



جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



# إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة

(دراسة ميدانية بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د . سحوان عطاالله

إعداد الطالبان:

- طيبي الحاج

- لحول أحمد

لجنة المناقشة:

رئيسا

1.أ . بن العربي محمد

مقررا

2.أ . سحوان عطاالله

مناقشا

3.أ . طلحة المسعود

السنة الجامعية: 2015/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر

اللهم لك الحمد والشكر كله وإليك يرجع الفضل كله  
سرّه وعلانية وبعد نتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان  
والتقدير والمحبة إلى كل من وقف بجانبنا وساعدنا وقدم لنا  
يد العون من قريب وبعيد ونخص بالذكر الأستاذ المشرف "  
سحوان عطاالله"  
الذي لم تبخل علينا بنصائحه القيمة وتوجيهاته من بداية هذا  
العمل إلى نهايته وكل من ساهم معنا في إنجاز هذا العمل.

# الإهداء

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وميزنا بالعقل الذي يسر طريقنا

الحمد لله الذي أعطانا من موهباته رحمة الإرادة والعزيمة على إتمام

عملنا بحمدك يا رب حمدا يليق بمقامك وجلالك عظيم

إلى أوليائنا وإخواننا وأصدقائنا

إلى الذين حملوا شعلة العلم

إلى الذين يتلمسون الطريق المستقيم

لبناء جيل جديد على أساس من الإيمان و العلم و المعرفة

إلى هؤلاء جميعا... نهدي هذا العمل

طبيبي الحاج - لعول أحمد

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
	مقدمة
<b>الباب الأول: الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
07	اولا : إشكالية الدراسة
09	ثانيا : الفرضيات
09	ثالثا : تحديد المفاهيم
15	رابعا : الدراسات السابقة
20	خامسا : إجراءات البحث
<b>الفصل الثاني : مدخل عام لإدارة الموارد البشرية</b>	
25	تمهيد
26	اولا : ماهية المورد البشرية وإدارة الموارد البشرية
30	ثانيا : مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
34	ثالثا : الإسهامات النظرية والعلمية في إدارة الموارد البشرية
45	رابعا : إدارة الموارد البشرية والتكوين في المؤسسة
57	خامسا : سياسة التكوين في المؤسسة
62	سادسا : إدارة الموارد البشرية والتحفيز
68	سابعا : مدخلات ومخرجات نظام الحوافز
74	خاتمة

الفصل الثالث: الأداء وعلاقته بإدارة الموارد البشرية	
88	تمهيد
89	أولا : مفهوم الأداء الوظيفي
91	ثانيا : عناصر وأهمية ومعوقات ووسائل الأداء الوظيفي
68	ثالثا : معايير ومراحل ومعوقات تقييم الأداء الوظيفي
100	رابعا : أهمية وأهداف تقييم الداء الوظيفي
106	خامسا: مراحل تقييم الأداء
113	سادسا : إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين الأداء في المؤسسة
121	خاتمة
الباب الثاني : الجانب الميداني	
الفصل الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية	
124	تمهيد
125	أولا : عرض مجالات الدراسة ومجتمع البحث
125	المجال المكاني للدراسة
127	المجال الزمني للدراسة
129	المجال البشري للدراسة
129	ثانيا : مجتمع البحث وعينة الدراسة
الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
132	ثالثا : تحليل معطيات البيانات العامة
132	تحليل خصائص المبحوثين
136	رابعا : تحليل المعطيات المتعلقة بالفرضية الأولى
146	النتيجة الخاصة بالفرضية الأولى
149	خامسا : تحليل المعطيات المتعلقة بالفرضية الثانية

158	النتيجة الخاصة بالفرضية الثانية
163	الاستنتاج العام
	خاتمة
	المراجع
	الملاحق

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

إشكالية الدراسة

الفرضيات

تحديد المفاهيم

الدراسات السابقة

إجراءات البحث



## الفصل الثاني : مدخل عام لإدارة الموارد البشرية

### 1- ماهية المورد البشري وإدارة الموارد البشرية

#### 1-1- أهمية إدارة الموارد البشرية

#### 1-2- أهداف ومهام إدارة الموارد البشرية

##### 1-2-1- أهداف إدارة الموارد البشرية

##### 1-2-2- مهام إدارة الموارد البشرية

### 2- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

#### 1-2-1- مرحلة التكوين

#### 2-2-2- مرحلة النمو

#### 2-3-2- مرحلة النضج

### 3- الإسهامات النظرية و العلمية في إدارة الموارد البشرية

#### 1-3-1- المدارس الكلاسيكية

#### 3- النظريات الحديثة

### 4- إدارة الموارد البشرية و التكوين في المؤسسة

#### 1-4- أسباب التكوين و أنواعه في المؤسسة

#### 2-4- أهداف التكوين في المؤسسة

#### 5- سياسة التكوين في المؤسسة

#### 1-5- تخطيط التكوين

#### 2-5- تحديد الاحتياجات التكوينية

#### 1-3-5- فعالية برامج التكوين في المؤسسة

#### 1-6- إدارة الموارد البشرية و التحفيز

#### 2-6- أنواع الحوافز

- 6-3- شروط التحفيز
- 7- مدخلات ومخرجات نظام الحوافز
- 7-1- مراحل تصميم نظام الحوافز
- 7-2- خصائص نظام الحوافز الفعال
- 7-3-1- أهمية نظم الحوافز

### الفصل الثالث: الأداء وعلاقته بإدارة الموارد البشرية

- 1- عناصر و أهمية و معوقات و وسائل الأداء الوظيفي
- 1-1- محددات و مكونات الأداء الوظيفي
- 1-2- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
- 1-3- معوقات الأداء الوظيفي
- 1-4- وسائل رفع الأداء الوظيفي
- 2- معايير ومراحل و معوقات تقييم الأداء الوظيفي
- 3- أهمية و أهداف تقييم الأداء الوظيفي
- 4-1- مراحل تقييم الأداء الوظيفي
- 5- إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين الأداء في المؤسسة
- 5-1-1- أهمية التكوين ودوره في تحسين الأداء في المؤسسة
- 5-1-2- أهمية التكوين في المؤسسة
- 5-2- التحفيز ودوره في تحسين الأداء
- 5-2-1- أسباب ضعف أداء العاملين وعلاقته بنظام الحوافز في المؤسسة
- 5-2-2- الخطوات التي تساعد الإدارة على تحفيز العاملين لتحسين الأداء
- 5-2-3- أهم الطرق والأساليب لتحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم للعمل وتطوير سلوكهم

## إجراءات الدراسة الميدانية

- عرض مجالات الدراسة و مجتمع البحث

1-1- المجال المكاني للدراسة

1-2- المجال الزمني للدراسة

1-3- المجال البشري للدراسة

2- مجتمع البحث وعينة الدراسة

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

3- تحليل معطيات البيانات العامة

- 3-1- تحليل خصائص المبحوثين
- 3-2- تحليل المعطيات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى
- 3-3- النتيجة الخاصة بالفرضية الأولى
- 3-4- تحليل المعطيات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية
- 3-5- نتيجة الفرضية الثانية
- 4- الاستنتاج العام

## قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
30	عملية إدارة الموارد البشرية	01
40	العملية الإدارية كنظام متكامل بالمنظمة	02
93	محددات الأداء البشري وممارسات إدارة الموارد البشرية	03
105	أهداف تقييم أداء العاملين	04
107	مراحل تقييم الأداء	05
108	الطرق المختلفة لتقييم الأداء	06
127	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة	07

## قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفئات المهنية للعمال بالمؤسسة	129
02	توزيع المبحوثين من حيث الجنس	132
03	توزيع المبحوثين من حيث السن و طبيعة منصب العمل	133
04	توزيع المبحوثين من حيث المستوى التعليمي وطبيعة منصب العمل	134
05	توزيع المبحوثين من حيث الأقدمية في العمل وطبيعة منصب العمل	135
06	تكوين العمال قبل التحاقهم بالمؤسسة الحالية	136
07	يتعلق بالعمال الذين تلقوا تكوينا عند إلتحاقهم بالمؤسسة	137
08	تكوين العمال ضمن اختصاص العمل	138
09	عدد الدورات التكوينية المشارك فيها في المؤسسة الحالية	139
10	الإستفادة من الدورات التكوينية	141
11	حاجة العمال إلى فترة تكوينية و أسبابها	142
12	تحديد الإحتياجات الفعلية للتكوين بين العمال من طرف الإدارة	144
13	رأي العمال في سياسة التكوين المتبعة من طرف الإدارة	145
14	مدى رضا العمال على الأجر الذي يتقاضونه	149
15	رأي العمال في منح الإدارة للحوافز ونوعها	150
16	رأي العمال حول أساس تقديم الحوافز من طرف الإدارة	151
17	حصول العمال على حوافز ونوعها	152
18	الحوافز المفضلة لدى العمال	153
19	مساهمة الحوافز المادية لدفع العمال للعمل أكثر	154
20	حصول العمال على ترقية ومدى تشجيعهم على بذل مجهود أكبر في العمل	155
21	رأي العمال في نظام الحوافز الذي تتبعه الإدارة	156
22	إمكانية اقتراح العمال لتحسين نظام الحوافز	157

مقدمة :

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحاصلة في العالم، وتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمنافسات، حيث يعد التكوين والتحفيز أحد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية وجوهرها، كما يحتلان مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية على السواء، فأصبحت في عصرنا الحاضر موضوعان أساسيان من موضوعات الإدارة نظرا لما لهما من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية.

يعتبر التكوين أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع، وخيارا لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة ومن أهمها الثقافة الرقمية وذلك عبر الرفع من كفاءة الموظفين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تنمية مردودها والمحافظة على جودة خدماتها من جهة ومن جهة أخرى منح فرص للموظفين تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية، من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية، لذا نجد المؤسسة تولي اهتماما بالغا بعناصر تحسين أداء الموظفين ومن بينها التكوين أثناء الخدمة وذلك بوضع برامج خاصة وتنفيذها من طرف أساتذة ذوي خبرة ومختصين في مجال التكوين حتى يتسنى الحصول على موظفين لهم الصفات الايجابية المرجوة وذوي مهارات عالية.

و باعتبار المؤسسة نظاما نسقيا تتكامل فيه الوحدات والمهام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة فإن التحفيز في العمل، مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم وبذلك تحقيق ما يصبون إلى تحقيقه من أهداف شخصية، حتى



ولو كانت هذه الأهداف سهلة المنال كالرغبة في الحصول على مزيد من المال أو الحصول على الترقية أو غير ذلك من أهداف العاملين.

إن عملية تحفيز العاملين من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغييرها من وقت لآخر واستحالة قيام أي منظمة بإشباع جميع حاجات العاملين فيها ومن جهة أخرى نجد أن للمنظمة حاجاتها المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين بها، وهذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمنظمة.

وبالإضافة إلى أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان أداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية هناك جانب آخر هام وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل، لأن الأداء المرتفع الذي تصبو إليه المنظمة يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه.

بدون المورد البشري لا يمكن أن ينشا أو يكون تنظيم، لذلك اهتمت المدارس الإدارية في جميع العصور وحتى الوقت الحاضر بهذا المورد، وقامت بتدريبه وتحفيزه وتطويره، وتنمية قدراته، ورصد المعرفة الكامنة لديه، وعملت على تهيئة البيئة الداخلية والخارجية لكي يؤدي الأعمال والأنشطة الموكلة إليه بأفضل كفاءة لديه، فهو يقوم بترتيب وضبط واستغلال مختلف الموارد والامكانيات المادية والفنية والتكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة، كما أنه يعمل على توزيع الأدوار ويحدد السلطات ويفوضها ويشرف على النشاطات والأدوات، فهو المورد الذي بدونه لا يمكن أن تتحقق الأهداف، وهذا ما دفع المؤسسة إلى الاهتمام أكثر بشؤون الموارد البشرية كون المورد البشري يمتلك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى، وتستطيع من خلال هذا المورد أن تتميز عن باقي المؤسسات وتؤدي الى تحقيق النجاح عن طريق تحسين الأداء، ويتطلب ذلك توفير ادارة تهتم باحتياجاتهم ورغباتهم، ويكمن دور هذه الإدارة في تهيئة البيئة المناسبة للعمل، والاهتمام بالعنصر

البشري وتحفيزه ليبذل أقصى مجهود لديه ويساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء المؤسسة، وذلك بفضل استعمال سياسات وتقنيات وبرامج تعليمية تخدم المؤسسة والفرد، يبقى أن تتمتع هذه الإدارة بالسلطة والخبرة الكافيتين للقيام بأعمالها على أحسن وجه.

لقد أصبحت الموارد البشرية أحد العوامل التنافسية نجاعة في المؤسسة، الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في إدارتها، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من طورها التسييري الى دورها الاستراتيجي، لأن الدور التقليدي للموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتطرح علاقة التكوين و التحفيز بالأداء الوظيفي، والذي يشكل إحدى ركائز السير الحسن للمؤسسة الذي طالما سعت إلى تحقيقه، ومن هذا المنطلق تسعى المؤسسات الاقتصادية و خاصة منها الخدماتية إلى تحسين أداء عمالها من خلال تحفيزهم وتكوينهم لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة.

وبناء على ما سبق فإن هذه الدراسة تناولت هذا الموضوع بتقسيم العمل إلى جانبين: الباب الأول ويتمثل في الجانب النظري ويضم ثلاثة فصول و الباب الثاني هو الجانب الميداني ويضم فصلا واحدا.

تناولنا في الفصل الأول الجانب المنهجي للدراسة، أما الفصل الثاني تم التعرض فيه للموارد البشرية كمدخل عام، و فيما يخص الفصل الثالث سيتم التطرق إلى الأداء وعلاقته بإدارة الموارد البشرية.

أما الفصل الرابع يتضمن الجانب التطبيقي للدراسة من خلال عرض البيانات وتحليلها.

الباب الأول :

الجانب النظري

الفصل الأول :

الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

إشكالية الدراسة

الفرضيات

تحديد المفاهيم

الدراسات السابقة

إجراءات البحث

## أولا : الإشكالية:

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية متغيرات أساسية عديدة طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ومست كافة المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية والسياسية في جميع دول العالم على اختلاف درجات تقدمها ونموها، فأثرت تلك المتغيرات على هيكل القيم ونسق العلاقات المجتمعية في كثير من دول العالم إلى الحد الذي برر القول، بأننا نعيش الآن "عالمًا جديدًا" مختلفًا كل الاختلاف عن سابقه و في خضم هذه التغيرات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في المنظمات المعاصرة حيث بينت الإدارة الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في المساعدة على تحقيق أهداف المنظمات من جانب آخر قد شاع استخدام مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الهادفة إلى تحقيق نتائج وأهداف محددة باستخدام الموارد البشرية والمادية والتقنية.

إذن يمكننا القول أن ظهور الموارد البشرية يعود إلى عهد الثورة الصناعية التي بدورها خلفت عدة أسباب أظهرت مدى أهمية هذا العنصر في كل الحركات سواء أكانت عمالية إنتاجية أم غير ذلك وكذلك أثبتت معه الحاجة ومدى أهمية وجود إدارة للموارد البشرية مختصة بشؤون إدارة مختلفة المؤسسات وذلك من خلال تكوينهم و تحفيزهم ورفع معنوياتهم لأجل رفع مستوى الإنتاجية ومن خلال كل هذا يمكننا أن نستخلص مدى أهمية هذا العنصر في العملية الإنتاجية، إذا لا يمكن لأي كان (صاحب العمل) أن يستغني عن وجود هذا العنصر الحساس في المؤسسة رغم وجود الآلة.

إن المؤسسة الناجحة هي تلك المؤسسة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عاملها، حيث عمل الباحثون في سبيل الحصول على الطريقة المثلى لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمؤسسة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابيا على أدائهم ويمكن القول أن المؤسسة

الناجحة تقوم بالتكوين المستمر ووضع نظام أجور و حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمؤسسة ومساعدتها على الربح والبقاء .

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر أهم مورد و الأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق، إن إدارة و تنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، و تمكين المؤسسات من استقطاب و تأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم و بقوة في تحقيق أهداف المنظمة، وحتى توسعها أكثر<sup>1</sup>، فإدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقع، حيث انه على مدى كفاءة، وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري و حماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط و الاختيار والتكوين و الحوافز و التقييم، وهي ليست منفصلة عن بعضها، بل تتكامل مع بعضها البعض كمنظومة نسقية من أجل الوصول إلى أداء كفاء لإدارة الموارد البشرية ومن ثم المنظمة ككل.

ومن هنا نطرح الإشكالية التالية :

**كيف تؤثر إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العمال في المؤسسة ؟**

ويتفرع عن هذا التساؤل الجوهري تساؤلات فرعية تتمثل في مايلي:

1- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع ،ط1،عمان، 2008 ، ص38 .

- هل يساهم تكوين المورد البشري في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة ؟
- هل نظام التحفيز المتبع في المؤسسة يشجع العمال على الأداء الجيد ؟

ثانيا : الفرضيات:

الفرضية العامة:

- إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تتعكس إيجابا على أداء العاملين في المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

- التكوين المستمر في المؤسسة عنصر فعال لتطوير أداء العمال.
- إن الاهتمام بنظام الحوافز يعمل على تحسين مستوى أداء العمال داخل المؤسسة.

ثالثا : تحديد المفاهيم:

يشكل الإطار المفاهيمي الخلفية النظرية و المنهجية التي تقود الباحث وتوجهه في تعامله مع المعطيات النظرية و الميدانية نظرا لأن المفهوم أصبح يمثل أداة للتعامل العلمي و نحاول في هذه الفقرة توضيح معنى ودلالة وحدود المفاهيم التي نستخدمها في ضوء دراستنا :

### 3-1-1- مفهوم المورد البشري:

من خلال بحثنا هذا نجد عدة تعاريف من بينها :

- المورد البشري هو مجموعة من الأفراد المشاركة في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وتقسيم الأدوار وإنجاز الأعمال.<sup>1</sup>

1- كامل المغربي وآخرون : أساسيات في الإدارة ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1 ، الإسكندرية ، 1995 ، ص26 .



- لكي يصبح الفرد موردا لا بد أن يمتلك الخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة.<sup>1</sup>

### 3-1-2- المفهوم الإجرائي للمورد البشري:

هو جميع الأفراد المنتمين للمنظمة و العاملين فيها سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين و هؤلاء الأفراد تعاقدت معهم المنظمة للقيام بمهام وظيفية أو عمل محدد مقابل راتب أو اجر و تعويضات و مكافأة ومزايا محددة على أن يلتزم هؤلاء الأفراد في أثناء قيامهم بأعمالهم الموكلة إليهم من قبل المنظمة باستراتيجية هذه المنظمة وهذه الاستراتيجية تشمل على رؤية و رسالة و أهداف مادية و معنوية تسعى المنظمة لتحقيقها.

### 3-2-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

ونجد من خلال بحثنا هذا عدة تعاريف من بينها:

- إدارة الموارد البشرية هي نشاط إداري و وظيفة من وظائف المؤسسة تختص بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغباتها بالعمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة بما يحقق أهداف المنظمة بأحسن كفاية ممكنة.<sup>2</sup>
- هي قانون يحدد طرق ونظم معاملة الأفراد العاملين حتى يمكنهم تحقيق إرادتهم في إبراز قدراتهم وإمكاناتهم محققين الكفاءة الفردية والجماعية.<sup>(3)</sup>
- إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين عليها.<sup>(1)</sup>

1- راوية حسن : مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 29.

2- محمد عثمان إسماعيل حميد: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993، ص 33.

3- محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1 ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 28.

- هي نموذج مميز لإدارة البشر والذي يسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع استراتيجيات للحصول على الموارد البشرية الذي يتميز بالكفاءة والولاء. (2)

### 3-2-2- المفهوم الإجرائي لإدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن تأهيل وتنمية وتنظيم علاقة العنصر البشري بالعمل وجعله قادرا على إبراز قدراته الفكرية والعضلية لصالح المنظمة وهي المسؤولة عن تحفيزه بكل الوسائل المادية منها أو المعنوية لتزيد من إنتاجه وولائه للمنظمة وتستخرج كل طاقاته الإبداعية وقدراته الابتكارية وهي المسؤولة عن حل مشاكله وتهيئة المناخ و بيئة العمل المناسبة له والصالحة لذلك فالإدارة هي التي تهتم بكل ما يتعلق بهذه الموارد البشرية قبل التحاقها بالعمل ومنذ بدء التحاقها (تكوين، تقييم ، تحفيز ، ترقية ، أجور..) وإلى ساعة انتهاء خدماتها وتعمل هذه الإدارة وفق استراتيجية تشمل التخطيط الجيد والمناسب قصد بلوغ غايات وأهداف تخدم مصالح المنظمة في المدى القريب أو البعيد.

### 3-3-1- تعريف التكوين:

- يعرف التكوين على أنه "عملية تعلم سلسلة من السلوكات المبرمجة أو متتابعة مجموعة من التصرفات المحددة مسبقا". (4)
- هناك أيضا تعريف آخر يرى بأن التكوين هو "عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يخوله بالاطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة عمله". (5)

1- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 26.

2- محمد ماهر عليش: أصول التنظيم والإدارة، مكتب عين الشمس، القاهرة، 1997، ص 64.

4- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 2، 3.

إن أغلب التعاريف لا تفرق بين مصطلحي التكوين والتدريب لأن لهما نفس المدلول حيث أن كلاهما يهدف إلى تطوير المهارات الفنية والقدرات العقلية للأفراد من أجل تحسين مستواهم المهني وبالتالي إمكانية ترقيةهم في درجات العمل إلى مستوى أعلى من الذي يشغلونه فلا يختلف مدلول الكلمتين في شيء، ما عدا أنّ التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، والتدريب يسري مفهومه على التعلم فقط لكن في نطاق معين باعتبار ارتباطه بالجانب النظري، لذلك فمن الناحية الواقعية وبصفة عامة نجد بأنه يستعمل بكثرة من قبل القطاع الإنتاجي.<sup>1</sup>

### 3-3-2- التعريف الإجرائي للتكوين:

ويقصد بالتكوين إعداد العامل مهنيًا وتدريبه على مهنة معينة بقصد رفع مستوى كفايته الإنتاجية من خلال هذا التعريف نجد أنه لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة دون الاهتمام بالعنصر البشري وتوفير كل العوامل الأساسية التي تساعد على الرفع من روحه المعنوية عن طريق الحوافز مثل المكافآت و الترقية، فالتكوين لا يقتصر على العمال في الورشات فحسب، وإنما يتعدى ذلك ليشمل الملاحظين المشرفين وقادة العمل، حيث يتلقون برامج تكوينية تؤهلهم للوظائف العليا والقيادية التي سوف يشغلونها في المستقبل.

5- حسن حليبي، تدريب الموظف، منشورات كويدات، ط2، لبنان، 1992، ص25.

1- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص27.

## 3-4-1- مفهوم الحوافز:

- التحفيز "هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات والحاجات بغرض إشباعها و جعلهم أكثر إستعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة".<sup>1</sup>
- الحوافز "هي كل شيء يخفف من الحاجة و يقلل من مفعول الدافع، و في مجال العمل فهي كل ما يتلقاه الفرد من عوائد مادية و معنوية مقابل أدائه للعمل (رواتب، مكافآت، ترقية، تقدير و غيرها .....)".<sup>2</sup>
- الحافز "هو مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع و تحقيق الإستجابة لها فهو نابع من بيئة العمل كما أن المدير يمكن أن يقدمه للمرؤوسين مراعيًا في ذلك سياسات و تقاليد العمل في المنظمة".<sup>3</sup>

## 3-4-2- المفهوم الإجرائي للتحفيز:

يمكن تعريف سياسة التحفيز إجرائيًا بأنها المنحى التنظيمي الخاص بالمؤسسة في كيفية التأثير على مواردها البشرية بإستعمال مختلف أنواع الحوافز الخاصة بها لغرض تحقيق أهداف العامل و تفعيل أدائه حتى تحقق أهداف المؤسسة.

## 3-5-1- مفهوم الأداء الوظيفي:

- هو المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد للمؤسسات.<sup>4</sup>

1- صالح مهدي محسن العامري، طاهر منصور الغالبي: الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2007، ص 458.

2- حسين حريم، مبادئ الإدارة و النظريات الإدارية، دار الحامد، ط1، عمان، 2006، ص 23.

3- صالح مهدي محسن العامري ، طاهر منصور الغالبي، نفس المرجع، ص460.

4- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية، 2000، ص207.

- كفاءة العامل لعمله و مسلكه فيه يبدي صلاحيته في النهوض بأعباء عمله و تحطيمه لمسؤوليته في فترة زمنية محددة.<sup>1</sup>

### 3-5-2- التعريف الإجرائي للأداء :

الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق و إتمام المهام و المسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، و بما يحقق أهداف المنظمة.

### 3-6-1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي :

" يرى **Werther و Dris** أن تقييم الأداء يعبر عن : العملية التي تقوم المنظمات بمقتضاها بتقييم الأداء الوظيفي و السلوكي للعاملين بها و التي من خلال ممارستها بدقة يتمكن العاملون و المديرين و إدارة الموارد البشرية و إدارة المنظمة ككل بالتأكد من أن مساهمات و مجهودات الأفراد موجهة نحو غايات و أهداف المنظمة ".<sup>2</sup>

- ويعرف تقييم الأداء وفق بعده المعاصر بما يلي :

نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية و الإجراءات، التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأولى، بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الإدارية وصولا لقاعدته.<sup>3</sup>

1- راوية حسن، نفس المرجع، ص213.

2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، ط1، مصر، 2009، ص263.

3- عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل ، ط1، عمان ، 2005، ص206.

- ويعرفه مصطفى شاويش على أنه تلك العملية التي من خلالها يمكن قياس حجم و مستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما و نوعا.<sup>1</sup>

### 3-6-2- التعريف الإجرائي لمفهوم تقييم الأداء :

و مما سبق نجد أن عملية تقييم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة و الأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة و الضعف للأداء الفردي والجماعي خلال فترة زمنية معينة و الحكم على الأداء ببيان مدى التقدم في العمل ومن بين أهم المؤشرات المرتبطة بتقييم الأداء مؤشري التكوين و التحفيز، حيث يشيران إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل و الخيارات الموصلة لهذا الأداء.

### رابعاً: الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة عنصر عام للبحث حيث تمكنه من الاطلاع على النتائج التي توصل إليها الآخرون في بحثهم والإحاطة بالجوانب المختلفة لموضوع البحث ونذكر ما يلي:

- الدراسة الأولى: دراسة شيماء مبارك وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص موارد بشرية جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2005-2006، بعنوان: "إدارة القوى العاملة وتنمية المؤسسة الصناعية" دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل "ENICAB Biskra" وكانت تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على القوى العاملة من خلال التدريب وقد تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى

1- مصطفى شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، د ط، عمان، 1996، ص81.

موضوع التدريب في المؤسسة الصناعية وما لها انعكاسات إيجابية على الكفاءة وأداء الأفراد العاملين، وكذا زيادة الفعالية بالمؤسسة واعتمدت الدراسة على التساؤلات الآتية:

• هل عملية التدريب تشجع العاملين على بذل مجهود أكثر وبالتالي تحقيق إنتاج أكبر؟

• ما هي الوسائل والطرائق التي تقوم عليها عملية التدريب وهل تؤثر هذه الأخيرة في عملية التنمية بالنسبة للمؤسسة؟

#### فرضيات الدراسة:

- يعمل التكوين على تنمية القدرات العقلية والجسمية عند العامل.
- تساهم البرامج التكوينية في عملية تنمية المؤسسة.

#### حدود الدراسة: (المجال المكاني والزمني)

أجريت الدراسة على مستوى صناعة الكوابل ENICAB BISKRA وتقع المؤسسة على جانب الطريق الوطني رقم 46 وقد استغرقت الدراسة الميدانية ثلاثة (03) أشهر من عام 2006.

#### المنهج المتبع:

استخدم الباحث المنهج الوصفي، أما الأدوات فاستعمل الملاحظة، المقابلة، الاستبيان.

#### عينة الدراسة:

تم اختيار العينة القصدية، وقد قدرت النسبة بـ 10 % من المجتمع الكلي أي ما يعادل 50 مفردة من مجموع وحدات الدراسة، حيث تضم المؤسسة 987 عامل أي المعدل الإجمالي، أما العمال المختصين بالإنتاج فيقدر عددهم 424 عامل ومن بين هؤلاء تم اختيار العينة.

نتائج الدراسة: من بين أهم النتائج التي توصل إليها الباحث نذكر:

- يعد التدريب العمود الفقري لعملية الإنتاج في المؤسسة وتظهر فعالية التدريب من ناحية رفع مستوى الأداء لدى الأفراد العاملين وكذا زيادة الفعالية بالمؤسسة، وتوطيد العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين العاملين.

- أدركت المؤسسة أن التدريب الفعال يحقق الفوائد التالية:

• زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف والطرق وإجراءات العمل.

• التدريب ساعد في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها.

• يؤدي إلى توضيح السياسة العامة للمؤسسة.

• يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشكلاتهم في العمل.

وقد يؤدي التدريب الفعال فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية إلى النتائج التالية:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي للأفراد العاملين.

- تمتين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.

### الدراسة الثانية:

دراسة **بودوح غنية** وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2012-2013، بعنوان "استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية" دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية بمدينة بسكرة.

وقد اعتمدت الدراسة على التساؤل الرئيسي التالي:



إلى أي حد تساهم استراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية؟

**فرضيات الدراسة:**

- إن غياب الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلبا على نجاحه في المؤسسة.

- إن غياب الاستراتيجية التنظيمية في التكوين المتواصل يؤثر على الوصول بالمؤسسة الصحية إلى تحقيق أهدافها.

- إن غياب نظام تقييمي للبرامج التكوينية يؤثر على نجاحه بالمؤسسة الصحية.

**حدود الدراسة:**

تم إجراء البحث الميداني على مستوى المؤسسة الاستشفائية العمومية ببسكرة وتمثل في مؤسستين:

1- المؤسسة الاستشفائية العمومية بشير بن ناصر.

2- المؤسسة الاستشفائية العمومية الدكتور سعدان.

وقد تمت الدراسة على فترات متفاوتة من شهر فيفري إلى ماي من سنة 2013.

**منهج الدراسة:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي أما الأدوات فاستعان بالمقابلة، الملاحظة، الاستمارة.

**عينة الدراسة:**

تم اختيار العينة الطبقية و تكونت من 178 مبحوثا وهي الفئة الممثلة للمجتمع الأصلي بنسبة 27%.

**نتائج الدراسة:**

- إن غياب الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلبا على نجاحه في المؤسسة.

- أن غياب الاستراتيجية التنظيمية في التكوين المتواصل يؤثر على الوصول بالمؤسسة الصحية إلى تحقيق أهدافها.
- أن غياب نظام تقييمي للبرامج التكوينية يؤثر على نجاعته بالمؤسسة الصحية.
- أن التكوين المتواصل يساعد الأفراد على التحكم في منصبهم الحالي ومعرفة التطورات في مجال عملهم في الغالب ونادرا ما يعمل على تهيئة الأفراد لأجل تقلد مناصب أعلى.
- بالرغم من وجود بعض المشاكل في استراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية فالتكوين المتواصل له دور كبير في تحسين أداء مواردها البشرية.

#### التعليق على الدراسات:

- لقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يخص :
- أهمية تناول مفهوم التكوين و التحفيز وأهميتهما في تنمية ورفع قدرات العامل في المؤسسة وهو ما تناوله الباحثون، وهذا ساعد في تحديد المفاهيم التي تستوجب التداول وهي التكوين، التحفيز، الأداء.
- رغم أهمية التكوين في المؤسسات باختلاف نشاطاتها إلا أنه يجب الربط بينه وبين أهداف المؤسسة سواء كانت إنتاجية تهدف للربح أو تقديم خدمات لأفراد المجتمع.
- على المستوى المنهجي واختيار الأدوات أو التقنيات.
- على مستوى النتائج التي تؤكد وجود علاقة حقيقية بين مستوى أداء العاملين في المؤسسات وإدارة المورد البشري.

خامسا : إجراءات البحث:

### 5-1- المنهج المستخدم:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ونظرا لطبيعة الدراسة التي تستهدف التعرف على إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العمال بالمؤسسة، وذلك بمعرفة آراء وردود أفعال المستفيدين من عمليتي التكوين والتحفيز من خلال الكشف عن واقع برامج التكوين و نظام الحوافز التي تم تطبيقها داخل المؤسسة وتأثيرها على الأداء، وعلى هذا الأساس فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، والتعبير عنها كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يهدف وصف الظواهر ووصف الواقع كما هو، بل يتعداه إلى الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره.<sup>1</sup>

### 5-2- أدوات جمع البيانات:

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع و ميدان الدراسة<sup>2</sup> وقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على الأدوات المنهجية التالية:

1- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيقية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص81.

