

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم اجتماع



مذكرة تخرج بعنوان

دور التكوين في تحسين أداء العمال في المؤسسة

دراسة ميدانية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج أولاد صالح - الطاهير -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: عمل وتنظيم

إشراف الأستاذ:

مصطفى شربال

إعداد الطالبتين:

فايزة بوحبيبة

صليحة بوشطوط

اللجنة المناقشة:

- 1- غراز الطاهر ..... رئيسا
- 2- شربال مصطفى ..... مشرفا ومقررا
- 3- براهيمة نصيرة ..... عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2015 / 2016

## شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين:

بادئا نشكر ونحمد في البداية رب العباد العلي القدير شكرا جزيلا طيبا مباركا فيه الذي أثارنا بالعلم وزيننا بالحلم، وأكرمنا بالتقوى، وأنعم علينا بالعافية، وأثار طريقنا ويسر ووفق وأعان في إتمام هذه الدراسة وتقديمها على الشكل الذي هي عليه اليوم فله الحمد والشكر الرحمان المستعان.  
ونخص بالشكر الوالدين الكريمين اللذين كانت دعواتهما كفيلة بتدليل الصعاب وإزالة الأتعاب.

وعرفانا بالمساعدات التي قدمت حتى يخرج هذا العمل إلى النور نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان للأستاذ الفاضل "شربال مصطفى" الذي قبل تواضعا وكرامة الإشراف على هذا العمل، فله أخلص تحية وأعظم تقدير على كل ما قدمه لنا من توجيهات وإرشادات، وعلى كل ما خصه لنا من جهد ووقت طوال إشرافه على هذه الدراسة.  
كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد، وإلى كل من أمدنا بيد العون واو بكلمة طيبة مشجعة.

كما يسعدنا أن نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة والحكم عليها وإثرائها بأرائهم السديدة

| الصفحة                               | فهرس المحتويات                      |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
|                                      | شكر و عرفان                         |
|                                      | فهرس المحتويات                      |
|                                      | فهرس الجداول                        |
|                                      | فهرس الأشكال                        |
| أ- ب- ج                              | مقدمة.....                          |
| <b>الباب الأول: الإطار النظري</b>    |                                     |
| <b>الفصل الأول: موضوع الدراسة</b>    |                                     |
| 06                                   | تمهيد.....                          |
| 07                                   | أولاً: الإشكالية.....               |
| 09                                   | ثانياً: مبررات اختيار الموضوع.....  |
| 10                                   | ثالثاً: أهمية الدراسة.....          |
| 10                                   | رابعاً: أهداف الدراسة.....          |
| 11                                   | خامساً: تحديد المفاهيم.....         |
| 20                                   | خلاصة.....                          |
| <b>الفصل الثاني: الخلفية النظرية</b> |                                     |
| 22                                   | تمهيد.....                          |
| 23                                   | أولاً: المداخل النظرية للدراسة..... |
| 23                                   | 1. النظريات الكلاسيكية.....         |
| 23                                   | أ. نظرية الإدارة العلمية.....       |
| 25                                   | ب. النظرية البيروقراطية.....        |
| 27                                   | ج. نظرية التقسيمات الإدارية.....    |

|                              |                                     |
|------------------------------|-------------------------------------|
| 30                           | 2. النظريات النيوكلاسيكية.....      |
| 30                           | أ. نظرية العلاقات الإنسانية.....    |
| 32                           | ب. النظرية السلوكية.....            |
| 35                           | 3. النظريات الحديثة.....            |
| 35                           | أ. مدخل الموارد البشرية.....        |
| 36                           | ب. نظرية اتخاذ القرار.....          |
| 38                           | ج. نظرية الهدف.....                 |
| 40                           | ثانياً: الدراسات السابقة.....       |
| 42                           | 1. الدراسات الجزائرية.....          |
| 42                           | 2. الدراسات العربية.....            |
| 44                           | 3. الدراسات الأجنبية.....           |
| 46                           | خلاصة.....                          |
| <b>الفصل الثالث: التكوين</b> |                                     |
| 48                           | تمهيد.....                          |
| 49                           | أولاً: أساسيات التكوين.....         |
| 49                           | 1. أهمية التكوين.....               |
| 50                           | 2. مجالات التكوين.....              |
| 51                           | 3. أنواع التكوين.....               |
| 53                           | 4. شروط التكوين.....                |
| 54                           | 5. مبادئ التكوين.....               |
| 55                           | 6. القواعد الأساسية للتكوين.....    |
| 56                           | 7. عناصر عملية التكوين.....         |
| 57                           | 8. مسؤولية التكوين.....             |
| 57                           | 9. اتجاهات التكوين.....             |
| 58                           | 10. خصائص التكوين.....              |
| 59                           | 11. أهداف التكوين.....              |
| 61                           | ثانياً: إستراتيجيات التكوين.....    |
| 61                           | 1. تصميم وتنفيذ برنامج التكوين..... |
| 64                           | 2. طرق و أساليب التكوين.....        |

|  |   |
|--|---|
| 68                                     | 3.العوامل المؤثرة في استخدام أساليب التكوين.....  |
| 68                                     | 4. تقييم برنامج التكوين.....                      |
| 70                                     | 5. فوائد تقييم برنامج التكوين.....                |
| 70                                     | 6. عوامل تحفيز العمال على التكوين.....            |
| 71                                     | 7. معوقات التكوين.....                            |
| 72                                     | 8. مقترحات وحلول للمشكلات التي تواجه التكوين..... |
| 73                                     | ثالثا: علاقة التكوين ودوره في تحسين الأداء.....   |
| 73                                     | 1. علاقة التكوين بقياس وتكوين الأداء.....         |
| 73                                     | 2. دور التكوين في تحسين أداء العاملين.....        |
| 75                                     | خلاصة.....  |
| <b>الفصل الرابع: تحسين أداء العمال</b> |   |
| 77                                     | تمهيد.....  |
| 78                                     | أولاً: الأداء.....                                |
| 78                                     | 1. أنواع الأداء.....                              |
| 79                                     | 2. عناصر ومكونات الأداء.....                      |
| 80                                     | 3. شروط الأداء الفعال ومحدداته.....               |
| 82                                     | 4. العوامل المؤثرة في الأداء.....                 |
| 84                                     | 5. متغيرات الأداء.....                            |
| 85                                     | 6. معايير الأداء.....                             |
| 86                                     | ثانياً: تقييم الأداء.....                         |
| 86                                     | 1. تعريف تقييم الأداء وخصائصه.....                |
| 87                                     | 2. وظائف ومسؤولية تقييم الأداء.....               |
| 91                                     | 3. أهداف تقييم الأداء.....                        |
| 92                                     | 4. العوامل المؤثرة في تقييم الأداء.....           |
| 94                                     | 5. خطوات وشروط تقييم الأداء.....                  |
| 97                                     | 6. فعالية تقييم الأداء.....                       |
| 97                                     | ثالثاً: قياس الأداء.....                          |
| 97                                     | 1. أنواع مقاييس قياس الأداء.....                  |

|   |  |
|---|--|
| 99  | ..... 2. خصائص مقاييس الأداء.....            |
| 99  | ..... 3. معايير مقاييس الأداء.....           |
| 100   | ..... 4. أهمية قياس الأداء.....              |
| 101   | ..... 5. طرق قياس وتقييم الأداء.....         |
| 107   | ..... خلاصة.....                             |
| <b>الباب الثاني: الإطار الميداني</b>            |  |
| <b>الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة</b> |  |
| 110   | ..... تمهيد.....                             |
| 111   | ..... أولاً: مجالات الدراسة.....             |
| 111   | ..... 1. المجال الجغرافي.....                |
| 117   | ..... 2. المجال البشري.....                  |
| 118   | ..... 3. المجال الزمني.....                  |
| 119   | ..... ثانياً: فرضيات الدراسة.....            |
| 121   | ..... ثالثاً الإجراءات المنهجية للدراسة..... |
| 121   | ..... 1. المنهج المستخدم في الدراسة.....     |
| 122   | ..... 2. أدوات جمع البيانات.....             |
| 122   | ..... أ. الملاحظة.....                       |
| 122   | ..... ب. المقابلة.....                       |
| 123   | ..... ج. الاستمارة.....                      |
| 124   | ..... د. الوثائق والسجلات.....               |
| 124   | ..... هـ. أساليب التحليل.....                |
| 124   | ..... 3. العينة.....                         |
| <b>الفصل السادس: تحليل وتفسير البيانات</b>      |  |
| 129   | ..... تمهيد.....                             |
| 130   | ..... عرض وتفسير وتحليل البيانات.....        |

## الفصل السابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

|     |   |
|-----|---|
| 168 | تمهيد.....  |
| 169 | أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.....          |
| 174 | ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة..... |
| 179 | ثالثاً: تحديد موقع الدراسة في البناء النظري.....    |
| 183 | رابعاً: القضايا التي أثارها الدراسة.....            |
| 184 | خاتمة.....  |
| 185 | قائمة المراجع.....                                  |
|     | قائمة الملاحق                                       |
|     | ملخص الدراسة  |

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول                              | الرقم |
|--------|---|-------|
| 53     | أنواع التكوين                             | 01    |
| 118    | توزيع العمال حسب الشركة الإفريقية للزجاج  | 02    |
| 125    | توزيع العمال حسب الاختصاص فيفري 2016      | 03    |
| 125    | توزيع نسبة العمال حسب الاختصاص فيفري 2016 | 04    |
| 130    | جنس المبحوثين                             | 05    |
| 131    | سن المبحوثين                              | 06    |
| 132    | الحالة العائلية                           | 07    |
| 133    | المستوى التعليمي                          | 08    |
| 134    | محل الإقامة                               | 09    |
| 135    | الأقدمية في العمل                         | 10    |
| 136    | المصالح المشرفة على أداء العمال           | 11    |
| 137    | التخطيط المسبق للعمل                      | 12    |
| 138    | نتائج التخطيط                             | 13    |
| 139    | الخضوع للتكوين                            | 14    |
| 140    | نوع التكوين                               | 15    |
| 141    | النتائج الايجابية للتدريب                 | 16    |
| 142    | إعداد العمال وإقبالهم على العمل           | 17    |
| 143    | تأهيل العمال لأداء العمل                  | 18    |
| 144    | تأهيل العمال والإقبال على العمل           | 19    |
| 145    | توجيه المشرفين                            | 20    |
| 146    | التوجيه يضمن تسيير أحسن لمجهود العامل     | 21    |
| 147    | الخضوع للاختبارات                         | 22    |
| 148    | هدف الاختبارات                            | 23    |
| 149    | تطور الأسلوب في العمل                     | 24    |
| 150    | جوانب تطور أسلوب العمل                    | 25    |
| 151    | اكتساب معارف جديدة                        | 26    |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 152 | توجيه المشرفين وضمان تسيير أحسن لمجهود العامل  | 27 |
| 152 | التفاعل اليومي في العمل والتعلم                | 28 |
| 153 | التعلم في المسار المهني يساعد على إنجاز المهام | 29 |
| 154 | الرضا عن النشاط                                | 30 |
| 155 | إجراءات السلامة                                | 31 |
| 156 | طرق إجراءات السلامة                            | 32 |
| 157 | إجراءات السلامة وتفاذي حوادث العمل             | 33 |
| 158 | حوادث العمل                                    | 34 |
| 159 | التمكن من إجراءات الأمن والوقاية               | 35 |
| 160 | تعويضات الحوادث                                | 36 |
| 161 | الإطلاع على قانون العمل                        | 37 |
| 162 | الالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة              | 38 |
| 163 | الحصول على الحقوق                              | 39 |
| 164 | التعرض إلى تعسف إداري                          | 40 |
| 165 | دفاع الفرع النقابي عن حقوق العمال              | 41 |
| 166 | إجراءات السلامة وتفاذي حوادث العمل             | 42 |
| 166 | تعلم أشياء جديدة والرضا عن النشاط              | 43 |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                         | الرقم |
|--------|-------------------------------------|-------|
| 50     | أهمية التكوين                       | 01    |
| 61     | الأهداف التكوينية                   | 02    |
| 81     | شروط الأداء الفعال                  | 03    |
| 82     | محددات الأداء                       | 04    |
| 84     | العوائق البيئية التي تؤثر في الأداء | 05    |
| 95     | خطوات تقييم أداء العاملين           | 06    |
| 126    | توزيع عمال الشركة الإفريقية للزجاج  | 07    |

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحاصلة في العمل ذلك أنه يتمتع بطاقات ذهنية وقدرات فكرية بإمكانها أن تتحول إلى عنصر فعال في المؤسسات إذ أحسن استثمارها فهو يعتبر أهم العناصر التي يتشكل منها التنظيم والقوة الدافعة لنجاحه، والذي يمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمنافسات.

وفي إطار تنمية الموارد البشرية تسعى المؤسسات لتطوير أفضل الطرق والآليات لاستثمار طاقاتها وتنميتها من خلال عملية التكوين والتعليم والتنمية والتطوير وتقييم الأداء...، حيث يعد التكوين من العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية وجوهرها، كما يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية على السواء باعتبارها أحد السبل المهمة لتكوين عمال أكفاء وسد العجز والقصور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، حيث يعتبر التكوين في العصر الحالي موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة نظراً لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية، لذا تزايد الاهتمام به وأصبح حاجة ملحة للعاملين من أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم وتحسين أدائهم وزيادة فعاليتهم وكفاءتهم في العمل ومن ثم فالهدف من التكوين هو تزويد العاملين مكوّنين بالمعلومات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى أدائهم.

يعتبر التكوين أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياس لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة وخياراً لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة، وذلك من خلال الرفع من كفاءة العاملين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من زيادة مردودها والمحافظة على جودة خدماتها من جهة ومن جهة أخرى منح فرص للعاملين تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية، من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية، لذا تولي المؤسسة اهتماماً بالغاً بعمليات تحسين أداء العاملين والتي من بينها التكوين وذلك من خلال تصميم وتنفيذ برامج تكوينية خاصة يشرف عليها أساتذة ومكونون ذو خبرة ومهارة في مجال التكوين حتى يتسنى الحصول على عمال وموظفين لهم الصفات الإيجابية المرجوة وذوي مهارات عالية.

وعلى هذا الأساس جاءت الدراسة لتبين دور التكوين في تحسين أداء العامل في المؤسسة والذي تشكل إحدى ركائز الإنتاجية المرتفعة والسير الحسن للمؤسسة الذي طالما سعت إلى تحقيقه.

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الحالية تشخيص الواقع الفعلي لهذه الظاهرة في الشرطة الإفريقية للزجاج معتمدة على خطة منهجية تشمل على مقدمة وجانبيين نظري وميداني وخاتمة، حيث قسم الجانب النظري إلى أربعة فصول:

- **الفصل الأول:** تناول موضوع الدراسة، إشكالية البحث، مبررات اختيار الموضوع منها الذاتية والموضوعية، وأهمية وأهداف الدراسة العلمية والعملية، والمفاهيم الأساسية بالموضوع وذات الصلة.

- **الفصل الثاني:** تم التطرق فيه إلى الخلفية النظرية المفسرة للتكوين والأداء والمتمثلة في النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية والنظريات الحديثة، كما تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسات السابقة والمشابهة لهذه الدراسة.

- **الفصل الثالث:** تضمن متغير التكوين من خلال التطرق إلى أساسياته من أهمية ومجالات وأنواع وشروط ومبادئ وخصائص وأهداف وقواعد وعناصر عملية التكوين، إضافة إلى إستراتيجيات التكوين من تصميم وتنفيذ برامجه وأساليبه وطرق التكوين و العوامل المؤثرة فيه كما تم التطرق إلى علاقة ودور التكوين في تحسين الأداء.

- **الفصل الرابع:** تناول متغير الأداء من خلال التطرق إلى أنواع وعناصر الأداء ومكوناته، شروط الأداء ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه ...، إضافة إلى تقييم وقياس الأداء.

أما الجانب الميداني فقد قسم إلى ثلاثة فصول وهي:

- **الفصل الخامس:** ويتعلق بالإجراءات المنهجية المتبعة حيث تم التطرق فيه إلى مجتمع الدراسة في حدوده المكانية والزمنية والبشرية وفرضيات الدراسة، والعينة المختارة في البحث والمنهج المستخدم في الدراسة وأهم أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الملاحظة والمقابلة والوثائق والسجلات والاستمارة وأساليب التحليل المتبعة.

- **الفصل السادس:** حيث خصص لتحليل البيانات ومناقشتها حيث تم التعرف على البيانات المكتملة وتحليل وتفسير النسب المئوية كما مربع ( كا<sup>2</sup> ) حسب المحاور المندرجة في استمارة البحث للتأكد من صدق الفرضيات التي طرحت في هذه الدراسة.

- **الفصل السابع:** تناول مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات الجزئية العامة وفي ضوء الدراسات السابقة وموقع الدراسة في البناء النظري إضافة إلى القضايا التي أثارها الدراسة. وقد انتهى البحث بإيراد خاتمة تليها قائمة المراجع والملاحق التي تم الاستناد إليها أثناء الدراسة.



**الباب الأول:  
الإطار النظري**

# الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: مبررات اختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة

خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعتبر التكوين عملية أساسية تمارسها إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة كانت، خاصة الاقتصادية والإنتاجية على اعتبارها الدعامة الأساسية للموارد البشرية، وبناء قوة عاملة مؤهلة وفعالة ذات أداء عالٍ ومتميز مما جذب اهتمام الكثير من الباحثين والمنظرين في مختلف المجالات في الإدارة وفي الاقتصاد وفي علم الاجتماع التنظيم بموضوع التكوين وعلاقته بالأداء.

وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق بإسهاب إلى أهم الأسباب التي دفعت إلى دراسة دور التكوين في تحسين أداء العمال في المؤسسة، وإبراز الأهمية العلمية والعملية للموضوع والكشف عن الأهداف الكامنة وراء إجراء هذه الدراسة كما سيتم طرح مشكلة البحث وتحديد المفاهيم الأساسية من أجل وضع إطار مفاهيمي للدراسة.

## أولاً: الإشكالية

يعتبر العنصر البشري الثروة التي تمتلكها المنظمات والمؤسسات وأساس النمو الاقتصادي، فالعامل هو القوة المحركة للتقدم والتطور في مختلف المجالات الاجتماعية والثقافية وخاصة الاقتصادية والإنتاجية، ومع تطور البحوث والدراسات أصبح يعتبر الدعامة الأساسية في تحقيق التنمية الاقتصادية وفي تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال الجهود التي يبذلها العامل في أداء عمله والمهارات والقدرات البدنية والفكرية والنفسية التي يمتلكها، والتي تعد أهم العوامل المساعدة على تحسين الإنتاجية من حيث النوع والكمية مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة وهذا لا يتحقق إلا بوجود نظام فعال يدعم أداء العامل في المؤسسة ويشغل كافة قدراته ومهاراته وفق نظام مهياً للسيطرة على مستوى أدائه.

إن المكانة التي صار يحتلها العامل اليوم في المؤسسة ، وباعتباره أساس قيام ونجاح المؤسسات وبقائها ونموها ومصدر ثروتها، حيث أصبح المحدد الأساسي لمكانتها في محيطها الذي يتميز بالحركة وعدم الاستقرار وباعتباره الدرع الحامي للمؤسسة في مواجهة التحديات المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والمعرفية كان لا بد من إجراء بحوث ودراسات من أجل التحكم في مستوى الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة ومعرفة العوامل المؤثرة فيه و الطرق المستخدمة من أجل زيادة وتحسين مستوى الأداء عند العاملين مما أدى إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي للعامل كنظرية الإدارة العلمية التي توصي بضرورة تدريب العاملين على طريقة أداء العمل، وإتباع الأسلوب العلمي في ذلك، ونظرية التقسيم الإداري التي وضعت مبادئ خاصة تضمن تحسين الأداء في المؤسسة، فالأداء هو المخرجات و الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها فهو إذن مفهوم يعكس كل الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها؛ أي انه عملية تربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل المؤسسة، فالأداء هو المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب.

إن التقدم والتطور الذي شهدته كافة مجالات الحياة عامة والمؤسسات خاصة، وإدراك الدور الكبير الذي يقوم به العامل في المؤسسة عامة وفي العملية الإنتاجية خاصة قد أثار اهتمام الباحثين والدارسين، وعلماء الاقتصاد والإدارة للدراسة والبحث عن الأداء المتميز والذي يتطلب الكفاءة والفاعلية، ومن أجل هذا كان لا بد من إيجاد الطرق المثلى لتحسين أداء العاملين في المؤسسة وتحسين وتعديل سلوكهم

واتجاهاتهم بما يتوافق ومتطلبات المؤسسة واحتياجات العمل، وفي هذا السياق فإن التكوين يعد من أهم الوسائل والعمليات المعتمدة في تنمية الموارد البشرية و في تحسين أدائها، إذ لم تعد مهمة إدارة الموارد البشرية تقتصر على الاستقطاب والاختيار والتخطيط والتنظيم، تتعداه إلى مراقبة أداء العاملين والسهرة على تكوينهم و تدريبهم حتى بعد توظيفهم، من خلال وضع برامج تكوينية تقوم على أسس علمية، وبالتالي تزويدهم بالخبرات العلمية والمهارات الفنية والإدارية والتقنية التي تمكنهم من تحسين أدائهم وزيادة كفاءاتهم الانتاجية.

إن التكوين هو عملية ديناميكية تقدم معرفة جديدة وأفكار مستحدثة ومعلومات متنوعة تزود العاملين بمهارات وقدرات ومعارف جديدة، وطرق أداء فعالة، كما أنه يساعدهم على اكتشاف وتطوير مهاراتهم والتغيير في سلوكهم نحو الأفضل، إلا أن التكوين في الوقت الحالي تجاوز وظيفته في تنمية وتدريب العاملين على التحكم في منصب العمل إلى وظيفة أكثر اتساعا تنظر إليه باعتباره أداة لتسيير وعقلنة الموارد البشرية، باعتباره وسيلة أساسية لبناء كفاءة الأفراد العاملين ومعالجة مشكلاتهم الأدائية وتطوير قدراتهم المختلفة ومساعدتهم على التجاوب مع المستجدات المعلوماتية والتكنولوجية المتسارعة.

فالتكوين يؤدي دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكات الأفراد من أجل رفع الأداء وتحسينه فالعمل يحتاج دوما إلى تطوير وتنشيط وتجديد وهنا تبرز أهمية التكوين بمختلف برامج وأنواعه وأساليبه في تقديم معرفة جديدة للعاملين و صقل مهاراتهم و تغيير اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم و سلوكهم داخل المؤسسة بشكل ينعكس على العمل بالحب والإخلاص، وبأداء متميز يصل إلى الإبداع والابتكار بما يحقق أهداف الفرد والمؤسسة.

وعليه فإن التكوين عملية أساسية ضمن الأنشطة الإدارية الأخرى تهدف إلى الرفع من مستوى أداء العاملين مهما كان نوعه جزئي أو كلي من خلال تحسين أساليب العمل من جهة وإثراء مهارات وقدرات العمال وزيادة معارفهم المتعلقة بكيفية أداء العمل من جهة أخرى، فالتكوين يعد من أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي للعامل في مكان العمل باعتباره عملية موجهة من أجل تحسين قدرات العاملين وزيادة كفاءاتهم والرفع من إنتاجيتهم.

وعليه يمكن تحديد معالم الإشكالية الراهنة في التساؤل المنهجي التالي:

هل التكوين له دورا كبيرا في تحسين أداء العمال في المؤسسة ؟

والذي تنبثق عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية لتحديد مسار البحث، والإجابة عليها تكون في

الفصول النظرية وهي كالآتي:

- هل التكوين يؤدي إلى زيادة قوة التحكم في العمل؟
- كيف تؤثر طبيعة البرامج التكوينية المقدمة في تحسين الأداء؟
- هل اكتساب المهارات يؤدي إلى كفاءة وفعالية العامل؟
- هل هناك علاقة بين التكوين وتقييم الأداء؟

## ثانياً: مبررات اختيار الموضوع

موضوع " دور التكوين في تحسين أداء العمال في المؤسسة" هو واحد من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث في أي تنظيم بما له من دور في تحسين كفاءة العاملين وأدائهم. وقد تم اختيار موضوع الدراسة انطلاقاً من مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية وتتضمن هذه المبررات:

### 1- مبررات ذاتية:

- اهتمامنا الشخصي بموضوع التكوين عن غيره من المواضيع الأخرى.
- رغبتنا الشخصية في معرفة موقع هذه العملية ضمن سياسات المؤسسة.
- الفضول الشخصي لمعرفة واكتشاف الدور الذي يؤديه التكوين في تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة.
- الرغبة في الاحتكاك بالعاملين ومعرفة رأيهم حول دور التكوين في تحسين أدائهم ومعرفة ما إذا كان هناك تكوين حقيقي في المؤسسة.
- إنشاء هذه المذكرة كتكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير.

### 2- مبررات موضوعية:

- يعد التكوين واحد من المواضيع التي يمكن دراستها ميدانياً وإمكانية التحكم فيها لمعرفة الدور الذي تساهم به الإدارة في رفع كفاءة العاملين ورفع مؤهلاتهم وقدراتهم.
- قلة الدراسات والبحوث التي اهتمت بموضوع التكوين في حدود الإطلاع خاصة إذا اقترن بالأداء الفعال في المؤسسة.
- محاولة التعرف على كيفية تأقلم العامل مع التطورات الحاصلة وكيف يتم تكوين العاملين وفقاً لمتطلبات التغيير والتطور.

- أن التكوين موضوعا متجددا يتماشى مع مختلف التطورات والتغيرات الحاصلة.
- الدور الذي يؤديه تكوين العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.

### ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة المتعلقة بالتكوين ودوره في تحسين أداء العمال في ما يلي:

#### 1- الأهمية العلمية:

- إعداد برامج علمية تهتم بالتكوين لدعم أداء العمال، وتحسين جودة منتجات المؤسسة.
- تدعيم مجال البحث في هذا الموضوع من الناحية السوسولوجية.
- نتائج هذه الدراسة تمكننا من معرفة إن كان هناك تكوين حقيقي في المؤسسة ورد فعل العمال اتجاهه، ونتائج المحققة خاصة تلك التي تبرز في أداء العاملين.

#### 2- الأهمية العملية:

- الكشف عن المعوقات والعراقيل التي تقف حاجزا أمام تنفيذ وتطبيق البرامج التكوينية بنجاح.
- إن هذه الدراسة تساهم في إبراز الدور الحقيقي للتكوين في رفع قدرات وأداء العمال وإكسابهم مهارات في العمل.
- إدراك مدى خضوع العمال للبرامج التكوينية ومدى تطبيقها في المؤسسة.
- لفت الانتباه إلى موضوع التكوين ودوره في تحسين أداء العمال ورسم رؤية، وإستراتيجية واضحة تساعد على تطبيق عملية التكوين في المؤسسة.

### رابعا: أهداف الدراسة

يعتبر البحث العلمي نشاطا هادفا، أي أنه يسعى إلى تحقيق أهداف محددة وواضحة، وعليه يمكن تحديد أهداف بحثنا في أهداف علمية وأهداف عملية:

#### 1- أهداف علمية:

- معرفة دور التكوين والتدريب في تحسين أداء العاملين.
- تسليط الضوء على الدور الذي يؤديه التكوين في زيادة الكفاءة والفعالية وتحسين إنتاجية العامل.
- الكشف عن العلاقة الموجودة بين التكوين والأداء.
- اكتساب مهارات وخبرات البحث العلمي.

## 2- أهداف عملية:

- العمل على تعزيز دور التكوين في دفع العاملين للتميز في أدائهم.
- التعرف على نقاط القوة والضعف في برامج تكوين العامل في المؤسسة.
- الوصول إلى نتائج ملموسة حول دور التكوين في إعداد وتدريب وتطوير وتحسين أداء العاملين في المؤسسة ومدى تحقيقه لأهدافها.
- التعرف على موقع عملية التكوين ضمن سياسات المؤسسة.

## خامسا: تحديد المفاهيم

### 1- المفاهيم الأساسية:

#### - مفهوم الدور:

من المعروف أن لكل فرد مجموعة من الأدوار التي يؤديها طيلة مسيرته حياته. **الدور لغة:** دار الشيء دورا يدور دورا ودورنا واستدار وأدرته وأداره غيره ودورته، وأدرت، استدرت. ويقال: دار يدور واستدار يستدير بمعنى طاف حول الشيء وعاد إلى الموضع الذي بدأ منه.<sup>(1)</sup>

#### أما اصطلاحا:

يعرف الدور بأنه "مجموعة التوقعات الاجتماعية الراسخة التي يوجه الفرد نفسه إليه".<sup>(2)</sup> كما يعرف الدور أيضا أنه "مجموعة من أنماط السلوك المتوقعة من الشخص الذي يشغل مكانة معينة في نسق اجتماعي".<sup>(3)</sup>

وهو أيضا "مجموعة العلاقات الاجتماعية والمعايير السلوكية التي ترتبط بمكانة ما".<sup>(4)</sup> ويعرفه رالف لينتون بأنه: "أداء الأفراد في عملية اجتماعية واجب وضروري القيام بها حسب المركز والمكانة كمحددات لهذا السلوك، وأنه المظهر الدينامي للفعل الاجتماعي باعتبار القيم والاتجاهات السائدة

(1) ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، الجزء الخامس، مادة الدال، 2003، ص 324.

(2) جون سكوت علم الاجتماع مفاهيم أساسية، ترجمة: محمد عثمان، ط1، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، بيروت - لبنان، 2009، ص 194.

(3) عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، جامعة قاريونس، بنغازي، 2002، ص 235.

(4) جابر نصر الدين، لو كيا الهاشمي: مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع بعين مليلة، الجزائر، 2006، ص 114.

في المجتمع.<sup>(1)</sup>

كذلك عرف الدور: بأنه " فعل الشخص أثناء علاقته مع الآخرين ضمن النظام الاجتماعي والذي أدى فيه تقسيم العمل إلى تعدد وتباين الأدوار التي تكون مرتبطة مع بعضها البعض وظيفيا وذات أهداف مشتركة".<sup>(2)</sup>

وهناك من يعرف الدور على أساس أنه: "سلوك ملتصق بالموقع الاجتماعي للفرد".<sup>(3)</sup>

حيث ركزت هذه التعريفات في تحديدها لمفهوم الدور على أنه سلوك مرتبط بالمكانة التي يشغلها الفرد.

وعرف الدور أيضا بأنه: " أحد متغيرات الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع المرتبط بوصف السلوك المهني الذي لا بد على المنظم الاجتماعي الالتزام به أثناء ممارساته وتدخلاته في المجتمع الذي يواجه مواقف وإشكالات تحتاج تدخل مهني من أجل تنظيم المجتمع لمواجهة هذه المواقف والإشكالات والتخفيف من حدتها.<sup>(4)</sup>

يتجه هذا التعريف إلى وصف الطريقة التي يتدخل بها الفرد في مواجهة المواقف الاجتماعية المختلفة.

#### التعريف الإجرائي:

الدور هو السلوك الذي يقوم به الفرد والذي تتحكم فيه جملة من المتغيرات الشخصية والاجتماعية من خلال الموقع والمكانة التي يحتلها الفرد والتي تفرض عليه مجموعة من السلوكيات التي يجب أن يلتزم بها.

#### - مفهوم الأداء:

يعتبر الأداء من بين المفاهيم الأكثر شيوعا في مجال الموارد البشرية والتي يكثر تداولها في الجانب التنظيمي هذا ما أدى إلى اختلاف وتباين الباحثين والعلماء في وضع مفهوم محدد مفهوم للأداء.

(1) صالح محمد علي أبو جادو: سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 52.

(2) صالح محمد أبو جادو: سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، دار المسيرة، عمان- الأردن، 2010، ص 52.

(3) معين خليل العمر: ثنائيات علم الاجتماع، دار الشروق، عمان- الأردن، دون سنة، ص 270.

(4) عبد الخالق عفيفي: الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع (مواجهات نظرية، تطبيقات عملية )، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 285.

الأداء لغة:

مصدر أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به.(1)

الأداء اصطلاحاً:

فقد عرف الأداء في المعجم الإداري على أنه: الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنساني في العمل وفقاً لمعايير ومواصفات ومبادئ توجيهية معينة أو في تحقيق النتائج وفقاً للأهداف المحددة من قبل المؤسسة.(2)

حيث ركز هذا التعريف على نتائج النشاط الإنساني واغفل الجهد المبذول في هذا النشاط لتحقيق أهداف المؤسسة.

وعرف أيضاً بأنه: "المقياس الرئيسي النابع أو الذي يتم التنبؤ به في الإطار الذي يستخدمه ويصلح كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد".(3)

حيث اعتبر هذا التعريف الأداء وسيلة لقياس فعالية الأفراد في المؤسسة.

كما عرف بأنه: عبارة عن نتائج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة أفراد لانجاز وإتمام عمل معين.(4)

حيث ركز هذا التعريف على ما ينتجه الفرد أو الجماعة أثناء أدائهم للعمل.

كما يشير الأداء إلى: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".(5)

ركز هذا التعريف على مهام الوظيفة وكيفية إشباع متطلباتها وأهم أهداف الفرد.

ويعرف الأداء بأنه: "ذلك الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام".(6)

حيث ينظر في هذا التعريف إلى الأداء على أنه نتاج للعلاقة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور، إذ شمل هذا التعريف مختلف جوانب الأداء.

وعرف الأداء بأنه: "ذلك المجهود الذي يبذله كل عامل أو فرد في المؤسسة أو المستوى الذي يحققه هذا

(1) ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14، ص 26.

(2) سمير الشويكي: المعجم الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 18.

(3) طارق شريف يونس: معجم لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والانترنت، ط1، دار وائل للنشر، 2005، ص 91.

(4) أحمد زكي بدوي، محمد كمال مصطفى: معجم المصطلحات القوى العاملة، مؤسسة بين الشباب، الإسكندرية، مصر، 1994، ص 87.

(5) نجم العزواي: التدريب الإداري، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص 209.

(6) رواية حسن: إدارة الموارد البشرية (رؤية قبلية)، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 211.

الأخير سواء من ناحية كمية العمل أو جودته، والوقت المحدد للقيام به".<sup>(1)</sup>

حيث ركز هذا التعريف على الجهود المبذولة من قبل العامل في أداء العمل.

ويقول Dale أن الأداء: "يتألف من قسمين فعالية ونتيجة هذه الفعالية، وهو يعرف الأداء بأنه النتائج

العملية الناتجة عن مختلف الإنجازات والأعمال وكل ما يقوم به الفرد من مهام وتنفيذ الأعمال".<sup>(2)</sup>

حسب هذا التعريف يمكن القول أن الأداء هو تلك النتائج المحققة من قبل الفرد أثناء أدائه لواجباته.

كما يشير الأداء إلى تلك: "النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال وتنفيذاً لهذه

الأعمال".<sup>(3)</sup>

في هذا التعريف ربط الأداء بالنتيجة العملية للعمل المنجز من قبل الفرد العامل في حين أهمل

الجهد المبذول من أجل تحقيق هذه النتيجة.

**التعريف الإجرائي:**

هو ذلك الجهد الصافي المبذول من طرف الفرد العامل في المؤسسة سواء كان جهداً عضلياً أو فكرياً من

أجل إتمام عمل معين أو إشباع متطلبات الوظيفة التي يشغلها وإنجاز المهام الموكلة إليه في الوقت

المحدد وبالجودة والكمية المطلوبة.

**- التكوين:**

يعتبر تكوين الموارد البشرية من المهام ذات الأهمية البالغة في المؤسسة اليوم، وإن مصطلح التكوين له

دلالات ومعاني مختلفة، وهو مصطلح متداخل مع مجموعة من المفاهيم والمصطلحات كالتطوير،

والتدريب، التأهيل، التعلم، التجديد.

**التكوين لغة:**

جمع تكاوين (ك.و.ن) مصدر كون.<sup>(4)</sup>

(1) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2007، ص 130.

(2) فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان- الأردن، 2001، ص 95.

(3) عبد البارى إبراهيم دره: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في العربية المعاصرة)، منشورات

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 25.

(4) <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/2016-03-08.19:40>

التكوين اصطلاحاً:

لقد اختلف الباحثون حول وضع تعريف محدد ويعرف التكوين بأنه: "عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو متابعة مجموعة من التصرفات المحددة مسبقاً".<sup>(1)</sup>

بمعنى أن التكوين يستهدف سلوك وتصرفات الأفراد العاملين.

أما سيد محمد جاد الرب فقد عرفه بأنه: "يهتم أساساً بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة التي تساهم في تحسين الأداء، أو أن التكوين يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم".<sup>(2)</sup>

وهذا التعريف يعتبر التكوين مصدر للتزويد وإمداد العاملين بالمعلومات والمعارف الفكرية والعلمية والسلوكية من أجل أداء العمل بكفاءة وفعالية.

ويعرف التكوين أيضاً بأنه: "عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل".<sup>(3)</sup>

هذا يعني أن التكوين هو عبارة عن مجموعة من العمليات المخططة مسبقاً والتي ترمي إلى تزويد العمال بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من الاندماج في العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، والتكوين له عدة أشكال تكوين نظري أو تطبيقي داخلي أو خارجي.

يعرف التكوين بأنه: "عملية تهتم بتزويد الأفراد بالمهارات والمعارف التي تساهم في تحسين أداء العامل".<sup>(4)</sup> ويعرف أيضاً على أنه: "تلك الجهود الهادفة التي تزود الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في العمل، وزيادة كفاءته وأدائه.

كما يعرف بأنه: "محاولة تهدف إلى تحسين أداء العامل عن طريق زيادة قدراته على إنجاز العمل".<sup>(5)</sup>

كما يشير التكوين أيضاً إلى أنه: "ذلك النشاط المستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما".<sup>(6)</sup>

(1) محمد عبد الفتاح الصيرفي: الإدارة الرائدة، ط1، دار صفاء، مصر، ص32.

(2) سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، (مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية)، 2009، ص 336.

(3) وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 99.

(4) سيد محمد جاد الرب: استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، جامعة قناة السويس، 2009، ص 109.

(5) خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2003، ص 223.

(6) بشار اليزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الريا للنشر والتوزيع، عمان--الأردن، 2008، ص 171.

ركزت هذه التعاريف على إيضاح الهدف من عملية التكوين والدور الذي يؤديه بالنسبة للفرد العامل في تحسين أدائه وكفاءته.

ويعرف على أنه: عملية إعداد وتحضير الفرد للعمل والاحتفاظ به على مستوى العمل وهو نوع من التوجيه الصادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر".<sup>(1)</sup>

يشير هذا التعريف إلا أن التكوين عملية موجهة للفرد العامل على مستوى المؤسسة من أجل تحضيره وإعداده على اعتباره نوع من التوجيه.

### التعريف الإجرائي:

التكوين هو البرنامج المنظم والمخطط له لتزويد الفرد العامل في المؤسسة بمعارف ومعلومات وخبرات معينة وذلك لتحسين وتطوير مهارات وقدرات الفرد العامل بشكل إيجابي يساعد الفرد على أداء عمله بفعالية وكفاءة وبالتالي يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من العامل والمؤسسة.

### - مفهوم العامل:

يعتبر العامل من أهم موارد المؤسسة وأساس نجاحها أو فشلها، حيث يعرف العامل في معجم المصطلحات الاجتماعية بأنه: " كل ذكر أو أنثى يؤدي عملاً يدوياً أو غير يدوي مقابل أجر لخدمة صاحب العمل وتحت سلطته وإشرافه".<sup>(2)</sup>

كما يعرف العامل حسب المنظور القانوني بأنه: " كل شخص يؤدي عملاً يدوياً أو فكرياً مقابل أجر في إطار التنظيم ولحساب شخص آخر والذي يدعى المستخدم أو صاحب العمل".<sup>(3)</sup>

يتجه هذين التعريفين نحو تعريف العامل من خلال إيضاح العلاقة الموجودة بين ثلاث عناصر المستخدم والمستخدم والأجر.

كما يعرف العامل بأنه: "العنصر البشري المتاح للمؤسسة سواء كان موظفاً أو عاملاً يدوياً، دائم أو مؤقت، رئيس أو مرؤوس".<sup>(4)</sup>

نفهم من هذا التعريف أن العامل هو مختلف الأشخاص الموجودين في المؤسسة مهما كانت وظيفتهم أو مكانتهم.

### التعريف الإجرائي:

(1) مدحت أبو النصير: إدارة العملية التدريبية- النظرية والتطبيق، دار الفجر، للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2008، ص 56.

(2) أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة، مرجع سابق، ص 219.

(3) مولود ديدان: مدونة العمل، دار البيضاء، الجزائر، 2012.

(4) عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص 13.

العامل هو ذلك الشخص الذي يقوم بأداء عمل مهما كانت طبيعته لحساب شخص آخر مقابل أجر يتقاضاه نتيجة جهده المبذول.

#### - مفهوم المؤسسة:

لا يوجد هناك اتفاق وإجماع بين الباحثين في تحديد تعريف دقيق للمؤسسة وعلى هذا الأساس:

عرفها إبراهيم عرياجي على أنها: "جميع أشكال المنظمات الاقتصادية التي تتمتع باستقلال مالي وهي

تهدف إلى توفير الإنتاج وتسويته وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المسؤوليات والمهام".<sup>(1)</sup>

كما تعرف أيضا على أنها: "الوحدة الاقتصادية التي تضم مختلف الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق الإنتاج الاقتصادي".<sup>(2)</sup>

ركز هذين التعريفين في تحديدهما لمفهوم المؤسسة على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية التي

تهدف المؤسسة إلى تحقيقها.

يعرفها ماكس فيبر على أنها: "تجمع يتمتع بقوانين وأنظمة داخلية لا بد أن تطبق بنجاح نسبي داخل

منظمة عمل محدودة على هؤلاء الذين يعملون بطريقة يمكن تحديدها وفق معايير محددة".<sup>(3)</sup>

أضاف هذا التعريف في تحديده لمفهوم المؤسسة الجانب القانوني للمؤسسة والذي أغفل في التعريفين

السابقين.

#### التعريف الإجرائي:

المؤسسة هي: كيان اقتصادي يضم مجموعة من الأفراد يتشاركون في القيام بمجموعة من

الوظائف والمهام من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تسعى المؤسسة إلى الوصول

إليها

(1) إبراهيم عرياجي: اقتصاد المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص 53.

(2) نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 14.

(3) غي هرمية وآخرون: معجم علم السياسة والمؤسسات السياسية (عربي-فرنسي-إنجليزي)، ترجمة: هيثم للمع، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت-لبنان، 2005، ص110.

## 2- المفاهيم ذات الصلة

### - مفهوم التوجيه:

يعرف التوجيه بأنه: الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تقوم على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وإرشادهم نحو كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها من أجل تحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون فيما بينهم بمعية تحقيق هدف مشترك.<sup>(1)</sup>

ويعرف أيضا بأنه: "قيادة الأفراد وتحفيزهم وإرشادهم نحو تطبيق الأعمال المخطط لها لتحقيق الأهداف المسطرة."<sup>(2)</sup>

ويعرف أيضا بأنه: "تلك الوظيفة الإدارية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وإرشادهم نحو كيفية تنفيذ الأعمال وتحقيق التنسيق فيما بينها من أجل تحقيق هدف مشترك."<sup>(3)</sup>

كما عرف بأنه: "إصدار التعليمات والتوجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين لبدء العمل وكيفية انجازه."<sup>(4)</sup>

### - مفهوم التطوير:

يعرف فرنش التطوير بأنه: "عبارة عن مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه التنظيم وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة الخارجية."<sup>(5)</sup>

كما يعرف Rush بأنه: عملية مخططة تتم بطريقة منتظمة لتغيير نظم وسلوك وثقافة المؤسسة، وذلك بغرض زيادة فعالية المؤسسة في حل المشاكل التي تتعرض لها وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها.<sup>(6)</sup>

ويعرف أيضا على أنه: "خطة طويلة لتطوير نظام متكامل في المؤسسة بهدف تحسين أدائها وتحديد ممارستها، وتقوم هذه الخطة على جهود تعاوني بين الأطراف المساهمة في التطوير مع الأخذ بعين

الاعتبار البيئة التي تنشط فيها المؤسسة والأطراف الخارجية المشاركة في التطوير."<sup>(7)</sup>

(1) ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص 175.

(2) علي الضالعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، ط2، دار يزيد للنشر والتوزيع الكرك، 2005، ص 169.

(3) بشير العلق: الإدارة الحديثة، (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص 277.

(4) عادل ثابت: سيكولوجية الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص 49.

(5) جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط1، دار هومة، الجزائر، 2009، ص 55.

(6) عبد الرحمان إدريس ثابت: إدارة الأعمال نظريات ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2005، ص 408.

(7) أحمد ماهر: تطوير المنظمات، (الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتصميم الإداري وإدارة التغيير)، الدار الجامعية، الإسكندرية-

مصر، 2007، ص 18.

- مفهوم التعلم:

"التعلم عملية عقلية داخلية تقوم بتشكيل وإعادة تنظيم البنى المعرفية الناتجة عن التفاعل الحاصل بين الفرد والبيئة التنظيمية".<sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> نجم العزاوي: جودة التدريب الإداري، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص 65.

**خلاصة الفصل:**

تعتبر هذه الخطوة المرحلة الأساسية في أي بحث أو دراسة كانت، وعلى هذا الأساس تم في هذا الفصل وضع إطار منهجي لإبراز القيمة العلمية والعملية لموضوع الدراسة دور التكوين في تحسين أداء العمال في المؤسسة، وتحديد مسار البحث وتوجيهه.

# الفصل الثاني: الخلفية النظرية

تمهد

أولاً: المداخل النظرية لدراسة

النظريات الكلاسيكية

النظريات النيو كلاسيكية

النظريات الحديثة

ثانياً: الدراسات السابقة

الدراسات الجزائرية

الدراسات العربية

الدراسات الأجنبية

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

لقد أصبح موضوع التكوين والأداء حديث الساعة إذ حضي باهتمام العديد من الباحثين والعلماء والمفكرين في مختلف التخصصات و من بينها العلوم الاجتماعية، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من التصورات والخلفيات النظرية وكذا الأبحاث الميدانية والدراسات الإمبريقية التي عالجت موضع التكوين وعلاقته بالأداء الوظيفي أو بأبعاده التنظيمية، ومن المعروف أن أي دراسة أو بحث سوسيولوجي يتطلب الاستناد إلى خلفية نظرية كسند علمي يساعد الباحث على التعرف أكثر على الموضوع مجال الدراسة من خلال تقديم رؤية واضحة له، وعلى هذا الأساس سيتم في هذا الفصل إدراج مجموعة من النظريات الكلاسيكية والنيو كلاسيكية والحديثة، من أجل تكوين فكرة عامة وشاملة عن الموضوع المدروس وتحديد توجهاته.

## أولاً: المداخل النظرية للدراسة.

### 1- النظريات الكلاسيكية

#### أ- نظرية الإدارة العلمية:

شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطوراً ملحوظاً في حركة الإدارة العملية (scientific management movement) وبخاصة خلال 1900م - 1920م وبعد التوسع الاقتصادي الكبير خاصة في القطاع الصناعي والاستغلال المتزايد لثمار الاختراعات العلمية الحديثة والتطور التكنولوجي مع التوسع في المواصلات وطرق ووسائل الإنتاج مع زيادة تركيز عدد السكان بالمدن وظهور مجموعة من الرواد فيما يسمى بحركة الإدارة العلمية أمثال فريديريك تايلور، هنري جانت، وهارتون أمرسون وغيرهم من المفكرين وارتبط اسم النظرية العلمية برائدها الأول فريديريك تايلور (1856م - 1915م) حتى أنه أصبح يطلق عليها اسم النظرية التايلورية أو نظرية تايلور العلمية.<sup>(1)</sup>

لقد استهدفت حركة الإدارة العلمية تكوين توجه علمي منظم من خلال الحصول على أداء جيد ومقبول، توظيف نتائج دراساته وبحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية وقدرة على الوصول إلى فعالية للأداء الحقيقي وبالتالي تطوير الإنتاجية والحد قدر المستطاع من المشكلات التي أدت إلى تخفيض إنتاجية العمل الصناعي عموماً وذلك من خلال التركيز على مبدأ التخصص في العمل، كالتكوين التخصصي وتكوين الأفراد العاملين، واعتماد الحوافز المادية في تشجيع الأداء الإنتاجي.<sup>(2)</sup>

إن حركة الإدارة العلمية ترعرعت في ظل مرتكزات نظرية وفلسفية تجلت فيما يلي:<sup>(3)</sup>

✓ اعتماد تقسيم العمل (أو التخصص) لرفع مستوى الأداء الإنتاجي وتوفير السبل الإرشادية الكفيلة بتوجيه الأفراد العاملين في حقول اختصاصهم وفق الأسس العلمية في الإدارة التي أريد الاعتماد عليها لتحقيق الإنتاجية.

<sup>(1)</sup> خليل محمد حسن الشماخ، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2000، ص 44.

<sup>(2)</sup> محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 38.

<sup>(3)</sup> خليل محمد حسن الشماخ، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 46، 47.

✓ وضع الأسس العلمية في الإدارة اللازمة لتقييم الأداء الإنتاجي من خلال دراسة الوقت والحركة (Time and Motion Study) وقياس الحركات البدنية غير الضرورية في أداء العامل واستبعادها من سلسلة العمليات الإنتاجية.

✓ خلق أجواء التفاعل والتعاون بين الإدارة والأفراد العاملين من خلال استخدام الأسس العلمية في الإدارة في إطار الأداء المطلوب من قبل كل الأفراد العاملين في الخطوط التنفيذية والإدارية معاً، وتولي النظرة العلمية لعملية التدريب كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية أهمية بالغة نظراً للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال، إذ ما درب العامل على طريقة الأداء الصحيحة فلا شك أن ذلك يقضي على الإبطاء في العمل.

#### - أساسيات النظرية:

- تبلورت نظرية الإدارة العلمية في مجموعة من الأسس والمبادئ اعتبرت ضرورية حتمية لزيادة الإنتاج وتحسين الأداء، ومن أهم الأفكار الأساسية التي جاءت بها هذه النظرية ما يلي: (1)
- الاعتماد على الأسلوب العلمي المنظم للحصول على الأداء الجيد.
  - تقسيم العمل والتخصص.
  - التشارك والتفاعل بين الإدارة والأفراد عن طريق الأسس العلمية في الإدارة.
  - نشر روح التعاون بين العمال لضمان تنفيذ العمل.
  - تنظيم العمل وقيام الإدارة بالإشراف على وظائف التخطيط والتوجيه والتدريب وهي عمليات ضرورية لتحسين أداء العمال.
  - اعتماد الحوافز المالية كدافع لزيادة أداء العمال.

#### - تقدير النظرية:

إن نظرية الإدارة العلمية لم تسلم من النقد بالرغم مما قدمته، ويتمثل هذا النقد في تبنيها للنظرة الآلية للإنسان أي النظر إليه على أنه أداة أكثر منه مورد، وتركيزها على الوصول إلى الأداء الإنتاجي دون مراعاة الفروق الفردية بين العمال في عملية التكوين وتدريب العمال، ذلك باعتمادها على الحوافز المادية فقط وإهمالها في المقابل الحوافز المعنوية أي إهمالها الجانب الإنساني.

