



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الجزائر 02 - أبو القاسم سعد الله -



كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمقراطية

العنوان

# تنمية الكفاءات و علاقتها بالفعالية التنظيمية للمؤسسة

دراسة ميدانية بوحدة انتاج الكهرباء بادرار

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص: تنظيمات و مناجمت

إشراف الأستاذ الدكتور:

عبد الكريم بويحيوي

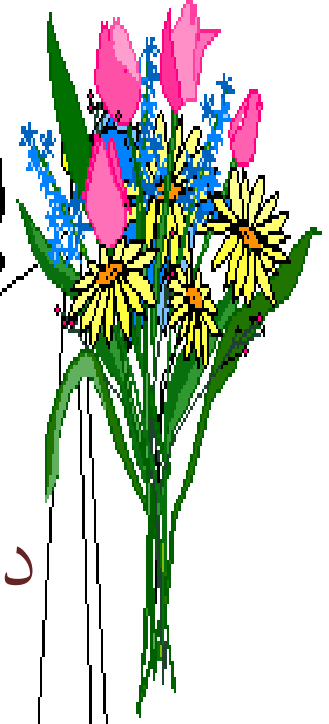
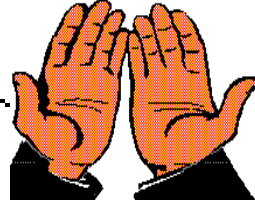
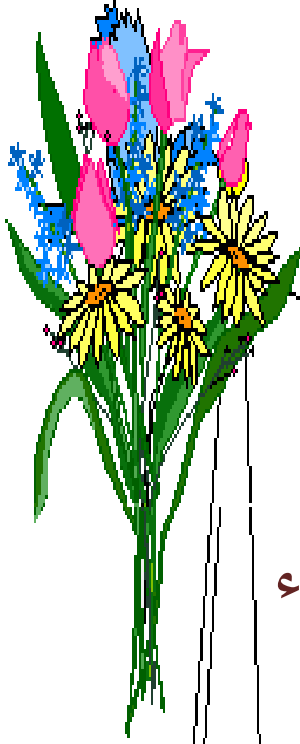
إعداد الطالبة:

خديجة بن عثمان

لجنة المناقشة

- الأستاذ: الهاشمي مقراني، جامعة الجزائر 02 رئيسا
- الأستاذ: عبد الكريم بويحيوي، جامعة الجزائر 02 مقرا
- الأستاذ: عبد النبي زندري، المركز الجامعي تلمسان، عضوا

السنة الجامعية: 2016/2015



دعاء

(اللهم لا علم لنا إلا ما  
علمتنا اللهم أنفعنا بما  
علمتنا وزدنا علمًا)  
(اللهم إنا نستودك علم ما  
علمتنا إياه فركه إلينا  
معد حاجتنا إليه يا من  
لا تضيع معد الحوائج  
ببركة وسر)

﴿ آمين يا رب العالمين ﴾

## شكر و عرفان

نشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقنا لإتمام هذا العمل،

كما نوجه كلمات شكر و عرفان سطرتها قلوبنا قبل أقلامنا، نتقدم بها إلى من كان لنا عوناً ولم يخل علينا بتوجيهاته و نصائحه في سبيل إنجاز هذا العمل الأستاذ الدكتور عبد الكريم بويحياوي، كما لا يفوتنا في هذا المقام ان نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من قدم يد المساعدة و نحض بالذكر أساتذة و عمال مكتبة المركز الجامعي بتمنراست، وكذلك عمال مكتبة جامعة الجزائر 02 ببوزريعة، وعمال مكتبة الجامعة الإفريقية احمد دراية بأدرار، عمال مكتبة جامعة بن خلدون بتيارت، وشكر موصول ويتواصل الى من كان له الفضل في إتمام هذا العمل عبد الله لمذك، وكل من مد لنا يد العون

ولو بكلمة

الإهداء...

اهدي ثمرة جهدي إلى...

الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

إخوتي الأعزاء حفظهم الله

أحبائي ، أصدقائي، زملائي وفقهم الله

طلاب العلم و المعرفة في شتى المجالات أعانهم الله وسدد خطاهم

خبرتي



الصفحة	المحتويات
....	شكر و عرفان.....
....	الإهداء.....
....	فهرس المحتويات.....
....	فهرس الجداول.....
....	فهرس الأشكال.....
اب-ج	مقدمة.....
1	<b>الفصلا لأول: الإطار المنهجي</b> .....
2	أولا: أسباب اختيار الموضوع.....
2	ثانيا: أهمية الدراسة.....
2	ثالثا: أهداف الدراسة.....
3	رابعا: إشكالية الدراسة.....
5	خامسا: فرضيات الدراسة.....
6	سادسا: نموذج الدراسة.....
8	سابعا: تحديد مفاهيم الدراسة.....
11	ثامنا : منهج الدراسة.....
12	تاسعا: الدراسات السابقة.....
18	<b>الفصل الثاني: التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و أهميته في التنظيم....</b>
19	تمهيد.....
19	المبحث الأول: ماهية التسيير التقديري للوظائف.....
19	المطلب الأول: مفهوم الوظيفة.....
23	المطلب الثاني: تحليل الوظيفة.....
28	المطلب الثالث: توصيف الوظائف.....
32	المطلب الرابع: تصميم الوظائف.....
34	المبحث الثاني: تنمية الكفاءات في المؤسسة.....
34	المطلب الأول: ماهية الكفاءة.....

38	المطلب الثاني: أنواع الكفاءات.....
39	المطلب الثالث: تطوير الكفاءات.....
42	المبحث الثالث: خطوات التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات وأهميته.....
42	المطلب الأول: خطوات التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات.....
47	المطلب الثاني: أهميته في الفعالية التنظيمية.....
50	خلاصة.....
51	<b>الفصل الثالث: تكوين الكفاءات في المؤسسة.....</b>
52	تمهيد.....
52	المبحث الأول: ماهية التكوين.....
52	المطلب الأول: تعريف التكوين وأهميته.....
56	المطلب الثاني: خصائص التكوين.....
58	المطلب الثالث: أنواع التكوين وأماكنه.....
62	المبحث الثاني: متطلبات التكوين.....
62	المطلب الأول: سياسة التكوين.....
63	المطلب الثاني: الحاجة إلى التكوين.....
69	المطلب الثالث: أنواع البرامج التكوينية.....
70	المطلب الرابع: طرق التكوين.....
73	المبحث الثاني: خطوات عملية التكوين.....
73	المطلب الأول: تحديد احتياجات العملية التكوينية.....
74	المطلب الثاني: تصميم البرامج التكوينية.....
76	المطلب الثالث: تنفيذ و تقييم البرنامج التكويني.....
78	خلاصة.....
79	<b>الفصل الرابع: الفعالية التنظيمية للمؤسسة.....</b>
80	تمهيد.....
81	المبحث الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية.....
81	المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية.....
83	المطلب الثاني : أهمية الفعالية التنظيمية.....

84	المطلب الثالث: المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية .....
89	المبحث الثاني: سوسولوجيا الفعالية التنظيمية.....
89	المطلب الأول: النظريات الإدارية.....
93	المطلب الثاني: النظريات النفسية.....
99	المطلب الثالث: النظريات الاجتماعية.....
106	المبحث الثالث: مفهوم منصب العمل.....
106	المطلب الأول: تعريف منصب العمل.....
108	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمنصب العمل بالجزائر.....
110	المطلب الثالث: نطاق منصب العمل وأنواعه.....
112	مبحث الرابع: دراسة منصب العمل وأهميته في التنظيم.....
112	المطلب الأول: الدراسة التقليدية لمنصب العمل.....
114	المطلب الثاني: الدراسة الحديثة لمنصب العمل.....
116	المطلب الثالث: أهمية دراسة منصب العمل ومكانته في الحركة التنظيمية.....
123	خلاصة.....
	<b>الجانب الميداني للدراسة.....</b>
124	<b>الفصل الخامس: إجراءات الدراسة وخصائصها.....</b>
125	تمهيد.....
126	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.....
126	المطلب الأول: تقديم عام للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.....
127	المطلب الثاني: أهم أقطاب الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.....
128	المطلب الثالث: تعريف محطة توليد الكهرباء بأدرار.....
131	المبحث الثاني: مجالات الدراسة.....
131	المطلب الأول: المجال المكاني.....
131	المطلب الثاني: المجال الزمني.....
132	المطلب الثالث: المجال البشري.....
132	المبحث الثالث: أساليب وتقنيات الدراسة.....
132	المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية:.....

133	المطلب الثاني: التقنية المستخدمة.....
134	المطلب الثالث: وصف خصائص مجتمع البحث.....
142	خلاصة الفصل.....
143	الفصل السادس:تحليل ومناقشة بيانات الفرضية الاولى.....
144	تمهيد.....
145	1.تحليل ومناقشة بيانات الفرضية الأولى.....
170	2. استنتاج الجزئي للفرضية الأولى.....
172	الفصل السابع: تحليل ومناقشة بيانات الفرضية الثانية.....
173	تمهيد.....
174	1.تحليل ومناقشة بيانات الفرضية الثانية.....
197	2. استنتاج الجزئي للفرضية الثانية.....
199	الاستنتاج العام.....
201	التوصيات .....
202	خاتمة.....
203	قائمة المراجع.....
211	الملاحق.....
212	الملحق رقم(01): الاستثمار.....
218	الملحق رقم (02): المقابلة.....
219	الملحق رقم(03): .....
221	الملحق رقم (04):صور للآلات .....
223	ملخص الدراسة بالعربية.....
225	ملخص الدراسة بالفرنسية.....

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح أصحاب المصالح و معايير الفعالية التنظيمية الخاصة به	87
02	يوضح المقاربات الخمس لدراسة مناصب العمل	122
03	يوضح عدد الاستثمارات	132
04	يوضح توزيع مجتمع المبحوث حسب متغير الجنس	134
05	يوضح الفئة العمرية للمبحوثين	136
06	يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين	137
07	يوضح الحالة العائلية للمبحوثين	138
08	يوضح مناصب العمل التي يشغلها المبحوثين	139
09	يوضح سبب توظيف المبحوثين	140
10	يوضح سنوات الخبرة لدى المبحوثين	141
11	يوضح كيفية التحاق المبحوثين بمناصب عملهم	145
12	يوضح نظرة المبحوثين إلى عملهم من حيث الجهد الفكري والبدني	146
13	يوضح علاقة المنصب المشغول مع الجهد الفكري و البدني الذي يتطلبه منصب العمل	147
14	يوضح إبلاغ المبحوثين عن المهام و المسؤوليات التي يفترضها المنصب	148
15	قيام المبحوثين بمهام ووظائف مضبوطة	149
16	يوضح إجابة العمال حول صعوبة المهام	149
17	يوضح مواجهة المبحوثين للمشاكل	150
18	يوضح كيفية تعامل المبحوثين مع المشاكل التي تواجههم	151
19	يوضح مصدر حصول المبحوثين على الأوامر و التوجيهات	152
20	يوضح تنفيذ المبحوثين للأوامر حرفيا	153
21	يوضح تنفيذ المبحوثين للأوامر و التوجيهات حرفيا و مواجهتهم للمشاكل	154
22	يوضح قدرة المبحوثين الاشتغال أفضل	155
23	يوضح إجابة المبحوثين حول وجود علاقات اتصال داخل المؤسسة	156
24	يوضح إجابة المبحوثين حول نوع علاقات الاتصال	157
25	يوضح مساهمة علاقات الاتصال الداخلية في انجاز المهام	158

159	يوضح تأثير علاقات الاتصال الداخلي على انجاز مهام والمسؤوليات المبحوثين	26
160	يوضح وجود علاقات اتصال خارجية بين المبحوثين	27
161	يوضح مساهمة علاقات الاتصال الخارجية في انجاز المهام والمسؤوليات	28
162	يوضح تأثير علاقات الاتصال الخارجي على انجاز المهام والمسؤوليات	29
163	يوضح عبء لعمى لدى المبحوثين يوضح اتخاذ المبحوثين للقرارات	30
164	يوضح طبيعة عمل المبحوثين	31
165	يوضح تناسب قدرات المبحوثين ومتطلبات المنصب الذي يشغلونه	32
167	يوضح العلاقة بين كيفية الالتحاق بمنصب العمل و تلاعب القدرات و متطلبات المنصب	33
168	يوضح علاقة المستوى التعليمي بتناسب القدرات ومتطلبات المنصب	34
169	يوضح علاقة نوع المنصب بتوافق القدرات مع المنصب	35
174	يوضح المتابعة التقنية في تقصي النقائص المرتبطة بمنصب العمل	36
175	يوضح المبحوثين الذين تلقوا تكويننا	37
176	يوضح مكان تلقي المبحوثين للتكوين	38
177	يوضح غرض المبحوثين من التكوين	39
178	يوضح استشارة المبحوثين في تحديد مضمون التكوين	40
179	يوضح حاجة المبحوثين للتكوين	41
180	يوضح نوع الأسلوب المتبع أثناء فترة التكوين	42
181	يوضح جو العمل أثناء التكوين	43
182	يوضح الأسلوب الذي يتبعه المكون أثناء التكوين	44
183	يوضح ملاءمة التكوين لطبيعة العمل لدى المبحوثين	45
184	يوضح علاقة المتابعة التقنية في تقصي النقائص المرتبطة بمنصب العمل بملاءمة التكوين لطبيعة منصب العمل	46
185	يوضح استفادة المبحوثين من التكوين	47
186	يوضح مساهمة التكوين في تحسين قدرات المبحوثين	48
187	يوضح علاقة المتابعة التقنية في تقصي النقائص المرتبطة بمنصب العمل بمساهمة التكوين في تحسين القدرات و المهارات	49
188	يوضح مساهمة التكوين حصول المبحوثين على مهارات جديدة	50
189	يوضح مساهمة التكوين في تحسين علاقة المبحوثين مع زملائهم	51

190	يوضح مساهمة التكوين في تحسين العلاقة بين العامل و المسؤول	52
191	يوضح مساهمة التكوين في إتاحة فرصة الحوار و النقاش	53
192	يوضح العمل بما تعلمه العامل أثناء الدورة التكوينية	54
192	يوضح تقييم المبحوثين للدورة التكوينية	55
193	يوضح تعرض المبحوثين لصعوبات أثناء الدورة التكوينية	56
194	يوضح استفادة المبحوثين من دورات تكوينية أخرى	57
195	يوضح أهمية التكوين للقيام بمتطلبات المنصب	58

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح نموذج الدراسة	06
02	يوضح أهمية التكوين	56
03	يوضح نورة تسير الانجاز وتقدير القدرات	66
04	يوضح العملية البيداغوجية	68
05	يوضح المداخل التقليدية في قياس الفعالية التنظيمية	86
06	يوضح مصفوفة نموذج القيم التنافسية	88
07	يوضح سلم ماسلو للحاجات	96
08	يوضح اقطاب وفروع التابعة لمجمع سونلغاز	127
09	يوضح الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج الكهرباء بأدرار	129
10	يوضح توزيع مجتمع المبحوث حسب متغير الجنس	134
11	يوضح الفئة العمرية للمبحوثين	135
12	يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين	136
13	يوضح الحالة العائلية للمبحوثين	137
14	يوضح مناصب العمل التي يشغلها المبحوثين	138
15	يوضح سبب توظيف المبحوثين	140
16	يوضح سنوات الخبرة لدى المبحوثين	140
17	يوضح كيفية التحاق المبحوثين بمناصب عملهم	145
18	يوضح نظرة المبحوثين إلى عملهم من حيث الجهد الفكري والبدني	146
19	علاقة المنصب المشغول مع الجهد الفكري والبدني الذي يتطلبه منصب العمل	147
20	يوضح إبلاغ المبحوثين عن المهام و المسؤوليات التي يفترضها المنصب	148
21	قيام المبحوثين بمهام ووظائف مضبوطة	149
22	يوضح إجابة العمال حول صعوبة المهام	150
23	يوضح مواجهة المبحوثين للمشاكل	150
24	يوضح كيفية تعامل المبحوثين مع المشاكل التي تواجههم	151
25	يوضح مصدر حصول المبحوثين على الأوامر و التوجيهات	152



153	يوضح تنفيذ المبحوثين للأوامر حرفيا	26
154	يوضح تنفيذ المبحوثين للأوامر و التوجيهات حرفيا و مواجهتهم للمشاكل	27
154	يوضح قدرة المبحوثين الاشتغال أفضل	28
155	يوضح إجابة المبحوثين حول وجود علاقات اتصال داخل المؤسسة	29
156	يوضح إجابة المبحوثين حول نوع علاقات الاتصال	30
157	يوضح مساهمة علاقات الاتصال الداخلية في انجاز المهام	31
158	تأثير علاقات الاتصال الداخلي على انجاز مهام و مسؤوليات المبحوثين	32
159	يوضح وجود علاقات اتصال خارجية بين المبحوثين	33
160	يوضح مساهمة علاقات الاتصال الخارجية في انجاز المهام و المسؤوليات	34
161	تمثيل المبحوثين حسب تأثير علاقات الاتصال الخارجي على انجاز المهام و المسؤوليات	35
162	يوضح اتخاذ المبحوثين للقرارات	36
163	يوضح طبيعة عمل المبحوثين	37
164	يوضح تناسب قدرات المبحوثين ومتطلبات المنصب الذي يشغلونه	38
165	تمثيل المبحوثين حسب العلاقة بين كفاءة الالتحاق بمنصب العمل و تلاؤم القدرات و متطلبات المنصب	39
167	تمثيل المبحوثين حسب علاقة المستوى التعليمي بتناسب القدرات و متطلبات المنصب	40
168	تمثيل المبحوثين حسب علاقة نوع المنصب بتوافق القدرات مع المنصب	41
174	يوضح المتابعة التقنية في تقصي النقائص المرتبطة بمنصب العمل	42
175	يوضح المبحوثين الذين تلقوا تكوينا	43
176	يوضح مكان تلقي المبحوثين للتكوين	44
177	يوضح غرض المبحوثين من التكوين	45
178	يوضح استشارة المبحوثين في تحديد مضمون التكوين	46
179	يوضح حاجة المبحوثين للتكوين	47
180	يوضح نوع الأسلوب المتبع أثناء فترة التكوين	48
181	يوضح جو العمل أثناء التكوين	49
182	يوضح الأسلوب الذي يتبعه المكون أثناء التكوين	50
182	يوضح ملائمة التكوين لطبيعة العمل لدى المبحوثين	51
184	تمثيل المبحوثين حسب علاقة المتابعة التقنية بملاءمة التكوين لمنصب العمل	52

185	يوضح استفادة المبحوثين من التكوين	53
186	يوضح مساهمة التكوين في تحسين قدرات المبحوثين	54
187	يوضح علاقة المتابعة التقنية في تقصي النقائص المرتبطة بمنصب العمل بمساهمة التكوين في تحسين القدرات و المهارات	55
188	يوضح مساهمة التكوين حصول المبحوثين على مهارات جديدة	56
189	يوضح مساهمة التكوين في تحسين علاقة المبحوثين مع زملائهم	57
190	يوضح مساهمة التكوين في تحسين العلاقة بين العامل و المسؤول	58
191	يوضح مساهمة التكوين في إتاحة فرصة الحوار و النقاش	59
192	يوضح العمل بما تعلمه العامل أثناء الدورة التكوينية	60
192	يوضح تقييم المبحوثين للدورة التكوينية	61
194	يوضح تعرض المبحوثين لصعوبات أثناء الدورة التكوينية	62
195	يوضح استفادة المبحوثين من دورات تكوينية أخرى	63
196	يوضح أهمية التكوين للقيام بمتطلبات المنصب	64

مفتحة

نتيجة التحولات الجديدة التي تطرحها العولمة، والتطورات التي يشهدها الميدان التكنولوجي بكل جوانبه، أصبح تأقلم المؤسسات وما تتوفر عليه من موارد وعلى الخصوص الموارد البشرية ضرورة ملحة في بيئة تتميز بكثرة التقلبات واشتداد حدة المنافسة، ومن أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا الشأن، التغيير في أساليب العمل، وتنمية الموارد البشرية، وذلك بإتباع عدة مناهج وطرق مساعدة لرفع قدرتها على التحكم في التكنولوجيات الحديثة، ومسألة الاعتماد على العنصر البشري باتت في الحكم المؤكد، لأنه يعتبر المورد الرئيسي والمحور الأساسي لبناء أي منظمة ولضمان بقائها واستمرارها، لذلك يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري وما يحققه من تطوير وتنمية للكفاءات محركا ومفتاحا لتحقيق النمو وتدعيم القدرة التنافسية، وهو ما يساعد المؤسسات في البقاء والنمو والتطور المستمر، وعلى هذا الأساس كان موضوع دراستنا حول تنمية الكفاءات و علاقتها بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، حيث جاءت الدراسة مقسمة إلى سبعة فصول مصنفة الى جانبين، جانب نظري وجانب ميداني:

الفصل الأول: تم فيه التطرق إلى أسباب اختيار الموضوع، أهداف وأهمية الدراسة ثم تحديد إشكالية الدراسة و فرضياتها، و تحديد المفاهيم، ثم منهج الدراسة، الدراسات السابقة، وأخيرا صعوبات الدراسة.

و الجانب النظري: حيث احتوى على ثلاثة فصول:

الفصل الثاني: تم فيه التعرف على التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات في المؤسسة، حيث ينقسم إلى ثلاثة مباحث في كل مبحث ثلاثة مطالب وهي بدورها، تعبر عن العناصر الأساسية (الوظائف و الكفاءات)

أما الفصل الثالث: والذي تم التطرق فيه إلى احد العمليات أو الأساليب الأساسية لتنمية الكفاءات ألا وهو التكوين في المؤسسة، حيث تمت الإشارة إلى مفهومه من خلال أربعة مباحث في كل مبحث ثلاثة مطالب.

الفصل الرابع: حيث يتكون من مفهوم الفعالية التنظيمية ، وباعتبار منصب العمل كنواة أساسية، أو كجزء لا يتجزأ من المؤسسة، تم التعرف على منصب العمل و أهمية دراسته و مكانته في الحركة التنظيمية.

أما الجانب التطبيقي (الميداني) قسم إلى ثلاثة فصول هي :

الفصل الخامس: تم تناول التعريف بميدان الدراسة، ثم مجالاتها، ثم وصف مجتمع الدراسة.

و الفصل السادس: و الذي يتعلق بتحليل ومناقشة الفرضية الأولى و التي مغزاها تساهم وبطاقية منصب العمل في التأثير على تنمية مهارات العامل و ملاءمتها مع المنصب المشغول، ثم استنتاج الفرضية الجزئية الأولى.

و الفصل السابع: المتعلق بتحليل ومناقشة الفرضية الثانية، والتي مفادها تساهم المتابعة التقنية من طرف المؤسسة في ملاءمة برنامج التكوين مع المنصب المشغول، بعد تحليل بيانات الفرضية الثانية تم التوصل إلى استنتاج جزئي، لنخلص إلى الاستنتاج العام و التوصيات، وأخيرا خاتمة.

# الفصل الأول

الإطار المنهجي

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: إشكالية الدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: نموذج الدراسة

سابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة

ثامناً: الدراسات السابقة

**أولاً: أسباب اختيار الموضوع:**

إن الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار موضوع تنمية الكفاءات وعلاقتها بفعالية المؤسسة تتلخص في الأسباب التالية:

- ✓ الميل لدراسة الموضوع والاهتمام به، وحب التعرف على خباياه
- ✓ التعرف على مدى مساهمة تنمية الكفاءات في التأثير على فعالية المؤسسة
- ✓ إبراز دور التكوين حول منصب العمل المشغول، وتجسيده على أرض الواقع

**ثانياً: أهمية الدراسة**

يتسم موضوع الكفاءات بالحدائثة خصوصاً على صعيد المؤسسات الجزائرية وبعد هذا الأسلوب الإداري المتطور بمثابة النظرة المعاصرة لتحقيق التنافسية، لذا تتجلى أهمية الموضوع في محاولة التعرف على ابرز الآثار التي لحقت بالمؤسسة العمومية على مستوى الكفاءات جراء تطبيق برامج تلقين العمال، و في كونها تهتم بالعنصر البشري، والدور الذي يؤديه التكوين في تنمية و تطوير مهاراته و المتعلقة بكل ما يخص منصب عمله، وبالتالي فان لذلك أثر على فعالية المنظمة.

كما ان هذه الدراسة تساهم في إمكانية استفادة مسؤولي المؤسسات والجهات المعنية من النتائج و التوصيات هذا الجهد العملي، و باعتبار الموارد البشرية شرطاً أساسياً لتحقيق أهداف المنظمة فالعقل البشري هو الذي يطور وينمي المؤسسات ويمكنها من البقاء والاستمرار وهذا من خلال الاستغلال الجيد للمورد البشري والاستثمار في تنميته.

**ثالثاً: أهداف الدراسة: وتتمثل أهداف الدراسة في:**

- ✓ تسليط الضوء على تنمية الكفاءات في المؤسسات وكيفية تأثر فعالية هذه الأخيرة بذلك.
- ✓ إثراء المعرفة العلمية حول موضوع تنمية الكفاءات وعلاقتها بفعالية التنظيم
- ✓ محاولة إثراء المكتبات الجامعية
- ✓ محاولة حس الإدارات بالاهتمام بتنمية الكفاءات البشرية الموجودة في المنظمة لرفع مستوى أدائهم وبالتالي أداء المنظمة
- ✓ تفعيل دور تكوين الكفاءات البشرية في المؤسسة، وإسهامها في استمرار المؤسسات ونجاحها.

**رابعاً: الإشكالية**

يعتبر المورد البشري أهم عامل يساهم في ضمان استمرارية المؤسسة ونموها ونجاحها بعدما كان ينظر إليه كامتداد للآلة في العملية الإنتاجية ، وهذا ما كانت تراه النظريات الكلاسيكية في التنظيم. و ما يميز إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أنها منذ بداية السبعينات كانت تعتمد على الأسلوب التقليدي التلقائي في تنظيم وتسيير المؤسسة، وذلك لاعتبارات قلة الإطارات الكفؤة والمؤهلة، انعدام التجربة الكافية لها، الوضعية السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة آنذاك، ثم تحول هذا الأسلوب إلى أسلوب آخر جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير والرقابة من خلال مساهمتهم الفعلية في ذلك. حيث أنها واجهتها عوائق تتمثل في تعدد مراكز اتخاذ القرار، جهل العامل لأسس وميادين التسيير وقلة ثقافته ونقص تكوينه التقني والسياسي تعدد المهام والوظائف ، ضخامة حجم المؤسسة، نقص تأطير الكفاءات وتهميش الإطارات<sup>1</sup>، وبالتالي ينتج عن ذلك اختلال في تركيبة القوى العاملة، التسيب واللامبالاة، ارتفاع معدلات التغيب، الإحباط وعدم الشعور بالانتماء، وهذا ما أدى بإدارة الموارد البشرية لاهتمام بمواردها مهما كانت مواقعهم التنظيمية وإعطاء أهمية للوظيفة وتطوير دورها وأساليب أدائها وتنمية كفاءات أفرادها ومهاراتهم. و أصبح المورد البشري الآن يشكل القلب النابض لإدارة الحديثة المبنية على المعرفة والكفاءة وترشيد الطاقات الفكرية كأحد الأولويات التي فرضتها فلسفة الامتياز في تحقيق النجاعة و التفوق في سير أعمال المؤسسة تكيفها في محيط يبقى بالدرجة الأولى تنافسي إلى بعد الحدود. ويندرج المورد البشري في سياسة منسجمة توجهها إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى انتهاج مناهج مختلفة في التعامل مع الموارد البشرية . ويتمثل في اهتمامها المتزايد بتنمية كفاءات أفرادها من خلال تطوير مهاراتهم و قدراتهم بطريقة مثلى و رشيدة لتحسين أدائهم و بالتالي أداء المنظمة و فعاليتها.

وهذا ما يمكن تسميته بالتسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات و الذي يتطلب من صاحب إدارة الموارد البشرية قدرة و استطاعة فائقتين في تقدير و تقويم القدرات و

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمن ، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد الثاني جوان ، 2002 ، ص 11-14 ( pdf )



الطاقات البشرية التي هي بحاجة إليها، لكن هذا يتطلب إتباع استراتيجيات وخطط و وسائل عمل جد دقيقة تخص تلك الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة في تنمية ثروتها و استثمارها، وتتمثل هذه الوسائل في الحصيلة الاجتماعية والتي هي بمثابة تشخيص كامل للبنية الوظيفية و البشرية للمؤسسة، و جداول القيادة التي تتمثل في الحاضر قدرة المسير على توجيهه و اتخاذ القرارات الحاسمة، وعند إثبات هذه المعطيات التقنية، يمكن لإدارة الموارد البشرية من انجاز مخطط التكوين الذي يدخل في ما يعرف بالتنمية البشرية داخل المؤسسة، أو ما يسمى بتنمية الكفاءات، وموضوع تنمية الكفاءات مرتبط بطبيعة التكوين الذي بدوره مرتبط بترقية مناصب العمل قبل الأشخاص، و استبدال كلمة التكوين الشائعة بمصطلح تنمية الكفاءات بمعنى انه توجد بالمؤسسات كفاءات يجب عليها تطويرها و تميتها لتحقيق الفعالية، على عكس فكرة التكوين التي توجي إلى تكوين الأفراد دون الأخذ بعين الاعتبار احتياجات المؤسسة. وغالبا ما تصب هذه العملية في زيادة المستوى التعليمي و ليس الكفاءة، مما يؤدي إلى عجز المؤسسة عن توفير مناصب ملائمة لذوي المستوى التعليمي العالي، ويسبب لها إحراج كبير و بالتالي تنتج جراه مشاكل عديدة تعيق من فعالية المؤسسة، ولكي تتخطى هذه المشاكل يستلزم إعطاء أهمية لمنصب العمل و الذي يعتبر النواة الأساسية في المؤسسة، واعتباره جزء لا يتجزأ من التنظيم لأنها إذا كان هناك توافق بين متطلبات منصب العمل و مهارات وخبرات شاغل المنصب فان ذلك يحقق تطوير وترقية للمناصب و بالتالي فعالية التنظيم. وباعتبار بطاقة منصب العمل و التي بدورها تعبر عن الواجبات و المسؤوليات التي يقوم بها الشخص أثناء عمله كعامل يؤثر على منصب العمل، وكذلك البرامج التكوينية التي تختارها المؤسسة فهل يا ترى تتناسب مع متطلبات المنصب أم أنها تسعى إلى تطوير مهارات العمال لأجل ترقيةهم إلى مناصب أعلى. و من خلال هذا الطرح الإشكالي يتسنى لنا صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

• كيف تؤثر تنمية الكفاءات على فعالية التنظيم داخل المؤسسة ؟

ومن التساؤل الرئيسي تنفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل لبطاقة منصب العمل تأثير على مهارات العامل ؟

2- هل تساهم المتابعة التقنية من طرف المؤسسة في تطابق برامج التكوين مع

المنصب المشغول؟.

ومن خلال هذا التساؤل الرئيسي و التساؤلات الفرعية يتم الافتراض التالي:

خامسا: فرضيات الدراسة

(أ) الفرضية العامة:

تساهم تنمية الكفاءات في ترقية وتطوير منصب العمل وبالتالي تحسين فعالية المنظمة

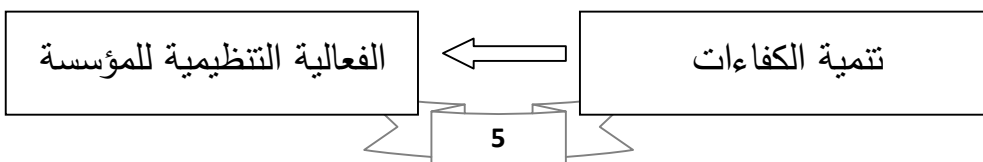
(ب) الفرضيات الفرعية:

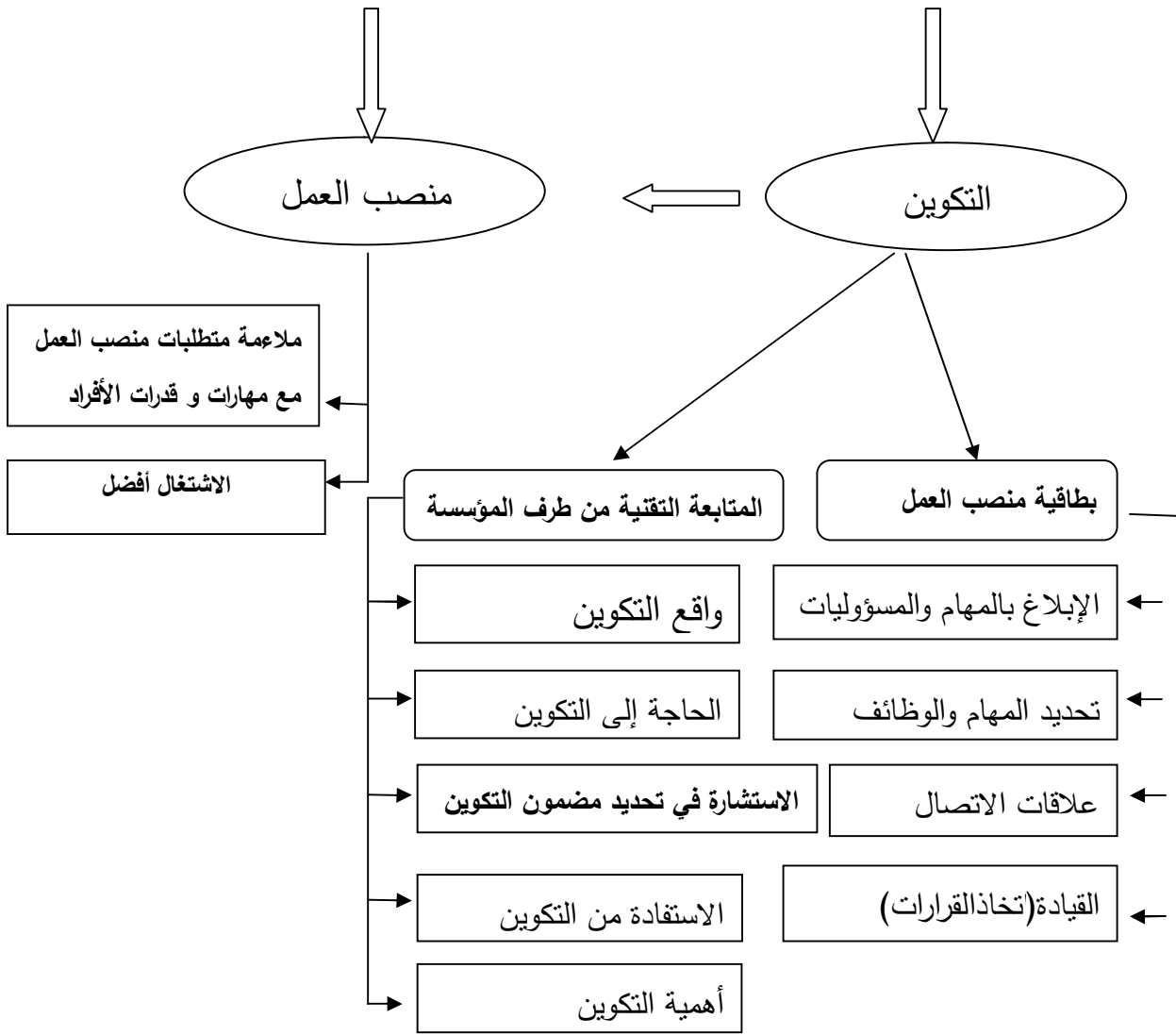
1- تساعد بطاقة منصب العمل في تنمية مهارات العامل و ملاءمتها مع احتياجات منصب العمل.

2- تساهم المتابعة التقنية من طرف المؤسسة في تطابق برامج التكوين مع المنصب المشغول.

سادسا: نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01) يوضح نموذج الدراسة





إعداد الطالبة

سابعاً: تحديد المصطلحات والمفاهيم :

يشكل الإطار المفاهيمي المسار الذي يحدد مضمون الدراسة وتوجهاتها، ويحدد الخلفية النظرية والمنهجية التي تساعد الباحث وتوجهه في تعامله مع المعطيات النظرية و الميدانية من بداية الدراسة حتى نهايتها، ويقصد بالمفاهيم آراء و أفكارا أو

مجموعة معتقدات حول شيء معين. أو أسماء تطلق على الأشياء التي هي من صنف واحد أو الأسماء التي تطلق على الصنف نفسه. و اصطلاح الفكرة أو المفهوم في علم الاجتماع هو اصطلاح تجريدي لا يمكن اعتباره النظرية الاجتماعية ذاتها بل هو جزء مهم منها طالما أنها تتكون من مجموعة أفكار مترابطة ترابطاً منطقياً و جدالياً<sup>1</sup>. وسنحاول في هذه الدراسة توضيح معنى ودلالة وحدود المفاهيم التي نستخدمها في دراستنا الراهنة والمتمثلة في تنمية الكفاءات، التكوين، الفعالية التنظيمية، منصب العمل، المؤسسة، لننتقل بعدها لتحديد إجرائياً بعد عرض مختلف التعاريف التي تناولت هذه المفاهيم و مناقشتها، من حيث اشتقاق نقاط الالتقاء والاختلاف بين التعاريف والتركيز على تلك التي لها ارتباط وثيق بموضوع الدراسة والواقع العلمي (المؤسسة)

## 1. الكفاءة(اصطلاحاً، إجرائياً)

### 1.1 تعريف الكفاءة اصطلاحاً:

تعتبر الكفاءة الخبرة التشغيلية. حيث ان الدراية هي المعرفة و الخبرة للموظف(درجة من الخبرة، و التمكن من تأدية النشاطات...) لذلك علينا ان نأخذ بعين الاعتبار البعد المعرفي و الشخصي.<sup>2</sup> كما يمكن تعريف الكفاءة على أنها مجموعة المعارف التي تساعد في تحقيق المهام اليومية للمؤسسة في سياق الاستخدام.<sup>3</sup> و يمكن تعريفها بأنها مجموع المعارف و الخبرات المهنية و الثقافية التي يتمتع بها العامل و التي تحدد المركز الذي يجب أن يحتله ضمن المنشأة و الأجر أو الراتب الذي يتناسب مع ذلك المركز.<sup>4</sup>

وتعتبر الكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني، فهي تشمل التنظيم والتخطيط والتجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة. ويعرفها لوك بايور: " بأنها القدرة على تنفيذ مهام محددة،

<sup>1</sup>-إحسان محمد الحسن، **مناهج البحث الاجتماعي**، دار وائل للنشر، الأردن- عمان، ط1، 2005، ص42.

<sup>2</sup>- Céline Dubey ,**la gestion des compétences**,séminaire:changement etintervention dans les organisations,mai 2003, p5

<sup>3</sup>- Christine Rieu, **gestion des compétence**, université de savoir, tistic esia, condillac le sens de l'information,p83

<sup>4</sup>-محمد بشير عليّة، **القاموس الاقتصادي** (عربي، فرنسي، انجليزي، ألماني)، المؤسسة العربية للدراسات و النشر، بيروت، ط1، 1985، ص 346.

وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع، الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل<sup>1</sup>

## 1.2 تعريف الكفاءة إجرائيا:

قدرة العامل على توظيف قدراته ومهاراته أثناء قيامه بعمله للتكيف مع متطلبات المنصب.

## 2. تنمية الكفاءات (اصطلاحا، إجرائيا)

### 2.1 تعريف تنمية الكفاءات اصطلاحا:

مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة، وتحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، التحفيز، وغيرها من وسائل لتحسين أداء المؤسسة، وليس أهدافا في حد ذاته.

### 2.2 تعريف تنمية الكفاءات إجرائيا:

هي عبارة عن مجموعة برامج تقوم بها المؤسسة لتنمية وتطوير مهارات أفرادها لتحقيق أهدافها بشكل أفضل.

## 3. التكوين (اصطلاحا، إجرائيا):

### 3.1 تعريف التكوين اصطلاحا:

التكوين بصفته عملية تاهيلية، تضمن للمنخرط في العملية اكتساب هوية تكوينية (L'Affirmation d'un identité professionnelle)، بالإضافة إلى مؤشرات مهنية Des indices de professionnalisation بالاعتماد على ممارسة فعلية لنمط معين من التكوين الكفيلة بإكساب "المتكون" معارف مرجعية و أدوات في ميدان من الميادين و كفاءات غير قابلة للتشكيك و بالتالي العبور من الأصالة إلى الحداثة، حتى ولو كان ذلك في حركة اجتماعية مرادفة لأنماط الثقافية المسطرة "Les modèles culturels dominants" المرتكزة حول ترقية الفرد أو الجماعة، وتتمين العمل المهني<sup>2</sup>. كما يعرف بأنه عملية تعديل ايجابي يتناول سلوك

1-الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير -تجارب الدول-جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، يومي 03-04 ديسمبر 2012

2- خنير تركزات، التكوين بين الكفاءة و الأداء، دراسة في أنماط التكوين المتخصص، محاضرات الأسبوع العلمي الوطني

الرابع للجامعات حول موضوع التكوين، ، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان، 16-21 افريل 2005، ص 38.

الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تتقصه و الاتجاهات الصالحة للعمل و الإدارة.<sup>1</sup>

### 3.2 تعريف التكوين إجرائيا:

هو تنمية العامل و إكسابه مهارات و قدرات و معارف جديدة، لأجل القيام بمهامه و واجباته على أحسن وجه.

### 4. الفعالية التنظيمية(اصطلاحا، إجرائيا)

#### 4.1 التنظيم:

يطلق اسم التنظيم على كل مؤسسة أو هيئة،سواء كانت صناعية أو فلاحية أو إدارية خدمية،شرط أن يكون هناك تنسيق بين عناصرها لتحقيق أهداف مشتركة، ويعرف بارنارد التنظيم بأنه منظومة من النشاطات المنسق بوعي لفردين أو أكثر، أما محمد عبد الوهاب قد شرح كلمة التنظيم ووجد أنها تعني شيئين:وظيفة وشكلا.

- **الوظيفة:**عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم وتنسيق بين جهودهم،وا إنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة لهم معروفة للجميع.**والشكل:**أو هيكل التنظيم ويقصد به الجماعات و الأدوار و الأقسام التي يعمل بها الناس،والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا بها إلى هدف محدود<sup>2</sup>.

ويعرف التنظيم بأنه وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة تتخذ طابع بنائيا يتلاءم وتحقيق هذه الأهداف<sup>3</sup>

### 2.3 تعريف الفعالية التنظيمية اصطلاحا:

هناك تصورات مختلفة للباحثين حولاً لفعالية التنظيمية منهم من يعتبر أنها هي النجاح أو القدرة الإنتاجية كما يميل كل باحث تعريف الفعالية التنظيمية حسب المنظار الذي من خلاله ينظر إليها.

<sup>1</sup>- بن عيشي عمار، مساهمة البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات،مجلة الحقيقة ، العدد20، أدرار- الجزائر،2012، ص29

<sup>2</sup>- بوفلجة غيات، فعالية التنظيمات تشخيص وتطوير،دار الغرب للنشر والتوزيع،وهران،ط1،.2003، ص9

<sup>3</sup>- السيد الحسيني،علم الاجتماع التنظيم،الإسكندرية،دار المعرفة الجامعية،1994،ص14

واهتم نادلر وتوشمان بأهمية النموذج عند القيام ببحث للفعالية التنظيمية، وقالوا أن النماذج التي يستعملها الأفراد، تأثر على نوع المعطيات المجموعة والمهملة. النماذج توجه الأفراد إلى طرق التحليل وتفسير المعطيات المجموعة، واخبرا أن النماذج هي التي تساعد الأفراد على اختيار طريقة العمل<sup>1</sup>.

ويعرفها اتزيوني (مثلا) بأنها: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى، مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية"، يلاحظ على هذا التعريف ربطه بين الفعالية والعوامل ذات الطبيعة البشرية ومنها، نوعية السلطة والإشراف والاتصال الجيد كل هذه العوامل على درجة عالية من الأهمية في إنماء الروح المعنوية لدى العمال مما يحفزهم على بذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

### 3.3 تعريف الفعالية التنظيمية إجرائيا:

عزم و استطاعة المؤسسة وتمكينها من تحقيق أهدافها، من خلال الاستثمار الجيد لموردها البشري.

### 5. منصب العمل (اصطلاحا، إجرائيا)

#### 5.1 تعريف منصب العمل اصطلاحا:

يعرف جان ماري بريتي المنصب على انه مجموعة النشاطات التي يقوم بها العامل و المقدمة من خلال توصيف المناصب، ويشكل المنصب وضعية العمل المعروفة كليا من طرف التنظيم و ذلك من خلال مكان العمل و محتواه و كيفية تنفيذه

1- بوفلجة غيات، فعالية التنظيمات تشخيص وتطوير، نفس المرجع السابق، ص9

2- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة،

2006، ص196.

بمعزل عن شاغله، و في تعريف آخر يعرف منصب العمل على انه محتوى العمل المعطى للأجير في مدة زمنية محددة<sup>1</sup>

## 5.2 تعريف منصب العمل إجرائيا:

يعتبر منصب العمل مجموع المسؤوليات و النشاطات التي يقوم بها العامل في فترة معينة.

### ثامنا: منهج الدراسة:

يرتكز استخدام الباحث لمنهج دون غيره على طبيعة الموضوع، الذي يتطرق إليه فاختلف المواضيع من حيث التحديد و الوضوح يستوجب اختلافا في المناهج المطبقة، وفي الدراسة الحالية وتبعا للمشكلة المطروحة و المتمثلة في تنمية الكفاءات ودورها في تعظيم الفعالية التنظيمية في المؤسسة. ولقد ارتأينا أن نستخدم المنهج الوصفي لأنه الملائم و الأنسب والذي يعتبر أكثر استعمالا من طرف الباحثين و الطلاب في كثير من الأبحاث و الدراسات. يعرف بأنه طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من اجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين، ويعرف بأنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة<sup>2</sup>.

و يعرف أيضا بأنه المنهج الذي يقوم على دراسة و تحليل و تفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها و أبعادها و توصيف العلاقات القائمة بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها. يهتم المنهج الوصفي بالتعرف على معالم الظاهرة أو المشكلة و تحديد أسباب وجودها و تشخيصها و الوصول إلى كيفية تغييرها<sup>3</sup>. و لأنه يقوم بوصف الظاهرة الاجتماعية وصفا دقيقا وواضحا يتسنى للباحث من خلال التحليل و التبويب و التعميم، اكتشاف العلاقة بين متغيرين و الخروج باستنتاج عام مستخدما في ذلك الأدوات المستعملة لهذا الغرض كالملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

<sup>1</sup> - عبد الكريم بويحيوي، الخواء الاجتماعي، أطروحة دكتوراه دولقي علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 2007/2008 ، ص 616

<sup>2</sup> - عمار الطيب كشرود، البحث العلمي و مناهجه في العلوم الاجتماعية و السلوكية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، ط1، 2007، ص228.

<sup>3</sup> - خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر ، ط1، 2008، ص44



تاسعا: الدراسات السابقة:

## 1- عرض الدراسات السابقة:

### 1.1 سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي:

قام بهذه الدراسة بوشمال احمد بمؤسسة مطاحن الأغواط(الجزائر) لنيل شهادة الماجستير سنة 2011 حيث انطلق في طرح اشكاليته بدءا من العوامل البيئية المؤثرة على المنظمة وكيفية التغلب عليها عن طريق التغيير التنظيمي الذي يهدف إلى البقاء والاستمرار والتأقلم مع متغيرات البيئة منتهيا بالتساؤل عن مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين فعالية المنظمة وكيفية تأثيره على الفاعلين بالمنظمة قياسا إلى العقلانية النسبية في حالة تعارض الأهداف ويجب عن السؤال مؤقتا بالفرضية العامة المصاغة على الشكل التالي :

تؤثر التغييرات التنظيمية على استمرارية أو على فعالية التنظيم من خلال تعارض مصالح الفاعلين في عملية التغيير (مسيرين ومسيرين) إذ انخفض معدل العمل وكان معدل ترك العمل في ارتفاع مما ينعكس سلبا على أداء المؤسسة وبالتالي انخفاض الإنتاجية

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصفي لأنه رأى بأنه مناسب للعرض النظري لمتغيرات الدراسة ومفاهيمها الإجرائية والإحاطة بجميع أبعادها، وتحليلي لأنه ملائم لتحليل المعطيات والبيانات التي جمعها من الميدان الذي يساعد في فهم وتفسير الواقع الاجتماعي المدروس ، وقد اعتمد الباحث على العينة التي يتكون عدد أفرادها من 92 عاملا مبررا ذلك بأنهم معنيون بالكشف عن أهداف الدراسة من خلال أداة الاستمارة التي بلغ عدد أسئلتها 46 سؤال مغلقا ومفتوحا.

وبعد التحليل لمعطيات البحث تم التوصل إلى النتائج التالية :

- ضعف فعالية المؤسسة خاصة من جهة العلاقات بينها وبين عمالها ( على مستوى التفاعل بين الفاعل والنسق)
- اندثار حياة المؤسسة وحلها نتيجة غياب عملية التوظيف من جهة وارتفاع معدل دوران العمالة بأنواعه
- السلوك العمالي السلبي(اختلاس الأموال) والتي تؤثر على الوضعية المالية وبالتالي ارتفاع معدل البطالة ، التسريح العمالي، إفلاس الشركة

- لا يطبق التحليل الاستراتيجي من طرف الفاعلين ، وكل ما يحدث في المؤسسة وبين العمال من أفعال هو بشكل عفوي، يركز على التقليد والمحاكاة

## 1.2 الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين:

هذه الدراسة من إعداد صالح بن نوار قام بها المؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة (الجزائر) كانت عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه سنة 2005 حيث بدا في طرح اشكاليته انطلاقا من العوامل التي تساعد المؤسسات الوطنية على النهوض وتطوير نفسها مرورا بمراحل التسيير التي مرت بها المؤسسات الجزائرية وصولا منتهيا إلى تساؤله عن مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية. ويجب على ذلك بفرضية عامة تتمثل في: يساهم اهتمام القائمين على المؤسسات الجزائرية بالموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي لأنه النسب لدراسته وملائم لوصف وتفسير وتحليل وفهم الواقع المدروس ، ودراسته دراسة علمية . كما انه اعتمد على العينة العشوائية الطبقية ويتكون عدد أفرادها 49 سؤال مغلقا ومفتوحا.

وبعد تحليله لمعطيات البحث تم توصله إلى النتائج التالية:

- الرجل المناسب في المكان المناسب
- الحرية والقدرة على اتخاذ القرارات الهامة
- توسيع دائرة التشاور فيما يتعلق بحياة المؤسسة
- الصرامة في تطبيق العقوبات
- سماع انشغالات العمال
- جعل المصلحة العامة فوق المصلحة الفردية
- تغيير الأنظمة الإدارية الحالية
- انتهاج الطرق العصرية في التسيير مع الاتصاف بالمرونة والصرامة في نفس الوقت وحسب الظروف
- تحديد المسؤوليات
- الاهتمام بالفعاليات النشطة (الأفراد الأكفاء)

- مواكبة التطور الحاصل في جميع مجالات العمل
- الانضباط في العمل
- تحمل المسؤولية
- احترام حقوق الآخرين
- التكوين الجيد وحسب الاختصاص
- الاتصال الهادف
- توفير الحوافز المناسبة
- منح السلطة لشخص واحد والتقليل من النظام البيروقراطي
- الالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل

### 1.3 التكوين المهني والفعالية التنظيمية:

قامت بهذه الدراسة صبرينة ميلاط بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيجل وهذه الدراسة عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية سنة 2006/2007، حيث بدأت الباحثة في طرح اشكالياتها أهمية التكوين والاهتمام الذي يحظى به من طرف الفكر الإداري ثم عوامل زيادة الاهتمام بموضوع التكوين وصولاً إلى إشكالية بحثية مفادها أن هناك علاقة بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية وذلك من خلال تقصيها لجملة من التساؤلات :

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

2- هل هناك علاقة بين زيادة مهارات العامل وكفاءته وبين ارتفاع الروح المعنوية لديه؟.

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

وكانت الفرضيات التالية كإجابة مؤقتة على تساؤلات الدراسة :

هناك علاقة دالة بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية وهذه الفرضية انبثقت

منها فرضيات جزئية التالية :

هناك علاقة بين التكوين المستمر وزيادة الإنتاج.

يؤدي التكوين المهني إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى العمال

هناك علاقة ارتباطية بين التكوين و الرضا الوظيفي

استخدمت الباحثة طريقة المسح بالعينة وهي إحدى تطبيقات المداخل الوصفية و

إحدئأساليب المنهج الوصفي،والذي يعتبر الأنسب والملائم لوصف و تحليل و تفسير

الوقائع، كما أنها اعتمدت على العينة العشوائية الطبقية ويتكون عدد أفرادها 41 عامل كما أنها اعتمدت على تقنيتي المقابلة والاستمارة والتي تحتوي على 48 سؤال مغلق ومفتوح وبعد تحليلها لنتائج البحث تم توصلها إلى النتائج التالية :

- العمل على جعل العمال يندمجون في أهداف المؤسسة وتحسين المجتمع بان النجاح الفردي مقرون بنجاح المؤسسة .

- خلق جو تنافسي بين العمال بمكافأة الجهود التي يقوم بها العمال النشطون وان يكون هناك اعتراف ولو شفهيًا بالمجهودات المبذولة من طرف العمال .

- إدخال أنماط جديدة للتسيير العلمي الحديث للمؤسسات وتكوين المسيرين على هذه

الأنماط

- الزيادة في الأجور والحوافز والعلاوات وتوزيعها بطرق عادلة

- خلق الجو المناسب لمشاركة العمال في إبداء الرأي واتخاذ القرارات

- النزاهة و الإنصاف بين العمال وبين العمال والإدارة وتدعيم الاتصالات بأنواعها

- غرس القيم الأخلاقية والدينية في نفوس العمال

#### 1.4 التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية:

قام بانجاز الدراسة بوقفف محمود بجامعة عباس لغرور -خنشلة، وهذه الدراسة عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، في الموسم الدراسي 2014/2013، حيث انطلق من إشكالية مفادها: كيف يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟ تتدرج تحتها التساؤلات الفرعية التالية:

كيف يؤثر المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات و سلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

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

كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف و المؤسسة الجامعية الجزائرية؟

و نظرا لطبيعة الظاهرة التي تستهدف التعرف على التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين، استخدم الباحث المنهج الوصفي للكشف عن حقائق الظاهرة

ووصفها وصفا دقيقا، كما انه اعتمد على المسح الشامل حيث يبلغ عدد أفراد مجتمع البحث 46 موظف، كما انه اعتمد على تقنية الاستمارة في جمع المعلومات وبعد تحليله لنتائج البحث تم التوصل إلى :

تم قبول صحة الفرضية العامة و التي مفادها ان للتكوين دور في تحسين الأداء كما أكدت النتائج ان:

- التكوين أثناء الخدمة يساعد في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية.
- هناك تأثير للمكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية.
- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف و المؤسسة الجامعية.

## 2-تقييم الدراسات

بعد عرض الدراسات السابقة والتي كانت من بيئات مختلفة، تم التوصل إلى أنها ترتبط ارتباط جزئي بالدراسة الحالية، فالدراسة الأولى و الثانية، فارتباطها يتضح من خلال دراستهم للعوامل التي تؤثر على فعالية التنظيم، وهذا يشبه الدراسة الحالية في دراسة تنمية الكفاءات باعتباره عامل من عوامل التي تؤثر على فعالية التنظيم، أما الدراسة الثالثة و الرابعة فيتبين الارتباط من خلال دراستهم للتكوين كأحد أساليب تنمية الموارد البشرية و الذي يسهم في تنمية مهارات و قدرات وسلوكيات الأفراد داخل التنظيم.

أما جوانب الاستفادة فقد تمت في النقاط التالية:

- ✓ التعرف على الجوانب النظرية المتعلقة بالموضوع
- ✓ الإرشاد إلى المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة
- ✓ الاطلاع على الأدوات المستخدمة و المنهج الأنسب
- ✓ المساعدة في بناء الاستمارة وصياغة بعض الأسئلة

## 3-مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة خاصة دراسة "صبرينة ميلاط" ودراسة" بو قطف محمود" في تناولهما " التكوين" إلا أن هناك اختلاف في تحديد الزاوية أو الاتجاه المدروس فدراسة" صبرينة ميلاط" تبحث عن علاقة التكوين بالفعالية التنظيمية، أما دراسة" بوقطف محمود" فكانت تستفسر حول كيفية إسهام التكوين في تحسين أداء

الموظفين في حين أن الدراسة الحالية فكانت كاستفسار عن كيفية مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين فعالية المؤسسة، وبالتركيز التكوين حول المنصب المشغول. و بالنسبة للدراستين التي قام بها كل من "بوشمال" و "صالح بن نوار" فهما تشبهان الدراسة الحالية في تناولهما للفعالية التنظيمية إلا أن الدراسة الحالية اقتصت بدراسة جزء من المنظمة أو النواة الأساسية في التنظيم ألا و هي منصب العمل. ومن ناحية المجالات التطبيقية: فالدراسة الحالية أكثر تركيزا على التكوين لترقية المناصب وليس التكوين المعتاد (الزيادة في المستوى التعليمي)، و هو بهذا يختلف عن مجالات تطبيق الدراسات الأخرى فكل منها وجهته الخاصة. أما من الناحية الزمنية والمكانية فالدراسات تختلف من حيث المناطق والزمن الذي أجريت فيها كل دراسة، فأقدم دراسة هي التي قام بها "صالح بن نوار" سنة 2005 وكان حيزها الجغرافي بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات و الجرارات بمدينة قسنطينة، تليها دراسة "صبرينة ميلاط" سنة (2006-2007) حيث كان حيزها الجغرافي بالمحطة الوطنية للكهرباء و الغاز بجيجل، ثم دراسة "بوشمال" سنة 2011 بمؤسسة مطاحن الأغواط ، وأخيرا دراسة "بوقطف محمود" سنة (2013-2014) بجامعة خنشلة. بينما الدراسة الحالية تعبر عن الفترة الحالية 2015 و بالتحديد وحدة إنتاج الكهرباء بأدرار.

# الفصل الثاني

التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في التنظيم

تمهيد

المبحث الأول: ماهية التسيير التقديري للوظائف

المطلب الأول: مفهوم الوظيفة

المطلب الثاني: تحليل الوظيفة

المطلب الثالث: توصيف الوظائف

المطلب الرابع: تصميم الوظائف

المبحث الثاني: تنمية الكفاءات في المؤسسة

المطلب الأول: تعريف تنمية الكفاءات

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات

المطلب الثالث: تطوير الكفاءات

المبحث الثالث: خطوات وأهمية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات

المطلب الأول: خطوات التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات

المطلب الثاني: أهميته في الفعالية التنظيمية

خلاصة

**تمهيد**

يُعتبر التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات من أهم العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث تسعى إلى التوفيق بين الفرد العامل ووظيفته وتساهم في ضبط والتحكم في تنظيم المؤسسة بما في ذلك مواردها البشرية مع الوظائف، وهذا من خلال وضع خطط تسيير وفق نظام يهدف إلى تحقيق ما تسعى إليه، ولا يتم ذلك إلا بتوفير الكم و النوع اللازمين من الموارد البشرية لتغطية أوجه القصور و النقص في المؤسسة. و من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى ماهية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات، و خطواته وأهميته في التنظيم.

**المبحث الأول: ماهية التسيير التقديري للوظائف****المطلب الأول: مفهوم الوظيفة****أولاً: الوظيفة:**

تعني ادوار العمل، فيمكن أن يكون موقعا مهنيا، وكل عمل يتطلب مهمات خاصة تنفذ في سياقات محددة، وكل واحدة تشمل مجموعة من الواجبات والمسؤوليات<sup>1</sup>. بمعنى أن الوظيفة عبارة عن مجموعة من العمليات أو الواجبات أو المسؤوليات التي يكلف بأدائها شخص واحد. وعلى هذا فان أي مؤسسة عمل تضم عددا من الوظائف بقدر عدد العاملين فيها، حيث يكلف كل منهم مجموعة من الواجبات بغض النظر عن تشابه أو اختلاف مجموعة الواجبات التي يكلف بها كل منهم<sup>2</sup>. والوظيفة نزعة سوسولوجية تقوم على أساس المماثلة بين الحياة الاجتماعية والحياة العضوية، وهي أقدم في البيولوجيا وعلم النفس، و الانثروبولوجيا منه في علم الاجتماع<sup>3</sup>.

وقدم رادكليف بر ون تعريفاً للتحليل الوظيفي فيقول: "ان الوظيفة هي نشاط متكرر أو دور يلعبه الفرد في الجماعة كلها و المساهمة التي يعطيها لصياغة مسيرتها المنظمة".

<sup>1</sup> - عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر، عمان - الأردن، ط1، 2008، ص 18.

<sup>2</sup> - عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، المارات العربية المتحدة، ط4، 1994، ص49 .

<sup>3</sup> - حسين عبد الحميد احمد رشوان، البناء الاجتماعي الأنساق والجماعات، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2007، ص 25، 26.



ومن هذا التعريف نلاحظ أن:

- هذا التحليل يسعى إلى تفسير علاقة الوظائف بالكيانات التي تعمل فيها الأجزاء والمنظمات.
- التحليل الوظيفي يرتبط بأي ظاهرة منتظمة (نشاط أو سلوك)
- التحليل الوظيفي يرتبط بمفهوم الهيكل الاجتماعي أو أي ترتيب غير عشوائي للعلاقات المنظمة<sup>1</sup>.

ويمثل مفهوم الوظيفة الحجر الأساس لعمل إدارة الموارد البشرية والوظيفة: هي ( مجموعة مهام تسند إلى شخص واحد ولها هوية واسم وهو مصدر تسمية موظف) ومن الأمثلة على ذلك وظيفة كاتب حسابات ووظيفة مدير إنتاج... الخ من هذه الوظائف تتضمن مجموعة من المهام تجمعها إدارة المورد البشرية بشكل بحيث يمكن ان تسندها إلى فرد واحد فتعطيها اسم<sup>2</sup>. وكما يعرفها محفوظ احمد جودت، الوظيفة position أنها عبارة عن مجموعة من الواجبات و المسؤوليات التي تحددها السلطة المختصة، وتتطلب فيمن يقوم بها توفر مؤهلات واشتراطات معينة<sup>3</sup>.

### ثانيا: مكونات الوظيفة:

تشتمل الوظيفة أو العمل على مجموعة من المهام أو الأنشطة أو الفعاليات الجزئية التي يتشكل بمجموعها كيان الوظيفة أو العمل ومن اجل معرفة أوجه ومدى التشابه أو الاختلاف بين وظيفة و أخرى فان ذلك يتطلب تحليل كل وظيفة إلى مكوناتها أو عناصرها الأساسية ومقارنتها مع بعضها وترتيب هذه المكونات أو الفعاليات بشكل متدرج أو متسلسل:

1- **العنصر (élément):** هو اصغر وحدة موجودة أو مكون موجود في أي نشاط أو عمل، مثال ذلك ان إحدى عناصر مهمة مدير الأجور والرواتب هي التوقيع على الصكوك في كل مرة يتم فيها دفع رواتب و أجور العاملين<sup>4</sup>.

1- حسين عبد الحميد احمد رشوان، المرجع السابق ص 38، ص 39

2- يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، ص 130

3- محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2010، ص 23

4- نجم عبد الله العزاوي و عباس حسن جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، ص 29

## 2- المهمة:

هي كل موقف يبذل فيه مجهود بشري لتحقيق غرض معين، وقد يكون المجهود عضليا (مثل رفع ثقل) أو فكريا (مثل تصميم برنامج أو وضع خطة) لذلك فالوظيفة الواحدة قد تتضمن القيام بمجموعة من المهام<sup>1</sup>، وتعرف المهمة أيضا أنها عمل ونشاط محدد يقتضي التنفيذ<sup>2</sup>.

وتمثل المهمة مجموعة من العناصر التي يؤديها الموظف للوصول إلى هدف ما، فالمهمة هي وحدة محددة تتضمن عددا من العناصر تتجزئ عبر مجموعة من الإجراءات و الأساليب والطرق المحددة، مثال ذلك ان إحدى مهمات مدير الرواتب والأجور هي إعداد قوائم الأجور والرواتب كل شهر أو أسبوع.

## 3- الواجب (duty):

فالواجب هو مجموعة من المهام المحددة ينجزها موظف بقصد انجاز نشاط أو فعالية معينة تقع ضمن مسؤولية، أي ان الواجب يتضمن الفعاليات جميعها ذلك العلاقة بانجاز مهمات وعناصر ذلك العمل.

## 4- العمل (position):

وعليه فان العمل هو مجموعة محددة من الواجبات التي ينجزها موظف واحد. ومن الأمثلة على العمل الذي يؤديه مسؤول الأجور هو التأكد من صحة ودقة البيانات المستخدمة في احتساب رواتب وأجور العاملين و التحقق من دقة الاستقطاعات المحتسبة وغيرها. وان مجموعة الأعمال التي يكلف بانجازها موظف ما تدعى الوظيفة. فالوظيفة هي مجموعة أعمال ومسؤوليات متشابهة أو متكاملة تتناط بشخص واحد وتتطلب وقته بكامله، وتتعلق بمكانته، كما ان الوظيفة نفسها يمكن ان تسند إلى أكثر من فرد واحد في المنظمة الواحدة، إذا كان عبء العمل وحجم الهيكل التنظيمي وسعة أعمال المنظمة تستلزم ذلك<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص 20

<sup>2</sup> - سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2007، ص 141

<sup>3</sup> - نجم عبد الله العزاوي، المرجع السابق، ص 29

## 5- المهنة (occupation):

تعرف المهنة على أنها مجموعة الأعمال المتشابهة في الواجبات<sup>1</sup>، وبصيغة أخرى تعرف بأنها مجموعة من الوظائف المتشابهة من حيث نوع العمل والموجودة في منظمات متعددة، أو على مستوى قطاع ما. كالصناعة مثلا أو على مستوى القطر، فالتدريس مهنة، والتدقيق مهنة، والتجارة مهنة، والخياطة مهنة، فهي تضم مجموعة وظائف وأعمال على مستوى عدد قليل من المنظمات المتخصصة أو العامة أو حتى على مستوى قطر معين بأكمله فالمدقق أو المحاسب يمارس هذه الوظيفة اعتمادا على ما يمتلكه من خبرات ومهارات و مهارات وتحصيل علمي، مع ما تتضمنه من جهود ومسؤوليات تتطلبها هذه الوظيفة أو تلك<sup>2</sup>.