2- عبد الله محمد عبد الرحمن ، محمد علي البدوي : منهج وطرق البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر، 2003، ص94.

## 5-2-1- الملاحظة :

لاشك أن استخدام الملاحظة البسيطة في كثيرا من الدراسات السوسولوجية مهم جدا، خاصة عندما يتعلق الأمر بالدراسات الاستطلاعية لجمع البيانات الأولية عن الظاهرة المدروسة<sup>1</sup>، هذه الأخيرة تستخدم أساسا في الدراسات السوسولوجية من خلال اشتراك الباحث في حياة الأفراد المراد ملاحظتهم.

لقد تم الاعتماد على الملاحظة خاصة بالمشاركة كأداة لجمع البيانات وذلك من خلال التواجد المتكرر بمصالح المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة والتعامل الدوري مع أغلبية موظفي هذه المؤسسة، ولقد ساعدت هذه المعطيات كثيرا في ملاحظة ومعرفة الظروف الاجتماعية والمهنية للموظفين وكذا ردود أفعالهم المختلفة حول كل التدابير والإجراءات التي تتخذ في شأنهم والتي لها تأثير مباشر على سلوكياتهم، و تم التركيز على ملاحظة العوامل ذات الصلة المباشرة بموضوع بحثنا ذلك ما ساعدنا على جمع مجموعة من الملاحظات والاستنتاجات العامة حول موضوع البحث.

## 5-2-2- الاستمارة :

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين، والتي يتم إعدادها إعدادا محددًا، وترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص المختارين (المبحوثين) لتسجيل إجاباتهم ثم يتم إعادتها ثانية.<sup>2</sup>

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

1 - فضيل دليو وآخرون : أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة منتوري، العدد 3 ، قسنطينة ، 1999 ص190.

2 - محمد شفيق، مرجع سابق ، ص120 .

على عينة عشوائية تقدر بـ 10 عمال من مجتمع البحث، قصد اكتشاف ومعرفة الأسئلة والعبارات الغامضة لدى المبحوث، حتى يتم التمكن من تعديلها عن طريق توضيحها وتبسيطها أكثر لتكون في متناول المبحوث، وبعد إجراء التعديلات اللازمة تم تقسيم الاستمارة إلى الأجزاء التالية:

### الجزء الأول من الاستمارة:

عبارة عن مجموعة من الأسئلة يصل عددها إلى خمسة (05) تدور في مجملها حول البيانات العامة الخاصة بالمبحوث والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الأقدمية، الفئة المهنية، وهي معلومات تهدف إلى تحديد المواصفات العامة لمجتمع البحث.

### الجزء الثاني من الاستمارة:

يتضمن محورين مرتبطين بإشكالية الدراسة حيث:

- المحور الأول: يخص التكوين أثناء الخدمة ودوره في تطوير قدرات وسلوك الموظف، وتضمن هذا المحور 09 أسئلة مغلقة وواحد مفتوح تتضمن خيارات محددة مرتبطة بمؤشرات ميدانية للمحور، حيث يختار المبحوث الإجابة المناسبة له.

- المحور الثاني: يخص نظام الحوافز وسياسية التحفيز ودورها في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي للعمال، وتضمن 07 أسئلة مغلقة و04 نصف مفتوحة، مرتبطة بمؤشرات تخدم أهداف الدراسة و بعد عملية التوزيع تم تفريغ البيانات، واعتمدنا في تحليلها على ما يلي:

- عرض البيانات في جداول بسيطة ومركبة.

- استخدام التكرارات.

- استخدام النسب المئوية للتعرف على استجابات الأفراد المبحوثين عن جميع محاور الدراسة.

# الفصل الثاني :

## مدخل عام لإدارة الموارد البشرية

## الفصل الثاني : مدخل عام لإدارة الموارد البشرية

### 1- ماهية المورد البشري وإدارة الموارد البشرية

#### 1-1- أهمية إدارة الموارد البشرية

#### 1-2- أهداف ومهام إدارة الموارد البشرية

##### 1-2-1- أهداف إدارة الموارد البشرية

##### 1-2-2- مهام إدارة الموارد البشرية

### 2- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

#### 1-2-1- مرحلة التكوين

#### 2-2-1- مرحلة النمو

#### 2-3-1- مرحلة النضج

### 3- الإسهامات النظرية و العلمية في إدارة الموارد البشرية

#### 1-3-1- المدارس الكلاسيكية

#### 3- النظريات الحديثة

### 4- إدارة الموارد البشرية و التكوين في المؤسسة

#### 1-4- أسباب التكوين و أنواعه في المؤسسة

#### 2-4- أهداف التكوين في المؤسسة

#### 5- سياسة التكوين في المؤسسة

#### 1-5-1- تخطيط التكوين

#### 2-5-1- تحديد الاحتياجات التكوينية

#### 5-1-3-1- فعالية برامج التكوين في المؤسسة

### 6-1- إدارة الموارد البشرية و التحفيز

#### 2-6-1- أنواع الحوافز

#### 3-6-1- شروط التحفيز

### 7- مدخلات ومخرجات نظام الحوافز

#### 1-7-1- مراحل تصميم نظام الحوافز

#### 2-7-1- خصائص نظام الحوافز الفعال

#### 7-1-3-1- أهمية نظم الحوافز

## تمهيد:

كانت مهمة إدارة الموارد البشرية في القرن التاسع عشر الميلادي وإلى بداية القرن العشرين مهمة ليست بالصعبة، فلم يكن من صلاحياتها أمر تعيين العاملين، وكذلك لم تكن عمليات التوظيف هذه أمرًا صعبًا أيضًا، لأنه كان يوجد كثير من العمّال يتنافسون على عدد أقل من الأعمال الشاغرة ومن هنا أخذت مهام إدارة شؤون الموظفين في التعقيد، وزادت أهميتها، خلال أواسط القرن العشرين فقد بدأ الناس يُدركون ما للروح المعنوية للعاملين من آثار على الإنتاج، وأصبح واضحًا أن معظم هؤلاء العمّال يحتاجون إلى أشياء أكثر من مجرد الأجور التي يتقاضونها، وذلك ليظلوا سعداء في وظائفهم فعلى سبيل المثال، يحتاج العاملون إلى جانب الأجور التي ترضي مطامحهم إلى الاهتمام الخاص بهم وتقديرهم وإبداء الشعور الطيب بما ينجزون من مهام، وكذلك إتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في القرارات التي تؤثر على عملهم واستطاع مديرو شؤون الموظفين تلبية هذه الحاجات بطرق شتى، وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى إدارة الموارد البشرية كمدخل عام من خلال التعرض إلى ماهية المورد البشري وإدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها وأهم الإسهامات النظرية والعلمية فيها وإلى أهمية التكوين و التحفيز و دورهما في تحسين أداء المؤسسة.



أولاً : ماهية المورد البشري وإدارة الموارد البشرية :

### 1-1- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تستمد إدارة الموارد البشرية أهميتها من أهمية القوى العاملة إذ أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي وإذا تم اختياره وإعداده وتدريبه بعناية وبالشكل الجيد وتم إسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله ومن ثم المورد البشري الذي يستطيع التحكم وبكفاءة في الموارد الأخرى ويحدد مدى استخدامها ومدى ما يستطيع الإسهام به في الإنتاج.

إن إدارة الموارد البشرية هي المسئولة عن إحداث الفارق بين العامل المؤهل والمدرّب والعامل الذي ظل على حاله دون تدريب إضافة إلى ذلك فإن التعامل مع مشكلات العاملين تتطلب كفاءات وقدرات متخصصة قادرة على معرفة الجوانب الشخصية للأفراد لذلك زاد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات وضرورة استخدامها بطريقة مثلى خاصة بعد ظهور عدم التناسب بين الحاجات من الموارد البشرية وبين أداء وإمكانيات القوى العاملة بها<sup>1</sup> أما في الجانب الاقتصادي فتعتبر الموارد البشرية أهم الموارد الاقتصادية قاطبة ويرجع ذلك لكون الإنسان هو المنتج و هو المستهلك والإنسان بذكائه وقدراته الخاصة يستطيع أن يكتشف المزيد من الموارد الطبيعية ويكتشف استخدامات ومنافع جديدة لها ويبتدع فنونا إنتاجية تطيل من عمر هذه المواد وترفع من إنتاجيتها فكلما ارتفع المستوى المهاري والفني للموارد البشرية في بلد من البلدان كلما عوضها ذلك عن بعض الموارد الطبيعية وزاد حجم إنتاجها القومي<sup>2</sup> فهي تمثل النقطة الحيوية في الحركة الكلية للمجتمعات وبمتابعة العديد من

1 - علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1998، ص34.

2 - عدلي علي أبو طاحون : إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 39.

الأبحاث والتقارير الصادرة عن المنظمات الدولية يمكن ملاحظة التركيز إلى أهمية هذه الموارد لأية عمليات إنمائية في البلدان المتخلفة وبخاصة في الدول النامية.<sup>1</sup> وتعتبر الموارد البشرية هي المحدد الرئيسي للإنتاجية، هي التي تطوع بعقولها وجهودها على الموارد الطبيعية والاقتصادية عن طريق تشغيل وتنمية التكنولوجيا المستخدمة.

## 1-2- أهداف ومهام إدارة الموارد البشرية:

### 1-2-1- أهداف إدارة الموارد البشرية:

• تسعى إدارة الموارد البشرية إلى:

- تحقيق العديد من الأهداف العامة و المتعلقة بالمجتمع كالمحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغلها من خلال الاستقلال و صناعة الأفراد في إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية بالنسبة لكل منهم بالإضافة إلى تحقيق الرفاهية والرفع من مستوى المعيشة من خلال الاستغلال الأمثل.

- توفير فرص عمل تتناسب وقدرات الأفراد في ظل مناخ عمل مناسب.

- إتاحة فرص الترقى والتقدم للأفراد عبر كامل مسارهم الوظيفي.

- وضع سياسات عادلة للأجور والحوافز.

- توفير سياسات موضوعية تقاديا للخطأ والاستخدام غير الأمثل للقوى العاملة وتقاديا للأخطار التي قد تعرض لها و هذا ضمانا للاستقرار والأمان في العمل.<sup>2</sup>

• أما أهداف المنظمة فهي:

- جلب الأفراد ذوي الكفاءات العالية عن طريق تحليل وتوصيف الوظائف إلى مصادر استقطاب مناسبة ووضع نظام سليم للاختيار والتعيين<sup>3</sup> و يمكن تقسيم أهداف الموارد البشرية إلى نوعين : المشاركة والفاعلية.

1- عبد المعطي محمد عساف و يعقوب حمدان: التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات ، دار الزهران، عمان، 2000، ص 13.

2- عبد المطلب عبد الحميد ومحمد شبانه: أساسيات في الموارد الاقتصادية،الدار الجامعية،الإسكندرية،2004،ص72.

3- صلاح الدين الشنواني: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مؤسسة الشباب الجامعية للطباعة و النشر، مصر، 1994، ص، ص 11،12.

أما عن المشاركة فلها معنى حقيقي يكمن في أسباب اختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، إذ قد يتواجد فريق عمل إدارة الموارد البشرية في ليختار من بين القوى العاملة المتوفرة.

وأما عن الفاعلية الهدف منها جعل القوى العاملة أي الموارد البشرية تنجز ما يطلب منها بنجاح ومباشرة وكما هو معروف فإن الفاعلية مرتبطة إلى حد كبير بعناصر عدة أبرزها تحفيز الأفراد وتطوير قدراتهم ومدتهم بالمهارات والموارد الكفيلة بمساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب.

وباختصار نرى أن المؤسسات الفاعلة تركز على تفسير أهداف المشاركة والفاعلية معا ونادرا ما تسمح لنفسها التغليب الكامل لهذه وعلى آخر والسؤال الآن: هل تختلف أهداف إدارة الموارد البشرية باختلاف أنواع المؤسسات؟ و الجواب بالتأكيد هو لا، إذن فكل المؤسسات سواء كانت مؤسسات ربحية أو مؤسسات غير ربحية تحتاج إلى النوعين معا من الأهداف.<sup>1</sup>

### 1-2-2- مهام إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية يجب النظر إليها كعملية تتكون من أربع وظائف رئيسية :

الاستقدام ( الحصول ) ، التنمية ، التحفيز ، الصيانة ( المحافظة )، ويمكن القول بعبارة أخرى وببساطة أن هذه العملية تتكون من أربع خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة الحصول عليهم وإعدادهم وتنشيطهم والإبقاء عليهم .

وتبدأ وظيفة الاستقدام procurement بتخطيط القوى العاملة وهي تشمل تقدير الطلب على العمالة وتقدير العرض من العمالة ثم ربط الطلب بالعرض في إطار إستراتيجية كلية للموارد البشرية ويتضمن الاستقدام أيضا أنشطة التجنيد ( الاستقطاب ) والاختيار والتعيين والتوجيه

1- إبراهيم حسن بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، ط1 ، بيروت ، 2002 ، ص 23.

للعاملين وتدعم عملية الاهتمام بالاستخدام الفعال للقوى العاملة الاعتراف المتزايد بأن معدل دورات العمالة يرفع من تكلفة العمليات بالنسبة للمنظمة.

ويمكن النظر إلى وظيفة التنمية development من بعدين من البعد الذي يتعلق بالعامل والذي يختص بالتدريب ومن البعد الذي يتعلق بالمدير والذي يختص بالتعليم إن تنمية العاملين تركز أساسا على تنمية المهارات وعلى تغيير اتجاهات الأفراد، أما تنمية المديرين فتختص أساسا بزيادة المعارف ورفع مستوى القدرات المفاهيمية للمديرين .

أما وظيفة التحفيز أو الدفع motivation فهي تبدأ بالاعتراف بالاختلافات الفردية بين الناس وأن أساليب وطرق التحفيز يجب أن تعكس الحاجات الخاصة بكل فرد ونتعرض من خلال هذه الوظيفة إلى تقييم الأداء، الرضا عن العمل و الأساليب السلوكية لرفع الإنتاجية، وأيضا أهمية ربط العوائد بمستويات الأداء من خلال أنظمة الأجور والحوافز.<sup>1</sup>

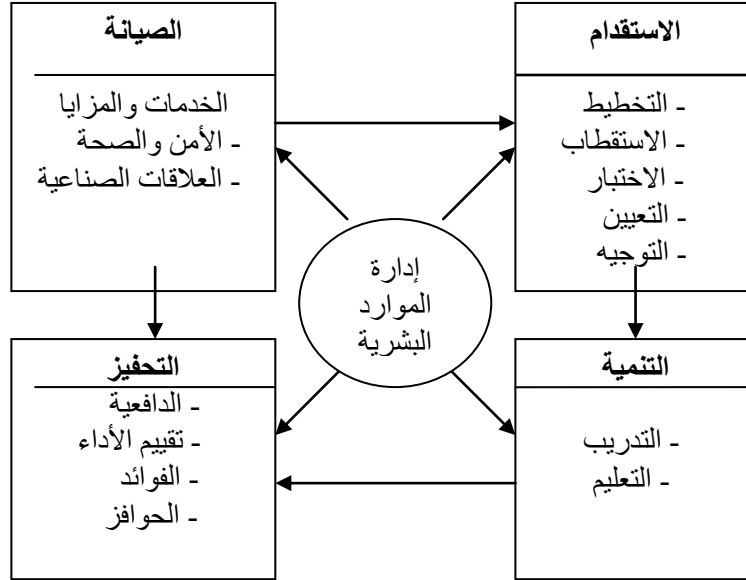
إن المحافظة على القوى العاملة (الصيانة) هي الوظيفة الأخيرة وعلى النقيض من وظيفة التحفيز السابقة التي تركز على دفع العامل لرفع مستوى أدائه فإن وظيفة الصيانة تهتم بتوفير مزايا وخدمات وظروف العمل ويرى العاملون أنها ضرورية للمحافظة على التزامهم تجاه المنظمة والإبقاء على ولائهم لها.

إن استخدام مدخل العملية يقدم هيكلًا ممتازًا يسمح يتفهم الأنشطة المختلفة التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية كما هو في الشكل:<sup>2</sup>

1- كامل المغربي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 61.

2- محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق، ص 35.

الشكل رقم (1) : عملية إدارة الموارد البشرية



وهذه التغيرات فرضت على المسؤولين أن يكونوا جاهزين للتأقلم مع الآليات الحديثة ومع نتائج هذا التطور.

ثانياً: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة وفي ما يلي أهم مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

2-1- مرحلة التكوين:

يعتبر التصنيع نقطة البداية التي نبهت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية حيث أن ظهور المنظمات الصناعية وتنوع أنشطتها واستخدامها لأنظمة الإنتاج علاوة على التغير في التركيبة المهارية و الثقافية للموارد البشرية كانت العوامل الحاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة ومنها:

إدارة الموارد البشرية التي بدأت تحت تسمية إدارة الأفراد وتطورت إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الوقت الحاضر<sup>1</sup> وكان القرن الثامن عشر هو عصر اكتشاف البخار والذي أدى إلى ظهور الآلة وبالتالي ظهور نظام المصنع بدلا من الإنتاج المنزلي والذي أدى بدوره إلى وجود تجمع من العمال لتشغيل الآلات أدى ذلك إلى ما يسمى بالإنتاج الكبير mass production إن هذه التطورات في مجموعها سبب في ظهور المشاكل المرتبطة بالمصنع ومقر العمل وهي الحاجة إلى التنسيق والرقابة وغيرها من المبادئ الإدارية ومن بين الذين ساهموا في تطوير الفكر الإداري في هذه الفترة آدم سميث الذي يعتبر اليوم أحد المبادئ الإدارية التي يجب أن تراعيها المنظمات لئلا من مزاي وفوائد أما جيمس ستيفارت فقد نادى بتطبيق مبدأ التكافؤ بالسلطة والمسؤولية وضرورة وجود حوافز لها على زيادة إنتاجية العاملين كذلك استخدام (رتشارد أركليب)، أساليب إدارية تتعلق بوظائف المدير بالمصنع مثل كيفية اختيار موقع المصنع والتخطيط له وكيفية التنسيق بين أنشطة العملية الإنتاجية ورقابتها.<sup>2</sup>

وقبل بداية القرن العشرين عام 1900 و بالرغم من وجود حالات تم فيها الاستعانة بأخصائيين في الأنشطة الخاصة بأفراد في الصناعة الخاصة للمساعدة في عمليات التعيين وتحديد مستويات الأداء والأمن الصناعي و التدريب وأيضا النواحي الصحية إلا أن عدد هؤلاء الأخصائيين كان قليلا ونجد أن في أواخر القرن التاسع عشر، صدرت قوانين وتم تأسيس مؤسسات بدأت تضع اللجنة الأساسية لتنمية برامج حظيت بقبول عام لإدارة الموارد البشرية ولكن تنفيذ هذه الأنشطة كان يحدث غالبا بطريقة عشوائية في الواقع العملي ويستخلص من خلال ما تقدم بأن التغيرات البيئية التي دفعت باتجاه التصنيع والكتابات الرائدة الاقتصادية والإدارية المشار لها دفعت باتجاه تطور الفكر الإداري عامة<sup>3</sup> ، وظهر

1- علي محمد ربابية، مرجع سابق، ص ص 21، 22.

2- المهدي الطاهر : مبادئ إدارة الأعمال(المفاهيم والأسس والوظائف)، ط1، طرابلس، 2003، ص78.

3- محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ، ص، ص 41، 42 .

أنشطة وظيفية متخصصة كإدارة الموارد البشرية خاصة تزامنت هذه التطورات خاصة بميدان العمل كان أهمها:

- التغير في مستوى المعيشة .
- زيادة الطلب على تقليص وقت العمل .
- زيادة وعي العاملين باتجاه المطالبة بحقوقهم .
- التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية .
- إدراك المنظمات للحاجات البشرية للعاملين .

قادت هذه التغيرات إلى تحفيز أفكار جديدة كانت بداياتها بإدارة الأفراد التي بدأت بوظائف محددة توسعت وتطورت مع تطور الفكر الإداري بشكل عام اتضحت هذه الأفكار في المدارس الإدارية ومداخلها التطبيقية<sup>1</sup> واتسمت هذه المرحلة بما يلي :

- تشكيل التنظيمات والاتحادات المهنية وتشريعاتها.
- ظهور بعض الاختصاصات التي تتعلق بشؤون الأفراد كعلم النفس وغيرها.
- تشريعات العمل و العمال.
- التغيرات الاجتماعية والتي انعكست تأثيراتها على الأفراد مثل القيم والمعايير.<sup>2</sup>

## 2-2- مرحلة النمو:

وبتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور في المنشآت للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف والرعاية الاجتماعية والتدريب والأمن الصناعي والرعاية الصحية ويمكن النظر إلى هؤلاء كطلّاع أولى ساعدت على تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث وفي هذه الفترة

1- خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص ص 23، 24 .

2- علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص 21 .

تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال وأنشئت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية ولكن اقتصر عملها على الجوانب السابقة ذكرها وكان معظم الأفراد العاملين بأقسام إدارة الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية<sup>1</sup> واتسمت هذه الفترة من بدايات القرن العشرين بما يلي:

- اضمحلال استغلال العمال نسبيا بعد استقرار الثورة الصناعية وظهور بعض الوظائف المنظمة في وحدات كالإنتاج والتسويق بسبب الإنتاج الكبير، ومن ثم حدث التوازن التلقائي بين عرض العمالة والطلب عليها .
- باتت المنظمات، تنظيمات اقتصادية تسعى إلى تحقيق الأرباح ليس باستغلال العاملين ولكن بحسب تنظيمهم في تخصصاتهم الدقيقة وإعداد مواقع العمل بأسلوب علمي لتحقيق الإنجازات ذات العائد الاقتصادي.
- ظهر الاهتمام بالعاملين حتى يحققوا المطلوب اقتصاديا بوضع معدلات أدائية وجداول إنتاجية وأجور تشجيعية وتحسين بيئة العمل المادية .
- أضحت فكرة فصل الإدارة عن الملكية فكرة فاعلة وتجد طريقها إلى التنفيذ مما أوجد المهنة الإدارية والتي يمارسها المديرون المحترفون.<sup>2</sup>

### 3-2- مرحلة النضج :

بعد انتهاء الحرب العالمية قامت إدارات الموارد البشرية بالاستفادة من هذه الأدوات وتكييفها لأغراض عملها وبحيث أصبح تطوير واستخدام أدوات قياس القدرات والمؤهلات والخصائص وأدوات تمديد الخصائص التقنية والسلوكية لبعض الوظائف أصبح هذا جزء مهم من وسائل عمل أية إدارة ناضجة و متطورة للموارد البشرية لذلك أيضا تتوفر حاليا مئات أدوات القياس التي يمكن لأي منظمة أن يستعين بها وحسب طبيعة وظائفها كما

1- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص 24، 25.

2- محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص ص 33، 34.



انعكست هذا النضج على جوانب أخرى في عمل هذه الإدارات فهي تعتمد حالياً على أعداد مختلفة من الأدوات الموضوعية للقياس والتقييم وغيرها .

توسعت وظائف إدارة الأفراد في الخمسينات حسب حاجة المنظمات أما في الستينات و السبعينات فقد أدت الظروف الاجتماعية الاقتصادية المتغيرة والتكنولوجية المتطورة إلى تغير في حاجة المنظمات وقيم الأفراد حيث ظهر نموذج الموارد البشرية والذي يتصف بالخصائص التالية :

- ظهور دور كبير لإدارة الأفراد في توقع التغيرات التي تحدث ومحاولة السيطرة عليها.
- ظهور التشريعات المتعلقة بالرفاهية والمتعلقة بالخدمات الصحية والأمن الصناعي.
- الاهتمام بالتخصصات المختلفة في إدارة الأفراد.
- التركيز على الجوانب الاجتماعية للأفراد العاملين.
- التركيز على دوافع حاجات الأفراد لتطوير الإنتاج.
- تطوير طرق الاختيار والتعيين على أسس عملية كما ظهر جلياً في اختيارات الذكاء وإتباع الطرق الإحصائية في تقييم الأداء.<sup>1</sup>

### ثالثاً : الإسهامات النظرية و العلمية في إدارة الموارد البشرية:

في بداية القرن 19 و كنتيجة لانتشار النهضة الصناعية واستخدام الآلات البخارية على نطاق واسع و نشوء المصنع كوحدة إنتاجية تتجمع فيها الطاقات البشرية و زيادة الطلب على تشغيل القوى العاملة لدى أصحاب الأعمال الرأسماليين لتحقيق المزيد من الأرباح في ظل هذه الظروف و المتغيرات تركزت الأنظار حول أهمية تطوير مفاهيم و تقاليد إدارية لاستخدامها كوسيلة للتغلب على المشكلات الإنتاجية كالمهدر في الموارد المادية و البشرية

1- علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص 23.

و مشاكل زيادة إنتاجية الأفراد و إدارة العنصر البشري و غيرها من المشاكل الأخرى وأدت هذه الجهود إلى ظهور عدة مدارس فكرية و إدارية أخرى جعلت المفكرين و الباحثين يركزون اهتمامهم على العامل كإنسان و ليس كعنصر بين عناصر الإنتاج أو مجرد قطعة في آلة و سوف نستعرض بعضا من هذه المدارس و آراء و أفكار روادها.<sup>1</sup>

### 3-1-1- المدارس الكلاسيكية:

#### 3-1-1-1- نظرية الإدارة العلمية:

يمثل هذا الاتجاه بداية استخدام المنهج العلمي المنظم للتعامل مع الإشكالات في المنظمات وينطلق من مسلمات معينة تمثل منهجا فكريا تحليليا للمشاكل الإدارية ومن ثم إيجاد حلول واقعية لها لغرض تحسين أداء العاملين ورفع إنتاجهم مما ينعكس إيجابيا على طرفي العلاقة رب العمل والعاملين ويعتبر فريدريك تايلور (1856-1915) الأب الروحي لهذا الاتجاه ويسميه البعض أبو الإدارة الحديثة.<sup>2</sup>

ولد في فيلادلفيا الأمريكية والتحق بجامعة هارفارد عام 1874 لتحقيق طموحه في أن يكون رجل قانون ولكنه أجبر على ترك الجامعة بسبب ضعف نظره فعمل بعد ذلك كصانع نماذج ثم مهندسا في شركة صلب أمريكية سنة 1873 إلى أن صار كبير مهندسيها في عام 1884 وبالرغم من وجود عدد من المفكرين سبقوا تايلور في بحث قضايا الإدارة فإنه يعتبر مؤسس الإدارة العلمية الحديثة ونشر تايلور عدة كتابات منها the differential wage system في العام 1895 وقدم خطة للدفع على القطعة تهدف إلى حفز الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد والمزيد من التعاون مع الإدارة ويقترح تايلور في هذه الخطة أجرين، احدهما منخفض يطبق على الأفراد إذا أنتجوا عددا معيناً من القطع في اليوم والآخر مرتفع يطبق عليهم إذا نجحوا في تجاوز هذا العدد وقال تايلور أن أسلوب العامل في تنفيذ العمل بالشكل

1- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، ط1، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2004، ص ص 44، 45.

2- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 52 .

- التقليدي يسبب هدر الكثير من الوقت والجهد والمواد الناتج عن سوء في الأداء وغياب مقاييس الأداء في العمل لذلك اقترح مجموعة من الأفكار والأسس منطقية كما يلي:
- اعتماد الطرق العلمية في وضع حلول للمشاكل في المشروع والابتعاد عن الطرق القديمة و على الخبرة السابقة فقط.
  - الفصل بين أعمال الإدارة كالتخطيط والتنظيم والرقابة وبين الأعمال التنفيذية التي يقوم بها العمال فالمسؤولية ليست فقط مسؤولية العمال بل أن الإدارة يجب أن تساهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء ورفع الكفاية الإنتاجية.
  - تدريب العاملين بشكل جيد وتوضيح المهام الملقاة على عاتق كل منهم بشكل كتابي من قبل الإدارة والتعاون بين الإدارة والعاملين في تنفيذ المهام.
  - إن نتاج العمل يجب أن يعود فالفائدة على كل من الإدارة والعاملين معا.<sup>1</sup>

لقد افترض تايلور أن نمونجه أو أسلوبه العلمي سوف يخلق توازن بين الإدارة أو أصحاب العمل والعاملين فهدف صاحب العمل هو زيادة الأرباح وهدف العامل هو زيادة أجره، وأنه باستخدام الإدارة العلمية يستطيع العامل أن يزيد إنتاجه وبالتالي يرتفع أجره وزيادة الإنتاج في نفس الوقت تزيد من أرباح أصحاب الأعمال وبالتالي فبدلاً من التنافس على اقتسام الفطيرة الصغيرة كل من العامل وصاحب العمل يتعاونهما ينتجان فطيرة كبيرة تكفي كلاهما وفي رأيه أن الإدارة العلمية سوف تخلق هذا التعاون، كما أن اتخاذ الإدارة العلمية لا بد أن يؤخذ ككل بجميع عناصرها فلا يمكن أن تستخدم لدراسة حركة الزمن وتحسين طرق العمل فقط لأن الإدارة العلمية ليست دراسة الحركة وزمن فقط وليست تحديد نظام حوافز للعاملين الذي يصل إنتاجه إلى المستوى المحدد للإنتاج و لقد لخص تايلور ذلك بقوله إن الإدارة العلمية هي:

1- طارق المجذوب، الإدارة العامة (العملية الإدارية والوظيفية العامة والاطلاع الإداري)، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2003، ص104.

- علم، وليست عشوائية.
- توافق وانسجام، وليست تشتت.
- تعاون و ليست فردية.
- إنتاج الأقصى، في مكان الإنتاج المقيد.
- تقدم كل عامل لأقصى درجة من كفايته.

لقد أوجد تايلور نظام الأجور المميزة فالإدارة هي المسؤولة عن تحسين طريقة أداء العمل، وهي المسؤولة عن اختيار وتدريب العاملين وهي المسؤولة عن ظروف العمل في المصانع والورش وهي بقيامها بذلك تستطيع أن ترفع إنتاجية العاملين.

### 3-1-2- نظرية التقسيمات الإدارية (التكوين الإداري):

جاءت هذه النظرية في فكرة متلازمة تقريبا لأفكار ونظرية الإدارة العلمية خاصة بعد أن وضع المهندس الفرنسي هنري فايول أسس هذه النظرية محاولا أن يطور بعض أفكار الإدارة العلمية مركزا على القضايا والمبادئ الإدارية التي تعزز من تطوير المنشآت الإنتاجية الإدارية.<sup>1</sup>

ولد هنري فايول (1841-1925) في اسطنبول من عائلة برجوازية ونشأ في مدينة ليون بفرنسا حيث التحق بالمدرسة الوطنية للتعيين في مدينة سانت إيتين وتخرج كمهندس تعدين ثم عين في شركة مناجم الفحم الفرنسية وتقلب في وظائف عدة حتى وصل إلى منصب مدير عام الشركة عام 1888 وبحث خلال إدارته للشركة عن مبادئ وأصول علمية بسيطة يمكن استخدامها في شرح وظيفة المدير لمحاولة لإنقاذ الشركة التي كانت على شفير الإفلاس وظهرت أفكار فايول في كتابه المشهور الإدارة الصناعية والعامة 1916 وفي كتابة قسم أوجه النشاط المنشأة الصناعية أيا كان حجمها إلى 6 وظائف هي:<sup>2</sup>

1- عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار المعرفة الجامعية، 2007، ص 88.

2- طارق المجذوب، مرجع سابق، ص 10.

الأعمال الفنية، التجارية، المالية، الأمن أو الضمان، أعمال المحاسبة، أعمال إدارية.

- يرى فايول أن الإدارة هي تفكير واعتقادات لذا اعتنى كثيرا بنوعية الإدارة واقترح أربعة عشر مبدأ للارتقاء بمستواها و قدم لنا عدة أفكار منها:
  - أ- بين أوجه نشاط المشروع بالتفصيل فبين أن أنشطة المشروع هي فنية مالية، أمن، محاسبة، تجارية وإدارية وأعطى اهتمام عميق في دراسته للنشاط الإداري.
  - ب- بين أن الوظائف الإدارية أي وظائف المدير هي تخطيط، تنظيم، إصدار أوامر، تنسيق رقابة.