(1) شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان - الأردن، 2010، ص 95.

إضافة إلى تركيزها على دراسة الحركة والزمن اللازمين لأداء العمل واعتمادها على ضرورة تكوين الأفراد وإعدادهم وتنمية مهاراتهم في العمل لتفادي الأخطاء المحتملة وأهملت دور الجوانب السيكلوجية في أداء العامل.

كما أنها تعتبر أكثر ملائمة للمنظمات المستقرة والبسيطة وليست لمنظمات اليوم التي تتسم بالديناميكية والتعدد أي لا يمكن تعميم هذه النظرية على جميع المنظمات.<sup>(1)</sup>

**ب- النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر):**

لقد برزت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين، ويعود الفضل في إرساء مبادئها وقواعدها للعالم الألماني ماكس فيبر الذي صاغ نظريته العلمية التي تعني البناء التنظيمي، ولقد ركز على مميزات النموذج المثالي وفقا لمفهوم البيروقراطية محاولا تحديد مدى رفض أو وجوب مزايا النموذج المثالي، وتقسيم مساهمة تلك المزايا في تعظيم الفعالية، وقد انطلق من تعريف البيروقراطية التي تشير إلى الجهاز الإداري وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي، فالبيروقراطية عند ماكس فيبر هي عبارة عن مجموعة صارمة وثابتة من القواعد والعقوبات الجزئية والمكاتب التي تحكم المؤسسة ككل، والمسؤولية موكلة بصفة خاصة لبعض الموظفين، ويتم تنفيذ الواجبات طبقا للائحة ثابتة، كما أن تنظيم المكاتب يتبع مبدأ التسلسل الهرمي.

وقد ناقش البيروقراطية كوسيلة لترشيد السلوك البشري لتحسين الأداء، حيث يعتقد أن التنظيم بإمكانه الوصول إلى أداء فعال عند القضاء على العوامل الشخصية والعاطفية غير الرشيدة، وقد اقترح ضرورة التركيز على البناء الرسمي للعلاقات القانونية المحددة به، وما على الأفراد سوى التكيف مع ذلك البناء وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم ليكونوا قادرين على تحقيق الأداء المرغوب فيه<sup>(2)</sup>، كالعامل على إطلاع العاملين على القوانين والتشريعات المعمول بها داخل المؤسسة، ومن بين أهم النقاط التي ركزت عليها هذه النظرية اعتبار الأفراد كأشخاص لديهم الحرية الكافية ولكنهم يخضعون للسلطة نتيجة الالتزامات الرسمية، وتحديد نطاق اختصاص محدد لكل وظيفة مع تحديد واجبات والتزامات وسلطة كل وظيفة استنادا لمبدأ تقسيم العمل وتنظيم المناصب على مبدأ التدرج الهرمي وفقا لقواعد محددة، إذ توجد في قمة هرم الإدارة العليا التي تتكون من أفراد متخصصين على مستوى من الخبرة والتأهيل وتدريب الموظفين وتكوينهم تكوينا دقيقا حتى يكون العامل ذا كفاءة عالية أي وضع الرجل المناسب في المكان

(1) محمد عبد الفتاح الصيرفي: في مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 68،

(2) وليم روث: تطور نظرية الإدارة، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، أترك، مصر 2001، ص 48.

المناسب، ومن خلال خصائص النظرية البيروقراطية تبين عدة جوانب كالأهمية التي أولتها هذه النظرية لتكوين الموارد البشرية كمتطلب أساسي وضروري لتحسين الأداء كما ونوعاً، ففي مبدئها القائل: بتخصص العمل ينتج منه عدد من الوظائف المتخصصة الفرعية.

يتم إعداد وتكوين الأفراد عليها أو فيها، الأمر الذي يساعد على تحقيق الكفاءة وزيادة الإنتاجية، ويعتبر التكوين المسبق للأفراد ضرورة أساسية لشغل الوظائف، حيث أن مبدأها في التعيين والتوظيف يدل على وعي هذه النظرية بالدور المهم الذي يلعبه التكوين في زيادة قدرات الأفراد وتنمية أدائهم.<sup>(1)</sup>

### أساسيات النظرية:

لقد قامت نظرية البيروقراطية على مجموعة من الأفكار اعتبرت مبادئ وأساسيات لها نوجزها

فيما يلي:<sup>(2)</sup>

- تحديد نطاق اختصاص محدد لكل وظيفة مع تحديد واجباتها والتزاماتها وسلطاتها بمعنى التخصص في العمل.
- تنظيم المناصب على مبدأ التدرج الهرمي.
- وضع قواعد وقوانين محددة ومكتوبة للعمل.
- ضرورة تكوين وتدريب وتأهيل الموظفين حتى يحققوا مستوى عالي من الأداء.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ترشيد السلوك البشري وتجنب العوامل الشخصية .

### تقدير النظرية:

من المتفق عليه أنه لا يوجد عيب في مبادئ البيروقراطية، ولكن ما يعرضها للنقد بسبب البيروقراطيين أنفسهم الذين يحولون الوسائل إلى غايات، فعلى سبيل المثال فإن الاستخدام الحرفي للقوانين والالتزام المطلق بها يؤدي إلى الجمود في تصريف الأمور وحل المشكلات، والاستخدام السيئ للإجراءات الروتينية يخرجها عن أهدافها إلى أن تتسبب في تعقد الإجراءات وزيادتها، مما يؤدي إلى هدر الكثير من الوقت، وكذلك الاستخدام الخاطئ للتسلسل الرئاسي من شأنه أن يعيق العمل في حالات ما،

(1) منال طلعت محمود: أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص 284.

(2) وليام روت: تطور نظرية الإدارة، مرجع سابق، ص 48.

إضافة إلى تسبب بفقدان المرؤوسين روح المبادرة والتفكير الابتكاري.<sup>(1)</sup> كما أن هذه النظرية اعتبرت الإنسان كآلة يؤدي واجبه بطرق محددة ثم تدريبه عليها وتجريده من مكوناته النفسية.<sup>(2)</sup>

### ج- نظرية التقسيمات الإدارية:

اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية (Administrative Departmentation Theory) بالعمليات الداخلية في المنظمة والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل، وبالجوانب الفيزيولوجية للعمال، ليس بالجوانب الإنسانية للأداء، وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي حيث أن الافتراض الأساسي الذي اعتمده، هو أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير، كما أن الهياكل التنظيمية قادرة على خلق الأفراد الكفؤين في المنظمة، ولقد اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية وروادها الأوائل بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم.

وقد برز عدد من الباحثين والمفكرين في مدرسة التقسيمات الإدارية أسهموا في تطوير مفاهيمها ومبادئها ومن أبرزهم:

- هنري فايول: كان المفكر الإداري هنري فايول (Henry fayol) 1841م-1921م مهندساً فرنسياً اتجه من خلال دراسته وتحليله للعمليات الإدارية إلى إيجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة مرتكزات رئيسية يعتمد عليها المدراء في أعمالهم وفي تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمات التي يعملون فيها، ومن خلال الدراسات الاستقرائية والتحليل الميداني لواقع الفعاليات الفنية والإدارية خلص فايول إلى وجود ستة أنشطة أساسية في أي منظمة:<sup>(3)</sup>

- النشاط الفني: كالإنتاج أو التصنيع.
- النشاط التجاري: البيع والشراء.
- النشاط المالي: كالحصول على رؤوس الأموال.
- النشاط الوقائي: التأمين لحماية الممتلكات.
- النشاط المحاسبي: إعداد الإحصائيات.

(1) أسامة خيربي: الإدارة العامة، ط1، دار الراية، عمان- الأردن، 2012، ص57.

(2) منير بن أحمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية- التدريب والحوافز-، دار الابتكار، عمان- الأردن، 2012، ص 57.

(3) علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011، ص 84.

- النشاط الإداري: التخطيط، التنظيم، الرقابة، إصدار الأوامر، التنسيق من خلال عملية التكوين المستمر.

وأكد فايول على جانب النشاط الإداري على أساس أن الأنشطة الأخرى معروفة وواضحة المعالم من قبل العديد من العاملين في الحقول الفنية والتجارية والمالية، أما النشاطات الإدارية فهي المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة لاسيما وأنها تعتمد أسلوب التخطيط والتنبؤ والتنسيق بين الجهود الفردية والجماعية، وقد بدل فايول في كتابه جهودا واضحة في تحليل النشاط الإداري ودوره في المضمار كانت من أبرزها:

\***النوعية الإدارية والتدريب:** نبه فايول من خلال دراسته للإدارة من حيث النوعية الإدارية المطلوبة إلى وجود العديد من المتغيرات المتعلقة، فمن الناحية الجسمية ينبغ توافر الصحة والنشاط والحركة والقدرة الفعلية في الفهم والتعلم وحسن التصرف، صفاء الدهن، والسمات الأخلاقية كالحزم والمبادرة والإخلاص واللياقة والكرامة والمعرفة العامة والمعرفة المتخصصة في ميدان العمل.<sup>(1)</sup>

\***المبادئ الإدارية:** صاغ فايول أربعة عشر مبدأ إداريا (Kast and Rosenz)(1973/38 wing) وأكد على أهمية توافرها وتطورها وفق المتطلبات الإدارية والفنية ويجب اعتبارها ثابتة لا تتغير وهي:<sup>(2)</sup>

- تقسيم العمل.
- الصلاحية والمسؤولية.
- التدريب مع النظام.
- وحدة إصدار الأوامر.
- وحدة التوجيه.
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- مكافأة الأفراد.
- المركزية.
- التسلسل الهرمي.
- التركيب والنظام (تركيب وتنبؤ الأشخاص والأشياء).
- الإنصاف والمساواة.

<sup>(1)</sup> علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، المرجع السابق، ص ص 87، 88.

<sup>(2)</sup> لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى، الجزائر، ص ص 55، 56.

• تباين الأفراد في العمل.

• المبادرة.

• روح التعاون.

\*العناصر الإدارية: حدد فايول العناصر أو الوظائف الإدارية ( أي وظائف المدير) التي تؤدي من قبل

المستويات الإدارية المختلفة على الوجه التالي: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة.<sup>(1)</sup>

- أساسيات النظرية: من المبادئ الرئيسية التي شكلت محاور اهتمامها ما يلي:

• تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة.

• تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

• القيام بتجميع الأنشطة المتمثلة أو المتشابهة في شكل تقسيمات إدارية متماثلة أو متكاملة.

• تجزئة مهمات كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحددة التي تناط بالأفراد.

- تقدير النظرية:

- أهملت هذه النظرية الاهتمام بالعنصر البشري وتحديد الدور الأساسي للمدير في كيفية تحسين

الإنتاجية فقط، إذ أن العنصر البشري يمكن أن يؤثر تأثيرا كبيرا على الإنتاج، ومن ثم فإن زيادة ارتفاع

الإنتاج تتحقق من خلال فهم طبيعة الأفراد وتشجيعهم وتكليفهم مع التنظيم.<sup>(2)</sup>

- تتسم بالطابع النظري، كذلك يؤخذ على معظم مبادئها أنها تفنقر التعميم على كل المنظمات على

اختلاف طبيعتها وأنواعها، ففي هذا الصدد ذهب سيمون بعيدا فأشار إلى أن كثيرا من مبادئ هذه

المدرسة يتصف بالتناقض، فعلى سبيل المثال إننا نجد مبدأ تصنيف نطاق الإشراف والرقابة يتناقض مع

مبدأ الاحتفاظ بأقل عدد ممكن من المستويات الإدارية أو مستويات الإشراف في التنظيم، بالإضافة إلى

أنها تشترك مع الإدارة العلمية في إهمال الأبعاد النفسية والاجتماعية على اعتبار أنها عوامل ثانوية في

ظل التنظيم المادي الذي تحكمه مبادئ محددة رشيدة.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup>علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، المرجع السابق، ص 87، 88.

<sup>(2)</sup>عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2002، ص 44.

<sup>(3)</sup>ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2002، ص 263، 264.

## 2- النظريات النيوكلاسيكية.

### أ- نظرية العلاقات الإنسانية:

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث أن حركة العلاقات وجهت عنايتها وجل اهتمامها للعنصر البشري وعلاقة الفرد مع رؤسائه وجماعات العمل، ومن أهم الدراسات التي قامت بها حركة العلاقات الإنسانية دراسات هاوثورن والتي أجريت تحت إشراف إلتون مايو في مصانع وسترن إلكترونيك في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أجريت سنة 1927 حيث كان الغرض الأساسي لهذه الدراسة هو معرفة تأثير عدد من المتغيرات المادية في العمل كالإضاءة، الأجور، الراحة، التهوية، التدفئة، ظروف العمل، فترات الراحة على إنتاجية العاملين، ومن تم العمل على تعديلها بما يتناسب مع معايير السلوك للعاملين من خلال التجارب الميدانية<sup>(1)</sup>، بحيث يعد إلتون مايو من أوائل دعاة الاتجاه السلوكي في مجال التنظيم والإدارة، وتعتبر تجاربه بداية مميزة للدراسات التي اعتمدت على الحقل التجريبي في التعامل مع التغيرات في العمل والتي امتدت من سبتمبر 1928 إلى فيفري 1929 حيث قام بإخضاع 6 عاملات إلى الملاحظات التجريبية أثناء العمل وقام بإجراء عدة تغيرات في فترات الاستراحة وطول الوقت وغيرها من الظروف المادية والفيزيائية، وقد اتضح ارتفاع إنتاجية هؤلاء العاملات. وفي المرحلة الثانية من التجربة بالعودة إلى الظروف العادية السابقة في العمل قبل التجربة اتضح أن الإنتاجية بقيت مرتفعة دون أن يطرأ عليها أي تغير يستجيب لاختلاف حالات التغير المستهدف للظروف المادية للعمل<sup>(2)</sup>، ولذلك اتضح أنه هناك عوامل أخرى تفوق الظروف المادية للعمل كالإرشاد والتوجيه المستمر.

وفي المرحلة الثالثة كان الهدف التأكد من نتائج التجريبتين السابقتين وبخاصة العلاقة بين زيادة الإنتاجية والعلاقة بين العاملات وتم تطبيقها على العاملات داخل الحجرة التجريبية فقط، أما الاختلاف بين هذه التجربة والتجربة الثانية فتمثل في إعادة العاملات من غرفة التجميع أجزاء الهاتف داخل الغرفة التجريبية بحيث تعمل كل واحدة منهن بشكل إنفرادي في ركن من أركان الغرفة حيث يسهل على فريق البحث ملاحظة سلوكها وأدائها وعلاقتها في العمل بصورة أكثر دقة، إلا أن نتائج هذه التجربة لم تسفر عن استخلاصات أو نتائج لقصر فترة التجربة، وفي المرحلة الرابعة كان الغرض منها دراسة العلاقة بين

(1) عبد الرحمن بن علي الوصل: دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 30.

(2) لوگيا الهاشمي: نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، ص 82.

إنتاجية العمال وارتفاع روحهم المعنوية، أجريت هذه التجربة في البداية على العاملين في قسم الكشف والفحص ثم تم تعميمها على جميع العاملين في مصانع هورثورن وبلغ عدد الأفراد الذين شملتهم التجربة 21 ألف عامل، وكان من نتائج هذه التجربة وجود علاقة قوية بين زيادة الإنتاج وارتفاع الروح المعنوية للعمال.<sup>(1)</sup>

المرحلة الخامسة أجريت هذه التجربة على مجموعة من العمال تم عزلهم في غرفة تجريبية مع ملاحظتهم بشكل مباشر من خلال اختيار مشرف لهم من فريق البحث، وقد أشارت نتائج هذه التجربة إلى أن قدرة العامل مع التكيف الاجتماعي في ظل بيئة العمل تتأثر بشكل العلاقات بينه وبين أقرانه في جماعات

العمل، ومن ثم لا تتوقف قدرة الفرد على التكيف مع بيئة العمل على العامل النفسي فقط كما أشارت إلى ذلك تجارب علم النفس في دراسة التنظيم بل توجد عوامل اجتماعية ذات تأثير واضح في تحقيق هذا التكيف.<sup>(2)</sup>

#### النتائج العامة التي توصلت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية:<sup>(3)</sup>

- تلعب جماعات العمل غير الرسمية تأثيراً قوياً في تحديد الإنتاجية داخل المنظمة.
- تلعب كل من العوامل المادية والمعنوية تأثيراً قوياً في تحديد درجة رضا أو عدم رضا العامل عن عمله.
- هناك أنماط متباينة للقيادة والإشراف وأكثر هذه الأنماط فعالية النمط الذي يعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- يجب أن يتحلى المدير بمهارات سلوكية بجانب المهارات الفنية والإدارية.
- تلعب العلاقات الاجتماعية التي تنشأ في العمل بين العاملين دوراً هاماً في تحديد سلوك العامل داخل المنظمة.
- إن الإدارة التي تعتمد على مشاركة العاملين في الإدارة هي الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة.
- إن حالات عدم التكيف الاجتماعي في جماعة ما لا ترجع إلى اضطراب نفسي عند الفرد ذاته بقدر

(1) عماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة لانجلو المصرية، مصر، 1994، ص: 89-91.

(2) ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني و التنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 29.

(3) بشير العلاق: الإدارة الحديثة ( نظريات ومفاهيم )، دار اليازوري العلمية، عمان- الأردن، 2008، ص ص 77، 78.

ما ترجع إلى اضطراب في العلاقات بين المحور الثلاثي الأبعاد الذي يتكون من: الفرد والعمل وسياسة المنظمة.

### أساسيات النظرية: (1)

- العامل مخلوق اجتماعي يسعى لعلاقات مع غيره.
- من سماته التعاون وليس التنافس.
- إن إشباع حاجات الإنسان الاجتماعية مهمة كأهمية إشباع حاجاته المادية.
- زيادة الاهتمام بمشاعر العاملين.
- تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تشجيع تفويض بعض السلطة للعاملين.

### تقدير النظرية:

إن حركة العلاقات الإنسانية بالغت إلى حد كبير في تقدير أهمية العوامل النفسية والاجتماعية بالرغم من أن نتائجها المحققة في زيادة الإنتاج لم تكن ثابتة إلى حد ما، إضافة إلى أن مقاصدها لم تأت بجديد وبأن هدفها هو زيادة الإنتاج أيضا، كما أنها بالغت في التركيز على العنصر البشري واهتمت به من الناحية الإنسانية المعنوية فقط دون الناحية المادية. (2)

### ب- النظرية السلوكية:

ليس هناك جدال في أن المهمة الأساسية للإدارة هي القيام بمهام معينة وتطبيق القوانين وذلك عن طريق الاعتماد على الأفراد الذين يعتبرونهم المحرك الأساسي لأي تنظيم إنساني، فالإنسان هو الذي ينجز أعمال المنظمات ويحدد أهدافها ويختار الأشخاص الذين يلعبون الأدوار الرئيسية في تحقيق الأهداف المنشودة كاختيار المشرفين على التكوين في المؤسسة ومعنى هذا أن المشكل الأساسي بالنسبة للنظرية السلوكية هو كيف يتعاون الأفراد فيما بينهم بالرغم من اختلاف مستويات قدراتهم العقلية ومواهبهم وقيمهم الشخصية بحيث يستطيعون في نهاية الأمر أن يقوموا بواجبهم ويحققوا أهداف المنظمة التي جاؤوا لكي يخدموها ويدعمونها وفي نفس الوقت ينجحون في تحقيق أهدافهم الشخصية والجماعية التي ليست بالضرورة أهداف المنظمات الاجتماعية، وفي هذا النطاق يجدر بنا أن نشير إلى أن السلوك الإنساني مسبب وموجه لغاية، وأن وراءه دافع محدد والشئ المهم هنا هو أن التعاون بين الأفراد يتم في إطار

(1) أسامة خيربي: الإدارة العامة، ط1، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013، ص 78.

(2) سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2004، ص 101.

المنظمات حيث أنها هي التي تتحكم في مصير الأفراد وتؤثر فيهم وتحرص على رفع معنوياتهم وتسعى لتوفير الوسائل اللازمة لتقوية اتصالاته وإزالة الحواجز التي قد تحول دون قيام تعاون مستمر بين العمال ومنظماتهم.

وقد اعتمدت المدرسة السلوكية في نظرتها للعنصر البشري على العلوم الإنسانية مثل علم النفس، علم الاجتماع من أجل الإلمام بالمعرفة الكبيرة والأكيدة في سلوك الفرد بشكل عام وبسلوكه التنظيمي الوظيفي بشكل خاص<sup>(1)</sup>، ومدى العوامل التي يتأثر بها سلوك الفرد وخاصة فيما يتعلق بالدافعية والتحفيز وسبل الراحة والروح المعنوية بالإضافة إلى المعرفة في علاقة الفرد بالبيئة من حيث المنشأة الاجتماعية والعلاقات الاجتماعية والأطراف التي تحكمها من عادات وتقاليد وظروف معيشية مختلفة.<sup>(2)</sup>

مما كان له الأثر الواضح في تفهم الشخصية للفرد والجوانب المادية والمعنوية مما كان لهذا الأثر الواضح على نظريات ودراسات وتجارب المدرسة السلوكية في سبيل تحقيق الأهداف والإنتاجية الفعالة. استخدمت هذه المدرسة عددا من الطرق والوسائل في أبحاثها ودراسة السلوك الإنساني وأثره على الإنتاجية منها:

أ- **طريقة التجارب:** وهي الوصول إلى نتائج على أثر المتغيرات المادية.  
ب- **أخذ العينات:** وهي عبارة عن اختيار عينة مناسبة من موضوع الدراسة للوصول إلى نتائج يمكن أن تعمم.

ت- **دراسة الحالة:** دراسة حالة معينة دراسة كاملة للوصول إلى نتائج خاصة بها.

ومن رواد هذه النظرية: كريس أرجيرس، دوغلاس ماكريجور، ورنسيس ليكرت، إبراهيم ماسلو، فريديريك هيرزبرغ الذين أسسوا نظرياتهم نحو الفرد العامل على أنه:

- ليس سلبيا بطبعه ولا يكره العمل بل يحبه لأنه مصدر نفسي له.
- لديه القدرة على تحمل المسؤولية والسعي إليها.
- لديه القدرة من الحماس والدافعية الذاتية للعمل والأداء المميز ويمكن للمنظمات الاستفادة من هذه الرغبة.

- في العمل والإنجاز وذلك بتوفير أعمال وظروف مواتية لإبراز طاقات العمل والإنجاز.<sup>(3)</sup>

(1) موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص 32.

(2) عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص 91.

(3) محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص ص 47، 48.

يسعى أن يكون ناضجا وناجحا في عمله ويبرز طاقاته لكي يشعر بالكمال والنجاح وذلك إذا كان العمل مصمما ومهيا ومساعد على النجاح.

يرغب في الاستقلالية بالعمل ويكره الرقابة الكثيفة والمباشرة من جانب الرؤساء والمشرفين.

- يسعى لتحقيق تقابل وتمائل لأهدافه الشخصية وأهداف المنظمة التي يعمل فيها إن لم يكن هناك تعارض انطلقت القدرات الفردية لتحقيق هذه الأهداف.

لديه حاجات مادية وغير مادية فالبعض تسيطر عليه الحاجات المادية والبعض الآخر تسيطر عليه الحاجات غير المادية، الحاجات الأولية والحاجات غير الأولية وعلى العموم فالفرد يسعى لتحقيق حاجاته المادية الأولية والحاجات غير المادية ولهذا فقد طالب دعاة هذه النظرية بإستراتيجية جديدة نحو الفرد العامل مضمونها أن تكون مشاركة واستشارية إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات.<sup>(1)</sup>

#### أساسيات النظرية:<sup>(2)</sup>

- فهم سلوك الفرد والجماعة والعمليات التنظيمية.
- التركيز على العلاقات بين الأفراد والإدارة والعمل والأداء والمنظمة.
- أنه على الإدارة ان تكون مشاركة واستشارية.
- إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات بحيث تكون القرارات جماعية وليست فردية.
- تلبية الاحتياجات النفسية لدى الأفراد.
- وضع الثقة بين الأفراد لتوجيههم نحو أهداف المنظمة بدلا من فرض السيطرة والرقابة المتشددة عليهم.
- الاعتقاد في تصميم العمل يتيح للأفراد الحرية في إبراز طاقاتهم.
- وضع أنظمة لتعويض السلطات وتنمية المهارات في ممارسة السلطة المقومة.

#### تقدير النظرية:

بالرغم من أن المدرسة السلوكية التي قامت بتقديم مجموعة من المبادئ أثبتت أنها ناجحة إلا أنها ما زالت هناك عناصر أخرى في العملية الإدارية وفي المنظمات لم تعطيها هذه النظريات إذ اهتمت السلوكية وأغفلت العمليات الإدارية والتنظيمية كما أن محاولات المنظمات لتقوية نفوذها والتحكم في مصير الأفراد. قد يقابل بمحاولات مماثلة من طرف الأفراد لتسخير المنظمات واستعمالها لتحقيق أهدافهم الشخصية وفي النهاية الصراع بإضعاف الجانبين، كما يأخذ على هذه المدرسة من خلال منتقديها

<sup>(1)</sup> محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، المرجع السابق، ص ص 47، 48

<sup>(2)</sup> منال طلعت محمود: أساسيات علم الإدارة، مرجع سابق، ص 32.

أن حركة العلاقات الإنسانية في بداية ظهورها قد بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية وذلك كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي أهملت العنصر الإنساني، ويضيف هؤلاء النقاد أن التركيز على الجانب الإنساني في الإدارة كان على حساب الجوانب الإنسانية الأساسية الأخرى كالتكوين مما حرم هذه المدرسة من تقديم نظرية إدارية متكاملة وشاملة.<sup>(1)</sup>

### 3- النظريات الحديثة.

#### أ - مدخل الموارد البشرية:

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبياً في إدارة الأفراد، حيث قامت بتبني مدخل الموارد البشرية الذي يسمح للمؤسسة بالاستفادة من خلاله بطريقتين: زيادة الفعالية التنظيمية إشباع حاجات الأفراد. باعتبار أن كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض وأما تحقيق مكاسب واحتياجات أحدهما لا يكون على حساب الآخر، حيث يعتبر هذا المدخل الأفراد العاملين في المؤسسة مورداً أساسياً في المؤسسة بدلاً من اعتبارهم عامل من عوامل الإنتاج الأخرى، إذ توليه إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة وتعتبره العنصر الأساسي للمنافسة على اعتبار أن مصير أي مؤسسة اليوم وما تحققه من أرباح ونتائج مرتبط بقدرتها على البقاء والصمود أمام المنافسة الحادة بين المؤسسات الأخرى وبينها وبين كفاءتها وقدرتها الإنتاجية والتنافسية التي لا تتحقق إلا بالتخطيط والإعداد الجيد والتكوين المبرمج للموارد البشرية الفعالة لأن هذا الأخير هو المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستثمارها، فمثلاً: تكوين العاملين على كيفية أداء الأعمال الموكلة إليهم يزيد من فعالية وجودة الإنجاز. إن مدخل الموارد البشرية يعتبر التكوين عملية ضرورية ولا بد منها لكل عامل باعتباره طاقة ذهنية دائمة ومتجددة وقدرة فكرية مبدعة وعنصر فعال إذا أحسن اختياره، إعداده وتكوينه ووضعه في المكان المناسب مع مهاراته وقدراته ورغباته<sup>(2)</sup>، مثل: تدريب الفرد على عمل يحبه ويرغب فيه ويتوافق مع مهاراته وقدراته يؤدي إلى أداء فعال إبداعي ويحقق الرضا ويزيد من الولاء كما يرى أيضاً هذا المدخل أن العامل يزيد من عطائه وترتفع كفاءته إذا هو عمل في إطار فريق عمل متجانس يشتركون في تحمل مسؤوليات وأعباء العمل، ويكمن ذلك عن طريق أسلوب من أساليب التكوين الجماعي كأسلوب نمذجة، كما أن هذه النظرية لا تعتبر التكوين عملية مؤقتة وخاصة بل عملية مستمرة متواصلة تشمل جميع الفئات العمالية والإدارية

<sup>(1)</sup> بشير العلاق: الإدارة الحديثة ( نظريات ومفاهيم )، مرجع سابق، ص ص 84، 85.

<sup>(2)</sup> علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص 117.

والفنية وحتى القادة والمدراء، أي أنها تشمل جميع المستويات الإدارية ولا بد أن تكون قضية استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل ومتجدد تسعى من خلاله إلى اكتساب المهارات الجديدة والخبرات الفنية العالية وتطوير الكفاءات.

لقد اتخذ مدخل الموارد البشرية التنمية البشرية أساساً للتطور والاستمرار وأولى التكوين عناية كبيرة باعتبارها مصدر لرفع قدرات العمال وتحسين أدائهم.<sup>(1)</sup>

### أساسيات المدخل:

يقوم هذا المدخل على مجموعة من الأسس والمبادئ نوجزها فيما يلي:<sup>(2)</sup>

- إن الأفراد هم استثمار إذا أحسن استثمارهم وتنميتهم.
- لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد كالبرامج التكوينية.
- تهيئة بيئة العمل بما يوافق ويشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم وقدراتهم لأقصى حد ممكن.
- يجب أن توضع جميع سياسات وبرامج وممارسات الموارد البشرية بشكل يحقق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة.

### تقدير النظرية:

جاء مدخل الموارد البشرية ليؤكد أن مبدأ التكامل بين الأهداف العامة والخاصة هو السبيل لتحسين الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية على اعتبار أن تحقيق مكاسب أحدهما لا يكون على حساب الآخر، وقد ركز هذا المدخل على ضرورة وضع جميع السياسات والبرامج التكوينية بشكل يحقق التوازن بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، إذ اعتبر أن التكوين عملية ضرورية لزيادة إنتاجية العامل باعتباره طاقة ذهنية وقدرة فكرية وصدر للإبداع والابتكار يجب أن يحسن اختياره وإعداده وتكوينه بصورة مستمرة ودائمة.

### ب - نظرية اتخاذ القرار:

من أهم رواد هذه النظرية هيربرت سيمون الذي قدم تصور حول هذه النظرية التي اتخذ فيها مفهوم اتخاذ القرار أساساً لمختلف العمليات التنظيمية المتباينة من حيث طبيعتها وبنائها وتطوير نظم فعالة للمعلومات والتي يمكن على إثرها اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة والسليمة حيث تناول سيمون كيفية بناء

(1) علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة، 1992، ص: 31، 39.

(2) علي غربي: تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 117.

التنظيم ووضع الأسلوب الذي يسير عليه العامل وكيفية تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية عن طريق الاختيار بين البدائل المتاحة لحل المشاكل التي تعرقل تحقيق أهداف المؤسسة فمن الضروري أن يحدد التنظيم لكل شخص نوع القرارات التي يتعين عليه اتخاذها إلى جانب فهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به ويقتضيان دراسة كيفية اتخاذ القرارات وما هي المؤشرات التي تحددها وما هي المعالم التي يحتاجها التكوين وما هي الطرق الأنجح التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها بكفاءة وفعالية وبأداء عالي، وحتى يتحقق هذا حسب هيربرت سيمون لا بد على الأفراد العاملين الالتزام في سلوكهم بالقرارات المتخذة في المستويات العليا، وذلك باعتماد أساليب مختلفة من التأثير على الأعضاء كالمحاضرات ودراسة الحالات والمؤتمرات التي تعد من أساليب التكوين<sup>(1)</sup>، ويشترط سيمون من أجل التسهيل اختيار البديل الأنسب بالكفاءة والمهارة والقدرة الفكرية والعلمية يتطلب التدريب أو التكوين وحقيقة الأمران التدريب والتعليم يضمن اتخاذ القرارات السليمة والفعالة.

وحسب هيربرت سيمون هناك نوعان من القرارات التي تتخذ في المؤسسة وكل نوع يحتاج إلى مستوى من المهارة والكفاءة، وهذه القرارات تتطلب الخبرة والتجارب المكتسبة خلال المسار المهني، وهذا النوع من القرارات لا يحتاج إلى مهارات عالية بل يكفي أن يتلقى العامل تكويننا بسيطاً حول كيفية أداء الأعمال أما القرارات غير المبرمجة هي تلك القرارات التي تخص موضوعات تحتاج إلى دراسة وتفكير وإبداع وبالتالي تحتاج إلى تدريب وتكوين جيد ومستمر لتنمية المهارات مثل التكوين المتصل.

إن نظرية اتخاذ القرار تعتبر التكوين والتدريب عملية ضرورية لتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل من خلال جملة من المتغيرات (تقسيم العمل، السلطة، الاتصال).<sup>(2)</sup>

### أساسيات النظرية:

حدد سيمون في هذه النظرية عدة عناصر تساهم في صنع القرار وتحديد طبيعته وهي:<sup>(3)</sup>

- استخدام السلطة.
- خلق الولاء والانتماء إلى المؤسسة.
- فتح قنوات الاتصال.
- التدريب والتكوين المستمر لجميع الفئات العاملة في المؤسسة.

<sup>(1)</sup> السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية وداسة التنظيم، ط5، دار المعارف، القاهرة- مصر، 1985، ص 137.

<sup>(2)</sup> اللوزي موسى: التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للنشر، 1995، ص 32.

<sup>(3)</sup> السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية (دراسة التنظيم)، مرجع سابق، ص 137.

• نشر الكفاءة وكافة العوامل المساعدة على مشاركة العمال واستقرارهم كعناصر فعالة في اتخاذ القرارات.

هذه العمليات بدورها تتطلب التخصص في الوظائف وتقسيم العمل والأنشطة من أجل تسهيل عملية حصر كل المعطيات الواقعية.

### تقدير النظرية:

قدمت هذه النظرية إسهاما كبيرا في عمليات صنع القرارات الإدارية كما كان لها دور ايجابي في ترشيد وتطوير سلوك العاملين، إضافة إلى هذا عالجت هذه النظرية مسألة التدريب والتكوين في ظل طبيعة القرارات والبناء التنظيمي حيث اعتبرت عملية مهنية مستمرة ينبغي إيجاد القرارات المتعلقة في الوقت المناسب.

### ج - نظرية الهدف:

تنتقل هذه النظرية من فكرة أن أداء الأفراد أو العمال يتحسن إذا عرف العامل بوضوح الهدف من قيامه بالعمل المطلوب منه، حيث ترى هذه النظرية أن الأهداف هي مصدر الدافعية والأداء الجيد للعمل، وبالتالي حتمية تحسين الأداء خاصة إذا كانت قيمة هذه الأهداف بالنسبة للفرد تكمن في زيادة الأداء.<sup>(1)</sup>

وقد طرح "أوين لوكا" وهو من ابرز رواد هذه النظرية فكرة أساسية وهي أن الأهداف العامة غير محددة فتحدد الهدف نفسه بعمل كمتغير داخلي فعال لتحسين دافعية العمال داخل المنظمة وبالتالي تحسين الأداء في العمل مرتبط بعملية تحديد الأهداف في المؤسسة<sup>(2)</sup>، وتتفق هذه النظرية مع عملية الإدارة بالأهداف<sup>(3)</sup>، نمط إداري تسييري حديث وهو تطبيق عملي لنظرية الهدف ولقد أولت هذه النظرية أهمية كبيرة لعملية تقييم أداء الأفراد لعلهم ما يؤدي إلى تحسين الأداء، فعلى سبيل المثال تحديد أهداف العملية التكوينية تساعد على تقييم أداء العاملين في المؤسسة.

### أساسيات النظرية:

تتضمن عملية تحديد الأهداف حسب هذه النظرية مجموعة من الخطوات والأسس من بينها:<sup>(4)</sup>

(1) راوية حسن: السلوك في المنظمة، دار الجامعة، الإسكندرية- مصر، 1999، ص 133.

(2) إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيوتنظيمية، ط1، دار البدر الساطع، الجزائر، 2013، ص 61.

(3) حنيفة عبد الغفار، حسين القزاز: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 1996، ص 231.

(4) إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيوتنظيمية، المرجع السابق، ص 64.

- تحديد ما تريده المؤسسة وتوضيح الحوافز التي ترتبط بما يمكن تحقيقه من أهداف.
- المشاركة في تحديد الأهداف وذلك بقيام الرئيس والمرؤوسين باتخاذ القرار بصورة مشتركة أو تحديد أهداف معينة للمرؤوسين من قبل رئيسهم.
- تحديد الخصائص المميزة للأهداف مثل الوضوح ودرجة الصعوبة والتنافس بين العاملين والتغذية الراجعة.
- توفر خاصية قبول الفرد بالأهداف وعزمه على أداء العمل وتحسينه من أجل تحقيق هذه الأهداف وذلك بتوفر مجموعة من الحوافز المادية أو المعنوية.

### تقدير النظرية

لقد ساهمت هذه النظرية في وضع مدخل متكامل إلى حد كبير لتقييم أداء الأفراد داخل المؤسسة ولكن عيبها برز في تركيزها الشديد على النواحي الكمية فقط للأداء وإهمالها لبعض الجوانب القابلة للقياس.

### ثانيا: الدراسات السابقة

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث علمي، لأنها توفر له الكثير من المعلومات بداية من الإطار النظري ومرورا بمناهج الدراسة التي تمكن الباحث من الاستفادة منها في جميع مراحل بحثه، كما يمكن لنتائج الدراسات السابقة أن تكون منطلقات حقيقية لدراسات أخرى، تعتبر تلك النتائج في مجالات زمكانية مغايرة وتشكل في مجموعها تراكما في المعرفة العلمية تفيد البحث العلمي عموما، فالهدف من إدراج الدراسات السابقة المتعلقة، فالهدف من إدراج الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع هو الاستفادة من حيث المضامين المنهجية المتبعة فيها، فهي تساعد على رسم فكرة واضحة عن موضوع البحث، لهذا سيتم التطرق لبعض الدراسات المشابهة التي سبقت هذه الدراسة، ومن بين أهم الدراسات المشابهة: الدراسات الجزائرية والدراسات العربية والدراسات الأجنبية.

## 1 - الدراسات الجزائرية:

### الدراسة الأولى:

قامت بهذه الدراسة الباحثة ميلاط صبرينة والتي جاءت تحت عنوان: "التكوين المهني والفعالية التنظيمية" في جامعة قسنطينة، 2005، وقد أجريت الدراسة بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز -جيجل- واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على طريقة المسح بالعينة وهي إحدى تطبيقات المداخل الوصفية وإحدى أساليب المنهج الوصفي، ففي الجانب التطبيقي اعتمدت على الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق في جمع البيانات، فقد حاولت الباحثة في ضوء هذه الدراسة أن تجيب على إشكالية بحثية مفادها أن: هناك علاقة بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية وذلك من خلال محاولة إتباعها لجملة من التساؤلات هي:

- هل التكوين المستمر للعمال يؤدي إلى تحسين وزيادة الإنتاج؟
- هل هناك علاقة بين زيادة مهارات العامل وكفاءته بين ارتفاع الروح المعنوية لديه؟
- إلى أي مدى يساهم التكوين في زيادة معدلات الرضا والاستقرار في العمل؟

وعليه فقد بينت نتائج الدراسة أن نسبة تحقق الفروض كانت كبيرة جدا وهذا ما يؤكد صدق الفرضية العامة للدراسة، بحيث أوضحت الشواهد الكمية ونتائج الدراسة أن اعتماد المؤسسة على تكوين وتنمية الموارد البشرية وتخطيطها حسب الاحتياجات أصبحت ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية والنجاح وهذا من خلال تطوير قدراتهم وتنمية وتحسين أداء العمال وجعلهم يبذلون أقصى جهد ممكن في العمل وذلك من أجل تحقيق أكبر إنتاجية ممكنة، كما بينت الدراسة أن التكوين هو أول خطوة في العملية الإنتاجية وهذا ما يجعل المؤسسة تعطيه مكانة هامة ضمن سياستها العامة.<sup>(1)</sup>

عالجت هذه الدراسة موضوع التكوين من خلال ربطه بالفعالية التنظيمية باعتبارها أحد المتغيرات الهامة في معرفة دور ومساهمة التكوين المهني في تحسين وزيادة الإنتاجية وفي تحقيق الرضا والاستقرار في العمل.

(1) صبرينة ميلاط: التكوين المهني والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة قسنطينة، 2006.

### الدراسة الثانية:

قام بهذه الدراسة الباحث الطاهر مجاهدي والتي جاءت موسومة ب "فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء"، في جامعة قسنطينة سنة 2009، وقد أجريت هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة النسيج Tindol الموجود مقرها بالمسيلة.

أما عينة الدراسة فتتكون من 126 عامل وعاملة بحيث يتكون مجموع العينة من 974 عامل، وتم اختيار هذه العينة بتقصي شروط محددة وهي أنها تلقت تكويننا خارج المؤسسة، وفق متطلبات المؤسسة وحاجاتها لتدريب العاملين، فقد اعتمد الباحث في دراسته على فرضية رئيسية وهي: "تؤثر فعالية التدريب المهني في أداء العمال.

وقد انبثقت من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:

- يؤدي التدريب المهني الفعال إلى زيادة إنتاجية العامل.
- يؤدي التدريب المهني الفعال إلى ترقية العمال وظيفيا.

استخدم الباحث تقنية الاستبيان وذلك للإجابة عن هذه الفرضيات، وعلى ضوء ذلك فقد جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

• التدريب المهني يعتبر عامل مساهم ومحفز في سياسة التنظيم من خلال ترشيد القوى العاملة سواء كانوا جدد أو لهم الأقدمية.

• التدريب يؤثر في السلوكات والتصرفات التي يبذلها العامل وهو ما يعرف بالأداء.

وعلى ضوء ذلك فإن درجة تحقيق الفرضية العامة كانت متوسطة إلى حد ما، ومنه يمكن القول أن أداء العامل يتأثر بفعالية التدريب المهني.<sup>(1)</sup>

ركزت هذه الدراسة على مدى تأثير فعالية التدريب المهني على أداء العمال في المؤسسة في ترقينه وظيفيا معتبرة أن التدريب الفعال أداة مساهمة ووسيلة لإرشادهم نحو الأداء الجيد والفعال.

### 2- الدراسات العربية

#### الدراسة الأولى:

قام بهذه الدراسة الباحث خالد عبد الرحمن حسن آل شيخ والتي جاءت تحت عنوان: "المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية"، في أكاديمية نايف للعلوم الأمنية

<sup>(1)</sup> الطاهر مجاهدي: فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2009.

سنة 2001، حيث أجريت الدراسة الميدانية بمدينة الرياض على ضباط الشرطة، حيث اهتم الباحث في هذه الدراسة بالبحث عن العلاقة بين المتغيرات الشخصية والتنظيمية بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية في شرطة مدينة الرياض، هذه الدراسة هدفت إلى معرفة واقع أداء العاملين في الشرطة وتحديد علاقتها بالمتغيرات الشخصية المتمثلة في: العمر، الرتبة العسكرية، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، الحالة الاجتماعية، وكذلك معرفة واقع أداء العاملين في الشرطة بمدينة الرياض وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية المتمثلة في السلطة الرسمية، المركزية في اتخاذ القرارات، أسلوب الإشراف.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، حيث قسم هذه الدراسة إلى قسمين نظري وتطبيقي، حيث تناول القسم النظري المتغيرات التنظيمية والأداء، أما القسم التطبيقي فقد تم الاعتماد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية ممثلة لجميع الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض، وقد بلغ عد الاستمارات الصالحة للتحليل والمعالجة الإحصائية 359 استمارة. حيث توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أداء العاملين بشرطة مدينة الرياض كان مرتفعاً.
  - وجود علاقة ايجابية محدودة بين العمر ومستوى الأداء الوظيفي.
  - وجود علاقة جوهريّة بين الوظيفة الحالية ومستوى الأداء الوظيفي.
  - وجود علاقة جوهريّة بين الخبرة في الوظيفة الحالية ومستوى الأداء.
  - وجود علاقة ايجابية بين الرتبة العسكرية ومستوى الأداء.
  - وجود فروقات في مستويات الأداء باختلاف فئات الأعمار.
  - وجود فروقات في مستويات الأداء باختلاف تقديريهم لدرجة المركزية في الجهاز.<sup>(1)</sup>
- اعتبرت هذه الدراسة المتغيرات الشخصية والتنظيمية هي أحد العناصر الهامة التي تفرض نفسها للتأثير على أداء العاملين وذلك من خلال محاولتها الكشف عن العلاقة التي تربط بينهما.

### الدراسة الثانية:

قام بهذه الدراسة الباحث السبيعي شعيب منصور محمد والتي جاءت موسومة بـ"أثر ضغوط العمل على أداء ضباط الشرطة"، في أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية سنة 1999، حيث أجريت الدراسة

(1) خالد عبد الرحمن حسن آل شيخ: المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.

الميدانية على ضباط شرطة مدينة الرياض، ولقد قسم الباحث هذه الدراسة إلى قسمين: قسم نظري وتطبيقي، حيث استخدم في الجانب التطبيقي الاستمارة كأداة لجمع البيانات من العينة التي يبلغ عدد مجتمع الدراسة 414 ضابط بأقسام الشرطة من رتبة ملازم إلى رتبة لواء، وقد اعتمد الباحث على استخدام أسلوب المسح الشامل على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددها 414 ضابط، مع استخدام المنهج الوصفي.

وقد اعتمد الباحث في دراسته على فرضية رئيسية وهي: "هناك علاقة بين ضغوط العمل التي يتعرض لها ضباط الشرطة في مدينة الرياض وأدائهم الوظيفي"، وانبثقت عن هذه الفرضية الرئيسية عدة تساؤلات فرعية هي:

- إلى أي مدى تؤثر ضغوط العمل على أداء ضباط الشرطة بمدينة الرياض؟
  - ما هي أنماط ضغوط العمل التي يتعرض لها ضباط الشرطة في مدينة الرياض؟
  - ما هي الآثار النفسية والاجتماعية المترتبة على ضغوط العمل؟
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن ضغوط العمل لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي لضباط الشرطة بالأجهزة الأمنية، تتأثر ضغوط العمل بمجالات اتخاذ القرارات وارتفاع معدل الشكاوي وانخفاض مستويات الأداء وكفاءته وكثرة التغيب عن العمل.

- إن ضغوط العمل الناجمة عن التنافس بين الزملاء وتعاونهم في العمل تؤثر إيجابيا في الأداء الوظيفي ويترتب عليها إنجاز الأعمال بفعالية. (1)

أولت هذه الدراسة اهتمامها لمعرفة العلاقة الموجودة بين ضغوط العمل ومستوى الأداء وأوضحت ذلك من خلال كشفها عن التأثيرات المترتبة عن هذه الأخيرة عن نفسية العاملين ومستوى أدائهم.

### الدراسات الأجنبية.

#### الدراسة الأولى:

قام فريديريك تايلور بدراسة الجانب الاقتصادي للعمل درس فيها مشاكل الإنتاج وتعهدها في الصناعة الأمريكية حيث وجد أن هناك عوامل مختلفة تؤدي إلى تعقد هذه المشاكل منها:

- جهل الإدارة بما يستطيع العمال إنتاجه في المؤسسة.

(1) السبيعي شعيب منصور محمد: أثر ضغوط العمل على أداء ضباط الشرطة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.

• جهل العمال بالطرق التي تؤدي إلى رفع الإنتاجية وتحسين الأداء.

خلال هذه الدراسة توصل تايلور إلى طريقة جديدة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة والعمال، وتعتمد هذه الطريقة على:

- تقسيم العمل من أجل استغلال القدرات والطاقات ومعرفة الكمية الصحيحة لإنتاج كل عامل واختيار الفرد المناسب وإعداده للعمل وتكوينه في مجال عمله.
- تحديد الطريقة المثلى والوقت المناسب لأداء العمل.

لقد قام تايلور في تجاربه في مصنع الصلب التي لاحظ من خلالها أن عامل تحميل الزهر على عربات السكك الحديدية يعمل بمعدل 12.5 طن في اليوم الواحد فأراد تحسين هذا المقدار واختار عامل هولندي محب للمال وعده بمضاعفة الكمية حسب القطع المحمولة، وكان تايلور يزوده بكل التفاصيل حول كيفية الأداء والقيام بالأعمال التي قام بتكوينه على كيفية أدائها.

كان من نتيجة هذه التجربة بلوغ ما حمله الهولندي 47.5% في اليوم وبعد هذا قام تايلور بتدريب وتكوين العمال على كيفية أداء العمل بهدف زيادة الإنتاج ورفع مستوى أداءهم وعلى ضوء ما توصل إليه تايلور في دراسته طلب بضرورة القيام بالإشراف الدائم على العمال وتدريبهم باستمرار بشرط أن يكون هؤلاء المشرفين على درجة عالية من التدريب والتكوين الكافي واعتماد الأجور المحفزة.<sup>(1)</sup>

من خلال هذه الدراسة التي أجراها تايلور توصل إلى أن الأجر يعتبر عاملاً أساسياً في دفع العمال نحو أداء مهامهم بجد باعتباره السبب الأول الباعث على العمل دون إهمال عملية التكوين العملي الذي يسمح بأداء الأعمال بسرعة وإتقان، ما يجعلنا ندرك من خلال هذه الدراسة أن التكوين له دور في رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

### الدراسة الثانية:

قام بهذه الدراسة الباحث شنايدر والتي جاءت تحت عنوان: "التدريب والاستقرار المهني"، حيث قام بالدراسة الميدانية في مصانع لندن واعتمد على عينة مكونة من 325 عامل من مجموع عمال المصنع وكان التساؤل الرئيسي للدراسة: ما هي أهم العوامل التي تؤدي إلى اطمئنان واستمرار العمل أطول مدة

### في المصنع؟

(1) جبارة عطية جبارة: الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية- مصر، 2001، ص26.

وكانت نتائج الدراسة تشير إلى أهم عامل يطلبه العامل وهو الاطمئنان على مستقبله الوظيفي وقد ربطه

ب:

- عمل مستقر وثابت ومنظم.
- ظروف عمل مريحة.
- توفر فرص التعليم والتدريب وتنمية المهارات والقدرات باستمرار.
- توفر فرص تبادل الأفكار والتعبير عنها.
- توفر فرص عادلة للترقية والتقدم الوظيفي.
- طبيعة العمل وسهولته.<sup>(1)</sup>

ركزت هذه الدراسة على معرفة أهم العوامل المؤثرة على استقرار العامل معتبرة التدريب من أهم المتغيرات التي لها دور كبير في زيادة ارتباط واستقرار العاملين في العمل.

<sup>(1)</sup> جبارة عطية جبارة: الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، المرجع السابق، ص 79.

### خلاصة الفصل:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية وفي تطور المؤسسة قد وجه انتباه الدارسين والباحثين إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر علاقة الأداء بمجموعة من المتغيرات والأبعاد التنظيمية، التي منها عملية التكوين باعتبارها أهم العمليات الإدارية التي تؤثر على الأداء بطريقة مباشرة، وهذا ما حاول العديد من الباحثين والدارسين إثباته والكشف عليه من خلال البحوث الميدانية والدراسات الواقعية للمتغيرين التي منها الدراسات التي تم تناولها في هذا الفصل سواء المتعلقة بمتغير الأداء أو التكوين أو كلاهما معا والتي سيتم مقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.

