

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد الصديق بن يحي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم إجتماع
الموضوع:

دور التكوين في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعامل في المؤسسة الصناعية

دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي -بالميلية-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- شتيوي ربيع

من إعداد الطالبتين:

- رويمل مليكة

- خدروش سلاف

أعضاء لجنة المناقشة

-براهمة نصيرة.....رئيسا

-شتيوي ربيع.....مشرفا ومقررا

-غراز الطاهرمناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017م

شكر وتقدير

الشكر أولاً لله تعالى على توفيقنا في طلب نعمة العلم.

أما ثانياً فلابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود بها إلى أجواء قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهوداً كبيرة فشكراً جزيلاً لهم.

ونخص بالذكر الأستاذ "شتيوي ربيع" الذي أجاد الإشراف بنصائحه الهادفة، وسعة صدره، فألف شكر.

الشكر إلى عمال "مؤسسة الخزف الصحي بالميلية" على مساعدتهم لنا في جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة.

إلى كل الذين ساهموا عن قصد أو غير قصد، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

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




فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الشكر والعرفان
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس المحتويات
	المقدمة
	الدراسة النظرية : دور التكوين في رفع مستوى الكفاءة المهنية
12	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة
13	تمهيد
14	اولا : إشكالية الدراسة
16	ثانيا: فرضيات الدراسة
17	ثالثا: مبررات اختيار الموضوع
18	رابعا: أهمية الدراسة
18	خامسا :أهداف الدراسة
19	سادسا: تحديد المفاهيم
28	سابعا : الدراسات السابقة
36	خلاصة
38	الفصل الثاني: النظريات المفسرة للدراسة
39	تمهيد
40	اولا: النظريات الكلاسيكية
40	1-1: نظرية الإدارة العلمية
41	2-1: النظرية البيروقراطية
41	3-1: نظرية التكوين الإداري
44	4-1: نظرية الحاجات
45	5-1: نظرية الدافعية
46	ثانيا: النظريات الحديثة
46	1-2: نظرية العاملين
47	2-2: نظرية النظام التعاوني
49	3-2: نظرية رأس المال البشري

50	4-2: نظرية إدارة الجودة الشاملة
52	خلاصة
55	الفصل الثالث: التكوين في المؤسسات الصناعية
56	تمهيد
57	أولا : ماهية التكوين
57	1-1: أسس التكوين
58	1-2: أسباب التكوين
59	1-3: أهمية التكوين
63	1-4: أهداف التكوين
63	1-5: خصائص التكوين
64	1-6: فوائد التكوين
65	ثانيا : إستراتيجيات التكوين
65	1-2: أنواع التكوين
66	2-2: شروط التكوين
67	2-3: طرق وأساليب التكوين
70	2-4: مسؤولية التكوين
71	2-5: عناصر العملية التكوينية
72	2-6: المشكلات التي تواجه التكوين والحلول المقترحة
74	ثالثا : إدارة عملية التكوين
74	1-3: تحديد إحتياجات التكوين
75	2-3: تخطيط (تصميم) برنامج التكوين
76	3-3: تنفيذ برنامج التكوين
76	3-4: تقييم برنامج التكوين
78	خلاصة
80	الفصل الرابع: الكفاءة المهنية
81	تمهيد
82	أولا : ماهية الكفاءة المهنية
82	1-1: خصائص الكفاءة المهنية
82	1-2: أهمية الكفاءة المهنية

84	3-1: أنواع الكفاءة المهنية
85	ثانياً: الكفاءات في ظل التحديات الراهنة
85	1-2: شروط إكتساب الكفاءة المهنية
86	2-2: مؤشرات قياس الكفاءة المهنية
87	3-2: معايير الكفاءة المهنية
88	4-2: العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءة المهنية
89	ثالثاً: مقاربات الكفاءة ومعوقاتها
89	1-3: مقاربات الكفاءة المهنية
90	2-3: أبعاد الكفاءة المهنية
90	3-3: تقييم الكفاءة المهنية
92	4-3: معوقات الكفاءة المهنية
93	خلاصة
95	الفصل الخامس: إجراءات المنهجية للدراسة
96	تمهيد
97	أولاً : تقديم المؤسسة محل الدراسة
97	1-1: التعريف بميدان الدراسة
97	أ-نشأة وتطور المؤسسة
97	ب-الأهمية الإقتصادية للمؤسسة
98	ج-العمليات الإنتاجية للمؤسسة
100	د-منتجات الشركة
102	هـ-الهيكلية الداخلية للمؤسسة
107	1-2: مجالات الدراسة
107	أ-المجال الجغرافي للدراسة
107	ب-المجال البشري للدراسة
107	ج-المجال الزمني للدراسة
108	ثانياً : عينة ومنهج الدراسة وأدوات جمع البيانات
108	1-2: عينة الدراسة وأسلوب إختيارها
109	2-2: منهج الدراسة
110	3-2: أدوات جمع البيانات

110	أ-الملاحظة
110	ب-المقابلة
111	ج-الاستمارة
113	د-السجلات والوثائق
113	2-4: أساليب المعالجة السوسيوولوجية
115	الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج
116	تمهيد
117	أولا: مناقشة وتحليل البيانات
140	ثانيا : مناقشة النتائج
140	2-1: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
143	2-2: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
145	ثالثا : القضايا التي أثارها الدراسة
146	رابعا: الاقتراحات والتوصيات
147	خلاصة
ج	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق



فهرس الجداول

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يمثل انواع التكوين	66
2	يمثل كميات المواد الأولية الواجب وزنها لعملية التحضير	99
3	جنس المبحوثين	117
4	سن المبحوثين	117
5	المستوى التعليمي	118
6	الحالة العائلية	119
7	الأقدمية في العمل	120
8	المنصب المهني	121
9	نوع التكوين	122
11	عدد الدورات التي شملتهم أفراد العينة	123
12	كيفية مساعدة البرامج التكوينية على زيادة الإنتاجية	123
13	مساهمة التكوين في تحسين نوعية المنتج	124
14	محتوى البرنامج التكويني الذي ساعدهم على تحسين إنجاز العمل	125
15	محتوى البرنامج التكويني الذي استخدموا منه وجعلهم ينجزون العمل بسرعة	125
16	استفادتهم من الخبرة العلمية والتطبيقية خلال تكوينهم لإنجاز العمل بكفاءة	126
17	كيفية مساعدة برنامج التكوين على التحكم في استخدام آلات جديدة	127
18	كيفية مساعدة برنامج التكوين على سرعة التحكم في الآلة التي تعمل عليها	127
19	كيفية مساعدة البرامج التكوينية على كيفية صيانة الآلة التي يستخدمونها في العمل	128
20	كيفية اكتسابهم معارف جديدة	129
21	البرامج التكوينية التي نمت لديهم روح الإبتكار	129
22	المعارف المتحصل عليها من التكوين التي زادت من تنظيمهم للعمل	130
23	المعارف النظرية التي تحصلوا عليها من التكوين وأصبحوا يعرفوا الحقوق	131

	والواجبات التي عليهم	
131	كيفية اكتسابهم معارف من التكوين وأصبحوا أكثر التزاما باللوائح والقوانين المنظمة للعمل	24
132	مساهمة التكوين في معرفتهم لإجراءات سير العمل في المؤسسة	25
133	المعارف المتحصل عليها من التكوين والتي زادت من شعورهم بالمسؤولية اتجاه العمل	26
134	كيفية مساهمة التكوين في تحليل الصعوبات التي تواجههم في العمل	27
135	كيفية استفادة العمال من التكوين زاد من قدرتهم على حل مشاكل العمل	28
135	كيفية استفادة العمال من التكوين التي سهلت عليهم عملية الاتصال بينهم وبين الزملاء	29
136	مساهمة التكوين في تحسين عملية الإتصال بين العمال والمشرفين	30
136	كيفية مساهمة التكوين في تحسين عملية الاتصال بينهم وبين الإدارة	31
137	طلب المساعدة من الزملاء عند الحاجة	32
137	التكوين الذي عزز لديهم السلوك التعاوني	33
138	التكوين الذي عزز لديهم السلوك التنافسي	34



فهرس الأشكال

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
45	هرم ماسلو	01
62	أهمية التكوين	02
102	الهيكل التنظيمي	03



مقدمة

مقدمة:

لم يعد كاف أن تكون الوضعية المالية للمؤسسة جيدة وامتلاكها لأحدث التجهيزات ذات التكنولوجيا العالية ولغيرها من الأمور المادية لضمان استقرار ونجاح المؤسسة، بل هناك ثلاث متغيرات يجب توافرها لضمان ذلك الاستقرار والنجاح، أولها الموارد البشرية وثانيها الموارد المالية والمادية وثالثها التنظيم، إذ يجب مراعاة هذا الترتيب فالموارد البشرية الكفاء يضمن الاستعمال الحسن للموارد المالية المتاحة للمؤسسة وذلك بالقيام بالتنظيم لمختلف الموارد البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة.

فالعنصر البشري يعتبر المؤشر المحدد والمميز للمؤسسة الناجحة، لذا وجب التركيز عليه والاهتمام به كما أن التنمية الاقتصادية لا تقوم إلا بتخطيط وتنظيم سليم للموارد والطاقات البشرية.

ومن هنا فقد حرصت الكثير من المؤسسات على العناية بالتكوين، باعتباره أداة أساسية لرفع مستوى الأداء وزيادة الكفاية الإنتاجية وإعداد العاملين، وتهيئتهم لتحمل المزيد من المسؤوليات، من خلال رفع قدراتهم على مواجهة المهام المعقدة مستقبلا لذا أصبح التكوين وسيلة للاستثمار تلجأ إليه المؤسسات لتحقيق أهدافها باعتباره عنصر حيويا لبناء الخبرات والمهارات المتجددة بغرض الرفع من كفاءة العامل.

فالتكفل بالموارد البشري أساس كل تقدم وتطور، وحتى لا يصبح الفرد أداة معرقة للمؤسسة يجب العمل على جعله قوة وتطور لها ، ولا شك أن التكوين يمثل وسيلة هامة من وسائل تنمية الموارد البشرية فتتمية الموارد الطبيعية لا يمكن أن تتجح دون تنمية الموارد البشرية.

فالتكوين يعتبر أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياس لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة وخيارا لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي، وتعميم الثقافات المهنية الجديدة، وذلك من خلال الرفع من كفاءة العاملين ومهارتهم حتى تتمكن المؤسسة من زيادة مرودها والمحافظة على جودة منتوجاتها لذلك تولي المؤسسة اهتماما بالغا بعمليات تحسين المهارات والقدرات، وذلك من خلال تصميم وتنفيذ برامج تكوينية خاصة يشرف عليها معاهد وأساتذة متكونين ذو خبرة ومهارة في مجال التكوين داخل المؤسسة أو خارجها، حتى يتسنى الحصول على عمال لهم الصفات الايجابية المرجوة وذوي المهارات العالية.

وعلى هذا الأساس جاءت الدراسة لتبين دور التكوين في رفع مستوى الكفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة الصناعية ومؤسسة الخزف الصحي بالميلية والذي تشكل إحدى ركائز الإنتاجية المرتفعة والجودة العالية التي طالما سعت المؤسسة إلى تحقيقه فقد ارتأينا إلى تقسيم الدراسة إلى قسمين: قسم نظري، وقسم تطبيقي، بالنسبة إلى القسم النظري اشتمل على أربعة فصول :

الفصل الأول: تناول موضوع الدراسة إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، المبررات الذاتية والموضوعية لاختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع وذات الصلة، وعرض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تم التطرق فيه إلى الخلفية النظرية المفسرة للتكوين والكفاءة المهنية والمتمثلة في النظريات الكلاسيكية والحديثة التي لها علاقة بالدراسة وتخدمها.

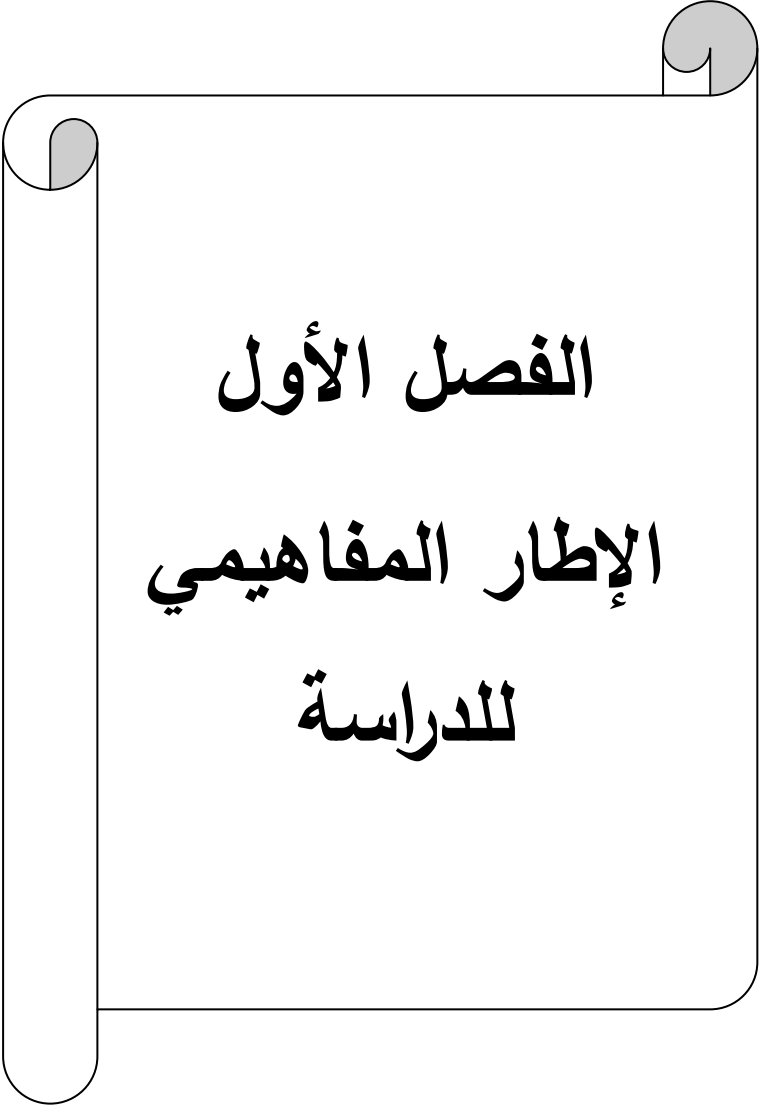
الفصل الثالث: تضمن متغير التكوين من خلال التطرق إلى ماهية التكوين، استراتيجيه التكوين، أيضا المشكلات التي تواجه عملية التكوين والحلول المقترحة لهل وصولا إلى الفوائد من عملية التكوين.

الفصل الرابع: تناول متغيرات الكفاءة المهنية من خلال التطرق إلى خصائص الكفاءة المهنية، أهميتها، أنواعها،.... وصولا إلى مقاربات الكفاءة المهنية، أبعادها، تقييم الكفاءة المهنية ثم معوقاتها.

واشتمل الجانب الميداني على فصلين:

الفصل الخامس: وجاء تحت عنوان "الإجراءات المنهجية للدراسة " تضمن التعريف بميدان الدراسة ومختلف مجالات الدراسة، والمنهج المستخدم وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات، وأخيرا أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة .

الفصل السادس: الموسوم بـ "عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج " وفيه تم تفرغ وتحليل البيانات الميدانية، واستخلاص نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، بالإضافة إلى مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.



الفصل الأول
الإطار المفاهيمي
لِلدراسة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد:

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: مبررات إختيار الموضوع

رابعاً : أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

1-6 مفاهيم أساسية

2-6 مفاهيم ذات صلة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الإطار المفاهيمي للدراسة مرحلة أساسية وهامة من مراحل البحث الاجتماعي حيث يبرز الباحث أهم القضايا و المسائل التي تناولها البحث. و لهذا كان الاطار المفاهيمي أحد أهم المقومات الأساسية والرئيسية في بحثنا، وسنتطرق في هذا الفصل الى اشكالية الدراسة إضافة الي فرضيات الدراسة ومبررات إختيار الموضوع و أهميته وأهدافه مرورا بعملية تحديد المفاهيم وختاما الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

أولاً: الإشكالية:

تواجه المؤسسات اليوم بيئة معقدة تعرف العديد من التطورات و التحولات في مجال الإختراعات العلمية و التكنولوجية، مست كافة المؤسسات الإقتصادية و الإجتماعية في مختلف دول العالم، إنعكس هذا الأسلوب أداء المؤسسات لأنشطتها و زيادة حدة المنافسة بينها، الأمر الذي دفع بالمؤسسات الى إيجاد أساليب و أنماط تنظيمية جديدة، و مفاهيم إدارية حديثة، والذي رافقه تطوير نوعي في مجال إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإدارة أهم مورد في المؤسسة منذ دخوله إليها وإلى غاية خروجه منها.

لقد سعت المؤسسات الحديثة لوضع إستراتيجيات و خطط تضمن لها البقاء في خضم المنافسة وفي ظل التغيرات الحاصلة و المتسارعة التي تواجهها المؤسسات في مختلف الميادين، فهي تسعى للبحث عن طرق تمكنها من مواكبة التطورات، و لعل من بين اهم الطرق هو الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والتي تعد أهم مكونات الثروة في المجتمع .

وفي اطار تنمية الموارد البشرية تسعى المؤسسات لتطوير أفضل الطرق و الآليات لإستثمار طاقتها و تتميتها من خلال عملية التكوين والتعليم و التنمية 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 و النامية على حد سواء باعتبارها أحد أهم السبل المهمة لتكوين عمال أكفاء.

و عليه أصبح تكوين العاملين أحد المواضيع الهامة والحساسة التي تحظى باهتمام كبير، حيث تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحسين أداء و مهارات العمال قصد التكيف مع جماعة العمل والتحسين من نوعية المنتج، وإكتساب معارف مهنية تساعده في عمله، كما أن التطور المستمر في التكنولوجيا و طغيان العولمة يفرض زيادة واضحة و دقيقة في المهارات و المعارف عند العامل .

و قد شغل التكوين إهتمام العديد من النظريات كلاسيكية كانت أم حديثة مثل نظرية رأس المال البشري التي ترى أن التكوين يجعل الفرد يحصل على مهارته و قدراته الضائعة، وأنه يسهم في زيادة أجر العامل نتيجة لتحسين إنتاجيته، كما أن نظرية إدارة الجودة مثل سابقتها ركزت على التطور المستمر للمورد البشري للوصول الى جودة المنتج أو الخدمة وذلك من خلال العمل على تكوينه والتي يجب أن تستند هذه العملية إلى أسس علمية قادرة على تحسين مستوى الأداء.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتبين دور التكوين في رفع مستوى كفاءة العامل في المؤسسة والتي تشكل احدى ركائز الإنتاجية المرتفعة وذات الجودة العالية والسير الحسن للمؤسسة الذي طالما سعت الى تحقيقه.

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الحالية تشخيص الواقع الفعلي لتأثير التكوين وأهميته بالنسبة للعامل في مؤسسة الخزف الصحي معتمدة على التساؤل الرئيسي القائل:

هل يسهم التكوين في الرفع من مستوى الكفاءة المهنية للعامل في المؤسسة الصناعية؟

و تتبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تسهم البرامج التكوينية في تحسين المهارات السلوكية للعامل؟

-هل يؤدي ثراء المعلومات إلى زيادة المهارات المعرفية للعامل؟

-هل يحسن التكوين من المهارات العلائقية للعامل؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

إن الفرضيات الخاصة لهذه الدراسة تنبثق من التساؤل الرئيسي الذي أشرنا من قبل عند طرح الإشكالية و الذي إنبتقت عنه التساؤلات الفرعية.

و بناء على هذه التساؤلات وضعنا الفرضية الرئيسية التالية:

- التكوين يسهم في الرفع من مستوى الكفاءة المهنية للعامل في المؤسسة الصناعية.

و الفرضيات الجزئية تتمثل في:

-البرامج التكوينية تسهم في تحسين المهارات السلوكية للعامل.

-ثراء المعلومات يؤدي إلى زيادة المهارات المعرفية للعامل.

-التكوين يحسن من المهارات العلائقية للعامل.

ثالثاً: مبررات إختيار الموضوع:

كثيراً من المبررات دفعت إلى إختيار موضوع الدراسة منها مبررات ذاتية وأخرى موضوعية والتي يمكن إيجازها فيما يلي :

أ- مبررات ذاتية :

- نقص الدراسات التي تتناول موضوع الدراسة (التكوين و الكفاءة المهنية).
- طبيعة الإختصاص والمتمثلة في علم الإجتماع ، تنظيم عمل و خاصة أن العملية التكوينية تعتبر من بين أهم موضوعات هذا التخصص.
- الرغبة في معرفة تأثير التكوين على كفاءة المهنية في المؤسسة الصناعية.
- الرغبة في التعرف على الكيفية التي تتبعها مؤسسة الخزف الصحي في تنفيذ البرامج التكوينية.
- الرغبة في الإحتكاك بالعاملين و معرفة رأيهم حول التكوين في رفع مستوى الكفاءة المهنية ، ومعرفة ما إذا كان هناك تكوين حقيقي في المؤسسة.
- الرغبة في معرفة ما إذا كان العمال يستفيدون من البرامج التكوينية.

ب- مبررات موضوعية:

- التطورات الحاصلة في مجال العمل من خلال ظهور آلات متطورة تساعد على تحسين وزيادة المردودية والتي لا بد من التحكم فيها.
- يعد التكوين واحد من المواضيع التي يمكن دراستها ميدانيا و إمكانية التحكم فيها لمعرفة الدور الذي تساهم فيه الإدارة في رفع كفاءة العاملين و رفع مؤهلاتهم و قدراتهم .
- ظهور مشاكل في المؤسسات تؤثر على أهدافها و هذا ناتج عن ضعف تكوين لعاملين بها.
- محاولة التعرف على كيفية تأقلم العامل مع التطورات الحاصلة وكيف يتم تكوين العاملين وفقاً لمتطلبات التغيير والتطوير.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة المتعلقة بالتكوين و دوره في رفع مستوى الكفاءة المهنية فيما يلي:

- تدعيم مجال البحث في هذا الموضوع من الناحية السوسولوجية.
- نتائج هذه الدراسة تمكننا من معرفة إذا كان هناك تكوين حقيقي في المؤسسة و رد فعل العمال إتجاهه و نتائج المحققة.
- إدراك مدى خضوع العمال للبرامج التكوينية و مدى تطبيقها في المؤسسة.
- لفت الإنتباه الى موضوع التكوين في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعامل و رسم رؤية واضحة تساعد على تطبيق عملية التكوين في المؤسسة.

خامساً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف محددة واضحة و تتمثل هذه الأهداف في:

- معرفة دور التكوين في رفع مستوى الكفاءة المهنية.
- معرفة إذا كانت البرامج التكوينية للمؤسسة تؤدي الى رفع مستوى الكفاءة.
- العمل على تعزيز دور التكوين في دفع العاملين للتميز في أدائهم.
- معرفة مقدار إهتمام المؤسسة بالتكوين.
- معرفة ما إذا كان التكوين يسهم في زيادة المهارات المعرفية للعامل، كما يسهم في تحسين المهارات العلائقية للعامل.
- إن هذه الدراسة تساهم في إبراز الدور الحقيقي للتكوين في مؤسسة الخزف الصحي.
- الكشف على المعوقات والعراقيل التي تقف حاجز أمام تنفيذ وتطبيق البرامج التكوينية بنجاح.

سادسا: تحديد المفاهيم:

من أهم الخطوات في الدراسات السوسيولوجية تحديد المفاهيم بالدقة والموضوعية يجب أن تكون من خصائص البحث ومن مستلزمات الدقة، وضع تعريفات واضحة لكل مفهوم أو مصطلح أساسي جاء في البحث و بذلك يتم عرض التعاريف التي ذكرت من قبل المختصين والعلماء.

وعلى هذا الأساس قمنا بعرض مجموعة من تعريف العلماء والباحثين للمفاهيم الأساسية و كذلك الثانوية التي جاءت في بحثنا.

1- التكوين:

لقد تطرق العديد من العلماء و الباحثين في ميدان العلوم الإجتماعية إلى التكوين و قد تعددت التعاريف المقدمة له بتعدد الدارسين.

ويعرفه Niabaret يعرفه "انه عبارة عن نوع من العمليات التي تقود الفرد إلى ممارسة نشاط مهني كما أنه عبارة عن نتائج هذه العمليات".¹

هذا التعريف إعتبر التكوين عمليات تقود الفرد، كذلك هو نتائج لهذه العمليات.

و يعرف أيضا " العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف، والمهارات القدرات، الأفكار، الآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد ".²

يشير هذا التعريف أن التكوين عملية مستمرة لا تتوقف وتستمر على مدى الحياة الوظيفية ، وذلك تبعا للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة.

أما (Jean Marie Peretti) فيعرف التكوين " مجموعة عمليات، وسائل، طرق، ومجهودات منظمة لمساعدة الأفراد العاملين لتحسين معارفهم سلوكهم، عاداتهم، مهاراتهم الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة و أهدافهم الخاصة لتكيف مع البيئة وإنجاز مهامهم الحالية و المستقبلية".³

يشير هذا التعريف إلى أن التكوين عملية منظمة توضع لتحقيق أهداف الفرد و كذلك أهداف المؤسسة على حد سواء ، وهذا ما لم تذكره التعاريف السابقة

¹ صبرينة ميلاط: التكوين المهني و الفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006-2007، ص14.

² محمد جمال الكفافي: الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر والتوزيع، القاهرة ط1، 2007، ص157.

³ خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط2 ، 2009، ص125 .

"التكوين عبارة عن عملية منظمة ومستمرة لتنمية مجالات و إتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، و إنشاء الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم، و صقل مهارتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم وإستخدام الأساليب الحديثة لتنفق مع طموحهم الشخصي، و ذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيها حاجاتهم و حاجات المؤسسة"¹

هذا التعريف يعتبر الأشمل والأمتثل لأنه إعتبر أن التكوين عملية منظمة عن طريق وضع برنامج محدد، و أنه عملية هادفة ، أي له هدف محدد و دقيق وأيضا كونه يهتم بالحاجات المستقبلية التي قد تطرق على البيئة الخارجية سواء للفرد أو المؤسسة وكل هذه المواضيع تم ذكرها في أغلب التعاريف السابقة.

التعريف الإجرائي للتكوين:

التكوين عملية تعليم تهدف الى تحسين الأداء عن طريق إكتساب الأفراد لمعارف ومهارات وإتجاهات جديدة، سواء كان هذا التكوين تحت إشراف المنظمة أو تحت إشراف معاهد متخصصة و التكوين حق مشروع لكل عامل في المؤسسة .

2- الكفاءة:

عبارة الكفاءة من العبارات الشائعة الإستعمال غير أنه من الصعب تحديد معناها بالضبط، فهي تستخدم عادة إما لإشارة الى القدرة على أداء مهمة على أحسن وجه أو إلى التحكم في المعارف والمؤهلات و المهارات المطلوبة في ميدان معين وهو المعنى المعطى لهذه العبارة في أغلب المعاجم .

حيث يعرف "نوبيه وبيفتو" الكفاءة أنها إظهار في موقف مهني القدرات التي تسمح بممارسة وظيفة أو نشاط بشكل مقبول"².

هذا التعريف اعتبر الكفاءة هي القدرات التي تظهر في مواقف محددة و لكنه لم يشر إلى نوع هذه القدرات .

¹ نجم العزاوي : جودة التدريب الإداري ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009، ص29.

² عبد الكريم بو حفص : التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، د ط ، 2010، ص25.

أما التعريف الثاني فيقول " هي تلك المعارف و السلوكيات و المهارات المتحركة أو القابلة لتحريك بغية القيام بمهمة محددة"¹.

يشير هذا التعريف إلى القدرات التي هي بمجملها تشير إلى الكفاءة وهي المعارف، السلوكيات والمهارات و هي قابلة للتحريك بمعنى يمكن تطويرها.

وكتعريف أشمل "الكفاءة هي مدى قدرة الشخص على إظهار المعارف والمهارات لتقديم خدمة أو منتج معين وذلك حسب المعايير المطلوبة أي أنها القدرة على نقل المعارف والمهارات من سياق معين إلى سياق آخر وبكلمات أسهل، فإنها المعارف و السلوكيات والمهارات المطلوبة لأي عمل معين حسب معايير تلك الصناعة"².

هذا التعريف يعتبر الأشمل لأنه إعتبر الكفاءة عبارة عن قدرات سلوكية و معرفية ومهارية، أيضا هي نقل هذه القدرات بطريقة سهلة وفقا لنوع العمل المطلوب .

التعريف الإجرائي للكفاءة:

هي القدرة على إستعمال المهارات و المعارف المكتسبة، ومحاولة تجسيدها بشكل جيد لخدمة الوظيفة.

3- المهنة:

"يقصد بالمهنة أي مجال عمل يختاره الفرد ليكون عمله على مدى حياته العملية و يكون له مصدر دخل ، و يعين الوقت محل إشباع حاجات إجتماعية و ذاتية متعددة"³

هذا التعريف إعتبر أن الفرد مقيد بمهنة محددة مدى الحياة لا يمكنه تغييرها وأنها محل إشباع حاجاته المختلفة .

¹ أبو قاسم حمدي: تنمية كفاءة الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2003-2004، ص15.

² خيضر كاظم محمود ، و روان منير الشيخ ، إدارة المواهب و الكفاءات البشرية ، زمزم ناشرون و موزعون ، عمان، دط، 2010 ص79

³ سعاد نانف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر ، الأردن، ط2، 2004، ص124.

أما قاموس مصطلحات علم الاجتماع يعرف المهنة على أنها "مجموعة أنشطة تتركز حول دور إقتصادي تستهدف ضمان توفير الحاجات الأساسية للحياة ويطلق المصطلح على الأعمال التي تتم بالميادين التجارية والفنية"¹.

يشير هذا التعريف إلى أن المهنة لها دور إقتصادي وأن هدفها هو توفير الحاجات الأساسية للفرد كما أنه ربط مصطلح المهنة بالميادين التجارية والفنية فقط.

التعريف الإجرائي للمهنة:

هي أي نشاط أو عمل يمارسه الفرد لتحقيق حاجاته النفسية والمادية مقابل أجر معين.

4- الكفاءة المهنية :

تعني الكفاءة المهنية "الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات"².

يشير هذا التعريف الى كفاءة المؤسسة فهو تحدث عن المخرجات أي إنتاجية المؤسسة.

كما يقول محمد عاطف غيت "الكفاءة أو الفعالية هي التي يوصف بها فعل معين ، و هي تعكس إستخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف"³.

هذا التعريف جمع بين الكفاءة و الفعالية و إعتبرها شيء واحد كما ربط الكفاءة بالوسائل أي أن تحقيق الكفاءة يأتي عبر إستخدام وسائل لها قدرة على تحقيق الأهداف.

وحسب ماورد في معجم مصطلحات الخدمة الإجتماعية والعلوم الإجتماعية فإن "الكفاءة المهنية تشير الى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة أو النتائج المرجوة طبقا لمعايير محددة مسبقا ، و تزداد الكفاءة كلما أمكن تحقيق النتيجة تحقيقا كاملا أو كلما كانت نسبة العائد إلى التكاليف أفضل كلما كانت الكفاءة أعلى"⁴.

¹ فاروق مداسن ، قاموس مصطلحات علم الاجتماع ، دار مدني للطباعة والنشر و التوزيع، الجزائر، دط، دس، ص261.

² عبد السلام أبو قحف و آخرون:نظم الإدارة الحديثة ،دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية دط، 2011 ص82.

³ محمد عاطف غيت :قاموس علم الاجتماع ،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية،2006،ص138

⁴ عبد العزيز عبد الله الدخيل :معجم مصطلحات الخدمة الإجتماعية و العلوم الإجتماعية،دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن دط 2006، ص86.

هذا التعريف ركز على الإنتاج و أن الكفاءة تتحقق بمدى تحقيق الأهداف المرغوبة و بكمية الإنتاج. أما المجموعة المهنية الفرنسية medef فعرفت الكفاءة المهنية كالتالي " الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها"¹. هذا التعريف اعتبرها مجموعة من المعارف و الخبرات والمهارات، بمعنى أنه ربطها بالموارد البشري وإعتبرها كأداء يقيم ميدانيا من قبل المؤسسة كما أنها متحركة يمكن تطويرها.

