

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية: الحقوق والعلوم الاجتماعية.
قسم: علم الاجتماع والديموغرافيا.
رقم التسجيل:
الرقم التسلسلي:

التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية

دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للبتروكيمياء مركب - CP₁K - نموذجاً.

مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية.

إشراف:

أ.د/ إسماعيل قيرة

إعداد الطالبة:

سليمة بوخنان

لجنة المناقشة

أ.د/ حميد خروف	أستاذ التعليم العالي جامعة منتوري	قسنطينة	رئيساً.
أ.د/ إسماعيل قيرة	أستاذ التعليم العالي جامعة 20 أوت 1955	سكيكدة	مشرفاً مقررًا.
أ.د/ علي غربي	أستاذ التعليم العالي جامعة منتوري	قسنطينة	عضواً.
أ.د/ صالح فيلاي	أستاذ التعليم العالي جامعة منتوري	قسنطينة	عضواً.

السنة الجامعية 2008/2007.

فهرس محتويات الدراسة

الموضوع.....	الصفحة
فهرس محتويات الدراسة.....	أ-ز
فهرس الجداول.....	ح - ي
فهرس الأشكال.....	ك
مقدمة.....	ل-ن

الفصل الأول: الاطار التصوري للدراسة

تمهيد.....	2
أولاً: مبررات اختيار الموضوع.....	2
1- المبررات الذاتية.....	3
2- المبررات الموضوعية.....	3-4
ثانياً: أهداف الدراسة.....	4-5
1- أهداف نظرية.....	5
2- أهداف تطبيقية.....	5
ثالثاً: الاشكالية.....	6-8
رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة.....	9
1- التكوين المهني: la formation professionnelle.....	9-12
2- المهنة: la profession.....	12-13
3- الكفاءة: L'efficience.....	13-14

15-14	 la production : الإنتاج -4
17-15	 la productivité : الإنتاجية -5
19-17	 L'efficience productive : الكفاءة الإنتاجية -6
21-19	 خامسا: فروض الدراسة
22	 سادسا: المعالجة الفنية للدراسة

الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية

أولا: النظريات الكلاسيكية

24	 تمهيد
27-25	 1- التصور الماركسي للتنظيم
31-28	 2- النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي لماكس فيبر
33-31	 3- الإدارة العلمية لفريدريك تايلو
37-34	 4- التكوين الإداري لهنري فايول
39-38	 تقييم النظريات الكلاسيكية

ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية

41	 تمهيد
44-42	 1- مدرسة العلاقات الانسانية لالتون مايو
45	 تقييم النظريات النيوكلاسيكية

ثالثا: نظريات الدافعية

47	 تمهيد
----	-------------

- 1- نظرية تدرج الحاجات لماسلو 50-48
- 2- نظرية المعرفة لابراهيم كورمان 51
- 3- نظرية ذات العاملين لفريدريك هزربرغ 54-52
- 4- نظرية الدافع للانجاز لماكلياند 55-54
- 5- نظرية (X) و نظرية (Y) لدوجلاس ماجروجر 58-55
- تقييم نظريات الدافعية 59-58

رابعاً: النظريات الحديثة

- تمهيد 61
- 1- نظرية البنائية الوظيفية 62
- 1-1- تصور تالكوت بارسونز للتنظيم 63-62
- 2-1- تصور اثيزيوني للتنظيم 64
- 3-1- تصور روبرت مرثون للتنظيم 66-64
- 4-1- تصور فليب سلزنيك للتنظيم 67-66
- 5-1- نظرية جولدنر للتنظيم 69-67
- 2- مدخل رأس المال البشري 70-69
- 3- نظرية الشبكة الإدارية 73-71
- تقييم النظريات الحديثة 75-73

الفصل الثالث: الدراسات الامبريقية للتكوين المهني والكفاءة الإنتاجية

77	أولاً: زيادة المعارف و الأداء.....
77	تمهيد.....
79-78	1- علاقة الشخصية بالكفاءة الإنتاجية.....
79	2- دراسة الانتاجية و التنظيم الاجتماعي لريس Rice.....
81-80	3- دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بالمصارف.....
83-82	4- دراسة الزمن و الحركة لفريدريك تايلور.....
84	5- تقييم فعالية التدريب في رفع كفاءة المرأة العاملة.....
86-85....	6- أثر التدريب المهني على الأداء على الاختبارات النفسية المتطلبة في مهنة السائق.....
88-87	7- التكوين المهني و الفعالية التنظيمية.....
89	ثانياً: تنمية القدرات و الروح المعنوية.....
89	تمهيد.....
90	1- الدافعية للعمل و أثرها في الكفاءة الانتاجية.....
91...	2- التدريب إدارة تنمية الموارد البشرية من التدريب و التعليم من خلال منظور متغير.....
93-92	3- القيادة و الكفاءة الانتاجية في المصنع.....
96-94	4- الكفاءة الانتاجية لمعلم المدرسة الأساسية.....
98-97	5- ملائمة التكوين للاختيار التكنولوجي.....
100-99	6- الحوافز المادية و الانتاجية لايلتون مايو.....
102-101	7- الجماعات الصغيرة في التنظيم.....
104-103	خلاصة.....

الفصل الرابع: إستراتيجية التكوين المهني

106	تمهيد.....
117-107	أولاً: أساسيات التكوين المهني.....
122-118	ثانياً: المبادئ الأساسية لعملية التكوين المهني.....
126-123	ثالثاً: تحديد احتياجات التكوين المهني.....
128-126	رابعاً: مصادر الاحتياجات التكوينية.....
133-128	خامساً: خصائص المكون.....
134	خلاصة.....

الفصل الخامس: الكفاءة الإنتاجية ومحدداتها

136	تمهيد.....
143-137	أولاً: التخطيط و الرقابة على الإنتاج.....
146-144	ثانياً: Juste À temps.....
151-147	ثالثاً: الإنتاجية.....
157-152	رابعاً: الكفاءة الإنتاجية.....
158	خلاصة.....

الفصل السادس: الإطار المنهجي للدراسة

160	تمهيد.....
162-161	أولاً: الإطار العام للدراسة.....

168-163		ثانيا: الإطار الخاص للدراسة و مجالاتها
170-168		ثالثا: متغيرات الفروض
172-170		رابعا: المنهج المستخدم
179-172		خامسا: أدوات جمع البيانات
180-179		سادسا: العينة و كيفية اختيارها
181-180		سابعا: أسلوب التحليل (الكمي و الكيفي)

الفصل السابع: تحليل البيانات الميدانية

183		تمهيد
183		أولا: البيانات الشخصية
196		ثانيا: التكوين المهني والأداء
238		ثالثا: تنتمية القدرات والروح المعنوية
271		خلاصة

الفصل الثامن: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

273		تمهيد
274		أولا استخلاص النتائج في ضوء الفرضيات
285-274		1- نتائج الدراسة في ضوء فروضها
291-286		2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
295-292		ثانيا: موقع الدراسة الراهنة من نظرية الموارد البشرية
296-295		ثالثا: القضايا التي تثيرها الدراسة

خاتمة..... 297-298

المراجع المعتمدة..... 300-308

الملاحق

أولاً: الاستمارة.....

ثانياً: المقابلات.....

ثالثاً: ملحقات و وثائق خاصة بمركب المواد البلاستيكية -CP₁K-.....

ملخص الدراسة بالفرنسية.....



فهرس الجدول

رقم الجدول	عنوانه	الصفحة
-أ-	كيفية استخدام الوسائل البيداغوجية	132
-ب-	اليد العاملة الحالية	166
1	الجنس	184
2	الفئات العمرية	185 - 186
3	المستوى التعليمي	187 - 188
4	الحالة العائلية	189 - 190
5	الموطن الأصلي	190 - 191
6	الأقدمية في العمل	191 - 193
7	الوضعية المهنية	194 - 195
8	التكوين و زيادة الرغبة و الدافعية للعمل	197 - 199
9	كيفية التعرف على حاجات و رغبات العمال	199 - 201
10	ضرورة استقصاء آراء المبحوثين	201 - 202
11	التكوين و دراسة الجوانب النظرية و التطبيقية	203 - 205
12	الهدف من التكوين المهني	205 - 207
13	التكوين و زيادة الرغبة و الدافعية للعمل	207 - 209
14	خصائص المكون	209 - 210

212-211	التكوين المهني و آثاره على أداء العامل و المؤسسة	15
214-213	تقصي عن عمل المبحوث بناء على ما تعلمه خلال الفترة التكوينية	16
217-214	العلاقة بين زيادة المعارف و تعديل السلوكات	17
219-217	الاستطلاع على رغبة العامل من استفادته من دورة تكوينية جديدة	18
220-219	التأكيد على التزام المكون بالحياد و الشفافية	19
223-221	التكوين و الأداء	20
225-222	مكانة التكوين المهني	21
227-225	الأساليب التكوينية	22
229-227	كيفية التكوين في المؤسسة	23
230-229	مكان تلقي التكوين	24
132-231	مساهمة الفرد في رفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية	25
234-232	الحوافز المادية و زيادة كفاءة المؤسسة الإنتاجية	26
236-234	التخصص و علاقته بزيادة الحماس لتحسين الإنتاجية	27
237-236	مدى اهتمام العامل بتحقيق أهداف المؤسسة	28
240-238	التكوين و علاقته برفع الروح المعنوية و التقليل من حوادث العمل و زيادة معدلات الإنتاج	29
243-241	العلاقات الجيدة مع زملاء العمل و زيادة الكفاءة المهنية و الإنتاجية	30
245-243	العلاقة بين زيادة المعارف بتقليل الأخطاء المهنية و الشعور بالرضى	31
247-245	علاقة العمال مع الرؤساء	32

248-247	تأثير معاملة الرؤساء في كفاءة إنجاز المهام	33
250-249	أخذ الرؤساء بآراء العمال	34
252-251	تجاهل الرؤساء لآراء العمال و علاقته بالاحباط و انخفاض مردودية العمل	35
255-253	العوامل المؤثرة على أداء العمل بكفاءة	36
257-255	زيادة القدرات و علاقتها بالثقة بالنفس و الشعور بالارتياح	37
259-257	مساهمة الدورات التكوينية في ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى العامل	38
262-259	علاقة الاحباط بمواجهة المواقف الصعبة	39
264-263	الحوافز و الأداء (تكوين، أجر، ترقية، مكافأة، شكر، تقدير)	40
267-265	العوامل الفيزيائية المؤثرة على إنجاز العمل بكفاءة في قسم الإنتاج	41
270-267	ترتيب العوامل حسب الأهمية في زيادة درجة الأداء و ارتفاع الروح المعنوية	42

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوانه	الصفحة
1	نموذج البرهنة على الفرضية الجزئية الأولى	20
2	نموذج البرهنة على الفرضية الجزئية الثانية	21
3	تدرج الحاجات و نسب اشباعها لدى الفرد العادي	48
4	العلاقة بين نظرية هرزبرغ و نظرية ماسلو	53
5	نظرية (X) و (Y)	57
6	نموذج البيروقراطية المعدل "مرتون"	65
7	نموذج البيروقراطية المعدل "جولدنر"	69
8	نظرية الشبكة الإدارية	72
9	مقاييس الإنتاجية	148
10	العوامل المؤثرة في قدرة إدارة الأفراد على رفع الكفاءة الإنتاجية	154
11	معوقات إدارة الأفراد في رفع الكفاءة الإنتاجية	157
12	فروع مؤسسة "ENIP"	163
13	منتجات المؤسسة الوطنية للبتروكيمياء	165
14	نموذج البرهنة على الفرضية الجزئية الأولى	169
15	نموذج البرهنة على الفرضية الجزئية الثانية	170
16	ثبات الصدق الامبريقي للفرضية الجزئية الأولى	278

285	ثبات الصدق الامبريقي لفرضية الجزئية الثانية	17
-----	---	----

مقدمة

تتشكل المؤسسة من أجل تحقيق أهداف محددة، و ينتمي الأفراد للعمل في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافهم و طموحاتهم الشخصية و لكي يتمكن كل من الطرفين -المؤسسة و الأفراد - من تحقيق أهدافهما، فإن ذلك يتطلب تحقيق التوافق بين تلك الأهداف و إذا أخذنا بنظر الاعتبار اختلاف أهداف الأفراد بتغير الظروف أيضا فإن ذلك يؤدي إلى زيادة تعقيد العلاقة بين المؤسسة و الأفراد العاملين فيها.

و إذا أخذنا بنظر الاعتبار أيضا أن مخرجات المؤسسة التي تظهر في شكل تحقيق أهداف الأفراد العاملين فيها فإن ذلك يمكن أن يتجسد من خلال التنمية البشرية، و الذي نقصد بها في دراستنا الراهنة عملية التكوين المهني.

فالتكوين المهني من المواضيع التي أثارت و لازالت تثير كيفية الإستثمار في المورد البشري بتطوير قدراته الفنية و السلوكية، و التقنية و التي تؤهله لكي يكون عنصرا فعالا في بيئة العمل، عنصرا مشاركا بآرائه و اقتراحاته، عنصرا منسجما مع فريق العمل، عنصرا يفعل من العملية الإنتاجية و يتفاعل مع الأهداف التنظيمية، فالتكوين المهني يمثل إحدى المتطلبات الأساسية لأي سياسة تنموية باعتباره إنتاجا اجتماعيا يلعب الدور الحاسم في تحديد معالم التنمية و هذا الإنتاج يقوم على المعرفة الحديثة و الرغبة الذاتية و الإثراء الوظيفي من ناحية، و يرتبط بالبناء الاجتماعي الذي يشكله من ناحية أخرى.

و على هذا الأساس يطرح الدارسون في مختلف الاختصاصات كالاقتصاد ، علم النفس، علم الاجتماع قضية ذات أهمية بالغة و هي أنه مهما كان تصورنا عن المؤسسة كنظام مغلق أو مفتوح فإن الحقيقة أكدتها مختلف الأبحاث الامبريقية (تايلور، فايول، فيبر، ماركس، التون مايو، ماسلو،

ماكلياند...الخ) تبقى قائمة، و هي ضرورة ربط متغير التكوين المهني بالأهداف الأساسية للمؤسسة، لأن هذا الطرح يفيد بصفة خاصة العاملين الذي تتوفر لديهم حاجات على مستوى أعلى و هي الحاجة إلى تحقيق الذات، الشعور بتقدير الذات، و الحاجة إلى الاحترام و التقدير و الحاجة إلى المكانة الاجتماعية العالية...الخ

و في دراستنا الراهنة تم ربط متغير التكوين المهني بإحدى أهم الأهداف الأساسية للمؤسسة، و هي الكفاءة الإنتاجية و هذا بالنظر إلى زيادة مهارات الموارد البشرية و تطوير قدراتها، و تعديل سلوكياتها، و تغيير اتجاهاتها و التي تساهم في ترسيخ ثقافة مؤسسية تتعلق بزيادة الإنتاج، و احترام آجاله، السرعة في الإنتاج، الإنتاج بالكمية الكافية و التي تؤدي إلى تجسيدها في شكل ممارسات سلوكية فعلية.

من هذا المنطلق تظهر مخرجات الأفراد على شكل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة و هذا ما يبين بوضوح العلاقة التبادلية بين المؤسسة و الأفراد، و على هذا الأساس جاءت الاشكالية البحثية لتؤكد أهمية الاستثمار في المورد البشري باعتباره طاقة فكرية و ذهنية قادرة على المبادرة و الابتكار و الابداع و الرفع من وتيرة الإنتاج و تحقيق أهداف المؤسسة.

و تأسيسا لما ذكرنا سابقا تحاول الدراسة الحالية المتعلقة "بالتكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية" تشخيص الواقع الفعلي لهذه الظاهرة في المؤسسة الوطنية للبتروكيمياء بولاية سكيكدة بمركب - CP₁K- و لتحقيق هذا المسعى انقسمت الدراسة الراهنة إلى:

تناول الفصل الأول: مبررات موضوع الدراسة و التي قسمت إلى مبررات ذاتية، و أخرى موضوعية، و أهداف الدراسة بأبعادها النظرية و التطبيقية، فالاشكالية البحثية، ثم تحديد مفاهيم الدراسة، ففروض الدراسة، و المعالجة الفنية لدراسة.

أما الفصل الثاني: فقد تناول المداخل النظرية لدراسة التكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية

حيث قمنا بتصنيفها إلى: النظريات الكلاسيكية، النظريات النيوكلاسيكية، نظريات الدافعية و النظريات الحديثة.

أما الفصل الثالث: فقد تعرضنا من خلاله إلى مختلف الدراسات الامبريقية المشابهة و غير

المشابهة ذات الدلالة المنطقية بمتغيرات فروض الدراسة، و قد تم عرضها وفقا لهذه الفروض.

الفصل الرابع: تطرقنا من خلاله إلى استراتيجية التكوين المهني و الذي ساعدنا كثيرا في

صياغة أسئلة الاستمارة و تحديد المؤشرات الخاصة بها.

الفصل الخامس: و عنوانه الكفاءة الإنتاجية و محدداتها و الذي على ضوئه تم فهم العلاقة

الارتباطية بين متغير التكوين المهني و متغير الكفاءة الإنتاجية.

الفصل السادس: و عنوانه الإطار المنهجي للدراسة و الذي عرضنا من خلاله الإطار العام

و الخاص بالدراسة من مجالات الدراسة (المجال البشري، المجال الجغرافي، المجال الزمني) ،

متغيرات الفروض ، المنهج المستخدم، بالإضافة إلى تقنيات البحث الميداني (الملاحظة، الاستمارة،

المقابلة و السجلات و الوثائق) ، العينة و كيفية اختيارها و أخيرا أساليب التحليل الكمية و الكيفية.

الفصل السابع: و عنوانه تحليل البيانات الميدانية، و قد تضمنت ثلاث محاور أساسية و

هي: البيانات الشخصية، التكوين المهني و الأداء، تنمية القدرات و الروح المعنوية.

الفصل الثامن: و بموجبه تم عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، و مناقشتها و

تحليلها في ضوء الفروض و الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات التكوين المهني و الكفاءة

الإنتاجية، و في الأخير تم عرض موقع الدراسة من نظرية إدارة الموارد البشرية، و التعرض إلى أهم

القضايا التي أثارها الدراسة.

موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: مبررات اختيار الموضوع

- 1- المبررات الذاتية
- 2- المبررات الموضوعية

ثانياً: أهداف الدراسة

- 1- أهداف نظرية
- 2- أهداف تطبيقية

ثالثاً: الاشكالية

رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة

- 1- التكوين المهني
- 2- المهنة
- 3- الكفاءة
- 4- الإنتاج
- 5- الإنتاجية
- 6- الكفاءة الإنتاجية

خامساً: فروض الدراسة

سادساً: المعالجة الفنية للدراسات



تمهيد:

لا تزال تشكل قضية التكوين المهني للعاملين إحدى أهم الاهتمامات الرئيسية للعديد من الاختصاصات في مجال علم الاجتماع التنظيم و العمل، العلوم الإدارية، علوم التسيير، العلوم الاقتصادية و غير ذلك من الدراسات العلمية التي تؤكد على ضرورة الاهتمام الدائم و المستمر باليد العاملة سواء ما ارتبط بالجانب الفني من خلال تلقين الأفراد المزيد من المعلومات و إكسابهم خبرات و مهارات تدخل تحت نطاق كيفية أداء الأعمال بطريقة أفضل و أدق و كفاءة أكبر، أو ما ارتبط بالجانب الإنساني من خلال إكسابهم سلوكيات و عادات نفسية و اجتماعية جديدة، و التخلي عن العادات و الاتجاهات القديمة التي تعيق انسجامهم في بيئة العمل.

من هذا المنظور شغلت قضية التكوين المهني في علاقته بالكفاءة الإنتاجية محور اهتمامنا في هذه الدراسة على اعتبار أن التكوين المهني يشكل أهم مقومات التطوير و التنمية التي تعتمد عليها المؤسسة لمواجهة الضغوطات و التحديات الإنسانية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج و على ضوء مهاراته و قدراته تتحقق كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

و سنحاول في هذه الدراسة تقصي أبعاد هذه الظاهرة "التكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية" و إيجاد العلاقة الارتباطية القائمة بين المتغيرين من خلال الاعتماد على مختلف الدراسات النظرية و الإمبريقية المتوفرة حول موضوع الدراسة.

أولاً: مبررات اختيار الموضوع

إن الاهتمام بقضية التكوين المهني لم يأت وليد الصدفة بل جاء لسد الفراغ و العجز الذي أحدثته التطور الكبير و السريع في مجال المعلوماتية و التقنية، و كذا لمسايرة العملية التنموية.

و سنحاول في هذه الدراسة الكشف عن العلاقة الارتباطية القائمة بين متغير التكوين المهني

و الكفاءة الإنتاجية.

و قد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية و الموضوعية و التي سمحت لنا بانتقائه من بين جملة من المواضيع التي لا يقل وزنها و شأنها العلمي أهمية في إثراء ميدان التخصص المتعلق بالموارد البشرية.

1- المبررات الذاتية:

- الفضول لمعرفة كيفية أداء العاملين أو المشرفين لواجباتهم بعد الاستفادة من الدورات التكوينية.
- الإطلاع على مدى اهتمام المؤسسة بتنمية و تطوير مهارات و قدرات الأفراد العاملين بها و تكيفها حسب التطورات و التغيرات الحديثة.
- اختصاصي الذي كان في البداية علم اجتماع تنظيم و عمل ثم تنمية و تسيير الموارد البشرية و الذي يعد تكملة لسابقه.
- الرغبة في التعرف على الكيفية التي تتبعها المؤسسة الجزائرية في تنفيذ البرامج التكوينية و كذا الأسس التي تعتمد عليها في اختيار المكونين و المتكونين.

2- المبررات الموضوعية:

- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الهامة التي تهتم بالعنصر البشري لما يلعبه هذا الأخير من دور فعال في عملية الإنتاج، و من هذا المنطلق تحديدا نبرز أهمية الدراسة من خلال توجه المؤسسة بتخصيص برامج تكوينية كوسيلة لتنمية قدرات و مهارات العاملين من أجل الوصول إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.
- موضوع متجدد باستمرار نظرا للتغيرات العلمية و التكنولوجية التي تحصل في مختلف المجالات.

- يعد التكوين المهني واحد من الموضوعات التي يمكن دراستها في الواقع و ذلك بعد تطبيق بعض الإجراءات المنهجية و إخضاع الظاهرة للقياس الكمي و هذا ما يمكن من التأكد من نجاعة الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة في تكوين مواردها البشرية و استغلال طاقاتهم و قدراتهم الكامنة.
- توفر المراجع العلمية حول الظاهرة المعنية موضوع الدراسة حيث تشكل إحدى المحاور الأساسية في سياسة البحث العلمي في بلادنا، خاصة ما تقوم به المراكز العلمية المتخصصة من دراسات حول قضايا التكوين المهني و أهميته في تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية.
- إدراج المشكلة البحثية ضمن تخصص الموارد البشرية، إلى جانب اعتبار التكوين المهني من المواضيع التي مازالت تحظى بالاهتمام العلمي خاصة في الدراسة التنظيمية.
- يمثل التكوين المهني استثمارا ناجحا في استغلال الطاقات و القدرات الكامنة للأفراد العاملين مما يرفع من معنوياتهم و يساهم في تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية.
- يعتبر موضوع التكوين المهني موضوع متجدد باستمرار، وذلك لأن صقل و تنمية قدرات الأفراد العاملين تتطلب تدريب متواصل و عناية منتظمة و مستمرة من قبل إدارة المؤسسة.

ثانيا: أهداف الدراسة

إن الهدف من دراستنا المتعلقة "بالتكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية" هو محاولة البلوغ جملة من الأهداف المحددة ، و بالنظر إلى أهمية التكوين المهني في علاقته بمختلف المتغيرات التنظيمية: الكفاءة الإنتاجية، الأداء، الخبرة، الكفاءة المهنية، الترقية الروح، المعنوية، الانضباط، و غيرها من المتغيرات قررنا تناوله على اعتباره آلية من آليات التطوير و التنمية التي تدفع العامل للتنمية الذاتية والاستعداد لتحمل مسؤولية المنصب الحالي أو المستقبلي الذي سيوكل إليه و ذلك عبر سلسلة من عمليات التكوين و التعليم المستمر لتحسين معدلات الأداء و رفع الكفاءة المهنية و الإنتاجية.

و في ضوء المبررات الذاتية و الموضوعية الآتية الذكر فإن دراستنا الراهنة تسعى إلى

تحقيق الأهداف التالية:

1- أهداف نظرية:

- محاولة التعرف على مكونات التكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية في ضوء التراث النظري و
الامبريقي.

- تبيان الارتباطات القائمة بينهما في ظل الأطروحات النظرية.

2- أهداف تطبيقية:

- محاولة الكشف عن الارتباطات الامبريقية القائمة بين التكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية من
خلال:

- الكشف عن الأهمية التي توليها الإدارة لتنمية قدرات العاملين بالمؤسسة من خلال إدماجهم في
الدورات التكوينية التي تنظمها.

- التعرف على مدى مساهمة برامج التكوين المهني في رفع من الكفاءة المهنية للعاملين.

- محاولة التعرف على مدى فعالية البرامج التكوينية التي تنتهجها المؤسسة و ذلك في ضوء

قياس مختلف التغيرات الحاصلة على العاملين بعد الاستفادة من هذه البرامج التكوينية كتحسين

معدلات الأداء ، زيادة الإنتاج، تخفيض التكاليف، تغير في الاتجاهات...الخ.

- محاولة التعرف على العلاقة القائمة بين زيادة اكتساب المعارف والمهارات وارتفاع الروح

المعنوية.

ثالثا: الإشكالية

إن تبني التوجه الفكري لنظرية الموارد البشرية على اعتبار أن العنصر البشري يشكل القوة الدافعة لفعالية المؤسسة و مصدرها و نجاحها و فشلها و على أساس كفاءته و مؤهلاته تتوقف كفاءة هذه المؤسسة التي يعمل بها، يقودنا بالإضافة إلى الإنشغالات و التوجهات النظرية المعاصرة إلى طرح المزيد من التساؤلات حول كيفية الوصول إلى استغلال الطاقات و القدرات الكامنة في الأفراد إيجاد افضل السبل للاهتمام بهم لتحقيق أعلى معدلات الإنتاج و الاستجابة لمختلف توجهاتهم و تطلعاتهم الاقتصادية و الاجتماعية و تلبية حاجاتهم و مختلف رغباتهم في إطار الحيز و المكان الذي يعملون به و ينتمون إليه.

و لمسايرة التغيرات التي يفرضها الاقتصاد الدولي و سوق المنافسة، و مواجهة التحديات التي يفرضها التطور العلمي و التكنولوجي و المعرفي كان على المؤسسة أن تهتم بالتكوين المهني و تفعل من استراتيجيتها التكوينية كوسيلة لإدماج العاملين للتكيف و المتطلبات الحالية و المستقبلية و الحفاظ على طاقاتها البشرية الكفوة و المؤهلة.