# الفصل الثالث: تكوين العمال

تمهيد

أولاً: أساسيات التكوين

ثانياً: استراتيجيات التكوين

ثالثاً: علاقة التكوين ودوره في تحسين الأداء

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

يلعب التكوين دورا أساسيا في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وقدرات العاملين التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها.

حيث أصبح تكوين العاملين ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرار والتطور، وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لا بد أن تتابع باستمرار مستوى أداء عاملها، ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم، ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها.

لهذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى أساسيات التكوين منها أهمية ومجالات وأنواع التكوين، وتصميمه وتنفيذه، وأهم مبادئه وشروطه وقواعده وعناصره، ومسؤولية وخصائص وأهداف العملية التكوينية، وطرق وأساليب تنفيذها والعوامل المؤثرة في استخدامها، كما تم التطرق إلى تقييم برنامج التكوين وفوائده، وأهم المعوقات والمشكلات التي تواجه التكوين وبعض الحلول والمقترحات لمعالجة هذه الأخيرة، مع إبراز دور التكوين في تحسين أداء العاملين وعلاقته بقياس وتقييم الأداء.

أولاً: أساسيات التكوين

1- أهمية التكوين:

يعتبر التكوين عملية أساسية في تحسين أداء إنتاجية المؤسسة عامة ورفع قدرات العاملين خاصة، وتتمثل أهمية التكوين في أنه يساهم في معالجة نقص المهارات لدى الأفراد العاملين ومعالجة مختلف معوقات الأداء، كما يساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج والتقليل من الأخطاء المهنية وحوادث العمل وبناء الثقة بين الأفراد وزيادة درجة الرضا في العمل وتعزيز الولاء والانتماء إلى المؤسسة<sup>(1)</sup>. وعلى هذا الأساس يمكن القول أن أهمية التكوين تبرز في أنها تستثمر أهم ما تمتلكه المؤسسة وهم الأفراد العاملين، حيث تعمل على تحضيرهم للعمل لأجل تجنب مختلف الأخطاء والأخطار التي قد يتعرضون لها بما يؤثر سلباً على إنتاجية المؤسسة.

بالإضافة إلى أن أهمية التكوين تكمن في أنه يساهم في تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل ويزيد من ارتباط العامل بالمؤسسة، حيث يعتبر ذات إستراتيجية في يد الإدارة العليا عند إجراء التقييم وإدخال التكنولوجيا المتقدمة، كما أن التكوين يساعد الأفراد العاملين على بناء واكتساب وتعلم مهارات جديدة وتحسين أدائهم وزيادة كفاءاتهم<sup>(2)</sup>.

يمكن القول بأن التكوين له دور كبير في التقليل من التغيب والتهرب من العمل وفي المقابل يزيد من ولاءه وارتباطه بالمؤسسة والسعي من أجل تحسين أدائه.

كما يعتبر التكوين عملية تواكب التقدم التكنولوجي وتقف على كل ما هو جديد في مجال العمل<sup>(3)</sup>. فأهمية التكوين هنا تمكن في أنه عملية مستمرة ومتجددة تتماشى مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.

إضافة إلى هذا فإن التكوين له أهمية كبيرة في تحسين أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة<sup>(4)</sup>.

وتكمن أهمية التكوين هنا في تطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

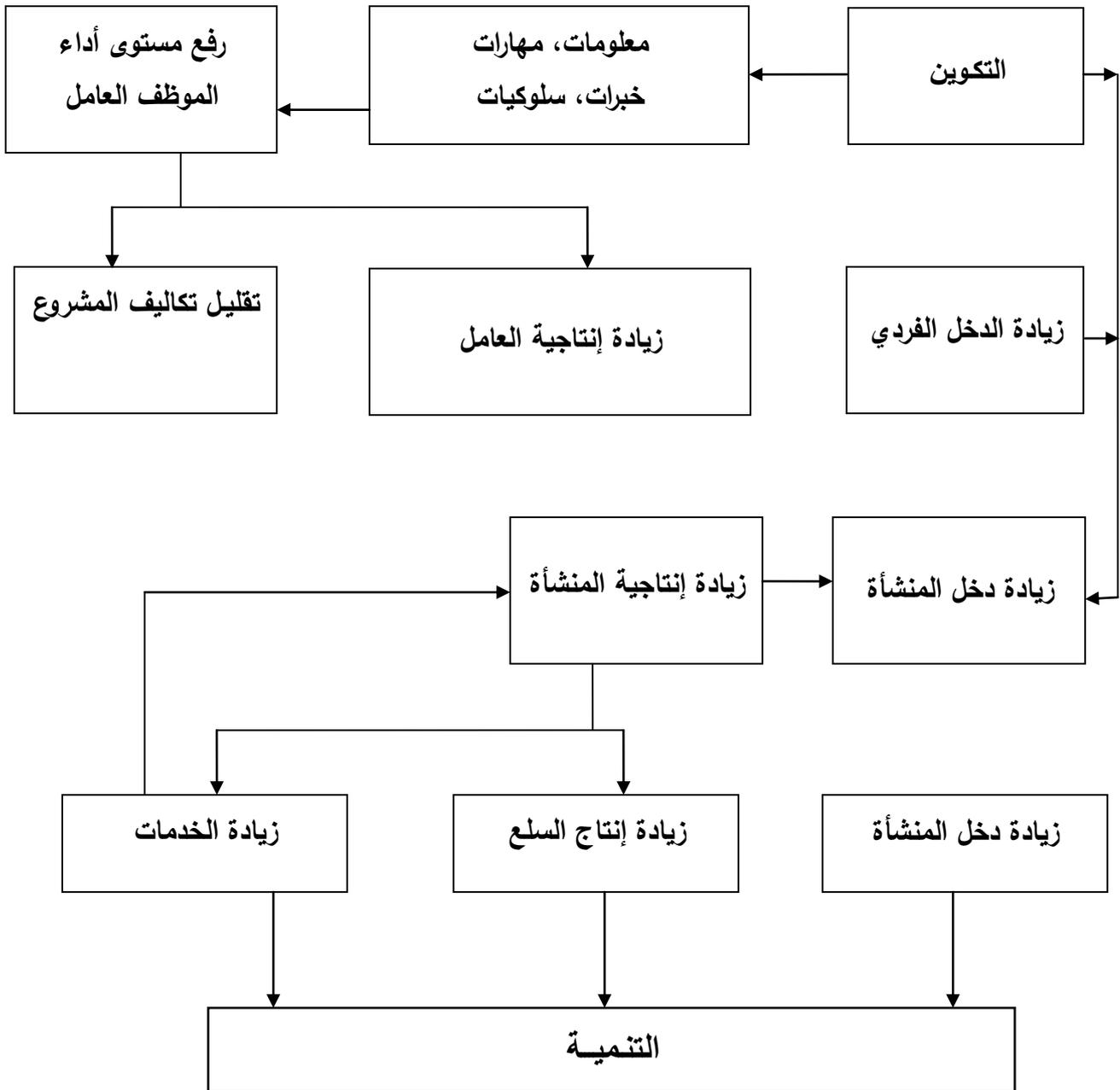
(1) قرين علي: التدريب الإداري كأحد متطلبات التسيير الفعال، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 3-4 ماي، 2005، ص 3.

(2) حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 31.

(3) أبو بكر مصطفى محمود: الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، دار الجامعية، مصر، 2006، ص 359.

(4) نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2000، ص 115.

الشكل رقم (01): يوضح أهمية التكوين.



المصدر: محمد صالح فالج: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2004، ص 204.

## 2- مجالات التكوين:

هناك مجالات عديدة للتكوين تتمثل في:

- **تكوين العاملين الجدد:** يعتبر التكوين عملية شاملة تشمل مختلف عمال المؤسسة القدامى أو الجدد" قد يشعر الفرد الجديد في بداية عمله بنوع من الخوف والرهبة، هذا ما يستدعي إلى اتخاذ إجراءات خاصة

لاستقبال العاملين الجدد وتوجيههم وإرشادهم بشكل يجعلهم يشعرون بالارتياح والطمأنينة، وإدراك بأن نجاح المؤسسة وحسن تسييرها يقف على ما يقومون به من جهد وخدمات".<sup>(1)</sup>

فالتدريب يعد ضروريا للفرد الجديد من أجل زيادة قدرته الإنتاجية وتحسين أداء الفرد وصقل مهاراته.

- **تكوين العاملين القائمين بالعمل:** يخضع العاملين القائمين بالعمل هم أيضا إلى تدريب خاص، إذ يتوقف نجاح أو فشل المؤسسة في تأدية واجباته، فقيام الفرد بعمله لمدة طويلة لا يعني أنه يقوم به بأحسن طريقة ممكنة.

- **التكوين بغرض الترقية:** لترقية العاملين إلى مراتب عليا لا بد من إعطائهم فرصة لزيادة مهاراتهم وتطوير معارفهم وتحسين أدائهم التي تتطلبها الوظيفة الجديدة وطبيعة المهام الموكلة لهم.

- **تكوين المكونين:** لا يحتاج التكوين إلى عدد من المدربين لتخطيط البرامج التكوينية وتنفيذها، ونقل المعرفة والمهارة إلى المتكونين، لهذا فإن تكوين المكونين على هذه المهام يعتبر مجالا من مجالات التكوين.<sup>(2)</sup>

من خلال ما سبق نستنتج أن العملية التكوينية تنحصر في مجال تكوين العاملين الجدد وإرشادهم وتوجيههم في العمل إضافة إلى تكوين العاملين القائمين بالعمل الذين يعتبرون أساس نجاح أو فشل المؤسسة، وقد يكون ذلك بغرض الترقية وإعطائهم فرصة لزيادة مهاراتهم وتحسين أدائهم لشغل وظائف جديدة.

كما تشمل مجالات التكوين تكوين المكونين بإدارة وتخطيط وتنفيذ البرامج التكوينية.

### 3- أنواع التكوين:

يتخذ التكوين صورا وأنواعا مختلفة حسب هدف أو طبيعة التكوين ومتطلبات الوظيفة وشاغلها وهي تتمثل في:

أ- **حسب مرحلة التوظيف:** يقسم التكوين حسب هذه المرحلة إلى خمسة أنواع وهي تحدد في:<sup>(3)</sup>

- توجيه الموظف الجديد: وذلك من خلال إمداده بالمعلومات المتعلقة بالعمل.

<sup>(1)</sup> هدي حسين زويلف: إدارة الأفراد، ط3، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 1998، ص 160.

<sup>(2)</sup> مهدي حسين زويلف: إدارة الأفراد، المرجع السابق، ص 160.

<sup>(3)</sup> أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية: الدار الجامعية، مصر، 2003، ص ص 325، 326.

- التكوين أثناء العمل: حيث تقوم المؤسسة بتكوين عمالها في موقع العمل وتكلف المسؤولين والمشرفين المباشرين بتقديم المعلومات للمتكونين حتى تضمن كفاءة عالية للمتكونين.
  - التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات: هذا النوع من التكوين تقوم به المؤسسة في حالة تقادم مهارات ومعارف الأفراد وفي حالة إدخال أساليب عمل جديدة.
  - التكوين من أجل الترقية والنقل: وهذا التكوين يعني بالأفراد الذين تتم ترقيتهم أو نقلهم إلى وظائف أخرى تتطلب معارف ومهارات معينة.
  - التكوين من أجل التهيئة للمعاش: حيث يتم تهيئة العمال كبار السن إلى الخروج عن المعاش أو التقاعد.
- استنادا إلى ما تم تحليله يمكن القول أن نوع التكوين المختار لا يتحدد تلقائيا بل يتحدد على أساس الهدف الكامن ورائه والغرض منه.
- ب- حسب الوظائف:** توجد عدة أنواع للتكوين حسب هذه المرحلة وتتمثل في:
- التكوين المهني: يهتم هذا النوع من التكوين بالمهارات اليدوية والميكانيكية كالنجارة والبناء والميكانيك.<sup>(1)</sup>
- فالتكوين المهني هو عملية تهتم بمهن وحرف معينة.
- التكوين التخصصي: يتضمن المعارف والمهارات التي تخص وظائف معينة كالمحاسبة والهندسة ويمكن الاستفادة منه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.<sup>(2)</sup>
- هذا يعني أن التكوين يتحدد بنوعية الوظيفة التي يشغلها العامل في المؤسسة.
- التكوين الإداري: يختص هذا التكوين بالعمليات الإدارية وأصحاب المناصب الإدارية (الإشرافية، الوسطى، العليا) بهدف تطوير مهاراتهم القيادية.<sup>(3)</sup>
- يفهم من هذا أن التكوين الإداري يخص العمليات الإدارية الموجودة على مستوى المؤسسة.
- ج- حسب المكان:** تؤدي بيئة التكوين دور أساسي في تحديد نوع التكوين الموجه للعاملين فالتكوين حسب المكان نوعين هما:

<sup>(1)</sup> بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص 65.

<sup>(2)</sup> بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، المرجع السابق، ص 65.

<sup>(3)</sup> أمين عز الدين: مدخل في شؤون العمل والعلاقات، مكتبة القاهرة، مصر 1964، ص 114.

- التكوين الداخلي: هذا النوع من التكوين يجرى داخل المؤسسة حيث تقوم المؤسسة بتصميم البرامج التكوينية والإشراف على تنفيذها وهو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل.<sup>(1)</sup>

هذا يعني أن العامل يخضع للتكوين في مكان العمل وليس في مكان آخر مراكز التكوين مثلا.

-التكوين الخارجي: ويجرى هذا النوع من التكوين خارج المؤسسة نظرا لعدم امتلاكها الخبرة التكوينية وأدوات التكوين الفعالة.<sup>(2)</sup>

يمكن القول أن المؤسسة تضطر إلى تكوين عمالها خارج نطاقها في حالة عدم توفرها على الإمكانيات اللازمة لنجاح عملية التكوين.

#### الجدول رقم: (01) يوضح أنواع التكوين

| يمكن تقسيم أنواع التكوين حسب       |                          |                    |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------|
| مرحلة التوظيف                      | نوع الوظائف              | المكان             |
| 1- توجيه الموظف الجديد             | 1- التدريب المهني والفني | 1- داخل المؤسسة    |
| 2- التدريب أثناء العمل             | 2- التدريب التخصصي       | 2- خارج المؤسسة    |
| 3- التدريب لتجديد المعرفة والمهارة |                          | أ- في مؤسسات خاصة  |
| 4 - التدريب بغرض الترقية والنقل    |                          | ب- في برامج حكومية |
| 5- التدريب للتهيئة للمعاش          |                          |                    |

المصدر: أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة- مصر، 1996، ص323.

#### 4- شروط التكوين:

يعتبر التكوين ذلك النشاط المخطط والمنظم الذي يسعى إلى تغيير سلوكيات الأفراد بشكل يؤثر إيجابيا على نتائج أعمالهم، ومن أجل نجاح هذا النشاط لا بد من أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط أهمها<sup>(3)</sup>

(1) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 138.

(2) محفوظ أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010، ص 185.

(3) علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3، مكتب غريب للنشر، القاهرة- مصر، 1985، ص ص 348، 349.

- يجب أن يكون هناك تعاون بين مختلف الأفراد المشاركة في عملية التكوين وعلى كل فرد الالتزام بواجباته لكي يحقق التكوين نجاحا وفعالية.
- اقتناع الإدارة بأهمية وفائدة العمل التكويني الذي يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية العمل بما يعود بالنفع على المؤسسة، ويظهر الاقتناع الحقيقي للتكوين في التخطيط و التنظيم وتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية الضرورية للعمل التكويني.
- يجب الأخذ بعين الاعتبار أن المكون له دورا هاما في عملية التكوين بحيث يعتبر عنصرا هاما وضروريا في العملية التكوينية، حيث يعتبر اختيار وتحضير وإعداد المكونين من الشروط الأساسية في العملية التكوينية.
- من خلال ما سبق فإن التكوين عملية تستدعي أن يكون هناك تعاون بين مختلف الأطراف المشاركة فيها، واقتناع الإدارة بأهمية إخضاع العاملين لبرامج التكوين من أجل تحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم في العمل.
- لابد من الاختيار السليم للمتكونين لأنهم أساس كفاءة وفعالية التكوين وذلك من أجل إكسابهم المعلومات والمهارات والمعارف والاتجاهات.<sup>(1)</sup>
- يمكن القول أن فاعلية التكوين تعتمد على عملية الاختيار.

#### 5- مبادئ التكوين:

- ترتكز عملية التكوين على مجموعة من المبادئ يجب اتخاذها من اجل كفاءة العملية التكوينية وتتمثل هذه المبادئ في:<sup>(2)</sup>
- لا بد أن يكون هناك اهتمام ورغبة من طرف الأفراد العاملين في التعلم قبل قبولهم للتكوين.
- لا بد أن يتلاءم التكوين مع المتطلبات الفردية لكل متكون، يحتاج المشرف قبل تكوين الفرد إلى تحديد ما يستطيع هذا الأخير القيام به.
- لا بد أن يتم التكوين من طرف المشرف وتحت توجيهه، ولا بد على الفرد العامل بأن يكون على معرفة بأن المشرف هو الذي يخطط وينظم وينفذ.
- لا بد أن يتساوى التكوين مع معدل ما يستطيع الفرد تعلمه.

(1) يوسف محمد بن القبلان: أسس التدريب الإداري، ط1، دار عالم الكتب، الرياض- السعودية، 1991، ص 20.

(2) عبد الهادي الجوهري، إبراهيم أبو العار: إدارة المؤسسات الاجتماعية (مدخل سوسيولوجي)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 171.

- لا بد أن يكون التكوين مخطط ومنفذ ومقيد بأسلوب منهجي ويجب أن يحتوي التكوين على جملة من الأفكار والمهارات الأساسية المطلوبة في العمل.

إذن فنجاح العملية التكوينية يرتكز أساسا على رغبة العاملين في التعلم والتطور والتجديد شريطة أن يتلاءم التكوين مع متطلبات واحتياجات الفرد ويتساوى مع ما يستطيع الفرد تعلمه مما يدل على أن التكوين يتطلب التخطيط والتنفيذ والتنظيم الجيد من طرف المشرفين على هذه العملية وإتباع الأسلوب المنهجي الذي يقوم على أفكار ومبادئ عملية.

ومن مبادئ التكوين أيضا أن يكون التكوين متدرجا وتراكميا ومستمر، بمعنى أن يندرج من السهولة والصعوبة ولا يقتصر على مدة معينة.<sup>(1)</sup>

يمكن القول أن التكوين عملية مستمرة مع العامل طيلة فترة وجوده في المؤسسة.

#### 6- القواعد الأساسية للتكوين:

من أهم القواعد التي تركز عليها عملية التكوين ما يلي:<sup>(2)</sup>

- الشعور بالمسؤولية من طرف المساهمين في عملية التكوين.
- توفير إمكانية تطبيق المعارف والمهارات المحصل عليها في عملية التكوين مباشرة.
- الاهتمام واحترام احتياجات كل مشارك.
- مناقشة أهداف التكوين.
- الأخذ بعين الاعتبار للخبرات السابقة للمشاركين.
- التنوع في أساليب التكوين.
- يجب على الأفراد المشاركين في عملية التكوين أن يكونوا متحمسين حتى تكون النتائج ايجابية.
- لعملية التكوين مجموعة من القواعد الأساسية التي يجب الالتزام بها من اجل نجاحها كشعور المسؤولين بدورهم في العملية التكوينية، وتوفير الأساليب والطرق اللازمة، واهتمامهم بمتطلبات واحتياجات كل فرد والتنوع في طرق وأساليب تكوينهم من اجل الحصول على نتائج ايجابية.
- ومن قواعد التكوين أيضا توفير الحافز للمتكون لحفزه ودفعه نحو الالتحاق بالبرنامج التكويني كتوفير المواصلات المجانية، وإعطاءه شهادات التقدير والترقية، وأيضا مراعاة الفروقات الشخصية الموجودة

<sup>(1)</sup> نعيم إبراهيم الطاهر: تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص 239.

<sup>(2)</sup> حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 101.

بين المتكويين وتكوينهم حسب مستواهم.<sup>(1)</sup>

يمكن القول أن الحوافز قاعدة أساسية لجذب الأفراد إليها وتقبلهم لها داخل المؤسسة.

#### 7- عناصر عملية التكوين:

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

أ- **المادة العلمية** : تتكون المادة العلمية من تطبيقات وتمارين يتم استخدامها في مكان التكوين فقد يؤديها المتكون لوحده أو بشكل جماعي، ويقوم المكون بإعدادها وهو المكلف بتنفيذ البرنامج التكويني، حيث أن هذه المادة العلمية يتم تقييمها من قبل متخصصين في التكوين ومن قبل المتكويين، وهي تعرف أيضا بمحتوى البرامج.<sup>(2)</sup>

مما سبق تحليله فالمادة العلمية تشير إلى محتوى البرنامج التكويني الذي يحمل معلومات وتطبيقات توجه إلى المكون من قبل المشرف على عملية التكوين.

ب - **المتكون**: هو ذلك الفرد المؤهل علميا لتنفيذ مهام عمله وإكسابه الخبرة والمهارة.

ج- **المكون**: هو ذلك الفرد الذي تتوفر فيه الشروط المناسبة التي تمكنه من القيام بأداء عمله بشكل يتلاءم مع التطورات الحديثة، وهو المرشد و الموجه والناقد والملاحظ الذي يملك القدرة على استخدام أساليب التكوين المتنوعة.

د- **بنية التكوين**: وهي مكان أو موقع التكوين، وتشمل القاعات التي يتم تكوين المتكويين فيها لتحسين أدائهم.

هـ- **أساليب التكوين**: وهي الطرق التي تتناسب وتتلاءم مع طبيعة التكوين ومستوى المتكويين من الناحيتين العلمية والعملية.<sup>(3)</sup>

يتضح من خلال ما سبق تقديمه أن التكوين عبارة عن نسق يتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة والتي تعد أساس برنامج التكوين وهي: المكون والمتكون والمادة العلمية، إضافة إلى الأساليب المستخدمة في عملية التكوين.

(1) حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2011، ص ص211، 212.

(2) وليام ترسي: نظم التدريب، ترجمة سعد أحمد الجبالي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990، ص 582.

(3) يوسف محمد بن القبلان: أسس التدريب الإداري، مرجع سابق، ص 20.

## 8- مسؤولية التكوين:

تقع مسؤولية التكوين على مجموعة من الأطراف والتي تتمثل في:

أ - **مسؤولية التكوين مسؤولية مشتركة:** نظرا لأهمية التكوين فإن مسؤولية التخطيط ومتابعة البرامج التكوينية تقع على عاتق الإدارة العليا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ورفع مستوى أداء العاملين.<sup>(1)</sup> هذا لا يعني أن الإدارة العليا تتحمل هذا العبء لوحدها بل هناك طرفان أيضا يتحملان مسؤولية التكوين وهما:

- الرئيس المباشر: وتكون مسؤوليته في تحديد مجال التكوين ونوعيته ومستواه، فالمشرفون لديهم دور كبير نظرا لقربهم من العاملين خلال الحياة العملية اليومية.<sup>(2)</sup> مما سبق تحليله يمكن القول أن الرئيس المباشر تقع على عاتقه مسؤولية كبيرة في تحديد احتياجات التكوين وتنفيذه.

- الفرد نفسه: وتكمن مسؤولية الفرد العامل في الاستعداد الداخلي والتهيئي لعملية التكوين، وإذا لم يكن على استعداد فهذا يعني لا تنفع معه أي وسيلة للتكوين.

ب - **مسؤولية التكوين مسؤولية العاملين القداماء:** هناك من يرى أن مسؤولية تكوين العاملين الجدد وتحضيرهم للعمل تكون من مسؤولية العاملين القداماء، ذلك أن الفرد العامل في بداية عمله لا يعرف طبيعة العمل الذي يؤديه ولا كيفيه دراسة المشكلات وتحليلها وكذا اتخاذ القرارات المناسبة.<sup>(3)</sup> يمكن القول أن الأفراد العاملين هم أيضا يتحملون مسؤولية التكوين من حيث تنفيذ برامجهم وتطبيق إجراءاته والقبول بها والعمل على تطويره في المؤسسة.

## 9- اتجاهات التكوين:

للتكوين ثلاث اتجاهات أساسية تتمثل فيما يلي:<sup>(4)</sup>

- **الاتجاه النظري:** يهدف إلى اكتساب الفرد معلومات وخبرات جديدة وتنمية المعلومات والخبرات القديمة.

- **الاتجاه العملي:** يهدف إلى تعليم الفرد مهارات جديدة وطرق عمل حديثة ومتطورة تكون أكثر فاعلية

وإنتاجية

(1) شوقي حسن عبد الله: سياسات الأفراد ( دراسة في التنظيم )، دار النهضة العربية، مصر، 1998، ص 163.

(2) رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية ( دليل عملي )، دار كنوز للمعرفة العلمية، عمان- الأردن، 2013، ص 96.

(3) شوقي حسين عبد الله: سياسات الأفراد ( دراسة في التنظيم )، مرجع سابق، ص 96.

(4) رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2002، ص 120.

- الاتجاه النفسي والسلوكي: يهدف إلى تطوير سلوك الفرد والعمل على تنمية الجوانب الايجابية في السلوك، والتخلص من العادات السيئة لديهم.

استنادا إلى هذا فإن التكوين يسلك جميع اتجاهات العاملين ويمس مختلف النواحي الفكرية والعملية وحتى النفسية والسلوكية فهو عملية شاملة تشمل مختلف الجوانب والتي تعتبر مبدأ أساسى لنجاح عملية التكوين.

### 10- خصائص التكوين:

تتميز عملية التكوين عن غيرها من العمليات الأخرى الموجودة في المؤسسة بمجموعة من الخصائص والصفات التي تعتبر سمات أساسية فيها، وتتمثل فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- التكوين نشاط أساسي في المؤسسة
- التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة
- التكوين عملية شاملة وعامة، فهو يشمل كل المستويات الإدارية وجميع التخصصات الموجودة في المؤسسة.

- التكوين عملية ضرورية تحتاج إلى خبرات ومعارف وتخصصات متنوعة كالخبرة التخصصية في تحديد وتصميم وتنفيذ البرامج التكوينية.

يعتبر التكوين نظام أساسي متكامل وشامل ضروري لتحقيق أهداف العامل والمؤسسة.

بالإضافة إلى الخصائص السالفة الذكر فالتكوين عملية إدارية تتوفر فيها مقومات العمل الإداري الكفاء ومن هذه المقومات وضوح الأهداف والسياسات وتوازن الخطط والبرامج، توفر الموارد المادية والبشرية، الرقابة والتوجيه المستمر.<sup>(2)</sup>

ما يمكن استخلاصه من هذه الخاصية كغيرها من العمليات الإدارية الأخرى كالتخطيط والتنظيم، يعتمد على العمل الإداري.

ومن خصائص التكوين أيضا أنه عملية متغيرة ومتجددة يتماشى مع التغيرات والتطورات الحاصلة فهو لا يتسم بالثبات، فالإنسان الذي يتلقى التكوين يكون عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وفي مهاراته ورغباته.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> مدحت أبو النصر: إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، مرجع سابق، ص ص، 61، 62.

<sup>(2)</sup> خيرى خليل الجميلي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص 94.

<sup>(3)</sup> علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص ص، 356، 357.

هذا يعني أن التكوين يستمر مع العامل حتى بعد توليه الوظيفة، ولا ينتهي بمجرد انتهاء فترة التكوين.

### 11- أهداف التكوين:

هناك أهداف عديدة للتكوين بالنسبة للفرد والمؤسسة وتتمثل في:

أ- **أهداف التكوين بالنسبة للمؤسسة:** يحقق التكوين العديد من الأهداف للمؤسسات أهمها: (1)

- زيادة الإنتاج: أي زيادة حجم الإنتاج وجودته.
- التقليل من حوادث العمل: ذلك أن معظم الحوادث التي تحدث في المؤسسة تكون غالباً خطأ الأفراد في استخدام الأجهزة والآلات الخاصة بالعمل.
- التكوين يؤدي إلى استمرارية التنظيم واستقراره: أي قدرة المؤسسة على الحفاظ على فعاليتها واستقرارها وقدرتها على التكيف مع مختلف التغيرات التي تطرأ على العمل وهذا يتطلب أفراد مكونين يملكون مهارات وقدرات عالية.
- ما يمكن قوله أن هدف المؤسسة من التكوين هدف اقتصادي مادي باعتبارها تبحث عن الزيادة في إنتاجها والتقليل من خسائرها بأقل تكلفة وجهد من أجل الحفاظ على استمرارها واستقرارها وتحقيق الميزة التنافسية في سوق العمل.

ب- **أهداف التكوين بالنسبة للفرد:** للتكوين فوائد عديدة بالنسبة للأفراد العاملين في المؤسسة منها: (2)

- أن التكوين يساعد الأفراد على اتخاذ القرار المناسب في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- يساعد التكوين العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والصراع داخل المؤسسة.
- التكوين يقدم للأفراد أفكار ومعلومات جديدة عن سبل وطرق تطوير المهارات والاتجاهات.
- التكوين يعطي الفرصة للفرد نحو الترقية والتقدم في وظيفته.
- التكوين يقلل من أخطاء العاملين وأخطار حوادث العمل عليهم.
- التكوين يعطي الفرصة للأفراد لاكتشاف مهارات جديدة في ميدان العمل. - التكوين يزيد من شعور العامل بالرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة، والتقليل من معدل دوران العمل ويزيد من الاستقرار والاستمرار في العمل.

(1) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 147.

(2) نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2011، ص 72.

يمكن القول أن التكوين بالنسبة للفرد هو وسيلة لتحقيق أهداف معنوية نفسية كتجنبيه القلق وجسدية كحمايته من حوادث العمل، وربما اقتصادية الزيادة في الأجر.

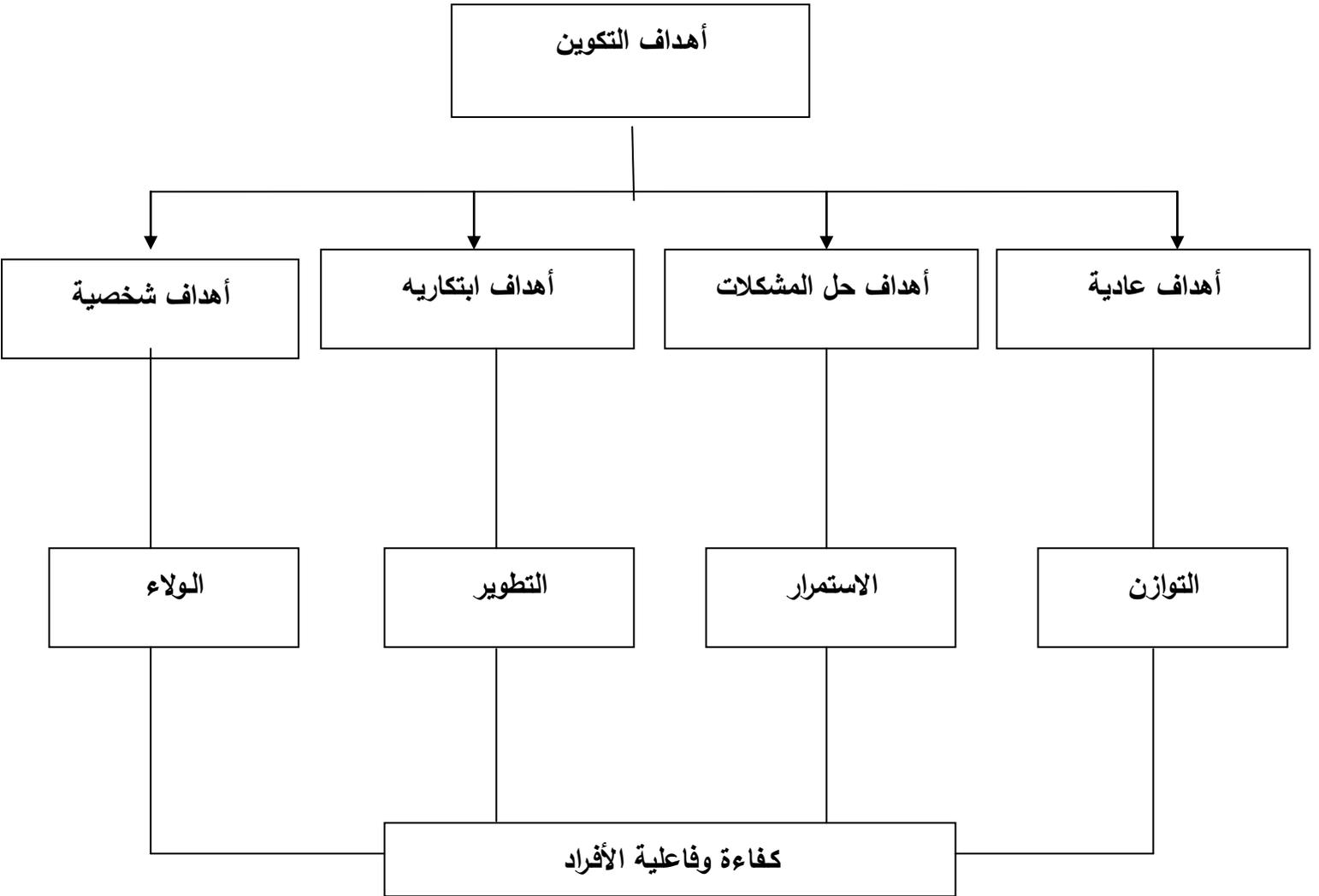
وهناك من يرى أن المؤسسات تسعى من وراء تكوين عمالها إلى: <sup>(1)</sup>

- تنمية وتطوير المعارف والمهارات التي تحتاج المؤسسة إليها على كل المستويات لتحسين أدائهم.
- الهدف من التكوين هو رفع مستوى إنتاجية المؤسسة.
- الاقتصاد في التكاليف والتقليل من مخاطر حوادث العمل .
- الجودة في منتجات المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية.
- تحسين فعالية التحكم في أساليب العمل وتحسين الاتصال بين الإدارة والوحدات.
- رفع مستوى أداء وكفاءة العامل وزيادة رضاه عن العمل.
- توجيه مستوى أداء وكفاءة العامل وزيادة رضاه عن العمل.
- توجيه وإعداد العمال الجدد وإدماجهم في المؤسسة.
- تسهيل التكيف مع التغيرات والتحسينات التي تطرأ على العمل.

فالتكوين عملية هادفة تساهم وتعمل على تحقيق أهداف ورغبات كل من المؤسسة والفرد وتلبية احتياجات كلا الطرفين بمختلف أنواعها الاقتصادية والإنتاجية، الفكرية والسلوكية.

<sup>(1)</sup> حمدواي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 100، 101.

الشكل رقم (02) يوضح الأهداف التكوينية



المصدر: عبد الفتاح ديان حسين: دور التدريب في تحسين العمل الإداري، مطبعة النيل، القاهرة- مصر، 1997، ص 101.

ثانيا: إستراتيجيات التكوين

1- تصميم وتنفيذ برنامج التكوين:

تتطلب عملية التكوين إعداد وتنفيذ برنامج مسبق للتكوين تحدد فيه أهدافه وأنواعه والأفراد المعنيين بالتكوين، ومتطلبات أخرى يمكن إيجازها فيما يلي:

أ- **تحديد الاحتياجات:** لا بد أن تهتم برامج التكوين باحتياجات المنظمة ومختلف المصالح والوحدات الموجودة فيها وتحديد الأهداف التي تسعى إليها عملية التكوين، ففي إطار تخطيط الاحتياجات التكوينية للمؤسسة لا تخرج عن ثلاث مستويات: المؤسسة، الوظيفة، الفرد.

- على مستوى المؤسسة: لابد عند قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المؤسسة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف ومدى فاعلية الموارد المتاحة البشرية والمادية في تحقيق تلك الأهداف، وبإمكان الإدارة وهي بصدد تحليل المتغيرات السابقة الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية، وتكلفة العمل، والغياب والتأخر، ودوران العمل والحوادث، والمناخ التنظيمي، ومعنوية العاملين.<sup>(1)</sup>

يتم على هذا المستوى تحديد الإطار العام لمحتوى واتجاهات واحتياجات ومواقع التكوين الخاصة بالمؤسسة.

- على مستوى الفرد: تنصب عملية التحليل هنا على العامل وليس على العمل حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد فتدرس قدراته المالية والقدرات والمهارات التي يمكن تعلمها واستعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي.<sup>(2)</sup>

هذا التحليل يعتمد على توصيف المعلومات الخاصة بالأفراد خاصة فيما يتعلق بكفاءة وقدراته فهو تحليل يركز على الفرد وليس على العمل.

- على مستوى الوظيفة: تركز عملية التحليل هنا على دراسة مجموعة من العوامل منها حجم المعلومات والمعرفة اللازمة لأداء الوظيفة ونوعية المهارات والقدرات المطلوبة لها، وطبيعة الاتجاهات النفسية والمشاعر اللازمة لممارستها، فبطاقات توصيف الوظائف غالباً ما تحتوي على متطلبات محددة لشغل الوظيفة، تتمثل هذه المتطلبات أساساً في تحديد الاحتياجات التكوينية لشغل الوظيفة عن من يشغل هذه الوظيفة بالفعل، كما أنها تحدد كل ما يحتاج الفرد إلى معرفته.<sup>(3)</sup>

يمكن القول أن هذا المستوى يهتم بتحديد احتياجات الوظيفة من خلال عملية توصيف الوظائف التي تحدد متطلبات الوظيفة وهي عملية ضرورية وأساسية في المؤسسة خاصة في حالة الاختيار والتعيين.

#### ب- تحديد الأهداف التكوينية:

يتطلب تصميم برنامج التكوين تحديد أهدافه بالاعتماد على متطلبات التكوين التي تم تحديدها في مرحلة تحديد الاحتياجات، ويشترط في هذه الأهداف أن تكون واضحة ومحددة بدقة حيث تعتبر معيار أساسي

(1) عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط2، علم الكتب الحديث، عمان- الأردن، 2002، ص 136.

(2) عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، المرجع السابق، ص 136.

(3) صلاح الدين عبد الباقي، عبد الهادي سالم: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، 2007، ص

لتقييم برنامج التكوين، حيث يتم على أساس هذه الأهداف معرفة محتويات البرامج التكوينية وكذلك معرفة مختلف المهارات والمعارف والأساليب المستعان بها لتحقيق هذه العملية، كما أنه من خلال هذه الخطوة يتم تحديد الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمتكونين لأجل تحسين أدائهم في العمل.<sup>(1)</sup>

هذا ما يدل على أن توضيح وتحديد الأهداف المرجوة من عملية التكوين خطوة أساسية ولا بد منها وهي ترتبط بالمرحلة التي سبقتها حيث أنها تعتبر مقياس أساسي لتقييم مدى نجاح البرنامج التكويني.

### ج- تحديد المشاركين في عملية التكوين:

يعتمد تصميم برنامج التكوين على تحديد الفئة أو الفرد المعنى بالتكوين حيث يصمم هذا البرنامج:<sup>(2)</sup>

- لتكوين وإدماج العاملين الجدد: ويقصد بها إطلاعهم على هياكل المؤسسة وأنظمتها ومسئوليتها إضافة إلى المهام الخاصة بكل إدارة ومصالحة وكذلك تعريفهم بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- لتغيير سلوكيات العاملين في العمل: أي تحسين أداء العاملين وتهيئتهم لشغل وظائف جديدة ذات مستوى أعلى.

- لتهيئة الإداريين على مختلف المستويات: وتشمل الأنشطة التي تتوافق مع متطلباتهم وشخصياتهم.
- تهيئة مختصين في وظائف مختلفة.

كما يصمم هذا البرنامج من أجل تهيئة المدربين الذين يملكون القدرات على توصيل المعارف.

أي أن تصميم البرنامج التكويني يحتاج إلى تحديد الفرد أو الفئة المعنية لهذه العملية والتي تحتاج إلى التكوين والإعداد والتهيئة لأداء العمل بفعالية وكفاءة.

### د- تحديد أماكن التكوين:

يتم في هذه المرحلة اختيار وتحديد المكان المناسب للتكوين بناء على أهداف التكوين وإمكانيات المؤسسة، فإذا كان الهدف هو التكوين في الوظيفة يتم في مكان العمل نفسه، أما إذا كانت المؤسسة تريد تنفيذ نشاطات التكوين بصورة مستمرة دون التأثير على سير العمل فإنها تختار برامج تدريبية خارجية، أو تقيم مراكز تدريبية خاصة بها، وذلك من أجل أن يتم التكوين في محيط هادئ وبواسطة مدربين يتقنون التدريب.<sup>(3)</sup>

(1) فيصل عبد الرؤوف الدحلة: القياس التكنولوجي والأداء البشري (المفهوم وأساليب النجاح)، دائرة المكتبة الوطنية، عمان-

الأردن، 2001، ص 233.

(2) حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 104.

(3) حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 105.

هذه الخطوة لأتقل أهمية عن المراحل السابقة فهي تمثل التجسيد الواقعي للبرنامج التكويني الذي يتم تصميمه وتنفيذه، وقد تكون داخل المؤسسة وخارجها

هـ- اختيار أساليب التكوين: تولى مختلف المؤسسات اهتمامًا خاصًا بطرق التكوين وهذه الطرق متعددة يتم اختيارها على أساس الأهداف المطلوب الوصول إليها، ومن أهم هذه الأساليب المستخدمة في تكوين العمال نجد نظام التلميذ، نظام الزمالة، المحاضرات، المؤتمرات، وسائل الإيضاح، نظام التمارين العملية، تمثيل الأدوار، استخدام التقنيات السمعية البصرية، استخدام الحاسب الآلي وشبكة الانترنت، دراسة الحالات.<sup>(1)</sup>

ما تؤكد هذه المرحلة أن نجاح العملية التكوينية مرهون بقدرة المشرفين على التكوين على اختيار أساليب الطرق التكوينية المناسبة والمتلائمة مع طبيعة وأهداف التكوين.

## 2- طرق وأساليب التكوين:

تعددت وتغيرت أساليب وطرق التكوين على مر العصور وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

أ- التكوين الفردي: ويقصد به تكوين كل فرد لوحده، ويتم هذا بعدة طرق أهمها:

- التكوين أثناء العمل: ويعني تكوين العاملين في موقع العمل وفي أوقات العمل بواسطة الرئيس المباشر للعاملين، حيث يتم التكوين في ظروف طبيعية وفق خطوات مخطط لها، حيث يقوم المكون بتوجيه وتدريب المتكويين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لأداء الأنشطة والمهام الموكلة إليهم، وبعد ذلك يعيد الفرد القيام بها لوحده لاختبار مدى فهمه واستيعابه للمعلومات، كما يقوم الفرد بعمله لوحده مع مراقبة الرئيس المباشر له، والذي يقدم له التوصيات والإرشادات التي يحتاجها في العمل.<sup>(2)</sup>

وعليه يعتمد نجاح هذه الطريقة على مدى إخلاص المتكون ومدى جديته في التكوين وعلى مدى قبوله ووثوقه بهذه الأخيرة.

- نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى: يتم تكوين العامل وفق هذه الطريقة عن طريق تكليفه بعدد من الوظائف على فترات زمنية مؤقتة، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تعطي للعامل فرصة زيادة قدراته العلمية والعملية ودرايته بالأعمال الأخرى المتصلة بعمل آخر.<sup>(3)</sup>

تتجلى أهمية هذه الطريقة في زيادة مهارات العامل، والتحكم في العمل.

<sup>(1)</sup> طارق المجذوب: الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص ص 337 ، 339.

<sup>(2)</sup> حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2010، ص 85.

<sup>(3)</sup> حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، المرجع السابق، 85.

- تكليف العامل بأعمال ذات مسؤوليات أعلى: حيث يتم تكليف العامل بأعمال ذات مسؤولية أكبر كتكليفه مثلاً بالإشراف على أقسام الإدارة لفترة زمنية معينة، وتصلح هذه الطريقة لتكوين العاملين المرشحين للترقية.<sup>1</sup>

حيث تساعد هذه العملية المتكون على تحمل مسؤولية أعباء العمل وتتيح له الفرصة للترقية.

**ب- التكوين الجماعي:** فالتكوين الجماعي هو مجموعة من العاملين وقد يكون هذا خارج أوقات العمل الرسمية حيث يمكن أن يكون داخل المؤسسة أو في مراكز التكوين خارج المؤسسة، ومن مزايا التكوين الجماعي هو استفادة المتكويين من خبرات بعضهم البعض.<sup>(2)</sup>

فالعلمية التكوينية يمكن أن تكون جماعية حيث يتم فيها تقديم المعلومات والإرشادات للعاملين بشكل

جماعي.

ومن أهم طرق التكوين الجماعي ما يلي:

- **المحاضرات:** في هذه الطريقة يقوم المكون بدور الأستاذ المحاضر التي يتم من خلالها إلقاء محاضرات تمكن المتكويين من استيعاب الأفكار والمعلومات المتعلقة بموضوع التكوين، ومن سلبيات هذه الطريقة شرود المتكويين وغياب النقاش من قبل المتكويين مما يؤدي إلى انخفاض مشاركتهم في برامج التعلم، فالمحاضرة لها تأثير كبير على الاتجاهات النفسية للمتكويين أكثر من الوسائل الأخرى.<sup>(3)</sup>

بالرغم من سلبيات هذه الطريقة إلا أنها تبقى المحاضرة من بين أهم وأنسب الطرق لتكوين العاملين وإمدادهم بالمعارف والمعلومات الخاصة بموضوع التكوين.

- **دراسة الحالة:** هي عبارة عن وصف لموقف عمل معين تكتب على شكل قصة قصيرة لأغراض الدراسة، بحيث يتم اختيار أحدثها لكونها من المواقف المحتملة والمتكررة لشغل وظيفة معينة تكتب بحيث تضمن ما يكفي من معلومات عن الموقف ليتمكن المتكون من تصور نفسه في الموقف وتقرير كيف يعالجه، ويصلح هذا الأسلوب من التكوين لاكتساب المهارات في التشخيص وتحليل المشاكل المعقدة والمتباينة والتي لا يمكن أن تتوفر فيها معلومات وافية لكل الاحتمالات حولها.<sup>(4)</sup>

يمكن القول أن هذا الأسلوب يعتمد على الحالات الواقعة في العمل من أجل الوصول إلى أساليب

ناجحة وفعالة لحل المشكلة المقترحة من قبل العاملين.

(1) حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، المرجع السابق، ص 85.

(2) نوري منير: تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 258، 259.

(3) فتحي محمد موسى: التوجه المهني في المؤسسات الصناعية، دار زهران للنشر، الأردن، 2009، ص 127.

(4) سعاد نائف بزوطي: إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل، عمان- الأردن، 2001، ص 456.

- المناقشة المبرمجة: ويقصد به التماور والتشاور بين المكون والمتكونين وفق برنامج محدد لعناصر الموضوع التكويني بهدف تعلم موضوعات محددة، حيث يتم خلال هذه المناقشة تحديد أهدافها والإعلان عنها مسبقا لتكمن المتكونين من تصميم وتطوير جدول المناقشة.<sup>(1)</sup>

مما لا شك فيه أن المناقشة هي من أهم الأساليب المستخدمة أو المعتمدة في عملية التكوين، باعتبارها تعتمد على التماور والتشاور ما بين الطرفين المكون والمتكون.

- أسلوب التطبيق العلمي: حيث يقوم المكون بأداء عمل معين أمام مجموعة من الأفراد مع تقديم شرح نظري وعلمي لمختلف مراحل أداء العمل والسماح لهم بالنقاش والاستفسار، ويتميز هذا الأسلوب بسهولة وقلة تكاليفه بالإضافة إلى استعابة لعدد كبير من المتكونين، ويصلح هذا الأسلوب من التكوين في تكوين الأفراد أو العمال الحرفيين أو الصناعيين.<sup>(2)</sup>

وعليه يمكن القول أن هذا الأسلوب يعتمد على الطريقة العلمية في تقديم المعلومات للأفراد، وذلك من خلال تقديم شرح نظري وتدعيمه بالتطبيق العملي وهذا ما يجعله أسلوب ناجح وفعال في العملية التكوينية.

- أسلوب تمثيل الأدوار: وهو أسلوب تكويني ضروري لاكتساب المهارات واستجابات سلوكية معقدة تتطلب التصرف في مواقف معقدة خاصة بمواقف تتطلب الاستجابة بمجابهة الآخرين شخصيا، وليس مجرد تشخيص وتحليل مشكلة ما.<sup>(3)</sup>

وعلى هذا فإن أسلوب تقمص الأدوار يصلح حين يكون الهدف من التكوين هو تنمية مهارات معينة كالتعامل مع الآخرين.

- المؤتمرات والندوات: تستخدم هذه الطرق من التكوين في المجالات الإدارية ذات الطبيعة الخلاقية؛ أي التي تحمل آراء مختلفة، ويفضل فيها الحوار لتقريب الآراء المتباينة، وهي عبارة عن اجتماع عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين، حيث يقوم كل مشترك فيه بدراسة وتحليل جانب معين من الموضوع.<sup>(4)</sup> تساعد هذه الطريقة على إحداث تغييرات في وجهات نظر المتكون واتجاهاته الفكرية وتقبل آراء الغير لكنها لا تكسب الفرد أي مهارة فنية.

(1) نوري منير: تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 259.

(2) جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة: سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2003، ص 263.

(3) سعاد نائف برونوطي: إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 457.

(4) علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 372.

- **نمذجة السلوك:** يقوم هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد حيث يرغب المتكون في الاقتداء بسلوك معين على المرؤوسين على تفويض السلطة وتقديم النصح، استخدام الأفلام وشرائط الفيديو في عرض الأداء التي يقوم من خلالها المتكون بتقليد الأداء، واكتساب المهارات.<sup>(1)</sup>

ترتكز هذه الطريقة على تعلم المكون من خلال الملاحظة والتقليد لأسلوب معين من العمل وتعتمد هذه الطريقة على مهارات إدارية من خلال تقديم النصح واستخدام الأفلام وشرائط الفيديو.

- **البريد الوارد:** هو محاولة لإبراز الواقع والحكم بصورة واقعية على المتكون يتم إعطائه مجموعة من الملفات والمذكرات الداخلية التي تشبه تلك التي ترد في البريد اليومي، ولهذا الأسلوب حدود منها أن الأشخاص والمؤسسات وهمية، كما أن العلاقات بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة.<sup>(2)</sup>

يمكن القول أن البريد الوارد يكمن في أنه يبرز الأحداث بصورة واقعية للمتكون.

- **الوقائع الحرجة:** تحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التكويني بالواقع الممارس وعلى المكون أن يختار الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة ولكي يسأل الدارسين ويشجعهم على إثارة إحدى هذه الوقائع.<sup>(3)</sup>

إن الهدف من هذه الطريقة هو ربط المحتوى التكويني بالواقع الذي يمارس فيه المكون عملية التكوين.