وتتعلق المهنة بمجموعة من القواعد والشروط والضوابط والمعايير، حيث تتطلب المهنة الإعداد و التعليم والتدريب الفني، كما أنها تتطلب معارف ومهارات محددة، ومن المهن المتعارف عليها التعليم والمحاسبة والهندسة والطب و الإدارة<sup>3</sup>.

و لكون المهنة لها وصولها ومعاييرها و ضوابطها و حدودها لذا لا يعتبر كل عمل مهنة، وتتطلب درجة عالية أو مناسبة من المعرفة و التدريب المتخصص و الفكر المبدع، تميزا لها عن العمل الذي لا يتطلب سوى مهارة فنية فقط<sup>4</sup>.

## ثالثا: العوامل المؤثرة على الوظيفة:

هناك عدة عوامل تؤثر على الوظيفة وهي:

- تحديد العوامل المؤثرة والتي لها علاقة بالوظيفة، مثل الإشراف، وطبيعة وظيفة الرئيس المباشر الذي ترتبط الوظيفة به ضمن خطوط السلطة، كما يجب تحديد العوامل التي تؤثر بها الوظيفة على غيرها من الوظائف أو التي تحت إشراف شاغلها، إضافة إلى ضرورة تحديد ما إذا كان الإشراف كليا أو جزئيا فنيا أو إداريا .
- العوامل المتعلقة بظروف العمل المادية.

<sup>1</sup>- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي و التنظيمي، دار المعارف للنشر و التوزيع، القاهرة، ط4، 1983، ص81

<sup>2</sup>- نجم عبد الله العزاوي، المرجع السابق، ص 29

<sup>3</sup>- محفوظ احمد جودة، المرجع السابق، ص 23 .

<sup>4</sup>- موسوعة المصطلحات الإدارية والاجتماعية الاقتصادية والتجارية، انكليزي، عربي، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت - لبنان،

ط1، 2007، ص 278.

- ضرورة تحديد ما يحيط بالوظيفة من مخاطر وصعوبات قد تؤثر على الوظيفة المراد تحليلها.
- ما تتطلبه الوظيفة من جهود عضلية وجسدية وحركات ضرورية للقيام بها.
- مراعاة الجوانب المادية المرتبطة بالوظيفة.
- مسؤولية اتخاذ القرارات بأنواعها المختلفة من روتينية وغير روتينية<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني: مفهوم تحليل الوظائف وأهميته:**

**أولاً: مفهوم تحليل الوظائف:**

ان نشاط تحليل الوظائف يعتبر من الأنشطة الرئيسية في إدارة الموارد البشرية التي تسبق الاختيار من اجل التعيين كما وتعتمد على دراسة المهام للتي يتولاها الموظف حتى تتمكن إدارة المنظمة من مطابقة أوصاف المهمة مع مؤهلات وخبرات الشخص المتقدم لملى شاغر الوظيفة وان عملية تحليل الوظيفة هي جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالخبرات والمؤهلات التي تتطلبها الوظيفة ومسؤوليات شاغل الوظيفة فضلا عن اختيار طريقة جمع المعلومات. ومن خلال عملية تحليل الوظائف تستطيع المنظمة معرفة الأهمية النسبية لكل وظيفة بكل دقة ومقارنة الوظائف مع بعضها بعضاً<sup>2</sup>.

نستنتج من ذلك بان تحليل الوظيفة هو القيام بتعريف مكونات والمهام المختلفة للوظيفة فحسب، بل تخصيص المهارات والمعارف والقابلية المطلوبة أيضاً. كما يلعب تحليل الوظائف ووصفها دورا كبيرا في توفير بيئة عمل سليمة بكل أبعادها الوظيفية، فهو يساعد على اختيار البناء التنظيمي السليم، وعلى القيام باتخاذ قرارات إدارية جيدة واختيار سليم لقوة العمل.

فتحليل الوظائف كعملية إدارية، يعني تحديد معالم كل وظيفة من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات، وتحديد مستوى ونوع المهارات المطلوب توافرها، فعملية التحليل هي عملية فنية تتطلب تحليل العمل ومعرفة مكوناته بحيث نستطيع الوصول إلى إعداد وصف وظيفي يمكن الاعتماد عليه لتحقيق النجاح في العمل الإداري وتحقيق أهداف التنظيم<sup>3</sup>

1- موسى اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2 2007، ص 85.

2- يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 129

3- موسى اللوزي، نفس المرجع السابق، ص 69.

ويقصد به التعرف على جميع الأجزاء المكونة للوظيفة و ما يترتب عليها من الواجبات والمتطلبات المادية والعقلية و الأدوات والمعدات المستعملة و خطوط الترقيّة و الخبرة و شروط المقدرة و فئات الأجور و ساعات و أحوال العمل فيها، وعلى علاقتها بغيرها من الوظائف<sup>1</sup>.

ويعني أيضا التعرف على كل الأنشطة التي تتكون منها مناصب العمل وظروف العمل التي تؤدي في ظلها وتحديد متطلبات الوظيفة من القدرات والمهارات المتنوعة. واستخدام تلك البيانات في تقييم الوظائف لتحديد أهميتها النسبية مقارنة بالوظائف الأخرى في المنظمة، والتقييم يعد أمر أساسي لتصميم نظام الأجور والحوافز<sup>2</sup>.

ان وظيفة تهيئة وإعداد الموارد البشرية تتضمن جانبين:

الأول: يركز على تحديد محتوى الوظيفة خلال عملية التحليل.

ثانيا: يركز على تحديد نوعية الأفراد المطلوبين لهذه الأعمال.

ويمكن تحديد مفهوم **تحليل الوظيفة** انه: عملية دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات لعمل محدد لغرض توضيح مواصفات الوظيفة ومحدداتها أو شروطها وكذلك تقويم الوظيفة.

كما أنها عملية دراسة الوظائف الحالية في المنظمة وتحليلها لخصم المهام التي يقوم بها كل شاغل الوظيفة و مؤهلاته ومسؤولياته. و هي عملية فنية معقدة إلا أنها ضرورية لإعداد قائمة الوظائف والوصف الوظيفي بشكل علمي، فأعداد هاتين الوثيقتين بشكل سليم يكون باستخدام المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف<sup>3</sup>.

و تعرف عملية تحليل الوظيفة بأنها جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمتطلبات انجاز الوظائف في منظمة معينة، أي ان البيانات والمعلومات المطلوب الحصول عليها حول الوظيفة، وما هي المهارات والقدرات التي يجب ان يمتلكها شاغل الوظيفة. بمعنى آخر إن تحليل الوظيفة يعني تجزئة الوظائف الموجودة في المنظمة إلى عناصرها ومكوناتها الأساسية ووصفها وصفا دقيقا مع بيان المؤهلات المطلوبة و القابليات التي يلزم أن يتمتع بها شاغل كل وظيفة من الوظائف قيد الدراسة .

<sup>1</sup>- نبيل غطاس وآخرون، قاموس الإدارة، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت -لبنان، 1983، ص 51

<sup>2</sup>- عبد الفتاح بوخمم، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى للنشر، الجزائر، 2011، ص23، 22.

<sup>3</sup>- سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 146

إن عملية تحليل الوظائف تتطلب من المكلفين بها والقائمين عليها ان يمتلكوا قدرا كبيرا من المعارف والخبرة والمهارة، وذلك لان هذه العملية تستلزم الحصول على معلومات متنوعة وواسعة عن الموظف و الوظيفة مع الأخذ بعين الاعتبار تباين أنواع و وسعة هذه المعلومات بين منظمة و أخرى وعلى العموم فان هناك جملة من الخطوات يجب إتباعها من قبل محلي الوظائف من أهمها:

- تحديد الهدف من عملية تحليل الوظائف.
- تحديد الوظائف المطلوب تحليلها أو تسميتها.
- تحديد مستوى مشاركة العاملين في عملية التحليل بعد شرحها وتفسيرها لهم.
- تحديد طرائق و أساليب جمع البيانات والمعلومات.
- القيام بجمع المعلومات والبيانات المطلوبة. واستخدامها في عملية التحليل.
- المراجعة والتحديث<sup>1</sup>.

ولعمليات التحليل الوظيفي أهمية كبيرة، حيث تسهم في توفير الأساس الموضوعي لأداء وظائف إدارة الموارد البشرية المتنوعة في الخدمة المدنية والقطاع الخاص فهي توفر كثيرا من البيانات والمعلومات حول الوظيفة وطبيعة العمل الذي تتطلبه و مسؤولياتها. مما يؤدي إلى فهم شامل ووافي لطبيعة الوظائف من قبل جميع القائمين على إدارة الوظائف العامة والخاصة و المسؤولين عنها بشكل عام، ومعرفة كيفية ممارستهم لوظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة، كتحليل الوظيفة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب، ونظام الأجور والترقية والنقل والتنظيم الإداري وغيرها.

### ثانيا: طرق تحليل الوظائف:

هناك عدة طرق يتم استخدامها في مهام تحليل الوظائف، للحصول على المعلومات اللازمة والضرورية للعمليات التنظيمية، خاصة اتخاذ القرارات، لذلك سوف نبحث في أكثر الأساليب والطرق المتبعة والمتعارف عليها في الأدب الإداري وتتمثل هذه الطرق في<sup>2</sup>:

1- الملاحظة: وهي أسلوب يتبع لجمع المعلومات والحصول عليها واللازمة لتنظيمات إدارية لغايات التعرف على واقع التنظيم وتطويره أو اكتشاف المعوقات، و المشكلات و

<sup>1</sup> - موسى اللوزي، المرجع السابق، ص 67

<sup>2</sup> . موسى اللوزي، نفس المرجع ، ص 74 .

العمل على حلها، لذلك فإن القيام باستخدام أسلوب يتطلب الملاحظة الدائمة للسلوك الوظيفي والعمليات داخل التنظيم بما في ذلك ملاحظة كل ما يتعلق بالأفراد ثم تدوين هذه المعلومات في سجلات خاصة تتضمن معلومات حول الوظيفة ونشاطاتها وطبيعتها وكيفية القيام بالواجبات الوظيفية إضافة إلى ملاحظة بيئة العمل وملاحظة الوقت الذي يتطلبه كل نشاط.

2- الاستبيان: هي أسلوب يتم الحصول على المعلومات من خلال طرح أسئلة متعددة ومتنوعة وفقا لطبيعة الوظيفة ونشاطاتها، وبعد توزيعها على العاملين ثم دراستها من قبل المدير المباشر لإبداء ملاحظاته، وبعد ذلك يتم إرجاعها إلى المحلل، ويمتاز هذا الأسلوب بالسهولة والحرية التامة للفرد العامل للتعبير عن رأيه وللإجابة عن الأسئلة بكل أريحية<sup>1</sup>.

3- أسلوب المقابلة: وهو أسلوب يعتمد على جمع المعلومات حيث يقوم المحلل الوظيفي بجراء مقابلات مع الأفراد شاغلي الوظائف المراد تحليلها، وقد تكون المقابلة هيكلية أو غير هيكلية، وفي النوع الأول يتم إعداد مجموعة من الأسئلة مسبقا وقبل البدء بالمقابلة، أما المقابلة غير المهيكلة فلا تتضمن أسئلة محددة ولا يتم التخطيط لطرح الأسئلة مسبقا، وهذا الأسلوب يعتبر من الأساليب الجيدة للحصول على المعلومات، حيث يتم تغطية جوانب الوظيفة كافة وتساعد على القيام بمقارنة المعلومات التي تم جمعها، ولكن هذا الأسلوب يحتاج إلى وقت ليس بالقصير لإتمام المقابلة وطرح الأسئلة وجمع المعلومات وتبويبها وترتيبها.

4- قائمة تحليل المركز: وهي أسلوب لجمع المعلومات ولكنه يتمتع بدرجة كبيرة من الدقة و التخصص، ويركز هذا الأسلوب على الأنشطة التي يقوم بها الأفراد حيث يتم استخدام جوانب متعددة من أنشطة الأفراد، وتتضمن هذه الجوانب ما يلي:

- أساليب وطرق حصول الفرد على المعلومات المستخدمة لأداء المهام الوظيفية.
- النشاطات الذهنية، واعتماد الموضوعية و الرشداية في اتخاذ القرارات و التخطيط وكل ما تتضمنه النشاطات الوظيفية .
- تحديد الجهود والنشاطات العضلية والجسدية.

<sup>1</sup> . موسى اللوزي، المرجع السابق، ص 75، ص 76 .

- مراعاة العلاقات الوظيفية مع الآخرين و اللازمة لأداء المهام.
- تحديد بيئة العمل بكل جوانبها.
- مراعاة وتحديد الأنشطة والخصائص والشروط الخاصة التي تتطلبها الوظيفة.
- قائمة وصف المراكز الإدارية: وهي قائمة يتم إعدادها لغاية الحصول على معلومات في غاية الدقة و التنظيم، وهي عبارة عن أسئلة تم تطويرها و إعدادها لكي تتلاءم مع الوظائف الإدارية، وتتضمن القائمة عدة مجالات إدارية تتعلق بوظائف الإدارة و العمليات التنظيمية، وفي كل مجال هناك أسئلة متعددة لقياس واختبار كل مجال، وبعد ذلك تعرض على المحلل ويطلب منه ان يقوم بالتأكد من مدى ملائمة كل سؤال أو فقرة لطبيعة المجال الذي سيقوم بتحليله، وتتضمن هذه القائمة المجالات التالية:
- الإنتاج والتسويق، التخطيط الاستراتيجي، التنسيق وعملياته، العمليات الرقابية، العلاقات العامة مع البيئة الخارجية، الاستشارات، خدمات الأفراد، الإشراف، الضغوط، الشؤون المالية، الاستقلالية.

### ثالثاً: نتائج التحليل الوظيفي

يتضمن التحليل الوظيفي تسجيل ودراسة نتائج التحليل، وهي ما تعرف أحياناً بالتوصيف و التخصص الوظيفي، حيث يركز التوصيف على الوظيفة و طبيعتها و ماهيتها و مسؤولياتها و واجباتها و الشروط اللازمة للعمل، إضافة إلى ان التخصص الوظيفي يركز على الخصائص المطلوبة و الواجب توافرها لانجاز المهام، لذلك تأتي المعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريقة التحليل الوظيفي ضمن الأبعاد التالية:<sup>1</sup>

- مسمى الوظيفة.
- العلاقة مع الوظائف الأخرى.

أما التخصص الوظيفي، فيوفر معلومات ذات علاقة بطبيعة العمل ومجالاته، وهذه المعلومات تكون ضمن الأبعاد التالية:

- توصيف الوظائف.
- التخصص الوظيفي.

### المطلب الثالث: توصيف الوظائف

<sup>1</sup> - موسى اللوزي، المرجع السابق، ص 77 .



**أولاً: تعريف توصيف الوظائف وأهميته:**

يقصد بتوصيف الوظائف كتابة الوصف الكامل للمعلومات المتعلقة بكل نشاط وكل وظيفة بعد عمليات التحليل والدراسة، أما الوصف الوظيفي فيشمل العمل على تهيئة سجلات ملائمة لجميع الوظائف والمهام بحيث يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة، فهي عملية فنية تعتمد على التحليل الدقيق للوظائف وكتابة مواصفاتها و الاحتفاظ بها بدلا من التخمين والعشوائية.

ويساعد إعداد الوصف والمواصفات الوظيفية في سجلات منتظمة و من ثم الاعتماد عليها في التنظيم على إرساء نظام الأجور فعال وعادم لجميع الوظائف، كما يساعد الإدارة على إعداد برامج تدريبية جيدة يعتمد عليها لرفع كفاءة العاملين ووضع آليات للتخطيط الجيد للتنظيم وللأفراد وللأهداف<sup>(1)</sup>.

تعرف سعاد نائف برنوطي الوصف الوظيفي بأنه وصف وتعريف للوظيفة يتضمن على الأقل المهام التي يتضمنها الوظيفة، ثم المؤهلات التي يجب ان يتمتع بها شاغل الوظيفة.

**و الوصف الوظيفي:** هو وصف وتعريف للوظيفة يتضمن على الأقل المهام التي يتضمنها الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة .

إن المعلومات المستتبطة من تحليل الموارد البشرية. إذ ان الوصف الوظيفي يتضمن الهيكل، التنظيم والمسؤوليات للوظيفة بتفاصيل كافية لجعل الموظف عارفا بالأداء المتوقع أي انه يخبر المستخدم أو المستخدمين معا بأغراض الوظيفة وما يجب عمله وانه لا يصف الوظيفة فقط، بل يصف السلوكيات المرتبطة بأداء الوظيفة أيضا. والوصف الوظيفي يعمل على إعلام وتذكير الموظفين حول تفاصيل واجباتهم ويستخدم كدليل للتطوير أيضا. وانه أداة مهمة لتدريب الموظفين الجدد و تقديم أدائهم .

توصيف (أو وصف) الوظيفة هو إعطاء وصف لكل وظيفة يتضمن المعلومات الأساسية حولها، وهو أساسي لكافة الأنظمة الخاصة بإدارة الموارد البشرية يمكن للمنظمة ان تعد هذا الوصف بطريقة علمية متأنية أو بشكل مستعجل، إلا ان التوصيف

<sup>1</sup> - موسى اللوزي، المرجع السابق، ص70.

السليم والعلمي هو عن حق الحجر الأساس لوضع أسس علمية لإقامة الأنظمة المختلفة بالعاملين.

وللوصف الوظيفي فوائد عديدة من بينها:

- ✓ تجنب الالتباس وتقديم الفهم والتوضيح والتماثل للفرد الذي يشغل الوظيفة
- ✓ تزويد الموظفين بتوقعات الوظيفة الواقعية وقناعة العمل
- ✓ تسهيل استقطاب واختيار ومقابلة وتدريب وتطوير الموظفين
- ✓ إخبار الموظفين الجدد بما يجب ان يعرفونه وما يتوقع منهم
- ✓ إعداد أنظمة الترقية و الرفيع و النقل والانضباط
- ✓ إعداد أنظمة الأجور و المكافآت<sup>1</sup>
- ✓ إعداد نظام تقييم أداء العاملين
- ✓ إعداد أنظمة السلامة و الأمن الصناعي

كما أن هناك فوائد كثيرة تعود على التنظيم نتيجة لتوافر مثل هذه الأوصاف داخل التنظيم، فهي تساعد الإدارة في عدة مجالات منها:

- يتم استخدام هذه الأوصاف لتحديد ما تحتاجه المنظمة من قوة عمل فعلية، الأمر الذي يساعد على كفاءة وفعالية التنظيم وتحسين مستويات الأداء وتحديد قواعد وأسس التنظيم بما في ذلك تحديد الأجور وتحقيق العدالة ومراعاة التكاليف المادية.
- تتم في ضوء توافر هذه المعلومات إعادة النظر في معايير التشغيل واستخدام وتوزيع الموارد البشرية، بما يضمن خلق بيئة تنظيمية محكمة.
- تساعد هذه الأوصاف في العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة.
- يتم الاستعانة بهذه المعلومات لتطوير نظام تقييم<sup>2</sup>.

### ثانياً: العناصر الأساسية لوصف الوظائف

يعني وصف الوظائف تحديد المعالم الرئيسة لكل وظيفة وبيان نشاطاتها وواجباتها ومهامها، إضافة إلى ضرورة بيان ما يميزها عن غيرها. لذلك هناك عدة عناصر يجب مراعاتها عند القيام بهذه الوظائف، وتتمثل هذه العناصر في ما يلي:

<sup>1</sup> - يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 129

<sup>2</sup> - موسى اللوزي، المرجع السابق، ص 86.

• مسمى الوظيفة: وهنا يجب مراعاة المسميات الوظيفية أثناء عملية البناء وأثناء عملية تصميم الهيكل التنظيمي، بشكل يعكس مهام وواجبات ونشاطات الوظيفة، ويجب ان يكون هذا المسمى واضحا ومعبرا عن مستوى وأهمية الوظيفة وان لا يكرر المسمى لأكثر من وظيفة.

• موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي، وهنا لابد من تحديد موقع الوظيفة داخل التنظيم وعلى الهيكل التنظيمي وذلك حتى تسهل عملية الوصول إليها، وفي هذه الحالة لابد من استخدام طريقة الترميز، ويتم القيام بهذه الطريقة بأحد الأساليب التالية:

- 1- طريقة الترميز، أي إعطاء الإدارات الرئيسة أرقاما.
- 2- طريقة الحروف أي إعطاء الإدارات الرئيسة حروفا أبجدية ثم استخدام الترميز<sup>1</sup>.

### ثالثا: دليل التوصيف / دليل الوصف الوظيفي:

إذا ما أعدت إدارة الموارد البشرية وصفا دقيقا لكل وظيفة في قائمة الوظائف يمكنها عندئذ تجميعها في وثيقة هو دليل الوظائف أو دليل لوصف الوظائف، و الذي هو كتيب و كراس يتضمن الوصف الوظيفي لكل الوظائف في المنظمة، دليل هكذا يمكن ان يكون دليلا ووسيلة مساعدة لمن يحتاج المعلومات عن هذه الوظائف، والدليل هو كراس يتضمن فقط التوصيفات، صفحة لكل وظيفة، مع مقدمة تعريفية تبين متى وكيف اعد تحليل الوظائف والتوصيف الذي نتج عنه<sup>2</sup>. بمعنى انه كل مذكرة منصب تبلغ للشخص القلق و تستخدم كقاعدة لتقييم الأداء. حيث يقوم الشخص المعني بنشاط أو مسؤولية يرجع دائما إلى مذكرة أو بطاقة منصب العمل الخاصة به، و يحترم التعليمات المذكورة، وهو غير مجبر على القيام بشيء آخر كما هو مدرج في بطاقة منصب العمل<sup>3</sup>.

### رابعا: الخطوط الإرشادية لتوصيف الوظائف:

عند توصيف الوظائف لابد من الإلمام بالأمور التالية:

<sup>1</sup> - موسى اللوزي، المرجع السابق، ص 85.

<sup>2</sup> - محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2004، ص 37.

<sup>3</sup> Ghedjghoudj el hadi, **Le management théorie et pratique**, office des publications universitaires, alger, edition 2013, p135

(أ) التوافق: إذ يجب ان تعبر المواصفات عن الواجبات والمسؤوليات والكفاءات ذات المسؤوليات والكفاءات ذات العلاقة بالوظيفة المعنية والتي تميزها عن الوظائف الأخرى، وذلك تسهيلا لأداء عملية المقارنة بين الوظائف .

(ب) الدقة: فمن الضروري ان تكون المواصفات دقيقة التحديد، ويتم ذلك بفضل استخدام مصطلحات محددة وعبارات واضحة تمت صياغتها بلغة سهلة ومفهومة للجميع، كما يجب ان تعطي صورة واضحة لواجبات كل وظيفة مبينة أين تنتهي واجباتها وتبدأ واجبات الوظائف الأخرى.

(ج) الموجزية (أو الاختصار): ذلك ان مواصفات وظيفية ما تختلف في حجمها عن مواصفات وظيفة أخرى و يعتمد طول وقصر المواصفات هذه على محتويات الوظيفة و متطلباتها لكنه ينبغي الإيجاز في عرض كل ذلك ما أمكن لتلاقي التفصيلات المملة و ابتغاء عدم التكرار.

(د) التنظيم: فالمعلومات التي تحتويها مواصفات الوظيفة يجب ان توضع ضمن عمل واحد.

(هـ) التنسيق: و ينبع من حقيقة ان كل واحدة من الوظائف ما هي إلا جزء من الهيكل التنظيمي للمؤسسة ككل، ومن ثم فان واجبات أية وظيفة ومسؤولياتها و الحد الأدنى من متطلباتها لهو ذو علاقة مباشرة بالوظائف الأخرى في المؤسسة، لذا فان الوصف الوظيفي لأية وظيفة يجب إلا يتم بمنأى عن الوظائف الأخرى على أساس الفصل والتمييز، بل يتم بالتنسيق المستمر مع الوظائف ذات العلاقة في المؤسسة.

(و) المعايرة: ومفاد ذلك ان الوصف الوظيفي لجميع الوظائف يجب ان يتوضع بأسلوب موحد ثم يقدم على نموذج الوصف الوظيفي المعتمد في المؤسسة أخذا المعايير الموضوعية بالاعتبار ما أمكن ذلك.

**خامسا: طرق جمع المعلومات لوضع الوصف الوظيفي:**<sup>1</sup>

أهم الطرق لجمع المعلومات الوصف الوظيفي:

**1- طريقة الاستقصاء أو بقائمة معدة:** و لاستعمال هذه الطريقة مزايا، كما أن لها عيوباً معينة، فمن مزاياها أنها تسيير جمع البيانات في حالة الإعدادات الكبيرة، كما تتحكم

<sup>1</sup> - محمد صالح فالح، المرجع السابق، ص 40 ، ص 42

في تقصير الوقت لهذا الغرض، إذ يتم جمع البيانات بسرعة، أما كلفة استخدام هذه الطريقة فهي منخفضة نسبياً، أما عيوبها فمنها سوء فهم الأفراد للأسئلة المطروحة مما ينعكس ذلك على إجابته بطريقة غير صحيحة وحاجة الطريقة إلى وقت طويل لتفريغ البيانات المجموعة وتصنيفها .

**2- طريقة المقابلة الشخصية:** و فيها يتم إعداد الأسئلة مسبقاً وبذلك تتحاش الطريقة سوء فهم الأسئلة التي تطرح، لأنها انما توجه باللغة التي يفهمها العاملون ومن عيوب هذه الطريقة أنها تتطلب وقت طويلاً وكلفة كبيرة.

**3- طريقة الملاحظة:** وتتم من خلال مراقبة العاملين أثناء قيامهم بعملهم، ومن عيوبها أنها قد لا توفر البيانات و لا المعلومات الدقيقة، كما أن العاملين قد يسيئون فهم دوافعها.

**4- طريقة تحليل المحتوى:** وتتم من خلالها جمع البيانات و المعلومات عن الوظيفة مما يتوفر من الكتب و المراجع، لكن البيانات المجموعة تظل في حاجة إلى التعديل بما يتناسب وظروف الوظيفة موضع الدراسة<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: تصميم الوظيفة

#### أولاً: تعريف تصميم الوظيفة

بعد عمليتي التحليل الوظيفي و الوصف الوظيفي تقوم المنظمة بتصميم الوظيفة، و التي تعد المرحلة الأخيرة من مراحل تحليل الوظائف و التي بدورها تستفيد من العمليتين السابقتين في هيكلة عناصر الوظيفة و الواجبات و المهام بشكل يحقق أداء جيد، و بالتالي فهذه العملية تزيد من فعالية المؤسسة.

وتعرف عملية تصميم بأنها " العمل الخاص بربط عمليات الوظيفة و المؤهلات المطلوبة، و الحوافز المقررة لها بشكل يحقق رغبات و احتياجات العاملين في المنظمة<sup>2</sup>. و تعرف عملية تصميم الوظائف بأنها عملية تعريف للطريقة التي سيتم انجاز العمل بها و كذلك اتخاذ قرار شان المهام المراد جمعها تحت وظيفة ما و هذا يشتمل على مدى سهولة أو صعوبة الوظيفة و أين تبدأ و تنتهي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمد فالح صالح المرجع السابق، ص43

<sup>2</sup> - موسوعة عالم التجارة و إدارة الأعمال، إدارة الإنتاج، الشركات و المصانع، بدون طبعة، بدون سنة، ص69

<sup>3</sup> - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2008، ص29.

وباعتبار عملية تصميم الوظيفة تصميم لطرق العمل، فإنه يجب أن ينظم العمل بحيث يتلقى الفرد المعلومات اللازمة فقط لأداء مهمته، وان تنقل له هذه المعلومات عن طريق منافذ الاتصال الصحيحة وفي الوقت و المكان الصحيحان حتى يستطيع التصرف بطرق سليمة، و بصفة عامة يجب أن تصمم طريقة العمل بحيث يتمكن الفرد من أداء عمله في اقصر وقت واقل مجهود و أعلى درجة رضاء. وهذا يتطلب تقصير الحركات التي يقوم بها الفرد وضغط عددها إلى اقل ما يمكن حتى لا تستهلك إلا اقل قدر ممكن من طاقته العضلية<sup>1</sup>.

### ثانيا: طرائق تصميم و إعادة تصميم الوظائف:

هناك العديد من الطرائق التي يمكن استخدامها من قبل الإدارة لتصميم أو إعادة تصميم الوظائف نوجز أهمها فيما يلي:

#### (أ) تدوير الوظائف:

يقصد بتدوير العمل أو الوظيفة، تحريك الموظف من وظيفة إلى أخرى بشكل منظم، أي نقل الموظف أفقيا بين الوظائف أو الأعمال بالمستوى الإداري نفسه في ذات القسم أو في أقسام أخرى، بغية توسيع معارفه ومهاراته وخبراته، والحد من الملل الذي يشعر به الموظف في حالة بقاءه يمارس عملا أو وظيفة واحدة لمدة طويلة، و إتباع هذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة المهارات التي يمتلكها العامل أو الموظف، مما ينتج عنه زيادة في قدرة المنظمة على إحلال بعضهم محل بعض عند غياب احدهم أو تركه العمل لأي سبب كان، مما يجعلها أكثر مرونة من المنظمات الأخرى التي لا تتبع هذا الأسلوب.

#### (ب) توسيع العمل:

ان توسيع العمل يعني زيادة عدد المهام التي يقوم الموظف بتنفيذها أو أدائها، من خلال تنوع الواجبات و المسؤوليات التي يكلف بها ضمن تخصصه العام، فقد يكلف مثلا مدير الإدارة برئاسة لجنة المشتريات في المنظمة أو عضويتها أو يكلف المحاسب بأمانة الصندوق، و غير ذلك و عموما يمكن القول ان هذا الأسلوب يسهم بشكل واضح في إبعاد العاملين عن حالات الملل و الضجر و كسر الروتين و الرتابة في العمل<sup>2</sup>، إضافة إلى تقليل كلفة العمل و زيادة مرونته في الشركة. غير ان أهم ما يواجه هذا

<sup>1</sup> - موسوعة عالم التجارة و إدارة الأعمال، إدارة الإنتاج، الشركات والمصانع، بدون طبعة، بدون سنة، ص 69

<sup>2</sup> - محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 98

الأسلوب هو تصور العاملين بان الزيادة في تنوع المهام الموكلة إليهم ماهي إلا مجرد أعمال أو أعباء إضافية يكلفون بها، ولا يعطوها ما تستحقه من الاهتمام.

### ج) إغناء العمل:

يقصد بإغناء العمل كل زيادة مهام وواجبات الوظيفة عموديا، أي إضافة واجبات و مسؤوليات و مهام أخرى ضمن تخصص الوظيفة، بمعنى آخر تعميق الوظيفة، وإضافة معنى للعمل المنوط لجعله أكثر اعتزازا بعمله، وفخرا به، و زيادة رضاه وولائه لعمله و المنظمة التي يعمل فيها.

### د) فرق العمل:

فرق العمل هي مجموعة من العاملين يوكل إليهم تنفيذ أو انجاز مهمة كبيرة نوعا ما مثل جدولة الإنتاج، حل مشكلة إنتاجية أو تقنية، صيانة أجهزة و معدات، تصليح بعض المكائن الإنتاجية العاطلة، وغيرها. إذ يقوم أعضاء الفريق بتدوير العمل بينهم أو تقسيم العمل إلى مهام معينة و إسناد كل مهمة أو أكثر لأحد أعضاء الفريق أو العمل سوية بوصفهم فريقا، بعد ان يتم تدريبهم على أداء هذه المهام و يعين مشرف لمراقبة انجاز العملية و قيادة الفريق لتحقيق الأهداف المطلوبة<sup>1</sup>.

و خلاصة القول ان برنامج تصميم الوظائف أو إعادة تصميمها من القرارات المهمة التي يجب ان تحظى بعناية إدارة موظفي الخدمة العامة، إضافة إلى اهتمام و عناية الإدارة العليا في المنظمة، من خلال مراقبة حالة التفاعل بين العاملين و الوظائف الموجودة في منظماتهم للتأكد من وجود علاقة و تفاعل واضح بين الجانبين.

### المبحث الثاني: تنمية الكفاءات في المؤسسة

#### المطلب الأول: تعريف تنمية الكفاءات

قبل التطرق إلى تعريف تنمية الكفاءات نتطرق إلى:

#### أولا: تعريف الكفاءة

يصعب على الدارسين الوقوف على تعريف شامل ومجمع عليه لمفهوم الكفاءة من قبل المختصين جميعا، وذلك بالرغم من تعدد المحاولات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر

<sup>1</sup> محفوظ احمد جودة، المرجع السابق، ص 96، ص 97، ص 98.

في هذا الشأن، وأهم التعاريف الواردة بشأن مفهوم الكفاءة لمحاولة التوصل من خلالها إلى صورة تقريبية تبرز إلى حد ما أهم ملامح هذا المفهوم.

### 1. تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR:

" الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط".

الملاحظ أن هذا التعريف يربط الكفاءة بالغاية من استخدامها دون تحديد القدرات وهذه العمومية في طرح مفهوم الكفاءات تكسبه غموضاً شديداً.

### 2. ويعرفها الباحثان Daniel HELD & Jean Marc RISS، بأنها القدرة على

انجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور الذي يقوم به في المنظمة أو في المجتمع. و إذا أردنا فهي مجموع المعارف النظرية، المعارف العلمية والسلوكية المستخدمة في سياق معين. هذا التعريف يوضح الكفاءة في موقع التقاء بين الأفراد وكفاءاتهم من جهتهم التنظيمية والنشاطات الواجب انجازها من جهة ثانية، وبالتالي يميز بين البعد الفردي والتنظيمي بغرض إدماجهما فيما يسميه الباحثان بالقدرة على الأداء.

### 3. علة اثر اللقاءات التشورية لجماعات العمل المنعقدة تحت إشراف لأرباب العمل

الفرنسيين من ابريل إلى ديسمبر تقدر اعتماد التعريف التالي: "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة و السلوكيات في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول *validité*". ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقديمها وقبولها وتطويرها يبرز من خلال هذا التعريف عنصران أساسيان هما:

- الكفاءة لا يمكن ملاحظتها أو قياسها إلا في سياق المهني أي أثناء أداء النشاط وعليه فإن الارتباط حد وثيق بين الكفاءة والأداء. والعلاقة العملية بين الأفراد والوضعية المهنية تحتل جوهر الكفاءة<sup>1</sup>.

- المؤسسة باعتبارها المجال الذي تتجلى فيه مظاهر الكفاءة في شتى أصنافها والجهة التي تمارس لحسابها، مسؤولة مباشرة عن اكتشاف الكفاءات الودية والجماعية، تقدير

<sup>1</sup> - ثابت حبيب وبن عبو الجيلالي، وبن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر



أهميتها، قبولها (validation) أو الإشهاد عليها لدى جهة مختصة certification والعمل على تطويرها .

ويبيدي الأستاذ philippe zarifian عدة تحفظات بشأن هذا التعريف .

— سكوته عن الرهانات المتعلقة بتحويلات العمل والمنظمات، بحيث يسرى هذا التعريف على كل الحقب التاريخية وعلى أي تنظيم بما في ذلك التنظيم التaylorي.

— يتضمن هذا التعريف جانبا حريا جيدا Neo-Artisanale يتجلى من خلال القبول الميداني in situ Validation للكفاءات، إن هذه الرؤية تقفل تماما الشروط المعاصرة للإنتاج لاسيما فيما يتعلق: بشبكات العمل التي تساهم في التحضير المشاركة والدعم للنشاط المهني، وبتقييم النجاحات الاقتصادية للمنظمة .

4.وعليه اقترح **p-zarifian** تعريفا آخر يسعى من خلاله إلى إدماج أبعاد مختلفة وجمع صياغات متعددة، " الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه ". بالإضافة إلى ذلك يشير Zarifian مسألة السياق التي تشكل عقبة في المجال العلمي، إذ الكفاءة التي تمثل سياق محدد لا تجعل من صاحبها كفوًا في غيره من المجالات. وهذا ما يطرح إشكالات كثيرة منها:

- كيف تحدد موازنات الكفاءات؟، كيف يمكن الحديث عن حركية المستخدمين؟ عن التحويل...؟ وغيرها ومن هنا يتبنى Zarifian فكرة الكفاءات الشاملة في مقابل الكفاءات المحددة السياق، ويطرح الكفاءة كنمط لعلاقات العمل (الشبكة، المسؤولية المشتركة... الخ).

5. أما **Shoemaker & Amit** فيعرفان الكفاءات بأنها قدرة الإدارة من بذل ( أو استخدام ) مواردها، في شكل مركب اعتياديا، باستعمال مسارات تنموية لتحقيق هدف محدد.<sup>1</sup> وبضيفان أن الكفاءات هي عبارة عن مسارات ملموسة أو غير ملموسة تركز على المعلومات، وهي خصوصية لكل منشأة وتتطور بمرور الزمن عبر تفاعلات معقدة بين موارد المنشأة<sup>2</sup>. وتعرف الكفاءة على أنها تنفيذ الموارد(المعرفة) من قبل شخص<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - ثابت حبيب وبن عبو الجليلي، المرجع السابق، ص111، ص112 ص114، ص115

<sup>2</sup> - بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات ،مركز الكتاب الأكاديمي للنشر ،عمان ،ط1، 2010، ص244.

<sup>3</sup> André chauvet, **quels indicateurs de la compétence**, BBF,edd n3,paris,p12

وتعرف الكفاءة بأنها مجموع المعارف و الخبرات المهنية و الثقافية التي يتمتع بها العامل و التي تحدد المركز الذي يجب أن يحتله ضمن المنشأة و الأجر أو الراتب الذي يتناسب مع ذلك المركز<sup>1</sup>. وتعرف أيضا بأنها القدرة الكافية أو تلك الاحتياجات الملائمة، و القدرات اللازمة التي يمتلكها الفرد ليكون مؤهلا لتحقيق هدف معين<sup>2</sup>.

ويتم تعريف الكفاءة باعتبارها الخبرة التشغيلية و التحقق من صحتها، حيث ان الدراية هي المعرفة و الخبرة للموظف(درجة من الخبرة، و التمكن من تأدية النشاطات...) لذلك علينا ان نأخذ بعين الاعتبار البعد المعرفي و الشخصية . هذه الخبرة هي التي تنطبق على بعض المنظمات التي سيتم الاعتراف بها و التحقق من صحتها يمكننا ان نتكلم عن البعد الثالث الذي هو اجتماعي<sup>3</sup>.

و يمكن تعريف الكفاءة على أنها مجموعة المعارف التي تساعد في تحقيق المهام اليومية للمؤسسة في سياق الاستخدام، وتتميز الكفاءة بالقدرة على جعل المعنى على نطاق واسع<sup>4</sup>.

ونتطرق إلى المقصود من تنمية الكفاءات و التي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم، و يعرف التعلم على انه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العملية، السلوكيات، وتتم تنمية الكفاءات أثناء ممارسة المهام<sup>5</sup>. وتعرف أيضا على بأنها عملية التعلم الذي ينمي المعرفة و المهارات و الاتجاهات وكذا عمليات التدريب و التطوير المستمر و كل عملية لها مميزاتها وخطواتها من اجل تحقيق التنمية الفعالة للكفاءات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد بشير علي، القاموس الاقتصادي (عربي، فرنسي، انجليزي، ألماني)، المؤسسة العربية للدراسات و النشر، بيروت، ط1، 1985، ص 346.

<sup>2</sup> - نافذ خالد غوشة، معجم المصطلحات الاقتصادية (مصرفية ومالية و تجارية و الأمور المرتبطة بها ) انكليزي عربي، الدار العربية للعلوم للنشر، بيروت -لبنان، ط1، 2001، ص 72

<sup>3</sup> - Céline Dubey, **la gestion des compétences**, séminaire: changement et intervention dans les organisations, mai 2003, p5

<sup>4</sup> - Christine Rieu, **gestion des compétence**, université de savoir, tistic esia, condillac le sens de l'information, p83

<sup>5</sup> - زكية بوسعد، اثر برامج تقليص الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة، 2008، ص36

## المطلب الثاني: أنواع الكفاءات

تتعدد تصنيفات الكفاءة إلى أنواع عدة ، وهذا يعود إلى اختلاف الباحثين كل حسب تصنيفه، ولعل ابرز هذه التصنيفات ما يتمثل في التصنيف التالي:

أولاً: الكفاءات الفردية: **les compétences individuelles**

ترى **C. Dejoux** كثرة التعاريف المتعلقة بالكفاءة الفردية، غير أن الكثير من الباحثين يرجعون إلى التعاريف الأكثر شيوعاً، وهي التي تركز على ثلاثة كلمات: "معرفة، ممارسة، سلوك"، بينما يعمد **P. Gilbert & Parlier** إلى إثراء هذا التعريف بقولهما أن الكفاءات الفردية هي: "مجموعة معارف، قدرات، و سلوكات مهيكلة وفق هدف معين و في وضعية معينة".

أما **Guy Le Boterf** يعرفها بقوله "أنها ليست حالة، بل هي مسألة أن العامل الكفؤ هو الذي يكون قادراً على تجنيد و تنفيذ - بصفة فعالة - مختلف وظائفه حيث تتدخل موارد مختلفة، عمليات فكرية، معارف، تفعيل الذاكرة، عمليات تقييم علاقاتية و نماذج سلوكية". وبمعنى آخر، هي القدرة على التوليف (التوفيق) و التحريك للموارد الشخصية للفرد (المعارف، المهارات، الموارد الفيزيولوجية، الثقافة، القيم... الخ) و الموارد البيئية (بنك المعطيات، الثقافة المهنية، ... الخ)<sup>2</sup>.

ويعرفها (**Jean-marie-peretti**) بأنها تلك المعارف و السلوكيات و المهارات المتحركة (**Mobilisés**) أو القابلة للتحريك (**Mobilisables**) بغية القيام بمهمة محددة<sup>3</sup>. وتسمى أيضاً بالكفاءات المهنية وتدل على المهارات العملية المقبولة، و يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية و الظاهرة التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات و المعارف و الاستطلاعات و السلوكيات و القيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدرايات و المعارف العملية المكتسبة معاً من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة و تحقيق النتائج المنتظرة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - بوحنية قوي، المرجع سابق، ص 244.

<sup>2</sup> - ثابت حبيب وبن عبو الحيلالي، المرجع السابق، ص 126، ص 127

<sup>3</sup> - حميد أبو القاسم، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات 1999-2005، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004، ص 32

<sup>4</sup> - مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العلمي وآفاق التطوير - تجارب الدول -، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 03-04 ديسمبر

**ثانيا: الكفاءات الجماعية: les compétences collectives**

هي تلك الكفاءات الناجمة عن تضافر و تداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة، حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطويرها و تراكمها. وتسمى هذه الكفاءات بالكفاءات المحورية، سميت بهذا الاسم لأنها أساس بقاء المؤسسة و تطورها أو انسحابها . وهي عبارة عن تعاون و تآزر الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المرجوة<sup>1</sup>.

و يحدد (Boterf1994) الكفاءة الجماعية ليست مجموع كفاءات فردية ، ولكن مثل كفاءة نابعة من نوعية التفاعلات بين مختلف المهارات للموظفين الذين يشكلون فرق (مثل خلايا الإنتاج) هذا الاختصاص مبني مع الواقع والتجربة.<sup>2</sup> و الكفاءات الجماعية ليست مجرد تجميع Assemblage للكفاءات الفردية بل هي فريدة من الكفاءات، المهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة تفوق نتائج المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية و ذلك بفعل اثر المجموعة الناجم عن الديناميكية للفاعلين. إذ بفعل جو الابتهاج و الديناميكية السائدين في الجماعة فانه يتعدى تمييز الفردية في العمل الجماعي مما يجعل الكل أعلى من مجموع الأجزاء، وهذه الصفة تخص الكفاءة الجماعية.

وتحدد C.Sauret (1989) مجموعة أبعاد للكفاءات الجماعية:

- ✓ التداوب La Synergie: تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة .
- ✓ التضامن La Solidarité: تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل المجموعة.
- ✓ التعلم L'Apprentissage: تحدد القدرة التأهيلية للجماعة و تركز على التنظيم السائد<sup>3</sup>.

**المطلب الثالث: تطوير الكفاءات في المؤسسة**

يعتبر التكوين بشكله التعليمي و التدريبي الوسيلة الأساسية لبناء وتطوير الكفاءات في المؤسسة، مما يتاح ذلك من خلال الخطوات التالية:

<sup>1</sup> - زكية بوسعد، المرجع السابق، ص32

<sup>2</sup> Céline Dubey p6

<sup>3</sup> - ثابت حبيب وبن عبو الجليلي، المرجع السابق، ص129

## 1- تحديد الاحتياجات من الكفاءات

و تتمثل الاحتياجات من الكفاءات في مجموعة المعارف و المهارات التي يراد إكسابها للعامل أو تعديلها أو تميمتها لديه، و تتحدد بناء على ما تسفر عليه نتائج تقييم الأداء و كذلك بناء على توجهات المؤسسة و أهدافها المستقبلية و تأخذ عملية تطوير الكفاءات حسب الاحتياجات ثلاثة أشكال استعرضها كل من **أمري و قونين** كما يلي:

**(أ) التطوير التداركي:** يخص الأفراد الذين تتقصم معارف ومهارات من اجل أداء وظائفهم بكفاءة و فعالية، وتأخذ في الغالب طابعا تدريبييا، و لأنها تهدف إلى سد الفجوة بين مؤهلات العامل الجديد و متطلبات العمل و بالتالي يمكن تصنيف عملية توجيه العامل الجديد ضمن التطوير التداركي<sup>1</sup>.

**(ب) تطوير الطاقات الكامنة:** بالنظر إلى العامل على انه مورد يجب استثماره بصفة مستمرة تقوم المؤسسة بإكسابه معلومات و معارف عامة لا تتعلق بالضرورة بوظيفته و مجال تخصصه، و الهدف من ذلك هو تدعيم قدراته في التحليل و اتخاذ القرارات المناسبة و على خلاف التطوير التداركي الذي يخص فقط العاملين الذين يظهرون أداء منخفضا عن ما هو مطلوب منهم، نجد ان تطوير الطاقات الكامنة يشمل كافة العاملين الذين يظهرون أداء منخفضا عن ما هو مطلوب منهم، نجد ان تطوير الطاقات الكامنة يشمل كافة العاملين بالمؤسسة و يأخذ في الغالب طابعا تعليميا مثل التكوين على بعض الممارسات الإدارية أو تعلم اللغات الأجنبية أو إكساب العامل مختلف المعارف المستحدثة في مجال تخصصه.

**(ج) التطوير الاستراتيجي:** يشكل القاعدة الأساسية للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات حيث يتم من خلاله ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى أهداف تكوينية قد تكون تعليمية أو تدريبية و قد تشملها معا.

## 2- تصميم البرامج التكوينية

بعد تحديد المؤسسة لاحتياجاتها من الكفاءات و التي تعكس نوع التكوين الذي تحتاجه تقوم باختيار مكان التكوين و أدواته، و يتوقف ذلك على إمكانياتها المالية و التكوينية من جهة، و على اختيار مكان التكوين و أدواته من جهة أخرى، و ينبغي عند تصميم

<sup>1</sup>-شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف الكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير في

البرامج التكوينية الأخذ بعين الاعتبار عدد المتكويين و مستواهم العلمي وطبيعة وظائفهم و البرامج التكوينية السابقة التي شاركوا فيها ويتم التكوين داخل المؤسسة أو خارجها.

### 3- تنفيذ البرامج التكوينية

سواء كان برنامج التكوين داخل المؤسسة أو خارجها، تقوم مصلحة الموارد البشرية بالإشراف على تنفيذه، وذلك بوضع الجدول الزمني الضروري للتنفيذ و المتابعة اليومية لسير البرنامج من حيث تهيئة و ترتيب مكانه و التأكد من التزام المتكويين بحضور حصص التكوين، وكذا التأكد من السير الحسن لبرنامج التكوين و العمل على سلامة الاتصال بين المكويين و إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وبينهم و المتكويين، و الاهتمام بانشغالات و اقتراحات كل طرف منهم.

### 4- تقييم البرامج التكوينية

يعتبر تقييم البرنامج التكويني آخر خطوة في العملية التكوينية، و الهدف منه هو معرفة مدى تحقق الأهداف التكوينية. ويتم ذلك من خلال المؤشرات التالية:

- **ردود أفعال المكويين و المتكويين:** حول ظروف سير البرنامج التكويني ومدى تحقيقه لأهدافه.

- **الاختبارات الكتابية و الشفوية:** تسمح بقياس حجم المعارف و الحقائق التي اكتسبها المتكويون من خلال البرنامج التكويني. ولكي تعطى هذه الاختبارات صورة دقيقة فانه ينبغي اختبار المتكون قبل و بعد البرنامج التكويني.

- **السلوك:** يهتم بتقييم السلوك بطبيعة التغير الذي حدث في سلوك و أداء الفرد في العمل، و يعد هذا التقييم أصعب من ردود الأفعال و الاختبارات، لذا ينبغي ملاحظة سلوك المتكون قبل و بعد البرنامج التكويني و الاستعانة بأكثر من مقيم واحد كما يجب استخدام مرجع ضابط للمقارنة<sup>1</sup>.

- **النتائج:** تقييم النتائج يقيس التغيرات في بعض المؤشرات التي لها علاقة بالتكوين مثل معدل دوران العمل و تخفيض التكاليف و تحسين الكفاءة و زيادة الإنتاجية.

**المبحث الثالث: خطوات وأهمية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات**

<sup>1</sup> - شكري مدلس، المرجع السابق، ص 82

**المطلب الأول: خطوات التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات**

تشتمل عملية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات على أربع خطوات أساسية و هي كالتالي:

**أولاً: تقدير المراحل المستقبلية للمؤسسة:**

يعد التقدير أداة محورية في اتخاذ القرارات، حيث ينطلق من الوقائع التاريخية بالبحث عن أسباب حدوثها في الماضي ليتم بعد ذلك توقع الحالة التي ستكون عليها مستقبلاً في ظل توفر الشروط.

**1- التقدير النوعي للوظائف:**

من خلال ما تعرفه المؤسسة من معلومات حول التغير الذي سيطر على وظائفها خلال الفترة المستقبلية، فإنها تفترض تصميم هيكل تنظيمي لمختلف الوظائف خلال تلك الفترة، و ذلك حسب الفئات وحسب المهن، حيث تعتمد في ذلك على الخبراء من داخلها أو من خارجها، هذا بحكم درايتهم بواقع المؤسسة و أفاقها المستقبلية، وخبرتهم في قضايا الشغل و التشغيل.

وتكشف عملية التحليل التقديري عن أربعة حالات للوظائف، أشارت لها "كارلن" كالتالي: الوظائف الجديدة، الوظائف الحساسة، الوظائف الأقل حساسية، الوظائف المستغنى عنها.

**2- التقدير الكمي للوظائف:**

تعتمد المؤسسة في تقدير كمية الوظائف التي تحتاجها على ما يلي:<sup>1</sup>

(أ) أسلوب تقدير كمية الوظائف حسب الوقت اللازم لتنفيذ المهام:

مثال: إذا توقعت المؤسسة أنها ستنتج 2000 وحدة في فترة مستقبلية معينة، علماً ان الوقت المستغرق لإنتاج وحدة واحدة هو 02 ساعة، و الحجم الساعي الشهري لكل عامل هو 173 ساعة فان عدد العمال الذين تحتاجهم المؤسسة لإنتاج الكمية السابقة يساوي إلى:

<sup>1</sup> - شكري مدلس، المرجع السابق، ص 83

$$\text{عدد الوظائف (العمال)} = \frac{\text{حجم الشغل معبرا عنه بالساعات خلال السنة}}{\text{عدد الساعات التي يعملها العامل خلال نفس السنة}}$$

$$23.12 = 173 / (02 * 2000) =$$

و بالتالي فان عدد الوظائف التي تحتاجها المؤسسة للفترة المستقبلية التي أجرت عليها التقدير بلغت 23 وظيفة مع تكليف احد شاغلي هذه الوظائف بأعمال إضافية.

#### ب) تقدير كمية الوظائف بإسقاط الاتجاهات:

حسب ماهر، فان هذا الأسلوب ينطلق من مبدأ الارتباط الممكن قياسه بين حجم العمالة والوحدات المنتجة .

#### ج) تقدير كمية الوظائف حسب عدد المرؤوسين:

يتوقف نطاق الإشراف على نوع الوظيفة و مستواها بالهيكل التنظيمي، حيث يقل عدد الوظائف التي تشرف عليها الوظيفة الإشرافية في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي و تزداد في المستويات الدنيا.

#### ثانيا: تقدير العرض المستقبلي من الموارد البشرية في المؤسسة:

في هاته الخطوة تقوم المؤسسة بمتابعة التغيرات التي من المحتمل ان تطرأ على مواردها البشرية خلال الفترة التي يجري عليها التقدير، وهذا لأجل معرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجاتها المستقبلية عن طريق مواردها البشرية الحالية،<sup>1</sup> وبالموازاة تحرص المؤسسة على متابعة ما يجري في سوق العمل ليس فقط لأنها تلجا إليه عندما تعجز عن الوفاء باحتياجاتها ذاتيا، وإنما نظرا لتأثيره على الشغل في المؤسسة، إذ أن إغفال المؤسسة على سبيل المثال لاستراتيجيات المنافسين في اجتذاب الكفاءات قد يؤدي بها إلى الوقوع في الأخطاء التقديرية الناجمة عن فقدانها غير المتوقع لكفاءاتها.

أ) **تحيين الموارد البشرية:** يتحتم على المؤسسة ضرورة التحيين المستمر لمواردها البشرية، و تتمثل أهم الخصائص التي تستخدمها المؤسسة لهذا الغرض في تلك التي

<sup>1</sup> - شكري مدلس، المرجع السابق، ص85، ص86



تتضمنها الحصيلة الاجتماعية وهي: السن، الأقدمية بأنواعها الثلاث (أقدمية في الوظيفة، أقدمية في المؤسسة، أقدمية في العمل)، الجنس، المؤهلات الجنسية.

(ب) متابعة التطورات التي ستطرأ على الموارد البشرية الحالية للمؤسسة: تقوم المؤسسة بمتابعة التغيرات التي تطرأ خلال الفترة التي يجرى عليها التقدير، دون الأخذ بعين الاعتبار لأدنى إجراءات التعديل، و فيما يلي أهم العوامل التي تراعيها المؤسسة في تقديرها لعرضها الداخلي من الموارد البشرية للفترات المستقبلية: الترقية، التنزيل، النقل، الدخول إلى المؤسسة، الخروج من المؤسسة.

### ثالثاً: تقدير عرض الموارد البشرية في سوق العمل:

تعتبر هذه العملية صعبة نسبياً مقارنة بتقدير العرض الداخلي، وهذا يعود إلى تعقد سوق العمل و تعدد العوامل التي تتحكم فيه، لكن هذا لا يمنع من متابعة التغيرات التي تطرأ عليه من خلال عدد من المؤشرات أهمها:

#### (1) النمو الديمغرافي:<sup>1</sup>

تسمح متابعة النمو الديمغرافي بتقدير الفئة النشيطة التي تشكل عرضاً للعمال بالنسبة للمؤسسة، ويختلف إطار المتابعة هذه من مؤسسة لأخرى حسب حجمها، و حسب أهمية سوق العمل بالنسبة لها و كذلك حسب محيطها الذي تنشط فيه، فإذا كانت المؤسسات الصغيرة الحجم تهتم بمتابعة النمو الديمغرافي المحلي فان المؤسسات الكبيرة الحجم و خاصة المتعددة الجنسيات منها، ملزمة بمتابعة النمو الديمغرافي الإقليمي و حتى العالمي.

#### (2) الهجرة:

للحجرة تأثير على كمية الموارد البشرية في سوق العمل، حيث تؤدي إلى توفر اليد العاملة في منطقة معينة و نقصها في منطقة أخرى، و تقف وراء الهجرة عدة عوامل سياسية و اقتصادية و اجتماعية... الخ، مما يحتم على المؤسسة ضرورة تشخيص هذه الظاهرة من حيث أسبابها و تأثيرها على سوق العمل، فالمؤسسة التي تخطط لإنشاء وحدة لها في منطقة غير مستقرة سياسياً و أمنياً ينبغي عليها الأخذ بالاعتبار ندرة العمال في تلك المنطقة، كما ان للتشريعات الحكومية تأثير على الهجرة حيث نجد ان

<sup>1</sup> - شكري مدلس، المرجع السابق، ص 86 - 91

اغلب الدول تسن قوانين تعيق اليد العاملة الأجنبية، مما يعني ان الفئة النشيطة في هذه الدولة محصورة أساسا في حاملي جنسية تلك الدولة.

### (3) مرونة عرض العمل:

يقصد بمرونة عرض العمل درجة استجابة العامل للتغيرات في الأجور و مختلف المزايا و الإغراءات التي تقدمها المؤسسات المتنافسة على استقطاب و اجتذاب اليد العاملة، ونلاحظ ان المؤسسة تهتم بمرونة عرض العمل في الحالة التي يتميز فيها سوق العمل بالندرة سواء الكمية أو النوعية، و بالتالي فان المؤسسة التي تملك استقطاب اليد العاملة وقت ما تشاء يسهل لها تقدير سوق العمل مقارنة بالمؤسسة التي تفتقر إلى هذه الإمكانيات.

### (4) الإحصائيات الرسمية:

يمكن ان تلجا المؤسسة إلى الهيئات الحكومية أو الخاصة لمعرفة بعض المؤشرات مثل معدلات البطالة، والسن، والجنس، والوظائف المفضلة، كما قد تستعين بالجامعات و المعاهد لمعرفة طاقة استيعابها، ومن ثم تقدير اليد العاملة التي سيدعم بها سوق العمل من خلالها.

### رابعا: تحليل الفارق و اقتراح الإجراءات التعديلية:

ان تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بدقة و متابعة العرض الداخلي بصورة صحيحة عاملان أساسيان في نجاح التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات، إلا أنهما غير كافيان ما لم يتبعا بتحليل صحيح للفارق و بإجراءات تعديلية مناسبة.

### (أ) تحليل الفارق:

بمعنى مقارنة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في الفترة المستقبلية و إمكانياتها في تلبية تلك الاحتياجات عن طريق مواردها البشرية الحالية، لغرض الكشف عن وجود فجوة تأخذ إحدى الحالات التي قدمها "بيريتي" في تسعة حالات وهي<sup>1</sup>:

1- زيادة عن تأهيل العاملين الحاليين بالمؤسسة: هذه الحالة تعبر عن حاجة المؤسسة إلى عمال إضافيين ذوي مؤهلات تستجيب لمتطلبات العمل فيها.

<sup>1</sup> - شكري مدلس، المرجع السابق، ص 92

2- في هذه الحالة يمكن للمؤسسة الاحتفاظ بعمالها مع القيام بتأهيلهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وفي حالة عدم قابليتهم للتأهيل فأنها تقوم بتسريحهم و توظيف عمال جدد مؤهلين أو قابلين للتأهيل.

3- في هذه الحالة التي تعبر على أن مؤهلات العاملين الحاليين غير كافية لمتطلبات الشغل في الفترة المستقبلية للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة تأهل ما تحتاجه و تسرح الباقي.

4- أما في الحالة هذه، فإن مؤهلات العاملين الحاليين مناسبة لمتطلبات العمل في الفترة المستقبلية، إلا أن حجم الإنتاج يتطلب عدد اكبر من العمال، ولذلك يجب على المؤسسة توفيرها.

5- وفي هذه الحالة، لا يتطلب إجراء أي تعديلات، لكنها تبقى نظرية و خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات المعاصرة.

6- وفي حالة وجود فائض في العمالة، وباعتبار أنها مؤهلة، ينبغي على المؤسسة اتخاذ حلول للتخلص من الفائض .

7- و في حالة أن متطلبات العمل في المؤسسة للفترة المستقبلية تستدعي بالضرورة كمية اكبر من العمال مما هو عليه حالياً، وبالتالي يتحتم على المؤسسة البحث عن سبل إبعاد هذا الفارق بشكل يخدمها و يخدم العامل في نفس الوقت، ويعود السبب الرئيسي لحدوث هذه الحالة، الإلغاء الجزئي أو الكلي للوظائف لدواعي تنظيمية أو نتيجة للتطور التكنولوجي.

8- إن الحديث عن هذه الحالة هو حديث عن الحالة السابقة لها في شقها الثاني المتعلق بعدم توافق مؤهلات العاملين مع متطلبات وظائفهم.

9- تجمع هذه الحالة بين مخاطر كل من الحالتين السادسة و الثامنة و تتطلب ما تتطلبانه من إجراءات تعديلية<sup>1</sup>.

(ب) اقتراح الإجراءات التعديلية

<sup>1</sup> - شكري مدلس، المرجع السابق، ص93

للوصول إلى حالة التوازن بين الوظائف و الكفاءات يقتضي اتخاذ إجراءات تعديلية عديدة تشكل في مجملها بدائل بالنسبة للمؤسسة، حيث تقوم بالمفاضلة بينها على أساس عدة عوامل أهمها:

- **نوع الفارق:** إذ أن كل حالة من الحالات التي اشرنا إليها سابقا تتطلب إجراءات تعديلية مختلفة عن الحالات الأخرى.
- **إمكانيات المؤسسة:** تتمثل في الإمكانيات المالية و الإشرافية التي تعكس قدرة المؤسسة على تمويل الإجراءات التعديلية كالتوظيف و التكوين.
- **وضعية سوق العمل:** إن الإجراءات التعديلية في حالة الوفرة تختلف عنها في حالة الندرة الكمية أو النوعية من العمالة في سوق العمل.
- **الإطار الزمني:** تختلف الإجراءات التعديلية حسب المدى الذي يجري على أساسه التقدير، (الإجراءات التعديلية على المدى القصير و إجراءات تعديلية على المدى المتوسط و الطويل).

### المطلب الثاني: أهمية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في الفعالية التنظيمية

إن تحقيق الفعالية التنظيمية أمر في غاية الصعوبة، لكن يلعب التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات دورا كبيرا في التوفيق بين مختلف أهداف المؤسسة، و يظهر ذلك من خلال التحكم في تكاليف عديدة، بحيث يعد غياب الليونة سببا رئيسيا لجزء كبير منها أما الجزء الآخر فيتعلق بتلك الناتجة عن عدم رضا العاملين.

#### 1- التكاليف الناتجة عن غياب الليونة:

تعتبر الليونة **Flexibilité** بوجه عام حسب كل من **بوير و إيكيليبياي** عن قدرة النظام على مواجهة و التكيف مع المستجدات بما تحمله من استعجال و عدم تأكيد، و تتمثل مختلف التكاليف الناتجة عن غياب الليونة في نظام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

#### أ) التكاليف المتعلقة بالتوظيف:

إن التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات يلعب دورا مهما في فعالية الاستقطاب، و يظهر ذلك من خلال تحديد احتياجات التوظيف بصورة مسبقة مما يتيح الفرصة<sup>1</sup> لاختيار المصادر المناسبة، وكذلك لتحديد أساليب الاستقطاب الناجعة كالترغيب و

<sup>1</sup> - شكري مدلس، المرجع السابق، ص 99-102

الإغراء في حالة ندرة سوق العمل وتنافس المؤسسات على استقطاب الكفاءات. أما بالنسبة للخطوة الثانية في عملية التوظيف و هي الاختيار فان فعاليتها تتحدد بقدرتها على انتقاء أحسن العناصر من جملة المترشحين المستقطبين، وبالتالي فان سوء الاختيار هو تكلفة من التكاليف كمصاريف الاختبارات و المقابلات و مصاريف إيواء المترشحين، ويمكن قياس تكلفة سوء الاختيار من خلال مؤشرات أهمها: الفشل في اجتياز الفترة التجريبية، الحاجة إلى تدريبات إضافية.

### (ب) تكاليف متعلقة بالتكوين:

إن الهدف من التكوين هو جعل العامل يتحكم في وظيفته و يستجيب لمتطلباتها بصورة دائمة ومستمرة، و بالتالي فان التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات بما يحمله من تطلع و استشراف للمستقبل يوفر على المؤسسة تكاليف و مخاطر عديدة ناتجة عن الظهور المفاجئ للحاجة للتكوين، ويظهر ذلك من خلال التقدير المسبق للاحتياجات التكوينية و إتاحة الفرصة للمفاضلة بين طرق و أساليب التكوين لاختيار الأسلوب الأنسب.

يتضح مما سبق أن أهمية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات تلعب دورا أساسيا في بناء و تنمية كفاءات المؤسسة، وهذا من خلال التحديد المسبق للاحتياجات التكوينية و اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتغطيتها، ومن ثم فان التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات يساهم في التحكم في التكاليف الناتجة عن عدم كفاءة العاملين أو نقصها.