و، كتعريف أشمل للكفاءة المهنية تعرف بواسطة boytzis على أنها "إحدى السمات الأساسية الكامنة التي يتميز بها أحد الأفراد والتي لها علاقة سببية بالأداء الفعال أو المتميز في إحدى الوظائف ويساعد التعرف على الاختلافات بين الكفاءات المختلفة في التمييز بين أصحاب الأداء المرتفع المستوى وأصحاب الأداء المتوسط المستوى، و يطلق على أولئك الذين يتمتعون بالقدر الكافي من مستوى الأداء الكفاءات المؤهلة أو الأساسية"².

هذا التعريف شمل مختلف جوانب الكفاءة فهو اعتبرها أهم سمة يتميز بها الفرد اعتبرها مرتبطة بالأداء الفعال و، المتميز، أعطانا كيفية التعرف على الاختلافات بين الكفاءات، وذلك بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والمتوسط وأعطى صفة الكفاءات المؤهلة للأفراد اللذين يتمتعون بأداء عالي. **التعريف الإجرائي للكفاءة المهنية:**

هي مجموعة القدرات الفكرية و، السلوكية و، العلائقية التي تتميز بها الفرد في الوظيفة أو المهنة التي يشغلها، والتي تساعده على إنجاز عمله بأكثر فعالية ودقة.

5- العامل :

يعرفه زكي بدوي هو " كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمال يدوية أو غير يدوية لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل و تحت سلطته و إشرافه"³. يشير هذا التعريف إلى إن هناك نوعين من العمل قد يكون يدوي قد يكون فكري ذهني و أنه عملية منظمة تحت إشراف صاحب العمل.

¹ رحيب حسن :التغيير في المؤسسات ودور الكفاءات ،مدخل النظم ،مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة ،الجزائر ،العدد7،فيفري 2005،ص184.

² باري كشوان :إدارة الموارد البشرية،دار الفاروق لنشر والتوزيع، ط2، 2006، ص42

³ أحمد زكي بدوي ،معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية،مكتبة لبنان ،بيروت ،دط، دس، ص165.

و يعرفه علي عوض حسن أنه " كل شخص طبيعي يعمل لقاء أجر لدى صاحب العمل و تحت إدارته و إشرافه و سلطته"¹.

كما في التعريف الأول فهذا أيضا يعتبر العمل عملية منظمة وتكون تحت سلطة وإدارة صاحب العمل كما أن العمل يكون لقاء أجر معين لكن هذين التعريفين أهمل الجانب المعنوي للعمل. ومنه نخلص الى التعريف الإجرائي التالي:

العامل هو كل إنسان يقوم بأداء مهمة أو عمل سواء كان فكريا أو بدنيا بغرض تحقيق منفعة مادية أو معنوية لقاء أجر محدد و يكون هذا العمل تحت سلطة و إشراف صاحب العمل.

6- المؤسسة:

تعرف المؤسسة أنها "الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي و النشاطات المتعلقة به من تخزين و شراء و بيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها"². هذا التعريف ربط المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وأهم الجانب الخدماتي فهناك مؤسسات خدمتية وذلك بحجم نشاطات المؤسسة في التخزين والشراء والبيع وكلها مفاهيم مرتبطة بإنتاج والإنتاجية أي الاقتصاد.

كما عرفها ماكس فيبر "أنها أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية مثل تحديد الوظائف و الواجبات والحقوق والمسؤوليات التنظيمية"³.

ماكس فيبر في تعريفه هذا أهمل الجانب أو العلاقات غير الرسمية التي تنشأ في المؤسسة وركز فقط على الجانب الرسمي.

و يعرفها (mtrochy) بأنها "الوحدة التي تجمع فيها وتتسق العناصر البشرية والمادية لنشاط إقتصادي"⁴.

وهذا التعريف خلاف التعريفين السابقين فقط أعطانا الركائز التي تقوم عليها المؤسسة وهي الموارد البشرية والمادية، والمؤسسة تكون منظمة وفيها تناسق بين عناصرها المتداخلة.

¹ علي عوض حسن :الوجيز في شرح قانون العمل الجديد، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، دط، 2003، ص35.

² عمر صخري: إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2003، ص 24 .

³ عبد الباسط محمد حسن: أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، القاهرة، ط3، 1998، ص11.

⁴ رشيد واضح: المؤسسة بين النظرية و التطبيق، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص16.

ومنه نلخص إلى التعريف الإجرائي القائل :

المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأقسام الرئيسية والفرعية تتكامل مع بعضها البعض فتؤثر وتتأثر لتحقيق أهداف خاصة بالمؤسسة والأفراد العاملين بها على حد سواء مثل قسم الإنتاج فهو لا يستطيع أن يعمل جيدا ويكون مواكب للتطورات الحاصلة دون قسم التكوين.

7-الصناعة :

"عملية أو مجموعة العمليات التي يتم بموجبها تحويل مادة خام أو مادة أولية إلى منتج نهائي يلبي حاجة المستهلك المحلي، أو يهدف إلى التصدير، أو تنتج سلعة نصف مصنعة يتم تحويلها بعملية أو عمليات إلى منتج نهائي استهلاكي (صناعة تحويلية) أو منتج رأسمالي (كالات)"¹.

يتبين من خلال هذا التعريف أن الصناعة عبارة عن عمليات يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات وفقا لحاجيات السوق.

كما تعرف الصناعة على أنها " مجموعة منشآت بين القائمين عليها تتمثل في تحقيق الأهداف والمصالح مشروعاتهم وتتماثل في الأساليب والعناصر المستخدمة لإنتاج سلع أو سلع متشابهة أو مشتركة أو متكاملة لإشباع الحاجات الإنسانية"².

هذا التعريف يبين أن الصناعة قائمة على وجود مجموعة من المؤسسات مرتبطة فيما بينها من أجل تحقيق مصالح مشتركة بينها.

و عليه يمكننا وضع التعريف الإجرائي التالي :

الصناعة عبارة عن تقديم خدمة جديدة أو منتج معين ضمن صنف ما من خلال تحويل الموارد الخام إلى منتجات وخدمات تلبي حاجيات المستهلك.

¹ بو شلاغم حنان: المناخ التنظيمي و الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في

علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2015-2016، ص31.

² محمد عباس إبراهيم، التصنيع و التحضر، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، دط، 2008، ص ص

8- المؤسسة الصناعية :

من التعاريف الرائدة لمصطلح المؤسسة الصناعية تعريف "شيستر برنارد" يعرفها أنها "أنساق فرعية تدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني و يتكون النسق التعاوني من عناصر مركبة فيزيقية، بيولوجية شخصية و اجتماعية، تنشأ بينها علاقات منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل"¹.

يبين هذا التعريف أن المؤسسة الصناعية نسق تعاوني يتكون من عناصر فيزيقية، تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية.

و في مقابل ذلك نجد ناصر دادي عدون يعرفها على أنها "كل هيكل تنظيمي مستقل ماليا، في إطار قانوني و إجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين أو القيام بكليهما معا، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه"².

نلاحظ أن ناصر دادي عدون قد ركز في تعريفه على أن المؤسسة الصناعية هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل من الناحية المالية ويتم إنشائها ضمن شروط معينة .

و انطلاقاً من دراسة هاذين التعريفين يمكن أن نلخص إلى التعريف الإجرائي التالي:
المؤسسة الصناعية هي وحدة إنتاجية تتكون من مجموعة من العناصر المادية (ألات، معدات أجهزة) والعناصر البشرية (قوى عاملة) بحيث يؤدي الإستخدام الجيد والفعال لهذه العناصر مجتمعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

مفاهيم مرتبطة بالكفاءة المهنية :

1. **المهارة:** مجموعة محصورة ضمن كفاءات معينة تنتج عموماً من حالة التعلم وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية، والكفاءات الحركية تعني خصوصاً الإتقان وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد كما هو الشأن في مجال الرياضة البدنية، وعادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية والتقنية، ومع الإنجازات الفنية .

2. **الإنجاز:** ما يمكن الفرد من تحقيقه آنياً من سلوك محدد، وهو بهذا المعنى يقتزن نوعاً ما

¹ ذراع عبد الله: دور الأطارات المسيرة في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية في الجزائر رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2007-2008، ص15.

² ناصر دادي : اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية للنشر و التوزيع ، الجزائر، دط، 1998، ص11.

بمفهومي الاستعداد و القدرة، و إذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح فإنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في الإنجاز.¹

3. المعارف: مجموع المعلومات و المعطيات المكتسبة من خلال الأنشطة.

4. الاستعدادات (القدرات الكامنة): هي مجموعة المصادر الفكرية و الخصائص الشخصية المجتدة في وضعية مهنية محدد لتحقيق نتائج منتظرة.

المفاهيم المرتبطة بالتكوين :

1-التعليم: " هو تلك العملية التي تؤدي بشكل عام إلى زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي، فهم تفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات من أجل فهم و تفسير الظواهر"².

2-التعلم: "هو عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة، الخبرات، والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبيا في السلوك ونتائج الأعمال"³.

3-الإعداد: "هو عبارة عن عملية تعريف الفرد بالعمل الذي أصبح مسند إليه، و تفهيمه لهذا العمل، إحاطته بالسياسات العامة للمشروع والسياسات الخاصة بالقوة العاملة، وبالإجراءات والتفاصيل الذي يهمله التعرف عليها والمتصلة بعمله والإعداد لا يكون مقتصرًا على الأفراد بل يجب أن يكون هناك نوع من التوعية المستمرة لأفراد العاملين تتم في فترات معينة"⁴.

4-التدريب: يعرفه حبيب الصحاف على أنه "جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات الموظفين وتوجهاتهم وأرائهم باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول"⁵.

5-التأهيل : إن مصطلح التأهيل يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم لمباشرة عملهم الأصلي، أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية و النفسية.

¹ [Rttp://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/159256](http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/159256) يوم 2018/02/12 على الساعة 12:32.

² نجم عود نجم : إدارة المعرفة ، المفاهيم الاستراتيجية و العمليات ، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن ، ط1، 2005، ص245.

³ نفس المرجع ، ص251

⁴ صلاح الشنواني: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية -مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، مصر، دط 2003، ص128.

⁵ حبيب الصحاف :معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين ، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، ط1، 1998، ص51.

و يختلف التأهيل عن التكوين من كون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل بينما الثاني يتمركز حول الأداء.¹

سابعاً: الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى :

قام بهذه الدراسة الباحث "بلقاسم سلاطينية" وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير والتي جاءت تحت عنوان "التكوين المهني و أثره على إنتاجية العامل" في جامعة قسنطينة (1978/1979) وقد أجريت هذه الدراسة بمركب المحركات والجرارات بقسنطينة ، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية، وهي إحدى تطبيقات المداخل الوصفية ، و إحدى أساليب المنهج الوصفي، ففي الجانب التطبيقي اعتمد على الملاحظة، المقابلة استمارة ، السجلات والوثائق في جمع البيانات، فقد حاول الباحث في ضوء هذه الدراسة أن يجيب على إشكالية بحثية مفادها أن: هناك علاقة بين التكوين المهني و إنتاجية العامل، وعليه فقد بينت نتائج الدراسة أن نسبة تحقيق الفروض كانت كبيرة جداً، وهذا ما يؤكد صدق الفرضية العامة للدراسة وتتمثل هذه النتائج في :

-رفع إنتاجية العامل لا يتطلب التجديد التكنولوجي، بل يتعداها إلى تكوين وتهيئة الإطارات والعناصر البشرية المكونة مهنياً.

-أن مشاركة العامل في إعداد تكوينه تجعله لا يفنقر بعزله عن العملية التكوينية، و كذلك تمنحه فرص أكبر لتقبل عملية التكوين المهني.

-هدف التكوين المهني ليس تحسين الإنتاج فقط بقدر ما هو تنمية القدرات الجسمية والفكرية للفرد وفقاً للمعايير التي تحكم محيطه الخارجي.²

الدراسة الثانية :

قام بهذه الدراسة "كمال طااطي" و التي جاءت تحت عنوان "دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات" في جامعة الجزائر، 2003، و قد أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة الوطنية مركب السيارات الصناعية (CVI) واعتمد الباحث فهذه الدراسة على المنهج الوصفي في الجزء النظري، أما في الجزء

¹ صلاح حوط: برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية ، المركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب ، الرياض، 1999، ص182.

² سلاطينية بلقاسم : التكوين المهني و أثره على إنتاجية العامل ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة منتوري ، قسنطينة 1978/1979 .

الميداني التطبيقي استعمل منهجا تحليليا مقارنا لفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية واعتمد على المقابلة والتقارير والدراسة النظرية في جمع البيانات فقد حاول الباحث في ضوء هذه الدراسة أن يجيب على إشكالية بحثية مفادها أن هناك علاقة بين التكوين و إنتاجية المؤسسات ، و ذلك من خلال محاولة إتباعه لجملة من التساؤلات :

1. ما مدى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية ؟
2. ما الدور الذي يلعبه التكوين على مستوى المؤسسات ؟
3. ما هي أهم النتائج التي تتحصل عليها إدارة الإنتاج من خلال تأثير عملية التكوين على مستوى هذه الإدارة؟
4. ما هي العوامل المؤثرة في أداء الفرد على مستوى المؤسسات الإنتاجية ؟
5. ما هي العناصر المعتمد عليها من طرف المؤسسات الإنتاجية في تقييم أداء أفرادها ؟

وعليه فقد بينت نتائج الدراسة على: الهدف من وراء التكوين هو هدف عام و هو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم، ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف اخر وهو رفع كفاءتهم و زيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها ، الأمر الذي ينعكس إذا تحقق لجميع الأفراد العاملين على مساعدة المنظمة (المؤسسة) على رفع كفاءتها وزيادة فعاليتها.

الدراسة الثالثة :

قام بهذه الدراسة الباحث "هشام بوبكر" وهي دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير والتي جاءت تحت عنوان "إستراتيجية التكوين ومتطلبات الشغل" 2006 ،وقد أجريت هذه الدراسة بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بولاية سكيكدة، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يتماشى مع طبيعة الموضوع أي معرفة طبيعة العلاقة بين مضامين إستراتيجية التكوين في المعاهد المتخصصة في التكوين المهني ومتطلبات الشغل وقد اعتمد على الملاحظة والمقابلة والاستمارة والسجلات والوثائق في جمع البيانات فقد حاول الباحث في ضوء هذه الدراسة أن يجيب على الإشكالية البحثية مفادها: هناك علاقة بين إستراتيجية التكوين ومتطلبات الشغل، وذلك من خلال محاولة إتباعه لجملة من التساؤلات هي:

هل برامج التكوين الخاصة بمعاهد التكوين المعد بشكل يسمح بتطوير وتأهيل إمكانية الموارد البشرية، بشكل يتماشى مع متطلبات الشغل، وهل مضامين إستراتيجية التكوين تتوافق واحتياجات الشغل؟ وقد اندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات الفرعية التالية:

1. هل معاهد التكوين الوطنية تتعامل مع الموارد البشرية، وفقا لإستراتيجية ومع أشخاص على أنهم فرص استثمارية؟

2. هل تعتمد المعاهد على الخطط والبرامج المسطرة، أم تتعدى إهتمامها أشكال أخرى من التكوين التقني و المتنوع ؟

3. هل هناك ارتباط بين البرامج التكوينية للمعاهد و الأهداف المرجوة منها ؟
و عليه فقد بينت نتائج الدراسة على:

- معاهد التكوين لا تتعامل مع الموارد البشرية وفقا لاستراتيجية ومع الاشخاص على انهم فرص استثمارية.

- المعاهد الوطنية لا تقتصر على الخطط والبرامج المسطرة، بل تتعدى اهتماماتها اشكال اخرى من التكوين التقني المتنوع.

- البرنامج التكويني مصمم لغرض تحقيق الاهداف المرجوة منه.

- سوق العمل الحالي لا يحقق الوظيفة الأساسية والهامة والمتمثلة في تحقيق التوازن بين الطلب على العمل والعرض عليه.

الدراسة الرابعة :

قامت بهذه الدراسة الباحثة "ميلاط صبرينة" وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية والتي جاءت تحت عنوان " التكوين المهني والفعالية التنظيمية " في جامعة قسنطينة 2006-2007، وقد أجريت هذه الدراسة بالمحطة الوطنية للكهرباء ة الغاز -جيجل- وقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على طريقة المسح بالعينة، وهي إحدى تطبيقات المداخل الوصفية وإحدى أساليب المنهج الوصفي ففي جانب 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 ؟

و عليه 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 احتياجات 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.

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

الدراسة الخامسة

دراسة "جعفري بلال" وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر للسنة الجامعة 2008-2009 تحت عنوان "فعالية التكوين في تطوير الكفاءات".

انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية: ما مدى فعالية التكوين في تطوير كفاءات العاملين في المؤسسة ؟

و قد وضع الباحث عدة فروض كإجابات مبدئية على هذه الإشكالية هي:

-التكوين يؤدي إلى زيادة معلومات و مهارات العاملين مما يساعد في تحسين الأداء.

-التكوين يؤدي إلى زيادة الإنتاجية للعاملين في المؤسسة.

هذه الدراسة تمت على عينة من العمال المؤسسة مركب المحركات والجرارات بقسنطينة قدرها 334 متكون.

وللوصول إلى الأهداف المرجوة من هذا البحث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والتطبيق، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي

كما استعمل عدة أدوات لجمع البيانات منها المقابلة، التقارير، والسجلات، الملاحظة والاستبيان، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- برنامج التكوين بالمركب حقق استجابة مقبولة لاحتياجات المتكولين.
 - برنامج التكوين بالمركب قد استجاب للجوانب الأساسية الخاصة بالعمل إلى حد ما، حيث أن المعارف و المهارات المكتسبة من هذا البرنامج كانت كافية لأداء العمل بفعالية.
 - ساهم برنامج التكوين بالمركب في زيادة المعارف والمهارات وفي تحسين أداء العمال، كما ساعد اللذين شاركوا فيه على تولي أعمال وأعباء جديدة أسندت إليهم وبرايمج التكوين بالمركب أدت إلى زيادة الإنتاج بالكمية والقيمة، تخفيض حوادث العمل، معدل دوران العمل، إلا أن ليس لها أثر على معدل الغياب وفي الأخير خلص الباحث إلى أن برامج التكوين بالمركب قد حققت أهدافها رغم تخللها لبعض جوانب القصور، تتعلق بالتحضير، التنفيذ، المتابعة والتقييم مما ينقص من فعالية العملية التكوينية بالمركب.
- الدراسة السادسة:

دراسة "بوضوح غنية" هي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية موارد بشرية بجامعة محمد خيضر ببسكرة للسنة الجامعية 2012-2013 تحت عنوان :
"إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية" انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية :

- إلى أي حد تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية؟
- و لمعالجة هذه الإشكالية وضعت الباحثة عدة فروض هي:
- إن غياب الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلبا على نجاحه في المؤسسة .
- إن غياب نظام تقييمي للبرامج التكوينية يؤثر على نجاحه بالمؤسسة الصحية.
- إن غياب الاستراتيجية التنظيمية في التكوين المتواصل يؤثر على الوصول بالمؤسسة الصحية إلى تحقيق اهدافها.

واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بالإضافة إلى منهج دراسة حالة، كما استعانت لجمع البيانات بأدوات هي المقابلة، الملاحظة، الاستمارة.
و قد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- التكوين يكون وفق لحاجات المؤسسة الإستشفائية، أما عند طلب العاملين للتكوين رغبة في تحسين المكانة المهنية أو الحصول على الترقيات مما يعني زيادة الأجر .
- إن التوافق بين الأهداف الإستراتيجية من جهة وأهداف التكوين، وكذلك التوافق بين الحاجات والأهداف هو من بين المعايير المهمة لتحديد درجة فاعلية البرنامج التكويني.
- من أهم المصطلحات التي استعملتها الباحثة المتعلقة بالتكوين مايلي :
- التعليم - التعلم -التدريب وتنمية القدرات -الإعداد -البرامج التكوينية -إستراتيجية التكوين .

التعقيب على الدراسات السابقة :

إن الغرض الأساسي من عرض الدراسات السابقة هو صلتها وارتباطها بموضوع بحثنا، فهذه الدراسات التي تم عرضها رغم أنها كلها دراسات محلية، إلا أنها أجريت في فترات زمنية مختلفة وأماكن مختلفة، ولكنها كلها استخدمت المنهج الوصفي .

هذه الدراسات ساعدتنا في تكوين فكرة عن الإطار النظري للدراسة الحالية والإطلاع على المجتمع المدروس وكيفية استخراج العينة منه وكذلك الأدوات المستعملة لجمع البيانات.

كما تتشابه الدراسات السابقة التي تم عرضها في كونها كلها تناولت موضوع التكوين واعتبرته عملية مهمة وأساسية في كل تنظيم للتحسين من أداء العامل.

لكن حتى وإن تشابهت هذه الدراسات مع دراساتنا في استخدام نفس المنهج إلا أنها تختلف عليها

فيما يلي :

- عدم وجود دراسة مشابهة تناولت التكوين و الكفاءة المهنية.
 - اختلاف النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة نظرا لاختلاف الأهداف و مجال التطبيق.
 - اختلاف الفرضيات الموضوعية .
- ومع هذا يمكن القول أن الدراسات السابقة أفادتنا في تكوين خلفية نظرية لموضوع مذكرتنا وأفادتنا في عدم الوقوع في أخطاء كثيرة .

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى إشكالية الدراسة وفرضيات الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة، وبذلك تحديد الطريق الذي سوف تسير عليه الدراسة إضافة إلى تحديد المفاهيم الرئيسية والثانوية لدراستنا وختاماً الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستنا وأفادتها في بحثنا، وكل هذه العناصر تعتبر لزاماً في كل بحث.



الفصل الثاني

المقاربات النظرية

المفسرة للدراسة

الفصل الثاني: المقاربات النظرية المفسرة للدراسة

تمهيد

أولاً: النظريات الكلاسيكية

1-1 نظرية الإدارة العلمية

1-2 النظرية البيروقراطية

1-3 نظرية التكوين الإداري

1-4 نظرية الحاجات

1-5 نظرية الدافعية

ثانياً : النظريات الحديثة

2-1 نظرية العاملين

2-2 نظرية النظام التعاوني

2-3 نظرية رأس المال البشري

2-4 نظرية إدارة الجودة الشاملة

خلاصة.

تمهيد:

إن المفكرين والمنظرين منذ القدم حاولوا إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه التنظيمات في خضم التطورات التي حصلت ومازالت تحصل، هذا بوضع مجموعة من المبادئ والنظريات في التنظيم وإدارة هذه المنظمات والأفراد العاملين بها، ومن بين هؤلاء المفكرين والباحثين نجد: فريديريك تايلور، ماكس فيبر، أبراهام ماسلو، وشولتز، وغيرهم ممن أسهموا في التنظير للإدارة والتنظيم وهذا على الرغم من النقائص والسلبيات التي تشوب كل نظرية إلا أنه لحد الآن لا تزال هذه النظريات تستعمل وتطبق في مجال الإدارة.

وعليه سوف نستعرض مجموعة من النظريات التي نراها تناولت موضوع التكوين وأهميته بالنسبة للعامل والمؤسسة على حد سواء.

النظريات الكلاسيكية:

نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر "فريدريك وستلو تايلور" أول من اهتم بالإدارة العلمية تايلور في حياته العملية استطاع أن يلاحظ التباين والاختلاف الكبير في كفاءة العمال وأيضاً تدني مستويات الانتاج، بالإضافة إلى الثغرات العديدة في عمل الإدارة، فقد تبين له أن الإدارة لم يكن لديها فكرة واضحة عن مسؤولية إدارة وتوجيه العمل، ولم يكن هناك أية معايير لأداء العمل، وفي محاولة لحل هذه الثغرات حاولت هذه النظرية تفسير التكوين كظاهرة وقامت بدراسة هذا الموضوع ويفهم جيد وقراءة قدمها "هيوز" لمفهوم المهن وشكلها وتغيرها اتخذت منحى في الدراسات الاجتماعية التي أصبحت تعير أهمية كبيرة للمتغيرات التالية:

- مواجهة الصعوبات التي تحول دون تحقيق الكفاءة التنظيمية.
- تشخيص واقع البناء المهني ابتداء من عملية التكوين وانتهاء بتحديد الموقع ضمن البناء التنظيمي للمؤسسة.
- تبيان الجوانب الايجابية ومحاولة علاج الجوانب غير السوية في ظاهرة المهن من خلال عملية المتابعة والتأهيل.

كما تعتبر هذه النظرية التكوين والتأهيل كشرطين أساسيين للقيام بالمخطط التنظيمي للمؤسسة وإذا كانت هذه النظرية تسعى أيضاً إلى اكتشاف أفضل الأساليب الواجب اتباعها لرفع كفاءة العامل والإنتاج فإن عملية التكوين الداخلي تعتبر جزء من هذه العملية¹.

وعليه فإن اهتمام النظرية العلمية بتحديد نظم العمل وما هي أنسب الطرق لأدائه والنظر إلى المؤسسة كنسق مغلق لا يستبعد مسألة التكوين، وما تعبير النسق المغلق إلا للدلالة على اعتبار أن التكوين كمتطلب أساسي وكمعطى أولي لا يمكن الاستغناء عنه.

هذه النظرية تعتبر التكوين ظاهرة يمكن تفسيرها ودراستها بدقة وموضوعية واعتبرته شرط أساسي للقيام بالمخطط التنظيمي للمؤسسة وأنه جزء أساسي من عملية رفع كفاءة العامل في التنظيم.

¹ سلاطية بلقاسم: التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر، السنة الجامعية 1995-1996، ص 97.

النظرية البيروقراطية:

برزت هذه النظرية في أوائل القرن 20م، ويعود الفضل في إرساء مبادئها وقواعدها إلى العالم الألماني (Max weber) الذي ناقش البيروقراطية كوسيلة لترشيد السلوك البشري بالمؤسسة، حيث اقترح ضرورة التركيز على البناء الرسمي القانوني والعلاقات القانونية المحددة به، وأنه على الأفراد التكيف مع ذلك البناء وقواعده لتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم ليكونوا قادرين على أداء المرغوب فيه، وذلك من خلال تكوينهم تكويناً دقيقاً على أعباء ووظائفهم حتى يكونوا بكفاءة عالية "الرجل المناسب في المكان المناسب" الأمر الذي يساهم في زيادة الانتاجية الفردية، كما يعتبر التكوين المسبق للأفراد ضرورة أساسية لشغل الوظائف، حيث تتحدد مكانة الفرد بمقدار المعلومات والخبرة التي يمتلكها والتي تمنحه درجات أعلى في السلم الوظيفي.¹

من خلال هذه النظرية يتبين أن التكوين يسهم في تنمية الفرد العامل بالمؤسسة من خلال زيادة كفاءته في الاداء.

نظريات التكوين الإداري:

هي مجموعة من النظريات التي تتباين في بعض تصوراتها ومقارباتها، إلا انها تلتقي في دراسة التركيب الداخلي للمؤسسة وتحقيق الفعالية التنظيمية، وترجع بدايات الأولى لهذه النظريات إلى معالجة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية تكوينه من حيث: تحديد الاهداف، تجميع الأنشطة والوظائف اللازمة لتحقيق هذه الاهداف تجميع الأنشطة المتشابهة في أعمال ثم في أقسام ثم في دوائر من أجل تسهيل العلاقة بين وحدات البناء التنظيمي، حيث كانت المشكلة الرئيسية هي كيف يمكن تجميع هذه الاعمال في شكل مهام فرعية ثم تجميع المهام في وحدات إدارية، وتجميع الوحدات الإدارية في وحدات أكبر وأخيراً تحديد المستوى الأعلى للإدارة.²

وقد ركزت هذه النظريات على التخصص وتقسيم العمل والفعالية التنظيمية من خلال خلق هيكل تنظيمي متناسق، ومنتظم وتفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية

¹ صبرينة ميلاط، مرجع سابق، ص، ص34،33.

² محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، دب، ط3، 2003 ص142.

والقواعد والأوامر، أي تصميم محكم بمختلف العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه من خلال وضع ضوابط محددة للأداء.

ومن هذا المنطلق أولت هذه النظريات لمتغير التكوين اهتماما بالغاً نظراً للدور الذي يلعبه في تنمية قدرات ومهارات الموظفين، كما نجد ذلك واضحاً في أعمال "هنري فايول" الذي يعتبر رائد نظرية الإدارة التي قامت على أساس وهو: الاهتمام بالهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية عكس الإدارة العلمية التي تركز على الأجر والحوافز المادية وتقسيم العمل والطرق المثلى للأداء من قبل الأفراد، وقد وضع فايول أربعة عشرة مبدأ للإدارة سماها مبادئ التنظيم، واعتقد أن هذه المبادئ صالحة ويمكن تعميم تطبيقها على جميع المواقف الإدارية، بمعنى أنه يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة، وبأن الالتزام بها يضمن الفعالية وهذه المبادئ هي:

- 1- تقسيم العمل والتخصص: بحيث يؤدي تفتيت العملية الإدارية إلى جزئيات إلى سهولة تكوين الأفراد وتعلمهم للدور المنوط بهم وتأديتهم له على الوجه المطلوب والمرغوب فيه¹.
- 2- السلطة والمسؤولية.
- 3- الضبط.
- 4- وحدة الأمر.
- 5- وحدة الهدف.
- 6- الأولوية لمصلحة المؤسسة.
- 7- عدالة العوائد.
- 8- المركزية.
- 9- التسلسل الرئاسي.
- 10 - النظام والترتيب.
- 11- العدالة والمساواة.
- 12- استقرار العمالة.
- 13-المبادأة.
- 14-تنمية روح الجماعة بغرض التعاون.²

¹ محمد علي محمد، المرجع السابق، ص143.

² أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، دط، 2002، ص32.

وقد ركزت أعمال "فايول" على ضرورة توفر عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات الإدارية والوظائف والمراكز، حيث حرص على التأكيد أن كلا من العمال والمدراء يحتاجون بصورة مستمرة لعمليات التكوين من أجل تدعيم القدرات والكفاءات واكتساب مهارات جديدة سواء كانت فنية أو إدارية وبتأتي ذلك عن طريق التعليم والتكوين المستمر وفقا لما يقتضيه مبدأ تقسيم العمل والتخصص مؤكدا في ذلك مقولته: "الرجل المناسب في المكان المناسب".¹

ومعنى ذلك: أنه من الضروري حسب هذه المعادلة إعداد الأفراد إعدادا جيدا وتكوينهم بما يتوافق مع الوظائف التي يشغلونها من جهة، وبما يتوافق وقدراتهم من جهة أخرى، ويقر "فايول" أن النظام الاجتماعي الكامل إنما يتطلب أن يناسب الموظف وأن الموظف يجب أن يناسب المكان، ويدعم في نفس الوقت السياسات الرامية إلى التنمية والتطوير، واكتساب المهارات الفنية الجديدة، حيث كلما كان الأفراد مكونون أكثر على أداء وظائفهم واعتمدوا على كفاءتهم وابداعاتهم كلما نقصت التكلفة الناتجة عن سوء الأداء وتراجعها وضياح الوقت، وارتفعت نسبة الانتاج والإنتاجية ويرى فايول أن الاداء الجيد والإنتاجية المرتفعة مرهونان باستمرارية الادارة في تبني سياسة التكوين، ومن هذا المنطلق فقد وضع نظاما تقليديا لتكوين الموظفين الإداريين في الصناعة مؤكدا على ان القدرة الإدارية لا يمكن تتميتها عن طريق التكوين الفني فقط، بل يجب الاهتمام بها من الناحية العلمية أيضا.

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

1- التخطيط.

2- التنظيم.

3- التوجيه والتنسيق.

4- الرقابة.

وقد ركز على أهمية التخطيط كوظيفة تستند إلى بعد النظر والتنبؤ، ولا بد أن تكون النتائج والخطوات المرسومة تتصف بالمرونة والدقة، مع مراعاة الخبرة والمهارة للقائمين بهذه الوظيفة، والتنسيق

¹ حسين عثمان: الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، دط، 2003، ص37.