فالتكوين المهني لا يزال يحظى باهتمام الدول على اختلاف توجهاتها و ذلك نظرا لأهميته في تسريع وتيرة النمو و التقدم كما أنه يبعث على تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق و التكيف مع متغيرات البيئة، و يساعد العاملين على التعرف على الأهداف التنظيمية و تحسين نوعية الإنتاج كما يقلل التكاليف في المجالات الفنية و الإدارية و يخفض من الحوادث و اصابات العمل مما يؤدي إلى تعميق الإحساس بالرضى الوظيفي و بالتالي يساهم في رفع الروح المعنوية مما يقوي الرغبة و الدافعية في خدمة المؤسسة و من ثم يزيد الإنتاج و ترتفع مستويات الكفاءة الإنتاجية و معدلات الارتباط والانتماء وهذا ما يؤدي إلى الإستقرار الوظيفي.

و إن قدرة المؤسسة على البقاء و التميز و نجاحها في صياغة طريقة فعالة للأداء هو من أهم التحديات التي تواجهها اليوم إذا أرادت الاستمرار و توفير المناخ التنظيمي الملائم لدى الأفراد

لجعلهم يمارسون أعمالهم بكفاءة و تحفيز أكبر للإبداع و الابتكار و على هذا الأساس يشكل الاستثمار في العنصر البشري من خلال إدماجه أو إشراكه في العملية التكوينية أفضل السبل لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، على اعتبار أن أسمى ما تتطلع إليه الإدارة هو الوصول إلى تحقيق إنتاجية عالية بتكاليف منخفضة و جودة عالية، و في الوقت المحدد و ذلك خدمة لعملائها و زبائنهم و هذا ما يؤسس لتقافة تنظيمية راسخة لمواردها البشرية، مما يدخل المؤسسة في مجال المنافسة وفقا لمعايير الجودة العالمية.

و تحتاج الإدارة في سياق التخطيط لاستراتيجيتها التكوينية للتعرف على حاجات موظفيها و خلق الدافعية لديهم للعمل، حيث أن الفرد العامل يشكل العنصر الأول و الأخير في العملية الإنتاجية و على أساس القدرات و المهارات التي يتمتع بها تتوقف كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

من هذا المنطلق حظيت نظريات الدافعية باهتمام خاص في سياق دراستنا ابتداء من نظرية تدرج الحاجات لماسلو، نظرية المعرفة لابراهيم كورمان، نظرية ذات العاملين لفريدريك هزبرغ، نظرية الدافع للإنجاز لماكلياند، نظرية (x) و (y) لدوجلاس ماجروجر.

و تجدر الإشارة أن تقييم فاعلية البرنامج التكويني يتوقف على مدى وصول المؤسسة إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية و ذلك بعد إحداث تغيير في مهارات الأفراد و قدراتهم الفنية و الذهنية من ناحية و تطوير أنماط سلوكهم التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى، و بما أن التكوين المهني وسيلة أساسية لرفع أو تحقيق الكفاءة الإنتاجية يكون على الإدارة في وقتنا الراهن تأكيد قناعتها بأهمية هذه العملية و التخطيط لها و ذلك بتوفير الإمكانيات المادية و الفنية لتحقيقه و العناية بتقييم مناهج و أساليب تنفيذه.

أما المتكون فيقبل على التكوين باعتباره أداة لتنمية أسلوب تفكير جديد و فرصة ملائمة لتنمية قدراته المهنية و مناخا علميا لاستكشاف المزيد من إمكانيات الابتكار و التجديد التي تحقق له الكفاءة في الإنتاج.

و يكون المكون مؤهلا و ذو كفاءة علمية و مهنية عالية حيث تتوفر فيه المعارف و المؤهلات اللازمة بالقدر الذي يجعله قادرا على تعميق التناسق و التفاعل بين مكونات و عناصر العملية التكوينية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة.

و بناء على ما سبق نحاول في دراستنا تقصي طبيعة العلاقة الموجودة بين التكوين المهني كمتغير تنظيمي مستقل و الكفاءة الإنتاجية كمتغير تنظيمي تابع من حيث جملة من المؤشرات: اكتساب المعارف، تنمية المهارات و القدرات الفكرية و البدنية، الخبرة، تغير الاتجاهات، الكفاءة المهنية، و مدى ارتباطها بالكفاءة الإنتاجية للمؤسسة سواء الكمية منها أو الكيفية من حيث زيادة الإنتاجية ، المردودية ، انخفاض تكاليف الإنتاج، حسن استغلال الموارد المتاحة ، الربح، الإنتماء الرضا الوظيفي، الروح المعنوية ،الولاء ، الرغبة في العمل، الراحة و الطمأنينة و الاحترام و التقدير .

و من ثم فإن دراستنا الراهنة تسعى إلى تشخيص الواقع الفعلي لطبيعة العلاقة القائمة بين هذين المتغيرين و ذلك من خلال محاولة تفصيلنا لجملة من التساؤلات:

- هل هناك علاقة بين زيادة مهارات العمال و زيادة الإنتاج؟
- هل زيادة معارف العمال تساهم في زيادة معدلات الرضا الوظيفي و إرتفاع الروح المعنوية ؟

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

رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة

تعتبر المفاهيم بمثابة إحدى المحددات الأساسية لأي دراسة نظرية أو ميدانية، خاصة و أن الدراسة العلمية الحديثة تعتبر المفهوم أداة منهجية توجه الدراسة من بدايتها إلى نهايتها، كما أنه يشكل الإطار المفاهيمي الذي يحدد مضمون الدراسة و توجهاتها، و يحدد الخلفية النظرية و المنهجية التي تساعد الباحث على وضع تعاريف إجرائية ملموسة للاقترب أكثر من الواقع الملموس.

و للإشارة تتطوي دراستنا المتعلقة بالتكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية على مجموعة من

المفاهيم و هي: التكوين، المهنة، الكفاءة، الإنتاج، الإنتاجية، الكفاءة الإنتاجية.

1- التكوين المهني:

إن أهم ما تشهده المؤسسة هو الوصول إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية بكل الطرق و الوسائل و الإمكانيات الممكنة، و مع التغيرات الحاصلة في البيئة استلزم الأمر ضرورة الاهتمام بمتطلبات وظيفية جديدة و من أبرزها نذكر: تكوين الموارد البشرية بشكل مستمر كعملية أساسية لتنمية و تكيف قدراتهم لسد النقص في الكفاءات و المهارات و استقطاب أخرى جديدة و ذلك حسب ما تفرضه سوق المنافسة و التغيرات العلمية و المعرفية و التكنولوجية الراهنة.

و لقد تعددت و تباينت وجهات نظر الباحثين في تحديداتهم لمفهوم التكوين المهني و لتوضيح هذه الاختلافات يمكن أن نعرض بعض من هذه التعاريف:

يعرف صلاح الدين عبد الباقي التكوين المهني: " هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد

بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات الفرد في أداء عمله".⁽¹⁾

أي أن التكوين المهني هو ذلك الجهد الهادف إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات و

المعارف التي تكسبه المزيد من الخبرة في أداء عمله.

(1) صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإبراهيمية ، الاسكندرية، 2000، ص 262.

و تعرفه راوية محمد حسن " عملية تتضمن اكتساب مهارات و مفاهيم و قواعد و اتجاهات لزيادة تحسين أداء الفرد".⁽¹⁾

حسب هذا التعريف فإن التكوين المهني لا يقتصر على اكتساب المعلومات فحسب و إنما أيضا اكتساب الاتجاهات و القواعد الملائمة لأداء الفرد في العمل.

أما عبد الرحمن عيسوي فيعرف التكوين المهني: " بأنه عمل منظم مقصود به تنمية عادات و قدرات و مهارات الفرد".⁽²⁾

أي أن التكوين المهني عمل إنساني ينصب على العنصر البشري في المؤسسة، و بالتالي فهو نشاط مخطط و هادف يتجه إلى زيادة مهارات الفرد و زيادة معلوماته و خبراته و تعديل سلوكاته و تغيير اتجاهاته لتحسين مستوى أدائه.

و بالنسبة لـ Pierre Casse فالتكوين المهني: " هو العملية التي تهدف إلى تنمية قدرات و مهارات الأفراد المهنية أو التقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم و فعاليتهم في إطار تنفيذ المهام و الأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية و المستقبلية".⁽³⁾

و بحسب ما ورد في هذا التعريف فالتكوين المهني هو النشاط الذي ينمي مهارات و قدرات الأفراد باتجاه زيادة كفاءتهم في العمل الحالية و المستقبلية.

و ترى حمداوي وسيلة أن التكوين المهني: " هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا".⁽⁴⁾

ما أضافه هذا التعريف إلى التعريفات السابقة و تجدر الإشارة إليه هو أن التكوين المهني هو عملية تعلم...

(1) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص 167.

(2) عبد الرحمن محمد عيسوي، سيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 18.

(3) Pierre Casse, la formation performante, office des publications universitaires centrale Ben Aknoun, Alger, 1994, page 48.

(4) حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004، ص 99.

و في هذا الصدد تعرف سعاد نائف برنوطي التكوين المهني: " هو نشاط تعليم من نوع خاص و هو واحد من وسائل تطوير العاملين للمنظمة و قد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المنظمة، إذا لم يكن برامج للتطوير".⁽¹⁾

و لم يكتفي هذا التعريف باعتبار التكوين المهني عملية تعليم فحسب بل أكد على ضرورته و أهميته في المؤسسة حيث اعتبره إحدى الوسائل الناجعة لتطوير العاملين بها.

و قد ورد في كتاب لمحمد نجيب توفيق و عبد الله محمد بازركة ما يلي: " يقصد بالتكوين المهني إعداد الفرد مهنيًا و تدريبه على مهنة معينة بقصد رفع مستوى كفايته الإنتاجية و إكسابه مهارات جديدة".

و بالنسبة لمصطفى فهمي العطروزي يقصد بالتكوين المهني " إعداد العامل و تدريبه على مهنة معينة بقصد رفع مستوى كفاية الإنتاج".⁽²⁾

و من هذين التعريفين تبرز الأهمية البالغة لموضوع الدراسة عند ربطه بالمتغير المستقل " الكفاءة الإنتاجية" خاصة إذا أردنا إنماء و تطوير المؤسسات الإنتاجية في سياق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية العاملة بها.

(1) سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص 443.

(2) بلقاسم سلاطنية، سوسيولوجيا التكوين المهني و سياسة التشغيل في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، عدد 10 ديسمبر 1998، ص 141.

أما أمين عبد العزيز حسن فقد عرف التكوين المهني بأنه " عملية ديناميكية مستمرة تهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة في الفرد من حيث المعارف و الاتجاهات و الخبرات بما يمكنه أن يكون أكثر فعالية و أكثر إنتاجية. (1)

و يستند هذا التعريف في تحليله لعملية التكوين المهني إلى جملة من المؤشرات: المعارف، الخبرات، الاتجاهات التي ربطها بالنتائج الآتية: الأداء، المردودية، الكفاءة المهنية، الإنتاج، الربح، انخفاض تكاليف الإنتاج، الرضا، الروح المعنوية.

و في الأخير يمكن صياغة تعريف إجرائي للتكوين المهني نعتد عليه في هذه الدراسة: أن التكوين المهني: " نشاط مخطط و عملية مستمرة تستهدف زيادة المعارف و المهارات و تنمية قدرات العاملين الفنية و المهنية و السلوكية ، و تعديل و تغيير في اتجاهاتهم و عاداتهم من أجل رفع مستوى كفاءتهم في الإنتاج، بحيث تتوافر فيهم المعايير و الشروط المطلوبة لاتقان العمل و ظهور و فاعليته.

2- المهنة:

حسب ما ورد في قاموس "Le petit Robert" بقصد المهنة "التزام محدد يمكن من الحصول على مستلزمات العيش".

أي أن المهنة هي عنصر أساسي في الحياة الاجتماعية للفرد حيث تمكنه من البقاء .

و عرفها أيضا " حرفة تلزم الأشخاص الذين يمارسونها بالتقيد بشكليات معينة، و ذلك نظرا لمكانتها الاجتماعية و خصوصيتها الفنية و الثقافية" (2)

(1) أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال و تحديات القرن 21، دار قباء للطباعة و النشر، القاهرة، 2001، ص 347.

(2) Paul Robert, le petit Robert alphabétique de la langue française, 5^{ème} édition, 1970, page 1399.

أما le petit Larousse illustré فقد عرّف المهنة " نوع من العمل الاعتيادي الذي يمارسه الفرد و يحتاج في ممارسته إلى الخبرة و المهارة".⁽¹⁾

أي أن المهنة تحتاج أفراد ذوي معرفة و قدرات خاصة من أجل تأديتها على الوجه المطلوب.

و تعرف المهنة كذلك: " أنها نشاط منتظم يمارسه الفرد من أجل ضمان معيشة حسنة".⁽²⁾
فالمهنة هي ذلك النشاط الاعتيادي الذي يمارسه الفرد بهدف إشباع حاجاته الأساسية و يحتاج في ممارسته إلى الخبرة و المهارة.

3- الكفاءة:

حسب ما ورد في encyclopédie de la gestion يقصد بالكفاءة: " مدى نجاح المنظمة في تحقيق نتيجة منتظرة و هي مرادفة للإنتاجية و المردودية الاقتصادية، فالكفاءة تعني بذلك الاستجابة للطلبات أو الأهداف الأساسية المتضمنة في استراتيجية المؤسسة".⁽³⁾
أي أن الكفاءة هي الوصول إلى تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة و التي خططت لها مسبقا.

و حسب مهدي حسن زويلف "تعرف الكفاءة بأنها النسبة بين قيمة المخرجات و بين قيمة المدخلات".

(1) Dictionnaire encyclopédique pour tous, le petit Larousse illustré, Paris, 1976, page 826.

(2) le petit Larousse illustré, Paris, 1998, page 827.

(3) Robert le Duff et autres, encyclopédie de la gestion et du management, édition Dalloz, Paris, 1999, page 344.

و عرفها أيضا بأنها "العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج و بين الناتج من تلك العملية".⁽¹⁾

أي أن الكفاءة تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف. و حسب ما ورد في le petit Larousse illustré أن الكفاءة هي القدرة على إنتاج المنافع" و كذلك يقصد بالكفاءة المرد ودية الكافية بناء إلى بحث إرادي سيستيماتيكي".⁽²⁾

إذن يقصد بالكفاءة الاستغلال الرشيد للموارد المتاحة سواء مادية كانت أو بشرية لتحقيق أهداف المؤسسة التي خططت لها في ضوء إستراتيجيتها.

4- الإنتاج:

إن الإنتاج بصفة عامة له العديد من المفاهيم و التعاريف، إذ يمكن النظر إليه من الناحية الاقتصادية ليشر إلى خلق المنافع و في هذا الصدد يمكن تعريفه: " النشاط الذي يختص باستخدام الموارد الاقتصادية بطريقة رشيدة لخلق المنافع المختلفة، كالمنفعة الشكلية و المنفعة المكانية و المنفعة الزمانية و غيرها".⁽³⁾ بمعنى أن الإنتاج هو تحويل المواد الخام إلى سلع نافعة تشبع رغبات المستهلكين.

أما حسن عمر فقد عرف الإنتاج بأنه: " خلق المنفعة بشكل سلعة اقتصادية ".⁽⁴⁾ أي أن الإنتاج نشاط يهدف إلى خلق المنافع و ذلك بإنتاج السلع و الخدمات.

(1) مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد: مدخل كمي، دار مجدلوي للنشر، الأردن، ط3، 1998.

(2) Dictionnaire encyclopédique pour tous, le petit Larousse illustré optcit, Paris, page 348.

(3) علي الشرقاوي، تخطيط و رقابة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر، بيروت، لبنان، 1993، ص 36.

(4) حسن عمر، مقدمة في علم الاقتصاد، (نظرية القيمة) دار المعارف، مصر، 1968، ص 62.

أما محمد طاهر درويش فقد حدد مفهوم الإنتاج بأنه: " كل عملية تؤدي إلى منفعة مادية روحية أو ثقافية تعتبر عملية إنتاجية".⁽¹⁾ بحسب هذا التعريف فإن الإنتاج هي العملية التي تؤدي إلى إنتاج مادي ملموس، أو تساعد على تحقيق الإنتاج المادي كقيم تبادلية في السوق.

و حسب فايز الزعبي يشير مفهوم الإنتاج: " إلى خلق السلع و الخدمات من خلال المواد الخام أو المواد نصف المصنعة إلى سلع تامة الصنع للمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي".⁽²⁾

و نخلص في الأخير من خلال التعاريف السابقة إلى وضع تعريف إجرائي يفيدنا في مسار دراستنا الراهنة:

الإنتاج هو كل عملية تسعى إلى خلق منفعة ما سواء كانت منفعة شكلية أو مكانية أو زمانية أو منفعة مادية أو ثقافية و ذلك باستخدام الموارد الاقتصادية المتاحة بطريقة رشيدة بغرض تسويقها للمستهلك النهائي.

5- الإنتاجية:

لقد اختلفت و تعددت التعاريف المقدمة للإنتاجية، و ذلك حسب اختلاف وجهة نظر الباحثين و تعدد خلفياتهم العلمية و الثقافية، و من هنا تبدو الحاجة الملحة إلى تحديد مفهوم الإنتاجية التي ارتبطت بمعاني كثيرة و متعددة و يمكن أن نذكر بعضها فيما يلي:

(1) محمد طاهر درويش، إشكالية إنتاج المعطيات الاقتصادية الكلية في نظام الحسابات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، عدد 17 جوان 2002، ص 45.

(2) فايز الزعبي، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر و التوزيع، الأردن، ب ط، 1997، ص 227.

بالنسبة لنجم عبود نجم ، يقصد بالإنتاجية: " الاستخدام الكفؤ للموارد المستخدمة أو استبدال

هذه الموارد المستخدمة بأخرى (آلات أخرى أو عمال أكثر تأهيلا، لتحسين الإنتاجية).⁽¹⁾

كما يعرف صلاح الشنواني: " الإنتاجية أنها النسبة بين الكمية المنتجة من سلعة و العمل

المستخدم في إنتاج هذه الكمية".⁽²⁾ أي أن الإنتاجية تمثل مقياس للاستخدام الفعال للموارد المتاحة للمؤسسة.

و يعرفه فايز الزعبي الإنتاجية: " هي كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من العناصر في

وحدة زمنية معينة و تعني النسبة الحسابية بين مخرجات المصادر المعدة للإنتاج و بين مدخلاتها".

بحسب ما ورد في هذا التعريف أن الإنتاجية تشير إلى القياس الخاص بتحديد كمية أحد

عناصر المدخلات التي تم استخدامها و تحويلها إلى مخرجات ذات فائدة.

و قد قدمت منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي (OCED) تعريفا رسميا للإنتاجية. " ناتج

قسمة المخرجات على واحد من عوامل الإنتاج.⁽³⁾

و حسب ما ورد في Dictionnaire de Finance : " الإنتاجية تمثل عوامل الإنتاج

(الاستثمارات، أعمال) لإنتاج أكبر قدر من المنافع بسعر محدد مسبقا.⁽⁴⁾

(1) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الورق للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 384.

(2) صلاح الشنواني، التطور التكنولوجي للمنشأة الصناعية، شركة جلال للطباعة، العامرية، الإسكندرية، 2000، ص 351.

(3) فايز الزعبي، محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص 227.

(4)- Mohamed Bouhadida, Dictionnaire de Finance et des affaires et de managment, Casbah édition, Alger, 2001, Page 169.

ويمكن أن نقدم تعريفا إجرائيا للإنتاجية كالآتي:

"الإنتاجية هي الاستخدام الكفؤ لكافة الطاقات و الموارد المتاحة في المؤسسة لتحقيق حجم الإنتاج المرغوب أو الخدمة الأفضل و تقديمها في الأوقات المناسبة و بالجودة العالية، و التكاليف المنخفضة والكمية المحددة كل ذلك بهدف تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية".

6- الكفاءة الإنتاجية:

ينبغي على المؤسسة أن تسعى دوما إلى تنمية قدرات عاملها و تزيد من معارفهم و معلوماتهم و ذلك من خلال التخطيط لإجراء دورات تكوينية بغرض الحصول على يد عاملة مؤهلة و كفاءة ذات خبرة و مهارة عالية، فكلما زادت معارف ومهارات وقدرات العاملين بالمؤسسة كلما أدى ذلك إلى رفع مستوى كفاءة الإنتاج.

و بما أن دراستنا الراهنة تحاول تقصي طبيعة العلاقة الارتباطية القائمة بين التكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية سنحاول التعرض في هذا السياق إلى أهم التعريفات الخاصة بالكفاءة الإنتاجية. يعرف محمد سعيد عبد الفتاح الكفاءة الإنتاجية: " هي نسبة المستخدم و المنتج أي بين المدخلات و المخرجات، بين الجهد المبذول و النتيجة المتحصل عليها، النفقات و الإيرادات بين النفقات و الناتج".⁽¹⁾

أي يمكن استخدام تعبير الكفاءة الإنتاجية للتدليل على مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج مجتمعة، كما يمكن أن تقاس الكفاءة الإنتاجية لكل عنصر من تلك العناصر على حدى.

و حسب ما ورد في الموسوعة الحرة ويكيبيديا الكفاءة الإنتاجية " هي العلاقة بين مدخلات

العملية الإنتاجية من جهة و بين المخرجات الناتجة عن هذه العملية من جهة أخرى، حيث ترتفع

(1) محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، المكتب العربي الحديث للنشر، ، الإسكندرية، ط5، 1987، ص 315.

الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد".⁽¹⁾

فالكفاءة الإنتاجية تدل على العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية و بين الناتج من تلك العملية.

أما الموسوعة الاقتصادية فقد عرفت الكفاءة الإنتاجية كالآتي: " يقصد بالكفاءة الإنتاجية الوصول إلى أفضل النتائج في عمليات الإنتاج، أي الوصول إلى أكبر إنتاج ممكن من سلعة أو خدمة معينة، بالنسبة للمنشأة أو الصناعة المعنية، بأقل نفقة من الموارد و على ذلك فإن ارتفاع مستوى الكفاءة في صناعة معينة يتضمن أحد أمرين إما زيادة الإنتاج بنفس الكمية من الموارد و إما الوصول إلى نفس الحجم من الإنتاج بكمية أقل من الموارد".⁽²⁾

يقصد إذن بالكفاءة الإنتاجية ترشيد استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة من أجل الوصول إلى أكبر إنتاج للمنافع و الخدمات و بتكاليف منخفضة وفي الأوقات المحددة .

و حسب مهدي حسن زويلف: " يمكن استخدام لفظ الكفاءة الإنتاجية للاستدلال على مدى القدرة على استخدام عناصر الإنتاج بصورة مجتمعة أو وفق كل عنصر على حدى"⁽³⁾

أما محمود السيد أبو النيل فيعرف الكفاءة الإنتاجية بأنها " زيادة في الإنتاج كما و كيفاً لدى عمال الصناعة و نذرة في الوقوع في الحوادث و الغياب بدون إذن و التمارض و التأخير عن العمل و مخالفة التعليمات و الجزاءات".⁽⁴⁾

(1) www.Prum.group.com. 03/06/2007.14.40 دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية

(2) حسن عمر، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، ط4، 1992، ص 385.

(3) مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 232.

(4) محمود السيد أبو النيل، القيم و الإنتاج، دراسات عربية و عالمية، دار النهضة العربية، بيروت ، 1986، ص 19.

لقد اشتمل هذا التعريف على غرار كل التعريفات السابقة، أهم المؤشرات الدالة على الكفاءة الإنتاجية كـ: زيادة الإنتاج، الانضباط و المواظبة في العمل و الالتزام بتنفيذ أوامر و تعليمات العمل. من خلال كل التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن الكفاءة الإنتاجية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أكبر إنتاج ممكن من السلع و الخدمات و بأقل نفقة من الموارد، و يمكن الاستدلال بوصول المؤسسة إلى تحقيق مستوى كفاءتها الإنتاجية من خلال المؤشرات التالية: انخفاض حوادث العمل، انخفاض معدلات الغياب، القدرة على العمل، انخفاض تكاليف الإنتاج، زيادة الإنتاج، جودة المنتجات، زيادة الرغبة و الدافعية للعمل، انخفاض الشكاوي... الخ

خامسا: فروض الدراسة

من أجل تجسيد أهداف الدراسة و الطروحات الواردة في المشكلة البحثية التي تدور في مجملها حول أهمية التكوين و التعليم، تعديل السلوكات و تغيير الاتجاهات، و مختلف العمليات التي تساعد على تنمية القدرات و المهارات، و التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء من حيث زيادة الإنتاج و الرضا الوظيفي، و ارتفاع الروح المعنوية للعمال و هي عوامل تساهم في تحقيق الكفاءة الإنتاجية. ومن أجل الإلمام بكل جوانب المشكلة التي تسعى إليها الدراسة الراهنة المتعلقة بالتكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية، ارتكزنا في تحليلنا السوسيولوجي لمتغيرات الظاهرة البحثية على فرضية عامة، و قصد البرهنة على الفرضية العامة ثم صياغة فرضيتين جزئيتين.

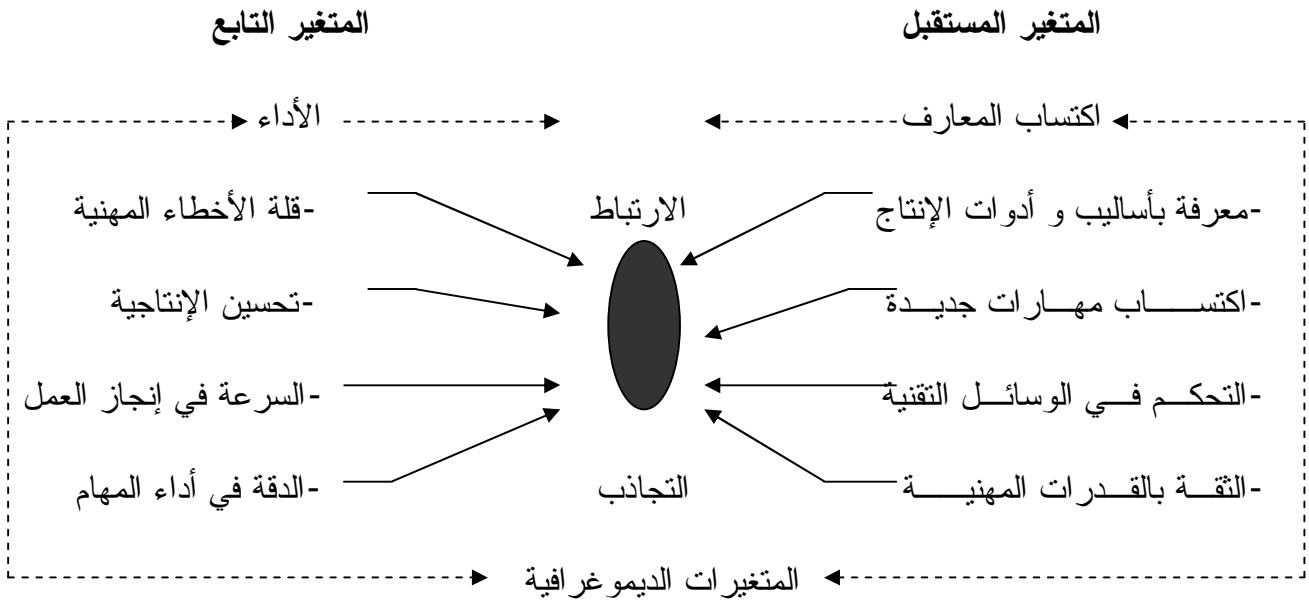
الفرضية الأولى:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة التكوين المهني و زيادة الكفاءة الإنتاجية.