- ج- قدم لنا مبادئ الإدارة وهي في رأيه تقسيم العمل، السلطة، المسؤولية، الالتزام، وحدة التوجيه، تدعيم الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة للمشروع، عدالة المكافأة، المركزية، خط السلطة، الترتيب والتنظيم والعدالة، الاستقرار، المبادئ وروح الجماعة.
- د- لقد تناولت هذه المدرسة بالتفصيل نطاق الإشراف أو الرقابة واتجهت في الغالب إلى أن تكون نطاق الإشراف ضيق وليس واسع وإن اختلفت الكتابات الفردية لهذا الشأن.<sup>1</sup>

### 3-1-3- تقييم المدارس الكلاسيكية:

- من خلال العرض السابق لمساهمات رواد المدرسة الكلاسيكية في مجال الإدارة وتطورها، نستطيع أن نحدد بعض السمات المميزة لهذه المدرسة وهي:
- ركز رواد هذه المدرسة على العمل وسبل زيادة الإنتاج دون النظر إلى أهمية العنصر البشري ورفع معنوياته، بل أعتبر هذا العنصر كآلة يتحرك ووفق لقواعد ولوائح ثابتة.
  - لم يربط رواد هذه المدرسة بين الفرد كعامل بالمنظمة وبين عوامل البيئة الخارجية والمؤثرة في سلوكه وافترض أن العامل مجرد دخوله للعمل ينسيه حياته خارج العمل.
  - أعطى رواد هذه المدارس أولوية لأهداف المنظمة عن أهداف العاملين بها .

<sup>1</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 90.

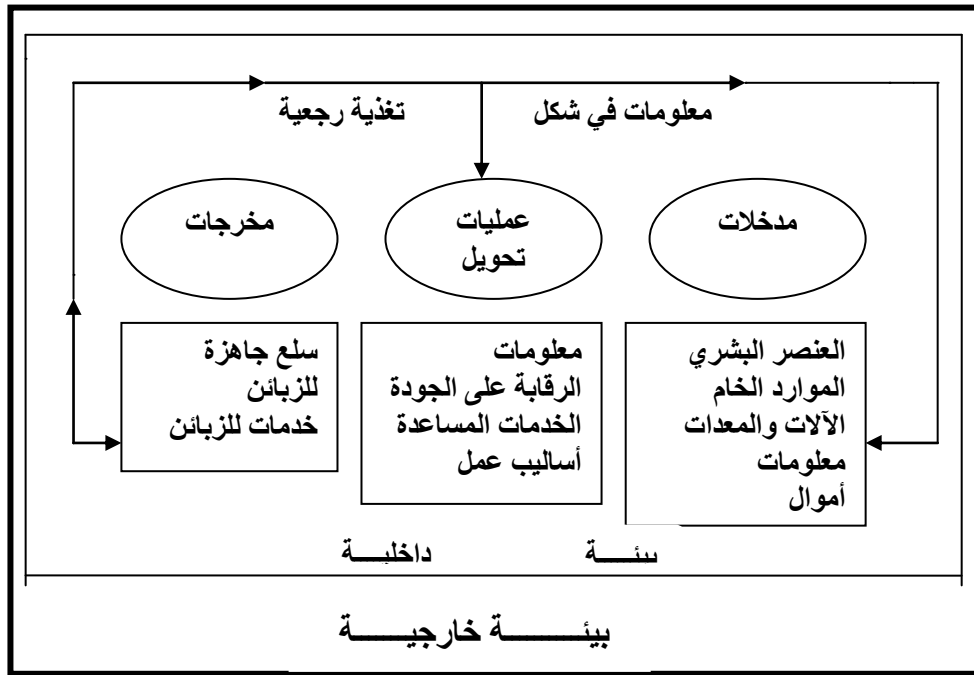
- تقتض نظريات هذه المدرسة أن الحافز الوحيد لزيادة جهد العامل هو الأجر الذي يتقاضاه وخوفه من فقدان عمله.<sup>1</sup>

### 3-2- النظريات الحديثة:

#### 3-2-1- نظرية النظم :

إن الأفكار والمساهمات التي جاء بها رواد المدارس السابقة للإدارة لم تتصف بطابع الشمولية وإنما نظرت إلى الإدارة من زوايا مختلفة حسب الظروف التي عاصرتها تلك المدارس وحسب الإمكانيات المتاحة لروادها ولذلك كانت المساهمات المتتالية لرواد هذه المدارس تعالج وتسد النقص الموجود بأفكار ومساهمات الرواد لهم إلى أن جاء رواد مدرسة الأنظمة (مدخل الأنظمة) ليقدّموا مدخلا متكاملًا في دراسة الإدارة ومن بين الذين ساهموا بأفكارهم لترسيخ المدخل المتكامل في دراسة الإدارة (ميرتون، براون، بولدنج، سكوت) والفكرة الأساسية التي جاء بها رواد هذه المدرسة هي النظر إلى المنظمة كنظام مركب يتكون من مجموعة أجزاء مترابطة ومتفاعلة فيما بينها ويعتمد بعضها على بعض و تسعى جميعًا إلى تحقيق هدف هذا النظام وهو بقاءه ونموه ويعمل هذا النظام ضمن نظام أكبر (أي بمعنى أن أي نظام هو جزء من نظام أكبر) ووفقًا لما جاء به هذا الاتجاه المعاصر في الإدارة وبالنظر إلى الشكل فإن الإدارة كنظام متكامل تعتمد على ما يلي:

1- المهدي الطاهر غنية، مرجع سابق، ص، ص 90، 91.



### الشكل رقم (2) : العملية الإدارية كنظام متكامل بالمنظمة<sup>1</sup>

● البيئة المحيطة بالمنظمة: إن لكل نظام بيئة تحتوي على الكثير من المتغيرات تؤثر في النظام وتتأثر به وكما هو واضح في الشكل فإن للنظام نوعين من البيئة الداخلية والتي تعتبر متغيراتها إلى حد كبير تحت سيطرة الإدارة ويمكن التحكم فيها أما النوع الثاني فهو البيئة الخارجية للنظام والذي يحوي متغيرات ليست للمنظمة أي سيطرة عليها كالعملاء والموردين والمنافسين ، نقابات العمل ... الخ.

● المنظمة نظام مفتوح يتعامل مع البيئة : يفترض النظام المتكامل للإدارة أن المنظمة هي جزء من البيئة التي تعمل فيها فالمنظمة تؤثر في بيئتها من خلال عملية التبادل فتأخذ منها المدخلات وتقدم لها المخرجات في عملية ديناميكية مستمرة وهذه العملية مستمرة باستمرار المنظمة فعند اتخاذ المنظمات لأي قرار لابد أن تأخذ في اعتبارها ردود فعل

1- المهدي طاهر غنية، نفس المرجع، ص 103.

متغيرات البيئة المحيطة كرد فعل منظمات حماية البيئة عند قرار المنظمة بإنشاء مصنع تنبعث منه مخلفات ومواد كيميائية في مدينة مكتظة بالسكان مثلا .

● عناصر النظام: كما أشرنا في تعريف النظام بأنه عبارة عن مجموعة من الأنظمة الفرعية تعمل بشكل متكامل لتحقيق أهداف النظام، فالإدارات المختلفة بالمنظمة (إدارة التسويق، الإلتباع، التمويل... الخ ) تعتبر عناصر هذه المنظمة.<sup>1</sup>

● الربط بين عناصر النظام: نظرا لأن النظام مكون من مجموعة أنظمة فرعية وأن لكل نظام فرعي دوره في العمل فإنه حتى يتحقق أهداف النظام الكلي لابد من الربط بين أنظمتها الفرعية ويتمثل هذا الربط في عدة أمور من بينها:

- توصيف الوظائف بحيث تتضح مسؤوليات ومهام كل وظيفة ويتم التنسيق فيما بينها وذلك تجنباً للازدواجية والتعارض في المهام.

- تدفق للمعلومات بين عناصر النظام بشكل يؤدي إلى التنسيق بين مجهوداتها بهدف تحقيق أهداف النظام الكلي بشكل فعال.

-التنسيق بين عناصر النظام بما يكفل سير العمل نحو تحقيق الهدف الكلي للنظام.

● المدخلات: وهي احتياجات النظام اللازمة للوصول إلى المخرجات ومن ضمن هذه المدخلات كما بالشكل: رأس المال، المواد الأولية، الآلات والمعدات، العنصر البشري، المعلومات... الخ . ويعتمد النظام على هذه المدخلات من البيئة المحيطة التي يعمل بها، وبدون استمرار هذه المدخلات فإن مصير النظام الفناء والتوقف عن العمل.

● عمليات التحويل: وهي عمليات التشغيل التي تحدث داخل النظام بهدف تحويل عناصر المدخلات إلى مخرجات قابلة للاستخدام كالسلع والخدمات، أي أن عملية التحويل هدفها إعطاء المدخلات صفة القيمة أو المنفعة.

● المخرجات: وهي نواتج عملية التحويل التي أجريت على المدخلات والتي تتمثل في تلك السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة للزبائن أو العملاء بهدف إشباع حاجاتهم ورغباتهم في

1- المهدي الطاهر غنية، مرجع سابق ص 105.



البيئة التي تعمل فيها و كلما قدمت المنظمة مخرجات تحتاجها البيئة المحيطة " المجتمع " استمرت في عملها وحققت أهدافها.

•التفاعل مع البيئة لأجل التكيف والبقاء: النظام عند تفاعله مع البيئة المحيطة التي يعيش فيها يهدف إلى التكيف مع التغيرات التي تحدث بمتغيراتها المختلفة فالمنظمات عندما تغير في سلعها وخدماتها لموافقة التغير في أذواق المستهلكين وسياسات المنافسين والتطور في التقنية هذا يعني أنها قد تفاعلت مع بيئتها بشكل يضمن لها الاستمرار والبقاء.

ويتم هذا بحصول المنظمة على معلومات من البيئة " تغذية راجعة " لذلك على المنظمة أن تبقى قنوات مفتوحة مع البيئة باستمرار ، فإن حصول المنظمة على تغذية راجعة من البيئة بخصوص المخرجات قد يساهم في التعديل من المدخلات بما يحور ويكيف المخرجات وفقا لمتطلبات البيئة ومتغيراتها.

-وعلى الرغم من ذلك فإن هذه النظرية أخذت حيزا كبيرا من الاهتمام لما لها من أهمية في التطبيق العملي

وعليه فإن نظام المعلومات الإداري في حال نجاحه يكون قادرا على تجهيز المعلومات اللازمة على الدوام لتكون أساسا لاتخاذ قرار ناجح وبناء لأصحاب القرار في المنظمة.<sup>1</sup>

### 3-2- النظرية الموقفية (الشرطية) :

اتسمت الدراسات سالفة الذكر باهتمامها بالتحري عن أوجه قصور النماذج في إعطاء تصور شامل وإدراك كامل للمتغيرات التي تتحكم في سلوك المنظمة، فعدم إمكانية استيعاب قوانين (أو تعميمات) لظواهر المنظمة وفهم متغيراتها وإدراك معالمها لازالت محط دراسة وتحليل العديد من الباحثين وتكمن ظاهرة عدم الثبات أو الاستقرار في الفهم الشامل للسلوك التنظيمي إلى حقيقة التغير الزماني والمكاني (الظرفي) من جهة ووجود بعض المحددات التي تتحكم بالظواهر المنظمة من جهة أخرى والتي يمكن إجمالها بما يأتي:

<sup>1</sup> - مهدي الطاهر غنية، مرجع سابق، ص ص 102، 106.

- عدم الثبات في المواقف السلوكية (زمانيا ومكانيا) بسبب طبيعة الإنسان والجماعة وما يؤثر في سلوكهما من متغيرات مختلفة .
- الطبيعة الديناميكية (المتحركة) في علاقات المنظمة كنظام مفتوح، مع المتغيرات البيئية، وبالتالي عدم خضوعها لقوانين ثابتة أو مستقرة.
- تنوع وتعدد المتغيرات المتعلقة بسلوك المنظمة بحيث يصعب على الباحث أن يتعرف على جميع تلك المتغيرات وحصرها وتحديد آثار كل منها في ذلك السلوك.
- طبيعة التداخل والتفاعل المتبادل بين هذه المتغيرات مما يجعل ظاهرة عدم الثبات حالة أكثر بروزا عند محاولة فهم واستيعاب الجوانب السلوكية للفرد والجماعة.
- تلك هي الحقائق التي أكدها المدخل الظرفي مما جعله أكثر صدقا في تجسيد معالم دراسة سلوك المنظمة من خلال الاستقرار الذي يستوعب حقيقة الآثار والمتغيرات الظرفية.
- فتحقيق فاعليتها وكفاءتها في الأداء يقترن بمدى تكييفها هيكلًا وسلوكًا للمتغيرات أو المؤثرات البيئية وقد أكد رواد المدخل الظرفي على مدخليين أساسيين هما:
- أ- المتغيرات البيئية، التي تتضمن المؤثرات البيئية ، وعدم التأكد (اللاتأكد) والتكنولوجيا... الخ .

ب- المتغيرات الهيكلية، التي تتضمن الهيكل التنظيمي وحجم المنظمة واختيار التصميم التنظيمي المناسب.

وأكدت الدراسات الميدانية للباحثين في إطار المدخل الظرفي على الحقيقة الأساسية التي ينبغي أن لا يغفلها المعنيون في الفكر المنظمي وبدراسة ظواهره ألا وهي عدم الثبات وتعدد القوانين التي تتحكم فيها فلكل ظاهرة منظمية ظروفها الخاصة وسماتها الذاتية وعوامل تحكمها أثر وتأثير.<sup>1</sup>

ونظرا للاختلاف في المواقف والمشكلات التي تواجهها التنظيمات الإدارية فإنه من الصعب الاعتماد على طريقة واحدة لمواجهة هذه المواقف لاختلاف طبيعتها وتعدد مصادرها ، لذلك

1- خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص ص 96 - 98 .

المدخل الموقفي يركز على ضوء توافر القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لجعل الأفراد قادرين على تشخيص وإدراك وتحليل المواقف التي يواجهها و اختيار أو تطوير أسلوب ملائم للتعامل مع ما يواجهه التنظيم من مشكلات وتحديات.<sup>1</sup>

### 3-3- تقييم المدارس الحديثة:

\* فيما يخص مدرسة النظم فقد أكدت على ما يلي:

- النظر إلى الإدارة الإستراتيجية نظاما متكاملًا من مجموعة نظم فرعية متنافسة العلاقات متبادلة التأثير.
- يمتد نطاق التفكير الإستراتيجي للمدراء إلى البيئة الخارجية وخصائص المنظمة الداخلية معا.
- يتحدد التوجه الإستراتيجي في ضوء فهم معطيات البيئة الخارجية من تهديدات وطاقات المنظمة الداخلية
- اهتمت بالدراسة الكلية الشاملة للمنشأة بدلا من التركيز على جزء معين.
- تهتم بالعلاقات مع البيئة الخارجية المحيطة.
- توضح العلاقات المتعددة داخل المنشأة بين مختلف النشاطات.<sup>2</sup>
- \* أما فيما يخص المدرسة الموقفية فقد :

كان من ايجابيات هذه المدرسة أنها دعت إلى توحيد النظريات الإدارية المختلفة وتكييفها بما يتناسب مع نظام وطبيعة المنشآت .

ومن سلبيات هذه المدرسة أنه من الممكن أن يكون هناك تعدد في الأساليب الإدارية والذي من شأنه أن يحدث الفوضى والإرباك في العمل مما يؤدي إلى عدم تحقيق الكفاءة والكفاية الإنتاجية.<sup>3</sup>

1- موسى اللوزي : التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2002 ، ص 67.

2 -نعمة عباس الخفاجي: الإدارة الاستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات، ط1، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص، ص 53، 54 .

3- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله : الإدارة علم وتطبيق ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2000 ، ص51 .

## 4 - المقاربات الجديدة للإدارة الحديثة:

يجب أن نؤكد أولاً، أن عشرية الثمانينات من القرن الماضي، عرفت أزمة اقتصادية شاملة لمست كل جوانب المؤسسات الاقتصادية. هذا الأثر كان أكبر بخلقه لتحديات كبيرة في مجال التنافسية العالمية، مما أدى إلى إعادة النظر في الأساليب التنظيمية. حالة القلق التي ولدتها هذه الأزمة، أدت بالكثير من الخبراء والمختصين إلى البحث عن أساليب ووصفات جاهزة، الأمر الذي أدى إلى ظهور بعض التقنيات "الجاهزة" لكن سرعان ما رجعت كل هذه المحاولات إلى النتيجة؛ أنه لا توجد «Gadget».

التطور توافق حديثة بنظرة الكلاسيكية المقاربات في نظر إعادة ولكن "المعجزة الوصفة" الكبير الذي عرفه التنظيم أو المؤسسة. النظرة الحديثة، والتي ذكرناها سابقاً في مدخل الموارد البشرية، بتوافق أهداف المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية، جعلت المورد البشري هو الرأسمال الحقيقي للمؤسسة حيث لا مستقبل لهذه المؤسسة ما لم تعبئ مواردها البشرية في سبيل تحقيقها لأهدافها. في هذا الإطار العام، تطورت الكثير من المقاربات الحديثة التي تسعى كلها إلى تحسين فعالية الموارد البشرية. من بين الأفكار الحديثة ما يسطح على تسميته في الأبجديات الحديثة للإدارة "الأصفر الستة". "صفر عطل، صفر وقت، صفر خطأ، صفر مخزون، صفر ورق، صفر احتقار.

*Zéro panne, Zéro délai, Zéro défaut, Zéro stock, Zéro papier, Zéro mépris.*

إذا كانت الأصفر الخمسة الأولى تتعلق بمبدأ الاقتصاد في المؤسسة وعدم التبذير، فإن الصفر السادس يتعلق خاصة بالاعتراف والاحترام للمنافسة، وبالتالي الاحترام للموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة والمتعاملين معها. في الحقيقة إن بلوغ مستوى الأصفر الستة المذكورة سابقاً من قبيل المستحيل، لكنها تدخل في إطار البحث عن الامتياز من خلال ديناميكية معينة داخل المؤسسة أساسها تعبئة وتشجيع الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة سواء بالنسبة للتنظيم أو للأفراد. أساس ذلك الاهتمام بالجودة والاهتمام بالموارد

البشرية. وفيما يلي جملة من الأفكار الحديثة الخاصة بالإدارة الحديثة التي أثرت مدخل الموارد البشرية:

#### 4 - 1 - مدخل الجودة الشاملة:

فكرة الجودة الشاملة تعبر أولاً على تحسيس وتعبئة كل فرد في التنظيم حول مسألة الجودة لكل ما يقوم به. وهي بذلك تمثل فلسفة وثقافة للمؤسسة، فضلاً عن كونها منهجاً وتقنية، مما يؤدي إلى التغيير الكامل لنماذج التسيير. يمكن إذا تعريف الجودة الشاملة على أنها "مجموع تقنيات ومناهج هدفها تحسيس و تعبئة كل الموارد البشرية من أجل الوصول إلى أحسن النتائج بأقل التكاليف"، وتقوم مبادئها الأساسية على ما يأتي :

\* القيام بعدد من العمليات الفعلية ولكن التفكير في فعل الأحسن من العملية الأولى.

\* البحث عن المطابقة مع المتطلبات.

\* الامتياز هو الرغبة في الحل الأفضل وعدم التسامح مع الأخطاء أو الاكتفاء.

\* القياس أي البحث الآلي والآني على المؤشرات الإيجابية لقياس العمل.

\* المسؤولية كهدف من أجل تملك كل مورد بشري لعمله اليومي .

تعريف الجودة بحسب التعريف الرسمي : هي مدى قدرة منتج أو خدمة على

( الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات) الظاهرة أو الباطنة (العميل) يؤكد على جانب تأمين

الجودة، هذا التعريف يوضح لنا مدى التطور الذي NF 50، 120، 9004 يؤكد من جانبه

على أنه:"من ISO يعرفه مجال المفاهيم في مدخل الجودة .فمعيار أجل نجاح الجودة، يجب

على المؤسسة) المنظمة (أن تعرض منتجات) سلع أو خدمات) تتوفر فيها المتطلبات

الآتية<sup>1</sup> :

- تستجيب لحاجة معينة، أي أنها تستجيب لاستعمال معين أو هدف محدد مسبقاً.

<sup>1</sup> - شكري بلعوي : واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية الجزائرية ، مذكرة ماجستير علم اجتماع، جامعة منتوري، 2007-2008، ص ص 60.

- تستجيب إلى تطلعات العميل (الزبون) .

- مطابقة للمعايير المتعارف عليها.

- مطابقة لمتطلبات المؤسسة، والمجتمع الذي تعمل فيه.

- تأخذ بعين الاعتبار احتياجات البيئة المحيطة.

- تعرض بأسعار تنافسية

- تنتج بطريقة اقتصادية.

تاريخياً، بدأ هذا المدخل بالتبلور من خلال وضع آلية لمراقبة الجودة في نهاية مراحل

الإنتاج أي محاولة السعي أن تكون المنتجات المصنعة (أو غيرها)، مطابقة للمطلوب، بدأ

ذلك في سنوات الثلاثينات من القرن الماضي من خلال مراقبة إحصائية للمنتجات.

في اليابان في سنوات الستينات وضعت آلية مراقبة للجودة، بحيث أن المنتجات ذات

العيوب توضع جانبا، مع محاولة تحليلها من طرف عمال ورشات متخصصين من أجل

تصحيح تلك العيوب .وكانت بذلك أول دوائر الجودة التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية.

سنوات الثمانينات عرفت تطور فكرة " الجودة الشاملة "كل وظائف المؤسسة معنية بالبحث

" la démarche qualité " عن إرضاء الزبون . في نفس الوقت ظهر ما يعرف ب

طريقة الجودة بمعنى مجموعة عمليات توضع تدريجيا من أجل الجودة وتعمل بصفة دائمة

من أجل تحسين المنتج.

هذا يعني أن وظيفة تسيير الموارد البشرية كنظام أساسي في المؤسسة معنية كباقي

الأقسام الأخرى والوظائف بفكرة الجودة .وهنا تجدر الإشارة إلى أن مدخل الجودة

الشاملة يعتبر " أن نجاح المؤسسة لا يمكن فصله عن حالة الرضا والتقدم التي يعرفها

الأفراد داخل المؤسسة والذين يعملون من أجل تأمين الرفاهية من خلال إرضاء

( الزبون ) .

إن مدخل الجودة الشاملة، والذي وضع (في إطار نظريات المنظمات) كتكنولوجيا

اجتماعية، يغطي مجمل الوظائف المتواجدة داخل المؤسسة (المنظمة) ، و يتأقلم كطريقة

démarche qualité مع خصائص المؤسسة التي يوضع فيها. ومنه، فإن فلسفة الجودة الشاملة هي فلسفة الهدف الذي يبتعد كلما اقتربنا إليه. من ذلك فإن مجموع الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو في حالة تغير دائم، للتأقلم مع المعطيات الجديدة المتغيرة دائما. يعرف هذا المدخل رواجاً كبيراً في الوقت الراهن، وقد صارت شهادة المطابقة مطلب لكل المؤسسات العاملة من أجل إثبات la certification iso للمعايير الدولية وجودها في السوق، بل أكثر من ذلك، صارت تلك الشهادات مطلب يؤكد عليه الزبون من أجل التأكد من مدى مطابقة المؤسسة (الممول) للمعايير المتعارف عليها.

#### 4 - 2 - التسيير بالثقافة :

أخذ هذا المفهوم في التطور بعد سنوات الثمانينات بظهور ما يعرف بمشروع المؤسسة Culture d'entreprise et projet d'entreprise ويعبر هذا المفهوم عن تصور ، عام على مستوى التنظيم، الهدف منه هو تعبئة الموارد البشرية في توجه معروف ومقبول من طرف الجميع. إن مشروع المؤسسة يحقق الاستجابة إلى متطلبات بعض الأقسام أو المصالح داخل التنظيم. والرجوع إلى ثقافة المؤسسة، يعني أن هناك أخذ بعين الاعتبار لإدراكات، مطالب، وقيم الموارد البشرية التي تتوفر عليها هذه المؤسسة، وبالتالي إعطاء فرصة أكبر لهؤلاء للإحساس بانتمائهم لها. في هذا النطاق يمكن أن نذكر النماذج التالية<sup>1</sup>:

#### 4 - 2 - 1 - نظرية الامتياز : PETERS et WATERMAN

عمل كل من " Waterman و" Peters " ( 1982 ) حول فكرة الامتياز لدى المؤسسات، حيث ألفا كتاب " ثمن الامتياز " الذي نال نجاحاً كبيراً. في هذا الكتاب قدم كلاهما دراسة حول أكثر من 43 مؤسسة أمريكية كبيرة، وقاما بتحليل نجاح هذه المؤسسات وقدمتا المبادئ الأساسية لنظرية الامتياز المستقاة من الخصائص الأساسية لهذه المؤسسات الناجحة. فالمؤسسات التي تصنف في خانة الامتياز حسب مبادئ هذه النظرية هي كالاتي:

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص 62.

- 1- هي المؤسسات التي توجه اهتمامها نحو العمل متجنبة البيروقراطية، فهي تحاول أن تضع نظام مرن وسلس، كما تؤكد على الاتصال داخل النظام الذي يعتمد على الاتصال الإنساني le contact humain.
- 2 - هي المؤسسات التي تستمع إلى الزبون .فكل نظام المؤسسة موجه نحو فكرة إرضاء الزبون) فكرة الجودة، البحث عن التجديد ورفض الفشل.(
- 3- ثمن الاستقلالية وروح المبادرة والتجديد.
- 4- تبني منتوجيتها حول تحفيز العمال من خلال الثقة والحوافز.
- 5- تعبئة الموارد البشرية حول ثقافة المؤسسة من خلال وضع قيم معينة خاصة بالمؤسسة.
- 6-تركز عملها حول المنتجات التي تجيد إنتاجها.
- 7-هذه المؤسسات لها هيكل تنظيمي مرن، بسيط وغير مركزي، تعمل بطريقة المشاركة على كافة المستويات.
- 8- هذه المؤسسات في طريقة عملها تجمع بين المرونة والصرامة.

#### 4 - 2 - 2 - نظرية Z : Ouchi

هو باحث أمريكي في مجال الإدارة، قام في الثمانينات بدراسة مقارنة بين المؤسسات الغربية (الأمريكية خاصة) والمؤسسات اليابانية، وخلص إلى جملة من المبادئ الأساسية وضعت فيما يسمى بنظرية Z.

- تحديد ثقافة للمؤسسة تندمج فيها الإدارة.
- وضع هياكل وطرق عمل بالتوافق مع هذه الثقافة.
- تنمية تقنيات الاتصال.
- مشاركة عمال المؤسسة في عملية التسيير.



- البحث عن الاستقرار داخل المؤسسة :تخفيض من حركة العمال والعمل على إدماجهم في المؤسسة.
- تبني نظام التقييم والترقية البطيء .
- توسيع إمكانية العمل الدائم داخل المؤسسة.
- تنمية مشاركة العمال .
- تشجيع تنمية العلاقات المباشرة بين العمال والإدارة.
- الأخذ بعين الاعتبار المصلحة العامة.

#### 4-2-3 - المؤسسة من الصنف الثالث Archier et seriex

المؤسسة من الصنف الثالث هي في مقابل المؤسسة :

- من الصنف الأول : مبادئ تايلور
  - من الصنف الثاني : مبادئ المدرسة العلاقات الإنسانية.
- وقد وضعت خصائص هذه المؤسسة على النحو الآتي:
- 1- انفتاح على المحيط الخارجي أي الأخذ بعين الاعتبار لتأثيرات البيئة على المؤسسة.
  - 2- البحث عن الجودة : من خلال مبادئ الأصفار الستة (المذكورة سابقا).
  - 3- تعبئة الموارد البشرية من خلال وضع مشروع المؤسسة يتوافق مع ثقافتها.
  - 4- تشكيل استراتيجية من مجموعة المؤسسات الفرعية التي تنشط في نفس السياق الإنتاجي.

من خلال ما سبق، فإنه يمكن القول أن مدرسة ثقافة المؤسسة أو مدرسة الامتياز كما تسمى أيضا، تعتبر في الوقت الحديث من المدارس الحاملة لأفكار جديدة ومتجددة في ميدان الإدارة، وبالتالي في إدارة الموارد البشرية، على اعتبار أنها تضع الموارد البشرية في قلب

اهتماماتها. هذه الأفكار الجديدة تسعى دائماً للبحث عن فعالية المؤسسات في خضم هذا الجو التنافسي الذي يسود العالم في إطار ما يعرف بالعولمة .

لكن هذا لا يمنع من الإشارة إلى بعض الانتقادات التي وجهت إلى هذه المدرسة وخاصة في أفكارها المتعلقة بالفعالية والإنتاجية، والتي تؤكد على التقدم دائماً نحو الأفضل على اعتبار أن هذا التقدم له دائماً حدود. إن الإطار المفاهيمي، وتطبيقات أفكار ثقافة المؤسسة، قد أثارت الكثير من الجدل. فمن جهة يـلـنظر إلى النجاح الذي عرفته هذه المدرسة في أوساط الإدارة والتسيير يرجع إلى كونها حملت، أو على الأقل تعطي الصورة، على أنها تحمل جملة من الصفات من أجل الفعالية الاقتصادية للمؤسسات والتي يطلبها المديرون والمسكرون .

ولكن، ورغم هذا التشابه البعيد إلى حد ما مع مدرسة العلاقات الإنسانية لمايو، فإن هذا التصور الخاص للقيم الثقافية للمؤسسة، تصور تجريدي يعطي صورة "فبركة" ثقافة مؤسسة بصفة تجريدية. هذه القيم يمكن أن تتحول إلى وسائل ضغط قد تؤدي إلى الانفجار.

في هذا المجال يذكر G. Morgan أنه لا يمكن فرض "ثقافة على مجموعة اجتماعية، فالثقافة تتبلور بفعل التفاعل الاجتماعي". كثير من ثقافات المؤسسة، والتي تكون قوية جداً، تساعد في تنمية حالات (مرضية) في تأثيرها المعتبر على السلوك الإنساني داخل هذه التنظيمات.

#### رابعاً : إدارة الموارد البشرية و التكوين في المؤسسة:

تعد وظيفة التكوين في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات إدارة الموارد البشرية التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لتطوير وتنمية المؤسسة من جهة أخرى. وتدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظراً لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فانخفاض أداء الفرد وكفاءته يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى مستوى المقاييس المطلوبة، ولما للتكوين من أهمية بالغة في المؤسسة خصصنا هذا الفصل لمعالجة كل ما يتعلق بالتكوين من خلال العناصر التالية:

#### 4-1- أسباب التكوين و أنواعه في المؤسسة :

اعترف العديد من الاقتصاديين أن جلب المرونة اللازمة للتكيف السريع مع المحيط الدائم والمتغير يؤدي بجل المؤسسات إلى وضع سياسات معينة لتطوير مواردها البشرية، وهذه السياسات لا تتواجد بدون نشاط تكويني، إذ يعتبر التكوين نشاطاً عادياً تختص به مصلحة تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة.

#### 4-1-1- أسباب التكوين: تعود ضرورة اللجوء للتكوين لعدة أسباب أهمها:

- التطورات الخارجية: وتتمثل في مختلف التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي كالتطورات التكنولوجية الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية...
- المنافسة الداخلية والخارجية: قد زادت حدة المنافسة نظراً للتطورات في الأنظمة الاقتصادية، العولمة والتكتلات الاقتصادية.

- تغيير متطلبات العملاء: نظرا لتطور احتياجاتهم ورغباتهم وميولهم إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المعروضة.
  - اكتساب معلومات جديدة.
  - تغيير إيجابي في الأذهان والوسائل كوسائل التسيير.
  - تحقيق المعلومات الشخصية للمستخدمين في مجال تسيير الموارد البشرية.
  - التحكم في مختلف وسائل التسيير كالإعلام الآلي...<sup>1</sup>.
- 4-1-2- أنواع التكوين في المؤسسة:

هناك عدة أنواع من التكوين الذي يعتمد في المؤسسات، حيث يصنف حسب عدة أسس منها مدة البرنامج التكويني فنقسم إلى برامج تكوينية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل، أو عدد المتكويين حيث تقسم إلى برامج تكوينية جماعية وبرامج فردية، يلاحظ أن هذه التصنيفات عامة و لا تمس جوهر البرنامج التكويني لذلك سنعتمد على أسلوبين آخرين لتحديد أنواع التكوين وهما:

#### 4-1-2-1- أنواع البرامج التكوينية حسب المستوى التنظيمي:

يتم تقسيم البرامج التكوينية حسب الفئة الوظيفية للأفراد الخاضعين للتكوين وذلك كما يلي:

##### أ- التكوين المهني:

وهذا التكوين يتعلق بالأفراد العاملين الذين يمارسون الأعمال المباشرة على خطوط الإنتاج أو في مراكز أخرى، ويهدف هذا التكوين إلى اكتساب الأفراد مهارة ومعرفة لأداء مهنة معينة ويطلق عليه البعض التكوين المتخصص لكونه يهدف إلى تخصص الفرد المتكون في أداء مهنة معينة، ويحتل هذا التكوين مكانة خاصة وأهمية كبيرة بسبب توسع المشاريع

<sup>1</sup> - مولاي لخضر عبد الرزاق: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة - جامعة تلمسان، الجزائر، 2003، ص ص 110-111.