بين كافة الأقسام الأساسية والفرعية، ورفع الروح المعنوية لزيادة درجة الرضا وتحقيق الفعالية، أما التنظيم فلا بد أن يقوم على شبكة الاتصالات الواضحة حتى تكفل ترابطه وانسجامه، مع تحديد العلاقات والشروط الموضوعية المناسبة لتحقيق الفعالية، وأما بالنسبة للرقابة فقد عبر عنها فايول بالإشراف الدائم على تنفيذ الأعمال المتابعة، وعموماً فإن النظام الرقابي لا بد أن يتلائم مع الأهداف العامة وأن يتصف بنوع من المرونة والفهم ومراعاة الجانب الإنساني من أجل تحقيق الأهداف الخاصة والعامة.¹

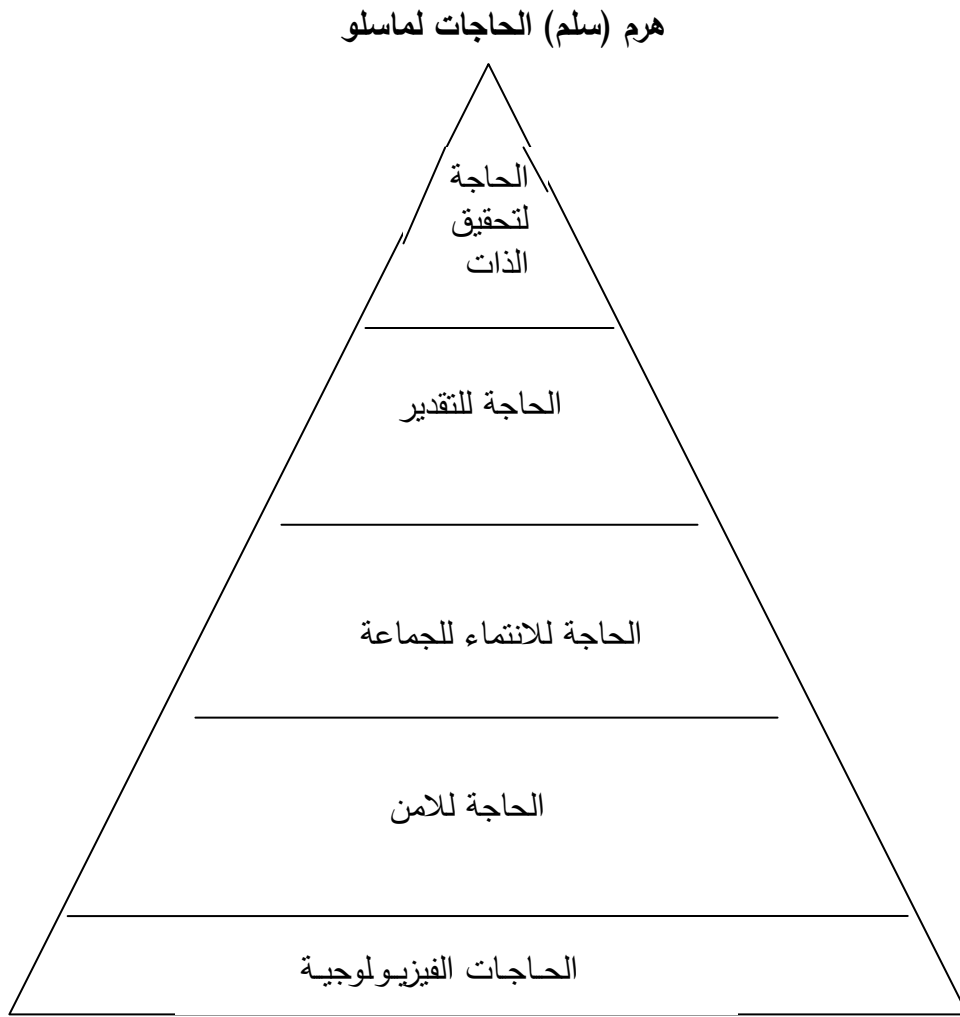
وفي الأخير نخلص إلى أن نظريات التكوين الإداري تشير في مجملها إلى مسألة الكفاءة والخبرة والمهارة اللازم توفرها في العمال والمدراء والتي ترتبط بمتغيرين هما: التكوين ودرجة الرضا والاستقرار باعتبارهما الظروف المادية والاجتماعية والمهنية للمؤسسة.

نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو A H.MASLOW:

تقوم نظرية "ابراهيم ماسلو" على افتراضات نظرية Y فهو يرى أن الإنسان كائن مميز يسعى لتحقيق أهداف معينة مهمة أهمها تحقيق الذات، ويقترن اسم ماسلو بنظرية سلم الحاجات التي ترى أن للعامل حاجات متعددة، فهو انسان يطلب المزيد، إذ انه ما إن يشبع حاجة واحدة حتى يطالب بغيرها وهي عملية يمارسها طيلة حياته وتتشكل تلك الحاجات على شكل هرم تشكل قاعدته حاجاته الفسيولوجية الطبيعية، فهو يريد أن يأكل ليعيش أولاً وما إن يجد ما يأكل ويضمن استمرارها حتى يتوقف الجوع من ان يكون المسيطر على دوافعه وسلوكه يبدأ التفكير بحاجة أخرى تليها في سلم هرم الحاجات وهي الحاجة للأمن والاطمئنان اطمئنانا يكفيه شر المخاطر والخوف والحرمان، وتعتبر حاجة الفرد للأمن من أهم الحاجات في حياة العاملين، وما إن يشبع الفرد الحاجة للأمن حتى تبرز حاجة أخرى لتحل محلها في سلم الحاجات وهي الحاجة الاجتماعية حاجة الانسان للعائدية لجماعة ما لكي يكون مقبولاً في مجتمعه وبين أصحابه حاجاته للصدقة والحب، وما إن يشبعها حتى تحل محلها حاجة تليها في سلم الحاجات وهي الحاجة للشعور بالتقدير والاحترام من قبل الآخرين، أما الحاجة التي تقف في أعلى درجات هذا السلم فهي الحاجة لتحقيق الذات والرغبات الذاتية، وهذه لا تقل أهمية عن بقية الرغبات وهي حاجة الانسان للثقة بالنفس، وحاجته للكمال والاستقلال، وحاجته لان يترك وراءه شيئاً في هذه الحياة.²

¹ حسين عثمان، المرجع السابق، ص 39.

² محمد قاسم القربوتي: مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، ص، ص 87-88.



المصدر: محمد قاسم القيروتي: **مبادئ الإدارة والعمليات والوظائف**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ط3، ص89.

نظرية الدافعية:

نشأة هذه النظرية سنة 1947 وتبلورت سنة 1961 ، ويعتبر "ليكرت" مؤسس هذه النظرية، حيث قدم اسهاما جديدا لنظرية التنظيم مجسدا في النظريات المعدلة أو ما يعرف بنظرية الدافعية وذلك من خلال اهتمامه بالبناء الرسمي في التنظيم، وتستند هذه النظرية على اهمية العنصر البشري في العملية الانتاجية وتأثير العوامل الانتاجية والنفسية على عمله وفعاليتة داخل التنظيم.¹

¹ سنان الموسوي: **إدارة الموارد البشرية**، دار مجدلاوي، الأردن، دط، 2004، ص136.

و"ليكرت" يؤكد على أهمية العامل في العملية الانتاجية كونه يملك قدرات، مهارات، استعدادات وحاجات شخصية وعلى التنظيم الاهتمام بإشباعها من أجل رفع الروح المعنوية وتأمين الاستقرار وزيادة الانتاجية وفي هذا الصدد يرى "ليكرت" بأنه على المديرين الاهتمام دائما بالقوى الدافعة الأساسية التي تحكم السلوك لأنها بذلك سوف تضمن توحيد العامل مع التنظيم وأهدافه ومن خلال تسهيل قنوات الاتصال رفع الاجور الكافية، والتكوين المستمر.

ومن هنا يقر "ليكرت" بالدور الفعال الذي يلعبه التكوين في تنمية وتطوير المهارات والقدرات وبالتالي دفع العامل إلى العمل وبذل المزيد من الجهد في إطار العلاقات التعاونية.¹

من خلال هذه النظرية يتبين أن التكوين يعتبر كحافز ودافع للفرد لتطوير مهاراته وقدراته والعمل بجد أكثر وأنه يساهم أيضا في تنمية روح التعامل بين الأفراد.

ثانيا: النظريات الحديثة

1-2 نظرية المحتوى ذات النوعين من العوامل: Frederik Herzberg:

يرى "هرزبرغ" أن هناك نوعين من الاتجاهات للعامل في عمله، عدم الرضا والرضى عن العمل وقد استطاع أن يحدد العوامل الصحية والعوامل الدافعية والتي لها علاقة بهذين الاتجاهين "حيث أن العوامل الصحية في النظرية "هرزبرغ" تقابل المستويات الدنيا في هرم "ماسلو" ويجب تحسين هذه العوامل لتخفيض عدم الرضى وعندما يتم إشباع هذه الحاجات فإن العوامل المتعلقة بمحتوى الوظيفة تصبح هي الدافعة والمسؤولة عن حالة الرضى، وتتمثل هذه العوامل في الاعتراف، الانجاز، النمو والتقدم، المسؤولية والعمل نفسه.²

"إن أساس نظرية العوامل المزدوجة هو ضرورة قيام المؤسسة بإشباع العوامل الصحية إلى المستوى الذي يزول فيه الشعور بعدم الرضى عن العمل، ويعتبر التكوين كأحد العناصر الفعالة إلى يمكن أن

¹ دريس منى: دور التكوين في تنمية رأس المال البشري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير

الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، السنة الجامعية، 2014-2015، ص 109.

² جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن ادريس: السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، دط، 2002، ص361.

تستند إليها المؤسسة لإشباع بعض تلك العوامل فاستفادة العمال من فترات تكوينهم تكسبهم كفاءة عالية في عملهم وبالتالي أجر أكبر.

وتعمل المؤسسة بعد اشباع العوامل الصحية التركيز على اشباع العوامل الدافعة حيث يلعب التكوين هنا كذلك دورا جوهريا في تمكين العمال من تحقيق رغباتهم مثل الرغبة في التقدم الوظيفي والمسؤولية... وهذه الحاجات لا يمكن للفرد إشباعها إلا إذا تمتع بقدرات علمية ومعارف ومهارات عالية.¹ عموما يمكن القول ان نظرية "هرزبرغ" قد جعلت التكوين عاملا أساسيا لزيادة مهارات وقدرات الأفراد وبالتالي الرفع من مستوى كفاءتهم المهنية.

2-2 نظرية النظام التعاوني ل: شستربرنارد

لقد اهتم برنارد بتحليل طبيعة الإدارة من زاوية اجتماعية، من خلال ابرازه لأهمية تعاون الافراد وتفاعلهم اجتماعيا في تشكيل المنظمة، مما استحق بحق لقب رائد المدرسة الاجتماعية في الفكر الإداري.²

فمن خلال كتابه الموسوم بـ"وظائف المدير المنفذ" أكد ان المنظمة لنظام تعاوني يقوم على تعاون بين فردين أو أكثر، وهذا من أجل تحقيق هدف معين، ولهذا يشترط توفر ثلاثة أدوات أساسية في التنظيم من أجل ضمان بقاءه وهي:³

- وجود هدف مشترك بين جميع أفراد التنظيم.
- توفر الاتصالات وانتقالها بين جميع أفراد التنظيم.
- ضرورة وجود رغبة في العمل والانجاز لدى كافة أفراد التنظيم، بحيث توفر الحيوية والاستمرار، وهذا في إطار عنصرين أساسيين وهما الكفاءة والفعالية ويلج "برنارد" على اهمية تشجيع الافراد على التعاون من خلال وضع تنظيم يحظى بقبولهم، وذلك بغرس نوع من الأفكار والاعتقادات في أذهانهم تؤكد أن هدف المنظمة تتفق مع أهدافهم الشخصية ومصالحهم، فرعية الأفراد تقتض ايمانهم بإمكانية تحقيق

¹ صبرينة ميلاط: مرجع سابق، ص54.

² جون جاكسون وآخرون: نظرية التنظيم، منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن رزق، معهد الإدارة العامة، الرياض، دب، ص 140.

³ ابراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو-تنظيمية، البدر الساطع، الجزائر، ط1، 2013، ص42

الهدف، ولكن ثقفتهم تتضائل كلما بدى لهم أن الهدف يصعب تحقيقه، وعليه تتوقف الفعالية وتختفي المساهمة.¹

من خلال ما تقدم نستنتج أن "برنارد" ينظر إلى التنظيم من خلال تحفيز الأفراد وإثارة الرغبة لديهم، ويعتبر عاملاً رغبة العمل لدى الأفراد أهم العوامل التي تساعد المنظمة على الأداء الجيد وبالتالي الاستمرارية، في حين لا يكون التحفيز إلا من خلال نظام للحوافز والمغريات، وتنقسم المغريات أو الحوافز التي تقدمها المنظمة إلى أفرادها إلى:²

- مغريات مادية مثل: المال.

- مغريات شخصية غير مادية مثل: الترقية.

- مغريات معنوية مثل: تقدير الجهود.

- حافز الارتباط الجماعي والشعور بالانتماء إلى جماعة العمل.

- حافز المشاركة في اتخاذ القرارات.

كما أكد شستر برنارد على نوعين من الوسائل المستعملة في المنظمة من أجل تحسين أداء الأفراد وهما:³

- القهر وما يقابله من اجراءات كالعقاب مثلاً.

- الترويج للحوافز وتبريرها والعمل على خلق الدوافع والرغبات المناسبة للحوافز وحسب فإن

السير الناجح لا يلجأ إلى سلاح القهر والعقاب إلا للضرورة القصوى، وإن يستفيد كثيراً من استخدام أسلوب الحوافز الايجابية.

وبالرغم من تأكيد برنارد على أهمية وضرورة توفر نظام الاتصال والحوافز في المنظمة والتي تساعد في زيادة رغبة الأفراد للعمل ومن ثم زيادة أدائهم فإن أهمل نوعاً ما أهمية الأدوات التنظيمية الأخرى وتأثيرها على أداء الأفراد، كتنقيح الاداء ولكنه لم يهمل بعض المسائل المتعلقة أو المرتبطة، والمؤثر فيه، وهذا من خلال اهتمامه بمسألة الدوافع والرغبات والحوافز حيث أنه لم يركز على الحوافز المادية فقط، رغم اكاره لفعاليتها في تحسين سلوك الأفراد، ورفع مستويات أدائهم.⁴

¹ ابراهيم توهامي وآخرون: مرجع سابق، ص 43.

² علي السلمي السلمي: إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية، دار غريب، مصر، دط، 2001، ص، ص 107، 108.

³ ابراهيم توهامي وآخرون: مرجع سابق، ص 45.

⁴ ابراهيم توهامي وآخرون، مرجع سابق، ص 46.

وأيضاً أكد برنارد أن الدوافع الاجتماعية والنفسية لها أهمية كبيرة كالرغبة في تحقيق الذات، الرغبة في الانتماء إلى الجماعة والرغبة في المشاركة، بحيث لا تعمل هذه الدوافع دفعة واحدة لتحريك سلوك الأفراد، كما أن أهميتها النسبية تتغير من وقت إلى آخر، وأن المنظمة لا تستطيع اشباع هذه الدوافع كلها، ولهذا عليها أن تلجأ إلى استخدام أسلوب الحوافز في حالة الأداء الجيد وأسلوب القهر في حالة انخفاض مستويات الاداء عن المعدل.

2-3 نظرية رأس المال البشري:

"إن نظرية رأس المال البشري وفكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تتبلور وتنتشر إلا من خلال أبحاث (Schultz).

-نظرية (Schultz)

حاول (Schultz) البحث عن تفسيرات أكثر فعالية للزيادة في الدخل، فسعى إلى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بتلك الأقل مادية، وهي رأس المال البشري وأشار إلى اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه لتحقيق التنمية الاقتصادية، هذا وقد بنى مفهومه لرأس المال البشري على ثلاث فروض أساسية وهي:

- النمو الاقتصادي الذي لا يمك تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساساً في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقاً لاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

ركز (Schultz) اهتمامه على عملية التكوين باعتبارها استثماراً لازماً لتنمية رأس المال البشري، حيث حدد نوعين من الموارد التي تدخل في التكوين وهي:

- الإيرادات الضائعة للفرد، والتي لا يمكن الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتكوين.
- الموارد اللازمة لإتمام عملية التكوين ذاتها.

ويرى (Schultz) أن الاعتراف بالغرض الاقتصادي للتكوين لا يعني انتفاء الغرض الثقافي له، فإلى جانب تحقيق الأهداف الثقافية فإن هناك بعض أنواع التكوين التي يمكن أن تحسن من طاقات وقدرات

الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم وإدارة شؤونهم وبالتالي تحسين إنتاجهم وأن مثل هذا التحسن يمكن ان يترتب عليه زيادة في دخلهم، ومن ثمة زيادة الدخل القومي ككل.¹

ويستدل (Schultz) على دور التكوين في تحسين الأداء وزيادة الانتاجية بتحليله لزيادة الانتاجية الزراعية للولايات المتحدة الأمريكية حيث أنه بالرغم من خصوبة الأرض الزراعية، توافر مياه الري المتمتع بالحرية السياسية توافر الأساليب الفنية الزراعية، والتي جميعها تساعد في تحقيق الزيادة في الانتاجية الزراعية، إلا ان الاستثمار المستمر في الافراد من خلال تكوين وتقديم منح دراسية للمزارعين هي التي حققت الطفرة في الانتاجية الزراعية.²

اسهامات بيكر Biker

يعد بيكر واحد من أهم الباحثين الذين اسهموا بأبحاثهم في تطوير نظرية رأس المال البشري، وقد ركز في أبحاثه بصفة خاصة على التكوين، حيث يعد التكوين من أكثر الجوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على إيرادات العمال والمتغيرات الاقتصادية الأخرى.

كما قد حاول ايجاد علاقة بين عمر الفرد والإيرادات المحققة، فالفرد غير المتكون يحصل على نفس الإيرادات بغض النظر عن عمره، أما الفرد الحاصل على التكوين وإن كان يحصل على إيرادات أقل أثناء التكوين لتحمله جزءاً من تكلفة التكوين إلا أنه يحقق إيرادات أكبر في عمر لاحق، كون إيراداته المستقبلية تتكون من أجره مضافاً إليها العائد على التكوين بعد تحسين مهاراته وزيادة انتاجيته.³

4-2 نظرية إدارة الجودة الشاملة

يعرف Ronald Brand إدارة الجودة الشاملة بأنها التطوير والمحافظة على امكانيات المؤسسة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر، والبحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدا من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاءً بمعرفة مدى رضاه عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له. وترتكز إدارة الجودة الشاملة على التطوير المستمر لرأس المال البشري لأنه بدون التكوين المستمر والمشاركة الفعالة له، لا يمكن الوصول إلى جودة المنتج أو الخدمة، من خلال العمل على تكوينه بتوفير برامج تكوينية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة ايجابية تنعكس على أدائه قدراته.

¹ راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، نشر الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2010، ص66.

² راوية حسن، مرجع سابق، ص66.

³ دريس منى: مرجع سابق، ص ص 102، 103.

من خلال هذه النظرية يتبين أن عملية التكوين يجب أن تستند إلى أسس علمية قادرة على تحسين مستوى أداء رأس المال البشري، تزويده بمعلومات متجددة عن طبيعة الأعمال والأساليب وإعطائه الفرصة الكافية لتطبيق هذه المعلومات والمهارات.¹

مدخل التطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي عملية مخططة ومنظمة لرفع الكفاءة وتحقيق الفعالية، وشبكة معقدة من الأوضاع التي تهدف إلى تحسين قدرة أعضاء المؤسسة على إدارة أعمالهم عن طريق جعلهم أكثر ابتكاراً ومهارة في حل المشكلات ومساعدتهم على التكيف والتلازم مع البيئة الخارجية. ومن هذا المنطلق جاءت جهود التنمية الإدارية نحو إعداد البرامج والسياسات التكوينية وتشكيل جماعات صغيرة من المكونين تسهر على إعداد وتكوين العمال في مواقع العمل بحيث يتركز المشترك لكي يتعلم بنفسه في مواقف التفاعل ويكتسبه أنماط سلوكية جديدة. من خلال هذه النظرية يتضح أن للتكوين دور في تنمية رأس المال البشري من خلال ترك المجال له للتعلم واكتساب المهارة في حل المشكلات والأنماط السلوكية الجديدة.²

¹ راوية حسن: مرجع سابق، ص 115.

² المرجع نفسه، ص 116.

خلاصة:

إن الدراسات النظرية التي تم تناولها قدمت لنا فائدة لدراستنا، فمعظم الدراسات التي تناولناها أعطت أهمية لعملية التكوين نظرا لما تعكسه هذه العملية من نتائج حسنة على أداء وسلوك العامل داخل المؤسسة.



الفصل الثالث

التكوين في

المؤسسات

الصناعية

الفصل الثالث: التكوين في المؤسسات الصناعية

تمهيد

أولاً: ماهية التكوين

1-1 أسس التكوين

2-1 أسباب التكوين

3-1 أهمية التكوين

4-1 أهداف التكوين

5-1 خصائص التكوين

6-1 فوائد التكوين

ثانياً: استراتيجيات التكوين

1-2 أنواع التكوين

2-2 شروط التكوين

3-2 طرق وأساليب التكوين

4-2 مسؤولية التكوين

5-2 عناصر العملية التكوينية

6-2 مشكلات التكوين التي تواجهه والحلول المقترحة

ثالثاً: إدارة عملية التكوين

1-3 تحديد احتياجات التكوين

2-3 تخطيط (تصميم) التكوين

3-3 تنفيذ برنامج التكوين

4-3 تقييم برنامج التكوين

خلاصة الفصل

تمهيد:

يمثل التكوين أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، لأنه ما ينفق فيه يعتبر استثمار في الموارد البشرية، وبخاصة في ظل التغيرات المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف المؤسسة وتبرز أهميته بالنسبة للفرد في أنه وسيلة لزيادة المعارف والمهارات أما بالنسبة للمؤسسة فتظهر في عدة أشكال: كإخفاض معدلات حوادث العمل، وتحسين الجودة.. إلخ، فالتكوين يعد أحد المقومات الأساسية التي تساعد المؤسسة على الوصول إلى أهدافها، ونتطرق لذلك في هذا الفصل من خلال مفهوم وأهمية وخصائص وأنواع التكوين.. إلخ.

أولاً: ماهية التكوين في المؤسسات الصناعية:

1-1 أسس ومبادئ التكوين:

1/ دراسة الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية في ضوء التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأهدافها والبيانات المتحصل عليها.

2/ تنظيم التكوين بالتعاون والتنسيق مع أصحاب العمل، وأن يقترن التكوين بمسؤوليات ومهام فعلية ينقلها المتكون في مجال العمل بالقطاعات المستخدمة، حيث تتحدد على أساس هذا التنسيق الأهداف التكوينية والمهارات والمعارف المطلوب من المتكون اكتسابها عند انتهاء البرنامج التكويني ومباشرة العمل.

3/ مراعاة الفروق الفردية للأفراد، واختلافهم من حيث البنية الجسمية والاستعدادات الفطرية للتعلم والاستيعاب واكتساب المعارف والمهارات المتضمنة في البرامج التكوينية.

4/ اختيار المتكويين في ضوء مفردات البرنامج التكويني والمادة التعليمية من أهل الخبرة والاختصاص لمساعدة المتكون على اكتساب مهارات التعليم الذاتي والبحث عن المعلومات واستفائها من مصادرها وتوظيف هذه المعلومات وتحليلها ونقدها وانتهاجها.

5/ التدرج في العملية التكوينية وتوزيعها على مراحل، حيث يتعلم الفرد ويتدرب على جزء من البرنامج ثم ينتقل إلى جزء آخر، وإذا كان العمل معقداً استوجب تجزئته إلى مراحل لكي يسهل استيعابه.

6/ احتواء البرامج على الممارسة العملية لكي يكون التكوين مفيداً، ولكي تتحقق عملية اكتساب المعارف والمهارات الجديدة لابد من الممارسة الفعلية ومحاولة تطبيق المهارات بشكل عملي بأماكن مخصصة لذلك تضم كافة الوسائل اللازمة وبفضل أن تكون هذه الأماكن مشابهة لمواقع العمل الحقيقية من حيث بيئة العمل والظروف المحيطة.

7/ ضرورة ربط التكوين بتقديم حوافز للمتكونين، إذ أن توافر الحافز والرغبة لدى المتكون يجعله يستفيد من تكوينه ويتعلم برامجه بسرعة، خصوصا إذا كانت التكوينات تخضع لمعايير وشروط تجعل من المتفوق عاملا أساسيا للترشح للمراتب الأفضل.¹

1-2 أسباب التكوين:

تعود ضرورة اهتمام المؤسسات ولجوئها للتكوين لعدة أسباب يمكن ذكرها فيما يلي: التطورات العلمية المتواصلة، الاكتشافات والمستحدثات في طرق الإنتاج وما يقتضيه السوق من احتياج دائم ومتجدد لإطلاع الأفراد العاملين على تلك المعلومات الجديدة، لكي يتخذوها أساسا لتطوير أعمالهم.²

كما أن التطور التكنولوجي وما ترتب عليه من ادخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للإنتاج، قد يتطلب الغاء بعض الوظائف الحالية، وإنشاء وظائف جديدة تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة³، وهذه الوظائف تتطلب تخصصات علمية، ومهارات فنية وإدارية مختلفة مما يستدعي تكويننا خاصا على تلك الاعمال الفنية الجديدة، حيث أن نوع التكوين ومدته يتوقفان على درجة المهارة المطلوبة وعلى استعداد الأفراد الذين يتقرر تكوينهم لشغلها من أجل:

- التمكن أكثر فأكثر من المهن وبالتالي اتمام المهام الموكلة لكل عامل على اتم وجه.

- التحكم أكثر فأكثر في تقنيات الانتاج والتكنولوجيا المعاصرة والتفاعل مع التطورات الحاصلة.

- التحكم أكثر في تقنيات التسيير الكمية والنوعية.

- تحقيق الاستقرار المهني وزيادة الارتباط بين المؤسسة والعامل.⁴

ونجد من تبعات التطورات البيئية الحاصلة أيضا زيادة حدة المنافسة، وتغيير متطلبات العملاء نظرا لتطور احتياجاتهم ورغباتهم وميولهم إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المعروضة مما أدى

¹ أحمد مصطفى: مخرجات التدريب وسوق العمل في الأقطار العربية، المركز العربي للتدريب المهني، ليبيا، 2001، ط1، ص، ص 52، 51.

² نجم العزاوي: مرجع سابق، ص 20.

³ نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دط، 2010، ص 240.

⁴ ابراهيم عبد الله، حميدة مختار: دور التكوين في تثمين الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، فيفري، 2005، ص 65.

إلى عدة تغيرات على المستوى المؤسسة، مثل تنامي الطلب على شاغلي الوظائف الإدارية وخاصة بعد نمو وتطور القطاع الخاص والمشكلة تكمن في أن عملية إعداد المدير الكفاء تحتاج لوقت طويل، وهو ما يعني ضرورة الأعداد المبكر للنقص في هذه الوظائف، وكذلك التنبؤ بنوع وحجم الأعداد اللازمة.¹ هذا وقد حددت " بيمك " مركز الخبرات المهنية المصرية للإدارة عددا من الأسباب الداعية للتكوين يمكن توضيحها فيما يلي:

- اتساع أعمال المؤسسة مثلا من خلال: إضافة منتج جديد، خدمة جديدة، عمل تصميمات جديدة، إنشاء فرع أو أقسام جديدة، أو استخدام تكنولوجيا حديثة.
- التغيير في المؤسسة: كالتغيرات الحاصلة في السياسات والهيكل التنظيمي.
- موظفون جدد: كإنضمام موظفون جدد للمؤسسة، الترقى إلى وظيفة أعلى أو نقل إلى أخرى.
- مشاكل إنتاجية أو سلوكية: مثلا انخفاض الانتاجية، ارتفاع تكلفة الانتاج، انخفاض جودة المنتج، المخالفات الانضباطية، حوادث العمل، نسبة الغياب، دوران العمل، شكاوي العاملين، أو انخفاض مستويات الأداء.²

1-3 أهمية التكوين:

يمكن اختصار أهمية التكوين في ثلاث جوانب أساسية هي:

1-الأهمية بالنسبة للمؤسسة: تظهر فيما يلي:

- تحسين ربحية المؤسسة من خلال تحسين نوعية وكمية منتجاتها، ووضعها التنافسي.
- يساعد على مواكبة أهم التطورات التكنولوجية والإدارية، فالمعارف بلا اختراعات متجددة بشكل مستمر ودون مواكبتها من خلال التكوين، يجعل المؤسسة تعيش رتابة غير محبذة.
- يسهم في تخفيض تكاليف الانتاج العامة، وتحسين مستوى السلامة.
- يقوي سمعة المؤسسة في المجتمع ويجعلها أكثر جاذبية للعمال الطموحة والكفاءات النامية.³

¹ أنس عبد الباسط عباس: تخطيط وتنمية القوى العاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص163

² مدحت محمد أبو النصر: إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2008، ص70.

³ أنس عبد الباسط عباس: مرجع سابق، ص 163.

- تحسين استخدام الموارد المتاحة، واستغلال الحالة التشغيلية للآلات والمعدات على أكمل وجه.
- يساعد في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساعد في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.¹
- يساعد في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية.
- يشجع التسيير التقديري على التسيير الجاري.
- يساعد على التكيف مع المتغيرات.
- يسهل تسيير النزاعات ويسمح بالرقابة على الضغوطات المتعددة.²
- تنمية الاحساس بالمسؤولية نحو المؤسسة، والحفاظ على مكانتها.³

2- الأهمية بالنسبة للعمال: تتمثل في:

- اكتساب الأفراد المتكويين للمهارات، المعلومات، المعارف الفكرية والعملية التي تنقصهم لاسيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع الانساني، إذ أنه مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى للتطوير أن يرتكن إليها بصورة مستمرة.
- تبادل الخبرات، المعارف والمعلومات بين المتكويين لاسيما إذا تم استخدام الأساليب التكوينية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار.
- تطوير الطاقات الفردية والجماعية للمتكويين من خلال العصف الذهني أو تمثيل الأدوار، وغيرها من الأساليب الهادفة للتطوير.⁴
- يفتح المجال أمام الفرد نحو الترقية والتطور الوظيفي بسبب ما يكتسبه الفرد من كفاءات.
- يزرع لدى الفرد الثقة بالنفس، والإرادة القوية، لتثبيت شخصيته، ضمن بيئة العمل.
- يساهم في زيادة دخل الأفراد، ويحسن من مستوى المعيشي.⁵

¹ ابراهيم عبد الله، حميدة المختار: مرجع سابق، ص 5

² نفس المرجع: ص 4.

³ مؤيد سعيد السالم: مرجع سابق، ص 272.

⁴ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: مرجع سابق، ص 125.

⁵ أنس عبد الباسط عباس: مرجع سابق، ص 168.

- يساعد الافراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- رضى كل فرد عامل بما يقوم به من أعمال.
- يقلل من الاخطار المهنية على الأفراد العاملين.
- يساعد الفرد على تطوير مهارات الاتصال شفويا وكتابيا.¹
- يساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة.
- يعمق الاحساس بالرضى الوظيفي والانجاز.
- يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار، والثبات في حياة العاملين، وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها²

3- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الانسانية داخل المؤسسة: وتتمثل فيما يلي:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تطوير قدرات الأفراد للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة والمنظمة.
- تطوير وتنمية التوجيه الذاتي للمنتسبين تحقيقا لخدمة أهداف المؤسسة.³
- يعمم الاعلام في برنامج العمل.
- يعمم الاعلام في القوانين والنظم الحكومية وفي السياسات الإدارية.
- يضمن امكانيات الحياة للسياسات وللنظم والإجراءات.
- ينمي التلاحم بين المجموعات.
- يشكل مناخا جيدا من اجل التمهين والتنسيق.
- يرسم اتجاهها للمؤسسة.⁴
- يؤدي التكوين إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة.⁵

¹ ابراهيم عبد الله، حميدة مختار: مرجع سابق، ص4.