الفرضية الجزئية الأولى:

هناك علاقة دالة بين زيادة اكتساب المعارف و زيادة الأداء.

نموذج البرهنة على الفرضية الجزئية الأولى: (الشكل 1)



- كلما زادت المعرفة الفنية و أدوات الإنتاج، كلما قلت الأخطاء المهنية.

- يؤدي اكتساب مهارات جديدة إلى تحسين الإنتاجية.

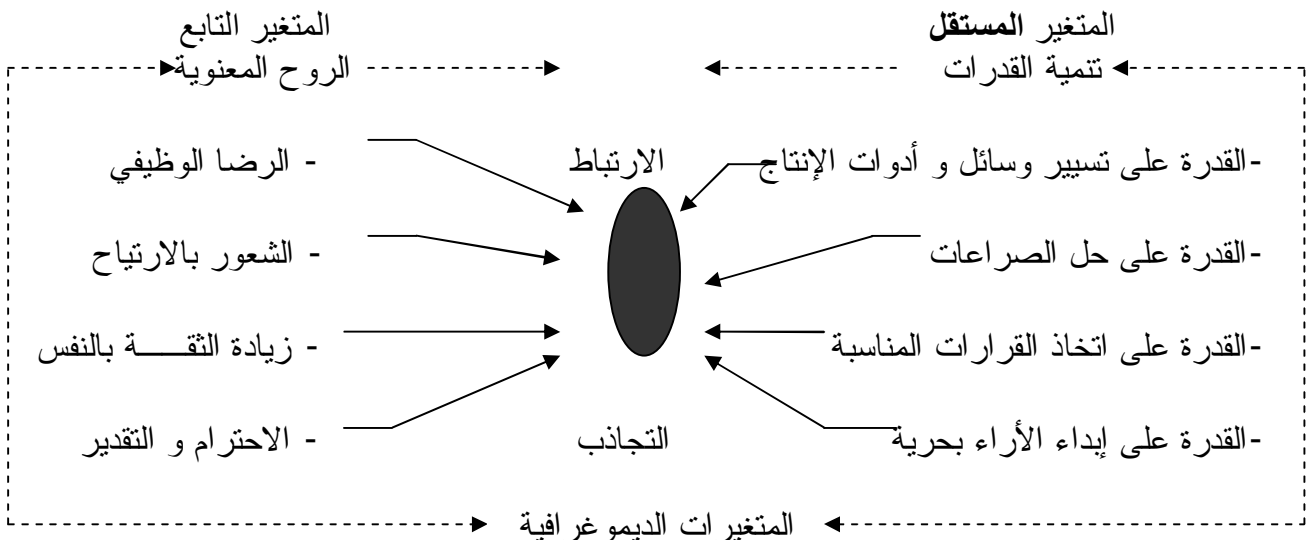
- كلما زاد التحكم في الوسائل التقنية كلما زادت السرعة في إنجاز العمل.

- هناك علاقة دالة بين الثقة في القدرات المهنية والدقة في أداء المهام.

الفرضية الجزئية الثانية:

تؤدي تنمية قدرات العامل إلى ارتفاع الروح المعنوية.

نموذج البرهنة على الفرضية الجزئية الثانية: (الشكل 2)



- تؤدي زيادة القدرة على تسيير وسائل و أدوات الإنتاج إلى زيادة الرضا الوظيفي.
- كلما زادت القدرة على حل الصراعات كلما زاد الشعور بالارتياح.
- هناك علاقة دالة بين زيادة القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة و زيادة الثقة بالنفس.
- كلما زادت قدرة العامل على إبداء آرائه بحرية كلما حظي باحترام و تقدير الزملاء و الرؤساء.

سادسا: المعالجة الفنية للدراسات

تستند الدراسة على النظرية التفاعلية باعتبارها أقرب الاتجاهات النظرية لتغيير العلاقة بين التكوين و الكفاءة الإنتاجية، و تركز هذه النظرية على العلاقات المتبادلة بين عناصر التكوين و الكفاءة من حيث التداخل و التكامل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

في سياق هذه النظرة التكاملية طرحت الدراسة المشكلة البحثية و الأهداف، و صاغت أسلوبها الفني و المتعلق بالإجراءات المنهجية التي تستعرضها في الفصل الخامس.

و على أية حال فإن الأسلوب الفني المتبع في هذه الدراسة يوضح خطواتها و إجراءاتها الفنية و المنطقية و العملية الكفيلة بتبيان مدى الصدق الامبريقي لفروض و تساؤلات الدراسة.

و تندرج هذه الخطوات ضمن الرؤية المنهجية من أجل الحصول على البيانات حيث اعتمدت الدراسة من خلال حصاد جمع البيانات على التراث المكتوب المتاح حول الظاهرة البحثية، الإحصاءات و السجلات الرسمية و عينة من مجتمع الدراسة، إلى جانب هذا اعتمدت الدراسة على المسح بالعينة و الاستمارة، التحليل السوسيولوجي للمعطيات، التحليل الإحصائي للبيانات.

إن هذا الطرح يتيح لنا الانتقال من العادي إلى الخاص إلى المفرد، و يتجلى ذلك واضحا في الفصلين الثاني و الثالث المتعلقين بالمداخل النظرية و الدراسات السابقة، يليها الفصل المتعلق بالتكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية.

أولاً: النظريات الكلاسيكية:

تمهيد:

- 1- نظرية الإنتاج لابن خلدون
 - 2- التصوير الماركسي للتنظيم
 - 3- المركزية الديمقراطية للنين
 - 4- النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي لماكس فيبر
 - 5- الإدارة العلمية لفردريك تايلور
 - 6- التكوين الإداري لهينري فايول
- تقييم النظريات الكلاسيكية

أولاً - النظريات الكلاسيكية

تمهيد:

لقد تطورت نظريات الإدارة في دراسة عمليات التنظيم المختلفة، كالاستقطاب الاختيار، الأداء التنظيمي، التكوين المهني سواء من حيث نطاق الرؤية النظرية و طرق المعالجة التي تلعب فيها نتائج الدراسات الميدانية دورا بارزا. و يمكن تصنيف هذه المداخل النظرية من المنظور التحليلي إلى أربع مجموعات في شكل حلقات متصلة تبدأ بالنظريات الكلاسيكية، ثم النظريات الكلاسيكية المتطورة فنظريات الدافعية ،و أخيرا النظريات الحديثة.

و تجدر الإشارة أن المداخل النظرية الكلاسيكية تناولت موضوع دراستنا الراهن المتعلق بالتكوين المهني في علاقته بالكفاءة الإنتاجية وفق قضايا و مقولات متباينة مما يحتم علينا في هذا الفصل التعرض لها بغرض اشتقاق إطار تصوري يلائم الظاهرة البحثية موضوع الدراسة.

و بالنظر ثراء و تنوع الثراء السوسيولوجي و المعرفي و تباين الرؤى الفكرية للخبراء و المتمرسين الكلاسيكيين (كما أشرنا سابقا) لقضية التكوين المهني استلزم الأمر انتقاء أهم النظريات ذات العلاقة الدالة بموضوع دراستنا و هي كالتالي:

- 1- نظرية الإنتاج لابن خلدون
- 2- التصور الماركسي للتنظيم
- 3- المركزية الديموقراطية للنين
- 4- النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي لماكس فيبر
- 5- الإدارة العلمية للفريدريك تايلور
- 6- التكوين الإداري لهنري فايول

1 - نظرية الإنتاج لابن خلدون:

تشكل نظرية الإنتاج لابن خلدون جوهر الدراسات الاقتصادية ، على اعتبار أن ابن خلدون من المفكرين الأوائل الذين تناولوا هذا الموضوع بالتحليل، و سنحاول من خلال هذا العرض المختصر تقديم مساهمة ابن خلدون و ثبات سبقه العلمي و التاريخي في مجال نظرية الإنتاج.

لقد تطرق ابن خلدون إلى مفهوم الإنتاج بمصطلحات عصره و التي كانت متداولة فيما يخص مفهوم الإنتاج و من أهمها المعاش ، الكسب و يقول ابن خلدون في هذا الصدد "أعلم أن المعاش هو ابتغاء الرزق، و السعي في تحصيله و هو مفعول من العيش، كأنه لما كان العيش هو الحياة لا يحصل إلا بهذه، جعلت موضعاً له على طريق المبالغة". أي أن الإنتاج قرين الحياة و هي لا تستمر من دونه. (1)

و يعتبر ابن خلدون الطبيعة عنصراً منتجاً يساهم بشكل كبير في العملية الإنتاجية ، و يستحق أنه يخصص له عائد من العملية الإنتاجية، و اعتبر رأس المال من عناصر الإنتاج الضرورية في أي عملية إنتاجية و هو في أصله نتيجة العمل البشري بأعمال الفكر و الساعد في إنتاج ما يخفف العناء على الإنسان و يعظم أعماله و يضاعف إنتاجيته.

و يهدف الإنتاج في نظر ابن خلدون إلى إيجاد المنافع الكامنة في الطبيعة، و لا يتم ذلك إلا بتدخل الإنسان بفعله و حركته لتحويل الموارد من صورتها الأولية إلى سلع أكثر نفعاً للإنسان، و زيادة العمران و انتعاشه و هذا الأخير يؤدي إلى زيادة الاستهلاك، و زيادة الاستهلاك تؤدي إلى زيادة الإنتاج، و زيادة الإنتاج تؤدي إلى زيادة الأعمال و كثرتها و تنوعها و ظهور الصنائع و جودتها، و كذا يؤدي إلى زيادة الحاجات الإنسانية و تنوعها و كثرة طالبي المنتجات الجديدة و هكذا تتكامل عوامل النمو الاقتصادي و يتحقق هدف الإنتاج.

(1) الطيب داودي، نظرية الإنتاج عند ابن خلدون، (دراسة مقارنة)، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، عدد 19 جوان 2003، ص-ص 111-113.

بعد تعرضنا لنظرية ابن خلدون، و من خلال مقارنتنا بأحدث الأفكار الاقتصادية تبين بكل موضوعية علمية بأن ابن خلدون قد أحاط بجميع جوانبها، ما يجعله يتبوأ المكانة الأولى بين المفكرين الذين ساهموا في تطوير هذه النظرية و التحليل الاقتصادي المرتبط بها، و مما يسجل كذلك في سبقه التاريخي أنه لم يقف بالإنتاج عند مفهومه المادي، مثل ما كان سائدا في الفكر الاقتصادي، و الذي ظل قائما حت أواخر المدرسة الكلاسيكية، بل كان مفهومه للإنتاج يشمل الجانب المادي السلع المختلفة و الجانب غير المادي "الخدمات".⁽¹⁾

و تجدر الإشارة أن عرض أفكار هذه النظرية تناسب دراستنا الراهنة المتعلقة بالتكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية، و ذلك يتضح من خلال تعرض ابن خلدون إلى مفهوم الإنتاج بمصطلحات ثلاث عصره كالكسب و المعاش، بالإضافة إلى ذلك فقد تمكن من وضع مجموعة من الخصائص لمفهوم الإنتاج كابتغاء الرزق و التي قصد بها الرغبة التي تدفع الإنسان إلى إنتاج ما يحتاج إليه و السعي إلى تحصيله و ذلك بمصاحبة تلك الرغبة بفعل أو بحركة لتجسيدها و الإنتاج مفعّل من العيش و إن كان عصر هذه الأفكار يعود للقرن 14م فهي لا تقل أهمية و لا تنقص علميا مما توصل إليه العلماء المعاصرون.

(1) الطيب داودي، مرجع سابق، ص-ص 115-129.

2- التصور الماركسي للتنظيم:

يعتبر فكر كارل ماركس على درجة كبيرة من التعقيد حيث حاول أن يجمع بين عناصر مختلفة من المؤثرات الفكرية، و خاصة المثالية الألمانية و الاشتراكية الفرنسية و الاقتصادي الانجليزي.

يرى ماركس أن كل مجتمع يقوم على أساس اقتصادي في كل مرحلة من مراحل تطوره ، و هذا الأساس يعرف بنمط الإنتاج، و يتمثل نمط الإنتاج هذا في مظهرين:

1- القوى الإنتاجية و التنظيم الفيزيقي و التكنولوجي للنشاط الاقتصادي

2- العلاقات الإنتاجية و هي العلاقات التي يكونها الأفراد بعضهم مع بعض للمجتمع ، و في

إطار هذا البناء تظهر مجموعة من العلاقات الاجتماعية في داخل عمليات الإنتاج، و تشكل بناء طبقيان ينقسم فيه المجتمع إلى طبقتين متميزتين:

الطبقة الأولى: يطلق عليها الطبقة البرجوازية و هي التي تملك وسائل الإنتاج، و هي التي يمكنها شراء الخدمات العمالية.

الطبقة الثانية: و هي التي يطلق عليها طبقة البروليتاريا و التي لا تمتلك سوى سواعدها ، و في هذه الحالة يكون البرجوازي قادرا على أستغلال العامل عن طريق إطالة يوم العمل، إجبار أفراد أسرته على العمل.

و حسب ماركس فإن العلاقة الوظيفية بين قوى الإنتاج و علاقات الإنتاج ليست لها صفة الدوام ، لأنه ينظر أن كل نمط من أنماط الإنتاج في النظام الاقتصادي يحمل في طياته بدور فنائه، لأن المنافسة في النظام الرأسمالي تؤدي إلى زيادة المادية لصالح البرجوازية ، و بالتالي تدفع العمال إلى حالة من البؤس و الفقر، و تتضخم هذه الأحوال مع زيادة قوة القهر الاقتصادي بين الناس. (1)

(1) كمال عبد الحميد الزيات، العمل و علم الاجتماع المهني: الأسس النظرية و المنهجية، دار غريب للنشر، القاهرة،

كما أن ماركس يرى أن المضمون الرسمي و القانوني للبيروقراطية لا يكشف عن حقيقتها بقدر ما يعبر عن صورتها المشوهة لأن مهمتها الرئيسية أن تفرض على المجتمع بأكمله قدرا كبيرا من النظام الذي يدعم الانقسام الطبقي و يؤكد، كما طرح في هذا الإطار مفهوم الاغتراب و الذي يشير إلى كافة الظروف و العمليات و الأوضاع التي تجعل البشر يبتعدون عن حياة البساطة الأولية، بحيث يفصل الإنسان عن بيئته الطبيعية التي يعد جزءا منها فلا تصبح علاقته بها مباشرة أوودية⁽¹⁾، و إلى جانب ذلك يفسر ماركس علاقة القوة الانتاجية بالنشاط الإنتاجي، وهو ما يعرف بالعلاقات التعاونية في الإنتاج، فالقوى الإنتاجية تعتبر القوة الاجتماعية الأولى لأن الأفراد ينتجون بطريقة تعاونية على أساس تبادل أنشطة الإنتاج، و على أساس العلاقات الاجتماعية المتبادلة فيما بينهم و هذه العلاقات تختلف باختلاف وسائل الإنتاج.

و يشير ماركس إلى علاقات الإنتاج بأنها علاقة الملكية الاجتماعية، حيث يعمل الناس بعضهم مع بعض، و من أجل بعضهم بعض ،و لكن في ظل النظام الرأسمالي تكون قوى الإنتاج في صراع مع علاقات الإنتاج لأن الذين امتلكوا و تحكموا في وسائل الإنتاج يمتلكون قوة كبيرة مسيطرة على هؤلاء الذين لم يمتلكوها، و لا يمتلكون شيئا سوى قوة العمل يخدمون و يطيعون.

نلاحظ من خلال هذا العرض المختصر لأفكار ماركس أنه ركز كثيرا على دراسة مسائل الصراع ، التغير و أثار أهمية كبيرة للجانب الاقتصادي و لقضية البيروقراطية و الاغتراب و الاستغلال ، كما تناول مسألة إعداد العمال للمشاركة بفعالية و إدراك الوضعية التي يتواجدون فيها و التي يجب أن يحسنوها، و أن لا يتركوا المجال للطبقة الرأسمالية في توسيع الفجوة بينها و بينهم، و يرى أن العمل الفردي يكتسب أهميته في ضوء العمل الجماعي.⁽²⁾

(1) محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم: مدخل التراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ط2، 1998، ص-ص 71-72.

(2) كمال عبد الحميد الزيات، مرجع سابق، ص 44.

و إذا أمعنا النظر في الإطار الماركسي لوجدنا أنه يتناول مسألة التكوين المهني على أنها إحدى الشروط الأساسية لضمان استمرار الصراع و التغيير، ذلك أن التكوين و التعليم يؤديان وظيفة مزدوجة في المؤسسة فالتكوين المهني يحقق التوازن في المهارات من خلال وضع العامل في المكان الذي يتناسب مع متطلبات الوظيفة و مع السمات الشخصية له، و من جهة أخرى يزكي الصراع حول المكانات المهنية ، أما التعليم فهو يساهم زيادة في معرفة العمال أو ما يطلق عليهم ماركس - طبقة البروليتاريا - للأهداف الخفية للطبقة البرجوازية و هذا ما يجعلهم يثورون ضدها و يغيرونها.

3- المركزية الديمقراطية للنين:

لم يتمكن ماركس أو أنجلز من بلورة مبادئ واقعية و أشكالاً و مناهج للتنظيم و إدارة الإنتاج، برغم أن نظريتهم قد كشفت قوانين التطور من أسلوب الإنتاج الرأسمالي إلى الأسلوب الاشتراكي، و إنما كان لينين هو أول من تمكن من بلورة القضايا النظرية في التنظيم من المنظور الماركسي، و تحمل في الوقت نفسه مسؤولية تطبيقها علمياً.

و من بين أهم القضايا التي صاغها لينين حول التنظيم و الإدارة نذكر ما يلي:

- قواعد التنظيم البيروقراطي
- الحوافز المادية و المعنوية
- مبادئ التخطيط الشامل
- الأسلوب الجديد في الإدارة
- المركزية الديمقراطية في الإدارة
- العوامل النفسية و الاجتماعية في الإدارة
- مساوئ الإدارة و محاربة البيروقراطية و التنظيم الرسمي. (1)

(1) السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1994، ص44.

و يرى لينين أن لمبدأ المركزية الديمقراطية في إدارة الإنتاج أهمية نظرية و تطبيقية خاصة لأنه يتطلب ضرورة الجمع باستمرار بين الإدارة المركزية و بين المشاركة الشاملة للشعب العامل في تنظيم الإنتاج، كما طالب لينين بوجود الجمع بين إدارة الفرد الواحد و بين المركزية الديمقراطية، عن طريق إتاحة الفرصة للمناقشة الجماعية، إلى جانب المسؤولية الفردية و التسليم بضرورة تنمية القدرة على اتخاذ القرار بطريقة جماعية في الإدارة الاقتصادية، و أكد كذلك على وجوب تحلي الإداري الجديد بالمهارات المتخصصة و بالمعرفة اللازمة و قدرته على العمل مع الجماهير و أن يتحلى بالمعرفة العلمية و الفنية الراسخة بمافيه الكفاية لكي يكون قادرا على متابعة أعمال من يشرف عليهم و مراجعتها، و قدرته على خلق المناخ السيكولوجي الملائم في جماعته و المحافظة على مناخ أخوي يقوم على الصداقة.

و اعتبر لينين أن رفع المستوى الثقافي للشعب العامل، و زيادة المعرفة و نمو الوعي و إطلاق طاقاتهم في المبادرة بمثابة شروط اولية للتغلب على صور البيروقراطية و زيادة فعالية و كفاءة التنظيم الإداري، و اعتبر الاقناع من أكثر الوسائل فعالية للتأثير في وعي الجماهير و ذلك بالاستعانة بالبراهين المنطقية و الأهداف الواضحة و الأمثلة القوية.⁽¹⁾

و على هذا الأساس يمكن أن نستخلص حقيقة مؤاها أن لينين قد أولى أهمية كبيرة لتكوين الأفراد و اعدادهم و ذلك من خلال تأكيده على وجوب تحلي الإداري بالمهارات المتخصصة و المعرفة الفنية و العلمية الراسخة، بل نستطيع أن نقول أنه اعتبرها من بين المتطلبات الضرورية التي ينبغي على الإدارة إعطاؤها الأولوية و الاهتمام بها من أجل التغلب على كل صور البيروقراطية و رفع كفاءة الجهاز الإداري.

(1) علي عبد الرزاق جلبلي، المجتمع التنظيمي: مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية،



4 - النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي لماكس فيبر:

تقوم هذه النظرية على النموذج المثالي الذي وضعه فيبر و هو في حقيقة الأمر بناء أو تشييد عقلي يتشكل من خلال ظهور أو وضوح سمة أو أكثر أو وجهات نظر يمكن ملاحظتها في الواقع و النموذج الذي يصاغ بهذه الطريقة يطلق عليه بأنه مثالي لأنه يتحقق كفكرة، و يقول فيبر " إنه من النادر بل من المستحيل أن نجد في الحياة الواقعية ظواهر تتطبق تماما على النموذج الذي صيغ بطريقة عقلية خالصة" (1) و لكن فيما يتعلق بالنموذج البيروقراطي قد ينطبق بصورة أو بأخرى على كثير من المنظمات الواقعية، و هذا هو مصدر الاستفادة من النموذج البيروقراطي في الدراسات الامبريقية. (2)

يمكن أن نعرض أهم الخصائص المميزة للتنظيم البيروقراطي كالاتي:

- **التحديد القاطع للواجبات:** حيث يتم توزيع الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف التنظيم البيروقراطي في صورة واجبات رسمية و بطريقة محددة و ثابتة.
- **التدرج الهرمي للسلطة:** من خلال عدة مستويات إدارية متدرجة من أعلى إلى أسفل و ذلك بما يضمن التحديد الواضح لحدود السلطة الممنوحة لكل مركز وظيفي، و تحقيق رقابة المستويات الإدارية العليا للمستويات الدنيا لها.
- **التخصص الوظيفي:** اختيار و تعيين الموظفين وفقا لمعيار التخصص الفني و الإداري، كما أن التكوين يعتبر مطلبا ضروريا لتأهيل أو رفع كفاءة الأفراد.

(1) السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1975، ص-ص 141.
(2) محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل التراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، ط2، مرجع سابق، ص

- اللوائح و الإجراءات: يجب الالتزام بقواعد و لوائح و إجراءات التنظيم الرسمي في كل الأحوال و الظروف، و ليس من حق الموظف مخالفة مثل هذه اللوائح و الإجراءات و إلا تعرض للعقاب.
- العلاقات الوظيفية: حيث لا مكان للطابع الشخصي للعلاقات في ظل التنظيم البيروقراطي، و يسود العمل و الأداء الرشيد و الموضوعية في اتخاذ القرارات، و بعيدا عن الأهواء و العلاقات و التفصيلات الشخصية.
- الأداء وفقا لمستندات و سجلات رسمية: يعتمد العمل و الاتصالات في التنظيم البيروقراطي على معلومات و بيانات مكتوبة في شكل رسمي و يكون هناك جهاز من الموظفين مهمتهم التسجيل و الاحتفاظ بهذه البيانات.
- إلغاء الطابع الشخصي و التجرد من الذاتية: فالموظفين في الجهاز البيروقراطي يخضعون إلى أوامر و تعليمات موضوعية خالية من عنصر الذاتية و أنماط السلوك في التنظيم محددة بشكل رسمي و طبقا للوائح و قوانين محددة.
- الكفاءة: يتم اختيار و تعيين و ترقية الموظفين في التنظيم البيروقراطي على أساس كفاءتهم الفنية و ليس على أساس المكانة الاجتماعية أو الولاء لشخص أو مكان ما. ⁽¹⁾
- الفصل بين الملكية العامة و الخاصة: حيث تفصل البيروقراطية بين الملكية و الإدارة و تفصل النشاط الرسمي للموظف عن حياته الخاصة، كما تفصل الأموال و المعدات عن الممتلكات الخاصة للموظف. ⁽²⁾

(1) ثابت عبد الرحمان ادريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص-ص 233-234.

(2) طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1993، ص 26.

و تجدر الإشارة أن النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي الذي اقترحه فيبر ينطوي على جوانب سلبية بالإضافة إلى جوانب إيجابية و من أهم هذه الجوانب السلبية نذكر: خاصية الرقابة من خلال اللوائح و القوانين تستهدف الجدية في العمل و منع التسرب و الانحراف إلا أنها تؤدي في نفس الوقت إلى الاتجاه إلى الصرامة في السلوك التنظيمي، و عدم القابلية و الاستعداد في صنع القرارات ، كما أن فيبر عامل الفرد ي التنظيم كآلة و ليس كإنسان له مكوناته النفسية و الاجتماعية، كما يؤخذ على النموذج البيروقراطي أنه يتصف بالجمود و عدم المرونة و خاصة في عمليات صنع القرار و ذلك للتمسك باللوائح و التعليمات الرسمية ⁽¹⁾، كما تعرض فيبر إلى انتقادات مركزة خاصة من قبل "بارسونز و غولدنر و إيتزيوني" حيث أشاروا إلى أن فيبر أهمل جملة من المتغيرات التي تتحكم في الجهاز التنظيمي ككل منها: إهماله لمشكلة الديمقراطية في التنظيم و إهماله للعلاقات الشخصية و الجماعات غير الرسمية، كما أهمل تأثير الروح المعنوية و الرضا الوظيفي الأمثل للعمل و أغفل مشكلة المسؤولية. ⁽²⁾

و رغم الانتقادات الموجهة إلى النموذج الفيبري إلا أننا نجد تقسيم العمل بطريقة محددة و واضحة بين الأوضاع الاجتماعية يسمح بوجود درجة عالية من التخصص الذي يزيد من الخبرة و المعرفة الفنية، ثم تنظيم هذه الأوضاع الاجتماعية في شكل بناء تسلسلي رئاسي يعبر عن السلطة التي تتخذ شكلا هرميا يكون فيه كل رئيس مسؤول عن أعمال مرؤوسيه و ذلك بتحديد المسؤولية بطريقة واضحة كما أن وجود القواعد و اللوائح تجعل العلاقة القائمة بين أفراد التنظيم علاقة موضوعية لا يترك فيها مجال للعواطف و المشاعر الشخصية و هذا يؤدي إلى ترشيد أكثر للقرارات المتخذة حيث يكتسب العمل في التنظيم نمطا مهنيا يتخذه كل عامل و يسعى إلى الاستقرار فيه، كما أن الالتحاق بالمؤسسة

(1) معنيا خليل عمر، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر، الأردن، ط1، 2005، ص 160.