الصناعية واستخدام الآلية فيها وهذا التوسع استلزم مساعدة الأفراد لاكتساب مهارة جديدة تساعد على التكيف مع هذه الآليات والمحافظة على أعمالهم.

#### ب- التكوين الإداري:

وهذا النوع من التكوين ينصب على الأفراد العاملين بالوظائف الإدارية وقد يرتكز بشكل خاص على العاملين في الوظائف الإدارية العليا والوسطى، ويركز على أساليب اتخاذ القرار وعلى كيفية رفع كفاءتها وعلى الجوانب السلوكية والعلاقات الإنسانية.

ويحتل هذا التكوين أهمية كبيرة في تحسين إنتاجية الوحدة أو المؤسسة بصفة عامة، لأن فاعلية الإدارة تتطور في تنسيق جهود الأفراد العاملين وتوجيهها توجيهها صحيحا، وكذا العمل على الاستخدام للموارد المتاحة من مادية، مالية وبشرية لتحقيق الأهداف الإنتاجية، لذلك فإن رفع كفاءة الإدارة باستعمال هذا النوع من التكوين يعتبر مساهمة إيجابية ومباشرة في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.

#### ج- التكوين الإشرافي:

ويشمل هذا التكوين المشرفين ويكون الغرض الرئيسي منه زيادة قدرات الفرد على الإشراف والتعامل مع الأفراد الذين يشرفون عليه، ويشتمل هذا التكوين على معلومات عن التنظيم الرسمي وغير الرسمي والصراعات العمالية وأنماط القيادة وغيرها من الجوانب التي تؤهل المشرف بشكل كافي للقيام بواجبه الإشرافي بأفضل صورة ممكنة.

#### د- تكوين المكونين:

وهذا التكوين يتعلق بالأفراد المكونين لتهيئتهم للقيام بدورهم ضمن البرامج التكوينية المختلفة ويتم التركيز في هذا النوع من التكوين على تزويدهم بمهارات سلوكية وذهنية تسهل عملية نقل المعرفة والخبرات إلى المتكونين، كما يشمل هذا التكوين على جوانب تتعلق بعلم النفس

والعلاقات الإيجابية والأساليب التربوية بغرض رفع درجة كفاءتهم في التعامل مع الأفراد الخاضعين للتكوين. (1)

#### 4-1-2-2- أنواع البرامج التكوينية حسب غايتها:

يتم تقسيم التكوين حسب الغرض من تنفيذه وبموجبه يمكن عرض الأنواع التالية:

##### أ- التكوين التوجيهي :

يقدم هذا النوع من التكوين للموظفين الجدد، وهو عبارة عن تزويد بمعلومات أساسية تخص أهداف المؤسسة وبيئتها وهيكلها التنظيمي، ومعلومات أخرى حول سياسة الأفراد في المؤسسة وطبيعة عملهم وكيفية أدائهم إن مثل هذه البرامج تساعد على سرعة ارتباط الفرد الجديد بعمله وبالمؤسسة مما يولد لديه الرغبة في العمل وتحسين روحه المعنوية.

##### ب- التكوين العلاجي:

إن الأفراد الذين سبق وأن اجتازوا برامج تكوينية معنية قد يحتاجون إلى تكوين علاجي لسبب فشلهم في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة منهم والسبب في انخفاض مستوى أدائهم يعود إلى نسيان الطرق والأساليب التي تعلموها في البرامج التكوينية السابقة نتيجة لمرور الوقت أو قد يكون السبب ناتجا عن إهمال الطرق السليمة وإتباع طرق مختصرة، أو قد تكون الحاجة إلى تأهيل بعض الأفراد لمعالجة المشاكل الناتجة عن استبدال المكان والآلات المستخدمة بأخرى حديثة، ومهما يكن السبب فهذا النوع من التكوين يهدف إلى معالجة النقص في آراء الأفراد نتيجة إلى عوامل أدت إلى انخفاضه.

##### ج- التكوين للترقية:

يستخدم هذا التكوين كوسيلة لترقية الأفراد العاملين إلى وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي فيتم تزويد بعض الأفراد بالمعارف و المهارات الجديدة قصد تمكينهم من شغل مناصب أعلى. (1)

1- مولاي لخضر عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 120.

## 4-2- أهداف التكوين في المؤسسة:

عندما يكون التكوين قائماً على أساس تكوين العمال فقط دون تحديد أهداف معينة، يجعل من الصعب تقييم نقاط القوة لبرنامج التكوين، وعليه يمكن إدراج بعض من الأهداف الأساسية التي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند إعداد البرنامج التكويني فيما يلي:

## أ- الأهداف التوجيهية والإرشادية:

تتضمن المبادئ التي يجب أن تكتسب من خلال برنامج التكوين، كالتكوين المهني الذي يختص بتعليم العمال المهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين و يرقهم من درجة عمال عاديين إلى عمال مهارة، كما يضمن أداء العمل بفعالية و يضيّق الفجوة بين معايير الأداء الذي يحدده الرؤساء وبين الأداء الفعلي للأفراد العاملين، بالإضافة إلى تكوين المسؤولين بتعلمهم أصول ومبادئ الإدارة وأنواع القيادة وأساليب الإشراف والتوجيه وأسس العلاقات الإنسانية. (2)

## ب- الأهداف التنظيمية و الإدارية:

تتجلى في مدى التأثير الذي سيحدثه التكوين على النواتج التنظيمية والإدارية والمتمثلة في رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد العامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه، خاصة عند تغيير و تطوير أساليب العمل حتى يكون أكثر الماماً واهتماماً بالعمل مما يقلل من دوران العمل والغياب وحوادث العمل التي تحدث بسبب نقص كفاءة الأفراد العاملين، انخفاض كفاءاتهم ومهاراتهم الفنية، وعدم قدرتهم على التلائم والتكيف مع التغييرات التي تطرأ على المؤسسة.

## ج- أهداف النمو الفكري:

تتجلى في ترغيب الفرد العامل في عملية توفير الدافع الذاتي لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعاً من خلال علمه وإدراكه لأهداف المؤسسة و سياساتها، أهمية عمله ومدى فعاليته في تحقيق الأهداف المنوطة به، وهنا يهدف التكوين إلى تلقي الفرد العامل مهارات

1- مولاي لخضر عبد الرزاق، مرجع سابق، ص114.

2- عبد الرحمن العيسوي: الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 30.

ومعلومات أكثر عن العمل الذي يعطيه شعور داخلي بالأمن والأهمية، وتجنيده بمقومات تؤهله للتقدم للمناصب العليا كما تعطيه فرصة لتحسين مستواه المادي.

#### د - أهداف ذات بعد تكتيكي:

من بين الأهداف التكتيكية نذكر:

- **التكوين من أجل الترقية** : إن أغلب الاقتصاديين يرون أن التكوين يرمي دائماً إلى الترقية سواء كانت وظيفية أو على الأقل الاجتماعية، ويلجأ مسؤولو المؤسسات إلى الترقية خاصة لجلب انخراط المستخدمين في مشروع المؤسسة حتى يكون الاهتمام به إيجابياً.
- **التكوين من أجل تنويع اليد العاملة**: يهدف التكوين في هذا الإطار إلى جعل المستخدم متنوع الأشغال سواء على مستوى المنصب المخول إليه أو على مستوى المناصب الأخرى، مما ينفع الفرد بالدرجة الأولى والمؤسسة بالدرجة الثانية.<sup>(1)</sup>

#### خامساً : سياسة التكوين في المؤسسة :

إن أهم السبل الواجب إتباعها من أجل الوصول إلى تصور واضح للتكوين، ومن ثم التخطيط له، تنفيذه ومراقبته على أسس علمية جيدة هي انتهاج نظام تكويني وفق دراسات علمية حديثة وسليمة ومن أجل هذا كله لا بد أن نتبع بعض النظم الخاصة بعملية التكوين.

#### 5-1 - تخطيط التكوين:

إن الدور الرئيسي للتخطيط هو العمل على إيجاد الإطار التنظيمي والنظري لعملية التنمية، فمهام التخطيط الرئيسية هي تحديد أهداف كل بعد من الأبعاد التنموية الثلاثة أي البعد الاقتصادي والاجتماعي والتنظيمي ورسم الطرق الأكثر فعالية لتحقيقها، التخطيط للتكوين يأخذ ثلاثة مراحل أساسية هي:

1- محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 200.



- مرحلة دراسة وتحليل الوضع الراهن:

هذه المرحلة مهمة جدا لتحديد نقطة انطلاق البرنامج التكويني بعد معرفة المستوى المهني أو الإداري أو التعليمي للمؤسسة والأفراد المراد تكوينهم.

- مرحلة دراسة وتحليل الإمكانيات:

هي مرحلة تتم فيها دراسة وتحليل الإمكانيات المادية والبشرية وتحديد حجم الاحتياجات التكوينية عند تحديد البرنامج والجدول الزمني للتنفيذ.

- مرحلة تعيين واختيار الجهاز التكويني:

سواء كان داخل المؤسسة أو من خارجها، و اختيار الجهاز التكويني يتم وفق معايير تحددها الدراسات الأولية للوصف الوظيفي أو المهني للمتكورين.

كل هذه المراحل الثلاثة تشكل الدراسات الأولية التي تجريها المؤسسة أو الأشخاص الموكّل لهم عملية التخطيط للبرنامج التكويني.<sup>1</sup>

## 5-2- تحديد الاحتياجات التكوينية:

إن الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهارتهم وسلوكهم لرفع كفاءاتهم بناء على الاحتياجات اللازمة، وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تعرق تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات.

كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التكوينية على أنها الفرق بين الذي يحدث فعلا للمؤسسة وبين المفروض لأن يحدث في ظل الظروف الحالية والمستقبلية، فهي بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التكوين السليم لتحقيق الكفاءة وحسن أداء العاملين والارتقاء بمعلوماتهم ومهارتهم وتحسين اتجاهاتهم لأن التكوين ليس غاية بل هو وسيلة لتحقيق تلك الغاية.

إن تحديد الاحتياجات التكوينية يترجم في نهاية الأمر إلى عدد الأفراد المطلوبين للتكوين ولمواجهة أيّ من المواقف التي تشير المؤشرات السابقة إلى احتمال حدوثها، وكما أن

1- عبد الرحمن العيسوي، مرجع سابق، ص45.

الدقة في تحديد الاحتياجات التكوينية تعتبر حجر الأساس في نجاح هذا النشاط و في تحقيق الأهداف المتوخاة منه ولتحديد الاحتياجات التكوينية نستخدم ثلاثة مداخل و هي كما يلي:

أ- **تحليل التنظيم:** يعتمد هذا المدخل في تحديد الاحتياجات التكوينية على دراسة و تحليل التنظيم القائم في المؤسسة بشكل إجمالي و ذلك لتحديد المواقع التنظيمية والتي تحتاج إلى تكوين، والنوع الذي يلزمها حيث تتم دراسة أهداف المؤسسة المستقبلية والمشاريع المخطط تنفيذها، كما تتم دراسة موارد المؤسسة البشرية والمادية وتوزيعها وسياسات العمل المعتمدة، وكذا دراسة الهيكل التنظيمي و التعرف على وحداته وأقسامه وإدارته وتحليل مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها المتاحة و ذلك بالاعتماد على مجموعة مؤشرات منها التكاليف، التالف من الموارد، معدلات الإنتاجية، معدل استغلال الطاقة الإنتاجية...إلخ. وبمعنى آخر فإن هذا المدخل يهتم بتشخيص و تقييم وتحليل وضعية المؤسسة من جميع نواحي النشاطات إن نتائج هذه التحاليل تساهم في التعرف على الاحتياجات التكوينية و ذلك بتحديد الجهة أو القسم في المؤسسة التي تبين النتائج السابقة بأن أدائه ضعيف ولم يصل إلى المستوى المطلوب، فإذا كان سبب هذا الانخفاض أو الضعف لا يعود إلى الكفاءة في الآلات فإن انخفاض الأداء يرجع إلى نقص في كفاءة القوى العاملة بهذا القسم لذا يستلزم تطبيق برامج تكوينية للأفراد في هذا القسم.

#### ب- تحليل العمل :

حيث أن تحليل العمل يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة أو العمل والمهارات والمعرفة والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق مستوى أداء ناجح، بمعنى آخر فإن تحليل العمل يحدد ما يجب أن يعرفه و يتعلمه العامل حتى يؤدي وظيفته بالشكل الذي يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة و من ثم يمكن تحديد الاحتياجات التكوينية وفقا لهذا المدخل على نوع المهارات والصفات المطلوبة لأداء العمل، وعلى ما يمتلكه من صفات وقدرات حالية لا تعتبر كافية لتأدية عمله بالوجه الصحيح.

## ج- تحليل الفرد:

ويقصد بتحليل الفرد قياس وتقييم أدائه في عمله، وذلك بهدف تحديد ما إذا كان الفرد يحتاج إلى تكوين أم لا، وينصب هذا النوع من التحليل على الأفراد أنفسهم بهدف تحديد طريقة أدائهم لأعمالهم وتحديد مواطن الضعف في الأداء، ومن ثم تحديد أنواع المهارات والمعارف الواجب تنميتها من خلال التكوين.

ونظرا لأهمية تحديد الاحتياجات التكوينية في نجاح برامج التكوين فإن ضرورة توافر الدقة في تحديدها أمر مطلوب، فتحليل التنظيم يحدد لنا المواقع الإدارية والأقسام التي تحتاج إلى التكوين، أما تحليل العمل فيحدد محتويات التكوين أي ماذا يجب أن يتعلمه المتكون، في حين أن تحليل الفرد يحدد الأشخاص الذين يجب تكوينهم وترتبط هذه الأنواع الثلاثة مع بعضها البعض وينتج من هذا تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية.<sup>1</sup>

## 5-3-1- فعالية برامج التكوين في المؤسسة:

تعتبر فعالية وتقييم برامج التكوين من القضايا الأساسية التي يجب على إدارة التكوين أن تولي لها أهمية خاصة، وهذا حتى يتسنى لها من خلال عملية التقييم أن تعرف مدى تحقيق التكوين للأهداف المسطرة، أي التحقق من فعالية نظام التكوين وأهم العوامل المؤثرة على فعالية برنامج التكوين هي:

## أ - زيادة فعالية برنامج التكوين من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد:

إن خلق الرغبة لدى الأفراد العاملين لتغيير سلوكهم من خلال برنامج التكوين، يمكن أن يكون برنامج التكوين معدا ومصمما وفقا لحاجة الأفراد الفعلية في العمل من أجل حل مشاكلهم، وهذا من خلال زيادة قدراتهم في العمل وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم، كما أنه من الضروري تهيئة نظام للمكافآت والحوافز باعتبارها عوامل مشجعة لتعلم المهارات الجديدة، و

1- شنوفي حسين عبد الله : سياسات الأفراد، دار النهضة العربية، مصر، 1988، ص83.

من الضروري أيضا إتاحة الفرصة للمكونين في المناقشة والمشاركة في البرنامج، حيث أن هذه المشاركة تساعد على ترسيخ ما يتعلمه الفرد.

### ب - المكون ودوره في زيادة فعالية برنامج التكوين:

للمكون دور كبير في نجاح أو فشل برنامج التكوين، ولزيادة فعالية المكونين لابد من توفر عدة شروط حيث أنه من الضروري توفر الخبرة اللازمة والمعرفة بالعمل والإحاطة الشاملة بموضوع التكوين كما يجب توفر الإدراك والتحسس لدى المكون لاحتياجات المتكون ورغباته أثناء عمليات التكوين وتوفير المكافآت والحوافز المادية المناسبة للمكونين، ومن الواجب أيضا تهيئة كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمتهم التكوينية على أكمل وجه، ويجب أن يكون المكون ماهرا في قيادة الجميع عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم كل من البرنامج والمكونين، وأن يكون قادرا على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه، ومحاولة تطبيق الأفكار بطريقة عملية لتغيير السلوك في الاتجاه الهادف. (1)

### 5-3-2- أهمية تقييم برنامج التكوين :

يعتبر موضوع التقييم من الموضوعات التي يجب أن تشغل باستمرار أذهان القائمين على تنظيم و إدارة التكوين، فحتى تتمكن المؤسسة من أداء وظائفها بكفاءة من تحقيق أهدافها بفعالية، فإنه يتعين عليها القيام بتقييم للأداء والأهداف.

فيعتبر التقييم الجانب الأخير في العملية التكوينية حيث يكتمل بوضع نظام متابعة ورقابة وتقييم فعال يضمن تحقيق مستوى مستمر مرضي من الأداء ويعني تحقيق الأهداف وتجسيدها، كما تتمثل هذه الوظيفة في مقارنة ما تم تنفيذه مع الخطط الموضوعة من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حالة وجود انحراف بين الأهداف المسطرة والأهداف المحققة فيما يخص برنامج التكوين.

1- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي : إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ، ط1، مصر ، 1999، ص119.

سادسا : إدارة الموارد البشرية و التحفيز

### 6-1- إدارة الموارد البشرية و التحفيز:

إن التحفيز في العمل، مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم وبذلك تحقيق ما يصبون إلى تحقيقه من أهداف شخصية، حتى ولو كانت هذه الأهداف سهلة المنال كالرغبة في الحصول على مزيد من المال أو الحصول على الترقية أو غير ذلك من أهداف العاملين.<sup>1</sup>

وتعتبر عملية تحفيز العاملين من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغييرها من وقت لآخر واستحالة قيام أي منظمة بإشباع جميع حاجات العاملين فيها ومن جهة أخرى نجد أن للمنظمة حاجاتها المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين بها، وهذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمنظمة.

وبالإضافة إلى أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان أداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية هناك جانب آخر هام وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل، لأن الأداء المرتفع الذي تصبو إليه المنظمة يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه.

وبدون وجود هذه الرغبة في الأداء "درجة عالية من التحفيز المرؤوسين بواسطة المدير" لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء أو الإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري للمدير تفهم كيفية تحفيز مرؤوسيه بحيث يمكن استخراج أفضل ما فيهم من طاقات ومواهب.<sup>2</sup>

### 6-2- أنواع الحوافز:

أياً كان نوع الحوافز فإنها جميعاً مثيرات خارجية لو أحكم تخطيطها وإدارتها فإنها تلعب دوراً هاماً في إثارة وإيقاظ دوافع الفرد، كما أنها تحرك وتوقظ شعور ووجدان العاملين وتوجه سلوكهم وتغريهم على الاستخدام الأمثل لقدراتهم وطاقاتهم، كما أنها تدعم الصلة بين

1- كينان كيت: ترشيد وتحفيز الموظفين، ط 1، ترجمة مركز التعريب والبرمجة (ناجي حداد)، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1995، ص9.

2- توفيق عبد الرحمن: الدافعية وحوافز العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1998، ص19.

الموظف وعمله، وبينه وبين المشروع بصفة عامة وأفضل الحوافز هي تلك التي تشعر العاملين بأن الإدارة تسهر على راحتهم وتقدر أعمالهم وتقوم على رعايتهم، ويمكننا أن نميز بين أنواع مختلفة للحوافز نوردتها من حيث شكلها وشمولها كما يلي:

### 6-2-1- أنواع الحوافز من حيث شكلها :

يمكن أن نميز بين نوعين من الحوافز ( مادية ومعنوية ).

- **الحوافز المادية:** وهي تشمل كلا من الحوافز المادية المباشرة والحوافز المادية غير المباشرة.

أ- **الحوافز المادية المباشرة :** وهي تشمل الأجر الأساسي وملحقاتهم من أجر إضافي، حوافز الإنتاج علاوة دورية، مكافآت بأنواعها وتشكل الحوافز المادية القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والأسرية من السلع والخدمات سواء أكانت أساسية أو كمالية.

ب- **الحوافز المادية غير المباشرة :** تشمل هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم للعاملين بالمنظمة مثل التغذية، الإسكان، المواصلات، التثقيف والتعليم، الترويح، الخدمات الطبية.

وهذه الخدمات تعتبر خدمات مؤثرة على أداء العاملين فهي بالإضافة إلى أنها تستهدف حياتهم والمحافظة عليهم ورفع درجة رضائهم العام عن العمل، وهي حافز للعاملين على الاستمرار بقوة في العمل بالمنظمة.<sup>1</sup>

- **الحوافز المعنوية:** هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد وتمثل أهم هذه الحوافز في:

1- دليم القحطاني محمد: إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2005، ص111.

- أ- **حوافز متعلقة بالعمل:** وهي تشمل :
- العمل المناسب: ويقصد به تناسب أو توافق عمل الفرد مع معارفه ومهاراته وميوله واهتماماته وطموحاته وهذا من شأنه أن يحفز العامل على الأداء الفعال.
  - التصميم المحفز للعمل : ويقصد به أن يكون تصميم العمل في حد ذاته محفزاً للعمل على الأداء الفعال ويتضمن تصميم العمل درجة الصعوبة في الأداء أو درجة التكرار ودرجة التنوع والاستقلالية.
- ب- **الحوافز المتعلقة ببيئة العمل :** وتتمثل أهم هذه الحوافز في الإشراف وظروف العمل المادية والعلاقات مع الزملاء والمشاركة في الإدارة.
- **الإشراف :** يجب أن يشمل الإشراف الجانب المعنوي بالإضافة إلى جانب المسؤولية على الأداء، فلا يقتصر دور المشرف على مسؤوليته عن أداء مجموعة من العاملين ولكنه أيضاً مسؤول عن خلق وتنمية جو معنوي مناسب يهيئ للعاملين أن يعملوا بفاعلية تجاه تحقيق الأهداف المخططة، وحتى يكون نمط الإشراف حافزاً للمرؤوسين على الأداء الفعال، فيجب أن تتوفر للمشرف أو القائد بناءة مثل الذكاء، النضج و القدرة على فهم الناس والتأثير فيهم من خلال الاتصال الناجح وديمقراطية القيادة.
  - **ظروف العمل المادية :** وتتضمن ظروف العمل المادية الإضاءة والتهوية والحرارة والضوضاء والنظافة، وتسهم هذه الظروف في تحديد درجة الشعور بالرضا عن العمل حيث يتأثر أداء الفرد بانطباعاته عن بيئة عمله وتفاعله معها، لذلك تسهم بيئة العمل الجيدة في تنمية الدافع للعمل وتقليل أخطائه ورفع مستويات الجودة زيادة الإنتاج.
  - **العلاقات مع الزملاء :** تساهم العلاقات مع الزملاء في إشباع الحاجات الاجتماعية وشيوع روح الفريق وذلك حيث أن العامل يقضي نصف يومه تقريباً في العمل، فإذا تهيأت للعامل صحبة عمل متألفة تسود روح التعاون والتفاعل الإيجابي من جماعات العمل ويسهل الإشراف.

- المشاركة في الإدارة : ويقصد بها إتاحة الفرصة للمرؤوسين للاشتراك في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات, وتتمثل مشاركة المرؤوس في اشتراكه المباشر في مواقف العمل بحيث يسهم في تصميم الأهداف وتنفيذها ويشارك في المسؤولية عن النتائج، وكذلك يتضمن حافزاً للمشاركة في الإدارة نظام الاقتراحات، حيث تخصص وحدة تنظيمية بالمنظمة لتلقي وفحص الاقتراحات المقدمة من العاملين ودراستها من حيث مدى إسهامها في تبسيط إجراءات الأداء أو ترشيد التكاليف أو حل مشكلة عامة مع اقتراح مكافأة لمقدمها.<sup>1</sup>

#### 6-2-2- أنواع الحوافز من حيث شمولها :

##### • الحوافز الفردية :

هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، بتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل مدير أو إعطاء هدية للفرد الأول في القسم أو في المشروع كل ذلك يدخل ضمن الحوافز الفردية، فهذه الأخيرة توجه للفرد وليس للجماعة.

وتلجأ الإدارة إلى هذا النوع من الحوافز لما له من آثار مباشرة وفعالة على تحفيز العاملين لتحسن الإنتاجية ويمكن إتباع هذا الأسلوب للأعمال الممكن قياسها ووضع معايير لها، وأهم ما يميز الحوافز الفردية أنها تشعر العامل بتقدير الإدارة له عندما يبذل المزيد من الجهد، حيث لا يتساوى العامل الماهر والمجد والعامل العادي و العامل المتكاسل.

و قد يكون للحوافز الفردية آثار جانبية كعدم التعاون بين الأفراد (روح الفريق) التي هي جوهر عمل الإدارة.

1- توفيق عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 87.



### • الحوافز الجماعية:

هي الحوافز التي تهدف إلى تحفيز العمال كمجموعة متكاملة، وقد تشمل هذه المجموعة كامل عمال المشروع سواء كانوا عمال الإنتاج أو عمالاً إداريين أو فنيين، كما يمكن أن تقتصر على مجموعة إنتاج فئة معينة من العمال يعملون مع بعضهم البعض في عملية إنتاجية مستقلة.

ومثل هذه الحوافز لا يستفيد منها كل عامل على حدة بل تقدم للمجموعة ككل بحيث توزع على أفراد المجموعة تبعاً لنظام الحوافز الجماعية.

يهدف هذا النوع من الحوافز إلى تشجيع روح الفريق والتعاون بين العاملين بحيث لا يتعارض عمله مع عمل الزملاء لأن في ذلك إضراراً بالأهداف الرئيسية للعمل، فمن شأن هذه الحوافز إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التنافس أحياناً، وللزوم ولصحية التنافس الفردي وروح الفريق في آن واحد فمن اللازم على الإدارة أن تستعمل الأسلوبين معاً ولا تقتصر على أسلوب واحد.

ووفقاً للحوافز الجماعية يحصل أفراد المجموعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل، و تعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على ما تحقق من أرباح أو تخفيض تكلفة التشغيل، وقد صممت خطط الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة الضغط على بعضهم البعض لتحقيق أداء أفضل وأسرع.

و من بين الأمور التي تساعد على نجاح الحوافز الجماعية، حجم المجموعة و تماسكها، ووضوح الأهداف و درجة الثبات، ومدى إدراك الفرد للعلاقة المباشرة بين أدائه و أداء المجموعة.

على أية حال يبقى دائماً بين أعضاء المجموعة من يعمل أكثر من غيره، و بالتالي من سلبيات الحوافز الجماعية أنها تهضم حقوق العمال أصحاب المهارات الفردية العالية، وقد

يؤدي ذلك إلى استيائهم أو تفكيرهم بالتراجع في انجازاتهم أو محاولتهم الانتقال إلى مراكز أخرى.<sup>1</sup>

### 6-3- شروط التحفيز:

وبذلك يتضح لنا أن الحوافز تلعب دورا هاما في تحفيز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم من حيث النوعية والكمية، و هذا يتوقف على مدى توافر الشروط التالية:

- مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته.
- وجود حافز عند العامل يحفزه على العمل والنشاط.
- \* ولكي تعطى الحوافز النتيجة المرجوة منها وتؤدي إلى زيادة الإنتاج ودفع مستواه لابد من:
  - أن يكون العامل راضيا عن عمله.
  - أن يكون العامل راضيا عن الأجر الذي يتقاضاه.
  - أن تعترف الإدارة بمجهود العمال وتشيد به.
  - أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
  - ضمان استمرارية عملية التحفيز لخلق شعور الاطمئنان عند العاملين.
  - ضمان تحقيق المنظمة للوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.
  - أن تتناسب الحوافز طرديا مع المجهود المبذول وتتناسب مع دوافعه.<sup>2</sup>

1- توفيق عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 90.

2 - مولاي لخضر عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 177 .

سابعاً: مدخلات ومخرجات نظام الحوافز:

إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بنوعية اليد العاملة المستخدمة ودرجة الرضا الوظيفي لديها فإذا كان هؤلاء العمال محفزين كان هناك أداء جيد وفعال و بالتالي الجودة في الإنتاج و العكس ومن هنا تظهر أهمية التحفيز و للوصول لهذا لابد من تقنيات وآليات لتصميم نظام الحوافز وتطبيقه.

7-1- مراحل تصميم نظام الحوافز:

أ- تحديد هدف النظام:

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة و استراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذه جيداً، و يحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز و قد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات و الإيرادات أو قد يكون تخفيف التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.

ب- دراسة الأداء:

تسعى هذه الخطوة إلى تحديد و توصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي إن تحديد و توصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- وجود عدد سليم للعاملين.
- وجود وظائف ذات تصميم سليم.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.
- وجود ظروف عمل ملائمة.

ج- تحديد ميزانية الحوافز:

و يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، و يجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- قيمة الحوافز و الجوائز: و هو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز و تتضمن بنودا جزئية كالمكافآت العلاوات، الرحلات، الهدايا وغيرها.
- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودا مثل التكاليف لتصميم النظام و تعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته و تدريب المديرين على النظام.<sup>1</sup>

### 7-1-2- أسس منح التحفيز:

يتركز نظام الحوافز على معايير للأداء و السلوك ومؤشرات لانجاز الأهداف المطلوبة، ومن أهمها ما يلي:

#### أ- معيار الأداء :

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي و ربما الأوحد لدى البعض، وفي بعض الحالات و هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو وفرة في التكاليف أو وفرة في أي مورد آخر و يعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

#### ب- معيار المجهود:

يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، و ذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات، الأعمال الحكومية، أو لان الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل فوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي فان العبرة أحيانا بالمحاولة و ليس بالنتيجة، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان و مكافأة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء، و يجب الاعتراف بان هذا المعيار اقل أهمية كثيرا من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه و عدم موضوعية في كثير من الأحيان.

1- توفيق عبد الرحمن، مرجع سابق، ص122.

## ج- معيار الأقدمية:

و يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، و هي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما و هي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية و تظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

## د- معيار المهارة:

بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو إجازات أو دورات تدريبين و كما نلاحظ فان نصيب ها المعيار الأخير محدود جدا، و لا يساهم إلا بقدر ضئيل في تحفيز العاملين.<sup>1</sup>

## 7-2- خصائص نظام الحوافز الفعال:

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض من أهمها :

-القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكات و التصرفات و الإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده.

-إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير

الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات...

-الوضوح و البساطة: لابد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه و الاستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقية.

-التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد و حثهم على العمل و التأثير

على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تحقيق الأداء المنشود.

-المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما

يؤدي لتبنيهم وزيادة إقناعهم به و الدفاع عنه.

<sup>1</sup> - دليم القحطاني محمد، مرجع سابق، ص 176.

- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وموضوعية للأداء.

- القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه و إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المرجوة.

- الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها و طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية و الأعمار السنية و الحاجات الإنسانية والكميات و الأرقام و الجودة... و غيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.

- المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطوير أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر.

- الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها و أرباحها وذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل و بعد النظام.

- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل.<sup>1</sup>

### 7-3-1- أهمية نظم الحوافز:

لنظام الحوافز دور فعال و أهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة و ذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال و كفؤ و تتمثل أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد و المزايا التي تحققها، من أهمها مايلي:

- تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار السليم للحوافز يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج و تحسين نوعه.
- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين و طاقاتهم و استخداماتها أفضل

1- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 352.

استخدام، وهذا يؤدي إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة و تسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة.

- تعمل على تحسين الوضع المادي و الاجتماعي للفرد العامل و ربط مصالحه بمصالح المنظمة.<sup>1</sup>

- تعمل على تقليص كلفة الإنتاج من خلال ابتكار و تطوير أساليب العمل و اعتماد أساليب و وسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت و المواد الأولية و المصاريف الأخرى.

- تساهم في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل مما يساعد في حل لكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات منها مثل انخفاض قدرات الإنتاج و ارتفاع معدلات الغياب و المنازعات و الشكاوى دوران العمل.<sup>2</sup>

### 7-3-2- نتائج التحفيز: تترتب على تطبيق نظام الحوافز عدة نتائج أهمها:

**النتيجة الأولى:** إن توفير الحوافز المناسبة المتعلقة بالمكانة و المنصب يؤدي إلى اتجاه المنظمة نحو النمو للتوسع و ربما كانت الحوافز هي الأساس أو المبرر لتضخم المنظمات الصناعية كانت أم حكومية أم سياسية فالنمو يعني فرصا اكبر لتوفير معظم أنواع الحوافز، و لذا ينظر إلى كبر حجم المنظمة على انه يتيح فرصة أوسع للحوافز، و يلاحظ انه ما لم تكن المنظمة ناجحة فان نموها يؤدي إلى القضاء عليها.