- **تكوين الحساسية:** تهدف إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتوقع بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، وتبدأ بوضع جماعة محددة للتكوين على أن لا يكون هناك قائد محدد ولا مشكلة محددة بصورة سابقة، والتوجيه الوحيد محاولة دراسة سلوك الفرد والجماعة وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة لحلها ومحاولة توفيق هذه الحلول مع طبيعة الجماعة أو تغيير طبيعة وسلوك الجماعة.<sup>(4)</sup>

تسعى هذه الطريقة إلى تنمية بعض الجوانب في شخصية الفرد العامل، حتى يكون له تأثير داخل المجموعة.

(1) نوري منير: تسيير الموارد البشرية: مرجع سابق، ص 261.

(2) مدحت أبو النصر: إدارة العملية التدريبية ( النظرية والتطبيق )، مرجع سابق، ص 121.

(3) مدحت أبو النصر: إدارة الموارد البشرية النظرية والتطبيق، مرجع سابق ص 121.

(4) سعاد نائف برونوطي: إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 457.

### 3- العوامل المؤثرة في استخدام أساليب التكوين المناسبة:

كثيرا ما تستخدم الإدارة أكثر من طريقة وأسلوب في عملية التكوين لذلك من الضروري دراسة مختلف العوامل التي تؤدي إلى تحديد الطريقة المناسبة والملائمة للمؤسسة في إجراء عملية التكوين وتتمثل هذه العوامل في: (1)

- نوعية المتكويين: تختلف أساليب التكوين حسب نوعية المتكويين من حيث مستواهم العلمي والخبرة التي يمتلكونها فعلى سبيل المثال الأساليب التي تلائم الإدارة العليا لا تلائم عادة مديري الإدارة الوسطى.
- تناسب أعداد المتكويين: بمعنى أن يكون عدد المتكويين متناسبا مع أسلوب وطريقة التكوين المختارة.
- مدى العمق والشمول في عرض موضوعات التكوين.
- فترة التكوين: تكون المحاضرة أكثر ملائمة في البرامج التكوينية القصيرة.
- ميزانية التكوين: تؤثر الميزانية المخصصة للتكوين على الأساليب التي يمكن استعمالها في عملية التكوين.

يمكن القول أن أساليب التكوين تعتمد على قدرتها في تجاوز مواجهة مختلف العوامل التي تؤثر على نجاحها كنوعية المتكويين من حيث مستواهم العلمي وعددهم ولا ننسى العامل الاقتصادي الذي يعتبر أساسيا في عملية التكوين وفي توفير الأساليب والطرق والوسائل التي تعتمد عليها العملية التكوينية.

### 4- تقييم برنامج التكوين:

إن برنامج التكوين لا يعد ناجحا إلا بعد القيام بعملية التقييم حيث تقوم عملية التقييم على تحديد جملة من معايير فعالية التكوين والتي تتمثل في:

- آراء المتكويين: ويتم قياس ذلك من خلال استمارة استبيان وذلك لمعرفة ردود أفعال المتكويين وانطباعاتهم وأرائهم حول ما تعلموه وما استفادوا منه وما شاهدوه في فترة التكوين.
- وهذا الأسلوب يتميز بسهولة قياسه وتنفيذه، ويمكن أن يواجه هذا الأسلوب مشكلة احتمال وجود المجاملة والآراء الشخصية. (2)

(1) محمد جمال العفافي: الاستثمار في رفع الموارد البشرية للمنافسة العالمية، ط1، دار الثقافة للنشر، القاهرة، مصر، 2007، ص 180.

(2) سعاد نائف برونوطي: إدارة الموارد البشرية ( رؤية مستقبلية )، ط1، دار الجامعة، الإسكندرية - مصر، 2001، ص 361.

يعتبر هذا المقياس من المقاييس الأكثر استعمالاً لسهولة استعماله وكونه يمس جميع الفئات المعنية بالرغم من أننا قد نواجه عند استعماله العديد من العراقيل أو المشكلات التي تحول دون معرفتنا للنتائج الحقيقية واللازم معرفتها بعد القيام بعملية تكوين المتكويين ومن بين هذه المشاكل غياب الموضوعية والدقة في التعبير عن الأفكار.

- التعلم الذي اكتسبه المتكون: ويتعلق هذا المعيار بالمبادئ والحقائق والطرق والأساليب التي تعلمها الفرد من اشتراكه في عملية التكوين مثل إذا قارنا أداء مجموعة من المتكويين على الآلة قبل وبعد التكوين، ويمكن تحديد التغيير الذي حصل لديهم، أما فيما يخص أداء الرؤساء فإنه من الممكن أن يخضع للتحيز الشخصي، وهذا الأسلوب يهدف إلى اكتساب المعارف والمهارات والخبرات التي تنعكس على أداء المتكويين.<sup>(1)</sup>

استناداً إلى ما سبق يمكن القول بأن هذا المقياس يستند إلى تلك الأساليب والطرق والمعارف التي تعلمها الفرد أثناء تكوينه هو التي تساعده على أداء أعماله بكفاءة وفعالية، كما يمكن القول بأن هذا الأسلوب ليس موضوعياً بدرجة كبيرة حيث يمكن أن يكون هناك تحيزاً شخصياً من قبل الرؤساء في تقييمهم.

- سلوك المتكون في العمل: ويتعلق هذا المعيار بقياس التغيير الذي يطرأ على سلوك العامل في العمل نتيجة مشاركته في البرنامج التكويني ومقارنة أداءه الحالي مع أداءه السابق قبل المشاركة في الدورة التكوينية مثل ملاحظة الإدارة والمشرف لعدد الأخطاء التي يرتكبها في العمل وعدد غيابهات وعلاقته مع زملائه.<sup>(2)</sup>

مما سبق تجدر الإشارة بأن هذا الأسلوب أو المقياس في التقييم لأداء المتكويين والذي يهدف إلى معرفة مدى التطور والتنمية في أداء العمال بعد البرنامج التكويني مقارنة بأدائه قبله، وذلك من خلال ملاحظة سلوكياته في أداء الأعمال، إلا أن الفرد العامل كما يرى البعض يمكن أن يغير من سلوكه إذا أحسن بوجود من يراقبه.

- مدى تنفيذ أهداف التكوين: يركز هذا الجانب على مكاسب التكوين فقد يكون التكوين فعال يحقق نجاحاً ملحوظاً ويستفيد منه في العمل لذلك ينبغي معرفة مكاسب المؤسسة التي تقوم عليها عملية التكوين.

(1) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية - مصر، 1999، ص 356.

(2) عادل حرحوش، مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، مرجع سابق، ص 141.

فالتقييم الصحيح للبرامج التكوينية هو قياس مدى تحقيقه للأهداف.<sup>(1)</sup>

في ضوء ما سبق يركز هذا المقياس على النتائج المحققة من خلال برامج التكوين للعمال ومدى تحقيقها لأهداف المؤسسة.

#### 5- فوائد تقييم برامج التكوين:

تمتلك عملية تقييم البرنامج التكويني في المؤسسة أهمية كبيرة خاصة بالنسبة للأفراد العاملين المتكويين حيث يضمن التقييم الموضوعي للمتخرجين الحصول على طرق وأساليب التأكد من تحديث وتجديد معارفهم ومهاراتهم وإبعادهم عن ارتكاب الأخطاء السابقة ومعالجتها كما أنه يوفر للمكويين معلومات عن مدى فعاليتها في تحضير وتجهيز الأفراد لأداء المهام الموكلة إليه وتطوير مختلف البرامج التكوينية المراد تنفيذها في المستقبل، كما يساعد على التقييم الذاتي لإدارة وأجهزة التكوين وتبيان مدى فعاليتها والقائمين عليها.<sup>(2)</sup>

هذا ما قد يشجع في المستقبل على الاستمرار في استخدام هذه الأجهزة وتشجيع القائمين بالعمل فيها لكن قد يكون العكس في حالة فشل إدارة أجهزة البرنامج التكويني وغياب الاتصال فيما بينها. ومن فوائد برنامج التكوين أيضا أنها تشعر وتحسس المتكويين بأهمية وفائدة البرنامج التكويني ومدى استفادتهم منه وكذا تقدير مدى استفادة المؤسسة من تطبيقها للبرنامج التكويني.<sup>(3)</sup>

بمعنى أن تقييم البرنامج التكويني يزيد من إقبال المتكويين إليه وذلك نظرا لأهميته وفائدته في تحسين أدائهم وزيادة إنتاجية المؤسسة.

#### 6- عوامل تحفيز العمال على التكوين:

من العوامل التي بإمكانها تحفيز العمال على التكوين ما يلي:<sup>(4)</sup>

- معرفة الأفراد المكويين لما هو منتظر منهم.
- التعريف باحتياجات التكوين بوضوح.
- وضع أهداف التكوين ونشرها وإيضاحها للمكويين.
- تشجيع مشاركة المسيرين في تصميم عمليات التكوين وتنفيذها.
- إقناع الأشخاص المكويين بضرورة التغيير والتطوير.

(1) احمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 356.

(2) أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 356.

(3) عبد الفتاح بوخمخ: تسيير الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2011، ص 199.

(4) حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 102.

- وضع نظام واضح للمكافأة كالتدريب والعلاوات وذلك للتشجيع على التكوين بجدية. ترتبط فعالية التكوين بمشاركة العمال بجدية في برنامج التكوين ومدى إمكانية تطبيق المعارف المحصلة في ميدان عملهم، والافتتاح بضرورة التغيير والتطوير كما يعد نظام المكافآت والحوافز من بين المحفزات على التكوين.

#### 7- معوقات التكوين:

توجد عدة مشكلات وصعوبات تقف عائقا أمام نجاح العملية التكوينية في المؤسسة وتبرز أساسا في غياب الخطط الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية وقلة المعلومات والإحصاءات المرتبطة بأسواق العمل والطلب على العمالة مما يؤثر سلبا على نظم التكوين والتعليم، إضافة إلى عجز مراكز التكوين على التكيف مع شروط سوق العمل والاعتماد على الطرق والمناهج القديمة العاجزة على مواكبة التطورات في أسلوب العمل، وكذا قلة مساهمة أصحاب العمل في رسم سياسات وتنفيذ البرنامج التكويني في مكان العمل.<sup>(1)</sup>

من خلال ما تم عرضه فإن العملية التكوينية داخل المؤسسة تعيقها في أغلب الأحيان قلة المعلومات وغياب التخطيط وعدم استخدام الطرق الحديثة وهي تعتبر من أهم المشاكل التي تواجه المؤسسات.

بالإضافة إلى هذه المعوقات هناك مشكلات أخرى تواجه عملية التكوين كعدم توفر التسهيلات اللازمة للقيام بعملية التكوين وعدم وضوح أهداف البرامج التكوينية، إضافة إلى النظرة السلبية للعاملين اتجاه التكوين.<sup>(2)</sup>

يمكن القول من هذا أن عوائق التكوين متعددة ومختلفة فمنها ما هو مادي كتوفر الإمكانيات اللازمة، ومعرفي كتوفر المعلومات ووضوح الأهداف، بالإضافة إلى رد فعل المتكويين اتجاهه. وهناك من يرى أن المشكلات والمعوقات التي تواجه عملية التكوين تتمثل فيما يلي:<sup>(3)</sup> صعوبة الحصول على المعلومات والإحصاءات المتعلقة بالموارد البشرية من أجل تحديد الاحتياجات التكوينية.

(1) عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة (مفاهيم وقضايا)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، 1998، ص ص، 189، 192.

(2) غياث بوفلجة: مبادئ التسيير البشري، دار العرب، الجزائر، ص ص، 77، 78.

(3) رأفت السيد عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة - مصر، 2001، ص ص 120، 121.

- عدم وجود واعتماد تخطيط تكويني متكامل وشامل، فكل قسم له اجتهاداته الخاصة به في مجال التكوين.
- عدم كفاية الإمكانيات اللازمة للتكوين والتي تشمل مختلف الوسائل والآلات وغيرها.
- عدم الاعتماد على الأساليب العملية الحديثة والمتطورة في عملية التكوين، واستخدام الأساليب التقليدية مما يؤثر على كفاءة وفاعلية التكوين.
- عدم إخضاع المتكون بعد انتهائه من التكوين للمتابعة والمراقبة والتقييم بأسلوب علمي.
- عدم إشراك الرؤساء والمشرفين في عملية التكوين.
- على ضوء ما جاء فإن التكوين كغيره من العمليات الأخرى تواجهه صعوبات وعراقيل تقف عائقا أمام تطبيقه بنجاح في المؤسسة كغياب التخطيط وقلة المعلومات وقلة المكونين الأكفاء القادرين على تنفيذ ما جاء في البرنامج التكويني، بالإضافة إلى نظرة العاملين لهذه العملية نظرة سلبية وعدم إدراكهم لأهميته في تطوير وتحسين أدائهم.

#### 8- مقترحات وحلول للمشكلات التي تواجه التكوين:

- هناك مجموعة من الحلول التي يمكن بواسطتها التغلب على المشكلات التي تواجه التكوين نذكر منها:<sup>(1)</sup>
- تحليل و توصيف الأعمال المختلفة.
  - تحديد المهارات القابلة للاستخدام في الأعمال المتجانسة وإعادة تصميم البرامج التكوينية المناسبة لها.
  - اختيار أسلوب التكوين الذي يتوافق مع موضوع التكوين وظروف المكون.
  - إقناع المسؤولين بأهمية التكوين ونشر الوعي التكويني بين العاملين.
  - الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة في عملية التكوين والاهتمام بالتطوير المستمر لبرامج التكوين.
  - إعطاء المتكونين فرصة تطوير أدائهم من خلال المعلومات والخبرات والمهارات المكتسبة خلال فترة التكوين.
  - ضرورة إشراك الرؤساء المباشرين في اختيار منهج وأسلوب التكوين الملائم.
- إن السبيل لمواجهة هذه المشاكل التي تواجه عملية التكوين والتغلب عليها يكمن في اعتماد نظام تحليل وتوصيف الوظائف واختيار الأساليب الحديثة التي تتوافق مع موضوع التكوين وإعطاء فرصة

(1) رأفت السيد عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 121.

للعاملين لتطوير وتحسين أدائهم مع عدم إغفال دور الرؤساء المباشرين في اختيار الأسلوب لتكوين مرؤوسيهـم.

### ثالثاً: علاقة ودور التكوين في تحسين الأداء

#### 1- علاقة التكوين بقياس وتقييم الأداء:

تتحدد احتياجات تكوين وتنمية الأفراد العاملين في المؤسسة على جميع المستويات الإدارية على النتائج التي توصل إليها قياس وتقييم أداء العاملين، فهذه النتائج تعطينا فكرة تحليلية عن مستوى أداء وسلوك الأفراد طيلة فترة القياس مبينة لنا نقاط الضعف وأسباب انخفاض مستوى الأداء والسلوك عن المعايير المطلوبة منهم، ومعرفة ما إذا كانت هذه المشكلة تحتاج إلى تكوين وتنمية أو تحفيز، فقياس وتقييم الأداء يحدد لنا فيما إذا كان الفرد بحاجة للتكوين وتنمية لعلاج نواحي الضعف في أدائه وتطويره للعمل، وعليه نجد أن العلاقة بين التكوين وقياس الأداء علاقة مباشرة.<sup>(1)</sup>

وهذا يعني أن تحديد احتياجات العملية التكوينية تعتمد بالدرجة الأولى على النتائج التي تتوصل إليها عملية قياس الأداء والتي من خلالها تجرى عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة والتي يتم فيها تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء والجوانب التي تحتاج إلى تكوين.

#### 2- دور التكوين في تحسين أداء العاملين:

التكوين هو العملية التي تقوم بها المؤسسة لتزويد الأفراد العاملين بالمعارف والمهارات وتنمية قدراتهم لتحسين مستوى أدائهم، إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات حالياً سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية وأصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع التغيرات الحاصلة بهدف تحقيق ما تطمح إليه المؤسسة، حيث أصبح من الضروري على المؤسسة أن تبحث عن برامج التكوين الملائمة للعاملين في مؤسسات التكوين والتدريب، كما ينظر إلى وظيفة التكوين أو التدريب على أنها مكملة لوظيفة التعيين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسة باختيار العاملين وتعيينهم فحسب، إنما يجب إعداد الأفراد العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم على أداء الأعمال والواجبات الموكلة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف لتزويدهم بالأساليب والطرق الجديدة لأداء مهامهم وصقل مهاراتهم.

(1) عمر و صفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2005، ص 225.

وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها رفع مستوى الأداء وتحسينه، وتقوية العلاقات والروابط بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم، وتنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمؤسسة، وتخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.<sup>(1)</sup>

هذا يعني أن التكوين له دور كبير في تحسين أداء العاملين وزيادة قدراتهم ومهاراتهم الإنتاجية بما يضمن الكفاءة والفعالية في العمل.

بالإضافة إلى هذه التأثيرات هناك تأثيرات أخرى وهي:<sup>(2)</sup>

- توعية العاملين بأهمية التكوين.
- ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.
- مساعدة الأفراد في تحديد المعلومات وحل المشاكل التي تواجههم في العمل واتخاذ القرارات الصحيحة.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

هذا ما يؤكد أن التكوين له دور أساسي وكبير في تحسين أداء العاملين وفي تطوير العلاقات فيما بينهم وزيادة ولائهم للمؤسسة، وتدعيم إمكانياتهم في العمل وصقل مواهبهم ومهاراتهم وقدراتهم العلمية والعملية ما يدعم ارتباط العاملين بالمؤسسة وما يزيد من حبهم للعمل والقيام به بأحسن وأفضل الطرق وبأقل جهد ووقت ممكن.

<sup>(1)</sup> بدرية محمود محمد إبراهيم: أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز

الشرطة، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة - مصر، 2006، ص 31.

<sup>(2)</sup> نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 115.

## خلاصة الفصل

يتوقف نجاح المؤسسة في عملها على وجود عمال أكفاء، متكونين جيدا ومحامين للعمل بجدية، والتكوين ليس وسيلة لإزالة عوائق التوظيف فقط، بل إرادة المؤسسة وإستراتيجية هامة لتأمين تطوير العمال وتوفير فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية، ومن الضروري أن تقوم المؤسسة بتصميم برنامج لتوجيه وتكوين العمال والاهتمام بتطوير كفاءاتهم باستمرار، ومن واجب العمال إبداء الحمس والمبادرة في المشاركة لتحسين مستواهم وفي تسيير مساهم الوظيفي.

# الفصل الرابع: تحسين أداء

## العمال

تمهيد

أولاً: الأداء

ثانياً: تقييم الأداء

ثالثاً: قياس الأداء

خلاصة الفصل

## تمهيد:

لقد كان الأداء الوظيفي وما زال محل جدل كبير في الأوساط الإدارية، حيث يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المؤسسات، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات، ومهارات وخبرات العاملين التي تقع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهل التعليمي، الميول والاهتمامات وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم.

أن نجاح المؤسسات مرتبط بأداء العاملين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء نظرا لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمؤسسات على حد سواء، فالمؤسسات تسعى دائما إلى الارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها وحسب معايير الأداء المحددة والتي يمكن أن تكون كمية أو نوعية الجهد المبذول ونمط الأداء.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى الأداء بمختلف أساسياته من أهمية وأهداف وعناصر وأنواع وأهم العوامل المؤثرة فيه ومتغيراته، كما سيتم التطرق إلى تقييم وقياس الأداء.

## أولاً: الأداء

## 1- أنواع الأداء:

ينقسم الأداء إلى عدة أنواع وذلك حسب مجموعة من المعايير:

أ- **حسب معيار المصدر:** ينقسم الأداء إلى نوعين فالنوع الأول هو الأداء الداخلي الذي يقصد به أداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد الذي ينتج أساس الأداء البشري الذي يعتبر مورد أساسي في تحقيق التنمية والميزة التنافسية، والأداء التقني الذي يتمثل في قدرة المؤسسة على استغلال واستخدام استثمارها بشكل فعال، وأيضاً الأداء المالي الذي يصف فعالية المؤسسة في توظيف واستخدام الموارد المتاحة. أما النوع الثاني هو الأداء الخارجي وهو الأداء الذي ينتج عن متغيرات البيئة الخارجية وهو خارج عن إرادة المؤسسة حيث لا تتدخل في إحداثه.<sup>(1)</sup>

الملاحظ من خلال هذا المعيار أن الأداء ينقسم إلى نوعين داخلي وخارجي، فالداخلي يركز على ما تنتجه المؤسسة من موارد بشرية، تقنية ومالية، أما الخارجي فيبقى خارجاً عن إرادة المؤسسة، نظراً للمتغيرات البيئية والتطورات الخارجية التي تحدث باستمرار.

ب- **حسب معيار الشمولية:** ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وجزئي، حيث يقصد بالأول الأداء الذي يظهر في الإنجازات التي ساهمت فيها واشتركت جميع العناصر وشاركت فيها مختلف الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أما الأداء الجزئي فيتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ينقسم بدوره حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، ومختلف الوظائف الأخرى من وظيفة الأفراد والتمويل والإنتاج والتسويق.<sup>(2)</sup>

يتبين بأن هذا المعيار قد ركز على أن الأداء ينقسم إلى جزئين كلي وجزئي، فيتجلى الكلي في الإنجازات التي شاركت فيها جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة، والجزئي ينحصر في الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وهو بدوره ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى عدة وظائف كالوظيفة المالية، التمويل، الإنتاج والتسويق.

(1) بوعيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسات سونغاز،

جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009، ص 76، 77.

(2) عمر محمد تومي الشبلي: علم النفس الصناعي، الدار العربية للكتاب، طرابلس- ليبيا، 1988، ص 56.

## 2- عناصر ومكونات الأداء

## أ- عناصر الأداء:

للأداء مجموعة من العناصر ذات أهمية كبيرة خاصة في تحديد مستوى أداء العامل في المؤسسة، حيث حدد عبد الباري إبراهيم درة عناصر الأداء في: (1)

- **كفاءات العامل:** وهي تشير إلى ما يملكه العامل من خبرات ومهارات وقدرات عالية.
  - **متطلبات الوظيفة:** وتشمل المهام والواجبات والأدوار والمسؤوليات التي ترتبط بالوظيفة.
  - **بيئة التنظيم:** حيث تتكون بيئة التنظيم من عوامل داخلية كأهداف التنظيم وعوامل خارجية مثل: العوامل الاجتماعية والاقتصادية.
  - **نوع العمل:** والذي يشمل الدقة والنظام والإتقان والقدرة على تنفيذ العمل.
  - **كمية العمل:** يقصد به حجم العمل الذي تم إنجازه، وسرعة الإنجاز.
  - **المثابرة:** وتعني الجدية في العمل وتحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في أوقاتها.
- مما سبق يمكن القول أن عناصر الأداء تشمل كل ما يتعلق بالعمل من صفات العامل ومواصفات الوظيفة وبيئة العمل ومخرجاته.

أما أحمد صقر عاشور فقد اعتبر عناصر الأداء هي أنشطة العمل والجوانب المتغيرة والثابتة فيها، والعلاقة بين الأنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل، والمواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل. (2)

ويمكن القول أنه لا يوجد اختلاف بين الباحثين فيما يخص عناصر الأداء فقد أجمعوا إلى حد كبير بين الفعالية هذه العناصر.

## ب- مكونات الأداء:

يتكون الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة:

- **الفعالية:** ينظر إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهي معيار لتحقيق الأهداف المسطرة، حيث تقاس فعالية المؤسسة من خلال كمية الأرباح المحققة. (3)
- يتبين أن الفعالية هدف تسعى لتحقيقه المؤسسات بما يعود عليها في الأخير بالربح وتحقيق الجودة والمكانة في السوق.

(1) عبد الباري إبراهيم درة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 261.

(2) أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص 331.

(3) الشيخ الدواوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2009، ص 219.

- **الكفاءة:** ويقصد بها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة وهي ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بأقل التكاليف أي أنها الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة.<sup>(1)</sup>

يتضح جليا أنه لا بد من الاستخدام الأمثل لمختلف الموارد المتاحة في المؤسسة وتوظيف مختلف قدرات وإمكانات الأفراد بما يحقق النجاح للمؤسسة.

#### 4- شروط الأداء الفعال ومحدداته

##### أ- شروط الأداء الفعال:

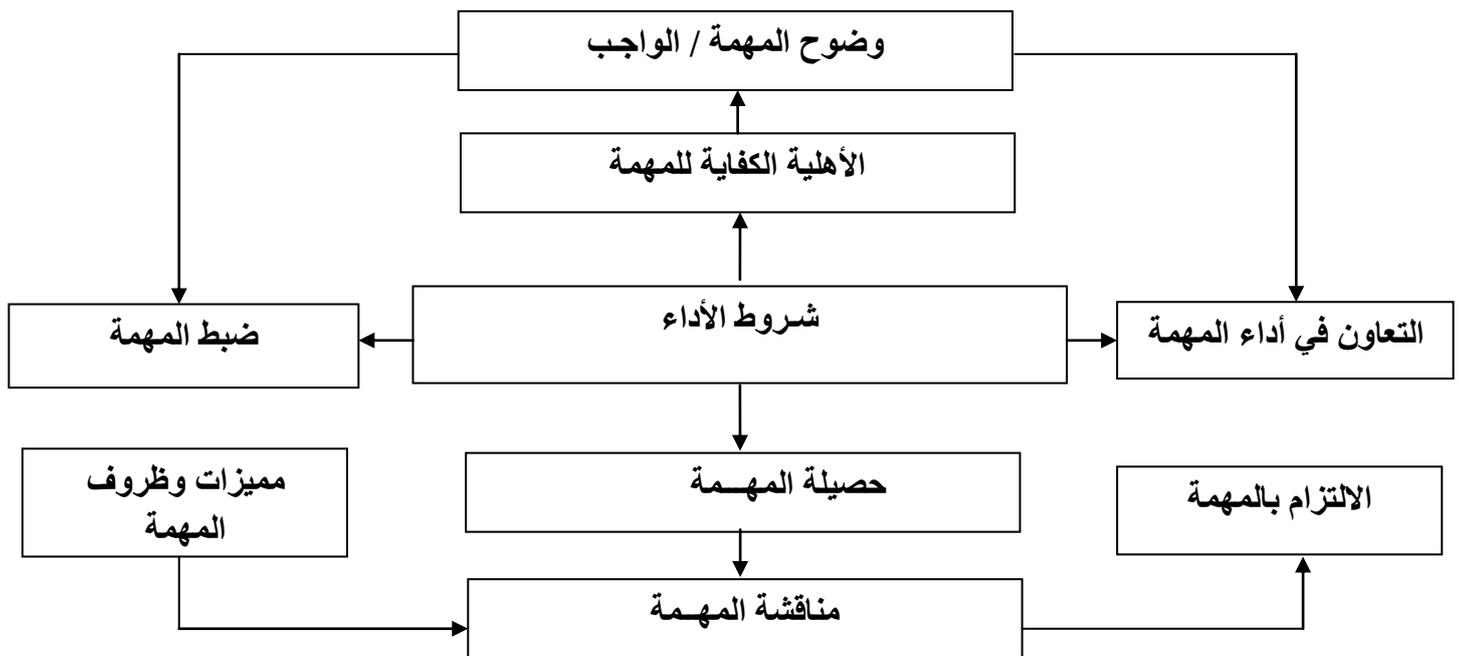
من أجل أن يكون الأداء جيد وفعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط وهي كالاتي:<sup>(2)</sup>

- الاستحقاق والأهلية والكفاءة للمهمة.
  - وضوح وشفافية المهمة والواجب المفروض.
  - حصيلة المهمة ونتائجها.
  - منافسة المهمة والتغلب عليها.
  - التعاون والتضامن في أداء مهام العمل.
  - ضبط المهمة.
  - الالتزام بأداء العمل والمهام وتميز ظروف العمل والمهمة.
- من خلال الشروط السابقة الذكر يفهم أنه من أجل الإقرار بفعالية أداء العاملين في المؤسسة يعتمد على مجموعة القواعد الأساسية كالالتزام بأداء العمل المكلفين به، ومدى كفاءتهم للمهام الموكلة إليهم.

<sup>(1)</sup> إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013، ص110.

<sup>(2)</sup> فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، مرجع سابق، ص 106.

الشكل رقم(03): يمثل شروط الأداء الفعال



المصدر: حسين حريم: الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص104.

#### ب- محددات الأداء:

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور.

وعلى هذا الأساس نجد أن محددات الأداء تتمثل في:<sup>(1)</sup>

- **الجهد:** حيث يشير إلى نتائج الجهد المبذول من طرف الفرد والطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته مقابل الحصول على التدعيم.
- **القدرات:** وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتتغير هذه القدرات عبر الفترة الزمنية القصيرة.
- **إدراك الدور والمهمة:** يشير الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى

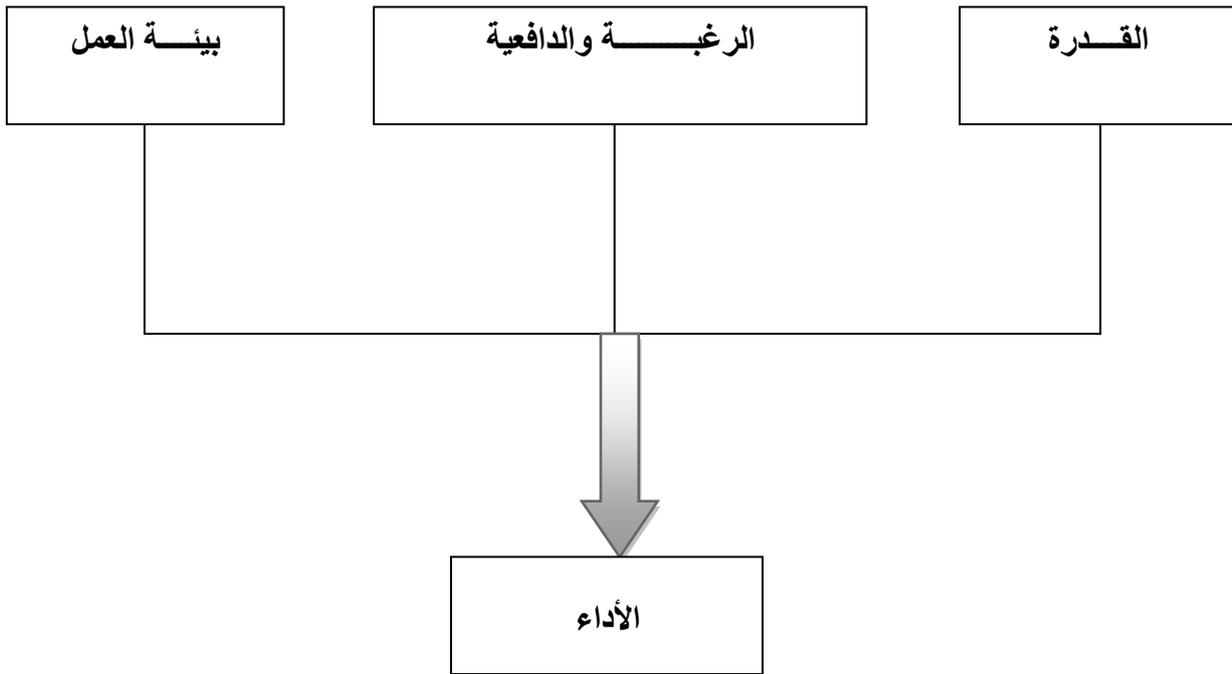
<sup>(1)</sup> راوية حسن: إدارة الموارد البشرية ( رؤية مستقبلية )، مرجع سابق، ص ص 210، 211.

أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة وتكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين.

ويرى علي السلمي أن محددات الأداء هما القدرة والرغبة ومدى تفاعلها في تحديد مستوى الأداء.<sup>(1)</sup>

يتبين أنه لا يمكن لنا الحديث عن أداء فعال للعمال دون وجود رغبة منهم على أداء العمل وتوفيرهم على إمكانات ومهارات تساعدهم على القيام بعملهم على أحسن وجه.

الشكل رقم (04) يوضح محددات الأداء



المصدر: مصطفى أحمد سيد: إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)، 2000، ص 346.

#### 4- العوامل المؤثرة في الأداء:

يعتبر الأداء عنصر هام في المؤسسة إلا أن هذا العنصر تؤثر فيه مجموعة من العوامل تأثيراً سلبياً ومن بين هذه العوامل ما يلي:

- غياب الأهداف المحددة: وهذا يعني أن المؤسسة تعمل دون تخطيط مسبق لما تريد تحقيقه من أهداف وبدون جدول للأعمال والبرامج، وهذا يعني أن عملها غير منظم ويصعب عليها تحديد إنجازاتها.
- عدم التشاركية في الإدارة: إن غياب المشاركة وتبادل الأفكار ووضع القرارات والتخطيط بين مختلف

<sup>(1)</sup> علي السلمي: السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة - مصر، 1975، ص 28.

مستويات الإدارة ينعكس سلبا على سير العمل والمؤسسة ويخلق فجوة وصراعات.<sup>(1)</sup> يتضح مما سبق أن عامل غياب الأهداف المحددة يؤثر سلبا على المؤسسة وهذا راجع لغياب التخطيط المسبق للأهداف وغياب التنظيم في أعماله، كما أن عامل غياب التشرك في التخطيط ووضع القرارات ينعكس بالسلب على سيرورة العمل، مما يؤدي إلى النزاع بين العمال وانعدام التعاون فيما بينهم وكذا الصراع الذي قد يؤدي إلى إقصاء وتهميش بعضهم.

• **عدم الرضا الوظيفي:** إن عدم رضا العامل يؤدي إلى تدني مستوى وأداء العاملين سواء كان هذا الرضا مرتبطا بالجوانب المادية أو المعنوية فكلاهما له الأثر الواضح على أداء العاملين.

• **التسبب الإداري:** يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على مستوى الأداء، كغياب الإشراف والرقابة على العاملين في المؤسسة.<sup>(2)</sup>

من خلال هذا نستنتج بأن رضا العامل يتوقف على تلبية احتياجاته المادية والمعنوية من أجل زيادة أدائه في العمل وتحسين مستواه، كما أن التسبب الإداري يكون نتيجة لغياب الإشراف والرقابة على العاملين مما يؤدي إلى اللامبالاة في العمل من قبل العاملين.

• **اختلاف مستويات الأداء:** إن اختلاف مستويات الأداء يؤدي إلى فشل الإدارة في التوفيق بين الأداء والمردود المعنوي والمادي المتحصل عليه، فإذا تمكنت من تحقيق التوازن بين الأداء وما يحصل عليه العامل سوف يؤدي إلى فعالية الأداء وبالتالي إنتاج أكبر.<sup>(3)</sup>

من خلال ما سبق يتضح أن فشل الإدارة يعود إلى عدم التوفيق بين الأداء الذي يقوم به العامل وما يجب أن يتلقاه من تحفيز مادي ومعنوي، ولكن إن استطاعت المؤسسة التوفيق بين الأداء وما يتلقاه العامل من تحفيز الذي يؤدي إلى الفعالية وزيادة الإنتاج.

#### • عوامل بيئية

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد التي تؤثر على مستوى أدائه، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا العوامل البيئية التي تتمثل في:<sup>(4)</sup>

- نقص وتصارع متطلبات الفرد مع الوقت.
- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتجهيزات والسياسات التي تؤثر على الوظيفة.

(1) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 97.

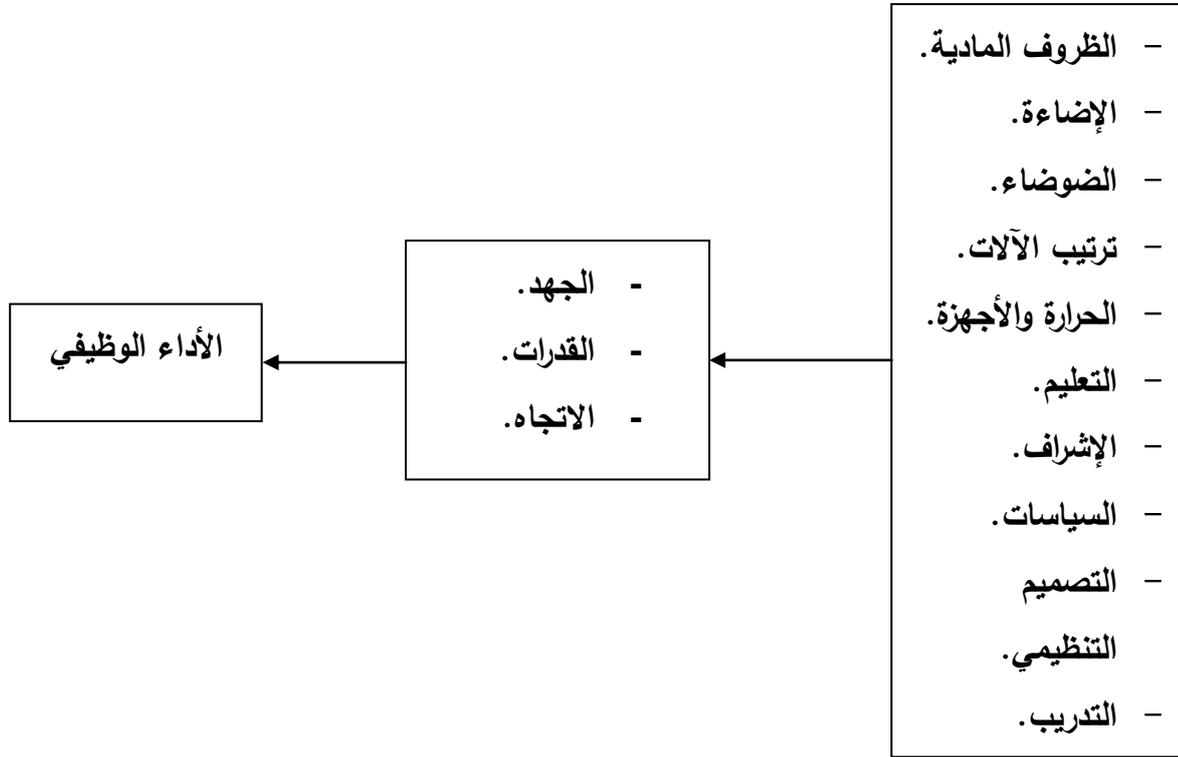
(2) نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 216.

(3) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 97.

(4) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، مرجع سابق، ص 212.

- نقص التعاون والتضامن مع الآخرين والعمل كجماعة.
  - نمط الإشراف والرقابة السائدة في بيئة العمل.
  - العوامل الفيزيائية كالحرارة والضوضاء والرطوبة والإضاءة والتهوية والإشعاعات والآلات المستخدمة.
  - كما تكون الصدفة عامل معوق للأداء.
- ولهذا يجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات قوية على جهد وقدرة واتجاه العامل خلال أدائه للعمل وعلى سبيل المثال تعطل أي آلة يؤثر بسهولة على الجهد المبذول من قبل العامل، ومن أجل هذه العوائق لا بد على الإدارة أن تعمل على توفير شروط عمل كافية ومناسبة لأداء العاملين، وتوفير بيئة مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.

الشكل رقم (05): يوضح العوائق البيئية التي تؤثر في الأداء



المصدر: راوية حسن: إدارة الموارد البشرية ( رؤية مستقبلية )، المرجع السابق، ص 2013.

5- متغيرات الأداء

يتحدد الأداء من خلال مجموعة من المتغيرات التي تعد أساس لتقييم وقياس مستوى أداء العاملين للأعمال الموكلة إليه، ولقد حدد "موران والي" أربعة متغيرات للأداء، وهي كالاتي:<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> على غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 137، 138.

- أ- قيمة الموارد البشرية: وتتحدد من خلال الأداء الفردي، تجنيد الأفراد، وروحهم المعنوية بالإضافة إلى الإنتاجية.
- ب- الاكتفاء الاقتصادي: حيث تشير هذه المتغيرات إلى اقتصاد الموارد المستخدمة ومستوى الإنتاجية. شرعية المؤسسة لدى الجماعات الخارجية: وتشير إلى علاقات المؤسسة مع البيئة المحيطة كرضا أصحاب الأسهم والعملاء وإشباع حاجات المستهلك.
- ج- بقاء واستمرار التنظيم والمحافظة على وجوده: وقد يكون ذلك من خلال جودة المنتج وقدرتها على المنافسة.
- من خلال ما تم عرضه فإن الأداء يتحدد حسب أهمية ولاء الأفراد للمؤسسة ومدى تحقيقها لمتطلبات البيئة الخارجية بأقل الجهود والتكاليف.

## 6- معايير الأداء

- هناك العديد من المعايير التي يمكن أن يقاس عليها الأداء والتي تعتمدها عملية تقييم الأداء، فالمقصود بمعايير الأداء: "تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم".<sup>(1)</sup>
- بمعنى أن نجاح عملية التقييم تتوقف على مجموعة من المعايير.
- حيث يمكن تعريف معايير الأداء على أنها: "ذلك المقياس الذي يمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل العاملين في الأعمال المكلفين بها حيث يتم على أساسها الحكم على أداء العاملين".<sup>(2)</sup>
- وعلى هذا الأساس يمكن القول أن معايير الأداء هي المقياس الذي يتم على أساسه تحديد مستوى إنجاز العمل الفعلي للعامل.
- وتنقسم معايير الأداء إلى معايير إنسانية ومعايير شخصية، ومعايير كمية ونوعية وأخرى سلوكية.
- أ- المعايير الإنسانية: وتتمحور حول طبيعة العلاقة بين العامل والآخرين في مكان العمل ومدى وجود التضامن بينهم والعمل كفريق واحد من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها.<sup>(3)</sup>
- وعليه فإن علاقات الأفراد في محيط العمل تعد مقياس لمدى نجاح العامل أو فشله في أداء عمله.

(1) أحمد ماهر: الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 373.

(2) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، مرجع سابق، ص 409.

(3) سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 115.

- ب- **المعايير الشخصية:** تعتبر الصفات الشخصية هي الأخرى من المعايير الهامة في قياس الأداء، حيث تتمحور هذه المعايير حول مقدار الجهد الذي يبذله العامل في عمله وقدرته على تحقيق ذاته ويكون ذلك من خلال العوامل المشكلة لشخصيته كالعوامل البيولوجية والجسمانية وطريقة تعامله مع الآخرين.
- ج- **معايير كمية:** وهذه المعايير تقيس الأداء من حيث الكم وهي تشمل وتضم مختلف الجوانب التي تحدد من حيث الكم والزمن وهي دليل على العلاقة الموجودة بين كمية المنتج والزمن المرتبط بالأداء.
- د- **معايير نوعية:** وتعني وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والإتقان.
- هـ- **معايير سلوكية:** في هذا النوع يتم الاعتماد على مقاييس غير مباشرة لأنها لا تمس أداء الفرد بل تمس سلوكه كالتعاون والمواظبة والحرص.<sup>(1)</sup>

استنادا إلى ما سبق ذكره فإن أداء الفرد لا يقتصر على جانب معين أو معيار محدد بل يشمل مختلف جوانبه الشخصية والسلوكية والإنتاجية وحتى النوعية، ولكل جانب من هذه الجوانب معيار محدد تتوفر فيه مجموعة من الشروط كالصدق والثبات والقدرة على التمييز.

## ثانياً: تقييم الأداء

### 1- تعريف تقييم الأداء وخصائصه

#### أ- تعريف تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء بأنه: "العملية التي يتم على أساسها تقدير جهود العاملين بشكل عادل ومنصف، لتحري مكافآتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاعتماد على عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءاتهم في الأعمال الموكلة إليهم".<sup>(2)</sup>

يركز هذا التعريف على الجهود المبذولة من طرف العاملين.

كما يعرف تقييم الأداء على أنه: "تقدير كفاءة الفرد بغرض معرفة صلاحيته في القيام بأعباء الوظيفة، ومستوى أدائه لواجباته ودرجة تعاونه مع زملائه في جماعة العمل وسلوكه نحو المتعاملين معه، ومدى توفير القدرات لديه لتحمل أعباء أعلى مستقبلاً، بمعنى قياس كفاءة الفرد على أساس الأعمال التي أداها خلال فترة معينة وتصرفاته وسلوكه مع من يعملون معه في جماعة العمل".<sup>(3)</sup>

(1) صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص 94.

(2) عمار بن عيشي: إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، مرجع سابق، ص 15.

(3) محمد يوسف عقلة: إدارة المؤسسات الدولية، ط2، دار البداية، عمان-الأردن، 2010، ص 56.

بمعنى أن تقييم الأداء يستهدف كفاءة وقدرة العامل على أداء المهام الموكلة إليه وسلوكه في العمل.

### ب- خصائص تقييم الأداء:

لنظام تقييم الأداء عدة خصائص تميزه عن الأنظمة الأخرى وتتمثل هذه الخصائص في:<sup>(1)</sup>

- الموضوعية والعلانية: يجب أن يكون نظام تقييم الأداء عملي يخلو من الذاتية مما يضمن القبول والإقناع من قبل الإدارة العليا والأفراد المقيمين، كما يجب ألا يكون نظام التقييم سري بل علاني ذلك حتى يتمكن من مناقشة نتائجه.
- العدالة والمساواة وضرورة وجود الصدق: ويعني ذلك قدرة نظام التقييم على التفريق بين الأداء الجيد والأداء السيئ، مع تحسين أطراف التقييم بتأثيره الإيجابي.
- أن يكون صادقاً: فالصدق يساعد على قياس أداء وسلوك الفرد بفعالية وشفافية.
- أن يكون التقييم ثابتاً ويمكن الاعتماد عليه، وضرورة تقبل الأفراد العاميين للنتائج المترتبة عن التقييم دون اعتراض أو مقاومة.
- في ضوء ما سبق تحليله يمكن القول أن عملية تقييم الأداء تتميز بمجموعة من الخصائص تعتبر شرط ضروري لتطبيق هذه العملية بنجاح داخل المؤسسة، ولضمان العدالة والمساواة في تقدير جهود العاملين والموضوعية في قياس أدائهم من قبل القائمين عليها.

## 2- وظائف ومسؤولية تقييم الأداء

### أ- وظائف تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم العاملين الجدد بعد تكوينهم وظيفية أساسية لتحديد أثر التكوين وما تم تعلمه، غير أن تقييم الأداء يجب أن يكون دائماً وهي غير مقترنة بالعمال الجدد فقط، حيث أن تقييم الأداء له عدة وظائف ومن بينها ما يلي:<sup>(2)</sup>

- يحدد إذا كان العاملين الجدد يقومون بأعمالهم بصورة صحيحة.
- يعتبر تقييم أداء العاملين الجدد كأداة لتشجيع العامل في المؤسسة.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص ص 168، 169.

(2) يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، ط1، دار الوراق، عمان - الأردن، 2006، ص 232.

- يترك العاملين ليعرفوا جودة أدائهم هل يسايرون أو يتجاوزون توقعات المؤسسة.
  - يقوي ويشجع عادات العمل في المؤسسة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين.
  - تشخيص وتحديد عادات العمل الضعيفة.
  - تقييم العاملين على أساس منتظم، وذلك من خلال تقييم الأداء مرتين سنويا ويجب أن يقيم العاملون الجدد عند انتهاء تكوينهم وتعاد بعد ستة أشهر.
- استنادا إلى ما سبق يمكن القول أن لتقييم أداء العمال وظائف عديدة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة ككل، فتقييم الأداء يعتبر كدافع للعمال للرفع من أدائهم وتطويرهم للوصول إلى جودة الأداء والمنتج.

ومن وظائف تقييم الأداء أيضا تقييم العاملين وزيادة دافعيتهم وتطويرهم من خلال أن نتائج التقييم تساعد في تحديد نقاط الضعف والقوة لديهم كما يساهم أيضا في التخطيط التنظيمي للموارد البشرية من خلال إمداد المؤسسة بالمعلومات الضرورية لتخطيط وتحديد السياسات الخاصة بالموارد البشرية.<sup>(1)</sup>

بمعنى أن تقييم الأداء له دور كبير في تطوير العاملين وحفزهم للعمل وفي تحديد احتياجاتهم التي يتم على أساسها وضع السياسات المرتبطة بهم.

#### ب- مسؤولية تقييم الأداء:

الأداء في الغالب يحتاج إلى تقييم، ذلك أن الحكم عليه يبرز فيما يحققه كأثر مادي أو طبيعة العمل المقدم، لذلك "تعتبر مسؤولية تقييم الأداء مشتركة بين إدارة الموارد البشرية والمقيم"<sup>(2)</sup>.

وهذه المسؤولية عادة تفترض وجود مؤشرات لذلك في حين تتمثل مسؤولية إدارة الموارد البشرية في:<sup>(3)</sup>

- تحديد النظام الذي يتم بموجبه تقييم الأداء لمختلف مستويات الوظائف.
- توفير نماذج التقييم التي تتضمن معايير وإرشادات للمقيمين.
- الاشتراك مع المديرين والرؤساء المختصين في عملية التقييم.
- ترجمة نماذج التقييم إلى درجات أو تقديرات على مستوى المؤسسة ككل.
- تحليل نتائج التقييم وربطها بالأجور والحوافز والتدريب.
- إطلاع الإدارة العليا على نتائج التقييم ومتابعتها.
- إخبار العاملين بنتائج التقييم ومتابعتها.

(1) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص 242.

(2) أحمد ماهر: الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، مرجع سابق، ص372.

(3) أحمد ماهر: الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، المرجع سابق، ص372.

في ضوء ما سبق يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية لها دور كبير في تحديد نظام تقييم أداء العمال ووضعه وذلك سعياً منها لتطوير أدائهم وجعله أكثر كفاءة وفعالية.

أما بالنسبة لمسؤولية تقييم الأداء يمكن أن تقوم بها إحدى الأطراف التالية:

**- تقييم الأداء من قبل الرئيس المباشر:** يعتبر الرئيس المباشر الأكثر إماماً بأداء وسلوك العاملين الذين يعملون تحت توجيهه وإشرافه أكثر من غيره من المسؤولين الآخرين، فالرئيس المباشر هو الذي يقوم بمهمة إعداد التقارير عن أداء مرؤوسيه، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يمنح للرئيس سلطة يمارسها على مرؤوسيه، كما يمنحهم الطمأنينة خاصة عندما يرون أن تقييم أدائهم وسلوكهم قد تم من قبل الرئيس المباشر، أما عن أهم عيوب هذا الأسلوب هو إمكانية تدخل العلاقة الشخصية في تقييم العاملين<sup>(1)</sup>. يستنتج أن للرئيس المباشر دوراً في تقييم أداء عماله بالاستناد إلى ما يمتلكه من سلطة عليهم ومعلومات خاصة بأعمالهم، وتبقى الذاتية العائق الوحيد أمام عملية التقييم.

**- تقييم الأداء من قبل مديرو الإدارات:** غالباً ما يتحمل مديرو الإدارات مسؤولية مراجعة التقارير التي يقوم بها الرئيس المباشر للعاملين الذين يعملون تحت إشرافه وتوجيهه ومسؤوليته، وعليهم التأكد من أن هذه التقارير التقييمية قد تم إعدادها بموضوعية وعدالة ومساواة بعيدة كل البعد عن العلاقات الشخصية فالمسؤولية التي تقع على عاتق مديرو الإدارات تتمثل في متابعة التقارير وإعدادها ورفعها إلى إدارة الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات المناسبة، لذلك فإن لهم دور فعال في إنجاز وتنفيذ التقارير النهائية للعاملين في وحداتهم الإدارية<sup>(2)</sup>.