### 2- التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين:

و تتمثل التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين أساسا في تلك الناتجة عن الغياب و كذلك تكاليف الاستقالة بالإضافة إلى تكاليف أخرى مثل: غياب المبادرة و الإبداع و نقص الدافعية لدى الأفراد، والتي تظهر أساسا من خلال كثرة الشكاوي و النزاعات داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

ان تقدير الوظائف المستقبلية للمؤسسة يسمح برسم المسارات المهنية المستقبلية للعاملين، حيث يكشف عن وظائف جديدة سيتم استحداثها، ووظائف حالية يستمر العمل بها و أخرى سيتم إلغاؤها، ومن ثم فالتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و انطلاقا من تبنيه لمنطق الكفاءة الذي

<sup>1</sup> - شكري مدلس ، المرجع السابق، ص103

يعطي الأولوية للتوظيف الداخلي، يجعل من الوظائف الجديدة التي سيتم استحداثها هدفا بالنسبة لبعض العاملين و خاصة الذين تمثل لهم فرصا للنمو و الترقية مما يشجعهم على العمل من اجل الظفر بها، أما بالنسبة للعاملين الذين سيتم إلغاء وظائفهم من الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيعد كافيا لهم على الأقل أن يتم إخطارهم بذلك مسبقا حتى يتسنى لهم البحث عن وظائف أخرى في المؤسسة أو خارجها، ذلك إن القابلية للتوظيف L'employabilité هي في الأصل مشروع شخصي ومبادرة من العامل نفسه لكن و حرصا منها على الاستخدام الأمثل لعاملها و الذي يوفر عليها تكاليف التسريح من جهة، و من جهة أخرى سعيا إلى تحقيق البعد الإنساني و صيانة سمعتها فان المؤسسة تأخذ على عاتقها مسؤولية جعل العامل قابلا للتوظيف، سواء داخلها عن طريق تكوينه على وظائف أخرى، أو نقله أو ترقيته، و في حالة ما إذا تعذر لها ذلك تقوم بتكوينه بالطريقة التي تسمح له بإيجاد عمل في مؤسسات أخرى، كما يمكن ان تساعد على إنشاء مشروع أو مؤسسة خاصة<sup>1</sup>

### خلاصة

يعتبر التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات وظيفة مهمة ووسيلة أساسية تقوم بها المؤسسة للتحكم في المستقبل، حيث تقوم بالتنبؤ بما سيحدث مستقبلا، وهذا بناء على

<sup>1</sup> - شكري مدلس، المرجع السابق، ص 103

معارف و معلومات تتعلق بتحقيق أهدافها و طموحاتها، و إمكانياتها المادية و البشرية، كذلك معلومات تتعلق بمحيطها الخارجي و مسايرة الظروف الاجتماعية و مواكبتها، كما ان للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات أهمية كبيرة في الفعالية التنظيمية فهو يساعد في تخفيض التكاليف المتعلقة بالتوظيف و التكوين و التكاليف الناتجة عن عدم رضا العمال.

# الفصل الثالث

تكوين الكفاءات في المؤسسة

تمهيد

المبحث الأول: ماهية التكوين

المطلب الأول: تعريف التكوين وأهميته

المطلب الثاني: خصائص التكوين

المطلب الثالث: أنواع التكوين وأماكنه

المبحث الثاني: متطلبات التكوين

المطلب الأول: سياسة التكوين

المطلب الثاني: الحاجة إلى التكوين

المطلب الثالث: أنواع البرامج التكوينية

المطلب الرابع: طرق التكوين

المبحث الثاني: خطوات عملية التكوين

المطلب الأول: تحديد احتياجات العملية التكوينية

المطلب الثاني: تصميم البرامج التكوينية

المطلب الثالث: تنفيذ و تقييم البرنامج التكويني

خلاصة



**تمهيد :**

للتكوين دورا أساسيا في المؤسسة فهو يساهم في تطوير مهارات و قدرات العمال و بالتالي يحسن فعاليتهم و منه فعالية التنظيم، لذلك يعتبر التكوين ضرورة لا بد منها، لا يمكن للمؤسسة التخلي عنه، لأنه الركيزة الأساسية لمسايرة التطورات و التغيرات التي تحصل على البيئة الخارجية و الداخلية، ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى ماهية التكوين و متطلباته الأساسية و خطواته.

**المبحث الأول: ماهية التكوين****المطلب الأول: تعريف التكوين وأهميته****أولا: تعريف التكوين**

قبل أن نتطرق إلى تعريف التكوين نشير إلى أن مدلول الكلمتين، التكوين و التدريب تقريبا يتخذان نفس المغزى و لا يختلفان في شيء، ما عدا أن الأولى تعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم و مهارات و ثقافات و أفكار و معلومات عامة، و الثانية يسري مفهومها على التعلم أيضا لكن في نطاق مهنة معينة، باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية فإن التكوين هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة<sup>1</sup>.

وبما أن دراستنا في مؤسسة إنتاجية فهذا يعني أن التكوين الأكثر استخداما والأنسب لتنمية وتطوير عمالها.

و هناك من يشير إلى أن التكوين و التدريب واحد هذا ما يراه الفكر الإداري الفرنسي حيث ابتدع مصطلح التكوين وهو يرمي في الأصل إلى التكوين الأساسي والأولي للمهارة و المعرفة. ويشار إليه في الفكر الإداري الإنجليزي والفرنسي بالتكوين التعريفي أو التكوين induction course أو التكوين الانضمامي للمؤسسة introduction أما في مفهومنا الجديد فالتكوين يأخذ بعد orientation course. التوجيهي في المؤسسة التوفيق في هذا العمل<sup>2</sup>.

لقد تغير مفهوم التكوين عما كان عليه في السابق، فلم يعد مفهوما تقليديا يقتصر على تنظيم دورات تدريبية تقليدية . ومن ابرز خصائصها أنها تصمم بناء على

<sup>1</sup> - احمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2001، ص88.

<sup>2</sup> -إبراهيمي عبد الله وحميدة المختار، دور التكوين في تنمية و تثمين الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد

خيضر، بسكرة ، العدد السابع ، فيفري 2005 ، ص3

الحاجات الحالية للمنظمة، وتقتصر على معالجة نقاط الضعف في الأداء فقط و تقتصر إلى النظرة التنبؤية خلال تنفيذ برنامج التكوين، بل أصبح نشاط التكوين خيارا استراتيجيا ضمن نظام شامل لتنمية الموارد البشرية للمنظمة<sup>1</sup>.

و يمكن تعريف التكوين مبدئيا كالتالي :هو مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف اكتساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي - المهني من جهة ، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية<sup>2</sup>.

والتكوين هو مجموعة الإجراءات المتبعة من اجل الاكتساب والإتقان لكفاءة أو قدرة معينة ، فالتكوين من هذا المنطلق يسعى لتعليم المعارف والكفاءات الضرورية لأداء وظائف أو مهام معينة .

كما يقصد به أنه عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير و إشراف ، حي يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية . كما أن عملية التكوين تتطلب مرتكزات أساسية وهي : تحديد الهدف ، تحديد الوسائل ، تحديد المنهج<sup>3</sup>، ويهدف التكوين إلى توفير الفرص من خلال اكتساب الأفراد خبرات تزيد من قدرته على أداء عمله، ونشاط التكوين بهذا المعنى ينبع من الحاجة إلى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية قدرات الفرد وذلك بتوفير فرص تعلم الفرد لمهارات أو معلومات يتطلبها الأداء الفعال<sup>4</sup>.

و التكوين بصفته عملية تاهيلية ، تضمن للمنخرط في العملية اكتساب هوية تكوينية (L'Affirmation d'un identité professionnelle)، بالإضافة إلى مؤشرات مهنية Des indices de professionnalisation بالاعتماد على ممارسة فعلية لنمط معين من التكوين الكفيلة بإكساب "المتكون" معارف مرجعية و أدوات في ميدان من الميادين و كفاءات غير قابلة

<sup>1</sup> - بويكر منصور، دور تنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فرق العمل بين واقع التكوين و بعده الاستثماري، مجلة دراسات لجامعة الأغواط، جامعة غرداية، عدد 22ب -ديسمبر 2010، مطبعة الأفاق، ص 115.

<sup>2</sup> - عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 37

<sup>3</sup> - محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية دعائم و أدوات، دار طليطلة، الجزائر، 2010، ص 74، ص 75.

<sup>4</sup> - احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة للنشر والتوزيع، بيروت، ط2، 1979، ص 28.

للتشكيك و بالتالي العبور من الأصالة إلى الحداثة، حتى ولو كان ذلك في حركة اجتماعية مرادفة للأنماط الثقافية المسطرة "Les modèles culturels dominants" المرتكزة حول ترقية الفرد أو الجماعة، وتتمين العمل المهني<sup>1</sup>. كما يعرف بأنه عملية تعديل ايجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه و الاتجاهات الصالحة للعمل و الإدارة<sup>2</sup>.

بعدما تطرقنا إلى تعريف التكوين، سنتعرف على مؤطري هذه العملية :

#### أ) المكون :

إن المكون هو كل إنسان له مهمة تكوين الآخرين، و مهمته تكمن في تصور البرامج وتصميم الآليات الضرورية لتطبيقها وفي اختيار المناهج والأدوات الملائمة للمكونين.

إن المكون ينقل الخبرات والمعارف التطبيقية إلى المكونين، ويقوم النتائج ويراجع البرامج ومحتوياتها على ضوء ذلك، ويساهم في اختيار الوسائل البيداغوجية. على العموم، يقوم المكون بتصور وبتنظيم وبتنشيط مختلف أنشطة التكوين .

#### ب) المنشط :

أن المنشط هو الذي ينشط دورات التكوين وينقل إلى المكونين المعارف النظرية والمهنية في ميدان محدد. قد يشارك في بناء الأدوات المنهجية ولكن لا يشارك في عملية التصميم وعمليات التصور وبناء المشروع و المتابعة وغيرها.

#### ج) المكون المنشط:

فهو الذي يشارك في التصميم وفي التصور وله اطلاع على مخطط التكوين وعلى دفتر الشروط وبالإضافة إلى ذلك فإنه يقوم أيضا بدور المنشط أي يتولى القيام بالتنشيط دورات تكوينية<sup>3</sup>.

#### ثانيا: أهمية التكوين

<sup>1</sup> - خثير تركزارت، التكوين بين الكفاءة و الأداء، دراسة في أنماط التكوين المتخصص، محاضرات الأسبوع العلمي الوطني الرابع للجامعات حول موضوع التكوين، ، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان، 16-21 افريل 2005، ص 38.

<sup>2</sup> - بن عيشي عمار، مرجع سبق ذكره، ص29

<sup>3</sup> - محمد مسلم، المرجع السابق، ص 74، ص 75.

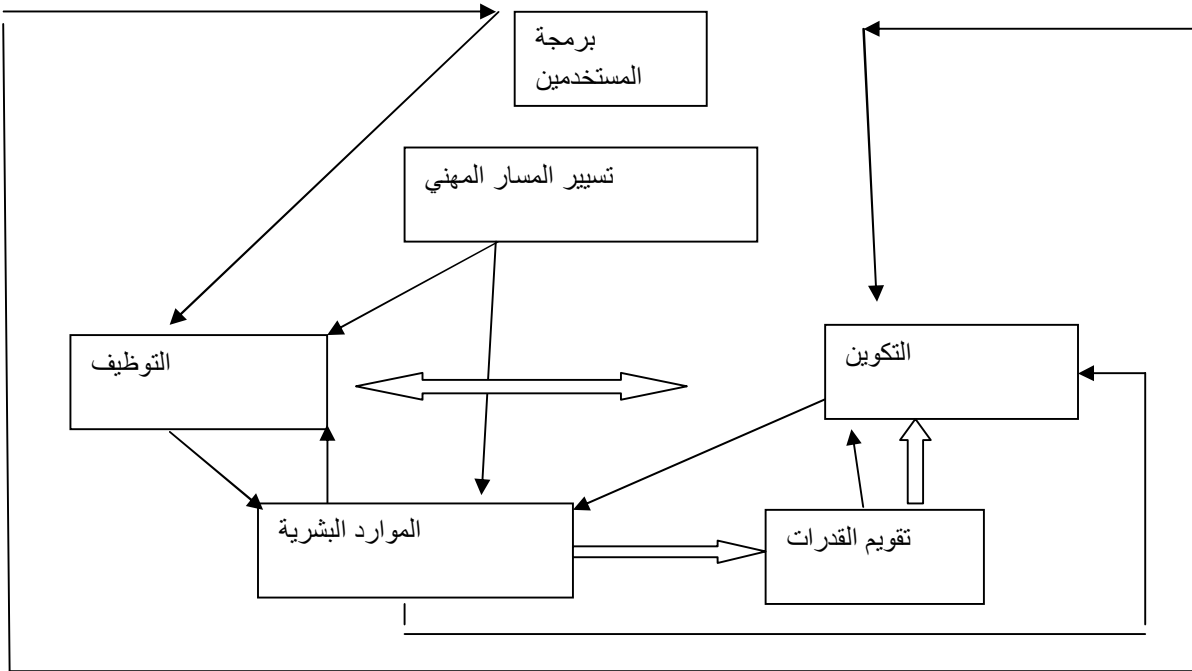
إن المؤسسة تسعى إلى تحسين نتائجها وأهدافها، فهي تسعى لرفع الإنتاج وتحسين الجودة وإلى قفيض التكلفة وإلى القضاء على حوادث العمل وإلى تحسين صورتها في المجتمع. إن هذه الأهداف تتحقق بواسطة رفع مستوى المعارف لدى مختلف الفاعلين في المؤسسة مع تمكينهم من التحكم في التقنيات الحديثة وتطوير القدرات والسلوكيات لترقى المؤسسة إلى المستوى المحلي أو العالمي.

إن هذه الأهداف لا تحقق إلا من خلال سياسة تكوين واضحة المعالم ومدروسة بشكل علمي ومنظم. لذلك فإن أهمية التكوين في المؤسسة محورية جدا للأسباب التالية:

- إن التكوين هو الذي يضمن بقاء المؤسسة و استمراريتها مع تطورها.
- انه يساعد مختلف الفاعلين للمؤسسة على تحسين وتطوير الأداء كما يلعب دورا حساسا في الترقية وحسن تسيير الموارد البشرية بصفة عامة<sup>1</sup>.
- وذلك كله لعلاقته المباشرة مع:
- الانتقاء والتكوين.
- نظام تقدير القدرات وجرد الحاجات.
- مع الترقية داخل أو خارج منصب العمل.
- مع التكيف المستمر مع محيط المؤسسة الداخلي والخارجي ، المحلي والعالمى. وفي النهاية فإن التكوين يعد وسيلة فعالة من بين وسائل وأدوات تحقيق سياسة المؤسسة وأهدافها.

<sup>1</sup> - هاشم حمدي رضا، التدريب و التأهيل الإداري، دار الراهبة للنشر و التوزيع ، الأردن -عمان، 2010، ص 201

## الشكل رقم (1) يوضح أهمية التكوين



مصدر الشكل: هاشم حمدي رضا، التدريب و التأهيل الإداري، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن -عمان، 2010، ص

201

يلعب التدريب المهني دوراً أساسياً في تطوير وتنمية القوى العاملة الكفؤة، حيث يساهم في رفع الكفاية الإنتاجية للعامل من خلال حسن استخدام العامل لأدوات ووسائل العمل وتنمية مهاراته وخبراته، وتحسين أدائه، وبالتالي تطوير إنتاجية المؤسسة<sup>1</sup>. كما انه يساعد الأفراد في التعرف على الأهداف التنظيمية، و يحسن من معنوياتهم، و يساهم في التخفيض من حوادث و إصابات العمل<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: خصائص التكوين

يمكن تحديد خصائص التكوين فيما يلي:

- ✓ التكوين نشاط رئيسي و ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو المنظمة أو تتصرف عنه باختيارها.
- ✓ التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء و العناصر المرتبطة معا تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.

<sup>1</sup> - هاشم حمدي رضا، المرجع السابق، ص 201.

<sup>2</sup> - بن عيشي عمار، المرجع السابق، ص 30

- ✓ التكوين عملية شاملة، بمعنى شمولها لكل المستويات الإدارية التي تتضمنها المنظمة (الإدارة العليا و الوسطى الإشرافية و التنفيذية) كذلك فإن التكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المنظمة.
- ✓ التكوين عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح من هذه المقومات :
  - وضوح الأهداف و تناسقها.
  - وضوح السياسات وواقعيتها
  - توفر و توازن الخطط و البرامج
  - توفر الرقابة و التوجيه المستمرين
  - توفر الموارد المادية والبشرية
- ✓ التكوين عملية فنية تحتاج إلى خبرات و تخصصات محددة ينبغي توفيرها و أهمها :
  - خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية
  - خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية و إعداد المناهج التكوينية و المواد العلمية
  - خبرة تخصصية في تنفيذ البرامج التكوينية و نقل المعرفة و المهارة و أنماط السلوك المرغوبة للمتدربين
  - خبرة تخصصية في متابعة و تقييم فعالية التكوين.
- ✓ التكوين نشاط متغير و متجدد ، حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات و من ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب و إنما يجب أن يتصف بالتغير و التجدد هو الآخر فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيب في عاداته و سلوكه و كذلك مهاراته ورغباته. و الوظائف التي يشغلها المتدربون هي الأخرى تواجه متطلبات التغير و الظروف و الأوضاع الاقتصادية و في تقنيات العمل و مستحدثاتها<sup>1</sup>. من حصيلة كل ذلك تصبح إدارة التكوين مسؤولة عن تجديده و تطويره من خلال :

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التكوينية (النظرية و التطبيق)، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص 56، ص 57.

- التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية و الفنية في المنشأة و التغيير في أوجه نشاطها و أساليب العمل.
- التجديد المستمر في أنماط البرامج التكوينية و أساليب و معدات التكوين المستخدمة.

### خصائص المكون الفعال:

إن المكون الفعال هو الذي يستطيع بسهولة التعرف على الوضعية تكيف سلوكه وأساليبه البيداغوجية حسب كل وضعية، كما أنه يتميز بفعالية لتحقيق الأهداف المنتظرة من التكوين والإتقان حسب الحاجات المحددة بكل موضوعية وبأقل تكلفة وبأحسن الوسائل والأساليب.

ولهذا ينبغي أن تتحقق فيه الشروط:

- أن تكون له المعلومات الكافية عن المكون.
- أن تكون له القدرة الكافية لتكييف الرسالة البيداغوجية على أساس حاجات المكونين.
- أن تكون له القدرة على التحفيز وأن يمثل عنصر دفع ومساندة للمكون.
- أن تكون له القدرة على استعمال أكبر قدر من الطرق والوسائل البيداغوجية.
- أن تكون له القدرة على متابعة التكوين وآثاره في وسط العمل والمؤسسة.
- أن يكون مهياً جيداً، وحيوياً، ومرحاً، وذكياً، ومبدعاً.
- أن تكون له القدرة على تحمل الآخر.... الخ .

**المطلب الثالث: أنواع و أماكن التكوين**

### أولاً: أنواع التكوين

تتعدد أنواع التكوين و تختلف من كاتب لأخر، و لكن يمكن أن نقسم التكوين إلى أنواع حسب المكان الذي يتم فيه، فهناك نوعان مهمان من التكوين ، التكوين أثناء الخدمة يعني في مكان العمل، و التكوين خارج العمل<sup>1</sup>.

### 1- التكوين أثناء الخدمة:

يقوم هذا النوع من التكوين على فكرة قديمة (فكرة التلمذة المهنية) التي تعني أساساً أن يتلقى الموظف الجديد التعليمات و التوجيهات التي تبين له أسلوب العمل<sup>(1)</sup> من رئيسه

<sup>1</sup>- فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره، ص 142، ص 143

الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ و الحقوق و الواجبات، و أفضل أسلوب لأداء العمل و آداب السلوك الوظيفي.

ولهذا النوع من التكوين وسائل مختلفة تتم أثناء الخدمة و في نفس مكان العمل منها:

✓ قضاء فترة تسمى -فترة التجربة- تمتد لعدة أشهر قبل أن يصبح الموظف الجديد مسؤولاً تماماً عن عمله.

✓ الدوران بين عدة وظائف أو نشاطات فيعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها.

✓ المكتب المجاور، حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة و إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه، فيلاحظ سلوكه و تصرفاته و قراراته، و يسند إليه المدرب بعض الأعمال بالتدريج فيقوم بها في البداية تحت إشرافه ثم يبدأ في الاستقلال بانجاز أعماله كاملة.

✓ شغل وظائف الغائبين، حيث يمكن التكوين عن طريق تكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محدودة أثناء غيابهم، مع الرجوع إلى المدير المسؤول في حالة مواجهة صعوبات.

✓ توجيه الأسئلة، حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرب الموظف الجديد عن طريق سؤالين بين الحين و الآخر عما يمكن فعله في بعض المواقف، ثم يبدأ يحيل إليه بعض الأمور ويراقبه فيها<sup>1</sup>.

✓ المشاركة في أعمال اللجان ، وذلك عن طريق تعرض المتدرب لخبرات و آراء أفراد آخرين، و يحاول المتدرب المتمرس على عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع يعرض فيه كل الجوانب، وهذا الأسلوب يصلح للمرشحين لوظائف إدارية أو قيادية و إن كان يعاني من عيوب اللجان المعروفة.

✓ الوثائق و النشرات، حيث توزع تعليمات على الموظفين الجدد كل فترة من الزمن تشمل تعليمات و توجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل و الواجبات و

<sup>1</sup>- فيصل حسونة ، المرجع السابق، ص143



المسؤوليات و السلوكيات الوظيفية، ووظائف المنظمة و فرص الترقى ، و كيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة. وبهذا يمكن أن تساهم إدارة التكوين و تنمية الموارد البشرية بالتعاون مع الرئيس المباشر لكل قسم في وضع أحسن الأساليب لتدريب الموظفين الجدد، أو القدامى المرشحين للترقية أو الذين يعانون من ضعف الأداء بهدف زيادة كفاءتهم و رفع قدراتهم عن طريق التنمية و التكوين المستمرين.

## 2- التكوين خارج الخدمة:

و يقصد بها ان يكون التكوين استعدادات و إجراءات و شهادات حيث يدور في أماكن خارج العمل أما في قسم مستقل تابع لمنشأة نفسها، أو خارجها في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التكوين الجامعات أو بعض الجهات أو المكاتب المتخصصة.

و لهذا النوع من التكوين وسائل و أساليب متنوعة منها: المحاضرات، و الحلقات الدراسية، و المؤتمرات، و المناقشات الجامعية، و الحوار المفتوح، و دراسة الحالة، و تمثيل الأدوار، و المباريات الإدارية، و الزيارات الميدانية.

و المفاضلة بين أسلوب وآخر تركز على اعتبارات و عوامل عديدة يجب مراعاتها قبل عملية اختيار الأسلوب التكويني الملائم ، ومن أهم هذه الاعتبارات:

- مدى ملاءمة الأسلوب التكويني للمادة التكوينية و للأفراد المتدربين.
- طبيعة المتدربين و اتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية و التنظيمية.
- إمكانية توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات و الأجهزة و المعدات اللازمة لانجاز العملية التكوينية.
- نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية و ملاءمتها مع موازنة التكوين.
- مدى ملاءمة الوقت و المكان المتاح لكل وسيلة تدريبية<sup>1</sup>.
- درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التكويني، فكلما كان عدد المشتركين قليلا كلما أمكن استخدام الأساليب القائمة على المناقشة.

<sup>1</sup> - فيصل حسونة ، المرجع السابق، ص 144

**ثانيا: أماكن التدريب:****1- التدريب في مكان العمل:**

أكثر أنواع التدريب شيوعا، حيث يقوم رئيس العمال أو المشرف أو عامل ماهر بالتدريب، فيشرح للمتدرب كيفية أداء العمل، ثم يراقبه وهو يؤديه، ويختبره بين آن وآخر، ويقدم له المعونة اللازمة عند الحاجة.

وتتم هذه الطريقة غالبا دون تصميم و تخطيط سابق، كما يقوم بها في العادة أشخاص غير مؤهلين للتدريب، ومهما يكن من أمر المدربين فالتدريب مكان العمل من شأنه تزويد المتدرب بدوافع قوية على العمل، إذ تشعره البيئة الصناعية و استخدامه الآلات و الأدوات و العدد الفعلية، يشعره كل هذا بأنه ظفر بهدفه الذي يرمي إليه و هو بدء الإنتاج، كما انه يرى نفسه يؤديها العمال من حوله، وهذا ما يجعله يوحد نفسه معهم ويشعره بالانتماء إليهم مما يبث في نفسه الشعور بالأمن و الطمأنينة، غير أن هذا النوع من التكوين قد تكون له آثار ضاره إن أقحمنا المتدرب في المصنع على نحو مفاجئ واضطررناه في أول تدريبه إلى القيام بأعمال صعبة يعز عليه فهمها و إتقانها.

**2- التدريب في ورقة خاصة:**

تخصص بعض الشركات أمكنة خاصة لتدريب العمال الجدد. و في العادة يكون التدريب فيها خيرا من التدريب في نطاق العمل، إذ يتفرغ المدربون لعملية التدريب و يكون المتدربون في منأى عن الملهييات التي تغطي جو المصنع، كما أن هذا النظام لا يعوق الإنتاج العادي للمصنع.

زد على ذلك أن المتدربين يمكن تزويدهم بأدوات و عدد خاصة خير من الأدوات و العدد العادية. ونظرا لما يتطلبه هذا النظام من تكاليف كثيرة، لا تلجا إليه إلا الشركات الكبيرة.

**3- التدريب المزدوج:**

نظام يجمع بين التدريب العملي في المصانع و الدراسة النظرية في مدارس أو معاهد أو مراكز خاصة، ويستهدف الشباب تدريبا علميا حديثا على المهن التي تتطلب درجة عالية من المهارة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عويد سلطان المشعان، مرجع سبق ذكره، ص280، ص281.

## المبحث الثاني: متطلبات التكوين

## المطلب الأول: سياسة التكوين

التدريب بالنسبة لعدد متنامي من المسؤولين في المؤسسة هو متغير لنشاط قابل ليولد و ينتج تحسينات في الإدارة الفردية و الجماعية وهذا هو سبب وجود التدريب .  
نموذجية وتصنيف نشاطات التدريب :

يمكن لمعايير مختلفة أن تدعم و توطد نموذجية نشاطات التدريبية إنما سوف تستبقي معيارين : " الوضعية المهنية المعينة و أفق أو مجال النشاط "

1-الوضعية المهنية أي إتقان الوظيفة المشغولة و التكيف مع الإجراءات الحديثة و تغيير النشاط أو الحركية و المناقشات أيضا، ضمن منظور و مستقبل تطورات القادمة ، إنما غير المحددة بدقة "مستقبل و أفق النشاط "أي الفترة التي خلالها لنا الحق انتظار النتائج ، التي تسمح بتراتبية أهداف التدريب ، والنشاطات يمكن أن تكون على المدى القصير (سنة) والمدى المتوسط(2-3 سنوات ).

يتعلق التدريب على المدى القصير بقرارات " الدعم و التعهد"أو التكيف و ضبط العاملين ، تواكب الدورات التدريبية التي تنتج أثارا لمدة سنة أو ثلاث سنوات في أكثر الأحيان تغيرات في العتاد أو التنظيم، أو تحضر في وظائف جديدة .

2-وابعد من هذا الأفق أو المستقبل الوقتي ، بعض المؤسسات تطور تدريب "شبه دائم" بنزعة و ميل تعبوي و حركيا وبشكل قوي ، ومميز بإستراتيجيته و مشاريعه المستقبلية وتلك هي نزعة "دورات التدريب الأساسي (المعياري و التركيبي). و الموضوع قيد التنفيذ عند "Merlin-Grérin" و المخصصة لرفع مستوى الثقافة العامة أو فيما بعد لتحضير شهادة ولاستباق عدم ملائمة تكيفات محتملة<sup>1</sup>.

إن الحظر يظهر حقيقيا عندما لا تقدر المؤسسات ، لا القيمة المضافة لهذه الدورات التدريبية و التي تطور المهارات الفردية لعمالها " D.C.Galunic & E.Anderson" بينا و اظهرا الدورات التدريبية العمة التي تنمي وظيفة العاملين ولها اثر مباشر على مستوى التزامهم ، وعلى أداء المؤسسات، وهي تؤسس لعقد جديد نفسي". مع التزامات حديثة متبادلة . حيث يبادل

<sup>1</sup> - جان مارك لوغال، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة (العميد الركن، د نبيل جواد)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع بيروت ، لبنان ، ط1، 2008، ص132، ص 133.

العامل التزامه المهني (وليس إخلاصه فقط) مقابل "هذا الاستثمار" في هذه الجدارات و الكفاءات (وليس فقط أمان الوظيفة)<sup>1</sup>

تدريب وتنظيم: تغير التدريب في جزء منه بالطبيعة ، حيث لم يعد كهدف أساسي اكتساب المعرفة أو تكيف العامل مع عمل مهمة مخصصة ، وأصاب التغيير أيضا أهدافا و محتويات أوسع و تحديدا غير مادية (سلوكيات ، تفكير منطقي ، ثقافة عامة مهنية ... الخ) فالمعارف التقنية في الحالة الأولى يمكن أن تكتسب في وسط شبه مدرسي (التمرس) ثم يجب أن تطبق بسرعة<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: الحاجة إلى التكوين

يمكن تعريف الحاجة إلى التكوين بكل بساطة على أنها:

الفارق الموجود بين القدرات والسلوكيات لأداء مهمة أو للتحكم في منصب، وبين القدرات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد الذي يعمل في هذا المنصب في فترة معينة . ومن هنا فان الحاجة إلى التكوين هي حين يشعر العامل أو المؤسسة بان هناك نقص في الأداء أو في السلوك أو في القدرات، وهذا النقص نحوله إلى مشكلة ينبغي حلها، وهذا الفارق أو النقص هو ما يعبر عنه بالحاجة إلى التكوين، والحاجة إلى التكوين هي أيضا الفارق الموجود بين وضعية غير كافية أو إنها تشكل خطورة أو نقائص في الإنتاج أو في الجودة أو خلا في التسيير وبين الوضعية المنتظرة<sup>3</sup>.

### أولاً: أنواع الحاجة إلى التكوين :

#### أ) الحاجات الفردية :

إن الحاجة الفردية إلى التكوين هي عندما يشعر العامل بمشكلة تواجهه أثناء عمله كفرد داخل المؤسسة، ففي هذه الحالة يتقرب الفرد من المشرف ليجدا حلا لهذا النقص داخل المنصب.

#### ب) الحاجات الشخصية :

وهنا تتعلق الحاجة بالشخص كشخص، أي يشعر بمشكلة تواجهه وليست ذات صلة بمنصب العمل أو بظروفه، وإنما هي مسألة شخصية قد يعيشها العامل داخل

<sup>1</sup> - جان مارك لوغال، المرجع السابق، ص 133.

<sup>2</sup> - جان مارك لوغال، نفس المرجع، ص 137 ، ص 141.

<sup>3</sup> - محمد مسلم، مرجع سبق ذكره ، ص 82

المؤسسة أو خارجها، ولكنه يظن أن التدريب أو التكوين قد يساعده على حل هذه المشكلة.

### ج) الحاجة الجماعية إلى التكوين:

فهي مشكلة تواجه فريقا من العمال أو عمالا يعملون على نفس المناصب المتشابهة، وحين تشعر المؤسسة بذلك فإنها تبادر إلى حل المشكلة والاهتمام بهذا الفارق قصد تقليصه التخلص منه تماما عبر عملية التكوين.

وهنا نشير إلى ان التكوين قد يكون إما بمبادرة فردية من العامل أو بمبادرة من المؤسسة، وذلك ما نعبر عنه بطلب التكوين.

كيف يتم ذلك؟:

#### أ) المبادرة الفردية:

وهذا يتم حين يستطيع العامل التعرف على التكوين على انه الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف أو لحل مشكلة، فيعمل من خلال التكوين على تقليص الفارق أو القضاء عليه، وهي مبادرة فردية توافق عليها المؤسسة، وفي هذه الحالة قد تكون الأهداف على الشكل التالي: تحسين التكيف مع مركز العمل الذي يشغله الفرد، التطلع إلى مركز مشابه ولكنه أحسن، الترقية داخل المؤسسة، اكتساب تأهيل فني جديد، اكتساب معارف جديدة، تطوير معارف عملية<sup>1</sup>.

#### ب) مبادرة المؤسسة:

ان عمليات التكوين بمبادرة من المؤسسة تدرج عموما في مخطط التكوين وتكون المبادرة من طرف المسير وذلك بناء على سياسات استراتيجية التكوين.

#### ثانيا: جرد الحاجات:

ان الحاجات تمثل حبالز لوية بالنسبة للتكوين، ومن ثم فان جردها يعد أهم عنصر في هندسة التكوين لان أي خلل أو خطأ ستترتب عنه انزلاقات كبيرة جدا قد تؤدي إلى انحراف بداية من صياغة الأهداف ان تنفيذ دورات التكوين إلى التقويم.

ان جرد الحاجات يتم باستمرار في المؤسسة قصد بناء مخطط التكوين لان التكوين لا بد ان يتجلبوب مع حاجة فعلية وماسة قابلة للجرد وللمتابعة وللتقويم.

<sup>1</sup> محمد مسلم، المرجع السابق، ص 82، ص 83.

وللجرد أساليب وتقنيات واضحة يتحكم فيها المسئول عن التكوين وتراقبه مصالح الموارد البشرية بشكل خاص.

ان عملية الجرد قد تتم من خلال:

-تجزئة الأهداف.

-من خلال البحث عن التعديل والتغيير على مستوى انجاز المهام.

-من خلال الكشف عن الخلل.

-من خلال المساهمة في انجاز المشاريع.

- من خلال دراسة تطور المهام.

وعليه ينبغي ان يكون المكون في الإصغاء المستمر والدائم للمستخدمين حتى يستطيع بالضبط قياس الفوارق التي يمكن ان توجد بين الوضعيات الحالية أو الغير مرضية والحالات المنتظرة، وليدرك إذا كان التطور الحاصل من حيث المعارف العملية سيحل المشكلة مستقبلا.

**بعض أدوات الجرد:**

فترات مقابلة تقويم الأنشطة، مقابلة التقويم للقدرات (سنوية)، طريقة فلانغان، طريقة إثارة الأفكار.

**طريقة فلانغان:**

توحي بان كل حادث يستطيع ان يؤكد بان صاحب المنصب الذي تسبب في هذا الحادث يصلح أو لا يصلح لهذا المنصب وتعمل على : التحليل الدقيق للحادث بتحديد متطلبات العمل، وعليه فان هذه الطريقة تسمح بتحديد الحاجة إلى التكوين لفرق العمل الموجودة في عين المكان. تسمح أيضا بتحديد متطلبات مركز عمل معين حين بناء مرجعية المركز.

**المقابلة السنوية للتكوين :**

ان هذا النوع من المقابلات إنما يستعمل عموما في تحليل الحاجات إلى التكوين.

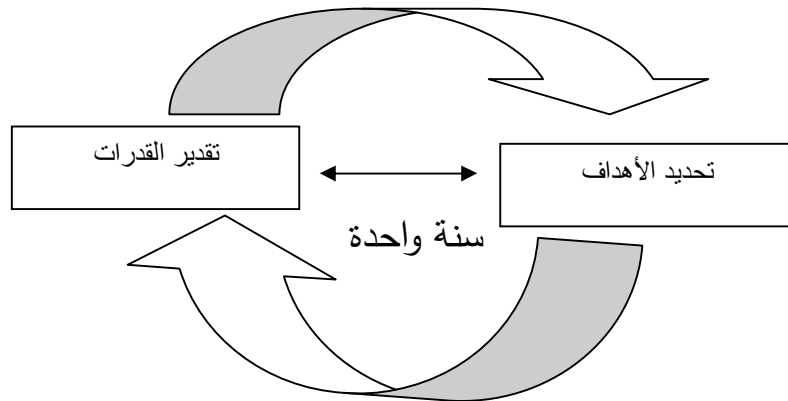
ان المقابلة السنوية للتكوين تقوم على سبعة مراحل:

• تذكير المساعد بتطوره المهني وتنقلاته داخل أو خارج المنصب<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد مسلم ، المرجع السابق، ص 84، ص 85

- تكثيره بالدورات التكوينية التي استفاد منها في السنوات الثلاث الأخيرة .
  - تدارس معه مشروعه المهني الشخصي كما يراه ويتوقعه.
  - الوقوف معه عند دوره أهميته وكيفية أداءه داخل مجموعة العمل.
  - تعداد وتحليل معه الحاجات إلى التكوين التي يشعر بها بعث الحوار حول المخطط الفردي للتكوين.
- وأخيرا تبني مذكرة أو بطاقة مشتركة تتضمن مختلف الاقتراحات حول التكوين التي تنقل إلى مصلحة التكوين وإلى مصلحة الموارد البشرية أي ن يتم برمجتها.
- ملاحظة :** ان المقابلة السنوية للتكوين تعد عاملا أساسيا في جمع البيانات وتحليل الحاجات من خلال مصلحة التكوين.

**الشكل رقم (02) يوضح دورة تسيير الانجاز وتقدير القدرات**  
وتتم بالاختصار بالشكل التالي:



مصدر الشكل: محمد مسلم

- ان دورة تسيير الانجاز تبدأ بتحديد متطلبات منصب العمل وفقا للسند المرجعي للمنصب وعلى أساس المهام المحددة.
- تأتي بعد مرحلة تحديد الأهداف ، وهذه على مستوى المناصب إنما هي مأخوذة من الأهداف العامة للمؤسسة وتتنوع بشكل منظم و منسق<sup>1</sup>.
  - بعد ذلك تحدد حسب المنصب ، وان لكل عامل هدف أو جملة من الأهداف يتبع ذلك مرحلة المتابعة والتصحيح في الميدان.
  - وبعد سنة كاملة تمر المؤسسة للتقويم أو لتقدير القدرات ويتم ذلك كالتالي:
- ✓ وضع الحصيلة السنوية

<sup>1</sup> - محمد مسلم ، المرجع السابق، ص 86

✓ العودة إلى الأهداف هدفا بهدف لمقارنة النتائج المتحصل عليها مع ما كان منتظرا من كل هدف علما بان الهدف هو النتيجة المنتظرة وينبغي ان يكون قابلا للقياس وللتحقيق، وملموسا، وان لا تكون الأهداف المحددة متضاربة فيما بينها، وان تحترم المدة الزمنية المحددة لها، وبعد مقارنة الأهداف المحققة مع ما كان منتظرا منها، نصل إلى رسم الفوارق.

✓ هذه الفوارق بين النتائج المحققة و النتائج المنتظرة تحول وتترجم أي حاجات للتكوين.

✓ استكشاف القدرات أي أننا نحول ان نكتشف ما الذي يقع خلف هذه الفوارق ثم نحول استخراج نقاط القوة ونقاط الضعف على مستوى القدرات والسلوكيات.

✓ ولما تصنف أسباب الفشل أو الخلل يمكن هنا صياغتها في شكل حاجات للتكوين.

✓ ثم بعد ذلك تترجم إلى أهداف بيداغوجية ثم إلى محتوى بيداغوجي، وبهذا الشكل يمثل تقدير القدرات أداة أو وسيلة لجرد الحاجات.

### الأهداف البيداغوجية:

ان ترجمة أو تحويل الحاجات إلى التكوين إلى أهداف بيداغوجية أمر ضروري ومسألة فنية في ان واحد، حتى يستطيع المكون تحويل الحاجات إلى أهداف بيداغوجية ينبغي عليه الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ماهي القدرات التي سنعمل على اكتسابها للمكونين ؟
- ما الذي سيكونون قادرين على فعله عند نهاية التكوين<sup>1</sup>؟
- هل يمكننا التحقق مما تم اكتسابه على المستويات التالية:

المعارف savoir

المعارف العلمية savoir – faire

الخصائص الشخصية savoir – être

واهم القدرات يمكن اكتسابها:

الفعالية الشخصية، الثقة بالنفس، الإدماج في المؤسسة، الكفاءات القادرة على الاستيعاب أو حل المشاكل، الفحص / الكشف، التفكير أو الاستدلال التحليلي، الإتمام

<sup>1</sup> محمد مسلم ، المرجع السابق، ص 87

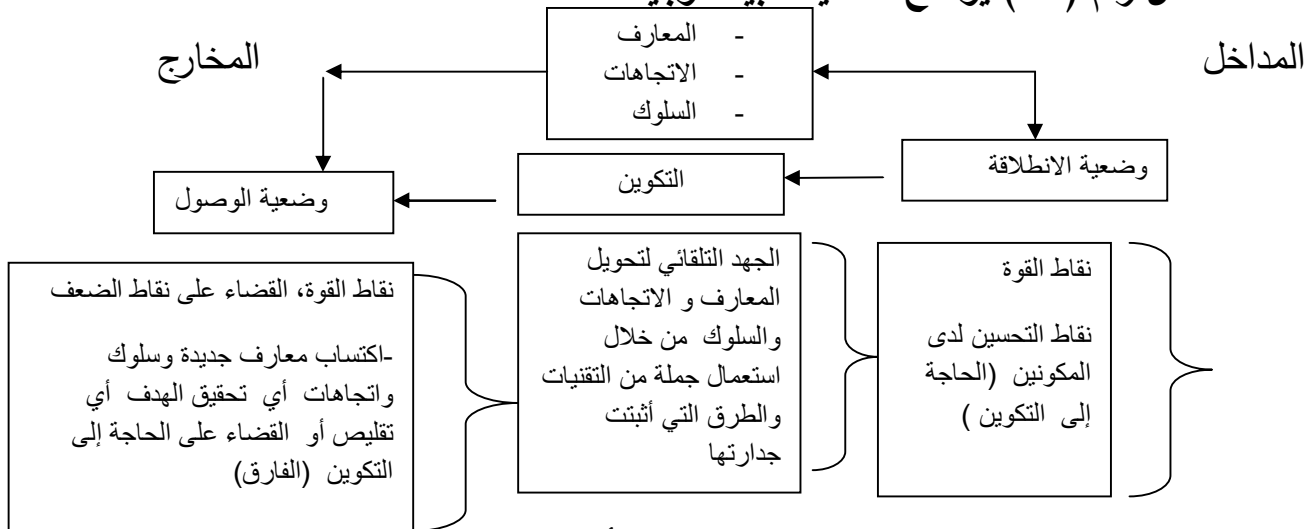


و الانجاز، الصرامة و الدقة، المبادرة أو المبادرة، الإتمام، التأثير، فهم الآخرين التأثير والمواجهة، كفاءات التسيير، التعاون / روح الفريق، تطوير الآخرين - قيادة المجموعة / الريادة.

وبناء على ذلك فان الهدف البيداغوجي هو وصف دقيق للغاية للوضعية التي ستأتي بعد نهاية عملية التكوين باعتبار أن هذه الأخيرة تتناسب حاجة إلى تحسين الوضعية السابقة.<sup>1</sup>

إن العملية البيداغوجية يمكن اعتبارها كالآتي: انظر الشكل

### الشكل رقم (03) يوضح العملية البيداغوجية



مصدر الشكل: محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية دعائم و أدوات، دار طليطلة، الجزائر، 2010.

إن الأهداف البيداغوجية تسمح :

- بتجنيد الموارد البيداغوجية حول هدف ملموس
- تهدف إلى تحقيق من التقدم المحرز خلال عملية التكوين
- تسمح بقياس النجاح للعملية البيداغوجية في نهاية المطاف .

خصوصيات الهدف البيداغوجي:

إن الهدف البيداغوجي هو الوصف الدقيق لم سيكون المكون قادرا على فعله بعد عملية التكوين و في وقت معين، ولذلك لابد من خصوصيات ومعايير تحدد الهدف البيداغوجي منها:

- ينبغي أن يكون قابلا للتحقيق.

<sup>1</sup> محمد مسلم ، المرجع السابق، ص 88، ص89.

- أن يكون قابل للقياس.
- إن صيغة الهدف البيداغوجي تقوم على فعل يصف السلوك النهائي وبشكل قابل للتحقيق مثل فعل: بين، وضح، قوم، وصف، صنف... الخ، وذلك ما سنراه في تصنيف مجالات التعلم والقدرات.
- إن الهدف البيداغوجي لا بد أن يتضمن معايير الأداء بحيث يفسر نوعية وجودة النتائج المحصل عليها قياسها بمعيار معين.
- كما ينبغي أن يحمل في طياته وصفا دقيقا لظروف التي سيعمل فيها المكون بعد إنهائه من التكوين.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أنواع البرامج التكوينية

كما يمكن تقسيم البرامج التكوينية إلى أنواع أو نوعيات عديدة منها:

1- **البرنامج التأهيلي:** وهو نوع من أنواع التدريب للعامل الجديد يهدف لمساعدته على فهم الهيكل التنظيمي و سياسات النشأة و كيفية استخدام الأنظمة و اللوائح و التعليمات.

2- **البرنامج التخصصي:** و هو وسيلة من وسائل تدريب العامل على طريقة أداء عمل و ذلك طبقا لنوع العمل و المؤهلات المطلوب توافرها في العامل لشغل هذا العمل . ذلك أن أداء الوظيفة يتطلب نوعا من الممارسة الاختيارية للأداء و هذا يمكن تحقيقه عن طريق التدريب التخصصي، وهذا ينطبق على معظم الفنيين مثلا المهندسين و الممرضين و المحاسبين و غيرهم.

3- **برنامج تطور العمل:** يتم عادة برامج تطور العمل بإحدى الوسائل التالية:

(أ) قيام جهاز متخصص بتجميع المؤثرات و حصر أصحابها على التخصصات المختلفة تمهيدا لإعداد وسائل تدريبية تضمن نقل هذه المؤثرات .

(ب) تنظم لقاءات للأجهزة المرتبطة بهذه المؤثرات لتقوم بوضع تصور لهذه المؤثرات و تحدد الوسائل التدريبية المختلفة.

(ت) الجمع بين (أ+ب) و بالتالي فإن برامج تطور العمل تهدف إلى توصيل الحقائق لأفراد المشروع.

<sup>1</sup> محمد مسلم ، المرجع السابق، ص 90

4-برنامج أمان العمل: إن برنامج أمان العمل يهدف إلى تنمية مهارات و عادات الاستخدام بما يقلل من أخطار المهنة، ومن هذه البرامج برنامج الأمن الصناعي.

5-برنامج تطوير الأداء:

حيث أن هناك عملية تحديد لمعدلات الأداء لكل عامل يحدد لأدائه الإنتاجي، وفي نطاق جودة معينة و رغبة الإدارة في تطبيق العوامل الإنسانية بطريقة تساعد على رضا العامل عن عمله و استفادة الإدارة من مجهوده تجد الإدارة نفسها إمام التزام دائم بتدريب الفئات العمالية المختلفة على الوسائل المختلفة لرفع الكفاية الإنتاجية و بالتالي يهدف هذا البرنامج لتنمية مهارة العامل الفنية و زيادة معلوماته لتطوير أداءه.

6-برنامج الإدارة و الإشراف:

لقد ازدادت أهمية برامج الإدارة و الإشراف نتيجة لاتجاه المشروعات إلى تكثيف أحجام القوى العاملة و توزيع الأداء في وحدات جغرافية متنوعة و تهتم هذه البرامج بتدريب القادة في المنشآت ابتداء من اصغر مشرف و حتى رئيس مجلس الإدارة على مهارات الإشراف و تعميق مهارات الاستخدام.

7-برنامج العلاقات الإنسانية:

تهدف برامج العلاقات الإنسانية إلى محاولة توضيح متغيرات السلوك البشري و توجيهها بطريقة تحقق الإشباع النفسي حيث أن تعميق مفهوم العلاقات الإنسانية بين القيادة الإدارية و العاملين يمثل اكبر ضمان لتحقيق الاستثمار البشري و حصول المشروع على عمال منتجين<sup>1</sup>.

**المطلب الرابع: طرق التكوين**

للتكوين طرق عديدة تختلف كل طريقة عن الأخرى كما يتوقف نوعها على الهدف من التكوين ، فالطريقة التي تصلح لهدف قد لا تصلح إطلاقا لهدف آخر، ومن هذه الطرق ما يلي:

**1- طريقة المحاضرة :**

و تعتبر من أسهل الطرق و أسرعها في تعليم اكبر عدد ممكن من الناس، و لكن نجاحها يتوقف على شخصية المحاضر و مدى سيطرته على المستمعين.

<sup>1</sup> هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 147-149

ويظهر أثرها في تغيير الاتجاهات و تعديلها، ولكن يضعف هذا الأثر في التدريب على العلاقات الإنسانية.

## 2- النشرات المطبوعة:

يوزع كثير من الشركات نشرات مطبوعة على العاملين و الموظفين تتضمن بعض التعليمات و المعلومات اللازمة عن مؤسسة العمل و ما فيها من جوانب ينبغي معرفتها، وميزة هذه النشرات انه يمكن تكرار قراءتها و عيها أن الأغلبية من العمال يهمل قراءتها و أنها تحتاج إلى حفز مستمر على قراءتها.

## 3- الأفلام الإيضاحية:

تعتبر من انجح الوسائل في تعلم كثير من المهارات الصناعية فالفيلم يستطيع أن يبين سير العملية و تسلسلها و تفاصيلها و الصلة بين بعض أجزائها ببعض، كما انه يبين الطريقة الصحيحة لأداء العملية فانه يعفي المتكلم من إنفاق وقت وجهد كبيرين لو اتبع طريقة خاطئة في العمل غير أن الأفلام مهما كانت قيمتها لا تستطيع تعليم مهارات حركية، كما انثرها في تعليم العلاقات الإنسانية غير كبير<sup>1</sup>.

## 4- التدريب عن طريق المناقشة الجماعية التي تعتبر من أحسن الوسائل على حل المشكلات واعداد مديري و رؤساء الأعمال<sup>2</sup>.

أما عن التقنيات السمعية و البصرية فهي أدوات ووسائل تستخدم لتسجيل تعلم وتعليم المفاهيم و الأساسيات و النظريات المختلفة في التدريب و بطريقة منظمة و مشوقة وكذلك لتطوير المهارات و الاتجاهات الايجابية لدى المتدربين، فهي البصرية فهي عنصر أساسي لنجاح أي برنامج تدريبي و أنها تستخدم في:

### أ- عملية التدريب "التعليم":

فهي تساعد المدربين على التوصل الفعال مع المشاركين عن طريق اللوح و الطباشير وهي عملية مهمة لتساعد المدربين ليقوم بعملية التدريب بنجاح مثل الشرائح.

### ب- عملية التعلم:

<sup>1</sup>- كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان، ط1، 1996، ص 56

<sup>2</sup>- عويد سلطان المشعان، مرجع سبق ذكره، ص278

فهي تساعد المتدرب على الفهم و الاحتفاظ بما يرى يسمع و تساعد في عملية نقل التعلم من مهارة إلى موقع العمل.

ولكي يكون استخدام التقنيات السمعية البصرية استخداما فعالا يجب مراعاة الأمور التالية :

البساطة و الوضوح أن تكون أساسية و ضرورية في عملية التدريب ، و أن تكون معمقة و تبعث على التحدي، أن تؤمن الوقت و الجهد في التدريب، و أن تتفق و أهداف البرنامج التدريبي، وان تتفق وحجم المجموعة التدريبية.

### تهيئة التسهيلات التدريبية الأخرى:

وأهمها :

قاعة التدريب المناسبة، الأجهزة و المعدات و الأدوية المستخدمة وسائل النقل و المواصلات المناسبة للمشاركين، الخدمات المساعدة مثل الهواتف و الأكل و المرطبات.

### 1- استقطاب المدربين الأكفاء:

يجب أن تتوفر بعض خصائص و صفات في المدربين الأكفاء و أهمها :

- خلفية علمية و الهام متمكن بنظريات العلوم السلوكية الحديثة.
- خبرة واسعة في التدريب.
- القدرة على تهيئة مناخ تعليمي صحي يدفع المتدربين إلى التعلم (الإضاعة ، التهوية).
- التحلي بالمرونة و القدرة على تشخيص مشكلات و حلها .
- القدرة على التحدث بوضوح و الإصغاء بعناية للمتدربين.
- قواعد الحماس لمهنة التدريب و الاهتمام الواضح بالمتدربين<sup>1</sup>.
- القدرة على التعامل مع الجماعات.
- القدرة على استخدام أساليب متنوعة في التدريب.

### 2- استقطاب المدربين المشاركين:

إن نقطة البداية في استقطاب المشاركين في أي برنامج تدريبي هي :

<sup>1</sup>-سليم عيسى، إدارة شؤون الأفراد، دار أسامه للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، ط1، 2010، ص 46، ص47.

تحديد الاحتياجات التدريبية فبعد تحليل المعلومات التي تجمع عن الاحتياجات التدريبية يجرى إعداد قوام بالمشاركين في برنامج معين و يجب أن تتلاءم مع النواحي التي يحتاجونها إلى التدريب فيها و متطلبات البرنامج و ينبغي مراعاة أمور معينة عند توزيع المشاركين على البرامج التدريبية ومنها:

مستوى الوظيفة ، المؤهلات العلمية، المشكلات التي تواجه المتدربين وواقع أعمالهم، حجم المشاركين، أعمارهم<sup>1</sup>.

**المبحث الثاني: خطوات عملية التكوين**

**المطلب الأول : تحديد احتياجات العملية التكوينية**

**عناصر تحديد الحاجة للتدريب :**

وهي من العناصر الهامة في هذه العملية لان تحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاط هادفا ذا معنى للمنظمة و المتدربين ويجعله كذلك نشاطا واقعيا ويوفر كثيرا من الجهد و النفقات وعندما نقول أن هناك احتاجا تدريبيا في مؤسسة ما فإننا نفهم من ذلك أن هناك نقصا أو فجوة في جزء ما في تلك المنظمة وان التدريب المنظم المخطط يمكن أن يتلافى ذلك النقص أو يغطي بتلك الفجوة فالتدريب إذا يساعد في سد النقص أو عجز معين في المنظمة ، فالحاجة للتدريب هو وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه أداء المنظمة أو في الوظيفة أو في الأفراد . من هذا التعريف يتبين لنا:

(أ) ان الحاجة للتدريب تمثل تناقضا أو نقصا أو فجوة بين وضع قائم و بين وضع مرغوب فيه.

(ب) ان النقص يكون في الأداء المتعلق بالمنظمة أو الوظيفية أو الأفراد ومن ثم يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية على ثلاثة مستويات هي:

- **مستوى المنظمة:** وهي معرفة أي ن توجه الحاجة إلى التدريب هل هو في قسم الإنتاج أو في قسم التسويق... الخ.

<sup>1</sup> - سليم عيسى، المرجع السابق، ص 47

- **مستوى الوظيفة:** نسال ما هي المعارف و المهارات و الاتجاهات التي تتطلبها وظيفة من الوظائف كوظيفة المدرب أو محلل مالي مثلاً؟ و هنا نستعين بالتحليل الوظيفي لتقدير الحاجة التدريبية.

- **مستوى الأفراد:** و نسال من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب في المنظمة وما هي المعارف و الاتجاهات و المهارات التي تحتاج إلى تنمية وتطوير لديهم.

(ج) إن التدريب يعرف الفجوة بين الوضع الحالي و الوضع المرغوب فيه الأداء من نواح معينة مثل المعارف ، و المهارات ، الاتجاهات.

"إن نقل المنظمة أو الوظيفة أو الأفراد من وضع قائم مقبول إلى وضع قد يكون مدى تغير ويمثل الحاجة التدريبية العاجلة الملحة و هناك عدة أساليب لتقدير الاحتياجات التدريبية منها: المقابلة - الاستبيان - تقارير العمل - الاختبارات<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني: تصميم البرامج التكوينية**

### 1- تصميم البرنامج التدريبي:

يعتبر من أهم المراحل في العملية التدريبية و ذلك لان تصميم البرنامج يتكون من عدة عناصر وبالتالي وهي ليست سهلة بل عملية معقدة تتشابك مع عدد من المتغيرات و القوى و العوامل داخل النظام التدريبي و خارجه وكذلك ان نجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق الجيد لذلك البرنامج و أهم خطوات "عناصر تصميم البرنامج التدريبي:

### 3- تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي:

بعد أن يكون المدرب قد استخدم الأساليب المختلفة في تحديد الاحتياجات التدريبية فان فاعليته أن يحدد الأهداف التي يتوقع أن تحقق بعد ان يتعرض المشتركون في البرنامج التدريبي للخبرات المختلفة فيه.

- إن صيانة الأهداف عملية أساسية وضعية لان النشاط التدريبي يتحدد في ضوءها لأنها تحتاج إلى كثير من الخبرة، كما يجب أن تتوفر فيها مواصفات معينة لتكون أهدافاً جيدة ومن هذه المواصفات أو الأهداف:

<sup>1</sup>- سليم عيسى ، المرجع السابق، ص43، ص44

- أن تكون أهداف تعليمية تخفض الفجوة بين موقف المتدرب من حيث المعلومات و المهارات و الاتجاهات و بين الوضع بعد تعرضه للجهات التدريبية.
- يجب أن تحدد الأهداف سلوكيا، أي يجب أن تكون تخص على نتائج يمكن قياسها و أن نبتعد عن الغموض.
- يجب أن تكون واقعية يمكن تحقيقها.
- ينبغي أن تتسجم مع سياسات المؤسسة.

#### 4- وضع محتوى البرنامج التدريبي وإعداد المواد التدريبية :

- لان البرنامج التدريبي محتوى معين تحدده الأهداف إلى سبق صياغتها في ضوء الاحتياجات الدقيقة للبرنامج و بدون محتوى في النواحي التالية:
- ✓ المعلومات و المعارف المتعلقة بالعمل و ظروف التنظيم.
  - ✓ المهارات و الطرق و الأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء و تحسنه.
  - ✓ أنماط السلوك و الاتجاهات التي يفضل تنميتها.
  - أما المواد التدريبية وهناك مبادئ أساسية و أهمها :
  - التركيز على المشترك الأكثر من التركيز على المدرب.
  - مراعاة الفروق الفردية بين المشتركين.
  - إبراز مجموعة مهارات محددة.
  - الجمع بين الناحية و الناحية العملية التطبيقية.
  - أن تكون المادة مستمدة من واقع المشتركين و ذات معنى لهم.
  - أن تكون بلغة سلمية وواضحة.
  - أن تراعي الدقة و الموضوعية و الحداثة.
  - أن تكون الأفكار و المفاهيم مترابطة و متماسكة.
  - أن تتناسب و مستوى المتدربين الذين سيشاركون في البرنامج<sup>1</sup>.
- 5- اختيار الأساليب التدريبية و التقنيات السمعية و البصرية

<sup>1</sup> - سليم عيسى، المرجع السابق، ص 44



إن الأسلوب التدريبي هو طريقة تستخدم في ظرف ملائم لأي جاد موقف تدريبي يتم فيه تنمية أو تبادل المعلومات أو المهارات أو الاتجاهات بين المشاركين و بين المدرب أو بين المشاركين أنفسهم لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي.

أما أهم الأساليب والطرق التدريبية هي:

- أساليب تدريبية تركز على المدرب كالمخاطرة و النقاش.
- أساليب تدريبية تركز على المتدرب مثل التدريب على الآلة الحاسبة مثلا.
- أساليب تدريبية تغطي اهتمامها لكل من المتدرب و المدرب مثل أسلوب الحالات و المباريات الإدارية<sup>1</sup>.

**المطلب الثالث: تنفيذ و تقييم البرنامج التكويني**

## 2 تنفيذ البرنامج التدريبي :

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز التنفيذ و في هذه المرحلة يتبين حسن و سلامة عملية التخطيط ومدى إمكانية تطبيقه بنجاح يتم تحديد المكان و الزمان للبرنامج و في الغالب يتم تحديد مشرف أو منسق لتنفيذ البرنامج<sup>2</sup>، ويتم أيضا تحديد أساليب التدريب حيث يختار احد الأساليب المعروفة و المتبعة في التدريب و هي : أسلوب المحاضرة التي يلقها المدرب أو أسلوب التطبيق العملي أي إتباع المحاضرة بشرح عملي و تدريب عملي أو أسلوب دراسة الحالات. أو أسلوب النقاش المخطط و الذي يفسح المجال أمام المتدربين لتبادل الآراء و الاشتراك في المنافسة بهدف تحديد المشكلات و تحديد حلول لها أو أسلوب تمثيل الأدوار حيث يطلب للمتدرب أن يعيش المشكلة و يضع حلا لها أو أسلوب المباريات الإدارية عن طريق تقسيم الأفراد إلى مجموعات ثم تقوم هذه المجموعات بطرح أفكارها كل على حده<sup>3</sup>.

## 3 تقييم البرنامج التدريبي :

<sup>1</sup> - سليم عيسى، المرجع السابق، ص 45

<sup>2</sup> - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص ص 140، 141.

<sup>3</sup> - هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 98

مرحلة تقييم التدريب هي المرحلة الأخيرة في مراحل التدريب. و تهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة و فعالية العملية التدريبية و رصد مناطق القوة و الضعف بها، من اجل تطوير العمل التدريبي و الارتقاء به، وتحسين خطة التدريب و تطويرها. ويشير جرينيل Grinnel إلى مصطلح التقييم بأنه الطريقة المنظمة لتحديد و قياس مدى نجاح معين في تحقيق الأهداف التي تم تصميمه من اجلها. و ترجع أهمية التدريب كما يقول برانلي Branley إلى جمع المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الفعالة المرتبطة باختيار و تبني و تعديل الأنشطة التدريبية المختلفة<sup>1</sup>. المقصود بالتقييم، قياس كفاءة البرنامج التدريبي و مدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي وضع من اجلها، ومن الممكن أن تكون عملية التقييم أثناء و بعد عملية تطبيق التدريب و هناك عدة نماذج فكرية للجوانب التي تشملها عملية التقييم و من هذه النماذج (نموذج كير كباتريك) و الذي يشير فيه إلى الجوانب التالية: ردود الفعل- التعليم - السلوك -النتائج، ومن الأساليب التي يمكن تقييم مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ما يلي:

- مقارنة تقييم أداء المتدرب قبل و بعد البرنامج التدريبي.
- الاختبارات حيث يمكن قياس مدى استيعاب و استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.
- الترقيات الناتجة عن كفاءة و سلوك المتدربين الجيد بعد البرنامج التدريبي.
- ظهور تحسينات على الإدارات التي يعمل فيها المتدربون.

أهداف عملية التقييم :

- الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج ومعالجتها و تفاديها في المستقبل.
- معرفة مدى نجاح المدربين في نقل المادة التدريبية
- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي و يتم ذلك بتقييم المتدرب قبل و بعد عملية التدريب<sup>2</sup>.
- معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي من حيث إعدادة أو تخطيطه أو تنفيذه و معرفة أسبابها للعمل على تحاشيها في المستقبل<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سبق ذكره، ص204

<sup>2</sup>- فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره، ص 140، 141.

<sup>3</sup>- بلال خلف السكارنه، تصميم البرامج التدريبية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، ط1، 2011، ص237.

## خلاصة

يعد التكوين وظيفة أساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يعتبر تنمية و تطوير لمهارات العامل وقدراته، و إكسابه معارف جديدة تساعده في ممارسة نشاطه المهني، و انجاز مهامه بكفاءة. وله دور كبير في تطوير الإنتاج و النهوض به كما ونوعا، كما انه يساعد في رفع الروح المعنوية للعمال، وهذا من خلال احتكاكهم مع بعضهم البعض وتبادلهم الأفكار و المعلومات، كما لا ننسى انه يقلل من حوادث العمل و التي يكون سببها غالبا عدم كفاءة الأفراد.

# الفصل الرابع

## الفعالية التنظيمية للمؤسسة

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية

المطلب الأول: تعريف الفعالية التنظيمية

المطلب الثاني : أهمية الفعالية التنظيمية

المطلب الثالث: المداخل الأساسية لقياس الفعالية التنظيمية

المبحث الثاني: سوسيولوجيا الفعالية التنظيمية

المطلب الأول : النظريات الإدارية

المطلب الثاني: النظريات النفسية

المطلب الثالث: النظريات الاجتماعية

المبحث الثالث: مفهوم منصب العمل

المطلب الأول: تعريف منصب العمل

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمنصب العمل بالجزائر

المطلب الثالث: نطاق منصب العمل وأنواعه

المبحث الرابع : دراسة منصب العمل وأهميته في التنظيم

المطلب الأول : الدراسة التقليدية لمنصب العمل

المطلب الثاني : الدراسة الحديثة لمنصب العمل

المطلب الثالث : أهمية دراسة منصب العمل ومكانته في الحركة

التنظيمية

خلاصة

**تمهيد:**

تعتبر الفعالية التنظيمية المحصلة النهائية لأداء المنظمة، كما أنها مرآة عاكسة لصورة التفاعل بين أجزاء التنظيم ومستوياته، ومدى قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية، وباعتبار منصب العمل كنواة أساسية أو كجزء من المنظمة فإنه يتطلب اهتمام كبير لأن أي تقصير أو إهمال في هذا الجزء يكلف المنظمة نتائج وخسائر تقلل من فعاليتها وهذا ما يطابق قوله صلى الله عليه وسلم "...إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى". ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم وأهمية الفعالية التنظيمية، مداخل و نماذج قياس الفعالية التنظيمية، وأهم النظريات التي قامت بدراسة الفعالية التنظيمية، ثم نتعرف على مفهوم منصب العمل، ودراسة منصب العمل وأهميته في التنظيم.

**المبحث الأول : ماهية الفعالية التنظيمية**

**المطلب الأول : مفهوم الفعالية التنظيمية**

قبل التعرف على مفهوم الفعالية التنظيمية نتطرق إلى مفهوم التنظيم الذي يعتبر وسيلة لغاية أي انه أداة لتحقيق أهداف المؤسسة.