(2) صالح بن نوار، فعالية التنظي في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع للبحث و الترجمة، قسنطينة، الجزائر،

يكون على أساس الخبرة و الشهادة من أجل ضمان الكفاءة و تحقيق الموضوعية التي تفصل بين الملكية الخاصة للأفراد و الملكية العامة للتنظيم⁽¹⁾.

و ما يمكن أن نشير إليه في الأخير بعض تعرضنا لبعض جوانب النظرية البيروقراطية و خاصة فيما يتعلق بموضوع الدراسة "التكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية" يتضح لنا درجة اهتمام و تفتن هذه النظرية بقضية التكوين في زيادة مهارات الأفراد و تحسين ادائهم و هذا ما يفتح الفرص أمامهم لشغل مناصب وظيفية أعلى و يجعلهم راضون عن وظائفهم بحصولهم على رواتب أعلى و من ثم ضمان استقرارهم في المؤسسة و ولائهم لها و زيادة الارتباط بها، وما يؤكد لنا هذا الاستنتاج هو المتغيرات التنظيمية التي يبني عليها فيبر نموذج المثالي: التخصص، تقسيم العمل، الكفاءة المهنية، الخبرة و الشهادات الجامعية كشروط أساسية لشغل منصب عمل و تحقيق التدرج المهني.

5- الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

من أبرز ممثلي هذه النظرية فريدريك تايلور الذي كان مهندسا ميكانيكيا في إحدى مصانع الصلب، حيث لاحظ أن الطرق التي يتبعها العمال في آدائهم لعملهم طرق عقيمة في أغلب الأحيان، و ما يترتب عليه من خسائر و تبدير في الأموال، حيث كان من المعتقد في زمانه أن الخبرة و المران كفيلا أن يصل العامل بهما من تلقاء نفسه إلى الطريقة المثلى لأداء العمل، لكن تايلور لم يسلم بهذا الرأي و رأى بأنه ليس من المنطق أن يترك العامل يعمل على مبدأ الخطأ و الصواب لأن هذا المبدأ يبذر المال والجهد الوقت و الجهد⁽²⁾.

و لهذا قام تايلور بدراسة العمل بطريقة منظمة و علمية، إذ تناولت كل مرحلة منه بالملاحظة و التحليل و التجريب، و تفكيك العمل إلى حركاته الأولية ، ثم استبعد الحركات الزائدة، وقام

(1) السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الأسكندرية، 1994، ص 55.

(2) محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات و أسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الأسكندرية ، ط1، 1999، ص

الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة التكوين المهني و الكفاءة الانتاجية

بتقديم الزمن اللازم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديرا دقيقا، و ألف بينها في مجموعات لتكون أنسب طريقة لأداء العمل و أسرعها و رأى بأن الطريقة الوحيدة التي يجب أن يتبعها كل عامل في أدائه لعمله⁽¹⁾.

و لم تقف جهود تايلور عند دراسة الحركة و الزمن على هذا النحو بل اهتم أيضا بدراسو الأدوات العدد و المود التي يستخدمها في عمله من حيث وضعها و شكلها و ترتيبها و حتى ييسر للعامل عمله و يجنبه القيام بمجهود لا داعي له و بذلك يزيد إنتاجه.

و لقد كان الهدف من الأعمال التي قام بها تايلور هو تحقيق الكفاءة الإنتاجية، و بهذا كان يحرص على الكشف عن مقدار الخسارة الكبيرة الناتجة عن عدم الكفاءة في جميع الأعمال اليومية التي تستند على قواعد و أسس علمية.

كما عمل تايلور على نشر أفكاره في كتابه المشهور الذي أصد سنة 1911 م بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" و قد ضمن تايلور هذا الكتاب أهم الأفكار و المبادئ التي استخلصها خلال عمله و دراسته حيث قدم لنا مجموعة من المبادئ التي الرئيسية التي يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية في العمل و هي كالتالي:⁽²⁾

- العمل على تحديد الطرق العلمية في تحديد عناصر العمل بدلا من الطرق التقليدية التي تهدد الطاقة و الموارد و الوقت، و تحويلها إلى عناصر إيجابية تغزر من الإنتاج و الأرباح و الجودة⁽³⁾.

(1) محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل التراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ط1، 1998، ص 85.

(2) محمد بهجت جاد الله كشك، مرجع سابق، ص 57.

(3) عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي، النشأة و التطورات الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 1999، ص 174.

- تقسيم العمل و تحديده كميا إن أمكن، و هذا التحديد يكون بتوزيع عمل ما على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى في تبسيط العمل و الفاعلية في الأداء.
- ينبغي أن يكون اختيار العامل على قدر الإمكان مطابقا لمستلزمات و متطلبات الأعمال التي يقوم بها و تدريب العمال على أداء مهامهم وفق ما تتطلبه خطط تحليل العمل⁽¹⁾.
- ضرورة التعاون بين الإدارة و العمال على تحقيق نتائج العمل على أسس علمية و تحقيق نوع من العدل عند تحديد عناصر المسؤولية بين فئة المديرين و فئة العمال أي التركيز على قيام المدراء بتخطيط و تنظيم العمل و العمال بالتنفيذ⁽²⁾.
- و رغم مساهمة الإدارة العلمية في تطوير ممارسات اfdارة و تكوين ملامح مهنة الإدارة و تحويل تفكير المديرين إلى الأسلوب العلمي، لكنها أغفلت عدة أمور هامة، و على رأس هذه الأمور الجانب الإنساني حيث أهمل الفروق الفردية بين العاملين و منها الفروق المورفولوجية و الذهنية و النفسية، بالإضافة إلى إهماله لتأثير جماعات العمل على أداء الفرد و رغباته و دوافعه و قيمه الروحية و الفكرية، كما يؤخذ عليه تركيزه المفرط على الجوانب المادية كدوافع تساهم وحدها في تحفيز العمال على العمل بأقصى طاقاتهم⁽³⁾.
- و باختصار نجد حركة الإدارة العلمية قد تبنت كثيرا من أفكار فيبر و بصفة خاصة تحليلاته للتعظيمات البيروقراطية الرسمية، و نجد كثيرا من الخصائص مشتركة بينهما مثل الكفاءات، تقسيم العمل، الضبط، الاختيار العلمي للعاملين و التدريب .و من خلال ما سبق نجد أن هذه الدراسة إذ لم تطبقها الإدارة في الميدان أي تلقن نتائج هذه الدراسة المتمثلة في الحركات اللازمة لأداء العمل بطريقة صحيحة تصبح عديمة الجدوى و الفائدة ذلك يجب أن تقوم بتدريب العمال على الطريقة المثلى و المهارة التي تؤدي بدورها إلى المساهمة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

(1) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، دار النخلة، الجزائر، 1992 ص 70.

(2) عمر السعيد و آخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر ، ط1، 2003، ص 25.

(3) jean marie peretti, dictionnaire des ressources humaines, 2^{ème} éd librairie viuibert 2001 p 114.

6 - التكوين الإداري لهنري فايول:

تمثل نظرية الإدارة الاتجاه الرئيسي الثاني للمدرسة الكلاسيكية في التنظيم، و يعتبر هنري فايول بمثابة الأب بالنسبة لنظرية الإدارة و التي قامت على أساس الاهتمام بالهيكل التنظيمي، عكس الإدارة العلمية التي قامت على اساس التركيز على الطرق المثلى لأداء العمل من قبل الأفراد، و قد ساعدت فايول خبرته الطويلة التي فاقت خمسين عاما قضاها في ممارسة العمل الإداري بالكثير من الشركات الفرنسية- و منها على وجه الخصوص- شركة المناجم، في وضع أربعة عشر مبدأ سماها مبادئ التنظيم حيث أعتقد أن هذه المبادئ صالحة و يمكن تعميم تطبيقها على جميع المواقف الإدارية⁽¹⁾. و من أبرز الاسهامات التي تنتمي إلى أفكار فايول أنه سعى لتحليل مظاهر النشاط الواقعي داخل التنظيمات و المؤسسات الصناعية⁽²⁾ حيث لا تختلف هذه الأنشطة كثيرا عن أنشطة باقي المنظمات و تتمثل في المجموعات الرئيسية التالية:

- **الأنشطة الفنية:** و تتمثل في الإنتاج و عمليات التشغيل التي توجد داخل المؤسسة الصناعية.
- **الأنشطة التجارية:** و تتمثل في عمليات الشراء و البيع و التبادل.
- **الأنشطة المالية:** و تتمثل في تدبير رأس المال اللازم و كيفية استخدامه.
- **أنشطة الأمان الضمان:** و تندرج تحتها كافة الأنشطة التي ترتبط بالمحافظة على الممتلكات و حماية الأفراد.

(1) صالح بن نوار، مرجع سابق، ص-ص 130-131.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص - ص 130-131

الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة التكوين المهني و الكفاءة الانتاجية

- الأنشطة المحاسبية: و تشمل جميع أنشطة المعاللات المحاسبية و الإحصاءات و التسجيل .
- الأنشطة الإدارية: و تتضمن الأعمال التي تقوم بها الفئة الإدارية و تشمل التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و الرقابة⁽¹⁾.

و قد وضع فايول 14 مبدأ للإدارة سماها مبادئ التنظيم، و اعتقد أن هذه المبادئ صالحة و يمكن تعميم تطبيقها على جميع المواقف الإدارية و هذه المبادئ هي: (2)

- تقسيم العمل و التخصص: يمكن تحسين العمل من خلال تقسيمه بين الناس بحيث يكونون متخصصين فيه للقيام به.
- السلطة و المسؤولية: تشير السلطة إلى حق إصدار الأوامر أما المسؤولية فهي تعكس الواجبات و الالتزامات.
- وحدة الأمر: حيث يتلقى كل مرؤوس التعليمات الخاصة من الرئيس أو مشرف واحد.
- وحدة الهدف: بمعنى وحدات التنظيم لابد أن تساهم أنشطتها في تحقيق أهداف المؤسسة.
- الأولوية لمصلحة المنظمة: يجب إخضاع المصالح الشخصية للعاملين للمصلحة العامة للمنظمة و ليس العكس.
- عدالة العوائد: يجب أن يكون الأجر و المستحقات مناسبة بين كل من العاملين و المنظمة على حد سواء.
- المركزية: و تعني تخفيض دور المرؤوس في العمل، حيث إنه كلما قل دوره و ضعف زادت المركزية.

(1) ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سابق، ص 262.

(2) محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل التراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ط3، 2003 ، ص 142.

الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة التكوين المهني و الكفاءة الانتاجية

- التسلسل الرئاسي: يمثل هذا المبدأ بالنسبة لفايول تدرج في المناصب من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى و الاتصال من خلال درجات و مستويات السلطة المختلفة تنفيذا لمبدأ وحدة الأمر.
- النظام و الترتيب: يجب وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- العدالة و المساواة: على المدير التعامل مع مرؤوسيه على أساس العدل و المساواة، و ضرورة سيادة روح الصداقة و المحبة بينهم.⁽¹⁾
- استقرار العمالة: وذلك لتجنب تكلفة ارتفاع معدل دوران هذه العمالة التي تعكس عدم كفاءة الإدارة.⁽²⁾
- المبادرة: أي تشجيع العاملين على المبادرة و المبادرة بتقديم أفكارهم خلال تطبيق و تنفيذ المخططات.

الروح الجماعية: و تعني توحيد الجهود و العمل من خلال انسجام المصالح و الأهداف لتحقيق استقرار و وحدة المنظمة.⁽³⁾

- و قد ركزت أعمال فايول على توفر عامل الخبرة و الكفاءة الفنية في المستويات الإدارية و الوظائف و المراكز، حيث حرص على التأكيد أن كلا من العمال و المدراء يحتاجون بصورة مستمرة لعمليات التكوين من اجل تدعيم القدرات و الكفاءات و اكتساب مهارات جديدة سواء كانت فنية أو إدارية و يأتي ذلك عن طريق التعليم و التكوين المستمر وفقا لما يقتضيه مبدأ تقسيم العمل و التخصص و يتأكد ذلك في مقولته "الرجل المناسب في المكان المناسب".⁽⁴⁾

(1) صالح بن نوار، مرجع سابق، ص-ص 133-134.

(2) ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سابق، ص 261.

(3) ناصر محمد العديلي، السلو الإنساني و التنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1993، ص-ص 20-21.

(4) حسين عثمان ، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 37.

و مما يؤخذ على مدرسة الإدارة الإدارية أنها تشترك مع الإدارة العلمية في إهمال الأبعاد النفسية و الاجتماعية على اعتبار أنها عوامل ثانوية في ظل التنظيم المادي الذي تحكمه مبادئ رشيدة و محددة.

و بناء على العرض السابق لنظرية التكوين الإداري يتضح بأنها ذات علاقة مباشرة بموضوع دراستنا الراهنة " التكوين المهني و الكفائي الإنتاجية " و ذلك يتضح في النقاط التالية:

- 1- يرتبط التكوين بالكفاءة و الخبرة و يؤدي إلى زيادة الدافعية و الإنجاز و بالتالي زيادة الكفاءة المهنية و الإنتاجية للمؤسسة.
- 2- يترتب عن التكوين المهني للعمال و المستويات الإدارية المختلفة ترشيد المشاركة في العملية الإنتاجية و جعلها أكثر عقلانية.
- 3- يستند التكوين إلى تقسيم العمل الذي يساعد العامل على أداء التزاماته في ظروف مناسبة و من ثم استقرار العامل في المنظمة.
- 4- ترتبط زيادة المعارف بمعدلات الارتباط والانتماء إلى المؤسسة.

تقييم النظريات الكلاسيكية:

لقد استقطبت و لا تزال ظاهرة المنظمات اهتمام الباحثين من ميادين العلم و المعرفة المختلفة و الذين تناولت أبحاثهم و دراساتهم منظمات مختلفة من حيث طبيعة النشاط و الأهداف و الحجم و غيرها كما تباينت وحدات التحليل التي استخدموها المنظمة لتحليل ككل أو أجزاء منها، كل ذلك أدى إلى تعدد الأطر السوسيولوجية و المداخل المستخدمة لدراسة و تحليل المنظمات و تعدد وجهات النظر حولها.

و لقد تطورت نظريات الإدارة في دراستها للتنظيم سواء من حيث نطاق الرؤية النظرية أو من حيث المنهج و طرق المعالجة التي تلعب فيها نتائج الدراسات الميدانية دورا بارزا، و ما يمكن أن يقال من خلال نظرة شاملة على هذه النظريات أنها تشكل نسقا فكريا تعكس اهتمام أصحابها بدراسة و تحليل التنظيمات و ذلك من أجل تحقيق المستوى الأمثل من الكفاءة الانتاجية و الكفاءة التنظيمية ، فإذا كان لنا أن نعقب على مجال اهتمامات النظريات الإدارية الكلاسيكية و الكلاسيكية المتطورة في دراسة التنظيم، فنقول أنها حاولت دراسة البيئة التنظيمية و عمليات التنظيم كمتغيرين مستقلين يمكن تفسيرهما من خلال مداخل إدارية تركزت على العمال والمديرين و خبراتهم و سلوكهم و قراراتهم و كل ذلك من أجل رفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

فكانت البداية مع نظرية الإنتاج لابن خلدون و الذي كان له السبق التاريخي و الفكري في التعرف على عناصر الإنتاج بتقسيمها الثلاثي العمل و الطبيعة و رأس المال و أنه لم يذكرها مجرد ذكر لكنه حللها مستعملا أدوات التحليل الاقتصادي المتوفرة في عصره و المستمدة من فكره، و كذلك من خلال مفهومه للإنتاج حيث شمل الجانب المادي السلع المختلفة و الجانب الغير مادي الخدمات.

و بالنسبة لماركس فقد ركز على دراسة مسائل الصراع القوة، التغيير، كما أعار أهمية كبيرة للجانب الاقتصادي و لقضايا الاغتراب و الاستغلال و أكد على مسألة إعداد العمال و توعيتهم

من أجل إدراك الوضعية التي يتواجدون فيها و التي يجب أن يحسنوها حتى لا يتركوا المجال للطبقة الرأسمالية باستغلالهم و توسيع الفجوة بينها و بينهم.

أما لينين فقد أكد على مسألة المركزية الديوراطية في التنظيم الإداري و أعطى لها أهمية نظرية و تطبيقية بالغة ، لأنها لا تسمح بإعطاء الفرصة للعامل لتنشيط طاقته الهائلة و اعتبارها أكثر أشكال الإدارة فعالية لأنها تسمح بنشر التعليم و الثقافة و اتاحة الفرصة للقيام بدور أكثر فعالية في التصدي لمختلف المشكلات المتصلة بالإدارة.

و فيما يخص النظرية البيروقراطية فقد أشار ماكس فيبر إلى مجموعة من الخصائص البنائية الأساسية التي تميز التنظيمات البيروقراطية من تقسيم العمل و تدرج في السلطة و القواعد و الاتصال التام بين الإدارة و العمال، و ملكية المكتب و وسائل الإنتاج، و تقييد عملية اختيار الموظف و ترقيته باعتماد الكفاءة و التخصص كمعايير موضوعية، و يعتبر التكامل و الارتباط بين تلك الخصائص المحك الأساسي عند قياس مدى اسهام البيروقراطية في تحقيق الكفاءة الإدارية.

أما نظرية الإدارة العلمية لتايلور فقد ركزت على مبدأ تقسيم العمل و مبدأ التعاون و اعتبرته السبيل لحل التناقضات بين العمال و الإدارة فبدلاً من التصارع على اقتسام ناتج العمل المحدد (أرباح أو أجور) يتم التعاون بين الجميع لزيادة الإنتاج و القضاء على الاسراف و بالتالي زيادة الفائض القابل للتوزيع و يزداد كل من العمال و الإدارة من أنصبتهم.

و بالنسبة لفايول فقد وضع 14 مبدأ للإدارة سماها مبادئ التنظيم، و اعتقد ان هذه المبادئ صالحة و يمكن تطبيقها على جميع المواقف الإدارية و اعتبر الالتزام بها يضمن الفعالية أهمها: تقسيم العمل، السلطة و المسؤولية، المبادأة، الاستقرار الوظيفي للعمال، العدل و المساواة.....الخ.

و مجمل القول أن المدرسة الكلاسيكية قد أولت لمتغير التكوين في علاقته بالكفاءة الإنتاجية أهمية معتبرة، فقد كانت الأمور التنظيمية الهيكلية و الالتزام بها أساس زيادة الانتاج و من ذلك نذكر

تقسيم العمل، تدرج السلطة، الإشراف، الرقابة، مبدأ الرشد و روح الجماعة.

الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة التكوين المهني و الكفاءة الانتاجية

فالنظريات الكلاسيكية و ما انتصفت به من قصور من حيث محدودية المعالجة النظرية للتنظيم باعتباره مغلقا يعمل في بيئة استاتيكية فإن تلك النظريات أفسحت مجالا رحبا لمداخل نظرية لاحقة تناولت التنظيم بشكل أكثر واقعية و عمقا في تحليلاتها و معالجتها بما يكفل تحقيق أفضل للأهداف التنظيمية.

ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية

تمهيد:

1- مدرسة العلاقات الإنسانية لالتون مايو

تقييم النظرية النيوكلاسيكية

ثانيا - النظريات النيوكلاسيكية

تمهيد:

إن تناول نظرية العلاقات الإنسانية ممثلة برائدها إلتون مايو ضمن التراث السوسيولوجي و المعرفي المتعلق بموضوع دراستنا لم يأت وليد الصدفة و إنما نظرا لتوفر مجموعة من المبررات ذات الصلة الوثيقة بالظاهرة موضع البحث المتعلقة << بالتكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية >>.

و من اهم هذه المبررات نذكر:

- اهتمام نظرية العلاقات الإنسانية المتزايدة بالجانب الإنساني (المشاعر، قيم الجماعة، التفاعلات الاجتماعية، الحوافز) الذي من شأنه أن يساهم في رفع الروح المعنوية و تحقيق الكفاءة الإنتاجية.
 - اعتبار عملية التكوين المهني كعملية أساسية تساهم في تحقيق الاتساق و التوازن في المؤسسة.
 - محاولة التأكد من ثبات الصدق الامبريقي للأفكار المطروحة سابقا و للمبدأ الذي يقول أن المؤسسات التي تأخذ في الاعتبار الحوافز الاقتصادية و الاجتماعية سوف تكون على درجة أفضل من ناحية الإنتاج و الإنتاجية من تلك التي تعتمد على الحوافز المادية فقط.
- بهذا الغرض تناولنا في هذا السياق نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو كأحد النماذج الرئيسية الممثلة للتيار أو التوجه النيوكلاسيكي.

1- مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو:

ركزت حركة العلاقات الإنسانية على الأفراد و العمل في بيئة جماعية، حيث تم دراسة و تحليل سلوك المديرين و العمال من خلال ما يعرف بديناميكية الجماعة، و من بين هؤلاء الرواد المبكرين لحركة العلاقات الإنسانية نجد Higo Munsterborg (1863-1916) الألماني الأصل و الذي يعتبر مؤسس على النفس التطبيقي ، هناك تشستر بارنارد CH. Bernard (1889-1961) و الذي نادى من خلاله بتدعيم و نشر التعاون بين العمال و المشرفين من خلال تدريب العمال و تشجيع عمليات الجماعة و العلاقات الاجتماعية في المنظمة و قد ساهم الرواد الأوائل لهذه الحركة في تحسين أداء المنظمة من خلال تحقيق رضى العمال عن وظائفهم، و من ثم يجب حث المديرين أن يكونوا أكثر تعاوناً مع العمال و ذلك للارتقاء بالبيئة الاجتماعية الخاصة بالعمل و تعزيز انطباعات الفرد عن نفسه في المنظمة ⁽¹⁾ و تجدر الإشارة أن المؤسسات الصناعية المسيرة وفق مبادئ الإدارة العلمية عانة الكثير من المشاكل منها الاضرابات ، الغيابات، عدم القدرة على رفع الإنتاج و تحسين نوعه، عدم الولاء، و لذلك جاءت نظرية العلاقات الإنسانية ببعض المبادئ النظرية و التقنيات من أجل حل هذه المشاكل حيث تقوم هذه النظرية حسب باريل و مورغان و غولدنز على نتائج دراسات الهاوتورن، التي تشكل أساس هذه النظرية و كان الهدف الأول من هذه الدراسات هو إيجاد العلاقة بين نوعية الإضاءة و فعالية أداء العمال (شملت الظروف الفيزيائية للعمل و مدى تأثيرها على أداء العمال).

لكن هذه الدراسة فشلت لأنها لم تجد أي علاقة ارتباطية قائمة بين متغير الإضاءة و فعالية أداء العمال لكنها توصلت إلى نتيجة إيجابية و المتمثلة في وضع إطار نظري جديد للسلوك التنظيمي في المصانع و قد تبلورت هذه الفكرة عند إلتون مايو حيث أكد في كتابه المسمى "المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية" بأن الحاجات الاجتماعية للعمال أهم من الحاجة الاقتصادية بالرغم من أهمية هذه

(1) ثابت عبد الرحمان ادريس، مرجع سابق، ص-ص 264-265.

الأخيرة ، و هكذا فإن الاهتمام قد تحول من تمجيد الروح المعنوية إلى التركيز على الناحية الجماعية (1) و الجماعة و دورها في تشكيل سلوك الفرد و ضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة و المعايير التي تحكمها (2)، و لقد بدأت بدراسة المتغيرات و على العموم يمكن تلخيص مساهمة هذه النظرية فيمايلي:

- ترتبط العلاقات الجيدة بمناخ العمل السائد الذي يتطلب توفير مسارات الترقية أمام الأفراد و هذه المسارات ترتبط بمسألة التكوين المهني و إعداد الأفراد.
- تتدرج العلاقات الاجتماعية المشجعة على العمل في إطار مناخ العمل السائد الذي يعكس شبكة العلاقات الاجتماعية الأفقية و العمودية.
- الفرد إنسان له تكوينه النفسي و الاجتماعي.
- تتأثر إنتاجية الفرد أكثر ليس بزيادة الأجور و غيرها من العوامل المادية و لكن بزيادة الاهتمام و الاعتراف و التقدير من جانب المشرفين و الإدارة. (3)
- تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات و تعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم. (4)

لقد أحدثت نتائج الدراسات التي توصل إليها رواد حركة العلاقات الإنسانية تحولا كبيرا في الفكر الإداري و التنظيمي و التي حولت الاتجاه الكلاسيكي من التركيز على الجوانب الفنية و المادية في الإنتاجية إلى التركيز على الحاجات الاجتماعية و العلاقات الإنسانية، كما ركزت هذه الحركة على أهمية التنظيم غير الرسمي و تأثيره على سلوك الأفراد و على الروح المعنوية للعاملين و أثرها على

(1) مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 77.

(2) السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 134.

(3) المرجع نفسه، ص 139-141.

(4) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة، الأردن، 2000، ص 66.

الإنتاج و توطيد الروابط بين العمال و الإدارة و ذلك من اجل حل المشكلات الواقعة و المستمرة داخل مؤسسات العمل.

إضافة إلى ذلك فقد اظهرت أهمية نمط الإدارة و الحاجة إلى تدريب المديرين و المشرفين لتنمية مهارات العلاقات الشخصية و الاتصالات و الدافعية لديهم، كما ركزت الحركة على الاهتمام بدناميكية الجماعة و تأثيرها على إنتاجية الفرد و لكن ينفي انها أغفلت جوانب عديدة مما دعى إلى انتقادها و من هذه الانتقادات يمكن أن نشير إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية أنها اهملت ما يعرف بالعلاقات الصناعية، التي توجد داخل تنظيمات العمل و المؤسسات الصناعية و الدور الذي تلعبه النقابات العمالية، و لم تعط اهتماما ملحوظا إلى علاقة المصنع بالمجتمع الخارجي أو النسق الاجتماعي الأكبر و تجدر الإشارة كذلك أن أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية ركزت على أهمية الاشباع الاجتماعي داخل المؤسسات الصناعية كالانتماء نحو العمل، و أغفلت التركيز على أبعاد اقتصادية أخرى كالمكافأة و زيادة الأجور و توزيع الدخل و الأرباح⁽¹⁾.