في ضوء ما سبق يمكن القول بأن مسؤولية تقييم أداء العمال تقع أيضاً على عاتق مدراء الإدارات بإعادة مراجعة التقارير للرئيس المباشر والتأكد من مدى صدقها وموضوعيتها ومن ثم رفعها إلى إدارة الموارد البشرية.

**- تقييم الأداء من قبل إدارة الموارد البشرية:** إن إدارة الموارد البشرية تقع على عاتقها المسؤولية النهائية وذلك من خلال مراجعة تقارير تقييم الأداء والتأكد من إعدادها بطريقة توافق السياسة العامة للمؤسسة وذلك في إطار تقييم الأداء بصورة عامة، كما تقع مسؤوليتها أيضاً في فرز وتصنيف تلك التقارير حسب نوعيتها حيث يسهل على الإدارة العليا في المؤسسة من اتخاذ الإجراءات والتدابير المتعلقة بالنتائج الأخيرة

(1) محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية ( عرض وتحليل )، مرجع سابق، ص 142.

(2) خضير كاظم، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص 166.

للتقييم وذلك من خلال تقديم مكافآت للمبدعين والمجدين في العمل ومعاينة العاملين المهملين واتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة لهم.<sup>(1)</sup>

يستنتج أن لإدارة الموارد البشرية الدور الفعال في عمليات التقييم من خلال مراجعتها لها بما يتوافق مع سياسة المؤسسة وأهدافها ورفعها إلى الإدارة العليا التي تتخذ التدابير المناسبة.

- **الزملاء:** هناك أنظمة تشترط أن يتم تقييم العامل ليس من طرف رئيسه فقط بل من طرف العاملين في الوحدة الإدارية أيضا، بحيث يقوم كل فرد بتقييم الآخرين، وتكون النتيجة تقييم كل فرد هي متوسط تقييم زملائه له.<sup>(2)</sup>

مما سبق يمكن القول انه يمكن للزملاء في مختلف الوحدات الإدارية تقييم أداء بعضهم البعض، لكن هذا قد يؤدي إلى طغيان التحيز الشخصي وإفساد العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل أماكن العمل.

- **تقييم الفرد لذاته:** تسمح بعض أنظمة التقييم للعاملين أن يقيموا أنفسهم، "والذين يؤيدون هذا المصدر في التقييم يقولون أن هذا المصدر يوفر جوا طيبا لتحسين الأداء، وذلك بأن يقوم العامل بتسجيل آرائه الشخصية وأن يبذل جهدا واضحا لتحسين وضعه في النقاط الضعيفة والمتوسطة كما يسجلها عن نفسه، أما الذين يعارضون هذا المصدر فإنهم يرون أنه لا يمكن أن يكون مستقلا ولا يصلح في حالة التقييم من أجل التنمية وليس من أجل الترقية والعلوات".<sup>(3)</sup>

يتضح أن نظام تقييم الفرد لذاته من بين الأنظمة الفعالة حسب ما يراه البعض حيث تعطي للفرد الحرية في العمل وتساعد على التحسين في الأداء.

- **التقييم من قبل الزبائن:** تستخدم بعض المؤسسات تقييم الزبائن لبعض عاملها، خاصة الذين يعتبرون أن حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم.<sup>(4)</sup>

فالزبون له مسؤولية التعبير عن رأيه حول معاملة العاملين لهم.

حيث يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك العامل والحكم على أدائه، فهو يعتبر

أفضل مصدر للحصول على المعلومات فيما يخص الأداء.<sup>(5)</sup>

(1) خضير كاظم، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص166.

(2) سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2001، ص395.

(3) عبد الحكيم أحمد الخزامي: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، ج1، القاهرة- مصر، 1999

ص116.

(4) سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، مرجع سابق، ص395.

(5) جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2003، ص446.

يتبين هنا مدى أهمية الزبون في عمليات تقييم أداء العامل والدور الذي يقوم به في ذلك خاصة وأنه متعامل خارجي عن المؤسسة، ويمكن أن يكون هناك صدق وموضوعية أكبر في تقييمه.

### 3- أهداف تقييم الأداء:

تستهدف عملية تقييم الأداء عدة غايات وفق ثلاث مستويات وهي كالآتي:<sup>(1)</sup>

أ- **على مستوى المؤسسة:** يهدف إلى توفير جو ملائم من الثقة بين العمال ورفع مستوى أدائهم وزيادة قدراتهم واستثمار إمكاناتهم، ومساعدة المؤسسة على الاحتفاظ بالعاملين ذات الكفاءات والمهارات المتميزة.

ب- **على مستوى المديرين:** ويهدف إلى بناء علاقات جيدة مع العاملين والتعرف على المشاكل التي يواجهونها في العمل ويهدف أيضا إلى تنمية مهارات المديرين وإمكاناتهم للوصول إلى تقييم موضوعي سليم.

ج- **على مستوى الفرد العامل:** يهدف إلى دفع العاملين نحو الاجتهاد والإخلاص في العمل من أجل الحصول على تقدير واحترام رؤسائهم.

الملاحظ من خلال هذا أن تقييم الأداء ينقسم إلى عدة أهداف وفق ثلاث مستويات: على مستوى المؤسسة فلا بد من توفير جو ملائم من الثقة بين العمال وزيادة أداء العاملين وتفعيل مهاراتهم وقدراتهم والاحتفاظ بالقوى العاملة، أما على مستوى المديرين فيسعون إلى إقامة علاقات جيدة مع العمال للتعرف على المشاكل التي يواجهونها في العمل ومساعدتهم على تنمية مهاراتهم وتطويرها، أما بالنسبة للفرد العامل فيسعى إلى إكسابه احترام رؤسائه وتحسيسه بأن الجهد الذي يبذله يؤخذ بعين الاعتبار.

وهناك من يرى أن المؤسسات تسعى إلى تحقيق أهداف عديدة من خلال عملية التقييم، حيث تهدف إلى تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين ووضع نظام عادل للحوافز وتسهيل عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من العاملين، كما تهدف أيضا إلى تخطيط القوى العاملة وتحديد سياسات الاختيار والتعيين وتحسين عملية الإشراف ومراقبة أداء وسلوك العاملين، ويبقى أهم هدف لعملية تقييم الأداء هو معرفة معوقات العمل والتي تتمثل في عدم توفر الأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العمل.<sup>(2)</sup>

من خلال ما سبق يتضح أن المؤسسة تهدف من خلال وضعها لبرنامج تقييم الأداء إلى معرفة نقاط القوة والضعف الموجودة في مواردها البشرية وفي سياساتها وخططها المرسومة والكشف عن مختلف العراقيل والصعوبات التي تقف أمام نجاحها وتحقيق الميزة التنافسية.

(1) محمد عبد الفتاح الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية - مصر، 2006، ص209.

(2) محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل)، مرجع سابق، ص138.

## 4- العوامل المؤثرة في تقييم الأداء

هناك عدة عوامل تؤثر في تقييم أداء العاملين والناجمة عن مجموعة من الأخطاء التي ترتكب في

عملية تطبيق برنامج تقييم الأداء وبالتالي يؤدي إلى فشلها ومن هذه الأخطاء ما يلي:

- الأخطاء الناتجة عن عملية التسهل أو التشدد في عملية التقييم: حيث يضع بعض المقيمين درجات عالية للأفراد المقيمين وهذا النوع متساهل، والبعض الآخر يضع درجات منخفضة فهذا النوع متشدد، هذه المشكلة لا تظهر إلا في حالة وجود أكثر من مقيم واحد لكافة أقسام المؤسسة.<sup>(1)</sup>

استناد إلى ما سبق يمكن القول بأن التحيز الشخصي والذاتية من بين أهم الأسباب التي تؤثر في عمليات تقييم الأداء سواء بإعطاء المقيمين درجات عالية أو منخفضة.

- الأخطاء الناتجة عن التأثير بصفة معينة للمقيمين: يقوم المقيم في تقييمه لأداء الفرد العامل على صفة أساسية تكون متوفرة في المدير كالصدق والأمانة أو المظهر الخارجي مع إهمال باقي جوانب التقييم الأخرى.<sup>(2)</sup>

على ضوء ما سبق يمكن القول بأنه من الأخطاء الشائعة والتي تحول دون تقييم فعال لأداء العمال والتركيز على صفات شخصية للعمال دون غيرها وهو ما قد ينقص من مدى كفاءة العامل.

- التحيزات الشخصية: يحدث ذلك نتيجة طغيان الذاتية وغياب مقاييس الموضوعية التي يتم من خلالها تقييم أداء العاملين، وحتى تكون هناك موضوعية في تقييم مستوى الأداء الفعلي للعاملين، يجب أن يكون التقييم نابع من طبيعة العمل والظروف المحيطة به مع مراعاة الدقة في اختيار السياسات التي تتخذ أساساً في تقييم أداء العاملين.<sup>(3)</sup>

يستنتج مما سبق بأن غياب معايير التقييم الموضوعية وطغيان الذاتية والتحيزات الشخصية له تأثيراً كبيراً على عمليات التقييم لأداء العمال، فالتقييم الناجح هو الذي يكون نابعاً من طبيعة العمل والظروف المحيطة به.

- أخطاء التشابه: قد يقوم المقيم بتقييم الأفراد انطلاقاً من تصوراته عن ذاته حيث يسقط ما يحمل من صفات على غيره من الأفراد فمثلاً إذا كان عدواني فإنه ينظر للآخرين على أنهم كذلك.

<sup>(1)</sup> علي محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية ( تخصص نظم المعلومات الإدارية )، ط1، دار الصفاء، عمان- الأردن، 2003، ص 99.

<sup>(2)</sup> علي محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 99.

<sup>(3)</sup> زاهد محمد دبيري: الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011، ص ص 57، 58.

- انخفاض دافعية المقيم: غالباً ما يخضع المقيم لمشاعره الذاتية فقط والتي قد يقيم الأفراد على أساسها ولكن من المفروض أن تنعكس نتائج التقييم في ثلاثة أمور مهمة هي: المكافأة أو العقوبة أو الترقية.<sup>(1)</sup> في ضوء ما سبق يمكن القول بأنه يتم التركيز على الصفات الشخصية المشتركة ما بين المقيمين والمقيمين وهذا ما قد يخفي جوانب ايجابية أخرى، كما أن لدافعية المقيم دور كبير في تقييم أداء العمال سواء بالسلب أو بالإيجاب.

- تأثر الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم: في نهاية كل فترة تعد تقارير خاصة بإنتاجية العاملين وسلوكهم خلال سنة ولكن غالباً ما يتأثر الرئيس بتصرفات وسلوكات العاملين وإنتاجيتهم في الفترات الأخيرة قبل التقييم، دون الأخذ بعين الاعتبار الأعمال الأخرى السابقة للعاملين التي لا يذكروها المقيم، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم استخدام المقيم سجل لتدوين أهم إنجازات العامل طيلة السنة، ويتأثر المقيم بشكل كبير بالأحداث التي تقع مؤخراً، فعلى سبيل المثال يكون أداء العامل جيد ومثالي خلال السنة وقد يصدر عنه قبل أسبوع واحد خطأ في إنجاز عمله خلال عملية التقييم ويترك الخطأ أثر على تقييم المدير للعامل.<sup>(2)</sup>

يتضح من خلال ما سبق أن الرؤساء يتأثرون بسلوك وإنتاجية المرؤوسين، خاصة في الفترات الأخيرة قبل التقييم عند نهاية كل سنة، وهذا راجع إلى عدم استخدام المقيم سجل لتدوين أهم إنجازات العامل طيلة السنة ويتأثر المقيم بشكل كبير وسلبى بسبب التوتر الذي يتعرض له خلال فترة التقييم.

- الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة: قد يغفل المقيم الاختلاف والتباين في أداء العاملين وسلوكهم في العمل ويعطي تقديرات لاهي عالية ولا متوسطة، وتنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة المقيم بالبيانات الخاصة بكل عامل، أو عدم وجود الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم، وعدم رغبة المقيم أن يبين العاملين المتفوقين وغير المتفوقين حتى لا يحصلوا على الترقية أو حتى لا ينتقلوا من تحت رئاسته.<sup>(3)</sup>

يستنتج من خلال هذا أن المقيم يتجه نحو إعطاء تقديرات متوسطة وهذا راجع لعدم معرفته بالبيانات الخاصة بكل عامل، وعدم رغبته في إظهار العاملين المتفوقين وغير المتفوقين حتى لا يحصلوا على الترقية.

(1) علي محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 99، 100.

(2) أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2011، ص 286، 287.

(3) صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2001، ص 260، 261.

- **أخطاء النسيان:** معظم التقديرات عن العاملين غالباً ما تكون الفترة سنة ولذلك يميل بعض الرؤساء لتكوين تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات التي تكون جديدة للعاملين، وهذا لا يعبر عن خصائص أداء العامل في الفترة السابقة، خاصة إذا كان العامل يدرك بأن وقت إعداد تقرير للتقييم يعتمد أو يبدو مثالياً في ذلك الوقت أو قبله.<sup>(1)</sup>

الملاحظ مما سبق أن معظم تقديرات العاملين تكون خلال سنة، هذا ما يجعل الرؤساء يقومون بتقييم العمال على ما يتذكروه من تصرفات بدت من العمال، لكن هذا قد لا يعبر عن أداء العامل الحقيقي في هذه الفترة، وهذا ما يؤثر على العامل ويفقده التركيز في العمل ويؤثر على أدائه بالسلب.

### 5- خطوات وشروط تقييم الأداء:

#### أ- خطوات تقييم الأداء:

لعملية تقييم الأداء عدة خطوات منها:<sup>(2)</sup>

- تحديد معايير ومتطلبات ومقاييس التقييم أي تحديد ما تتوقعه المؤسسة من عمالها أثناء قيامهم بأعمالهم وواجباتهم لتحقيق مصلحة العاملين والمؤسسة.

- مناقشة متطلبات ومعايير التقييم مع العاملين في المؤسسة وتعديل وتغيير تلك المعايير عند الحاجة لإرضاء كل من العامل والمؤسسة.

- ملاحظة ومراقبة أداء العامل وكيف يؤدي واجباته المنوط بها.

- تقييم أداء العامل وفقاً للمعايير السابقة.

- مقارنة الأداء الفعلي بما هو مطلوب ومعرفة نقاط الضعف.

يفهم من هذا أن عملية تقييم أداء العاملين تنطوي على نقطة مهمة وهي الاتفاق بين المؤسسة والعاملين فيما يخص متطلبات التقييم وعلى أساسها يتم التقييم في المؤسسة، وذلك من أجل زيادة الإنتاجية لفائدة كل من العاملين والمؤسسة فإذا فشل هذين الطرفين في مناقشة الأمور المرتبطة بمتطلبات ومعايير التقييم فإن عملية التقييم ذاتها سوف تصبح بعيدة عن الواقع ولا تحقق أهدافها.

- اتخاذ القرارات بشأن نتائج عملية التقييم.<sup>(3)</sup>

(1) أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000، ص 35

(2) سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن

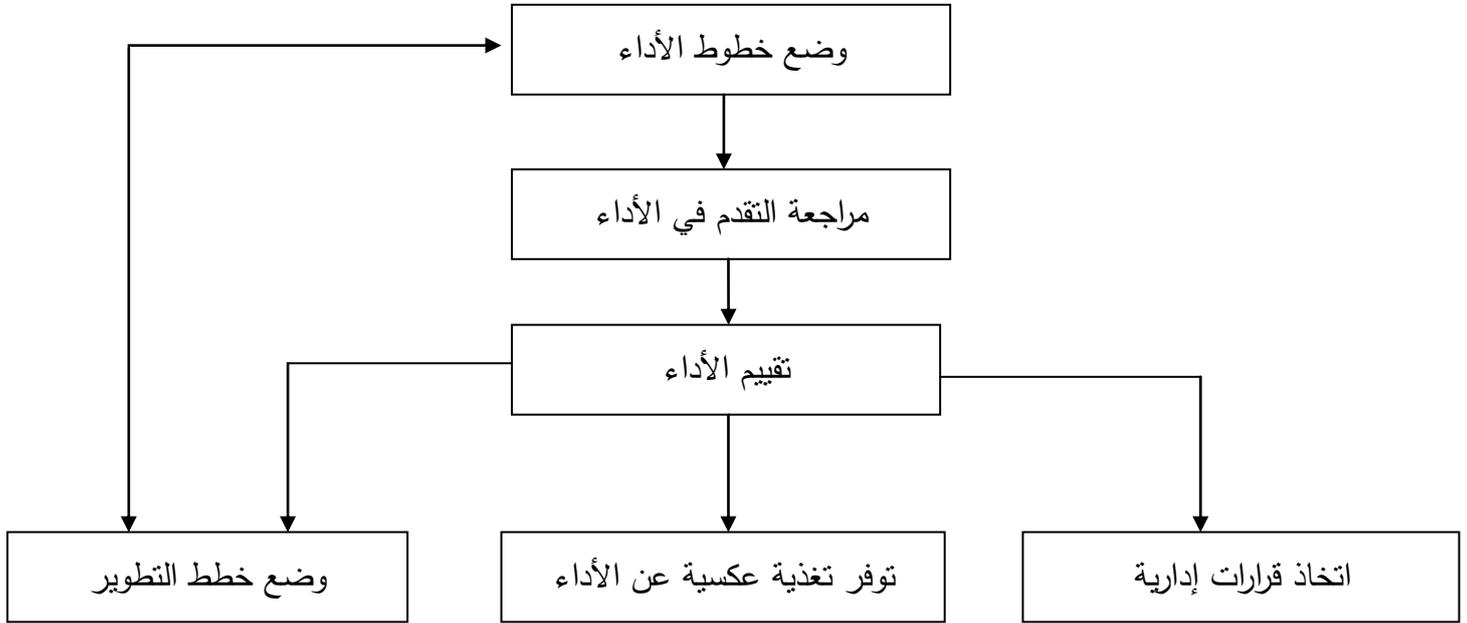
2006، ص 166.

(3) محمد عبد الفتاح الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 219.

ما يعني أن القرارات المتخذة في المؤسسة تبنى على أساس النتائج التي توصل إليها المقيمين لأداء العامل.

وقد عبر ماريون هاينز عن هذه الخطوات الست في شكل النموذج التالي:

شكل رقم (06): يوضح خطوات تقييم أداء العاملين



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 220.

ب- الشروط الواجب توفرها لنجاح عملية التقييم:

يتوقف نجاح تقييم أداء العاملين على توفر جملة من الشروط أهمها:

- التناسب: يعتبر التناسب شرط ضروري لنجاح عملية التقييم، فالتقييم يربط بين معايير الأداء والأهداف المحددة، فيعتبر الأداء مناسباً وناجحاً عندما تتطابق نتائجه مع المعايير والأهداف التي حددت لقياس الأداء وبالتالي الحصول على المكافآت نتيجة الإنجاز في العمل. (1)

يمكن القول أن التناسب يقوى إذا قامت المؤسسة بتحديد أهداف واضحة للفرد والقيام بتحليل وتوصيف الوظيفة التي يقوم بها الفرد لتقييم أدائه.

- القبول: ويتمثل هذا الشرط في قبول العاملين بالتقييم وحتى يكون التقييم ناجحاً يجب أن يكون مقبولاً من طرف العاملين ومن طرف الرؤساء، فتقييم الأداء يعتبر شرطاً للتمييز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال مقبولاً من طرف العاملين ومن طرف الرؤساء، فتقييم الأداء يعتبر شرطاً للتمييز بين الأداء الفعال

(1) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، ط1، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، 2002

والأداء غير الفعال فإنه سوف يجد حتما رفضا من قبل الأفراد، فالأفراد الناجحين لا يقبلون أن يتساوون في التقييم بين الأداء الفعال والضعيف.<sup>(1)</sup>

بمعنى أن نجاح التقييم يعتمد على مدى تقبل العاملين لعملية التقييم ومدى تقنهم فيها وارتياحهم لها.

- **المرونة والحوار:** يعتبر الحوار والمرونة من شروط نجاح تقييم الأداء التي ترافق عمليات التقييم، والمرونة عند العاملين والمدراء، أيضا وضع معايير تتناسب مع متطلبات الاختلاف، فالمؤسسة تستخدم وسائل تقييمية سهلة الاستعمال من قبل المقيم وسهلة الاستيعاب من قبل الأفراد العاملين، والحوار أيضا يعتبر شرطا هاما لنجاح عملية التقييم، فالحوار يكون فعالا إذا تم إخبار الأفراد العاملين بنشاطاتهم والتزامهم مما يعطي فرصة للعاملين بتحسين أدائهم، ويعطي للأفراد الحق في الاطلاع على نتائج التقييم سواء كان كتابيا أو شفويا.<sup>(2)</sup>

استنادا إلى هذا يفهم أنه لا بد من توفر المرونة والحوار على حد سواء، إضافة إلى اطلاع العاملين بواجباتهم التي يجب عليهم الالتزام بها.

وهناك من يرى أن شروط تقييم الأداء هي:<sup>(3)</sup>

- إعداد قائمة بارتباط العامل.
- إعداد خطة وبرنامج للتنفيذ.
- تنفيذ خطة العمل.
- متابعة تقدم التنفيذ لمعرفة التقدم الذي يقوم به العامل في عمله والصعوبات التي تواجهه ومعرفة الأهداف المحددة.
- التقييم سنويا لمعرفة إنجازات العامل والنتائج المترتبة عليه ومدى تحقيقه للأهداف من أجل تحسين الأداء مستقبلا.

يمكن القول أن عملية تقييم الأداء مرتبطة بالمعايير والشروط التي تضمن تحقيق الأداء الجيد وزيادة إنتاجية الأفراد والمؤسسات كالمرونة والقبول والتناسب.

(1) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، المرجع السابق، ص 397.

(2) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، المرجع السابق، ص 397.

(3) يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، مرجع سابق، ص 257.

## 6- فعالية تقييم الأداء

يرتكز نظام تقييم الأداء على مجموعة من المقومات:<sup>(1)</sup>

- تحديد أهداف واضحة للمؤسسة ووضع نظام فعال للمعلومات عن أهداف ومعايير التقييم.
  - تدريب وتكوين كافة الرؤساء والمشرفين على كيفية إجراء التقييم.
  - اتصال فعال بين الرئيس والمرؤوس من أجل خلق علاقة تتميز بالوضوح والصراحة وتقبل النقد الموضوعي.
  - إعطاء وصف صحيح للوظائف التي يشغلها العامل.
  - مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات التقييم وفي تحديد الاحتياجات التكوينية.
  - دورية التقييم على مدار السنة حيث يمكن أن تجري كل ثلاثة أو أربعة شهور.
  - جعل تقرير تقييم الأداء علنيا وليس سريرا، حتى يتعرف العامل على نقاط ضعفه وقوته.
- مما سبق تحليله فإن فعالية تقييم الأداء تتجسد في قواعد وإجراءات لا بد على المؤسسة الالتزام بها والسهر على تطبيقها، كوضع نظام فعال للمعلومات وتحديد الطرق السليمة لتقييم العاملين وذلك من أجل تجنب الأخطاء المرتكبة في عملية التقييم والتي تنقص من فعاليته في المؤسسة.
- وهناك من يرى أن فعالية تقييم الأداء تبرز في مدى موضوعيته وبساطته وقدرته على تصميم معدلات الأداء وجذب اهتمام المؤسسة واقتناعها بأهميته، وتظهر فعاليته أيضا في قدرته على تحديد الفئات المعنية بالتقييم وإعطائهم الفرصة لحق التظلم ما يساعده على تحقيق النتائج المطلوبة بفعالية.<sup>(2)</sup>
- على ضوء ما جاء فإن فعالية تقييم الأداء لا تتحدد في المقاييس والمعايير التي يستخدمها بل أيضا في نظرة المؤسسة إليه ومدى اهتمامها به والدور الذي يؤديه بالنسبة للعاملين.

## ثالثا: قياس الأداء

## 1- أنواع مقاييس قياس الأداء:

تستخدم في عملية تقييم الأداء عدة مقاييس يكون اختيارها على أساس تناسبها مع طبيعة المؤسسة ونوع الأداء المراد قياسه من أجل الوصول إلى التقييم الجيد والفعال وتتمثل هذه المقاييس في:<sup>(3)</sup>

(1) أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 356.

(2) محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية- مصر، ص ص

276، 277.

(3) ممدوح زيدان: تقييم الأداء ومواجهة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة - مصر، 2003، ص 41.

أ- **المقياس الأول:** ويتمثل الهدف منه في تقييم أولي لأداء المؤسسة مع التركيز على تقييم مستوى ثقافة إدارة الأزمات للمؤسسة.

ب- **المقياس الثاني:** ويتمثل الهدف من هذا المقياس بتقييم الأداء العام للمؤسسة وذلك من خلال تقييم أداء جميع أقسام المؤسسة لتحديد نقاط الضعف، وعلى أساسها تبني خطة إعداد المؤسسة لمواجهة الأزمات وهذا يدل على أن دور هذا المقياس يكمن في أنه يساعد في معرفة مواطن الضعف التي تعاني منها المؤسسة وبناء خطة إستراتيجية من أجل التغلب على المشاكل التي تواجهها. وهناك من يرى أن مقاييس الأداء تنقسم إلى: (1)

• **مقاييس المدخلات:** هذه المقاييس تستخدم لفهم العاملين والميزانية لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة.

• **مقاييس العمليات:** وهذه المقاييس تستخدم لفهم الخطوات الأساسية في إنتاج المنتج والخدمة مثلا التكوين مقياس لعدد من الدورات التكوينية المنجزة حسب جدول الموضوع.

• **مقاييس المخرجات:** أما هذه المقاييس تستخدم لقياس المنتج والخدمة التي توفرها المؤسسة للعملاء مثلا مخرجات التكوين هو عدد الأفراد الذين يخضعون للتكوين.

مما سبق يتضح جليا أن المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها العامة تهتم بأداء العمال كونهم المسؤولين عن تنفيذ هذه المخططات والبرامج عمليا، ولذلك تكون مجبرة على مراقبة وفهم جميع العمليات التي تحدث في المؤسسة لسير أفضل للعمل وجودة أكبر في المنتج واهتمام أكبر بالعملاء.

هذا وتختلف مقاييس الأداء من مؤسسة إلى أخرى حسب ما يناسب عملياتها المختلفة، لكن تتفق معظم المؤسسات على مقاييس ستة تحدد مستوى أدائها وأداء عمالها من خلال كفاءة وفعالية هذه الأطراف الأخيرة على القيام بمختلف الأعمال واستغلالها الأمثل لمختلف الموارد المتوفرة، إضافة إلى مدى تحقيق المؤسسة لجودة منتوجها ومراعاته للمقاييس الدولية أو المحلية المعتمد عليها، والعمل على تحقيق رضا الزبائن أو العملاء حسب الطلبات وفي الوقت المحدد والمطلوب.

وتبقى الإنتاجية الهدف الأكبر الذي تسعى المؤسسات لتطويره ليكون بجودة أكبر ويعبر هذا المقياس عن حجم الموارد وعددها في وحدة معينة وفي قيامها بعمليات الإنتاج. (2)

(1) ظاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية ( منظور منهجي متكامل )، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007، ص 490.

(2) ظاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية ( منظور منهجي متكامل )، المرجع السابق ص 491.

إن المؤسسات تركز على أداء عمالها لتحقيق الجودة في المنتج ورضا العملاء وولائهم لها وذلك بمراقبتها تسيير مختلف عمليات الإنتاج والعدد المطلوب من العمال للقيام بعملية الإنتاج في الوحدة الواحدة.

## 2- خصائص مقاييس الأداء:

حتى تكون مقاييس الأداء موضوعية يجب أن تتسم هذه الأخيرة بسمات وخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>(1)</sup>

أ- **الصدق:** أي أن مقياس الأداء يقيس ما صمم لقياسه، بمعنى يجب أن يتأكد أن المقياس يقيس العناصر المراد قياسها.

ب- **الثبات:** أي الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد استخدامه في نفس الحالة، أي عدم تغير النتيجة رغم تكرار عملية القياس.

ج- **القدرة على التمييز:** تعني بذلك تعريف المقاييس وشرح معنى كل منها، وإلى ماذا تهدف وهذا لفهمها وعدم التداخل في معانيها.

مما سبق يتضح أن الصدق والموضوعية من أهم الصفات التي يجب أن تتوفر من أجل قياس الأداء، كما يتبين أنه لا بد أن تتميز مقاييس أداء العمال بالثبات في النتائج في حالة العودة إليها، كما أن الهدف الأساسي من قياس أداء العمال هو العمل على تنميته وتطويره للوصول إلى أعلى مستوى من الجودة، والكفاءة والفعالية في الأداء، كما يجب أن تتسم مقاييس الأداء بالسهولة في استخدامها حتى يتمكن أي مسؤول أو رئيس في العمل من العودة إليها.

## 3- معايير مقاييس الأداء

تتكون مقاييس الأداء من مجموعة من المعايير التي يتم على أساسها قياس أداء العاملين ومعرفة نقاط القوة والضعف وتحديد المستوى الحقيقي لأداء العاملين، وتنقسم مقاييس الأداء إلى قسمين هما:<sup>(2)</sup>

أ- **العناصر:** تمثل العناصر مجموعة من الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يكون قادراً على أداء عمله بشكل جيد وفعال.

<sup>(1)</sup> فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص ص 149، 150.

وتنقسم هذه المعايير إلى عناصر ملموسة كحضور الموظف وانصرافه وعناصر غير ملموسة كالصدق والأمانة.

ب- **المعدلات:** وهي ميزان قياس إنتاجية العامل وتشمل ثلاث جوانب:

- **معدلات كمية:** وهي عبارة عن عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها في وقت محدد.
- **معدلات نوعية:** ويقصد بها وصول أداء العامل إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان والفعالية في العمل.

• **معدلات كمية ونوعية:** حيث يمزج بين الكم والنوع أي المزج بين كمية الإنتاج وجودته.

استناداً إلى ما سبق يمكن القول بأن العناصر التي تساعد في عملية تقييم الأداء بشكل كبير الخصائص والسمات الشخصية للأفراد سواء الملموسة أو غير الملموسة فالمعدلات الكمية يمكن إيجازها في العلاقة الموجودة من قبل العامل، فالكفاءة والفعالية والجودة في القيام بالأعمال والإنتاج من الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، حيث يبقى إحداث التوازن ما بين كميات الإنتاج المنتجة وجودة المنتج الأساس المنتظر من عمليات تقييم وتطوير أداء العمال.

#### 4- أهمية قياس الأداء:

يحضى قياس الأداء بأهمية كبيرة لدى المؤسسة والأفراد العاملين فيها، وتتضح أهمية قياس الأداء فيما يلي:

أ- **الترقية والنقل:** قبل ترشيح أي فرد للترقية من الضروري العودة إلى سجل التقييمات التي حصل

عليها في السنوات السابقة، "فالترقية تعني تغيير وتوسيع في مسؤولياته، مما يتطلب التأكد من تمتعه بخصائص ومؤهلات جديدة والتأكد من تمتع المترشح بالترقية بهذه المؤهلات، هي العودة إلى ملف تقييماته المتتالية لتقدير مدى تمتعه بها".<sup>(1)</sup>

يتبين هنا مدى مساهمة قياس أداء العمال في الرفع من قدراتهم وتشجيعهم على بذل قصارى جهودهم للوصول إلى الأفضل.

ت- **تقييم المشرفين والمديرين:** يساهم قياس الأداء في معرفة مدى فعالية قدرات المشرفين والرؤساء في تنمية وتطوير الأفراد العاملين.

(1) سعاد نائف برونوطي: إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 378.

ج- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: حيث يساهم قياس الأداء في تحديد المكافآت المالية المناسبة للعاملين واقتراح نظام للأجور والحوافز المناسبة.<sup>(1)</sup>

استنادا إلى ما سبق يمكن القول بأن مقاييس الأداء تسمح بالكشف وتبيان مستويات المشرفين والرؤساء وقدراتهم، كما أن قياس أداء العاملين ومستوياتهم وقدراتهم وكفاءاتهم في أداء أعمالهم دورا في إجراء التعديلات على نظام الأجور بما يتناسب مع قدرات كل واحد منهم.

د- تحديد الاحتياجات التدريبية: حيث تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها، ما نسميه بـ"تحديد الاحتياجات التدريبية"، وهذه خطوة أساسية ومهمة في إعداد برنامج تدريب سليم.<sup>(2)</sup>

يتضح مما سبق بأن قياس أداء العاملين يعتبر وسيلة لتحديد الاحتياجات التدريبية والعمل على تنمية قدراتهم وتطويرها بما يفيد المؤسسة فيما بعد.

هـ- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع وتقديم المشورة: حيث تكمن أهمية قياس الأداء في تشجيع المشرفين على الاحتكاك بالمرؤوسين خلال قيامهم بالقياس مما يمكنهم من معرفة شخصية المرؤوسين، حيث يعتبر قياس الأداء أداة لتقييم ضعف العاملين وتقديم إجراءات لتحسين أدائهم الذي يعد حافزا لتطوير العامل ومقياس له.<sup>(3)</sup>

على ضوء ما سبق يمكن القول بأن قياس أداء العمال يقوي التفاعلات والعلاقات الإنسانية بين العمال والمشرفين أو الرؤساء ما يعود بالفائدة على المؤسسة بغياب الصراعات وزيادة الإنتاجية، كما أن قياس أداء العمال ضروري من أجل معرفة مواطن الضعف والقوة في أداء العمال من أجل العمل على تحسينها وتطويرها إلى ما هو أفضل.

### 5- طرق قياس وتقييم الأداء:

يعتبر قياس الأداء من الخطوات الضرورية في رقابة العاملين بالمؤسسة حيث تعتمد عملية قياس وتقييم الأداء على عدة طرق تتباين بين ما هو تقليدي وما هو حديث

(1) مصطفى نجيب الشاويش: إدارة الموارد البشرية ( إدارة الأفراد )، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن

2005، ص 87.

(2) سعاد نائف برونوطي: إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 380.

(3) مصطفى نجيب الشاويش: إدارة الموارد البشرية ( إدارة الأفراد )، مرجع سابق، ص 87.

- الطرق التقليدية: يعتبر الحكم الشخصي للرؤساء على أداء العاملين أساس التقييم في الطرق التقليدية وتتمثل هذه الطرق في:

أ- طريقة الترتيب البسيط: هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين تعتبر من أقدم الطرق وأسهلها، حيث يتم ترتيب الأفراد العاملين محل التقييم ترتيباً تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، ومن مزايا هذه الطريقة أنها سهلة التطبيق، والتفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة، أما عن عيوب هذه الطريقة

فإن القائم بالتقييم وطريقة تفكيره قد ينتج عنها نتائج غير موضوعية، وأيضاً يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من العاملين.<sup>(1)</sup>

بالرغم من سهولة هذه الطريقة إلا أن القائم بعملية التقييم غالباً ما يقع في الذاتية، بالإضافة إلى هذا فهي طريقة لا تصلح إلا مع فئة قليلة من العاملين.

ب- طريقة المقارنة مع العاملين: وتتم هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين "بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي أختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم".<sup>(2)</sup>

يستنتج أنه من أجل الوصول والتعرف على العامل الأفضل في المؤسسة لا بد من مقارنة كل عامل مع زملائه الآخرين في العمل.

ومن مزايا هذه الطريقة أنه إذا قام بعملية المقارنة أكثر من شخص فإنهم سيصلون في الغالب إلى نفس النتائج تقريباً، أما عن عيوب هذه الطريقة فإنه رغم بساطتها وسهولتها إلا أنه يصعب تطبيقها في حالة إذا كان العدد كبير ويكون عدد المقارنات كبير، كما أنها لا تصلح لأغراض التكوين والترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد.<sup>(3)</sup>

من خلال هذا يتضح أن الأداء يقاس من خلال المقارنة بين العاملين إلا أنها كغيرها من الطرق والأساليب الأخرى لا تخلو من العيوب والنقائص التي تقلل من قيمتها.

(1) توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، 1999، ص 61.

(2) توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، المرجع السابق، ص 61.

(3) مهدي حسن زويلف، أحمد قطامين: الرقابة الإدارية (مدخل كمي)، دار حنين، عمان - الأردن، 1995، ص 374.

ج- طريقة التوزيع الإجباري: يقوم المقيم في هذه الطريقة بوضع مجموعة من الأفراد العاملين المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة حسب درجة ومستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات ضعيف، متوسط، جيد<sup>(1)</sup>

بمعنى أن هذه الطريقة تقيم الأفراد على أساس درجة ومستوى التقييم.

ومن مزايا هذه الطريقة سهولة عملية تقييم الأداء، سرعة التقييم، لا يبذل المقيم جهدا ووقتا كبيرين في التقييم، أما عن عيوب هذه الطريقة فتتمثل في نقص الموضوعية، نتائج التقييم عامة وغير تفصيلية، نتائج التقييم حسب هذه الطريقة لا توضح نقاط الضعف والقوة في أداء العاملين، صعوبة استخدام هذه الطريقة عندما يكون عدد المقيمين كبير.<sup>(2)</sup>

بمعنى أن هذه الطريقة تعتمد على تصنيف العاملين إلى فئات حسب مستوى التقييم ما يساعد على اختصار الوقت والجهد في التقييم لكن هذه الطريقة لا تصلح إلا إذا كان عدد العاملين كبير.

د- طريقة التدرج: تقوم هذه الطريقة على تصنيف الأفراد العاملين، إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات للأداء كالاتي: المرضي، غير المرضي، الأداء المتميز، من مزايا هذه الطريقة أنها تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال، كما تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة وصغيرة، أما عن عيوب هذه الطريقة أنها لا ترتبط بسلوك الأفراد، أنه يصعب على الفرد تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال، كما يصعب تصميم برامج تكوينية للأفراد العاملين.<sup>(3)</sup>

هذه الطريقة لا تختلف كثيرا عن الطرق السابقة فهي تعتمد على تصنيف العاملين حسب درجة أدائهم ما يجعلها دقيقة في معرفة الأداء الفعال وهي تصلح في كلتا الحالتين في حالة ما إذا كان عدد العاملين كبيرا أو صغيرا، لكن هذه الطريقة تفتقد إلى الموضوعية.

هـ- طريقة قوائم المراجعة: في هذه الطريقة يقوم المقيم بالتأشير على قوائم الأوصاف السلوكية التي تحددها إدارة الأفراد أو الأقسام وذلك بالتأشير على الصفة التي تصف أداء العاملين بنعم أو لا، وعند إتمامها (قوائم المراجعة) يرجعها إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل في القائمة حسب درجة أهميتها، وتعود القائمة ليكون التقييم النهائي إلى المشرف المباشر لمناقشتها مع

<sup>(1)</sup> فايز الزعبي: الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال ( طرق وأساليب سياسات إستراتيجية )، دار الهلال، عمان- الأردن، 1991، ص 221.

<sup>(2)</sup> عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة ( بعد إستراتيجي )، مرجع سابق، ص ص 417، 418.

<sup>(3)</sup> علي محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 90، 92.

العاملين، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تقلل من التحيزات الشخصية، أما عن عيوبها فإن تكلفتها عالية حيث يتطلب من المؤسسة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات وأعمال.<sup>(1)</sup>

هذا يعني أن المقيم خلال إتباعه لهذه الطريقة يعتمد على القوائم التي تصممها إدارة الأفراد ما يمنحها الموضوعية ويبعدها عن الذاتية، إلا أنها مكلفة.

#### - الطرق الحديثة

إن تقييم الأفراد لا يعتمد على الطرق التقليدية فقط بل هناك طرق أخرى حديثة تتماشى مع التطورات الحاصلة ومن هذه الطرق:

أ- **مقياس التدرج على أساس سلوكي:** يركز هذا المقياس على تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة وسلوك نابع من واقع العمل الفعلي، ويتم تقييم الفرد بناء على الصفات التي يمتلكها العامل وسلوكه المتوقع في العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات المرتبطة بمتطلبات العمل، بالإضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته. ومن مزايا هذه الطريقة أنها تقلل من الأخطاء المترتبة عن عملية التقييم، نقاط الضعف وفي تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين، أما عن عيوبها فتتمثل في ارتفاع تكلفتها والوقت والجهد في تطوير هذا المقياس وتنفيذه.<sup>(2)</sup>

وهذا يعني أن هذه الطريقة تركز على تقييم السلوك الفعلي للعاملين في العمل وصفته وتوضيح وتقدير مستوى أدائه، حيث أن هذه الطريقة تجنب المقيمين ارتكاب الأخطاء وتمكنهم من تحديد احتياجات التكوين، إلا أنها تحتاج إلى الوقت والجهد والمال مما يجعل استخدامها من قبل المؤسسات قليل.

ب- **طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:** تم وضع هذا المقياس للقضاء على عيوب طريقة التدرج على أساس سلوكي، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء، كما في الطريقة السابقة، إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين ويرتبهم ثم يجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل الذي يحتوي على مواقف متعددة، ومن مميزات هذه الطريقة أنها تركز على السلوك الملاحظ، أي يقوم المقيم بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين على خلاف الطريقة السابقة التي يركز المقيم في عملية التقييم بتوقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين.<sup>(3)</sup>

(1) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 254.

(2) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص ص 258، 259.

(3) علي محمد رابعة: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 96.

هذه الطريقة لا تختلف عن طريقة التدرج على أساس سلوكي ولكن ما يميزها عنها أنها تعتمد على ملاحظة السلوك عن قرب ما جعلها تتميز عن الطرق الأخرى.

ج- **طريقة مراكز التقييم:** تهدف هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية بتحديد مقاييس معينة لهذه الخصائص على الرغم من صعوبة ذلك، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية مثل الأفراد المرشحين للترقية في الإدارة العليا، من مزايا هذه الطريقة أنها توفر مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية، كما أنها توفر معلومات صحيحة فيما يخص نواحي القوة والضعف لدى الأفراد، كما تعتمد على الصلاحية والقبول من طرف المديرين والعاملين. أما عن عيوب هذه الطريقة فتكلفتها تكون عالية، عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية.<sup>(1)</sup>

يتضح لنا من خلال هذا أن هذه الطريقة من التقييم تخص المدراء فقط ولا تعمم على جميع المستويات الإدارية.

د- **طريقة الإدارة بالأهداف:** وهذه الطريقة تمر عبر تحديد الأهداف والنتائج التي تتطلب تحقيقها ويتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها وذلك بالاتفاق مع الرئيس والعامل، أما أثناء التنفيذ فيقوم الرئيس بمساعدة عامليه في تحقيق الأهداف، وفي نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت مقارنة بما تم تحقيقه.<sup>(2)</sup>

يستنتج أن الهدف الأساسي من هذه الطريقة هو تقوية الروابط بين الرئيس والعاملين، وزيادة تحفيز الأفراد على العمل.

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء المشاركة بين الرئيس والعاملين في وضع مهام ومجالات مسؤولية عمل الفرد وموافقة الرئيس والعاملين على معايير تقييم الأداء، ويلعب المشرف دورا إيجابيا في ظل الإدارة بالأهداف بمساعدته لعامليه وتحقيق الأهداف الموضوعية.<sup>(3)</sup>

يستنتج أن إدارة الأفراد تحرص على مشاركة العاملين في وضع أهدافها.

ومن مزايا هذه الطريقة هي أنها تعتمد على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي، كما أن الأفراد يتعرفون على ما هو مطلوب منهم وما هي إمكاناتهم كما أن عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف تكون سهلة، أما عن

(1) حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 113.

(2) أحمد ماهر: الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، مرجع سابق، ص 378.

(3) جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 434

عيوب هذه الطريقة صعوبة مقارنة مستوى أداء الأفراد وصعوبة تطبيقها في الواقع العملي، لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف.<sup>(1)</sup>

مما سبق يمكن القول أن هذه الطريقة تسعى إلى بناء روابط التعاون والتشارك فيما بين الإدارة والأفراد على وضع وتطوير الأهداف المراد تحقيقها ولكن هذه الطريقة غالبا ما تطبق على أرض الواقع.

---

<sup>(1)</sup> علي محمد رابعة: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 97.

## خلاصة الفصل:

الأداء نشاط كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه، ويرتبط بالمنتجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها، ولاشك أن الأداء يدل على ما يتمتع به العاملين في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الإفريقية للزجاج بصفة خاصة من قدرات وإمكانات ومهارات، فإذا كان الأداء مناسباً للأداء المطلوب إنجازَه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتكوين العاملين على ذلك لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم وهذا لا يتم التعرف إليه في ظل تقييم أداء العاملين من أجل ضبط النقائص ونقاط الضعف وتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة لتحسينها وتداركها بشكل يساهم بفاعلية في رفع قدرات العاملين بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.



# الباب الثاني: الإطار الميداني

# الفصل الخامس: الإجراءات

## المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: الإجراءات المنهجية لدراسة

**تمهيد:**

إن الدراسة السوسولوجية المتكاملة مبنية على ضرورة تحقيق الربط والترابط بين المعالجة النظرية والميدانية لموضوع الدراسة وذلك باعتماد إجراءات منهجية معينة تتماشى وطبيعة موضوع الدراسة واهدافه وكذا الواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة، وسيتم في هذا الفصل تناول مختلف الإجراءات المنهجية التي من خلالها يمكن أن نتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة، ولقد تم اختيار الشركة الإفريقية للزجاج بأولاد صالح - الطاهير - لإجراء الدراسة الميدانية وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى تحديد مجالات الدراسة والفرضيات والمنهج الملائم لها، بالإضافة إلى الكشف عن الأدوات المنهجية والوسائل المساعدة في جمع المعلومات قصد تحضيرها للدراسة والتحليل والتفسير.

**أولاً: مجالات الدراسة:**

يعد مجال الدراسة نقطة أساسية في البحث الإجتماعي وذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث يجمع كل المشتغلون بمناهج البحث الإجتماعي أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي: المجال الجغرافي، والمجال البشري، المجال الزمني.

**1- المجال الجغرافي:** يقصد بالمجال المكاني الحيز أو النطاق الجغرافي لإجراء الدراسة الميدانية وقد تم تحديده في:

الشركة الإفريقية للزجاج باولاد صالح - الطاهير -

**نشأة و تطور الشركة الإفريقية للزجاج:**

**-النشأة:** تعد الشركة الإفريقية للزجاج امتداد لوحدة الزجاج المسطح ثم مركب الزجاج قبل أن يتم اعطاؤها التسمية الحالية و ذلك في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية عام 1996 لتصبح منذ ذلك التاريخ فرع من فروع مجمع المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة ( groupe enava ) .

و يمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة زمنيا في ثلاث مراحل هي:

**مراحل تطور الشركة الإفريقية للزجاج :**

**1- مرحلة النشأة 82 . 87:** في إطار دراسة قام بها مكتب انجليزي مختص pelkiwgton في عقد السبعينات و بناء على استنتاجه، تم ابرام عقد انجاز بين الوطنية للصناعات الكيماوية ( snic ) و الشركة الفرنسية ( technip ) .

سنة 1982 وذلك لإنجاز وحدة الزجاج الأمني بطاقة 20.000 ط / س من زجاج البناء الشفاف و 44000 وحدة من زجاج السيارات الأمامي تم إنجاز المشروع الزجاج المسطح بين سنتي 82 و 86 و قد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية وانطلق عمليا في الإنتاج في 1 أوت 1987، خلال مدة الإنجاز توأكبت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الإنجاز و هي:

شركة SNIC : 82- 84 إنجاز .

شركة EDIC : 84 - 86 متابعة الأشغال .

شركة ENAVA : استلمت المشروع في ماي 86 الإستغلال .

**2- مرحلة التوسع 87 - 96:** بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط وفقا لسياسة تنمية

وتطوير معتمدة أنذاك ثم تسيطر برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل إنجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعملاته وأنواعه ، تمثلت هذه المشاريع في إنجاز :

• وحدة جديدة للزجاج الأمني: زجاج سيارات أمامي، جانبي وخلفي، زجاج مصفف feuillere - زجاج مقاوم - trempe - زجاج مصقع - blinde - انطلقت في الإنتاج سنة 1992 وأنجزت من طرف شركة فنلندية تدعى TAMGLASS .

#### ❖ الطاقة النظرية للإنتاج:

زجاج السيارات ( زجاج أمامي، خلفي، جانبي ) 200.000 وحدة سنويا.  
الزجاج مصفف 80.000 م /س.

#### ❖ الزجاج الأمني:

منتوج الزجاج الأمني بسبب خاصته الأمنية واسع الإستعمال في مجالات الصناعة، البناء، و لأمن مثل :  
- الزجاج الأمني الخاص بالسيارات، الشاحنات، و الآلات، الأشغال العمومية.  
- الزجاج الأمني المصفف - FEUILLETE - الخاص بحماية الأفراد والممتلكات في البنوك، الوكالات التأمينية، المتاحف، السجون ... الخ.  
- الزجاج الأمني المقاوم للحرارة والصدمات - TREMPE - وتستعمل في قطاع البناء، الصناعات الكهرومنزلية ... الخ.

#### ❖ أهم زبائن الشركة:

أ / زجاج السيارات.

شركة صناعة السيارات و الشاحنات بروبية .SNVI -

شركة صناعية عتاد الأشغال العمومية بقسنطينة - ENMTP --

الوكلاء المعتمدون و تجار الجملة الخواص.

ب / الزجاج الصفف - FEUILLETE - والزجاج المقاوم - TREMPE - شركات البناء مثل : ECM

سيدي موسى ، ACUOR الجزائر .

EPLA الجزائر ، ENIE تيزي وزو .

2 / وحدة جديدة للزجاج السائل:

وتتضمن هذه العملية ثلاث خطوط للإنتاج الزجاج المطبوع، الأجور الزجاجي والأكوابأنجزت هذه الوحدة من طرف شركة BASSE SAMBRE البلجيكية، و انطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994 في حين

انطلق مشروع الأجر الزجاجي في نهاية نفس السنة ليتوقف هذا الخط عن الإنتاج 1996 لأسباب تجارية بحتة مرتبطة بعدم استيعاب السوق للكمية المعروضة وتكلفة الإنتاج الكبيرة، أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفير التجهيزات واكتمال المشروع ولمواجهة إشكالية استغلال هاذان الخطان لجأت الشركة إلى تحويل الأفران لإنتاج مادة سيليكات الصودا التي تستعمل عادة كمادة أولية لصناعة المنظفات .détergents

#### ❖ أهم زبائن الشركة :

شركة ENAD صناعة المنظفات.

شركة هنكل ( HENKEL ).

شركة خاصة مثل النسر SPIH و VOR.

#### • الطاقة النظرية للإنتاج:

- الزجاج المطبوع 15000 طن / سنويا.

- سيليكات الصودا 12000 طن / سنويا.

- وحدة إنتاج و معالجة المواد الأولية: إضافة إلى الورشة تم إنجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل: رمل السيليس، أندلومي ... الخ ونشاط الوحدة المذكورة أيضا من طرف شركة BASSAMBR و انطلقت سنة 1994 .

- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في منافسة السوق الدولية .

- تحسين وتطوير منتجات الشركة وتوسيع شبكة التوزيع.