**النتيجة الثانية:** إن المنظمات الضخمة تنمو فيها اتجاهات تسلطية تركز على الإنتاج و تنفيذ العمليات الضرورية المحددة سلفا وهي بذلك لا تساعد على تنمية اتجاهات التجديد و الابتكار و يزيد من قوة هذه الحقيقة إن الإنتاج الضخم و بالجملة قائم على أساس تكرار عمليات نمطية في إطار تنظيم محكم و طرق رسمية مقررة وهذا يعيق تنمية المهارات الفنية

1- عبد الحميد عبد الفتاح : الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 372.

2- سنان موساوي : إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004، ص230.

و الإدارية و بذلك تتضاءل فرص الأشخاص الذين لديهم استعداد وطموح حتى يصبح أمر تشجيعهم مرتبطا بمدى تذليل العقبات المشار إليها.

**النتيجة الثالثة:** انه ينبغي على النظام الاختيار الأصح للتعيين و الترقية و المكافأة، إن توزيع الحوافز على أساس قيمة الفرد في الإنتاج و مدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة وهذا هو أساس اهتمام المنظمات بالحوافز المادية و غير المادية، على انه ينبغي على المنظمات التي تعتمد على الحافز المادي كأساس لرفع العمل.

**النتيجة الرابعة:** انه بينما تبدو أهمية الحافز المادي في إشباع الحاجات البيولوجية للفرد، فإن هذا الحافز يمكن أن يعمل على إشباع بعض الحاجات الاجتماعية لديه. و مثال ذلك حصول الشخص على مكافأة تشجيعية، فالدخل المادي من المكافأة ليس أداة إشباع للحاجات المادية فحسب وإنما يصبح له مدلوله الاجتماعي كمكافأة عن الامتياز و التفوق و دليل على تقدير الإدارة للعامل المنضبط و المجتهد.

**النتيجة الخامسة:** إن هناك اعتقادا له مبرراته بان معظم نظم الحوافز تؤدي إلى انخفاض مستوى الإنتاج وهذا يحتم نوعا من الرقابة يمن احتفاظ الإنتاج بمستوى الجودة المقررة فبهذه الطريقة يحقق الإنتاج العائد المناسب الذي يساعد بدوره في منح المزايا الإضافية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 242.



## خلاصة:

إن نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية يدلان على مدى اهتمام المنظمات و دورها في تنمية وتطوير أداء العنصر البشري المنوط به العمل داخل هذه المنظمات فهي تعتبر مجال من مجالات الإدارة تعمل على الاستفادة من مهارات العاملين بطريقة فعّالة وجعل أعمالهم ذات مردود طيب وتوجد أقسام إدارة الموارد البشرية عادةً في الهيئات والشركات ذات الأعمال الكبيرة، وتضطلع هذه الأقسام بمسؤولية إدارة شؤون العاملين بها، ويطلق على هذا المجال أيضًا اسم علاقات العاملين أو إدارة الموارد البشرية، وتكون المهمة الرئيسية لمثل هذه الأقسام تكوين العاملين وتحفيزهم من أجل تحقيق الأهداف الخاصة للعمال والأهداف العامة للمؤسسة.

# الفصل الثالث :

الأداء وعلاقته بإدارة الموارد البشرية

## الفصل الثالث: الأداء وعلاقته بإدارة الموارد البشرية

### 1- عناصر و أهمية و معوقات و وسائل الأداء الوظيفي

#### 1-1- محددات و مكونات الأداء الوظيفي

#### 1-2- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

#### 1-3- معوقات الأداء الوظيفي

#### 1-4- وسائل رفع الأداء الوظيفي

### 2- معايير ومراحل و معوقات تقييم الأداء الوظيفي

#### 3- أهمية و أهداف تقييم الأداء الوظيفي

#### 4-1- مراحل تقييم الأداء الوظيفي

### 5- إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين الأداء في المؤسسة

#### 5-1-1- أهمية التكوين ودوره في تحسين الأداء في المؤسسة

#### 5-1-2- أهمية التكوين في المؤسسة

#### 5-2- التحفيز ودوره في تحسين الأداء

#### 5-2-1- أسباب ضعف أداء العاملين وعلاقته بنظام الحوافز في المؤسسة

#### 5-2-2- الخطوات التي تساعد الإدارة على تحفيز العاملين لتحسين الأداء

#### 5-2-3- أهم الطرق والأساليب لتحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم للعمل

وتطوير سلوكهم

## تمهيد:

لقد حظي مفهوم الأداء الوظيفي على غرار الكثير من المفاهيم الإدارية باهتمام خاص من الباحثين وعلماء الإدارة والاجتماع وعلماء النفس، وهذا راجع لما يتمتع به من دور حيوي ومهم في إدارة المنظمة من جهة و رفع الروح المعنوية للعامل من جهة أخرى ، الأمر الذي يقودنا إلى قاعدة مفادها انه إذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب انجازه فإنه يحقق الغرض منه، إما إذا لم يرقى إلى المستوى المطلوب لانجاز العمل يتضح انه هناك خلافاً، وفي هذه الحالة على إدارة المؤسسة أن تعيد النظر في برامجها ومخططاتها، وتعمل على ابتكار و تطوير أساليب جديدة لتكوين العاملين من اجل رفع كفاءتهم و تحسين أدائهم و التعرف على مواطن ضعفهم، ومما سبق يتضح جلياً أهمية الأداء في المنظمات، ومن هنا تطرقنا الأداء وعلاقته بإدارة الموارد البشرية.

## مفهوم الأداء الوظيفي

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء، وبمدى فاعلية وكفاءة المنظمات في تأدية وظائفها، وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، سواء كانت هذه المنظمات تجارية أو خدمية، ومن هنا جاء التركيز على إدارة موارد هذه المنظمات بصورة تضمن لها الوصول إلى والنمو، والتطور.

وما يشهده العالم هذه الأيام من تنافس واهتمام بموضوع الأداء، كل ذلك يتطلب من المنظمات التركيز على العنصر البشري لتحقيق أهدافها من خلال فاعلية استخدام الموارد واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة، كل هذه الدوافع تتطلب رفع مستوى الأداء البشري والأداء المؤسسي للمنظمات من أجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عالية، وذلك من أجل الاستجابة لاحتياجات وتوقعات المواطنين.

إن الأداء المؤسسي يعتمد بصورة أساسية على مستوى أداء الأفراد المكونين للمنظمة، ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها مرتبط بتوفر أفراد أكفاء قادرين على إنجاز وظائفهم بدرجة عالية من الجودة، وإن كمية، ونوعية الإنتاج السلعي والخدمات هي من المؤشرات المهمة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسات العامة، حيث أن هذه المؤسسات وجدت لتقديم خدمات محددة لإشباع حاجات مجتمعية عامة أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة.

ومن الطبيعي أن المستوى الكمي (حجم الإنتاج) والمستوى النوعي (جودة الإنتاج) وفقا للمعايير والمواصفات المحددة سلفا هو انعكاس لمدى نجاح المؤسسات العامة وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها، ويتضمن ذلك التقيد بالبرامج الزمنية للإنتاج، والتكاليف المقدرة له<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - العواملة، نائل، (1996) : مبادئ الإدارة العامة، ط2، مركز أحمد ياسين، عمان، الأردن<sup>1</sup>.

أولاً : تعريف الأداء الوظيفي: لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

التعريف الأول "الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد<sup>1</sup>.

التعريف الثاني: هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية "

يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء<sup>2</sup>.

وعرفه بدوي ومصطفى، بأنه: "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين"<sup>3</sup>.

وقد أكد هاينز، ماتوصل إليه بدوي ومصطفى فعرف الأداء بأنه: عبارة عن الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأعماله من الأعمال.

وربط كل من (سيزلاقيووالاس، 1992) بين الأداء وتقييم الأفراد فعرف الأداء بأنه المقياس الرئيسي، أو الذي يتم التنبؤ به في إطار استخدامه، ويستخدم كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد.

واعتبر الخزامي في تعريف له أن الأداء " سلوك يحدث نتيجة سلوك"، وهو مايقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أم فرضها عليه آخرون.

<sup>1</sup> - حسن راوية محمد، : إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص216 .  
<sup>2</sup> - عاشور أحمد صقر،: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005 صص 25-26 .  
<sup>3</sup> - محمد سليمان البلوي: التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية محافظة الوجه -رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، 2013، ص29.

وفي تعريف آخر له بين الأداء الفردي والجماعي فعرّف الأداء بأنه عبارة عن: استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي، بمعنى أن إجمالي أداء جميع أعضاء المنظمة يصف عملية أداء المنظمة ككل.

### ثانياً: عناصر و أهمية و معوقات و وسائل الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد بحيث يتكون من كمية العمل التي تعبر عن مقدار الطاقة العقلية و النفسية و الجسمية، وكذا نوعية العمل و نمط إنجاز العمل إلا أنه قد تحدده و توجهه بعض المحددات التي يعتقد الفرد بضرورة تواجدها.

### 1-2- محددات و مكونات الأداء الوظيفي: وتتمثل فيما يلي:

#### - الجهد المبذول:

و يشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ويشير إدراك الدور و المهمة على الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهود في العمل من خلاله يعبر أيضا عن درجة الحماس و دافعية الموظف لأداء عمله ، فيقدر ما يبذله العامل من جهد بقدر ما يعبر و يعكس هذا درجة دافعية الأداء ، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء فهو من أهم محددات الأداء.<sup>1</sup>

1- زهير ثابت: كيف تقم أداء الشركات و العاملين ، القاهرة ، دار القباء ، دط ، 2001، ص39.

## - القدرات و الخصائص الفردية:

وهذا العنصر يمثل قدرات الشخص الفردية والتي اكتسبها عبر مراحل عمله، و كذا الخبرات السابقة والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول ، إذ أن العامل يشعر بقدرته وكذا على أنه متحصن بالخبرات تدفع عنه عقدة مزاوله أي نشاط ومهما كان نوعه كل هذا يجعله يبذل جهدا أكبر.

## - إدراك العامل لدوره الوظيفي :

إن العمل يكون على إطلاع بما يجري في محيط عمله ، أي يجب أن تتكون في مخيلته مجموعة من التصورات و الانطباعات عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله و كذا عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في مكان عمله.

و مما سبق يمكن أن نقول إن محددات الأداء الثلاثة لايمكن أن تنفصل عن بعضها البعض بل لابد من وجود مزيج يجمع العناصر الثلاثة و تفاعلها لتحديد هذا الأداء ويمكنه إجمال الأداء في شكل معادلة بسيطة مفادها أن:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك الدور و المكانة}$$

كما أن هناك العديد من الدراسات من الدراسات الميدانية التي تتعلق بتحديد محددات الأداء يمكن تتوله في إطارين هما : وجود علاقة مباشرة بين صناعة العمل من ناحية و مستوى الأداء من ناحية أخرى يعرض الإطار الثاني أن التأثير العام عن عمل الأداء يرتبط بمجموعة من العوامل البسيطة كالسن و نوع الوظيفة و مستوى التعليم و الجنس والمركز الاجتماعي و بالتالي تكون المحددات هي:

- الدافعية الفردية .
- مناخ العمل الذي يتمثل في الجانب السلوكي من التنظيم الرسمي .
- القدرة على أداء العمل.

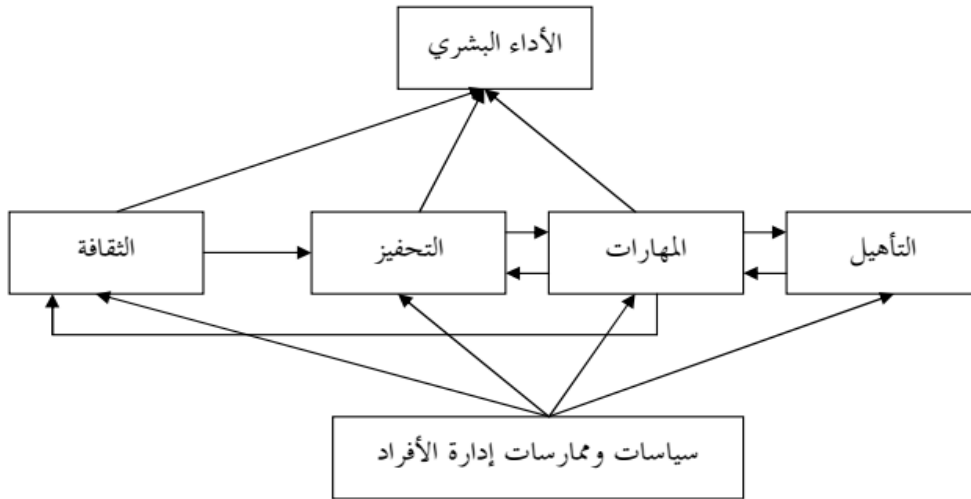
و يتمثل نظام محددات الأداء في النقاط التالية :



- يجب أن يتوفر لكل فرد الدافع على العمل ، أي أن تكون للموظف دافعية للعمل سواء كانت قوية أو ضعيفة .
  - تهيئة مناخ مناسب سواء على مستوى التنظيم و الأداء شرط أن يؤدي إلى إشباع و تلبية حاجات الموظف .
- مستوى الأداء لا يتحدد كنتيجة لتوفر أو عدم توفر أحد هذه المحددات و لكن نتيجة

لمحصلة التفاعل بينها جميعا.<sup>1</sup>

شكل رقم ( 03 ) : محددات الأداء البشري وممارسات إدارة الموارد البشرية



1-زهير ثابت، مرجع سابق، ص 41 .

## 2-2- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول "bajt" تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تؤثر في الأداء.

وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما :

## أ- عوامل داخلية : تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها :

- **العنصر البشري** : يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ، وبمدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ملكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل ومنه: الأداء = القدرة × البيئة × الدافعية.

- **الإدارة**: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

- **التنظيم**: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقاً للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء.

لذا يجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

- **بيئة العمل:** تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب بالغياب والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

- **طبيعة العمل:** وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.<sup>1</sup>

- **العوامل الفنية:** إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل إتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل .

ب- **عوامل خارجية :** وتتكون من مجموعة من العوامل وهي :

- **البيئة الاجتماعية والثقافية :**

- العادات والتقاليد الموروثة.

- العرف وأمور الدين.

- **المستوى التعليمي:** نسبة الأمية.....

- النظر إلى مدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه.

- التدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني.

- **البيئة السياسية والقانونية:**

- طبيعة النظام السياسي.

- مدى الاستقرار السياسي.

- مرونة القوانين والتشريعات.

1- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، بيروت، 2000، ص 280.

- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.
- العلاقات الدولية ونوعيتها.
- البيئة الاقتصادية:
- الإطار العام لاقتصاد الدولة ( اقتصاد حر أو موجه).
- الاستقرار الاقتصادي و الأسواق المالية .
- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.<sup>1</sup>

### 2-3- معوقات الأداء الوظيفي :

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد و التي يمكن أن تؤثر على مستو أدائه، و بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية و موجودة بالفعل ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا نجد :

- النقص في تصارع المتطلبات على وقت الفرد.
- عدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيبات و التجهيزات.
- السياسات المحددة للعمل و التي تؤثر على الوظيفة.
- نقص التعاون من الآخرين.
- نمط الإشراف و الإضاءة و الضوضاء.
- ترتيب الآلات و الورديات.
- حتى الحظ و الصدقة يمكن أن يكون عائق للأداء و هو مالا يمكن التحكم به ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد و القدرة و الاتجاه.<sup>2</sup>

1-كامل بربر، مرجع سابق، ص285.

2-راوية حسن:إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية" ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، ط2 ، الإسكندرية ، 2001 ، ص204.

## 2-4- وسائل رفع الأداء الوظيفي:

انه من الضروري أن تدرج في هذا البحث أهم الوسائل لرفع الأداء و التي على إدارة المنظمة أن تعطي لها اهتماما لم لها من نتائج باهرة في تحسين أداء العامل و تحقيق أهداف المنظمة ككل ومن أهم هذه الوسائل ما يلي:

-**الحوافز:**تؤدي الحوافز بنوعيتها المادية إلى رفع معدلات الأداء، ولا يقتصر تأثير هذه الحوافز على الفرد بعينه بل أنها تؤدي إلى تحفيز الآخرين حتى يحذو حذوه من أجل الحصول على ما تحصل عليه من حوافز .

- **التدريب:**إن نقص المهارة أو المعرفة للعامل يؤثر سلبا على أدائه وبجدر في هذه الحالة توفير التدريب المناسب لتحسين الأداء حتى يرفع العامل من أدائه داخل المنظمة .

- **التنظيم الإداري:**إن تقسيم الوظائف بشكل منطقي وسليم مع وضوح الاختصاصات، وكذا تحديد المسؤوليات، كل هذا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى العاملين.

- **وضع الشخص المناسب في المكان المناسب:**إن أفراد المجتمع يختلفون فيما بينهم من حيث القدرات و الميولات والإمكانيات، الأمر الذي يدعونا إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في العمل الذي يتناسب مع إمكانيته و مواهبه و ميولاته، وكلما نجحت إدارة المنظمة في تطبيق هذا كلما كانت فرص النجاح أكبر و بقائها في مصاف المنظمات الكبرى أكبر.

- **استخدام الآلات:**إن الاستخدام الأمثل للآلات من شأنه أن يرفع عن العامل أعباء كبيرة، كما أنها تقلل من نسبة الخطأ، إلى جانب هذا توفير الوقت مما يؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل المطلوب.<sup>1</sup>

1- عيد مطر العتيبي:تقييم الأداء الأمني، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص116.

ثالثاً: معايير ومراحل و معوقات تقييم الأداء الوظيفي:

### 3-1- معايير تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر معايير تقييم أداء العاملين كركائز للتقييم، وعليه يتم القياس وتقييم الأفراد العاملين باستخدام معايير محددة، يقارن بها أدائهم الفعلي بالأداء المتوقع، وتنقسم المعايير إلى العناصر والمعدلات الأداء و تنقسم العناصر بدورها إلى نوعين:

#### أ- العناصر الملموسة:

وهي التي يتم قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة على العمل و الدقة فيه، إذ من خلال عدة مرات الغياب ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي يمكن الحكم على مدى مواظبته على عمله كما يمكن قياس الدقة من خلال هذه المراجعة يمكن اكتشاف الأخطاء التي يقع فيها و بالتالي الحكم على مدى دقته في عمله.

#### ب- العناصر الغير الملموسة:

وتشمل الصفات الغير الملموسة، والتي يجد المقيم صعوبة في قياسها، نظراً لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد وتتطلب الملاحظة الدقيقة لكي يتمكن المقيم ملاحظتها مثل: الذكاء الشخصية، التعاون.<sup>1</sup>

### 2-2- تقييم نتائج معدلات الأداء:

تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل وهي:

أ- عوامل متصلة بإنتاج العامل: درجة المعرفة بالعمل و مطالبه ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل و إجراءات عمله و كيفية أدائه .

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 373.

كمية الإنتاج : يقيم هذا العنصر مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة.

#### ب- عوامل متصلة بسلوك العامل:

**التعاون :** يقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العامل و المتصلين به من المنظمة أو من خارجها.

**درجة الاعتماد عليه:** يقيم هذا العنصر مدى تقرير العامل لمسؤولياته و مدى حاجته للمتابعة و يجب التفريق في هذا الشأن بين العامل المبتدئ الذي يحتاج لمتابعة مستمرة كنوع من التدريب و بين من يحتاج لهذه المتابعة المستمرة بعد إنهاء تدريبه .

**السلوك الشخصي:** سلوك العمل داخل العمل و خارجه مثل الإساءة إلى سمعة الشركة و العكس.

**المواظبة:** و يقصد بها المحافظة على مواعيد الحضور والانصراف في الوقت الرسمي المحدد.

**المبادأة:** المقصود بها القدرة على إدخال التحسينات و الأفكار النافعة موضحا المشاكل التي تقابلها في حدود الإمكانيات المتاحة.

**القدرات على الإشراف و التنظيم:** و يقيم هذا العنصر مقدرة الرئيس و المشرف على تنظيم العمل بالوحدة التي يرأسها طبقا لخطة مدروسة و مدى قدرته على توجيه و تدريب و متابعة مرؤوسيه، و توزيع العمل عليهم بما يتفق و إمكانياتهم لتحقيق أفضل النتائج من المجموعة التي يشرف عليها.

**إمكانية التقدم:** و يقيم هذا العنصر قابلية العمل لدى الموظف و درجة استيعابه و طموحه.

**مدى الاستفادة من التدريب :** لأن فرص التدريب لن تكون متاحة لجميع العاملين خلال فترة زمنية واحدة ، فإن العامل الذي تم تدريبه وأتيحت له فرصة الاستفادة من البرامج التدريبية سواء داخل المنظمة أو خارجها فإنه يتعين عليه أن يؤخذ في الحسبان مدى استفادته من هذا التدريب.

أما بالنسبة لمن لم تتح له فرصة التدريب في برامج خاصة فيكون تقدير هذا العنصر على أساس ما قدرته على الاستفادة من التدريب في عمله من خلال الاستفادة من ملاحظات رئيسه المباشر.<sup>1</sup>

#### رابعاً: أهمية و أهداف تقييم الأداء الوظيفي

##### 4-1- أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء ذات أهمية بالغة، حيث من خلالها تتمكن المنظمة من تقييم أعمالها و نشاطاتها من خلال مقارنة الأهداف المحققة مع الأهداف المخطط لها، وتتمكن في نفس الوقت من مراجعة أداء موظفيها ومعرفة جوانب القوة و الضعف في أدائهم مما يمكن من إعادة توزيع المهام عليهم كل حسب قدراته و يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء فيما يلي:

- **الترقية و النقل:** إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين و بالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب و قدراته.

- **تقييم المشرفين و المديرين:** حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم و توجيهاتهم.

- **إجراء تعديلات في الرواتب و الأجور:** و في ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

1 - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة ، دط ، الإسكندرية ، 2002، ص110.



- مقياس أو معيار إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد، و ذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المنظمة.

- **تقديم المشورة:** إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين و إقتراح الإجراءات لتحسين أدائهم، إذ أن العاملين كثيراً ما يعبرون عن رغبتهم في الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية قيامهم بأعمالهم، و في الواقع فإن قياس الأداء يعتبر وسيلة ممتازة للإجابة على مثل هذا السؤال.

- **يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية و الاطلاع:** إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهـم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين.

- **اكتشاف الحاجات التدريبية:** إذ أن قياس الأداء يعبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية و بالتالي تحديد أنواع برامج التدريب و التطوير اللازمة .

- يزود قياس الأداء المسؤولين في الإدارة بمعلومات واقعية عن أداء و أوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشر لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم و إنتاجيتهم، ومستقبل المنظمة نفسها ، كما يعتبر قياس الأداء مؤشراً لعمليات الإختيار و التعيين في المنظمة .

- **رفع معنويات العاملين و تحسين علاقات العمل:** و يتم ذلك من خلال الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم و نشوء علاقة قائمة على أساس التفهم بين الإدارة و العاملين مما يؤدي إلى تقوية و رفع الروح المعنوية لديهم داخل المنظمة.

- إن تقييم الأداء وفق نظام محدد و مواعيد مضبوطة يستلزم الإدارات بتقديم تقاريرها الدورية حول كفاءتهم و الاحتفاظ بالسجلات، والتقيد بمواعيدها وذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.<sup>1</sup>

- كذلك يساعد تقييم الأداء على مايلي :

- توجيه العاملين في أداء أعمالهم .
- توجيه إشراف الإدارة العليا .
- توضيح سير العمليات الإنتاجية.
- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمنشأة وما يتعلق في الإنتاج أو الأفراد.
- تحديد معايير الجودة للإنتاج على أساس المواصفات المحددة للمنتج.<sup>2</sup>

#### 4-2- أهداف تقييم الأداء :

إن الإداري ينظر إلى عملية تقييم الأداء باعتبارها تمثل حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة بأنها عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع، فعملية تقييم الأداء ماهي إلا عملية اتخاذ قرارات بناءا على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق أهدافا محددة مسبقا.

#### أ- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة :

- خلق مناخ من الثقة و التعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم الموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامهم بالمحاباة وتفضيل بعضهم عن بعض لاعتبارات شخصية ليست علمية أو موضوعية من أجل النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكاملة و توظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم ، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تكوين أكثر .

1- مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق، ص 274.

2- زهير ثابت ، مرجع سابق ، ص 19.

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل و مستلزماته .
- تقويم برامج و أساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية تقييم الأداء مقياس مباشر للحكم على مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة .
- تحديد تكاليف العمل الإنساني و إمكانية ترشيد سياسات الإنتاج و سياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة و العائد<sup>1</sup>.

#### ب- أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين :

- التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي و موضوعي.
- الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم جيدة لزيادة التعارف بين المدير و الموظفين.
- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- يساعد المسؤولين في المنظمة في الحكم على إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة و على إنجازهم الشخصي .

#### ج- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين :

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت و يتجنبوا العقوبات.
- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين و تطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب عملية بصورة مستمرة .
- يشكل أداة لتقويم ضعف العاملين و اقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، و يأخذ التحسين كل تدريب داخل المنظمة أو خارجها<sup>1</sup>.

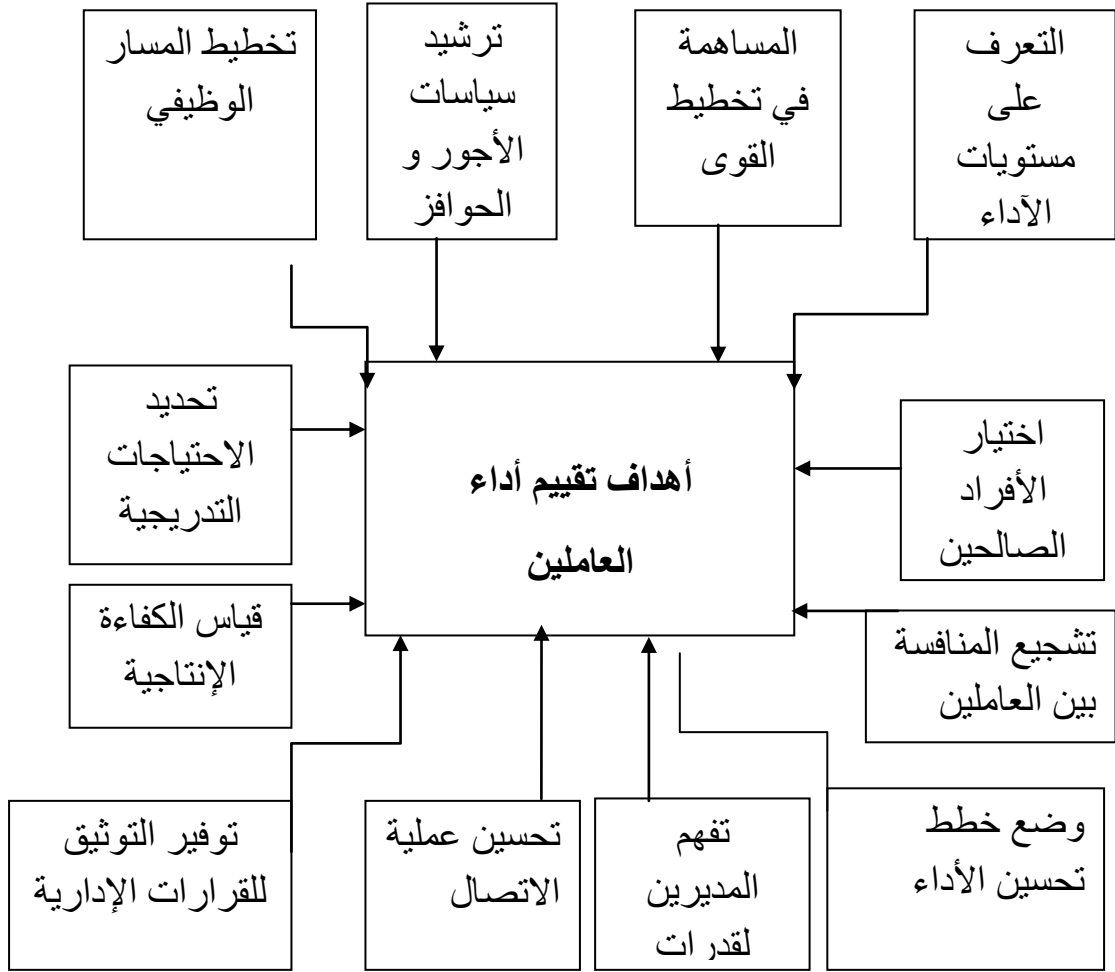
1 - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 87.

ومن خلال هذه الأهداف يمكن أن يتجسد هدف تقييم الأداء في أية منظمة في أنه يوفر لها معلومات غنية و واضحة و موضوعية عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر، بما يخدم استمرارية عملية تطوير و تحسين الأداء، وتحقي فاعلية تنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي مع مرور الزمن، فنتائج التقييم تعكس صورة واضحة و صادقة عن أداء كل فرد في المنظمة، فيما إذا كان يعمل بجد و نشاط و فاعلية وفق ما هو مطلوب أم لا، لتكون مكافآته قائمة على أساس عادل في ضوء جهده في عمله ، كما أن هذه النتائج تكشف جوانب الضعف في الأداء لعلاجها، و جوانب القوة فيه من اجل وضع السبل الكفيلة لزيادة الاستفادة منها.

و من هذا المنطلق نجد أن تقييم الأداء يخدم المنظمة و العاملين فيها، فتقييم الأداء لا يعني كما يعتقد بعضهم أنه حكم يدرس في نهاية فترة زمنية محددة ليحدد ما يستحقه الفرد من تقدير ليبنى على أساسه بقاءه في العمل أو ترشيحه لترقية أو حصوله على حوافز مالية، بل يعني شيئاً أكبر وأهم من ذلك و هو معرفة حقيقية مستوى أداء العاملين من أجل تطويره و تحسينه باستمرار، من خلال توجيه و إرشاد الرؤساء المباشر الذين هم معلمين لمرؤوسيههم بالدرجة الأولى وكذلك من خلال برامج التكوين والتنمية التي تعدها إدارة الموارد البشرية لمعالجة النتائج التي يوضحها التقييم.<sup>2</sup>

1- عادل حرموش صالح، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدار الكتاب العالمي، ط2، عمان ، 2006، ص102.

2- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 366، 367.



الشكل رقم ( 04 ) : يبين أهداف تقييم أداء العاملين .<sup>1</sup>

1- زهير ثابت ، مرجع سابق ، ص 90 .

خامسا : مراحل تقييم الأداء الوظيفي:

#### 5-1- مراحل تقييم الأداء الوظيفي:

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة، تتطلب من الفاعلين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيا على أسس منطقية لتحقيق أهداف المؤسسة و بالتالي يمكن أن تتعرف على تلك الخطوات كما يلي:

#### أ-وضع توقعات الأداء :

تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم الأداء، حيث يتم التعاون فيما بين المؤسسة و العاملين وعلى وضع توقعات الأداء، و بالتالي الاتفاق فيما بينها دول وصف المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها.

#### ب- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء :

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا ، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث ليتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل و إمكانية تنفيذ ، وليدة ظروف زمنية أو إمكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال و دور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل، و بالتالي تعادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلا.