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 66.

تقييم النظريات النيوكلاسيكية:

على اعتبار أن العنصر البشري في النظرية الكلاسيكية لم يكن من المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي و لكنه كان من المعطيات التي تتأقلم و تتكيف طبقا لنوع العمل الموكل إليها و ظروفه دون أن يكون لها إدارة خاصة فقد كان للنظريات النيوكلاسيكية بمختلف توجهاتها الإيديولوجية و الفلسفية التأكيد على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري و ضرورة إشباع رغباته الإنسانية و ذلك كوسيلة لتحسين الإنتاجية.

و نذكر من هذه النظريات نظرية العلاقات الإنسانية، و قد تناولنا في هذا السياق إلتون مايو كأحد الممثلين الرسميين لهذا الاتجاه في التفكير التنظيمي و قد اوضحت حركة العلاقات الإنسانية أن الإشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية فحسب بل هناك حاجات غير اقتصادية قد تكون أكثر أهمية، يسعى الإنسان إلى إشباعها و بالتالي يجب على التنظيم أن يوفر فرص إشباعها هي أيضا و ذلك من خلال تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل و توفير القيادة الديمقراطية و تنمية الاتصالات بين الإدارة و الجماعات المختلفة في التنظيم، و بالمقابل تشجيع الاتصال بين تلك الجماعات.

و يمكن تلخيص مساهمة العلاقات الإنسانية في تدعيم دراستنا الراهنة المتعلقة <<بالتكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية>> من خلال:

- ارتباط مسارات الرقي أمام الفرد بمسألة التكوين و إعداد الأفراد.
- المؤسسات التي تأخذ في عين الاعتبار الحوافز الاقتصادية و الاجتماعية سوف تكون على درجة أفضل من ناحية الإنتاج و الإنتاجية من تلك التي تعتمد على الحوافز المادية.
- تساهم الجماعات الغير الرسمية بشكل واضح في تأثير على سلوك الأفراد العاملين وزيادة معدل

الكفاءة الإنتاجية

و عليه فإن أنصار هذه النظرية يتناولون المؤسسة باعتبارها نظاما اجتماعيا تلعب فيه المشاعر و العواطف و قيم الجماعة و الحاجات الاجتماعية دورا هاما في تحقيق الكفاية الإنتاجية و زيادة الفاعلية التنظيمية.



ثالثا - نظريات الدافعية:

تمهيد:

- 1- نظرية تدرج الحاجات لماسلو
- 2- نظرية المعرفة لابراهيم كورمان
- 3- نظرية ذات العاملين لفريدريك هزبرغ
- 4- نظرية الدافع للانجاز لماكليند
- 5- نظرية (X) و نظرية (Y) لدوجلاس ماجروجر
- 6- نظرية التوقع لفيكتر فروم
- 7- نظرية الدافعية لرنسيس ليكرت

تقييم النظريات الدافعية

ثالثا - نظريات الدافعية

تمهيد:

لقد تعددت المداخل النظرية و التوجهات الفكرية التي تناولت قضية التكوين المهني في علاقته بالكفاءة الإنتاجية.

و تشكل نظرية الدافعية إحدى أهم المقاربات النظرية ذات العلاقة الدالة بموضوع دراستنا و لقد كان الغرض من تناولها بين التراث النظري لعلم الاجتماع المهني:

- التعرف على مختلف المتغيرات التي تبناها رواد هذه المداخل النظرية (الدافعية) و المرتبطة بتفسير سلوك الفرد في موقع العمل.

- التعرف على الكيفية المثلى التي يجب أن تضعها الإدارة في حساباتها من أجل إثارة دافعية العمال للعمل و زيادة معدل إنتاجيتهم.

- التعرف على إسهام رواد نظريات الدافعية في إلقاء الضوء على أحد أو بعض المتغيرات المتعلقة بموضوع دراستنا (تنمية قدرات العاملين، زيادة معارفهم، زيادة خبراتهم، تحقيق رضاهم، رفع الروح المعنوية، زيادة الإنتاجية...) و كيف يمكن أن تسهم هذه المتغيرات في تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

و لقد قدم رواد المدخل السلوكي العديد من الإسهامات الهامة التي كان لها عظيم الأثر في

وقتنا الحاضر و من هذه الإسهامات نذكر مايلي:

1- نظرية تدرج الحاجات لماسلو

2- نظرية المعرفة لأبراهام كورمان

3- نظرية ذات العاملين لفريدريك هزبرغ

4- نظرية الدافع للإنجاز لماركلياند

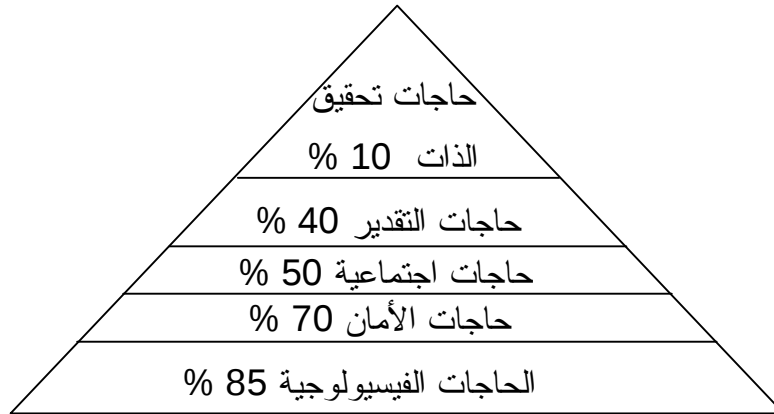
5- نظرية (X) و نظرية (Y) لدوجلاس ماجروجر

1- نظرية تدرج الحاجات لماسلو:

من التحليلات الرائدة و التي تعد البداية العلمية و المنظمة في دراسة الدافعية نظرية تدرج الحاجات للباحث "أبراهام ماسلو" و يتركز فيها مفهوم الدافعية على مفهوم الحاجات الإنسانية، و الدافعية هي القوى التي تمكن الفرد من الانتقال من حالة اللاتوازن إلى حالة التوازن بتحقيقه الهدف.

و قد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبت في هرم و تدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم و هي الحاجات الأكثر إلحاحا إلى حاجات تحقيق الذات و هي الحاجات الأقل إلحاحا و يقوم التحليل على النحو التالي:

شكل رقم (1): تدرج الحاجات و نسب إشباعها لدى الفرد العادي



المصدر: عبد الفتاح بوخمم ، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم

الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، جوان 2001، ص-ص 138-139.

الحاجات الفسيولوجية : و هي الحاجات الأساسية للفرد التي تقوم بدور فعال في دفع الإنسان و تتمثل

هذه الحاجات في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي و الفيزيولوجي كالماء و الهواء و

الأكل و الجنس⁽¹⁾.

(1) ناصر محمد العديلي، مرجع سابق ص 154 .

حاجات الأمان: و هي تتمثل في توفير البيئة الآمنة و المساعدة على كينونة الفرد و بقاءه مثل الأمن،

الثبات، الحماية، الحرية من الخوف، الحرية من القلق...الخ. (1)

الحاجات الاجتماعية: و تتمثل في تحقيق التفاعل الاجتماعي و التطبيق على المؤسسات فإن هذا النوع

من الحاجات يكمن في حاجة العمال للانتماء إلى الجماعة الرسمية و غير الرسمية و الانتماء إلى

المؤسسة، و تكوين صداقات حتى يؤدي إدراكه لما يتميز به من قوة و قدرة على مواصلة الحياة.

حاجات التقدير و الاحترام: و تتمثل حاجات التقدير في تأكيد شعور الإنسان بالثقة في نفسه و اعتراف

الآخرين به و بأهميته بين الناس. (2)

حاجات تحقيق الذات: هي من أصعب أنواع الحاجات النفسية، و هي تتعلق بالحاجات الخاصة اتجاه

الفرد في التعبير عن ذاته، ممارسة قدراته و مواصلة تطوير شخصيته على الإبداع و الابتكار كما

يقول ماسلو "هي التطبع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون". (3)

و إسنادا إلى التحليل الذي تقوم عليه هذه النظرية حتى يحقق المسير هدف الاستغلال

الأمثل لموارد المؤسسة يجب الكشف دائما و باستمرار عن الحاجات غير المشبعة للمرووسين لأن

الحاجة غير المشبعة هي الموجه الأساسي لسلوك الفرد، و يمكن أن نضع تصورا عن كيفية إشباع هذه

الحاجات في المؤسسة كما يلي:

الحاجات الفيسيولوجية : تشبع بالأجر الكافي و الامتيازات العينية المتنوعة.

(1) مرجع نفسه ، ص 155.

(2) جلال الدين الغزاوي، مهارات الممارسة في العمل الاجتماعي، مطبعة الإشعاع الفنية، 2001، ص-ص

74-82.

(3) فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الجامعة الأردنية، عمان، 1982، ص 139.

حاجات الأمان: يمكن تحقيقها بظروف العمل الملائمة، الوضعية الدائمة، و التأمينات المختلفة (التأمينات الصحية، التأمينات ضد المخاطر و التقاعد المضمون).

الحاجات الاجتماعية: تشبع بتنمية روح الفريق، اللقاءات الدورية مع المرؤوسين و تنظيم العمل بالطريقة التي تمكن الأفراد من الاتصال.

حاجات التقدير و الاحترام: و يمكن تحقيقها عن طريق الاعتراف بالإنجازات، تكليف الأفراد بأنشطة فعلية، الإشراك في اتخاذ القرارات، تفويض سلطات أكثر، استفادة الأفراد من برامج تكوين لتمكينهم من رفع مهاراتهم و الترقيات.

حاجات تحقيق الذات: و تشبع بإسناد مهام إلى الأفراد تمكنهم من استخدام قدراتهم الفكرية و الفنية، وتمكنهم من الاستفادة من برامج التدريب للحصول على المعلومات الضرورية التي تساعد على تحقيق استغلال مهاراتهم. (1)

و برغم الشهرة التي لاقتها نظرية ماسلو فإن هناك بعض الانتقادات الموجهة لهذه النظرية و من أهمها نشير إلى ترتيب الحاجات التي تختلف باختلاف الأفراد، فليس بالضرورة أن ينتقل الفرد من إشباع حاجة ملحة إلى إشباع حاجة أقل إلحاحا و أكثر رقيا، كما يختلف الأفراد في درجات الأهمية و الأوزان التي يعطونها لكل حاجة من الحاجات كما أن لعامل الزمن دورا مهما في ترتيب حاجات الفرد و درجة الأهمية التي يخصصها لكل منها. (2)

إن حرص أي مؤسسة على تلبية الحاجات المذكورة في هرم ماسلو للحاجات و لو بنسبة معتبرة و ذلك من خلال إدماج العامل في دوراته تكوينية و التي تساهم في زيادة معارفه و تنمية

قدراته مما يسمح له بالتدرج في السلم الوظيفي، و زيادة تلبية حاجاته الاجتماعية، و زيادة تقديره و احترامه

(1) عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سابق، ص 140.

(2) ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص 157.

من طرف زملاء العمل و هذا ما يؤدي إلى زيادة ارتباطه بالمؤسسة التي يعمل بها، كلها عوامل من شأنها أن تساهم في رفع الروح المعنوية للعامل و زيادة دافعيته للعمل مما يحقق كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

2- نظرية المعرفة لأبراهام كورمان:

تشكل هذه النظرية إحدى النظريات التوازنية حيث يفترض كورمان أن الأفراد على العموم يسعون دائما لإرضاء و تحقيق تلك الحاجات التي تمكنهم من الحصول على أكبر توازن معرفي ممكن بالإضافة إلى كل ذلك يرى كورمان أن ذلك التوازن يتوقف على عوامل أساسية أخرى هي: **التقييم الذاتي:** أي مدى تقدير و تقييم الفرد للسلوك الذي سوف يشرع فيه من حيث ملائمة السلوك و جديته من أجل التخفيف من حالة الارتياح.

إدراك الذات: يرى كورمان أن الأفراد بصفة عامة يندفعون للقيام بسلوك معين أو بعمل معين إذ كان هذا الأخير يتماشى مع إدراكهم السابق حول طبيعة ذلك العمل.

تقدير الذات: لقد بينت العديد من الدراسات أنه بإمكان تقدير الذات كبعد من أبعاد مفهوم الذات لتعديل الكثير من السلوكيات في أكثر من موقف و عليه فالعامل في عمله لا يبذل جهدا كافيا و لا يظهر دافعية للعمل إلا إذا كان العمل يوفر له إشباع تلك الحاجات التي تساهم في الرفع من تقدير ذاته.

و خلاصة الأمر فإن كورمان يرى بأن دافعية العمال تتحد بمدى توافق العمل مع الأبعاد الرئيسية الثلاثة للعامل: التقييم الذاتي، الإدراك الذاتي و تقدير الذات و التي تعتبر عناصر أساسية في

مفهوم الذات لدى الشخص العامل، و التي يجب مراعاتها كسمات شخصية كلما تعلق الأمر بمحاولة تحسين دافعية العمال. (1)

(1) أحمد دوفه، الأبعاد المعرفية و الانفعالية لدافعية العمل، مجلة العلوم افسانية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، عدد 17 جوان 2002، ص 152.

3- نظرية ذات العاملين لفريدريك هزربرغ:

قدم الباحث "فريدريك هزربرغ" في سنة 1999 تحليلا آخر لمفهوم الدافعية و ذلك من خلال دراسة موسعة شملت 200 مهندس و محاسب في مجموعة من المنظمات، و قد وجه الباحث إلى أفراد العينة سؤالين الأول يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة الرضا عن العمل في كثير من الحالات و في السؤال الثاني يطلب من الأفراد ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحاجة من الرضا عن العمل و صنفت نتائج الدراسة في مجموعتين: مجموعة العوامل الصحية و الدافعية. (1)

أ- العوامل الصحية:

يؤدي عدم توافر و وجود هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة الاستياء و عدم الرضا لدى الموظف، و هي ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات و قد حددت عشرة عوامل صحية:

- سياسات الشركات و إدارتها
- العلاقات مع المرؤوسين
- ظروف العمل
- العلاقات مع الزملاء
- الحياة الشخصية
- العلاقات التبادلية مع المشرف
- الاستقرار في العمل
- الإشراف الفني
- الراتب
- المركز و المكانة

ب - عوامل دافعية:

و هي تلك العوامل المرتبطة بجوهر العمل، إذا توافرت تؤدي إلى دافعية قوية و درجة

(1) عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سابق، ص 140.

عالية من الرضا، و لكن عدم توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الاستياء و عدم الرضا لدى العامل و أهم هذه العوامل:

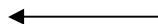
- الانجاز في العمل
- طبيعة العمل نفسه و مستواه
- التقدم و الترقى في العمل
- إمكانية النمو و التطور الشخصي (1)
- الاعتراف بالانجاز

و جوهر نظرية العوامل المزدوجة يستند على ضرورة قيام المؤسسة بإشباع العوامل الصحية إلى المستوى الذي يزول فيه الشعور بحالة عدم الرضا، و بعدها تنتقل المؤسسة إلى التركيز على إشباع العوامل الدافعة، و هذه الأخيرة غير قابلة للإشباع.

و إذا تمعنا في نظرية العوامل المزدوجة و عن كيفية توظيفها لحث العنصر البشري على العمل فإننا نجد أنها غير بعيدة عن نظرية تدرج الحاجات لماسلو.

شكل رقم (2): العلاقة بين نظرية هرز برغ و نظرية ماسلو

و نظرية ماسلو	نظرية هرز برغ
حاجات تحقيق الذات	الاعتراف - الإنجاز - النمو الوظيفي -
حاجات التقدير	المسؤولية - العمل نفسه - التقدم - المركز
حاجات اجتماعية	سياسة المنظمة - طبيعة الإشراف -
حاجات الأمان	العلاقات بين الأفراد - ظروف العمل -



حاجات الفيسيولوجية	الأجر - علاقة المشرف بالأفراد.	
--------------------	--------------------------------	--

المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سابق، ص - ص 141-142

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الفرد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص-ص 117-117.
و من خلال هذا العرض المختصر يتضح أنه كلما زادت المؤسسة من الجهد المبذول لغرض إشباع هذه العوامل (الصحية، الدافعة) فإن درجة الرضا العام تزداد و بالمقابل لتزداد دافعية الأفراد للعمل و بالتالي يزداد الإنتاج و تحقق الكفاءة الإنتاجية.

4- نظرية الدافع للإنجاز لماكلياند:

لم يهتم لماكلياند بتحديد العلاقات المتدرجة أو الهرمية بين الحاجات الإنسانية كما فعل ماسلو، و اهتم بالنتائج السلوكية المحددة لهذه الحاجات و كان يعتقد أن محرك السلوك أساسا هو الحاجات الرئيسية الثلاثة:

1- الحاجة للإنجاز

2- الحاجة للقوة

3- حاجات الانتماء

و يرى هذه الحاجات تحدث في إطار كلي و متماسك و تتصرف مفهوم الحاجة للإنجاز إلى حاجات الفرد لتحقيق الكفاءة أو التفوق و يعرفه لماكلياند بأنه الأداء في ضوء مستوى الامتياز أو مجرد الرغبة في النجاح و هو من أهم دوافع العمل⁽¹⁾ و يشرح لماكلياند هذه الحاجات كما يلي:

1- الأفراد الذين يكون لديهم (حاجة القوة) يبحثون عن فرص كسب المركز و السلطة و هم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.

2- الأفراد الذين يكون لديهم (حاجة الإنجاز) يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي و التفوق، و هم يتحلون بالعديد من الخصائص و المميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية الشخصية في حل المشكلات و اتخاذ القرارات و وضع الأهداف.⁽²⁾

(1) جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2002، ص 361.

(2) ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص 163

3- الأفراد الذين يكون لديهم (حاجة الانتماء) يبحثون في المؤسسة فرصة تكوين علاقات صداقة جديدة، و هؤلاء يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل⁽¹⁾ و لقد أكد لماكلياند على أهمية الحاجة للإنجاز في تحقيق التقدم و النمو الاقتصادي في أي مجتمع، و أن الدول غير المتقدمة يمكن تحسينها بشكل جذري من خلال إثارة و توليد الحاجة للإنجاز في أفراد الشعب.⁽²⁾ و على هذا الأساس ترى هذه النظرية انه بإمكان تقييم الفرد و تنمية حاجاته للإنجاز عن طرق التكوين المهني و هذا ما يشعره بالرضا و يساعد على تحقيق مستوى أفضل للأداء و الإنتاج.

5- نظرية (X) و نظرية (Y) لدوجلاس ماجروجر:

نظرية (X) كما سماها ماجروجر للدلالة على وجهة النظر التقليدية والتي تتضمن أن الفرد:

- 1- بطبيعته يكره العمل ، و وسوف يتجنبه أو يتهرب منه إذا كان في استطاعته.
- 2- بسبب الخاصية السابقة و الخاصة بكره العمل يجب إجبار الكثير من الأفراد على العمل و توجيههم و مراقبتهم و تهديدهم بالعقاب كمدخل لدفعهم للعمل و إنجاز الأهداف التنظيمية بطريقة ملائمة.
- 3- يفضل الفرد المتوسط التوجيه، و يتجنب تحمل المسؤولية و لديه القليل من الطموحات و يرغب في الإحساس بالأمان فوق كل شيء.

توضح وجهة النظر هذه أن الدافع للعمل هو الخوف، و يتطلب هذا من المدير أو المشرف

المتابعة عن قرب للمرؤوسين إذا ما رغبتنا في إنجاز الأهداف التنظيمية حتى لو تحققت أهداف الفرد في

الأمان و الاستقرار و يعني هذا باختصار أنه ينبغي على المدير أن يحمي الفرد من عيوبه أو أوجه النقص الكامنة به.

(1) ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص 163.

(2) حسين حريم، مرجع سابق، ص 116.

أما نظرية Y كما أطلق عليها ماجروجر أي تكامل الأهداف و التي تتضمن:

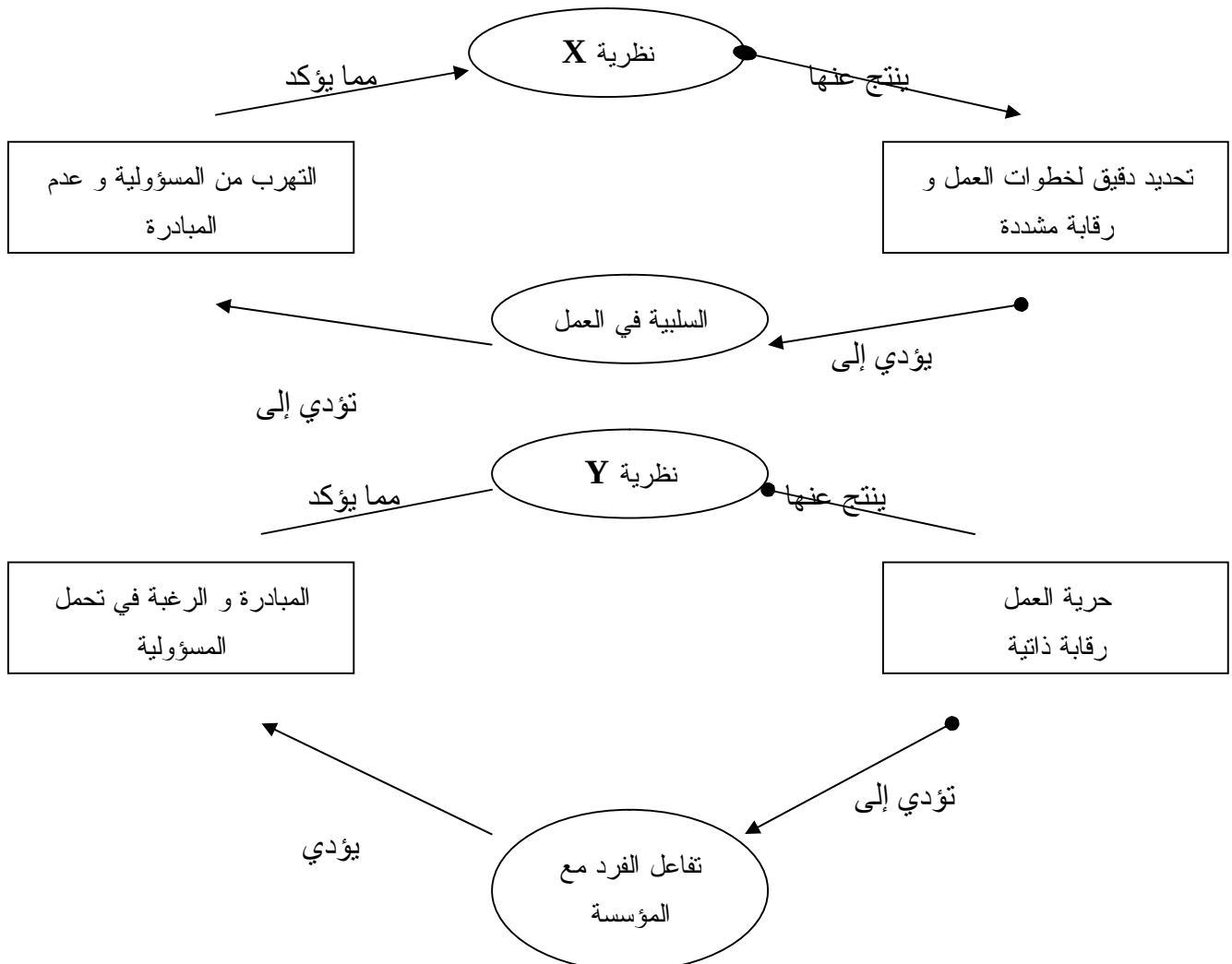
- 1- استخدام الجهد البدني و الذهني في العمل أمر طبيعي، و يتوقف مدى كون العمل مصدرا للرضا (و الانجاز التطوعي) أو مصدرا للعقاب (و تجنبه إذا أمكن ذلك) على ظروف و شروط الرقابة.
- 2- لا تعتبر الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب الوسيلة الوحيدة للحفز نحو الأهداف التنظيمية، فسوف يباشر الفرد التوجيه و الرقابة الذاتية إذا ما توفرت الظروف الملائمة.
- 3- تحقيق الأهداف هي وظيفة و دور المكافآت و التواب المصاحبة للإنجاز-فكل جزء دلالة- فتحقيق الذات و الحاجات أو المطالب الإنسانية يتولد عنها مجهود موجه نحو إنجاز الأهداف التنظيمية.
- 4- يتعلم الفرد المتوسط و في ظل الظروف الطبيعية ليس فقط قبول المسؤولية، و إنما السعي و البحث عنها.

5- يصاحب المقدرة على الممارسة درجة عالية من الطموح و الابتكار و الإبداع في حل المشاكل التنظيمية.

6- في ظل الظروف السائدة في المجتمع الصناعي الحديث لم يتم استخدام القدرات الذهنية إلا للفرد متوسط الذكاء. (1)

(1) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إرادة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ب ط، 1993، ص - ص 359-360.

شكل رقم (3) : نظرية (X) و (Y)



المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سابق، ص 144.

و ما يمكن أن نستخلصه من خلال العرض المختصر لنظرية ماجروجر و علاقته بموضوع الدراسة الراهنة المتعلقة "بالتكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية" أن ماجروجر ركز على أهمية تكوين العنصر البشري في المؤسسة و يظهر ذلك بشكل جلي من خلال الغرض الذي قامت عليه نظرية (Y) فالفرد يتصف حسب هذه النظرية بكونه إنسان طموح و ذكي و يريد أن يعمل و يحب عمله، كون العمل بالنسبة إليه مطلب ضروري و رغبة طبيعية مثله في ذلك مثل اللعب و الراحة، كما أنه يتمتع بالقدرة على الإبداع و المبادأة و الرغبة في تحمل المسؤولية و مشاركة الجماعة في تحقيق أهدافها ⁽¹⁾ و لأجل استغلال طاقاته الكامنة على المؤسسة أن تنظم دورات تكوينية من شأنها أن تزود العمال بالمعلومات و المعرفة الفنية اللازمة و بأساليب و طرق الأداء الضرورية و هذا ما يولد لديهم روح المسؤولية و يفتح المجال أمامهم للابتكار، الإبداع ، والإنجاز.

(1) علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد: منهج تحليله، ، القاهرة، 1975، ص 131.

تقييم نظريات الدافعية

من تحليل الدافعية كما وردت في ظل السلوك التنظيمي المختلفة، يتضح أن الحاجات الإنسانية هي المحدد الأساسي لسلوك الأفراد و دوافعهم في العمل، و مفهوم الدافعية تطور بتطور نظريات التنظيم.