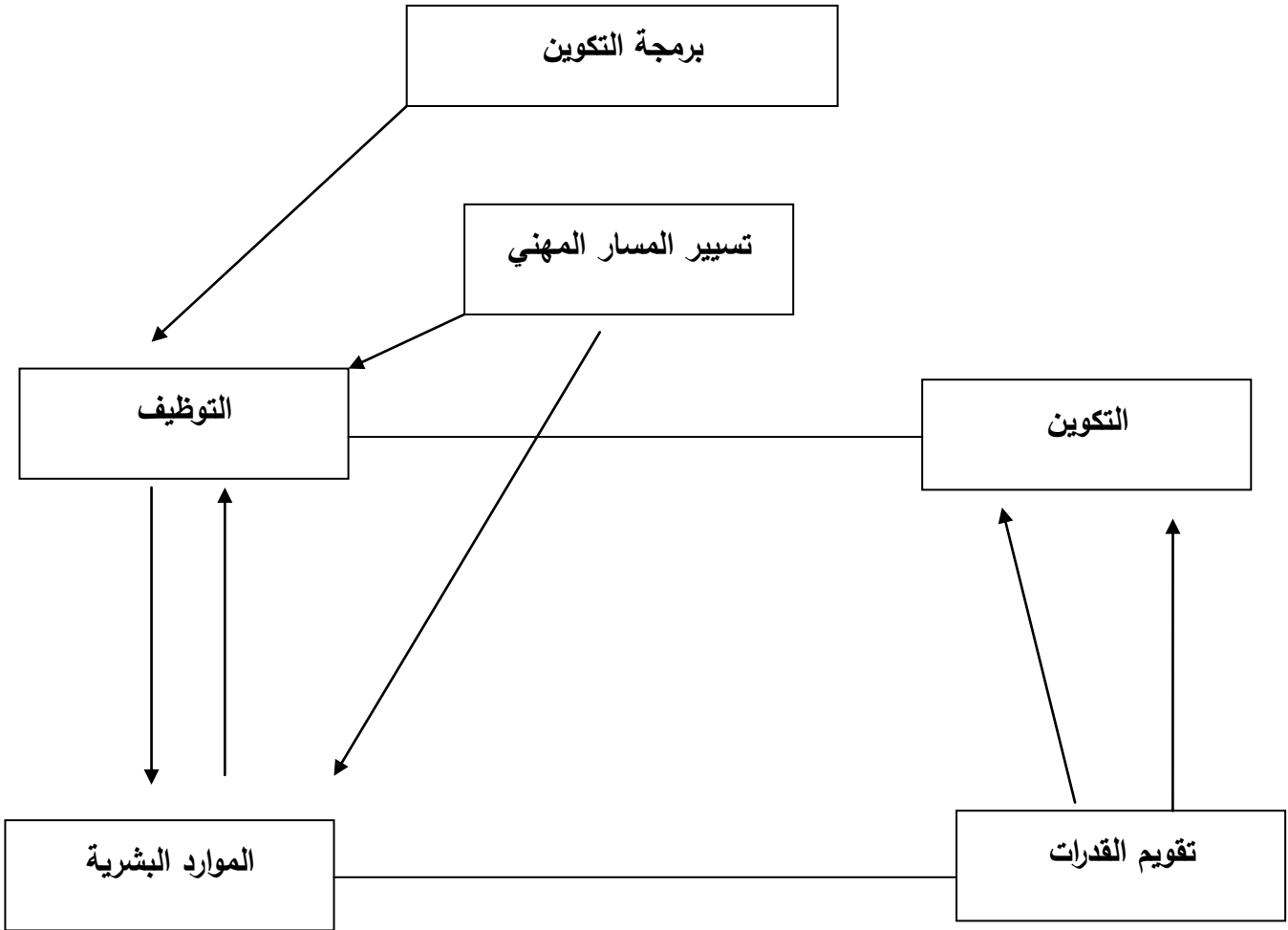
² مؤيد سعيد السالم: مرجع سابق، ص273.

³ أنس عبد الباسط عباس: مرجع سابق، ص169.

⁴ ابراهيم عبد الله، حميدة المختار: مرجع سابق، ص5.

⁵ الربيع بوعريوة: تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، السنة الجامعية، 2006-2007، ص27.

مخطط يوضح موقع وأهمية التكوين في المؤسسة



المصدر: محمد مسلم: تنمية الموارد البشرية، دعائم وأدوات، دار طليطلة للنشر والتوزيع، المحمدية الجزائر، د،س، ص 81.

1-4 أهداف التكوين:

- المساعدة على التأقلم مع وظائف جديدة عن طريق تعلم طرق وتقنيات جديدة، وأقلمة المعارف المتوفرة لدى الأفراد مع هذه الأخيرة لتمكينهم من التحكم فيها.
- تغيير السلوك الخاص بالفرد، أو سلوك الجماعة كتطوير مستوى العلاقات الانسانية.
- تمكين الافراد من تحسين مردودهم.
- يهدف التكوين إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذه من خلال شعورهم بتقدير اهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التكوينية، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.
- يقود التكوين إلى خلق القدرة لدى العمال المتكويين على تحمل المسؤولية والمبادرة .
- يؤدي التكوين إلى ضمان السلامة للعمال من خلال تدني حوادث العمل وهذا بفعل تأثير التكوين على استعمال الآلات والتحكم في استعمالها من طرف العمال المتكويين.
- تهدف البرامج التكوينية أيضا إلى تحقيق وضمان استقرار ومرونة المؤسسات الاقتصادية، وهذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة، فالتكوين يقود إلى قدرة المؤسسات على الاستمرار والبقاء.¹

1-5 خصائص التكوين:

للتكوين مجموعة من المميزات والخصائص، ووفقا لما تقدم من تعاريف للتكوين يمكن استخلاص جملة من الخصائص نوردتها فيما يلي:

- "التكوين من الأنشطة الأساسية التي تستند إلى القواعد والأسس التي تعتمد التخطيط، الإحصاء، تحليل البيانات وتقييمها، إضافة إلى الأثر النفسي الذي يتركه المكون في نفوس المتكويين من الناحية العملية.
- إن حاجة المؤسسات للتكوين تعد من الحاجات الأساسية والمستمرة لتحسين الأداء، وتطوير المهام التي تناط بالمؤسسات.
- التكوين يعتبر وسيلة وليست غاية.
- التكوين يعتبر استثمارا هادفا، وليس مصروفا تتحصله المؤسسات بدون مردود.
- التكوين لا يقتصر على إلقاء المحاضرات النظرية، وإنما يقترن بالتطبيق العملي.

¹ اسماعيل حجازي، معلم سعادة: تسيير الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2013، ص49

- التكوين منظومة متكاملة، تتكون من مدخلات، عمليات، مخرجات، معلومات مرتدة¹.

1-6 فوائد التكوين:

للتكوين مجموعة فوائد التي يمكن أن يحققها للمنظمة والعامل على حد سواء، إذا قامت المنظمة ونفذت هذا النشاط بشكل مخطط ومدروس وبوجه عام هذه الفوائد هي:

- ارتفاع الانتاجية: إن زيادة وصل المهارات لدى العمال سيؤدي حتما إلى تحسين ادائهم وبالتالي الزيادة في انتاجهم ومنه يستمر النمو والتطور في المنشأة وتحقق اهدافها.

- إعداد عمال مؤهلين داخل المنظمة: هو الوسيلة لإعداد وتهيئة طبقة من العاملين المؤهلين لتوليهم المهام الأعلى في المستقبل بدلا من الاعتماد على المصادر خارج المنظمة وفي غالب الاحيان تكون لا تفي باحتياجات المؤسسة.

- تخفيض تكاليف الانتاج عن طريق التكوين: يمكن تخفيض النفقات بزيادة المهارات والكفاءات في العمل ويؤدي ذلك إلى التقليل من نسبة الاخطار والإصابات، إن التكوين يساعد المؤسسة على انتعاش اقتصاد المؤسسة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الانتاج.

- ضمان استمرارية المؤسسة: إن التكوين يعمل على الاستمرار داخل المؤسسة فالأفراد المكونون يضمنون الاستمرار في التشغيل بكفاءة والإنتاج مستمر².

من خلال الفوائد المذكورة التي تعود على المؤسسة يمكن استخلاص فوائد تعود على العمال منها:

- التقليل من اخطار العمل، وتخفيض من نسب حوادث العمل، وكذا يساعد العمال على الانجاز والثقة بالنفس.

- مساعدة العمال على التعرف على الأهداف التنظيمية.

- تقوية العلاقة بين المسؤولين والعمال والتقليل من الإشراف والرقابة.

- تزويد العمال بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.

¹ نجم العزاوي: مرجع سابق، ص25

² عمر وصفي العقلي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، عمان، الأردن، دط، 1991، ص101.

ويمكن القول أن التكوين نشاط مستمر فهو لا ينتهي مادام الأفراد يزاولون وظائفهم ومهامهم، وهو متجدد لأنه يقابل احتياجات محددة لدى الأفراد والإدارات وهذه الاحتياجات تتغير وتجدد باستمرار مع مرور الزمن.

ثانياً: استراتيجيات التكوين

1-2 أنواع التكوين:

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين في المؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب، حسب طبيعة نشاطها وفئة الموظفين المستهدفين (موظفين جدد، موظفين قدامى، عمال تنفيذيين).

1- التكوين من حيث الزمان:

وينقسم إلى نوعين:

- أ- تكوين قبل الخدمة: وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين.
- ب- تكوين أثناء الخدمة: وهذا التكوين يكون بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.

2- التكوين من حيث المكان:

وينقسم إلى نوعين:

- أ- تكوين داخل المؤسسة.
- ب- تكوين خارج المؤسسة.

3- التكوين من حيث الهدف:

- أ- التكوين لتجديد المعلومات: وهذا نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية.
- ب- تكوين المهارات: ويقصد به زيادة قدرة العامل على أداء أعمال معينة ورفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية.

ج- التكوين السلوكي: وهذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير جيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة.¹

الجدول رقم (01): يوضح أنواع التكوين

مرحلة التوظيف	نوع التكوين	المكان
توجيه الموظف الجديد	التكوين المهني والفني	داخل الشركة
التكوين أثناء العمل	التكوين التخصصي	- خارج الشركة - في شركات خاصة - في برامج حكومية
التكوين لتجديد المعرفة	التكوين الإداري	
التكوين بغرض الترقية والتتقل		
التكوين للتهيئة للمعاش		

المصدر: بوبكر هشام، استراتيجية التكوين ومتطلبات الشغل، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2006-2007، ص ص 52-53، بتصرف.

2-2 شروط التكوين الفعال:

يقصد بالتكوين الفعال ذلك النشاط أو الإجراء المخطط والمنظم والمتواصل الذي يسعى إلى تغيير سلوكيات الأفراد ووجهات نظرهم عن التي سبقت، وإن كانوا عليها تغييرا يؤثر تأثيرا ايجابيا على نتائج أعمالهم، وحتى يتحقق هذا الهدف فلا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار عدة عوامل أهمها:²

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

¹ محمود بوقطب: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية، دراسة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، بجامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية 2013-2014، ص35.

² بوبكر هشام وآخرون: سوسيولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، ط1، 2012، ص 140.

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

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

- الاحتياجات والمنظمات الفعلية له وأن يتلاءم مع المستويات المطلوبة والمحددة لعملية التكوين.

2-3 طرق التكوين وأساليب التكوين:

من الطرق الشائعة في التكوين مايلي:

1/ التكوين في موقع العمل:

هذه الطريقة التكوينية من أكثر الطرق شيوعا، إذ يتم وضع العامل في موقع العمل الفعلي ويقوم المسؤول أو المشرف المباشر بممارسة مهمة التكوين والتوجيه وفق خطوات محددة من خلالها تتاح الفرصة للمتدرب للتعلم ونقل ما يتعلمه وتطبيقه بعد ذلك، وهو التكوين الذي يقدم للعاملين الموجودين بالخدمة، بهدف تزويدهم بالمعلومات والخبرات المستجدة في مجال عملهم وصولا إلى رفع مستوى الكفاءة لديهم، ومن سلبيات هذه الطريقة انخفاض انتاجية المتدرب أثناء فترة التكوين كما أن المشرف المباشر يكرس جزءا من وقته لهذه العملية، إضافة إلى أن الاعتماد على المشرف المباشر كمكون يحتم نقل الممارسات والسلوكيات التقليدية باستمرار، وربما قد تتضمن هذه الممارسة بعض الأخطاء والإجراءات التي لم تعد متناسبة مع المتغيرات البيئية.¹

¹ رأفت عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2001، ص63.

2/ التناوب الوظيفي:

وفقا لهذا الأسلوب يتم نقل العاملين داخل المنظمة من قسم إلى آخر ومن عمل إلى آخر، إذ يصاحب عملية النقل هذه التدريب وتوجيه على عمل الجديد المنقول إليه.

يمنح هذا الأسلوب العاملين مجالا للتنوع في الوظائف المختلفة والمهارات المكتسبة لأداء هذه الوظائف، ويساعد المنظمة في مواجهة الظروف الاستثنائية المتمثلة بقلّة الأيدي العاملة في بعض الوظائف.

3/ التكوين في بيئة مماثلة للعمل:

يتم بموجب هذا النوع من التكوين تهيئة مكان مجهز بكافة أنواع المستلزمات والمعدات المشابهة لما موجود في مكان العمل الأصلي، أي نماذج من الآلات والتكنولوجيات التي يستخدمها العامل في العمل، إضافة إلى هذه الطرق السابقة، فإن المتغيرات البيئية المتمثلة بالمتغيرات التكنولوجية والمنافسة ومتطلبات الابداع والتحديات الخاصة برضا الزبائن، قد أوجدت الحاجة إلى طرق تدريبية معاصرة، وقد يحتاج التدريب في هذه الحالة إلى خروج المتريصين أو المستهدفين من مكان العمل إلى هذه الاماكن المجهزة قصد اكسابهم المهارات التي يتطلبها العمل.¹

بالإضافة إلى أن هناك أساليب وطرق أخرى ويعد تنوع وتعدد الأساليب التكوينية في الغالب إلى اعتبارات التالية:

- التعدد والتنوع في موضوعات التكوين وأهدافه وموارده.
 - الاختلاف والتنوع في نوعية المتكونين ومستوياتهم الفكرية.
 - اختلاف العوامل والظروف المتعلقة بالزمان أو المكان أو الادوات... إلخ المتعلقة بالعملية التكوينية.
 - الاختلاف والتنوع بين المتكونين من حيث مستويات تحصيلهم وتأهيلهم المعرفي أو المهاري، وذلك حسب درجاتهم العلمية أو بحسب ما تعرضوا له من تكوين وتطوير سابق، أو بحسب إطلاعهم وثقافتهم أو بحسب تنوع المواقف التي تعرضوا إليها.²
- وزيادة على ما ذكر من الطرق أو الأساليب نذكر أيضا:

¹ رأفت عبد الفتاح: المرجع السابق، ص64.

² نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص446

أسلوب المحاضرة: وهو من أقدم الأساليب التكوينية، ولا يزال يستخدم إلى يومنا هذا ويمكن القول أنه الأسلوب الأكاديمي أو ما يعرف بالطريقة التقليدية الأكثر شيوعاً لنقل المعلومات والآراء والأفكار بطريقة رسمية، لمجموعة كبيرة من المتكولين وفي وقت قليل، وبأقل تكلفة أو تعقيد أو تجهيز، لذلك يجب أن يتم عن طريق شخص مؤهل تتوفر فيه العديد من الصفات منها: حسن الإلقاء والقدرة على جذب الاهتمام التشجيع على المشاركة والقدرة على التحكم في الوقت، لذلك فإن هذا الأسلوب مناسب أكثر الأشخاص الذين يتعلمون عن طريق الاستماع أكثر من القراءة.¹

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المحاضرة تستند إلى شروط خمسة وهي:

1- الأعداد المسبق للمحاضرة: بهدف التعرف على المستوى المعرفي للمكونين لتحديد محتوى المحاضرة ومستواها.

2- التدرج: ويعني الانتقال من السهل إلى المعقد إلى الأكثر تعقيداً.

3- إثارة الاهتمام والقدرة على إثارة تساؤلات في أثناء المحاضرة.

4- المناقشة وإتاحة الفرصة للمستمعين لإبداء الآراء وتحليل والنقد لمحتوى المحاضرة.

5- التقويم والمتابعة: وذلك باستخدام الاختبارات التي تساعد على التعرف على مدى تحقق الأهداف المحددة والبحث عن المشاكل التي تحول دون ذلك.²

5- أسلوب دراسة الحالة: تستخدم هذه الطريقة لاكتساب المتكولين مهارات تحليلية حيث يواجه المتكول مواقف عملية تتطلب منه تحليلها، واتخاذ القرار المناسب، واختيار أسلوب العلاج الملائم، والحل المناسب للمواقف المختلفة التي تتضمن مشكلة معينة يعيشها المتكولون فعلاً، ويقوم المتكول من خلال إدارته للمناقشة وتحليل الآراء والحلول بإعطاء كل متكون التوجيهات اللازمة، وتتم منهجية دراسة الحالة ومناقشتها عبر عدة خطوات:

- قراءة سريعة وأولية للحالة.

- التعرف على موضوع وطبيعة الشخصيات فيها أو المشكلات التي تتضمنها.

- تحليل عام للمعلومات المسجلة بهدف رفع تصور نهائي للحالة.

- مناقشة الحالة.³

¹ نجم العزاوي: جودة التدريب ومتطلبات المواصفات الدولية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2009، ص144.

² نادر أحمد بوشیخة: مرجع سابق، ص 447.

³ نادر أحمد أبو شیخة: مرجع سابق، ص448.

ويمكن القول أن أسلوب دراسة الحالة يوم بتنمية أنماط متنوعة من المعارف والمهارات التي من أهمها:

- المعارف والمهارات التحليلية: وتتمثل في متابعة الحالة وتحليلها، وربط الأسباب بالمسببات.
- المعارف والمهارات التطبيقية: وذلك بتطبيق المنهجية العلمية في تحديد وتحليل المشكلات وصنع القرارات اللازمة لها.
- المهارات الابداعية التي تمكن من الوصول إلى حلول ابداعية.
- المعارف والمهارات الاتصالية: وذلك عن طريق الأساليب التي يتم تقديم الحالة بها والتي تتطلب مهارات اتصالية من قبل المشاركين ككل.
- المعارف والمهارات المتعلقة بالقيم الشخصية وتنميتها: خاصة إذا كانت الحالات محل الدراسة تتضمن مشكلات ذات طبيعة قيمة، حيث يجد المتكون نفسه يساند أو يعارض قيما معينة.¹

2-4 مسؤولية التكوين:

لا تتحدد مسؤولية التكوين في جهة محددة أو طرف محدد، بل هي مسؤولية مشتركة بين جميع الاطراف المشاركة فيه، وذلك من إدارة الموارد البشرية ومن المديرين التنفيذيين في مواقع أعمالهم، وكذلك من جميع الأفراد الذين يشاركون في هذا التكوين:

1-مسؤولية إدارة الموارد البشرية: تشمل مسؤولية إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر أساسية أهمها:²

- تصميم نظام متكامل للتكوين.
- التنسيق بين جهود التكوين في المنظمة.
- الإعداد لبرنامج التكوين سواء كان خارج أو داخل المنظمة ومتابعته.
- تقديم الخبرة والمشورة على مستوى الإدارات والأفراد.
- التأكد من أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التكويني أي المراقبة.
- نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التكوين.

2-مسؤولية المديرين التنفيذيين: وتتجلى معظمها في:³

¹ عبد المعطي محمد عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص71.

² بويكر هشام: مرجع سابق، ص141.

³ نفس المرجع، ص142.

• تقديم المهارات والمعلومات للمتكونين.

• تحديد الحاجة التكوينية لإدارتهم ولأفرادهم.

• تنفيذ برامج التكوين داخل المنظمة.

• التحدث إلى الأفراد فيما يمس نصيبهم من خطة التكوين.

• تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية.

• المشاركة في جهود التكوين والتطوير.

3-مسؤولية المتكونين: يعتبر المتكون مسؤول عن التكوين وتطوير نفسه، وأن يقوم بتحديد نقاط

الضعف لديه، ويناقشها مع رئيسه المباشر أو مدير التكوين.

كما أن التكوين هو عملية للتغيير في سلوك الأفراد، وجعلهم يستعملون طرق وأساليب مختلفة في اداء

اعمالهم لتكون مغايرة عن سابقاتها من الأساليب والطرق، ولهذا فالتحقيق أهداف المنظمة يكون بتظافر

وتكامل جهود الأفراد وخبرتهم وكفاءاتهم المتطورة نتيجة التكوين.

2-5عناصر عملية التكوين:

لعملية التكوين مجموعة من العناصر المترابطة والمتسلسلة التي تساعد الافراد على اكتسابهم

معارف ومهارات وخبرات لتحسين وتطوير أدائهم وتمثل هذه العناصر في:

1-المادة العلمية: تتكون المادة العلمية من تطبيقات وتمارين يتم استخدامها في مكان التكوين، فقد

يؤديها المتكون لوحده أو بشكل جماعي، ويقوم المكون بإعدادها، وهو المكلف بتنفيذ البرنامج التكويني

حيث أن هذه المادة العلمية يتم تقييمها من قبل متخصصين في التكوين ومن قبل المتكونين وهي تعرف

أيضا بمحتوى البرامج مما سبق تحليله فالمادة العلمية تشير إلى محتوى البرنامج التكويني الذي يحمل

معلومات وتطبيقات توجه إلى المكون من قبل المشرف على عملية التكوين.¹

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

3-المكون: هو ذلك الفرد الذي تتوفر فيه الشروط المناسبة التي تمكنه من القيام بأداء عمله، بشكل

يتلاءم مع التطورات الحديثة، وهو المرشد والموجه والناقد والملاحظ الذي يملك القدرة على استخدام

أساليب التكوين المتنوعة.

¹ وليام ترسي: **نظم التدريب:** ترجمة سعد أحمد الجبالين، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص582

4-بنية التكوين: وهي مكان او موقع التكوين، وتشمل القاعات التي يتم تكوين المتكولين فيها لتحسين أدائهم.

5-أساليب التكوين: وهي الطرق التي تتناسب وتتلاءم مع طبيعة التكوين ومستوى المتكولين من الناحيتين العلمية والعملية.¹

2-6 مشكلات التكوين:

1/ غياب استراتيجيات وطنية لتنمية الموارد البشرية وارتباطها بهياكل إدارية لا تملك صلاحيات اتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها.

2/ قلة البيانات والإحصائيات المتعلقة بأسواق العمل الخاصة ما يتعلق منها بجوانب الطلب على القوى العاملة، وبجوانب العرض، سواء في القطاع العام او الخاص وهذا ما انعكس سلبا على التخطيط ورسم السياسات ووضع الاستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية عموما، وتطوير نظم التكوين والتعليم خاصة.

3/ عجز مراكز التكوين بما في ذلك المعاهد والمدارس العليا عن التكيف والتوافق مع الشروط المتغيرة لسوق العمل، وهذا راجع لتقدم مضامين البرامج والمناهج وتخلفها عن مواكبة التطورات التقنية في اساليب العمل والإنتاج نظرا للانفجار المعرفي والتكنولوجي في كافة مجالات العمل.

4/ قلة مشاركة أصحاب العمل في رسم سياسات وكذا في تنفيذ البرامج وتوفير التكوين في مواقع العمل.²

5/ غياب البحوث والدراسات واعتمادها كموجه للتجديد والإصلاح.

6/ سياسات القبول التي تتميز بقبول المتفوقين أكاديميا في التعليم الثانوي والعام والتكوين الجامعي، وغلق الباب أمام هؤلاء عند محاولتهم اختيار التكوين المهني والتقني، هذا الأخير يلتحق به عادة ذوي التحصيل المتوسط الضعيف، نظرا لضعف منظومة الارشاد والتوجيه لمساعدة الملتحقين بالتكوينات المختلفة في تقرير الخيار النهائي وقلة مراعاة الميولات والقدرات الفردية وحاجات المجتمع.

7/ غياب الحوافز لتشجيع المتكولين.

¹ يوسف محمد بن القبلان: أسس التدريب الإداري، دار عالم الكتب، الرياض، ط1، 1991، ص20.

² أحمد مصطفى : مرجع سابق، ص ص 75،72.

8/ عدم رغبة العمال في التكوين نظرا لظروفهم الاجتماعية والمادية المتدنية، إذ يتعاملون مع الدورات

التكوينية كحاجة مالية.¹

كما يضيف رأفت السيد عبد الفتاح بعض المشاكل مقترحا حولا لها وتتمثل في:

يوضح الواقع العملي وجود بعض المشكلات الهامة التي تؤثر على عملية التكوين وبالتالي عدم الوصول إلى الاهداف المرجوة منه، وفيما يلي عرض لأهم المشكلات التي تواجهه وبعض الحلول التي يمكن بها التغلب على هذه المشكلات:

1- صعوبة الحصول على معلومات واحصائيات خاصة بالموارد البشرية لتحديد الاحتياجات التكوينية وهذا يتطلب:

- تحليل وتوصيف الاعمال المختلفة.

- تحديد المهارات القابلة للاستخدام في الاعمال المتجانسة.

- إعداد وتصميم البرامج التكوينية المناسبة لها.

2- عدم وجود تخطيط تكويني يتميز بالتكامل والشمول فكل جهة أو قسم له اجتهاداته الخاصة به في مجال التكوين، وهذا يتطلب تحديد أهداف البرنامج التكويني ويوضح من خلال:

- إعداد ووضع منهج تكويني يستجيب لاحتياجات التكوينية.

- عدم التركيز على النواحي النظرية والتوسع فيها على حساب الجوانب التطبيقية.

- إجتياز أسلوب التكوين الذي يتلاءم مع موضوع التكوين وظروف عمل المتكويين.

3- عدم اقتناع القيادات بالإدارة العليا بأهمية التكوين وإعتراض بعض الرؤساء في على تفرغ العاملين بالتكوين وهذا يتطلب:

- نشر الوعي التكويني بين العاملين بالمنظمة.

- إقناع المسؤولين بأهمية التكوين.

- تحديد أسلوب علمي لحصر الاحتياجات التكوينية.²

4- عدم كفاية الامكانيات اللازمة للتكوين من تجهيزات ووسائل إيضاح وحوافز وغيرها، وهذا يتطلب:

¹ عبد الهادي الجوهري: علم الاجتماع الإدارة، مفاهيم وقضايا، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1998، ص، ص 189، 190

² رأفت السيد عبد الفتاح: مرجع سابق، ص 120.

- تصميم ميزانية للتكوين لتمويل النشاط التكويني، بحيث تتناسب مع حجم ومستوى المنظمة لتغطي الاحتياجات التكوينية.
- 5- عدم الاستخدام الأساليب العلمية الحديثة والاعتماد على الأساليب التقليدية في تقديم وعرض المادة التكوينية، الأمر الذي يؤثر على كفاية وفعالية التكوين وهذا يتطلب:
- الاهتمام باستخدام الأساليب العلمية السليمة والحديثة وتنفيذ ومتابعة وتقييم عمليات التكوين.
- الاهتمام بالتطور المستمر لبرنامج ومناهج التكوين العلمية والعملية بها يتماشى مع التطور الفني ومستوى المهارات المطلوبة.¹
- 6- عدم الاهتمام بمتابعة المتكون بعد انتهائه من التكوين، وإذا تم التقييم فإنه يتم بصورة شكلية تفنقراً فإنه يتم بصورة شكلية تفنقراً إلى الأسلوب العلمي وهذا يتطلب:
- نشر الوعي التكويني بين العاملين بالمنظمة وإقناعهم بأهمية التكوين.
- تعميق العائد النفسي للتكوين من خلال أن توضح آراء المتكويين في الاعتبار بعد العودة إلى أعمالهم.
- إعطاء المتكويين الفرصة لتطوير أدائهم على ضوء المعلومات والخبرات والمهارات التي اكتسبوها خلال التكوين.
- 7- عدم الاهتمام باشتراك الرؤساء والمشرفين في العملية التكوينية، وهذا يتطلب:
- ضرورة اشتراك الرؤساء المباشرين للمتكويين في وضع واختيار منهج وأسلوب التكوين الملائم لتكوين مرؤوسيهـم.
- عدم وجود سياسة واضحة للحوافز تساعد على إقبال المتكويين والدارسين التكوين واهتمامهم به.²

ثالثاً: إدارة عملية التكوين

3-1 تحديد الحاجات التكوينية:

وهي تعبر عن تحديد الأفراد المطلوب تكوينهم، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- **تحديد الاحتياجات حسب التنظيم:** بواسطة التحليل التنظيمي تستطيع الإدارة الوقوف على الكثير من المشاكل التنظيمية فقد يدور هذا التحليل حول مدى وضوح أو غموض الأهداف ومدى كفاءة

¹ رأفت السيد عبد الفتاح: المرجع السابق، ص 121.

² نفس المرجع، ص 181.

الموارد البشرية لتحقيق هذه الأهداف فالتكوين ليس هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي وبذلك فنقطة البدء تحديد الاحتياجات التكوينية تتمثل في معرفة النقاط الفعالة للمؤسسة القابلة للاستمرار أو نقاط الضعف في التنظيم ومدى احتياج هذه النقاط إلى التكوين.

2- **تحديد الاحتياجات حسب مستوى الوظيفة:** تتمثل في توفير المعلومات لكل وظيفة من حيث نقاط القوة والضعف وتلك التي تحتاج إلى التكوين وتساعد هذه المعلومات في تحديد الاحتياجات التكوينية ويتناول تحليل الوظيفة دراسة وصفية للوظيفة وإمكانية تميمتها وتطويرها.

3- **تحديد الاحتياجات على مستوى الفرد:** تتمثل في دراسة الفرد من حيث قدراته وأدائه ومؤهلاته واحتياجاته وسلوكه الوظيفي ومدى تأقلمه مع الوظيفة، وقدرته على الاتصال والتفاهم مع الآخرين، ومن الضروري عند تحليل أداء الفرد التعرف على أهدافه واما إذا كانت تتفق أو تتعارض مع اهداف المؤسسة.¹

3-2 تخطيط البرامج التكوينية:

تتمثل في عملية تحويل الاحتياجات التكوينية إلى برامج منظمة تشمل مواضيع وأساليب التكوين والمدة الزمنية بهدف اختيار أفضل الطرق للحصول على المهارات المطلوبة، حيث تقوم الإدارة بإعداد البرامج التكوينية لإعطاء الفرص للموظف لاكتساب المهارات والمعارف والاتجاهات المتعلقة بالوظيفة.

تتضمن عملية التخطيط البرامج التكوينية العناصر التالية:

1- تحديد الأهداف المراد تحقيقها: فالاهداف هي نتائج مقررة مسبقا توضح المرغوب إحداثه من التغيرات في اداء الفرد واتجاهاته.

2- وضع المنهج التكويني الذي سوف يغطيه البرنامج التكويني والمدة الزمنية له، ويقصد بالبرنامج التكويني المواضيع التي سيتم التدريب عليها والتي تحدد في ضوء الاحتياجات التكوينية.

3- اختيار أسلوب وطرق التكوين المناسبة من محاضرات، ندوات، حلقات البحث، التطبيق العملي.

4- تحديد ميزانية التكوين حيث تهدف هذه العملية إلى معرفة التكاليف التقديرية لبرامج التكوين، وهذا يؤثر في تعديل محتوى البرامج بالشكل الذي يسمح باقتصاد التكاليف، والمؤسسة مجبرة على المحافظة على التوازن بين نفقات قصيرة الاجل واستراتيجية التكوين المتبعة.

¹ جمال الدين محمد المرسي: إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، دط، 2003، ص ص 343، 344.

5- تحديد المؤسسة التكوينية، ذلك أن نجاح العملية التكوينية يتوقف على مدى سلامة القرار المتخذ تشكيله هيئة التكوين، فكلما أحسنت الإدارة في اختيار المكونين كلما أدى ذلك إلى أن يكون التكوين أكثر فعالية وأقرب إلى النجاح".¹

3-3 تنفيذ برامج التكوين:

وتشمل هذه المرحلة على مايلي:

1- إعداد جدول زمني لبرامج التكوين: يتضمن الجدول الزمني عدد أيام البرنامج، عدد الجلسات في كل يوم، زمن بداية ونهاية كل جلسة، مواعيد الاختبارات، بحيث يجب ان يسمح هذا الجدول بتلقي مختلف المهارات والمعارف التكوينية.