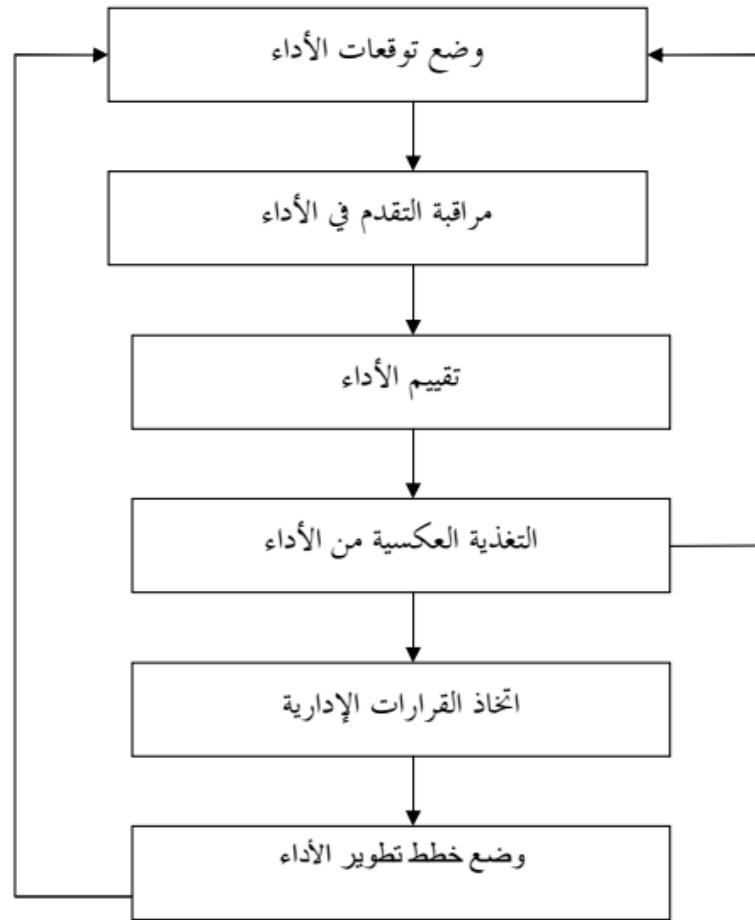
#### ج- تقييم الأداء :

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم الأداء جميع العاملين في المؤسسة و التعرف على مستويات الأداء التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

د-التغذية العكسية : يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه و مستوى العمل الذي يزاول لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه ، وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير ، وان التغذية العكسية نافعة ومفيدة لابد أن يفهمها الفرد العامل ، أيباستيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

هـ- اتخاذ القرارات الإدارية: القرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، النقل..... الخ.

و- وضع خطط تطوير الأداء : تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات و المعارف و القيم التي يحملها الفرد العامل.<sup>1</sup>



شكل رقم ( 05 ) : مراحل تقييم الأداء

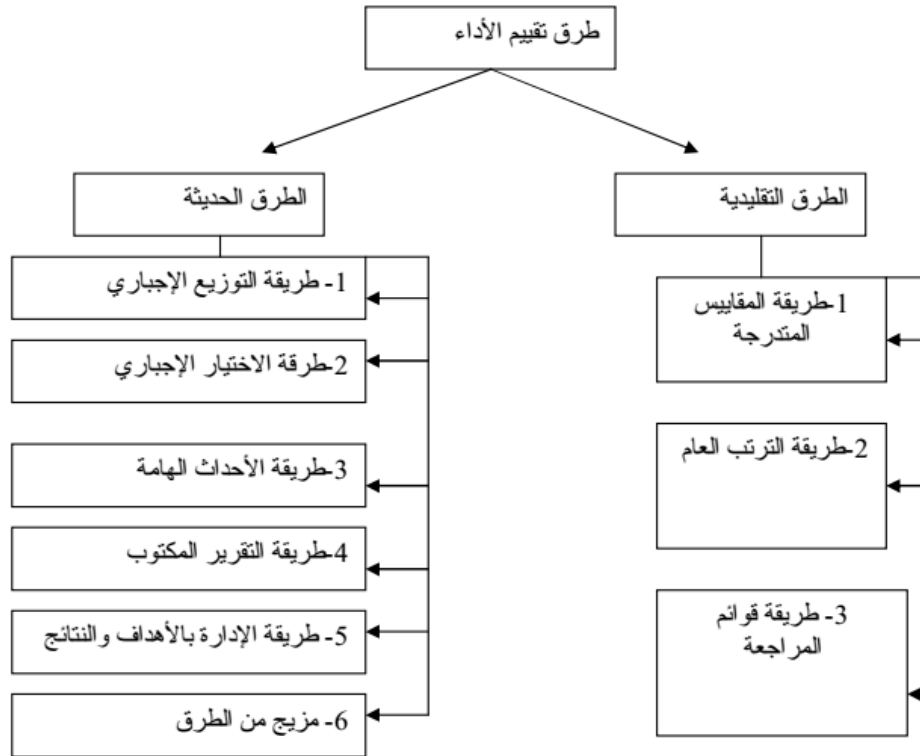
المصدر :خالد عبد الرحيم الهيثي : ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار حامد للنشر الاشهار،عمان،1999، ص 206.

1- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، مرجع سابق،ص 249.

طرق تقييم الأداء :

يقسم الباحثون والمتخصصين في الموارد البشرية طرق تقييم الأداء إلى طرق تقليدية وحديثة، ففي نظم الطرق التقليدية لم تعد كافية خاصة وأنها لم تأخذ مدخل إدارة الجودة الشاملة في الاعتبار رغم أهميته في تحسين أداء المؤسسة، حيث ركز على الجوانب الكمية واستخدمت معايير مؤشرات مالية كما اهتمت بالأداء الفردي، وعلى العكس فإن الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية ومختلف الصفات الشخصية كما أنها اهتمت بالأداء الجماعي .

ويمكن توضيح أهم الطرق المستخدمة في عملية تقييم الأداء من خلال الشكل التالي :



شكل رقم ( 06 ) : الطرق المختلفة لتقييم الأداء

المصدر : زهير ثابت : كيف تقييم اداء الشركات والعاملين ، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 113.



إن الأهمية التي تكتسبها عملية تقييم الأداء البشري في المؤسسة تفرض عليها الابتعاد عن الأحكام الشخصية والعشوائية في تقييم الأفراد، وبالتالي فهي تبحث دائما على أحسن الطرق التي تتسم بالعدالة وتعكس الواقع بشكل صحيح وبهذا فإن المؤسسات تستخدم طرقا مختلفة وقد قام الباحثون في هذا المجال بتقسيم هذه الطرق إلى تقليدي وحديثة اعتمادا على معايير تشترك فيها مجموعة من الطرق وتختلف فيها عن الطرق الأخرى. حيث يرون أن الطرق التقليدية ركزت على الفرد، وعلى الكم المالي، كما ان التقييم يكون صادرا عن المساهمين والمسؤول الاداري في حين ركزت الطرق الحديثة على الجماعة، وعلى النوع وتنمية الموارد البشرية، كما ان التقييم يكون صادرا عن البيئة المحيطة .

شروط نجاح تقييم الأداء :

يتطلب نجاح عملية تقييم الأداء توفر العديد من الشروط تعكس قوة العملية ومدى استخدامها الاستخدام السليم، من بين هذه الشروط نذكر مايلي :

- يجب الاعتماد على الأسس الموضوعية والابتعاد عن المشاعر والعلاقات الشخصية في الحكم على أداء الأفراد.
  - التركيز على استخدام المعايير الملموسة لأنها تعبر بشكل واضح وصريح على الأداء.
  - تستخدم نفس المعايير بالنسبة للأفراد الذين يؤدون نفس الوظائف وهذا تقاديا لازدواجية التقييم.
  - يجب عدم وضع جميع المعايير بالأهمية نفسها في عملية التقييم، ولكن يجب هنا أن تؤخذ بعين الأهمية النسبية لكل معيار.
- وأخيرا يمكننا القول كي تتأني عملية التقييم بثمارها لابد من وضع المعايير الصحيحة التي تعبر عن الأداء المتوخى، وبالموازاة مع ذلك توفير الشروط

الضرورية لنجاح العملية يضمن الأداء الجيد للأفراد قيؤدي إلى زيادة إنتاجية الأفراد وإنتاجية المؤسسة على السواء .  
فالأداء هو ببساطة إنجاز هدف أو أهداف معينة وخلال فترة أو فترات زمنية محددة. وتقييم الأداء هو الصفة النظامية التي تعبر على مكانن قوى ومكانن ضعف المساهمات التي يقدمها الأفراد للمهام التي كلفوا بانجازها .

### 5-2- معوقات نظام تقييم أداء الموظفين :

إن موضوع تقييم أداء الوظيفي موضوع حساس و مثير للجدل، وذلك لكونه يتعلق بالإنسان سواء كان رئيسا أو مرؤوسا، معدا للتقرير أو معدا عنه وهذا الجدل و الخلاف نابع من طبيعة العملية حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر وما يتضمنه هذا الحكم غير الموضوعي وبالتالي عدم المصادقية في الحكم على مستوى الأداء الحقيقي للموظفين ومن الأسباب التي تؤدي إلى وجود مشاكل في عملية التقييم مايلي :

#### أ- الأسباب المتعلقة بمعد التقرير:

إن أهم الأخطاء الإنسانية التي تصدر من معد التقرير وتؤدي إلى عدم الرضا عن نظام التقييم وبالتالي فشل النظام كما يلي :

- الانطباع الشخصي:و يتمثل هذا الخطأ في أن معد التقرير يحكم على الشخص من غير إدراك حكما عاما خاطئا بحكم معرفته بإحدى نواحي القوة أو الضعف في أدائه أو صفاته ومن أمثلة ذلك أن يفترض معد التقرير أن الشخص ممتاز في جميع عناصر التقييم لأنه منضبط في الدوام و العكس حيث يعمم حكمه على الموظف، و يعطيه تقديرات سلبية لأنه يعرف بأن هذا الموظف ليحسن التصرف أو لا يجيد إعداد التقارير.
- التساهل و التشدد:إن شخصية معد التقرير و طريقة تفكيره تؤثر في عملية التقييم فبعض الرؤساء مثلا لديهم ميل لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيهن بغض النظر

عن الفروق الفردية بينهم، و غالبا ما يكون السبب في الميل الناتج خشية الرؤساء من مقابلة موظفيهم و تجنباً لمعاداتهم و كسبا لرضاهم وتعاطف معهم أو لإيهام الآخرين أن إدارتهم جيدة و ناجحة، و على نحوها مناقص فهناك بعض الرؤساء لديهم ميل إلى الأداء الفعلي، اعتقاداً منهم أنه كلما كان أكثر شدة زاد ذوق مرؤوسيههم و إتبعوا أوامرهم .

- **خطأ الحداثة:** يتمثل هذا الخطأ في تأثر معد التقرير بتصرفات و سلوك أداء الموظفين في فترة الأخيرة سواء بالسلب أو الإيجاب.

- **اختلاف التقرير باختلاف الغرض:** يتأثر معد التقرير عادة باختلاف الغرض من التقويم فإذا كان الغرض من تطوير و تحسين أداء الموظف فإن معد التقرير غالبا ما يكون متشددا و يبدي نقاط القوة والضعف في أداء موظفيه بهدف التحاقهم بدورات تدريبية أما إذا كان الغرض هو الترقية أو المكافأة فإن معدي التقارير يميلون لإعطاء تقديرات عالية لاستفادة الموظفين من هذا الغرض.

- **عدم اهتمام الرؤساء بإعداد التقارير:** من أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل النظام هو النظرة القاصرة من معدي التقارير حيث أن كثيرا منهم ينظر إليها على أنها تأدية واجب لا بد منه، أو لا يقومون بالتقويم إلا عندما يطلب منهم ذلك و يغيب عنهم الهدف الأساسي من التقويم و هو تحسين الأداء و قد يكون السبب وراء ذلك عدم الاهتمام بالتقويم و هو تحسين الأداء و قد يكون السبب وراء ذلك عدم الاهتمام بالتقويم قلة التوعية و غياب الهدف الأساسي من التقويم أو عدم دعم العملية من الإدارة العليا .

ب- الأسباب المتعلقة بنظام التقويم :

- **عدم وجود ومعدلات و معايير للأداء:** أن عدم وجود معايير واضحة ودقيق للأداء تؤدي إلى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء ، لأن وجودها ضروري لتمكين معدي التقارير من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب ، و على الرغم من صعوبة وضعها لجميع الوظائف وبخاصة الاستشارية والإشرافية والقيادية و لكن مع التطبيق و الخبرة يمكن

الوصول إلى معايير واضحة و دقيقة لأغلبية الوظائف ، حيث يجب أن يساهم كل من الرئيس و المرؤوس في وضعها.

- استخدام طريقة للتقويم لا تتناسب مع جميع الوظائف : غالبا ما تستخدم بعض المنظمات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الوظائف و قد لا يحقق ذلك الكفاءة المطلوبة من العملية.

- عدم كفاءة نماذج التقويم : تلعب نماذج تقويم الأداء دورا فعالا في نجاح العملية فوجود نماذج واضحة و سهلة قد تشجع معد التقرير على تعبئته في وقته و بإتقان ، أم النماذج المعقدة و الغامضة فإنها قد تؤدي إلى تهرب معد التقرير من إعداده و تعبئته في الوقت المناسب مما يفقد أهميته.<sup>1</sup>

- اتجاه بعض المنظمات إلى السرية في التقارير: رغم قلة المنظمات التي تأخذ بنظام السرية المطلقة في التقارير، و التي تنص على عدم إخبار أي موظف بنتيجة تقويمه إلا أن هناك بعض المنظمات السرية النسبية و هي إخبار نتائج التقارير لفئة من الموظفين عادة ما تكون لأصحاب الأداء الغير المرضي بهدف تحسين أدائهم. وهذه السرية قد لا تحقق الهدف الأساسي من نظام التقويم وهو تحسين و تطوير أداء الموظف حيث أن السرية المطلقة لن تشعر الموظف صاحب الأداء الضعيف بنواحي ضعفه مما يجعله يستمر على أدائه السيئ ، كما إن بعض المنظمات تأخذ بنظام العلانية المطلقة و لكن لا يتم تبليغ الموظف بنتيجة التقرير إلا في حالة طلبه .

- عدم توافر أوصاف وظيفية : إن عدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة و واضحة لجميع الوظائف من الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء إلا أن الأهم هو التوصيف في جميع الإدارات ولدى الرؤساء المباشرين لمعرفة أجزاء العمل والمسؤوليات و التصرفات التي تتطلبها طبيعة وظائف مرؤوسهم كما أن المرؤوسين بحاجة إلى هذه الأوصاف و بخاصة الجدد منهم .

1- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ، ص 388.

ج- الأسباب المتعلقة بإدارة نظام التقييم : تعتبر الجهة التي وضعت النظام التقييم مسؤولة عن متابعة النظام و التأكد من عدم وجود المشاكل تعيقه ، و محاولة علاج المشاكل في حالة وجود خلل ولعل أهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم نجاح النظام و المرتبطة بالجهة المسؤولة عنه و هي :

- نقص النشرات الدورية:لوائح،توجيهات،إرشادات...

- قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين ،قلة المتابعة و تراكم المشاكل .<sup>1</sup>

سادسا : إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين الأداء في المؤسسة:

لقد حظي مفهوم الأداء على غرار الكثير من المفاهيم الإدارية باهتمام خاص من الباحثين وعلماء الإدارة والاجتماع ، وهذا راجع لما يتمتع به من دور حيوي ومهم في إدارة المنظمة من جهة و رفع الروح المعنوية للعامل من جهة أخرى ، الأمر الذي يقودنا إلى قاعدة مفادها انه إذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب انجازه فإنه يحقق الغرض منه، إما إذا لم يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل يتضح انه هناك خلافاً، وفي هذه الحالة على إدارة المؤسسة أن تعيد النظر في برامجها التكوينية وتعمل على ابتكار و تطوير أساليب جديدة لتحفيز العاملين من اجل رفع كفاءتهم و تحسين أدائهم و التعرف على مواطن ضعفهم وتلبية احتياجاتهم المهنية، ومما سبق يتضح جلياً أهمية الأداء في المنظمات وعلاقته بإدارة الموارد البشرية.

6-1 - أهمية التكوين ودوره في تحسين الأداء في المؤسسة:

ترجع أهمية التكوين إلى عدة عوامل من بينها الحاجة إلى التجديد والاختراع لمواجهة التغيرات في الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية و الزيادة الكبيرة في الوظائف التي تقدمها المؤسسات وتعتبر مسؤولة عنهاويمكن اختصار دور التكوين في ثلاثة جوانب أساسية:

أ - بالنسبة للمؤسسة: تظهر فيما يلي:

1 - صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، صص 398،391.

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي .
- تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.
- ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.
- خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية للمؤسسة.
- يساعد في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات.
- يرفع من مستوى فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية.

#### ب- بالنسبة للعمال: تتمثل فيما يلي:

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء.
- يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.
- رضا كل فرد عامل بما يقوم به من أعمال.
- يقلل من الأخطار المهنية على الأفراد العاملين.

#### ج- بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة: تتمثل فيما يلي:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين أفراد العمال.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة. (1)

#### 6-1-1- أهمية التكوين في المؤسسة:

1- نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2000، ص 115.

عندما يكون التكوين قائماً على أساس تكوين العمال فقط دون تحديد أهداف معينة، يجعل من الصعب تقييم نقاط القوة لبرنامج التكوين، وعليه يمكن إدراج أهمية البرامج التكوينية بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:

#### أ- أهمية التوجيه والإرشاد:

تتضمن المبادئ التي يجب أن تكتسب من خلال برنامج التكوين، كالتكوين المهني الذي يختص بتعليم العمال المهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين و يرقمهم من درجة عمال عاديين إلى عمال مهارة، كما يضمن أداء العمل بفعالية ويضيق الفجوة بين معايير الأداء الذي يحدده الرؤساء وبين الأداء الفعلي للأفراد العاملين، بالإضافة إلى تكوين المسؤولين بتعلمهم أصول ومبادئ الإدارة وأنواع القيادة وأساليب الإشراف والتوجيه وأسس العلاقات الإنسانية.

#### ب- الأهمية التنظيمية و الإدارية:

تتجلى في مدى التأثير الذي سيحدثه التكوين على النواتج التنظيمية والإدارية والمتمثلة في رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد العامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه، خاصة عند تغيير و تطوير أساليب العمل حتى يكون أكثر الماما واهتماما بالعمل مما يقلل من دوران العمل والغياب وحوادث العمل التي تحدث بسبب نقص كفاءة الأفراد العاملين، انخفاض كفاءاتهم ومهاراتهم الفنية، وعدم قدرتهم على التلاؤم والتكيف مع التغييرات التي تطرأ على المؤسسة.

#### ج- أهمية النمو الفكري:

تتجلى في ترغيب الفرد العامل في عملية توفير الدافع الذاتي لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعاً من خلال علمه وإدراكه لأهداف المؤسسة وسياساتها، أهمية عمله ومدى فعاليته في تحقيق الأهداف المنوطة به، وهنا يهدف التكوين إلى تلقي الفرد العامل مهارات ومعلومات أكثر عن العمل الذي يعطيه شعور داخلي بالأمن والأهمية، وتجنيده بمقومات تؤهله للتقدم للمناصب العليا كما تعطيه فرصة لتحسين مستواه المادي.

د- أهمية ذات بعد تكتيكي: من بينها نذكر:

- التكوين من أجل الترقية : إن أغلب الباحثين يرون أن التكوين يرمي دائماً إلى الترقية سواء كانت وظيفية أو على الأقل الاجتماعية، ويلجأ مسؤولو المؤسسات إلى الترقية خاصة لجلب انخراط المستخدمين في مشروع المؤسسة حتى يكون الاهتمام به إيجابياً.

- التكوين من أجل تنويع اليد العاملة: يهدف التكوين في هذا الإطار إلى جعل المستخدم متنوع الأشغال سواء على مستوى المنصب المخول إليه أو على مستوى المناصب الأخرى، مما ينفع الفرد بالدرجة الأولى والمؤسسة بالدرجة الثانية.<sup>(1)</sup>

## 6-2- التحفيز ودوره في تحسين الأداء :

وتعتبر عملية تحفيز العاملين من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغييرها من وقت لآخر، واستحالة قيام أي منظمة بإشباع جميع حاجات العاملين فيها ومن جهة أخرى نجد أن للمنظمة حاجاتها المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين، وهذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمنظمة.

## 5-2-1- أسباب ضعف أداء العاملين وعلاقته بنظام الحوافز في المؤسسة:

في الواقع العملي كثيراً ما نسمع المديرين يشكون من أن العمال لم يعودوا يعملون بأقصى طاقتهم كما كان الحال في الماضي، ومن واقع البحوث والدراسات في هذا المجال فإنه يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب رئيسية كل منها يشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نوع الحوافز وهذه الأسباب هي:

- عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين بها، بينما الحقيقة أن البعض قد يرغب في الحافز المادي بينما البعض الآخر قد يرغب في الحافز غير المادي (مثل

1- محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 200.

2- المجذوب فاروق: الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، منشورات الحلبي، لبنان، 2002، ص 348-349 .



- فرص الترقية، أو فرص التكوين) وبالتأكيد فإنه ما لم يكن الحافز مرغوبا فيه من جانب شاغل الوظيفة فإن تأثيره على الأداء يقترب من الصفر.
- ضعف العلاقة بين الحافز والأداء وذلك أنه على الرغم من كثرة الحديث عن ربط الأجر بالإنتاج فإنه نادرا ما يتم هذا الربط في الواقع العملي.
- عدم الثقة في الإدارة والذي ينتج عادة من عدم وفاء الإدارة بوعودها الخاصة بالحصول على حوافز أو مزايا معينة في حالة الأداء الجيد.
- ضعف إشراك العامل أو أخذ رأيه في نوعية الأعمال التي يقوم بأدائها، الأمر الذي يجعل هذه الأعمال تكليفا أكثر منها احتياجا أو إشباعا.<sup>2</sup>

### 5-2-2- الختوات التي تساعد الإدارة على تحفيز العاملين لتحسين الأداء:

هناك مجموعة من الختوات تساعد المدير للتفاعل مع العاملين نحو أداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربط مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه، وهذه الختوات هي:

- **مساعدرة العاملين على التوسع:** فالعاملين لديهم الرغبة في التطور والتحسين، ولكنهم يحجمون عن ذلك إذا كان مفروض عليهم من أعلى، وعلى المدير أن يريهم ما أضافوه للمنظمة عندما يحفزهم للإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.
- **وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل:** قياسا على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع العاملين و الاستماع إلى آرائهم وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء، وهذه المناقشة تترك أثرا طيبا لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.
- **تعيين حجم مسؤولية العاملين:** وهذا من ضمن أهم العوامل التي تضعف التحفز عند العاملين هو عدم الوضوح ما متوقع منهم عمله، لذلك وجب تقسيم العمل و تحديد المهام بدقة فذلك سوف يزيد من شعور العامل بالمسؤولية وبالتالي سيزيد من تحفزه للأداء الجيد.

- مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء: يرغب أغلب العاملين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المداخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء لأنه ربما يجد المدير عند العاملين تصورات ومعلومات عن رفع مستويات الأداء.
- توثيق ما اتفق عليه مع العاملين : على المدير أن يدون قائمة بالمعلومات عند قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعمال من أداء و تحديد الوقت الذي يستغرق الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل ثم توثيق ذلك.
- الملاحظة والمتابعة: يجب على المدير مراقبة ما تم إنجازه، ومتابعة أداء العاملين، وتقديم المساعدة والتوجيه للعاملين قليلي الخبرة، والتأكيد للعمال الجيدين أنهم أهلٌ للثقة.<sup>1</sup>
- استخدام أسلوب واضح في المكافآت: خاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتتنوع هذه المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات والحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز أو إصدار شهادة تقدير لجهوده المتميزة أو إعطائه ترقية مناسبة.

### 5-2-3- أهم الطرق والأساليب لتحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم للعمل وتطوير سلوكهم:

هناك اختلاف في وجهات النظر حول الطرق والأساليب التي يجب أن تتبع لتحفيز العاملين وتطوير أدائهم، فالعاملون اليوم يتم تحفيزهم بما هو أكثر من الأجر الجيد، فإشباع حاجات المستوى الأعلى لها نفس الأهمية، ومن أهم الطرق المستخدمة لتحفيز العاملين وتحسين أدائهم مايلي:

1 - توفيق عبد الرحمن، مرجع سابق، 1998، ص34.

**- تخطيط و وضع الأهداف:**

إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له للعمل على تحقيق سيزيد من دافعيته وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، وترضي طموحه، وذات قيمة عالية للفرد.

**- المشاركة في العمل:**

إن مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات علاقة بعمله وبالوحدة التنظيمية التي يعمل بها يزيد من حماسه وانتمائه والتزاماته.<sup>1</sup>

**- تعديل السلوك :**

حيث يتم تغيير أفعال العاملين وسلوكهم بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتنشيط تلك الأفعال غير المرغوبة فيها، ولقد أثبتت الدراسات أن الثناء والتقدير لجهود العاملين يكون أكثر فاعلية.

**-التكوين وإعادة التكوين:**

يشعر الكثير من الأفراد اليوم بتهديد من احتمال فقدان وظائفهم وهذا الشعور بعدم الأمان يمكن أن يؤدي إلى تحفيز أقل للعامل كما يهدد إنتاجية المنظمة كما يمكن أن تؤدي مخاوف العمل إلى حدوث مشاكل شخصية تعوق بدورها أداء الفرد أثناء العمل، وإحدى الطرق لتحفيز هؤلاء العاملين هي توفير التكوين المناسب الذي يصلح مهاراتهم وقد أشارت الدراسات أنه كلما تقبل العاملون برامج التكوين على أنها تطوير لقدراتهم الذاتية كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة ومن أهمها زيادة الولاء للمنظمة، وتحسين الأداء والإنتاجية، وهنا يجب مراعاة ربط التكوين بالجانب الخاص للعاملين، والبحث عن أساليب جديدة في للتكوين في الوقت المناسب.

1 - راتشمان دافيد وآخرون: الإدارة، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي، محمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 269.

## - توفير الحوافز:

إن توفير الحوافز مبني على المقدمة المنطقية التي تفترض أن الأفراد سوف يبذلون جهود إضافية عند تقديم جائزة رمزية، أو بتشجيع عيني على حسن أدائهم.<sup>1</sup> ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل من عامل فيها بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيط، وتشعر بأن عمله يشكل حلقة في سلسلة متكاملة، وأن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن الظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعمال تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تظفر المنظمة بخاصية المنظمة الأكثر تحفيزا.

---

1 - توفيق عبد الرحمن، مرجع سابق، ص44.

## خلاصة :

إن الأداء وتقييم الأداء موضوع واسع ليس من السهل الإحاطة بكافة جوانبه في التقييم ذاته هو وسيلة وليس غاية فمن نتائج التقييم نستطيع التعرف على مشكلات القوى العاملة ومستوى الأداء والانجاز وعلى نقاط القوة والضعف لتعمل المؤسسة على التخلص والتقليل منها من خلال برامج تكوين وتطوير ومن خلال المراقبة والإشراف وإصدار التعليمات، الأنظمة التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء، وتقييم الأداء يجب أن يركز على معايير واضحة ومفهومة ويكون للاستراتيجية من خلال العمل الرئيسي والتوثيق للإجراءات والقوانين والتعليمات ولوائح العمل ومراجعة وتوزيع الأداء وتحديد المسؤوليات والواجبات دون ازدواجية وتحديد الصلاحيات وأسلوب اتخاذ القرار والمشاركة الفعالة بين الرئيس والمرؤوسين لمزيد من التعاون والتنسيق والعمل كفريق لتحقيق الكفاية الإنتاجية وفي ظروف عمل مواتية تهيئ للموظف بيئة عمل تساعده على تحقيق أعلى معدلات الانجاز الكمي والنوعي ولا بد من أن نتيجة التقييم تهدف نحو الإصلاح وليس لتسجيل الهفوات والأخطاء الفردية وإحباط العاملين مما يؤدي عدم الاستقرار الوظيفي، وبالرغم من أن التقييم هو عبارة عن تقدير شخصي للعامل قد يساهم في تحفيزه لتحقيق الأداء الجيد وبالتالي تحقيق المنظمة لأهدافها.

الباب الثاني :

الجانب الميداني

# الفصل الرابع :

## إجراءات الدراسة الميدانية

## إجراءات الدراسة الميدانية

- عرض مجالات الدراسة و مجتمع البحث
- 1-1- المجال المكاني للدراسة
- 1-2- المجال الزمني للدراسة
- 1-3- المجال البشري للدراسة
- 2- مجتمع البحث وعينة الدراسة



**تمهيد:**

إن الدراسة السوسولوجية المتكاملة مبنية على ضرورة تحقيق الربط والترابط بين المعالجة النظرية والميدانية لموضوع الدراسة وذلك باعتماد إجراءات منهجية معينة تتماشى وطبيعة موضوع الدراسة وأهدافه وكذا الواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة، وسيتم في هذا الفصل تناول مختلف الإجراءات المنهجية التي من خلالها يمكن أن نتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة، وذلك بتحديد مجالات الدراسة و تحديد حجم مجتمع الدراسة وخصائصه، فبعد توزيع الاستمارة على مجتمع البحث تم الحصول على كم كبير من المعطيات الواقعية وللوصول إلى إجابة على إشكالية الدراسة سيتم إلقاء الضوء وبشكل مفصل على هذه البيانات التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التي أجريت على مجتمع البحث بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة، حيث تم الاعتماد على تبويب وتكميم البيانات وحساب النسب المئوية لتفسير وتحليل الواقع المدروس، وذلك من خلال عرض نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة لتأكيد أو نفي صحتها والإجابة على تساؤلاتها وفقا للنتائج المتحصل عليها .

أولاً : عرض مجالات الدراسة و مجتمع البحث:

### - مجالات الدراسة:

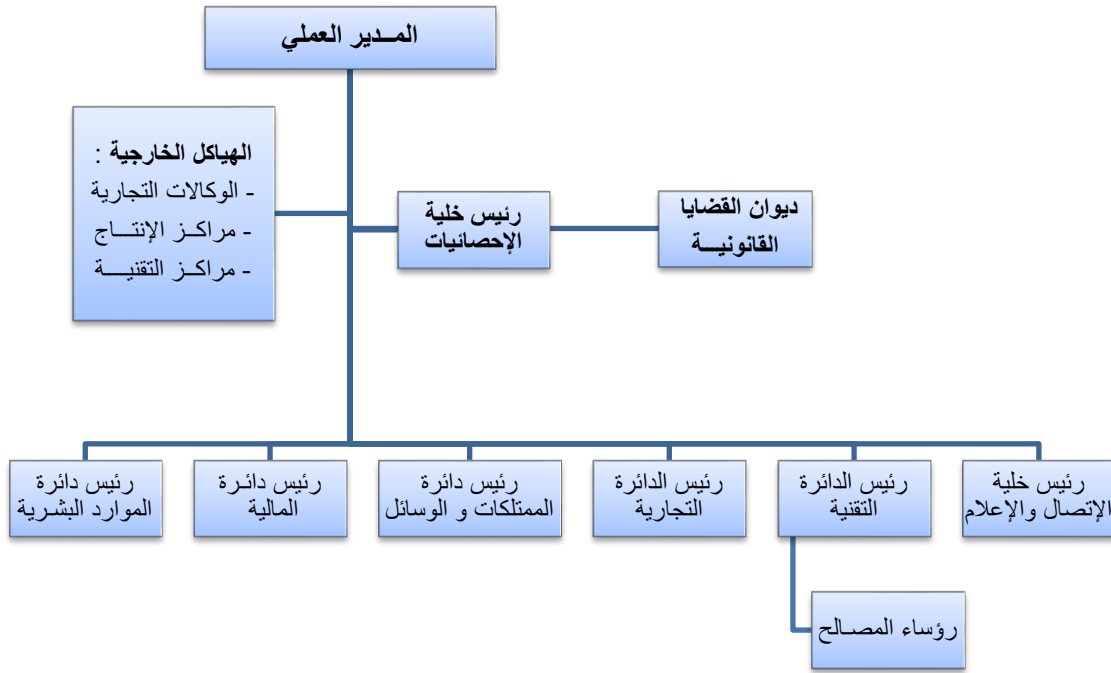
يتفق الكثير من الباحثين في الدراسات الاجتماعية على أن هناك ثلاث مجالات رئيسية للدراسات الاجتماعية وهي: المجال المكاني أو الجغرافي، المجال البشري والمجال الزمني فبالنسبة للمجال الجغرافي فهو يعني تحديد المنطقة أو البيئة التي تجري فيها الدراسة، أما المجال البشري فيعني جملة الأفراد المكونة لمجتمع البحث، في حين يشير المجال الزمني إلى الوقت الذي تم خلاله إجراء الدراسة و الفترة الزمنية التي استغرقها البحث، مع الأخذ بعين الاعتبار القيود الزمنية والقيود التي تعرقل مختلف مراحل البحث.<sup>1</sup>

### 1-1- المجال المكاني للدراسة:

أجريت هذه الدراسة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة، وهي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات ذات طابع تجاري خدماتي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، و وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات. و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات.

1- محمد شفيق، مرجع سابق، ص 211.

و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر". نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر التي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. كان على اتصالات الجزائر و إدارتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2002 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة. سطرت المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات.