- تسهيل عمل مختلف الأقسام من خلال تقديم المعلومات التقنية الخاصة ببرنامج تأهيل الشركة للحصول على شهادة ISO.

- تطبيق مقاييس المطابقة الدولية لمنتجاتالزجاج الأمني المتمثلة في معيار R 43.

- إعداد الدراسات و الوضعيات المتعلقة بالتخطيط لمشاريع جديدة.

و تشرف على المكاتب التالية:

- البحث و التطوير.

- التخطيط و المشاريع.

- الأمن الصناعي.

- التحاليل و المراقبة.

- المقاييس و الدراسات التقنية .
- مسؤول إدارة الجودة: هو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة والنوعية ، يتولى المهام التالية:
  - إيجاد الوسائل لضمان المراقبة التقنية للجودة.
  - التعريف بالمشاكل المتعلقة بالإنتاج و طرق نظام الجودة.
  - العلم بجميع التغيرات وتطبيقها في مجال ضمان الجودة.
  - برمجة وتوجيه ومراقبة كل الأعمال في إطار مخطط الجودة.
  - السهر على الإجراءات المتعلقة بشهادة الجودة والتجديد الدوري لها.
- مدقق داخلي: هو المسؤول عن تعليمات التسيير ومدى تطبيقها باستمرار، يتولى المهام التالية:
  - مراقبة تطبيق طرق وقواعد التسيير .
  - تقديم تقرير للمسؤول المعني عن كل الأخطاء والعيوب الموجودة .
  - إنشاء برامج التدقيق لنظام المراقبة الداخلية .
  - تنفيذ كل التحقيقات المطلوبة من طرف المدير العام .
- نائب المدير العام: هو المسؤول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام.
  - يتولى المهام التالية:
    - إمضاء الوثائق الخاصة بالموظفين.
    - العمل بالتنسيق مع جميع المديریات.
    - السهر على ضمان الإنضباط العام داخل الشركة.
    - إصدار القرارات المتعلقة بمصالح الشركة.
- المكلف بالمنازعات : هو المسؤول عن تسيير ملفات المنازعات، يتولى المهام التالية:
  - تحويل الملفات إلى المحامي المستشار للشركة.
  - متابعة مختلف القضايا الخاصة بالمنازعات.
  - تكوين ملف المنازعات و تحرير عريضة من أجل الدفاع عن المؤسسة.
  - تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات الإدارية.
  - تكوين ملفات خاصة بديون المؤسسة من أجل استرجاعها مثل: إرسال إعلانات.
- مسؤول تجاري: وهو يعمل تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة بحيث يضع مخططات البيع والتسويق ويضع الإستراتيجية الخاصة بهما وذلك بالتنسيق مع باقي المديریات، كما تمثل الشركة مع

باقي المتعاملين التجاريين والزبائن ويتفاوض معهم بخصوص الإتفاقيات التجارية ويحرص على تنفيذها من خلال مجموعة من الأعوان الذين يشرف عليهم.

● **مسؤول التسويق:** هذا الأخير يقوم بإعداد المخططات التسويقية بحيث يقوم بدراسة السوق، المنافسة والأسعار، الجودة و طرق التوزيع وهنا يقوم برفع تقارير في ذلك إلى المديرية العامة، كما يحضر مختلف التظاهرات التجارية والمعارض والملتقيات وذلك من أجل التعرف بمنتجات الشركة وكسب زبائن جدد، و يقوم بإعداد تحقيقات عن المنتجات المشابهة والزبائن.

● **بالنسبة للقسم الأول:** تقوم بشراء المواد الأولية و قطع الغيار الصناعية من السوق المحلية أو الدولية وضمن الخدمات المرتبطة بها كالتأمين والجمركة والنقل.

● **بالنسبة للقسم الثاني:** فهو ينقسم إلى فرعين هما: فرع الصيانة الميكانيكية وفرع الصيانة الكهربائية وهذان الفرعان يتدخلان لإصلاح الأعطاب المختلفة في المصنع زيادة على ذلك الصيانة العادية للتجهيزات والعتاد.

إضافة إلى تسيير مخزونات قطع الغيارات والمواد الأولية المختلفة وكذا المنتجات الجاهزة.

**3- مديرية المالية والمحاسبة:** تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين، الميزانية المالية وأيضا مراقبة التسيير وتمثل مهامها في:

- الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة.

- توفير اللوازم المالية والإدارية كالورق.

- الإشراف على عمليات المحاسبة وإعداد التقارير الشهرية وتحليلها.

- تسيير مختلف مداخل الشركة وتكاليف الإنتاج.

- وتشرف على:

- مصلحة المالية و المحاسبة.

- مصلحة المحاسبة التحليلية.

4 - مديرية الإستغلال: و هي مديرية تنقسم إلى ثلاث وحدات رئيسية كما يلي:

أ- **وحدة الزجاج السائل:** و ينتج بها الزجاج المطبوع الموجه للبناء ووكلاء معتمدين خواص بطاقة نظرية سنوية تقدر ب : 15000 طن سنويا.

سيليكات الصودا الصلب بطاقة إنتاج 12000 طن سنويا.

سيليكات الصودا السائل بطاقة إنتاج 12000 طن سنويا.

ب - وحدة الزجاج الأمني: تتشكل من فرعين:

- فرع الزجاج المورق: بطاقة إنتاج 80.000 م سنويا و 45000 وحدة من الزجاج الأمامي للسيارات.
- فرع الزجاج المنقوع: بطاقة إنتاج 15000 م سنويا و 200.000 وحدة من زجاج السيارات الجانبي والخلفي.

ج - وحدة معالجة و إنتاج المواد الأولية: وهي وحدة تقوم باستغلال الرمل ومعالجته بالغسل والتنصيف وكذا باقي المواد التي تدخل في صناعة الزجاج والسيليكات كالكركير، الفلد سباط والدولومي... الخ بطاقة إنتاج 60.000 طن سنويا من مختلف المواد.

4- مديرية الموارد البشرية: تهتم بإنجاز سياسة الشركة بخصوص شؤون الموظفين والعمال، و تتمثل مهامها في:

- الإشراف على تطبيق سياسة الشركة الخاصة بالموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف، التكوين، الأجور، تسيير المستخدمين.

مديرية الموارد البشرية: تتمثل وظيفتها في:

- متابعة وتسيير كل ماله صلة بالجانب البشري والمهني للشركة هذه الجوانب تتمثل أساسا في تسيير المستخدمين وتسيير وضعيتهم المهنية من التوظيف الترقية إلى التسريح من جهة و من جهة أخرى إعداد الأجور وتصنيف مناصب العمل وفق الإتفاقية الجماعية والتشريعات المعمول بها.

- إعداد مخططات التكوين ومتابعتها و تتشكل مديرية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج من:

- رئيس مصلحة الموارد البشرية.

- مسير المستخدمين.

- مسؤول الأجور والخدمات الإجتماعية.

يوضح الجدول الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية:

-مديرية الموارد البشرية: وهي المديرية محل الدراسة وتعتبر قطاعا هاما في الشركة إذ تسهر على متابعة الموارد البشرية وحركتها في مكان العمل ومتابعة وضعيتهم المهنية من يوم توظيفهم وتعيينهم إلى يوم استقبالهم أو تقاعدهم و تندرج هذه المديرية تحت مصلحة واحدة وهي:

●مصلحة الموارد البشرية: و يمكن حصر مهامها في:

- القيام بمهام التوظيف، الترقية، النقل، التقاعد أي متابعة حركة وتطوير الموارد البشرية.
- مراقبة العطل السنوية الإستثنائية والغيابات وتطبيق العقوبات القانونية في حالة حدوث أي مخالفة.

- كما تشارك مع مدير الموارد البشرية وكذا يمكن اقتراح أي مشروع لنظام داخلي للمؤسسة حسب التغيرات التي تحدث.

- عدد من المسؤولين تحت سلطة رئيس مصلحة الموارد البشرية يسهرون على مراقبة العمال في المؤسسة وتسيير شؤونهم في العمل وهم كآآآي:

● **مسير المستخدمين:** يعمل تحت إشراف رئيس مصلحة الموارد البشرية مكلفة بالمهام التالية:

- متابعة كل الأعمال الإدارية.

- متابعة وتنظيم الملفات الإدارية الخاصة بالمستخدمين.

- متابعة حفظ كل الوثائق الخاصة بتسيير ملفات المستخدمين.

المتابعة اليومية للمستخدمين الذين هم في حالة غياب: كالعطل السنوية... الخ.

- متابعة عملية التنقيط اليومية.

- متابعة كل التسجيلات الخاصة بالمستخدمين: كسجل العطل السنوية.

● **مسؤول الأجور والخدمات الإجتماعية:** يقوم هذا بالسهر على تطبيق القوانين وإعداد بعض

الخدمات الإجتماعية إذ هو مكلف بحساب أجور الموارد البشرية وإعداد تصريحات لصندوق الضمان الإجتماعي والضرائب وكل ذلك من خلال:

- جمع المعطيات اللازمة لحساب الأجور.

- استقبال ومعالجة جداول المعطيات المتغيرة للأجور.

- المحافظة على الجداول السنوية للأجور.

- تسجيل المعلومات عن شهادات التصريح للضرائب والضمان الإجتماعي للأجور.

- إعداد تقارير التصريح عند وقوع أي حادث للضمان.

**2- المجال البشري داخل الشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2016:** ويقصد به العدد الكلي

لمجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد العمال في الشركة الإفريقية للزجاج 242 عامل موزعين كما هو موضح في الجدول التالي:

|              |     |
|--------------|-----|
| إطارات       | 33  |
| عمال مؤهلين  | 28  |
| عمال التنفيذ | 181 |
| المجموع      | 242 |

المصدر: مديرية الموارد البشرية

**3- المجال الزمني:** ويقصد به المدة التي تم إستغراقها لتحضير هذه الدراسة بشقها النظري والميداني

وقد تمت عبر مراحل:

- **المرحلة الأولى:** بداية الشروع في إعداد المذكرة وكانت بداية الموسم الدراسي بعدما تم قبول العناوين على مستوى قسم علم إجتماع وبموافقة المشرف على الدراسة، فقد تم الشروع في البحث عن المادة العلمية النظرية وجمع المصادر والمراجع المتعلقة بالدراسة.

- **المرحلة الثانية:** تم اول اتصال بالمؤسسة يوم 27 جانفي 2016م، حيث تم الاتصال مع رئيس ادارة الموارد البشرية لطلب القبول على اجراء البحث الميداني، وقد تم القبول والموافقة عليه يوم 01 فيفري 2016 ثم بعد ذلك تزامنت البداية الاولى للجانب الميداني مع نهاية الجانب النظري، حيث كانت البداية الفعلية لهذا الجانب يوم: 27 مارس 2016 من اجل الحصول على بعض الوثائق و السجلات والمعلومات عن المؤسسة والقيام بجولة استكشافية داخلها لمعرفة ميدان الدراسة الأقسام، المصالح، الهيكل قصد التعرف على واقع التكوين داخل الشركة والكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين التكوين وتحسين الاداء في الشركة الإفريقية للزجاج.

- **المرحلة الثالثة:** وتم فيها القيام بتوزيع الإستمارة على المبحوثين في يوم 04 و 05 افريل 2016 وقد تمت هذه العملية بطريقة صعبة حيث لم تسمح لنا المسؤولة عن الموارد البشرية بتوزيع جميع الإستمارات في يوم واحد حيث وزعنا نصفها في اليوم الاول ونصفها في اليوم الثاني وكان ذلك بمرافقة رئيس الامن الصناعي لنا الذي ساعدنا في عملية التوزيع، وقد وجدنا اقبال من طرف العمال الذين سهلوا مهمة ذلك عن طريق الإجابة عن أسئلة الإستمارة دون تعقيد وهذا نظرا لتعودهم على ذلك.

- المرحلة الرابعة: وهي المرحلة الأخيرة والتي تم فيها تبويب البيانات وتفريغها والتعليق عليها ووضع النتائج العامة للدراسة وذلك بالإعتماد على توجيهات.

### ثانياً: فرضيات الدراسة:

العنوان: "دور التكوين في تحسين أداء العمال في المؤسسة".

انطلاقاً من الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، ومجموعة التساؤلات التي تمّ طرحها في إشكالية البحث والمقاربات التي تناولت موضوع التكوين، ودوره في تحسين الأداء، وبعد جملة من مستخلصات الدراسة الاستطلاعية في الميدان تمّوضع فرضية عامة تحدد الإطار العامل لبحث. والفرضية عادة هي إجابة مقترحة قد تكون حكماً تقريرياً أو تقييمياً يثبت أو ينفيه الواقع موضوع البحث، ويمكن تعريفها حسب الخصائص الثلاثة الآتية "التصريح، التنبؤ، وسيلة للتحقيق الإمبريقي".<sup>(1)</sup> بمعنى أنّ المرجو من الفرضية هو أن تكون واضحة وغير مبهمّة، وتمكن من نتائج تبنى عليها توقعات مادامت الفرضية تقاس بمجموعة مؤشرات قابلة للتحقيق الإمبريقي، أي أنّها تقدم علاقة ارتباط بين ظواهر أو متغيرات متعدّدة، تتطلب القابلية للفحص والتحقق حتى تكون علمية، وهي تبقى تفسيراً مؤقتاً لمشكلة الدراسة.

وفي ضوء دراسة مختلف التصورات والدراسات حول التكوين وتحسين الأداء من خلال الإطلاع على الواقع المعاش تحاول الدراسة الراهنة التحقق من مدى الصدق الإمبريقي للفرضيات المصاغة والتي انبثقت عن ذلك التساؤل الرئيسي الذي أثارته عند طرح الإشكالية، وبناءً على هذه التساؤلات كانت الفرضية العامة "التكوين له دوراً كبيراً في تحسين أداء العامل في المؤسسة" والتي انبثقت عنها الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** "التكوين أثناء الخدمة يؤدي إلى تثمين الجهد المبذول".

#### التجارب

- التخطيط المسبق..... سرعة التنفيذ.
- التدريب..... الفعالية.
- الإعداد..... قوة الأداء.

<sup>(1)</sup> موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصة للطباعة والنشر، 2006، ص 151.

- التأهيل..... الكفاءة.

#### التربط

- التخطيط المسبق يؤدي إلى سرعة التنفيذ.

- يزيد من فعالية أداء العمال.

- الإعداد يساهم في قوة الأداء.

- التأهيل يضمن كفاءة العمال.

**الفرضية الفرعية الثانية:** "الإرشاد المهني يزيد من فعالية العامل".

#### التجارب

- التوجيه..... حسن التسيير.

- الإختبار..... التحكم في الأداء.

- التطوير..... المهارة.

- التجديد..... الإبتكار.

#### التربط

- التوجيه يدعم حسن التسيير.

- الإختبار يضمن التحكم في الأداء.

- التطوير يزيد من مهارة العمال.

- التجديد يؤدي إلى الإبتكار.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** "التكوين المعرفي يساهم في الإنجاز المادي".

#### تجارب

- تعلم..... الإنجاز.

- إكتساب المعارف..... تزايد الإنتاجية.

- معرفة إجراءات السلامة..... تفادي حوادث العمل.

- الإطلاع على التشريع المعمول به..... تحمل المسؤولية.

#### التربط

- التعلم يساعد على إنجاز العمل.

- إكتساب المعارف يضمن تزايد الإنتاجية.
- معرفة إجراءات السلامة يساهم في تفادي حوادث العمل.
- الإطلاع على التشريع المعمول به يؤدي إلى تحمل المسؤولية.

### ثالثا: الإجراءات المنهجية

#### 1- المنهج المستخدم في الدراسة:

من أجل أن تكون الدراسة علمية لا بد أن تستند إلى منهج علمي تسيير وفقه ويتحدد نوع المنهج وفقا لنوع الدراسة والظاهرة المراد دراستها، ويمكن تعريف المنهج على أنه "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم المختلفة، وذلك عن طريق جملة من القواعد العامة التي تسيطر على سير العقل و تحدد عملياته حتى تصل إلى نتيجة مقبولة و معلومة".<sup>(1)</sup>

إن طبيعة العلوم الإجتماعية تستدعي إستخدام عدة مناهج للبحث، تفرضها عادة نوعية الموضوع المعالج، فحسن اختيار المنهج المناسب لتصميم بحث إجتماعي، يعين الباحث على الكشف عن الحقيقة بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحديد عملياته.

- **المنهج الوصفي:** وبما أن موضوع الدراسة الراهنة يتمحور حول دور التكوين في تحسين أداء العمال في المؤسسة سيتم الإعتماد على المنهج الوصفي كأنسب منهج لهذه الدراسة، والذي يوفر صورة عن الوضع الراهن ويصف خصائص الظاهرة ومركباتها والعوامل المؤثرة بها، ويحدد العلاقات الإرتباطية بين المتغيرات وتأثيراتها ومحاولة التنبؤ والإستنتاج بالأوضاع المستقبلية التي يمكن أن تؤول إليها الظاهرة مادام يتضمن التفسير والتحليل كآليات للدراسة

وعليه فإن هذه الدراسة الوصفية التي سعت إلى محاولة جمع معلومات دقيقة وشاملة عن دور التكوين في تحسين أداء العمال، من خلال الجانب النظري بمسح ما أمكن من أدبيات متعلقة بالموضوع والجانب التطبيقي، الذي يقتضي الإحتكاك بميدان الدراسة ووصف مفرداته لأجل جمع المعلومات والبيانات اللازمة وتحليلها ثم تفسيرها بعد تحديد المشكلة والفروض والتساؤلات.

الأمر الذي يحيلنا في الأخير إلى إعتماد المنهج الوصفي للدراسة وهو منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة، على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته و تفاصيله، والتعبير عنها تعبيرا إما كفيما وذلك

(1) عامر قنديلجي : البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات ، دار اليازوري العلمية ، ط1 ، الأردن ، 1999 ، ص 31 .

يوصف حال الظاهرة محل الدراسة وتعبيرا كميا وذلك عن طريق الأعداد والتقديرات والدرجات التي تعبر عن وضع ظاهرة و علاقتها بغيرها من الظواهر.<sup>(1)</sup>

**2- أدوات جمع البيانات:** تستخدم البحوث الإجتماعية أدوات تفرضها طبيعة الموضوع، ومدى الإمكانية المتاحة لإنجازه، فهذه التقنيات تسهل جمع المادة العلمية التي تشكل التصور العام للدراسة والتي تؤدي في النهاية إلى الوصول إلى نتائج علمية. ومن الأدوات المستعملة في جمع البيانات مايلي:

أ- **الملاحظة:** تعد الملاحظة وسيلة هامة في جمع البيانات اذاستخدمت في الماضي كما تستخدم في الحاضر نظرا لاهميتها في الدراسة والبحث، ويعرفها محمد طلعت عيسى على انها: "الاداة الاولى لجمع المعلومات، وهي النواة التي يمكن انيعتمد عليها للوصول الى المعرفة العلمية والملاحظة في ابسط صورها، وهي النظر الى الاشياء، وادراك الحالة التي هي عليها".<sup>(2)</sup>

وقد استخدمت الملاحظة في هذه الدراسة من خلال الزيارات المتعددة للمؤسسة، واثناء توزيع الاستمارة، حيث أفادتنا الملاحظات الأولية في تكوين فكرة عن بيئة العمل السائدة في المؤسسة، والتعرف على بعض المصالح والدوائر وذلك من خلال تقفنا في مختلف مصالح المؤسسة كمصلحة الانتاج ومصحة الدعم و الصيانة مما ساعدنا على التعرف على طبيعة العمل والاداء والظروف التي يعمل فيها العمال و كيف تتم العملية الانتاجية ومخاطرها على العمال كما تمكنا من معرفة انه هناك تسبب واللامبالاة داخل المؤسسة بحيث لم نجد اغلبية العمال في اماكن العمل رغم ان الوقت كان التاسعة صباحا اي بداية العمل.

ب- **المقابلة:** ولها من الأهمية ما يجعل الباحثين يوظفونها في بحوثهم قصد الوصول لنوعية معينة من المعلومات، التي قد لا تتيحها الملاحظة أوالإستمارة، فهي تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف المواجهة يحاول أحدهما ( الباحث ) أن يعرف بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر ( المبحوث )، والتي تدور حول خبراته أو آرائه و معتقداته، و تكون ذات صلة بالظاهرة قيد الدراسة.<sup>(3)</sup>

ونظرا لقدرة هذه التقنية على تدعيم معلومات البحث حول طرق إستخدام التكوين من اجل تحسين اداء العمال، فقد تم إجراء مقابلات مع بعض الرؤساء من أجل معرفة طريقة سير العمل، ومختلف

(1) أحمد عياد:مدخل منهجية البحث الإجتماعي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص61.

(2) رشيد زرواتي: منهجيةالبحوث الإجتماعية -اسس علمية وتدريبات-، دار الحديث، 2004، ص143 .

(3) علي غربي: أجيديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، ط2، مطبعةCIRTACOPY ، الجزائر ، 2006 ، ص 119 .

أساليب الرقابة والحماية المطبقة على الموظفين ومختلف الإجراءات المتخذة في حالة عدم إلتزام الموظف.

كما اجرينا مقابلة مع بعض أفراد العينة من أجل التأكد من صحة نتائج الإستمارة وملاحظة ردود أفعالهم. وكانت أسئلة المقابلة كالآتي:

- هل خضعت للتكوين ؟
- هل ما اكتسبته كان من خلال الخبرة ؟
- هل أنت مؤهل لأداء هذا العمل ؟
- هل العمال على إطلاع بإجراءات السلامة المهنية ؟
- هل يتم توجيه العمال أثناء العمل ؟
- ماهي أكثر الحوادث التي تتعرضون لها ؟

ج- الإستمارة: من أجل جمع المعلومات الأساسية الخاصة بالدراسة الحالية تم الإعتماد على الاستمارة التي تعتمد على طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين تكون في الغالب ممثلة لمجموع المستجوبين، وتتعلق هذه الأسئلة بأوضاع المستجوبين الإجتماعية والمهنية والعائلية وآرائهم ومواقفهم وتوقعاتهم ومعرفتهم ووعيهم بالنسبة لحدث ما، أو مشكلة أو أي نقطة تهم الباحث.<sup>(1)</sup> قد غطت الاستمارة ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

- المحور الأول: يشتمل البيانات الشخصية لأفراد مجتمع البحث من السؤال 1-6.
  - المحور الثاني: يتعلق بالتكوين اثناء الخدمة وتثمين الجهد المبذول من السؤال 7-14.
  - المحور الثالث: يتعلق بالارشاد المهني وزيادة فاعلية العامل من السؤال 15-21.
  - المحور الرابع: يتعلق بالتكوين المهني والانجاز المادي من السؤال 22-35.
- وقد تم إعداد هذه الإستمارة وفق ثلاث مراحل، تمثلت المرحلة الأولى في إعداد نسخة أولية من الإستمارة تتضمن 35 سؤال أما المرحلة الثانية خصصناها لعملية التحكيم حيث تم توزيع مجموعة من النسخ على مجموعة من الأساتذة المحكمين كما هو موضح في الملحق رقم(02)، اما في الرحلة الثالثة فقد تم الاستجاب لآراء الاساتذة المحكمين، وفي ضوء مقترحاتهم تم القيام ببعض التعديلات على بعض البنود، وإعداد الإستمارة في صورتها النهائية وموافقة الأستاذ المشرف على ذلك.

<sup>(1)</sup> عبد الله إبراهيم: البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، المركز الثقافي، ط1، المغرب، 2008، ص 225 .

صدق الاستبيان: بعد المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة المحكمين على بنود الاستمارة تم الحصول على قيمة صدق هذه البنود ب 0,84 وعلى اعتبار أن هذه القيمة أكبر من 60,0 يمكن القول أن هذا الاستبيان صادق.

د- **الوثائق والسجلات:** وهي من أدوات جمع البيانات حيث، تمثل الوثائق في أنها ذلك الإنتاج الفكري المقدم للباحثين في مجالات مختلفة، بما يوفر مجال لإقامة قراءة تحليلية ونقدية لهذه الوثائق فيما تعتبر السجلات أوعية محددة بمعلومات تهتم بظاهرة أو موضوع ما فهي ترتبط بواقعة حالية ما يزيد من أهميتها في البحوث الوصفية، ويرجع إليها الباحث قصد الإحاطة ببعض المعلومات التي لا تتوفر في الإستمارة أو الملاحظة أو خلال إجراء المقابلات.<sup>(1)</sup>

وقد استعملت الوثائق والسجلات في هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني، ومنها:

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإفريقية للزجاج.

- بيانات متعلقة بتعريف المؤسسة الإفريقية للزجاج.

- وثائق إحصائية لعدد العاملين بالمؤسسة الإفريقية للزجاج.

هـ- **اساليب التحليل:** على الباحث عند تحليله ان يدمج قدر المستطاع بين نوعي التحليل الكمي والكيفي \***التحليل الكمي:** يقتصر على الارقام والنسب المئوية ومصادقيتها في التعبير عن الواقع، ولكنه يبقى قاصر اذا لم يزوج بالتحليل النوعي أو الكيفي وهو الذي يحاول تطبيق الاعداد والتعبير عنها بكلمات ومفاهيم ذات مضامين ودلالات ابعدها واعمق من مجرد ارقام صماء.

\* **فالتحليل الكيفي:** يكسب المحتوى بعدا انسانيا معبرا ويساعد على ترابط وتكامل اجزاء البحث ومختلف عناصره مع بعضها البعض<sup>(2)</sup>. بمعنى أن التحليل الكيفي هو ذلك الاسلوب الذي يعبر عن بيانات الحكم، وعن نتائج التحليل بصورة غير كمية من خلال عرض النتائج وتفسيرها.

### 3- العينة:

ان الهدف من تحديد العينة في البحث السوسولوجي هو التحكم في مجتمع البحث حتى يقترب من الصدق العلمي؛ ويقصد بالعينة "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وتعتبر جزء من الكل؛ بمعنى ان تؤخذ مجموعة من افراد المجتمع على ان تكون ممثلة لمجتمع الدراسة؛ فالعينة هي جزء أو

(1) محمد زياد حمدان، البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم، دار التربية الحديثة، الأردن، 2001، ص 52.

(2) علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مرجع سابق، ص 141.

نسبة من افراد المجتمع الاصلي، تم تعميم الدراسة على المجتمع الكلي".<sup>(1)</sup>

✓ توزيع العمال حسب الإختصاص فيفري 2016:

| المجموع | إدارة |    |    | صيانة الدعم والتحكم |    |    | الإنتاج |    |    | التخصص<br>الصفة |
|---------|-------|----|----|---------------------|----|----|---------|----|----|-----------------|
|         | ت     | م  | إ  | ت                   | م  | إ  | ت       | م  | إ  |                 |
| 141     | 01    | 04 | 04 | 44                  | 08 | 09 | 48      | 11 | 12 | الدائمون        |
| 100     | 05    | /  | 06 | 31                  | 05 | 01 | 52      | /  | 01 | محددي المدة     |
| 242     | 06    | 04 | 10 | 75                  | 13 | 10 | 100     | 11 | 13 | المجموع         |

✓ توزيع نسبة العمال حسب الإختصاص فيفري 2016:

| صيانة الدعم والتحكم |        |        | الإنتاج |        |        | التخصص<br>الصفة |
|---------------------|--------|--------|---------|--------|--------|-----------------|
| ت                   | م      | إ      | ت       | م      | إ      |                 |
| 18,181              | 03,305 | 03,719 | 19,834  | 04,545 | 04,958 | الدائمون        |
| 12,809              | 02,066 | 0,413  | 21,487  | /      | 0,413  | محددي المدة     |
| 30,990              | 05,571 | 04,132 | 41,321  | 04,545 | 05,371 | المجموع         |

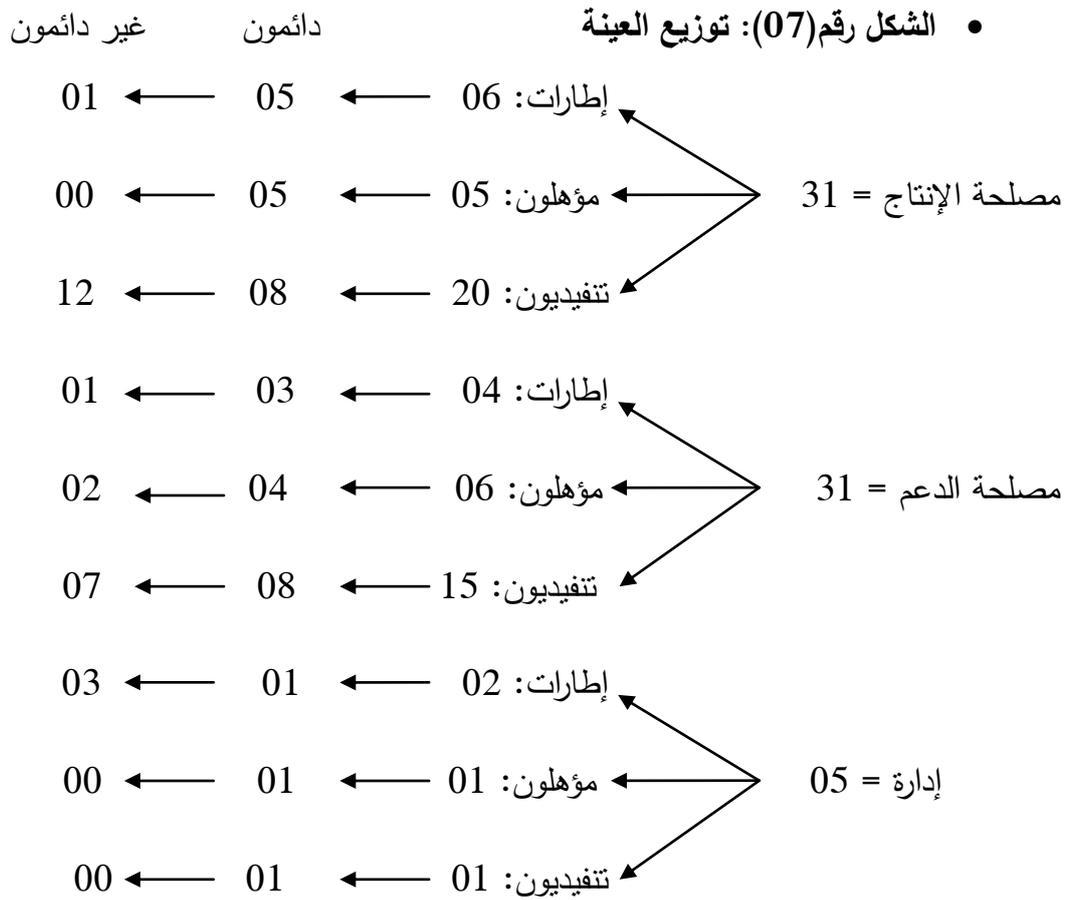
| المجموع | إدارة  |        |        |
|---------|--------|--------|--------|
|         | ت      | م      | إ      |
| 259,58  | 04,413 | 01,652 | 01,652 |
| 41,733  | 02,066 | /      | 02,652 |
| 100     | 02,479 | 01,652 | 04,131 |

<sup>(1)</sup>صلاح مراد، فوزية هادي: طرائق البحث العلمي تعميمها وإجراءاتها، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2004، ص 197.

$$- \text{مصلحة الإنتاج} \leftarrow \text{العدد } 123 = 50,826\% \leftarrow 61 \times 100\% = 61 \times 50,826 = 31$$

$$- \text{مصلحة الصيانة والدعم} \leftarrow \text{العدد } 98 = 40,495\% \leftarrow 61 \times 100\% = 61 \times 40,495 = 25$$

$$- \text{الإدارة} \leftarrow \text{العدد } 20 = 08,264\% \leftarrow 61 \times 100\% = 61 \times 08,264 = 05$$



• الخصائص السوسولوجية لمجتمع البحث: يتميز مجتمع الدراسة بالخصائص التالية:

- معظم العمال أبناء المنطقة.
- معظم العمال يشتركون في العادات والتقاليد.
- معظم أفراد المجتمع متجانسون.

• الخصائص السوسولوجية لعينة البحث: بناء على الشواهد الكمية تتسم العينة ب:

- جنس الذكور أكثر من جنس الإناث.
- معظم العمال تتراوح أعمارهم ما بين ( 30 و 50 ) سنة.
- معظم العمال لديهم مستوى علمي ( ثانوي وجامعي ).
- معظم أفراد العينة متزوجون.
- معظم العمال لديهم أقدمية في العمل.

# الفصل السادس: عرض وتفسير

## وتحليل البيانات

تمهيد

عرض وتفسير وتحليل البيانات

**تمهيد:**

بعد ما تم تحديد الإجراءات المنهجية من مجالات البحث البشرية والزمانية، وكذا المنهج المتبع وطبيعة العينة، وأدوات جمع البيانات، وأيضا التطرق إلى الخصائص السوسولوجية للمبوثين. سيتم الانتقال إلى القراءة السوسولوجية لأرقام الجداول وتحليلها وتفسيرها حسب واقع الدراسة والإجراءات العلمية المستعملة عادة، حتى يتم التأكد من مدى صدق وصحة النتائج أو حتى خطئها. وقد تم تقسيم الفصل إلى:

- البيانات الشخصية.
- التكوين أثناء الخدمة وتأمين الجهد المبذول.
- الإرشاد المهني وفعالية العامل.
- التكوين المعرفي والإنجاز المادي.

## أولاً: جداول المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم(05): جنس المبحوثين

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات<br>الجنس |
|----------------|-----------|---------------------|
| %81,96         | 50        | ذكر                 |
| %81,14         | 11        | أنثى                |
| %100           | 61        | المجموع             |

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلبية العمال في الشركة الإفريقية للزجاج ذكور بنسبة % 81,98 وهي أعلى نسبة، في مقابل نسبة 18,14 % إناث، ويرجع ذلك إلى: طبيعة العمل الممارس في المصنع الذي يتميز بأنه شاق والذي يتطلب جهد وقوة تحمل كبيرين خاصة في المستويين التنفيذي والإشرافي. سيطرة المجتمع الذكوري على البيئة الاجتماعية الخارجية.

اعتماد الشركة على نظام التناوب في العمل (3×8) والذي لا يناسب تماماً عمل المرأة.

انصراف النساء عادة إلى العمل في قطاعات أخرى تراعي وضعهن الاجتماعي إلا القليل منهن في الإدارة.

معنى ذلك أن المصنع يوجد في بيئة اجتماعية تتميز بأنها مغلقة تحت سيطرة العادات والتقاليد، وسيطرة الذكور، والنظرة السلبية للمرأة العاملة في مثل هذا المجال ومنه محدودية المرأة.

وعليه فإن عمال هذا المصنع أفرزتهم طبيعة المجتمع الذي يتميز بأنه مجتمع محافظ.

## الجدول رقم (06): سن المبحوثين

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات                |
|----------------|-----------|---------------------------|
|                |           | السن                      |
| %01,63         | 01        | - أقل من 20 سنة           |
| %27,86         | 17        | - من 20 إلى أقل من 30 سنة |
| %36,06         | 22        | - من 30 إلى أقل من 40 سنة |
| %31,14         | 19        | - من 40 إلى أقل من 50 سنة |
| %03,27         | 02        | - من 50 سنة فما فوق       |
| %100           | 61        | المجموع                   |

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب عمال الشركة الإفريقية للزجاج هم من فئة الكهول والتي تتراوح أعمارهم ما بين (50,60) سنة بنسبة 67,20 % ، مع إضافة نسبة 03,27 % من العمال الذين هم أكبر من 50 سنة، وهم كهول في مجال عملهم وهي نسبة ضعيفة وذلك لإقبال معظمهم إلى التقاعد، ويرجع ذلك إلى :

أن المصنع تم تشييده سنة 1994 وبالتالي فإن العمال الذين ينتمون إلى فئة الكهول قد التحقوا بالعمل في بداية تشغيل المصنع.

التمتع بالخبرة المكتسبة خلال سنوات العمل.

القدرة على تحمل أعباء العمل ومسؤولياته وعلى توجيه الطاقات الشبانية.

خطورة العمل التي لا تتحمل الاستهتار واللامبالاة

أما فئة الشباب من العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين (20، 30) سنة تقدر نسبتها ب 27,86 % وذلك لكون الشباب يتمتعون بقدرات جسمية تساعدهم على الحركة وعلى أداء العمل بسهولة، كما لهم القدرة على استيعاب الأوامر وتنفيذها.

معنى ذلك أن العمل في المؤسسة الإفريقية للزجاج يتطلب عمال مسؤولين وحريصين على أداء العمل بطموح ودقة وكفاءة.

وعليه فإن هذه المؤسسة لا تعاني من ظاهرة دوران العمل، وبالتالي فإنها تستفيد من خبرة عمالها الذين هم في سن متقدمة نوعاً ما في إرشاد وتوجيه وتدريب العمال الجدد.

### الجدول رقم (07): الحالة العائلية

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات<br>الحالة العائلية |
|----------------|-----------|-------------------------------|
| 34,42%         | 21        | - أعزب                        |
| 65,57%         | 40        | - متزوج                       |
| 00%            | 00        | - مطلق                        |
| 00%            | 00        | - أرمل                        |
| 100%           | 61        | المجموع                       |

من أرقام الجدول يلاحظ أن فئة المتزوجين قدرت ب 65,57% و 34,42% منهم عزاب،

أما فئة المطلوق والأرامل فهي منعدمة ومن خلال تحليل البيانات نخلص إلى التفسير الآتي:

فئة المتزوجين: تمثل أعلى نسبة من عمال الشركة، وهذا ما يكون له تأثير إيجابي على سلوكيات العمال وطرق أدائهم للأعمال، فالاستقرار العائلي والشعور بالطمأنينة يؤديان بالضرورة إلى أداء جيد للأعمال الموكلة لهم وتقلل من دوران العمل والبقاء في منصب العمل حتى سن التقاعد وذلك لضمان احتياجات الأسرة.

فئة العزاب: مرتفعة نوعاً ما وذلك راجع إلى ارتفاع مستوى المعيشة خاصة في السنوات الأخيرة وزيادة المصاريف وارتفاع تكاليف الزواج مقارنة مع ما يتقاضاه من أجر.

فئة المطلوق والأرامل: منعدمة وهذا مؤشر إيجابي وله آثار إيجابية في محيط العمل، من حيث قلة الصراعات والمشاكل مع الزملاء والروء ساء وقلة الشكاوي والتغيب وانخفاض معدل الإنتاجية.

معنى ذلك أن عمال المؤسسة يتحملون المسؤولية ولهم نوعا من العقلانية؛ أي أن الحالة العائلية تؤخذ بعين الاعتبار في عملية التوظيف في المؤسسة الإفريقية للزجاج.

وعليه فإن الاستقرار العائلي والشعور بالمسؤولية يؤثر على الاستقرار المهني للعامل في المؤسسة، وتحمل مشقة العمل مهما كانت طبيعته وهذا مؤشر على زيادة الأداء.

### الجدول رقم (08):المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات<br>المستوى التعليمي |
|----------------|-----------|--------------------------------|
| 01,61 %        | 01        | - ابتدائي                      |
| 14,75 %        | 09        | - متوسط                        |
| 37,70 %        | 23        | - ثانوي                        |
| 37,70 %        | 23        | - جامعي                        |
| 06,55 %        | 05        | - أخرى                         |
| 100 %          | 61        | المجموع                        |

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن معظم عمال المؤسسة ذوي مستوى علمي ثانوي وجامعي، بحيث قدرت نسبة كل منهما ب 37,70% في مقابل نسبة 14,75% من العمال المتحصلين على شهادة التعليم المتوسط، ويرجع ذلك إلى:

- طبيعة العمل التي تتطلب مستوى علمي.

- حاجة المؤسسة إلى عمال لديهم معرف وخبرة في العمل.

- المؤسسة توظف عمال جامعيين في مناصب محددة كالإطارات والإدارة وتوظيف عمال ذو مستوى ثانوي ومتوسط بقسم الإنتاج الذي لا يتطلب مستوى تعليمي عالي لأن العمل فيه يعتمد على البرامج التكوينية التدريبية التي تساعدهم على ممارسة العمل بسهولة.

معنى ذلك أن العمل في المصنع يحتاج إلى مستوى علمي لأداء العمل كل حسب موقعه في العمل.

وعليه يمكن القول بأن إدارة الشركة الإفريقية للزجاج تعطي أهمية للمستوى التعليمي للعاملين.

### الجدول رقم(09): محل الإقامة

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات<br>محل الإقامة |
|----------------|-----------|---------------------------|
| 32,78 %        | 20        | - ريف                     |
| 67,21 %        | 41        | - مدينة                   |
| 100 %          | 61        | المجموع                   |

من أرقام الجدول يلاحظ أن نسبة 67,21 % من المبحوثين هم من سكان المدن وهي أعلى نسبة في مقابل 32,78 % من المبحوثين الذين هم سكان الريف، ويرجع ذلك إلى:

وجود المؤسسة بالمدينة ومن ثم عامل القرب ؛ أي قرب المؤسسة من مدينتي جيجل والطاهر مما سهل عملية التنقل إليها.

أن الإعلان عن التوظيف وإجراء الاختبارات وإمضاء عقود الترسيم في الوظائف يتم في المدينة مما يعطي لأصحاب المدن فرصة أكبر للتوظيف مقارنة مع سكان الريف.

إضافة إلى أن المتواجدين بالمدن في الغالب يزاولون التكوين في اختصاصات ذات الصلة بالعمل في المؤسسة الإفريقية للزجاج.

وقوع المؤسسة في منطقة شبه حضرية.

معنى ذلك أن الموقع الجغرافي للشركة والسياسات المتبعة في التوظيف مكنت سكان المدن من السيطرة على أغلب وظائفها.

وعليه يمكن الجزم بأن سكان المدن هم أغلب موظفو الشركة الإفريقية للزجاج.

## الجدول رقم (10): الأقدمية في العمل

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات<br>الأقدمية في العمل |
|----------------|-----------|---------------------------------|
| 29,50%         | 18        | - أقل من 05 سنوات               |
| 22,95%         | 14        | - من 05 إلى أقل من 10 سنوات     |
| 14,75%         | 09        | - من 10 إلى أقل من 15 سنة       |
| 00%            | 00        | - من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة   |
| 32,78%         | 20        | - من 20 سنة فما فوق             |
| 100%           | 61        | المجموع                         |

من أرقام الجدول يلاحظ أن المبحوثين الذين لديهم اقدمية الخدمة في الشركة والتي تفوق 20 سنة يمثلون نسبة 32,78% من عمال الشركة ، وهذا ما يبين ثبات معظم عمال الشركة في مناصب عملهم، وهذا الثبات سعت إليه الشركة من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية للعمال، وكذا العمل على تقديم ووضع وإنشاء كل ما من شأنه أن يضمن سلامة عمال الشركة وعدم وقوع حوادث عمل يمكن أن تؤدي إلى خسارتهم أو إلحاق أضرار بهم وبالمعدات والآلات والذي يعد خسارة مكلفة للشركة مما تقوم به الشركة في سبيل ذلك التبديل المستمر للآلات الجديدة محل القديمة.

إعطاء العمال بدلات ومعدات للوقاية في حالة وقوع حوادث.

كل هذا ساهم في بقاء العمال في الشركة وأكسبهم قناعات معينة وثقافة تنظيمية راسخة للاستقرار الوظيفي وعدم ترك المنصب في الشركة والبحث عن آخر، وكذلك الإحساس بالأهمية وبحرص المؤسسة على سلامة عمالها فضلا عن الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم في توجيه العمال الجدد الذين هم شباب.

أما المبحوثين الذين نقل خبراتهم عن 05 سنوات فهم يمثلون نسبة 29,50% من عمال الشركة، وهذا دليل على عدم استقطاب المؤسسة المستمر للعمال الجدد تعويضا للمتقاعدين أو الذين غادروا الشركة لأسباب أخرى.

معنى ذلك أن إدارة المؤسسة الإفريقية للزجاج وفرت جميع الظروف المادية والمعنوية المحفزة على بقاء العمال في المؤسسة وعدم مغادرتها.

وعليه فإن هذه المؤسسة تحافظ على موردها البشري وبالتالي المحافظة على الخبرة التي اكتسبها طيلة مدة العمل.

### جداول المحور الثاني: التكوين أثناء الخدمة وتثمين الجهد المبذول

الجدول رقم(11): المصالح المشرفة على أداء العمال

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات<br>المصالح المشرفة |
|----------------|-----------|-------------------------------|
| 67,21 %        | 41        | - مصلحة المستخدمين            |
| 09,21 %        | 06        | - مصلحة المالية               |
| 04,91 %        | 03        | - مصلحة التخطيط               |
| 18,03 %        | 11        | - مصلحة التكوين               |
| 100 %          | 61        | المجموع                       |

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن المصلحة المشرفة على أداء العمال هي مصلحة المستخدمين بنسبة 67.21 %، و يرجع ذلك إلى :

الوظيفة الأساسية لهذه المصلحة هي الإشراف على أداء العمال و متابعتهم .

- أن المصالح الأخرى لها وظائف تهتم بشؤون أخرى كالمشؤون المالية و الإدارية .

- أن مصلحة المستخدمين تهتم بالموارد البشرية الموجودة في المؤسسة و تعمل على تحسين أدائهم و تطوير أسلوبهم في العمل و السهر على تلبية احتياجاتهم المهنية .

معنى ذلك أن المؤسسة خصصت مصلحة المستخدمين للإشراف على أداء العمال و متابعتهم و مراقبتهم أثناء العمل من أجل تحسين الإنتاجية .

وعليه فإن عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج يعملون تحت إشراف و تسيير مصلحة المستخدمين الموجودة على مستوى المؤسسة و التي من مهامها مراقبة و متابعة طريقة أداء العاملين للواجبات و توجيههم مما يضمن أداء أحسن.

## الجدول رقم (12): التخطيط المسبق للعمل

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات<br>التخطيط المسبق |
|----------------|-----------|------------------------------|
| 65,57 %        | 40        | - نعم                        |
| 34,42 %        | 21        | - لا                         |
| 100 %          | 61        | المجموع                      |

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب العمال يرون أن المؤسسة تعمل وفق تخطيط مسبق

بنسبة 65,57 %، ويرجع ذلك إلى:

وجود مصلحة خاصة بالتخطيط في المؤسسة.

إطلاع العمال على خطوة العمل قبل البدء فيه.

طبيعة العمل المعقدة و التي تتطلب التخطيط.

رفع إنتاجية المؤسسة.

تحقيق أهداف المؤسسة.

معنى ذلك أن التخطيط عملية ضرورية في المؤسسة باعتبارها أهم العمليات الإدارية التي تضمن

حسن سير العمل و كفاءة الأداء و جودة المنتج و بالتالي تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

وعليه فإن العمل في المؤسسة يتطلب التخطيط المسبق للمهام و دراسة شاملة و معمقة للوظائف بما

يتناسب مع مجهود و قدرات و احتياجات العامل.

## الجدول(13): نتائج التخطيط

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات<br>نتائج التخطيط |
|----------------|-----------|-----------------------------|
| 32,78 %        | 20        | - سرعة الإنجاز              |
| 14,75 %        | 09        | - تقليص الجهد المبذول       |
| 27,86 %        | 17        | - الإتقان                   |
| 24,59 %        | 15        | - إنتاج اكبر                |
| 100 %          | 61        | المجموع                     |

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن التخطيط يؤدي إلى سرعة الانجاز بنسبة 32,78 % ، ويرجع ذلك إلى:

يساعد التخطيط العمال على انجاز العمل بسرعة وسهولة.

المعرفة بكيفية أداء العمل وطرق التنفيذ المناسبة.

أن التخطيط للعمل يساعد على اختزال الجهد والوقت.

التخطيط يساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة في أداء العمل، وتفادي الأخطاء المهنية وتضييع الوقت.

ومعنى ذلك أن التخطيط داخل المؤسسة يمكن العمل من أداء المهام الموكلة اليه بسرعة، وبأقل جهد و وقت ممكن.

وعليه فإن سرعة الإنجاز في المؤسسة مرتبطة بدرجة كبيرة بوجود عملية التخطيط المسبق للعمل.

## الجدول (14): الخضوع للتكوين

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات<br>الخضوع للتكوين |
|----------------|-----------|------------------------------|
| %68,86         | 42        | - نعم                        |
| %31,14         | 19        | - لا                         |
| %100           | 61        | المجموع                      |

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب العمال خضعوا للتكوين بنسبة 68,85 % ويرجع

ذلك إلى:

حاجة العمال للتكوين وطبيعة المهنة التي يقومون بها، والتي تفرض عليهم التكوين. أن أغلبية عمال المؤسسة لا يمتلكون الخبرة والكفاءة للعمل بسبب توظيف العمال الجدد. عدم امتلاك العمال الأقدمية في العمل مما يستدعي تكوينهم وتدريبهم على أداء العمل لإمدادهم بالمعارف والخبرات.

التطورات الحاصلة في العمل.

ريح الوقت والتكلفة بالنسبة للمؤسسة من خلال إبقاء العامل يعمل في المصنع من جهة، والتكلفة المنخفضة للتكوين من جهة أخرى.

معنى ذلك أن العمل في المؤسسة يتطلب تكوين وتدريب العمال خاصة العمال الجدد الذين التحقوا بالمؤسسة حديثاً، وهذا ما تمت ملاحظته ، فنجاح عملية التكوين في المؤسسة الإفريقية للزجاج يعتمد بدرجة كبيرة على التكوين الداخلي والمستمر للعامل أثناء العمل من أجل تحسين أدائه وتطوير قدراته في العمل، إلا أن إجابة الباحثين خلال المقابلة معهم أكدت أن ما تعلموه كان بالخبرة.

وعليه فإن طبيعة العمل في المؤسسة تفرض على العامل أن يكون مكون ومدرب على أداء العمل هذا الأخير الذي يتميز بالدقة والخطورة.

## الجدول رقم (15): نوع التكوين

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات<br>نوع التكوين    |
|----------------|-----------|------------------------------|
| 19,67 %        | 12        | - تكوين مسبق                 |
| 24,59 %        | 15        | - تكوين أثناء الخدمة         |
| 06,55 %        | 04        | - تداريب تحسين المستوى دوريا |
| 13,11 %        | 08        | - تريض في التخصص             |
| 04,91 %        | 03        | - أخرى                       |
| 100 %          | 41        | المجموع                      |

الملاحظ من أرقام الجدول أن أغلب العمال خضعوا لتكوين أثناء الخدمة بنسبة 24,59، إضافة إلى التكوين المسبق بنسبة 19,67 %، والتريض في التخصص بنسبة 13,11 %، ويرجع ذلك إلى:

معرفة مسيري المؤسسة بأهمية إقامة الدورات التكوين للعمال.

حاجة عمال المؤسسة إلى تكوين أثناء العمل.

العمل على اكتساب العمال مهارات وخبرات وتطوير قدراتهم ومعارفهم التي تتلاءم مع طبيعة العمل الذين يقومون به.

التقليل من الأخطاء المهنية وحوادث العمل.

ومعنى ذلك أن المؤسسة تعتمد على تكوين عمالها أثناء الوظيفة التي يشغلها العامل داخل

المؤسسة للتأكيد على ضرورة قيام كل عامل بالمهام والأدوار المطلوبة منه ولتفادي حوادث العمل.