2- إعداد وتجهيز مكان التكوين: يتم إعداد وتجهيز أماكن التكوين من قاعات ومعاهد ومراكز التكوين سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها بالوسائل والتقنيات اللازمة بشكل يسهل عملية التكوين دون عراقيل.²

3- متابعة المكونين والمتكويين: يتم مراقبة سير خطوات التكوين منذ أول يوم يبدأ فيه إلى نهايته من أجل ضمان السير الحسن للتكوين من خلال مراقبة المكونين وأسلوب التكوين ومدى فعالية هاته الطرق المتبعة وكذا مدى كفاءة المكون في تحسين أداء أو تزويد الفرد المتكون، وكذا مراقبة المتكون من خلال اهتمامه بالتكوين والمعلومات المستفادة من خلاله.³

3-4 تقييم برامج التكوين:

ويتمثل فيما يلي:

- استعمال الاختبارات الشفوية والكتابية للتأكد من أن المتكون قد استوعب ما قيل له.
- متابعة الأداء الفعلي لتحديد ما إذا المتكون قد طور قدراته ومهاراته لأداء العمل المطلوب منه أولاً.

محفوظ أحمد جودة: تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،

¹ الجزائر، سنة 2000-2001، ص52.

² صلاح محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دط، 2001، ص203.

³ المرجع نفسه، ص203.

- متابعة العمل الذي قام به المكون، وذلك لفحص النتائج من حيث الكم والكيف.¹

ويمكن تلخيص خطوات التكوين في الشكل الآتي:

تقييم فعالية التكوين	
-	تقييم المتكولين.
-	تقييم البرامج.

برامج التكوين	
-	الجدول الزمني.
-	مكان التكوين.

تخطيط (تصميم) برامج التكوين	
-	موضوعات التكوين.
-	مساعدات التكوين.
-	طرق وأساليب التكوين

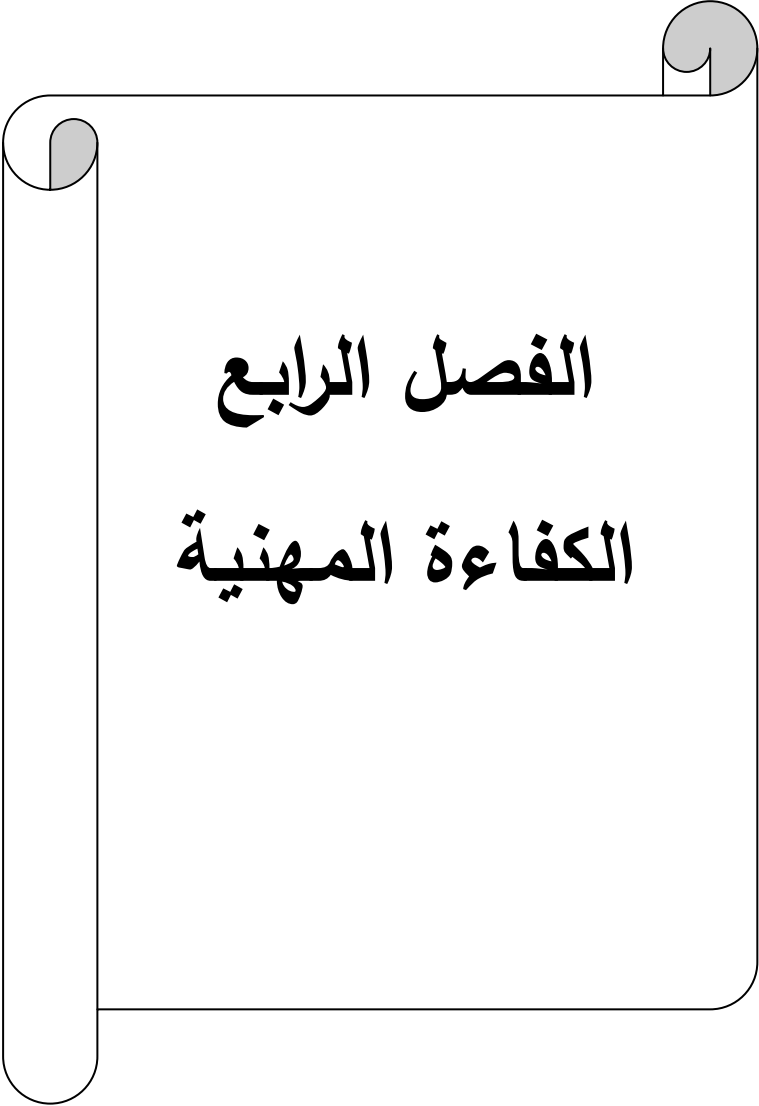
تحديد احتياجات التكوين	
-	الاحتياجات.
-	الأهداف.

المصدر: أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية، الاسكندرية، 1995، ص38.

¹ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1984، ص 493.

خلاصة الفصل:

يعتبر التكوين من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في الوقت الراهن وهذا لما هو واقع في عصر العولمة بحيث يجب على جميع المؤسسات أن تحسن من أداء عمالها، وذلك لتجنب الوقوع في المخاطر من جهة وتحقيق أفضل إنتاجية من جهة أخرى، وفكرة الاهتمام بوظيفة التكوين تضمن للمؤسسات تحقيق غايتها، وكسب أحسن أداء لعمالها، قمنا في هذا الفصل بدراسة التكوين الذي يهتم بتحقيق هدف مهم وهو تحسين أداء العاملين في المؤسسة، ومن أجل التعمق في العنصر قمنا بتقسيمه إلى عنصرين هامين هما، العنصر الأول يتمثل في التكوين أهميته، وأنواعه، أما العنصر الثاني في كيفية التكوين وهذا ما يلزم على المؤسسة أن تقوم به توفير كل الوسائل والجهود لنجاحه، ولهذا ما يمكن استخلاصه كذلك أن المؤسسات أن تقوم بوضع تكاليف مخصصة لهذه الوظيفة، وتوفير أحسن الوسائل والظروف، فهذه العناصر مجتمعة تساهم في تحقيق تكوين ناجح وفعال.



الفصل الرابع
الكفاءة المهنية

الفصل الرابع الكفاءة المهنية

تمهيد:

أولاً: ماهية الكفاءة المهنية

1-1 خصائص الكفاءة المهنية

2-1 أهمية الكفاءة المهنية

3-1 أنواع الكفاءة المهنية

ثانياً: الكفاءات في ظل التحديات الراهنة

1-2 شروط اكتساب الكفاءة المهنية

2-2 مؤشرات قياس الكفاءة المهنية

3-2 معايير الكفاءة المهنية

4-2 العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءة المهنية

ثالثاً: مقاربات الكفاءة المهنية ومعوقاتها

1-3 مقاربات الكفاءة المهنية

2-3 أبعاد الكفاءة المهنية

3-3 تقييم الكفاءة المهنية

4-3 معوقات الكفاءة المهنية

خلاصة

تمهيد:

لقد اعتمدنا في فصلنا هذا على مفهوم الكفاءة المهنية، محاولة منا لمعرفة مكانتها ودورها وأهميتها داخل المؤسسة، ويظهر لنا جليا أن المؤسسة الناجحة الطموحة هي التي تهتم بالعنصر البشري عن طريق الاهتمام بمختلف مهاراته وقدراته وخبراته ومحاولة تطويرها واستثمارها بشكل عقلائي وهذا ما يكسبه مهارات معرفية وحركية جديدة للوصول به إلى درجة الكفاءة.

أولاً: ماهية الكفاءة المهنية:

1-1 خصائص الكفاءة المهنية :

- الكفاءة المهنية محطة نهائية لسلك دراسي أو مرحلة تكوينية معينة.
- الكفاءة شاملة و مدمجة للمعارف و لمختلف المجالات.
- الكفاءة ليست استاتيكية ولا مطلقة وتستمد ديناميتها من مستوى تطور لمحيط الاجتماعي والبيداغوجي لحاملها.
- الكفاءة المرتبطة بالسلوكيات والإنجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها وتقييمها.¹
- تحقيق الكفاءة يتم في إطار زمني قصير الأجل، فالمدبر الكفاء مثلا هو الذي يحقق أفضل نتائج أو مخرجات بالمقارنة مع المدخلات المستخدمة في إنجازها، ويستطيع بالتالي خفض تكلفة الموارد المستخدمة في تحقيق النتائج أو المخرجات.
- لها طابع تجميعي وتراكمي لأنها مزيج من عدة معارف وقدرات.²
- هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفو لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تكوين و تدريب موجه.
- تتقدم الكفاءات عند استخدامها ، و ذلك أن الأفراد وإن لم يسمح لهم بإظهار كفاءتهم و مهارتهم فإن الكفاءات و المهارات ستضمحل.³

1-2 أهمية الكفاءة المهنية:

شغل مفهوم الكفاءة حيزا في جميع المستويات داخل المؤسسة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو على مستوى إدارة الموارد البشرية وأخير على المستوى التنظيمي.

¹ <http://www.dzwotled.org/vb/ardive/index> شبكة عالم الجزائر الكفاءة يوم 22/01/2018 على الساعة 15:25.

² حسين حريم : إدارة المنظمات منظور كلي ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، ط2 ، 2009، ص95

³ زكية بوسعيد : أثر برنامج تقليص العمل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسير ، جامعة باتنة ، 2007 /2008 ، ص32.

1) الكفاءات على مستوى الفردي :

- تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب و طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد.
 - لا يمكن لأفراد تحسين وضعيتهم في المنظمة دون امتلاكهم لعنصر التأهيل ولا يتأتى دون إعطاء الأهمية للكفاءة.
 - ضرورة التكيف والتأقلم مع متغيرات البيئة والتنظيم.
- إن الاعتماد على الكفاءة يترتب عنه تمكين الأفراد من تحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية مما يخدم احتياجات المؤسسة هذا من جهة، وتحقيق طموحات العمال في الرقي و التطوير من جهة أخرى.¹

2) أهمية الكفاءة على المستوى الجماعي :

- تلعب الكفاءة المهنية دور هاما في تنمية العمل الجماعي من أجل تحقيق هدف المنظمة.
 - إن العمل الناجح داخل المنظمة يقوم أساسا على التعاون بين الأفراد.
 - التطور السريع في المفاهيم والدراسات الذي فرضه الاقتصاد الجديد، جعل بعض المؤسسات.
- تولي أهمية لنظام شبكة الكفاءات المكون من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج والتنظيم.
- إن فعالية الكفاءات تساهم في حل بعض النزاعات دون اللجوء إلى المديرين حيث تساعد على التفاهم والتفاعل الجيد بين الأفراد.²

3) أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:

يمكن إبراز أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية فيما يلي :

- إن إدارة الموارد البشرية أصبحت تركز إدارتها على الكفاءات وليس على المنصب وهذا نتيجة

¹ رحيل أسيا : دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسر ، جامعة بومرداس،

2011/2010ص22

² أبو القاسم حمدي :مرجع سابق،صص 47 48

التحديات التي تشهدها المؤسسات و التي انعكست على إدارة الموارد البشرية كانتشار ثقافة البحث عن الكفاءات بدل الأفراد.

4) أهمية الكفاءة على مستوى المؤسسة :

تتمثل أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي :

- أصبحت المنظمات تعتمد على الكفاءة وحيث تعتبر المنفذ الرئيسي من أجل مواجهة التحديات التي أوجبتها ظروف العولمة والتطورات التقنية وهذا عن طريق إعطاء العامل حرية أكبر لاستفادة من إبداعه.¹

1-3 أنواع الكفاءات:

1- **الكفاءات الفردية** : يقصد بها أخذ المبادرة وتأكيد الفرد مسؤوليته اتجاه الأحداث والمشاكل التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية وبالتالي فهي حلقة وصل بين مميزات الفرد والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة.

2- **الكفاءات الجماعية** : هي نتاج التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية والتي تسهل تحقيق النتائج، ويتم تحديد هذه الكفاءات من خلال مؤشرات كاللغة المشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات و كذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف إنتقال الكفاءات وحل الصراعات وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية وتوظيف النتائج ومن أجل الحصول على هذه الكفاءات لابد من توفر شروط أهمها :

- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التعاون بين مختلف الكفاءات.

- إيجاد علاقات التضامن مما يسمح بتجانس أعضاء الجماعة.

- تسهيل المساهمة الفردية في تحسين الأداء الجماعي.²

3- **الكفاءات التنظيمية**: تسمى أيضا كفاءات المؤسسة وهي محجوزة على المستوى الكلي وتتوقف على أن المؤسسة تعلم الفعل بمقابل ما تملك كما أن الكفاءة التنظيمية هي مفترضة أساسا على إستراتيجية المؤسسة كما أن فكرة كفاءة المؤسسة كعنصر محدد لإستراتيجية نهضت بمفعول نظرية الموارد، وعلى نفس المستوى الاستراتيجي تختص التطورات أي التحسينات النشاطات والعمليات، وإن الكفاءة التنظيمية

¹ رحيل أسيا، مرجع سابق، ص24.

² سهلاي يحظية : أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه دولة بالعلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2002، ص139

تعود لأنواع النشاطات وروتينيات تنظيمية التي فيها يمكننا دمج معارف ومهارات جميع الأفراد والكفاءة التنظيمية تتجه نحو قطب الجماعية، بما يزيد من دعم الكفاءات لتكوين مؤسسة أكثر صلابة مقابل المؤسسات المنافسة.¹

4- **الكفاءة الذهنية:** ويقصد بها القدرة على النظرة الشاملة للأمور وتتضمن القدرة على تفسير الأمور والحكم عليها والقدرة على تحليل المشاكل والتعامل مع البيانات وتحليلها وتوفير مثل هذه القدرات يساند المدربين على التخطيط الشامل للأهداف المنظمة وتوجهاتها في المستقبل والإدراك الشمولي لكيفية تحريك العناصر و الأجزاء المكونة للنظام الذي يعمل فيه بطريقة تحقق أهداف المنظمة.²

5- **الكفاءات السلوكية :** يقصد بها القدرة على التعامل مع الآخرين وفهم دراسة سلوك الأفراد وتحفيزهم للعمل و تحقيق التعاون بين جماعات العمل وقيادتهم وتوجيههم ورقابتهم كما تتضمن تحقيق الاتصال الفعال بالأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية.³

6- **الكفاءات الفنية:** ويقصد بها المعرفة المتخصصة في مجال معين و القدرة الفنية على أداء العمل، فمهندس الصيانة له معرفة فنية بأساليب الصيانة ومواعيدها، وتختلف الحاجة إلى الكفاءات الفنية باختلاف المستوى الإداري ورؤساء الأقسام والمشرفون يحتاجون إلى إلمام جيد بالنواحي الفنية لعمل مرؤوسيههم حتى يستطيع المشرف أن يفهم طبيعة عملهم واتخاذ القرارات السليمة التي تمسها، وتقل الحاجة إلى الكفاءات الفنية كلما اتجهنا إلى أعلى السلم الإداري حيث أن المدربين في المستويات الإدارية العليا يتعاملون مع مشاكل عامة للمنظمة ولا تتطلب قدرا كبيرا من المعرفة الفنية المتخصصة.⁴

ثانيا: الكفاءات في ظل التحديات الراهنة:

2-1 شروط اكتساب الكفاءة :

- توافر الرغبة و الاستعداد لتنمية القدرات.
- استخدام نماذج تعلم واكتساب الكفاءات المستهدفة كالتدريب والنقل.
- ارتباط معارف محددة بكفاءات يمكن اكتسابها و تنميتها لدى المتدربين.

¹ اسامة خيري : **القيادة الإدارية** ، دار الراجحة للنشر و التوزيع ، عمان، 2012، ص223

² عبد الخالق محمد عفيفي : **الممارسة المهنية بطريقة تنظيم المجتمع**، المكتبة المصرية ، مصر ، 2007، ص317.

³ جلال إبراهيم العيد : **إدارة الأعمال** (مدخل إتخاذ القرار و بناء المهارات الإدارية و المدربين ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية

دط، 2003، ص58

⁴ عبد الخالق محمد عفيفي: مرجع سابق، ص 324

- الاستمرارية والمداولة والتحسين والتمرس.
- المتابعة بالتدعيم المناسب.
- الممارسة تحت الإشراف لفترة معينة.
- توفير تدريب عملي هادف لمهنة تعتمد على توافر هذه القدرة في مجال العمل.
- توجيه المدرب للمتدرب ونصحه وإرشاده لاكتساب وتنمية المهارات وتشجيعه عند الأداء الجيد للمهارة.¹

2-2 مؤشرات قياس الكفاءة :

لغرض قياس كفاءة الأداء هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستخدمة في هذا الخصوص منها:

1- **المؤشرات المباشرة:** تتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات خلال مدة زمنية معينة و تشمل ما يأتي:

- المقاييس الكلية للكفاءة (مثل الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية).
- المقاييس الجزئية للكفاءة (مثل المبيعات المتحققة قياسا بعدد العاملين بقسم المبيعات).
- المقاييس النوعية للكفاءة (مثل ارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها).

و قد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير مقاييس دقيقة خصوصا في بعض الأنشطة التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

2- المؤشرات غير المباشرة:

عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات للمقارنة مع المتطلبات تحقيق سبل القياس المطلوب للكفاءة

عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة في المنظمة.

¹ عبد الخالق محمد عفيفي: مرجع سابق، ص317.

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقاً أفضل في قياس كفاءة الأداء وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل والتعرف على درجات الرضا الأفراد العاملين والروح المعنوية هذا إضافة لدراسة و تحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة وغالباً ما تحقق هذه السبل المعتمدة في قياس كفاءة الأداء و الأبعاد التي تتطلب المنظمة معرفتها في تقييم كفاءة أداء الأنشطة التي تمارسها على الصعيد الإنتاجي و الخدمي¹.

2-3 معايير الكفاءة المهنية:

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

2-**النمو:** يتمثل في قدرة التنظيم على الإزدهار الإنتشار والتقدم والزيادة الكمية والنوعية والمكانية وغيرها من مظاهر النمو التنظيمي المضطرد.

3-**الحوادث:** ترتبط بمعدل الإصابات في مجال الأعمال وهي ظاهرة سلبية يمكن أن ترجع لأسباب عديدة تتعلق بالجوانب الإنسانية البشرية، أو تقنية بإجراءات السلامة والأمن الصناعي وغيرها وتعتبر مؤشر لضعف الكفاءة المهنية.

4-**دوران العمل:** تتمثل هذه الظاهرة في عدم استقرار العمال في وظائفهم أي تنقلهم طوعياً أو غيره من وظيفة لأخرى أو من مؤسسة لأخرى و يكون لدوران العمل وجهتان أحدهما سلبية و أخر ايجابية

5-**الرضا الوظيفي:** تعني مستوى قناعة العاملين بجملة الحوافز والظروف والمعطيات المتاحة في مجال العمل، وهو يعبر عن الاتجاه المعنوي والمادي الذي يحمله العاملون في مؤسساتهم.

6-**الرقابة:** هي الية للضبط العام فردياً وتنظيمياً ومجتمعياً، تقوم على مجموعة من المعايير والعمليات والأهداف والوسائل المترابطة كنظام متكامل.

¹ خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم محمود: **نظرية المنظمة**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ط2، ص

7- **الإجماع على الأهداف:** يعني مدى موافقة الأفراد المعنيين بالأهداف، وتفهمهم المشترك لطبيعة هذه الأهداف وسبل تحقيقها كمية ونوعية وتوقيت انجازها وغيرها من التفاصيل حول الأهداف المرسومة¹.

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

9- **المعنويات:** الأساس والشعور العام والتوجه النفسي الذي ينعكس ماديا على سلوك العاملين أو الأشخاص عموما في موقف أو ظروف معينة، الروح المعنوية متغيرة في مؤثراتها ومستوياتها وأثارها وغيرها.

10- **الجاهزية:** وتتعلق بالقدرة المستمرة و مستوى الإنتاجية و الملائمة لمختلف المتغيرات و الظروف².

2-4 العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءات البشرية

من أهم العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءات البشرية ما يلي:

1) **التكوين:** هو نشاط يهدف إلى توفير اكتساب الفرد خبرات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله وذلك بتلقينه أفكار ومهارات ومعلومات يتطلبها الأداء الفعال ويتخذ التكوين عدة أشكال، فيمكن أن يكون التكوين تقني، تنظيمي، اقتصادي، إنساني، في مجال الأمن والوقاية ويمكننا التطرق باختصار إلى أهداف التكوين المتمثلة في النقاط التالية :

-يساعد على تنمية المهارات و رفع مستوى الأداء.

-يواجه أي تغيير في مناصب العمل.

-فهم العملية الإنتاجية داخل المؤسسة.

-تطوير الموارد البشرية وتدريبها على أساليب متطورة لأداء الأعمال.

² نائل عبد الحافظ العواملة: **الهيكل و الأساليب**، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن ،دط، 2001، ص15

² نائل عبد الحافظ العواملة: المرجع السابق ، ص، ص 17، 23.

(2) **التدريب:** هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل، وكذلك اكسابه معارف ومعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة ويهدف التدريب إلى:

- العمل على زيادة الإنتاج عن طريق تحسين المهارات والمعارف الفنية لأداء الأعمال.

- سرعة تنفيذ المهام.

- ضمان سلامة العامل.

(3) **التحفيز:** وهو تشجيع الأفراد حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، و تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية¹.

ثالثاً: مقاربات الكفاءة المهنية ومعوقاتها:

3-1 مقاربات الكفاءة:

1- **المقاربة التيسيرية للكفاءات:** تتمثل وجهة نظر المقاربة التيسيرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة فمن هذا المنطق تصبح الكفاءات متكونة من رأس المال ومن المعرفة ومن المهارات وحسن التصرف.

- إن المقاربة التيسيرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه.

- إن الكفاءات كمنظور متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية أفراد أو مجموعات، بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

¹ أسامة خيري ، مرجع سابق، ص 229

2-المقاربة العملية: من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها، وأن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات.

-القدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة وكذلك القدرة على التأقلم والتفاعل

3-المقاربة الإستراتيجية: وفق المقاربة الإستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال انجاز مشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة¹.

3-2 أبعاد الكفاءة:

يوجد ثلاث أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي:

1-المعرفة: مجموعة معلومات منظمة يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية من أجل تطوير ليس محتوى النشاط فقط بل أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليه.

2-المهارة : القدرة على التنفيذ و العمل بشكل ملموس.

3- الاستعداد: قدرة الفرد على ممارسة كفاءته، فهي ترتبط بإرادة الفرد وهو هويته وتحفزه لتأدية مهامه على أحسن وجه.

الكفاءة إذن هي مزيج بين المعرفة والمهارة والاستعداد، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة.²

¹ اسامة خيري: مرجع سابق، ص 226 .

² مداح عرابي الحاج: البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري، منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2006، ص 04.

3-4 تقييم الكفاءة

لا بد أن عملية تقييم الكفاءة سوف تشمل الخطوات التالية :

- 1- تحديد معايير فاعلية و كفاءة الأداء ،على سبيل المثال المبيعات والأرباح والقدرة الإنتاجية عن طريق العاملين في المجال والعملاء و المرؤوسين.
- 2- تحديد نموذج معياري لمستوى الأداء المتميز، مثل العشرة بالمائة الأعلى في الأداء من الأشخاص الذين يحققون أهداف محددة.
- 3- جمع البيانات من خلال مجموعة من الوسائل المتعددة والتي من الممكن أن تشمل على ما يلي:
 - الخبراء أو مجموعات التركيز والذين يحددون الكفاءات التي يعتقدون أنها مطلوبة لأداء المتوسط والأداء المتميز.
 - دراسات و تقديرات شاملة تشمل الأشخاص الذين يشغلون الوظائف ومن هم أعلى منهم في الوظائف و من هم على شاكلتهم يشغلون وظائف مشابهة في أماكن أخرى والعملاء، حيث يطلب من خلال هذه الدراسات والتقديرات من الملاحظين للذين لهم دراية بالوظيفة تحديد مظاهر السلوك المعينة التي تعرف الكفاءات.
 - قاعدة بيانات النظام التي يتم استخدامها من قبل الخبراء و تحتوي على بيانات من نماذج كفاءة متعددة و تقدم تعريف للكفاءة تعتمد على الكمبيوتر.
 - المقابلات الخاصة بالأحداث السلوكية التي تقدم معلومات تفصيلية على الكيفية التي فكر بها الأشخاص متوسطي الأداء والأشخاص ذو الأداء المتميز وكيفية تصرفهم في المواقف الحرجة في العمل بها في ذلك مرات النجاح والفشل.
 - الملاحظة التي تتم من خلال دراسة كل الأشخاص من متوسطي الأداء والأشخاص المتميزون في مستوى الأداء في مواقف عمل فعلية أو في محاكاة لمثل هذه المواقف¹.
 - تحليل البيانات والتعرف على الكفاءات المطلوبة لأداء ذوي المستوى المتوسطي الذي يتم تقديمه بشكل نموذجي.

¹ نبيل محمد مرسي: الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ إستراتيجية التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص63

- إقرار صلاحية نموذج الكفاءة المطلوبة باستخدام عينة أخرى من الأشخاص الذين يشغلون الوظائف ودعمها بالاختبارات سيكولوجية ومراكز تقييم خاصة بالأحداث السلوكية.
و تقييم الكفاءات أيضا له دور هام بالنسبة لإطارات المؤسسة ،حيث يعمل على استخراج عدة خصائص غير ظاهرة أهمها :

- فعالية الفرد في التمرينات الوظيفية.

- إمكانية الفرد المتكيف مع التحولات الوظيفية الجديدة.

- الفكر المبادر استعدادات الفرد للقيادة.¹

3-4 معوقات الكفاءة المهنية:

- افتقاد بعض القدرات الخاصة بالمهنة و المرتبطة بمهاراتها.

- قصور عمليات التدريب فنيا و إداريا.

- اضطراب بين المدرب و المتدرب.

- افتقاد المؤسسة التدريبية للعناصر الضرورية للعملية التدريبية من حيث كفاءة المدرب والأجهزة الضرورية للعملية التدريبية.

- القبول العشوائي لدارسي الخدمة الاجتماعية الذين قد لا يتمتع العديد منهم بالاستعدادات الشخصية للعمل الاجتماعي.

- تباين مستويات الإشراف فالخرجين يختلفون في مستوى الصلاحية ومستوى العطاء وحصيلتهم المعرفية.²

¹ محمد نبيل مرسي: مرجع سابق، ص64

² عبد الخالق محمد عفيفي: مرجع سابق، ص324.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الكفاءة المهنية، كذا خصائصها وأهميتها في مواجهة مختلف التحديات الراهنة، وصولاً إلى شروط اكتسابها ومؤشرات قياسها والعوامل المؤثرة فيها، ثم مقارباتها ومعوقاتهما.

بناء على ما سبق ذكره يتضح لنا أن الكفاءة المهنية عملية مهمة وأساسية ودينامكية وفعالة متغيرة وموقفية.

كما وتعتبر الكفاءة المهنية هدف أساسياً محورياً لأي بناء تنظيمي في أي مؤسسة تسعى لاستثمار بعنصرها البشري، وتتأثر الكفاءة بالسمات الشخصية التي يتمتع بها الأفراد وكذا مختلف المؤثرات الداخلية والخارجية.



الفصل الخامس
الإجراءات
المنهجية للدراسة

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد

أولاً: تقديم المؤسسة محل الدراسة

1-1 التعريف بميدان الدراسة

أ- نشأة وتطور الشركة

ب- الأهمية الاقتصادية للشركة

ج- العمليات الانتاجية للشركة

د- منتجات الشركة

هـ- الهيكلية الداخلية للشركة

2-1 مجالات الدراسة

أ- المجال الجغرافي للدراسة.

ب- المجال البشري للدراسة

ج- المجال الزمني للدراسة

ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة

1-2 عينة الدراسة وأسلوب اختبارها

2-2 منهج الدراسة

3-2 أدوات جمع البيانات

أ- الملاحظة

ب- المقابلة

ج- الاستمارة

د- السجلات والوثائق

4-2 أساليب المعالجة السوسولوجية

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 وأهدافه وكذا الواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة وذلك باستخدام المنهج الذي سيوظفه الباحث والعينة والأدوات التي تجمع بها المعلومات من الميدان.

فالإطار المنهجي ترجمة لدراسة الباحث، فمن خلالها تبين أيضا للباحث حدود البحث والتمثلة في المجال الجغرافي والزمني والمجال البشري ونحن من خلال دراستنا سنحاول انجاز عمل منهجي منظم، تظهر من خلاله الجوانب المذكورة سابقا.

أولاً: تقديم المؤسسة محل الدراسة

1-1 التعريف بميدان الدراسة:

سنتطرق من خلال هذا الجزء إلى تعريف شركة الخزف الصحي بالميلية حيث تعتبر الشركة لبنة مهمة في البناء الاقتصادي، كونها تساهم بنشاطها في تغطية حيز لا بأس به من سوق الخزف الصحي للبلاد، توظف (412) عامل، فهي بذلك تساهم في الحد من البطالة مما يزيد من تماسك المجتمع.

شركة الخزف الصحي بالميلية شركة عمومية من حيث رأس مالها، أما من حيث وضعيتها القانونية فهي حالياً شركة بالأسهم SPA تختص في صناعة وبيع الخزف الصحي.

1- نشأة وتطور الشركة:

أنشئت شركة الخزف الصحي بالميلية، ولاية جيجل سنة 1971، غير أنها لم تشرع في إنجاز القطع الخزفية إلا في سنة 1975، وتعتبر هذه الأخيرة واحدة من خمس وحدات تابعة لمنشأة الخزف بالشرق (E.C.E) الكائن مقرها الاجتماعي بقسنطينة، بمقتضى المرسوم رقم 82-315 المؤرخ في 23 أكتوبر 1982، وقد انبثقت هذه المنشأة عن إعادة هيكلة الشركات الوطنية لمواد البناء (S.N.M.C) وفي 13 ديسمبر 1997، قررت الشركة القابضة لمواد البناء (Holding) تحويل وحدة الخزف الصحي (U.C.S) شركة الخزف الصحي (S.C.S) وقد دخل هذا القرار حيز التطبيق الفعلي بتاريخ 19 أبريل 1998 وهي الآن شركة ذات أسهم (S.P.A) رأس مالها 208000000 دج، وحاليا هي تحتل المرتبة الأولى من حيث الجودة والنوعية وكمية الانتاج على المستوى الوطني حيث تبلغ طاقة انتاجها 30364 قطعة خزفية في الشهر الواحد أي ما يعادل في حدود 4400 طن سنويا، حيث تقوم الوحدة باستيراد المادة الأولية من الخارج والمهمة الرئيسية لها في انتاج الخزف الصحي لتغطية السوق الوطنية والتصدير إلى الخارج.

2- الأهمية الاقتصادية للشركة:

إذا تمعنا في تعريف الشركة نجد أنها ذلك التجمع البشري المنظم والذي يستعمل وسائل فكرية جسدية، ومالية وذلك لاستخراج وتحويل ونقل وتوزيع الثروات وفق أهداف محددة، وإذا بحثنا عن الهدف الرئيسي لأي شركة مهما كان نوع نشاطها سنجد مشتركا وهو النهوض بالتنمية الاقتصادية الوطنية

وشركة الخزف الصحي بالشرق، أوكلت لها مهمة صناعة القطع الخزفية للتجهيزات الصعبة التي أظهرت فيها كفاءة وبراعة كبيرة، وانطلاقاً من هذه الوظيفة فإن الشركة تلعب دوراً أساسياً في بعث النشاط الاقتصادي، وما يساعدها أكثر على تأدية هذا الدور الحساس والفعال، هو توفر الشركة على موقع استراتيجي هام يؤهلها لاحتلال مكانة مرموقة على الصعيدين الوطني والدولي، لدى خضعت للعناية والرعاية الكافيتين وسيرت بتقنيات وطرق علمية حديثة، فهي تقع في منطقة سهلة تحوز على جميع وسائل النقل المختلفة (البرية، البحرية) لما يسهل اتصالها وتحركها بالوطن والعالم الخارجي.

فمن ناحية النقل البري فإن الشركة تقع بالغرب من تقاطع شبكة من الطرق الولائية منها:

- الطريق الوطني رقم 47 الذي يربط ولاية جيجل بكل من ولاية سكيكدة، قسنطينة، ميله شرقاً، بجاية سطيف من الناحية الغربية، ومن ناحية النقل بالسكك الحديدية فهي تقع بالقرب من الخط الرابط بين جيجل وقسنطينة مروراً بسكيكدة.