شكل رقم (04) يمثل الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة

### 1-2- المجال الزمني للدراسة:

يمكن إيجاز مراحل إنجاز هذه الدراسة وفقا للمجال الزمني على النحو التالي:

اختيار وصياغة موضوع هذه الدراسة في أواخر شهر ماي وبداية شهر جوان 2015، وذلك بعد استشارة ومناقشة العديد من الأساتذة ذوي التجربة والاختصاص بالإضافة إلى البحث والاطلاع على المصادر والمراجع الضرورية لهذه الدراسة، حيث تم جمع العديد من الكتب والمجلات وأطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير، مكتبة كلية علم الاجتماع، مكتبة كلية الاقتصاد والمكتبة جامعة زيان عاشور، كما تمت الاستعانة بخدمات الانترنت للاطلاع على أغلب المواقع ذات الصلة بالموضوع ومتابعتها باستمرار.

تمت الموافقة على موضوع الدراسة من طرف المجلس العلمي للكلية بداية الموسم الجامعي: 2015- 2016 .

خلال شهر ديسمبر 2015 تم الانطلاق في الجانب النظري للدراسة وقد استمرت ما يقارب ثلاثة أشهر أي إلى غاية أواخر شهر فيفري 2016 ، حيث تم عرض الفصول النظرية على الأستاذ المشرف الذي سجل وقدم مجموعة من الملاحظات التوجيهية، التقويمية والتصحيحية.

في الفترة الممتدة من أواخر شهر فيفري إلى بداية شهر مارس 2016 تمت العودة إلى إعادة صياغة إشكالية الدراسة بالشكل الراهن وفقا للملاحظات المقدمة من طرف المشرف.

و بعد ذلك تم الانتقال إلى الإعداد لمرحلة الدراسة الميدانية وذلك مع بداية شهر مارس، وتضمن هذا الإعداد تصميم أدوات البحث وذلك بعد وضع تصور مبدئي للأدوات العلمية الواجب الاعتماد عليها في هذه الدراسة.

في النصف الثاني من شهر مارس تم توزيع واسترجاع استمارة الاستبيان على مجتمع البحث عن طريق المسح الشامل، وفي 2016/04/01 تم البدء في تفرغ البيانات ومن ثم تحليلها وتفسيرها وصولا إلى نتائج الدراسة، وخلال شهر أفريل من نفس السنة تم سحب نسخة أولية وعرضها على المشرف لتقديم رأيه وتوجيهاته وملاحظاته الضرورية.

## 3-1 -المجال البشري للدراسة :

يشير المجال البشري إلى مجموع الأفراد الموظفين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة، والجدول التالي يبين مجموع الموظفين بالمؤسسة مصنفيين حسب الفئة المهنية و الجنس.

المجموع	إناث	ذكور	الجنس الفئات المهنية
09	02	07	عون تنفيذ
30	05	25	عون تحكم
14	02	12	إطار
53	09	44	المجموع

جدول رقم (1) يوضح الفئات المهنية للعمال بالمؤسسة و الجنس

ثانيا : مجتمع البحث وعينة الدراسة:

- حجم مجتمع الدراسة وكيفية الاختيار:

تناولت هذه الدراسة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين وتم أخذ المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة نموذجا لذلك، وبعد اتصالات متكررة بالمؤسسة المعنية بالدراسة الميدانية، حيث تم التعامل مع دائرة الموارد البشرية، أين تم عرض موضوع الدراسة عليهم و شرح أهداف هذه الدراسة، وتم تزويدنا بالإحصائيات اللازمة التي سوف نعتمد عليها في الجانب الميداني من هذه الدراسة، وحسب مصلحة المستخدمين لهذه المؤسسة يقدر مجموع الموظفين ب: 53 موظف وهي عينة البحث، ومن هنا تم الاعتماد على المسح الشامل لمجتمع البحث وذلك

لصغر حجم مجتمع الدراسة وحتى تكون الدراسة أكثر موضوعية ومصداقية من حيث النتائج.

وقد تم استلام القائمة الإسمية للموظفين (مجتمع البحث) حتى يتسنى لنا مقابلتهم وتوزيع استمارة البحث عليهم.

## عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- 3- تحليل معطيات البيانات العامة
- 3-1- تحليل خصائص المبحوثين
- 3-2- تحليل المعطيات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى
- 3-3- النتيجة الخاصة بالفرضية الأولى
- 3-4- تحليل المعطيات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية
- 3-5- نتيجة الفرضية الثانية
- 4- الاستنتاج العام



ثالثا : تحليل معطيات البيانات العامة:

3-1- تحليل خصائص المبحوثين :

جدول رقم (2): يمثل توزيع المبحوثين من حيث الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
83%	44	ذكور
17%	09	إناث
100%	53	المجموع

تم وضع هذا الجدول ليوضح توزيع عينة مجتمع البحث حسب متغير الجنس حيث نجد أن أكبر نسبة والتي تقدر ب 83 % هم من جنس ذكر، مقابل أقل نسبة من المبحوثين والتي تقدر ب 17 % هم من جنس أنثى.

من خلال المعطيات السابقة نستنتج قلة تواجد الجنس الأنثوي في المؤسسة، ويرجع ذلك ربما إلى طبيعة المجتمع الجزائري ذو الطبيعة الذكورية بالإضافة إلى طبيعة العمل في هذه المؤسسة التي تتطلب أكثر الجنس الذكري، خاصة في فئة أعوان التنفيذ والتحكم، لكن هذا لا يمنع أن يوجد الجنس الأنثوي في بعض الوظائف التي لا تتطلب جهدا عضليا كفئة الإطارات وعمال الإدارة بصفة عامة .

جدول رقم (3): يمثل توزيع المبحوثين من حيث السن و الفئة المهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		الإطارات		الفئة السن
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
13,20	07	00	00	16,66	05	22,22	02	من 25 إلى 35 سنة
62,26	33	64,28	09	70	21	33,33	03	من 36 إلى 45 سنة
18,86	10	35,71	05	10	03	22,22	02	من 46 إلى 55 سنة
5,66	03	00	00	3,33	01	22,22	02	أكثر من 55 سنة
100	53	100	14	100	30	100	09	المجموع

يتضح أن الفئة السنية من 36-45 هي الأكبر بنسبة 62,26% مدعمة بنسبة 70% من فئة عمال التحكم، تليها نسبة 64,28% من فئة عمال التنفيذ ثم نسبة 33,33% من فئة الإطارات، مقابل أقل نسبة والتي تقدر ب 5,66% هم من الفئة السنية الأكثر من 55 سنة مدعمة بنسبة 22,22% من المبحوثين من فئة الإطارات وتليها نسبة 3,33% هم من فئة عون تحكم وتندعم النسبة في فئة عمال التنفيذ.

وهذا ما يدل على أن معظم أفراد هذه العينة التحق معظمهم بالمؤسسة منذ مدة زمنية طويلة في حين كانت فئة أكثر من 55 سنة ذات النسبة الأقل وهذا راجع لأن معظمهم إن لم نقل كل من يصل إلى هذه السن يفضل التقاعد على الاستمرار في العمل ونلاحظ قلة عنصر الشباب في هذه المؤسسة وذلك لحدثة نشأتها واعتمادها على أصحاب الخبرة.

جدول رقم (4): يمثل توزيع المبحوثين من حيث المستوى التعليمي و الفئة المهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		الإطارات		الفئة المستوى
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
49,05 %	26	57,14 %	08	50 %	15	33,33 %	03	ثانوي
50,94 %	27	42,85 %	06	50 %	15	66,66 %	06	جامعي
100 %	53	100 %	14	100 %	30	100 %	09	المجموع

يتمثل الإتجاه العام في الجدول بنسبة 50,94 % هم من لهم مستوى جامعي وتتدعم بنسبة 66,66 % من فئة الإطارات، تليها نسبة 50 % من فئة عون تحكم ثم نسبة 42,85 % من فئة عون التنفيذ، بالمقابل نجد نسبة 49,05 % من لهم مستوى ثانوي، تتدعم بنسبة 57,14 % من فئة عون تنفيذ، تليها نسبة 50 % من فئة عون تحكم ثم نسبة 33,33 % من فئة الإطارات .

من خلال المعطيات نستنتج أن طبيعة منصب الإطار تتطلب مستوى أو تأهيل علمي عالي مقارنة بعمال التحكم و التنفيذ و الذين طبيعة منصب عملهم قد لا تفرض عليهم مستوى تعليمي عالي خصوصا في المؤسسة المعنية بالدراسة والتي ينتمي إليها إطارات يتمتعون بتكوين علمي عالي.

جدول رقم (5): يمثل توزيع المبحوثين من حيث الأقدمية في العمل و الفئة المهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		الإطارات		الفئة الأقدمية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
30,18%	16	21,42%	03	36,66%	11	22,22%	02	أقل من 3 سنوات
28,30%	15	21,42%	03	30%	09	33,33%	03	من 3 إلى 6 سنوات
26,41%	14	35,71%	05	23,33%	07	22,22%	02	من 7 إلى 10 سنوات
15,09%	08	21,42%	03	10%	03	22,22%	02	11 إلى 13 سنة
100%	53	100%	14	100%	30	100%	09	المجموع

يتمثل الاتجاه العام في الجدول بنسبة 30,18% من فئة أقل من 3 سنوات أقدمية تتدعم بنسبة 36,66% من فئة عون التحكم، تليها نسبة 22,22% من فئة الإطارات ثم نسبة 21,42% من فئة عون التنفيذ، مقابل أقل نسبة والتي تقدر ب 15,09% من لهم أقدمية من 11 إلى 13 سنة تتدعم بنسبة 22,22% من فئة الإطارات تليها نسبة 21,42% من فئة عون تنفيذ ثم نسبة 10% من فئة عون التحكم.

ومن خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن من لهم أقدمية أقل من 3 سنوات في العمل هي النسبة الأكبر وكانت الفئة الفرعية لعمال التحكم ذات النسبة الأكبر وذلك يرجع لتوسيع المؤسسة لنشاطاتها وقيامها بعمليات توظيف عديدة في السنوات الأخيرة، في حين جاءت أقل نسبة وكانت أقدميتها في العمل تتراوح ما بين 11 و13 سنة في العمل في هذه المؤسسة وكانت الفئة الأكبر فيها هي فئة الإطارات وذلك راجع لالتحاقهم بالمؤسسة منذ الافتتاح الرسمي لها .

رابعاً : تحليل المعطيات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى :  
"التكوين المستمر في المؤسسة عنصر فعال لتحسين أداء العمال".

جدول رقم (6): يتعلق بتكوين العمال قبل التحاقهم بالمؤسسة الحالية

النسبة %	التكرار	الإجابات
64,15 %	34	نعم
35,84 %	19	لا
100 %	53	المجموع

توضح البيانات الكمية والنسب المئوية الواردة في الجدول (06) أن أكبر نسبة والتي تقدر بـ 64,15 % من إجمالي العينة أجابوا بـ نعم أي أنهم تلقوا تكويناً قبل التحاقهم بالمؤسسة مقابل أقل نسبة والتي تقدر بـ 35,84 % من إجمالي العينة أجابوا بـ لا أي أنهم لم يتلقوا أي تكوين قبل أن يلتحقوا بهذه المؤسسة بل بعد التحاقهم، وهذا ما سيوضح في الجدول اللاحق.

جدول رقم (07): يتعلق بالعمال الذين تلقوا تكويناً عند التحاقهم بالمؤسسة والعلاقة بالفئة المهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		الإطارات		الفئة الإجابات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
71,69%	38	78,57%	11	83,33%	25	66,66%	06	نعم
28,30%	15	21,42%	03	16,66%	05	33,33%	03	لا
100%	53	100%	14	100%	30	100%	09	المجموع

يمثل الإتجاه العام للجدول نسبة 71,69% من إجمالي العينة أجابوا ب نعم أي أنهم قد تلقوا تكويناً عند التحاقهم بمناصب عملهم بالمؤسسة، وتتدعم بنسبة 83,33% من فئة عون تحكم تليها نسبة 78,57% من فئة عون التنفيذ ثم نسبة 66,66% من فئة الإطارات مقابل نسبة 28,30% من إجمالي العينة أجابوا ب لا أي أنهم ينفون تلقي أي تكوين على عملهم عند التحاقهم بالمؤسسة وتتدعم بنسبة 33,33% من فئة الإطارات، تليها نسبة 21,42% من فئة عون التنفيذ ، ثم نسبة 16,66% من فئة عون التحكم.

ومنه نستنتج أن أغلب العمال قد تلقوا تكويناً عند التحاقهم بمناصب عملهم بالمؤسسة و مباشرةم للعمل رسمياً وهذا ضمن السياسة العامة المتبعة في المؤسسة، أما من لم يتلقوا تكويناً قبل إلتحاقهم بمناصب عملهم فأغلبهم من فئة الإطارات المتخرجين من الجامعات والمعاهد العليا أي أنهم قد تلقوا تكويناً خارج المؤسسة المعنية بالدراسة.

جدول رقم (08): يوضح تكوين العمال ضمن اختصاص العمل وعلاقته بالفئة المهنية

الفئة	الإطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
نعم	06	66,66%	18	60%	09	64,28%	33	62,26%
لا	03	33,33%	12	40%	05	35,71%	20	37,73%
المجموع	09	100%	30	100%	14	100%	53	100%

يمثل الاتجاه العام للجدول نسبة 62,26% من المبحوثين أجابوا بـ نعم أي يعملون ضمن الاختصاص الذي تلقوا عليه تكويناً، تتدعم بنسبة 66,66% من الإطارات، تليها نسبة 64,28% من فئة أعوان التنفيذ ثم نسبة 60% من فئة أعوان التحكم، مقابل نسبة 37,73%

من المبحوثين أجابوا بـ لا أي أنهم لا يعملون ضمن الاختصاصات المهنية التي تلقوا عليها تكوينهم، تتدعم بنسبة 40% من فئة أعوان التحكم، تليها نسبة 35,71% من فئة أعوان التنفيذ ثم نسبة 33,33% من فئة الإطارات.

إن عملية تكوين الأفراد من أجل أداء أعمال معينة لا تكون مجدية أبداً، إذا لم يوجه هؤلاء الأفراد المكوّنين نحو أداء الأعمال التي تلقوا عليها ذلك التكوين، فالنسبة الأكبر في المؤسسة تلقوا تكويناً ضمن اختصاص عملهم وذلك ما جعل أدائهم فعالاً وهذا ما أكدته الملاحظة التي قام بها الباحث أثناء الدراسة الميدانية في حين أن العمال الذين لم يتلقوا تكويناً ضمن اختصاصهم المهني يرجع إلى جملة من الأسباب أهمها:

إما لنقل العامل من مكان عمله إلى منصب آخر، نتيجة نقص أو ضعف توفر اليد العاملة أو لكفاءته في العمل، مما يجعل الإدارة توجهه إلى عمل أصعب أو آخر يمكن أن يفيد فيه أكثر من غيره. عموماً فإن العمال في المؤسسة يعملون في نفس تخصصات تكوينهم ما عدى نسبة قليلة ترجع لظروف العمل وظروف المؤسسة.

جدول رقم (09): يوضح عدد الدورات التكوينية المشاركون فيها في المؤسسة الحالية وعلاقته بالفئة المهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		الإطارات		الفئة الإجابات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
26,41%	14	42,85%	05	20%	06	33,33%	03	لم يشارك في أي دورة
43,39%	23	35,71%	06	50%	15	22,22%	02	دورة واحدة
30,18%	16	21,42%	03	30%	09	44,44%	04	دورتين فأكثر
100%	53	100%	14	100%	30	100%	09	المجموع

يتمثل الاتجاه العام للجدول في نسبة 43,39% من المبحوثين الذين شاركوا في دورة واحدة تتدعم بنسبة 50% من فئة عون تحكم، تليها نسبة 35,71% من فئة عون تنفيذ، ثم نسبة 22,22% من الإطارات، مقابل نسبة 30,18% من المبحوثين الذين شاركوا في دورتين فأكثر تتدعم بنسبة 44,44% من الإطارات، تليها نسبة 30% من أعوان التحكم، ثم نسبة 21,42% من أعوان التنفيذ، مقابل أقل نسبة 26,41% من المبحوثين الذين لم يشاركوا في أي دورة تكوينية تتدعم بنسبة



42,85% من أعوان التنفيذ، تليها نسبة 33,33% إطارات، ثم نسبة 20% من أعوان التحكم.

يتبين لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن غالبية المبحوثين شاركوا في دورة تكوينية واحدة، وأما من لم يشاركوا في الدورات التكوينية فأغلبهم من فئة عون التنفيذ و ما نلاحظه أن فئة الإطارات فهي المستفيد الأكبر من الدورات التكوينية وهذا بحكم مركزها في السلم التنظيمي وعلاقتهم المباشرة بالإدارة. وحصول الأفراد على التكوين يعكس سياسة المؤسسة في مجال التكوين وحرصها على مضاعفة

الدورات التكوينية لدى فئة الإطارات لأنها المسؤولة الأولى عن تطوير وتحسين أداء العاملين من خلال اتخاذ القرارات المتعلقة بذلك، لكن على المؤسسة أن تقوم بتمكين جميع أفرادها ومن كل المستويات الموجودة فيها من التكوين وعدم التمييز بين هذه المستويات لأن التعاون والتماسك في جماعة العمل يخلق الولاء التنظيمي للمؤسسة، وعدم المساواة في المعاملة قد تكون له عواقب وخيمة في المؤسسة.

ويعود ذلك أيضا لحدثة المؤسسة وذلك لعدم منح أهمية كبيرة لتكوين العمال في السنوات السابقة نظرا إلى أن هنالك شروطا للاستفادة من الدورات التكوينية والمتمثلة في الأقدمية و تحديد فئة العاملين المصنفين في الصنف 10 فما فوق بالنسبة للتكوين خارج الوطن أي موظفي التصميم والتطبيق بالإضافة إلى التكوين الإجباري لبعض الرتب حسب قانون الوظيفة العمومية لسنة 2008 وهو التكوين أثناء فترة التبرص والتكوين قبل الترقية ، وهو ما يؤكد أن المؤسسة في السنوات الأولى من نشأتها لم تولي الاهتمام اللازم لتكوين العمال لأنها كانت في مرحلة البناء والتنظيم الهيكلي والتركيز أكثر على الجوانب البيداغوجية لها، ولكن بعد مراجعة المؤسسة لسياستها في هذا المجال و صدور قوانين أخرى في هذا الشأن سنة 2008 ساهم في

ارتفاع نسبة المستفيدين من التكوين أثناء الخدمة للعمال بهدف تحسين أدائهم ومسايرة مختلف الإصلاحات والتغيرات التي يشهدها قطاع الإتصالات عموماً.

جدول رقم (10): يوضح الاستفادة من الدورات التكوينية وعلاقتها بالفئات المهنية

الفئة	الإطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	
الإجابات							
نعم	07	77,77%	25	83,33%	09	64,28%	41
لا	02	22,22%	05	16,66%	05	35,71%	12
المجموع	09	100%	30	100%	14	100%	53

يتمثل الاتجاه العام للجدول في نسبة 77,35% الذين استفادوا من الدورات التكوينية تتدعم بنسبة 83,33% من أعوان التحكم، تليها نسبة 77,77% من الإطارات، ثم نسبة 64,28% من أعوان التنفيذ، مقابل نسبة 22,64% من المبحوثين الذين لم يستفيدوا من الدورات التكوينية، تتدعم بنسبة 35,71% من أعوان التنفيذ، تليها نسبة 22,22% إطارات، ثم نسبة 16,66% من أعوان التحكم.

ومنه نستنتج أن الإضافات التي عادة ما يقدمها التكوين عموماً وأثناء الخدمة على وجه الخصوص تتمثل في زيادة المعارف العلمية المتخصصة والمهارات السلوكية التي تمكن حاملها من التعامل مع غيره في بيئة العمل التنظيمية بتفاعل إيجابي، أعطت فرص إضافية للعمال لاكتساب المزيد من المعلومات والمعارف العلمية والمهارات السلوكية التي تساعدهم في تحسين أداء واجباتهم الوظيفية خدمة للمصلحة الفردية و المؤسسة معاً، في حين أن من لم تضاف لهم المشاركة في الدورات التكوينية شيئاً جديداً من المعارف العلمية والمهارات السلوكية فيمكن أن تقسر هذه النتيجة بأن فئة المبحوثين الذين يمثلون هذه النسبة إما أنهم شاركوا في

عدد دورات محدود أو أنهم لم يتمكنوا من استيعاب محتوى البرنامج التكويني أو تعود للمكون نظرا لعدم مراعاته للفروق الفردية للمتكونين من حيث الجنس والسن والأقدمية والمستوى التعليمي والتخصص.

جدول رقم (11): يوضح حاجة العمال إلى فترة تكوينية و أسبابها

النسبة %	التكرار	الإجابات
19,56%	09	لتحسين الأداء وتنمية القدرات
06,52%	03	الحفاظ على منصب العمل
13,04%	06	الحصول على ترقية
60,86%	28	كلها معا
100%	46	المجموع
86,79%	46	المجموع لـ نعم
57,14%	04	قادر على أداء عملك
28,57%	02	التكوين غير مفيد بهذه المؤسسة
14,28%	01	لأمور أخرى
100%	07	المجموع
13,20%	07	المجموع لـ لا
100%	53	المجموع الكلي

يمثل الاتجاه العام للجدول 86,79% من المبحوثين أجابوا بـ نعم أي أنهم بحاجة إلى فترات تكوينية، تتدعم بأكثر نسبة والتي تقدر بـ 60,86% اعتبروا أن سبب الحاجة لفترة تكوينية من أجل تحسين أدائهم والحفاظ على منصب العمل والحصول على ترقية في العمل كلها مجتمعة معا، مقابل أقل نسبة والتي تقدر بـ 06,52% من المبحوثين فقد اختاروا احتمال المحافظة على منصب العمل، مقابل نسبة 13,20% أجابوا بأنهم ليسوا بحاجة إلى فترات تكوينية، تتدعم بنسبة

57,14% من المبحوثين قادرين على أداء أعمالهم، تليها نسبة 28,57% اعتبروا أن التكوين غير مفيد بهذه المؤسسة، ثم نسبة 14,28% أجابوا بأمور أخرى.

من خلال النتائج الإحصائية نستنتج أن أغلب العمال بحاجة لفترة تكوينية وذلك من أجل تحسين أدائهم والحفاظ على منصب العمل والحصول على ترقية في العمل كلها مجتمعة معا وذلك من أجل تحقيق الفعالية في الأداء و التغلب على الصعوبات المحتمل مواجهتها في العمل حتى تتم الإستفادة التامة من الدورات التكوينية.

بينما من أجابوا بأنهم ليسوا بحاجة إلى فترات تكوينية، فأغلبهم يرون أنفسهم قادرين على أداء أعمالهم بصفة جيدة ولا يحتاجون إلى تكوين آخر و أغلبهم من فئة الإطارات من لهم أقدمية وخبرات طويلة في هذه المؤسسة، بينما أقلية منهم تتحجج لعدم قبولها التكوين بأمور أخرى كعدم توفر الوقت و لكبر سنهم واقتراب موعد التقاعد بالنسبة لهم.

وإجمالاً ما نستخلصه من هذا الجدول هو أن الفرق بين الذين أجابوا بأنهم بحاجة إلى فترات تكوينية وبين الذين أجابوا بالنفي كبير، وهو ما يدل على أن العمال في هذه المؤسسة على وعي كبير بأنهم يجب أن يحسنوا مهاراتهم و يزدوا من قدراتهم المهنية لتحسين أدائهم وأداء مؤسستهم، وهذا دليل على مدى رقي مستوى تنمية المورد البشري بهذه المؤسسة.

جدول رقم (12): يوضح تحديد الاحتياجات الفعلية للتكوين من طرف الإدارة وعلاقته بالفئات المهنية

المجموع	عون تنفيذ		عون تحكم		الإطارات		الفئة الإجابات	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
54,71%	29	64,28%	09	50%	15	55,55%	05	غالبا
28,30%	15	28,57%	04	30%	09	22,22%	02	أحيانا
16,98%	09	07,14%	01	20%	06	22,22%	02	نادرا
100%	53	100%	14	100%	30	100%	09	المجموع

يمثل الإتجاه العام للجدول نسبة 54,71% أجابوا بأن الإدارة غالبا ما تحدد الاحتياجات الفعلية لتكوين العمال، تتدعم بنسبة 64,28% من أعوان التنفيذ ، تليها نسبة 55,55% إطارات، ثم نسبة 50% أعوان تحكم ، مقابل نسبة 16,98% أجابوا بأن الإدارة نادرا ما تحدد الاحتياجات الفعلية لتكوين العمال، تتدعم بنسبة 22,22% من الإطارات، تليها نسبة 20% أعوان تحكم ، ثم نسبة 07,14% من فئة عمال التنفيذ.

إن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية لا تعني اختيار العمال المستفيدين عشوائيا وتكوينهم في اختصاص ما بل هي عملية منظمة تقوم على مجموعة من المبادئ وتمر عبر عدة مراحل متسلسلة (سبق ذكرها في القسم النظري)، ومن بين أهم المراحل الأولى في عملية التكوين تأتي مرحلة تحديد الاحتياجات للتكوين، والبيانات الواردة في الجدول أعلاه توضح أن نسبة كبيرة من إجمالي العينة يقرون بأن الإدارة غالبا ما تعمل على تحديد الاحتياجات الفعلية للتكوين أين تعمل الإدارة أو أخصائي التكوين على تحديد العمال والتخصصات التي سيتم التكوين عليها والتي تحتاجها المؤسسة وتحتاج من يعمل فيها، وهذا ما يؤكد دائما مدى الاهتمام الذي تجده عملية التكوين وتنمية الموارد البشرية في هذه المؤسسة، أما من صرحوا أن

ذلك يكون نادرا فقط فحسب رأيهم فالإدارة في تحديدها للمحاور الكبرى للبرامج التكوينية لا تتصل بالعمال مباشرة أي أن هنالك خلافا في الاتصال على المستوى العمودي في المؤسسة وذلك من أجل معرفة نقائصهم و احتياجاتهم المهنية ومعالجتها من خلال الدورات التكوينية.

جدول رقم (13): يبين رأي العمال في سياسة التكوين المتبعة من طرف الإدارة

النسبة %	التكرار	الإجابات
33,96 %	18	جيدة
28,30 %	15	حسنة
24,52 %	13	متوسطة
13,20 %	07	سيئة
100 %	53	المجموع

يمثل الاتجاه العام للجدول رأي المبحوثين حول سياسة التكوين التي تتبعها المؤسسة حيث نجد أكبر نسبة والتي تقدر بـ 33,96 % ترى بأنها جيدة، في حين نسبة 28,30 % تراها حسنة أما نسبة 24,52 % نسبة فترى أنها متوسطة، واختارت النسبة الأقل والتي تقدر بـ 13,20 % احتمال أن سياسة التكوين بهذه المؤسسة سيئة.

ومن خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن هذا الاختلاف في الحكم على سياسة التكوين التي تتبعها الإدارة راجع لدرجة استقادة كل فرد من أفراد العينة من الدورات التكوينية، والتي قد تجعله يراها جيدة أو سيئة أو غير ذلك من الاحتمالات وأيضا يرجع ذلك حسب الفروق الفردية للعمال و مستوى الأفراد ومدى تفهمهم لأمر العمل ومتطلباته.

ويبقى أنه مهما حاولت الإدارة أن تبذل من جهد من أجل الإحاطة بأكبر عدد من العمال في برامج التكوين واستمراريتها، إلا أنها تبقى تابعة ومرتبطة بالمناخ التنظيمي وبيئة العمل .

### النتيجة الخاصة بالفرضية الأولى المتعلقة بدور التكوين المهم في عملية تحسين أداء العمال:

تفسر الشواهد الميدانية و الملاحظات الواقعية أن للتكوين دورا مهما في عملية تحسين أداء العاملين، حيث تؤكد نسبة 77,35% من الذين أجابوا بنعم في الجدول رقم (10) الذي يتعلق بالتكوين و الاستفادة من الدورات المشترك فيها في المؤسسة فالتكوين ساهم في خلق الدافع لديهم للعمل أكثر، كما ساهم في الزيادة تأكد من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية الجلفة أن أداء العمال للعمل مرتبطة ارتباطا وثيقا بنوعية التكوين الذي تلقوه، فكلما كان ذلك التكوين دقيقا ويستجيب لاحتياجات العمل والعمال معا، كلما أدى ذلك إلى زيادة مهارة العامل وتحسين أدائه وبالتالي تزداد إنتاجيته وفعاليتها.

كما ثبت أيضا من خلال هذه الدراسة الميدانية مدى اهتمام إدارة المؤسسة بعملية التكوين كعملية أساسية لزيادة كفاءة العمال، حيث نجدها تعمل على تدريب وتكوين مواردها البشرية قبل التحاقهم بمنصب العمل، وهذا ما يؤكد الجدول (07) فنسبة 71,69% من العينة الإجمالية استفادت من هذا التكوين قبل مباشرتها للعمل المسند إليها، و لقد تم معظم هذا التكوين في المؤسسة حيث يعمل على توفير اليد العاملة ذات الكفاءة و التخصص في شتى وظائف المؤسسة.

وتهتم إدارة المؤسسة بتكوين أفرادها الحاليين أيضا، بإفادتهم ببرامج تكوينية ودورات تدريبية في تخصصهم الوظيفي كلما سمحت الفرصة بذلك، وكلما زاد

الإحتياج لتخصص ما وذلك ما يؤكده الجدول رقم (08) بنسبة 62,26 % من أفراد العينة ولتوضيح العلاقة أكثر بين التكوين وعملية تحسين أداء العمال زيادة و الرفع من قدراتهم المهنية وذلك ما تأكد من خلال الاحتكاك البسيط بين الباحث والعمال، حيث كان ذلك واضحا أن مستوى أداء العمال الحاصلين على أكبر عدد من الدورات التكوينية أحسن من مستوى أولئك الذين لم يستفيدوا من تلك البرامج أو استفادوا ولكن بنسبة أقل وهذا ما يؤكده الجدول رقم (09) حيث أن أغلب العمال استفادوا من دورة تكوينية واحدة بنسبة 43,39% و تأكيدا على هذا الرأي يرى معظم العمال أنهم بحاجة إلى فترة تكوينية جديدة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (11) والذين كانت نسبتهم 86,79% من إجمالي العينة، فهُم يريدون ذلك من أجل أن يتحسن أدائهم وتنمي قدراتهم بالدرجة الأولى، وللحفاظ على المنصب و الحصول على ترقية بالدرجة الثانية وهذا ما يؤكد العلاقة الارتباطية بين التكوين و الأداء، حيث كلما كان التكوين صحيحا ومبنيا على أسس علمية كلما ساهم ذلك أكثر في تحسين أداء العمال والرفع من قدراتهم مما يرفع من الروح المعنوية لديهم.

وإذا أردنا أن نقارن مقارنة بسيطة بين ما وصلت إليه الدراسة التي بين أيدينا و الدراسات السابقة نجد أن نتائج دراستنا الميدانية تتفق مع نتائج الدراسات السابقة في أن التكوين الجيد هو الذي يؤدي إلى تحسين أداء العمال بما ينعكس إيجابيا على إنتاجيتهم وإنتاجية المؤسسة، وعليه فكلاهما يقر بأن التكوين أو التدريب يعد استثمارا إيجابيا.

كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة القائلة بأن التكوين يزيد من استقرار العامل أكثر في العمل كما يجعله يصل إلى مراتب عليا في السلم الوظيفي، ومن أجل الاستقرار كذلك أكثر بالحفاظ على منصب العمل، ومن جهة من أجل الحصول على ترقيات في السلم الوظيفي وزيادة أجورهم.



وما نستطيع قوله في الأخير أن الإدارة في هذه المؤسسة تلعب دورا هاما في عملية تنمية مواردها البشرية وهذا ما يؤكد الجدول رقم (13) الذي يبين رأي العمال في سياسة التكوين المتبعة من طرف الإدارة بنسبة 86,80% حيث تنوعت إجاباتهم بين جيدة وحسنة ومتوسطة حول سياسة التكوين التي تنتهجها الإدارة.

خامسا : تحليل المعطيات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية:

" الاهتمام بنظام التحفيز يعمل على تحسين مستوى أداء العمال " .

جدول رقم (14): يوضح مدى رضا العمال على الأجر الذي يتقاضونه

النسبة %	التكرار	الإجابات
39,62%	21	راضٍ
60,37%	32	غير راضٍ
100%	53	المجموع

يمثل الاتجاه العام للجدول نسبة 60,37% أجابوا بأن المرتب الذي يتقاضونه غير مرضٍ مقابل نسبة 39,62% فهم يرون أن الأجر الذي يتقاضونه من هذه المؤسسة مرضٍ.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن النسبة الأكبر في المؤسسة ترى أن الأجر الذي يتقاضونه كتعويض على ما يقومون به من جهود غير كافٍ و غير مرضٍ، فهو لا يحفزهم ولا يسد حاجياتهم وحاجيات أسرهم، لهذا لا يعتبر الأجر حافزا للعمال لبذل مجهودات أكبر في العمل، بينما النسبة الأقل فقد تحقق لديهم الرضا الوظيفي فهم يرون أن الأجر في هذه المؤسسة يحفزهم على العمل والأداء الجيد.