**أولاً: مفهوم التنظيم**

يعرف التنظيم بأنه "تحديد للنشاطات الضرورية لتحقيق أي هدف، و ترتيبها في مجموعات، تمكن من إسناد القيام بها إلى أفراد "

كما يعرف بأنه "الشكل الذي تتعاون فيه الجهود الإنسانية، لأجل تحقيق هدف عام " و يعرف أيضا بأنه " عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة لإمكانية تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة "، كما يعرف (التنظيم ) بأنه تحديد الأعمال، و توزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف.

ومهما تعددت و تنوعت تعريفات التنظيم فإن هناك عناصر رئيسية لا بد من توفرها

فيه، و هي :

- ✓ وجود هدف محدد و متفق عليه
- ✓ وجود نشاطات و أعمال يلزم القيام بها للوصول إلى الهدف
- ✓ وجود مجموعة من الأفراد تقوم بينهم علاقة محددة
- ✓ اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف، و ذلك بتقسيم الأعمال بينهم. و استخدام الوسائل و الإمكانيات، و الأجهزة و الأدوات المتوفرة لديهم للقيام بالأعمال<sup>1</sup>.

**ثانياً: مفهوم الفعالية:**

يطلق مفهوم الفعالية، أي Efficacité (بالفرنسية)، و Effectiveness (بالإنجليزية)، على عملية القيام بفعل أو تصرف أو إنجاز مهمة، بطريقة خالية من الخطأ، من حيث التخطيط و الإنجاز و النتائج المحصل عليها، كما يمكن أن نعرفها بأنها الإنجاز أو الحصول على مخرجات متقنة، من نتائج جيدة ذات جودة مرتفعة بأدنى تكلفة، أي في أقل وقت و بأقل جهد ممكن.

<sup>1</sup> - محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان -الأردن، ط9، 2013، ص 124.

في حين أن أهداف الأفراد غير الفعالين نادرا ما تتجسد، و في حالة تحقيقها، عادة ما تكون دون المستوى المطلوب، و في مقابل نفقات عالية و جهد كبير، و وقت طويل<sup>1</sup>. ويمكن تعريف **الفعالية** : هي عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك<sup>2</sup>، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على مستويين هما : مستوى الأقسام و مستوى المنظمة أو يمكن تعريف الفعالية على إنها مجموع أو كمية من المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات، هذا المصطلح يعتبر أكثر المصطلحات تحديدا و الذي يلائم العمل الداخلي للمنظمة حيث إذا استطاعت إحدى المنظمات أن تستخدم مصادر اقل لإنتاج نفس المخرجات التي تخرجها منظمة أخرى فإنها تعتبر أكثر فعالية.

بشكل عام تعتبر الفعالية من الصعب قياسها، فمثلا المنظمات الكبيرة تنتج خدمات متنوعة يمكن قياسها، و أن كافة المدراء في جميع المنظمات عندهم مشكلة في قياس الفعالية لمنظمتهم، أما في الشركات الحالية يستخدم المدراء طرق جديدة لقياس الفعالية باستخدام مؤشرات مثل رضا الموظفين أو مدى تلبية رغبات الزبائن<sup>3</sup>

### ثالثا: فعالية التنظيمات

مصطلح حديث العهد، و من الأوائل الذين كتبوا في هذا الموضوع كومبري و آخرون جورجوبولوس و تانامبوم و حتى الآن لا يوجد تحديد دقيق لمفهوم فعالية التنظيمات و لا اتفاق حول طرق قياسها يرى جودمان و بينينج انه بالرغم من و جود اهتمام بالفعالية التنظيمية، فإن الكتابات في هذا المجال لازالت في مراحلها البدائية حيث لا توجد نظريات نهائية و لا يوجد تفاهم بين العلماء في تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية، فعدد التعاريف يتحدد بعد المؤلفين الذين اهتموا بهذا المفهوم و قد توصل كامبيال إلى نفس النتيجة إذ يرى انه لا يوجد شيء يمكن تحديده بالفاعلية و البحث عن هذا الوهم قد يؤدي إلى إحباط و ضياع الجهود.

<sup>1</sup> - بوفلجة غيات، التربية من اجل الفعالية، دار الغرب للنشر و التوزيع، و هران، ط1، 2006، ص ص 24، 25

<sup>2</sup> - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 4، 2009، ص 127

<sup>3</sup> - زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، ط1، 2006،

و بالرغم من صعوبة التعريف و غموض المصطلح إلا انه لا بد من وضع تعريف لهذا المفهوم. إذ أول مشكلة تواجه الباحثين في موضوع الفعالية التنظيمية هي مشكلة التعريف. فمختلف الباحثين لهم تصورات مختلفة. هناك من يعتبر أن الفعالية التنظيمية هي النجاح أو القدرة الإنتاجية كما يميل كل باحث إلى تعريف الفعالية التنظيمية حسب المنظار الذي من خلاله ينظر إليها و قد اهتم نادلر و توشمان بأهمية النموذج عند القيام ببحث الفعالية و قالوا أن النماذج التي يستعملها الأفراد تؤثر على نوع المعطيات المجموعة و المهملة. فالنماذج توجه الأفراد إلى طرق تحليل و تفسير المعطيات المجموعة أخيرا فإن النماذج هي التي تساعد الأفراد على اختيار طريقة العمل.

وتعرف الفعالية التنظيمية بأنها مدى قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المحددة له دون أن يعرض موارده المادية أو التنظيمية المستقبلية للخطر أو الاستنزاف<sup>1</sup>، و كما أشار باحثون آخرون إلى أن الفعالية تربط بقدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها، و من هؤلاء الفار Alvar، حيث أن المنظمات تتعامل في إطار بلوغ أهدافها مع أوساط بيئية غير مستقرة، و هذا يعني أن الإمكانية التي تتطلبها في الاستمرار أو وجودها<sup>2</sup>. ويعرفها Miles على أنها القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات و تطلعات الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية بها. وعرفها أيضا Pemning على أنها دالة حالة الانسجام بين متغيرات الهيكل التنظيمي و البيئة<sup>3</sup>

### المطلب الثاني : أهمية الفعالية:

تعتبر الفعالية أهم سمة يتميز بها أفراد المجتمعات المتقدمة، حيث يتمكن الأفراد عادة، من تجسيد أهدافهم، في كل المجالات العلمية و الاجتماعية و الاقتصادية، نتيجة اعتمادهم على أساليب علمية و منطقية في التخطيط و العمل. في حين، عادة ما يخفق أفراد المجتمعات المتخلفة في ذلك، لاعتمادهم على الارتجال، و عدم الدقة في وضع الأهداف، و الفشل في اختيار أنسب الطرائق و الأساليب لتجسيدها.

<sup>1</sup> - محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 283.

<sup>2</sup> - عماد علي المهيترات، اثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، للنشر و التوزيع، الأردن - عمان، ط1، 2010، ص53.

<sup>3</sup> - سنوسي علي، اثر المتغيرات البيئية و الفعالية التنظيمية على كفاءة أداء المستشفيات العمومية، مجلة الحقيقة ، العدد 24، مارس 2013 ، مجلة اكااديمية محكمة تصدر دوريا عن جامعة أدرار، الجزائر، ص 143.



من هنا نستنتج أن لفعالية الأداء دور كبير في تقدم المجتمعات و تطورها الاجتماعي و الاقتصادي، و لأهمية موضوع الفعالية، تمنى مالك بن نبي، تدريب مواطنيه عليها، حتى قبل شيوع المصطلح الذي يدل عليها، حيث قال :

"...ليتلقى بنو قومي دروسا ربما عجزت عن تسميتها، و أنا أسميها اليوم دروسا في الفعالية"<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية (نماذج قياس الفعالية)

يتميز المنظرين التنظيميين بين نوعين أساسيين من مداخل قياس الفعالية التنظيمية، هما المداخل التقليدية Traditional Approches، و تضم مدخل موارد النظام، مدخل العمليات الداخلية، مدخل الهدف. و مداخل معاصرة Contemporary Approches و تشمل مدخل أصحاب المصالح، مدخل القيم التنافسية.

#### 1- المداخل التقليدية:

تركز المداخل التقليدية لقياس الفعالية التنظيمية على جوانب مختلفة من المنظمة باعتبارها نظام مفتوح. فالبعض منها يقيس الفعالية التنظيمية على الجانب المتعلق بمدخلات المنظمة كمدخل موارد النظام، و البعض الآخر اهتم بقياس الفعالية التنظيمية من ناحية العمليات الداخلية بينما ركز آخرون على مخرجات المنظمة من السلع و الخدمات كقياس لتلك الفعالية، كمدخل الهدف. و فيما يلي نتناول موجز لتلك المداخل التقليدية.

#### 1-1-مدخل موارد النظام: System Resource Approche

يركز مدخل موارد النظام في قياسه للفعالية التنظيمية على مدخلات المنظمة، حيث يفترض هذا المدخل تحقق تلك الفعالية التنظيمية عندما تتوافر القدرة النسبية أو المطلقة للمنظمة على استحواد مواردها من البيئة التي تعمل بها، باعتبار أن الموارد تتصف بالندرة<sup>2</sup>، ويعتمد هذا المدخل في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى القدرة على توفير ما تحتاجه من موارد و من أهم هذه المؤشرات.

-القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية

- قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية

<sup>1</sup> - بوفلجة غيات، التربية من اجل الفعالية، المرجع السابق، ص 24، ص 25.

<sup>2</sup> - طارق طه، التنظيم ( النظرية - الهياكل - التطبيقات)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية 2006، ص 115-123

- قدرة متخذي القرارات على فهم و تحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة<sup>1</sup>.  
 ويعني ما تقدم أن مدخل موارد النظام ينظر فقط إلى الجانب الأيمن لنموذج المنظمة كنظام. و هو ما اعتبره بعض المنظرين قصورا ينبغي تداركه، لأن الفعالية التنظيمية لا يمكن اختزالها في جانب و احد من جوانب أنشطة المنظمات العاملة في بيئة حركية.

### 1-2- مدخل العمليات الداخلية :

في مقابل تركيز مدخل موارد النظم على الجانب الأيمن لنموذج المنظمة كنظام، ركز مدخل العمليات الداخلية على الجانب الأوسط من النموذج<sup>2</sup>، حيث اهتم بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة و وجود المناخ التنافسي السائد بين العاملين فيها. و تعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها باليسر و عدم وجود معوقات، و ارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم، أن العنصر الهام في الفعالية وفقا لهذا المدخل هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد.

ومن مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل و جود مناخ عمل ايجابي و شيوع روح الفريق و العمل الجماعي بين أعضاء المنظمة، هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية و يتميز هذا المدخل في قياس الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية في المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما، و رغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب، فمن أوجه قصور هذا المدخل تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية و الإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية، فضلا عن أن قياس المناخ النفسي و رضا العاملين تعتبر مسألة حكمية تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية<sup>3</sup>.

### 1-3- مدخل الهدف :

ويتجسد هذا المدخل بشكل واضح في أسلوب الإدارة بالأهداف<sup>4</sup>، حيث يهتم بجانب المخرجات في تقييم فعالية المنظمات، فهو يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة ثم يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق مستوى الرضا منها، وتتصف الأهداف

<sup>1</sup>- زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 30

<sup>2</sup>- طارق طه، المرجع السابق، ص 118

<sup>3</sup>- زيد منير عبوي، نفس المرجع السابق، ص 30

<sup>4</sup>- عماد علي المهيرات، اثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، ط1، 2010،

التنظيمية وفقا لهذا المدخل بما يلي : التحديد و التعريف الدقيق للأهداف و قابليتها للفهم و التنفيذ، و هناك أهداف نهائية و أخرى مرحلية أو وسيطة تقود للأهداف النهائية، و أن تكون الأهداف محدودة بشكل يمكن إدارتها و انجازها بشكل ملائم، و أن يكون هناك مقياس عملي لمدى التقدم في انجاز الأهداف المحددة. كما ان أهم المشكلات التي يواجهها هذا المدخل في قياس فعالية المنظمات تتمثل في:

✓ تعدد الأهداف التنظيمية و في بعض الأحيان تعارضها مما يجعل قياس الفعالية باستخدام مؤشر و حيد يعتبر أمرا غير مقبول، و يتطلب تقييم فعالية المنظمات في هذه الحالة الأخذ في الاعتبار العديد من الأهداف في نفس الوقت<sup>1</sup>.

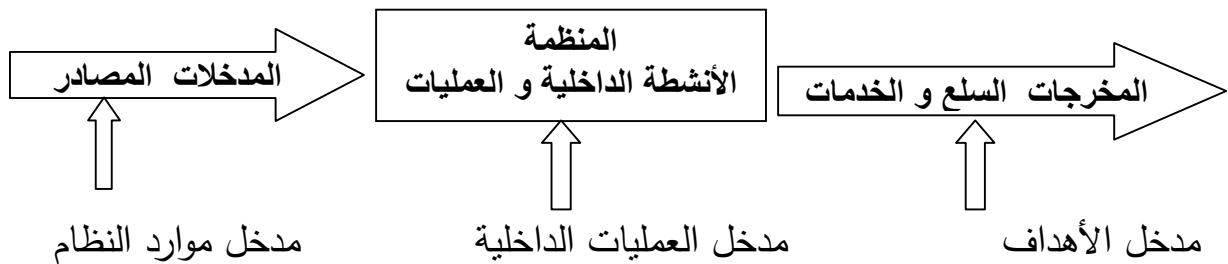
✓ وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي خاصة بالنسبة للمنظمات غير الهادفة لتحقيق الربح الأمر الذي يؤدي إلى استخدام مؤشرات شخصية و ليست موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها، مثال ذلك : سؤال العاملين أو المديرين أو المستهلكين أو غيرهم عن رأيهم في قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف.

✓ عدم إجماع أو اتفاق حول الأهداف أو الوسائل التي يقاس بها تحقيق الأهداف.

يمكن توضيح المداخل التقليدية في قياس الفعالية التنظيمية كما في الشكل:

**الشكل رقم (05) يوضح المداخل التقليدية في قياس الفعالية التنظيمية**

البيئة الخارجية



مصدر الشكل: طارق طه، التنظيم ( النظرية - الهياكل - التطبيقات)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية 2006، ص 116

**المطلب الثاني: المداخل المعاصرة للفعالية التنظيمية**

جاءت المداخل المعاصرة كمحاولة لتلافي أوجه القصور في المداخل التقليدية التي اقتصر في قياسها للفعالية التنظيمية على جانب من جوانب أنشطة المنظمات.

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي، المرجع السابق، ص 32

بينما اهتمت في المقابل المداخل المعاصرة بتطوير معايير متعددة لقياس الفعالية التنظيمية داخل إطار واحد و فيما يلي تناول موجز لأهم تلك المداخل.

### 1- مدخل أصحاب المصالح :

يفترض مدخل أصحاب المصالح أن الفعالية التنظيمية تتحقق وفقا لقدرة المنظمة على إرضاء كل طرف من أصحاب المصالح في استمرار و نجاح منظمة الأعمال. و يتمثل أصحاب تلك المصالح في الملاك، الموظفين، العملاء، الدائنين، المجتمع، الحكومة، و لكل طرف من هؤلاء له معايير الفعالية التنظيمية الخاصة به كما يلخصه الجدول التالي<sup>1</sup>

### الجدول رقم (01) يوضح أصحاب المصالح و معايير الفعالية التنظيمية الخاصة به

م	أصحاب المصلحة	معايير الفعالية التنظيمية
1	الملاك	العائد المادي
2	الموظفين	الرضا عن العمل - الأجور و المرتبات
3	العملاء	جودة السلعة أو الخدمة
4	الدائنين	القدرة على السداد
5	المجتمع	المساهمة في حل مشاكل المجتمع
6	الموردين	التعاملات المرضية
7	الحكومة	التزامات القانونية

والمشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس الفعالية.

### 2- مدخل القيم التنافسية:

تم تطوير هذا المدخل بواسطة عالم الإدارة و زميله بغرض مزج معايير متنوعة لفعالية الأداء المستخدمة بواسطة الباحثين و مديري المنظمات على السواء، أي تلك التي يستخدمها الأكاديميين و التنفيذيين، ويفترض مدخل القيم التنافسية و جود أربعة نماذج يمكن من خلالها قياس الفعالية التنظيمية، يضم كل مدخل منها عددا من

<sup>1</sup> - طارق طه، المرجع السابق، ص118

الأهداف تحمل قيما تمثل مجالات لتحسين الوضع التنافسي للمنظمة. وتختلف تلك القيم و بالتالي النماذج التي ينبغي استخدامها تبعاً لدرجة مرونة الهيكل التنظيمي، و نوعية تركيز الإدارة العليا على الجوانب الداخلية أو الخارجية للمنظمة و ذلك على النحو الذي تعبر عنه خلايا المصفوفة بالشكل:

**الشكل رقم (06) يوضح مصفوفة نموذج القيم التنافسية**

الهيكل	داخلي	(ب) نموذج العمليات الداخلية القيم : الاستقرار	(أ) نموذج العلاقات الإنسانية القيم : تنمية الموارد البشرية
	خارجي	(ج) نموذج الهدف الرشيد القيم : الإنتاجية، الربحية	(د) نموذج النظم المفتوحة القيم : النمو، استحواذ الموارد
		غير مرن	مرن
			الهيكل

**خلية (أ):** تشير إلى نموذج العمليات الإنسانية و الذي يحمل قيم تتعلق بتنمية الموارد البشرية، و يتبنى هذا النموذج عادة التنظيمات التي تتصف هياكلها بالمرونة و تركز اهتمامها في الوقت ذاته على ظروفها الداخلية وبالتالي فيتم قياس فاعليتها التنظيمية من خلال معايير تتعلق بمدى القدرة على تنمية الموارد البشرية التي تضمها المنظمة.

**خلية (ب):** تشير إلى نموذج العمليات الداخلية و الذي يحمل قيم تتعلق بالاستقرار، و يتبنى هذا النموذج التنظيمات التي تتصف هياكلها بعدم المرونة، و تركز اهتمامها على ظروفها الداخلية، و عليه يتم اتخاذ مدى القدرة على توفير الاستقرار كمؤشرات للفعالية التنظيمية.

**خلية (ج):** تشير إلى نموذج الهدف الرشيد الذي يحمل قيم تتعلق بالإنتاجية، الكفاءة، الربحية، و يستخدم في قياس الفعالية التنظيمية للتنظيمات ذات الهياكل الغير مرنة و التركيز الخارجي.

**خلية (د):** تشير إلى نموذج النظم المفتوحة المستخدم في قياس الفعالية التنظيمية من خلال قيم تتعلق بالنمو و استحواذ الموارد لتنظيمات ذات هياكل مرنة و تركيز خارجي<sup>1</sup>.

تعكس النماذج الأربعة بهذه الصورة تعارض القيم التنظيمية و تعتمد الفكرة الأساسية لهذا المدخل على المدير يجب أن يحتفظ لنفسه بمكانة وسط بين هذه النماذج

<sup>1</sup> - طارق طه، المرجع السابق ، ص 115-123

المتعارضة، فكل نموذج يتعارض تماما مع النموذج المقابل له فزيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية تجعل المدير يتجاهل أهداف و خطط رشيدة للعمل، كما أن زيادة الاهتمام بالبيئة الخارجية تجعل المدير يهمل العمليات الداخلية، لذلك يجب على المدير أن يعطي اهتماما متوازنا لهذه القيم المتعارضة. و أهم المشكلات التي تواجه هذا المدخل تتمثل في : طبيعة الأهداف و كيفية قياسها، و أهمية الوسائل و أثرها في انجاز الأهداف و أن التركيز على الوسائل قد يعني أهمية اقل لانجاز الأهداف.

بعدها تعرفنا على مداخل قياس الفعالية التنظيمية و مميزات كل مدخل وما يعاب عليه فهناك معايير أو محددات اختيار المدخل المناسب وتتمثل في النقاط التالية:

**1** تفصيلات الإدارة العليا للمنظمة، فالإدارة العليا هي المسؤولة عن نتائج أعمال المنظمة، و هي غالبا ما تمارس نفوذ في وضع الأهداف التنظيمية و تحدد المعايير التي يمكن من خلالها تقييم فعالية المنظمة.

**2** مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي، فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي و الموضوعي كلما كانت أكثر مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلالها.

**3** الظروف البيئية. فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لها غالبا ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام موارد النظام أو العمليات الداخلية<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: سوسيولوجيا الفعالية التنظيمية

#### المطلب الأول: النظريات الإدارية

**1- التايلورية:** يعتبر المهندس فريدريك تايلور أبو الإدارة العلمية و ذلك لقدرته الكبيرة على تفسير السلوك الإنساني في العمل و قناعاته الراسخة بأنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد من خلال تطبيق قواعد الإدارة العلمية، و تتلخص تجاربه العلمية في إمكانية السيطرة على سلوك الأفراد داخل مؤسساتهم من خلال تصميم مثالي للوظائف و منح حوافز مجزية للعاملين.

ومن يتعمق في قواعد العمل التي اعتمدها فريدريك تايلور، يدرك من الوهلة الأولى أن دراساته و أبحاثه كانت تهدف إلى التوفيق بين مسألتين ارتفاح أجور العمال و الحد من الارتفاع المتزايد لتكاليف الإنتاج. و مع أن كتابه القيم "مبادئ الإدارة العلمية "

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي، المرجع السابق، ص37

لم ينشر إلا في عام 1911 (أي 4 سنوات قبل وفاته)، فإن تجاربه العلمية أثبتت صحة نظريته التي تقوم على فكرة رئيسية وهي أنه من مصلحة العمال وأصحاب المصانع التعاون فيما بينهما بقصد تحسين طرق العمل حتى يتسنى لكل طرف أن يحصل على مدخول مالي جيد. وبإيجاز، يمكن تلخيص مبادئ الإدارة التي ارتكزت عليها نظرية (فريدريك تايلور) (1856 - 1915) فيما يلي:

- الاعتماد على الأساليب الفنية في العمل (بدلاً من الأوامر التعسفية).
  - الاختيار العلمي والتطوير الإيجابي للعمال بحيث لا يسند العمل إلا للشخص الذي هو كفؤ له.
  - تتحمل الإدارة نصف مسؤولية العمل إذ إنها تتحمل مسؤولية تنمية مواهب العامل وتمكينه من جمع المعلومات وتبويبها ثم حفظها في كراس يتضمن جمع القوانين المتعلقة بأساليب العمل وكيفية أدائه.
  - تعليم وتدريب العامل حتى يتسنى له أن يرفع من مستواه ويتمكن من أداء عمله بطريقة علمية تساعده في نهاية الأمر إلى تحقيق أمانه ورفاهيته.
- وإذا نظرنا إلى النظرية العلمية من زاوية أخرى، فإننا نجد أنها تولي أهمية كبيرة للعمليات والنشاطات التي تجرى داخل كل مؤسسة. وخلافاً للنظرية الإدارية التي تهتم بالنظرية الشاملة للتنظيم فإن النظرية العلمية تهتم بالجزئيات. وانطلاقاً من هذه الفكرة، فإنه لا يمكننا أن نقول بأن الهياكل الإدارية لا يمكن أن تكون معبرة وقادرة على تحقيق مصالح الأفراد إلا إذا كان هناك تحديد واضح للعلاقات التي تربط بين العمال وأعمالهم التي يمارسونها يومياً. وبعبارة أكثر وضوحاً، فإن أنصار هذه المدرسة يرون بأن العلاقة التي تربط بين الإنسان والآلة التي يستعملها هي التي يتوقف عليها مصير الإنتاج والفعالية وبلوغ الأهداف. ولذلك ينبغي أن لا تكون الأساليب العلمية<sup>1</sup>، عبارة عن شعارات ترفعها الإدارات وإنما وسائل عملية مطبقة تسهم بطريقة ملموسة في إنجاز العمل عن طريق تدريب العمال وتسهيل عمليات أداء الوظائف بحيث تصير الأعمال في النهاية عبارة عن روتين وشيء مألوف في الحياة اليومية.

<sup>1</sup> - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، دار الغرب الإسلامي، بيروت ط1، 2006 ص9،

وعليه فإن هذه النظرية، تهتم و تتطلق أساسا من كيفية العمل في الورشة و تحديد خطة العمل على المستوى البسيط، و دراسة كل وظيفة على حده، و إيجاد الوسائل التي تساعد على توفير الجهد و حسن استغلاله و ذلك عن طريق ضبط الإجراءات التي تسهل عمليات تقديم خدمات للأفراد و للمؤسسات. ثم أن هذه النظرية التي تهتم بالبيئة و ظروف العمل، تمتاز بخاصية أخرى و هي إنها لا تكفي بوضع الإجراءات العلمية التي تساعد أي عامل معين في وظيفته. و على تحسين مستواه و اختيار الإطار الكفاء للوظيفة المناسبة، بل تهتم أيضا و بصفة خاصة، بنوعية العلاقات بين الوظيفة و الشخص الذي تسند إليه دور القيام بتلك الوظيفة، فالشيء المهم ليس الفرد الذي يمكن أن يمكث في مؤسسته لمدة قصيرة أو طويلة، و إنما المهم هو العمل و كيفية أدائه بطريقة فعالة.

ونخلص إلى ان نظرية الإدارة العلمية ساهمت بفعالية في تطوير الإدارة فقد كانت نقطة انطلاق حاسمة في التنظيم، فلقد حولت تفكير المديرين إلى الأسلوب العلمي والتقييد بالموضوعية. إلا أن هناك عدة انتقادات وجهت لها أهمها: اعتماد (تايلور) على دراسة الوقت و التحكم في مصير العامل جعل هذا الأخير بمثابة آلة مسخرة لخدمة أصحاب المصانع. كما ان التركيز على النواحي العلمية في العمل و ليس على الإنسان قد يزيد في تعقيد المشاكل، لأن الفرد هو الذي يتحكم في الآلة و ليس العكس. و تحديد المقاييس الدقيقة للعمل يؤدي إلى خلق تخصصات ضيقة جدا في العمل بحيث لا تستفيد من ذلك إلا فئة الكوادر المؤهلة علميا<sup>1</sup>. كذلك الاعتماد على الإجراءات الرسمية وحدها يقود في اغلب الأحيان إلى خلق المصادمات و المواجهات بين الإدارة و عمالها، أيضا هناك مبالغة و مغالاة في القول بأن الفعالية و الرشادة في العمل، تستحق أن بمجرد تطبيق أساليب علمية مدروسة. فالنتيجة قد تكون عكس ما توقعه الإنسان لأن كل عمل مرتبط بتطور الأحداث، و وعي العمال، و التفاهم أو الانسجام الذي يسود بين العمال و إداراتهم.

<sup>1</sup> - عمار بوحوش، المرجع السابق، ص10، ص 11



## (ب) مدرسة العملية الإدارية (1841 - 1925)

أن أسلوب العمل في هذه النظرية يختلف عن أسلوب العمل التي تصورها (تايلور). فالمفكر الفرنسي (فيول) يقدم فرضيات أخرى للتحكم في سلوك الأفراد حيث يرى انه لا توجد طريقة مثلى للتحكم في سلوك العاملين و إنما توجد مبادئ و قواعد عمل يمكن الاعتماد عليها للتحكم في سلوك الأفراد.

وفي كتابه المنشور سنة 1916 : "الإدارة الصناعية و العامة" ركز على النشاطات التي تقوم بها الإدارة، والتي تتمثل في التخطيط، التنظيم، اصدار الاوامر، التنسيق، و المراقبة.

وبالإضافة إلى هذه النشاطات التي توجد بكل مؤسسة، تعرض فيول إلى ذكر صفات يجب توافرها في الإداريين و قسمها إلى :

صفات جسمانية ( صحة العامل و لياقته للعمل)، صفات عقلية ( القدرة على الفهم و حسن التقدير و الذكاء)، صفات خلقية (تقديس العمل و الولاء و الرغبة في القيام بالواجبات)، صفات ثقافية ( و جود رصيد معرفي عالمي و إلمام بقضايا العمل)، صفات فنية ( إتقان عمله و تمتعه بمهارات في تخصصه)، صفات مهنية (كسب الخبرة و التجربة و الارتقاء بمستوى العامل المهني). وبناء على هذه النشاطات التي تقوم بها الإدارة استطاع فيول أن يتحدث بإسهاب عن المبادئ الأربعة عشر التي تعتمد عليها الإدارة في نشاطاتها، حيث لخصها فيما يلي:

مبدأ تقسيم العمل، مبدأ السلطة و المسؤولية، النظام، مبدأ و حدة السلطة الآمرة، مبدأ و حدة التوجيه، مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، مبدأ مكافأة أفراد العنصر البشري، مبدأ المركزية، مبدأ تدرج السلطة، مبدأ الترتيب، مبدأ الإنصاف، مبدأ ثبات الموظف في العمل، مبدأ المبادرة، مبدأ روح الجماعة . وتعتبر هذه المبادئ في نظر فيول أساسية لنجاح أية إدارة غير انه أكد في كتابه و بإلحاح أن هذه المبادئ و غيرها من قواعد التسيير الإداري، تتميز بالمرونة و التكيف مع ظروف العمل في كل مؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-عمار بوحوش، المرجع السابق، ص 12، ص 13

بالرغم من إسهامات فايول في الإدارة إلا ان هناك انتقادات وجهت له تتمثل في :ان هذه المبادئ العامة بأهميتها كشعارات لا أكثر و لا اقل، كما ان صلاحيتها تتوقف على الظروف التي يمر بها كل بلد. كذلك لا يمكن فصل المسائل الإدارية عن الاعتبارات السياسية التي تتحكم فيها المناسبات و المصالح. وأن المبادئ العامة و القواعد تتسم في اغلب الأحيان بالروتين و الجمود، و إعطاء صلاحيات غير محدودة للرجال الأقوياء، بحيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء و التحكم فيهم<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: النظريات النفسية

#### 1- نظرية العلاقات الإنسانية

أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للنظرية الكلاسيكية إلى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية، فعلى النقيض من النظرية الكلاسيكية، افترضت هذه النظرية أن الإنسان مخلوق اجتماعي، يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، و أن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون و ليس التنافس، و بناء عليه انعكس على كيفية تفسير السلوك الإنساني و التنبؤ به و التحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية<sup>2</sup>.

ويعتبر **التون مايو (1880-1949)** من المؤسسين لسوسولوجيا الصناعة، و كذلك من مبتكري " تيار العلاقات الإنسانية " و لا زالت مواضيعه تشكل في هذا الاتجاه هدف و إشكالية الدراسات السيكولوجية في العالم كله<sup>3</sup>.

تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية بأن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، و أن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون و ليس التنافس. و بناء عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني التنبؤ به و التحكم فيه، فالفرد في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها و يتأثر في سلوكه بأرائها و معتقداتها. و أن شعور الفرد بانتمائه للمجموعة هو الذي يحفز له للبدل و العطاء، و أن إشباع حاجاته الاجتماعية قبل المادية هو الأساس في تحفيزه للعمل.

<sup>1</sup>-عمار بوحوش، المرجع السابق، ص13، ص17

<sup>2</sup>-احمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2011، ص 35

<sup>3</sup>- عبد الكريم القنبيعي الإدريسي، الثقافة المقاولانية (من نظريات المدارس إلى آليات المقاربات مقدمات في سوسولوجيا التنظيمات)، منشورات مقاربات (مجلة العلوم الإنسانية)، المملكة المغربية، ط 1، 2013، ص 24.

ومن هذا المنطلق تغيرت إستراتيجية النظرية الإدارية لدى مدرسة العلاقات الإنسانية نحو تفسير سلوك الفرد في المنظمة ن فأصبح اهتمام دعائها يركز على دراسة الحاجات الاجتماعية و النفسية للفرد العامل، و تزايد الاهتمام بمشاعر الأفراد و زاد التركيز على الحوافز الجماعية باعتبارها المحرك الأساسي لقدرات العاملين لزيادة الإنتاج في المنظمة.

ولقد دعت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى اعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المؤسسة، و دعت إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين و مراقبي العمال و إلى أن يتعاطفوا بصورة أفضل مع العاملين و أن يناقشوا معهم مشاكلهم الاجتماعية و الأسرية، و أن يشعروهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجراء.

كما أوضحت هذه النظرية أن للعاملين أهدافا و تطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة و قد تتعارض معها، لذلك فإنه يصبح لز اما على الإدارة أن تتناقش هذه الأهداف و التطلعات مع العاملين و أن تسعى إلى تحقيقها عن طريق تفويض بعض السلطة إلى العاملين و إشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم. عند ذلك يشعر العاملون بإنسانيتهم و كرامتهم، و هذا الشعور في حد ذاته يحفزهم لمزيد من الإنتاج و العطاء<sup>1</sup>.

ويستخلص من منهج و فكرة حركة العلاقات الإنسانية التي تمخضت عنها هذه التجارب أن على التنظيم أن يوفر للعاملين فرصا لإشباع حاجاتهم ،كالحاجة للمشاركة في اتخاذ القرارات و تنفيذها، الحاجة للانتماء إلى الجماعات و ذلك عن طريق تشجيع و جود جماعات العمل غير الرسمية، أو على الأقل عدم افتراض إنها تعمل ضد صالح التنظيم والحاجة إلى التفاهم ما بين العمال و الإدارة، و ما بين العمال أنفسهم، لما في ذلك من مساهمة في خلق التعاون الفعال لتحقيق الأهداف<sup>2</sup>.

لقد نجحت مدرسة العلاقات الإنسانية في تشخيص و تحليل عوامل و متغيرات جديدة مؤثرة على سلوك الفرد في المنظمة و لقد أثبتت الدراسات الميدانية و العملية أهمية تلك المتغيرات في دراسة السلوك الإنساني و العملية الإدارية، و لكنها رغم ذلك واجهت انتقادات عديدة أهمها: أنها بالغت في الاهتمام بالعنصر البشري و على أهمية الحاجات الاجتماعية، و اعترافها بأن العنصر البشري هو العنصر المميز و الفعال في

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 44، ص 45.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، دار و ائل للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، ط 5، 2009، ص 39.

الإدارة. أعطت أهمية زائدة للتنظيم غير الرسمي، و أغفلت أهمية التنظيم الرسمي وركزت اهتمامها على الحوافز المعنوية، و تجاهلت الحوافز المادية<sup>1</sup>. كذلك أن حركة العلاقات الإنسانية لم تقدم نظرية شاملة لتفسير ظاهرة السلوك التنظيمي، حيث اهتمت بدراسة مكون و احد من مكونات المنظمة المتعددة و هو العنصر البشري، و قد اعتقد رجال الفكر في إدارة الأعمال أن النتائج لم تقدم حلا ايجابيا يمكن للإدارة أن تتبعه للوصول إلى علاقات أفضل مع موظفيها و عمالها.

## 2- نظرية أبراهام ماسلو (سلم الحاجات) 1970-1908

هو عالم نفس أمريكي مختص في دراسة علم السلوك، أب علم النفس الإنساني ، حاول ماسلو عبر عدد من السنوات تقديم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الأفراد، و لقد نجح عام 1935 في تقديم أول نظرية في هذا المجال، و التي سميت (بنظرية هرم الحاجات ماسلو).

حيث يرى ماسلو أن الناس يحرصون على إشباع حاجات مرتبة ترتيبا هرميا في تكوينهم الجسمي و النفسي. و يضع ماسلو افتراضات أربعة تحكم مفاهيم نظريته، و هي:

- 1- إذا تم إشباع حاجة ما فإنها لا تعود دافعا للسلوك
- 2- أن في كل إنسان شبكة حاجات معقدة مترابطة<sup>2</sup>
- 3- أن الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يجب أن يتم إشباعها أولا قبل أن يكون للحاجات التي تحتل المراتب العليا في الهرم تأثير على سلوك الإنسان.
- 4- تفوق السبل و الطرق التي تشبع الحاجات العليا في عددها السبل و الطرق التي تشبع الحاجات الدنيا.

أما حاجات الإنسان المتدرجة على شكل هرم كما و وضعها ماسلو فهي خمسة حاجات تتمثل في:

**1- الحاجات الفسيولوجية:** و هي الحاجات الأساسية التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها لأجل إبقاء جسمه في حالة توازن. و تشمل الحاجة للأكل و الشرب، و الهواء، و الراحة...الخ.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، دار و ائل للنشر و التوزيع، عمان، ط2 2011، ص ص 74، 75.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، المرجع السابق، ص 52

2- **الحاجة إلى الأمان:** والتي تشمل الحاجة إلى الشعور بالأمان و الاطمئنان، و الاستقرار و الابتعاد عما يهدد سلامة الإنسان سواء تهديدا ماديا أو نفسيا و في المجال التنظيمي يؤخذ في شكل الأمن الوظيفي، الترقية، العدالة... الخ.

3- **الحاجة إلى الانتماء:** و هي الحاجة أن يكون للإنسان أصدقاء و أن يكون محبوبا من الآخرين، و أن يبادل الآخرين نفس الشعور.

4- **الحاجة إلى التقدير:** و هي الحاجة بأن يشعر الإنسان أن الآخرين يحترمونه و يقدرونه، و الشعور بالانجاز، و بالقوة، و بالدقة، و بالثقة في هذا العالم، و بالاستقلالية و الحرية، الكفاءة، و بالشهرة أو المركز الاجتماعي<sup>1</sup>.

5- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** و هي الحاجة إلى أن يحقق الإنسان ما هو كامن فيه أو ما يمكن عليه و تشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة، المعرفة، المهارة، الإبداع، الخلق و الابتكار، و تحقيق أقصى الطموح.

**الشكل رقم (07) يوضح سلم ماسلو للحاجات**

التعليم، الدين، الهوايات، النمو الشخصي	حاجة تحقيق الذات	فرص التدريب، التقدم، النمو، الإبداع
مواقفة العائلة، الأصدقاء، المجتمع	حاجات الاحترام و التقدير	الاعرفات، مكانة عالية، مسؤوليات متزايدة
العائلة، الأصدقاء، مجموعات المجتمع	حاجات الانتماء	مجموعات عمل، زبائن، زملاء عمل، مسعفين
العنف، التلوث، لحركة من الحرب	حاجات الأمان و الحماية	فوائد إضافية، أمان و وظيفي، عمل امن
طعام، شراب	الحاجات الفيسيولوجية	تدفئة، هواء، زائب أساسي

المصدر : زيد منير عبوي الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ص 209

يلاحظ أهمية الحاجات الفيسيولوجية من اجل البقاء حيث تسود في المستوى الأدنى، و عندما يتم إشباعها فينتقل الفرد إلى إشباع الحاجة التي تليها في الأهمية و هكذا

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص 52

دواليك إلى ان يصل إلى تحقيق الذات، إذ لا يتم إشباع هذه الحاجة بالكامل، و هي مهمة إلى أولئك الذين استطاعوا إشباع بقية الحاجات في سلم ماسلو بدرجة مقبولة<sup>(1)</sup>. وعلى الرغم من بعض الاعتراضات التي أبدتها كثير من الباحثين و المحللين على نظرية ماسلو مثل : عدم وجود دليل مادي ملموس يؤكد ما ذكره ماسلو عن وجود خمس مستويات من الحاجات مرتبة ترتيبا هرميا و كذلك وجود أعمال أو نتائج قد تشبع أكثر من حاجة و ليس حاجة واحدة فقط، كذلك وجود فروق فردية بين الأفراد لم يأخذها بعين الاعتبار عند عرضه لنظريته، مثال : هناك من يكون بحاجة إلى الأمان أكثر من حاجته إلى المسكن، و تظل هذه الحاجة قوية رغم حصوله على الامتيازات ما يشبعها لديهم.

ورغم هذه الاعتراضات فإن نظرية ماسلو تظل نظرية بسيطة و واضحة تصلح إلى حد كبير لتفسير ظاهرة الدافعية بتحديد الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني ونظرا لبساطتها و قدرتها النسبية على تفسير الدوافع، فإنها تظل نظرية مقبولة لدى الكثير من المديرين و علماء النفس.

### 3- نظرية العاملين (هيرزبرغ، 1923)

لقد قدم هيرزبرغ و زملاؤه نظرية في الدوافع عام 1959، و منذ ذلك التاريخ و نظريته موضع اهتمام كثير من الباحثين و المديرين. حيث تركز هذه النظرية على دور العمل و ظروفه في حياة الأفراد العاملين. و قد قام هيرزبرغ بدراسة استطلاعية (عن طريق المقابلات) في تسع شركات مختلفة محاولا فهم شعور المهندسين و المحاسبين حول الأعمال التي يقومون بها. و قد توصل إلى تصنيف العوامل إلى مجموعتين، سمي المجموعة الأولى العوامل الدافعة و المجموعة الثانية بالعوامل الوقائية<sup>2</sup>.

**المجموعة الأولى (العوامل الدافعة)** تتعلق بالعمل مباشرة. وهي عوامل داخلية و حافزة انسجاما مع هرم ماسلو للحاجات الاجتماعية و الاحترام و التقدير و تحقيق الذات<sup>3</sup>. و تشمل العوامل الآتية : الرضا في حال الشعور بالانجاز، الاعتراف نتيجة الانجازات في العمل، العمل نفسه كونه مهما لأنه إبداعي و فيه شيء من التحدي، التطور و النمو

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 284، ص 285

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شوايش المرجع السابق، ص 53، 54

<sup>3</sup> - محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 286

الشخصي، إمكانية التقدم في الوظيفة و المسؤولية و مدى سيطرة الشخص على وظيفته و تحكمه بها و مدى مسؤوليته عن الآخرين.

و أخيرا اتفق بعض العلماء مع هيرزبرغ و اعتبروا هذه العوامل على إنها عوامل داخلية لأنها تنشأ بشكل أساسي من داخل العمل الذي تم تنفيذه<sup>1</sup>.

أما المجموعة الثانية فهي العوامل الوقائية أو العوامل الخارجية. تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل، و أطلق عليها عوامل الصحة أو الصيانة انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية و الأمن و الحماية في هرم ماسلو<sup>2</sup>. و تشمل : سياسة و إدارة الشركة، الإشراف الفني، العلاقات المتبادلة مع المشرفين و الزملاء، الراتب، الأمن الوظيفي، ظروف العمل و المركز.

و أخيرا أشار العلماء إلى هذه العوامل على إنها عوامل خارجية إنها تنشأ خارج نطاق العمل المباشر المتعلق بالوظيفة التي يتم انجازها<sup>3</sup>.

يرى احمد ماهر أن نظرية ذات العاملين يمكنها أن تقدم بعض الإسهامات الإدارية في كيفية التفسير و التنبؤ و التحكم في السلوك الإنساني. فالنظرية تؤمن بأنه مهما تقم إحدى المنظمات بتحسين العوامل الوقائية (أي سياستها الإدارية الداخلية، و أنماط الإشراف، و علاقة الفرد بزملائه و رؤسائه و مرؤوسيه، و تحسين ظروف العمل)، فإن ذلك لن يؤدي إلى تحسين رضا و دافعية الأفراد. و أن ما يمكن أن تقوم به هذه العوامل هو أن تحيد من مشاعر الأفراد بالاستياء، أو تمنع ظهور مشاعر عدم الرضا. إلا انه يجب أن نقول أن هذه العوامل بالرغم من ذلك مهمة لأنها هي الشرط الأساسي لظهور اثر العوامل الدافعة، فإن و جود العوامل الوقائية بشكل سيئ أو عدم توافرها قد يؤدي إلى مشاعر الاستياء التي قد تعطل من إمكانية ظهور اثر العوامل الدافعة. لذا فإن و جود هذه العوامل ضروري لأنه يحيد لمشاعر الاستياء و يعطي فرصة فيما بعد لمشاعر الرضا لكي تظهر، إذا ظهرت العوامل المؤدية إلى الرضا و الدافعية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش المرجع السابق، ص 54

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 287

<sup>3</sup> - مصطفى نجيب شاويش، نفس المرجع السابق، ص 55

<sup>4</sup> - احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 225.

لقد بين هيرزبرغ أن العوامل الدافعة أن وجدت فهي تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية و توفر شعورا ايجابيا لدى الأفراد و تعطيتهم فرصا للتطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد من العمل و تحسين الإنتاجية.

نلاحظ ان أفكار هيرزبرغ قدمت إطارا هاما و مفيدا لحاجات متنوعة، و بينت المكافآت و التي تعتبر مهمة في دفع العاملين للعمل، إلا أن نظريته فشلت كونها لم تقدم نموذجا دقيقا كعملية تبين كيف تؤثر هذه الحاجات على سلوك الأفراد و انجازهم<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : النظريات الاجتماعية.

#### 1- مدرسة البيروقراطية.

تعتبر النظرية البيروقراطية من أهم مدارس الفكر الإداري لأن البيروقراطيين هم عبارة الأفراد يقومون بتنفيذ سياسات السلطة التنفيذية في كل دولة و سلوكهم الفردي و الجماعي يؤثر في حياة المواطنين و خاصة أن عملهم يقوم على أساس الالتزام و القوانين و الإجراءات الإدارية التي تحظى بموافقة القيادة، يعتبر ماكس فيبر من بين العلماء الذين ساهموا في هذه النظرية حيث كان يعتقد ان المجتمع الصناعي الإداري في حاجة ماسة إلى إدارة حديثة تقوم على القوانين و العلم و المعرفة بدلا من الإدارة التقليدية التي كانت موجودة في عهد الإقطاع. و على هذا، فإن ممارسة العمل الإداري في الإدارة الحديثة تتطلب و جود هياكل تنظيمية و قواعد عمل رشيدة بقصد تحقيق الفعالية في العمل. وحسب تصور ماكس و بير فإن مشكل خلق الفاعلية في الإدارة لا ينبع فقط من و جود قواعد عمل و لكن ينبع من توعية الأفراد بهذه القواعد. فالإدارة في عهد الإقطاع تحكمت في العمل التنظيمي بأساليب بدائية. وبمعنى آخر فإن تلك الإدارة الإقطاعية (البيروقراطية) لم تكن مبنية على المعرفة الفنية و التفكير الرشيد بقدر ما كانت معتمدة على التقليد. لذلك فان ماكس فيبر ارتأى أن الإدارة العصرية تتطلب و جود ضوابط عمل لتحقيق الهدف الذي و جدت من اجله أية مؤسسة، و هذه الضوابط تساعد على تحقيق درجة عالية من السلوك الثابت للموظف و درجة عالية من الإلزام بأنماط موصوفة من العمل.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شوايش، المرجع السابق، ص 55



و بناء على هذا التحليل لدور البيروقراطية في تنمية الموارد و رفع مستوى الإنتاجية في المجتمعات المتطورة، جاءت نظرية ماكس و بيرر المثالية التي تهدف إلى خلق الانضباط في العمل و استعمال القوانين الهادفة إلى تحقيق الفعالية في المجتمعات الحديثة و المشكل لا يكمن في استخدام المبادئ التي تبدو موضوعية و منطقية و إنما المشكل يكمن في سعي البيروقراطيين لتجسيد هذه الأفكار و المبادئ في ارض الواقع. فالسلوك الفردي لا يمكن ضبطه أو وضع إجراءات للتحكم فيه لأن كل فرد و كل مسؤول تصورات، النابعة من ذهنيته و بيئته الثقافية و النفسية.

لقد تبين للمختصين بدراسة أداء العاملين في المنظمات أو المؤسسات أن نموذج (ماكس فيبر) البيروقراطي يشتمل على نقائص و لم يحقق النتائج المرجوة منه. فعلى سبيل المثال: اهتم العاملون باستيفاء الإجراءات و لم يعتنوا بالمؤسسات أو يحرصوا على تحقيق أهدافها. كما ان العمال يشعرون بأنهم يعاملون كآلات، و لا تحترم آراءهم و رغباتهم في العمل، أيضا التقيد بالقوانين و اللوائح قضى على مبدأ القيام بمبادرات بحيث أصبح الموضوع احترام القانون و ليس تحقيق النتائج المبتغاة و المرتبطة بالتخصص و الكفاءة في العمل. المركزية الشديدة في صنع القرارات و انعدام تفويض السلطة ينتج عنهما ضعف الروح المعنوية لدى المرؤوسين و إهمال الكفاءات الإدارية... الخ<sup>1</sup>

## 2- الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم

### 1-2 تالكوت بارسونز (نظرية نسق الفعل الاجتماعي):

لقد أضاف بارسونز أهم شيء لنظرية التنظيم، وهو تصوره لظاهرة التنظيم على أنها نسق اجتماعي، والنسق الاجتماعي في نظره مصدره تهذيب و توجيه و إرشاد رغبات و حاجات الفرد و حوافزه من قبل المعتقدات الثقافية العامة و القيم الاجتماعية و المعايير الخلقية السائدة في المجتمع<sup>2</sup> عن طريق عملية التنشئة الاجتماعية الأسرية هذه القيم و المعايير تمثل مكونات الدور الاجتماعي للفرد و في نفس الوقت تكون بمثابة منظمات سلوكية تقوم بتوجيه و إرشاد و تقويم فعل الفرد في تصرفه اليومي و تكيفه الاجتماعي للوضعيات الاجتماعية و الظروف القائمة والمحتملة من اجل تحقيق التوازن و الاستقرار الاجتماعي و عدم إرباك مقومات المجتمع أو زلزلة قيمه الاجتماعية.

<sup>1</sup> - عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص 20، 21

<sup>2</sup> -معن خليل العمر، ثنائيات علم الاجتماع، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، ط 1، 2001، ص 92

أيضا تساعده هذه المقومات في تكيفه مع الآخرين من خلال تفاعله معهم حيث يقوم هذا الفعل الاجتماعي بتنشيط دوره الاجتماعي و أن استمراره بالعمل يعني تحوله إلى مؤسسة اجتماعية. و إذا توازنت مقوماتها و استقرارها فإنها تتحول إلى شكل آخر من أشكال التنظيم فتأخذ شكل النسق الاجتماعي<sup>1</sup>.

أما عن تطبيق مضمون نظرية نسق الفعل الاجتماعي في التنظيم كما أورده بارسونز و هو كالآتي :

**1- وظيفة التكيف:** أي طاقة الفاعل على التأقلم مع الوضع الجديد و تجنب الوسائل العائقة و المانعة في تبني تصرف جديد. و في مجال العمل إذ اعتبر شروط العمل و الخدمات الغذائية و نوع المكائن و الآلات المتقدمة و المتطورة و الإنارة الكافية و المناسبة، تساعد العمال على التكيف للعمل و فق متطلبات المعمل لأن تكيف العمال لا يأتي من فراغ أو بعفوية ما لم تكن هناك مقومات تساعدهم على التماثل مع متطلبات العمل فيه و الاستمرار في البقاء معه

**2- وظيفة تحقيق الأهداف:** و التي تعزز و تكثف طاقة الفاعل على التأقلم مع الوضع الجديد و تجنب الوسائل العائقة و المانعة في تبني تصرف جديد. وفي المؤسسة هي التي تعني مهام التنظيم و تسويق الإنتاج و صيرورة العمل الدائبة في الاستمرار لكي يجد العمال نتائجهم و إبداعهم و قابليتهم مترجمة على شكل هدف إنتاجي خارج حدود المصنع<sup>2</sup>.

**3- التكامل:** أي تحقيق التعاون بين و وحدات النسق و الحفاظ على علاقتها المتبادلة<sup>3</sup>. وفي التنظيم أي التنسيق المستمر بين مناشط الأفراد داخل المؤسسة من اجل الوصول إلى و حدة اجتماعية مندمجة غير مفككة لأن ذلك يعزز القدرة الإنتاجية و نقيض ذلك يضعفها إلا أن هذا لا يتحقق إلا من خلال و جود آليات تفعل فعلها في هذا السياق مثل إدارة العمل و النادي الخاص بعمال المصنع و دائرة العلاقات العامة و تقديم تأمينات صحية و برامج تاهيلية و إنعاشية خاصة بالعمال<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>-معن خليل العمر، ثنائيات علم الاجتماع، المرجع السابق، ص 92

<sup>2</sup>-معن خليل عمر، نظريات معاصرة في علم الاجتماع التنظيم، المرجع السابق، ص 84، ص 86

<sup>3</sup>-معن خليل العمر، ثنائيات علم الاجتماع، نفس المرجع السابق، ص 93

<sup>4</sup>-معن خليل عمر، نظريات معاصرة في علم الاجتماع التنظيم، نفس المرجع السابق، ص 86

**4- الاستتار أو الكمون:** هذه الركيزة تبنى على فقرتين هما التحقق من حاجات و دوافع و مهارات الفرد و مدى تطابقها مع مقومات الدور الاجتماعي الذي يمارسه، و هذا التحقق يعني المحافظة على النسق و صيانتها من الانحراف. و الفقرة الثانية هي كيفية معالجة القلق أو الاضطراب الذي يحصل للأفراد<sup>(1)</sup>. و تسمى بوظيفة المعالجات أو وظيفة الصيانة، و هي من اجل إزالة أي خلل تقع بين الأفراد و النسق ذاته، حيث يقوم النسق بتقديم برامج تدريبية متطورة لإرقاء قابليتهم المهنية و إشعارهم بأنه يقدم خدمات مهنية لهم و ليس الاعتماد على قدراتهم الأولية من اجل ترقيةهم إلى مواقع تدرجية إدارية متقدمة، بذات الوقت تؤهلهم للحصول على رواتب أعلى و مكافئات قائمة على المحفزات و المنح المالية فضلا عن وضع ضوابط و قواعد انضباطية إذا خرج احدهم عن تعليماته الخاصة بالعمل<sup>2</sup>.

ومن اجل أن يكون النسق الاجتماعي ممكنا في المجتمع، يجب أن تتوفر حاجتان هما و جود عدد كاف من الأفراد ممن يتميزون بدوافع منسجمة و متسقة مع متطلبات النسق الاجتماعي، و الثانية ضرورة تجنب النسق من التزامه و تنفيذه للأنماط الثقافية التي لا تتحقق أو التي تفشل في الوصول إلى الحد الأدنى من حاجات الأفراد الثقافية، و كذلك الابتعاد عن مطالبة الناس فوق طاقتهم لأن ذلك يخلق نوع من الانحراف عن معاييرهم و هذا ما يدفعهم إلى النزاع معها، و هذا لا يرغب النسق بتحقيقه أو وقوعه أو مواجهته هذا من جانب، و من جانب آخر فقد أوضح بارسونز حقيقة ضبط الفرد داخل النسق الاجتماعي من اجل عدم جنحه و انحرافه عن أهدافه، و من أجل تحقيق التوازن و الاستقرار الاجتماعي داخله و وضع هذه النقاط الآتية:

- أن تقوم المؤسسات الاجتماعية بتوضيح توقعات أدوارها، و إزالة الغموض عنها من اجل ممارسة الأفراد لها بشكل سليم و منسجم دون إرباك أو اضطراب.
- أن يتماثل الفرد مع متطلبات الدور الذي يمارسه، و هذا لا يتحقق إلا من خلال معرفته لرموز و توقعات الدور.
- أن تكون هناك مناشط تتصف بالقدسية و الاحترام يقوم بها الفرد دون تردد.
- أن تكون هناك معايير خلقية تمثل الأمان داخل المؤسسة لضبط سلوكية الفرد

<sup>1</sup> - معن خليل عمر، ثنائيات في علم الاجتماع، المرجع السابق، ص93

<sup>2</sup> - معن خليل عمر، نظريات معاصرة في علم الاجتماع التنظيم، المرجع السابق، ص86.

- التأكد من تكامل متطلبات المؤسسة الاجتماعية بين فترة و أخرى
- استخدام القوة و الالتزام و القهر عند الحاجة

جميع هذه المستلزمات تقوم بربط و ضبط الفرد بالنسق الاجتماعي و لكن هذا لا يمنع و جود جانحين عنه و خارجين عن متطلباته و قوانينه<sup>1</sup>.

## 2-2 روبرت ميرتون و الواقع الداخلي للبيروقراطية

إن نظرية روبرت ميرتون كانت كرد فعل لنظرية فيبر للتعظيم البيروقراطي التي اهتمت بالرشد و العقلانية، و ركزت على الجانب الرسمي للتعظيم من إشراف دقيق و رقابة صارمة على سلوكيات الأفراد و تطبيق القواعد البيروقراطية حرفيا<sup>2</sup>.

فركز ميرتون على العنصر البشري كمتغير في تحديد السلوك البيروقراطي و منه زيادة الفعالية التنظيمية<sup>3</sup>. و قد اهتم بالآثار السلبية المترتبة على ظاهرة التعلم التنظيمي، و تعميم المواقف و الإجراءات على جميع الأنشطة و السلوكات فحسب رأيه فالتعميم لا يصلح في كافة الظروف و المواقف و لا يحقق دائما الفعالية المرجوة لأنه ما يصلح في مواقف أخرى و لو ثبت جدارته كفاءته و فاعليته في المرة الأولى.

و بالنسبة لميرتون فإن ثبات السلوك لا يولد الرغبة و الحاجة إلى الشعور بالمسؤولية و القدرة على التنبؤ و قد رتب عنه ثلاث نتائج:

أ -تضاؤل العلاقات الشخصية، إذ تنحصر تلك العلاقات بين الوظائف و ليس بين الأفراد شاغلي الوظائف.

ب -زيادة استيعاب أعضاء التعظيم للقواعد و القوانين و إجراءات العمل نتيجة لتكرارها.

أ) كلما كان السلوك ثابتا كلما اعتمد التعظيم على مقولات موضوعية ثابتة و محددة في اختيار القرارات مما يؤدي إلى التقليل من البحث عن البدائل، فتقسيم العمل يقتضي بالضرورة تكوين الأفراد و إعدادهم إعداد جيدا و وضعهم في التخصص الذي يوافق قدراتهم و مؤهلاتهم<sup>4</sup>.

و على العموم فإن البنائية الوظيفية تنظر للمؤسسة على إنها و حدة اجتماعية لها أهداف محددة و واضحة نسبيا تسعى لتحقيقها، و أن هناك جملة من المتطلبات الوظيفية يتعين على كل نسق

<sup>1</sup> - معن خليل العمر، ثنائيات في علم الاجتماع، المرجع السابق، ص 94

<sup>2</sup> - إسماعيل قيرة، التكوين و الكفاءة الإنتاجية

<sup>3</sup> - عبد الوهاب سويسي، المنظمة، المتغيرات - الأبعاد - التصميم، دار النجاح للنشر، الجزائر، 2009، ص 30

<sup>4</sup> - إسماعيل قيرة، المرجع السابق، ص

أن يواجهها إذا أراد البقاء، و طالما أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على ملائمة الوسائل للأهداف، فإن البنائية الوظيفية أعات أهمية كبيرة لمشكلة النظام الاجتماعي و علاقة المؤسسة بالبيئة. وفي هذا الإطار ركزت على حشد الموارد التنظيمية و رفع كفاءة الأفراد الفاعلين من خلال عملية التنشئة، و التكوين للمحافظة على توازن النسق و استقراره. فعمليتي التكوين و التأهيل يعتبران من المصادر الأساسية لضمان السير الحسن للمؤسسة فمن خلال إعداد الأفراد و وضع السياسات التكوينية المناسبة يمكن الوصول إلى غايات محددة.

وعلى هذا الأساس يصبح التكوين المهني كأحد المتطلبات الوظيفية المصاحبة لتحقيق أهداف التكامل، فمن خلال هذه العملية يمكن التنسيق بين سياسات الدولة و سياسات المؤسسة بمختلف أصنافها. إذن يمكننا القول أن البنائية الوظيفية تنظر إلى التكوين المهني كعنصر بنائي في التنظيم يحقق الانسجام، و من ثم فإن البنائية الوظيفية تعتبر التكوين المهني كنسق فرعي يرتبط بباقي الأنساق الأخرى و يستقل عنها في بعض الجزئيات و الخصوصيات نظرا لارتباطه بالبناء التنظيمي للمؤسسة من جهة و البنية الخارجية من جهة أخرى.

و عليه فإن البنائية الوظيفية هي واحدة من النظريات التي تتادي بتقسيم العمل و التخصص الوظيفي باعتبارهما مرتكزين أساسيين لعملية التكوين التي تساعد في تدعيم وضع العامل داخل المؤسسة، و هذا ما يدفعنا إلى القول بأن البنائية الوظيفية تربط ربط مباشر بين الكفاءة و التكوين<sup>1</sup>.

### 3- فيليب سلزنيك P Selznick:

استخدم سلزنيك مفهوم حاجات الأنساق، و تتمثل هذه الحاجات في الحاجة إلى الاستمرار السياسة العامة و القيادة، و الحاجة إلى نظرة متجانسة كي تتم الموافقة المستمرة و المشاركة من جانب العمال.

ولكي تشبع المنظمة حاجاتها، تواجه من قبل أجزائها المكونة لها ميلا لمقاومة الأفعال التي لا تخدم أغراضها، و قد أطلق سلزنيك على هذه المشكلة مشكلة المقاومة و العناد.

<sup>1</sup> - إسماعيل قيرة، المرجع السابق، ص 86-88

وركز سلزنيك على طبيعة استجابات المنظمة للمشاكل و للتهديدات أو الحاجات التي لا تستطيع إشباعها بطريقة مقبولة من الناحية الثقافية.

كما أن إعطاء نصيب من السلطة للجماعات أو الأشخاص الذين يهددون في مقابل تعاونهم في مجالات أخرى، و هي من الاستراتيجيات الناجمة تخلق مشاكل أخرى قد لا يوجد لها استجابة شرعية رسمية.

ويذهب سلزنيك إلى أن حاجات المنظمة لا ينبغي إشباعها عن طريق الفعل الواعي للأفراد، بل عن طريق النتائج غير الواقعة لأفعالهم. و هكذا تنشأ البدائل الوظيفية عندما لا تستطيع إشباع الحاجات بطرق مقبولة ثقافية. و لذلك يعتمد تحليل سلزنيك على العمليات اللاشخصية التي تعمل المنظمات من خلالها، و لا يعتمد على حوافز الفاعلين.

وعندما واجه سلزنيك مشاكل النسق، لم يتجاهل تماما حوافز المشتركين فيه، و لكنه أشار إلى هذه الحوافز ستعكس دائما حاجات المنظمة، و قد انتقد سلزنيك هذا الموقف لتفسير السلوك على ضوء حوافز الأفراد، أما حاجات المنظمة فهذه مسألة أخرى تماما. و اعترف بأن مفهوم الحاجات الأساسية في التحليل التنظيمي يفتح باب الاعتراضات، كتلك الاعتراضات التي ثارت ضد مفهوم الغريزة<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: مناصب العمل

تكتسي إدارة المؤسسة أهمية بالغة خاصة إدارة الموارد البشرية، لما لها دور في رسم حركة تنقلات العاملين داخل المؤسسة من خلال التحكم في مناصب العمل.

### المطلب الأول: مفهوم منصب العمل

#### أولا: العمل:

يعرف العمل في موسوعة علم الاجتماع بأنه: نشاط إنساني، يزاول من اجل توليد الكسب والبقاء، أو يكون العمل هو إنتاج السلع والبضائع<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد احمد رشوان، البناء الاجتماعي الأنساق و الجماعات، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2007، ص48، 49.

<sup>2</sup> محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 196.

وقد جاء تعريف العمل في قاموس مارشال على انه: توفير الجهد الجسماني والعقلي والعاطفي اللازم لإنتاج السلع والخدمات سواء للاستهلاك أو لكي يستهلكها الآخرون<sup>1</sup>. ويشير مصطلح العمل إلى مجموعة من الوظائف أو مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تؤدي بواسطة مجموعة من الأفراد، ومعنى ذلك أن العمل يتضمن عدة وظائف ترتبط فيما بينها في صورة عدد من الواجبات والمسؤوليات، ويتضمن العمل وفق هذا المفهوم جانبين:

- مجموعة من الوظائف تتضمن واجبات ومسؤوليات ومعارف متقاربة ومتراصة.
  - مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي قد يعهد بها إلى فرد واحد أو عدة أفراد<sup>2</sup>.
- ويقصد بالعمل أي فعالية تستخدم لتوفير الحياة وهناك من يعرفه على انه أي فعالية تنتج أي شيء ذي قيمة للأفراد الآخرين.

#### ثانياً: تعريف منصب العمل

تقوم المؤسسة بتنفيذ سلسلة من العمليات المتشابهة، كل نوع من هذه العمليات يتطلب القيام بها تقسيم العمل بين العمال و الموظفين في المؤسسة بحيث يتخصص كل عامل في نوع منها، و من جهة أخرى يتطلب النجاح في تحقيق أهداف المؤسسة التنسيق بين العاملين في نوع و احد من العمليات تحت مسؤولية رئيس و احد، و هكذا تقوم المؤسسة بتحليل النشاط الكلي لذا إلى سلسلة من العمليات الترابطية التي تسعى إلى تحقيق نفس الهدف الجزئي المحدود و الذي يعتبر تحقيقه ضرورياً لحياة المؤسسة و هذا ما نسميه بمنصب العمل.

**فمنصب العمل** هو: مجموعة الأنشطة أو العمليات الكبرى التي تقوم بها المؤسسة أثناء عملية الاستغلال و التي يتوجب على العاملين بالمؤسسة القيام بها أو تلك الأعمال التي يتوجب تنفيذها بواسطة آلة أو جهاز معين.

يتفق فقهاء الإدارة على اختلاف المدارس التي ينتمون إليها على **تعريف منصب العمل** بأنه: مجموعة من الواجبات و المسؤوليات، تحددها سلطة ذات اختصاص. و قد يكون منصب العمل شاغر أو مشغول بشخص و احد تعيينه سلطة مختصة لتأدية واجبات و

<sup>1</sup> - محمد محمود الجوهري، المرجع السابق، ص 196.

<sup>2</sup> - محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص، 23.



مسؤوليات هذا المنصب بصفة دائمة أو مؤقتة، مقابل أجر محدد لا يتأثر مستوى منصب العمل في الهرم الإداري بكفاءة شاغله، و طريقة أدائه لعمله.

ويعرف بأنه :مهمة محددة يعهد به إلي شخص و يتحمل واجباته و مسؤولياته.