و الدافعية هي ذلك الشيء (قوة/محرك) الذي ينشط و يحرك سلوك الفرد و يوجه هذا السلوك و يحافظ عليه، و تتوقف دافعية الفرد و رغبته في الإنجاز و الأداء على محصلة تفاعل عدة متغيرات مختلفة، منها ما تعلق بيئة العمل، و هذا يتطلب و يقتضي تبني مدخلا متكاملًا شاملًا

للدافعية، يركز على العلاقات و التفاعلات بين المتغيرات السابقة بدلا من التركيز على موضوع محدد، و عندها يمكن تحقيق فهم أعمق للعملية الدافعية.

إن نظريات الدافعية التي استعرضناها في وقت سابق تعالج كل واحدة منها مجموعة أو أكثر من المتغيرات السابقة، و لا تعتبر أي منها شاملة متكاملة لأنها لا تأخذ في الاعتبار جميع المتغيرات و الربط فيما بينها. و قد ساعدت هذه النظريات كثيرا على زيادة وعي و إدراك المديرين بماهية الدافعية و أهميتها، و تطوير قدراتهم و مهاراتهم في تطبيق بعض وسائل و فنون الدافعية المختلفة في العمل.

بالنسبة لنظرية تدرج الحاجات لآبراهام ماسلو فيرتكز مفهوم الدافعية على مفهوم الحاجات الإنسانية، فقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبت في هرم من الحاجات الفسيولوجية الأكثر إلحاحا في قاعدة الهرم إلى الحاجات الأقل إلحاحا في قمة الهرم، و هي الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمان، حاجات اجتماعية، حاجات التقدير ، حاجات تحقيق الذات، فالحاجات الفسيولوجية هي أقوى المجموعات و هي التي تشكل دافعا للفرد حتى إن كانت الحاجات الأخرى غير مشبعة، و حاجات الأمان فيقابلها في المؤسسة حاجات العمال إلى الأمان الوظيفي و الحاجة للحصول على تقاعد نهاية العمل و الحماية ضد الإصابات و حوادث العمل.

و الحاجات الاجتماعية تتمثل في حاجة العمل للانتماء إلى الجماعات الرسمية و غير الرسمية و الانتماء إلى المؤسسة و تكوين صداقات.

و تتمثل حاجات التقدير و الاحترام و تضم تلك الحاجات المتعلقة بالشعور و بالكفاءة و الجدارة و الاستقلالية و الثقة بالنفس و التقدير.

أما حاجات تحقيق الذات فهي تتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته و ممارسة قدراته بمعنى آخر الكفاح من أجل إدراك أقصى القدرات الذاتية.

و بالنسبة لنظرية ذات العاملين لفريدريك هزبرغ فهي تركز على زيادة الإشباع الكلي و على العوامل الدافعة التي تحقق الرضا الكلي عن الوظيفة و من ثم تحسين و تطوير الأداء الذي تسعى إليه الإدارة لتحقيق الفعالية و هذه العوامل هي العوامل الصحية و العوامل الدافعية.

أما نظرية الدافع للإنجاز لماكليلند لم يهتم بتحديد العلاقات المتدرجة أو الهرمية بين الحاجات الإنسانية ، كما فعل ماسلو إنما اهتم بالنتائج السلوكية المحددة لهذه الحاجات و كان يعتقد أن محرك السلوك أساسا هو الحاجات الرئيسية الثلاثة: الحاجة للإنجاز و الحاجة للقوة و حاجات الانتماء و قد توصل إلى أن الأفراد ذوي حاجات الإنجاز العالية يحققون مستويات أفضل من الأداء، كما أن التكوين يمكن أن يزيد الفرد للإنجاز بالشكل الذي يساعد على تحقيق مستويات أفضل من الأداء و الفعالية.

و بالنسبة لنظرية (X) و نظرية (Y) لدوجلاس ماجروجر، فنظرية (X) يوضح فيها أن الدافع للعمل هو الخوف و يتطلب من المدير المتابعة عن قرب للمرؤوسين و هذا يعني أن المدير يحمي الفرد من عيوبه و أوجه النقص الكامنة فيه.

أما نظرية (Y) فمن خلالها يتضح الأهمية إلى تكوين الموارد البشرية، فالأفراد يتصفون بقدرتهم على تحمل المسؤوليات و لديهم مل الاستعداد لتحقيق أهداف المنظمة إلى جانب ذلك فهم يمتلكون القدرات على الإبداع، و على المؤسسة أن تتيح لهم الوسائل لإشباع حاجاتهم المختلفة و هذا سيؤدي حتما إلى نتائج إيجابية على مستوى المؤسسة.

لأشك أن السلوكيين أجادوا في تركيزهم على أهمية الموارد البشرية و فهم حاجات العاملين و الأنماط و الأساليب السلوكية للأفراد و المجموعات معا، و إذا أردنا أن نلخص بكلمات الإدارة السلوكية فإننا نقول إنها إدارة البشر ، فالمؤسسة دون موارد بشرية لا وجود لها و يبدو أن إدارة

البشر كما رآها رواد الإدارة السلوكية هي إدارة الحاجات و التصرفات على أسس و قواعد التجارب و التجانس و التكامل بين طرفي الإنتاج.

رابعاً: النظريات الحديثة

تمهيد:

1- نظرية البنائية الوظيفية

1-1- تصور تالكوت بارسونز للتنظيم

1-2- تصور اتزيوني للتنظيم

1-3- تصور روبرت مرتون للتنظيم

1-4- تصور فليب سلزنيك للتنظيم

1-5- تصور جولدنر للتنظيم

2- مدخل رأس المال البشري

3- لروبرت بلاك و جيمبس موتو

4- الشبكة الإدارية لروبرت بلاك و جيمبس موتو

تقييم النظريات الحديثة

تمهيد:

لا يمكن أن نتجاهل أهمية العلاقات الإنسانية و الاجتماعية التي أشارت لها حركة العلاقات الإنسانية و ضرورة وجودها بالمؤسسة لما لها من دور بارز في المحافظة على تماسك الجماعة و الحفاظ على الأيدي العاملة المؤهلة ، و كذا توفير مناخ تنظيمي سليم يشجع العاملين على الإبداع و الابتكار و يخلق الانسجام و التعاون.

و لكن الاهتمام بالعنصر البشري و إعطائه الأولوية باعتباره العنصر الأول و الأخير في العملية الإنتاجية يمثل محور اهتمام النظريات الحديثة و ذلك يتم من خلال تكوينهم و تنمية قدراتهم العلمية و الفنية و التقنية، لذا تم تناولها في هذا الفصل بغرض التعرف على الكيفية التي يتم بها الاستغلال الأمثل للموارد البشرية من أجل الوصول إلى تحقيق الكفاءة الانتاجية.

و من بين الإسهامات و المداخل النظرية التي تناولناها بالدراسة في هذا الصدد:

1- نظرية البنائية الوظيفية

2- مدخل رأس المال البشري

3- الشبكة الإدارية

نظرية البنائية الوظيفية:

إن التناول الوظيفي، يتبنى تصورا نظريا لتوازن المنظمة، و يمثل هذا التصور الجديد في النموذج العضوي الذي يهدف إلى تبيان الوظائف التي تضمن صيانة المنظمة لتحقيق أهدافها المرسومة، بالاعتماد على جملة من الشروط الداخلية و الخارجية.⁽¹⁾

1-1 - تصور تالكوت بارسونز للتنظيم:

كما أوضحها بارسونز عندما تصور التنظيم نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجاعات و الأقسام و الإدارات، فالنسق القيمي في التنظيم مستمد من النسق القيمي للمجتمع و هو الذي يحدد كل الظروف الداخلية و الخارجية التي يواجهها التنظيم بأنه نسق اجتماعي و هذا الأمر أشار إليه بارسونز عندما عرّف التنظيم بأنه نسق اجتماعي منظم أنشأ من أجل تحقيق أهداف محددة ، و ينقسم هذا النسق إلى ثلاث أنساق فرعية و هي: النسق الفني، النسق الإداري و النسق التنظيمي. و هذه الأنساق الفرعية تتربط فيما بينها و كل نسق يعتمد على الأنساق الأخرى، و يضيف بارسونز أن هذا التنظيم إذا أراد الحفاظ على وجوده و استمراره يجب عليه أن يقوم بالمتطلبات الوظيفية اللازمة و هي:

- التكيف و يقصد به كيفية حصول المؤسسة على الموارد المادية و البشرية من المحيط الخارجي الذي تعمل فيه.

- إنجاز لأهداف و هي الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها و هي علة وجود أي تنظيم.

- التكامل يشير إلى العلاقات الأفقية التي تنشأ بين أقسام و وحدات التنظيم.

(1) مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 54.

- الكمون هو ما كمن من الشيء و ينقسم إلى قسمين: الأول تدعيم النمط و هو المحافظة على هوية و

ذاتية التنظيم، أما الثاني استيعاب التوترات أي كيفية حل الخلافات و النزاعات في التنظيم.⁽¹⁾

و عموما فإذا أمعنا النظر في الإطار الذي قدمه بارسونز لدراسة التنظيم نجد أنه يؤكد بصفة خاصة على مسألة التوازن و التكامل بين الأنساق الفرعية بينها و بين النسق الاجتماعي الأكبر، و كذا أهمية الوسائل التي تمكن من تحقيق هذا التوازن.

و من خلال عرضنا لهذه النظرية فالتنظيم يقوم على عدة متغيرات منها تقسيم العمل و التخصص، و بذلك فهو ينظر إلى التكوين كمتطلب وظيفي يساعد على تحقيق التكامل و التوازن، و يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يتحدد وضع كل فرد حسب دوره و مكانته داخل المؤسسة اعتمادا على عدد من الخصائص و السمات العامة كالمهارات اللازمة و الحوافز المادية و المعنوية و توزيعها توزيعا عادلا.

و يشير اثريوني إلى وجود صلة وثيقة بين المتطلبات الوظيفية للتنظيم و متطلبات الأفراد، و ذلك من خلال أنماط الأداء و الكفاءة و الفاعلية و الإنجاز و الإشباع العام لدى كل من الفرد و التنظيم، و يتم ذلك في إطار محدد له قواعد ضبط مميزة من أجل إنجاح التنظيمات في تحقيق أهدافها و زيادة فعاليتها و كفاءتها الإنتاجية.

كما يوجد عدة تصنيفات لعناصر الضبط الاجتماعي، ذات أبعاد واضحة و هي فيزيقية

مادية، و رمزية.⁽²⁾

(1) السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 73.

(2) عبد الله عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 174.

1-2 - تصور ائيزيوني للتنظيم:

- و يضيف ائيزيوني أن البنائين عليهم النظر إلى عمليات الاغتراب و الصراع في التنظيمات على أنها عمليات لا مفر منها و يمكن حصر مظاهر الاغتراب في التنظيمات في ما يلي:
- العامل لا يملك وسائل الإنتاج أو ما ينتجه في العمل.
 - يفتقر العامل إلى كل فرصة للابتكار و التعبير عن الذات نتيجة للرقابة و تكرار العمل الذي يؤديه.
 - أنه لم يعد للعامل قدر ضئيل من التحكم في وقت عمله و في المكان الذي ينجز فيه هذا العمل أما الصراع فيكون بين جماعات العمل و الإدارة أي بين من بيدهم السلطة و من ليس بيدهم السلطة و يكون هذا الصراع على المصالح.⁽¹⁾

و عموما نجد ائيزيوني قد تأثر بتحليلات فيبر شأنه شأن زملاءه الوظيفيين أمثال ميرثون و سلزنيك الذين قدموا نقد للبيروقراطية من خلال الاختلافات الوظيفية التي تنشأ عن تطبيقها.⁽²⁾

1-3 - تصور روبرت مرثون للتنظيم:

أما روبرت مرثون فقد قدم إسهاما متميزا في نظرية التنظيم يختلف عن أغلب الإسهامات التي قدمها علماء التنظيم الذين تأثروا تأثيرا كبيرا بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع.

كما أن نظرية روبرت مرثون كانت كرد فعل لنظرية فيبر للتنظيم البيروقراطي التي اهتمت بالرشد و العقلانية، و ركزت على الجانب الرسمي للتنظيم من إشراف دقيق و رقابة صارمة على سلوكات الأفراد و تطبيق القواعد البيروقراطية حرفيا، أما مرثون فقد اهتم بالآثار السلبية المترتبة على ظاهرة التعلم التنظيمي، و تعميم المواقف و الإجراءات على جميع الأنشطة و السلوكات فحسب رأيه فالتعميم لا يصلح في كافة الظروف و المواقف و لا يحقق دائما الفعالية المرجوة لأنه ما يصلح

(1) علي عبد الرازق الجليبي، مرجع سابق، ص 81.

(2) عبد الله عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 174.

في مواقف أخرى و لو ثبت جدارته كفاءته و فاعليته في المرة الأولى. (1)

و بالنسبة لمرثون فإن ثبات السلوك لا يولد الرغبة و الحاجة إلى الشعور بالمسؤولية و القدرة

على التنبؤ و قد رتب عنه ثلاث نتائج:

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

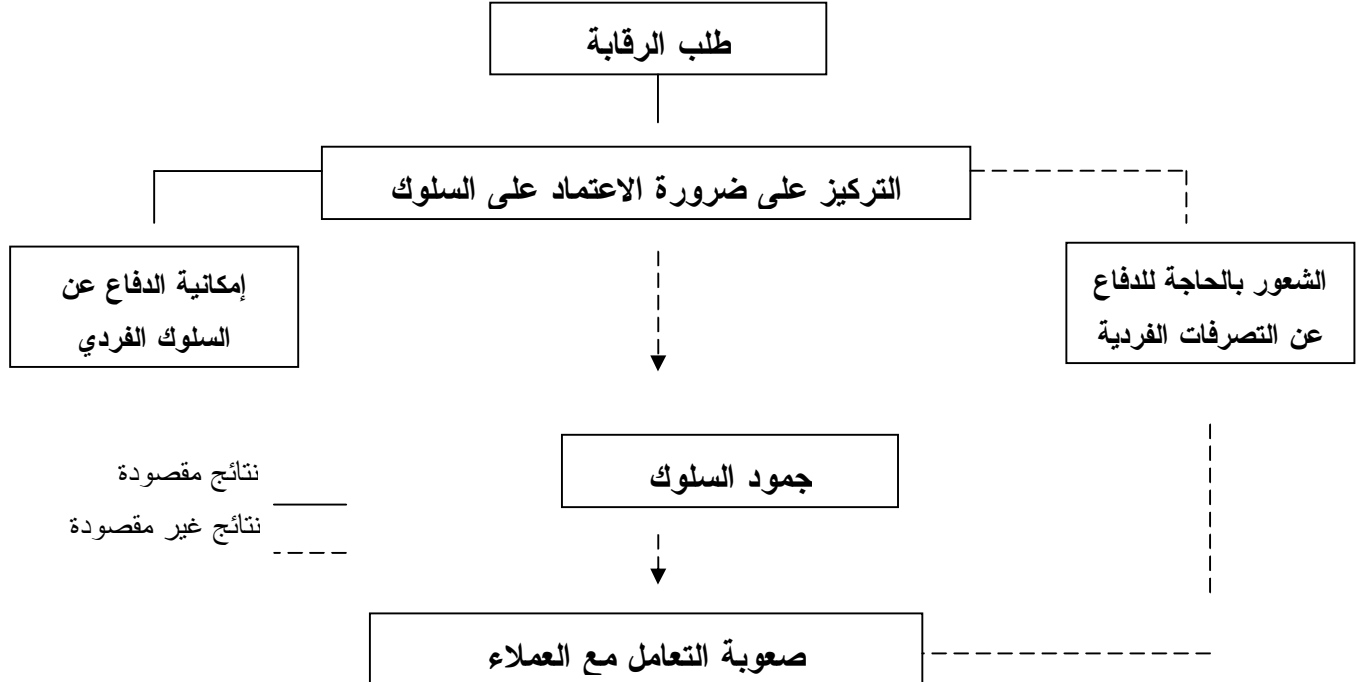
ب- زيادة استيعاب أعضاء التنظيم للقواعد و القوانين و إجراءات العمل نتيجة لتكرارها.

ج- كلما كان السلوك ثابتا كلما اعتمد التنظيم على مقولات موضوعية ثابتة و محددة في اختيار

القرارات مما يؤدي إلى التقليل من البحث عن البدائل، فتقسيم العمل يقتضي بالضرورة تكوين

الأفراد و إعدادهم إعداد جيدا و وضعهم في التخصص الذي يوافق قدراتهم و مؤهلاتهم. (2)

شكل رقم (5) : نموذج البيروقراطية المعدل "مورثون"



المصدر: علي السلمي، مرجع سابق، ص 41.

(1) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2، 1980، ص 81.

(2) السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 81.

و على العموم فإن البنائية الوظيفية تنظر للمؤسسة على أنها وحدة اجتماعية لها أهداف محددة و واضحة نسبيا تسعى لتحقيقها، و أن هناك جملة من المتطلبات الوظيفية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا أراد البقاء، و طالما أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على ملائمة الوسائل للأهداف ، فإن البنائية الوظيفية أعارت أهمية كبيرة لمشكلة النظام الاجتماعي و علاقة المؤسسة بالبيئة.

و في هذا الإطار ركزت على حشد الموارد التنظيمية و رفع كفاءة الأفراد الفاعلين من خلال عملية التنشئة، و التكوين للمحافظة على توازن النسق و استقراره . فعمليتي التكوين و التأهيل يعتبران من المصادر الأساسية لضمان السير الحسن للمؤسسة فمن خلال إعداد الأفراد و وضع السياسات التكوينية المناسبة يمكن الوصول إلى غايات محددة.

و على هذا الأساس يصبح التكوين المهني كأحد المتطلبات الوظيفية المصاحبة لتحقيق أهداف التكامل، فمن خلال هذه العملية يمكن التنسيق بين سياسات الدولة و سياسات المؤسسة بمختلف أصنافها. (1)

إن يمكننا القول أن البنائية الوظيفية تنظر إلى التكوين المهني كعنصر بنائي في التنظيم يحقق الانسجام، و من ثم فإن البنائية الوظيفية تعتبر التكوين المهني كنسق فرعي يرتبط بباقي الأنساق الأخرى و يستقل عنها في بعض الجزئيات و الخصوصيات نظرا لارتباطه بالبناء التنظيمي للمؤسسة من جهة و البنية الخارجية من جهة أخرى.

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

(1) السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، مرجع سابق، ص 139.

الخبرة و بين تدرج العامل في عمله و زيادة ارتباطه و استقراره بالمؤسسة.

1-4- تصور فليب سلزنيك للتنظيم:

أما وجهة النظر التي قدمها فليب سلزنيك في دراسة التنظيمات يكشف بصورة جلية تأثره البالغ بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع فقد ركز على مسألة تفويض السلطة و الجوانب الوظيفية و اللاوظيفية و كيفية تفويض السلطة، حيث يرى أنه على التنظيم أن يواجه مطلب الضبط الذي يمارسه أعلى المستويات في المؤسسة و هذا يفرض تفويضا دائما للسلطة.⁽¹⁾

فقد أكد سلزنيك منذ البداية على أن لكل تنظيم مجموعة من الحاجات و المتطلبات التي يجب عليه إشباعها ، و أن الحاجة الأساسية التي تحاول جميع التنظيمات إشباعها هي المحافظة على التكامل و بقاء النسق و استمراره هذا من جانب، و من جانب آخر يتعلق بالتنظيم كنسق تعاوني ، و يؤكد " سلزنيك " هنا على أن المظهر الاقتصادي للتنظيم لا يستطيع أن يراقب البناء الاجتماعي مراقبة محكمة . ويقصد سلزنيك بالمظهر الاقتصادي تلك الميكانيزمات الخاصة بتوفير الموارد و استخدامها بكفاءة و فعالية و يتخصص في هذا الجانب الإداريون و علماء الإدارة العامة الذين يهتمون بمشكلات نطاق سلطة المدير و أدوار هيئة الموظفين و الخبراء و مهام مجلس الإدارة.....

و من النتائج التي استخلصها فليب سلزنيك في دراسة التنظيمات، وجد أن هناك ضغوطا فعلية يمارسها المجتمع المحلي على بناء التنظيم و أهدافه، و هذا ما يجعل ربط العلاقات التنظيمية داخل المنظمات أو المؤسسات بالقيم و الثقافة الاجتماعية السائدة داخل المجتمع المحلي، من الضرورات النظرية إذا أردنا فهم و تطوير هذه المؤسسات.⁽²⁾

(1) سيد مرسي بدر، الإيديولوجية و نظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الأسكندرية ، 2000، ص-ص 244-245.

(2) صالح بن نوار، مرجع سابق، ص-ص 168-169.

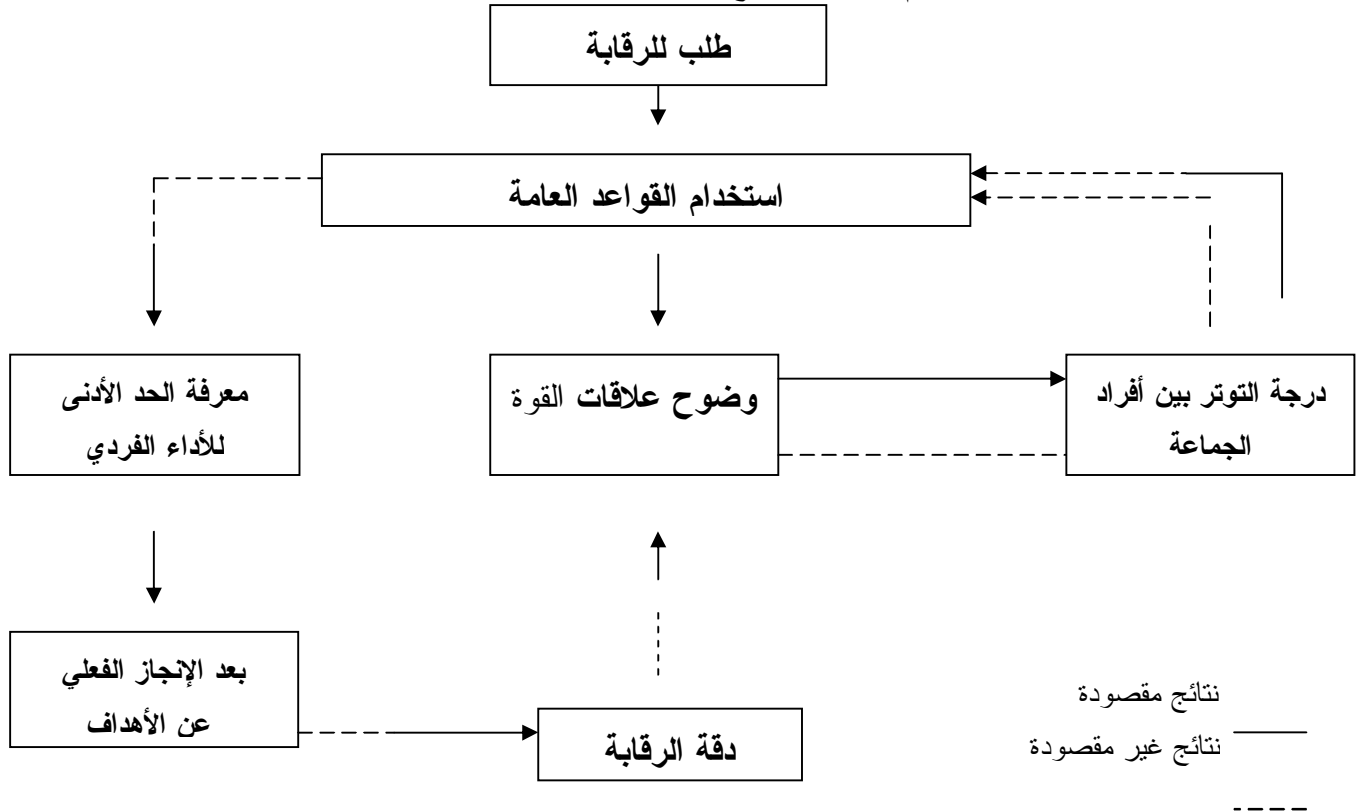
1-5- نظرية جولدنر للتنظيم:

نموذج جولدنر يشترك مع نموذجي مرثون و سلزنيك في كونه يسعى إلى إبراز أثر التنظيم البيروقراطي و ما يحدث فيه من نتائج غير متوقعة و لا مرغوبة بفعل خصائص التنظيم ذاتها، و يركز جولدنر على أن أعمال و سلوك التنظيم و أعضائه تتبلور في تطبيق قواعد تحدد إجراءات العمل، و يخرج جولدنر بنتيجة أساسية هي أنه في التنظيمات البيروقراطية فإن نظاما للرقابة يوضع للمحافظة على توازن و استقرار جزء من التنظيم الكبير ، يؤدي في نهاية الأمر إلى الإخلال بتوازن التنظيم الكبير ذاته. و يسير نموذج جولدنر على النسق التالي:

- 1- إن رغبة المستويات العليا في التنظيم البيروقراطي للرقابة على أعمال و سلوك التنظيم و أعضائه تتبلور في تطبيق قواعد و تعليمات عامة تحدد إجراءات العمل.
- 2- يترتب على تطبيق تلك القواعد العامة تخفيض الشعور بعلاقات القوة في التنظيم و قلة وضوح الفرق في مراكز القوة حيث الجميع يخضع لذات القواعد.
- 3- بناء على تخفيض علاقات القوة فإن أعضاء الجماعة يميلون إلى قبول السلطة و نفوذ المشرفين بحكم مراكزهم و طبيعة أعمالهم و هذا يؤدي إلى تقليل حدة التوتر و الصراع في الجماعة.
- 4- حيث تتحقق تلك النتائج المتوقعة و المقصودة و تبدوا فعاليتها في تخفيض التوتر و الصراع في جماعات العمل، يزيد الميل إلى تدعيم و تأييد تلك القواعد العامة.
- 5- و لكن من ناحية أخرى حيث تحدد تلك القواعد العامة السلوك غير المرغوب، فإنها في ذات الوقت تحدد لعضو التنظيم ما هو مطلوب منه كحد أدنى و بذلك إذا ارتبط بذلك ضعف في تقبل الأفراد لأهداف التنظيم العامة كأساس للعمل.⁽¹⁾

(1) علي السالمي، مرجع سابق، ص 46.

شكل رقم (06): نموذج البيروقراطية المعدل "جولدنر"



المصدر: علي السلمي، مرجع سابق، ص 48.

2- مدخل رأس المال البشري:

لقد بينت الإدارة في جميع المنظمات اليوم مبدأ الاهتمام بالبشر كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية، خاصة مع دخول القرن الواحد والعشرين الذي يركز على اقتصاد المعرفة، و يعتبر أن إنتاجية رأس المال البشري هو المحرك الرئيسي في إطالة بقاء أي مؤسسة ناجحة تحقق أرباحا و أساس أي اقتصاد ناجح في العالم، و أصبحت القوة الدافعة لتلك المؤسسات هي الأفراد ذوي المعرفة و الذكاء و المهارات التي تتلاءم مع متطلبات القرن الحالي.