أما من ناحية النقل البحري فهي الأهم إذا تعرب ميناء جن جن والذي يعد من أكبر الموانئ على المستوى الوطني والإفريقي الذي يبعد عن الشركة بـ 45 كلم.

أما من ناحية تشغيل اليد العاملة فالشركة توظف 412 عامل، وهي بذلك توفر دخلاً لعدد من العائلات لبلدية الميلية والمناطق المجاورة لها.

3- العمليات الانتاجية للشركة

1- عملية الشراء: تقوم الشركة بشراء أغلبية المواد الأولية من خارج مثل: الغضار، الصلصال تقوم بهذه العملية مصلحة التموين بإرسال الطلبية المراد شرائها إلى البلد المعني وعند الموافقة ترسل الشركة البائعة فاتورة إلى الشركة تضم الموافقة على البيع وتحدد فيها السعر والوقت الذي تصل فيه البضاعة وحجم البضاعة، وكذا اسم الباخرة واسم الميناء، هذه العملية لا تتم مباشرة والتسديد يكون عن طريق وسيط في عملية الشراء وهو البنك الذي يقوم بتسديد الفاتورة ويخصص المبلغ من حساب الشركة عند وصول البضاعة إلى الجزائر تقوم الشركة بإرسال الشاحنات إلى المشرفين لاستلام.

أما في الداخل فتقوم الشركة بشراء بعض المواد من ولايات أخرى مثل: سطيف، وهران... وحتى داخل الولاية نفسها مثل الحصول على الماء من الميلية، وسيليكان الصوديوم من الطاهير، والتسديد يكون إما على الحساب أو عن طريق الصندوق.

2- **عملية الصنع:** تقوم ورشة الانتاج بعد الحصول على المواد الأولية نحو الانتاج وهو يمر بعدة مراحل كما يلي:

أ- **المرحلة الأولى:** يتم فيها تحضير الخليط بتذويب المواد الأولية "الارجلين والكوكا و الكوراسوالفليس"، في الماء داخل أحواض كبيرة دائمة الدوران.

ب- **المرحلة الثانية:** بعد مزج المواد بالماء نحصل على سائل متجانس، يتم تفريره في قوالب حسب الشكل المختار ويبقى هذا السائل لمدة 24 ساعة في حرارة متوسطة حتى يصلب.

والجدول رقم (4): يوضح كميات المواد الأولية الواجب وزنها لعملية التحضير.

جدول رقم (4) يمثل: كميات المواد الأولية الواجب وزنها لعملية التحضير

الكمية	تعيين المواد
1400 (ل) × 2	الماء
08 (كلغ) × 2	كربونات الصوديوم
10 (كلغ) × 2	سيليكات الصوديوم
1920 (كلغ) × 2	أرجيل (HYCAST)
566 (ل) × 2	أرجيل (SANBLEND)
2335 (ل) × 2	كاولينرمبلن
1555 (ل) × 2	كاولين (LPC)
720 (كلغ) × 2	كاولينتمازت
1825 (كلغ) × 2	فلدبسات البوتاسيوم
1215 (كلغ) × 2	فلدبسات الصوديوم
2420 (كلغ) × 2	الكوارتر

المصدر: مسؤول المخبر لشركة الخزف الصحي بالميلية

ج- **المرحلة الثالثة:** هي مرحلة تحديد الشكل المراد، ويقوم بها عمال متخصصون، حيث يوضع السائل مرة أخرى في الفرن الذي تكون درجة حرارته في البداية منخفضة تم تتصاعد في عملية متواصلة وعند

الانتهاء نحصل على الشكل النهائي للمنتج، وفي الأخير تتم عملية الفرز حيث يتم إبعاد التالفة والمتكرة، أما الصالحة فتوضع في المخزن حسب أشكالها وهكذا تكون جاهزة للبيع.

4-منتجات الشركة: تنتج الشركة عدة أنواع من المنتجات الخزفية موجهة لاستعمالات مختلفة يمكن إدراجها ضمن ثلاث أنواع رئيسية هي:

أ- الطقم الكلاسيكي: شرعت الشركة في إنتاجه سنة 1975 وهو نموذج انتاجي مستورد ويعتبر أكثر الأنواع رواجاً في السوق المحلية ويشمل على:

- مغسل 52 سم.
- مغسل 58 سم.
- ساق المغسل.
- حوض الحمام.
- مغسل مطبخ بحوض واحد.
- مغسل مطبخ بحوضين.
- مرحاض انجليزي مخرج أفقي.
- مرحاض انجليزي مخرج عمودي.
- مرحاض أطفال إنجليزي.
- حوض ماء.
- حاملة الصابون.

ب- طقم ميموزة: كان إدخال هذا الطقم من منتجات الشركة سنة 1988 وهو طراز جزائري ويشمل على:

- مغسل بجميع أنواعه.
- ساق.
- حوض حمام.
- خزان ماء.
- مرحاض إنجليزي مخرج عمودي.

ج- طقم سارة: دخل هذا الطقم حيز التنفيذ سنة 1994 وهو نوع ممتاز ويعتبر آخر ما أدخل في سلسلة إنتاج الشركة ويشمل على:

- مغسل بجميع أنواعه.
- ساق مغسل.
- حوض طرد.
- مرحاض إنجليزي مخرج أفقي.
- طقم مطبخ.

5-الهيكل الداخلية للشركة:

الهيكل التنظيمي الخاص بشركة الخزف الصحي: يتكون الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي بالميلية من مديرتين أساسيتين، وكل دائرة تنقسم إلى فروع ومصالح ويتحدد عددها حسب المهام المختلفة لكل دائرة والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للشركة الهيكل التنظيمي للشركة:

تحليل الهيكل التنظيمي:

يمثل الشكل الهيكل التنظيمي وفيما يلي عرض مختلف المهام والمصالح :

1- المدير العام: هو الرئيس العام للشركة تتمثل وظيفته القيام بإعداد السياسة العامة للشركة وتحديد الاستراتيجية ومراقبة تطبيقها والقيام بالتخطيط والتنسيق بين مختلف قطاعات الشركة بالإضافة إلى تقديمه لسلسلة الجودة في الشركة والأهداف المرفقة لها، وتخصيص الوسائل المكانية اللازمة لتحقيقها.

2- أمانة المديرية العامة: وتتمثل مهامها في:

- تنفيذ جميع أنواع الكتابة.

- تفرز وتسجل البريد الوارد والصادر.

- توزيع البريد على مختلف المصالح.

- استقبال المكالمات الهاتفية والفاكسات والرد عليها.

- استقبال زوار المدير.

3- مسؤول الجودة والنوعية: وتتمثل مهامه فيما يلي:

- مساعدة المدير العام في مجال الجودة والنوعية.

- إيصال منتج الشركة إلى الجودة والنوعية.

- تحديد الأهداف العامة للشركة ونشرها على مختلف مسؤول الشركة.

- المساعد في وضع وكتابة الاستراتيجية العامة للشركة.

- يمثل الشركة على المستوى الوطني فيما يخص الجودة.

- مقارنة منتجات الشركة مع منتجات الشركات الأخرى المنافسة لها.

- خلقه نظام تسيير الجودة والسهر على تطبيقه.

- نشر سياسة الأهداف على مستوى الشركة.

4- مساعدة المدير العام المكلف بالأمن: تتمثل مهامه في:

- مساعدة المدير العام في إعداد وتحديد السياسة العامة للشركة.

- مساعدة المدير العام في العام في تحديد أهداف الشركة.

- السهر على تطبيق تعليمات المدير العام فيما يخص الانتاج والصيانة .

- السهر على صيانة كل تجهيزات الإنتاج ولواحقها.

5- نائب المدير العام: ويقع تحت المسؤولية للمباشرة للمدير العام وتتمثل مهامه في:

مراجعة نوعية المعلومات وطرق السير ومدى مطابقتها للإجراءات المعمول بها في الشركة.
القيام بتدخلات مباشرة في حالة حدوث خلل في التسيير.
تقديم اقتراحات من أجل تحسين الرقابة الداخلية في الشركة.
القيام بمراقبة احتياطيته.

القيام شهريا بمراجعة كل العمليات السائدة وتقديم تقرير المدير العام شهريا
*مصلحة الأمن: من مهامها السهر على سلامة وأمن الشركة ماديا وبشريا.

6- مديرية الإدارة والمالية: يرأسها المدير المالي ويقوم بالإشراف على الدوائر والمصالح التالية:

- دائرة التمويل والتجارة.
- دائرة المحاسبة المالية.
- دائرة الموارد البشرية.

أ- دائرة التمويل والتجارة: تعتبر هذه الدائرة القلب النابض للشركة، فهي تشرف على كافة عمليات البيع والشراء سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي وهذه الدائرة علاقة مع مختلف المصالح الأخرى، حيث تسهر على أدائها الجيد، وهذطه الدائرة تتكون من:

*مصلحة التمويل: ويتمثل دورها الأساسي في التكفل بشراء حاجيات الشركة من المواد الأولية، قطع الغيار وكل احتياجات الشركة الأخرى، وهي تتفرع بدورها إلى فرع المشتريات.
*مصلحة التجارة: ويتمثل مهامها في كافة عمليات البيع مثل: توزيع منتج الشركة وإعداد الفواتير واستلام الشيكات والنقود.

*مصلحة تسيير المخزون: وهي تتفرع إلى فرع تسيير وفرع الأجور، وفرع التكوين.

ب- دائرة تسيير الموارد البشرية: وتهتم بالإشراف على:

*مصلحة المستخدمين: تعتبر مصلحة المستخدمين العمود الفقري للشركة أي أنها ذلك المحيط الذي تدور فيه كافة العلاقات المهنية والاجتماعية، هي تتكفل بالتوظيف سواء بصفة دائمة أو مؤقتة، العطل بمختلف أنواعها السنوية، استثنائية، المرضية، فهي بصفة عامة تقوم بمتابعة الحياة المهنية والاجتماعية للمورد البشري منذ توظيفه إلى غاية نهاية علاقة عمله التي تربطه بالشركة وهي بدورها تتفرع إلى فرع التسيير وفرع الأجور وفرع التكوين.

*مصلحة الخدمات الاجتماعية: وتضم هذه المصلحة فرع الخدمات الاجتماعية المساعدة الاجتماعية، محاسب الخدمات الاجتماعية، حيث تهدف إلى تنمية شخصية العامل والرفع من مستواه المعيشي والصحي وذلك من خلال صندوق الخدمات الاجتماعية الذي تمويله الشركة.

* مهندس الإعلام الآلي:

ج- دائرة المحاسبة والمالية: وتضم هذه المصلحة ما يلي:

*مصلحة المحاسبة التحليلية والتقديرية: هناك عدة مهام يقوم بها المسؤول على مستوى هذه المصلحة وهذه المهم هي:

- المشاركة في إعداد الميزانية التقديرية للسنة المقبلة.

- إعداد سعر التكلفة للمنتجات.

- إعداد جداول الإحصائيات لمختلف المصالح و مقارنتها بالتوقعات.

*مصلحة المحاسبة العامة: مهامها:

- تسجيل كل عمليات الشركة المتعلقة بفواتير المشتريات والمبيعات حسب المخطط المحاسبي الجزائري.

- تزويد المدير العام بالمعلومات عن حالة وقيمة المبيعات والمشتريات والمخازن يوميا وهذه المصلحة تنفرع إلى ما يلي:

- فرع محاسبة المواد، محاسب رئيسي، أمين صندوق رئيسي.

7- مديرية الاستغلال: وتضم دائرتين هما:

أ- دائرة الإنتاج: تعتبر هذه الدائرة الركيزة الأساسي للشركة فهي تهدف أساسا إلى أنتاج القطع الخزفية وفقا للبرنامج المعد مسبقا، والعمل على تحسين هذا الإنتاج كما وكيفا بحيث يتماشى والمقاييس الدولية والوطنية وتنقسم هذه الدائرة إلى:

*مصلحة الإنتاج (النبيء والمكوي): تضم هذه المصلحة أكبر عدد من العمال على مستوى الشركة موزعين على مختلف ورشات الإنتاج، وهذا ما يفسر طبيعة الشركة باعتبارها شركة انتاجية بالدرجة الأولى، وتهدف هذه المصلحة إلى تنفيذ البرنامج المسطر المتعلق بكمية القطع الخزفية الواجب انتاجها حيث تضم مصلحة الإنتاج النبيء الورشات التالية: ورشة تحضير الطين، ورشة السكب، ورشة القولية. أما مصلحة الإنتاج المكوي فتضم: ورشة تحضير الطلاء، ورشة الطلاء، ورشة الأفران، ورشة الفرز والمراقبة.

*مصلحة المخبر: وتتمثل مهامها فيما يلي:

- مراقبة درجة الحرارة والرطوبة في ورشة السكب.
- دراسة مكونات العجينة المقدمة إلى الورشة.
- تحضير الطين واقتراح تغيير العجينة.
- تحديد ودراسة نوعية المواد الأولية ومدى صلاحيتها.
- تحليل ومراقبة العينات المكونة.
- ***مصلحة الجودة والنوعية:** وتقوم هذه المصلحة بمراقبة المواد الأولية الخام وتحليلها قبل أية عملية انتاجية، وعند التأكد من صلاحيتها تعطي الضوء الأخضر لورشة الصلصال لتحضيرها.
- وتضم هذه المصلحة عدة مهندسين مختصين في الكيمياء الصناعية وفي الجيولوجيا إضافة إلى مخبري.
- ب- الدائرة التقنية:** تحتل هذه الدائرة المرتبة الثانية من حيث عدد العمال بعد دائرة الإنتاج من مهامها:
 - السهر على نظافة الشركة.
 - متابعة صيانة البناء (الطلاء، الترميم).
 - متابعة استهلاك البنزين والزيوت.
 - الإشراف على ورشة التجارة.
 وتنقسم هذه المصلحة إلى:
- ***مصلحة الصيانة:** ومن مهامها ما يلي:
 - إصلاح وصيانة كل وسائل الإنتاج.
 - الإشراف على عمليات الصيانة والإصلاح.
 - إعداد برنامج سنوي للصيانة.
 - الإشراف على المحركات الكهربائية.
 وهي تضم الورشات التالية: ورشة التدخلات، ورشة الميكانيك، ورشة الكهرباء.
- ***مصلحة الوسائل العامة:** من أهم المهم المكلفة بها هي:
 - المحافظة على نظافة أماكن العمل داخل الشركة
 - التكفل بنقل البضاعة أو جلبها.
 - التكفل بنقل العمال في مهامات رسمية بأمر من المستخدم.
 وتنقسم إلى فرع الحضيرة وفرع النظافة.

1-2 مجالات الدراسة:

أ- **المجال الجغرافي:** تقع شركة الخزف الصحي بالميلية جنوب شرق مدينة الميلية، محايدة للطريق الوطني رقم 43 الرابط بين ولايتي جيجل وقسنطينة، وتتربع الشركة على مساحة إجمالية تقدر بـ 12 هكتار من بينها: 3 هكتارات مغطاة و9 هكتارات غير مغطاة، حيث تقدر مساحة دائرة الإنتاج بـ 30000 م² و3500 م² للبنىات والمنشآت المختلفة كالإدارة والمطعم.....

ب- **المجال البشري:** يبلغ عدد عمال شركة الخزف الصحي بالميلية 412 عامل موزعين على الشكل التالي:

- الإطارات 45.

- العمال المهارة 75.

- العمال التنفيذيون 285.

ج- **المجال الزمني:** ويقصد به المدة التي تم استغراقها لتحضير هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني وقد تمت عبر مراحل:

- **المرحلة الأولى:** بداية الشروع في إعداد الدراسة وكانت بداية الموسم الدراسي بعدما تم قبول العناوين على مستوى قسم علم اجتماع وبموافقة المشرف على الدراسة، فقد تم الشروع في البحث عن المادة العلمية النظرية وجمع المصادر والمراجع المتعلقة بالدراسة.

- **المرحلة الثانية:** تم أول اتصال بالمؤسسة يوم 12 فيفري 2018 حيث تم الاتصال مع رئيس إدارة الموارد البشرية لطلب القبول على إجراء البحث الميداني في المؤسسة، وقد تم القبول والموافقة عليه في نفس اليوم، ثم بعد ذلك تم البدء في الجانب الميداني يوم 27 مارس 2018، أين أجرينا مقابلة مع المسؤول عن إدارة الموارد البشرية من أجل الحصول على بعض المعلومات عن المؤسسة والتكوين داخلها.

- **المرحلة الثالثة:** وتم فيها القيام بتوزيع الإستمارة على المبحوثين يوم 11 أبريل 2018، وقد تمت هذه العملية بطريقة صعبة حيث فرضت علينا المؤسسة توزيع 33 استمارة فقط ولم نتمكن من توزيع الاستمارة بأنفسنا، بل طلب منا تركها في المؤسسة ويتولى رئيس إدارة الموارد البشرية بتوزيعها والعودة إليها يوم 27 أبريل 2018، أي بعد حوالي 15 يوم من توزيعها.

ثانياً: عينة ومنهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

1-2 **عينة الدراسة:** تعرف عينة الدراسة على أنها: " مجموعة من مجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله، وعمل استدلالات حول معالم المجتمع"¹.

كما أنها "تمثل مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنها تؤخذ بمجموعة من أفراد المجتمع على ان تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليه الدراسة"².

- **العينة وكيفية إختيارها:** لدينا مجتمع يتكون من 412 عامل مقسمين لطبقات ولقد اعتمدنا في العينة على العينة العشوائية الطبقية.

وتعرف: "تعد العينة العشوائية الطبقية من العينات الشائعة الاستخدام، ويتم تقسيم المجتمع إلى مجتمعات جزئية تسمى طبقات، بحيث تكون كل طبقة متجانسة بالنسبة إلى الخصائص المطلوب دراستها، وباختيار عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة من هذه الطبقات يتم أخذ العينة الطبقية. وعادة ماتستخدم العينة العشوائية الطبقية عندما يكون المجتمع غير متجانس وعندما يتم تقسيم المجتمع إلى طبقات، وهذه المرحلة يتم اختيارها على مرحلتين هما: مرحلة تحليل المجتمع الأصلي، مرحلة الاختيار العشوائي في حدود مواصفات المجتمع الأصلي"³.

وقد تم إختيار العينة الطبقية لهذه الدراسة ومنه جاءت عين الدراسة لتشمل 412 موظف حالياً موزعين ضمن إطارات وعمال مهرة وعمال تنفيذ.

وقد انحصرت العينة في 33 مبحوث من الأفراد العاملين بمؤسسة الخزف الصحي

- فئة الإطارات 4 مبحوثين.

- فئة العمال المهرة 6 مبحوثين.

- فئة عمال التنفيذ 23 مبحوث.

¹ رشيد زرواتي: التدريب على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مرجع سابق، ص 261.

² إحسان محمد الحسن: الأسس لمنهج البحث الإجتماعي، مرجع سابق، 183.

³ حسين محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي (مدخل بناء المهارات البحثية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 132.

ومنه تم تحديد العينة على أساس 8% وبالتالي فإن أفراد العينة يقدر بـ 33 فرد (المؤسسة هي التي فرضت هذا العدد).

2-2 المنهج المستخدم في الدراسة :

من اجل أن تكون الدراسة علمية لابد من أن تستند إلى منهج علمي تسيير وفقه ويتحدد نوع المنهج وفقا لنوع الدراسة والظاهرة المراد دراستها ويعرف "كايان" المنهج على انه «الوسيلة التي عن طريق استخدامها تزداد معارفنا والحقائق»¹.

كما يمكن تعريفه على انه « الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم المختلفة ،وذلك عن طريق جملة من القواعد العامة التي تسيطر على سير العقل وتحدد عملياتها حتى تصل إلى نتيجة مقبولة ومعلومة»²

ومما سبق نجد :المنهج هو الطريقة العلمية الصحيحة التي يجب على كل باحث إتباعها من اجل كشف الحقيقة ثم يعود له الفضل في وصول الباحثين لحل عدة إشكاليات معقدة وبسيطة.

ولدراسة موضوع التكوين ودوره في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعامل نعتمد على "المنهج الوصفي" لأنه يعتبر انسب منهج لهذه الدراسة والذي يوفر صورة عن الوضع الراهن ويصف خصائص الظاهرة ومركباتها والعوامل المؤثرة بها.

ويعرف المنهج الوصفي على انه «المنهج الذي يحاول جمع البيانات الدقيقة حول الظاهرة التي تسعى لدراستها في ظروفها الراهنة»³.

ويعرفه محمد صبري فؤاد النمر «بأنه الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة المتعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق قديمة وأثارها ،والعلاقات التي تتصل بها ،وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها»⁴.

وقد اعتمدنا هذا المنهج لان بفضل نستطيع وصف وتحليل وتفسير وتقييم موضوع دراستنا ،ويفيدنا في الوقوف على أدق جزئياته وتفصيله.

¹ رحيب بونس كود العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، دط، 2007 ص 97

² عامر قنديلجي : البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية، الاردن، ط1، 1999 ص 31

³ عباس محمود عوفي :مدخل الى الأسس النفسية الفيزيولوجية للسلوك، دار المعارف الجامعية، الاسكندرية 1987، ص 26.

⁴ محمد صبري فؤاد النمر: التفكير العلمي والتفكير الشفوي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، د ط 2003، ص 230.

2-3 أدوات جمع البيانات: هي مجموعة من الأدوات التي تساهم بقدر كبير في الإطلاع والتحليل المعمق للظواهر المدروسة وتمكن الباحث من أن يحصل ويجمع عدد كبير وكاف من المعلومات والمعطيات حول موضوع الدراسة، ومن الأدوات الأساسية والمستعملة بكثرة والتي تم استعمالها في هذه الدراسة، الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق.

أ- **الملاحظة:** هي من أهم وسائل جمع البيانات وهي على خلاف غيرها من الوسائل تتميز بعدة خصائص، حيث تمنح مجالاً لمشاركة الباحث للظروف الاجتماعية السائدة في ميدان البحث، وتعتمد بالدرجة الأولى على خبرات الباحث البحثية والمعرفية، كما تسمح له بالمعاينة المباشرة للكشف عن تفاصيل الظاهرة المدروسة وعن العلاقات التي توجد بين التكوين ورفع الكفاءة المهنية.

ويعرفها محمد طلعت عيسى على أنها: "الأداة الأولية لجمع المعلومات، وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية والملاحظة في أبسط صورها، هي النظر إلى الأشياء وإدراك الحالة التي هي عليها"¹.

وقد استخدمت الملاحظة في هذه الدراسة من خلال الزيارات المتعددة للشركة حيث أفادتنا الملاحظات الأولية في تكوين فكرة عن بيئة العمل السائدة في الشركة والتعرف على بعض المصالح والدوائر كدائرة الموارد البشرية، مما ساعدنا على التعرف على الظروف التي يعمل بها العمال حيث لاحظنا أن هذه الشركة تعطي أهمية للعمال ومشاكلهم، حيث أن دائرة الموارد البشرية هي التي تتكفل بعملية تكوين العمال كما لاحظنا أن انضباط العمال داخل الشركة بحيث أن كل العمال في أماكن العمل وعملية الانتاج في الورشة بدأت رغم أن الوقت كان التاسعة صباحاً، كما أن المؤسسة تنتج كمية جيدة من المنتجات لأن المساحات الفارغة في الشركة كانت مغطاة بالمنتجات الجاهزة للبيع.

ب- **المقابلة:** لها من الأهمية ما يجعل الباحثين يوظفونها في بحوثهم قصد الوصول لنوعية معينة من المعلومات، التي قد لا تتيحها الملاحظة أو الإستمارة ويعرفها بنجاهام: "المقابلة محادثة جادة موجهة نحو هدف محدد وليس مجرد الرغبة في المحادثة ذاتها"².

¹ رشيد زرواتي: **منهجية البحوث الاجتماعية أسس علمية وتدريبية**، دار الحديث، دب، دط، 2004، 143.

² جودت عزت عطوي: **أساليب البحث العلمي**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 110.

كما يعرفها انجلش انجلش: " المقابلة محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر أو أشخاص آخرين هدفها استثارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي والاستعانة بها على التوجيه والتشخيص والعلاج"¹.

كما تعرف على انها: "تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف المواجهة يحاول أحدهما (الباحث) أن يعرف بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر (المبحوث) والتي تدور حول خبرته أو آرائه ومعتقداته وتكون ذات صلة بالظاهرة قيد الدراسة"².

ونظرا لأهميتها فقد تم إجراء مقابلة مع رئيس إدلرة الموارد البشرية وأعطانا معلومات متعلقة بالتكوين في المؤسسة، أن هناك تكوين داخلي يكون داخل المؤسسة وتكوين خارجي يكون بالمعهد العالي لتطوير الإنتاجية بومرداس وهو معهد للدولة، وتكون هناك اختبارات للمتكونين، كما أن المؤسسة لها شهادة الجودة العالمية (الإيزو)، مما يجعلها تهتم أكثر بعملية التكوين وتعاقب العمال الذين يرفضون التكوين.

ج-الاستمارة :

وهي الأداة التي من خلالها يمكن التعرف على أداء وأفكار المبحوثين حول موضوع البحث، وتمتاز هذه الطريقة بكونها تساعد على جمع المعلومات الجديدة والمستمدة مباشرة من الواقع، وهي من الأدوات الهامة في جمع البيانات الخاصة بالبحث والاستقصاء³.

ويشترط في الاستمارة أن تكون شاملة لفرضيات الدراسة ومراحل البحث مختصرة ودقيقة من أجل تحقيق النتائج والأهداف، والاستمارة من حيث طرح الأسئلة مغلقة ومفتوحة ولقد تم تقسيم الاستمارة إلى أربعة محاور، كل محور يحتوي على عدة أسئلة بحيث يضم

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوث والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي..... الخ

المحور الثاني: يضم أسئلة حول فرضية الأولى والمتمثلة في: البرامج التكوينية تسهم في تحسين المهارات السلوكية للعامل .

¹جودت عزت عطوي، المرجع السابق، ص 110.

² علي غربي: أجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة Cirta Copy، الجزائر، ط2، 2006، ص 119.

³أحسان محمد الحسن: الاسس لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطباعة، بيروت 2010، ص118

المحور الثالث : يضم أسئلة حول الفرضية الثانية والتمثلة في: ثراء المعلومات يؤدي إلى زيادة المهارات المعرفية للعامل .

المحور الرابع :يضم أسئلة حول الفرضية الثالثة والتمثلة في :التكوين يحسن المهارات العلائقية للعامل

وقد راعينا في صياغة الأسئلة جوانب عديدة من الدقة والتحديد، كما قمنا بمراعاة جوانب أخرى في طرحها، وقد تضمنت الإستمارة 31 سؤال مقسمة على أربعة محاور، المحول الأول يتضمن 06 أسئلة المحور الثاني 10 أسئلة، المحور الثالث 09 أسئلة، المحور الرابع يتضمن 06 أسئلة.

د-الوثائق والسجلات:

وهي من أدوات جمع البيانات حيث تمثل الوثائق في أنها ذلك الإنتاج الفكري المقدم للباحثين في مجالات مختلفة بما يوفر مجال للإقامة قراءة تحليلية ونقدية لهذه الوثائق،فيما تعتبر سجلات 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 الاستمارة أو الملاحظة أو خلال إجراء المقابلات¹

وقد استعملت الوثائق والسجلات في هذه الدراسة ومنها :

-الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

-بيانات متعلقة بتعريف مؤسسة الخزف الصحي .

-بيانات متعلقة بأهمية الشركة ومنتجاتها.

-وثائق إحصائية لعدد العاملين بالمؤسسة .

2-4:أساليب المعالجة السوسيوولوجية :

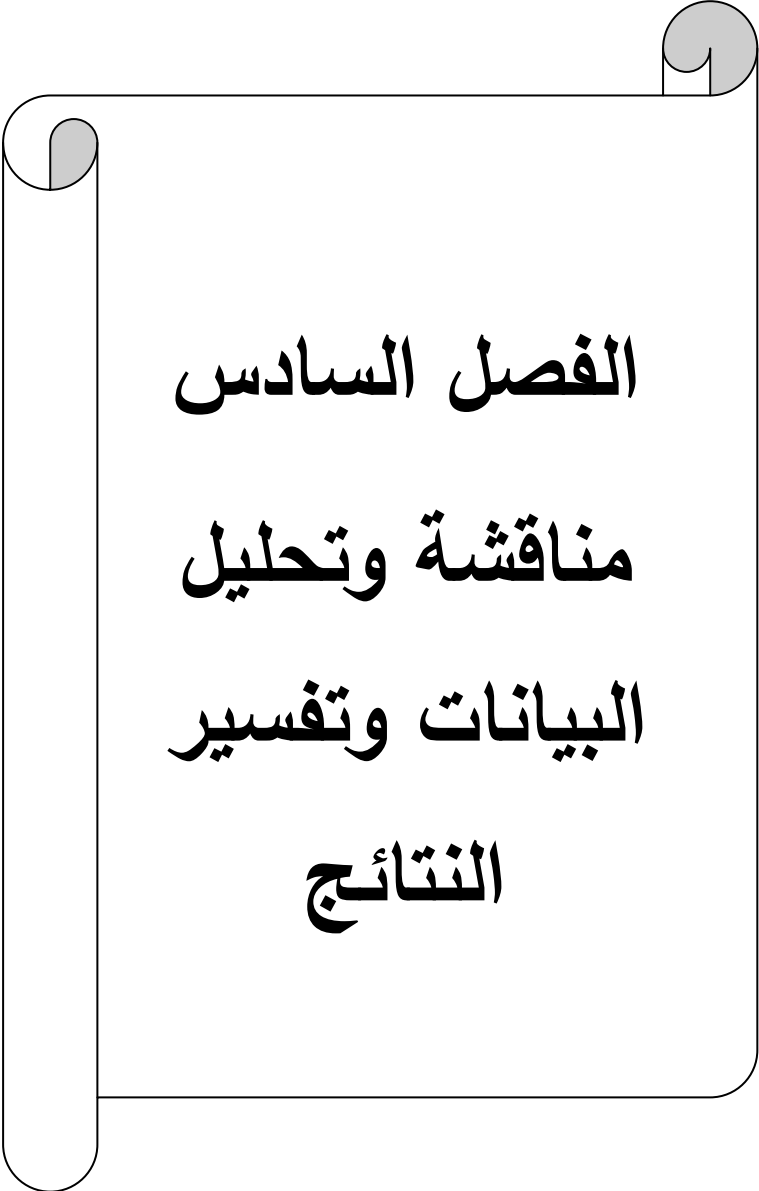
على الباحث عند تحليله أن يدمج قدر المستطاع بين نوعي التحليل الكمي والكيفي .

¹ محمد زياد حمدان :البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم، دار التربية الحديثة، الاردن،2001، ص52

التحليل الكمي: يقتصر على الأرقام والنسب المئوية ومصادقيتها في التعبير عن الواقع، ولكنه يبقى قاصرا إذا لم يزاوج بالتحليل النوعي أو الكيفي وهو الذي يحاول تتطرق الأعداد والتعبير عنها بكلمات ومفاهيم ذات مضامين ودلالات ابعد وأعمق من مجرد أرقام صماء .

التحليل الكيفي : يكسب المحتوى بعدا إنسانيا معبرا ،ويساعد على ترابط وتكامل أجزاء البحث ومختلف عناصره مع بعضها البعض ¹ ،بمعنى أن التحليل الكيفي هو ذلك الأسلوب الذي يعبر عن بيانات الحكم،و عن نتائج التحليل بصورة غير كمية ، من خلال عرض النتائج وتفسيرها.

¹ علي غربي : إجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية،مرجع سابق، ص141.



الفصل السادس
مناقشة وتحليل
البيانات وتفسير
النتائج

الفصل السادس: مناقشة وتحليل البيانات وتفسير النتائج:

تمهيد

أولاً: مناقشة وتحليل البيانات

ثانياً: مناقشة النتائج

1-2 مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

2-2 مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: القضايا التي أثارها الدراسة

رابعاً: الإقتراحات والتوصيات

خلاصة

تمهيد:

في هذا الفصل سيتم عرض وتحليل البيانات والمعطيات التي تم جمعها من الميدان والتحقق من مصداقية الفرضيات التي تم صياغتها في الجانب النظري من الدراسة، حيث سيتم عرض النتائج بشكل جداول ثم تحليل النتائج في ضوء الفرضيات الجزئية والفرضية العامة، ويليه تحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة، وأخيرا القول بتحقق أو عدم تحقق فرضيات الدراسة.