ويعرف كذلك :مهمة يتولاها الموظف داخل المؤسسة، و منصب العمل هي مسؤولية العمل من قبل العامل، تغيير المنصب ليس بالضرورة تعديل في عقد العمل إذا كان المنصب الجديد بنفس المؤهلات المهنية، و منصب العمل يمكن أن يشير إلى مجموعة الوسائل المادية للقيام بالعمل.

كما يعرف :بأنه مجموعة من الواجبات التي تؤدي بواسطة فرد ما و لذا صفة التكرار و لذا صفة التماثل و تحتاج إلى تجانس في المعارف و المهارات. و هو موجود بصرف النظر عن و جود من يشغله أو عدمه .

ويعرف بأنه: الخلية الأساسية التي تضم مجموعة من الاختصاصات و السلطات و الواجبات و المسؤوليات التي تناط بالفرد العامل الذي تسند إليه الوظيفة<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني: التطور التاريخي لمناصب العمل.

تزامنت نشأة مناصب العمل مع مسألة التصنيع و التشغيل و هي ليست حديثة العهد بل طرحت منذ صدور ميثاق الجزائر و لقد نص هذا الميثاق على وجه الخصوص ما يلي:

أن تطوير القطاع الصناعي المسير ذاتيا ليس فقط توجيه و تحويل القطاع الخاص الصناعي تدريجيا، بل و إحداث الدولة لمؤسسات صناعية جديدة، و لا بد من تحديد المقاييس التي يجب أن يستلزم منها المخطط في اختيار المؤسسات الصناعية الجديدة الواجب إحداثها، و الأمر يتعلق وجه الخصوص بإحداث المزيد من مناصب الشغل الجديدة و بالمرادوية العامة التي تسمح بها المؤسسات.<sup>2</sup> و في نفس المصدر الذي يعتبر في الوقت الراهن الوثيقة الإيديولوجية الأكثر أهمية في الجزائر، فالمسألة تطرح في العديد من المرات بالعبارات التالية:

<sup>1</sup> - منصور كمال، شراد و افية، تبني أخلاقيات الأعمال كمدخل للحفاظ على مناصب العمل في المؤسسة، الملتقى الوطني الثاني حول التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية يومي 27- 28 فيفري 2013، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 6-8

<sup>2</sup> عبد الكريم بويحيوي، مرجع سبق ذكره، ص 623.



"ومن ناحية أخرى فإن الثورة الصناعية تتدرج في عملية رفع مستوى المعيشة لكل مواطن، فهي ليست مجرد أسلوب لإنماء الاقتصاد، و تراكم رأس المال، بل إنها تهدف إلى القضاء على البطالة، و تحسين الظروف الحياتية للعمال، و إعادة توزيع الدخل القومي من اجل ترقية الجماهير المحرومة. إن الثورة الصناعية لا تتدرج من المنظور الاشتراكي بحكم غايتها الاجتماعية فقط، لا تتدرج في هذا المنظور على الأخص بما تتيحه من توسيع و تقوية البروليتاريا باعتبارها عضوا اجتماعيا ثوريا".

ويشار إلى أهداف التنمية إلى ان:

" أي سياسة تصنيفية يجب تقييمها في مجموعها و من خلال كل مقوماتها، و لا يجوز أن يحكم عليها بناء على عنصر معين منها منفصل عن المجموع الذي تشمله تلك السياسة، و إذا نظرنا إلى التصنيع في الجزائر من هذه الزاوية فإننا نجده متضمنا لتشكيلة هامة من الأنشطة التي من شأنها إنشاء الوظائف و إقامتها بوجه خاص في المناطق الأكثر حرمانا من الوطن و البعيدة عن المراكز الحضرية التي كانت موجودة إبان الاستعمار.

كما ينص ميثاق 1976 على : أن إقامة هذا الحزام الصناعي الجديد، زيادة على كونه يوفر العمل لملايين العمال و يمتص البطالة سوف تتولد عنه سلسلة من الأنشطة التكميلية في جميع الميادين و خاصة فيما يتعلق بالتكوين، و الطرق و المواصلات، و التجهيزات الاجتماعية.

ينص التقرير العام للمخطط الرباعي الأول (1970-1973) على أن الهدف الأساسي لإستراتيجية التنمية الطويلة المدى المختارة يرمي أساسا إلى القضاء الجذري على البطالة و النقص في التشغيل بواسطة التصنيع الحقيقي.

كأن الهدف المحدد هو ابتداءا من سنة 1980 سيقضي نهائيا و دون رجعة على أسباب النقص في التشغيل و أن النمو الإجمالي السنوي لقوى العمل يجب أن تساوي مناصب الشغل الجديدة التي تحدث سنويا عن طريق تطوير الصناعات و النشاطات ذات العلاقة بالتصنيع في المدن و سيسمح التطور المسجل خلال السنوات الأخيرة و لا سيما النتائج المتوقعة من تنفيذ المخطط من الوصول إلى النتيجة قبل سنة 1980.<sup>1</sup> و تلت تلك

<sup>1</sup> عبد الكريم بويحيوي، المرجع السابق، ص 623.

الأهداف الكمية للتشغيل حيث أن تنمية الصناعات التي شغلت خلال السبعينات 120.000 شخص يجب أن توفر خلال العشر سنوات المقبلة، 40 % من مناصب الشغل الجديدة الضرورية خارج العشر قطاع الفلاحة. فالهدف المرجو هو مضاعفة مناصب الشغل في هذا القطاع خمس مرات، و التشغيل خارج النشاطات الفلاحية يجب أن يزداد مليون منصب شغل منها 459.000 في الصناعة فقط.

أما المخطط الرباعي الثاني (1974-1977) فإنه يكرس دراسة أكثر شمولية لمسائل التشغيل، و بالتالي فإنه يخصصها بفصل كامل يحمل عنوان :سياسة التشغيل. و يلح المخطط نفسه على أهمية الدور الموكل للصناعة في هذا الإطار، حيث يؤكد على حقيقة أن إحداث مناصب الشغل عن طريق تنمية الإنتاج الصناعي يشكل فعلا، احد العناصر الجديدة لسياسة الشغل في المرحلة التي تبدأ مع المخطط الرباعي الثاني. فالهدف الموكل للصناعة في هذا الإطار، حيث يؤكد على حقيقة أن إحداث مناصب الشغل عن طريق تنمية الإنتاج الصناعي يشكل فعلا، احد العناصر الجديدة لسياسة الشغل في المرحلة التي تبدأ مع المخطط الرباعي الثاني. فالهدف الموكل للصناعة في النمو المزمع للتشغيل خلال المرحلة، يصل إلى 85.000 منصب، أي بزيادة سنوية متوسطة تساوي 7.7%. و ينص التقرير العام و هو يذكر أن هذا المخطط ليس إلا مرحلة من بين المراحل الأخرى، على أن الهدف هو إحداث حتى سنة 1980 أكثر من مليون منصب شغل بالاعتماد على القطاعات ذات الديناميكية على المدى الطويل كالصناعات التكاملية و الاستهلاكية، و ضمان القضاء، في نفس الوقت على الأسباب الاقتصادية و البنوية للبطالة و نقص التشغيل.

وفي الدراسة التي قامت بها وزارة الصناعات الخفيفة في ديسمبر 1977 تحمل عنوان : التشغيل و إقامة المشاريع الصناعية سنة 1976 و 1982، تتطرق هذه الدراسة إلى أهم الآثار الناجمة عن التصنيع عبر التراب الوطني يشكل إحداث مناصب الشغل عاملا هاما لسياسة التوازن الجهوي. فتعداد عمال الشركات الوطنية التابعة لمجموع القطاع الصناعي يصل في نهاية 1976 إلى 254970 و توقع أن يصل إلى 683270 عاملا في سنة 1982، أي ما يعادل مرتين و نصف عدد مناصب الشغل في سنة 1976<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الكريم بويحيوي، الخواء الاجتماعي، المرجع السابق، ص624، ص625

ومع ذلك كان التشغيل في سنة 1982 اقل من تلك المتوقعة نتيجة الصعوبات و التأخيرات المرتقبة في انجاز المشاريع و التي لا يمكن فصلها عن بعض الإحداث السياسية الهامة التي غيرت بشكل كبير النهج السياسي المسطر مسبقا<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : نطاق منصب العمل و أنواعه:

#### أولاً: نطاق منصب العمل

ويقصد به الأسلوب الذي يؤدي به منصب العمل، فمفهوم نطاق منصب العمل سيتناول الجوانب التالية :

#### 1- طبقة منصب العمل

تختلف مناصب العمل فيما بينها من حيث حجم الأنشطة التي تمارسها و التي يتحدد تبعاً لها كون منصب العمل الواحد منصباً منفرداً، أي أنه يؤدي بشكل منفرد، أو مركب حيث يمتلك منصب العمل مستويات متعددة في الأداء و التعقيد و درجة الصعوبة، أو أنه منصب عمل متعدد إذ يؤدي من خلال عدة مناصب عمل فرعية.

#### 2- ارتباط منصب العمل

عملية ترتيب مناصب العمل يخلق نوعاً من الارتباطات الوظيفية بين مناصب العمل كافة و لجميع مستوياتها، إذ قد يكون الارتباط عمودياً أو ارتباطاً أفقياً.

#### 3- طبيعة علاقة منصب العمل بالمناصب الأخرى

تتضمن بعض مناصب العمل مسؤولية الإشراف على أعمال الغير و قد يكون هذا الإشراف تفصيلاً أو إشرافاً إدارياً فقط، و يتطلب ذلك تحليل عناصر العمل المشرف عليه لمعرفة طبيعة مناصب العمل الواقعة ضمنه مع تحديد عدد الأفراد الخاضعين للإشراف.

#### 4- حجم المسؤوليات و طبيعتها

لكل منصب عمل مجموعة مسؤوليات تختلف باختلاف طبيعة المهام و الواجبات التي يؤديها منصب العمل الواحد، فهناك المسؤوليات القيادية و الإشرافية و التنفيذية و التطويرية و مسؤوليات أخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- عبد الكريم بويحيوي، الخواء الاجتماعي، المرجع السابق، ص 626

<sup>2</sup>- منصور كمال، شراد وافية، المرجع السابق، ص 8

### ثانياً: أنواع مناصب العمال

#### 1- مناصب عمل منفردة:

- ارتباطها منفرد ليست لها علاقة ترابطية مع مناصب العمل الأخرى
- طبيعة العلاقات مع مناصب العمل الأخرى لا تقوم بعملية الإشراف
- حجم المسؤوليات و طبيعتها يكون لها واجبات و مسؤوليات تنفيذية

#### 2- مناصب عمل متعددة:

- ارتباطها تكاملي أفقي.
- طبيعة العلاقات مع مناصب العمل الأخرى تقوم بعملية الإشراف.
- حجم المسؤوليات و طبيعتها تكون لمنصب العمل مسؤوليات تنفيذية فقط

#### 3- مناصب عمل مركبة:

- ارتباطها تكاملي عمودي<sup>1</sup>
- وتعتبر مناصب عليا نوعية للتأطير ذات طابع هيكلية أو وظيفية، وتسمح بضمان التكفل بتأطير النشاطات الإدارية و التقنية في المؤسسات و الإدارات العمومية.

### المبحث الثاني : دراسة منصب العمل

#### المطلب الأول : المفهوم التقليدي لدراسة منصب العمل.

وفق هذا المنظور تعرف مناصب العمل على إنها: "كتحليل للعمل المنجز في منصب ما، توصيف و تحديد سمات المهمة أو مجموعة المهام المرتبطة بالمنصب في سيره الواقعي، فهم نشاط أو نشاطات شاغل المنصب أثناء أدائه لوظائفه و شغله لوقته المهني.

ويرى Mucchielli أن هناك تمييز مختلف بين مفهومين لدراسة منصب العمل:

- (أ) **مفهوم ضيق:** دراسة ظروف العمل المادية مثل (الإضاءة، الضجيج... الخ) الفيزيولوجية مثل (الإرهاق، المضار، المدة الزمنية) السيكولوجية مثل (المؤهلات الأزمنة لشغل المنصب... و الاجتماعية مثل (تقييم المنصب بغية تحديد مستوى الأجر)
- (ب) **مفهوم واسع:** يشمل تحليل العمل الواجب انجازه في المنصب.

1- منصورى كمال، شراد وافية، المرجع السابق، ص8

ويقوم التمييز بين دراسة منصب العمل و تحليل منصب العمل في نظر Mucchielli و غيره من المنظرين على أساس أن الدراسة تهتم خصوصا بظروف العمل (المادية، الفيزيولوجية، الاقتصادية..). بينما يهتم التحليل بالعمل نفسه و بنشاطات العامل في منصب عمله.

وباختصار يمكننا عرض مجموعة من العمليات المتتابعة لدراسة مناصب العمل و التي هي على النحو التالي :

### 1- تحليل منصب العمل:

يقصد بالتحليل كما اشرنا سابقا إلى انه تحديد معالم كل وظيفة بمعنى : توضيح ماهيتها و اجباتها ومسؤولياتها، و تقدير درجة المهارة و مقدار المعلومات، و نوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها، تحليل طبيعتها و ظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها.

### 2- توصيف مناصب العمل:

تميز الأدبيات الانجلوسكسونية بين عبارتي Job Description و Job Spécification و تخصص كل منهما للتعبير عن دلالة خاصة غير أن ترجمة هذين التعبيرين إلى اللغات الأخرى (لا سيما اللغة الفرنسية) قد احدث شيئا من الارتباك أضحت بسببه المفاهيم غير منضبطة و سببا للتشويش في فهم هذا الموضوع لدى الباحثين أو الدارسين، لذلك يجب الوقف عند هذه المصطلحات لأجل توضيح معانيها و دلالاتها.

يعرف H.T.Graham توصيف المنصب Job Description بقوله : "هو بيان شامل للأهداف و الواجبات و المسؤوليات المرتبطة بعمل معين"

بينما **تأهيل المنصب Job Spécification** فيعرفه : على انه بيان مفصل عن النشاطات الجسدية و العقلية المندرجة في عمل ما و الظروف المادية و الاجتماعية لهذا العمل، و يعبر عن تأهيل المنصب غالبا بواسطة العوامل السلوكية : ما يفعله العامل، المعارف التي يستخدمها في عمله و العوامل التي تمكنه من أداء العمل.

أما Mucchielli فيقتصر في تعريفه لتأهيل المنصب على قوله : بأنه تحديد للمواصفات الشخصية التي يتطلبها الأداء الكفاء لنشاط مهني معين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- ثابتي الحبيب، و بندي عبد الله عبد السلام، دور و مكانة التحليل الوظيفي في صنع القرارات الإستراتيجية لإدارة الموارد

كما انه يوجد بعض من المؤلفين يدمجون تأهيل المنصب ضمن توصيف المنصب على اعتبار أن التوصيف هو عبارة عن وصف شامل للوظيفة من حيث تحديد هدفها، طبيعتها، مهامها، أنشطتها إضافة إلى ظروف العمل و مواصفات شاغل الوظيفة.

### 3- تقييم مناصب العمل:

يعبر عن تقييم المناصب بأنه عملية تحليل و تقدير مناصب العمل للتحقق من كفاءتها النسبية باستخدام التقديرات كأساس لهيكل أجور متوازن.

و أشار إليه Graham بالتعريف التالي: تقييم العمل هو الإجراء الذي يتم بموجبه و وضع المناصب في ترتيب للاستحقاقات النسبية بما يمكن من منح أجور عادلة.

كما يعرفه Mucchielli بأنه تحديد قيمة المنصب أو الوظيفة انطلاقاً من معطيات تتعلق بالمهارة، الخبرة أو التكوين اللازم لشغل المنصب، ظروف العمل (المخاطر)، مستوى المسؤولية... الخ و تتمثل نتيجة التقييم في تحديد مكانة المنصب في سلم الأجور بالنظر إلى سن أو تكوين شاغل المنصب.

### د) تصنيف مناصب العمل:

يقصد بالتصنيف في هذا السياق إعداد ترتيب تدرجي (هيراركي Hierarchique) للمناصب بغية اعتماد شبكة أجريت من جهة و تصميم مدونة مرجعية للمناصب و المهام Nomenclatures ou Référentiels des postes في إطار تصميم أو هيكل المؤسسة من جهة ثانية.

### المطلب الثاني: المفهوم الحديث لمنصب العمل

كانت انطلاقتها الفعلية في نهاية القرن التاسع عشر ك مجال معرفي منظم حيث اقتضت آليات تحليل المناصب فيها على الملاحظة و التحليل المنهجي لأداء المهام بغية الوصول إلى موقعها و ضبط عملياتها، و تحديد المؤهلات اللازمة لانجازها و من ثم تصنيف الوظائف و تحليل الاختلافات و تهيئة ظروف العمل.

بيد أن التطورات السريعة في المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و التقنية التي توالى أواخر الثلاثينيات من القرن الماضي محدثة تعديلات جذرية في أنماط التنظيم و أشكال المنظمات و ما استتبع ذلك من تحولات في أنظمة العمل و تطبيقات إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى ظهور نموذج الكفاءات في منتصف الثمانينات كواجهة بين الوظائف و الأفراد،<sup>1</sup> سمح كل ذلك بتجاوز

<sup>1</sup> - ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام، المرجع السابق، ص 8

التسيير بواسطة مناصب العمل و إعادة النظر في مفهوم التأهيل ليحل الحديث عن تحليل وضعيات العمل Analyse des situations de travail و التحليل الوظيفي Analyse Fonctionnelle و التصميم التنظيمي أو الهندسة التنظيمية L'Ingénierie Organisationnelle و غيرها... محل المفهوم التقليدي لتحليل مناصب العمل، و على هذا الأساس أورد عدد من المؤلفين تعاريف لتحليل مناصب العمل في سياق التطورات الحديثة، منها: يتمثل تعريف منصب العمل في تحديد السمات الرسمية و غير الرسمية للمهام التي يتم انجازها من طرف المستخدمين، بما في ذلك العلاقات التي تنشأ فيما بينهم و الارتباطات التي يخلقها تنفيذ المهام مع أشخاص آخرين داخل المنظمة أو خارجها. مجموع العوامل المرتبطة بالعمل نفسه : المناهج المستعملة، درجة تعقد المهام، العلاقات مع نوع آخر من العمل و النشاطات الأخرى داخل المنظمة و أخيرا الارتباط بين التكنولوجيا و العامل.

ويفضل G.Lacono استخدام عبارة Description de fonction كبديل عن عبارة Description de poste و يرى أن مفهوم توصيف الوظيفة يعبر عن مقارنة ثرية لتحليل المنصب لكونها تركز على تصور متطور في الزمن و في المنظمة، كما يشير مفهوم الوظيفة إلى هامش الحرية الممنوح للأجير لتوسيع و إثراء محتوى عمله.

### المقارنة بين المفهومين التقليدي و الحديث :

من خلال ما سبق ذكره يمكننا عرض أهم الفوارق بين المفهومين التقليدي و الحديث لدراسة مناصب العمل فيما يلي :

#### 1- الخلفيات الفكرية:

تركز دراسة مناصب العمل في المفهوم التقليدي على الطرح التايلوري للتنظيم على اعتبار أن التنظيم العلمي للعمل كان الأسبق إلى إبراز دور هذه الدراسات و أهميتها في صيرورة البناء التنظيمي، بينما النظرة الحديثة فتركز على نظريات و مقاربات فكرية اقل صلابة و أكثر انفتاحا تتدرج ضمن الرؤية الموقفية للتنظيم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام، المرجع السابق، ص12

**2- تصور ماهية الدراسة:**

ومن هذه الناحية تتم دراسة منصب العمل في المفهوم التقليدي من خلال التقاط صورة ثابتة و معيارية للمنصب في وقت معين، و تجريد هذا المنصب من إمكانيات التطور و تجريد شاغله من إمكانيات تطويره، خلافا للمفهوم للحديث الذي يزيل هذه العقبات و الشوائب عن دراسة المنصب، حيث يدمج هذا الأخير في صيرورة تحول أو يراعي على الأقل إمكانيات التحول نتيجة ما يعترى المحيطين الداخلي و الخارجي من تقلبات.

**3- المنهجية المعتمدة:**

تمتاز الدراسة التقليدية للمناصب على البساطة كونها تتعامل مع واقع يفترض انه ثابت لذلك فهي تعتمد المنهجية التحليلية لدراسة منصب العمل بكل ما تتضمنه من عزل للمنصب عن محيطه و مجال تفاعله، بالإضافة إلى حصره في مجموعة من السمات و التوصيفات و إدراجها في قالب متصلب و جامد.

أما الدراسة الحديثة فإنها تتطرق من و عيها بتعدد المحيط و تداخل الأجزاء المكونة لأي تنظيم، و من هنا تعتمد هذه الدراسة منهجا نظميا في تحليل المناصب أو الوظائف و هو منهج يتسم بالنظرة الشاملة لموضوع الدراسة و بالبحث عن عوامل التفاعل بين مختلف الأجزاء مما يسمح بتجاوز التعقيدات و إدراك التفاعلات.

**4- الأهداف:**

تطورت أهداف دراسة مناصب العمل تدريجيا منذ انطلاقتها على يدي تايلور حيث كان الهدف آنذاك يتمثل في قياس عدد الحركات و الزمن اللازمين لانجاز الأعمال بحثا عن الطريقة المثلى التي تحقق في نظر تايلور رفاهية العامل و رب العمل، مروراً بأبحاث هاوثرن التي سعت إلى إيجاد السبل الكفيلة برفع مردودية العامل، و صولا إلى النظريات الحديثة التي تعددت في ظلها أهداف دراسة العمل : الأهداف الوقائية و الطبية (الأرغونوميا)، الأهداف الإدارية (تسيير الموارد البشرية...)، الأهداف التنظيمية (التصميم و الهيكلة...)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام، المرجع السابق، ص13



**المطلب الثالث : أهمية دراسة منصب العمل و مكانته في الحركة التنظيمية الجديدة**

قبل أن نتطرق إلى أهمية دراسة منصب العمل نوجز بإطلالة قصيرة حول مفهوم دراسة العمل لما له من أهمية كبيرة في تطوير مستوى الفعالية للمؤسسة، ثم نتطرق إلى أهمية دراسة منصب العمل، لكي نتوصل إلى مكانته في الحركة التنظيمية.

**أولاً: مفهوم دراسة العمل :**

إن البحث في تاريخ دراسة العمل و ما صاحبها من تجارب و أبحاث يمكن تقسيمها إلى مرحلتين، تبدأ مع بداية النصف الثاني من القرن الثالث عشر، حيث ذكر أتكينسن H. Atkinson في كتابه (الإدارة الصناعية و الهندسة 1919) أن المعالم الأولى للعمل ظهرت في انكلترا مع بداية كتابات و لتر Walter فضلا عن مساهمات كل من ليونارد دافينشي Léonardo Davinci، و بيرونيت Perronet. أما المرحلة الثانية فقد تحددت فيها معالم الأبحاث و الدراسات المتعلقة بدراسة العمل لكل من رائد الإدارة العلمية فريدريك تايلور، و فرانك كيلبرت.

و مفهوم دراسة العمل (work study concept) يتحدد في كونه احد الأساليب العملية لرفع الكفاءة الإنتاجية في المشاريع الصناعية و الخدمية على حد سواء. و إحدى أهم الوسائل التي تستخدم لتطوير أساليب أداء الأعمال و الوصول إلى أفضل الطرق اقتصادا من جراء الاستخدام الأفضل للموارد المادية و البشرية المتاحة و فق سقف زمني محدد لإتمام الأنشطة الإنتاجية.

**1- تعريف دراسة العمل:**

قبل أن نجد تعريف لدراسة العمل Définition of work study، يمكننا القول بأنها الوسيلة أو الأداة التي تتناول بالدراسة و التحليل المشاكل الآتية:

أولاً : مالطريقة التي يجب أن تتم بموجبها العمل؟

ثانياً: مالوقت اللازم لأداء ذلك العمل؟

وبغية إيجاد الجواب المحدد و المناسب للسؤال الأول، لابد من الرجوع إلى دراسة الحركة Motion Study، أو ما يطلق عليه أحيانا مصطلح دراسة الطريقة Method study، و أحيانا أخرى يستخدم مصطلح تبسيط العمل Work simplification<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - جلال محمد النعيمي، دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج و العمليات، إثراء للنشر، عمان - الأردن، ط1، 2009، ص

أما فيما يتعلق بالسؤال الثاني، فبالإمكان إيجاد الإجابة من خلال دراسة الوقت Time study، أو ما يطلق عليه مصطلح قياس العمل Work Measurement. لذا فإن دراسة العمل تسعى للوصول إلى أفضل الطرق في أداء الأعمال، و ذلك من خلال تحديد الحركات اللازمة في أداء المهام و قياس الوقت المطلوب لها.

- وقد و ردت تعريفات عديدة تحدد معنى دراسة العمل منها "الدراسة النظامية للعمل بهدف زيادة إنتاجيته من خلال القضاء على الضياعات في كفاءة الاستغلال للموارد و المكائن و الأفراد العاملين.

- و كذلك عرفت دراسة العمل بأنها " ذلك الأسلوب المتضمن خطوات أساسية لدراسة العوامل المؤثرة في كفاءة و اقتصاد عمل معين"

- وعرفت أيضا بأنها " مصطلح عام، يشمل وسائل دراسة و قياس العمل التي تستخدم لفحص و الأعمال بكل سياقاتها بأسلوب منظم لمعرفة العوامل التي تؤثر على كفاءة أدائها"، و تعرف بأنها "تلك الأساليب و خاصة أسلوب دراسة طريقة العمل Method study و قياس العمل Work Measurement التي تستخدم في اختيار العمل البشري في جميع محتوياته و أبعاده و مفاهيمه و التي تقود تدريجيا إلى البحث في جميع العوامل التي تؤثر في كفاءة الأداء و المنافع لتلك الحالات التي هي قيد الدراسة لغرض تحقيق التحسينات في العمل و تطويره.

- و قد عرف بارنس Barnes بأنها دراسة نظامية لأنظمة العمل تستهدف ما يلي:

✓ تطوير أنظمة العمل و الأساليب بالشكل الذي تحقق اقل التكاليف.

✓ وضع المعايير القياسية لتلك الأنظمة و الأساليب

✓ تحديد الوقت المطلوب لانجاز العمل من قبل عامل ذو مهارة و تدريب مناسبين و ضمن ظروف عمل اعتيادية<sup>1</sup>.

✓ مساعدة العاملين في التدريب بموجب العمل المقترحة.

وبناء على ما و رد تعد دراسة العمل من أكثر الأساليب الإدارية قدرة في الكشف عن العوامل المؤثرة على الإنتاجية من خلال الدراسة و التحليل لتلك العوامل، و تحديد الطرق المناسبة في أداء العمل و على و فق تسلسل و زمن مناسبين بغية الاقتصاد في الوقت و الجهد. فهي بهذا تسعى إلى تشخيص الوقت الضائع في أداء الأعمال.

<sup>1</sup>- جلال محمد النعيمي، المرجع السابق، ص 28

## 2- أهمية دراسة العمل:

تحتل دراسة العمل أهمية بالغة لدى المنظمات الإنتاجية و الخدمية كونها وسيلة نظامية Systematic في البحث و الكشف عن مشاكل المنظمة، و من جانب آخر إيجاد الحلول و تطوير بالشكل الذي يحقق أفضل أداء في انجاز المهام و الأعمال و العمل على زيادة الإنتاجية. لذلك فإن أهميتها ليست ضرورية للمنظمات الإنتاجية الكبيرة فقط، بل الصغيرة منها أيضا، فمدراء المنظمات الإنتاجية الذين يتمتعون بقدرات إدارية عالية و مهارات إبداعية هم الذين يسعون دوما إلى الوسيلة و الطريقة النظامية لدراسة العمل، بشكل اكبر من أولئك الذين لا يهتمون بها. فالقيمة الحقيقية لدراسة العمل تكمن في استخدام إجراءاتها المنهجية لمعالجة المشاكل و تقديم و تطوير الحلول المناسبة.

فالمدراء والمشرفون الذين يشرفون على سير تنفيذ الأعمال و المهام من قبل الأفراد العاملين يواجهون صعوبات و معوقات في العمل. و هذا يعني أنهم لا يخصصون أوقات طويلة لدراسة نشاطا محدد في قسم معين إذا لم تكن هناك معوقات لانجاز ذلك النشاط فالمدراء و المشرفون لا يمتلكون المعلومات الدقيقة عن ذلك النشاط إلا من خلال المشاهدة و الملاحظة المستمرة، فأى تغيير في الإجراءات الخاصة بدراسة العمل لمعالجة مشكلة معينة في نشاط معين غير قائم على المعلومات الدقيقة عن تفاصيل ذلك النشاط سوف لن يكون هناك أي تحسن في الأداء. و بالتالي فإن دراسة العمل يجب أن تكون من مسؤولية احد الأفراد المتفرغين كليا لدراسة العمل دون أي مسؤولية أخرى و تأسيسا على ذلك، فإن دراسة العمل تعد الأداة الفعالة بيد الإدارة لإعادة تنظيم العمل Réorganisation of work، و تنظيم الطريقة التي تؤدي بها المهمة، و من ثم زيادة الإنتاجية Productivity سواء على مستوى المنظمة ككل أو الوحدات و الأفكار التشغيلية.

فضلا عن و وضع مقاييس للأداء و التي تكون أساسا في التخطيط و السيطرة على الإنتاج، كما أن أهمية دراسة العمل تكمن في قدرتها على المساهمة في تحسين و تطوير نظام السلامة المهنية للعاملين، و تحسين ظروف العمل من خلال الكشف عن مواطن الخطر في العمليات و تطوير طرق أكثر أمانا في تنفيذ المهمة. ناهيك عن أن دراسة العمل ليست فقط مقتصرة على المنظمات الصناعية و الإنتاجية<sup>1</sup>، بل هي الأداة

<sup>1</sup> - جلال محمد النعيمي، المرجع السابق، ص26، ص27

التي يمكن استخدامها أينما و جد العمل بغض النظر عن حجمه أو نوعه أو درجة التعقيد فيه؟

فهي الأداة للتطوير في كافة المنظمات الإنتاجية و الخدمية بمختلف أنواعها.

### 3- أهداف دراسة العمل:

تهدف دراسة العمل إلى ما يلي :

- الاستخدام الفعال للموارد المادية و البشرية في المشاريع الصناعية و الخدمية
- الاستخدام الأفضل للوقت في أداء العمل
- تقييم طريقة الأداء في العمل و إيجاد البديل الأفضل
- تحديد و تحسين الأساليب و نظم العمل في النشاط الإنتاجي

و بناء على ذلك، هناك أسلوبان أساسيان تعتمد عليهما دراسة العمل في البحث و

التحليل للأنشطة الإنتاجية هما: دراسة طريقة العمل ( تبسيط العمل)، و قياس العمل<sup>1</sup>

### ثانيا: أهمية دراسة منصب العمل:

أن لدراسة منصب العمل أهمية كبيرة كونها تهدف إلى تقييم المهام التي تؤدي إلى تقييم العمل من اجل تحديد مستوى المسؤولية و الفوائد المرتبطة به، كما إنها تساعد في تحسين المناهج و تبسيط العمل، و هذا الجانب التقني يخص تهيئة المناصب و تنظيم العمل مع توزيع الأدوار و المسؤوليات. كما أن لدراسة المناصب أهمية أخرى تتمثل في:

- 1- تحليل أسباب الحوادث و تنظيم الوقاية منها.
- 2- إعلام مصالح العمل عن مناصب العمل المتوفرة.
- 3- إعلام المترشحين عن مناصب العمل.
- 4- الإرشادات و التعليمات المقدمة فيما يخص التكوين المباشر للمنصب.
- 5- التعليمات المقدمة للمكلفين بانجاز نماذج للمناصب من اجل تلبية حاجيات التكوين المتعاملين و تهيئة المناصب، أو الدراسة المنهجية للمتغيرات المكونة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- جلال محمد النعيمي، المرجع السابق ، ص29

<sup>2</sup>-عبد الكريم بويحيوي، مرجع سبق ذكره، ص616.

## ثالثاً: مكانته في الحركة التنظيمية:

لمنصب العمل مكانة في الحركة التنظيمية، حيث أشار J.P.Proudhon في 1843 أن تنظيم العمل هو عبارة عن توصيف و تحديد للوظائف ثم تجميعها في رتب، أصناف و أنواع، كما هو الشأن في علم النبات و علم الحيوان، بالنسبة لـ Jussieu & Cuvier، حيث يتم تحديد الفصائل الطبيعية للنباتات و الحيوانات.

يتجلى الارتباط الوثيق بين الهيكل التنظيمية و دراسة مناصب العمل في كون احدهما لا يتحقق زالا بفضل الثاني، لأن الهيكل التنظيمية كما يعرفها L.Boyer & N.Equilbry هي هندسة داخلية للمنظمة و للعلاقات بين عناصرها المختلفة، هي إذن مجموع التشكيلات التي تسمح للمنظمة بتوزيع و تنسيق و مراقبة نشاطاتها و من ثم يتسنى لها توجيه، أو تحاول توجيه، سلوك أعضائها، و المناصب هي اللبنة الأساسية لهذا التشكيل و المحتضن القاعدي لنشاطات المنظمة.

و الحديث عن الدينامكية (أو الحركية) التنظيمية مفاده أن عمليات الهيكلية و إعادة الهيكلية هي مسارات متواصلة نظرا لما يعترضها من ضغوطات بيئية مختلفة تفرض عليها التكيف المستمر مع متطلبات المحيط و مواكبة مستجداته، سواء تمثلت هذه التغيرات في أنماط عمل جديدة أو تحديث للمسارات الإنتاجية أو إدخال لتكنولوجيا جديدة أو غيرها.

أن المحددات الأساسية لتصميم الهياكل التنظيمية تتمثل في:

- مجموع مناصب العمل الموجودة في المنظمة
  - تجميع هذه المناصب في وحدات تنظيمية
  - مجموع قنوات إرسال و استقبال المعلومات و مرتكزات السلطة الرسمية في المنظمة.
- و عليه فإن مكانة و أهمية دراسة مناصب العمل في الحركة التنظيمية من خلال ما تحققه الهيكلية التنظيمية من:

- تحديد رسمي لمكانة كل عضو في المنظمة على أساس المهام التي يتولى إنجازها
- تحديد مستواه التدريجي
- و أخيرا تحديد علاقاته بالأعضاء الآخرين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص14.

ومنه نستنتج أن الديناميكية التنظيمية هي عبارة عن تفاعل بين الوحدات القاعدية للمنظمة (مناصب العمل) و المحيطين الداخلي و الخارجي، و يشمل هذا التفاعل البعدين الأساسيين الذين يتوقف عليها و جود المنظمة و بقاؤها و نموها إلا و هما البعد البشري و البعد الهيكلي.

يتداخل كل من البعدين البشري، و الهيكلي، و أهم تجليات هذا الارتباط هو ما يتضمنه تصميم العمل Job Design من أصناف تنظيمية تهتم بتهيئة ظروف العمل و ترقية أداء العامل بواسطة إدخال تعديلات على منصب العمل نفسه فدور ان العمل Job Rotation مثلا يسمح للعامل بالانتقال بين عدة مناصب و تنويع مجالات تدخله، أما تبسيط العمل Job Simplification فمؤداه هو تقليص درجة الصعوبات و التعقيدات التي تتسم بها المهام التي يؤديها كل فرد، و كذلك الشأن بالنسبة لإثراء المهام Job Enrichment الذي يؤدي إلى توسيع مجال المسؤولية لكل عامل بالسماح له بالمشاركة في مهام التخطيط أو التصميم أو اتخاذ القرارات، و توسيع المهام أخيرا Job Enlargement مفاده زيادة و تنويع المهام التي يؤديها الشخص في منصب عمل و احد.

ويؤكد Hellriegel, Slocum & Woodman أن كل توصيف أو إعادة توصيف لمناصب العمل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار، في ذات الوقت، حاجات و أهداف المستخدمين و كذا حاجات و أهداف المنظمة، و يبررون ذلك بإيراد إسهامات المقاربات الخمس لدراسة مناصب العمل كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم(02) يوضح المقاربات الخمس لدراسة مناصب العمل<sup>1</sup>

العوامل الداخلية	النواة المركزية لتوصيف العمل
- الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة	- التنظيم العلمي للعمل : رفع الفعالية إلى أقصى حد بفضل دراسات الحركات و الوقت، و الوجهات إنسان - آلة
- التقنيات، النقابات	- النظام السوسيوثقني : تحميل الجماعة مسؤولية العمل و إحداث توازن بين المظاهر الاجتماعية و التقنية للمنصب.
- الظروف المادية للعمل	- دور ان المناصب : تكليف المستخدمين بمهام مختلفة لمضاعفة التنوع.
- النظم المتعلقة بالمستخدمين	- توسيع المنصب : إضافة مهام جديدة للمنصب من اجل إدخال التنوع
- أنماط القيادة و الإدارة	- إثراء المنصب : إعطاء معنى، أهمية و خاصية محفزة للمناصب
- الفوارق الفردية بين المستخدمين	
- ضوابط الجماعة	
- مكافآت، أجور، و أرباح	

<sup>1</sup> ثابتي الحبيب، المرجع السابق، ص15

## خلاصة

التنظيم كبناء يتكون من عدة أجزاء تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف المرجوة، أو ما يسمى بتحقيق الفعالية التنظيمية و التي تعتبر الحجر الأساس في مجال التنظيم فهي القدرة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، والمتتبع لتاريخ الفكر الإداري يجد أن هناك اختلاف في آراء و أفكار الرواد و المفكرين الذين قاموا بدراساتهم حول الفعالية التنظيمية فكل منهم يفسرها حسب تفكيره و طريقته، لكن ومع ذلك فان الهدف واحد. كما انه إذا تم الاهتمام و الاعتناء بمنصب العمل لأنه احد الأجزاء الرئيسية و المهمة في التنظيم ويعتبر بمثابة النواة الأساسية به جيداً، والسعي إلى ترقبته وتطويره فان ذلك يؤدي إلى تطوير المنظمة و تحسين فعاليتها.

# الفصل الخامس

إجراءات الدراسة و خصائصها

تمهيد

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المطلب الأول: تقديم عام للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء

المطلب الثاني: أهم أقطاب الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.

المطلب الثالث: تعريف محطة توليد الكهرباء بأدرار

المبحث الثاني: مجالات الدراسة

المطلب الأول: المجال المكاني

المطلب الثاني: المجال الزمني

المطلب الثالث: المجال البشري

المبحث الثالث: أساليب وتقنيات الدراسة

المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية:

المطلب الثاني: التقنية المستخدمة

المطلب الثالث: وصف خصائص مجتمع البحث

خلاصة الفصل



تمهيد:

بعدما تطرقنا للجانب النظري للدراسة، والذي يعتبر أساس بناء الموضوع، و لتكامل الدراسة السيسولوجية يجب الربط بين الجانبين النظري و الميداني، معتمدين على أدوات و إجراءات منهجية تلاءم طبيعة الموضوع، ومن خلال هذا الفصل سنتعرف على هذه الإجراءات و كذلك الواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة ثم تحليل ووصف خصائص مجتمع البحث.

## المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

قبل ان نتطرق إلى التعريف بميدان الدراسة نتعرف باختصار على الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، هذا لاعتبار ان ميدان دراستنا يتفرع من هذه الشركة الأم.  
المطلب الأول: تقديم عام للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.

1- الشركة الوطنية للكهرباء والغاز: سونلغاز أو Sonalgaz هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها نقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

## 2- تاريخها:

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز. وتضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها "لوبون" (LEBON) وشركائه SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأمين الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.  
أما الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، وهي فرع من فروع سونلغاز ذات طابع تجاري وتعتبر من أكبر الشركات في الجزائر التي تلعب دورا أساسيا في الاقتصاد من خلال تزويدها لمختلف القطاعات الاقتصادية مثل: المصانع، الشركات، المواطنين بما يحتاجون إليه من طاقة كهربائية.

وطموح هذه الشركة هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.  
المطلب الثاني: أهم أقطاب الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.

ان للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء حظيرة إنتاجية ذات قدرة يصل مجموع طاقتها المركبة 6740 "ميغاواط" تتألف من أربع شعب ذات أنماط ومستويات مختلفة من حيث القوة.

وتتألف حظيرتها الإنتاجية من:

- عنفة بخارية 2740 : م . و
- عنفة غازية 3576 : م . و
- عنفة مائية 249 : م . و
- عنفة ديزال 175 : م . و

تستخدم شركة إنتاج الكهرباء (SPE) 3383 عوناً، وقد حققت رقم أعمال قوامه 34 مليار دج في سنة 2006 تنفذ شركة إنتاج الكهرباء برنامجاً واسعاً لإعادة تأهيل وتجديد حظيرتها الإنتاجية من أجل الحفاظ على مستواها الحالي من القدرة الإنتاجية.

وتتطلع إلى الاستمرار في كونها المتعامل السائد في مجال الإمداد بالطاقة الكهربائية. وبرنامجها الإنمائي موجه نحو الرفع من جاهزية مجموعات الإنتاج ومن موثوقيتها. منذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق قنوات، قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتكيف مع السياق الجديد إذ أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 40 شركة فرعية، وتشغل 60 000 عامل، من بينها الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.

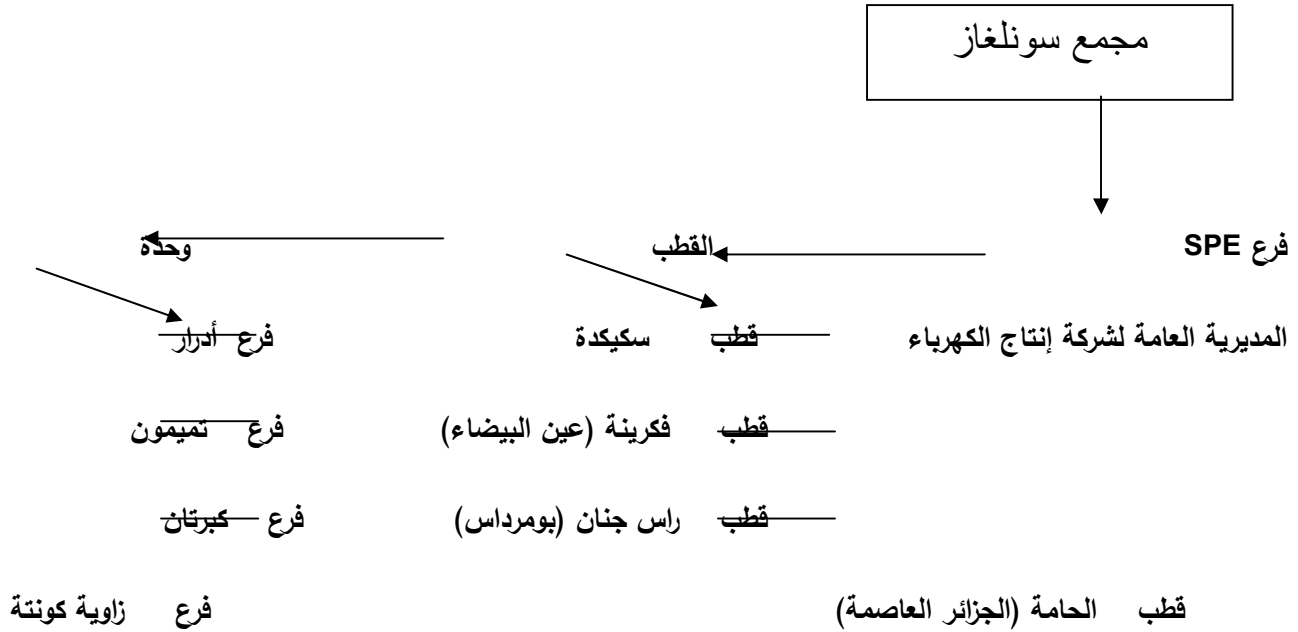
بدأت عملية تحويل سونلغاز في جانفي 2004 مع إنشاء ثلاث شركات "مهن قاعدية". وهكذا فإن الوحدات المسؤولة عن إنتاج الكهرباء و نقلها وعن نقل الغاز قد شيدت كفروع تضمن إنجاز هذه النشاطات. ويتعلق الأمر بما يلي:

- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE .

- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE .

- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG

الشكل (08) مخطط يوضح أهم الأقطاب والوحدات والفروع التابعة لمجمع سونلغاز



المطلب الثالث: تعريف محطة توليد الكهرباء بأدرار:

إن محطة توليد الكهرباء بأدرار تعتبر جزءا من الشركة الوطنية من الكهرباء و الغاز حيث تأسست سنة 1982 بمحركات ديزال ذات تكنولوجيا يابانية وهي من نوع (fygi) كل محرك ينتج 1,8 ميغاواط ، ثم عززت المحطة بمحركين آخرين من نفس النوع سنة 1984 نظرا لاحتياجات الولاية من الطاقة وفي سنة 1988 جهزت المحطة بمحركين توربينين سعة كل منهما 15 ميغاواط ، وفي سنة 1992 أنطلق مشروع إنجاز محطة كهربائية جديدة بجميع ملحقاتها وهي إيطالية التركيب وتتمثل في محركات توربينية تشغل بالغاز الطبيعي الآتي من محطة السبع ، وتصل سعة كل محرك إلى 25 ميغاواط بحيث مجموع إنتاج المحطة يصل إلى 100 ميغاواط ، ولقد بدأت المحطة في الاشتغال سنة 1995 تحتوي محطة أدرار على العديد من الهياكل و الملحقات تتوزع كالتالي :

1- مصلحة الإنشاء والصيانة:

وهي مصلحة تعنى بعمليات الصيانة المختلفة للمحطة وتحتوي على ثلاثة شعب أساسية:

شعبة الميكانيك: تعنى بجميع أنواع الصيانة الميكانيكية للمحطة ككل .

شعبة الكهروميكانيك: و الهدف منها القيام بجميع أعمال الصيانة و المراقبة الخاصة بالمجال الكهربائي على مستوى المحطة .

- **شعبة الضبط والآليات** : مهمتها تتمثل في القيام بجميع أنواع الصيانة و المراقبة الخاصة بجميع أنواع الآليات و الوسائل داخل المحطة .

### 2-مصلحة التشخيص:

هذه المصلحة مهمتها دراسة مشاكل الأعطاب والمشاكل الناتجة عن الآلات داخل المحطة ، ومراقبة إي تغيرات بجميع الآلات الدوارة بغاية الوصول إلى حلول فعالة لمنع توقفها .

### 3-مصلحة المراقبة الاقتصادية:

هذه المصلحة تعنى بالجانب الاقتصادي للمحطة بحيث تقوم بمراقبة كمية الوقود المستهلكة من قبل المحركات وكمية الكهرباء المنتجة ، بغاية ترشيد استهلاك المحطة للغاز وكذا الحصول على مردود جيد من الإنتاج .

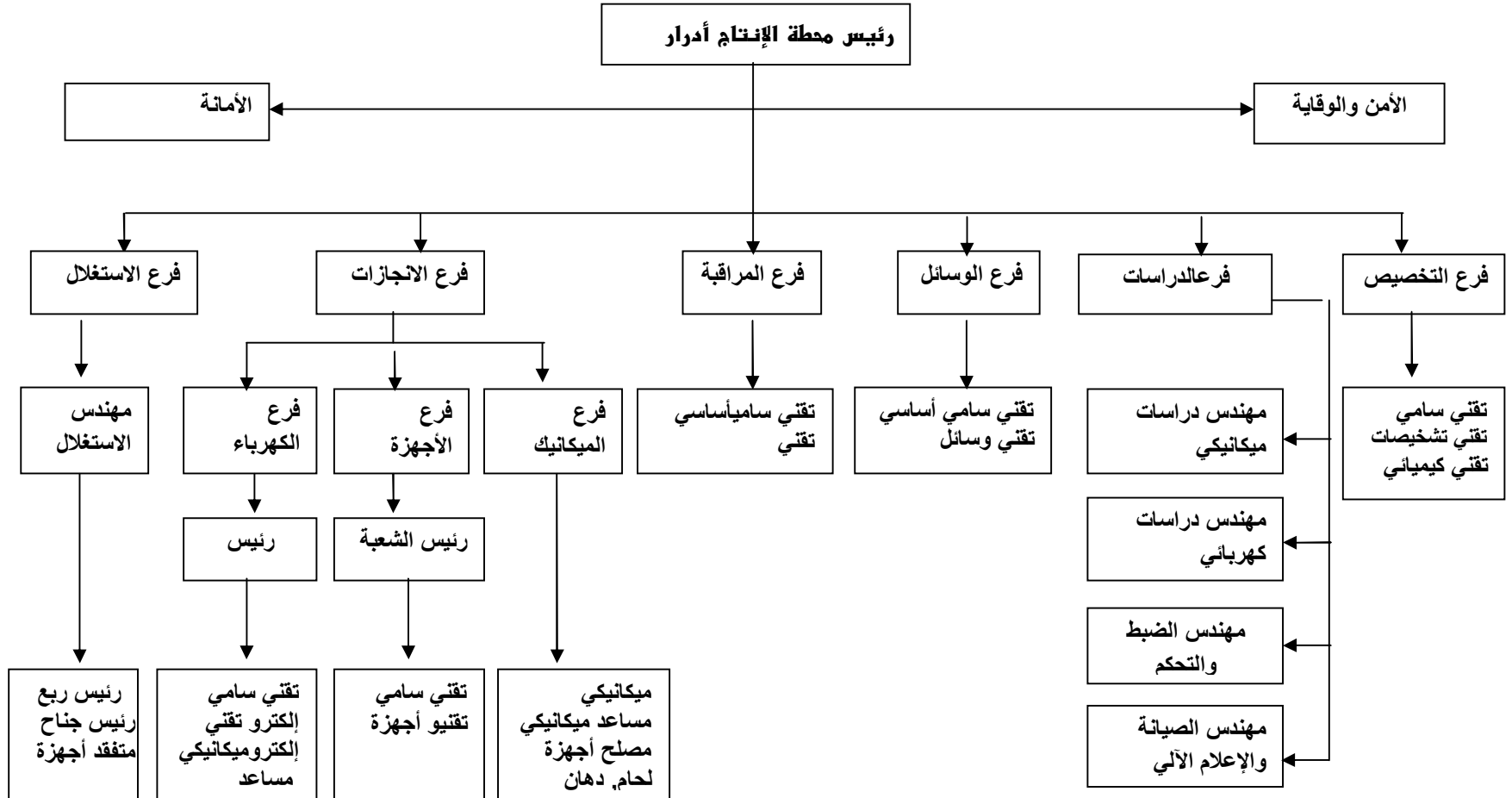
### 4-مصلحة الاستغلال:

وهي مصلحة تعنى بمراقبة استغلال المحطة حيث تحتوي على مهندس الإنتاجية وتقني رئيسي للإنتاجية وتقني مراقبة ، وهي مسؤولة عن تسيير المحطة كما يشتغلون بنظام المداومة.

كما أن المحطة توليد الكهرباء بأדרار تحتوي على الأقسام والفروع الأساسية التالية :

- صالة المحركات.
- محطة ضخ المياه الموجهة لإطفاء الحريق والماء الصناعي.
- محطة لمعالجة الغاز وتوزيعه.
- المحولات الكهرباء الرئيسية والفرعية.
- محطة القواطع الرئيسية للكهرباء.
- محطة معالجة وتوزيع الوقود السائل.
- خزانات الوقود السائل الكبيرة الحجم.
- خزانات الماء المضاد للحريق و الماء الصناعي.

الشكل رقم (09) يوضح الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج الكهرباء بأدرار



**المبحث الثاني: مجالات الدراسة****المطلب الأول: المجال المكاني**

تم تطبيق دراستنا التي أجريت حول تنمية الكفاءات و علاقتها بالفعالية التنظيمية للمؤسسة بوحدة إنتاج الكهرباء بولاية أدرار، حيث تقع محطة توليد الكهرباء أدرار إلى الشمال من الولاية داخل المنطقة الصناعية، يحدها شمالا مؤسسة خاصة للأشغال العمومية، وجنوبا مؤسسة لأشغال البناء، وشرقا ثكنة عسكرية، وغربا الشركة الجزائرية لنقل الغاز.

و تتميز ببعدها عن المناطق العمرانية نظرا لضجيج الذي يصدر من الحركات بالإضافة إلى الخطر الذي تشكله لاحتوائها العديد من الأماكن الخطيرة .

**المطلب الثاني: المجال الزمني:**

هناك اختلاف بين المفكرين و الباحثين الاجتماعيين فيما يخص تحديد المجال الزمني للدراسة، فهناك من يرى انه يبدأ منذ التفكير في الموضوع إلى غاية كتابة التقرير النهائي، و البعض الآخر يحدده منذ النزول إلى الميدان، وفي دراستنا هذه تقيدنا بالرأي الثاني والأرجح بحكم انه الأكثر شيوعا و تداوليا بين الباحثين.

استغرقت دراستنا الفترة الزمنية الممتدة من أواخر شهر فيفري 2014 إلى غاية أوت 2015، و هي مقسمة عبر المراحل التالية:

**المرحلة الأولى:**

امتدت من أواخر شهر فيفري 2014 إلى جوان 2014، حيث كانت مرحلة استطلاع حول الموضوع من خلال إجراء مقابلات استطلاعية أجريت مع بعض العمال بغية التعرف على الواقع الميداني للموضوع و خصائصه على طبيعة العمل في المؤسسة ونشاطها و كيفية العمل بها، عدد العمال، وكذلك أسئلة حول تنمية الكفاءات و ما هي الأساليب المعتمدة لتنميتها، و باعتبار التكوين صلب الموضوع كانت أسئلتنا مركزة حول ما هي أهم البرامج التكوينية التي يتلقونها، وهل هي تتلاءم مع المنصب الذي يشغلونه، وكذلك حول منصب العمل و القدرات التي يمتلكونها هل تتطابق معه...الخ و غيرها من الأسئلة التي ترتبط بموضوع دراستنا.

**المرحلة الثانية:**

تمتد هذه المرحلة من جوان 2014 إلى غاية فيفري 2015 بعد جمعنا للمعلومات من خلال الاستطلاع اعددنا استمارة تحتوي عدة أسئلة، عرضت على عدة أساتذة للتصحيح، وبعدها قمنا بتوزيع استمارات مبدئية على المبحوثين لمعرفة أوجه القصور في الأسئلة من خلال الإجابة عنها، وحين استرجاع الاستمارات وجدنا عدة أسئلة لم يتم الإجابة عنها، قمنا بتعديل بعض الأسئلة، وتغيير البعض، و حذف أخرى، ثم قدمت للأستاذ المشرف ليدلي بآرائه حولها.

### المرحلة الثالثة:

وامتداد هذه المرحلة يبدأ من شهر مارس 2015 إلى بداية شهر ماي 2015، و في هذه المرحلة قمنا بتوزيع الاستمارات و جمعها و إجراء مقابلة ميدانية مع بعض عمال المؤسسة.

### المرحلة الرابعة:

تمتد هذه المرحلة ابتداء من شهر جوان 2015 إلى أواخر شهر أوت 2015، حيث قمنا بتفريغ البيانات و تبويبها، ثم تحليلها و تفسيرها، واستخلاص النتائج.

### المطلب الثالث: المجال البشري

تحتوي المؤسسة على 100 عامل، وبما ان جميع العمال تلقوا تكويننا قمنا بتوزيع الاستمارات على كل العمال يعني بمسح شامل لعمال المؤسسة.

### الجدول رقم (03) يوضح عدد الاستمارات

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الملغاة	عدد الاستمارات القابلة للتحليل	نسبة الردود
100	93	12	81	81 %

بما ان نسبة الردود تقدر ب 81 %، فهي نسبة مقبولة يمكن لنا التوصل إلى نتائج البحث من خلالها.

### المبحث الثالث: أساليب وتقنيات الدراسة

#### المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية:

قمنا بالمعالجة الإحصائية بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss (statistical package for sociale sciences)، حيث تم استخدام



الجدول التكرارية تحوي نسب مئوية تبين المؤشرات الأساسية، و كذلك معامل الارتباط لمعرفة إذا كانت الفرضية مقبولة أم مرفوضة، أيضا الرسومات البيانية لزيادة الإيضاح.

### المطلب الثاني: التقنيات المستخدمة:

إن لكل منهج أدوات مختلفة لجمع البيانات وذلك حسب طبيعة الموضوع المدروس، ومن هذا الصدد كانت المقابلة والاستمارة تقنيتين لجمع البيانات حول موضوعنا هذا حيث:

1- **المقابلة:** تعتبر المقابلة من الطرق الشائعة الاستخدام للحصول على البيانات في مختلف حقول العلوم الإنسانية حيث أن هذه الطريقة تعطي الفرصة لجمع البيانات ووجهات النظر بشكل فعال، وتعرف بأنها اتصال لفظي فعال يقوم على الثقة، تجري بين الباحث وبين احد أفراد عينة البحث بهدف الحصول على بيانات تسهم في تحديد جوانب مشكلة البحث بصورة عميقة ودقيقة وواضحة وإيجاد الحلول المناسبة لها<sup>(1)</sup>، وتعرف بأنها تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول احدهما و هو القائم بالمقابلة ان يستشير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث، والتي حول تدور حول آرائه و معتقداته<sup>(2)</sup>، ويرى سوندر أن المقابلة هي عملية اجتماعية صرفة تحدث بين شخصين {الباحث والمبحوث} فالباحث يقوم بجمع البيانات من المبحوث وتصنيفها. أما المبحوث فمهمته تكمن في الإجابة عن أسئلة الباحث أي إعطاء البيانات إلى الباحث بعد إجابته على الأسئلة الموجهة إليه من طرف الباحث وهذا معناه أن المقابلة هي محادثة بين طرفين يلعبان دورين اجتماعيين مختلفين، وتتطوي المقابلة على فعل ورد فعل، سؤال وجواب على سلسلة من التفاعلات الاجتماعية التي تعتمد على مجموعة من الرموز السلوكية والكلامية يقوم بها أطراف المقابلة<sup>(3)</sup>. وتم الاعتماد عليها للحصول على بيانات مفصلة عن التكوين المستخدم في المؤسسة، وهذا أثناء زيارتي الاستطلاعية لميدان الدراسة، لذا شملت المقابلة بعض العمال ورؤساء المصالح،

(1) - وائل عبد الرحمان التل و عيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الراجعية للنشر

والتوزيع، الأردن-عمان، ط2، 2007، ص73

(2) فوزي غرابية و آخرون ، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن -عمان، ط6،

2011، ص61.

(3) المختار محمد إبراهيم، مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الإجرائية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1430هـ/2008م، ص 74

كما تم الاستعانة بوسيلة التسجيل للإحاطة بالمعلومات المتعلقة بالتكوين داخل المؤسسة.

2- وتعد الاستمارة أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث ، حسب أغراض البحث. وهي أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد يجرى تعبئتها من قبل المستجيب<sup>(1)</sup>. و تعتبر من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما و شيوعا في البحوث الاجتماعية، ويرجع ذلك إلى الميزات التي تحققها هذه الأداة، سواء بالنسبة لاختصار الجهد أم التكلفة أم سهولة معالجة بياناتها إحصائيا<sup>(2)</sup>، وبعد الانتهاء من تعديل أسئلة الاستمارة، والاتفاق على المحاور الرئيسية لها، أصبحت الاستمارة على الشكل التالي:

**المحور الأول:** خاص بالبيانات الشخصية المتعلقة بالمبحوثين. ويتضمن (07) أسئلة

**المحور الثاني:** خاص بتأثير بطاقةية منصب العمل على ملاءمة مهارات العامل مع احتياجات منصب العمل. ويتضمن (20) سؤالاً.

**المحور الثالث:** خاص بمساهمة المتابعة التقنية من طرف المؤسسة في تطابق برامج التكوين للمنصب المشغول. ويتضمن (21) سؤالاً.

**المطلب الثالث:** وصف خصائص مجتمع البحث

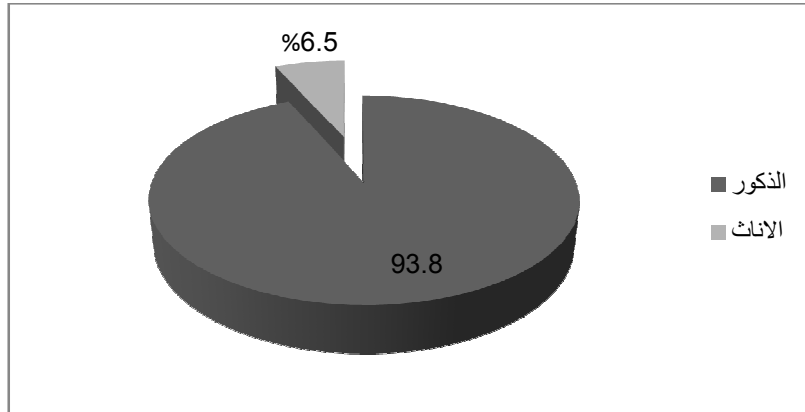
**الجدول رقم (04):** توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	76	93.8%
أنثى	5	6.5%
المجموع	81	100%

(1) فوزي غرابية و آخرون، المرجع السابق، ص 71.

(2) خالد حامد، المرجع السابق، ص 136

## الشكل رقم(10):توزيع مجتمع البحث حسب متغير الجنس



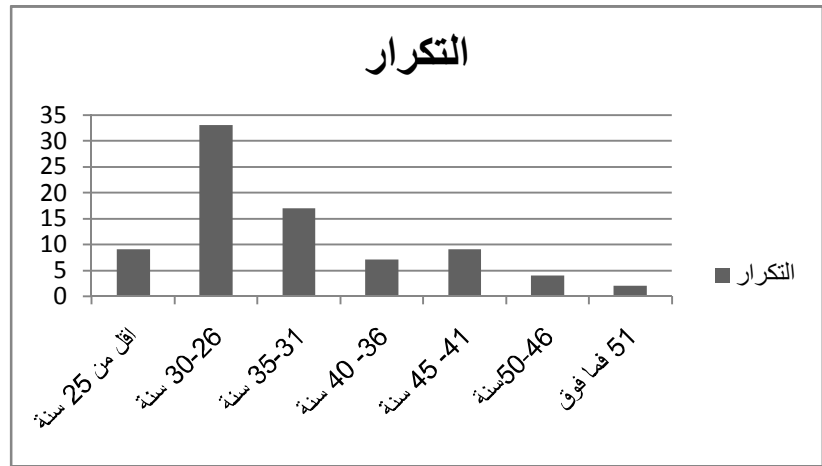
من خلال البيانات الإحصائية في الجدول ، و الممثلة في الدائرة النسبية أعلاه، يتضح لنا أن نسبة العمال الذكور الذين يعملون في وحدة إنتاج الكهرباء و الغاز أكبر بكثير من العمال الإناث، حيث تقدر بـ 93.8 %، بينما عنصر الإناث نسبتهم ضئيلة حيث تمثل نسبتهم بـ 6.5%. ويعود ذلك إلى طبيعة العمل في المؤسسة و الذي يتصف بالصعوبة والتعقيد و الخطورة ، خاصة في المصالح الإنتاجية ومصالح الصيانة و كذلك يتطلب جهدا إضافيا ، وهذه الصفات نجدها تلائم الرجل أكثر من المرأة، ونجد كذلك يتدخل البعد الاجتماعي من خلال القيم والعادات و التقاليد السائدة في ولاية أدرار وتحفظ سكانها. وعلى الرغم من التغيرات الاجتماعية التي تطرأ في المجتمع خاصة العامل السكاني و الذي نلاحظ في وقتنا الحالي أن عدد الإناث في الجامعات و المعاهد التكوينية يفوق عدد الذكور، إلا أننا نجد عنصر الإناث متواجد بصفة ضئيلة جدا في هذه المؤسسة.

و من خلال هذا العرض التحليلي و التفسيري الموجز للبيانات التي جاءت في الجدول نجد ان عمال المؤسسة يغلب عليهم طابع الذكور أكثر من الإناث، وهذا المؤثر نجده يدل على التراجع في الأدوار المهنية في المؤسسات العمومية بالنسبة للمرأة لأنها تفضل الأعمال الإدارية، وكذلك الوظائف التي تتيح لها فرصة الاستفادة من العطل مثل التعليم .

الجدول رقم (05): الفئة العمرية للمبحوثين

النسبة	التكرار	السن
%11.1	9	اقل من 25 سنة
%40.7	33	30-26 سنة
%21	17	35-31 سنة
%8.6	7	40 - 36 سنة
%11.1	9	45 - 41 سنة
%4.9	4	50-46 سنة
%2.5	2	51 فما فوق
%100	81	المجموع

الشكل رقم(11): تمثيل مجتمع البحث حسب متغير السن



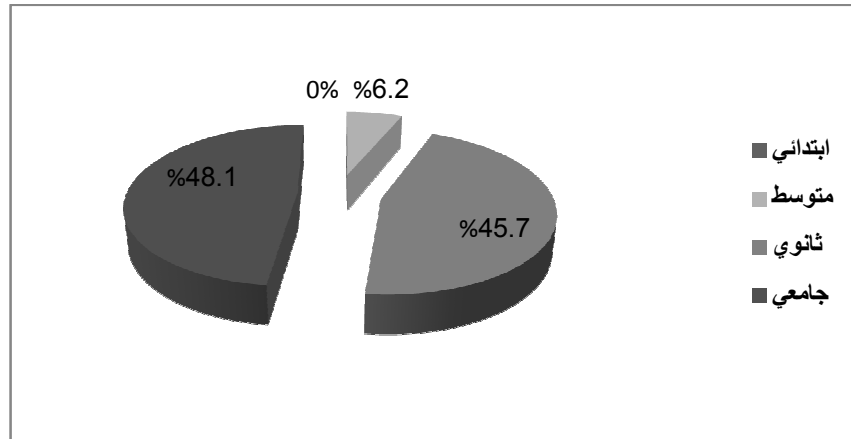
تشير نتائج الجدول و المدرج التكراري أعلاه إلى أعلى نسبة والتي تمثل الفئة العمرية من 30-25 حيث تقدر ب 40.7%، تليها الفئة ما بين 30-35 وتقدر نسبتها ب 21%، ثم الفئتين العمريتين اقل من 25 سنة، و الفئة ما بين 40-45 إذ بلغت نسبتهما 11.1%، في حين أن نسبة الفئة ما بين 35-40 تقدر ب 8.6%، و أخيرا نسبة 2.5%، وهي أدنى نسبة تمثلها فئة 50 فما فوقوا إذا تم الجمع بين الفئات (اقل من 25+الفئة من 30-25+الفئة من 35-30+الفئة من 40-35) نجد ان اليد العاملة في المؤسسة اغلبها فئة الشباب اليافع، وهذا لطبيعة الحال أن العمل في المؤسسة يحتاج إلى يد عاملة قوية وتمتاز بالنشاط و الحيوية، و قدرة على تحقيق

الأهداف، فالشباب هم الذين يتمتعون بقوة عضلية وجسدية وفكرية تساعدهم على الحركة و تحمل أعباء العمل و مسؤولياته و القدرة على الإبداع و التفكير و القابلية لاكتساب المهارات الجديدة و تطوير وتنمية القدرات الفكرية والبدنية بالشكل الذي يحقق الفعاليتهو النجاح للعامل و المؤسسة، كما ان وجود تقارب بين أعمار العمال يساعدهم على التوافق في التفكير و الطموح والعمل مما ينعكس على نفسياتهم و بالتالي يؤثر ذلك على فعالية المؤسسة.