ووفقا لهذا المدخل فهو يعتبر العنصر البشري وحدات اقتصادية و كيانات روحانية معا،

فالأفراد هي التي تخلق القيمة من خلال ما يقدمونه من جهد و ما لديهم من مهارات و خبرات و دوافع

داخلية، و تظهر أهمية العنصر البشري من حيث انه العنصر المحفز و المنشط لكل أنواع الأصول بها لذلك يجب أن نفهم كيف يتفاعل العنصر البشري مع باقي أنواع الأصول بالمؤسسة .⁽¹⁾

و يقوم هذا المدخل على ما يلي:

- أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته و تنميته، حيث يمكن أن يحقق الاستثمار مكاسب طويلة لأجل المؤسسة تظهر في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاجية.
- لا بد أن توجه السياسات و البرامج و الممارسات لإشباع الحاجات النفسية (العاطفية) و الاقتصادية للفرد.

- لا بد أن تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية و استغلال مهاراتهم لأقصى حد.
- برامج و ممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع و تنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المؤسسة.⁽²⁾

و يتضح مما سبق أن مدخل رأس المال البشري يعتبر التكوين المهني عملية ضرورية لكل عامل، على اعتبار العنصر البشري حسبها يمثل القوة الدافعة و الحقيقية للمؤسسة و أن كل نجاح و إنجاز يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول حتى لو تعاونت إمكانات مادية أخرى في عملية الإنتاج.

3- نظرية الشبكة الإدارية:

قام بتطوير هذه النظرية كل من James Monton و Robert Black و استطاعا تحديد

أسلوبين لسلوك القائد هما: الاهتمام بالإنتاج و الاهتمام بالأفراد. و قد قام الباحثان بتوضيح هذين

(1) اتحاد الخبراء و الاستشاريون الدوليون، INTEC ، عائد الاستثمار في رأس المال البشري: (قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين)، إيتراك للنشر و التوزيع، مصر الجديدة، ط1، 2004، ص-ص 173-175.

(2) علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر و الطباعة، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص-ص 47-49.

الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة. المحور الأفقي و يمثل الاهتمام بالإنتاج بينما المحور العمودي يمثل الاهتمام بالأفراد، كما في الشكل رقم(7)، و يشير رقم(1) على كل محور إلى أدنى درجة اهتمام و رقم (9) إلى أقصى درجة اهتمام.

و بالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعا مختلفة من أساليب القيادة (أسلوب قيادي 81) و تعتمد على درجات متفاوتة من الاهتمام بالإنتاج و بالأفراد إلا أن Monton و Black أكدا على خمس نماذج قيادية : أربع منها على زوايا الشبكة و واحدة في الوسط كالتالي:

- نموذج رقم 1.1: يبدي القائد اهتماما ضعيفا بكل من الإنتاج و الأفراد و تسمى "الإدارة

المسلوبة القوة"

- نموذج رقم 1.9: يظهر القائد اهتماما عاليا بالإنتاج و اهتماما ضعيفا بالأفراد و هذا القائد

متسلط و يطلب الامتثال من المرؤوسين باستخدام أسلوب التهديد و التلويح بالعقاب، و يراقب عن كثب، و لا يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى الإحباط و عدم الولاء التنظيمي.

- نموذج 9.1: يظهر القائد اهتماما عاليا بالأفراد و اهتماما ضعيفا بالإنتاج، الاهتمام

بالمرؤوسين سيؤدي إلى زيادة الإنتاج تلقائيا و لكن أشارت الدراسات أن العامل السعيد في عمله ليس بالضرورة مرتفع الإنتاجية.

- نموذج 5.5: يتميز القائد باهتمام معتدل في كل من الإنتاج و الأفراد إذ يتم الحصول

على إنتاج مقبول، في المقابل يتم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات و الاهتمام بمقترحاتهم، و تشجيع الاتصال الهابط و الصاعد و العمل على خلق بيئة عمل مناسبة و القيام بكل تلك الممارسات الإدارية بشكل معتدل ليس بالدرجة القصوى.

- نموذج 9.9: يتميز أسلوب القائد باهتمام عال بكل من الأفراد و الإنتاج على حد سواء،

و يركز القائد هنا على روح الفريق الواحد في العمل، و هذا النموذج يشبه نظام ليكرت ففي كل

النموذجين يحاول القادة دمج أهداف الفرد بأهداف المنظمة و بالتالي تحقيق رضا العاملين و الحصول

على أقصى إنتاج، و بهذا يصبح المديرون قادة فعالين. (1)

شكل رقم (7): نظرية الشبكة الإدارية

9	9.1							9.9	قيادة الفريق: اهتمام عالي بالإنتاج بالأفراد
8									
7									
6									القيادة المعتدلة: اهتمام معتدل
5				5.5					بالإنتاج و بالأفراد
4									
3									
2									القيادة المتسلطة: اهتمام عال بالإنتاج و ضعيف بالأفراد
1	1.1							1.9	

المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع،

عمان، الأردن، ط3، 2005، ص-ص 270-271.

(1) المرجع نفسه، ص272

إن إدراج نظرية الشبكة الإدارية ضمن نظريات ذات العلاقة بالتراكم المعرفي و التراث السوسيولوجي لعلم الاجتماع المهني يبرز أن القائد يمثل العنصر الأول الذي يتلقى الفرد الأوامر والتعليمات منه، لذلك يجب أن يكون سلوكه و معاملته للأفراد العاملين إيجابية تساعد على خلق بيئة عمل مساعدة و ذلك من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات و الاهتمام بمقترحاتهم و الأخذ بآرائهم من أبرز العوامل التي تؤدي إلى الالتزام بتنفيذ الأوامر و التعليمات و بالتالي عدم التدمير و العمل على زيادة الإنتاج و الالتزام بالمسؤولية لتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.

تقييم النظريات الحديثة

أنت النظريات الحديثة عن الإدارة مكملية للنظريات التي سبق و تعرفنا عليها و البارز حول النظريات المعاصرة تركيزها على نظم المؤسسات و كيفية تعاطي المديرين مع مواقف افتراضية متعددة ، كما أن النظريات الحديثة ميزت بين أنواع و أنماط بشرية مختلفة لجهة الأسلوب و لجهة السلوك، و رأت مصلحة المؤسسات بأن تستعين بما يناسبها من الأنظمة و أن تستقطب العناصر البشرية التي تلبي أهداف قيادتها و طموحاتهم.

بالنسبة لنظرية البنائية الوظيفية فقد تبنت تصورا نظريا لتوازن المنظمة، و يتمثل هذا التصور الجديد في النموذج العضوي و من رواد هذه النظرية الذين تم التعرض إلى أفكارهم بارسونز، إيتيزوني، روبرت مورثون، سلزنيك، جولد، و على العموم فإن البنائية الوظيفية تنظر إلى التكوين المهني كعنصر بنائي في التنظيم الذي يحقق الانسجام و يساعد على تحقيق و تدعيم وضع العامل داخل المؤسسة.

أما بالنسبة لبارسونز فقد تصور التنظيم على انه نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجاعات و الأقسام و الإدارات ،أما إيتيزيوني فقد أشار إلى وجود صلة وثيقة بين المتطلبات الوظيفية للأفراد و متطلبات التنظيم و ذلك من خلال أنماط الأداء و الكفاءة و الفاعلية و الإنجاز و الإشباع لدى كل من الفرد و التنظيم، كما أنه نظر إلى الاغتراب و الصراع في التنظيمات على أنها عمليات لا مفر منها.

و بالنسبة لروبرت مورثون فقد اهتم بالآثار السلبية المترتبة على ظاهرة التعلم الوظيفي و تعميم المواقف و الإجراءات على جميع الأنشطة و السلوكات ، كما أن ثبات السلوك يولد الرغبة و الحاجة إلى الشعور بالمسؤولية و القدرة على التنبؤ، ورتب عنه ثلاث نتائج و هي تضاول العلاقات الشخصية، زيادة استيعاب أعضاء التنظيم للقواعد نتيجة لتكرارها، تكوين الأفراد و وضعهم في التخصص الذي يناسب مؤهلاتهم.

أما سلزنيك فقد أكد أن لكل تنظيم مجموعة من الحاجات و المتطلبات التي يجب عليه إشباعها و أن الحاجة الأساسية التي تحاول جميع التنظيمات إشباعها هي المحافظة على التكامل و بقاء النسق و استمراره هذا من جانب ومن جانب آخر يتعلق بالتنظيم كنسق تعاوني.

و يركز جولدنر على أعمال و سلوك التنظيم و أعضائه تتبلور في تطبيق قواعد تحدد إجراءات العمل، و يخرج جولدنر بنتيجة أساسية هي أنه في التنظيمات البيروقراطية فإن نظاما للرقابة يوضع للحفاظ على استقرار جزء من التنظيم يؤدي في نهاية الأمر إلى الإخلال بتوازن التنظيم الكبير ذاته.

إن يمكننا القول أن البنائية الوظيفية تنظر إلى التكوين المهني كعنصر بنائي في التنظيم يحقق الانسجام و كأحد المتطلبات الوظيفية المصاحبة لتحقيق أهداف التكامل فمن خلال هذه العملية يمكن التنسيق بين سياسات الدولة و سياسات المؤسسة بمختلف أصنافها.

و من ثم فإن البنائية الوظيفية تعتبر التكوين المهني كنسق فرعي يرتبط بباقي الأنساق الأخرى و يستقل عنها في بعض الجزئيات و الخصوصيات نظرا لارتباطه بالبناء التنظيمي للمؤسسة من ناحية و بالبيئة الخارجية من ناحية أخرى. و بالنسبة لمدخل رأس المال البشري فإن الموارد البشرية تشكل العنصر الأساسي في المؤسسة، كما أنهم مصدر كل الطاقات و الابتكارات و كل نجاح يحقق بالنسبة للمؤسسة يعود إليهم بالدرجة الأولى حتى لو تعاونت إمكانات مادية أخرى في عمليات الإنتاج.

أما نظرية الشبكة الإدارية لـ James Monton و Robert Black فقد اعتمدت على درجات متفاوتة في الاهتمام بالإنتاج و بالأفراد و لكنها خلصت في الأخير إلى تأكيد خمس نماذج قيادية أربع منها زوايا الشبكة و واحدة في الوسط كالتالي نموذج رقم 1.1، نموذج رقم 1.9، نموذج رقم 9.1، نموذج رقم 5.5، نموذج رقم 9.9.

الدراسات الامبريقية للتكوين المهني والكفاءة الإنتاجية

أولاً: زيادة المعارف و الأداء

تمهيد

- 1- علاقة الشخصية بالكفاءة الإنتاجية.
- 2- دراسة الإنتاجية و التنظيم الاجتماعي لريس.
- 3- دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية.
- 4- دراسة الزمن و الحركة لفريدريك تايلور.
- 5- تقييم فعالية التدريب في رفع كفاءة المرأة العاملة.
- 6- أثر التدريب المهني على الأداء على الاختبارات النفسية المتطلبة في مهنة السائق.
- 7- التكوين المهني و الفعالية التنظيمية.

ثانياً: تنمية القدرات و الروح المعنوية

تمهيد

- 1- الدافعية للعمل و أثرها في الكفاءة الإنتاجية.
- 2- إدارة تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب و التعليم من خلال منظور متغير.
- 3- القيادة و الكفاءة الإنتاجية في المصنع.
- 4- الكفاءة الإنتاجية لمعلم المدرسة الأساسية.
- 5- ملائمة التكوين للاختيار التكنولوجي.
- 6- الحوافز المادية و الإنتاجية لايلتون مايو.
- 7- الجماعات الصغيرة في التنظيم.
- 8- التكوين المهني و سياسة التشغيل في الجزائر.

أولاً: زيادة المعارف و الأداء

تمهيد:

كان ينظر إلى الأفراد دائماً على أنهم المركز الرئيسي للمؤسسات و اليوم أصبحوا يشغلون دوراً مركزياً كبيراً في بناء فوائد المنافسة بين المؤسسات و خصوصاً في الصناعات التي تعتمد على المعرفة، مثل خدمات المعلومات و أنظمة الحاسوب، فالنجاح المتزايد يعتمد على تجسيد الأفراد لمعرفة الكيفية و هذا يشمل المعرفة و المهارات و القدرات الكامنة في أعضاء المؤسسة.

و لقد اهتم الدارسون في علم الاجتماع بإبراز العلاقة التبادلية بين التكوين و الأداء و ذلك عن طريق التعليم المستمر و التأهيل و تطوير القدرات، و تنمية المهارات من أجل تحسين الأداء و زيادة الإنتاج و تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية و يكمن الهدف في عرض هذه الدراسات الامبريقية في محاولة الكشف و فهم أبعاد التكوين المهني من حيث اكتساب المعارف و تجديد القدرات و علاقتها بالبناء الاجتماعي و المؤسسة على حد سواء.

1- علاقة الشخصية بالكفاءة الإنتاجية:

هدف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المدخلات و المخرجات لدى العمال الصناعيين أي العلاقة بين شخصية العامل و كفايته الإنتاجية.

مفاهيم الدراسة:

المدخلات الشخصية: و هي تتضمن الفرد بما هو عليه من عمر، و خبرة و تعليم و حالة اجتماعية، دوافع، اتجاهات ذكاء...الخ.

المخرجات: و يقصد بها درجة التقرير السنوي لكفاءة العامل في عمله، عدد الجزاءات الموقعة عليه، عدد الاصابات، عدد مرات التردد على العيادة الطبية....

الفروض:

على النحو السابق تقديمه في الهدف، فإن هذه الدراسة تفرض إمكانية التوصل إلى مجموعة من العوامل التي تشير إلى مكونات العلاقة بين متغيرات الشخصية و متغيرات الكفاءة الإنتاجية.

العينة:

أجريت هذه الدراسة على عينة من 400 عاملا في شركة الحديد و الصلب بـحلوان عام 1980.

أدوات الدراسة:

استخدم الباحث في إجراء دراسته المثلث الدهاني و المثلث العصابي باختبار الشخصية و مقياس الروح المعنوية.

و تم تطبيق قائمة كورتل للتشخيص السيكايري و السيكوسوماتي.

نتائج الدراسة:

توصلت نتيجة الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين متغيرات الشخصية (المدخلات) و بين الكفاءة الإنتاجية (المخرجات).⁽¹⁾

2- دراسة الإنتاجية و التنظيم الاجتماعي لريس Rice

لقد أجرى ريس في أحد المصانع بالهند عن الانتاجية و التنظيم و الاجتماعي و لقد لاحظ ريس في دراسته أن الأنساق التكنولوجية و الاجتماعية في الوحدات الصناعية لا يمكن أن تدرس مستقلة و بمعزل على بعضها لأن ذلك من شأنه أن يحجب رؤية النتائج الاجتماعية المصاحبة للتغيرات التكنولوجية.

مجال الدراسة:

لقد كان مجال دراسة ريس هو أحد مصانع النسيج الكبرى بمدينة أحمد آباد بالهند، و الذي كان يضم حوالي 9000 عامل.

النتائج:

كشفت نتائج الدراسة عن أن النظام الجديد أدى إلى تكوين جماعات عمل صغيرة ذات بناء داخلي متميز كما عمل على تدعيم سلطة الإدارة الوسطى أكثر من قبل، و قضت الآلية على الألقاب المهنية و الأدوار القديمة التي كان يقوم بها العامل في النسيج اليدوي، و أخيرا لوحظ أن الانتاجية كانت تتذبذب في البداية بين مستويات مختلفة، ثم استقرت عند مستوى معين لأداء أعلى من المستويات السابقة.⁽²⁾

(1) محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي: بحوث عربية و عالمية ، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 1985، ص-ص 488 – 512.

(2) محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط3، 2003، ص 356.

3- دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بالمصارف:

مشكلة الدراسة:

تتبع مشكلة الدراسة من عدم اهتمام إدارة المصارف السودانية بالتخطيط السليم لبرنامج التدريب العملية والواضحة التي تخدم الهدف المنشود في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في المصارف.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى بيان أسباب الكفاءة الإنتاجية بالمصارف السودانية بالتركيز على دور التدريب بمفهومه التقليدي كمؤثر رئيسي على انخفاض الكفاءة الإنتاجية للمصارف السودانية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من الدور المتعاضم للتدريب المؤسسي و القائم على استراتيجيات طموحة طويلة المدى وفقا لخطط و سياسات و معايير عالمية تتناسب و حاجات المرحلة و قادرة على خلق كيانات مصرفية سودانية خلاقة و مواكبة و حائزة على الاحترام الدولي قبل الاقليمي و المحلي.

فرضيات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أربع فرضيات و هي:

- توجد علاقة بين التدريب و الكفاءة الإنتاجية.
- يوجد عدم تناسب بين الأساليب التدريبية و الاحتياطات الوظيفية.
- يوجد عدم تنويع في الأساليب التدريبية.
- عدم كفاية الفترة الزمنية للدورات التدريبية.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأساليب الآتية: (1)

(1) www. Rom.group.com 02/05/2007, 14.40 دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية

- أسلوب دراسة الحالة حيث تم أخذ بنك السودان باعتباره ممثلاً للمصارف السودانية.
- أسلوب المسح الاجتماعي حيث تم إعداد استبيان و توزيعه على عينة من العاملين ببنك السودان الرئاسة بلغت 103 استبانة و ممثلة بنسبة 12 % من مجمل العاملين ببنك السودان الرئاسة.

مصادر جمع المعلومات:

• المصادر الأولية:

المقابلات الشخصية مع العاملين بإدارة التدريب ببنك السودان بالإضافة للاستبيان.

• المصادر الثانوية:

المراجع و الدوريات و التقارير و المنشورات ذات العلاقة بمشكلة البحث.

النتائج:

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين التدريب و الكفاءة الإنتاجية. (1)

(1)- 02/05/2007, 14:40. دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية www. Rom.group.com

4- دراسة الزمن و الحركة لفريديريك تايلور:

تمثل دراسة الزمن و الحركة التي بدأها تايلور حول سلوك العمال في الصناعة نقطة بداية في تاريخ الاهتمام بالعنصر البشري في موقف العمل. و من الظروف التي مهدت لظهور دراسة الحركة و الزمن:

تقشي صور الإسراف في الإنتاج، خسائر مالية كبيرة نتيجة ترك عملية الحفاظ على الآلات و اختيار طرق العمل لحرية تصرف العامل وحده، حيث كان العامل هو الذي يحدد بنفسه مستويات الإنتاج التي تناسبه و كانت أساليب العمل في المصنع أساليب موروثية غير مخططة أين كان العمال يشتركون في عملية تحديد الإنتاج فكانوا لا يبذلون كل جهدهم لاعتقادهم أن الزيادة في الانتاج يترتب عنها البطالة.

و من هذا المنطلق تولدت الرغبة للقيام ببحث علمي لمعرفة أسباب انخفاض الإنتاجية، و تلك التي تؤدي إلى رفع الإنتاج مع بذل أقل جهد و انفاق أقل تكلفة و تحقيق النتائج المرجوة بأدنى قدر من الحركات و في أقصر فترة من الزمن و هي مأسماه تايلور "بالطريقة المثلى للأداء".

تجارب تايلور:

لقد أجرى تايلور عدة تجارب بشركة بتلهم Bethelhm big Iron تناولت أعمال متباينة مثل نقل سبائك الحديد أو مواد البناء، حيث قام بعد ملاحظة هذه الأعمال بدقة، بتدريب العمال على أدق تفاصيل ما يأمرهم به من خطوات مثلى في أداء العمل، مما ساعد على زيادة كفاءتهم و خفض عدد العمال المطلوبين لهذا العمل و وفر للشركة آلاف الدولارات.

جهود تايلور:

- اهتم تايلور بالتغلب على مشكلة تعب العمال حيث بدأ بالبحث عن الحركات التي يمكن أن تقلل من التعب.

- ربط تايلور الأجور المقدمة للعمال المدربين بانتاجيتهم، فعندما يكون أجر العامل

متصلا بانتاجيته فإنه سوف يكون متحفزا للإنتاج بأقصى قدرته الفيزيقية. (1)

- تحسين الظروف الفيزيقية المحيطة بالعمل ترفع أيضا من قدرة العامل على الإنتاج.

نتائج دراسة الزمن و الحركة:

توصل تايلور إلى جملة من النتائج التي يمكن أن نلخصها فيما يلي:

1- استخدم دراسة الزمن و الحركة للوصول إلى الطريقة المثلى الوحيدة في أداء العمل تلك

الطريقة التي تسمح بمعدل أكبر من الإنتاج يوميا.

2- تزويد العامل بالحافز لأداء العمل بهذه الطريقة و في الوقت و المكان المناسبين، بمنحه أرباحا

محددة في مقابل تجاوزه لمعيار الإنتاج المحدد.

3- استخدام الخبراء المتخصصين في توفير الظروف المتباينة المحيطة بالعامل. (2)

(1) علي عبد الرزاق جلبي، دراسات في علم اجتماع الصناعة، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص-ص 27-29.

(2) علي عبد الرزاق جلبي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، ط4، 2003، ص 44.

5- تقييم فعالية التدريب في رفع كفاءة المرأة العاملة:

بالتطبيق على الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة من إعداد منى رشيد الرشيدي تحت إشراف د. عبد الكريم حداد ، 1996.

و قد حددت الباحثة مشكلة البحث في:

التساؤل عن مدى تأثير فعالية برنامج التدريب بالفرع النسوي لمعهد الإدارة العامة على كفاءة أداء المرأة العاملة بالأجهزة الحكومية.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى استعراض أهم الأساليب و المعايير المستخدمة في تقييم فعالية البرامج التدريبية و في قياس أثرها على أداء التدرجات.

منهج الدراسة:

اتبعت الباحثة في بحثها المنهج الوصفي التحليلي المقارن

العينة:

اتبعت الباحثة أسلوب العينة الطبقية التناسبية العشوائية و بحجم 50 % من حجم المجتمع.

أدوات الدراسة:

تم اتباع في هذه الدراسة أسلوب المقابلة المقننة و أسلوب الاستبيان.

التوصيات:

من أهم التوصيات التي اقترحتها الباحثة:

1 - الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفات الحكومية.

2 - العمل على نشر الوعي بين الأجهزة و المصالح الحكومية التي تعمل فيها النساء. (1)

(1) - حبيب الله التركستاني، مستخلصات رسائل الماجستير، إيتراك للطباعة و النشر، القاهرة، ط1، 2000، ص-ص 138-139.

6- أثر التدريب المهني على الأداء على الاختبارات النفسية المتطلبة في مهنة السائق

التكوين المهني و الفعالية:

و هي دراسة قام بها الدكتور محمود السيد أبو النيل.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر التدريب المهني الخاص الذي يتلقاه السائقون على الأداء على الاختبارات النفسية الأدائية لدى مجموعة من السائقين.

فروض الدراسة:

لقد أفترضت الدراسة وجود فرق دال على الاختبارات النفسية الأدائية لدى السائقين قبل التدريب وبعده.

العينة:

اشتملت العينة على:

46 سائقا تقدموا للمركز التدريبي التابع لوزارة النقل و طبقت عليهم مجموعة من

الاختبارات النفسية.

أدوات الدراسة:

فيما يتعلق بالأدوات فقد استخدمت هذه الدراسة خمسة اختبارات هي:

1- اختبار تشتت الانتباه.

2- اختبار المتحركين.

3- اختبار زمن الرجوع.

4- القوة العضلية.

5- اختبار قوة الأبصار.

نتائج الدراسة:

اتضح من نتائج الدراسة:

- 1- أثر التدريب في الأداء.
- 2- وجود فرق له دلالة بيّن قبل التدريب و بعده على الآراء، في اختباري تشتت الانتباه و قوة الأبصار.
- 3- باقي الاختبارات لم يتأثر الأداء فيها بالتدريب. ⁽¹⁾

(1)- محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي: بحوث عربية و عالمية ، مرجع سابق، ص-ص 684 - 685.

7- التكوين المهني و الفعالية التنظيمية:

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية في توجيه عمليات التكوين لإعداد الفئات العاملة، و التعرف على علاقة التكوين برفع قدرات العاملين.

المشكلة البحثية:

تثير الدراسة الاشكالية البحثية مفادها أن هناك علاقة بين التكوين المهني و الفعالية التنظيمية، و ذلك من خلال جملة من التساؤلات أهمها:

- 1- هل التكوين المستمر للعمال يؤدي إلى تحسين الأداء و زيادة الإنتاج ؟
- 2- هل هناك علاقة بين زيادة مهارات العامل و بين ارتفاع الروح المعنوية لديه ؟

فروض الدراسة:

احتوت الدراسة على فرضية عامة و أربع فرضيات جزئية، فالفرضية العامة مفادها أن هناك علاقة دالة بين التكوين المهني و الفعالية التنظيمية.

أما الفرضية الجزئية الأولى فمفادها: هناك علاقة بين التكوين المستمر و زيادة الإنتاج ، أما الفرضية الجزئية الثانية فصيغت كما يلي: يؤدي التكوين المهني إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى العمال.

مجال الدراسة:

تم إجراء الدراسة بمحطة توليد الكهرباء بالطاهير بولاية جيجل.

المنهج المستخدم:

اعتمد في تحليل موضوع الدراسة على طريقة المسح بالعينة.

أدوات جمع البيانات

من بين الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة الملاحظة، المقابلة، الاستمارة ، السجلات و الوثائق⁽¹⁾.

العينة:

استخدمت الدراسة في تناولها " التكوين المهني و الفعالية التنظيمية " عينة عشوائية طبقية منتظمة.

و بلغ عدد الأفراد المبحوثين 41 عامل.

النتائج:

تحققت صدق الفروض الجزئية الأربعة، و بالتالي صدق الفرضية العامة، بأن هناك علاقة بين التكوين المهني و الفعالية التنظيمية.

كما أكدت الدراسة على أن التكوين المهني أصبح يشكل القوام الحقيقي لكل مؤسسة ناجحة، و ذلك بفضل النتائج الملموسة و التي تتجسد في تنمية المهارات و القدرات و تطويرها على نحو يجعل هناك تكامل في عملياته مع إنجازات العمال و مع أهداف المؤسسة.

(1) صبرينة ميلاط، التكوين المهني و الفعالية التنظيمية، دراسة بمحطة توليد الكهرباء والغاز بالطاهير، رسالة ماجستير غير منشورة، اشراف د . كعباش رابح، 2006-2007.

ثانيا: تنمية القدرات و الروح المعنوية

تمهيد:

اهتمت البحوث و الدراسات المتعلقة باتجاهات العمل و خصوصا ما يتعلق بدراسات الدوافع و الحوافز، الرضا الوظيفي للعلاقة بين تنمية قدرات العاملين و الروح المعنوية كالحالة الفعلية و الانفعالية و ما يترتب عليها من مشاعر إيجابية و سلبية.