عرض وتحليل البيانات

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين.

جدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%78.78	26	ذكر
%21.21	7	أنثى
%100	33	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ذكور حيث نسبتهم قدرت بـ %78.78 وهي نسبة جد كبيرة في حين كانت نسبة الإناث %21.21 وهذا راجع إلى طبيعة العمل التي تتطلب الجهد العضلي خاصة عمال التنفيذ.

جدول رقم (06) يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة المئوية	التكرار	السن
%9.09	03	أقل من 20
%39.40	13	من 20-أقل من 30
%21.21	07	من 30-أقل من 40
%30.30	10	من 40-أقل من 50
%00	00	من 50 فما فوق
%100	33	المجموع

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن نسبة كبيرة تنتمي إلى المجال من 20-أقل من 30 سنة بنسبة قدرت بـ %39.40 ونسبة %30.30 تنتمي إلى المجال من 40-أقل من 50 سنة وهي نسبة متقاربة من الأولى ثم تأتي نسبة %21.21 تنتمي إلى المجال من 30-أقل من 40 سنة وهذا راجع إلى أن مؤسسة الخزف فتحت

هامشا كبيرا للمناصب الشاغرة خصيصا لفئة الشباب باعتباره الطاقة المحركة التي تتصف بالنشاط والحيوية وهذا ينعكس على الاداء الجيد وزيادة الرغبة في العمل، ونسبة 9.09% تنتمي إلى المجال أقل من 20 أما أصغر نسبة فهي 00% منعدمة تنتمي إلى المجال 50 فما فوق مما يعني أن أغلب عمال المؤسسة في طور الشباب.

جدول رقم(07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المؤية	التكرار	المستوى التعليمي
3.03%	01	ابتدائي
15.15%	05	متوسط
42.42%	14	ثانوي
39.40%	13	جامعي
100%	33	المجموع

نلاحظ من خلال أرقام الجدول أن معظم عمال المؤسسة ذوي المستوى العلمي ثانوي وجامعي حيث نسبة قدرت نسبة الثانوي بـ 42.42% وفي مقابل نسبة المستوى الجامعي 39.40% في حين أن نسبة 15.15% من العمال متحصلين على شهادة التعليم المتوسط ويرجع ذلك إلى:

- طبيعة العمل الذي يتطلب مستوى علمي.
- حاجة المؤسسة إلى عمال لديهم معرفة وخبرة في العمل.
- المؤسسة توظف عمال جامعيين في مناصب محددة كإطارات والإدارة وتوظف عمال ذو مستوى ثانوي ومتوسط في قسم الانتاج الذي لا يتطلب مستوى تعليمي عالي لأن العمل فيه يعتمد فيه على البرامج التكوينية التدريبية التي تساعد على ممارسة العمل بسهولة.

الجدول رقم (08) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	10	30.30%
متزوج	19	57.57%
أرمل	1	3.04%
مطلق	3	9.09%
المجموع	33	100%

نلاحظ من خلال أرقام الجدول اختلاف في الحالة العائلية لموظفي المؤسسة، فقد لاحظنا أن أكبر نسبة كانت نسبة المتزوجين قدرت بـ 57.57% يكون فيها الاستقرار المادي والحصول على دخل لا بأس به يسمح للفرد بتكوين وإنشاء أسرة والعيش في حياة كريمة، في حين ان نسبة 30.30% تمثل فئة العزوبية وهذا راجع إلى اختلاف وتباين الظروف والأسباب التي لا تؤدي بهم إلى الزواج، في حين أن نسبة المطلقين والأرامل كانت أضعف النسب حيث تمثل 9.09% نسبة المطلقين ونسبة 3.03% نسبة الأرامل.

الجدول رقم (09) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

الأقدمية في العمل	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	13	39.39%
من 05-أقل من 10 سنوات	10	30.30%
من 10-أقل من 15 سنة	2	6.07%
من 15-أقل من 20 سنة	6	18.18%
من 20 سنة فما فوق	2	6.06%
المجموع	33	100%

نلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين والتي قدرت بـ 39.39% هم الذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات، وهذا دليل على استقطاب المؤسسة المستمر للعمال الجدد تعويضا للمتقاعدين أو الذين

غادروا المؤسسة لأسباب أخرى وتقاربها نسبة 30.30% التي تمثل المبحوثين الذين لديهم من 05 سنوات فما فوق حتى 10 سنوات، هذا دليل على ان اغلب عمال المؤسسة هم من فئة الشباب وهذا ما لاحظناه من خلال سن المبحوثين.

أما المبحوثين الذين لديهم 20 سنة فما فوق من الخبرة فكانت نسبتهم ضعيفة تقدر بـ 06.06% من عمال المؤسسة بتقديم حوافز مادية ومعنوية للعمال، وكذا العمل على تقديم ووضع وإنشاء كل ما من شأنه أن يضمن سلامة عمال الشركة.

كل هذا ساهم في عدم بقاء العمال في المؤسسة، معنى ذلك ان إدارة المؤسسة لم توفر جميع الظروف المادية والمعنوية المحفزة على بقاء العمال في المؤسسة وعدم مغادرتها.

الجدول رقم(10): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المناصب المهنية

المنصب المهني	التكرارات	النسبة المئوية
إطار	4	12.13%
عامل ماهر	6	18.18%
عامل تنفيذ	23	69.69%
المجموع	33	100%

نلاحظ من خلال أرقام الجدول ان الفئة التي تمثل أكبر نسبة هي فئة عمال التنفيذ والتي تقدر نسبتها بـ 69.69% وتليها فئة عمال مهرة بنسبة 18.18% ثم الفئة التي تمثل أصغر نسبة هي فئة إطار تقدر بـ 12.13%، وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة بما انها مؤسسة انتاجية فتحتاج إلى عمال منفيذين يعملون داخل الورشات مما تتطلب يد عاملة كبيرة.

المحور الثاني: التكوين والمهارات السلوكية

الجدول رقم(11): توزيع افراد العينة حسب نوع التكوين الذي استفادوا منه:

نوع التكوين	التكرار	النسبة المئوية
داخلي	18	54.54%
خارجي	10	30.30%
داخلي خارجي	05	15.16%
المجموع	33	100%

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان معظم العمال في المؤسسة كان نوع التكوين الذي استفادوا منه داخلي وهو ما كانت نسبته أعلى نسبة والتي تقدر بـ 54.54% ويرجع ذلك إلى:

- تقليل تكاليف التكوين نظرا لأن التكوين الخارجي تكون كلفته أكبر من التكوين الداخلي.
 - رغبة معظم العمال في التكوين الداخلي وعدم رغبتهم في الابتعاد عن مكان إقامتهم نظرا لأن التكوين الخارجي يكون في المعهد العالي للانتاجية بيومرداس.
 - ربح الوقت والتكلفة بالنسبة للمؤسسة من خلال إبقاء العامل يعمل في المصنع.
- من المبحوثين الذين شملهم التكوين الداخلي نجد أن كل الفئات من إطارات، عمال مهرة، عمال التنفيذ.
- معنى ذلك ان التكوين الداخلي له اهمية كبيرة ويستفيد منه العمال للرفع من كفاءاتهم المهنية.
- وفي المقابل توجد نسبة 30.30% من المبحوثين تلقوا التكوين الخارجي ومعنى ذلك ان المؤسسة تعتمد على تكوين عمالها أثناء الوظيفة تكويننا داخليا أو خارجيا للتأكد على ضرورة قيام كل عامل بالمهام والأدوار المطلوبة منه.

كما نلاحظ من الجدول أن هناك من استفاد من تكوين داخلي وخارجي في نفس الوقت.

الجدول رقم (12): يمثل توزيع افراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية التي استفادوا منها:

عدد الدورات	التكرارات	النسبة المئوية
دورة واحدة	12	36.36%
2 دورات	09	27.27%
3 دورات	07	21.21%
أكثر من ذلك	05	15.15%
المجموع	33	100%

الملاحظ من خلال أرقام الجدول ان كل العمال خضعوا لدورات تكوينية وأن أغلبهم خضعوا لدورة واحدة بنسبة 36.36 % وأغلبهم من العمال المهرة ويرجع ذلك إلى:

- طبيعة عملهم لا تحتاج إلى دورات تكوينية كثيرة، رؤية المؤسسة أن هؤلاء العمال يتمتعون بأداء جيد في العمل وعدم حاجتهم إلى التكوين، ثم نسبة 27.27% التي تقابل المبحوثين الذين تلقوا 2 دورات وتليها أصغر نسبة 15.15% التي تقابل المبحوثين الذين خضعوا لأكثر من 3 دورات تكوينية، وأغلبهم من عمال التنفيذ وهذا راجع إلى:

*صعوبة العمل على الآلة والتي تتطلب تكوين وتدريب على استعمالها.

*معنى ذلك أن العمل في المؤسسة يتطلب تكوين وتدريب العمال خاصة العمال الجدد الذين التحقوا بالمؤسسة حديثا وخضوعهم لأكثر من دورة تكوينية، فنجاح عملية التكوين في مؤسسة الخزف الصحي تعتمد على التكوين المستمر للعامل إذا دعت الضرورة من أجل تحسين أداء وتطوير قدراته في العمل.

الجدول رقم (13): يمثل مدى مساهمة البرامج التكوينية في زيادة الانتاجية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	90.91%
لا	03	09.09%
المجموع	33	100%

الملاحظ من أرقام الجدول أن معظم العمال يرون البرامج التكوينية تؤدي إن زيادة الإنتاجية وذلك بنسبة بـ 90.91% ويرجع ذلك إلى:

- التكوين أو البرامج التكوينية ساعدتهم على تحسين أدائهم والسرعة في العمل وبالتالي الإنتاجية تزيد.
- التكوين ساعد العمال على أداء العمل بأقل جهد وأقل وقت وأقل تكلفة.
- التكوين أكسبهم مهارات سلوكية جديدة.

معنى ذلك أن التكوين في هذه المؤسسة له نتائج إيجابية تعمل على زيادة إنتاجية العامل والمؤسسة وتزيد من فعالية الفرد في العمل.

وعليه فإن عمال المؤسسة خضعوا إلى التكوين الذي ساعدهم في تحسين إنتاجياتهم وزيادة مردودية المؤسسة.

الجدول رقم (14): يمثل مساهمة التكوين في تحسين نوعية المنتج:

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	84.84%
لا	5	15.15%
المجموع	33	100%

الملاحظ من أرقام الجدول أن معظم العمال يقررون أن بعد خضوعهم للتكوين تحسن نوعية منتوجهم وذلك بنسبة 84.84% ويرجع ذلك إلى:

- العمال أصبحوا يهتمون بالنوعية وليس فقط بالكمية الكبيرة للإنتاج.
- فرض المؤسسة على عمالها إعطاء منتوج ذات مواصفات عالمية لأنها متحصلة على شهادة الإيزو وبالتالي تكوين العمال على ذلك.

معنى ذلك أن المؤسسة تعمل على تطوير المهارات الفكرية للعامل ولا تهتم فقط بالمهارات السلوكية وترفع من الروح المعنوية، والشخصية لديهم حتى تنمي لديهم الدقة في العمل وروح الإبتكار والخروج بمنتوج ذو جودة عالمية.

الجدول رقم (15): يمثل مدى مساعدة برامج التكوين على تحسين إنجاز العمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	84.84%
لا	5	15.15%
المجموع	33	100%

الملاحظ من أرقام الجدول ان معظم العمال يرون ان التكوين ساعدهم على تحسين إنجازهم لعملهم والتي تقدر نسبتها بـ 84.84% ويرجع ذلك إلى:

- طبيعة البرامج التكوينية الموضوعة من طرف المؤسسة التي تتضمن برامج خاصة بالجانب التطبيقي للتكوين.
- ان العمال في المؤسسة يتم إعدادهم لإنجاز العمل.
- تأهيل العمال لإنجاز العمل يزيد من اكتسابهم للمهارة والخبرة.

معنى ذلك أن عمال المؤسسة مؤهلين لإنجاز العمل وهذا ما ساعدهم على التحكم أكثر فيه والتفاعل معه وإنجازه بكفاءة وفعالية.

الجدول رقم (16): يمثل توزيع أفراد العينة حول ما مدى استفادتهم من البرنامج التكويني وجعلهم ينجزون العمل بسرعة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	81.81%
لا	6	19%
المجموع	33	100%

الملاحظ من أرقام الجدول ان معظم العمال يرون أن محتوى البرامج التكوينية التي استفادوا منها جعلتهم ينجزون العمل بسرعة بنسبة 81.81%.

- إكتساب الخبرة من الأساتذة المكونين.
- التعود على إنجاز العمل.

- إبتكار طرق سهلة وسريعة لإنجاز العمل من مضمون البرامج التكوينية معنى ذلك أن استفادة العمال من محتوى البرامج التكوينية ساعدهم على القيام بأداء المهام الموكلة إليهم بأقل وقت.

وعليه فإن مؤسسة الخزف الصحي تهتم بتعليم عمالها على إنجاز العمل بسهولة وسرعة وهذا ما يفيدهما معا على حد سواء.

الجدول رقم (17): يمثل مدى كفاءة أفراد العينة في إنجاز العمل:

النسبة المئوية		التكرار		العينة	
				مدى الاستفادة	
33.33%		11		جيدة جدا	نعم
30.30%		10		جيدة	
24.24%	87.87	8	29	متوسطة	
00%		0		ضعيفة	
00%		0		ضعيفة جدا	
12.12%		4			لا
100%		33			المجموع

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن نسبة 33.33% من أفراد العينة أقرروا استفادتهم من الخبرة العلمية والتطبيقية أي ان هؤلاء يروا أن التكوين يحقق دوره وهدفه في تأهيل العامل وجعله قادر على القيام بعمله بفعالية، وذلك من خلال تجسيد ما تعلمه من خبرة ومكتسبات علمية وعملية خلال تكوينه في مجال عمله وفي المقابل تقابله نسبة 30.30 % كانت استفادتهم جيدة.

مما يعني ان المؤسسة تسعى للوصول إلى كفاءة عالية في الأداء.

الجدول رقم (18): يمثل مدى مساعدة برنامج التكوين على التحكم في استخدام آلات جديدة:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%81.81	27	نعم
%18.19	6	لا
%100	33	المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول ان أغلبية العمال يرون بأن برنامج التكوين الذي استفادوا منه ساعدهم على التحكم في استخدام آلات جديدة والذي تقدر نسبته بـ %81.81 ويرجع ذلك إلى:

- امتلاكهم كفاءات ومؤهلات ومعارف وطاقات بدنية وفكرية.
- احتواء البرامج التكوينية الموضوعية على حصص تطبيقية لتعليم العمال على كيفية استخدام الآلات.
- معنى ذلك أن المؤسسة تعتمد في عملها على الآلات متطورة وتسعى لإكساب مهارات في التحكم في الآلات.

الجدول رقم (19): يوضح مدى مساعدة برنامج التكوين على سرعة التحكم في الآلة:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%81.81	27	نعم
%18.19	6	لا
%100	33	المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أن أغلب عمال المؤسسة ساعدهم برنامج التكوين على سرعة التحكم في الآلة التي يعملون عليها بنسبة %81.81 وهذا راجع إلى

- أن مشرفيهم متمكنين من استخدام الآلات.
- اهتمام المؤسسة بإكساب عمالها مهارات معرفية جديدة للتحكم في التكنولوجيا وبالتالي السرعة في العمل.

معنى ذلك أن المؤسسة تهتم بالتطور التكنولوجي والتقدم الصناعي وتسعى على مواكبة العامل لهذا التطور

بينما تقدر نسبة العمال الذين لم يساعدهم التكوين في التحكم في الآلة بـ 18.18% فقط.

الجدول رقم (20): يوضح مدى مساعدة البرنامج التكوينية على القدرة على صيانة الآلة:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
57.57%	19	نعم
42.43%	14	لا
100%	33	المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول ان النسبة المئوية للمبحوثين الذين يرون أن التكوين ساعدهم على كيفية صيانة

الآلة والتي تقدر بـ 57.57% تقارب النسبة المئوية للمبحوثين الذين يرون أن التكوين لم يساعدهم على

كيفية صيانة الآلة التي يعملون عليها بنسبة 42.42% وهذا راجع إلى:

- أن المؤسسة لا تهتم بتعليم العمال كيفية المحافظة وصيانة الآلة التي يعملون عليها.
- تخصيص قسم لصيانة الآلات في المؤسسة هو الذي يتولى صيانة الآلات بدل العمال.

معنى ذلك أن الآلة في مؤسسة الخزف الصحي لا تعطى لها أهمية كبيرة من طرف العمال والمؤسسة.

المحور الثالث: التكوين والمهارات المعرفية

الجدول رقم (21): يوضح مدى إضافة التكوين لمعارف جديدة حول العمل:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%87.87	29	نعم
%12.13	4	لا
%100	33	المجموع

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أعلاه أن أغلب العمال يرون أن التكوين أضاف لهم معارف جديدة حول العمل وبنسبة تقدر بـ %87.87 من أفراد العينة لديهم استعداد لذلك، وهذا من أجل تحسين الأداء والارتقاء به من أجل مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في الوظيفة، وتطوير المكتسبات التي اكتسبها خلال تكوينه وإضافة الجديد له، 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.

الجدول رقم (22): يوضح ما إذا كانت البرامج التكوينية تنمي روح الابتكار:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%81.81	27	نعم
%18.19	6	لا
%100	33	المجموع

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب العمال يرون أن البرامج التكوينية نمت لديهم روح الابتكار بنسبة 81.81% ويرجع ذلك إلى:

- اكتساب المعرفة والمهارة والخبرة في العمل.
- الإحتكاك بالعاملين.
- تنمية المهارات المعرفية.
- فتح مجال للمبادرة.

معنى ذلك أن عمال مؤسسة الخزف الصح يتمتعون بقدرات معرفية تسمح لهم بابتكار طرق عمل جديدة حتى خارج مجال العمل مما يجعل عمال هذه المؤسسة متميزين عن باقي المؤسسات الأخرى. أي أن مؤسسة الخزف الصحي تفتح مجالاً للحرية لدى العاملين وتشجعهم على الابتكار والمبادرة وذلك بإعطائهم مكافآت وترقيات لإغرائهم.

الجدول رقم (23): يبين ما مدى زيادة تنظيم العمل بعد الخضوع للتكوين:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
81.81%	27	نعم
18.19%	6	لا
100%	33	المجموع

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب العمال يرون أن المعارف المتحصل عليها من التكوين زادت من تنظيمهم لعملهم بنسبة 81.81% ويرجع ذلك إلى:

- الخضوع للتكوين وتدريب حول تنظيم العمل.
- الخضوع إلى اختبارات دورية أثناء العمل.
- إكتساب الخبرة من الزملاء.

معنى ذلك أن أغلب عمال المؤسسة زاد تنظيمهم لعملهم منذ إلتحاقهم بها نتيجة توفر عوامل مساعدة على ذلك كالتكوين الذي يعد عملية ضرورية في إكتساب العمال المعارف المرتبطة بالعمل ومعرفة طرق وأساليب تنظيم العمل.

الجدول رقم (24): يمثل مدى مساهمة المعارف النظرية في تعريف العامل بالحقوق والواجبات:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
72.72%	24	نعم
27.28%	9	لا
100%	33	المجموع

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب عمال المؤسسة بعد خضوعهم للتكوين أصبحوا يعرفون الحقوق التي لهم والواجبات التي عليهم نسبة 72.72% ويرجع ذلك إلى:

- التكوين لا يهتم فقط بالجانب التطبيقي بل فيه جوانب معرفية تهتم العمال.
- توفر الكفاءة التي تؤهل العامل إلى المطالبة بحقوقه.
- توفر المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة.

معنى ذلك أن عمال مؤسسة الخزف الصحي يعرفون الحقوق التي لديهم وبطالون بها ويعملون على تلبية الواجبات التي لديهم، مما يؤثر إيجابا على أدائهم في العمل ودرجة الرضا عنه.

الجدول رقم (25): يبين ما مدى إلتزام العمال باللوائح والقوانين المنظمة للعمل:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
69.69%	23	نعم
30.31%	10	لا
100%	33	المجموع

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب العمال ملتزمون باللوائح والقوانين المنظمة للعمل بنسبة 69.69% ويرجع ذلك إلى:

- السياسة المعتمدة من طرف المؤسسة والمشرفين على التكوين داخلها.
- وجود رقابة إدارية داخل المؤسسة.
- الصرامة في تطبيق القوانين من قبل الإدارة.
- اهتمام القائمين بالتكوين على جعل العمال ملتزمين بقوانين المؤسسة.
- تخوف العاملين من العقوبات كخصم الأجر أو إيقاف عن العمل.

معنى ذلك أن مؤسسة الخزف الصحي تعمل على تطبيق اللوائح والقوانين المنظمة للعمل من خلال إطلاع العمال عليها وحرصها على التزامهم بها.

وعليه فإن أغلب عمال المؤسسة ملتزمين بتطبيق اللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل المؤسسة ما يساعدهم على أداء العمل بسرعة وبطريقة نظامية في بيئة تنظيمية ملائمة.

الجدول رقم(26): يبين ما مدى مساهمة التكوين في معرفة إجراءات سير العمل في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
69.69%	23	نعم
30.31%	10	لا
100%	33	المجموع

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب عمال المؤسسة يرون أن التكوين ساهم في معرفتهم لإجراءات سير العمل في المؤسسة بنسبة 69.69%

- إطلاعهم على اللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- اهتمام المؤسسة بتعريف العمال بطريقة سير العمل في المؤسسة مما يؤدي إلى إنقاص مشاكل العمل.

- من عمليات التكوين تعريف العامل بطبيعة العمل وإجراءات سير العمل في المؤسسة.
- معرفة إجراءات سير العمل في المؤسسة تساعد على استغلال الوقت.

معنى ذلك أن تعريف العامل بإجراءات سير العمل في المؤسسة يسهل عليه الإندماج داخل المؤسسة.

الجدول رقم (27) يبين مدى مساهمة التكوين في زيادة شعور العامل بالمسؤولية

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
87.87%	29	نعم
12.14%	4	لا
100%	33	المجموع

الملاحظ من خلال أرقام الجدول اعلاه أن أغلب العمال يشعرون بالمسؤولية اتجاه عملهم والتي تقدر بـ 87.87% وهذا راجع إلى تمكنهم من العمل المطلوب منهم والقيام به كل كفاءة وفعالية وذلك من خلال ما يمتلكونه من مكتسبات شخصية و علمية اكتسبوها من خلال التكوين، أما نسبة 12.12% من أفراد العينة لا يشعرون بالمسؤولية اتجاه عملهم وهذا راجع إلى ضعف التكوين الذي تلقوه أو ضعف مكتسباتهم الشخصية والعلمية والعملية وعدم قدرتهم على الموائمة بين ما درسوه وما وجدوه في عالم الشغل.

الجدول رقم (28): يبين مدى مساهمة التكوين على قدرة العامل على تحليل الصعوبات

النسبة المئوية		التكرار		العينة الاحتمالات	
%78.78		26		نعم	
%6.06	21.22	2	7	لغة التكوين غير مناسبة	
%12.12		4		غياب تصور مسبق حول طبيعة العمل	
%3.04		1		أخرى تذكر	
%100		33		المجموع	

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أعلاه أن أغلب العمال يرون أن التكوين ساعدهم في تحليل الصعوبات التي تواجههم في عملهم وذلك بنسبة تقدر بـ %78.78 ويرجع ذلك:

- التزويد بالمعلومات التي تساعدهم في تخطي الصعوبات التي تعترضهم.
- نتائج إيجابية للتكوين.

معنى ذلك أن عمال المؤسسة استفادوا من عملية التكوين والتدريب الخاص والمكثف وذلك يظهر في حل العامل للصعوبات التي تواجهه دون الرجوع إلى المشرفين، أما نسبة %21.21 من المبحوثين اقرروا بعدم استفادتهم من التكوين وتتمثل هذه الصعوبات في لغة التكوين غير مناسبة وكذلك غياب تصور مسبق حول طبيعة العمل وهذه الصعوبات كلها ترجع إلى النقص الكبير في الجانب التطبيقي للتكوين.

الجدول رقم (29): يمثل ما إذا كان التكوين يزيد من القدرة على حل مشاكل العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%60.60	20	نعم
%39.40	13	لا
%100	33	المجموع

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسب المئوية متقاربة فيما يخص استفادة العمال من التكوين، وزيادة قدرتهم على حل المشاكل العمل، حيث تقدر نسبة من زادت قدرتهم على حل مشاكل العمل بـ %60.60 وذلك يرجع إلى:

- امتلاكهم مهارات فردية متميزة.
- زيادة قدراتهم السلوكية والمعرفية.
- التفاعل اليومي مع العمل.

معنى ذلك أن عمال المؤسسة اكتسبوا قدرات معرفية وسلوكية جديدة في العمل مما زادت قدرتهم على حل مشاكل العمل أما نسبة %39.39 ليس لديهم قدرة كافية في مواجهة مشاكل عملهم.

المحور الرابع: التكوين والمهارات العلائقية

الجدول رقم (30): يبين ما إذا كان التكوين يسهل من عملية الإتصال بين الزملاء

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%78.78	26	نعم
%21.22	7	لا
%100	33	المجموع

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب العمال أجابوا أن التكوين سهل عليهم عملية الاتصال بينهم وبين الزملاء بنسبة تقدر بـ %78.78 ويرجع ذلك:

- وجود علاقة عمل جيدة بين العاملين.
- محاولة اكتساب الخبرة من الآخرين.
- الإطلاع على ما توصل إليه الآخرين.

معنى ذلك أن أغلب عمال المؤسسة يوجد هناك تفاعل بينهم.

وعليه فإن تفاعل عمال المؤسسة يؤدي إلى بناء علاقات عمل جيدة فيما بينهم تمكنهم من اكتساب الخبرة والمهارة.

الجدول رقم (31): يوضح ما إذا كان التكوين يساهم في تحسين عملية الإتصال بين العمال والمشرفين

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%78.78	26	نعم
%21.22	7	لا
%100	33	المجموع

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب عمال المؤسسة يقرون أن استفادتهم من التكوين ساهمت في تحسين عملية الإتصال بينهم وبين المشرفين بنسبة %78.78 ويرجع ذلك إلى:

- حرص المؤسسة على وجود علاقات ودية بين العمال والمشرفين.
- التقارب بين العمال والمشرفين خلال التكوين.
- عدم تسلط المشرفين على العاملين ومعاملتهم بطريقة جيدة.
- التفاعل في العمل.

معنى ذلك أن المؤسسة تسعى إلى وجود علاقات إنسانية داخل المؤسسة وحسن معاملة المشرفين للعمال مما ينعكس إيجاباً على رضا العامل عن عمله، وأن العامل في المؤسسة يعامل بطريقة جيدة.

الجدول رقم(32): يمثل مساهمة التكوين في تحسين عملية الإتصال بين العامل والإدارة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%75.75	25	نعم
%24.24	8	لا
%100	33	المجموع

نلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب العمال يرون أن التكوين ساهم في تحسين عملية الإتصال بينهم وبين الإدارة بنسبة %75.75 وهذا يرجع إلى:

- إحساس العامل أن له أهمية في المؤسسة.
- التفاعل بين العمال والإدارة.
- معرفة العامل للقوانين المعمول بها داخل المؤسسة.
- مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وانضباط العامل داخل المؤسسة والتقيد بالقانون الداخلي.

معنى ذلك أن مؤسسة الخزف الصحي لا تجعل هناك حاجز بين العمال والإدارة بل تنمي عملية الإتصال بينهما عن طريق التكوين هذا ما يجعل العامل لا يحس أنه غريب عن المؤسسة وذلك بمشاركته في اتخاذ بعض القرارات التي تخص العمل وهذا ما يؤدي إلى زيادة ولائه للمؤسسة.

الجدول رقم (33): يمثل طلب العمال للمساعدة من زملائهم عند الحاجة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%84.84	28	نعم
%15.16	5	لا
%100	33	المجموع

نلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب العمال يطلبون المساعدة من الزملاء عند الحاجة لذلك بنسبة %84.84 وهذا راجع إلى:

- وجود روح التعاون والمشاركة بين عمال المؤسسة.
- اكتساب معارف جديدة في العمل من عند الزملاء.
- حب العمل ومحاولة إيجاد حلول لل صعوبات التي تواجهه في العمل.
- وجود ثقة بين الزملاء أي بين عمال المؤسسة.

معنى ذلك أن عمال مؤسسة الخزف الصحي يساعدون بعضهم البعض عند الحاجة، وتجمعهم علاقات ودية داخل العمل، هذا يعني وجود ثقة بين العاملين مما يؤثر إيجاباً على التعاون أي أن مؤسسة الخزف الصحي تعمل على تنمية العلاقات الجيدة والحسنة بين عمالها وهذا ما يؤدي إلى رضا العامل عن عمله.

الجدول رقم (34): يوضح إذا كان التكوين يعزز ممارسة السلوك التعاوني

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
60.60%	20	نعم
39.40%	13	لا
100%	33	المجموع

نلاحظ من خلال أرقام الجدول أن هناك تقارب في النسب بين المبحوثين الذين أقرروا أن تكوين عزز لديهم السلوك التعاوني بنسبة 60.60% والذين يرون أن التكوين لم يعزز لديهم السلوك التعاوني بنسبة 39.39% وهذا يرجع إلى:

- حب الذات والتميز.
- طبيعة العمل خاصة العمل على الآلات التي لا تتطلب تعاون العمال مع بعضهم البعض بشكل كبير إذ أن الآلة هي التي تعمل.
- التكوين لا يمس بالضرورة الجانب الشخصي للعامل.

معنى ذلك أن عمال المؤسسة ينقسم إلى صنفين صنف محب للتعاون وإعطاء المساعدة إذا طلب منه ذلك وصنف آخر لا يتمتع بالسلوك التعاوني وهذا يعود إلى شخصية كل عامل.

وعليه فإن عمال مؤسسة الخزف الصحي يحتاجون إلى ابتكار أساليب في العمل تعزز السلوك التعاوني بين عمالها لأن ذلك سيعود لإيجاب على أدائها.

الجدول رقم (35): يمثل دور التكوين في تعزيز السلوك التنافسي لدى العامل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
63.63%	21	نعم
36.37%	12	لا
100%	33	المجموع

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن النسب متقاربة نوعا ما بين المبحوثين حيث تقدر نسبة بـ 63.63% الذين عزز لديهم السلوك التنافسي وذلك يرجع إلى:

- زيادة ثقتهم بأنفسهم.
- تحسين مهاراتهم المعرفية والسلوكية.
- الرغبة في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

في حين تقدر نسبة 36.36% الذين أفروا بأن التكوين لم يعزز لديهم السلوك التنافسي.

يعني أن ذلك السلوك التنافسي داخل المؤسسة له دور فعال، وذلك بأدائهم المتمكن وإسهامهم في زيادة الانتاجية.

ثانيا: مناقشة النتائج

1-2 مناقشة النتائج في ظل الفرضيات:

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى: التي مؤداها "البرامج التكوينية تسهم في تحسين المهارات السلوكية للعامل".

- توصلت دراستنا إلى أن المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة الخزف الصحفي بالميلية)، تولي عناية فائقة لموضوع التكوين لعمالها، حيث صرح 54.54% من أفراد العينة بوجود فرص للتكوين داخل المؤسسة، وأن 36.36% من أفراد العينة قد استفادوا من هذه الدورات التكوينية لمرة واحدة، وأن أكثر من 15.16% من أفراد العينة قد استفادوا من أكثر من 3 دورات تكوينية في حياتهم المهنية.

- توصلت دراستنا أن التكوين الذي يمارس بالمؤسسة محل الدراسة هو تكوين فعال فيما يتعلق بحسن مردودية وإنتاجية العامل، وهذا ما تؤكدته نتائج الأرقام الاحصائية المتحصل عليها من واقع المؤسسة، حيث أن 90.91% من المبحوثين أكدوا أن استفادتهم من التكوين ساهم في رفع مستوى إنتاجيتهم، وأن نسبة 84.84% أكدوا أيضا أن التكوين يساهم في تحسين نوعية المنتج.