الجدول رقم (06): المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة	التكرار	السن
%00	00	ابتدائي
%06.2	05	متوسط
%45.7	37	ثانوي
%48.1	39	جامعي
%100	81	المجموع

الشكل رقم (12): توزيع نسب المبحوثين حسب المستوى التعليمي



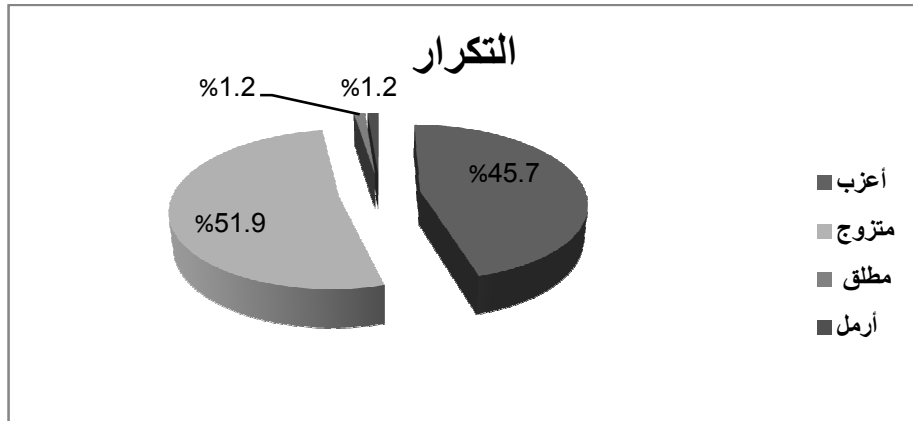
من خلال البيانات الإحصائية والتمثيل البياني أعلاه يتبين أن المبحوثين ذوا المستويات العليا هم الذين يمثلون أعلى نسبة وتقدر ب 48.1 % ، تليها نسبة 45.7 % التي تمثل المبحوثين ذوا المستوى الثانوي، بينما نسبة المبحوثين المستوى المتوسط تمثل نسبتهم 6.2 %، في حين أن المستوى الابتدائي ينعقد تماما. ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تحتاج إلى ذوي المستويات العليا، لما لهم من أهمية في تسيير المؤسسة سواء من الجانب الإداري أو التقني، حيث أن المهام والمسؤوليات كل وظيفة تحتاج إلى

مؤهلات و كفاءات عالية، كل حسب مجال تخصصه،ومن جهة أخرى فان المستويات العليا تكون لها أكبر قدر من المعلومات حول مجال التخصص، كما انه يسهل الاتصال و التواصل معهم و اعدادهم نظريا وتطبيقيا، وسهولة التعامل مع الآلات و اكتساب المهارات و تطوير القدرات بشكل مستمر، كما انه من الحكمة إفساح لهم المجال للمبادرة الفردية و إعطائهم حرية التصرف و قدرا من المسؤولية، إدخال الجانب الإنساني في التعامل معهم، وبذلك ترتفع الروح المعنوية ، ويزداد الإنتاج، و بالتالي تتحقق فعالية العمال و المؤسسة في الوقت ذاته.

الجدول رقم(07): الحالة العائلية للمبحوثين

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
45.7%	37	أعزب
51.9%	42	متزوج
1.2%	1	مطلق
1.2%	1	أرمل
100%	81	المجموع

الشكل رقم (13): يوضح الحالة العائلية للمبحوثين



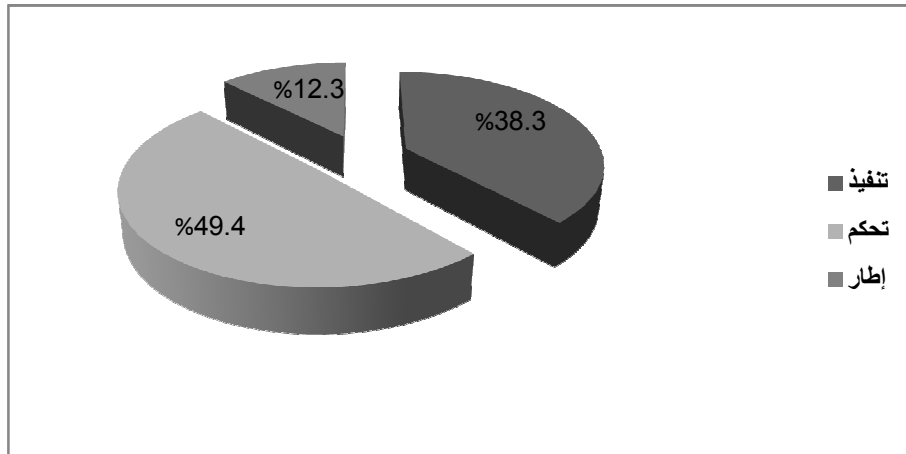
توضح البيانات الإحصائية والدائرة النسبية أعلاه أن نسبة المتزوجين من المبحوثين تأخذ أعلى نسبة، وتقدر بـ 51.9%، و نسبة العزاب تقدر بـ 45.7%، في حين أن المطلقين والأرامل من المبحوثين فهم متواجدون بنسبة ضئيلة جدا و تقدر نسبتهم بـ 1.2%. ويرجع ذلك إلى أن المتزوجين هم أكثر توجهها لإيجاد عمل يسدون به رمق عيشهم، يغطون به متطلبات حياتهم الزوجية، وكذلك لكي يحققوا الاستقرار

النفسي و الاجتماعي و العائلي مما يؤدي إلى الاستقرار المهني وعلى فعالية الأداء، في حين نجد ان نسبة العزاب تتقارب من نسبة المتزوجين، وهذا راجع إلى كثرة العزاب في المؤسسة و تأخر سن الزواج في السنوات الأخيرة نتيجة لارتفاع المعيشة و تكاليف الزواج ، فاغلب الشباب يسعون إلى الاستقرار بعد تامين مستقبلهم.

#### الجدول رقم(08):توزيع المبحوثين حسب مناصب العمل التي يشغلونها

النسبة	التكرار	المنصب المشغول
38.3%	31	تنفيذ
49.4%	40	تحكم
12.3%	10	إطار
100%	81	المجموع

#### الشكل رقم(14):توزيع نسب المبحوثين حسبمناصب العمل التي يشغلونها



نلاحظ من خلال الجدول و الرسم البياني أن أعلى نسبة يمثلها المبحوثين من فئة التحكم وتقدر ب 49.4 %، تليها نسبة المبحوثين التنفيذيين و تقدر نسبتهم ب 38.3 %، ثم نسبة المبحوثين الإطارات حيث تبلغ 12.3 % وهي أدنى نسبة وارتفاع النسبة لفئة التحكم يعود إلى أن العمل في المؤسسة يحتاج أكثر للتدقيق و النشاط التطبيق و التنفيذ، والاعتماد الكلي على هذه الفئة في العمليات التطبيقية لان طبيعة العمل تحتاج إلى مهارة وتعليم متخصص للقيام به، وهذا لا يعني انه يهمل فئة الإطار، وعلى معرفتنا حول الإطار انه المسير لنشاطات المؤسسة. وعموما نجد ان نتائج هذه البيانات مرضية بصورة إجمالية ، لان تقسيم العمل بطريقة محددة وواضحة بين الأوضاع الاجتماعية، يسمح بوجود درجة عالية من التخصص الذي يزيد من الخبرة و

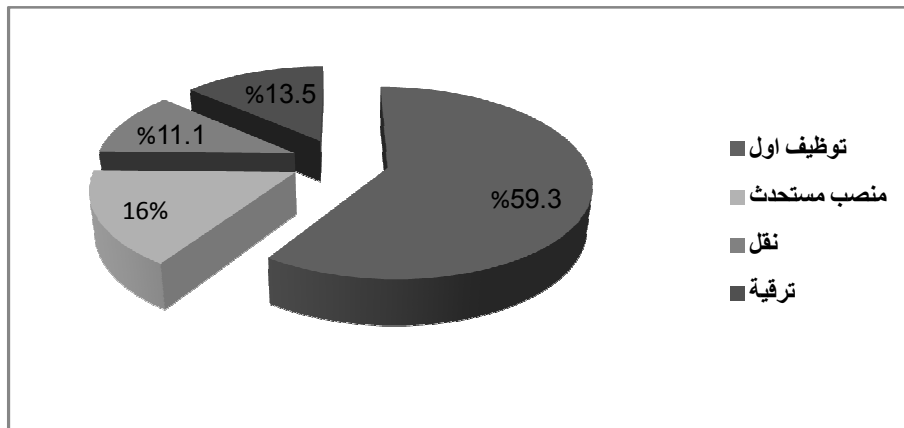
المعرفة الفنية ، كما ان هذا التنظيم يعبر عن هرمية السلطة و التي يكون فيها كل رئيس مسؤول عن أعمال مرؤوسيه، وذلك بتحديد المسؤوليات بطريقة واضحة مع تحديد واجبات والتزامات كل منصب استنادا لمبدأ تقسيم العمل.

ومن ثم فان كل العمال الذين يشغلون هذه المناصب على دراية بعملهم ، كما أنهم قد تكونوا على أداء عملهم تكوينا مناسباً. وبناءا على تنظيم المناصب على مبدأ التدرج الهرمي وفقا لقواعد محددة يكون العامل ذو مستوى عال و مؤهلا لأداء المهام المنوطة به بفعالية، اعتمادا على مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب ، وبالتالي يعهد إلى العامل بواجبات وظيفية محددة بناءا على مؤهلاته الفنية و بهذه الطريقة يمكن التوفيق بين العامل و متطلبات منصب العمل ومنه تحسين فعالية المؤسسة.

#### الجدول رقم(09):توزيع المبحوثين حسبسببالتوظيف

النسبة	التكرار	سبب التوظيف
59.3%	48	توظيف أول
16%	13	منصب مستحدث
11.1%	9	نقل
13.5%	11	ترقية
100%	81	المجموع

#### الشكل رقم(15):توزيع نسبالمبحوثينحسبسبب التوظيف



يشير سهم الاتجاه إلى أعلى نسبة في البيانات الإحصائية و التي يمثلها المبحوثين الذين شغلوا منصبهم الحالي من أول توظيف حيث تقدر ب 59.3 % ،بينما نسبة المبحوثين الذين يشغلون المناصب المستحدثة تقدر نسبتهم ب 16%، و نسبة

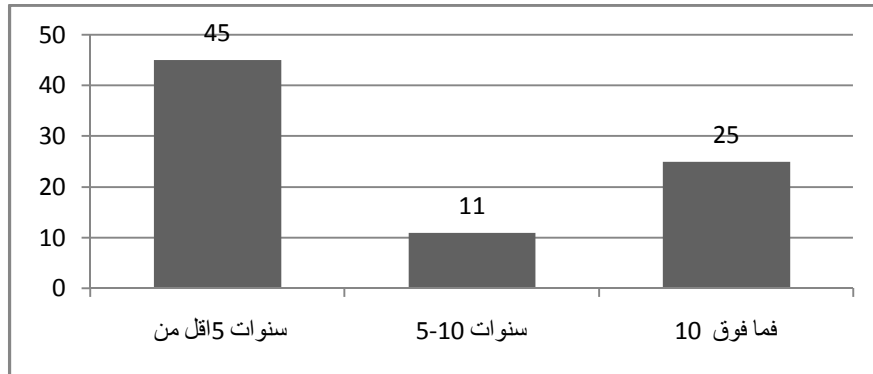


المبحوثين الذين استفادوا من ترقية في مناصبهم الحالية تقدر ب 13.58%، بينما نسبة المبحوثين الذين نقلوا إلى مناصبهم الآتية تمثلت ب 11.11%، وهي أدنى نسبة. ويعود ذلك إلى أن اغلب العمال يشغلون مناصبهم التي وظفوا فيها لأول مرة، بمعنى ان فرص النقل و الترقية ضئيلة.

#### الجدول رقم (10): سنوات الخبرة لدى المبحوثين

النسبة	التكرار	الخبرة
55.6%	45	اقل من 5 سنوات
13.6%	11	6-10 سنوات
30.9%	25	اكثر من 10 سنوات
100%	81	المجموع

#### الشكل رقم (16): تمثيل المبحوثين حسب سنوات الخبرة



يوضح الجدول و الأعمدة البيانية أعلاه مدة خبرة العامل و التي تمثل اقدميته في العمل، حيث تساهم الفترة التي يقضيها في المؤسسة و تساعد بشكل كبير في خلق الانتماء و الارتباط بين مستويات التنظيم المختلفة، لان هذه المدة تمكنه من تكوين علاقات اجتماعية و تكسبه قيم و معايير الجماعة الاجتماعية التي ينتمي إليها، كما تمنح للعامل فرصة لاكتساب مهارات و خبرات و معلومات التي يحتاجها للقيام بعمله على أتم وجه.

وما يتضح من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين تتراوح خبرتهم إلى اقل من 5 سنوات من إجمالي العينة، و تبلغ نسبتهم 55.6%، أما العمال الذين لهم أقدميه في المؤسسة مدتها 10 سنوات فما فوق تبلغ نسبتهم 30.9%، في حين أن نسبة العمال الذين يمثلون أدنى نسبة في الجدول، هم الذين تتحدد خبرتهم بين 5 و 10 سنوات و تقدر ب 13.6%. وارتفاع يعود إلى أن المؤسسة حديثة النشأة و أن اغلب العمال فئة الشباب

و طبيعة عملهم عبارة عن عقود مؤقتة، لأن المؤسسة لا تقوم بتوظيف خريجي الجامعات الذين يمكن ان يكون لهم طاقة حية مهياً بدنيا و ذهنيا و اجتماعيا و أكثر حركية ان أحسن استغلالها، خاصة في بعض المصالح ذات الطبيعة التقنية و الإستراتيجية.

ومن خلال عمليتي التحليل و التفسير للبيانات التي عرضت في الجدول، نجد ان أغلبية العمال لهم مدة معينة في المؤسسة، و لديهم الرغبة في العمل و الاستمرار فيه لغرض جمع رصيد معرفي و التوغل أكثر، للتعرف على المهام والمسؤوليات المحيطة بمنصب عمله، خصوصا ان المؤسسة تهتم اهتماما كبيرا بعملية التكوين للعمال وتحسين طرق العمل، فحسب ما أدلى به مدير المؤسسة "بوعزة" ان المؤسسة تهتم بالدرجة الأولى بتكوين مواردها البشرية لان الاستثمار في المورد البشري يعتبر أحسن الاستثمارات في الاقتصاد، فالعصر البشري هو الذي يمكن الاعتماد عليه في تسيير المؤسسة.

### خلاصة

بعدما قمنا بتحديد الإطار الميداني للدراسة تم التعرف على خصائص مجتمع البحث ومن خلال تحليلنا للجدول المتعلقة بوصف خصائص المبحوثين نستنتج ان:

- أغلب المبحوثين هم ذكور، ويعود ذلك إلى طبيعة العمل بالمؤسسة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (04).
- جل المبحوثين يمثلون فئة الشباب، وهذا راجع إلى حيويتهم و نشاطهم في العمل ونرى ذلك في الجدول رقم (05).
- أما فيما يخص المستوى التعليمي للمبحوثين فإن المستوى الجامعي يمثل أعلى نسبة، لأنه وفي وقتنا الحالي نجد كثرة المتخرجين من الجامعات ويبين ذلك الجدول رقم (06)

- أكثر أفراد الدراسة تتراوح خبرتهم المهنية إلى اقل من 5 سنوات لان اغلب العمال طبيعة عملهم عبارة عن عقود مؤقتة هذا ما نجده في الجدول رقم(07).
- أكثر أفراد الدراسة هم متزوجونو يوضح ذلك الجدول رقم(08)
- أكثر المناصب التي يشغلها المبحوثين هي تحكم كما نرى ذلك في الجدول رقم(09)
- معظم المبحوثين وظيفوا توظيف أولي و ذلك عن طريق المسابقة و يتضح في الجدول رقم (10).

# القفل السادس

تساهم بطاقة منصب العمل في التأثير على مهارات العامل

## تمهيد

1. تحليل ومناقشة بيانات الفرضية الأولى

2. استنتاج الجزئي للفرضية الأولى

**تمهيد**

باعتبار بطاقة منصب العمل وسيلة مهمة تساعد العامل شاغل المنصب على التعرف على مهامه ومسؤولياته لذلك فهي تعتبر عامل أساسي يساهم في التأثير على مهارات العامل وبالتالي فهي تساعده في ملاءمة هذه المهارات مع احتياجات منصبه.

ولتحليل هذه الفرضية حاولنا ومن خلال هذا الفصل التطرق لوصف الواقع الفعلي لبطاقة منصب العمل و ما تبديه من أهمية و فعالية على العامل و بالتالي فعالية المؤسسة، وهذا من خلال المؤشرات التالية:

1. الإبلاغ بالمهام والمسؤوليات التي يفترضها منصب العمل
2. تحديد المهام والوظائف
3. علاقات الاتصال
4. القيادة (تخاذ القرارات)

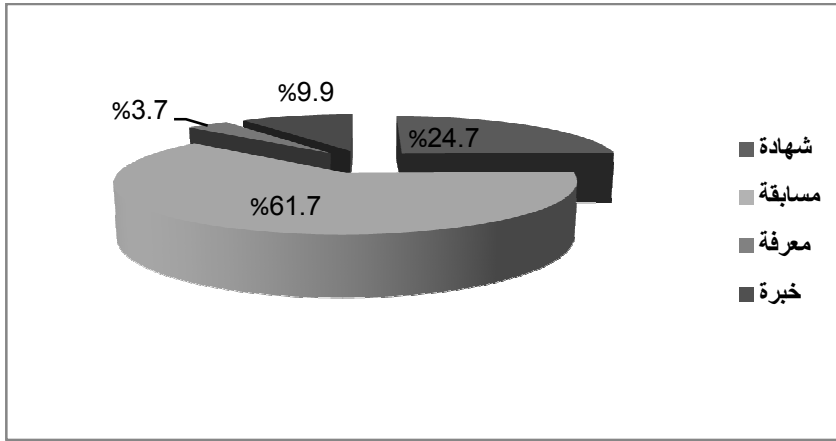
ومن خلال تحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الأول نستنتج الاستنتاج الجزئي الأول.

## 1- تحليل ومناقشة بيانات الفرضية الأولى

الجدول رقم (11): كيفية التحاق المبحوثين بمناصب عملهم

النسبة	التكرار	كيفية الالتحاق بالمنصب
24.7%	20	شهادة
61.7%	50	مسابقة
3.7%	3	معرفة
9.9%	8	خبرة
100%	81	المجموع

الشكل رقم (17): توزيع نسب المبحوثين حسب كيفية التحاقهم بمناصب عملهم



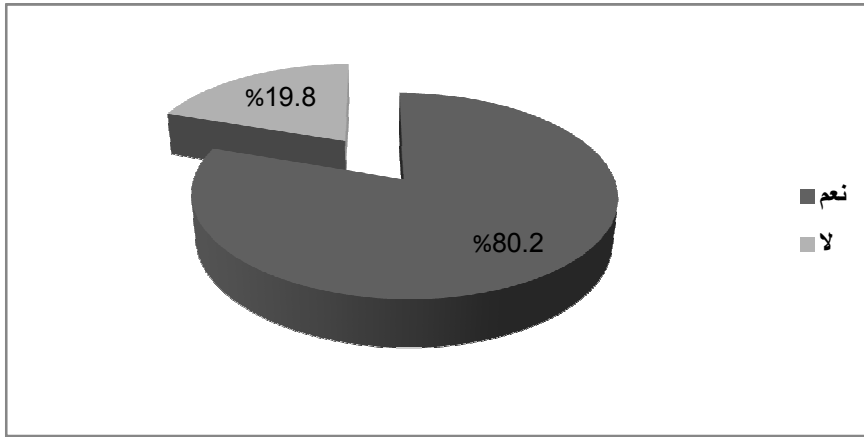
من خلال البيانات الإحصائية و التمثيل البياني، يتبين لنا أن المبحوثين الذين تقلدوا مناصبهم عن طريق المسابقة يمثلون أعلى نسبة و تقدر ب 61.7%، أما نسبة المبحوثين الذين وظيفوا عن طريق الشهادة فكانت نسبتهم 24.7%، بينما المبحوثين الذين تم توظيفهم عن طريق المعرفة الشخصية حيث تقدر نسبتهم ب 3.7%، وهي أدنى نسبة. ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تختار موظفيها على أساس المسابقة، فيتم اختيار الكفاءات بموضوعية دون الأخذ بعين الاعتبار المعرفة الشخصية... الخ، ولأن التوظيف على أساس المسابقة يتم فيه التعرف على الشخص من الناحية المعرفية لاختباره و معرفة المعلومات التي يخزنها في خزانة الفكري و كذلك من الناحية النفسية للتعرف إذا كان سليم نفسيا وليس به أي مرض نفسي ، أما الناحية الصحية فهذا يعبر عن حالته الصحية و الجسمية وعدم إصابته بأي مرض يسبب في صعوبة انجاز المهام

بفعالية، هذا لكي تتجنب المؤسسة التكاليف التي قد تنتج جراء عدم الاهتمام الجيد بعملية التوظيف.

### الجدول رقم (12): نظرة المبحوثين إلى عملهم من حيث الجهد الفكري والبدني

النسبة	التكرار	العمل يتطلب جهدا فكري و بدني عالي
%80.2	65	نعم
%19.8	16	لا
% 100	81	المجموع

الشكل رقم (18) توزيع نسب المبحوثين حسب نظرتهم إلى عملهم من حيث الجهد الفكري والبدني



تبين البيانات الإحصائية أن اغلب المبحوثين يرون أن منصب عملهم يحتاج إلى جهدا فكريا و بدنيا عاليا و تقدر نسبتهم ب 80.2 %، بينما أقلية المبحوثين الذين يرون بان منصب عملهم لا يحتاج إلى جهد فكري أو عضلي، وتقدر نسبتهم ب 19.8%. هذا نظرا لطبيعة العمل في مؤسسة إنتاج الكهرباء وما يتميز به من حساسية فائقة، وبالتالي فان اغلب المناصب تحتاج إلى معرفة و تركيز و دقة، وإتقان في الأداء لان أي خطأ يمكن أن يؤدي بصاحبه إلى الإعاقة أو الموت، لذلك يجب مراعاة الحيطة و الحذر. لتجنب الأخطار والوقاية من حوادث العمل، وهذا على حسب طبيعة ونوع العمل و المنصب المشغول، كما اشرنا سابقا في الجدول رقم (08)\*

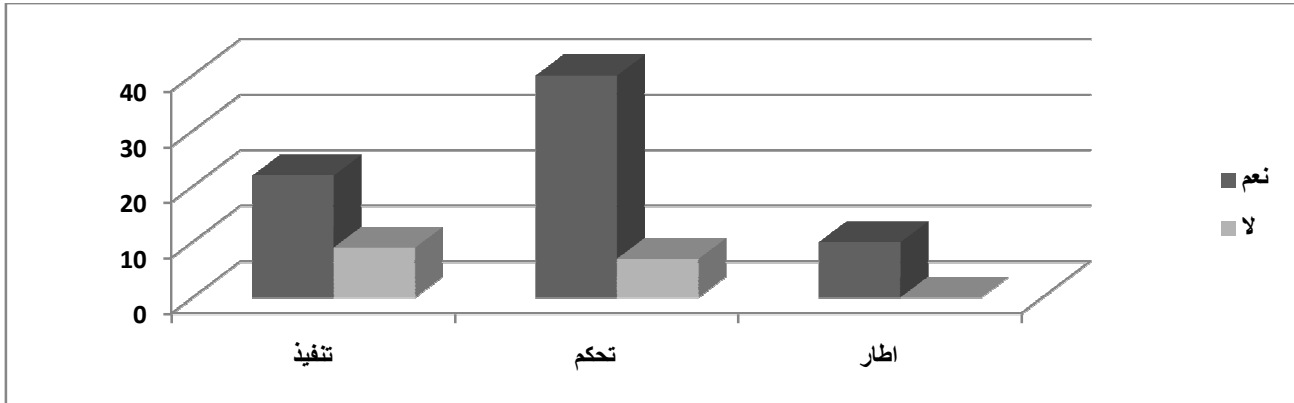
\* للتوضيح أكثر انظر الجدول رقم (08) ص 140

الجدول رقم(13) : علاقة المنصب المشغول مع الجهد الفكري و البدني الذي يتطلبه منصب العمل:

المجموع	لا	نعم	يتطلب منصب العمل جهد فكري و بدني عال
			المنصب المشغول
31	09	22	تنفيذ
%100	%29	%71	
47	7	40	تحكم
%100	%17.5	%82.5	
10	0	10	إطار
%100	%00	%100	
81	16	65	المجموع
%100	%19.8	%80.2	

#### معامل الارتباط:0.5

الشكل رقم(19): علاقة المنصب المشغول مع الجهد الفكري و البدني الذي يتطلبه منصب العمل



يتبين من خلال الجدول و التمثيل البياني ان نسبة 80.2% من المبحوثين الذين يرون ان منصب عملهم يتطلب جهدا فكريا و بدنيا عاليا، تقابلها نسبة 100% و التي يمثلها المبحوثين الإطارات، تليها نسبة المبحوثين تحكم و التي بلغت 82.5%، ثم نسبة المبحوثين تنفيذ و التي قدرت ب 71%، في حين ان نسبة 19.8% من المبحوثين الذين يرون ان منصب عملهم لا يتطلب جهدا فكريا و بدنيا عاليا، وتقدر نسبة المبحوثين تنفيذ ب 29%، في حين تتعدم نسبة المبحوثين الإطارات. ويعود سبب ذلك إلى ان نوع المنصب يحدد طبيعة الجهد المبذول، يعينان مناصب العمل تتفاوت من البسيط إلى المركب، لذلك فإننا نجد الجهد المبذول في منصب تنفيذ

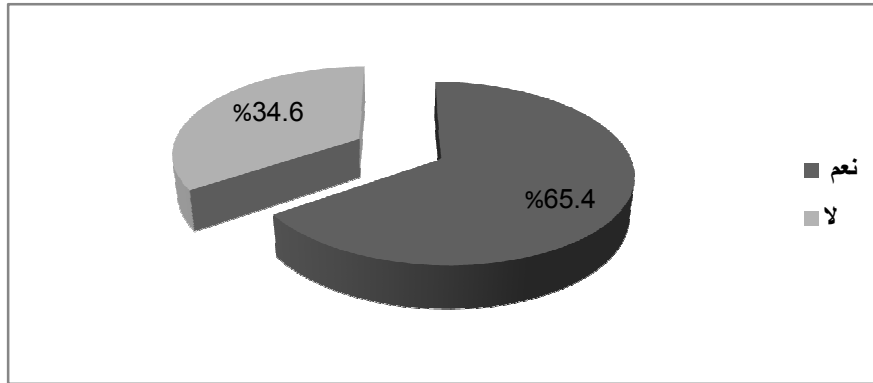


ليس كالجهد المبذول في التحكم و الإطارات، يعني كلما اتجهنا بالسلم الوظيفي نحو الأسفل كان الجهد اقل و العكس كلما اتجهنا إلى أعلى فان المهام تكثر ونطاق الإشراف و الاتصالات و بالتالي تتطلب جهدا عاليا، ويعبر عن ذلك معامل الارتباط و الذي تتمثل قيمته في 0.5، وهو ارتباط متوسط بمعنى ان هناك علاقة وثيقة بين نوع منصب العمل المشغول و حاجته للجهد الفكري والبدني.

الجدول رقم (14): اجابات المبحوثين حول إبلاغهم عن المهام و المسؤوليات التي يفترضها المنصب.

النسبة	التكرار	الإبلاغ عن المهام و المسؤوليات التي يفترضها المنصب
65.4%	53	نعم
34.6%	28	لا
100%	81	المجموع

الشكل رقم (20): توزيع نسب المبحوثين حسب إبلاغهم عن المهام و المسؤوليات التي يفترضها المنصب



تشير البيانات الإحصائية و التمثيل البياني إلى أن معظم العمال يقرون بأنه تم إبلاغهم بكافة المسؤوليات و الواجبات حول المنصب المشغول و تبلغ نسبتهم 65.4 %، بينما العمال الذين يرون انه لم يتم إبلاغهم بالمهام والمسؤوليات فتقدر نسبتهم ب 34.6 % و هي نسبة قليلة. وتفسير ذلك أن المؤسسة تهتم بعمالها و هذا يتضح من خلال إبلاغهم بمهامهم للتعرف على وظائفهم و وواجباتهم ومسؤولياتهم، و تنمية مهاراتهم وقدراتهم حول منصبهم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، لتفادي الخسائر والتكاليف و لضمان أمن العمال واستقرارهم. و على حسب ما أشار إليه بعض العمال في المقابلة\* انه يتم إبلاغهم شفهيًا عن المهام والمسؤوليات التي يفترضها المنصب، و يقوم بذلك رئيس المصلحة أو المشرف المباشر، وكذلك زملائه في العمل، ويكون

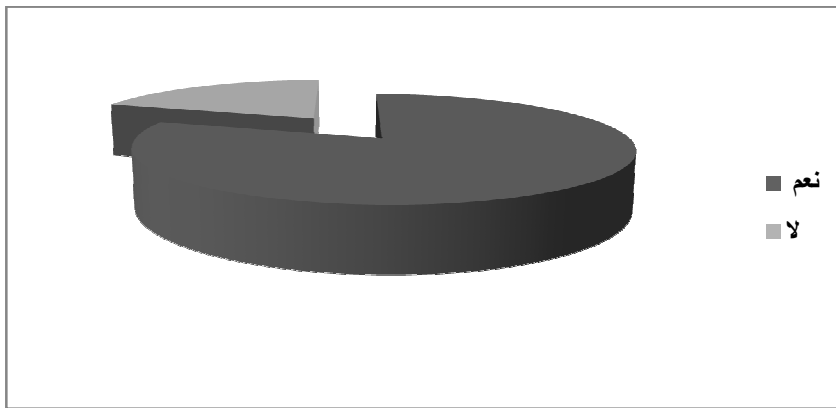
\* اجابة السؤال رقم (03) من المقابلة

ذلك تدريجيا إلى ان يستطيع استيعاب ومعرفة والإلمام بجميع مسؤولياته وواجباته، و كيفية قيامه بالعمل.

**الجدول رقم(15): قيام المبحوثين بمهام ووظائف مضبوطة**

النسبة	التكرار	القيام بمهام ووظائف مضبوطة
80.2%	65	نعم
19.8%	16	لا
100%	81	المجموع

**الشكل رقم (21): توزيع نسب المبحوثين حسب قيامهم بمهام ووظائف مضبوطة**

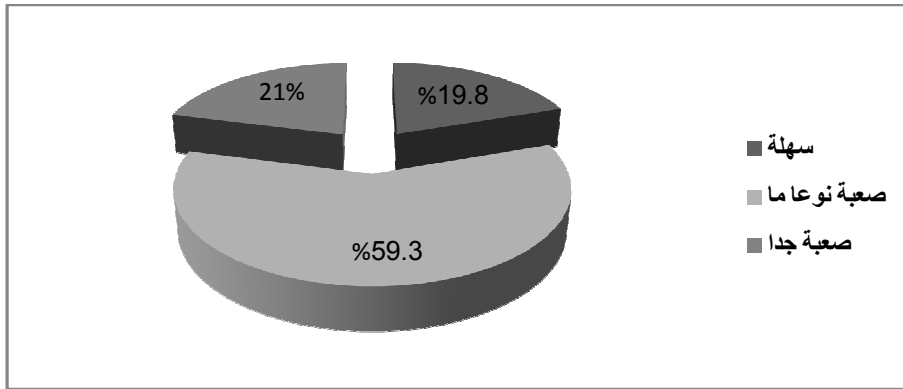


نلاحظ من الجدول و الشكل البياني أعلاه ، أن نسبة 80.2 % من العمال الذين يقومون بمهام ووظائف مضبوطة ،و هي أكبر من نسبة العمال الذين لا يقومون بذلك و تبلغ نسبتهم 19.2%. وهذا يعود إلى مبدأ التخصص و تقسيم العمل، والذي يكون فيه تحديد المهام و المسؤوليات التي ينبغي ان يقوم بها شاغل الوظيفة، لكي يتحكم في انجازها(المهام والمسؤوليات)، أيضا من خلال تحديد و ضبط المهام يسهل ويسرع من أدائها، و يخلق جو الإبداع في طريقة انجازها، كما انه يستطيع العامل الإلمام و الإحاطة بجميع جوانبها و لان اغلب العمال يمتاز عملهم بروتين واحد، ولا تستدعي الضرورة أن يقوم بمهام أخرى فيتم الاكتفاء بمهامه فقط.

**الجدول رقم (16): إجابة المبحوثين حول صعوبة المهام .**

النسبة	التكرار	طبيعة المهام
19.8%	16	سهلة
59.3%	48	صعبة نوعا ما
21%	17	صعبة جدا
100%	81	المجموع

الشكل رقم (22): توزيع نسب المبحوثين حسب إجاباتهم حول صعوبة المهام

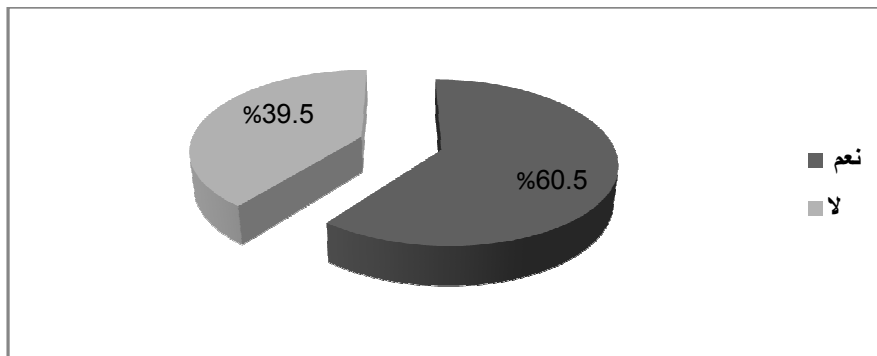


يوضح الجدول و الشكل أعلى نسبة ويمثلها العمال الذين اقرروا بان المهام والمسؤوليات إليهم تمتاز بالصعوبة نوعا ما و كانت أعلى نسبة ،حيث قدرت ب 59.3%، تليها نسبة العمال الذين اقرروا بان مهامهم و مسؤولياتهم صعبة جدا حيث بلغت نسبتهم 21 %، أما أدنى نسبة قدرت ب 19.8% فهي تمثل العمال الذين اقرروا بان المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم سهلة. وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة فهي تهدف إلى خدمة المجتمع وإشباع الحاجيات اللازمة للبلاد، فبالتالي يحتاج العمل إلى بذل جهد والدقة و الإتقان، بغية تحقيق الهدف المراد و كذلك لأجل السلامة و الأمن والأمان.

الجدول رقم (17): مواجهة المبحوثين للمشاكل.

النسبة	التكرار	مواجهة العمال للمشاكل
60.5%	49	نعم
39.5%	32	لا
100%	81	المجموع

الشكل رقم (23): توزيع نسب المبحوثين حسب مواجهتهم للمشاكل

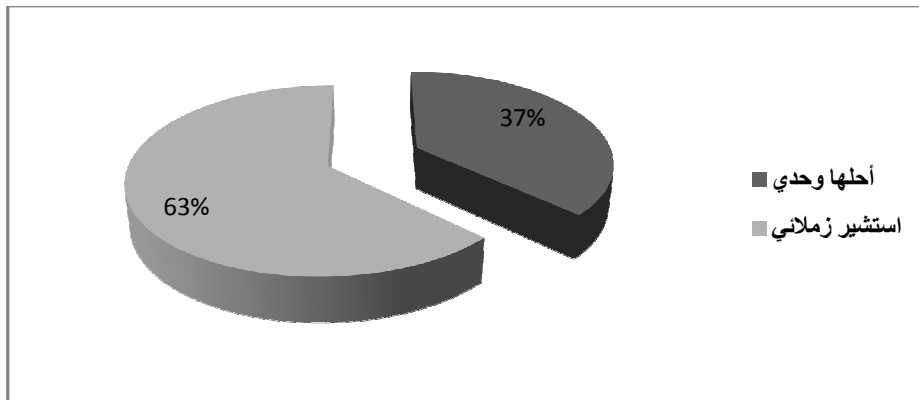


يبين الجدول و الشكل أعلاه، أن اغلب المبحوثين واجهتهم مشاكل في عملهم حيث تقدر النسبة ب 60.5 % في حين أن نسبة المبحوثين الذين لم تواجههم أي مشاكل، تقدر ب 39.5%. وهذا لطبيعة نشاط المؤسسة إذ يقتضي وجود صعوبات مهنية، خاصة بالنسبة لحديثي التوظيف بمناصب عملهم، وكذلك إلى نقص كفاءة هؤلاء العمال، بالإضافة إلى عنصر الانضباط و السلوك و اللامبادرة و عدم الاندماج، و كما أشار بعض العمال في المقابلة إلى اختلاف الرؤى بين العمال من جهة، ومن جهة أخرى في حالة حدوث تغيير بنظام معين مثلاً نجد البعض يتقبله و يستوعبه بسرعة و البعض الآخر تكون هناك صعوبة في ذلك.

#### الجدول رقم(18):كيفية تعامل المبحوثين مع المشاكل التي تواجههم

تعامل العمال مع المشاكل	التكرار	النسبة
أهلها وحدي	30	37%
استشير زملائي	51	63%
المجموع	81	100 %

#### الشكل رقم (24) توزيع نسب المبحوثين حسب كيفية تعاملهم مع المشاكل التي تواجههم



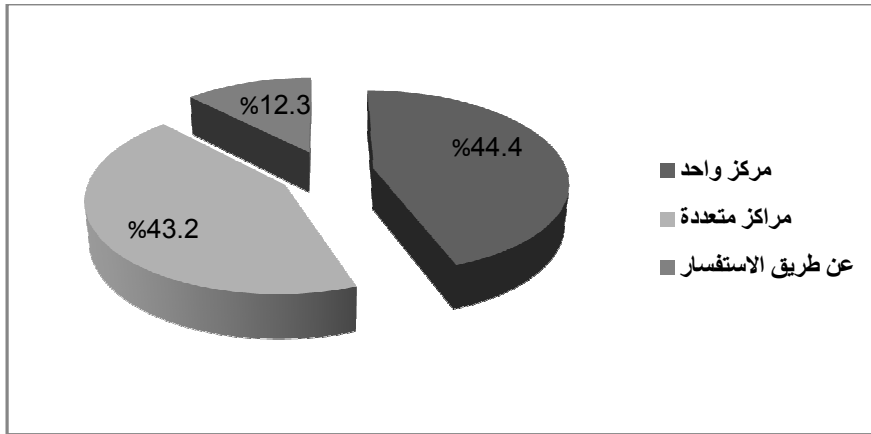
يتعامل العمال مع المشاكل التي تواجههم كل حسب طريقته حيث نجد من خلال الجدول و الشكل البياني أن نسبة 63% من العمال الذين يستعينون بزملائهم في حل مشكلاتهم، بينما نسبة 37 % من العمال الذين يعتمدون على أنفسهم في التعامل مع المشاكل التي تواجههم من خلال خبرتهم في العمل، أو تجاربهم الجامعية أو اجتهادهم الشخصي. بينما ارتفاع النسبة يرجع إلى رابط العلاقة المتين بين العمال، و ميلهم لبعضهم البعض، وحرصهم على المشاورة و العمل الجماعي، التعاون. وهذا دليل على وجود الكفاءات الجماعية داخل المؤسسة و التي من أبعادها

التآزر و التضامن والتكامل، ووجود العلاقات غير الرسمية و التي تعتبر من سيم نظرية العلاقات الإنسانية.

### الجدول رقم (19): مصدر حصول المبحوثين على الأوامر و التوجيهات

النسبة	التكرار	مصدر الحصول على الأوامر والتوجيهات
44.4%	36	مركز واحد
43.2%	35	مراكز متعددة
12.3%	10	عن طريق الاستفسار
100%	81	المجموع

### الشكل رقم (25): توزيع نسب المبحوثين حسب مصدر حصولهم على الأوامر و التوجيهات

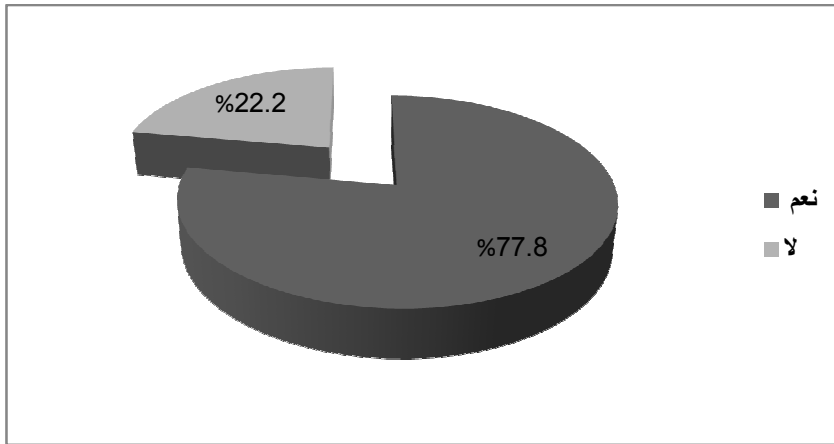


توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول والتمثيل البياني أعلاه و المتعلقة بمصدر الحصول على الأوامر و التوجيهات أن أعلى نسبة يمثلها المبحوثين الذين يتحصلون على التوجيهات والأوامر من مركز واحد، وتقدر ب 44.4 %، وتقابلها نسبة المبحوثين الذين يتحصلون على التوجيهات و الأوامر من مراكز متعددة، حيث تقدر نسبتهم ب 43.2 %، أما المبحوثين الذين يتحصلون على التوجيهات و الأوامر من الأوامر من مراكز متعددة، حيث تقدر نسبتهم ب 12.3 %، وهذا يعود إلى ان العمال خلال التقصي و الاستفسار عنها فتقدر نسبتهم ب 12.3 %، وهذا يعود إلى ان العمال يتحصلون على الأوامر و التوجيهات من رؤساءهم المشرفين عليهم فقط، حتى لا يكون هناك اختلاف و نزاع بين العمال لان تعدد مراكز اتخاذ القرار يؤدي إلى تذبذب العلاقة بين العمال و بالتالي يخلق الصراع و قد دعا فايول في نظريته إلى توحيد مركز اتخاذ القرار.

## الجدول رقم (20): إجابة المبحوثين حول تنفيذهم للأوامر حرفيا

النسبة	التكرار	تنفيذ الأوامر حرفيا
77.8%	63	نعم
22.2%	18	لا
100%	81	المجموع

## الشكل رقم(26): توزيع نسب المبحوثين حسب إجاباتهم عن تنفيذهم للأوامر حرفيا

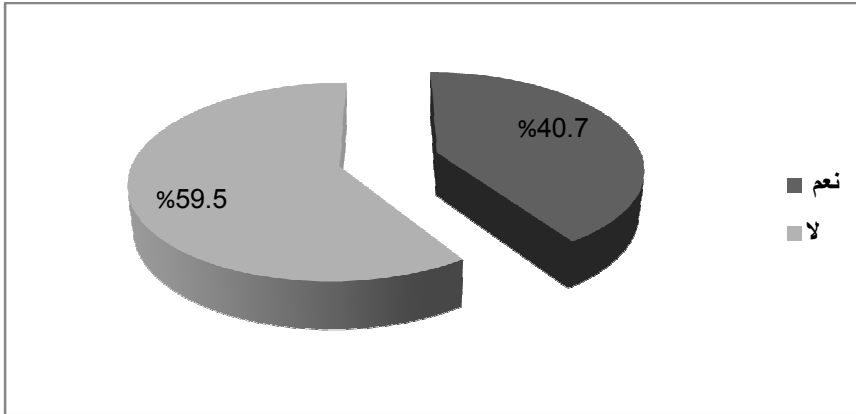


توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه تنفيذ المبحوثين للأوامر حرفيا حيث نلاحظ أن اغلب المبحوثين ينفذون الأوامر حرفيا، وهذا ما بينته النسبة التي بلغت 77.8%، في حين أن نسبة المبحوثين الذين لا ينفذون الأوامر حرفيا حيث كانت نسبتهم 22.2%. وتفسير ذلك ان من واجب العامل ان يتبع الأوامر و القواعد المهنية، وهذا ما يجعل العامل ملزم بل و مجبر على التنفيذ الحرفي للأوامر، دون زيادة أو نقصان فهذا بدوره يعود للانضباط و الالتزام بتطبيق القوانين و اللوائح تجنباً للمشاكل التي تنتج جراء عدم الالتزام، أما العمال الذين لا ينفذون الأوامر حرفيا، فهذا يعود إلى حب الإبداع، وخلق طرق جديدة للقيام بوظائفهم و كسر روتين العمل بطريقة واحدة، أما عكس ذلك فهو كبت لإبداعاتهم.

## الجدول رقم(21): تنفيذ المبحوثين للأوامر و التوجيهات حرفيا و مواجهتهم للمشاكل

النسبة	التكرار	التنفيذ الحرفي يسبب المشاكل
40.7%	33	نعم
59.5%	48	لا
100%	81	المجموع

الشكل رقم (27): توزيع نسب المبحوثين حسب تنفيذهم للأوامر و التوجيهات حرفيا و مواجهتهم للمشاكل

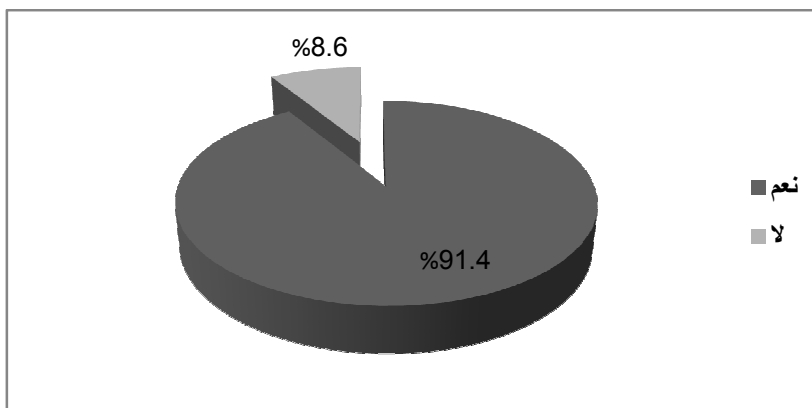


يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة مقدرة ب 59.3 %، ممثلة للعمال الذين لا يسبب لهم التنفيذ الحرفي للتوجيهات و الأوامر مشاكل، أما العمال الذين يسبب لهم التنفيذ الحرفي مشاكل فقدرت نسبتهم ب 40.7 % . ويرجع ذلك إلى ملائمة ظروف العمل للقوانين المنصوصة، وسهولة المهام كما أن روتين العمل و التعود عليه يؤدي بصاحبه إلى سهولة تنفيذ الأوامر، وأداء المهام في أسرع ما يكون، إما بالنسبة للمبحوثين الذين يسبب لهم التنفيذ الحرفي مشاكل، فإنهم يحسون أنهم مقيدون و لا يتمتعون بحرية المبادرة و يرون في ذلك كبت لقدراتهم ومواهبهم وطموحاتهم.

الجدول رقم (22): قدرة المبحوثين الاشتغال أفضل

النسبة	التكرار	استطاعة المبحوثين الاشتغال أفضل
91.4%	74	نعم
8.6%	07	لا
100 %	81	المجموع

الشكل رقم(28): توزيع نسب المبحوثين حسب قدرتهم الاشتغال أفضل

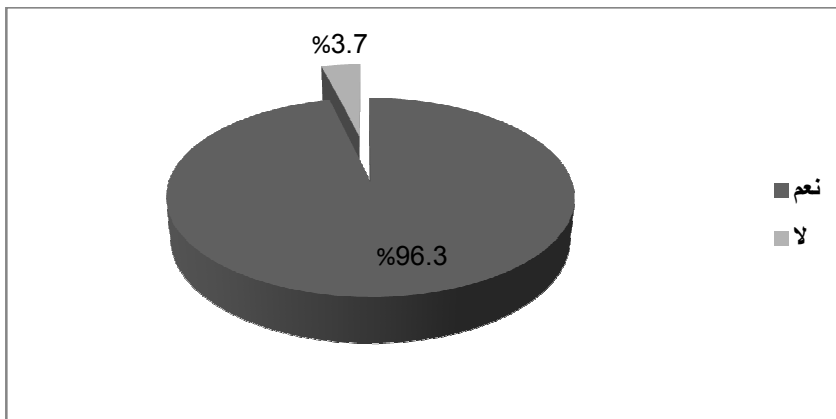


من خلال الجدول والدائرة النسبية يتضح أن جل العمال يستطيعون أن يشتغلون أفضل، حيث بلغت نسبتهم 91.4%، أما العمال الذين لا يستطيعون أن يشتغلوا أفضل، كانت نسبتهم 8.6%. ويرجع ارتفاع النسبة إلى طموحات العمال وسعيهم لتحقيق أهدافهم، وكذلك قدرتهم على الخلق و الإبداع و التقنن في انجاز مهامهم، أيضا احتكاكهم واندماجهم مع زملائهم يساعدهم في اقتناء أساليب وطرق و خبرات جديدة تسهم في زيادة مرونتهم وتفرسهم في العمل، كما لا ننسى أساليب التنمية التي تقوم بها المؤسسة كالتكوين، والتحفيز، وأيضا عامل الاقدمية (مدة الخبرة). كل هذا وذاك سبب في الاشتغال أفضل

الجدول رقم(23): إجابة المبحوثين حول وجود علاقات اتصال داخل المؤسسة

النسبة		التكرار		وجود علاقات اتصال داخل المؤسسة	
96.3%	69.13%	78	56	نعم	مع زملاء العمل
	11.11%		9		مع المشرف
	9.87%		8		مع المدير
	6.17%		5		مع المرؤوسين
3.7%		3		لا	
100%		81		المجموع	

الشكل رقم(29): توزيع نسب المبحوثين حسب وجود علاقات اتصال داخل المؤسسة



يعتبر الاتصال بمثابة عملية رئيسية و ضرورية في بناء علاقات العمل سواء كانت بين العمال و زملائهم، أو بينهم وبين رؤسائهم، أو بينهم وبين مرؤوسيهـم.

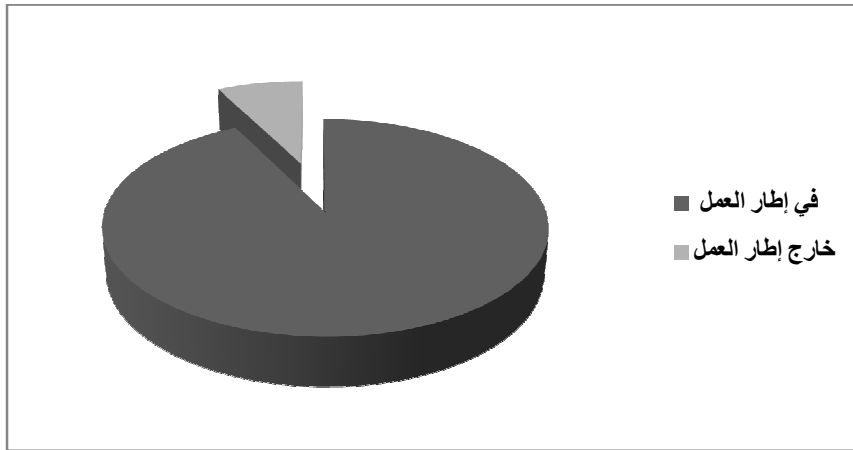


فمن خلال الجدول التكراري والدائرة النسبية أعلاه يتضح أن مجمل المبحوثين لديهم علاقات اتصال داخل المؤسسة وهذا ما تعبر عنه النسبة التي بلغت 96.3 %، في حين أن القلة منهم من ليست لديهم علاقات اتصال، حيث قدرت نسبتهم ب 3.7 % .و يعود ذلك إلى أن عمال المؤسسة اغلبهم من منطقة واحدة أو بالأحرى ثقافة موحدة و نظرا لتقارب القرى و تقارب اللهجات يجذب كل منهم للآخر، و يميلون للدخول في علاقات اجتماعية متفاعلة ويسعون بطبعهم إلى العمل بشكل جماعي ضمن فريق عمل متجانس و متضامن و متوافق في الميولات و المهارات و الشخصيات بين الأفراد ، ويسعون إلى تدعيم معارفهم و مكتسباتهم و توحيد جهودهم و هذا ما يؤهلهم للنجاح و يشجع مبادراتهم الفردية حتى لا تنشأ الإتكالية و، وتوفر لهم المهارة اللازمة لانجاز الأعمال بكفاءة و فعالية.

#### الجدول رقم (24): إجابة المبحوثين حول نوع علاقات الاتصال

نوع علاقات الاتصال	التكرار	النسبة
في إطار العمل	75	%92.6
خارج إطار العمل	06	%7.4
المجموع	81	% 100

#### الشكل رقم(30):توزيع حسب المبحوثين إجاباتهم حول نوع علاقات الاتصال



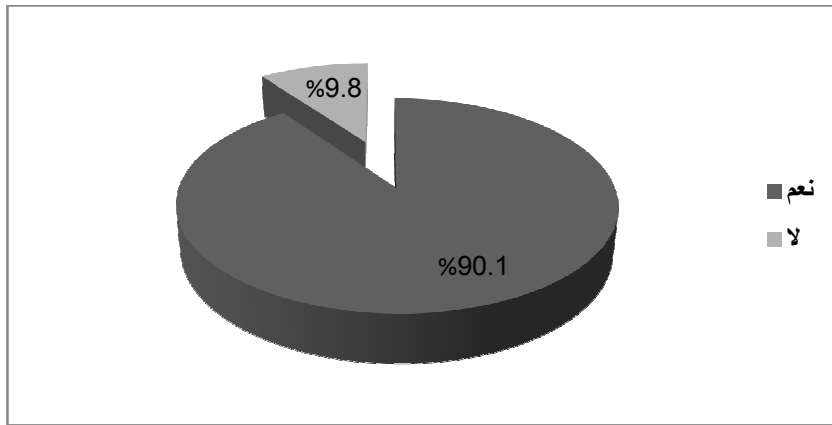
يتضح من خلال الجدول أن نسبة 92.6% من المبحوثين علاقات الاتصال بينهم في إطار العمل، بينما نسبة 7.4 % من المبحوثين الذين كانت علاقاتهم خارج إطار العمل. وهذا ما يفسر أن عمال المؤسسة تربطهم علاقات اتصال في إطار العمل، والتي تتمثل في تزويد العاملين ما يحتاجون من معلومات عن الإجراءات و الممارسات

الخاصة بالعمل للقيام بمهامهم ومسؤولياتهم على أكمل وجه السلوكيات و الاتجاهات وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أنهم يتمسكون بالقيم والأخلاق المهنية والتي من صفاتها التعاون، إتقان العمل، كما أنها تساهم في تقوية العلاقات الإنسانية بين الموظفين و المؤسسة، وكذلك لمرونة العامل داخل منصبه ومدى حركيته و نشاطه في انجاز مهامه.

#### الجدول رقم(25): مساهمة علاقات الاتصال الداخلية في انجاز المهام

النسبة	التكرار	مساهمة علاقات الاتصال الداخلية في انجاز المهام
90.1%	73	نعم
9.8%	8	لا
100%	81	المجموع

الشكل رقم (31): توزيع نسب المبحوثين حسب مساهمة علاقات الاتصال الداخلية في انجاز المهام



يتبين من خلال الجدول و التمثيل البياني أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين تبلغ نسبتهم 90.1 % هم الذين تفيدهم علاقات الاتصال في انجاز مهامهم ومسؤولياتهم، بينما المبحوثين الذين لا تفيدهم هذه العلاقات في انجازهم مهامهم و مسؤولياتهم تقدر نسبتهم ب 9.8%. ويفسر ارتفاع النسبة ان الاتصال على حسب أنواعه سواء كان الاتصال النازل و الذي يفيد في التعليمات و التوجيهات و الأوامر ، و الذي يتأثر بالنمط التنظيمي المتبع و المدرسة التي تتبعها المنظمة من حيث كونها تقليدية تعكس النموذج البيروقراطي في الإدارة و تهتم بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، أو من حيث أنها مدرسة علمية تهتم بالعلاقات الإنسانية ، كما ان الاتصالات الصاعدة و التي تتيح للعاملين إبداء آرائهم و أفكارهم و مشاعرهم

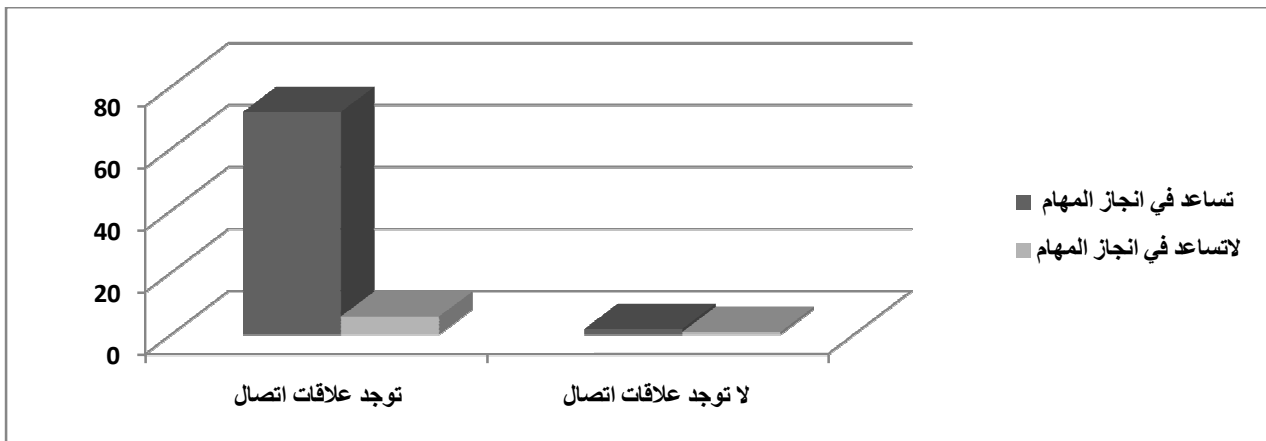
لإدارة العليا، كذلك الاتصالات الأفقية و التي توفر عمليات التنسيق الضرورية للعمل عن طريق تبادل المعلومات و البيانات و الآراء حول الموضوعات المشتركة و التي تهم الأطراف المشتركة بين عناصر التنظيم ومنه فالإتصال يكسب فعالية و حيوية و نشاط للعامل، وبالتالي فان له أهمية كبيرة و يساعد العمال في انجاز مهامهم ومسؤولياتهم.

الجدول رقم (26): تأثير علاقات الاتصال الداخلي على انجاز مهام والمسؤوليات المبحوثين

المجموع	لا	نعم	تفيد في انجاز المهام و المسؤوليات وجود علاقات اتصال داخلية
78	06	72	نعم
%100	%7.7	%92.3	
03	01	02	لا
%100	%33.3	%66.7	
81	07	74	المجموع
%100	%8.6	%91.4	

معامل الارتباط: 0.26

الشكل رقم (32): تمثيل المبحوثين حسب رأيهم حول تأثير علاقات الاتصال الداخلي على انجاز مهام والمسؤوليات



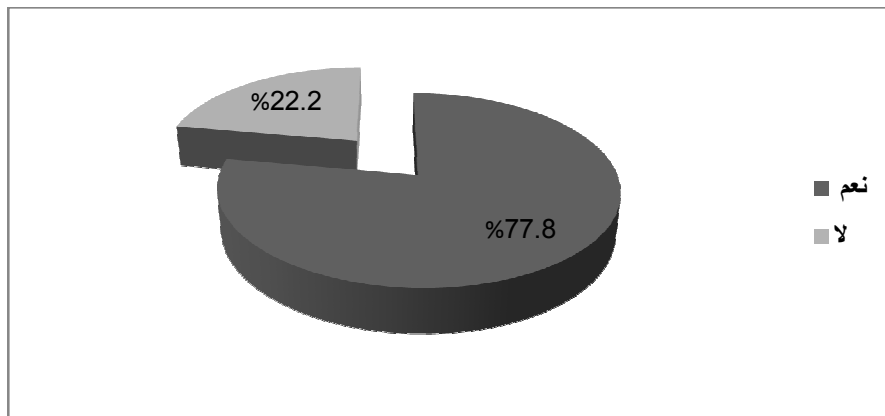
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان جل المبحوثين تفيدهم علاقات الاتصال الداخلي في انجاز مهامهم و مسؤولياتهم، وتقدر نسبتهم ب 91.4%، تقابلها نسبة المبحوثين الذين لهم علاقات اتصال داخلية حيث تبلغ 92.3%، تليها نسبة 66.7% من المبحوثين الذين أجابوا بان ليست لهم علاقات اتصال، في حين ان نسبة المبحوثين

الذين لا تفيدهم علاقات الاتصال في انجاز مهامهم و مسؤولياتهم قدرت ب 8.6%، حيث تقدر نسبة 33.3% من المبحوثين الذين ليست لهم علاقات اتصال، أما المبحوثين الذين لديهم علاقات اتصال تقدر نسبتهم ب 7.7%. و يعود ارتفاع النسب إلى توفر علاقات الإنسانية في المؤسسة و ذلك بإتباعها نهج مدرسة العلاقات الإنسانية التي تهتم بالموارد البشري، و تمنحه حرية الرأي و المشاركة في اتخاذ القرارات، وتبادل المعلومات بين العمال وبالتالي اكتساب خبرات و مهارات تفيد في انجاز المهام و المسؤوليات ، كما تمت الإشارة إلى ذلك في الجدول السابق رقم 25 . و منه فان الاتصال الداخلي له علاقة طردية إلا أنها ضعيفة في انجاز المهام و المسؤوليات، وهذا ما يشير إليه معامل الارتباط بقيمته 0.26.

#### الجدول رقم(27): رأي المبحوثين حول وجود علاقات اتصال خارجية

وجود علاقات اتصال خارج المؤسسة	التكرار	النسبة
نعم	63	77.8%
لا	18	22.2%
المجموع	81	100%

#### الشكل رقم (33): توزيع المبحوثين حسب رأيهم حول وجود علاقات اتصال خارجية



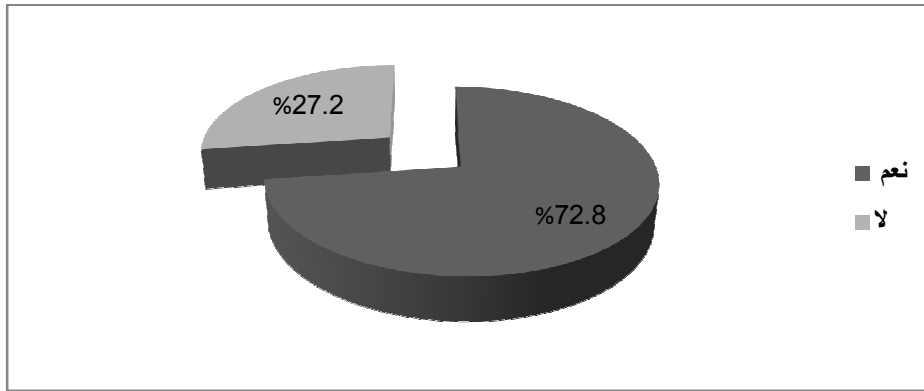
يتضح من خلال نتائج الجدول و الرسم البياني أعلاه أن نسبة 77.8 % من المبحوثين الذين لديهم علاقات اتصال خارج المؤسسة، بينما نسبة المبحوثين الذين ليست لهم علاقات اتصال خارج المؤسسة تقدر ب 22.2%. و يفسر ارتفاع النسبة أن للمؤسسة نسق مفتوح، ويسعى أفرادها إلى الاحتكاك مع البيئة الخارجية لأجل اكتساب ثقافات جديدة و معلومات أكثر عن العمل، وكذلك اكتشاف مهارات أفضل،

وهذا من خلال اتصال العمال مع عمال آخرين خارج المؤسسة وهذا ما يعزز من قدراتهم و يزيد في تطوير مهاراتهم.

الجدول رقم (28): مساهمة علاقات الاتصال الخارجية في انجاز المهام و المسؤوليات.

النسبة	التكرار	مساهمة علاقات الاتصال في انجاز المهام والمسؤوليات
72.8%	59	نعم
27.2%	22	لا
100%	81	المجموع

الشكل رقم (34): تمثيل نسب المبحوثين حول مساهمة علاقات الاتصال الخارجية في انجاز المهام و المسؤوليات.