عليه فإن المؤسسة تحرص على تكوين عمالها بطريقة مستمرة أثناء أداء من أجل مواكبة التطورات

الحاصلة في العمل واكتساب المهارة والخبرة والكفاءة.

## الجدول رقم (16): النتائج الإيجابية للتدريب

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات | نتائج التدريب                          |
|----------------|-----------|------------|--|
| 24,59 %        | 15        |            | الرد بالإيجاب - تزيد من فعالية العمال. |
| 36,06 %        | 22        |            | - تحسين إنتاجية العمال                 |
| 16,39 %        | 10        |            | - تقلل من حوادث العمل                  |
| 11,47 %        | 07        |            | - تقلص من زمن الانجاز                  |
| 11,47 %        | 07        |            | - أبدا                                 |
| 100 %          | 61        |            | المجموع                                |

الملاحظ من أرقام الجدول أن معظم العمال يرون أن من النتائج الإيجابية للتدريب تحسين إنتاجيتهم والتي تقدر نسبتها ب 36,06 %، ويرجع ذلك إلى:

خضوع العمال إلى التدريب من طرف المؤسسة.

ارتفاع إنتاجية العامل بعد عملية التدريب.

التدريب ساعد العمال على أداء العمل بأقل جهد وأقل وقت وأقل تكلفة.

معنى ذلك أن التدريب في هذه المؤسسة له نتائج إيجابية تعمل على إنتاجية العامل والمؤسسة وتزيد من فعالية الفرد في العمل.

وعليه فإن عمال المؤسسة خضعوا إلى التدريب الذي ساعدهم على تحسين إنتاجيتهم وزيادة مردودية المؤسسة

## الجدول رقم (17): إعداد العمال وإقبالهم على العمل

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات   |
|----------------|-----------|--------------|
|                |           | إعداد العمال |
| % 93,44        | 57        | - نعم        |
| % 06,55        | 04        | - لا         |
| % 100          | 61        | المجموع      |

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب العمال يرون أن الإعداد يزيد من إقبالهم على العمل بنسبة 93,44%، ويرجع ذلك إلى:

أن العمال في المؤسسة يتم إعدادهم للعمل.

أن إعداد وتحضير العمال للعمل يزيد من ارتباطهم به.

أهمية الإعداد في زيادة الرضا الوظيفي للعامل.

أن إعداد العمال للعمل مكنهم من مجاوزة مشقة ومتاعب العمل.

أن الإعداد يقلل من دوران العمل.

أن الإعداد يقلل من تكاليف العمل.

معنى ذلك أن إعداد العمال للعمل يزيد من دافعيتهم وإقبالهم عليه وهو ما سعت المؤسسة إلى

تحقيقه من أجل ضمان الاستقرار المهني للعمال وزيادة ارتباطهم بالمؤسسة وخلق بيئة تنظيمية مستقرة.

وعليه فإن المؤسسة تعمل على إعداد عمالها لإنجاز العمل من أجل زيادة دافعيتهم وإقبالهم عليه

وهذا ما يساعدها على تحقيق أهدافها وتحسين إنتاجيتها وزيادة الولاء لها.

## الجدول رقم(18): تأهيل العمال لأداء العمل

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات   |
|----------------|-----------|--------------|
|                |           | تأهيل العمال |
| % 93,44        | 57        | - نعم        |
| % 06,55        | 04        | - لا         |
| % 100          | 61        | المجموع      |

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب العمال يرون أن تأهيلهم لأداء العمل يزيد من قدرتهم على التحكم أكثر فيه بنسبة 29,50 %، ويرجع ذلك إلى:

أن تأهيل العمال لأداء العمل يزيد من اكتسابهم للمهارة والخبرة.

أن طبيعة العمل في حاجة إلى عمال مؤهلين.

العمل يحتاج إلى قدرة العامل على التحكم في العمل.

معنى ذلك أن عمال المؤسسة مؤهلين لأداء العمل وهذا ما ساعدهم على التحكم أكثر فيه والتفاعل معه وإنجازه بكفاءة وفعالية.

وعليه فإن طبيعة العمل في المؤسسة تتطلب عمال مؤهلين وقادرين على أداء العمل ويمتلكون الكفاءة والمهارة والخبرة الكافية لإنجاز المهام الموكلة إليهم والقدرة على التحكم في العمل.

الكشف عن الارتباط بين متغيرات الفرضية الفرعية الأولى

الجدول رقم(19): تأهيل العمال والإقبال على العمل

| كا <sup>2</sup> | المجموع | لأحد منهم   | بعضهم       | جميعهم      | التأهيل للعمل<br>الإقبال على العمل |
|-----------------|---------|-------------|-------------|-------------|------------------------------------|
| 27,61           | 57      | 02<br>01,86 | 46<br>44,85 | 09<br>10,27 | يوجد                               |
|                 | 04      | 00<br>0,131 | 02<br>03,14 | 02<br>0,13  | لا يوجد                            |
|                 | 61      | 02          | 48          | 11          | المجموع                            |

يتبين من أرقام الجدول أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة والمقدرة بـ 27,61 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة والمقدرة بـ 5,99 عند مستوى درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0,05، فإن هناك دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول تأهيل العمال لأداء العمل وزيادة الإقبال عليها.

## جداول المحور الثالث: الإرشاد المهني وزيادة فعالية العامل

الجدول رقم (20): توجيه المشرفين

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات<br>توجيه المشرفين |
|----------------|-----------|------------------------------|
| 32,78 %        | 20        | الرد بالإيجاب - توجيه لفظي   |
| 16,39 %        | 10        | - توجيه فعلي (بالمشاركة)     |
| 21,31 %        | 13        | - توجيه كتابي                |
| 29,31 %        | 18        | لا                           |
| 100 %          | 61        | المجموع                      |

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب العمال يقرون بوجود توجيه من المشرفين أثناء أدائهم للعمل بنسبة 32,78 %، ويرجع ذلك إلى:

أن العامل يعمل تحت إشراف الرئيس.

حاجة العامل إلى التوجيه والإرشاد في العمل.

ضرورة مراقبة ومتابعة العاملين أثناء أداء العمل.

طبيعة العمل تحتاج إلى إرشاد ومتابعة مستمرة من أجل إتقان العمل والحصول على نتائج إيجابية.

مدى قدرة المشرف على إيصال المعلومات والخبرات بطريقة واضحة ومفهومة.

معنى ذلك أن العمال في المؤسسة الإفريقية للزجاج لا يمتلكون الكفاءة لأداء العمل؛ وهذا يعني أنهم غير مؤهلين ويحتاجون إلى تكوين من أجل القدرة على أداء العمل بكفاءة وفعالية وبرز هذا من خلال طبيعة التوجيه الموجودة في المؤسسة كالتوجيه اللفظي بنسبة 32,78% والتوجيه الفعلي بنسبة 16,39% والتوجيه الكتابي بنسبة 29,50%، حيث صرحوا المبحوثين أنهم يعملون وفق توجيهات المشرفين.

وعليه فإن عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج يحتاجون إلى إشراف وتوجيه ورقابة في العمل الذي ساعدهم على أداء العمل بدقة وكفاءة وفعالية وتحسين إنتاجيتهم وزيادة مردودهم وقلّة التكاليف، لكن إتباع المؤسسة أسلوب الرقابة والإشراف اللصيق لا يعطي الفرصة للعمال إلى الإبداع والابتكار.

### الجدول رقم(21): التوجيه وحسن تسيير مجهود العامل

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات           |
|----------------|-----------|----------------------|
|                |           | التوجيه وحسن التسيير |
| % 85,24        | 52        | - نعم                |
| % 14,75        | 09        | - لا                 |
| % 100          | 61        | المجموع              |

الملاحظ من أرقام الجدول أن أغلب العمال يرون أن التوجيه يضمن تسيير أحسن للجهود التي يبذلونها في العمل بنسبة 85,24%، ويرجع ذلك إلى:

أن التوجيه يساعد على تجنب الأخطاء في العمل.

الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل.

التوجيه يساعد على استغلال الوقت والجهد المبذول في العمل بكفاءة.

التوجيه يساعد العامل على اكتساب المهارة والخبرة في العمل.

معنى ذلك أن عملية التوجيه في المؤسسة الإفريقية للزجاج تضمن تسيير أحسن للجهود التي يبذلها العمال في أداء العمل وهذا مأكده المبحوثين من خلال المقابلة.

وعليه فإن التوجيه عملية إدارية ضرورية في المؤسسة من أجل ضمان تسيير أحسن للجهد المبذولة من طرف العمال، والإنتاج بأقل جهد وقلّة تكلفة ووقت وجودة عالية.

## الجدول رقم (22): الخضوع للاختبارات

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات<br>الخضوع للاختبارات |
|----------------|-----------|---------------------------------|
| 08,19 %        | 05        | الرد بالإيجاب - كتابية          |
| 16,39 %        | 10        | - شفوية                         |
| 09,83 %        | 06        | - عملية                         |
| 65,57 %        | 40        | - لا                            |
| 100 %          | 61        | المجموع                         |

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن اغلب عمال المؤسسة لا يخضعون للاختبارات أثناء العمل بنسبة 65,57 % إلا فئة قليلة منهم تخضع لاختبارات كتابية أو شفوية أو عملية أثناء العمل والتي تقدر نسبتها ب 34,42 %، ويرجع ذلك إلى:

عدم اهتمام المؤسسة بالعمالين.

غياب عملية التقييم والترقية.

عدم إعطاء مسؤولي المؤسسة أهمية لهذه الاختبارات وإغفالهم الدور الإيجابي لهذه الاختبارات في تحسين أداء العاملين.

إدراك المؤسسة أن العمال لا يحتاجون لمثل هذه الاختبارات لاعتبارهم مؤهلون ومكونون لأداء العمل ويتضح هذا من خلال عملية تقييم الأداء.

معنى ذلك أن المؤسسة الإفريقية للزجاج أغلب عمالها لا يخضعون لاختبارات دورية أثناء العمل.

وعليه فإن المؤسسة الإفريقية للزجاج لا تولى أهمية لهذه الاختبارات من حيث دورها وفعاليتها في تحسين أداء العمل وهي معرفة نقاط القوة والضعف لدى العامل في كيفية أداء العمل.

## الجدول رقم(23): هدف الاختبارات

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات<br>هدف الاختبارات       |
|----------------|-----------|------------------------------------|
| 09,83 %        | 06        | - زيادة قوة التحكم                 |
| 04,91 %        | 03        | - التحكم في الوقت ( سرعة الانجاز ) |
| 06,55 %        | 04        | - رفع درجة الإتقان                 |
| 13,11 %        | 08        | - الكفاءة                          |
| 100 %          | 21        | المجموع                            |

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب العمال يرون أن هدف هذه الاختبارات هو زيادة كفاءتهم وقدرة تحكمهم في العمل والتي تقدر نسبتها ب 22,95%، ويرجع ذلك إلى:

الاختبارات تكسب الفرد العامل المهارة والمعرفة والخبرة .

الاختبارات محاولة لكشف الأخطاء المهنية التي يرتكبها العامل أثناء العمل ،والنقائص الموجودة لديه .

أن الاختبارات الدورية أثناء العمل في المؤسسة تساعد العاملين على زيادة كفاءتهم ودرجة إتقانهم للعمل وانجازه بسرعة.

أن الاختبارات عملية إيجابية في المؤسسة.

معنى ذلك أن هدف الاختبارات في الشركة الإفريقية للزجاج هو زيادة قدرة العاملين على التحكم في العمل ورفع كفاءتهم الإنتاجية والتقليل من تكاليف الإنتاج والأخطاء المهنية وتقادي حوادث العمل.

وعليه فإن عمال المؤسسة في حاجة إلى إجراء اختبارات من أجل اختبار أدائهم وزيادة قوة التحكم في العمل من حيث الجهد والوقت والتكلفة وإنجازه بكفاءة عالية، إلا أن المؤسسة الإفريقية للزجاج لا تعطي أهمية لهذه الاختبارات ومدى دورها في تحسين أداء العمال.

## الجدول رقم(24): تطور الأسلوب في العمل.

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات       |
|----------------|-----------|------------------|
|                |           | تطور أسلوب العمل |
| % 88,52        | 54        | - نعم            |
| % 11,47        | 07        | - لا             |
| % 100          | 61        | المجموع          |

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب العمال يرون أن أسلوبهم في العمل قد تطور أسلوبهم في العمل منذ الالتحاق بالمؤسسة بنسبة 88,52%، ويرجع ذلك إلى:

اكتساب المعرفة والمهارة والخبرة في العمل.

الاحتكاك بالعاملين.

العلاقة الجيدة التي تربط العمال فيما بينهم.

الخضوع للتكوين وتدريب تحسين الأداء.

وجود مشرفين أكفاء يرشدونهم ويدلونهم على كيفية أداء العمل.

الخضوع إلى اختبارات دورية أثناء العمل.

الاستقرار في العمل والرضا الوظيفي.

معنى ذلك أن أغلب عمال المؤسسة تطور أسلوبهم في العمل منذ التحاقهم بها نتيجة توفر عوامل مساعدة على ذلك كالتكوين الذي يعد عملية ضرورية في اكتساب العمال المعارف والخبرات المرتبطة بالعمل و معرفة طرق وأساليب العمل.

وعليه فإن جل عمال مؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج قد تطور أسلوبهم في العمل منذ التحاقهم بالمؤسسة الذي يبرز في اكتسابهم الخبرة والمهارة والسرعة في التنفيذ.

## الجدول رقم (25): جوانب تطور أسلوب العمل

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات          |
|----------------|-----------|---------------------|
|                |           | جوانب التطور        |
| % 24,59        | 15        | - في اكتساب المهارة |
| % 49,18        | 30        | - في اكتساب الخبرة  |
| % 24,59        | 15        | - في سرعة التنفيذ   |
| % 01,63        | 01        | - أخرى              |
| % 100          | 61        | المجموع             |

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب العمال يرون أن تطور أسلوبهم في العمل يبرز في اكتساب المهارة وفي سرعة التنفيذ والتي تبلغ نسبتها 24,59%، ويرجع ذلك إلى: التعود على أداء العمل.

الاستقرار في العمل.

إمداد العامل بالمعلومات والمعارف المرتبطة بالعمل بصفة مستمرة.

المستوى العلمي الذي ساعدهم على التعلم وتطور أسلوبهم في العمل.

وجود برامج تكوينية وتدريبية لتحسين الأداء واكتساب المهارة والخبرة والسرعة في التنفيذ.

معنى ذلك أن العمال في المؤسسة الإفريقية للزجاج قد تطور أسلوبهم في العمل منذ التحاقهم بالمؤسسة للعمل فيها وهذا التطور برز لدى أغلب العمال في اكتسابهم الخبرة والمهارة في العمل والسرعة في التنفيذ.

وعليه فإن العمال في المؤسسة تطور أسلوبهم في العمل تلقائياً نتيجة لتكرار العمل يوميا واكتساب الخبرة من الزملاء

## الجدول رقم(26): اكتساب معارف جديدة

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات                                     |
|----------------|-----------|--|
|                |           | اكتساب المعارف                                 |
| 42,62 %        | 26        | الرد بالإيجاب - الإطلاع على ما توصل إليه الآخر |
| 22,95 %        | 14        | - جعلتك تبادر لإيجاد منتج غير مبرمج            |
| 27,86 %        | 17        | - أخرى   |
| 06,55 %        | 04        | لا   |
| 100 %          | 61        | المجموع  |

الملاحظ من أرقام الجدول أن أغلب العمال اكتسبوا معارف جديدة في مجال العمل بالاطلاع

على ما توصل إليه الآخرون بنسبة 42,62 %، ويرجع ذلك إلى:

تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف الخاصة بالعمل.

خضوع العاملين لتكوين معرفي حول طريقة أداء المهام.

وجود مشرفين وموجهين أكفاء يشرفون على تعليم العمال وإعدادهم للعمل.

الفضول الشخصي للعامل لمعرفة كل ما يتعلق بالعمل.

التفاعل اليومي مع العمل.

مدة الخدمة فالعمل اليومي لمدة طويلة يمكنه من الإلمام بجميع الجوانب المرتبطة بالعمل.

معنى ذلك أن العمال في المؤسسة الإفريقية للزجاج اكتسبوا معارف جديدة في مجال العمل الذي

ساعدهم على الإطلاع ما توصل إليه الآخرون واكتساب المهارة والخبرة في العمل.

وعليه فإن العامل في المؤسسة يكتسب بالضرورة معارف جديدة ومعلومات وخبرات مرتبطة بمجال

تخصصه.

الكشف عن الارتباط بين متغيرات الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (27): توجيه المشرفين وضمان تسيير أحسن لمجهود العامل

| كا <sup>2</sup> | المجموع | توجيه المشرفين |       | تسيير أحسن للمجهود |
|-----------------|---------|----------------|-------|--------------------|
|                 |         | لا يوجد        | يوجد  |                    |
| 09.84           | 51      | 11             | 40    | يضمن               |
|                 |         | 15.04          | 35.95 |                    |
|                 | 10      | 07             | 03    | لا يضمن            |
|                 |         | 02.95          | 07.04 |                    |
|                 | 61      | 18             | 43    | المجموع            |

يتبين من أرقام الجدول أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة والمقدرة ب 9,84 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة والمقدرة ب 3,84 عند مستوى درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0,05، فإن هناك دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول توجيه المشرفين وضمان تسيير أحسن للعمل.

جداول المحور الرابع: التكوين المعرفي والانجاز المادي

الجدول رقم (28): التفاعل اليومي في العمل والتعلم

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات     |  |
|----------------|-----------|----------------|--|
|                |           | التفاعل اليومي |  |
| % 95.09        | 58        | - نعم          |  |
| % 04.91        | 03        | - لا           |  |
| % 100          | 61        | المجموع        |  |

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب العمال أجابوا بأن تفاعلهم اليومي في العمل مكنهم من تعلم أشياء جديدة في العمل بنسبة 95,09 %، ويرجع ذلك إلى:

الجدية والرغبة في العمل.

الرضا عن العمل الذي يقوم به.

وجود علاقة عمل جيدة بين العاملين.

الإطلاع على ما توصل إليه الآخرون.

الفضول والرغبة الشخصية في المعرفة واكتساب أشياء جديدة في العمل.

معنى ذلك أن أغلب عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج يتفاعلون فيما بينهم مما ساعدهم على تعلم أشياء جديدة واكتساب مهارات وخبرات ومعارف في العمل.

وعليه فإن تفاعل العمال في المؤسسة يؤدي إلى بناء علاقات عمل جيدة فيما بينهم تمكنهم من اكتساب الخبرة والمهارة والمعرفة في العمل وتعلم أشياء جديدة حول طريقة أداء العمل والإبداع والابتكار فيه وإنتاج منتج بالمواصفات المطلوبة وبجودة عالية.

#### الجدول رقم(29): التعلم في المسار المهني يساعد على إنجاز المهام

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات<br>التعلم وإنجاز المهام |
|----------------|-----------|------------------------------------|
| 13,11 %        | 08        | الرد بالإيجاب - أقل تكلفة          |
| 32,78 %        | 20        | - أقل تكلفة                        |
| 32,78 %        | 20        | - أقل وقت                          |
| 16,39 %        | 10        | - جودة أكبر                        |
| 04,91 %        | 03        | لا                                 |
| 100 %          | 61        | المجموع                            |

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب العمال يرون أن ما تعلموه في مسارهم المهني ساعدهم على إنجاز مهامهم بنسبة 95,08 %، ويرجع ذلك إلى:

اكتساب الخبرة من الآخرين.

التعود على إنجاز العمل.

التعرف على كيفية أداء العمل.

اكتساب معارف جديدة.

معنى ذلك أن تعلم العمال طريقة أداء العمل ساعدهم على القيام بأداء المهام الموكلة إليهم بأقل وقت وجهد ممكن وبأقل تكلفة وجودة أكبر.

وعليه فإن عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج ساعدهم التعلم في العمل على إنجاز مهامهم وعملهم بسهولة وسرعة وبكفاءة وفعالية عالية.

### الجدول رقم(30): الرضا عن النشاط

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات                       |
|----------------|-----------|----------------------------------|
|                |           | الرضا عن النشاط                  |
| % 27,86        | 17        | الرد بالإيجاب - تقديم مردود أكبر |
| % 34,42        | 21        | - تقديم منتج بالموصفات المطلوبة  |
| % 22,95        | 14        | - أخرى                           |
| % 14,75        | 09        | لا                               |
| % 100          | 61        | المجموع                          |

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب العمال راضون عن النشاط الذي يقومون به بنسبة

85,24%، ويرجع ذلك إلى:

اعتقاد العامل أن مدخلاته تساوي مخرجاته بمعنى أن الجهد المبذول من طرف العامل يساوي العوائد الناتجة عنه.

وجود حوافز تقدم من طرف إدارة المؤسسة سواء كانت حوافز مادية أو معنوية.

التفاعل في العمل.

الحصول على الحقوق كاملة.

السياسات المتبعة في المؤسسة.

إنجاز العمل بالمواصفات والكمية المطلوبة.

ظروف العمل المساعدة على القيام بالعمل.

معنى ذلك أن العامل في المؤسسة الإفريقية للزجاج هو مرتاح نفسيا وهذا من خلال أن المؤسسة تتوفر على الظروف الملائمة لإنجاز العمل بسهولة، وتوفرها على أنظمة وحوافز تشجع على القيام بالعمل والولاء للمؤسسة.

وعليه فإن المؤسسة الإفريقية للزجاج جل عمالها راضين عن الجهد المبذول من طرفهم، وبالتالي عن العمل الذي يقومون به وهو حافز ضروري لزيادة ولاء وارتباط العاملين بالمؤسسة.

### الجدول رقم(31): إجراءات السلامة

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات<br>إجراءات السلامة |
|----------------|-----------|-------------------------------|
| % 85,24        | 58        | - نعم                         |
| % 04,91        | 03        | - لا                          |
| % 100          | 61        | المجموع                       |

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن اغلب العمال يعرفون إجراءات السلامة المهنية المطلوبة في العمل بنسبة 85,24 %، ويرجع ذلك إلى:

خطورة العمل وطبيعته التي تتطلب معرفة إجراءات السلامة.

الوقاية من الحوادث.

تخفيض تكاليف الإنتاج.

الخشوع إلى تكوين معرفي خاص بإجراءات السلامة المهنية والأمن الصناعي.

معنى ذلك أن المؤسسة الإفريقية للزجاج تحرص على إطلاع العمال لمعرفة إجراءات السلامة المهنية المطلوبة في العمل نظرا لخطورة العمل في المصنع، وهو ما أكدته إجابة المبحوثين خلال المقابلة معهم أنهم على معرفة بإجراءات السلامة في العمل.

وعليه فإن عمال المؤسسة على إطلاع بإجراءات وقوانين السلامة المهنية المبرمجة في العمل للوقاية من حوادث العمل ولإنجاز العمل بأقل التكاليف.

### الجدول رقم(32): طرق إجراءات السلامة

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات<br>طرق إجراءات السلامة |
|----------------|-----------|-----------------------------------|
| % 40,98        | 25        | - المنشورات والملصقات             |
| % 21,31        | 13        | - خضعت لتدريب عليها               |
| % 31,14        | 19        | - عرفتھا بالخبرة                  |
| % 06,55        | 04        | - أخرى                            |
| % 100          | 61        | المجموع                           |

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب العمال عرفوا طرق إجراءات السلامة من خلال المنشورات والملصقات بنسبة 40,98 % وعن طريق الخبرة التي تقدر نسبتها ب 31,14 %، ويرجع ذلك إلى:

طبيعة العمل التي تفرض على المؤسسة أن تطلع عمالها على إجراءات السلامة المطلوبة.

اعتبارها إجراءات ومراسيم قانونية تفرض على المؤسسة.

ميزانية المؤسسة التي لا تسمح بإجراء دورات تدريبية مكثفة حول إجراءات السلامة المهنية (التقشف).

معنى ذلك أن المؤسسة الإفريقية للزجاج تعتمد بدرجة كبيرة على المنشورات والملصقات والخبرة في إطلاع العاملين على إجراءات السلامة المهنية والوقاية.

وعليه فإن المؤسسة تعتمد على طرق بسيطة وغير مكلفة في إطلاع العاملين على الطرق والإجراءات الواجب اتخاذها أثناء أداء العمل ، وإهمالها للدورات التدريبية والتكوينية التي لها دور كبير في تمكين العاملين من هذه الإجراءات.

**الجدول رقم(33): إجراءات السلامة وتفادي حوادث العمل**

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات                            |
|----------------|-----------|---------------------------------------|
| % 98,36        | 60        | إجراءات السلامة وحوادث العمل<br>- نعم |
| % 01,63        | 01        | - لا                                  |
| % 100          | 61        | المجموع                               |

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب العمال يعتقدون أن إجراءات السلامة تجنبهم حوادث العمل بنسبة 98,36%، ويرجع ذلك إلى:

معرفة العامل لإجراءات السلامة المهنية تجعله حريص في عمله.

النتائج الإيجابية لإجراءات السلامة المهنية.

قلة حوادث العمل في المؤسسة.

معنى ذلك أن معرفة العمال بإجراءات السلامة المهنية ساعدهم على تفادي حوادث العمل والتقليل منها أثناء العمل.

وعليه فإن معرفة إجراءات السلامة المهنية في المؤسسة الإفريقية للزجاج تضمن تفادي حوادث العمل خاصة في مصلحة الإنتاج التي يكون العمال فيها أكثر عرضة للمخاطر.

## الجدول رقم(34): حوادث العمل

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات<br>حوادث العمل |
|----------------|-----------|---------------------------|
| % 72،13        | 44        | - الجروح                  |
| % 13،11        | 08        | - إصابات العينين          |
| % 09،83        | 06        | - إصابات العينين          |
| % 04،91        | 03        | - أخرى                    |
| % 100          | 61        | المجموع                   |

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب العمال يتعرضون أثناء عملهم إلى الجروح بنسبة 72،13%، ويرجع ذلك إلى:

طبيعة العمل والمادة المنتجة ( الزجاج ).

عدم معرفة العمال لإجراءات السلامة والوقاية من الحوادث.

عدم تطبيق العاملين لإجراءات السلامة والأمن كارتداء القفازات والأحذية الواقية.

غياب التركيز والمهارة في العمل.

عدم خضوع العاملين للتكوين الكافي حول طريقة العمل.

معنى ذلك أن عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج يتعرضون لحوادث العمل كإصابات العينين والسمع وأكثرها الجروح، وهو ما تؤكد إجابة المبحوثين أثناء المقابلة حيث أقرروا أنهم يتعرضون للجروح بكثرة بسبب الزجاج، نتيجة الإهمال أو الاستهتار من قبل العامل من خلال مخالفته لإجراءات السلامة من جهة أو من قبل الإدارة من جهة أخرى بعدم إطلاع عمالها بإجراءات السلامة المهنية والحرص على تطبيقها.

وعليه فإن عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج معرضون لحوادث العمل أثناء قيامهم بالمهام الموكلة إليهم وأداءهم للعمل الذي يتميز بالخطورة ما يستدعي تدريب وتكوين العمال على العمل وتمكنهم من إجراءات السلامة المهنية ومتابعة من المسؤولين عن الأمن الصناعي.

### الجدول رقم(35): التمكن من إجراءات الأمن والوقاية

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات<br>إجراءات لأمن والحوادث |
|----------------|-----------|-------------------------------------|
| % 95,08        | 58        | - نعم                               |
| % 04,91        | 03        | - لا                                |
| % 100          | 61        | المجموع                             |

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب العمال أجابوا بأن التمكن من إجراءات الأمن والوقاية قلصت من تعرضهم للحوادث بنسبة 95,08 %، ويرجع ذلك إلى:

حرص المؤسسة على سلامة عمالها.

معرفة العمال لأهمية وضرورة تطبيق إجراءات السلامة والوقاية.

تدريب العمال على إجراءات السلامة المهنية.

المعرفة المباشرة والميدانية لمعرفة دور إجراءات السلامة المهنية في تجنب العاملين الحوادث أو التقليل منها.

معنى ذلك أن عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج يعرفون ويعون أهمية تطبيق إجراءات السلامة والأمن أثناء الأعمال الموكلة إليهم خاصة أن العمل في المؤسسة الإفريقية للزجاج يتطلب ذلك ما يستدعي توفر المؤسسة على الطرق والوسائل المستخدمة في إمداد العمال بها كالمنشورات والملصقات، وخاصة توفير برامج خاصة لتدريب العمال عليها.

وعليه فإن الوقاية والتقليل من حوادث العمل المؤسسة الإفريقية للزجاج تتطلب من العمال المعرفة بإجراءات السلامة والأمن والتمكن منها وتطبيقها، وتقع هذه المسؤولية على عاتق المؤسسة من أجل رفع

الإنتاجية والتقليل من التكاليف والحفاظ على سلامة العاملين وذلك من خلال إعداد برامج تكوينية خاصة بإجراءات الأمن والوقاية.

**الجدول رقم(36): تعويضات الحوادث**

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات<br>تعويضات الحوادث |
|----------------|-----------|-------------------------------|
| 06,55 %        | 04        | الرد بالإيجاب - تعويض نقدي    |
| 40,98 %        | 25        | - تعويض التداوي               |
| 24,59 %        | 15        | - عطل مرضي                    |
| 00 %           | 00        | - أخرى                        |
| 27,86 %        | 17        | لا                            |
| 100 %          | 61        | المجموع                       |

الملاحظ من أرقام الجدول أن أغلب عمال المؤسسة يتحصلون على تعويضات عن حوادث العمل التي يتعرضون لها كتعويض التداوي الذي تقدر نسبته ب 40,98 % وعطل مرضية بنسبة 24,45 % وتعويض نقدي بنسبة 06,55 %، ويرجع ذلك إلى:

أن هذه التعويضات حق من حقوق العامل شرعها القانون.

أن العامل تعرض لهذه الحوادث في مكان العمل أثناء أداء عمله.

هذه الحوادث قد تكون نتيجة إهمال المؤسسة وعدم إطلاع عمالها على إجراءات السلامة المهنية والأمن الصناعي.

عدم توفر المؤسسة على وسائل الأمن والسلامة المهنية ما يحتم عليها تحمل المسؤولية في حالة تعرض أي عامل لحادث عمل.

أن العامل عند تعرضه لحادث عمل خاصة إذا كان خطيرا فإنه لا يستطيع أداء عمله فيحتاج بالضرورة إلى عطة مرضية من أجل العلاج.

معنى ذلك أن المؤسسة الإفريقية للزجاج تمنح عمالها تعويضات عن الحوادث التي يتعرضون لها أثناء العمل حيث تعوض لهم مصاريف العلاج و التداوي وتمنحهم عطل مرضية.

وعليه فإن تعويض العمال في المؤسسة الإفريقية للزجاج عن حوادث العمل التي يتعرضون لها أثناء قيامهم بالعمل إجراء قانوني تطبقه المؤسسة باعتباره حق من حقوق العمال جاء به قانون العمل.

### الجدول رقم(37): الإطلاع على قانون العمل

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات                       |
|----------------|-----------|----------------------------------|
| % 63,93        | 39        | على قانون العمل الإطلاع<br>- نعم |
| % 36,06        | 22        | - لا                             |
| %100           | 61        | المجموع                          |

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب العمال على إطلاع بالقانون الداخلي للمؤسسة بنسبة

63,93 %، ويرجع ذلك إلى:

السياسة المطبقة في المؤسسة.

وجود اتصال بين الإدارة والعمال.

إجراء ضروري لضمان السير الحسن للعمل.

أن المؤسسة تسعى لتعريف عمالها بقانون العمل.

معنى ذلك أن المؤسسة الإفريقية للزجاج تعمل على اطلاع العاملين بالقانون الداخلي للعمل من أجل

ضمان تسيير العمل وتحقيق درجة عالية من الالتزام.

وعليه فإن عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج على دراية بقوانين وإجراءات العمل والقواعد الواجب

تطبيقها واحترامها خلال أدائهم وهو أمر ضروري من أجل أداء حسن في العمل.

## الجدول رقم (38): الالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات                 |
|----------------|-----------|----------------------------|
| %73,77         | 45        | الالتزام بالقانون<br>- نعم |
| %26,22         | 16        | - لا                       |
| %100           | 61        | المجموع                    |

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب العمال ملتزمون بالقانون الداخلي للمؤسسة بنسبة

73,77 %، ويرجع ذلك إلى:

السياسة المعتمدة من طرف المؤسسة والبيئة التنظيمية.

وجود رقابة إدارية داخل المؤسسة.

الصرامة في تطبيق القوانين من قبل الإدارة.

تخوف العاملين من العقوبات كخصم الأجر أو الإيقاف عن العمل.

الاستفادة من الترقية.

اطلاع العمال على القانون الداخلي للمؤسسة والإجراءات المعمول بها.

معنى ذلك أن المؤسسة الإفريقية للزجاج تعمل على تطبيق قوانين العمل من خلال اطلاع العمال

عليها وحرصها على التزامهم بها.

وعليه فإن أغلب عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج ملتزمين بتطبيق القانون الداخلي للمؤسسة ما

يساعدهم على أداء العمل بسرعة وبطريقة نظامية في بيئة تنظيمية ملائمة.

## الجدول رقم(39): الحصول على الحقوق

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات<br>الحصول على الحقوق |
|----------------|-----------|---------------------------------|
| % 27,68        | 17        | - نعم                           |
| %72,13         | 44'       | - لا                            |
| % 100          | 61        | المجموع                         |

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب عمال المؤسسة لا يتحصلون على حقوقهم كاملة

بنسبة 72,13 %، ويرجع ذلك إلى:

عدم وجود نقابة تدافع عن حقوق العمال.

غياب العمل النقابي.

عدم وجود قانون يحمي حقوق العمال.

غياب الكفاءة التي تؤهل العامل إلى المطالبة بحقوقه.

غياب المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة.

معنى ذلك أن المؤسسة الإفريقية للزجاج لا تمنح عمالها حقوقهم كاملة ولا تهتم بتلبية حقوق ومتطلبات العمال بقدر ما تهتم بحرصها على التزام العمال بالقوانين والإجراءات والقيام بالواجبات المفروضة عليهم.

وعليه فإن أغلب عمال المؤسسة لا يتحصلون على حقوقهم بقدر ما هم ملتزمين بواجباتهم مما يؤثر

سلبا على أدائهم في العمل ودرجة الرضا عنه.

## الجدول رقم(40): التعرض إلى تعسف إداري

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات<br>التعرض إلى تعسف إداري |
|----------------|-----------|-------------------------------------|
| 59,01%         | 36        | - نعم                               |
| 40,98%         | 25        | - لا                                |
| 100%           | 61        | المجموع                             |

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب العمال يتعرضون إلى تعسف من قبل الإدارة بنسبة 59,01% ويرجع ذلك إلى:

عدم انضباط العامل داخل المؤسسة وعدم التقيد بالقانون الداخلي.

عدم خضوع العاملين للتدريب والتكوين الكافي مما يؤدي إلى ارتكاب العاملين للأخطاء في العمل وانخفاض مستوى أدائهم.

مطالبة العاملين بحقوقهم.

وجود علاقات عمل مستقرة بين العمال والإدارة.

معنى ذلك أن عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج يتعرضون إلى تعسف إداري في العمل الأمر الذي

من دافعيتهم للعمل ومن ولائهم للمؤسسة وشعورهم بالمسؤولية في العمل.

وعليه فإن تعرض عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج إلى التعسف والظلم من قبل الإدارة يؤدي إلى قلة

دافعيتهم للعمل وضعف أدائهم وانخفاض إنتاجيتهم وقد يؤدي أيضا إلى فقدان المؤسسة إلى عمال

يمتلكون مهارات وخبرات عالية في العمل وهذا ما أكده أحد المبحوثين خلال مقابلتنا معهم.

## الجدول رقم(41): دفاع الفرع النقابي عن حقوق العمال

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات<br>دفاع الفرع النقابي |
|----------------|-----------|----------------------------------|
| 08،19%         | 05        | - دائما                          |
| 62،29%         | 38        | - أحيانا                         |
| 29،50%         | 18        | - أبدا                           |
| 100%           | 100       | المجموع                          |

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب العمال يرون أن الفرع النقابي يدافع عن حقوقكم كاملة بنسبة 70،49 %، ويرجع ذلك إلى:

أن النقابة هيئة تدافع عن حقوق العمال.

توجد حقوق العمال يمكن غير متاحة.

معنى ذلك أن الفرع النقابي الخاص بعمال المؤسسة الإفريقية للزجاج يدافع عن حقوق العمال بشكل دائم ودوري.

وعليه فإن أغلب عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج منخرطين في النقابة للدفاع عن حقوقهم، فوجود نقابة عمالية داخل المؤسسة أمر ضروري من أجل المطالبة بالمحافظة على حقوق العمال.

الكشف عن الارتباط بين متغيرات الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (42) إجراءات السلامة وتفادي حوادث العمل

| كا <sup>2</sup> | المجموع | لا يعرف | يعرف  | إجراءات السلامة<br>تفادي حوادث العمل |
|-----------------|---------|---------|-------|--------------------------------------|
| 09,84           | 60      | 11      | 57    | يضمن                                 |
|                 |         | 15,04   | 57,04 |                                      |
|                 | 01      | 00      | 01    | لا يضمن                              |
|                 |         | 0,04    | 0,95  |                                      |
|                 | 61      | 03      | 58    | المجموع                              |

يتبين من أرقام الجدول أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة والمقدرة بـ 13,94 أكبر من كقيمة كا<sup>2</sup> الجدولة والمقدرة بـ 3,84 عند مستوى درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0,05، فإن هناك دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول معرفة إجراءات السلامة وتفادي حوادث العمل.

الجدول رقم (43): تعلم أشياء جديدة و الرضا عن النشاط

| كا <sup>2</sup> | المجموع | لم يتعلم | تعلم  | تعلم أشياء جديدة<br>الرضا عن النشاط |
|-----------------|---------|----------|-------|-------------------------------------|
| 07,19           | 52      | 11       | 50    | راض                                 |
|                 |         | 15,04    | 49,44 |                                     |
|                 | 09      | 01       | 08    | غير راض                             |
|                 |         | 0,44     | 8,55  |                                     |
|                 | 61      | 03       | 58    | المجموع                             |

يتبين من أرقام الجدول أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة والمقدرة بـ 07,19 أكبر من كقيمة كا<sup>2</sup> الجدولة والمقدرة بـ 03,84 عند مستوى درجة الحرية 1 ومستوى دلالة 0,05 فإن هناك دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول تعلم أشياء جديدة والرضا عن النشاط.

# الفصل السابع: مناقشة وتحليل

## نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: موقع الدراسة في البناء النظري

رابعاً: القضايا التي أثارها الدراسة

**تمهيد**

بعد تكميم وتيويب البيانات وإخضاعها للدراسة الإحصائية ومن تم تفسيرها سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الخطوة الأخيرة في الدراسة الميدانية والتي تتجلى في مناقشة وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات الفرعية والفرضية العامة، وكذا مناقشتها ومقارنتها مع الدراسات السابقة والتي تم إدراجها في الجانب النظري للدراسة، إضافة إلى تحديد موقع الدراسة في البناء النظري من خلال مناقشة الأفكار التي جاءت في كل نظرية مع ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة.

## أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

**1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:** "التكوين أثناء الخدمة يؤدي إلى تامين الجهد المبذول"

من مناقشة معطيات وبيانات الفرضية الأولى يتبين أن المصلحة المشرفة على أداء العمال هي مصلحة المستخدمين بحيث تكون وظيفتها الأساسية هي الإشراف على أداء العمال بهدف مراقبة ومتابعة أداء العاملين للعمل بكفاءة وفعالية، كما أن المؤسسة تعمل وفق تخطيط مسبق، من خلال مصلحة التخطيط الموجودة في المؤسسة نظراً لطبيعة العمل المعقدة التي تتطلب التخطيط الجيد للعمل والرفع من إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها، الذي يعتبر عملية ضرورية في المؤسسة من أجل تخطيط مسبق ودراسة شاملة للوظائف والمهام، والدليل على ذلك أن التخطيط يؤدي إلى سرعة الإنجاز كما يساعد على أداء العمل بسرعة وسهولة وعلى اختزال الوقت والجهد المبذول من طرف العامل، وتفادي الأخطاء المهنية وتضييع الوقت، فكلما كان هناك تخطيط مسبق للعمل زادت سرعة الإنجاز كما هو موضح في الجدول رقم (11) والجدول رقم (12).

أما فيما يخص الخضوع للتكوين فإن معظم عمال الشركة الإفريقية للزجاج خضعوا للتكوين وهذا يعود إلى حاجة العمال إليه وطبيعة العمل الذي يقومون به والتطورات الحاصلة فيه، وريح الوقت والتكلفة بالنسبة للمؤسسة من خلال إبقاء العامل يعمل في المصنع من جهة والتكلفة المنخفضة للتكوين من جهة أخرى، وعليه فإن العمل في المؤسسة يفرض على العامل أن يكون مكون ومدرب على كيفية إنجاز العمل بسرعة وبمجهود أقل وجودة أكبر والدليل على ذلك أن معظم العمال خضعوا لنوع من التكوين وهو التكوين أثناء الخدمة والتكوين المسبق والتدريب في التخصص وهذا لحاجة عمال المؤسسة إلى التكوين وإكسابهم مهارات وخبرات في العمل وتطوير قدراتهم وزيادة معارفهم حول طريقة أداء العمل وذلك لتفادي الأخطاء المهنية وحوادث العمل وضرورة التأكيد على قيام كل عامل بالمهام والأدوار المطلوبة منه، فالتكوين عملية مستمرة ومتجددة تواكب التطورات الحاصلة في العمل أنظر الجدول رقم (13) والجدول رقم (14)، إضافة إلى هذا فإنه من النتائج الإيجابية للتدريب أنه يحسن إنتاجية العمال ويساعدهم على أداء العمل بأقل جهد وأقل وقت وأقل تكلفة، فالتدريب عملية ضرورية في المؤسسة من أجل زيادة مردودية العامل، حيث أن أغلب العمال يرون أن الإعداد للعمل يزيد من إقبالهم عليه، فتحضير العمال للعمل يزيد من ارتباطهم به ويرفع من مستوى الرضا لديهم وإمكانية التغلب على متاعب ومشقة العمل، مما يؤدي

إلى الاستقرار المهني والتقليل من دوران العمل وزيادة دافعية العمال في العمل بما يحقق أهداف كل من العمل والمؤسسة، في حين أن معظم العمال يرون أن تأهيلهم لأداء العمل يزيد من قدرتهم على التحكم فيه ويساعدهم على اكتساب المهارة والخبرة وإنجاز العمل بكفاءة وفعالية ، فالعمل يتطلب بالضرورة عمال مؤهلين ذوي قدرات ومهارات عالية من أجل أداء أحسن أنظر الجدول رقم (18).

وعلى هذا الأساس وبالنظر إلى تحليل النتائج السابقة وتفسيرها بشكل منطقي يمكن القول أن التكوين أثناء الخدمة يتطلب مجموعة من المؤشرات والمتغيرات وهي على سبيل المثال التخطيط المسبق للعمل، النتائج الإيجابية للتخطيط، الخضوع للتكوين ، التدريب، الإعداد، التأهيل فإذا توفرت هذه المؤشرات أدى ذلك إلى تثمين الجهد المبذول.

بهذا يمكن القول أن النتائج الإيجابية المتوصل إليها في هذه الدراسة تتوافق إلى حد بعيد مع الفرضية الفرعية الأولى.

## 2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية: "الإرشاد المهني يزيد من فعالية العمل"

بناءً على المعلومات والإحصائيات المتحصل عليها يتبين أن أغلب العمال يقرون بأنهم يتلقون توجيه من المشرفين أثناء أدائهم للعمل وهذا يعود إلى حاجة العمال للتوجيه والإرشاد في العمل وضرورة مراقبة ومتابعة أدائهم بصورة مستمرة من أجل إتقان العمل والحصول على نتائج إيجابية من خلال أداء بدقة وكفاءة وفعالية، سواء كان توجيه لفظي أو توجيه فعلي أو توجيه كتابي من أجل خلق فرصة للإبداع والابتكار في العمل، وهذا دليل على أن التوجيه يضمن تسيير أحسن للجهود المبذولة في العمل وتجنب الأخطاء والحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل واستغلالها في الوقت المناسب، مما يعني أن التوجيه عملية إدارية ضرورية في المؤسسة أنظر الجدول رقم (20) والجدول رقم (21).

أما من ناحية الخضوع للاختبارات فإن معظم عمال المؤسسة لا يخضعون للاختبارات أثناء العمل، وهذا راجع لعدم اهتمام المؤسسة بعمالها وغياب عملية التقييم والترقية، وعدم إدراكها لأهمية هذه الاختبارات ودورها في تحسين أداء العاملين ومعرفة نقاط قوتهم وضعفهم في كيفية أداء العمل، في حين أن العمال الذين خضعوا للاختبارات في العمل يرون أن الهدف منها هو زيادة قوة تحكمهم في العمل واكتسابهم الكفاءة والخبرة المهنية والكشف عن الأخطاء المهنية المرتكبة أثناء العمل وعن النقائص الموجودة لديهم، وتقادي حوادث العمل والتقليل من تكاليف الإنتاج.

أما فيما يخص تطور الأسلوب في العمل فإن أغلب العمال يرون أن أسلوبهم في العمل قد تطور منذ التحاقهم بالعمل في المؤسسة وذلك من خلال اكتسابهم المهارة والمعرفة والخبرة والاحتكاك مع العاملين والعلاقات الجيدة التي تربطهم، بالإضافة إلى الخضوع للتكوين والتدريب والاختبارات من قبل مشرفين ومدربين أكفاء يرشدونهم ويدلونهم على كيفية أداء العمل من أجل الاستقرار فيه والرضا عنه إضافة إلى الدقة والسرعة في التنفيذ، والدليل على ذلك أن معظم العمال يرون أن تطور أسلوبهم في العمل يبرز في اكتساب الخبرة والمهارة والسرعة في التنفيذ، من خلال التعود على أداء العمل وإمداد العامل بالمعلومات والمعارف المرتبطة بالعمل بصفة مستمرة، إضافة إلى المستوى العلمي وبرامج التكوين والتدريب من أجل تحسين الأداء وهذا ما يوضحه الجدول رقم (24) والجدول رقم (25)، في حين أن أغلب العمال اكتسبوا معارف جديدة في مجال العمل بالإطلاع على ما توصل إليه الآخرون نتيجة التفاعل اليومي في العمل وخضوع العاملين لتكوين معرفي حول طريقة أداء المهام، فالعامل في المؤسسة يكتسب بالضرورة معارف جديدة ومعلومات وخبرات مرتبطة بمجال تخصصه خاصة إذا كانت هناك أقدمية في العمل والتي تمكنهم من الإلمام بجميع الجوانب المرتبطة به مما يؤدي إلى قوة الأداء.

لقد اتضح جليا من خلال النتائج المتوصل إليها صدق الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها أن الإرشاد المهني يزيد من فعالية العامل وهذا ما يسهم في اكتساب العمال المهارات والخبرات اللازمة لتحسين أدائهم مما ينعكس إيجابا على نجاح عملية التكوين.

### 3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة: "التكوين المعرفي يساهم في الإنجاز المادي".

من مناقشة معطيات وبيانات الفرضية الثالثة يتبين أن أغلب العمال أثناء تفاعلهم اليومي في العمل تمكنوا من تعلم أشياء جديدة في العمل ويعود هذا إلى الرغبة والجدية في العمل، ووجود علاقة عمل جيدة بين العاملين والإطلاع على ما توصل إليه الآخرون وهذا ما ساعدهم على اكتساب معارف متجددة حول طريقة أداء العمل والإبداع والابتكار فيه وإنتاج منتج بالمواصفات المطلوبة وذو جودة عالية، حيث أن أغلب العمال يرون أن ما تعلموه في مساهم المهني ساعدهم على إنجاز مهامهم من خلال التعود على إنجاز العمل والتعرف على كيفية أدائه بشكل صحيح وبأقل وقت وجهد ممكن وبتكلفة أقل وجودة أكبر وكفاءة وفعالية عالية، والدليل على ذلك رضا أغلب العمال عن العمل الذي يقومون به من خلال اعتقادهم أن مدخلاتهم تساوي مخرجاتهم وأن الجهد المبذول من طرفهم يساوي العوائد الناتجة

عنه، فحصول العامل على حقوقه كاملة وزيادة تفاعله في العمل وتوفر الظروف الملائمة لإنجاز العمل يؤدي إلى الارتياح النفسي وزيادة الولاء للمؤسسة وبالتالي الرضا عن النشاط الذي يقوم به أنظر الجدول رقم (28) والجدول رقم (29) والجدول رقم (30).

أما فيما يخص إجراءات السلامة فإن أغلب العمال على معرفة وإطلاع بهذه الإجراءات وذلك راجع لخطورة العمل وطبيعته التي تتطلب المعرفة بإجراءات السلامة المهنية والوقاية من الحوادث، وخضوع العمال إلى تكوين خاص بإجراءات السلامة والأمن الصناعي، وبالتالي فالمؤسسة تحرص على سلامة عمالها والعمل في ظروف آمنة حيث أن أغلب العمال اطلعوا على طرق وإجراءات السلامة المهنية من خلال المنشورات والملصقات وعن طريق الخبرة وذلك نظرا لطبيعة العمل التي تفرض على المؤسسة أن تطلع العمال على إجراءات السلامة ونظرا لميزانية المؤسسة فإنها تعتمد على طرق بسيطة في إطلاع العاملين على الإجراءات الواجب اتخاذها أثناء أداء العمل والإنتاج بتكلفة أقل، وعليه فإن أغلب العمال يعتقدون أن إجراءات السلامة المهنية تجنبهم حوادث العمل فمعرفة العامل بهذه الإجراءات تجعله حريص في عمله خاصة في مصلحة الإنتاج التي يكون فيها العمال أكثر عرضة للحوادث وإصابات العمل.