جدول رقم (15): رأي العمال في منح الإدارة للحوافز ونوعها

النسبة %	التكرار	الإجابات	
20,58%	07	مادية	نعم
26,47%	09	معنوية	
52,94%	18	كلاهما معا	
100 %	34	المجموع	
64,15%	34	المجموع لـ نعم	
35,84%	19	لا	
100 %	53	المجموع	

يمثل الاتجاه العام للجدول أن نسبة 64,15% من إجمالي العينة أجابوا بـ نعم أي أن الإدارة تمنحهم حوافز، تتدعم بنسبة 52,94% يرون بأن الحوافز مادية ومعنوية، تليها نسبة 26,47% منهم يراها معنوية فقط، ثم نسبة 20,58% فيرون أنها مادية، مقابل نسبة 35,84% من إجمالي العينة أجابوا بأن الإدارة لاتمنحهم حوافز للعمل.

ومن هنا يتضح أن الإدارة تعتمد في على التحفيز بنوعيه لتحسين أداء العمال وتشجيعهم لبذل مجهود أكبر، ومن خلال الحديث مع العمال ومشاركتهم يتضح أن ما يقصده العمال الذين أجابوا بـ لا هو ليس أن الإدارة لا تمنح المكافآت والعلاوات إطلاقاً، بل يقصدون أن الإدارة لا تمنح مكافآت ولا حوافز خارج المكافآت الاعتيادية وهما مكافئتان: الأولى مكافأة المردودية الجماعية وهي تمنح لجميع العمال كلما وصل الإنتاج إلى حد معين، أما الثانية فهي مكافأة المردودية الفردية وتقدم للعمال فردياً وفقاً لمردودية كل شخص، هذا كله إذا اعتبرنا الحوافز عبارة عن ماديات فقط.

جدول رقم (16): يوضح رأي العمال حول أساس تقديم الحوافز من طرف الإدارة وعلاقتها بالفئات المهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		الإطارات		الفئة الإجابات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
75,47 %	40	64,28 %	09	83,33 %	26	55,55 %	05	أساس الزيادة في الإنتاج
09,43 %	05	07,14 %	01	06,66 %	02	22,22 %	02	أساس السلوك
15,09 %	08	28,57 %	04	06,66 %	02	22,22 %	02	أمور أخرى
100 %	53	100 %	14	100 %	30	100 %	09	المجموع

يمثل الاتجاه العام للجدول نسبة 75,47% أجابوا بأن الحوافز المقدمة من طرف الإدارة تكون في مجملها على أساس الزيادة في الإنتاج، تتدعم بـ 83,33% أعوان تحكم، تليها نسبة 64,28% أعوان تنفيذ، ثم نسبة 55,55% إطارات، مقابل نسبة 15,09% من العينة الإجمالية فكانت إجابتهم بـ "أمور أخرى" تتدعم بنسبة 28,57% أعوان تنفيذ، تليها نسبة 22,22% إطارات، ثم نسبة 06,66% من أعوان التحكم، مقابل أقل نسبة 09,43% أجابوا بأن الحوافز تمنح على أساس السلوك، تتدعم بنسبة 22,22% إطارات، تليها نسبة 07,14% أعوان تنفيذ، ثم نسبة 06,66% أعوان تحكم.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية أن سياسة التحفيز المتبعة في المؤسسة تقوم على أساس الزيادة في الإنتاج وذلك راجع لكون أن المؤسسة ذات طابع اقتصادي خدماتي، في حين نجد أن و نسبة قليلة منهم يرون بأن الانضباط المهني والتقييد بالقانون الداخلي للمؤسسة هو أهم سبب تمنح الإدارة الحوافز لأجله، ومن

أجابوا بأمور أخرى فيرون أن الإدارة تعتمد على المحاباة في تقديم الحوافز وذلك من خلال شخصنة تقييم الأداء و أمور غير موضوعية.

جدول رقم (17): يوضح حصول العمال على حوافز ونوعها

النسبة %	التكرار	الإجابات	
52,94%	18	الحوافز الجماعية	نعم
17,64%	06	الحوافز الفردية	
29,41%	10	كلاهما معا	
100%	34	المجموع	
64,15%	34	المجموع ل نعم	
35,84%	19	لا	
100%	53	المجموع	

يمثل الاتجاه العام للجدول نسبة 64,15% إستقادوا من الحوافز من طرف الإدارة، تتدعم بنسبة 52,94% حصلوا على حوافز جماعية، تليها نسبة 29,41% حصلوا على حوافز جماعية وفردية، ثم نسبة 17,64% تحصلوا على حوافز فردية، مقابل نسبة 35,84% من العينة الإجمالية أجابوا ب لا أي أنهم لم يستفيدوا من الحوافز المقدمة من طرف الإدارة.

وإذا أردنا التفصيل أكثر نجد أن أكبر نسبة من المبحوثين الذين استفادوا من تحفيز في هذه المؤسسة كان ذلك في إطار المكافآت الجماعية، مقابل أقل نسبة منهم كان في إطار المكافآت الفردية و الغالب هو إطار المكافآت الجماعية، لأنها وحدها التي يمكن أن يستفيد منها كل العمال.

## جدول رقم (18): الحوافز المفضلة لدى العمال

النسبة %	التكرار	الحوافز المفضلة
26,41%	14	الحوافز المادية
3,77%	02	الحوافز المعنوية
69,81%	37	كلاهما معا
100%	53	المجموع

يمثل الاتجاه العام للجدول نسبة 69,81% من إجمالي العينة يفضلون الحوافز المادية والمعنوية معا، تليها نسبة 26,41% يفضلون الحوافز المادية، ثم نسبة 3,77% فيفضلون الحوافز المعنوية.

ونستنتج أن اختيار الحوافز المادية و المعنوية معا أمر طبيعي بعد ما تبين أن المرتب الذي يتقاضونه غير كاف ولا يحقق لهم حاجياتهم وأنهم بحاجة دائمة للتشجيع من أجل رفع الروح المعنوية لديهم وأما أقل نسبة فتفضل النوع الثاني من الحوافز والمتمثلة في الحوافز المعنوية وكانت من اختيار الفئة العمرية "أكثر من 55 سنة" وذلك لقرب موعد تقاعدهم وحاجتهم للتقدير وتحقيق الذات وذلك حسب "هرم ماسلو للحاجات".

و من خلال ما تقدم من بيانات فإن العمال في هذه المؤسسة يفضلون الحوافز المادية أكثر مما سواها، لأن أجورهم لا تكفيهم في حياتهم وبالتالي تجدهم يتجهون نحو الحوافز المادية أكثر.

جدول رقم (19): يوضح مساهمة الحوافز المادية لدفع العمال للعمل أكثر

النسبة %	التكرار	الإجابات
67,92%	36	نعم
09,43%	05	لا
22,64%	12	أحيانا
100%	53	المجموع

يمثل الاتجاه العام للجدول نسبة 67,92% من العينة الإجمالية أجابوا بـ نعم أي أن الحوافز المادية تدفع العمال إلى العمل أكثر، بالمقابل نجد أقل نسبة والتي تقدر بـ 09,43% أجابوا بـ لا أي أن الحوافز المادية لم تساهم في دفعهم للعمل أكثر.

ومن هنا نستنتج أن الحوافز المادية التي تقدمها الإدارة تشجع العمال وتدفعهم للعمل أكثر وتساهم أيضا في تحقيق الرضا الوظيفي لهم وبالتالي تحسين أدائهم و زيادة إنتاجيتهم، في حين أن نسبة قليلة من العمال ينفون بأن هناك تشجيعا و دفعا للروح المعنوية بعد تلقي الحوافز وذلك لاعتبارها أمرا طبيعيا وحقا من حقوقهم المشروعة.

وإجمالا حسب آراء العمال فإن من شأن الحوافز المادية أن تحقق ارتفاعا في الروح المعنوية لهم، مما يزيد من حالة اتجاههم نحو العمل و رضاهم عنه، أي أنها قد تلعب دورا هاما في عملية تنمية المورد البشري بصفة عامة.

جدول رقم (20): حصول العمال على ترقية ومدى تشجيعهم على بذل مجهود أكبر في العمل

النسبة %	التكرار	الإجابات		
		نعم	لا	نعم
%85,71	12	نعم	هل شجعك ذلك على بذل مجهود أكبر في العمل	نعم
%14,28	02	لا		
%100	14	المجموع		
%26,41	14	المجموع لـ نعم		
%73,58	39	لا		
%100	53	المجموع		

يمثل الاتجاه العام للجدول نسبة %73,58 من المبحوثين أجابوا بـ لا أي أنهم لم يحصلوا على ترقية، مقابل أقل نسبة والتي قدرت بـ 26,41 % أجابوا بـ نعم أي أنهم حصلوا على ترقية، تتدعم بنسبة %85,71 أجابوا بـ نعم أي شجعهم ذلك على بذل مجهود أكبر في العمل مقابل نسبة 14,28 % هم الذين حصلوا على ترقية ولم يشجعهم ذلك على بذل مجهود أكبر.

ومن خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن ذلك راجع لنظام الترقية بالمؤسسة فالترقية الآلية فيها تبدأ بعد ثلاث سنوات من العمل المنضبط ومن خلال خصائص عينة البحث نجد أن النسبة الأكبر للعمال الذين أقدميتهم أقل من 03 سنوات تقدر بـ 30,18% من إجمالي العينة وأما من حصلوا على ترقية وشجعهم ذلك على بذل مجهود أكبر في العمل فنستنتج من ذلك أن الحوافز المعنوية كالتترقيات مثلا من شأنها أن تجعل العمال يشعرون بالرضا الوظيفي فيعملون على تحسين أدائهم من أجل التدرج في السلم الوظيفي والحصول على مناصب أعلى كل فرد وطموحاته وأهدافه المخطط لها، فالترقية من شأنها تحفيز العاملين لمزيد من



الجدد وذلك لعلمهم بأن هناك علاقة بين مستوى الأداء والأجر والحافز الذين يتلقونه، كما أن الإدارة من خلال سياساتها العامة تسعى من خلال الترقية للاحتفاظ بعمالها المتميزين وعدم إعطائهم مبررا لترك العمل أو التفريط فيهم لمؤسسات أخرى في خضم المنافسة الحرة وهذا ماتؤكدته النتائج الإحصائية و تؤكد أيضا المقابلة مع العمال.

جدول رقم (21): يوضح رأي العمال في نظام الحوافز الذي تتبعه الإدارة

النسبة %	التكرار	الإجابات
64,15%	34	عادل
35,84%	19	غير عادل
100%	53	المجموع

يمثل الاتجاه العام للجدول نسبة 64,15% يرون بأن نظام الحوافز المتبع في هذه المؤسسة عادل للجميع مقابل أقل نسبة والتي تقدر بـ 35,84% أجابوا بأن نظام الحوافز في المؤسسة غير عادل.

نستج أن نظام الحوافز المتبع في المؤسسة عادل وذلك لأن عملية تقييم الأداء والترقية تتم وفقا لمعايير واضحة للجميع تحت إشراف دائرة الموارد البشرية بالمؤسسة فالجميع يعرف حقوقه وواجباته إتجاه المؤسسة، بينما الباقي يرون أن نظام الحوافز المتبع في المؤسسة قائم على أسس غير موضوعية كالمحاباة في تقديم المكافآت و أن هنالك خلا في نظام تقييم الأداء.

جدول رقم (22): يوضح إمكانية اقتراح العمال لتحسين نظام الحوافز

النسبة %	التكرار	الإجابات
28,30%	15	نعم
71,69%	38	لا
100%	53	المجموع

يمثل الاتجاه العام للجدول نسبة 71,69% أجابوا ب لا أي ليس لديهم اقتراح لتحسين نظام الحوافز مقابل أقل نسبة والتي تقدر ب 28,30% من المبحوثين اجابوا ب نعم اي لديهم اقتراح لتحسين نظام الحوافز بالمؤسسة.

تلاحظ أن الأغلبية من إجمالي العينة تفضل أن تحتفظ برأيها ولا تعطي أي اقتراح وذلك لتقبلها لنظام التحفيز الحالي أو لعدم وجود اقتراحات لديهم بينما الباقي يفضل أن يتغير نظام الحوافز، بأن تتبع الإدارة حسب رأيهم طرقاً أخرى في منح الحوافز تكون مبنية في أساسها على مردودية وسلوك كل فرد، وعلى إنتاجية المجموعة و أن تمنح وفقاً لأسس علمية صحيحة حتى لا يكون هناك ظلم لأي فرد من الأفراد.

نتيجة الفرضية الثانية : الاهتمام بنظام التحفيز يعمل على تحسين مستوى أداء العمال.

اتضح من خلال الدراسة الميدانية بعد الاطلاع على إجابات الاستمارة الخاصة بمتغير الحوافز أن هذه الأخيرة تلعب دورا مهما في تحقيق فعالية أكثر لدى الموارد البشرية في العمل فكانت سياسة التحفيز التي تنتهجها الإدارة عادلة ومُرضية وهذا ما يؤكد الجدول رقم (21) فكان ما نسبته 64,15% يرون بأن نظام الحوافز المتبع في هذه المؤسسة عادل للجميع لأن عملية تقييم الأداء والترقية تتم وفقا لمعايير واضحة للجميع تحت إشراف دائرة الموارد البشرية بالمؤسسة فكلما تحصل العامل على حوافز وتشجيعات باختلاف أنواعها حيث بيّن الجدول رقم (15) هنا أن الإدارة تعتمد في على التحفيز بنوعيه لتحسين أداء العمال، منهم 52,94% كان ذلك في إطار المكافآت الجماعية و 17,64% كان في إطار المكافآت الفردية حسب الجدول رقم (17) و الغالب هو إطار المكافآت الجماعية لأنها وحدها التي يمكن أن يستفيد منها كل العمال.

ومن بين أنواع الحوافز المقدمة من طرف الإدارة يوضح الجدول رقم (18) أي نوع من الحوافز يفضل العمال الحصول عليها في المؤسسة فكان ما نسبته 69,81% من إجمالي العينة يفضلون الحوافز المادية والمعنوية، ونسبة 26,41% يفضلون الحوافز المادية وذلك أمر طبيعي بعد ما تبين أن المرتب الذي يتقاضونه غير كاف ولا يحقق لهم حاجياتهم كما ورد في الجدول رقم (14) ولتعويض هذا النقص تلجأ الإدارة إلى الحوافز المعنوية كالتريقات و الأوسمة الشرفية مثلا فمن شأنها أن تجعل العمال يشعرون بالرضا الوظيفي فيعملون على تحسين أدائهم من أجل التدرج في السلم الوظيفي والحصول على مناصب أعلى كل فرد وطموحاته وأهدافه المخطط لها وهذا تؤكد النتائج في الجدول (20) فمن

حصلوا على ترقية فكانت نسبتهم تقدر بـ 26,4% وكانت نسبة من شجعهم ذلك على بذل مجهود أكبر في العمل تقدر بـ 85,71% وفي الأخير يبيّن الجدول رقم (19) أن نسبة 67,92% من العينة الكلية تقر بأن الحوافز و التشجيعات بجميع أنواعها تدفع العمال إلى العمل أكثر ومن شأنها أن تحقق لهم الرضا الوظيفي وبالتالي ارتفاعا في الروح المعنوية لديهم، مما يزيد من حالة اتجاههم نحو العمل وتحسين أدائهم، أي أنها قد تلعب دورا هاما في عملية تنمية المورد البشري بصفة عامة.

## الاستنتاج العام:

تأكد من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة والنتائج المتحصل عليها إضافة إلى الاستنتاجات المبنية على الملاحظة الميدانية وبيانات الاستمارة، وبعد تحليل ومناقشة النتائج نصل إلى الكشف عن أهم النتائج التي توصلت إليها دراستنا والمتعلقة بإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، والتي يمكن تلخيص نتائجها على النحو التالي:

تم التأكد من صحة الفرضية الأولى وتحققها نسبيا فالتكوين المستمر في المؤسسة عنصر فعال لتطوير أداء العمال، فأداء العمال للعمل مرتبط ارتباطا وثيقا بنوعية التكوين الذي تلقوه فكلما كان ذلك التكوين دقيقا ويستجيب لاحتياجات العمل والعمال معا، كلما أدى ذلك إلى زيادة مهارة العامل وتحسين أدائه وبالتالي تزداد إنتاجيته وفعاليتها.

إن جميع الدلائل تشير إلى الاهتمام الكبير لإدارة الموارد البشرية بالتكوين والحاجة إلى مختصين للقيام به، ذلك لأن التكوين في المؤسسات الاقتصادية الحديثة أصبح ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد، فالتكوين هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة ومؤهلة، فالمؤسسة قد وضعت خطة العمل ووفرت كل الوسائل لتنفيذها، فإدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق عدد من الفوائد باعتماد برنامج تكويني وفقا للتخصص الوظيفي للعمال كلما سمحت الفرصة بذلك، وكلما زاد الإحتياج لتخصص ما، فالاستفادة من الدورات المشاركة فيها في المؤسسة ساهم في خلق الدافع لديهم للعمل أكثر، كما ساهم في الزيادة و الرفع من قدراتهم المهنية، وذلك ما تأكد من خلال الاحتكاك البسيط بين الباحث والعمال، حيث كان ذلك واضحا أن مستوى أداء العمال الحاصلين على أكبر عدد من الدورات التكوينية

أحسن من مستوى أولئك الذين لم يستفيدوا من تلك البرامج أو استفادوا بنسبة أقل، حيث أن أغلب العمال استفادوا من دورة تكوينية واحدة و تأكيداً على هذا الرأي يرى معظم العمال أنهم بحاجة إلى فترة تكوينية جديدة ، فهم يريدون ذلك من أجل أن يتحسن أدائهم وتنمى قدراتهم للحفاظ على المنصب بالدرجة الأولى و الحصول على ترقية بالدرجة الثانية، وهذا ما يؤكد العلاقة الارتباطية بين التكوين و الأداء، حيث كلما كان التكوين صحيحاً ومبنياً على أسس علمية كلما ساهم ذلك أكثر في تحسين أداء العمال والرفع من قدراتهم مما يرفع من الروح المعنوية لديهم.

وقد تظن المسؤولون إلى مدى أهمية العنصر البشري المكون والمؤهل في العملية الإدارية وبالتالي نقول أن المؤسسة التي تملك أكثر الكفاءات والإطارات المؤهلة هي التي تعرف تحقيقاً لأهدافها العامة.

وإذا أردنا أن نقارن مقارنة بسيطة بين ما وصلت إليه الدراسة التي بين أيدينا و الدراسات السابقة نجد أن نتائج دراستنا الميدانية تتفق مع نتائج الدراسات السابقة في أن التكوين الجيد هو الذي يؤدي إلى تحسين أداء العمال بما ينعكس إيجابياً على إنتاجيتهم وإنتاجية المؤسسة، وعليه فكلاهما يقر بأن التكوين أو التدريب يعد استثماراً إيجابياً.

كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة القائلة بأن التكوين يزيد من استقرار العامل أكثر في العمل بالحفاظ على منصب عمله من جهة كما يجعله يصل إلى مراتب عليا في السلم الوظيفي من جهة أخرى من خلال الحصول على ترقيات في السلم الوظيفي والزيادة في الأجور.

وما نستنتج أن الإدارة في هذه المؤسسة تلعب دوراً هاماً في عملية تنمية مواردها البشرية فالعمال راضون على سياسة التكوين المتبعة التي تنتهجها الإدارة، وكانت لديهم بعض الاقتراحات لتدارك النقائص قصد المساهمة في تطوير البرامج التكوينية

في المستقبل، حيث كانت أغلب آراء ومقترحات المبحوثين تتمحور حول النقاط التالية:

- تعميم عملية التكوين لتشمل كل الموظفين والعمال.
- تنظيم دورات تكوينية حسب التخصص.
- التمديد في فترة الدورات التكوينية.
- تكثيف عدد الدورات التكوينية داخل المؤسسة وخارجها (داخل و خارج الوطن).
- إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التكوين.
- إضافة مقياسي الإعلام الآلي واللغات الأجنبية أثناء إعداد البرامج التكوينية

من خلال الدراسة الميدانية الخاصة بمتغير الحوافز تم التأكد من صحة الفرضية الثانية وتحققها نسبيا فالاهتمام بنظام الحوافز يعمل على تحسين مستوى أداء العمال داخل المؤسسة

فمن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل من عامل فيها بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطا، وتشعره بأن عمله يشكل حلقة أساسية في سلسلة متكاملة، وأي عطل أو خلل في هذه السلسلة سوف يعكس على العمل بأكمله، كما على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن الظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعمال تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تظفر المنظمة بخاصية المنظمة الأكثر تحفيزا.

كانت سياسة التحفيز التي تنتهجها الإدارة عادلة ومُرضية فيرى العمال بأن نظام الحوافز المتبع في هذه المؤسسة عادل للجميع لأن عملية تقييم الأداء والترقية تتم وفقا لمعايير واضحة للجميع تحت إشراف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، فالإدارة تقدم حوافز وتشجيعات باختلاف أنواعها، إلا أن العمال يفضلون الحوافز

المادية وذلك أمر طبيعي بعد ما تبين أن المرتب الذي يتقاضونه غير كاف ولا يحقق لهم حاجياتهم ولتعويض هذا النقص تلجأ الإدارة إلى الحوافز المعنوية كالترقيات و الأوسمة الشرفية مثلاً، فمن شأنها أن تجعل العمال يشعرون بالرضا الوظيفي فيعملون على تحسين أدائهم من أجل التدرج في السلم الوظيفي والحصول على مناصب أعلى، كل فرد وطموحاته وأهدافه المخطط لها فمن حصلوا على ترقية و شجعهم ذلك على بذل مجهود أكبر في العمال أقروا بأن الحوافز و التشجيعات بجميع أنواعها تدفع العمال إلى العمل أكثر ومن شأنها أن تحقق لهم الرضا الوظيفي وبالتالي ارتفاعاً في الروح المعنوية لديهم، مما يزيد من حالة اتجاههم نحو العمل وتحسين أدائهم، أي أنها قد تلعب دوراً هاماً في عملية تنمية المورد البشري بصفة عامة.



## خاتمة :

يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني أن إدارة الموارد البشرية تعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية من أجل تحسين مستوى العمال وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم و استخراج أقصى ما لديهم من الطاقات و تعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء عمالها.

وفي الدراسة الحالية التي تتمحور حول إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؛ تم تناول الجانب النظري في ثلاثة فصول يتعلق الأول بالجانب المنهجي للدراسة، أما الفصل الثاني تم التطرق فيه إلى إدارة الموارد البشرية كمدخل عام ، في حين تم تناول الأداء وعلاقته بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة في الفصل الثالث، أما الجانب الميداني فاشتمل على الفصل الرابع ؛ حيث تم تخصيص الفصل الرابع للإجراءات المنهجية للدراسة و تم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة.

وقد كشفت هذه الدراسة من خلال إطارها الميداني وبعد التحليل الكمي و الكيفي لمؤشرات الفرضيات التي تمت صياغتها في شكل أسئلة الاستمارة، وتبين لنا من خلال تلك التحليلات أن نسبة تحقق الفرضيات كانت كبيرة جدا، وهذه الفرضيات أقرت بأن التكوين المستمر في المؤسسة عنصر فعال لتطوير أداء العمال و أن الاهتمام بنظام الحوافز يعمل على تحسين مستوى أدائهم داخل المؤسسة.

وبهدف التأكد من الصدق الامبريقي للفرضية العامة تم تجسيدها في الفرضيات الجزئية السابقة الذكر، وبعد اختبارها ميدانيا تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الإيجابية التي تؤكد وتدعم صحة هذه الفرضيات، مما يدل بالفعل أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال وظيفتي التكوين والتحفيز تنعكس إيجابا على أداء العاملين في المؤسسة.

قلوبنا في المراجع

قائمة المراجع :

1- الكتب:

- 1- المهدي الطاهر غنية: مبادئ إدارة الأعمال. المفاهيم والأسس والوظائف، ط1، ليبيا، 2003.
- 2- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، مصر، 2004.
- 3- توفيق عبد الرحمن: الدافعية وحوافز العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1998 .
- 4- حسين حريم: مبادئ الإدارة و النظريات الإدارية، دار الحامد، ط1، عمان، 2006.
- 5- حسن حلبي: تدريب الموظف، منشورات كويدات، ط2، لبنان، 1992.
- 6- حسن راوية محمد، : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية، 1999 .
- 7- دليم القحطاني محمد: إدارة الموارد البشرية : نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2005 .
- 8- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، ط2، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2001.
- 9- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين ، الدار الجامعية، د ط، مصر، 2000.
- 10- راوية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 11- راتشمان دافيد وآخرون: الإدارة، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي، ومحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2000.
- 12- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيقية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000 .
- 13- زهير ثابت: كيف تقيم أداء الشركات و العاملين، دار القباء، د ط، مصر، 2001.
- 14- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، مصر، 1999.
- 15- شنوفي حسين عبد الله: سياسات الأفراد، دار النهضة العربية، مصر، 1988.
- 16- شكري بلعوي : واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية الجزائرية ، مذكرة ماجستير علم اجتماع، جامعة منتوري، 2007-2008.
- 17- طارق المجذوب: الإدارة العامة" العملية الإدارية والوظيفية العامة والاطلاع الإداري"، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2003.

- 18- صالح مهدي محسن العامري، طاهر منصور الغالبي : الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، ط1  
عمان ، 2007 .
- 19- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة،  
دط، مصر، 2002.
- 20- عاشور أحمد صقر، : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،  
2005 .
- 21- عبد الرحمن العيسوي: الكفاءة الإدارية ، الدار الجامعية، مصر ، 1999.
- 22- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية،  
المكتبة العصرية، ط1، مصر، 2009.
- 23- عبد المعطي محمد عساف و يعقوب حمدان: التدريب وتنمية الموارد البشرية 'الأسس والعمليات'،  
دار الزهران، عمان، 2000.
- 24- عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار المعرفة  
الجامعية، 2007.
- 25- عبد الله محمد عبد الرحمن، محمد علي البدوي: منهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة  
الجامعية، مصر، 2003.
- 26- عدلي علي أبو طاحون: إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر،  
2003.
- 27- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 1998.
- 28- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، ط1 ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2004.
- 29- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل، ط1، عمان، 2005.
- 30- فضيل دليو وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، العدد3،  
قسنطينة، 1999.
- 31- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان، 2008.
- 32- كامل المغربي وآخرون: أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، مصر،  
1995.
- 33- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، لبنان، 2000.
- 34- كينان كيت: ترشيد وتحفيز الموظفين، ط 1، ترجمة مركز التعريب والبرمجة (ناجي حداد)، الدار  
العربية للعلوم، لبنان، 1995.
- 35- محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، ط1، مصر، 2006.

- 36- محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000.
- 37- محمد عبد الفتاح الصيرفي: الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 38- محمد عثمان إسماعيل حميد: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993.
- 39- محمد ماهر عlish : أصول التنظيم والإدارة ، مكتب عين الشمس ، القاهرة ، 1997 .
- 40- محمد شفيق: البحث العلمي ( الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية)، د ط، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001 .
- 41- مصطفى شاويش: إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق، د ط، عمان، 1996.
- 42- موسى اللوزي : التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2002.
- 43- نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2000.
- 44- نعمة عباس الخفاجي: الإدارة الاستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات، ط1، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004 .

### 2- أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير:

#### 1- أطروحات الدكتوراه:

- 42- بودوح غنية، : استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

#### 2- رسائل الماجستير:

- 43- شيماء مبارك : "إدارة القوى العاملة وتنمية المؤسسة الصناعية" ، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006.
- 45- عيد مطر العتيبي: تقييم الأداء الأمني، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002.
- 46- محمد سليمان البلوي: التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية محافظة الوجه- من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية .
- 47-
- 45- مولاي لخضر عبد الرزاق: "إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية" ، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2003.

3- القوانين و الأوامر:

46- المرسوم التنفيذي رقم 08/04، المؤرخ في 19 /01/ 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بتحديد  
كيفية تنظيم و برامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة.

الملك الحق

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة البحث :

## إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة

دراسة ميدانية بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة  
مذكرة مكملة لنيل درجة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف:

د. سحوان عطاالله

إعداد:

– طيبي الحاج

– لحول أحمد

ضع علامة X أمام الإجابة المناسبة

ملاحظة:

رجاءا أجب بما تراه مناسبا، لأن بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

الموسم الجامعي : 2015-2016



## أولاً : البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

2- السن :

- أقل من 25 سنة ( )  
من 25 إلى 35 سنة ( )  
من 36 إلى 45 سنة ( )  
من 46 إلى 55 سنة ( )  
أكثر من 55 سنة ( )

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي ( ) متوسط ( ) ثانوي ( ) جامعي ( )

4- ماهي طبيعة المنصب الذي تشغله؟

عون تنفيذ ( ) عون تحكم ( ) إطار ( )

5- منذ متى و أنت تمارس هذا العمل؟ .....

## ثانياً : التكوين و الموارد البشرية:

6- هل سبق و أن تلقيت تكويناً قبل التحاقك بهذه المؤسسة؟ نعم ( ) لا ( )

7- هل تلقيت تكويناً على مهنتك الحالية عند التحاقك بالمؤسسة؟ نعم ( ) لا ( )

8- هل تعمل في نفس الاختصاص الذي تلقيت عليه تكويناً؟ نعم ( ) لا ( )

9- ماهو عدد الدورات التكوينية التي شاركت فيها ؟ ... دورة

10- هل إستفدت من الدورات التكوينية المشاركون فيها ؟ نعم ( ) لا ( )

11- هل ترى بأنك بحاجة إلى فترة تكوينية جديدة ؟ نعم ( ) لا ( )

في حالة الإجابة بنعم، لماذا؟

لتحسين الأداء و تنمية القدرات ( ) الحفاظ على منصب العمل ( ) الحصول على ترقية ( )  
في حالة الإجابة ب لا، لماذا؟

لأنك قادر على أداء عملك على أكمل وجه ( ) لأن التكوين غير مفيد بهذه المؤسسة ( )  
لأمور أخرى ( ) تذكر .....

12- هل تعمل الإدارة على تحديد الاحتياجات الفعلية للتكوين بين العمال؟

غالبا ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )

13- ماذا تقول عن سياسة التكوين التي تتبعها الإدارة؟

جيدة ( ) حسنة ( ) متوسطة ( ) سيئة ( )

و ماهي مقترحاتك لتطوير البرامج التكوينية في المستقبل ؟ .....

.....  
.....

### ثالثا: الحوافز والأداء الوظيفي للعمال

14- هل تعتبر الأجر الذي تتقاضاه من المؤسسة التي تعمل بها : مرضٍ ( ) غير مرضٍ ( )

15- هل تمنح الإدارة حوافز للعمال؟ نعم ( ) لا ( )  
في حالة نعم، ما نوعها؟ مادية ( ) معنوية ( ) كلاهما معا ( )

16- على أي أساس تقدم الحوافز في هذه المؤسسة؟

على أساس الزيادة في الإنتاج ( ) على أساس السلوك ( ) أمور أخرى ( ) ما هي؟

.....  
.....

17- هل حدث و أن حصلت على تحفيز من هذه المؤسسة ؟ نعم ( ) لا ( )  
في حالة نعم، هل كان ذلك في إطار الحوافز : الجماعية ( ) الفردية ( ) كلاهما معا ( )

18- أي نوع من الحوافز يفضل العمال في هذه المؤسسة؟

المادية ( ) المعنوية ( ) كلاهما معا ( )

لماذا؟.....

19- هل تساهم الحوافز و التشجيعات في دفعك للعمل أكثر؟ نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

20- هل سبق و أن حصلت على ترقية بعملك في هذه المؤسسة؟ نعم ( ) لا ( )

في حالة نعم، هل شجعك ذلك على بذل مجهود أكبر في العمل؟ نعم ( ) لا ( )

21- هل تعتبر نظام الحوافز الذي تتبعه الإدارة ؟ عادل ( ) غير عادل ( )

لماذا؟.....

22- هل لك اقتراح لتحسين نظام التحفيز بهذه المؤسسة ؟ نعم ( ) لا ( )

في حالة نعم، ماهو؟ .....

.....