من خلال المعطيات البيانية أعلاه، يتضح أن نسبة 72.8% من المبحوثين الذين تفيدهم علاقات الاتصال خارج المؤسسة في انجاز مهامهم و مسؤولياتهم، بينما المبحوثين الذين لا تفيدهم هذه العلاقات في انجاز المهام و المسؤوليات تقدر نسبتهم بـ 27.2%. ويعود هذا إلى طبيعة الاتصال بين العمال، فالعمال الذين لديهم علاقات اتصال في إطار العمل فإنه يفيدهم في انجاز مهامهم و مسؤولياتهم، أما العمال الذين تربطهم علاقات اتصال خارج إطار العمل فإنهم قليلا ما يستفيدوا من هذه العلاقات، و من خلال الدورات التكوينية التي تبرمج خارج المؤسسة نجد ان هناك التقاء بين العمال المتكويين من ولايات مختلفة، هذا الالتقاء يساهم في اكتشاف و كسب معلومات ومهارات و خبرات جديدة عن العمل، كذلك يساعد المتكويين على التعرف أكثر على مهامهم ومسؤولياتهم، و طريقة إتقان أدائه لها، كما أنها تساعده في سرعة انجازه هذه الواجبات، وكذلك التوغل أكثر و الإحاطة بجميع جوانب الوظيفة، كما لا ننسى اكتساب

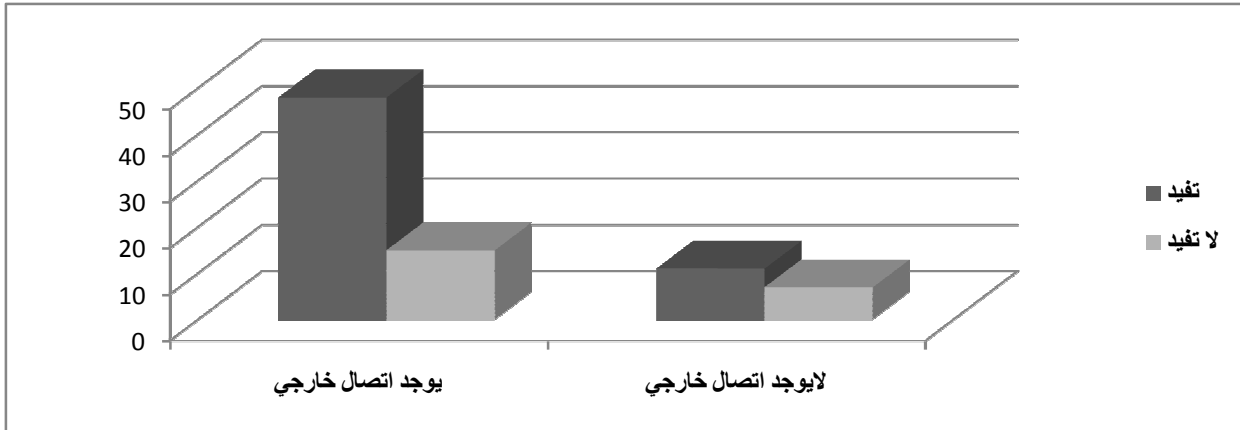
بعض القيم، مثل التعاون، الاحترام، طريقة التعامل مع الأفراد، و مع الرئيس، فهذا كله يساهم في رفع الروح المعنوية لدى العمال و بالتالي يساعد على انجاز المهام و المسؤوليات.

**الجدول رقم (29):تأثير علاقات الاتصال الخارجي على انجاز المهام والمسؤوليات**

المجموع	لا	نعم	تفيد في انجاز المهام و المسؤوليات
			وجود علاقات اتصال خارجية
63	15	48	نعم
%100	%23.8	%76.2	
18	07	11	لا
%100	%38.9	%100	
81	22	59	المجموع
%100	%27.2	%72.8	

معامل الارتباط: 0.078

**الشكل رقم (35):تمثيل المبحوثين حسب تأثير علاقات الاتصال الخارجي على انجاز المهام والمسؤوليات**



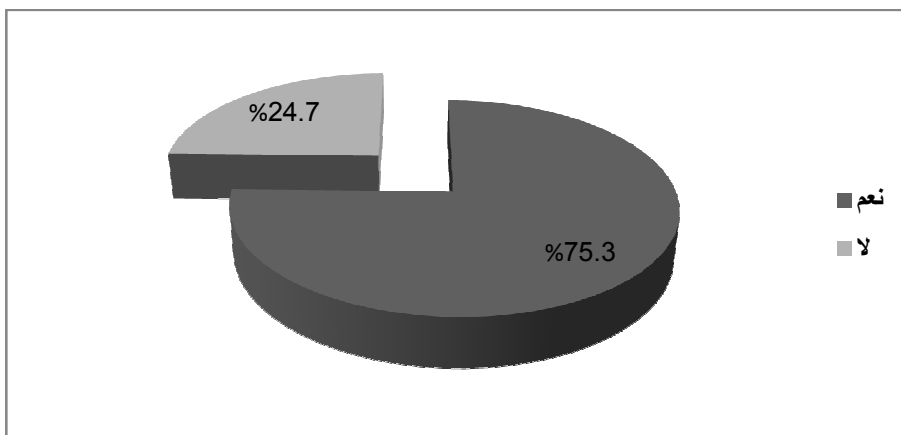
من خلال الأرقام المعروضة في الجدول ، والأعمدة البيانية يتضح ان الاتجاه العام يتجه نحو المبحوثين الذين تفيدهم علاقات الاتصال الخارجي في انجاز مهامهم و مسؤولياتهم، وتقدر نسبتهم ب 72.8%، تقابلها نسبة 76.2%، والتي يمثلها المبحوثون الذين لديهم علاقات اتصال خارجية و تفيدهم في انجاز مهامهم ومسؤولياتهم، ونسبة 61.1% يمثلها المبحوثون الذين ليست لديهم علاقات اتصال خارجية و يقرون بأنها تفيد في انجاز المهام و المسؤوليات.بينما نسبة المبحوثين الذين لا تفيدهم علاقات

الاتصال الخارجية في انجاز مهامهم و مسؤولياتهم فتقدر ب27.2%، في حين ان نسبة المبحوثين الذين ليست لهم اتصالات خارجية و يقرون بأنها لا تفيد في انجاز المهام و المسؤوليات تقدر ب38.9%، أما المبحوثين الذين لديهم اتصالات خارجية و تفيدهم في انجاز مهامهم و مسؤولياتهم فتقدر نسبتهم ب23.8%. ويعود ارتفاع النسب إلى ان العلاقات الاتصال الخارجية دور فعال في انجاز المهام والمسؤوليات، فمن خلال احتكاك ثقافات و اصطدامها فانه ينتج عن ذلك تأثير و تأثر، و بالتالي فهو يفيد في تبادل الثقافات من مؤسسة لأخرى و يظهر ذلك من خلال اكتساب معارف و مهارات جديدة تساعد في انجاز المهام والمسؤوليات، مثل مهارات التعامل، الاستفادة من طرق سريعة و سهلة تفيد في العمل. وبالتالي فان هناك علاقة إرتباطية طردية منخفضة بين الاتصال الخارجي و فعالية انجاز المهام و المسؤوليات و هذا ما تفسره قيمة الارتباط والتي قدرت ب 0.078

**الجدول رقم (30): اتخاذ المبحوثين للقرارات.**

النسبة		التكرار		اتخاذ القرارات	
75.3%	8.64%	61	7	دائماً	نعم
	55.55%		45	أحياناً	
	11.11%		9	غالباً	
24.7%		20		لا	
100%		81		المجموع	

**الشكل رقم(36): توزيع نسب المبحوثين حسب اتخاذهم للقرارات**

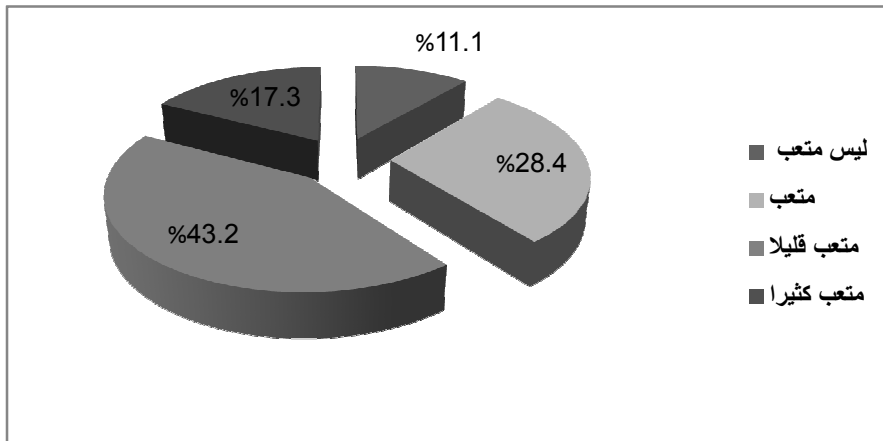


من خلال الأرقام المعروضة في الجدول، نلاحظ أن اغلب المبحوثين اتخذوا قرارات حيث بلغت نسبتهم 75.3 %، في حين أن نسبة 24.7 % لم يتخذوا أية قرارات. و يعود ذلك إلى طبيعة العلاقات بين عمال المؤسسة، بمعنى ان هناك اتصال بين العمال يمتاز بالتفاهم و تبادل الآراء بينهم و هناك جو تشاوري، مما يساعد في ارتياح العامل وتحمله المسؤولية، فتزداد ثقته بنفسه، و ارتفاع روحه المعنوية، و بالتالي يكون راض عن عمله، مما يؤدي إلى فعالية أداءه.

الجدول رقم (31): طبيعة عمل المبحوثين

النسبة	التكرار	طبيعة العمل
11.1%	9	ليس متعب
28.4%	23	متعب
43.2%	35	متعب قليلا
17.3%	14	متعب كثيرا
100%	81	المجموع

الشكل رقم(37): تمثيل نسب المبحوثين حسب طبيعة عملهم



من خلال ما عرض في الجدول، يتبين لنا أن أعلى نسبة في الجدول قدرت ب 43.2 %، يمثلها المبحوثين الذين يرون أن عملهم متعب قليلا، تليها نسبة المبحوثين الذين عملهم متعب، بلغت نسبتهم 28.4 %، وأخيرا نسبة المبحوثين الذين لا يتعبهم عملهم وهي أدنى نسبة قدرت ب 11.1 % و يعود ذلك إلى ان طبيعة العمل في المؤسسة يمتاز ببذل جهد كبير، بما في ذلك الدقة والإتقان حيث نجد العمال الإطارات

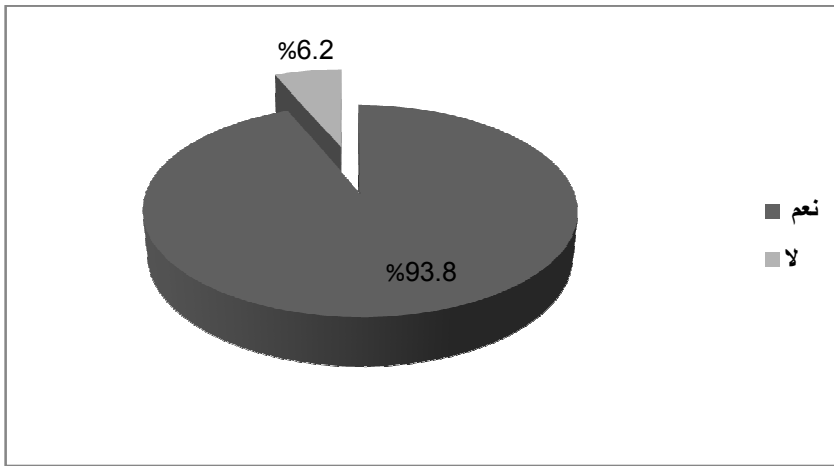


و التقنيون هم الذين يتعبهم عملهم أكثر لأن مهامهم حساسة تستدعي المرونة و التدقيق.

الجدول رقم (32): تناسب قدرات المبحوثين ومتطلبات المنصب الذي يشغلونه.

تناسب القدرات و متطلبات المنصب	التكرار	النسبة
نعم	76	%93.8
لا	05	%6.2
المجموع	81	% 100

الشكل رقم (38): تمثيل نسب المبحوثين حسب تناسب قدراتهم ومتطلبات المنصب الذي يشغلونه



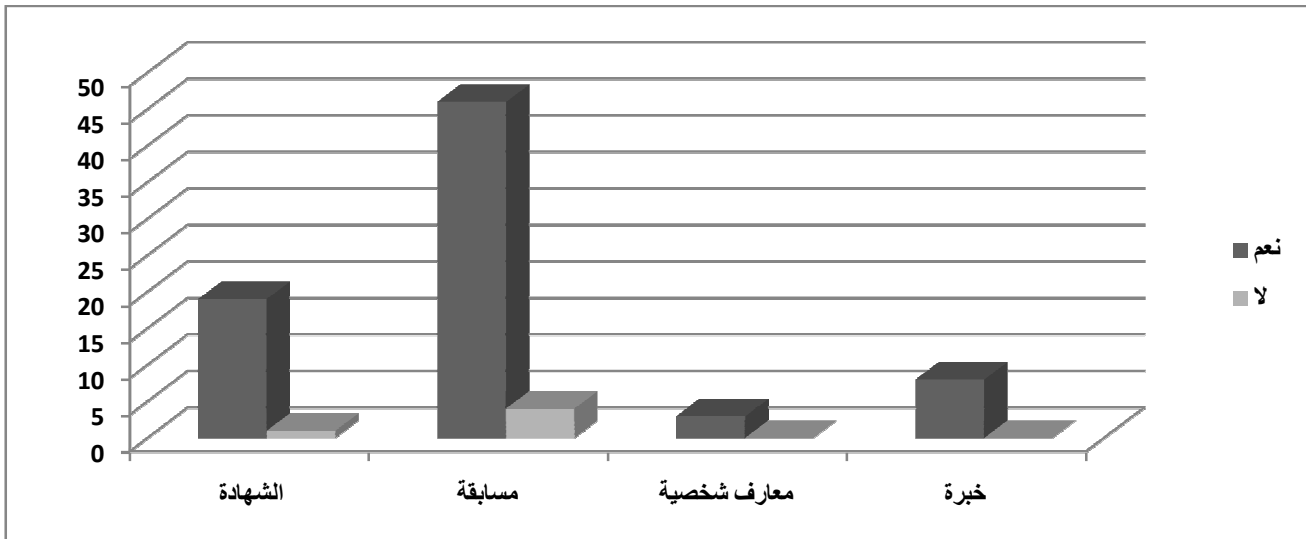
من خلال البيانات الإحصائية أعلاه، نلاحظ أن جل المبحوثين يجيبون بان قدراتهم تتناسب و متطلبات المنصب الذي يشغلونه، حيث بلغت نسبتهم %93.8، في حين أن المبحوثين الذين لا تتناسب قدراتهم مع منصب عملهم فهم قلة وتقدر نسبتهم ب %6.2. وهذا بدوره يعود إلى دور إدارة الموارد البشرية و اختيارها للشخص المناسب الذي تتوافق قدراته و تتلاءم مع المكان المناسب، أو مع متطلبات المنصب .

الجدول رقم(33): العلاقة بين كيفية الالتحاق بمنصب العمل و تلاعم القدرات و متطلبات المنصب

المجموع	تناسب القدرات و منصب العمل		كيفية الالتحاق بمنصب العمل
	لا	نعم	
20	1	19	الشهادة
%100	%5	%95	
50	4	46	مسابقة
%100	%8	%92	
03	0	3	معارف شخصية
%100	%00	%100	
08	0	8	خبرة
%100	%00	%100	
81	5	76	المجموع
%100	%6.2	%93.8	

معامل الارتباط:0.19

الشكل رقم(39):تمثيل المبحوثين حسب العلاقة بين كيفية الالتحاق بمنصب العمل و تلاعم القدرات و متطلبات المنصب



من خلال الجدول والتمثيل البياني أعلاه يتضح ان نسبة 93.8% من المبحوثين الذين تناسب قدراتهم مع متطلبات منصبهم، تقابلها نسبة المبحوثين الذين التحقوا بمناصبهم من خلال الخبرة و معارف شخصية و التي بلغت 100%، تليها نسبة 95%

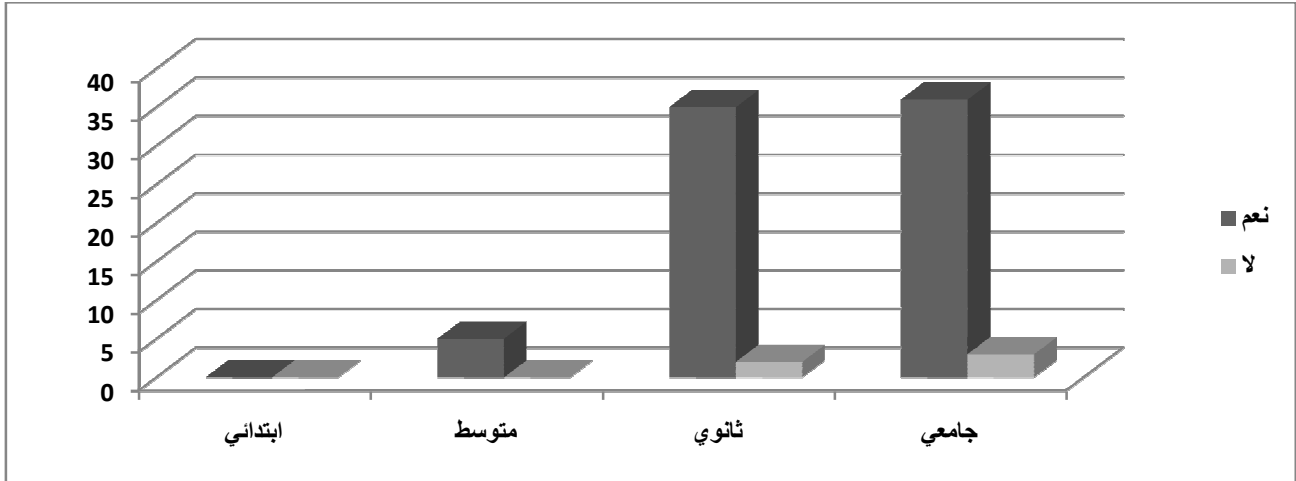
والتي يمثلها المبحوثين الذين التحقوا بمنصبهم بالشهادة، ثم المبحوثين الذين التحقوا بمنصبهم بالمسابقة فبلغت نسبتهم 92%، بينما نسبة 6.2% من المبحوثين الذين لا تتناسب قدراتهم مع منصبهم، وتقدر نسبة المبحوثين الذين التحقوا بمناصبهم عن طريق المسابقة بـ 8%، تليها نسبة 5% من المبحوثين الذين التحقوا بمناصبهم عن طريق الشهادة، في حين تنعدم نسبة المبحوثين الذين التحقوا بمناصبهم بواسطة الخبرة ومعارف شخصية . و تفسير هذا الارتفاع للنسب يعود إلى ان من خلال الخبرة التي يكتسبها العامل فانه يتزود بمعلومات و قدرات و مهارات تفيده في عمله كما ان للمعارف الشخصية و الشهادة دور في توافق قدرات العامل مع متطلبات منصبه، بمعنى وجود علاقة بين كيفية الالتحاق بمنصب العمل و توافق القدرات بمنصب العمل، و ما يعبر عن ذلك قيمة معامل الارتباط و المتمثلة في 0.19 و هي علاقة طردية موجبة لكن بشكل ضعيف.

**الجدول رقم (34): علاقة المستوى التعليمي بتناسب القدرات ومتطلبات المنصب**

المجموع	لا	نعم	تناسب القدرات و منصب العمل المستوى التعليمي
00	00	00	ابتدائي
00%	00%	00%	
5	00	05	متوسط
100%	00%	100%	
37	2	35	ثانوي
100%	5.4%	94.6%	
39	3	36	جامعي
100%	7.7%	92.3%	
81	5	76	المجموع
100%	6.2%	93.8%	

معامل الارتباط: 0.31

### الشكل رقم (40): تمثيل المبحوثين حسب علاقة المستوى التعليمي بتناسب القدرات ومتطلبات المنصب



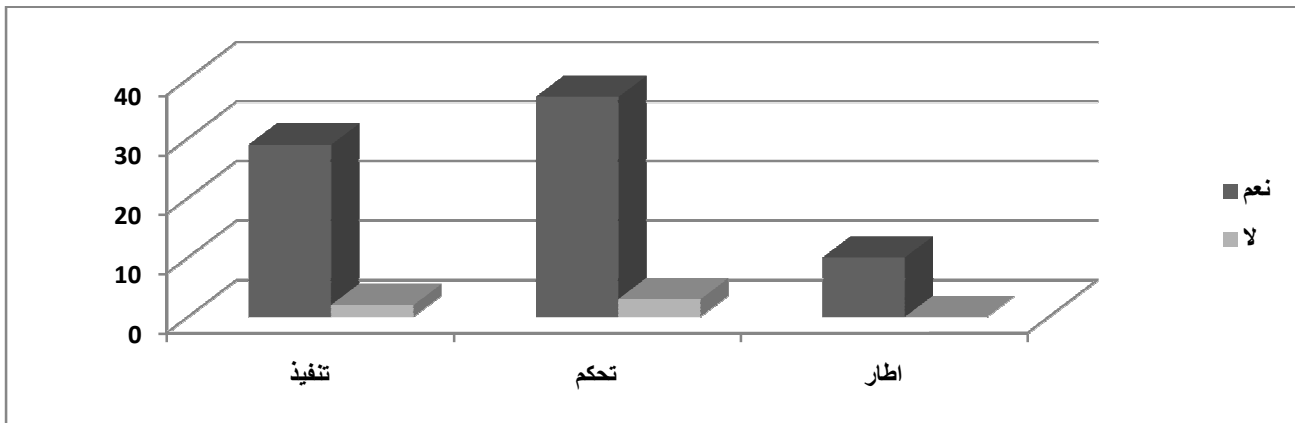
من خلال الجدول و الأعمدة البيانية يتضح ان الإطار العام يتجه نحو المبحوثون الذين يرون ان قدراتهم تتناسب مع متطلبات منصب عملهم حيث قدرت نسبتهم ب 93.8%، تقابلها نسبة المبحوثين ذوو المستوى المتوسط قدرت ب 100%، تليها نسبة المبحوثين المستوى الثانوي و التي بلغت 94.9%، ثم المبحوثين المستوى الجامعي وتبلغ النسبة 92.3%، في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين لا يرون ان قدراتهم تتناسب مع متطلبات منصب عملهم ب 6.2%، و قدرت نسبة المبحوثين المستوى الجامعي ب 7.7%، تليها نسبة المبحوثين المستوى الثانوي قدرت ب 5.4%، بينما تتعدم نسبة المبحوثين ذوو المستوى الابتدائي و المتوسط. ويعود ارتفاع هذه النسب إلى اهتمام المؤسسة بعاملها حيث تسعى إلى وضع كل عامل في منصب عمله الذي يتلاءم مع قدراته، وهذا من خلال اتخاذها لإجراءات التوظيف بشكل جيد، بما في هذه الإجراءات المستوى التعليمي الذي له دور في اكتساب القدرات و ملاءمتها مع متطلبات منصب العمل وهذا يفسره معامل الارتباط الذي تبلغ قيمته 0.31، وهذا يعني وجود علاقة إرتباطية ضعيفة بينهما.

الجدول رقم(35): علاقة نوع المنصب بتوافق القدرات مع المنصب

المجموع	تناسب القدرات و منصب العمل		المنصب المشغول
	لا	نعم	
13 %100	2 % 6.5	29 %93.5	تنفيذ
40 %100	3 %7.5	37 %92.5	تحكم
10 %100	0 %00	10 %100	إطار
81 %100	5 %6.2	76 %93.8	المجموع

معامل الارتباط: 0.62

الشكل رقم(41): تمثيل المبحوثين حسب علاقة نوع المنصب بتوافق القدرات مع المنصب



من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 93.8% من المبحوثين الذين تتناسب قدراتهم مع متطلبات منصبهم، ويتضح ان كل المبحوثين الإطارات تتناسب قدراتهم و متطلبات منصب عملهم حيث بلغت نسبتهم 100%، تليها نسبة المبحوثين تنفيذ التي بلغت 93.5%، ثم المبحوثين التحكم الذين بلغت نسبتهم 92.5%، بينما نسبة المبحوثين الذين لا تتناسب قدراتهم و متطلبات منصبهم، تقدر ب 6.2%، تقابلها نسبة 7.5% و التي يمثلها المبحوثين التحكم و الذين يرون ان قدراتهم لا تتناسب و متطلبات منصبهم، ثم 6.5% و التي تمثل المبحوثين من فئة تنفيذ، في حين

تتعدم نسبة الإطارات الذين لا تتناسب قدراتهم و متطلبات منصبهم. و ارتفاع النسب يرجع إلى ان لنوع المنصب دور في التأثير على توافق القدرات من منصب العمل وبطبيعة الحال يعود هذا إلى عمليتي الاختيار و التعيين و التي تقوم بهما المؤسسة بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، كل على حسب تخصصه و ميدانه، لذلك فان هناك علاقة وثيقة بين نوع منصب العمل و توافق القدرات مع المنصب وهذا ما نراه من خلال معامل الارتباط و الذي تتمثل قيمته في 0.62.

## 2- الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

من خلال تحليلنا لجداول الفرضية الأولى والتي مفادها: تساعد بطاقة منصب العمل في تنمية مهارات العامل و ملاءمتها مع احتياجات منصب العمل، استخلصنا ما يلي:

■ ان أغلبية العمال التحقوا بمناصب عملهم عن طريق المسابقة، وهذا ما يدل على ان المؤسسة تقوم باختيار مواردها واختبارهم لأجل التعرف على مستوى مهاراتهم من جهة، و للتعرف أكثر على حالتهم النفسية و الصحية خاصة إذا كان الاختبار شفوي، وهذا ما يبينه الجدول رقم 11

■ جل المبحوثين يرون ان منصب عملهم يتطلب جهدا فكريا وبدنيا عاليا، لان طبيعة العمل في هذه المؤسسة تحتاج إلى تدقيق و تحكم، ولان اغلب العمال يشغلون منصب تحكم وهذا ما يفسره الجدول رقم (12) و الجدول رقم (13).

■ اغلب المبحوثين تم إبلاغهم بكافة المهام والمسؤوليات التي يفترضها المنصب، هذا ان دل على شيء إنما يدل على وجود بطاقة منصب العمل تقدم للعمال أثناء حصولهم على مناصب العمل، لكن تقدم بشكل غير مكتوب، وهذا ما يشير إليه الجدول رقم (14)

■ كما ان اغلب العمال واجهتهم مشاكل في عملهم كما أنهم يقومون بحلها باستشارة زملاءهم وهذا ما نراه في الجدول (17)، والجدول (18)

■ اغلب المبحوثين يتحصلون على التوجيهات و الأوامر من مركز واحد، كما ان اغلبهم يعيقهم التنفيذ الحرفي للأوامر و التوجيهات، كذلك نجد ان أكثر المبحوثين يرون أنهم يستطيعون ان يشتغلون أفضل في حالة توفر الظروف الملائمة هذا ما يبينه الجدول رقم (19)، و الجدول رقم (20)، والجدول (21)، والجدول رقم (22)

■ جل المبحوثين لديهم علاقات اتصال داخل المؤسسة اغلبها مع زملاء العمل وفي إطار العمل ومنه نستنتج ان هناك تفاعل و تكامل بين عمال المؤسسة فيما يفيد انجاز مهامهم و تطوير مهاراتهم و زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في العمل و بالتالي تحسين فعالية المؤسسة، وهذا ما يوضحه الجداول التالية: (23)، (24)، (25)، (26)

■ هناك اتصال خارج المؤسسة حيث يتعامل اغلب المبحوثين مع زملاءهم من مؤسسات أخرى يتبادلون الأفكار و يكتسبون خبرات جديدة تساعدهم في انجاز مهامهم ومسؤولياتهم وهذا ما يتضح جليا في الجداول ذات الأرقام التالية: (27)، (28)، (29)

- أما عن القيادة واتخاذ القرارات، فمعظم المبحوثين يتخذون قرارات، لكن أحيانا ما تؤخذ قراراتهم بعين الاعتبار، لان لما يحدث التشاور بين العمال فإنهم يأخذون بالرأي الأرجح أو بالقرار الصائب أو الأقرب للصواب، ويبرز ذلك في الجدول رقم(30)
- جل العمال تتلاءم قدراتهم مع المنصب الذي يشغلونه، هذا يعود لدور ووظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وما توفره من خدمات للعمال من خلال توافقتهم مع المنصب المشغول و التكيف مع متطلباته لتجنب الوقوع في المشاكل و الصعوبات، وهذا ما يوضحه الجدول رقم(32)، (33)، (34)، (35).
- ومنه نستنتج ان هناك بطاقة لمنصب العمل تساعد على التوفيق بين مهارات العامل و متطلبات المنصب ، لكن هذه البطاقة يعبر عنها بشكل شفوي.



# الفصل السابع

تساهم المتابعة التقنية من طرف المؤسسة في ملاءمة برامج التكوين مع متطلبات المنصب المشغول.

## تمهيد

1. تحليل ومناقشة بيانات الفرضية الثانية

2. استنتاج الجزئي للفرضية الثانية

## تمهيد

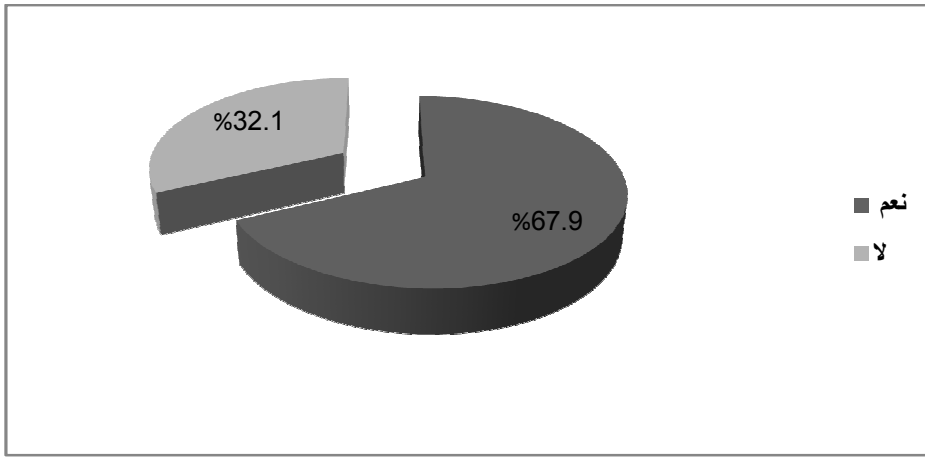
تعتبر المتابعة التقنية من طرف المؤسسة نقطة أساسية تستدعي الاهتمام الجيد و الأخذ بعين الاعتبار، لأنها تمثل رقابة العمال وملاحظة القصور والنقص الذي يعترضهم أثناء القيام بعملهم، مما يستدعي القيام بدورات تكوينية لإصلاح ومعالجة هذا النقص و القصور، وفي هذا الفصل حاولنا تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية و التي تتمثل في واقع المتابعة التقنية في المؤسسة، واقع التكوين ، الحاجة إلى التكوين، الغرض من التكوين، تناسبه مع المنصب المشغول، الاستفادة من التكوين، ثم نخلص إلى استنتاج الفرضية الجزئية الثانية.

## 1- تحليل ومناقشة بيانات الفرضية الثانية

الجدول رقم (36): المتابعة التقنية في تقصي النقائص المرتبطة بمنصب العمل

المتابعة التقنية في تقصي النقائص المرتبطة بمنصب العمل	التكرار	النسبة
نعم	55	67.9%
لا	26	32.1%
المجموع	81	100%

الشكل رقم (42): تمثيل نسب المبحوثين حسب المتابعة التقنية في تقصي النقائص المرتبطة بمنصب العمل



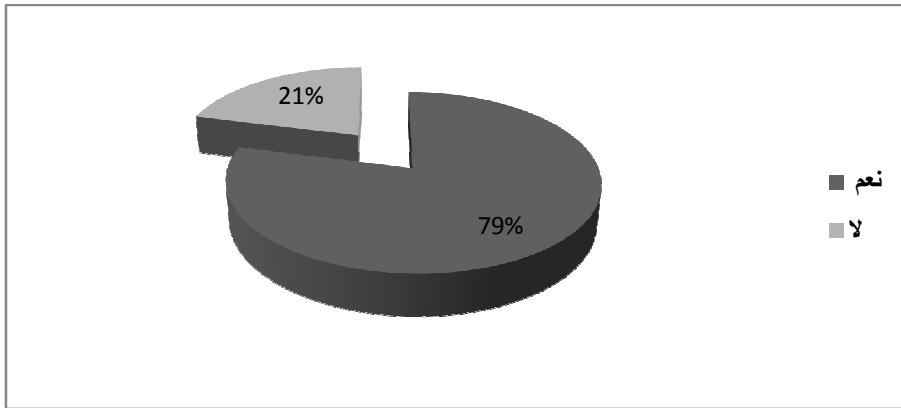
من خلال البيانات المبينة في الجدول يتضح ان أعلى نسبة احتلها المبحوثون الذين اقرروا بوجود متابعة تقنية في تقصي النقائص المرتبطة بمنصب العمل حيث تبلغ 67.9%، في حين ان نسبة المبحوثين الذين اقرروا بلا وجود للمتابعة التقنية فتقدر نسبتهم ب 32.1%. ويرجع ارتفاع النسبة إلى اهتمام المؤسسة بعمالها و متابعتهم أثناء القيام بعملهم، وهذا ما أدلى به العمال في المقابلة\* ان هناك متابعة تتم من خلال تقييم الأداء والتي تعتبر أداة مهمة حيث تستخدم لتوفير أساس موضوعي عادل للقرارات المتعلقة بالموظفين ،لحثهم على بذل أقصى جهد وتفاني في العمل، ومن ثم تتيح الاستغلال الأمثل لمواردها.

\* سؤال رقم (04) من المقابلة

## الجدول رقم (37): تلقي المبحوثين للتكوين.

تلقي التكوين	التكرار	النسبة
نعم	64	79%
لا	17	21%
المجموع	81	100%

## الشكل رقم (43): توزيع نسب المبحوثين حسب تلقيهم للتكوين



يعتبر التكوين عامل أساسي ومهم في المؤسسة، ولا يمكن لها التخلي عنه، لأنه بمثابة الركيزة الأساسية لمسايرة التطورات و المستجدات الحديثة، والتي تطرأ على البيئة الخارجية للمؤسسة ، وبالتالي تؤثر على البيئة الداخلية لها. كما ان التكوين يمثل الاستثمار الأمثل للمورد البشري لأجل تثمينه و استغلاله استغلالاً يعود بالنفع على المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بفعالية.

ومن خلال الجدول و الدائرة النسبية أعلاه، يتضح أن نسبة 79 % من العمال الذين تلقوا تكويننا و هي نسبة كبيرة بالنسبة العمال الذين لم يتلقوا تكويننا حيث بلغت نسبتهم 21%. ويعود ذلك إلى أن العمال من خلال المقابلة\* اقرروا بان المؤسسة تقوم بالاهتمام بهم وتسعى لتميتهم من خلال وضع البرامج التكوينية، و يعتبرون أن التكوين عملية ضرورية و مهمة جدا لهم لأنه بدوره يساهم في حفاظهم على مناصبهم المهنية، ويحسن من أوضاعهم الاجتماعية، وينمي كفاءاتهم ليتناسب كل عامل مع عمله، ومن خلاله يواكبون التغيرات و التطورات الحديثة التي تطرأ على المجتمع، لان الهدف من

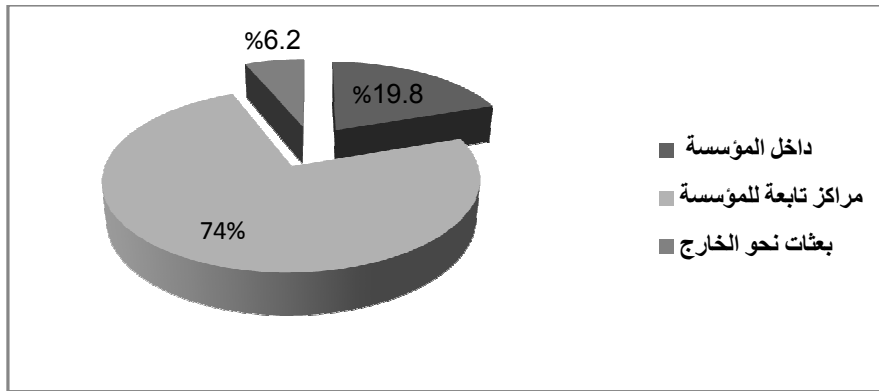
\* السؤالان رقم (01) و(02) من المقابلة.

التكوين ينمي مهارات العامل و يعدل من سلوكه و يغرس فيه القيم المهنية، و بالتالي يتم رفع مستوى المعارف لدى الأفراد و يمكنهم من التحكم في التقنيات الحديثة ، وتطوير القدرات و السلوكات لغرض الاهتمام بالمناصب التي يشغلونها و ترقيتها.

#### الجدول رقم (38): مكان تلقي المبحوثين للتكوين

النسبة	التكرار	مكان تلقي التكوين
19.8%	16	داخل المؤسسة
74%	60	مراكز تابعة للمؤسسة
6.2%	5	بعثات نحو الخارج
100%	81	المجموع

#### الشكل رقم (44): توزيع المبحوثين حسب مكان تلقي للتكوين



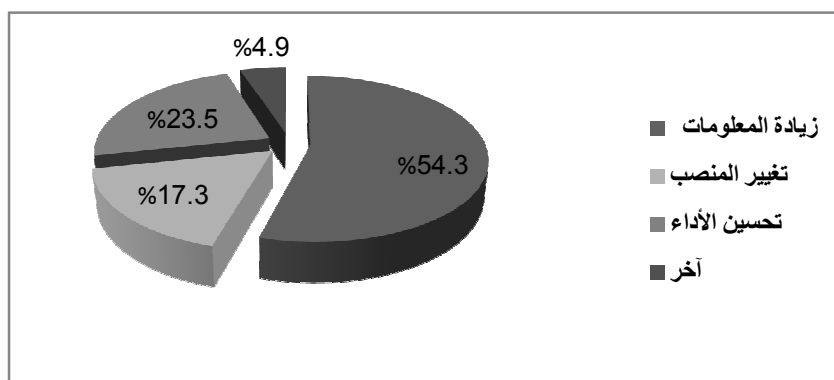
يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 74% من العمال الذين تلقوا التكوين في مراكز تابعة للمؤسسة وهي أعلى نسبة، أما نسبة 19.8% من العمال الذين تلقوا تكويننا داخل المؤسسة، و أدنى نسبة هي للعمال الذين تلقوا تكويننا من خلال بعثات نحو خارج الجزائر حيث تقدر بـ 6.2%. يعتبر التكوين من أهم العمليات الأساسية في المؤسسة باعتباره استثمارا يهدف إلى تطوير و تنمية قدرات و مهارات الفرد من جهة و زيادة إنتاجية المؤسسة من جهة أخرى، لذلك فانه يجب التحكم في هذه العملية من خلال اختيار التكوين الملائم للعمال اختيارا علميا يسهم في زيادة فعاليته. و بما أن قانون المؤسسة يعطي الحق لكل عامل مهما كان مركزه المهني و الاجتماعي في الاستفادة من التكوين في مجال تخصصه سواء كان داخل المؤسسة أو مراكز تابعة للمؤسسة و المتواجدة عبر التراب الوطني، كما تعرفنا على ذلك في المقابلة ان المركز التابع للمؤسسة يسمى بالمعهد المتخصص لعمال الكهرباء و الغاز بـ بن عكنون للمتكونين

الإداريين، والبلدية للمتكونين التقنيين أو بعثات نحو الخارج. ومن خلال هذا فإننا نجد أن اغلب العمال تكونوا في مراكز تابعة للمؤسسة، وهذا نظرا لتأثيره الإيجابي على نفسياتهم من حيث تغيير الجو و احتكاك العمال بآخرين، وتبادلهم الآراء و الأفكار واكتسابهم مهارات جديدة.

### الجدول رقم (39): غرض المبحوثين من التكوين

الغرض من التكوين	التكرار	النسبة
زيادة المعلومات	44	54.3%
تغيير المنصب	14	17.3%
تحسين الأداء	19	23.5%
آخر	4	4.9%
المجموع	81	100%

### الشكل رقم (45): توزيع نسب المبحوثين حسب غرضهم من التكوين

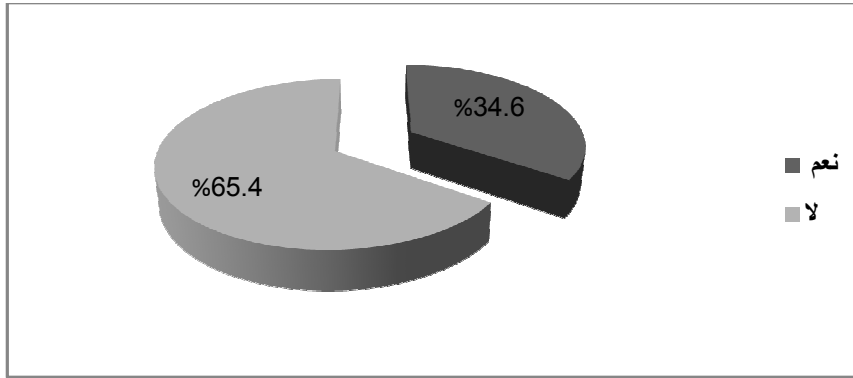


نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العمال الذين تكونوا لأجل زيادة معلومات حول منصبهم تمثل أعلى نسبة حيث تقدر ب 54.3%، تليها نسبة العمال الذين تكونوا لأجل تحسين أدائهم وتقدر ب 23.5%، ثم نسبة العمال الذين تكونوا لأجل تغيير منصبهم فتقدر ب 17.3%، وأخيرا نسبة العمال الذين تكونوا لأسباب أخرى منها لمسايرة العصر و التطور و الزيادة في الخبرة وهي أدنى نسبة حيث قدرت ب 4.9%. ويعود ارتفاع النسبة إلى أن العمال هدفهم الأسمى التعرف أكثر على وظائفهم و مهامهم وواجباتهم ومسؤولياتهم، لكي يزدوا من مهارتهم وسرعتهم في الانجاز و يتمكنوا من الإبداع، و يسهل عليهم عملهم، وكذلك لتحسين مهارات الاتصال، واكتسابهم الثقة بالنفس، أيضا يساعدهم على حل مشاكلهم، مما يؤدي إلى ارتياحهم و رضاهم عن عملهم، مما يؤدي إلى تحسين فعاليتهم في المؤسسة و بالتالي فعالية المؤسسة.

## الجدول رقم(40): استشارة المبحوثين في تحديد مضمون التكوين

النسبة	التكرار	استشارة المبحوث في تحديد مضمون التكوين
%34.6	28	نعم
%65.4	53	لا
% 100	81	المجموع

## الشكل رقم (46): توزيع نسب المبحوثين حسب استشارتهم في تحديد مضمون التكوين



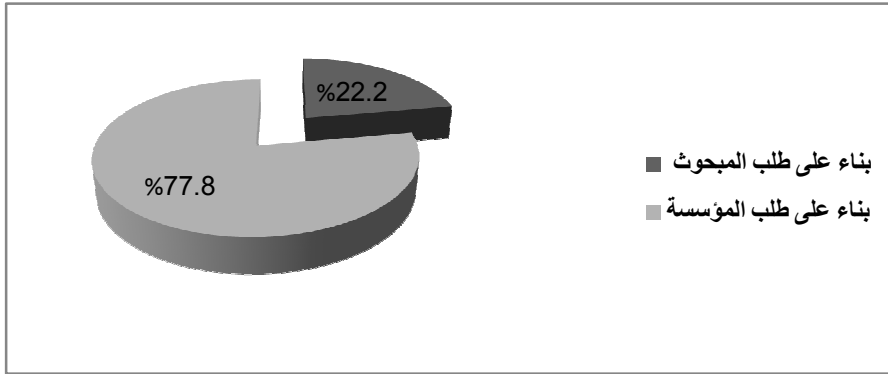
من خلال البيانات المعروضة في الجدول و التمثيل البياني يتضح أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا تتم استشارتهم في تحديد مضمون التكوين تبلغ %65.4 وهي نسبة كبيرة، أما المبحوثين الذين أجابوا بأنهم تتم استشارتهم تبلغ نسبتهم %34.4. ويعود ارتفاع النسبة إلى أن المؤسسة تكثفي بمراقبة عمالها وتقييم أدائهم فقط، لذلك فلا تقوم باستشارتهم، وكما اجاب البعض في المقابلة\* بان الرئيس أدرى بالنقائص لذلك يقوم بإدراج العمال من غير أن يستشيرهم في جدول التكوين بناء على النقائص التي يراها في المصلحة .

## الجدول رقم(41): حاجة المبحوثين للتكوين

النسبة	التكرار	الحاجة التكوين
%22.2	18	بناء على طلب المبحوث
%77.8	63	بناء على طلب المؤسسة
% 100	81	المجموع

\* السؤال رقم(05) من المقابلة

الشكل رقم (47): توزيع نسب المبحوثين حسب حاجتهم للتكوين



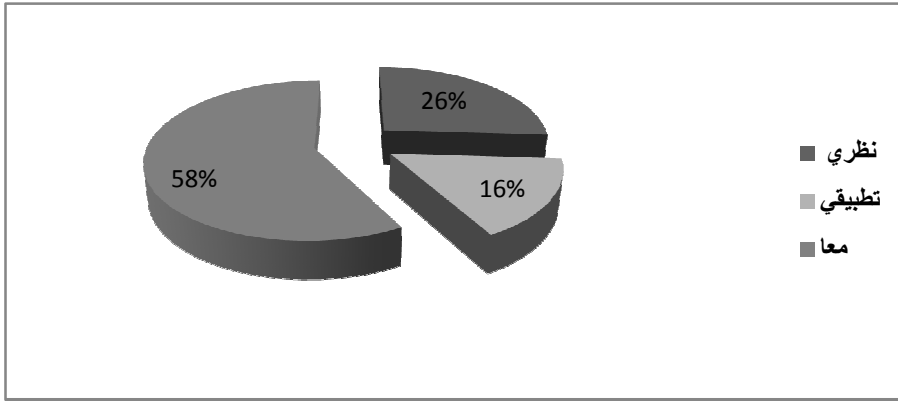
تعتبر الحاجة للتكوين شعور العامل أو المؤسسة بان هناك نقص في الأداء أو في السلوك أو القدرات، بحيث يعتبر هذا النقص مشكلة ينبغي حلها، هذا ما يعبر عنه بالحاجة إلى التكوين. فمن خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة و التي تقدر ب 77.8% يمثلها العمال الذين تكونوا بناء على طلب المؤسسة، أما نسبة 22.2% فهي تمثل نسبة العمال الذين تكونوا بناء على طلبهم. ويعود ارتفاع النسبة لاهتمام المؤسسة بعمالها و مراقبتهم من خلال تقييمها لأدائهم، فتبادر المؤسسة من خلال المسؤولين الذين يلاحظون النقائص و الأخطاء التي يقع فيها العمال، وبالتالي يتم وضع برنامج تكويني في المجال الذي يلاحظ فيه القصور و الأخطاء التي يقع فيها العمال، لأجل تخطي هذه الصعوبات و عدم الوقوع في الأخطاء و معالجة النقائص والعيوب التي كانت تعيق حركتهم. أما بالنسبة للمبادرة الفردية من طرف العمال، فهي من جانبين، لأجل إكساب تأهيل فني ، واكتساب معارف جديدة أو تطوير معارف عملية ، أو لأجل الحاجة الشخصية و التي تتعلق بذات الفرد مثل الثقة بالنفس و الإدماج في المؤسسة ، و قدرة الاستيعاب...الخ.

الجدول رقم(42): نوع الأسلوب المتبع أثناء فترة التكوين

النسبة	التكرار	الأسلوب المتبع أثناء الدورة التكوينية
25.9%	21	نظري
16%	13	تطبيقي
58%	47	معا
100%	81	المجموع



الشكل رقم (48): توزيع نسب المبحوثين حسب نوع الأسلوب المتبع أثناء فترة التكوين

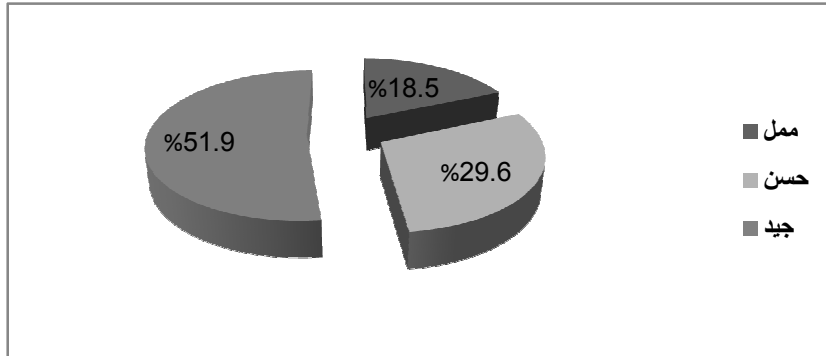


يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة يمثلها المبحوثين الذين أجابوا بان الأسلوب المتبع أثناء فترة التكوين هو نظري تطبيقي يعني الاثنين معا حيث قدرت النسبة ب 58%، ثم نسبة المبحوثين الذين أجابوا بان الأسلوب المتبع نظري و قدرت النسبة ب 25.9، و أدنى نسبة يمثلها المبحوثين الذين أجابوا بان الأسلوب المتبع هو التطبيقي و قدرت نسبتهم ب 16%. ويرجع ذلك إلى طبيعة البرنامج التكويني و نوع العمل المقرون به، بمعنى انه إذا كان البرنامج التكويني يتعلق بأمر تطبق فعليا على ارض الواقع (أثناء العمل) ومثال على ذلك البرنامج التخصصي الذي يهدف إلى التدريب على طريقة أداء العمل لذلك يتطلب نوع من الممارسة، وبرنامج تطوير الأداء الذي يهدف إلى تنمية مهارة العامل الفنية وزيادة معلوماته لتطوير الأداء.

الجدول رقم(43): جو العمل أثناء التكوين

النسبة	التكرار	جو العمل أثناء التكوين
18.5%	15	ممل
29.6%	24	حسن
51.9%	42	جيد
100%	81	المجموع

الشكل رقم(49): توزيع نسب المبحوثين حسب تقييمهم لجو العمل أثناء التكوين

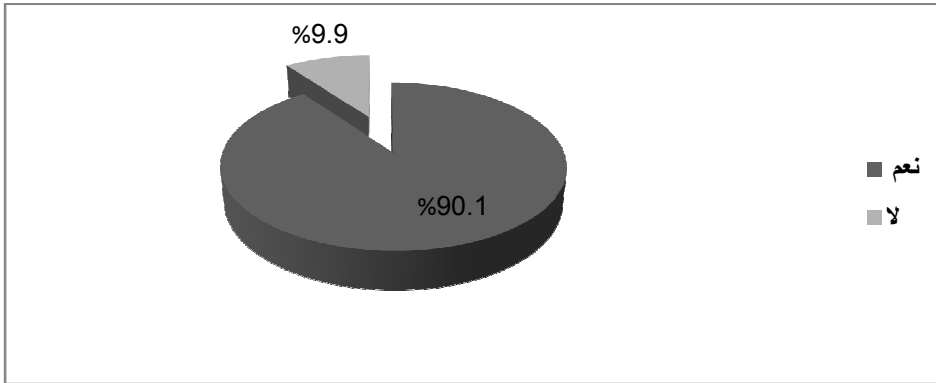


نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين يرون أن جو العمل أثناء التكوين جيد تمثل أعلى نسبة حيث تقدر ب 51.9%، تليها نسبة المبحوثين الذين يرون بان جو العمل أثناء التكوين حسن تقدر ب 29.6%، ثم أدنى نسبة وهي للمبحوثين الذين يرون أن جو العمل أثناء التكوين ممل تبلغ 18.5%. ويعود ذلك إلى كما شرنا سابق في الجدول رقم (42) إلى طبيعة البرنامج التكويني (الدروس المقدمة) بالأخص الدروس التطبيقية، بالإضافة إلى فعالية المكون و الأسلوب الذي يتبعه في إلقاء الدروس و الذي يعود إلى شخصيته و مدى سيطرته على المكونين من خلال قدرة الإقناع و التأثير الذي يفرض حالة جو العمل، ومن خلال هذه النتائج التي تغلب على الجدول ان المزج بين النظري و التطبيقي بمعنى ان العمال يتلقون دروس نظرية للزيادة في المعلومات و التعرف على النظريات المختلفة، ثم يطبقون ذلك و ممارسته على ارض الواقع، وبالتالي طريقة المناقشة الجماعية تساعد على خلق جو تنافسي و تشاوري جيد مفعم بالحيوية و النشاط.

الجدول رقم (44): الأسلوب الذي يتبعه المكون أثناء التكوين

النسبة	التكرار	يتبع المكون أسلوب الحوار و النقاش أثناء التكوين
90.1%	73	نعم
9.9%	8	لا
100%	81	المجموع

الشكل رقم (50): توزيع المبحوثين حسب إجاباتهم عن الأسلوب الذي يتبعه المكون أثناء التكوين

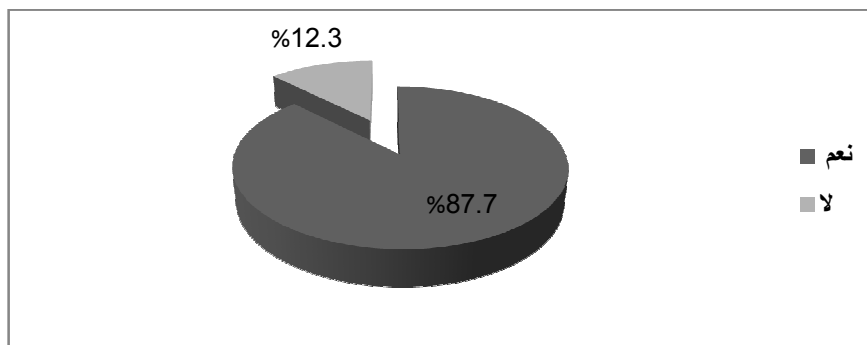


من خلال ما يعرض في الجدول يتبين لنا أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن المكون يتبع أسلوب الحوار و النقاش المفتوح فبلغت نسبتهم 90.1%، و هي نسبة عالية، بينما تبلغ نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن المكون لا يتبع أسلوب الحوار و النقاش المفتوح 9.9%. ويرجع ارتفاع النسبة إلى ان إتباع أسلوب الحوار و المناقشة المفتوحة من أحسن الطرق التي يتبعها المكونين أثناء القيام بتكوين العمال، لأنها تعطي للعامل حرية في إبداء رأيه، و حل مشاكله بنفسه، دون خوف أو تردد، وبالتالي يتوفر جو الحيوية و النشاط أثناء التكوين، وكذلك يعود إلى طبيعة برنامج التكوين، يتضح ان اغلب المبحوثين كانت تكويناتهم على برامج تخصصي أو لغرض تطوير الأداء كما ان هناك من أجرى تكوين على العلاقات الإنسانية.

الجدول رقم(45): ملائمة التكوين لطبيعة العمل لدى المبحوثين

النسبة	التكرار	ملاءمة التكوين لطبيعة العمل
87.7%	71	نعم
12.3%	10	لا
100%	81	المجموع

الشكل رقم (51): توزيع نسب المبحوثين حسب ملائمة التكوين لطبيعة العمل



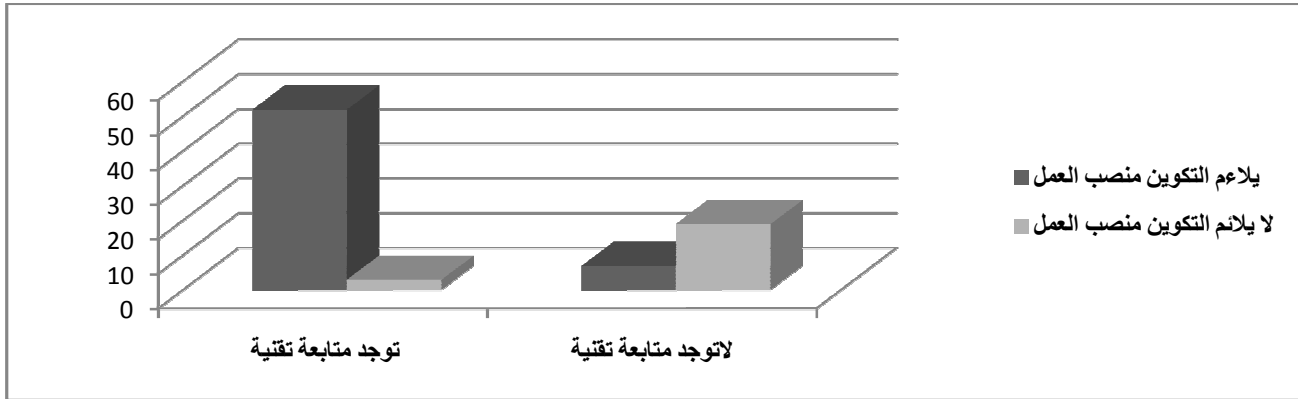
يتضح من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين يرون أن التكوين يلائم طبيعة عملهم وتقدر نسبتهم ب 87.7%، أما المبحوثين الذين لا يرون بان التكوين المقدم لهم يلائم طبيعة عملهم فتقدر نسبتهم ب12.3%. ويعني هذا إن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تسعى إلى أن توفق بين العامل و متطلبات المنصب الذي يشغله، فبمجرد التحاق فرد جديد بالمؤسسة فإنها تخضعه لبرنامج تكويني يهدف إلى كيفية أداء العمل و زيادة المهارة و الكفاءة، كما أنها تساهم في خلق اتجاهات طيبة عن المؤسسة من خلال مقابلات المشرفين لهؤلاء الموظفين، أما العمال الذين لا يتلاءم التكوين مع طبيعة العمل فإنهم يفتقدون المهارة المطلوبة في الأداء و إمكانية استخدام المعرفة المكتسبة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعليا ، أو لحل مشاكله أو تطويره نتيجة إلى تقادم المعرفة أو نسيانها، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف و العلوم و التقنيات المتطورة. وهنا يجب القيام بدورات تكوينية مواكبة و مسايرة التقدم العلمي من اجل توسيع المبادرة بالنسبة للعمال وطرق تناولهم لأعمالهم.

الجدول رقم (46):علاقة المتابعة التقنية في تقصي النقص المرتبطة بمنصب العمل بملاءمة التكوين لطبيعة منصب العمل.

المجموع	لا	نعم	ملاءمة التكوين لطبيعة منصب العمل وجود متابعة تقنية في تقصي النقص المرتبطة بمنصب العمل
55	03	52	نعم
%100	%5.5	%94.5	
26	07	19	لا
%100	%26.9	%73.1	
81	10	71	المجموع
%100	%12.3	%87.7	

معامل الارتباط: 0.29

الشكل رقم(52): تمثيل المبحوثين حسب علاقة المتابعة التقنية بملاءمة التكوين بمنصب العمل

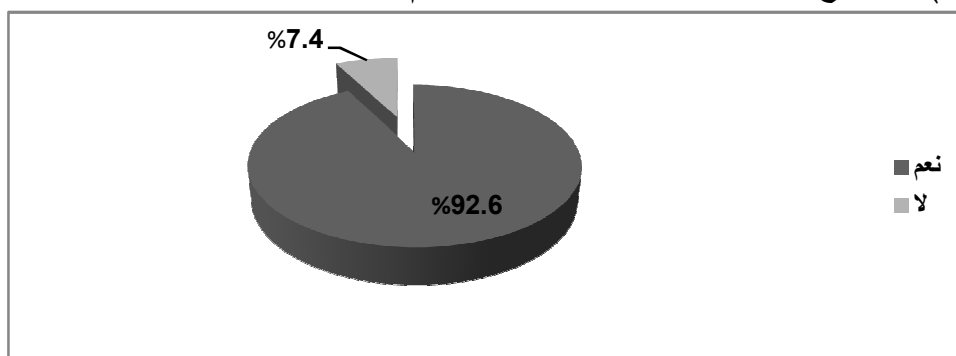


من خلال النتائج المعروضة في الجدول و الأعمدة البيانية يتضح ان نسبة 87.7% يمثلها المبحوثين الذين يرون ان التكوين المقدم ملائم لطبيعة عملهم، و نسبة المبحوثين الذين اقرروا بوجود متابعة تقنية في تقصي النقائص المرتبطة بمنصب العمل تقدر ب 94.5%، في حين ان المبحوثين الذين يقرون بعدم وجود متابعة تقنية في تقصي النقائص المرتبطة بمنصب العمل، فتقدر نسبتهم ب 73.1%، بينما نسبة المبحوثين الذين يرون بان التكوين المقدم لا يتلاءم مع طبيعة منصب العمل تقدر ب 12.3%، و تبلغ نسبة المبحوثين الذين أجابوا بعدم وجود متابعة تقنية 26.9%، و نسبة 5.5% يمثلها المبحوثون الذين أجابوا ان هناك متابعة تقنية تقوم بها المؤسسة للتعرف على النقائص المرتبطة بمنصب العمل، وارتفاع النسب يعود إلى اهتمام المؤسسة بمواردها من خلال مراقبتهم و متابعتهم و تقييم أداهم و ملاحظتهم أثناء القيام بواجباتهم، ومن خلال هاته الأساليب تسجل النقائص التي تعرقل أداء العمال، وعلى اثر النقائص التي تجدها تقوم المؤسسة بوضع برنامج تكويني يناسب المنصب المشغول، وبالتالي فان هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين متابعة المؤسسة للنقائص المرتبطة بمنصب العمل و إعداد البرنامج التكويني و ملائمة للمنصب المشغول، قيمتها تقدر ب 0.29.

**الجدول رقم (47): استفادة المبحوثين من التكوين**

الاستفادة من التكوين		التكرار	النسبة
نعم	يعود الفضل للمتكون	17	%20.98
	يعود الفضل للمكون	46	%56.79
	يعود الفضل لهما معا	12	%14.81
لا		6	%7.4
المجموع		81	% 100

**الشكل رقم (53): توزيع المبحوثين حسب استفادتهم من التكوين**

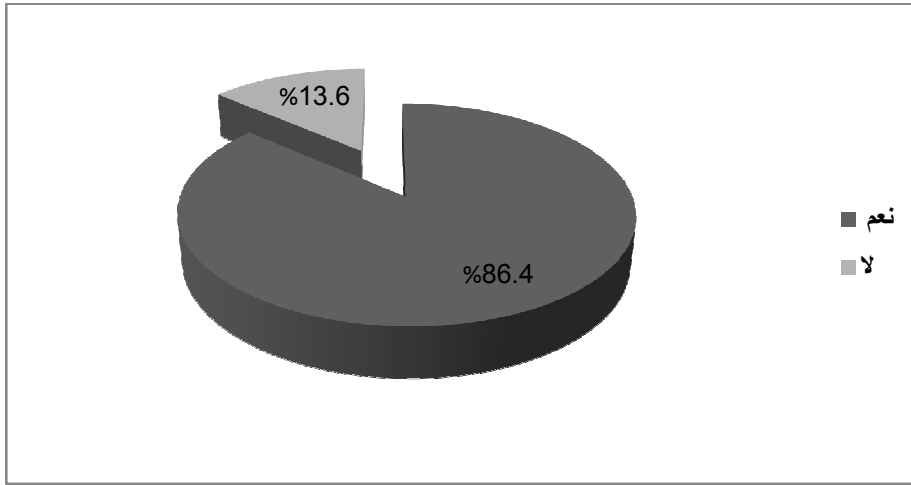


يوضح الجدول نسبة 92.6% من المبحوثين الذين استفادوا من التكوين وهي نسبة كبيرة جداً، بينما نسبة 7.4% من المبحوثين الذين لم يستفيدوا من التكوين. وهذا راجع إلى ملائمة ظروف العمل وتوفرها من أجهزة و معدات مثل التي توجد في مكان العمل، أيضاً الأسلوب السائد أثناء التكوين و طريقة إلقاء الدروس، نوعية العلاقة بين المكون و المتكون، يعتبر سبب في وصول الرسالة إلى المتكون، لان التعامل يلعب دور كبير في نفسية المتكون. مثلاً إذا كانت هناك علاقة جيدة يسهل توصيل الرسالة، أما إذا كان العكس فيصعب توصيل الرسالة ويحدث تنافر بينهما.