أما فيما يخص تعرض العمال لحوادث العمل فإن أغلبهم يتعرضون إلى الجروح والسبب في ذلك يعود إلى طبيعة المادة المنتجة وهي الزجاج، أو عدم تطبيق العاملين لإجراءات السلامة والأمن الصناعي كارتداء القفازات والأحذية الواقية، أو إلى عدم خضوع العاملين إلى التكوين الكافي حول طريقة العمل فأداء العمل بكفاءة وتكلفة أقل يستدعي تكوين العمال على كيفية العمل وتمكينهم من إجراءات السلامة المهنية وهذا ما أكده أغلب العمال الذين أجابوا بأن التمكن من إجراءات السلامة المهنية والوقاية قلص من تعرضهم لحوادث العمل من خلال معرفة العمال لأهمية وضرورة تطبيق إجراءات السلامة والوقاية وتدريبهم عليها، حيث تقع هذه المسؤولية على عاتق المؤسسة من أجل رفع الإنتاجية وخفض التكاليف والحفاظ على سلامة العاملين، أما في حالة تعرض العاملين لهذه الحوادث فإن عمال المؤسسة يتحصلون على تعويضات عن هذه الحوادث كتعويض التداوي باعتباره حق من حقوق العامل شرعه القانون، ويعود هذا إلى عدم توفر وسائل الأمن والسلامة المهنية وعدم إطلاع العمال عليها والحرص على تطبيقها إلا أن حصول العامل على تعويض نظير هذه الحوادث يزيد من دافعيته في العمل على اعتبار أن حقوقه

محفوظة في المؤسسة أنظر الجدول رقم ( 34) والجدول رقم (35) والجدول رقم (36)، ولذلك تحرص المؤسسة على إطلاع عمالها على القانون الداخلي المعمول به والسياسة المتبعة فيها باعتباره إجراء ضروري لضمان السير الحسن للعمل، وحتى يكون العاملين على دراية بقوانين و إجراءات العمل والقواعد الواجب تطبيقها واحترامها من أجل تحقيق درجة عالية من الالتزام، حيث أن أغلب العمال ملتزمون بالقانون الداخلي للمؤسسة، وهذا راجع إلى السياسة المعتمدة من طرف المؤسسة وإلى وجود رقابة إدارية تحرص على تطبيق القوانين، فاللتزام العمال بالقانون الداخلي للمؤسسة يساعدهم على أداء العمل بسرعة وبطريقة نظامية في بيئة تنظيمية ملائمة، أما فيما يخص حقوقهم فإن أغلب العمال لا يتحصلون على حقوقهم كاملة وذلك لعدم وجود نقابة تدافع عن حقوقهم أو بالأحرى غياب المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة فاللتزام العمال بواجباتهم وعدم حصولهم على حقوقهم يؤثر سلبا على مستوى أدائهم في العمل ودرجة رضاهم عنه وبالتالي انخفاض الإنتاجية، كما أن أغلب العمال يتعرضون إلى تعسف من قبل الإدارة في حالة عدم انضباطهم وعدم الالتزام بالقانون الداخلي للعمل أو مطالبتهم بحقوقهم مما يؤدي إلى قلة دافعيتهم للعمل وانخفاض إنتاجيتهم وغياب الشعور بالمسؤولية في العمل، ولهذا فإن الفرع النقابي يدافع عن حقوق العمال من أجل المحافظة عليها وحماية العاملين، ما يؤدي إلى شعورهم بالاطمئنان والراحة في العمل الأمر الذي يعود على المؤسسة بالإيجاب.

ولهذا يمكن القول أن النتائج المتوصل إليها تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

#### 4- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة: "التكوين له دورا كبيرا في تحسين أداء العامل في المؤسسة".

إن الفرضيات الفرعية التي كانت محور الدراسة تحققت حيث أوضحت الشواهد الكمية ونتائج الدراسة أن اعتماد المؤسسة على التكوين وتنمية الموارد البشرية وتخطيطها حسب الاحتياجات أصبحت ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية والنجاح، وذلك من خلال تحسين أداء العمال وتطوير قدراتهم وجعلهم يبذلون أقصى ما لديهم من طاقات.

ويعتبر التكوين عملية ضرورية في تطوير وتحسين أداء العامل في المؤسسة، فالدراسة الميدانية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج تبين أن التكوين أثناء الخدمة والتخطيط المسبق يساعد على أداء العمل بسرعة وسهولة وريح الوقت والجهد وتخفيض تكلفة الإنتاج وإنتاج منتج بكمية وجودة عالية، فالتكوين

والتدريب والإعداد والتأهيل للعمل يجنب بالضرورة العاملين ارتكاب الأخطاء المهنية والتعرض لحوادث العمل ، فهو يساعدهم على أداء العمل بأقل التكاليف المادية والمعنوية هذا الأخير يؤدي إلى الاستقرار المهني في العمل وزيادة الرضا عنه وإنجازه بمهارة عالية، وعلى اعتبار أن التوجيه جزء من عملية التكوين أو تكوين مستمر إن صح القول فقد توصلت الدراسة الميدانية في الشركة الإفريقية للزجاج إلى أنه يعتبر عملية ضرورية في المؤسسة من أجل متابعة ومراقبة أداء العمال فهو يضمن إتقان العمل وإنجازه بدقة وكفاءة، كما أن الاختبارات الدورية للعمل في المؤسسة تؤدي دورا كبيرا في عملية تقييم أداء العاملين ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم ومعالجتها وبالتالي تطور أسلوبهم في العمل واكتسابهم مهارة ومعرفة جديدة حول طريقة العمل والتحكم أكثر فيه، أما فيما يخص الإطلاع على ما توصل إليه الآخرون وتعلم أشياء جديدة في العمل فهو يزيد من رغبة وجدية العاملين في العمل والابتكار والإبداع فيه بما يكفل أداء جيد ودرجة عالية من الرضا، فالتكوين عملية متجددة وشاملة تشمل تكوين جميع جوانب العاملين السلوكية والمعرفية والنفسية والتي تمكنهم من أداء العمل بكفاءة وفعالية وجودة عالية.

وعليه فإن التكوين له دورا كبيرا في تحسين أداء العمال وزيادة قدراتهم ومهاراتهم وكفاءتهم وخبراتهم في العمل، فهو عملية ضرورية في المؤسسة من أجل التحكم في الإنتاجية بالجودة والكمية المطلوبة وتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة الوصول إليها.

وتبعا لهذا فإن الفرضية العامة التي مفادها أن التكوين له دور كبير في تحسين أداء العامل في المؤسسة قد تحققت إلى أبعد مدى.

## ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

بعد التعرض في القسم النظري إلى طرح الإشكالية البحثية ومختلف الدراسات التي تناولت موضوع التكوين والأداء والتي اتسمت بتعدد الرؤى الفكرية والمنطلقات النظرية في معالجتها لهذا الموضوع، سوف يتم التعرض إلى مختلف ما توصلت إليه الدراسات الأخرى في بيانات عمل أخرى.

### 1- الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل:

قامت الباحثة ميلاط صبرينة بدراسة ميدانية لمعرفة العلاقة الموجودة بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية وهي دراسة تتشابه مع هذه الدراسة إلى حد ما والتي تبحث عن دور التكوين في تحسين أداء العامل في المؤسسة.

**حسب المنهج:** اعتمدت كلتا الدراستين على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأكثر تناسبا مع موضوع الدراسة والأكثر استخداما في مثل هذه البحوث.

**حسب أدوات الدراسة:** اعتمدت الباحثة في دراستها على مجموعة من الأدوات البحثية وهي الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات من أجل جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة وهي نفس الأدوات التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة باعتبارها أكثر الأدوات المساعدة على توجيه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية.

**حسب النتائج:** توصلت الباحثة في دراستها إلى أن اعتماد المؤسسة على تكوين وتنمية الموارد البشرية وتخطيطها حسب الاحتياجات ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية من خلال تحسين أداء العمال لتحقيق أكبر إنتاجية ممكنة وهذا ما تتفق معه هذه الدراسة والتي توصلت إلى أن التكوين له دور كبير في تحسين أداء العاملين من خلال زيادة قدراتهم على التحكم في العمل وقوة وسرعة الإنجاز لديهم فهو يزيد من رغبة وجدية العاملين في العمل ويرفع من درجة الرضا لديهم وهذا ما يحقق إنتاجية عالية بجودة كبيرة وهو ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه.

أما دراسة شنايدر التي كانت بعنوان التدريب والاستقرار المهني بينت أن الاطمئنان على المستقبل الوظيفي للعامل هو أهم عامل يطلبه العامل من خلال توفر فرص التعليم والتدريب وتنمية المهارات والقدرات باستمرار، وكذا توفر فرص تبادل الأفكار والتعبير عنها وطبيعة العمل وسهولته إضافة إلى توفر عمل مستقر وثابت ومنظم هذا يعني أن التدريب والتكوين والتعلم وتبادل الأفكار بين العاملين لها دور كبير في تحقيق الاستقرار للعامل وفي زيادة كفاءته وفعاليتها في أداء العمل ورفع مستوى الرضا عنه

والولاء للمؤسسة في حين تم التوصل في الدراسة الحالية إلى أن التوجيه والإرشاد المستمر يساعد العمال على إتقان العمل وأداءه بدقة وكفاءة، وأن الاحتكاك مع العاملين والعلاقات الجيدة التي تربط بينهم تساعدهم على تطور أسلوبهم في العمل والذي يؤدي إلى الاستقرار فيه والرضا عنه، وإن التكوين أثناء الخدمة يؤدي إلى اكتساب العمال خبرة ومهارة في العمل ويطور قدراتهم ويزيد من معارفهم حول طريقة أداء العمل، وأن التدريب يحسن من إنتاجية العمال بأقل جهد ووقت وأقل تكلفة مما يزيد من ارتباطهم بالعمل والتغلب على متاعبه ومشقاته وهذا ما يؤدي إلى الاستقرار المهني والتقليل من دوران العمل والرفع من دافعية العمال.

وعليه يمكن القول أن نتائج دراسة شنايدر تتوافق مع نتائج الدراسة الحالية من حيث دور التكوين والتدريب في تحسين أداء العامل في المؤسسة واستقراره وظيفياً، فإذا كان هناك أداء جيد وعالي في العمل فبطبيعة الحال يكون هناك استقرار.

## 2- الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع:

قام الباحث سبيعي شعيب منصور محمد بإجراء دراسة حول أثر ضغوط العمل على الأداء والتي سيتم مقارنتها مع هذه الدراسة:

**من حيث المنهج:** اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي وهو نفس المنهج المتبع في الدراسة الحالية باعتباره أكثر المناهج استعمالاً في البحوث الإجتماعية من حيث أدوات الدراسة فقد اختار الباحث الاستمارة كأداة لجمع البيانات والوصول إلى المعلومات وهي نفس الأداة المستخدمة في إجراء هذه الدراسة الميدانية في الشركة الإفريقية للزجاج.

**حسب الفرضيات:** اعتمد الباحث في دراسته على فرضية رئيسية مفادها هناك علاقة بين ضغوط العمل التي يتعرض لها ضباط الشرطة في مدينة الرياض وأدائهم الوظيفي، أما الفرضية العامة للدراسة الحالية فقد كانت للتكوين دوراً كبيراً في تحسين أداء العامل في المؤسسة وهذين الدراستين يختلفان من حيث المتغير المستقل ويتفقان من حيث المتغير التابع.

**من حيث النتائج:** توصل الباحث في دراسته إلى أن ضغوط العمل لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي، كانخفاض مستوى الأداء والكفاءة في العمل وكثرة التغيب، وأن ضغوط العمل الناجمة عن التنافس بين الزملاء يؤثر إيجاباً في الأداء الوظيفي والعمل بفعالية، أما فيما يخص هذه الدراسة فقد كانت نتائجها تتمثل في أن التكوين له دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي كالإعداد والتدريب والتأهيل والتعلم الذي يساعدهم على أداء العمل بفعالية وبأقل التكاليف المادية والمعنوية هذا الأخير الذي يؤدي إلى الاستقرار المهني وزيادة الرضا عنه.

وعليه يمكن القول أن هذين الدراستين متقاربتين إلى حد ما حيث أن كل دراسة بينت المتغيرات التي تؤثر على الأداء.

أما دراسة خالد عبد الرحمان حسن آل شيخ فقد أجريت لمعرفة العلاقة بين المتغيرات الشخصية والتنظيمية بأداء العاملين وهذه الدراسة تناولت متغير من متغيرات الدراسة الحالية وهو أداء العاملين ويمكن مناقشتها.

**حسب المنهج:** فقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي وهو المنهج المعتمد في الدراسة الحالية باعتباره أكثر المناهج ملائمة لطبيعة الموضوع.

**حسب أدوات الدراسة:** اختار الباحث في دراسته الاستمارة كأداة مناسبة لجمع البيانات من عينة الدراسة وهي نفس الأداة المعتمدة في هذه الدراسة باعتبارها الأداة المناسبة للإحاطة بجميع جوانب الموضوع.

**حسب النتائج:** فقد توصل الباحث في دراسته إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة جوهريّة بين الخبرة ومستوى الأداء، وجود فروقات في مستويات الأداء، اختلاف فئات الأعمار وجود علاقة إيجابية بين الرتبة ومستوى الأداء بمعنى أن مستوى الأداء يتأثر بمجموعة من المتغيرات كالرتبة والعمر والخبرة في العمل، فهي تزيد من مستوى الأداء وترفع من كفاءة العمال، وهي لا تختلف كثيرا عن النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية وهي أن التعلم يساعد العاملين على أداء مهامهم من خلال التعود عليه واكتساب الخبرة وأن التكوين عملية ضرورية في تحسين وتطوير أداء العمال حيث أنه يساعد على أداء العمل بسرعة وسهولة وبجهد وتكلفة أقل وجودة عالية.

### 3- الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل والتابع:

جاءت دراسة مجاهدي من أجل معرفة تأثير فعالية التدريب المهني على أداء العمال وهذه الدراسة تتشابه وتختلف مع الدراسة الراهنة:

**من حيث الفرضيات:** فقد اعتمد الباحث في دراسته على فرضية عامة مفادها تؤثر فعالية التدريب المهني على أداء العمال والتي انبثقت عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:

يؤدي التدريب المهني الفعال إلى تحقيق الجودة الإنتاجية.

يؤدي التدريب المهني الفعال إلى زيادة إنتاجية العامل.

يؤدي التدريب المهني الفعال إلى ترقية العامل وظيفيا.

في حين انطلقت الدراسة الراهنة من فرضية عامة مفادها التكوين له دورا كبيرا في تحسين أداء العامل في المؤسسة والتي انبثقت عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:  
التكوين أثناء الخدمة يؤدي إلى تثمين الجهد المبذول.

الإرشاد المهني يزيد من فعالية العامل.

التكوين المعرفي يساهم في الإنجاز المادي.

هذه الفرضيات تتوافق مع فرضيات الدراسة الراهنة.

**من حيث أدوات الدراسة:** أعتمد الباحث على تقنية الاستبيان للإجابة على فرضيات الدراسة، وهي الأداة التي اعتمدها الدراسة الحالية لجمع البيانات والأفكار المتعلقة بالموضوع باعتبارها أكثر الأدوات شيوعا في العلوم الإجتماعية.

**من حيث نتائج الدراسة:** فقد توصلت دراسة مجاهدي إلى أن التدريب المهني يعتبر عامل مساهم ومحفز للعمال ومؤثر في سلوكياتهم وتصرفاتهم في العمل وأن أداء العمال يتأثر بفعالية التدريب المهني، وهو ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية حيث كان من نتائجها أن التكوين يعتبر عملية ضرورية لتطوير وتحسين أداء العمال واكتسابهم مهارة ومعرفة جديدة حول طريقة أداء الأعمال وبالتالي التحكم في العمل والإنتاجية بالجودة والكمية المطلوبة.

أما فريدريك تايلور فقد قام بإجراء دراسته لمعرفة لمشاكل الإنتاج وتعلدها في حين جاءت الدراسة الحالية لمعرفة دور التكوين في تحسين أداء العامل في المؤسسة حيث تتشابه هاتان الدارستان:

**من حيث أدوات الدراسة:** فقد اعتمد الباحث على الملاحظة كأداة مناسبة لتتبع الظاهرة المدروسة باعتبارها أداة مناسبة للوصول إلى الحقيقة العلمية وهي نفس الأداة التي اعتمدها الدراسة الحالية إضافة إلى الاستمارة والمقابلة.

**من حيث النتائج:** لقد توصلت دراسة تايلور إلى أن تدريب وتكوين العمال على كيفية أداء العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاج ورفع أدائهم مؤكدا على ضرورة القيام بالإشراف الدائم على العمال وتدريبهم باستمرار من طرف مشرفين مكونين وعلى درجة عالية من التدريب والتكوين وجاءت هذه النتائج مطابقة للنتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية وهي أن التكوين وتدريب العمال يزيد من فعالية وكفاءة الأداء وسرعة

الإنجاز ويقلل من الأخطاء المهنية وحوادث العمل من خلال التوجيه والإشراف الدائم الذي يساعد العمال على التحكم في الإنتاج وإنجاز المهام بدقة وإتقان.

لقد كان الهدف من عرض الدراسات الميدانية ومناقشتها هو تقدير مستوى النظرة العلمية لموضوع الدراسة الحالية من أجل التأكد من موضوعية النتائج التي تكشف عن دور التكوين في تحسين أداء العامل في المؤسسة، وفي تنمية وتكوير مهارات العمال، وفي هذا الإطار كان من الضروري القيام بعرض كل دراسة ومناقشة نتائجها عن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة.

وعليه فإن جميع الدراسات السابقة تدور حول الدراسة الحالية سواء من ناحية المتغير المستقل أو التابع، والتي كان لها دور كبير في تعميق التصور العلمي لموضوع البحث والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الدراسة.

### ثالثا: موقع الدراسة في البناء النظري

بعد مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة لتبين دور التكوين في تحسين أداء العامل في المؤسسة، سيتم التطرق إلى مناقشة نتائج الدراسة مع ما جاء في النظريات التي تم تناولها في الجانب النظري.

#### 1- مناقشة النتائج في ضوء النظريات الكلاسيكية:

اثبتت نتائج الدراسة الحالية أن التكوين عملية في تحسين وتطوير أداء العامل في المؤسسة، وأن التكوين أثناء الخدمة والتخطيط المسبق يساعد على أداء العمل بسرعة وسهولة وريح الوقت والجهد وتخفيض تكلفة الإنتاج وإنتاج منتج بجودة و كمية عالية وأن التكوين والتدريب والإعداد والتأهيل للعمل يجنب العاملين ارتكاب الأخطاء المهنية ، والتعرض لحوادث العمل ويساعد على أداء العمل بأقل التكاليف المادية والمعنوية، وأن التوجيه يضمن إتقان العمل وانجازه بدقة وكفاءة كما أن الاختبارات الدورية للعامل في المؤسسة تؤدي دورا كبيرا في عملية تقييم العاملين ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم مما يؤدي إلى تطوير أسلوبهم في العمل واكتسابهم مهارة ومعرفة جديد حول طريقة أداء العمل بما يؤدي إلى التحكم أكثر فيه

وهي نتائج تتوافق مع أساسيات وأفكار نظرية الإدارة العلمية التي تقول بأن تنظيم العمل وقيام الإدارة بالإشراف على وظائف التخطيط والتوجيه والتدريب عمليات ضرورية لتحسين أداء العمال، كما أن اعتماد الحوافز المادية تعتبر دافع لزيادة أداء العمال، بالإضافة إلى الاعتماد على الأسلوب المنظم للحصول على الأداء الجيد.

أما نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول فقد وكزت على أن التدريب والتوجيه ووحدة إصدار الأوامر والمبادرة وروح التعاون في المؤسسة هي مبادئ أساسية تؤدي إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاجية، أما التخطيط والتنظيم فهي عناصر إدارية مهمة في تحسين أداء العمال والتحكم في سير العمل.

أما النظرية البيروقراطية فقد بينت ضرورة تكوين وتدريب وتأهيل العاملين حتى يحققوا مستوى عال من الأداء من خلال ترشيد سلوك العاملين، وأن وضع قواعد وقوانين للعمل يؤدي إلى الأداء الفعال في العمل ويزيد من درجة الالتزام به، وأن التخصص في العمل يؤدي إلى تحسين كمية ونوعية الإنتاج من خلال وضع العامل المناسب في المكان المناسب، كما أكدت هذه النظرية أن التكوين له دور كبير في زيادة قدرات وكفاءة الأفراد وتحسين وتنمية أدائهم مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

## 2- مناقشة النتائج في ضوء النظريات النيو كلاسيكية:

من خلال النتائج التوصل التي توصلت إليها الدراسة الحالية والسالفة الذكر والتي أجريت بالشركة الإفريقية للزجاج حول التكوين ودوره في تحسين أداء العمال، اتضح أنها تتلاءم مع ما جاء في نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو الذي توصل إلى أن جماعات العمل غير الرسمية لها تأثير قوي في تحديد الإنتاجية داخل المؤسسة، وأن كل من العوامل المادية والمعنوية لها تأثير على تحديد درجة رضا أو عدم رضا العامل عن عمله، كما أن العلاقات الإجتماعية التي تنشأ في العمل بين العاملين لها دور في تحديد سلوك العامل داخل المؤسسة.

وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الثالثة في هذه الدراسة بأن التفاعل في العمل يؤدي إلى تعلم أشياء جديدة في العمل وإنجاز المهام بفعالية وكفاءة.

أما النظرية السلوكية فركزت بشكل عام على العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد وخاصة ما يتعلق بالدافعية والحفز على العمل والروح المعنوية، بالإضافة إلى المعرفة وهي ترى أن سلوك العامل يتأثر بالعوامل المادية والمعنوية، وأن توجيه الأفراد نحو أهداف المؤسسة يزيد من بدل الجهد في العمل وأن

تصميم العمل وتخطيطه يزيد من جدية العاملين في العمل وتفجير طاقاتهم، كما أن تفويض السلطة ينمي مهارات ومعارف الأفراد العاملين.

وهذه النظرية تتفق مع نتائج الدراسة الحالية إلى حد ما.

### 3- مناقشة النتائج في ضوء النظريات الحديثة:

لقد توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى أن التكوين يساعد على أداء العمل بسرعة وسهولة وعلى ربح الوقت والجهد فهو عملية ضرورية من أجل مراقبة ومتابعة أداء العمال ويضمن إتقان العمل وإنجازه بدقة وكفاءة كما يساعد العمال على اكتسابهم المهارة والمعرفة حول طريقة العمل والتحكم أكثر فيه، وهذه النتائج تتلاءم مع نظرية المدخل البشري الذي يقول أن الأفراد هم استثمار إذ أحسن استثمارهم وتنميتهم، فالسياسات والبرامج والممارسات لا بد أن توجه لإشباع حاجات الأفراد كالبرامج التكوينية، وتهيئة بيئة العمل بما يدفع ويشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم وقدراتهم لأقصى حد ممكن، كما أن هذه السياسات والبرامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع جميعها بشكل يحقق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة، فالتكوين عملية ضرورية لكل عامل ولا بد أن تكون مستمرة ومتواصلة وشاملة لجميع الفئات العمالية فهو مصدر لرفع قدرات العمال وتحسين أدائهم.

أما نظرية اتخاذ القرار فقد جاءت بمجموعة من الأفكار تبين فيها أن اتخاذ القرارات و البدائل الصحيحة في العمل بكفاءة وفعالية يتطلب التدريب والتكوين، وأن التدريب والتعليم يضمن اتخاذ القرارات السليمة والفعالة وتحقيق الأهداف المسطرة فحسب هذه النظرية فإن اتخاذ القرار في العمل يحتاج إلى مستوى من المهارة والكفاءة والخبرة والتجارب المكتسبة خلال المسار المهني حول كيفية أداء الأعمال كما أنه يحتاج إلى التدريب والتكوين الجيد والمستمر فهي تبرز ضرورة التكوين في تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء العمل.

إن أفكار هذه النظرية تؤكد مختلف النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية الراهنة والتي كانت من نتائجها أن الأداء الجيد والفعال يتطلب التكوين والتدريب المستمر وهو ما يضمن إتقان العمل وإنجازه بدقة وكفاءة وبالتالي اتخاذ القرار المناسب في العمل وكان من نتائجها أيضا أن التعلم يساعد العامل على اكتشاف أشياء جديدة تزيد من رغبته وجديته في العمل وكذا الابتكار والإبداع فيه.

أما نظرية الهدف فقد تضمنت مجموعة من الأفكار والمبادئ تتفق نسبيا مع ما توصلت إليه هذه الدراسة حيث ركزت هذه النظرية على أن أداء الأفراد العاملين يتحسن إذا عرفوا بوضوح الهدف من قيامهم بالعمل المطلوب منهم وأن مصدر الأداء الفعال والدافعية للعمل هو معرفة الأهداف المسطرة فتحسين الأداء حسب هذه النظرية مرتبط بتحديد الأهداف في المؤسسة وهو ما كشفت عليه نتائج الدراسة الحالية حيث توصلت إلى أن تكوين الأفراد وتعريفهم بأهداف المؤسسة يزيد من دافعيتهم للعمل ودرجة رضاهم عنه وإنجازه بمهارة وفعالية عالية وأن توجيه العامل وإرشاده يضمن الكفاءة والدقة في العمل ويجنب العاملين ارتكاب الأخطاء والابتعاد عن أهداف المؤسسة، فالتوجيه يساعد العمال على تحديد أهدافهم وأهداف المؤسسة.

من خلال ما تم مناقشته وتحليله يمكن القول أن النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية تتفق مع الأفكار التي جاءت بها مختلف النظريات والتي تم إدراجها في الشق النظري ومناقشتها في الشق الميداني حيث كانت سندا علميا لهذه الدراسة مما يؤكد قيمة النتائج المتوصل إليها.

#### رابعاً: القضايا التي تثيرها الدراسة

لقد أفرزت الدراسة الحالية جملة من النتائج التي ساهمت في إثارة قضايا تستدعي التوقف عندها وإخضاعها لدراسات نظرية وإمبريقية، فقد كشفت هذه الدراسة أن تكوين العمال وكذا تنمية مهاراتهم وإشعارهم بأهميتهم في المؤسسة ووضع الشخص المناسب في المكان الذي يوافق قدراته ومهاراته وطموحاته ورغباته، والحرص على تكوين الأفراد بطريقة تؤثر على أدائهم في العمل.

إن هذه القضايا التي أثارها الدراسة تدفع إلى طرح المزيد من التساؤلات البحثية المتعلقة بالتكوين والأداء، وقد تم التوصل من خلال نتائج الدراسة الراهنة إلى إثارة بعض القضايا والتساؤلات التي لا تزال تحتاج إلى المزيد من التحقق الإمبريقي وهذه التساؤلات هي:

- ما هو نوع التكوين الأكثر فعالية لتحسين الأداء؟

- هل التكوين أثناء الخدمة ضروري في المؤسسة؟

- ما علاقة التكوين بزيادة الإنتاجية؟

- كيف يساهم التكوين المتخصص في التحكم في العمل؟

- هل توجيه يقلل من الأخطاء المهنية؟

- هل تحسين الأداء دلالة على ملائمة التكوين؟

وهذه التساؤلات قد تشكل مواضيع للدراسة في علم الاجتماع العمل والتنظيم وكذا في تخصصات أخرى كعلم النفس التنظيم والعمل...، وهذه التساؤلات هي جوانب لم تتعمق فيه الدراسة الحالية رغم التطرق إلى بعض جزئياتها.

يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبيها النظري والميداني أن تكوين العاملين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأيّة سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى العاملين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكهم وتحفيزهم واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء عمالها.

كما أن لتكوين وتدريب العمال مكانة هامة بين الأنشطة الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين وسائل وطرق العمل، حيث أصبح هذا الأخير الرهن والأداة الفعالة لزيادة القدرة على أداء المهام ورفع كفاءة العمال وتزويدهم بالمهارات الأساسية التي تساعدهم على الإنجاز الأفضل والابتكار، كما أصبحت كذلك العملية التكوينية تمثل عنصرا هاما في رفع كفاءة وفعالية المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجمها وأنشطتها وأهدافها التي أنشأت لأجلها.

وقد كشفت هذه الدراسة من خلال إطارها الميداني وبعد التحليل الكمي والكيفي لمؤشرات الفرضيات التي تم صياغتها في شكل أسئلة الاستمارة وتبين لنا من خلال تلك التحليلات أن نسبة تحقق الفرضيات كانت كبيرة جدا، وهذه الفرضيات تمحورت حول أن التكوين أثناء الخدمة يؤدي إلى تثمين الجهد المبذول والإرشاد المهني يزيد من فعالية العامل، والتكوين المعرفي يساهم في الإنجاز المادي، ويهدف التأكد من الصدق الإمبريقي للفرضية العامة تم تجسيدها في الفرضيات الفرعية الثلاثة السابقة الذكر، وبعد اختبارها ميدانيا تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الإيجابية التي تؤكد وتدعم صحة هذه الفرضيات مما يدل بالفعل على أهمية تكوين العاملين ودوره في تحسين الأداء بالمؤسسة الإفريقية للزجاج، حيث تتمثل أهمية هذه الدراسة على أنها تناولت موضوع التكوين كونه وسيلة فعالة لإعداد وتهيأت العمال لإنجاز أعمالهم بكفاءة.

## المراجع باللغة العربية

### أولاً: الكتب

1. إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيوتنظيمية، ط1، دار البدر الساطع، الجزائر، 2013.
2. إبراهيم عراجي: اقتصاد المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
3. إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013.
4. أبو بكر مصطفى محمود: الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، مصر، 2006.
5. أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000.
6. أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
7. أحمد عياد: مدخل منهجية البحث الاجتماعي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
8. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية: الدار الجامعية، مصر، 2003.
9. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية- مصر، 1999.
10. أحمد ماهر: الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، مصر، 2003.
11. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة- مصر، 1996.
12. أحمد ماهر: تطوير المنظمات، (الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتصميم الإداري وإدارة التغيير)، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2007.
13. أسامة خيربي: الإدارة العامة، ط1، دار الريا للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013.
14. أسامة خيربي: الإدارة العامة، ط1، دار الريا، عمان - الأردن، 2012.
15. أمين عز الدين: مدخل في شؤون العمل والعلاقات، مكتبة القاهرة، مصر 1964.
16. أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2011.
17. بشار اليزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الريا للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.

18. بشير العلق: الإدارة الحديثة، ( نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
19. توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، د.بلد، 1999.
20. ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2002.
21. جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة: سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2003.
22. خيرى خليل الجميلي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.
23. جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط1، دار هومة، الجزائر، 2009.
24. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003.
25. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية ( مدخل إستراتيجي متكامل )، ط1، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، 2002
26. حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
27. حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2010.
28. حسين حريم: الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
29. حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2011.
30. حنيفي عبد الغفار، حسين القزاز: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية الإسكندرية-مصر، 1996.
31. خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
32. خضير كاظم، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.

33. خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود: **نظرية المنظمة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2000.
34. رأفت السيد عبد الفتاح: **سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية**، دار الفكر العربي، القاهرة- مصر، 2001.
35. راوية حسن: **السلوك في المنظمة**، دار الجامعة، الإسكندرية- مصر، 1999.
36. ربحي مصطفى عليان: **أسس الإدارة المعاصرة**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2006.
37. رشاد أحمد عبد اللطيف: **إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية**، المكتبة الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2002.
38. راوية حسن: **إدارة الموارد البشرية (رؤية قبلية)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
39. رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري: **إدارة الموارد البشرية (دليل عملي)**، دار كنوز للمعرفة العلمية، عمان- الأردن، 2013.
40. زاهد محمد ديربي: **الرقابة الإدارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011.
41. زرواتي: **منهجية البحوث الاجتماعية -اسس علمية وتدريبية-**، دار الحديث، 2004.
42. سامي جمال الدين: **الإدارة والتنظيم الإداري**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2004.
43. سعاد نائف برنوطي: **إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)**، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2001.
44. سعاد نائف برنوطي: **إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2001، ص395.
45. سنان الموسوي: **إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها**، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2006.
46. سهيلة محمد عباس: **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)**، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
47. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: **إدارة الموارد البشرية**، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008.

48. السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط5، دار المعارف، القاهرة- مصر، 1985.
49. سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية ( مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية )، دون دار النشر، مصر، 2009.
50. سيد محمد جاد الرب: استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، جامعة قناة السويس، 2009.
51. شوقي حسن عبد الله: سياسات الأفراد ( دراسة في التنظيم )، دار النهضة العربية، مصر، 1998.
52. شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان- الأردن، 2010.
53. صالح محمد أبو جادو: سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، دار المسيرة، عمان الأردن، 2010.
54. صالح محمد علي أبو جادو: سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
55. صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2001.
56. صلاح الدين عبد الباقي، عبد الهادي سالم: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، 2007.
57. صلاح مراد، فوزية هادي: طرائق البحث العلمي تعميمها وإجراءاتها، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2004.
58. طارق المجذوب: الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2000.
59. ظاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية ( منظور منهجي متكامل )، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007.
60. عادل ثابت: سيكولوجية الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
61. عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، ط2، علم الكتب الحديث، عمان- الأردن، 2002.
62. عامر قنديلجي : البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات ، دار اليازوري العلمية ، ط 1 ، الأردن ، 1999 ،

63. عبد الباري إبراهيم درة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
64. عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ( الأسس النظرية ودلالاتها في العربية المعاصرة )، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
65. عبد الحكيم أحمد الخزامى: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، ج1، القاهرة- مصر، 1999.
66. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
67. عبد الخالق عفيفي: الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع (مواجهات نظرية، تطبيقات عملية )، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
68. عبد الفتاح ديان حسين: دور التدريب في تحسين العمل الإداري، القاهرة- مصر، 1997.
69. عبد الرحمان إدريس ثابت: إدارة الأعمال نظريات ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005.
70. عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2002.
71. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
72. عبد الفتاح بوخمخ: تسيير الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2011.
73. عبد الله إبراهيم: البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، المركز الثقافي، ط1، المغرب، 2008.
74. عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة (مفاهيم وقضايا)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، 1998.
75. عبد الهادي الجوهري، إبراهيم أبو العار: إدارة المؤسسات الاجتماعية (مدخل سوسيولوجي )، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001.
76. عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، جامعة قاريونس، بنغازي، 2002.

77. جبارة عطية جبارة: الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية- مصر، 2001.
78. علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011.
79. علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3، مكتب غريب للنشر، القاهرة- مصر، 1985.
80. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة، 1992.
81. علي السلمي: السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة- مصر، 1975.
82. علي الضلاعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، ط2، دار يزيد للنشر والتوزيع الكرك، 2005.
83. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2007.
84. علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، ط2، مطبعة CIRTACO ، الجزائر ، 2006.
85. علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.
86. علي محمد رابعة: إدارة الموارد البشرية ( تخصص نظم المعلومات الإدارية)، ط1، دار الصفاء، عمان- الأردن، 2003.
87. عماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة لانجلو المصرية، مصر، 1994.
88. عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
89. عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص 91.
90. عمر محمد تومي الشبلي: علم النفس الصناعي، الدار العربية للكتاب، طرابلس- ليبيا، 1988.

91. عمر و صفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2005.
92. غياث بوفلجة: مبادئ التسيير البشري، دار العرب، الجزائر.
93. فايز الزغبى: الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب سياسات إستراتيجية)، دار الهلال، عمان-الأردن، 1991.
94. فتحي محمد موسى: التوجه المهني في المؤسسات الصناعية، دار زهران للنشر، الأردن، 2009.
95. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
96. فيصل عبد الرؤوف الدحلة: القياس التكنولوجي والأداء البشري ( المفهوم وأساليب النجاح)، دائرة المكتبة الوطنية، عمان-الأردن، 2001.
97. فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان-الأردن، 2001.
98. اللوزي موسى: التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للنشر، 1995.
99. لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى، الجزائر.
100. لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة.
101. محفوظ أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010.
102. محمد جمال العفافي: الاستثمار في رفع الموارد البشرية للمنافسة العالمية، ط1، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر، 2007.
103. محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية- مصر، 2007.
104. محمد صالح فالح: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004.
105. محمد زياد حمدان، البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم، دار التربية الحديثة ، 2001.
106. محمد عبد الفتاح الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية- مصر، 2006.

107. محمد عبد الفتاح الصيرفي: الإدارة الرائدة، ط1، دار صفاء، مصر، 2009.
108. محمد عبد الفتاح الصيرفي: في مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
109. محمد يوسف عقلة: إدارة المؤسسات الدولية، ط2، دار البداية، عمان-الأردن، 2010.
110. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
111. مدحت أبو النصير: إدارة العملية التدريبية- النظرية والتطبيق، دار الفجر، للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2008.
112. مصطفى نجيب الشاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005.
113. معني خليل العمر: ثنائيات علم الاجتماع، دار الشروق، عمان الأردن.
114. ممدوح زيدان: تقييم الأداء ومواجهة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة- مصر، 2003.
115. منال طلعت محمود: أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
116. منير بن أحمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية- التدريب والحوافز-، دار الابتكار، عمان-الأردن، 2012.
117. مهدي حسن زويلف، أحمد قطامين: الرقابة الإدارية (مدخل كمي)، دار حنين، عمان-الأردن، 1995.
118. موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للطباعة والنشر، ط2 ، 2006.
119. موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005.
120. مولود ديدان: مدونة العمل، دار البيضاء، الجزائر، 2012.
121. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني و التنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
122. نجم العزاوي: جودة التدريب الإداري، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
123. نجم العزاوي: التدريب الإداري، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.

124. نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2000.
125. نعيم إبراهيم الطاهر: تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
126. نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
127. نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2011.
128. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
129. هدي حسين زويلف: إدارة الأفراد، ط3، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1998.
130. وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
131. وليام ترسي: نظم التدريب، ترجمة سعد أحمد الجبالي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990.
132. وليم روث: تطور نظرية الإدارة، ، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، أترك، مصر 2001.
133. يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، ط1، دار الوراق، عمان-الأردن، 2006.
134. يوسف محمد بن القبلان: أسس التدريب الإداري، ط1، دار عالم الكتب، الرياض-السعودية، 1991.

### ثانياً: المعاجم

1. ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، الجزء الخامس، مادة الدال، 2003.
- ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14.
2. أحمد زكي بدوي، محمد كمال مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة بين الشباب، الإسكندرية، مصر، 1994.
3. جابر نصر الدين، لوكنيا الهاشمي: مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع بعين مليلة، الجزائر، 2006.
4. جون سكوت: علم الاجتماع مفاهيم أساسية، ترجمة: محمد عثمان، ط1، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، بيروت- لبنان، 2009.
5. سمير الشوبكي: المعجم الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

6. طارق شريف يونس: معجم لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والانترنت، ط1، دار وائل للنشر، 2005.

7. غي هرمية وآخرون: معجم علم السياسة والمؤسسات السياسية (عربي فرنسي إنجليزي)، ترجمة: هيثم اللع، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2005.

### ثالثا: الملتقيات والمجلات

1. الشيخ الدواوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2009، جامعة الجزائر.

2. قرين علي: التدريب الإداري كأحد متطلبات التسيير الفعال، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 3-4 ماي، 2005.

### رابعا: الرسائل الجامعية:

1. بدرية محمود محمد إبراهيم: أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة- مصر، 2006.

2. بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.

3. بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسات سونلغاز، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009.

4. خالد عبد الرحمن حسن آل شيخ: المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.

5. السبيعي شعيب منصور محمد: أثر ضغوط العمل على أداء ضباط الشرطة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.

6. صبرينة ميلاط: **التكوين المهني والفعالية التنظيمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة قسنطينة، 2006.
7. الطاهر مجاهدي: **فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2009.
8. عبد الرحمن بن علي الوصل: **دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

#### خامسا: المواقع الإلكترونية

1. <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/2016-03-08.19:40>

# الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة

"دور التكوين في تحسين أداء العمال في المؤسسة"

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بأولاد صالح - الطاهير -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

\* شربال مصطفى

إعداد الطالبات:

❖ بوحبيبة فايزة

❖ بوشطوط صليحة

ملاحظة:

هذه الاستمارة بها عدد من الأسئلة التي تهدف إلى معرفة هل للتكوين دور في تحسين أداء العمال، وإجاباتكم لها أهمية كبيرة بالنسبة للبحث العلمي، وعليه يرجى أن تكون صادقة ومعبرة عن الحقيقة، والمطلوب منكم وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة لإجاباتكم. إن هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. شكرا على تعاونكم وحسن تفهمكم.

السنة الجامعية: 2015-2016

## المحور الأول: البيانات الشخصية.

1-الجنس: - ذكر  - أنثى

2- السن: - أقل من 20 سنة

- من 20 إلى أقل من 30 سنة

- من 30 إلى أقل من 40 سنة

- من 40 إلى أقل من 50 سنة

- من 50 سنة فما فوق

### 3- الحالة العائلية:

- أعزب  - متزوج

- مطلق  - أرمل

### 4- المستوى التعليمي:

- ابتدائي  - متوسط

- ثانوي  - جامعي  - أخرى .....

### 5- محل الإقامة:

- ريف  - مدينة

6- الأقدمية في العمل: - أقل من 05 سنوات

- من 05 إلى أقل من 10 سنوات

- من 10 إلى أقل من 15 سنة

- من 15 إلى أقل من 20 سنة

- من 20 فما فوق

## المحور الثاني: التكوين أثناء الخدمة وتثمين الجهد المبذول.

7- في مؤسستكم توجد مصالح مختلفة تشرف على أداء العمال: - مصلحة المستخدمين

- مصلحة المالية

- مصلحة التخطيط

- مصلحة التكوين

8- هل مؤسستكم تعمل دوماً وفق تخطيط مسبق؟ - نعم  - لا

9- هذا التخطيط يؤدي عادة إلى: - سرعة الإنجاز

- تقليص الجهد المبذول

- الإتقان

- إنتاج أكبر

10- هل سبق لك وأن خضعت للتكوين؟ - نعم  - لا

11- ما نوع التكوين الذي خضعت له؟ - تكوين مسبق

- تكوين أثناء الخدمة

- تداريب تحسين المستوى دورياً

- تريض في التخصص

- أخرى

12- هل تعتقد أن هذه التداريب لها نتائج إيجابية؟

- دائماً  - أحياناً  - أبداً

في حال الإيجاب هذه التدريبات: - تزيد من فاعلية العمال

- تحسين إنتاجية العمال

- تقلل من حوادث العمل

- تقلص من زمن الإنجاز

13- في اعتقادك هل إعداد العمال يزيد من إقبالهم على العمل؟

نعم -  لا

14- هل عمال هذه المؤسسة مؤهلين لأداء عملهم؟

جميعهم -  بعضهم -  لأحد منهم

في حالة الرد بالإيجاب، ذلك أدى إلى: - كفاءة العمال

- تفاعل العمال في تخصصهم

- الرفع من نوعية المنتج

- التحكم أكثر في العمل

**المحور الثالث: الإرشاد المهني وزيادة فاعلية العامل.**

15- هل يوجد مشرفين يوجهونكم أثناء العمل؟ - نعم  - لا

في حالة الإجابة بنعم، ما طبيعة هذا التوجيه؟

- توجيه لفظي

- توجيه فعلي (بالمشاركة)

- توجيه كتابي

16- هل هذا التوجيه يضمن تسيير أحسن لمجهود العامل؟ - نعم  - لا

17- هل تخضع لاختبارات أثناء العمل؟ - نعم  - لا

18- ما هدف هذه الاختبارات؟ - زيادة قوة التحكم

- التحكم في الوقت (سرعة الانجاز)

- رفع درجة الإتقان

- الكفاءة

19- هل تطور أسلوبك في العمل منذ الالتحاق بالمؤسسة؟ - نعم  - لا

20- فيما يبرز تطور أسلوبك في العمل؟ - في اكتساب المهارة

- في اكتساب الخبرة

- في سرعة التنفيذ

- أخرى

21- هل اكتسبت معارف جديدة في مجال تخصصك؟ - نعم  - لا

في حال الإجابة بنعم: هذه المعارف ساعدتك في:

- الاطلاع على ما توصل إليه الآخرون

- جعلتك تبادر لإيجاد منتج غير مبرمج

- أخرى

المحور الرابع: التكوين المعرفي والانجاز المادي.

22- أثناء تفاعلك في العمل اليومي: هل تعلمت أشياء أخرى؟ - نعم  - لا

23- هل ما تعلمته في مسارك المهني ساعدك على انجاز مهامك؟ نعم  لا

في حال الإجابة بنعم، ذلك أدى إلى الإنجاز ب:

- أقل تكلفة

- أقل جهد

- أقل وقت

- جودة أكبر

24 هل أنت راض عن النشاط الذي تقوم به؟ - نعم  - لا

في حال الإجابة بـ نعم هذا يعود إلى أنك:- تقدم مردود أكبر

-تقدم منتج بالمواصفات المطلوبة

- أخرى

25- هل تعرف إجراءات السلامة المطلوبة في عملك؟ - نعم  - لا

26- هذه الإجراءات عرفتتها من خلال: - المنشورات والملصقات

- خضعت لتدريب عليها

- عرفتتها بالخبرة

- أخرى

27- هل تعتقد أن إجراءات السلامة تضمن تفادي حوادث العمل؟ - نعم  - لا

28- ما هي حوادث العمل التي تتعرضون لها أكثر؟ - الجروح

- إصابات العينين

- إصابات السمع

- أخرى

29- هل تمكنكم من إجراءات الوقاية والأمن قلصت مثل هذه الحوادث؟

- نعم  - لا

30- هل توجد تعويضات نظير هذه الحوادث؟ - نعم  - لا

في حال الإجابة بنعم، تتمثل هذه التعويضات في:

- تعويض نقدي

- تعويض التداوي

- عطل مرضية

- أخرى

31- هل العمال مطلعين على قانون العمل؟ - نعم  - لا

32- هل يلتزم العمال بالقانون الداخلي للمؤسسة؟ - نعم  - لا

33- هل تتحصلون على حقوقكم كاملة؟ - نعم  - لا

34- هل سبق وأن تعرضت إلى تعسف إداري؟ - نعم  - لا

35- هل يدافع الفرع النقابي عن حقوق العمال؟

- دائماً  - أحياناً  - أبداً

ملحق : الأساتذة المحكمين

| الجامعة | أسماء المحكمين |
|---------|----------------|
| جيجل    | بولبينة جمال   |
| جيجل    | بوربيع جمال    |
| جيجل    | شيهب عادل      |

## حساب قيمة صدق الاستثمار:

| قيمة<br>الصدق | رأي المحكمين |      | البند | قيمة<br>الصدق | رأي المحكمين |      | البند |
|---------------|--------------|------|-------|---------------|--------------|------|-------|
|               | لا يقيس      | يقيس |       |               | لا يقيس      | يقيس |       |
| 01            | 00           | 03   | 19    | 01            | 00           | 03   | 01    |
| 01            | 00           | 03   | 20    | 0.33          | 01           | 02   | 02    |
| 01            | 00           | 03   | 21    | 01            | 00           | 03   | 03    |
| 01            | 00           | 03   | 22    | 01            | 00           | 03   | 04    |
| 01            | 00           | 03   | 23    | 0.33          | 01           | 02   | 05    |
| 01            | 00           | 03   | 24    | 0.33          | 01           | 02   | 06    |
| 01            | 00           | 03   | 25    | -0.33         | 02           | 01   | 07    |
| 01            | 00           | 03   | 26    | 01            | 00           | 03   | 08    |
| 01            | 00           | 03   | 27    | 01            | 00           | 03   | 09    |
| 0.33          | 01           | 02   | 28    | 01            | 00           | 03   | 10    |
| 01            | 00           | 03   | 29    | 01            | 00           | 03   | 11    |
| 01            | 00           | 03   | 30    | 01            | 00           | 03   | 12    |
| 01            | 00           | 03   | 31    | 0.33          | 01           | 02   | 13    |
| 01            | 00           | 03   | 32    | 01            | 00           | 03   | 14    |
| 0.33          | 01           | 02   | 33    | 01            | 00           | 03   | 15    |
| 01            | 00           | 03   | 34    | 01            | 00           | 03   | 16    |
| 01            | 00           | 03   | 35    | 01            | 00           | 03   | 17    |
|               |              |      |       |               | 00           | 03   | 18    |

قيمة صدق بنود الاستثمار هي 0,84 وعلى اعتبار أن هذه القيمة أكبر من 0,60 أمكننا القول أن هذه

الاستثمار صادقة

## ملخص الدراسة:

يعد تكوين الموارد البشرية من أهم الركائز الأساسية في تحسين أداء العامل في المؤسسة، فنجاح المؤسسة يتوقف على مدى توفير هذه الإدارة لعمال أكفاء ومتكويين للعمل، والتكوين ليس وسيلة لإزالة عوائق التوظيف فقط بل إستراتيجية تضعها المؤسسة لتأمين تطوير العمال وتوفير فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية، فالأداء الراقى يرتكز على خلفية علمية وتأهيل علمي تطبيقي.

ومنه جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور التكوين في تحسين أداء العمال في المؤسسة، حيث تتمحور إشكالية الدراسة حول معرفة الدور الذي يؤديه التكوين في تحسين أداء العمال في المؤسسة الإفريقية للزجاج.

ولهذا الغرض تم تقسيم هذا البحث إلى إطارين إطار نظري يحتوي على أربع فصول وإطار تطبيقي قسم إلى ثلاثة فصول، وبهدف التحقق من صحة الفرضية العامة القائلة للتكوين دورا كبيرا في تحسين أداء العمال في المؤسسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

تم إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة الإفريقية للزجاج أولاد صالح- الطاهير- باستخدام المنهج الوصفي وتطبيق مجموعة من الأدوات المنهجية منها الملاحظة المقابلة الاستمارة الوثائق والسجلات وأساليب التحليل الكمي والكيفي على عينة مكونة من 61 عامل موزعة على ثلاثة فئات: الإدارة، مصلحة الدعم والصيانة، مصلحة الإنتاج، وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى نتيجة هامة هي أن التكوين له دور كبير في تحسين أداء العمال وزيادة قدراتهم ومهاراتهم كفاءاتهم وخبراتهم في العمل فهو عملية ضرورية في المؤسسة من أجل التحكم في الإنتاجية بالجودة والكمية المطلوبة وتحقيق الأهداف المسطرة.

## **Résumé de recherche**

La formation des ressources humaines est l'un des piliers fondamentaux de l'amélioration de la performance de l'ouvrier dans l'entreprise car la réussite de cette dernière dépend de l'assurance d'une main-d'œuvre compétente et formée pour le travail. La formation n'est pas un moyen pour surmonter les difficultés du recrutement mais c'est une stratégie adoptée par l'entreprise pour garantir le progrès des ouvriers et leur offrir les chances de promotion pendant leurs carrières professionnelles. La bonne performance se base sur une formation scientifique et une qualification pratique.

Cette étude vise à éclairer le rôle de la formation dans l'amélioration de la performance de l'ouvrier dans l'entreprise. La problématique de l'étude est axée sur la connaissance du rôle joué par la formation dans l'amélioration de la performance de l'ouvrier dans l'entreprise AFRICAVER.

Nous avons divisé cette recherche en deux parties ; une partie théorique qui comprend quatre chapitres et une partie pratique divisée en trois chapitres.

Pour valider l'hypothèse générale selon laquelle la formation joue un rôle important dans l'amélioration de la performance de l'ouvrier dans l'entreprise ainsi que les hypothèses secondaires, nous avons effectué une étude de terrain au sein de l'entreprise AFRICAVER, Ouled Salah, Taher, en utilisant la méthode descriptive et en appliquant un ensemble d'outils méthodologiques comme l'observation, l'entretien, le questionnaire, les documents, les registres et les modes d'analyse qualitative et quantitative sur un échantillon de 61 ouvriers divisés en trois catégories : Administration, Service de support et de maintenance, Service de production.

L'étude nous a permis de conclure que la formation a un rôle important dans le amélioration de la performance des ouvriers et elle augmente leurs capacités, leurs habilités, leurs compétences et leur expérience au travail, donc il s'agit d'une opération nécessaire dans l'entreprise pour maîtriser la productivité qualitativement et quantitativement et réaliser les objectifs fixés.