- كما توصلت دراستنا إلى أن المؤسسة محل الدراسة تفرض أن يكون العامل مؤهل لإنجاز العمل، فاعلمت العمال استفادوا من التكوين، حيث ساهمت هذه الاستفادة في تفادي الأخطاء وإنجاز العمل بدقة وكفاءة، حيث صرح 84.84% من المبحوثين أن البرامج التكوينية ساعدتهم على إنجاز العمل، وأن 81.81% من المبحوثين أصبحوا ينجزون العمل بسرعة، أما 87.87% من المبحوثين يقررون بأنهم ينجزون العمل بكفاءة، ونسبة 33.33% من المبحوثين صرحوا أن استفادتهم من التكوين كانت جيدة جدا حول إنجاز العمل بكفاءة.

- أيضا توصلت دراستنا إلى أن المؤسسة محل الدراسة تولي عناية بالتكنولوجيا المتطورة والآلات التي تعمل بها، حيث تضع لعمالها برامج تكوينية لمساعدتهم للتحكم في الآلات وزيادة سرعتهم في العمل عليها، وحتى كيفية صيانتها عند الحاجة لذلك، حيث صرح 81.81% من المبحوثين أن التكوين ساعدهم على التحكم في استخدام آلات جديدة، وأن 81.81% من المبحوثين صرحوا بزيادة التحكم في الآلة، ونسبة 57.57% من المبحوثين أصبحوا يتقنون صيانة الآلة التي يعملون عليها في حال تعطلها.

وتبعاً لما تضمنته الجزئية الأولى يمكن التأكيد على أن البرامج التكوينية تسهم في تحسين المهارات السلوكية للعامل وعليه فإن الفرضية الأولى تحققت.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية: التي مؤداها "ثراء المعلومات يؤدي إلى زيادة

المهارات المعرفية للعامل"، نجد أن :

-دراستنا توصلت إلى أن التكوين الذي يمارس بالمؤسسة محل الدراسة هو تكوين يعمل على تنمية وزيادة معارف العمال، فهو يعمل على تنمية روح الإبتكار والإبداع ويحسن من طريقة تنظيم العمال للعمل، وهذا ما يعود بالإيجاب على الفرد في حياته داخل المؤسسة وخارجها، وعلى إنتاجية المؤسسة ونوع منتوجها، حيث صرح 87.87% من المبحوثين أن التكوين أضاف لهم معارف جديدة حول العمل، وأن 81.81% من المبحوثين من أفراد العينة أنه بعد خضوعهم للتكوين زاد تنظيمهم للعمل.

-توصلت دراستنا أيضا إلى أن التكوين الذي يمارس في المؤسسة محل الدراسة يجعل العمال يشعرون بالمسؤولية اتجاه عملهم ومؤسستهم فهو يعرفهم بحقوقهم وواجباتهم، كما يعطيهم نظرة شاملة عن اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، حيث صرح 72.72% من المبحوثين أن المعارف النظرية تساهم في تعريف العامل بحقوقه وواجباته، وأن 69.69% من المبحوثين يلتزمون باللوائح والقوانين المنظم للعمل، في حين أن نسبة 87.87% من المبحوثين زاد شعورهم بالمسؤولية اتجاه عملهم بعد استفادتهم من التكوين.

- كما توصلت دراستنا أيضا ان المؤسسة محل الدراسة تولي عناية كبيرة بالعمال فتعطيهم عن طريق التكوين معلومات يستفيدون منها لحل المشاكل والصعوبات التي يواجهونها في العمل دون الرجوع في كل مرة إلى المشرف مما يسهل العمل عليهم ويعطيهم خبرة أكبر في مجال العمل، حيث صرح 78.78% من العمال أن ثراء المعلومات المنتقاة من التكوين ساهمت في تحليل الصعوبات التي تواجههم في العمل، وأن نسبة 60.60% من المبحوثين أقروا أن التكوين زاد من قدرتهم على حل المشاكل التي تعترضهم أثناء العمل.

وعليه فإن كل هذه المؤشرات تؤكد إلى حد بعيد بأن ثراء المعلومات يؤدي إلى زيادة المهارات المعرفية للعمال وعليه فإن الفرضية الثانية محققة.

3-مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة: التي مؤداها: "التكوين يحسن من المهارات العلائقية للعامل" نجد أن:

-دراستنا توصلت إلى أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وتسهل عملية الإتصال والتواصل بين مختلف الوحدات والعمال داخل المؤسسة، حيث صرح 78.78% من المبحوثين أن التكوين يساهم في تحسين عملية الإتصال بين العمال والمشرفين، كما تشير نسبة 75.75% أن التكوين يساهم في تحسين عملية الإتصال بين العمال والإدارة.

-توصلت دراستنا إلى أن التكوين المنفذ في المؤسسة محل الدراسة يخلق وينمي السلوك التعاوني والسلوك التنافسي بين العمال، لان التكوين أعطى ثقة بالنفس للعمال تسمح لهم بتقديم المساعدة للزملاء، وكذلك المنافسة معهم للحصول على التقدير والإحترام داخل المؤسسة وزيادة الخبرة والكفاءة، حيث صرح 84.84% من أفراد العينة بأنهم يطلبون المساعدة من الزملاء عند الحاجة، كما تشير نسبة 60.60% من افراد العينة أن التكوين يعزز ممارسة السلوك التعاوني ونسبة 63.63% من أفراد العينة صرحوا بان التكوين يعزز لديهم ممارسة السلوك التنافسي.

وعليه فإن التكوين يحسن من المهارات العلائقية للعمال ومنه فالفرضية الثالثة قد تحققت إلى أبعد حد.

4- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة: والتي مفادها "التكوين يسهم في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعامل في المؤسسة الصناعية" نجد ان:

- التكوين عملية متجددة وشاملة تشمل تكوين جميع جوانب العاملين السلوكية والمعرفية والعلائقية.

-اعتماد المؤسسة على التكوين أصبح ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية والنجاح، وذلك من خلال تحسين أداء العمال وتطوير قدراتهم وجعلهم يبذلون أقصى ما لديهم من طاقات.

-التكوين يساعد العامل على زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية المنتج، وإعطاء منتج بكمية وجودة عالية.

-التكوين يضمن معرفة العامل كيفية استخدام الآلات وكيفية صيانتها.

-التكوين ينمي روح الإبتكار لدى العمال.

-التكوين يجعل العمال يلتزمون باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.

- التكوين ينمي علاقات الإتصال داخل المؤسسة، بين الزملاء مع بعضهم البعض، ومع المشرفين والإدارة العليا.

من خلال عرض وتحليل المعطيات الميدانية، ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات نصل إلى أنه ونظرا لتحقق الفرضيات الفرعية الثلاثة فإن هذا يؤكد تحقق الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها:

- التكوين يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة المهنية للعامل في المؤسسة الصناعية.

1- البرامج التكوينية تسهم في تحسين المهارات السلوكية للعامل.

2- ثراء المعلومات يؤدي إلى زيادة المهارات المعرفية للعامل.

3- التكوين يحسن من المهارات العلائقية للعامل.

2-2 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

إن النتائج التي توصلنا إليها من خلال مناقشتنا لفرضيات الدراسة وجدنا انها تقترب من النتائج التي

توصلت إليها بعض الدراسات السابقة، حيث نجد أن:

- دراسة الباحث كمال طاطاي توصلت إلى أن الهدف من وراء التكوين هو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم وبالتالي رفع كفاءاتهم، وهو ما يتوافق مع نتائج الفرضية العامة لدراستنا.

- أما فيما يخص دراسة الباحث بلقاسم سلاطينية وهي تتفق مع دراستنا حيث نجد أن نتيجة فرضيته الثالثة التي تحققت تتوافق مع نتائج الفرضيات الجزئية في دراستنا والتي تقول ان هدف التكوين ليس تحسين الإنتاج فقط بقدر ما هو تنمية القدرات الفكرية والسلوكية والعلائقية، أما فيما يخص اوجه الاختلاف نجد أن دراستنا الحالية استخدمت الدور، دور التكوين في رفع الكفاءة، على عكس دراسة الباحث بلقاسم الذي بحث عن الأثر الذي يتركه التكوين على انتاجية العامل.

- أما دراسة الباحثة بوضوح غنية فجاءت مختلفة عن دراستنا لفرضيات دراستها كانت مختلفة من حيث المؤشرات وبالتالي عدم الوصول إلى نفس النتائج ولكنها تشابهت في نقطة، أنه يجب التوافق بين الحاجات والأهداف.

- كذلك دراسة الباحث بوبكر هشام اختلفت عن دراستنا الحالية، فهي ركزت على استراتيجيات التكوين المهني ومتطلبات الشغل، وتشابهت مع دراستنا في أن كلا نتائج الدراستين كانت لمصلحة المورد البشري.
- دراسة الباحثة ميلاط صبرينة نجد أنها تتفق مع دراستنا في انها توصلت إلى ان التكوين أصبح عملية مهمة وضرورية لتحقيق الفعالية والنجاح من خلال تطوير قدرات الموارد البشرية وتنمية وتحسين أدائهم.
- أما فيما يخص دراسة الباحث جعفري بلال فنجد أيضا انها تتفق مع دراستنا في أغلب نتائجها في أنها توصلت إلى التكوين في المؤسسة ساهم في زيادة المعارف والمهارات في تحسين أداء العمال هذا ما يتوافق مع الفرضية الفرعية الثانية لدراستنا أيضا أن برامج التكوين في المؤسسة أدت إلى زيادة الإنتاج بالكمية والقيمة هذا ما يتوافق مع الفرضية الجزئية الأولى.

ثالثا: القضايا التي تثيرها الدراسة

لقد أثارت دراستنا جملة من القضايا، تدفع إلى طرح المزيد من من التساؤلات البحثية المتعلقة بالتكوين والكفاءة المهنية للعامل، 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 نوع التكوين (داخلي، خارجي) الأكثر فعالية للرفع من مستوى الكفاءة المهنية؟
- هل التكوين أثناء الخدمة ضروري في المؤسسة؟
- كيف يساهم التكوين المتخصص في التحكم في العمل؟
- هل التوجيه المهني يقلل من الأخطاء المهنية؟

وهذه التساؤلات قد تشكل مواضيع للدراسة في علم الاجتماع العمل والتنظيم وكذا في تخصصات أخرى كعلم النفس التنظيم والعمل...

ونحن في دراستنا الحالية لم يتم التطرق بالتفصيل إلى مثل هذه التساؤلات او المواضيع التي لا تقل أهمية عن موضوع دراستنا.

رابعاً: الإقتراحات:

بناء على النتائج المتوصل إليها في الدراسة الراهنة والمتعلقة "بالتكوين ودوره في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعامل في المؤسسة الصناعية"، يمكن تقديم مجموعة من الإقتراحات للمؤسسة محل الدراسة والتي تتمثل فيما يلي:

- تكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية للعاملين داخل المؤسسة وذلك بالاستعانة بمتخصصين مهرة في هذا المجال.

- وزيادة عدد الدورات التكوينية خارج المؤسسة (داخل وخارج الوطن) وذلك بعقد اتفاقيات مع مختلف المؤسسات والهيئات.

- مراعاة تخصص العاملين اثناء تنظيم الدورات التكوينية، حتى يتمكن المكون من أداء مهامه بفاعلية ويستجيب المكون لمحتوى البرامج التكوينية من تحصيل معارف ومهارات جديدة وتحديث وتحسين المعلومات السابقة ومنه الرفع من مستوى الكفاءة المهنية بالشكل المطلوب.

- التمديد في فترات تكوين العاملين مما يساهم في تعميق المعلومات والمعارف المكتسبة أكثر من ذي قبل.

- استخدام مختلف الأدوات والوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة في مختلف المجالات حتى يتم مساعدة المتكون على استيعاب محتوى البرامج التكوينية وتشجيعه على استخدام التجهيزات الحديثة المتاحة بالمؤسسة.

- تحسين ظروف العمل من أجل الزيادة في الاداء.

- الاهتمام أكثر بمعيار الرقابة لأنه عامل يساعد على التحكم في العاملين.

- مراعاة تخصص كل عامل من أجل الإبداع والابتكار في وظيفته.

خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل تبويب البيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة، ومناقشة النتائج المتحصل عليها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، وصولاً إلى الاستنتاج العام وعليه فإن تحقق أو عدم تحقق الفرضيات ترتبط بتحليل المعطيات الكمية لعينة الدراسة، وقد خلص البحث من خلال النتائج المتوصل إليها أن للتكون دور مهم وهو يسهم في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعامل في المؤسسة الصناعية.



الخاتمة

الخاتمة :

من خلال هذه الدراسة المعنونة " دور التكوين في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعامل في المؤسسة الصناعية" يعتبر التكوين أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من أجل الرفع من الكفاءة المهنية لعمالها، وذلك بتعديل سلوكهم وتحفيزهم، وتطوير قدراتهم، وتعميق خبراتهم حتى تتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات التي تواجهها في بيئتها الخارجية (المنافسة من طرف مؤسسات أخرى وطنية وأجنبية تنتج نفس المنتج)

كما أن لتكوين مكانة هامة ومرموقة بين الأنشطة الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية للعامل وللمؤسسة، حين أصبح هذا الأخير الأداة الفعالة لزيادة القدرة على أداء المهام وانجاز الأعمال بدقة

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها حول التكوين والكفاءة المهنية للعامل في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، وتأسيسنا على المعطيات والمعلومات التي جاءت في القسم النظري والبيانات والإحصائيات التي جمعت من ميدان الدراسة التي أثبتت أن التكوين يسهم في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعامل في المؤسسة، وذلك من خلال وضع برنامج تكويني جيد وهادف يغطي النقائص في أداء العمال ويرفع من كفاءتهم المهنية ومن خلال صحة الفرضيات نستخلص أن للتكوين دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعامل في المؤسسة الصناعية .



قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- الكتب

- 1- إبراهيم التوهامي وآخرون: قضايا سوسيولوجية تنظيمية، البدر الساطع للنشر، الجزائر، ط1، 2013.
- 2- أبو قاسم حمدي: تنمية كفاءات الأفراد ودورها في عدم الميزة التنافسية للمؤسسات منشورات الحياة الجزائر، دط، 2008
- 3- أحمد مصطفى: مخرجات التدريب وسوق العمل في الأقطار العربية، المركز العربي للتدريب المهنيليبيا، ط1، 2001
- 4- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، دط، 1984
- 5- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، دط، 2002
- 6- إحسان محمد الحسن: الأسس لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطباعة، بيروت، دط، 2010
- 7- أنس عبد الباسط: تخطيط وتثمين القوى العاملة، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008
- 8- أسامة خيربي: القيادة الإدارية، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2012
- 9- باري كوشوان: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، دب، ط2، 2006
- 10- بوبكر هشام وآخرون: سوسيولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2012
- 11- جلال إبراهيم العيد : إدارة الأعمال (مدخل اتخاذ القرار وبناء المهارات للإدارة والمديرين)، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، دط، 2003
- 12- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات، الدار الجامعية ، الإسكندرية، دط، 2003
- 13- جمال الدين محمد المرسي: إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، دط، 2013

- 14- جون جاكسون وآخرون: نظرية التنظيم (منظور كلي)، ترجمة خالد حسن رزق، معهد الإدارة العامة، السعودية، دط، دس
- 15- جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007
- 16- حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009
- 17- حسين عثمان: الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، دط، 2003
- 18- حسين محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي (مدخل لبناء المهارات البحثية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003
- 19- خضر كاظم محمود وياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009
- 20- خضر كاظم محمود و روان منير الشيخ: إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، دط، 2012
- 21- خليل محمد حسن الشماع وخضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005
- 22- رأفت السيد عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2001
- 23- راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار النشر الجامعية الإسكندرية مصر، دط، 2010
- 24- رشيد زرواني: منهجية البحوث الاجتماعية، أسس علمية وتدريبية، دار الحديث، 2004
- 25- رحيم يونس كود العزاوي: مقدمة في منهج المبحث العلمي، دار دجلة، عمان، دط، 2007
- 26- رشيد واضح: المؤسسة بين النظرية والتطبيق، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، دط، 2002
- 27- سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية، دار مجدلاوي، الأردن، دط، 2004

- 28- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، مصر، دط، 2003
- 29- صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2001
- 30- صلاح حوטר: برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1999
- 31- عامر قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية، الأردن، ط1، 1999
- 32- عباس محمود عوفي: مدخل إلى الأسس النفسية الفيزيولوجية للسلوك، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1987
- 33- عبد الباسط محمد الحسن: أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، القاهرة، ط3، 1998
- 34- عبد الخالق محمد عفيفي: الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع، المكتبة المصرية، مصر دط، 2007
- 35- عبد الكريم بوحفص: التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، دط، 2010
- 36- عبد السلام أبو قحف وآخرون: نظم الإدارة الحديثة، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية، دط، 2011
- 37- عبد الهادي الجوهري: علم الاجتماع الإدارة، مفاهيم وقضاياها، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1998
- 38- عمر العقيلي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، عمان، دط، 1990
- 39- عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، دط، 2003

- 40- علي عوض حسن: الوجيز في شرح قانون العمل الجديد، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية،
دط، 2003
- 41- علي عربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة CIRTACOPY ،الجزائر
ط2، 2006
- 42- علي السلمي السلمي: إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار غريب، القاهرة،دط،2001
- 43- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار
المعرفة الجامعية، دب ،ط3، 2003
- 44- محمد قاسم القزوتي: مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف) ، وائل للنشر والتوزيع، عمان
ط3، دس
- 45- محمد صبري فؤاد النمر: التفكير العلمي والتفكير الشفوي ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية
دط، 2003
- 46- محمد زيان حمدان : البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم، دار التربية الحديثة، الأردن
دط،2001
- 47- مهندس جمال الكفافي : الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر
القاهرة،ط2007،1
- 48- محمد عباس إبراهيم: التصنيع والتحضر، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية
،دط،2008
- 49- نجم عود نجم : إدارة المعرفة، المفاهيم الإستراتيجية والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن
ط1، 2005
- 50- ناصر داداي عدن: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر، دط، 1998
- 51- نادر أحمد أبو شيخة : إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار الصفاء للنشر
والتوزيع عمان، ط1، 2010

- 52- نجم العزاوي : جودت التدريب ومتطلبات المواصفات الدولية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، 2009
- 53- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، الجزائر 2010
- 54- نجم العزاوي : جودة التدريب الإداري ، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، دط، 2009
- 55- نائل عبد الحافظ العواملة : الهيكل والأساليب ، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، دط، 2001
- 56- نبيل محمد مرسي : الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجية التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، دط، 2003
- 57- وليام ترسي : نظم التدريب، ترجمة سعد أحمد الجبالي ، معهد الإدارة العامة ، السعودية، 1990
- 58- يوسف محمد بن القبلان : أسس التدريب الإداري، دار عالم الكتب، السعودية، ط1، 1991
- 2- المعاجم والقواميس**
- 59- عبد العزيز عبد الله الدخيل: معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية والعلوم الاجتماعية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن ، دط، 2006
- 60- أحمد زكي البدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، دط، دس
- 61- حبيب الصحان : معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، ناشرون، لبنان، ط1 1998
- 62- فاروق مداسن: قاموس مصطلحات علم الاجتماع ، دار هدى للنشر والتوزيع والطباعة، الجزائر دط، دس
- 63- محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دط، 2006

3- الرسائل الجامعية

- 64- سلاطنية بلقاسم : التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر ، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراة ،ودلو، جامعة قسنطينة، الجزائر ، السنة الجامعية 1995-1996
- 65- إدريس منى : دور التكوين في تنمية رأس المال البشري ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ،تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ، الجزائر ، السنة الجامعية 2014-2015
- 66- ركة بوسعيد: اثر برنامج تقليص العمل بالمؤسسة العمومية الاقتصادية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة باتنة، الجزائر، السنة الجامعية 2007 2008
- 67- رحيل السيا : دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة بومرداس، الجزائر، السنة الجامعية 2010 2011
- 68- ابو القاسم حمدي : تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة الجزائر ، السنة الجامعية 2003 2004
- 69- سهلاي يحضية: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءة على الميزة التنافسية للمؤسسة ، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير كلية العلوم الاقتصادية ،الجزائر السنة الجامعية 2003 2004
- 70- صبرينة ميلاط: التكوين المهني والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ،جامعة منتوري قسنطينة ،الجزائر ، السنة الجامعية 2006 2007
- 71- بوشلاغم حنان: المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي جامعة جيجل، الجزائر، السنة الجامعية 2015 2016

72- دراع عبد الله: دور الأطارات المسيرة في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، السنة الجامعية 2007 2008

73- الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، السنة الجامعية 2006 2007

74- محمد بوقطف: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، خنشلة، السنة الجامعية 2013 2014

75- محفوظ أحمد جودة: تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، السنة الجامعية 2000 2001

4- المجالات

76- رحيم حسن : التغيير في المؤسسات ودور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 7، فيفري 2005

77- براهيم عبد الله وحميدة مختار: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، فيفري 2005

5- الملتقيات

78- مداح عربي الحاج: البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة مداخل مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري، ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 2006

6- المواقع الالكترونية



قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية
قسم علم اجتماع

استمارة بحث حول موضوع:

دور التكوين في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعامل في المؤسسة الصناعية

دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

أخي العامل نرجو منك الإجابة عن أسئلة هذه الاستمارة بكل صدق وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

ملاحظة: أحيطكم بما أن المعلومات التي تدلوا بها تبقى سرية ولا تستخدم إلا في إطار البحث العلمي وشكرا على حسن تعاونكم.

إشراف الأستاذ:

- شتيوي ربيع

إعداد الطالبتين:

- رويمل مليكة

- خدروش سلاف

السنة الجامعية: 2017-2018

المحور الأول: بيانات شخصية:

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- السن:

من 20- أقل من 30

أقل من 20

من 40- أقل من 50

من 30- أقل من 40

من 50 فما فوق

3- المستوى التعليمي:

متوسط

إبتدائي

جامعي

ثانوي

4- الحالة العائلية:

متزوج

أعزب

مطلق

أرمل

5- الأقدمية في العمل:

من 05- أقل من 10 سنوات

أقل من 05 سنوات

من 15- أقل من 20 سنة

من 10- أقل من 15 سنة

من 20 سنة فما فوق

6- المنصب المهني

عامل تنفيذ

عامل ماهر

إطار

المحور الثاني: التكوين والمهارات السلوكية:

7- مانوع التكوين الذي التحقت به؟

داخلي خارجي داخلي وخارجي

8- كم عدد الدورات التكوينية التي شملتك؟

دورة واحدة 2 دورات 3 دورات أكثر من ذلك

9- هل ساعدتك البرامج التكوينية على زيادة إنتاجيتك؟

نعم لا

10- هل ساهم التكوين ساعدك على تحسين إنجاز للعمل؟

نعم لا

11- هل محتوى برامج التكوين ساعدك على تحسين إنجازك للعمل؟

نعم لا

12- هل محتوى البرنامج التكويني الذي استفدت منه جعلك تنجز العمل بسرعة؟

نعم لا

13- هل ترى أنك استفدت من الخبرة العلمية والتطبيقية خلال تكوينك لإنجاز عملك بكفاءة؟

نعم لا

14- هل ساعدك برنامج التكوين على التحكم في استخدام آلات جديدة؟

نعم لا

15- هل ساعدك برنامج التكوين على سرعة التحكم في الآلة التي تعمل عليها؟

نعم لا

16- هل ساعدتك البرامج التكوينية على كيفية صيانة الآلة التي تستخدمها في عملك؟

نعم لا

المحور الثالث: التكوين والمهارات المعرفية:

17- هل أضاف لك التكوين معارف جديدة حول العمل؟

نعم لا

18- هل البرامج التكوينية نمت لديك روح الإبتكار؟

نعم لا

19- هل من خلال المعارف المتحصل عليها من التكوين زاد تنظيمك للعمل؟

نعم لا

20- هل من خلال المعارف النظرية التي تحصلت عليها من التكوين أصبحت تعرف الحقوق والواجبات التي عليك؟

نعم لا

21- بعد اكتسابك للمعارف من التكوين، هل أصبحت أكثر التزاما باللوائح والقوانين المنظمة للعمل؟

نعم لا

22- هل ساهم التكوين في معرفتك لإجراء سير العمل في المؤسسة؟

نعم لا

23- هل من خلال المعارف المتحصل عليها من التكوين زاد شعورك بالمسؤولية اتجاه عملك؟

نعم لا

24- من خلال استفادتك من التكوين، هل ساهم ذلك في تحليل الصعوبات التي تواجهك في العمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بلا يرجع ذلك إلى:

لغة التكوين غير مناسبة غياب تصور مسبق عن طبيعة العمل

25- هل استفادتك من التكوين زاد من قدرتك على مشاكل العمل؟

نعم لا

المحور الرابع: التكوين والمهارات العلائقية؟

26- هل استفادتك من التكوين سهلت من عملية الاتصال بينك وبين زملاء؟

نعم لا

27- من خلال استفادتك من التكوين، هل ساهم التكوين في تحسين عملية الاتصال بينك وبين المشرفين؟

نعم لا

28- هل ساهم التكوين في تحسين عملية الاتصال بينك وبين الإدارة؟

نعم لا

29- هل تطلب المساعدة من زملائك عند الحاجة؟

نعم لا

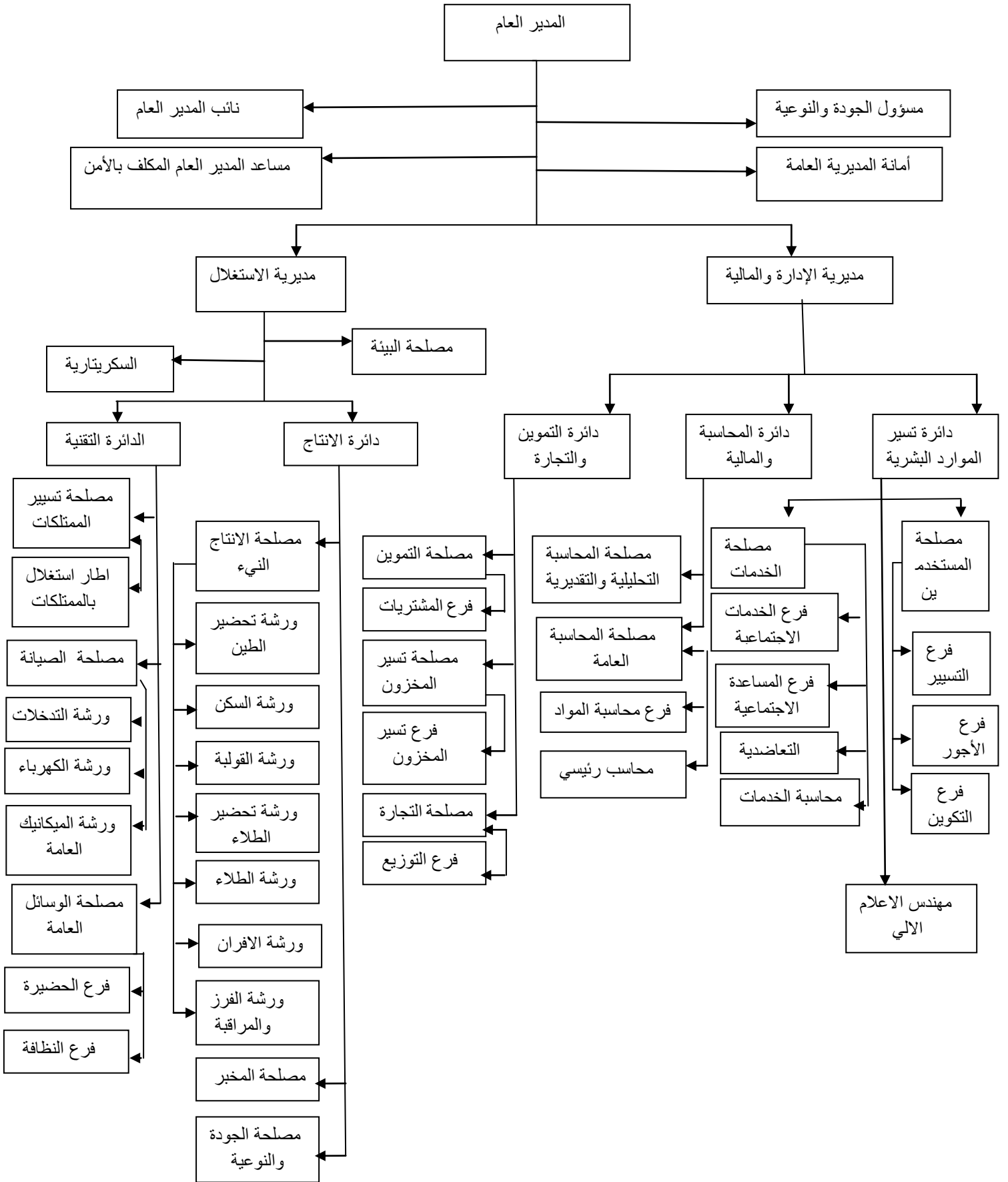
30- هل التكوين عزز لديك ممارسة السلوك التعاوني؟

نعم لا

31- هل التكوين عزز لديك ممارسة السلوك التنافسي؟

نعم لا

الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل



ملخص الدراسة:

يعتبر التكوين من أهم عمليات تنمية الموارد البشرية من أجل تحسين مستوى العاملين في المؤسسة، فنجاحها يتوقف على مدى توفرها على عمال أكفاء ومؤهلين ومتكويين للعمل.

والتكوين استراتيجية تضعها المؤسسة لتأمين تطوير العمال وتوفير فرض التقدم في مساهم الوظيفي، وضمان بقائها واستقرارها في ساحة المنافسة في خضم التطورات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية.

ومنه جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على "دور التكوين في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعامل" حيث تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول معرفة الدور الذي يؤديه التكوين في رفع مستوى كفاءة العامل في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

حيث انطلقت هذه الدراسة من فرضية عامة مفادها "التكوين يسهم في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعامل في المؤسسة الصناعية".

ولهذا الغرض تم تقسيم هذا البحث إلى إطارين : إطار نظري يحتوي على أربع فصول وإطار تطبيقي قسم إلى فصلين وبهدف التحقق من صحة الفرضية العامة تم إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، باستخدام المنهج الوصفي وتطبيق مجموعة من الأدوات المنهجية منها الملاحظة، الإستمارة، المقابلة، السجلات والوثائق، والأساليب الإحصائية على عينة مكونة من 33 عامل.

وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى نتيجة هامة هي أن التكوين يسهم في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعامل وله دور كبير في زيادة قدراته ومهاراته وكفاءته وخبراته في العمل فهو عملية لازمة في المؤسسة من أجل التحكم في الإنتاجية بالجودة والكمية المطلوبة.

Le résumé d'étude

La configuration est considérée comme l'un des plus importants outils du développement des ressources humaines pour améliorer le niveau des employés de l'établissement, par ce que ça réussit est reliée par l'existence ou pas des compétents travailleurs bien formés

La formation est une stratégie, net par chaque établissement dans le but d'assurer l'élaboration et l'amélioration des employés et donner les chances pour bien développés leur acheminement fonctionnel et assurer aussi leur ratibilisation dans les intervalles de compétition et rivalité afin de s'adapter avec les changements du milieu externe

Et pour ça cette étude est met pour mieux préciser « le rôle de la formation dans l'amélioration de l'efficacité et l'efficacite de travailleur » le problématique de cette étude est sur la connaissance du rôle de la formation sur le développement de l'efficacité et la compétence de l'employé dans l'établissement de céramique

Elle commence par une générale hypothèse qui est la formation et la configuration participe à la développement de la compétence professionnelle d'employé dans les artificielles établissements , et pour cette but on a devisé cette recherche en deux partie :partie théorique contient 4 chapitre, et pratique devise en 2 chapitre et pour vérifier la validité de cette hypothèse il se fait une étude de terrain dans la fondation en céramique de santé Mila , on utilisation la méthode qualification , et l'application, de plusieurs outille méthodologiques comme l'observation , formulaire entrevues ,les dossière et les documents , et les méthode rtastique sur un échantillon composé de 33employées

A la fin de cette étude ,on a résulté que la configuration participe au développement de la compétence professionnelle d'employée et a un rôle très important dans l'augmentation des capacités et des habiletés et les expériences dans le travaille , donc c'est un nécessaire parcéate dans l'établissement pour le control de production de la qualité et de la quantité exigés .