**الجدول رقم (48): مساهمة التكوين في تحسين قدرات المبحوثين**

مساهمة التكوين في تحسين القدرات	التكرار	النسبة
نعم	70	%86.4
لا	11	%13.6
المجموع	81	% 100

الشكل رقم (54): توزيع المبحوثين حسب رأيهم في مساهمة التكوين في تحسين قدراتهم



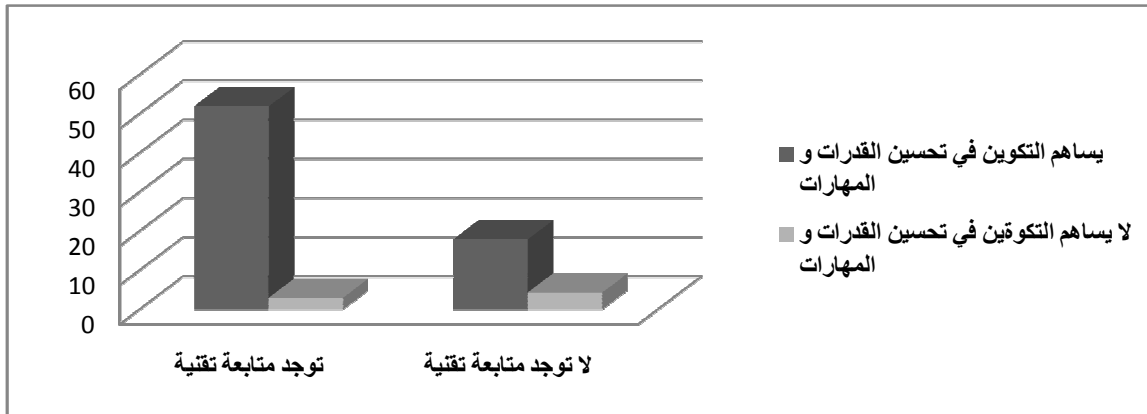
يوضح الجدول أعلاه، أعلى نسبة للمبحوثين الذين اقرروا بان التكوين يحسن من قدراتهم ومهاراتهم حيث قدرت نسبتهم بـ 86.4%، بينما نسبة 13.6% من المبحوثين الذين اقرروا بان التكوين لا يحسن من القدرات و المهارات. ويرجع ذلك إلى ان برامج التكوين الذي تضعها إدارة المؤسسة فهو لأجل تحسين قدرات و مهارات العامل و التي تتمثل في انجاز المهام، خلق حلول لمشاكل، اتخاذ القرار، إتقان العمل، وكذلك زيادة ثقتهم بقدراتهم المهنية، لان هذه البرامج التكوينية التي تلقن للعمال تعتبر مجموعة من المعارف النظرية و التقنية ذات العلاقة المباشرة بالعمل الذي يزاولونه، كما أنها تزيد من درجة وعيهم بالمخاطر المهنية التي يمكن ان تواجههم خلال العمل، و تساعدهم على الاقتراب أكثر إلى الآلة و العمل معها بأكثر مرونة و يقظة، مما يزيد من تناسبهم و توافقهم مع العمل الذي يؤديونه، كما أنها تسهم في خفض الأخطاء المهنية، لأنه عن طريق التكوين تزيد درجة الوعي بإجراءات و طرق العمل الصحيحة، و ذلك من خلال إرشاد الأفراد و توجيههم فيما يتعلق باللوائح و التعليمات و الضوابط الخاصة بالصيانة و المحافظة على الآلات ، و اتباع أسلوب العمل السليم و الالتزام بتعليمات الصحة و السلامة المهنية، وهذا ما يزيد من إدراكهم للمخاطر التي تحيط بهم في بيئة العمل و يقلل نسبة الأخطاء المهنية و حوادث العمل.

الجدول رقم(49) يوضح علاقة المتابعة التقنية في تفصي النقاىص المرتبطة بمنصب العمل بمساهمة التكوين في تحسين القدرات و المهارات.

المجموع	لا	نعم	مساهمة التكوين المقدم في تحسين القدرات و المهارات وجود متابعة تقنية في تفصي النقاىص المرتبطة بمنصب العمل
55	03	52	نعم
%100	%5.5	%94.5	
26	08	18	لا
%100	%30.8	%69.2	
81	11	70	المجموع
%100	%13.6	%86.4	

معامل الارتباط: 0.17

الشكل رقم(55): يمثل إجابة المبحوثين حول علاقة المتابعة التقنية بمساهمة التكوين في تحسين قدراتهم



يتضح من خلال الجدول والتمثيل البياني أعلاه ان نسبة 86.4% من المبحوثين الذين يرون بان التكوين المقدم يساهم في تحسين القدرات و المهارات، حيث ان نسبة 94.5%، يمثلها المبحوثون الذين يقرون بوجود متابعة تقنية في تفصي النقاىص المرتبطة بمنصب العمل، ونسبة 69.2% من المبحوثين الذين يقرون بعدم وجود المتابعة، بينما تمثل نسبة 13.6% المبحوثين الذين يرون ان التكوين لا يساهم في تحسين القدرات و المهارات، في حين نجد المبحوثين الذين يقرون بان لا وجود للمتابعة التقني و تقدر نسبتهم بـ30.8%، و نسبة 5.5% يمثلها المبحوثون الذين يرون عكس

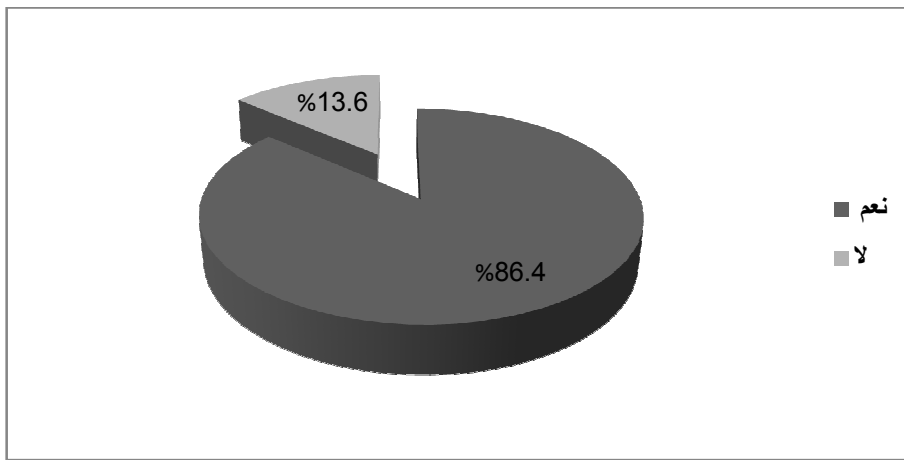


ذلك. وتفسير هذا الارتفاع للنسب يعود إلى ان وجود علاقة وثيقة بين المتابعة التقنية وبرامج التكوين المقدمة، فالمتابعة التقنية تساعد في تخطي النقائص و تصحيحها، كما ان لها الفضل في وضع وانتقاء برامج التكوين التي تناسب و تلائم كل عامل في المؤسسة، بمعنى لها دور كبير و هام جدا في المؤسسة، فهي تساهم في تقليل التكاليف من جهة كما أنها تساعد في سرعة الإنجاز ومنه فعالية المنظمة.

**الجدول رقم (50): مساهمة التكوين حصول المبحوثين على مهارات جديدة**

النسبة	التكرار	مساهمة التكوين في الحصول على مهارات جديدة
86.4%	70	نعم
13.6%	11	لا
100%	81	المجموع

**الشكل رقم (56): توزيع نسب المبحوثين حسب مساهمة التكوين حصولهم على مهارات جديدة**



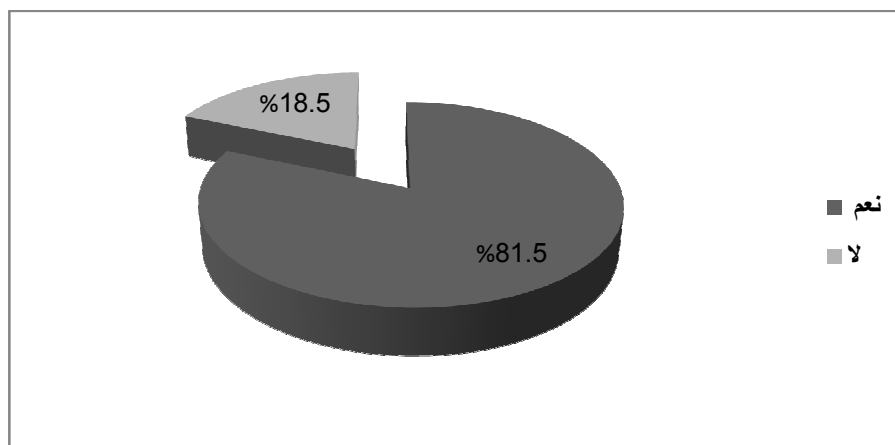
من خلال نتائج الجدول و الدائرة النسبية، يتضح أن جل المبحوثين يرون بان التكوين ساعدهم في الحصول على مهارات جديدة وتقدر نسبتهم بـ 86.4%، بينما نسبة 13.6% من المبحوثين الذين يرون بأنه لا يساعدهم في الحصول على مهارات جديدة. ويفسر ذلك ان البرامج التكوينية التي تلقاها المبحوثين تحوي تعليم مهارات جديدة و هذا حسب التغيير الذي يطرأ في المجتمع فانه يؤثر على تغيير أساليب العمل التي تكون أكثر فعالية مع التغيير ومواكبة للتكنولوجيا، و تعزز مهارات العمال ، كما أنها تمنحهم فرص لتطوير الوظيفة و التكيف معها و مع بيئة العمل، أما العمال الذين لا يرون ان

التكوين يساعد في الحصول على مهارات جديدة، هذا يفسر بعدم استيعابهم محتوى البرنامج التكويني أو يعود للمكون وعدم مراعاته للفروق الفردية للمتكونين من حيث السن ، الاقدمية، المستوى التعليمي...الخ.

#### الجدول رقم (51): مساهمة التكوين في تحسين علاقة المبحوثين مع زملائهم

النسبة	التكرار	مساهمة التكوين في تحسين العلاقة مع الزملاء
81.5%	66	نعم
18.5%	15	لا
100%	81	المجموع

الشكل رقم (57): توزيع نسب المبحوثين حسب مساهمة التكوين في تحسين علاقة المبحوثين مع زملائهم

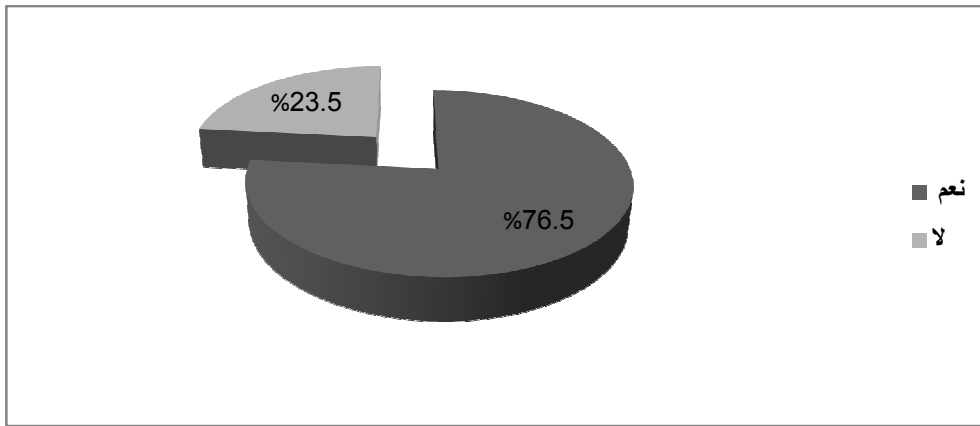


من خلال البيانات المعروضة في الجدول يتبين لنا أن نسبة 81.5 % من المبحوثين الذين يرون أن التكوين يحسن من العلاقة مع الزملاء وهي نسبة كبيرة بالنسبة للمبحوثين الذين لا يرون أن التكوين لا يحسن العلاقة بين الزملاء حيث قدرت نسبتهم بـ 18.5%. ويعود ذلك إلى تنوع البرامج التكوينية التي تضعها المؤسسة، هذا يعني ان برنامج العلاقات الإنسانية له دور كبير في التأثير على العمال المتكونين فمن خلال تمثيل الأدوار يتم الإحساس بالمسؤولية، و بالتالي مراعاة كل عامل لظروف الأخر، كما ان التكوين يسهم في تحقيق الانسجام، التعاون ، الاحترام المتبادل و الثقة بالنفس، كما انه يحسن من فعالية الاتصال و الذي من شأنه يساهم في خلق العوامل النفسية المريحة كالشعور بالطمأنينة ، و استقرار العامل وتولده شعور بالمكانة الاجتماعية والأهمية.

## الجدول رقم (52): مساهمة التكوين في تحسين العلاقة بين العامل و المسؤول

النسبة	التكرار	مساهمة التكوين في تحسين العلاقة بين العامل و المسؤول
76.5%	62	نعم
23.5%	19	لا
100%	81	المجموع

الشكل رقم (58): توزيع نسب المبحوثين حسب مساهمة التكوين في تحسين العلاقة بين العامل و المسؤول

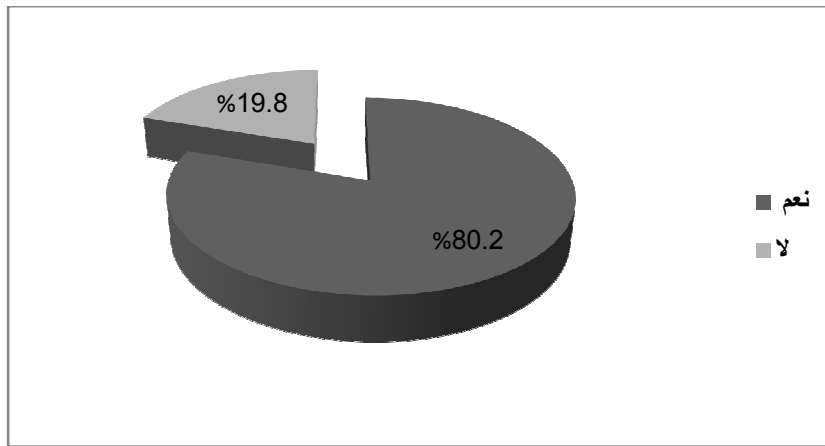


يبين لنا الجدول أعلاه، أعلى نسبة للمبحوثين الذين أجابوا بان التكوين يحسن العلاقة بين العامل و المسؤول حيث قدرت ب 76.5%، بينما نسبة المبحوثين الذين أجابوا بان التكوين لا يحسن العلاقة بين العامل و المسؤول فكانت نسبتهم تقدر ب 23.5%. فان ذلك يعود لنوع البرنامج التكويني الذي تضعه المؤسسة و الذي تسعى من خلاله إلى تحسين سلوك وعلاقات الموظفين في مختلف الاتجاهات، كما يمكن ان يكون للمكون مواصفات و قدرات تؤثر في الاتجاه الايجابي على المتكويين من حيث إضافة و ترسيخ معلومات ومعارف جديدة تحسن من سلوكهم و يغير من وجهات نظرهم التي كانوا يبدونها للرئيس، و يتعلمون كيفية التعامل معه، و بالتالي ينتج عن ذلك الانضباط في العمل و المواظبة و الالتزام بتنفيذ الأوامر، وعدم التغيب، وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات، هذا لتحقيق المواءمة بين الأهداف الشخصية للعمال و الأهداف العامة للمؤسسة لتجنب الصراعات و المشاكل التي تعرقل الفعالية.

**الجدول رقم(53): مساهمة التكوين في إتاحة فرصة الحوار و النقاش**

النسبة	التكرار	إتاحة التكوين لفرصة الحوار و النقاش
%80.2	65	نعم
%19.8	16	لا
% 100	81	المجموع

الشكل رقم (59): توزيع المبحوثين حسب رأيهم حول مساهمة التكوين في إتاحة فرصة الحوار و النقاش

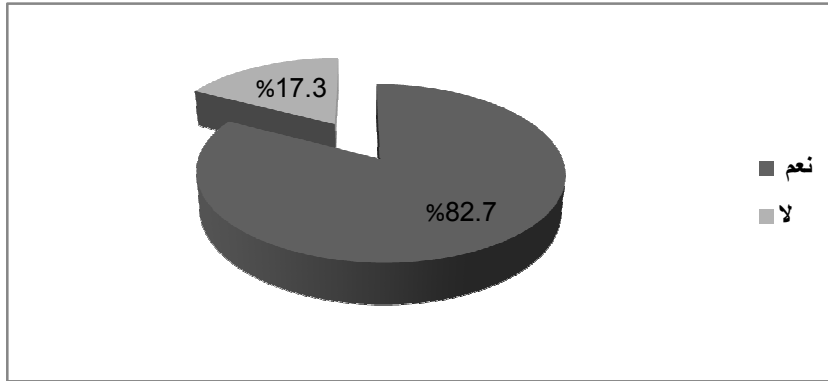


تبين البيانات المعروضة في الجدول أن اغلب المبحوثين يتيح لهم التكوين فرصة الحوار و المناقشة حيث تبلغ نسبتهم %80.2، بينما المبحوثين الذين لا يتيح لهم التكوين هذه الفرصة فتقدر نسبتهم ب %19.8. و يرجع ذلك إلى دور الخصائص الشخصية للعامل مثل المستوى التعليمي ، و كذلك أسلوب المكون و طريقته في إلقاء الدروس التكوينية و تلقينها ، والذي يركز على منح فرص مناقشة و إتاحتها للمتكونين لمشاركتهم في الحوار و النقاش الذي يدور بينهم، مما يجعلهم يندمجون مع بعضهم البعض، ويشعرون بأهمية أفكارهم، فيدفعهم ذلك إلى التجاوب مع مجريات الدورة التكوينية.

**الجدول رقم (54): العمل بما تعلمه العامل أثناء الدورة التكوينية.**

النسبة	التكرار	العمل بما تعلمه العامل أثناء الدورة التكوينية
%82.7	67	نعم
%17.3	14	لا
% 100	81	المجموع

الشكل رقم (60): توزيع نسب المبحوثين حول العمل بما تعلموه أثناء الدورة التكوينية

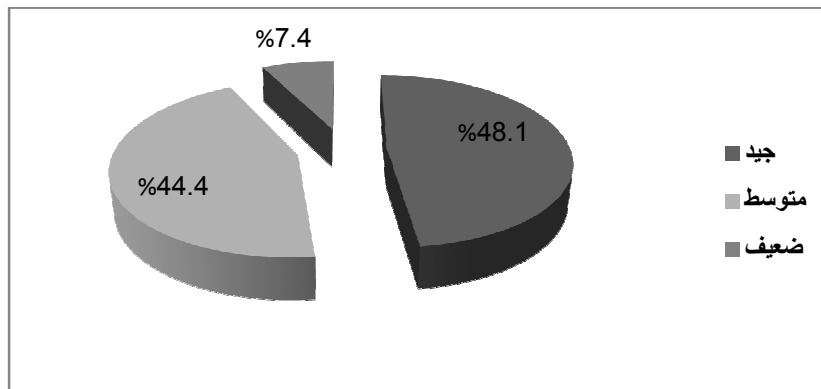


يتبين من خلال الأرقام المعروضة في الجدول، أن أغلب المبحوثين يعملون بما تعلموه أثناء الدورة التكوينية، وتبلغ نسبتهم 82.7%، بينما نسبة المبحوثين الذين لا يفعلون ذلك تقدر ب 17.3%. ويرجع ذلك إلى أن الدورات التكوينية كانت جيدة و ناجحة ومنطقية لها علاقة بمنصب العمل، كما أنها أثرت بشكل ايجابي على القدرات الفكرية و المهارات السلوكية للعمال، حيث أنهم استفادوا منها كثيرا، وهذا بزيادة رصيدهم المعرفي و العلمي مما يمكنهم من أداء عملهم، وانجاز مهامهم دون صعوبات.

الجدول رقم(55): تقييم المبحوثين للدورة التكوينية

النسبة	التكرار	تقييم الدورة التكوينية
48.1%	39	جيد
44.4%	36	متوسط
7.4%	6	ضعيف
100%	81	المجموع

الشكل رقم(61): توزيع نسب المبحوثين حول تقييمهم للدورة التكوينية

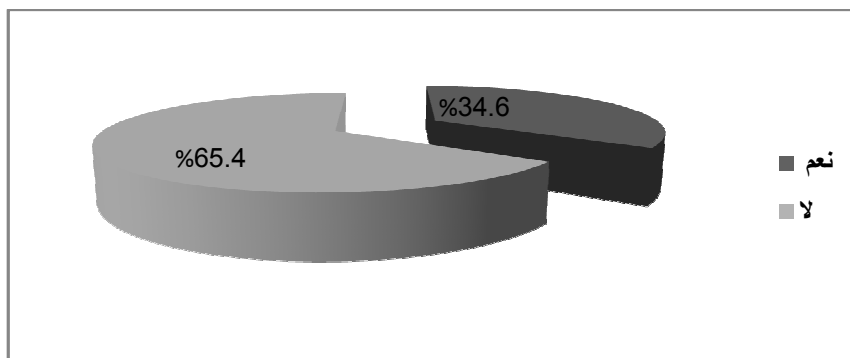


يوضح الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين كان تقييمهم للدورة التكوينية بتقدير جيد، حيث قدرت نسبتهم ب 48.1 % وهي أعلى نسبة، تليها نسبة المبحوثين الذين يقيمون الدورة التكوينية بتقدير متوسط، وبلغت النسبة 44.4 %، و أخيرا نسبة المبحوثين الذين يقيمون الدورة التكوينية بتقدير ضعيف، قدرت ب 7.4 %، وهي أدنى نسبة. وتفسير ذلك يرجع إلى نسبة الاستفادة من التكوين، هذا دليل على أن العمال استفادوا كثيرا من الدورات التكوينية، فقد أفادتهم في تحسين مهاراتهم و تجديدها، و ترقيةهم، و تحسين أداءهم، تعلم من الأخطاء، كيفية التعامل مع المشاكل التي تواجههم، واكتسابهم الثقة والاعتماد على النفس، والشعور بالاستقلالية و المسؤولية نحو الواجبات و الأدوار المطلوبة منهم، كما أنها أفادتهم في تهذيب سلوكياتهم و تغيير اتجاهاتهم نحو العمل، وزيادة الوعي بأهمية التعاون ومرونة الاتصال و العلاقات الإنسانية الجيدة، كذلك تقلص الإصابات بالأمراض المهنية و حوادث العمل من خلال إلمام الفرد بالإرشادات و التعليمات اللازمة لتجنب مخاطر العمل. أما العمال الذين كان تقييمهم ضعيف و ذلك لعدم استفادتهم من التكوين بالشكل الجيد وهذا لوجود صعوبات تتمثل في صعوبة الفهم و الاستيعاب، وصعوبة التكيف مع نظام العمل، كذلك البعد عن المنزل و الغربة التي يعاني منها العمال عند الانتقال إلى احد المراكز التابعة للمؤسسة مثل (بن عكنون ، البليدة...الخ)

#### الجدول رقم(56): تعرض المبحوثين لصعوبات أثناء الدورة التكوينية

النسبة	التكرار	التعرض للصعوبات أثناء الدورة التكوينية
34.6%	28	نعم
65.4%	53	لا
100 %	81	المجموع

الشكل رقم (62): توزيع نسب المبحوثين حسب تعرضهم لصعوبات أثناء الدورة التكوينية

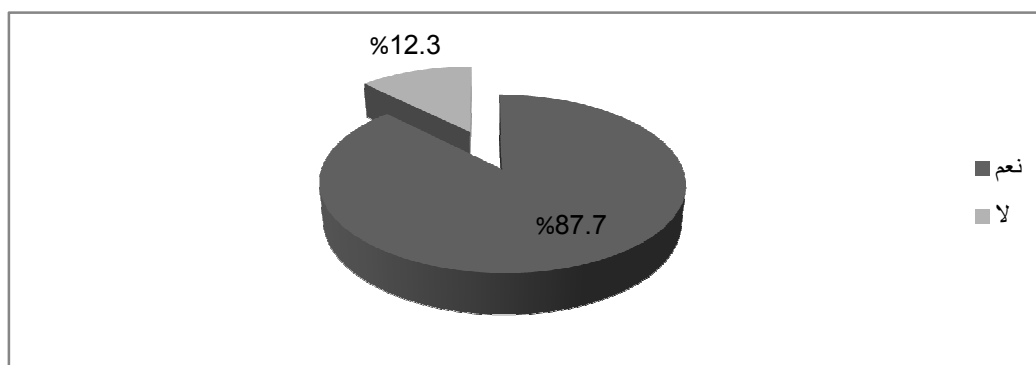


يبين الجدول أعلاه نسبة المبحوثين الذين لم تواجههم صعوبات أثناء الدورة التكوينية حيث تبلغ نسبتهم 65.4%، أما نسبة المبحوثين الذين واجهتهم صعوبات أثناء الدورة التكوينية فتبلغ نسبتهم 34.6%. ويرجع ذلك نوع البرامج التكوينية و التي تتلاءم مع معارف وقدرات المتكويين ، كذلك إلى المكون وطريقة تلقينه لهذه البرامج التكوينية، وكذلك استيعاب المتكويين للدروس التي يتلقونها أثناء الدورة التكوينية، أما الذين واجهتهم صعوبات مثل صعوبة القدرة على الاستيعاب، عدم إجادة اللغات الأجنبية... الخ

الجدول رقم(57): استفادة المبحوثين من دورات تكوينية أخرى

النسبة		التكرار		الاستفادة من دورات تكوينية أخرى	
87.7%	22.22%	71	18	نعم	تحسين القدرات
	20.98%		17		اكتساب معارف مهمة
	9.87%		8		تحسين و زيادة الإنتاج
	28.39%		23		الترقية
	6.17%		5		أخرى
12.3%		10		لا	
100%		81		المجموع	

الشكل رقم (63): توزيع نسب المبحوثين حول استفادتهم من دورات تكوينية أخرى



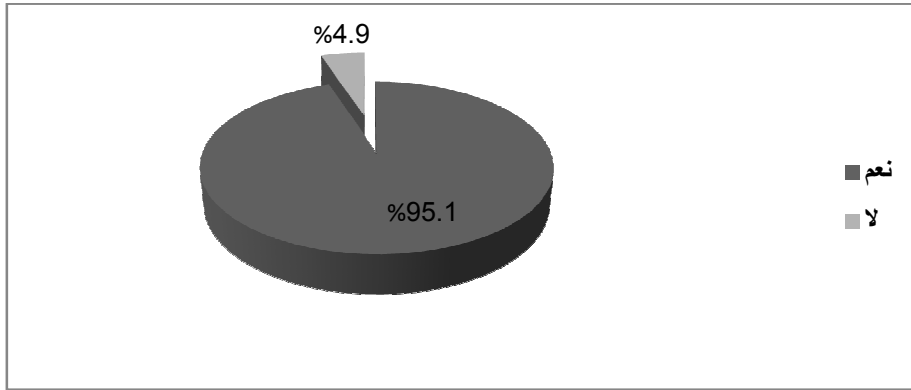
يوضح الجدول أعلاه، أن المبحوثين الذين يريدون الاستفادة من دورات تكوينية أخرى يمثلون نسبة 87.7 %، وهي أعلى نسبة، بينما نسبة 12.3 % من المبحوثين الذين لا يريدون الاستفادة من دورات تكوينية أخرى. وتفسير ذلك يعود إلى أن التكوين له تأثير كبير في العمال، وهذا يتضح من خلال استجابتهم للاستفادة من البرامج التكوينية أخرى، لتحسين قدراتهم المهنية ويتعرفوا أكثر على كل ما يتعلق بمنصبهم من مهام وواجبات ومسؤوليات، و لاكتساب معارف تهمهم، منها ما يتعلق بمنصب العمل، وهناك ما يرتبط بكيفية التعامل مع الزملاء و الرؤساء، بمعنى علاقات الاتصال، أيضا بغية تحسين و زيادة الإنتاج، كذلك لأجل الترقية والتي تبلغ أكبر نسبة، لأن العامل لما يتكون فإن المستوى التعليمي يرتفع وبالتالي يطلب من المؤسسة منصب عمل أعلى يلاءم مستواه التعليمي، ويوجد سبب آخر هو تحسين المستوى المعيشي للعامل.

الجدول رقم(58): أهمية التكوين للقيام بمتطلبات المنصب.

أهمية التكوين		التكرار	النسبة
نعم	اكتساب خبرات و صقل المهارات	20	24.69%
	رفع مستوى كفاءة الفرد	37	45.67%
	اكتشاف مهارات جديدة	16	19.75%
	أخرى	4	4.93%
لا		4	4.9%
المجموع		81	100 %



الشكل رقم (64): توزيع نسب المبحوثين حسب أهمية التكوين للقيام بمتطلبات المنصب.



من خلال الشواهد الكمية في الجدول و الرسم البياني ، يتبين لنا ان جل المبحوثين اقرروا بان التكوين مهم و ضروري للقيام بمتطلبات منصب العمل حيث تقدر نسبتهم ب 95.1 %، بينما نسبة المبحوثين والذين لا يقرون بأهمية التكوين و ضرورته للقيام بمتطلبات منصب العمل تقدر ب 4.9 % . و يرجع ذلك إلى ان التكوين يعتبر احد المتطلبات الوظيفية المصاحبة للتكامل و تحقيق الأهداف كما يرى ميرتون ، لان تقسيم العمل يصاحبه بالضرورة تكوين الأفراد و إعدادهم إعدادا جيدا ووضعهم في التخصص الذي يوافق قدراتهم و تأهيلهم للقيام بالأدوار الجديدة و المستقبلية و زيادة فعاليتهم، كما ان فايول اقر على ضرورة التكوين بما يتوافق مع المنصب المشغول من جهة و بما يتوافق و قدرات العمال و خبراتهم من جهة أخرى، و هذا ما أكد عليه العمال في المقابلة\* انه يدعم تفاعلهم مع الآلات التكنولوجية و قدراتهم على التعامل مع المشكلات و المواقف المستجدة ، كما ان الأثر الذي الملموس الذي يبديه التكوين على العمال، فهو يكسب الفرد خبرات و يصقل مهاراته كما انه يرفع من مستوى كفاءة الفرد، كذلك يسهم في اكتشاف مهارات جديدة، و يساعدهم في الارتقاء في السلم الوظيفي، كذلك يحثهم على الالتزام بتنفيذ الإجراءات الوقائية في مكان العمل الذي يتسم بالصعوبة و الخطورة، وهذا قصد التخفيض من حوادث العمل، و حسن استغلال الموارد المتاحة في العمل و عدم تضييع الوقت في أداء المهام وهذا قصد تحقيق فعالية الأفراد في مناصبهم مما يؤدي إلى فعالية المؤسسة.

\* السؤال رقم (06) من المقابلة

## 2- الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية

من خلال تحليل نتائج الجداول المتعلقة بمساهمة المتابعة التقنية من طرف المؤسسة في تطابق برامج التكوين مع المنصب المشغول نجد ان:

- هناك متابعة تقنية في تفصي النقائق المرتبطة بمنصب العمل لان المؤسسة تعمل جاهدة على تحقيق التوافق بين العامل ومتطلبات منصب العمل الذي يشغله و بالتالي تقوم بمتابعة تقنية لتفصي النقائق المرتبطة بمنصب العمل لكي تقوم بدراساتها، وتسطير برنامج تكويني يحوي التعلم على القصور أو النقص الذي يعترى شاغل المنصب، وهذا ما يشير إليه الجدول رقم(36)

- نظرا لاهتمام المؤسسة بمواردها البشرية فإنها تقوم بمتابعتهم، بتلقيهم دورات تكوينية اغلبها في مراكز تابعة للمؤسسة ، هذا ما يوضحه الجدول رقم(37) و الجدول رقم (38)

- اغلب المبحوثين كان غرضهم من التكوين لأجل تحسين مستوى أداءهم، وبالتالي رفع أداء المؤسسة، وهذا ما نلاحظه في الجدول رقم (39)

- بعض العمال يتم استشارتهم في تحديد مضمون التكوين، وذلك لتحقيق التوافق بين منصب العمل والبرامج التكوينية المقدمة، و هذا ما يعبر عنه الجداول (40)

- معظم العمال كان تكوينهم بناء على طلب المؤسسة، لأنها تعتبر المسؤولة عن العمال وهي التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بتكاليف اقل، وسرعة اكبر، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (41)

- الأسلوب المتبع أثناء فترة التكوين النظري و التطبيقي في نفس الوقت، لان هناك محاضرات لا تحتاج إلى تطبيق، كما ان هناك دروس تستدعي التطبيق لذلك فان الأسلوبين معا يتبعان أثناء التكوين، وهذا ما يولد جو جيد مليء بالمناقشة المفتوحة، بعيد عن الملل و الضجر وهذا ما نجده في الجداول رقم (42)،(43)، (44)

- اغلب العمال نجد ان التكوين المقدم لهم يتطابق مع طبيعة منصب عملهم، ويعود الفضل إلى المتابعة التقنية التي تقوم بها المؤسسة و استشارة العمال في تحديد مضمون التكوين، هذا ما يشير إليه الجدول رقم(45)، (46)

- جل العمال استفادوا من التكوين المقدم لهم ويعود الفضل في ذلك إلى المكون و المتكون في نفس الوقت، كما ان ذلك يبرز جليا من خلال: تحسين القدرات و المهارات، المساعدة في الحصول على مهارات جديدة، كما انه يحسن العلاقات مع الزملاء ومع المسؤول، و يتيح فرصة للحوار والنقاش، ونجد ذلك في الجداول (47)،(48)،(49)،(50)،(51)،(52)،(53)

- اغلب العمال يعملون على ما تعلموه أثناء الدورة التكوينية، نستنتج من ذلك هذه الدورات التكوينية كان لها أثرا كبيرا على العمال، حيث أنهم كانوا راضون عن هذه الدورات التكوينية، وعبروا عن ذلك بتقييمهم لها بأنها دورات جيدة، نجد ذلك يتضح في الجداول، رقم(54)

- جل العمال يريدون الاستفادة من دورات تكوينية للتخصص في عملهم أكثر، تركيزا على تحسين القدرات، والترقية، ونلاحظ ذلك في الجدول رقم (57)

- التكوين مهم وضروري للقيام بمتطلبات منصب العمل لأنه يساهم في صقل مهارات الفرد ورفع مستوى كفاءته ونجد ذلك في الجدول رقم (58).  
ومنه نستنتج ان المتابعة التقنية لها دور كبير في تطوير مهارات العامل و صقلها كما أنها تساهم في اختيار برامج التكوين الملائمة لمنصب العمل المشغول.

يمثل الاستنتاج العام النتائج النهائية للدراسة والتي تفرض على الباحث مناقشتها، ومن خلال الدراسة الحالية، المعنونة بتنمية الكفاءات وعلاقتها بالفعالية التنظيمية للمؤسسة، والتي كانت تحت الفرضية العامة التالية: تساهم تنمية الكفاءات في التأثير على فعالية المؤسسة، وانطلاقاً من تحليل بيانات الفرضيتين الفرعيتين: تساهم بطاقة منصب العمل في توافق مهارات العامل مع المنصب المشغول، والتي حاولنا فيها معرفة إذا كانت هناك بطاقة لمنصب العمل مجسدة واقعياً في المؤسسة من خلال التعرف على مكونات هذه البطاقة والتي تتمثل في الإبلاغ بالمهام والمسؤوليات التي تتعلق بمنصب العمل وكذلك تحديد المهام والوظائف للعمال، كذلك علاقات الاتصال التي ترتبط بمنصب العمل، كذلك أسلوب القيادة التي يتطلبها المنصب المشغول، مثل اتخاذ القرارات. والفرضية الثانية والتي مفادها تساهم المتابعة التقنية من طرف المؤسسة في تطابق برامج التكوين مع المنصب المشغول، والتي حاولنا فيها إبراز دور المتابعة التقنية التي تقوم بها المؤسسة في ضبط برامج التكوين وتلاؤمها مع المنصب المشغول من خلال التعرف على واقع التكوين في مؤسسة (وحدة إنتاج الكهرباء والغاز بأردان)، وهل هناك متابعة فعلية من طرف المؤسسة في تقصي النقائص والقصور المتعلقة بمنصب العمل... الخ. توصلنا من خلال الاستنتاجين الجزئيين إلى:

- يتم الإبلاغ عن المهام والمسؤوليات التي تتعلق بمنصب العمل، إلا أنه بشكل غير مكتوب، بمعنى أنه يتم ذلك شفويًا.
- يتم تحديد المهام والوظائف المتعلقة بكل عامل، كل على حسب متطلبات المنصب المشغول من مؤهلات ومهارات ومعارف.
- أما عن علاقات الاتصال نستنتج أنها جزء هام بين العمال تعبر عن تماسكهم الاجتماعي وتكاملهم، واحتكاكهم وتبادلهم المعارف مع بعضهم البعض لزيادة فعالية منصب العمل وبالتالي فعالية المؤسسة.

كما نستنتج أنه أغلب العمال يتخذون قرارات، هذا نتيجة حركتهم ونشاطهم أثناء القيام بمهامهم ووظائفهم، مما يستدعي الاستفادة من بعضهم البعض جراء الاتصال سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها، وبالتالي تخطي الصعوبات ومواجهتها باتخاذ قرارات تبرز في العامل روح القيادة.

هذا ما يخص الاستنتاج الجزئي الأول، أما بخصوص الاستنتاج الجزئي الثاني تكشف الدراسة الميدانية عن:

- توجد متابعة تقنية من طرف المؤسسة تتمثل في اهتمامها البالغ بتكوين مواردها البشرية لتغطية النقص و تخطي العقبات المتعلقة بمنصب العمل، وهذا من خلال استشارة العمال داخل المؤسسة حول تحديد مضمون التكوين، حتى يمكن التعرف على النقائص بصفة أفضل.
  - ان برامج التكوين المقدمة تتلاءم مع المنصب المشغول، و تركز على تحسين الأداء، حيث استفاد منها اغلب العمال، مما أدى ذلك إلى تطبيقها والعمل بها أثناء القيام بمهامهم ووظائفهم.
  - ان أسلوب المكون الفعال (طريقته في إيصال المعلومة من خلال المناقشة والحوار) يساهم في تحسيس العمال على العمل و ترغيبهم فيه و إبعاد الملل و الضجر عنهم.
  - ان التكوين مهم و ضروري للقيام بمتطلبات منصب العمل فهو يرفع من مستوى كفاءة الفرد من مهارات و معارف و قدرات، كما انه يتيح للفرد اكتساب الخبرات و صقلها، كما انه يمكنه من اكتشاف خبرات جديدة... الخ.
- و بالنسبة للفرضية العامة للبحث يمكن ان نقبل صحتها نسبيا والحكم على المؤسسة (وحدة إنتاج الكهرباء بأدرار) أنها تنمي كفاءاتها عن طريق التكوين مما يؤثر إيجابا على فعاليتها.

## توصيات الدراسة

من خلال الدراسة الحالية المعنونة بتتمية الكفاءات و علاقتها بالفعالية التنظيمية للمؤسسة تم التوصل إلى جملة من التوصيات إلى الجهات المعنية و مسؤولي المؤسسات:

- ✓ تولية لاهتمام بالعنصر البشري من خلال استثماره و تثمين قدراته ومهاراته.
- ✓ تولية الاهتمام ببطاقيه مخصصة لكل منصب عمل في المؤسسة وخلقها كتابيا للإحاطة بجميع ما يتطلبه المنصب و التعرف على كل جوانبه.
- ✓ تولية الاهتمام بمنصب العمل المشغول من خلال وضع برامج تكوينية تتعلق بمتطلبات المنصب المشغول لترقيته و تطويره.
- ✓ إعطاء أهمية كبيرة للمتابعة التقنية من طرف المؤسسة و دعمها.
- ✓ محاولة دمج العمال و استشارتهم في شؤونهم المتعلقة بمنصب عملهم.

من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة" تنمية الكفاءات و علاقتها بالفعالية التنظيمية للمؤسسة"، في المؤسسة الجزائرية بشكل عام و مؤسسة "وحدة إنتاج الكهرباء بأدرار" بصفة خاصة، تم التعرف على التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات، و ماهية تكوين الكفاءات، و الفعالية التنظيمية للمؤسسة باعتبار منصب العمل كجزء أساسي للمؤسسة، تم التطرق له والتعرف على كيفية دراسته، وأهميته في التنظيم. كما تم التطرق في الجوانب الميدانية بتفاصيلها و خصوصيتها التي تطرح إطارا معرفيا و اجتماعيا ومهنيا يهتم بعنصر هام و متواجد في المؤسسة ألا وهو الكفاءات ( المورد البشري) حيث تم إعطاء بناء اجتماعي يضم أبعاد مختلفة تشكل ترابط فيما بينها ضمن متغيرات ومؤشرات ترصد العلاقة ما بين تنمية الكفاءات و الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

وهذا من خلال الاهتمام بالتكوين، لكن ليس بمفهومه القديم و الذي يوحي بالفكر تكوين الشخص وزيادة مستواه التعليمي دون مراعاة إمكانيات المؤسسة، و إنما التكوين حول منصب العمل و الذي بدوره يقوم بترقية وتطوير مناصب العمل و الإلمام بكل الجوانب المرتبطة بها.

ولاعتبار بطاقة منصب العمل لها أهميتها ودورها في التنظيم و الذي يتمثل في التوفيق بين متطلبات منصب العمل ومهارات العامل، يستدعي بالضرورة إبرازها كوثيقة تسلم للعامل مباشرة عند تعيينه في منصب عمله، لكي يتمكن من معرفة كل ما يتعلق بمنصب عمله وما يترتب عليه من واجبات ومسؤوليات، يجب القيام بها.

كما يجب الاعتراف بأهمية المتابعة التقنية التي تقوم بها المؤسسة والعمل على تطبيقها، فهي تسهم في خلق التلاؤم و التناسب بين برامج التكوين و المنصب المشغول، وهذا ما يساعد في تخطي الصعوبات التي يواجهها العمال.

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع:

### 1-الكتب:

#### 1-1. الكتب بالعربية

1. إحسان محمد الحسن، **مناهج البحث الاجتماعي**، دار وائل للنشر، الأردن عمان، ط1، 2005.
2. احمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، دار النهضة للنشر والتوزيع، بيروت، ط2، 1979.
3. احمد طرطار، **الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
4. احمد ماهر، **السلوك التنظيمي** (مدخل بناء المهارات )، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2011.
5. السيد الحسيني، **علم الاجتماع التنظيم**، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1994.
6. المختار محمد إبراهيم، **مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الإجرائية**، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008م.
7. بلال خلف السكارنه، **تصميم البرامج التدريبية**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2011.
8. بوحنية قوي، **تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات**، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، عمان، ط1، 2010.
9. بوفلجة غيات، **التربية من اجل الفعالية**، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، ط1، 2006.
10. بوفلجة غيات، **فعالية التنظيمات تشخيص وتطوير**، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، ط1، 2003.
11. ثابت حبيب، **وبن عبو الجبالي، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية**، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية، ط1، 2009.

12. جان مارك لوغال إدارة الموارد البشرية ، ترجمة (العميد الركن، د نبيل جواد)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع بيروت ، لبنان ، ط1، 2008
13. جلال محمد النعيمي، دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج و العمليات، إثراء للنشر، عمان - الأردن، ط1، 2009.
14. حسين عبد الحميد احمد رشوان، البناء الاجتماعي الأنساق والجماعات، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2007.
15. خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، ط1، 2008.
16. زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط1، 2006.
17. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية ( إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2007.
18. سليم عيسى، إدارة شؤون الأفراد، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، ط1، 2010.
19. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
20. طارق طه، التنظيم ( النظرية - الهياكل - التطبيقات)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
21. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر، عمان - الأردن، ط1، 2008.
22. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط، 2009.

23. عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى للنشر، الجزائر، 2011.
24. عبد الكريم القنبيعي الإدريسي، الثقافة المقاولاتية (من نظريات المدارس إلى آليات المقاربات مقدمات في سوسيولوجيا التنظيمات )، منشورات مقاربات (مجلة العلوم الإنسانية)، المملكة المغربية، ط1، 2013.
25. عبد الكريم بو حفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
26. عبد الوهاب سويسي، المنظمة، المتغيرات- الأبعاد - التصميم، دار النجاح للنشر، الجزائر، 2009.
27. عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 2008.
28. عماد علي المهيرات، اثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، للنشر والتوزيع، الأردن - عمان ، ط1، 2010.
29. عمار الطيب كشرود، البحث العلمي و مناهجه في العلوم الاجتماعية و السلوكية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان -الأردن، ط1، 2007.
30. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، دار الغرب الإسلامي، بيروت ط1، 2006.
31. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2008.
32. فوزي غرايبة و آخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن عمان، ط6، 2011.
33. محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2010.
34. محمود سلمان العميان،
35. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط9، 2013.

36. محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2011.
37. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
38. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط 5، 2009.
39. محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
40. محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية دعائم و أدوات، دار طليطلة، الجزائر، 2010.
41. مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التكوينية (النظرية و التطبيق)، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2008.
42. موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2007.
43. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)
44. معن خليل العمر، ثنائيات علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط1، 2001.
45. معن خليل عمر، نظريات معاصرة في علم الاجتماع التنظيم، دار الشروق للنشر، عمان - الأردن، ط1، 2005.
46. نجم عبد الله العزاوي و عباس حسن جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية،
47. هاشم حمدي رضا، التدريب و التأهيل الإداري، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن - عمان، 2010.
48. وائل عبد الرحمان التل و عيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، ط2، 2007.

49. يوسف حجيم الطائي و آخرون ،إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي متكامل ،

مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2006

## 1-2.الكتب بالأجنبية

1-Céline Dubey ,**la gestion des compétences**,séminaire:changement etintervention dans les organisations,mai 2003

2-Christine Rieu, **gestion des compétence**, université de savoir, tistic esia, condillac le sens de l'information

3-André chauvet, **quels indicateurs de la compétence**, BBF,edd n3,paris,

4-Ghedjghoudj el hadi, **Le management théorie et pratique**, office des publications universitaires, alger,edition2013, p135

## 2-الرسائل و الأطروحات:

1. زكية بوسعد، اثر برامج تقليص الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة

ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007

2. حميد أبو القاسم، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات 1999-

2005، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003

3. شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية

في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير،جامعة الحاج لخضر- باتنة،2008/2007

4. عبد الكريم بويحيايوي، **الخواء الاجتماعي** ، أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع ، جامعة

الجزائر، 2008/2007

5. سليمة بوخنان، **التكوين والكفاءة الإنتاجية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، 2008/2007

### 3- القواميس و المعاجم:

1. محمد عاطف غيث، **قاموس علم الاجتماع**، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.

2. نبيل غطاس وآخرون، **قاموس الإدارة**، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت -لبنان، 1983.

3. نافذ خالد غوشة، **معجم المصطلحات الاقتصادية (مصرفية ومالية وتجارية و الأمور**

**المرتبطة بها) انكليزي عربي**، الدار العربية للعلوم للنشر، بيروت -لبنان، ط1، 2001.

4. محمد بشير علي، **القاموس الاقتصادي (عربي، فرنسي، انجليزي، ألماني)**، المؤسسة

**العربية للدراسات و النشر**، بيروت، ط1، 1985.

### 4-المجلات و الموسوعات:

1. إبراهيمي عبد الله و حميدة المختار، **دور التكوين في تنمية وتثمين الموارد البشرية**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السابع، فيفري 2005.

2. بن عيشي عمار، **مساهمة البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات**، مجلة الحقيقة، العدد 20، أدرار - الجزائر، 2012.

3. بويكر منصور ، **دور تنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فرق العمل بين واقع**

**التكوين و بعده الاستثماري**، مجلة دراسات لجامعة الأغواط، عدد 22 ب -مطبعة الأفاق ، غرداية، ديسمبر 2011.

4. سنوسي علي، **اثر المتغيرات البيئية و الفعالية التنظيمية على كفاءة أداء المستشفيات**

**العمومية**، مجلة الحقيقة، العدد 24 ، مجلة اكااديمية محكمة تصدر دوريا عن جامعة أدرار، الجزائر، مارس 2013.

5. موسوعة المصطلحات الإدارية والاجتماعية الاقتصادية والتجارية، انكليزي ، عربي ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت - لبنان ، ط 1 ، 2007.

6. موسوعة عالم التجارة و إدارة الأعمال ، إدارة الإنتاج ، الشركات والمصانع ، بدون طبعة ، بدون سنة.

## 5-الملتقيات والمحاضرات:

1. ثابتي الحبيب، وبندي عبد الله عبد السلام، دور ومكانة التحليل الوظيفي في صنع القرارات

الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ( pdf )

2. منصوري كمال ، شراد وافية، تبني أخلاقيات الأعمال كمدخل للحفاظ على مناصب العمل في

المؤسسة، الملتقى الوطني الثاني حول التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على

مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية يومي 27- 28 فيفري 2013، كلية العلوم الاقتصادية و

التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،

3. مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني،

الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العلمي وآفاق التطوير- تجارب الدول-

، جامعة حسيبة بن بوعلي ،الشلف، يومي 03-04 ديسمبر 2012.

4. خنير تركزارت، دراسة في أنماط التكوين المتخصص، محاضرات الأسبوع العلمي الوطني

الرابع للجامعات حول موضوع التكوين،التكوين بين الكفاءة و الأداء، جامعة ابوبكر بلقايد،

تلمسان، 16-21 ابريل 2005 .

قائمة المراجع



الملحق رقم (01): الاستمارة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 02

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث حول موضوع:

**تنمية الكفاءات و علاقتها بالفعالية التنظيمية للمؤسسة**

لدراسة ميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء بأدرار" و التي تدخل ضمن متطلبات نيل

شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنظيمات و مناجمت

نرجو منكم ملء هذه الاستمارة بكل أمانة وموضوعية، وذلك بوضع

علامة (x) أمام الإجابة المختارة علما ان المعلومات الواردة ضمن

الاستمارة سرية لا تهدف إلا لخدمة البحث العلمي فقط.

إشراف الدكتور

عبد الكريم بويحيوي

إعداد الطالبة

خديجة بن عثمان

السنة الجامعية: 2016/2015

## المحور الاول: البيانات الشخصية والمهنية :

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2- السن : اقل من  25 سنة  30-25  37-42  55 فما فوق
- 3- المستوى التعليمي : أمي  ابتدائي  متوسط
- 4- الحالة العائلية : أعزب  متزوج  أرمل  مطلق
- 5- المنصب المشغول : إطار  تحكم  تنفيذ
- 6- أسباب تولي المنصب : ترقية  نقل
- 7- الخبرة : اقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

## المحور الثاني : مساهمة بطاقة مناصب العمل في تطوير مهارات العامل

8- كيف التحقت بالمنصب الذي تشغله؟، هل:

- الشهادة  الخبرة
- مسابقة  معارف شخصية

9- هل تعتقد ان منصب عملك يتطلب جهدا فكريا وبدنيا عاليا:

- نعم  لا

في كلتا الحالتين لماذا.....

.....

10- هل تم إبلاغكم بكافة المهام والمسؤوليات التي يفترضها المنصب؟:

- نعم  لا

11- هل تقوم بمهام ووظائف مضبوطة : نعم  لا

12- بما تتميز المهام والمسؤوليات الموكلة اليك :

- صعبة جد  صعبة نوعا ما  سهلة

13- هل سبق وان واجهتك مشاكل في عملك : نعم  لا

14- كيف تتعامل مع المشاكل التي تواجهك؟:

أحلبها وحدي  استعين بزملائي

15- ممن تتحصل على التوجيهات و الأوامر :

مركز واحد  مراكز متعددة

عن طريق التفصي و الاستفسار عنها

16- هل تنفذ حرفيا التوجيهات و الأوامر ؟: نعم  لا

في كلتا الحالتين لماذا؟.....

.....

17- هل يسبب لك التنفيذ الحرفي للتوجيهات و الأوامر مشاكل ؟:

نعم  لا

في حالة الإجابة ب"نعم"، لماذا؟ : .....

.....

18- هل تظن انك تستطيع أن تشتغل أفضل ؟: نعم  لا

في كلا الحالتين لماذا؟: .....

.....

19- هل لديك علاقات اتصال مع العمال داخل المؤسسة ؟:

نعم  لا

مع من : زملاء العمل  المشرف  المدير  المرؤوسين

20- ما نوع هذه العلاقات : في إطار العمل  خارج إطار العمل

21- وهل تفيدك في انجاز مهامك ومسؤولياتك: نعم  لا

22- هل هناك تعاون وتكامل بينك وبين زملائك في القيام بالواجبات؟:

نعم  لا

23- هل لديك علاقات اتصال خارج المؤسسة: نعم  لا

24- وهل تفيدك في انجاز مهامك ومسؤولياتك: نعم  لا

25- هل سبق وان اتخذت قرارات ؟: نعم  لا

في حالة نعم ، هل يؤخذ بقراراتك : دائما  أحيانا

غالبا  أبدا

26- هل عمالك الحالي : متعب  متعب قليلا

متعب كثيرا  ليس متعب

27- هل قدراتك تتناسب ومتطلبات المنصب الذي تشغله ؟ :

نعم  لا

المحور الثالث : تساهم المتابعة التقنية من طرف المؤسسة في تطابق برامج التكوين مع المنصب المشغول.

28- هل هناك متابعة تقنية في تقصي النقص المرتبطة بمنصب العمل ؟:

نعم  لا

29- هل تلقيت تكوين عند التحاقك بالعمل الحالي ؟:

نعم  لا

30- اين تلقيت التكوين :

داخل المؤسسة

مراكز تابعة للمؤسسة

بعثات نحو الخارج

31- ما الغرض من التكوين الذي تلقيته ؟

زيادة معلومات حول منصبك

تغيير المنصب

تحسين الأداء

آخر

ما هو ؟.....

32- هل يتم استشارتكم في تحديد مضمون التكوين ؟:

لا

نعم

33- هل هذا التكوين كان بناء على ؟

المؤسسة

طلبك

لماذا.....  
.....

34- ما هو الأسلوب المتبع أثناء فترة التكوين :

الاثنين معا

تطبيقي

نظري

35- ما رأيك في جو العمل أثناء التكوين.....

.....

36- هل يتبع المكون أسلوب الحوار و النقاش المفتوح أثناء التكوين:

نعم  لا

37- هل هذا التكوين مناسباً لطبيعة منصب عملك :

نعم  لا

في حالة الإجابة بلا علل ذلك : .....

.....

38- هل استفدت من هذا التكوين :

نعم  لا

في حالة "نعم" لما يعود ذلك : لك  للمكونين

39- هل ترى بأن التكوين المقدم حسن من قدراتك ومهاراتك ؟

نعم  لا

40- وهل ساعدك في الحصول على مهارات جديدة ؟ :

نعم  لا

41- هل التكوين يحسن العلاقة مع الزملاء ؟:

نعم  لا

42- وهل يحسن العلاقة بين العامل و المسؤول :

نعم  لا

43- وهل التكوين أتاح لك الفرصة للحوار و النقاش :

نعم  لا

44- هل تعمل الآن على ما تعلمته أثناء الدورة التكوينية :

نعم  لا

45- ما هو تقييمك لهذه الدورة التكوينية :

جيدة  متوسطة  ضعيفة

- لماذا.....

.....

46- هل واجهتك صعوبات خلال الدورة التكوينية ؟

نعم  لا

في حالة نعم اذكر أهمها.....

47- تريد أن تستفيد من دورات تكوينية لكي تتخصص في عملك أكثر :

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم ، هل ذلك بغية :

تحسين القدرات

اكتساب معارف مهمة

تحسين و زيادة الإنتاج

الترقية

أمور أخرى

اذكرها.....

48- هل التكوين مهم وضروري للقيام بمتطلبات منصب العمل :

نعم  لا

في حالة "نعم" لماذا :

- إتاحة الفرصة للفرد لاكتساب الخبرات وصقل المهارات

- رفع مستوى كفاءة الفرد

- تمكن الفرد من اكتشاف خبرات جديدة

- أخرى

اذكرها.....

شكرا على تعاونكم

أسئلة المقابلة

1- هل تقومون بتنمية الكفاءات في مؤسستكم؟

.....

2- ماهي الأساليب و الطرق التي تنمون بها كفاءاتكم؟

.....

.....

.....

3- عند التحاق العامل بمنصبه، هل يتم إبلاغه بكل مهامه و مسؤولياته المتعلقة بمنصب عمله؟ و كيف يتم ذلك؟

.....

.....

4- هل يأخذ الرؤساء ملاحظات حول سير العمل وتنفيذ المهام؟ و لماذا؟

.....

.....

5- هل يتم استشارة و مشاركة العمال في تحديد مضمون التكوين؟ و لماذا؟

.....

.....

6- هل التكوين ضروري للقيام بمتطلبات المنصب و هل يمكن الاستغناء عنه، والاكتفاء بالتوجيهات و الأوامر التي تصدر من الرؤساء فقط؟ و لماذا؟

.....

.....

الملحق رقم (03): تطور مناصب العمل في المؤسسة

Plan Recrutement Exercice 2014

Unité	Structure/Centrale	postes de travail	2014	
			Recrutement (Propo. Role)	
ADRAR	ADRAR	ING HSE	1	
		ING SIE	1	
		Tech Conditionnement d'air	1	
		Tech Pal Instrumentation	1	
		TPMM	1	
	AIN SALAH	ING DE PRODUCTION	5	
		Tech Pal Méthodes et Maintenance	1	
		Tech Pal Instrumentation	3	
		Pontronnier Conducteur Engins	1	
		OPMMT	2	
		Chaudronnier Soudeur	1	
		Nettoyeur d'Appareils	2	
	TIMIMOUNE	ING DE PRODUCTION	5	
		Tech Pal Méthodes et Maintenance	1	
		TPCC	5	
		Tech Pal Instrumentation	3	
		Pontronnier Conducteur Engins	1	
		OPMMT	2	
		OPEMC	1	
		Chaudronnier Soudeur	1	
	Nettoyeur d'Appareils	1		
	Total			10
	ADRAR	ADRAR	TS EN INFORMATIQUE	1
			Comptable	1
			Comptable Pal	1
			Tech Acheteur	1
			Tech Pal Acheteur	1
Caissier			1	
Employé Moyens			1	
Conducteur VL			1	
AIN SALAH		Agent d'Entretien Polyvalent	2	
		Magasinier	1	
		Total	11	
Total				

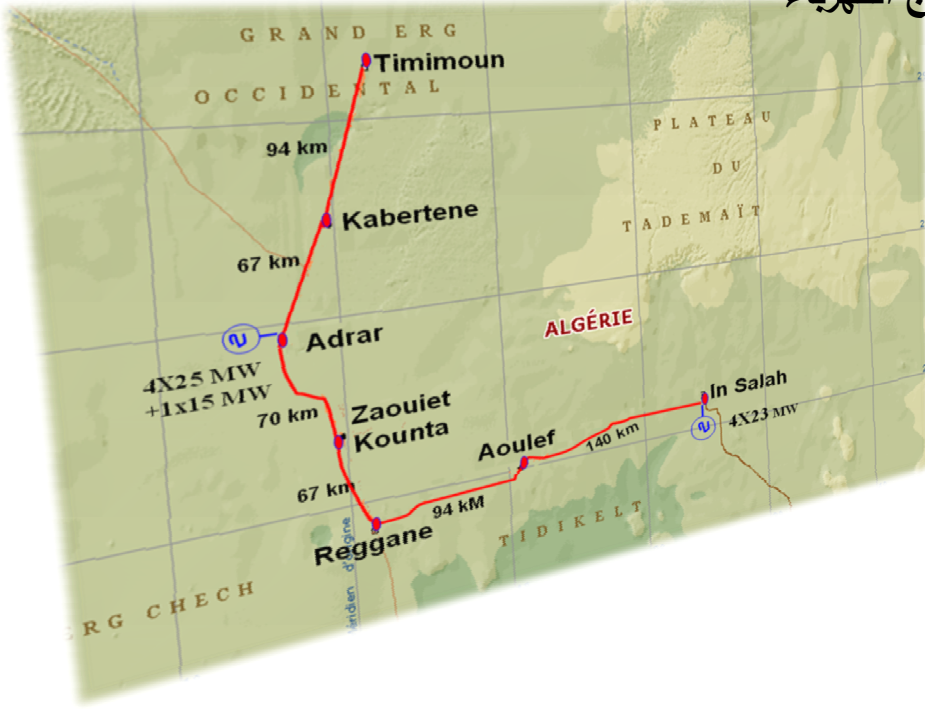


Plan Recrutement Exercice 2015

Unité	poste de travail	STRUCTURE	Centrale/Nouveau ouvrages (préciser)	Recrutement 2015
ADRAR	Ingénieur de Production	Technique	TIMIMOUNE	5
			ZAOUIT KOUNTA	5
	Ing Etudes Electricité	Maintenance/Intervention		1
	Ing Etudes Mécanique			1
ADRAR	Tech Pal Méthodes et Maintenance	Maintenance	Div Production Zaouit Kounta	1
	Agent Gestlon Pal Statistique	Gestion		1
	Agent Gestlon Moyens			1
	Technicien Principal Intervention Electricité	Maintenance		1
	Technicien Principal Intervention Mécanique			2
	Tech-Pal Instrumentation	Exploitation	Div Production Timimoune	2
			Div Production Zaouit Kounta	1
	TPCC	Exploitation	Div Production Timimoune	6
			Div Production Zaouit Kounta	6
				1
ADRAR	OPMMT	Maintenance	Div Production Timimoune	1
		Maintenance	Div Production Zaouit Kounta	2
	OPEMC	Maintenance	Div Production Timimoune	2
		Maintenance	Div Production Zaouit Kounta	2
	secrétaire	Gestion		1
	Conducteur VL	Moyens	Div Production Timimoune	1
		Maintenance		4
		Moyens	Div Production Zaouit Kounta	1
	Maintenance	4		
Nettoyeur Appareil	Maintenance	Div Production Timimoune	1	
				53

الملحق رقم (04): ملحق الصور

موقع وحدة إنتاج الكهرباء



مكان العمل



salle de machine



salle de commande



Le compresseur

la turbine



## ملخص الدراسة

جاءت هذه الدراسة بمثابة تحليل لواقع تنمية الكفاءات في المؤسسة وعلاقتها بفعالية هذه الأخيرة، بالتركيز على أهم وسيلة للتنمية و التطوير ألا وهي التكوين لترقية وتطوير منصب العمل المشغول.

وبما ان منصب العمل جزء لا يتجزأ من المؤسسة لأنه يعتبر النواة الأساسية فيها، فانه يجب الاهتمام به و تطويره وترقيته، للتعرف أكثر على كل الجوانب المرتبطة به، ويتم ذلك بواسطة التكوين حول منصب العمل و الذي يمثل الركيزة الرئيسية التي يستطيع العامل من جرائها ان يتكيف و يتلاءم مع متطلبات منصبه، ومن خلال هذا تم الوقوف على بعض الجوانب المهمة و التي تتمثل في الكشف على الوسائل و الأساليب المستخدمة لتنمية الكفاءات الموجودة داخل المؤسسة، و تأثيرها على تلاؤم وتناسب قدرات و مهارات العامل مع القدرات و المهارات التي يحتاجها منصب العمل، ومن خلال التساؤل الرئيسي التالي:

### كيف تؤثر تنمية الكفاءات على فعالية التنظيم داخل المؤسسة؟

ويتفرع هذا التساؤل إلى سؤالين فرعيين هما:

1. هل لبطاقية منصب العمل تأثير على ملائمة مهارات العامل مع احتياجات منصب العمل؟
2. هل تساهم المتابعة التقنية من طرف المؤسسة في تطابق برامج التكوين مع المنصب المشغول؟.

- **الكلمات المفتاحية:** تنمية الكفاءات، التكوين، الفعالية التنظيمية، منصب العمل.

- **منهج الدراسة:**

بما ان الدراسة تستهدف دراسة واقع تنمية الكفاءات في المؤسسة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، فقد تمت الاستعانة بالمنهج الوصفي الذي يسهم في الكشف عن خبايا الظاهرة و وصفها وصفا دقيقا.

**نتائج الدراسة:**

من خلال الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد بطاقة منصب العمل لكن يعبر عنها شفويا، كما أنها اثر كبير يتضح من خلال ملائمة العامل مع منصبه.
- كما ان هناك متابعة تقنية تقوم بها المؤسسة في وضع برامج تكوين تتلاءم مع متطلبات المنصب المشغول.
- مما يثبت صحة الفرضية الرئيسية والتي نستنتج من خلالها ان تنمية الكفاءات تساهم في ترقية وتطوير منصب العمل و باعتبار هذا الأخير جزء من المؤسسة، فان أي اثر يطرأ عليه فانه يؤثر بالضرورة على الكل و بالتالي تحسين من فعالية المؤسسة.

## Résumé de l'étude :

L'étude est venue comme l'analyse de la réalité du développement des compétences dans l'organisation et ses relations avec ce dernier de manière efficace, en se concentrant sur les moyens les plus importants du développement et le développement à savoir la composition de la mise à niveau et le développement de la position du travail occupé.

Depuis le poste de travail fait partie intégrante de l'organisation, car il est considéré comme essentiel où la partie de base, il doit faire attention à elle et a développé et promu, pour en savoir plus à propos de tous les aspects connexes, et cela se fait par la configuration sur le poste de travail, et qui est le principal pilier qui peut être un facteur de succès qui adapte et en ligne avec les exigences de son poste,

Grâce à cela, il était debout sur certains aspects de l'emploi, qui est de détecter les moyens et les méthodes utilisées pour développer les compétences existantes au sein de l'organisation, et son impact sur la compatibilité et adapter les capacités et les compétences d'un employé ayant la capacité et les compétences nécessaires par le bureau pour travailler, et à travers la question principale suivante:

### **Comment les compétences de développement sur l'efficacité de l'organisation au sein de l'organisation affectent ?**

Et cette question est divisée en deux sous-questions :

1. vous travaillez carte impact position sur les compétences d'un employé approprié pour les besoins du travail de bureau faire ?
2. est le suivi technique par la Fondation contribue à correspondre au logiciel de configuration avec le bureau occupé ?

– **Mots clés:** développement des compétences, la formation, l'efficacité organisationnelle, le travail de bureau.

– **Le programme de l'étude :**

Depuis l'étude visant à étudier la réalité du développement des compétences dans l'organisation et leur relation à l'efficacité organisationnelle, il a utilisé l'approche descriptive qui contribue à la détection des mystères du phénomène et décrire avec précision.

**Résultats de l'étude :**

L'étude a abouti aux conclusions suivantes :

– Aucun travail de position de la carte, mais exprimé par voie orale, il est également évident de l'impact significatif de par approprié de travailler avec son bureau.

– Il y a également un suivi technique effectué par l'organisation dans le développement de programmes de formation en conformité avec les exigences du poste actif.

– Prouver la santé de la prémisse majeure à partir de laquelle nous concluons que le développement des compétences contribuent à la promotion et de développement et de la position que la dernière partie de l'institution, aucun effet, il est à peine nécessairement affecte tous et d'améliorer ainsi l'efficacité de l'institution.