و لقد تزايدت الدراسات الميدانية التي تناولت مسألة الروح المعنوية و تأثيرها الكبير على الإنتاجية، و من أبرزها ما أسهمت به مدرسة العلاقات الإنسانية التي اقترحت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية لتحسين معنويات العاملين و زيادة درجة ارتباطهم بالمؤسسة و ذلك من خلال تنمية قدراتهم عن طريق التكوين و المشاركة في اتخاذ القرارات و تشكيل علاقات إنسانية بين أفراد جماعة العمل. و لقد توصلت أغلبية الدراسات الامبريقية إلا أنه يمكن إرضاء الموظفين إذا قامت الخبرات الوظيفية بتلبية الحاجات الفردية.

لذلك أصبح من الممكن القول بأن الإنتاجية تسبب الروح المعنوية أي أن الموظف السعيد موظف منتج، و تنمية قدرات العامل تزيد بشعوره بالرضا و ترفع من روحه المعنوية و هذا ما يؤدي إلى تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

1- الدافعية للعمل و أثرها في الكفاءة الإنتاجية:

قام مرسى و الدباع (1984) بدراسة الدافعية للعمل و أثرها في الكفاءة الإنتاجية للعاملين للمؤسسات الإنتاجية، الصناعية، و التجارية و مؤسسة الخدمات.

الهدف من الدراسة:

استهدف الباحثين من الدراسة قياس العديد من النتائج، و من ذلك نذكر مدى إدراك الموظفين لأهداف المؤسسة، طرق تهيئة العاملين لعملهم، مدى الاهتمام بدراسة شكاوي العاملين و نوعية سياسة التعامل مع العاملين، و علاقة المديرين بموظفيهم و احترامهم و أساليب مدحهم و إنجازاتهم و تصرفاتهم معهم في أثناء الخطأ و طريقة إصدار التعليمات.

العينة:

استخدم الباحثان عينة مكونة من (200) مدير و مشرف يمثلون الإدارة العليا و الإدارة الوسطى و الإدارة الاشرافية في 65 مؤسسة و شركة تمثل قطاعات الصناعة و الخدمات في مدينة جدة في المملكة العربية السعودية.

أدوات الدراسة:

استخدم الباحثان 150 استمارة فقط.

النتائج:

خلص الباحثان في هذه الدراسة إلى أن الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات تتأثر نتيجة إخفاقها في

إثارة دافعية العاملين.⁽¹⁾

(1) ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص ص 220 - 222.

2- إدارة تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب و التعليم من خلال منظور متغير:

مشكلة الدراسة:

ففي الدراسة التي قام بها ديسوزا D'souza أوضح أن هناك تنظيمات صناعية هندية قد صممت برامج جديدة لتنمية الموارد البشرية لتطابق التنمية السريعة في تكنولوجيا الاقتصاد العالمي، و هذا ما ينتج عنه حاجة إلى التدريب في موقع العمل ليشمل مستويات المهارة و التعليم الفعلية للعاملين الذين يتوافر للكثيرين منهم مهارات تقليدية و تعليم أقل من المستوى.

التوصيات:

و لإطلاع المتدربين على أهداف المؤسسة في عملية تنمية الموارد البشرية، و الخبرات المراد تعلمها، و مستويات الأداء لا يمكن لبرنامج التدريب أن يحل المشاكل في بيئة العمل، و إنما ينبغي أن يتم تطوير برامج خاصة تتناسب و التغيرات في اتجاهات و قيم العمل، و تنمية الارتباط للتنظيم و يقتصر دور القائد على توجيه و تسهيل عمل الفريق، والعمل على زيادة الأتباع الموهوبين. (1)

(1) علي عبد الرزاق جليبي، علم الاجتماع الصناعي، مرجع سابق، ص 437.

3- القيادة و الكفاءة الإنتاجية في المصنع:

دراسة لعللي عبد الرزاق جليبي، القيادة و الكفاءة الإنتاجية في المصنع، دراسة سوسولوجية للجماعات العمالية في مصنع الزجاج بشبرا الخيمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة الإسكندرية، تحت إشراف السيد أ.د محمد عاطف غيث، سنة 1970.

تتخذ الدراسة الحالية من المصنع و ظروفه مجالا لها باعتبارها وسيلة تعتمد عليها العملية الإنتاجية، و المصنع الذي أختير مجال الدراسة الحالية عبارة عن منشأة في إحدى المؤسسات العامة التابعة للقطاع العام.

و تمثل القيادة عنصرا أساسيا في اتخاذ القرارات و تنسيق الجهود و مد المرؤوسين بالمعلومات..... و غيرها و من هنا تتضح الأهمية التطبيقية و دورها في كفاءة تنظيم المصنع كهدف و تسعى إليه الدراسة الحالية.

أهداف الدراسة:

حددت الدراسة الحالية موضوعها في الكشف عن بناء القيادة في تنظيم مصنع الزجاج و دورها في كفاءته الإنتاجية كمحاولة لمراجعة النتائج التي انتهت إليها الجهود الغربية من خلال جملة من التساؤلات أهمها:

- ما هي الخصائص الديموغرافية التي تميز أفراد القيادة على اختلافها ؟
- إلى أي حد يتفوقون فيها مع مرؤوسيهي؟
- ما نوع العلاقة التي تربط أساليب القيادة و بين مؤشرات الكفاءة الإنتاجية؟

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الوقوف على الوقائع التي تفيد في الإجابة هذه

التساؤلات.

العيينة:

بلغ عدد الجماعات موضع الدراسة 20 جماعة عمل.

نتائج الدراسة:

و مجمل القول أنه إذا كانت القيادة الرسمية و القيادة غير الرسمية و قيادة النقابة و قيادة الاتحاد الاشتراكي تمثل العناصر الأساسية التي تكون صورة القيادة في مصنع الزجاج، فإن لكل واحد من هذه العناصر دوره المحدد في كفايته الإنتاجية.⁽¹⁾

(1)- علي عبد الرزاق جلبي، علم الاجتماع الصناعي: دراسات في علم اجتماع الصناعة، مرجع سابق، ص-ص 257 - 260.

4- الكفاية الإنتاجية لمعلم المدرسة الأساسية:

الكفاية الإنتاجية لمعلم المدرسة الأساسية، دراسة حالة ولاية تيزي وزو، رسالة ماجستير غير منشورة، من إعداد الطالب قاسم مزيان، تحت إشراف أ.د خليفة بوزبرة، 1994 - 1995.

أهمية المشكلة:

و تكمن أهمية المشكلة في:

ضعف كفاءة المعلم المهنية و التي تنعكس بالضرورة على مستوى و نوع التحصيل المدرسي لتلاميذ التعليم الأساسي، مما لا يسمح لكثير منهم من التكيف مع مراحل التعليم الموالية، و الذي سيزيد من نسب الرسوب و الإعادة و التسرب المدرسي.

تحديد مشكلة البحث:

الإشكالية المطروحة تتمثل في كون بعض المدرسين يحققون مردودية تدريسية مقبولة في حين لا يتمكن البعض الآخر من ذلك، و يصبح ترسيمهم في المهنة أمرا بالغ الصعوبة و هذا دليل على ضعف قدراتهم العلمية و المهنية.

فرضية البحث:

قام الباحث بصياغة فرضية عامة، وثلاث فرضيات جزئية، وتمثلت الفرضية العامة في: توجد علاقة تكافؤ بين مقدار الكفاية الإنتاجية كمعيار لإنتاج المدرس و التحصيل المعرفي للتلميذ.

و نذكر من الفرضيات ما يلي:

1- يؤثر نظام الترفيع الآلي للتلميذ من مرحلة إلى أخرى على إنتاجية المدرس خلال

تدريسه الصف.

2- إن سياسة ملء الفراغ لمناصب الشغل التي اعتمدتها مؤسسة التكوين التربوي، تؤثر

في إنتاجية المدرس و مردوده التعليمي.

منهج البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي لما له من مرونة و خصائص تسمح في بيان و توضيح شتى

جوانب مشكلة البحث.

مجال الدراسة:

تناولت هذه الدراسة ولاية تيزي وزو، و قد تم اختيار ثلاث بلديات تمثل عينة الدراسة و

هي: دائرة تيزي وزو، دائرة أزفون، دائرة واضية، و ذلك لاشتمالها على الخصائص التربوية و

متطلبات الدراسة.

العينة:

بلغ عدد عينة المدرسين في الطور الثالث 50 أستاذًا، أما عينة الطور الأول و الثاني فقد

بلغ عددها 24 معلم، و فيما يتعلق بتلاميذ الطور الثالث 35 تلميذ بولاية تيزي وزو، 35 تلميذ في

بلدية أزفون، 35 تلميذ في بلدية واضية و فيما يخص عينة تلاميذ الطور الأول و الثاني فقد شملت

3742 تلميذا.

أدوات الدراسة:

تم جمع بيانات البحث اعتمادا على مجموعة من الوسائل و الأدوات كالمقابلات، الوثائق الإدارية،

بمختلف أنواعها بالإضافة إلى وثيقة الاستبيان.

النتائج:

تم إثبات صدق الفروض الأربعة، الفرضية الأولى و ثلاث فروض جزئية و قد أوصى الباحث على أن لا يكون المدرس محاصرا بمجموعة من الإجراءات الضاغطة كالتنقل و السكن والمشاكل اليومية، مما يجعل جو العمل غير مرضي و ينمي لديه شعور بعدم الرضا و الاحباط. تعميق الشعور بالمسؤولية لدى المدرس و نبذ كل ما يحد من روح الابتكار.⁽¹⁾

(1) قاسم مزيان، الكفاية الإنتاجية لمعلم المدرسة الأساسية، دراسة حالة ولاية تيزي وزو، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، تحت إشراف أ.د/ خليفة بوزبرة، 1994 - 1995.

5- ملائمة التكوين للاختيار التكنولوجي:

دراسة ميدانية عن شركة الخطوط الجوية الجزائرية، في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علم اجتماع التنمية، من إعداد الطالب مختار بشتلة، تحت إشراف أ.د /علي غربي، السنة الجامعية 97/69.

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى كشف القدرات التكوينية في قطاع النقل الجوي، بالإضافة إلى ذلك فهي تهدف إلى ربط التكوين المتخصص بإحدى المهام الرئيسية للخطوط الجوية الجزائرية، و هي مهمة صيانة العتاد الجوي.

فروض الدراسة:

احتوت الدراسة على ثلاث فروض نذكر منها الفرضيتين التاليتين:

- 1- ارتبطت السياسة التكنولوجية بمهام قطاع النقل الجوي المتضمنة صيانة العتاد الجوي.
- 2- تساهم قدرات التكوين التكنولوجي المختص في فرص التحكم التكنولوجي و تقلل من التبعية للخارج.

منهج الدراسة:

في دراسة موضوع ملائمة التكوين للاختيار التكنولوجي، تم اختيار المنهج الوصفي و ذلك من أجل معرفة حقائق حول التكنولوجية المستوردة في قطاع النقل الجوي و حقائق هذا التكوين للاختيار التكنولوجي و معرفة حقائق عن الصيانة في هذا القطاع.

أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على أدوات: المقابلة، الوثائق، السجلات، الملاحظة، الاستمارة.

مجال الدراسة:

تم إجراء الدراسة بالمطار الدولي هواري بومدين الدار البيضاء و قد كان مجاله محصورا في المديرية التقنية. (1)

عينة الدراسة:

بلغ حجم عينة الدراسة 74 فنيا ساميا و مهندسا بنسبة الاختيار 10 %.

نتائج الدراسة:

- تحققت الفرضية الأولى المتعلقة بارتباط السياسة التكنولوجية بمهام قطاع النقل الجوي.
- لم تتحقق الفرضية الثانية المتعلقة بمساهمة قدرات التكوين التكنولوجي المختص في فرص التحكم التكنولوجي و التقليل من التبعية للخارج. (1)

(1)- مختار بشتلة، ملازمة التكوين للاختيار التكنولوجي، دراسة ميدانية عن شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، تحت إشراف أ.د /علي غربي، 97/96.

6- الحوافز المادية و الإنتاجية لإيلتون مايو:

تعتبر الدراسات التي قام بها جورج لإلتون مايو بشركة ويسترن إلكترونيك من الدراسات الرائدة في هذا الميدان، و كانت المشكلة في شركة ويسترن إلكترونيك تتمثل في أنه على الرغم مما تقدمه الشركة من حوافز لعمالها البالغ عددهم 20000 إلا أن هذا المصنع كان يعاني من الخسارة نتيجة لانخفاض معدلات الإنتاج، انخفاض الروح المعنوية للعمال، و زيادة شكاوهم من التعب الناتج عن العمل و ظروفه الروتينية و الانعزالية و الضوضاء.

و كان الغرض من هذه التجارب هو بحث التغيرات المادية على إنتاجية الفرد انطلاقا من تجارب الإدارة العلمية التي أثارها فريدريك تايلور من أن زيادة إنتاج العمال سيعرف التحسن باستمرار كلما تحسنت الظروف الفيزيائية و ارتفعت المعنويات المادية، و قد قام مايو بعدة تجارب مرت بأربعة مراحل مختلفة.

المرحلة الأولى:

و التي هدفت إلى التحقق من أثر ظروف العمل و متغيراته، مثل فترات الراحة و وجبات الغذاء، ساعات العمل ، التهوية، الضوضاء، الإضاءة و غيرها أثر ذلك على كفاءة العمل و الإنتاج. و لقد أكد فريق الباحثين في نهاية المرحلة الأولى من برنامج بحوثهم من أن الظروف الفيزيائية للعمل لا تؤثر على الإنتاج و بالتالي لا تعد من بين الأسباب المؤثرة في مشكلات العمل و الإنتاج.

المرحلة الثانية:

و قد اعتمد الباحثين في هذه المرحلة على الفرض الآتي وهو أن اتجاهات العاملين و مشاعرهم لها علاقة قوية و مستمرة بإنتاجيتهم، و قد دلت النتائج على أن اتجاهات العاملين و

مشاعرهم نحو جوانب بيئة عملهم تؤثر في انتاجهم و تعتبر سببا مباشرا للمشكلات التي يعاني منها الإنتاج الصناعي.

المرحلة الثالثة:

و كان الهدف من هذه المرحلة هو الإجابة على التساؤل التالي: ماهي أنواع الاتجاهات و المشاعر و الاستجابات التي تؤثر أكثر من غيرها في إنتاجية العمال؟
و قد انتهى فريق البحث بعد إجراء التجربة إلى نتيجة تشير إلى أن اتجاهات و مشاعر العاملين التي تجعلهم يشكلون تنظيما غير رسمي تساعد أكثر من غيرها على زيادة الإنتاج.⁽¹⁾

المرحلة الرابعة:

و تحدد هدفها في التحقق من وجود التنظيم غير الرسمي في جماعات العمل الأخرى و التعرف على العناصر المكونة له و على أثره في إنتاجية الجماعة.

النتائج:

أكدت الحقائق التي توصلت إليها جماعة "مايو" أنه يمكن لجماعة العمل أن تتحكم في الإنتاج من خلال تحديد كمية ، و عن طريق تعديل أساليب العمل كما أن إنتاجية العمال تتأثر بعلاقتهم مع زملائهم الآخرين.

أما فيما يتعلق بالحافز الاقتصادي فهو لا يمثل القوة الدافعة الوحيدة التي يستجيب لها العامل.

(1) علي عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص-ص 64-66.

7- الجماعات الصغيرة في التنظيم:

و هي عبارة عن دراسة إمبيريقية لمعرفة أثر الجماعات الصغيرة في التنظيم، و قد نوقشت بجامعة الفاتح بطرابلس، بالجمهورية الليبية، بكلية العلوم الاجتماعية التطبيقية بتاريخ 24 ماي 1999، من إعداد حسان الجيلاني و تحت إشراف أ.د / مصطفى عمر التير.

تحديد مشكلة الدراسة:

و قد تركزت حول الجماعات الصغيرة التي تنشأ داخل المؤسسات و الأثر الذي تحدثه فيها، فالجماعات تشكل تميز و معايير و أهداف و احتياجات العمال داخل المؤسسات و في حال تعارض الأهداف سيكون موقف الجماعات سلبيا يتمثل في: كثرة الغياب و التمارض، الصراع السلبي و انتشار الشائعات المغرضة المسيئة للمؤسسة. أما إذا توافقت الأهداف فيكون موقف الجماعات من المؤسسة إيجابيا يتحدد من خلال: ارتفاع الروح المعنوية، زيادة الإنتاج و التعاون فيما بينها، و فيما بينها و المؤسسة.

فرضية الدراسة:

لقد وضع الباحث فرضية كلية صاغها على النحو التالي: هل يؤثر التنظيم في الجماعات الصغيرة تأثيرا سلبيا أم إيجابيا؟

و لمعرفة هذا التأثير قسم الباحث الفرضية إلى قسمين هما:

1- التأثير الإيجابي للتنظيم في الجماعات، و يمكن قياس ذلك من خلال أهم المؤشرات:

ارتفاع الروح المعنوية للجماعة و الزيادة في الإنتاج.

2- التأثير السلبي للتنظيم في الجماعات، و يمكن قياس ذلك من خلال أهم المؤشرات:

وجود حالات من الصراع و كثرة الغيابات.

منهج الدراسة:

لقد استخدم الباحث "المنهج الوصفي التحليلي" و المنهج "الشبه سوسيومتري" و ذلك من خلال استمارة الاختبار السوسيومتري.

أدوات جمع البيانات:

و تمثلت في الاستمارة، الملاحظة، المقابلة، السجلات و الوثائق.

مجال الدراسة:

و هي المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية القطنية بقسنطينة.

العينة:

انطلاقا من احصائيات بعدد العمال، اختار الباحث عددا كبيرا من العمال بصورة عشوائية و هو ما يعادل 108 عاملا من مختلف الأقسام.

النتائج:

تمثلت أهم النتائج في:

1- أن العمال يعيشون ظروفًا عملية صعبة كانتشار الغبار و ارتفاع الرطوبة و قدم الآلات

و تأكلها، و هذا بالإضافة إلى صعوبة الأوضاع الاجتماعية و الاقتصادية.

2- الروح المعنوية و هي منخفضة و تظهر من خلال تباطؤ الإنتاج، و إهمال التنظيم

لمشاكل العمال بنسبة 80.55 .⁽¹⁾

(1) حسان الجيلاني، الجماعات الصغيرة في التنظيم، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية القطنية بقسنطينة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية التطبيقية ، طرابلس ليبيا، تحت إشراف أ. د/مصطفى عمر التير، 1999.

8- التكوين المهني و سياسة التشغيل في الجزائر:

هذه الدراسة عبارة عن رسالة دكتوراه دولة تمت مناقشتها في جويلية 1997 تحت عنوان: التكوين المهني و سياسة التشغيل في الجزائر، دراسة حالة للصناعات الميكانيكية بقسنطينة في علم اجتماع التنمية بجامعة قسنطينة ، إعداد بلقاسم سلاطينية، تحت إشراف أ.د/ إسماعيل قيرة.

فروض الدراسة:

احتوت هذه الدراسة على ثلاث فروض: و كل فرض ينطوي على مجموعة من المؤشرات و يمكن ذكرها كالتالي:

الفرض الأول: يساهم التكوين المهني في استقرار العامل في عمله.

الفرض الثاني: يرتبط التكوين المهني بتنمية القدرات الجسمية و العقلية للعامل.

الفرض الثالث: هناك علاقة ارتباطية بين التكوين المهني و سياسة التشغيل.

منهج الدراسة و التقنيات المستعملة:

إن المناهج التي استخدمها الباحث في بحثه هي: المنهج الوصفي و الذي فرضته طبيعة الموضوع المدروس بالإضافة إلى هذا المنهج هناك منهج آخر و هو المنهج الإحصائي، و ذلك باستخدام مبادئ هذا المنهج عند تصنيف البيانات و تحليلها.

و قد استخدم الباحث التقنيات المنهجية التالية: الملاحظة، المقابلة مع المديرين و رؤساء

المصالح، السجلات و الوثائق، الاستمارة و تقنية دلفاي.

نتائج الدراسة:

إن النتائج التي توصل إليها الباحث يمكن ذكرها كالتالي:

1- النتائج الخاصة بالفرضيتين الأولى و الثانية: و هي أن التكوين المهني يساهم في

استقرار العامل في عمله و ينمي قدراته، هذا انطلاقا من المبدأ الأساسي في فكر

العامل الذي يعتبر التكوين المهني مرحلة وسيطة للحصول على عمل مستقر كما ينمي

لديه القدرات الجسمية و الفكرية.

2- النتائج الخاصة بالفرض الثالث: فقد تبين من تحليل استجابات الخبراء و المتخصصين

حول مسايرة التكوين المهني للتحوّل الذي يعيشه المجتمع الجزائري و علاقة التكوين

بسياسة و التنمية، أن هناك علاقات ارتباطية بين هذه المتغيرات على مستوى الكثير

من المجتمعات المتقدمة. (1)

(1) رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2002، ص

خلاصة

لقد أفادت الدراسات السابقة التي وضعناها في هذا البحث في تحليل الكثير من التصورات و القضايا المرتبطة بالتكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية، حيث طرح هؤلاء الدارسون قضية ذات أهمية بالغة، و هي أنه مهما كان تصورنا عن المؤسسة كنظام مغلق أو مفتوح فإن الحقيقة التي أكدتها مختلف الأبحاث الإمبريقية تبقى قائمة و هي ضرورة ربط متغير التكوين بالأهداف الأساسية للمؤسسة، لأن هذا الطرح يفيد بصفة خاصة العاملين الذين تتوافر لديهم حاجات على مستوى أعلى و هي الحاجة إلى تأكيد تحقيق الذات و الحاجة إلى الاعتبار و التقدير و الحاجة إلى الاستقلالية ، الحاجة إلى المكانة و المنزلة العالية....الخ.

بصفة عامة فقد أظهرت الدراسات و البحوث التي أجريت في هذا المجال أن التخصص المبني على الجانب الهندسي، و جانب العلاقات الإنسانية يؤدي إلى رفع الروح المعنوية و تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية، و هذان الجانبان يرتبطان على نحو لا ينفصل بمفهوم التكوين المتواصل للعامل و تجديد مهاراته باستمرار.

بعد التدقيق في النتائج و كذا المشكلات و الرؤى التي انطلق منها أصحاب هذه الدراسات يمكن أن نؤكد على جملة من الحقائق التي تخدم المشكلة القائمة للمعالجة و أهمها:

- تتجلى مقدرة الفرد في أي نشاط من النشاطات تبعاً لما لديه من معلومات و مهارات و ثقافة و تكوين و خبرة كافية، كما تتجلى هذه المقدرة على الرغبة في أداء العمل و مدى طموحه.

- التكوين و التأهيل و التنمية و تقييم الأداء و خلق الدافعية لدى الأفراد العاملين و غيرها من ممارسات إدارة الموارد البشرية هي جميعاً عبارة عن استثمارات و تؤثر هذه

الاستثمارات مباشرة في دوافع الأفراد العاملين و الروح المعنوية لهم، مما يساهم في

تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

- تهيئة الأفراد العاملين لأدوار عمل مستقبلية و التعامل مع موارد بشرية متنوعة

الأعراق، و تحديد اهتمامات العاملين في الوظيفة (العمل) و أهدافهم و قيمهم و غيرها

من المسائل المهنية.

تمهيد:

أولاً: أساسيات التكوين المهني

1- اتجاهات التكوين المعاصرة

2- أهمية التكوين

3- أهداف التكوين

ثانياً: المبادئ الأساسية لعملية التكوين المهني

1- مبادئ التكوين المهني

2- تحديد احتياجات التكوين المهني

3- مصادر الاحتياجات التكوينية

4- خصائص المكون

ثالثاً: استراتيجية التكوين

1- أنواع التكوين

2- أساليب التكوين

3- إدارة البرنامج التكويني



تمهيد:

يجمع الدارسون في علم الاجتماع المهني على أن تحديد الأدوار و تقسيم العمل من خلال عملية التكوين و إعادة التكوين يعطي للبناء المهني أهمية كبيرة في خضم عملية التنمية، التي تتطلب التوزيع الرشيد و العقلاني للأفراد على الوظائف وفق الخبرة و المعرفة و الشهادات، و هذا يشكل إحدى المراكز الأساسية في الاقتصادية المتطورة التي تقوم على التخصص الدقيق المتجدد.

و الواقع أن الخاصية الأساسية لتحسين التكوين تتمثل في تغيير سلوك العمال، و اكتساب اتجاهات مساندة لسلوكياتهم في العمل، و هذا ما ينعكس على ترسيخ ثقافة الإنتاج في الآجال المحددة بالكمية المناسبة، و الجودة العالية و بوتيرة سريعة (ترسيخ فلسفة le juste à temps) و كلها عوامل تساهم بدرجة عالية في رفع معنويات الأفراد و شعورهم بالأمان و الرضا و الارتياح، و التي تنعكس بشكل مباشر على تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

أولاً: أساسيات التكوين المهني:

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها مؤسسات الأعمال، كما يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطات المؤسسة و مصدر من المصادر المهمة لفعاليتها و خاصة عندما يتميز بنوعية مهارية و معرفية و قدرات و قابليات تتلاءم و طبيعة الأعمال التي يمارسها في هذه المؤسسة. و تسعى استراتيجية التكوين إلى تحقيق مكاسب وظيفية و مستقبل وظيفي جيد للأفراد العاملين بالمؤسسة، كما أنها تسعى إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر و المستقبل لرفع كفاءتها الإنتاجية، و فاعليتها التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها كذلك التأقلم مع المتغيرات التي تحدث في البيئة و تفرض على المؤسسة تبنيها و التكيف معها.

1 - اتجاهات التكوين المعاصرة:

تشكل مجموعة الاتجاهات المعاصرة في مجال تكوين الموارد البشرية البعد و العمق الاستراتيجي لهذا الموضوع، و توضح لنا ما يجب تبنيه من قبل المنظمات و على اختلاف أنواعها و سنعتمد فيها ما يلي إلى عرض أهم هذه الاتجاهات.

1-1 - التكوين نظام للتعليم الاستراتيجي المستمر:

تعتبر مسألة التكوين جزءاً من استراتيجية المؤسسة التي هي بمثابة مفتاح استراتيجي لتحقيق نموها و بقائها، انطلاقاً من ذلك أصبحت استراتيجية التكوين نظاماً استراتيجياً للتعليم المستمر يتكون من أربعة عناصر رئيسية أساسية هي: ⁽¹⁾

• **المدخلات:** المؤلف من: العناصر البشرية: المكونون، المتكونون، المساعدون، الإداريون.

العناصر المادية: الأموال، التجهيزات، المعدات.

العناصر المعنوية: الخبرات و المهارات و السلوكيات و المشكلات.

- العمليات التنفيذية: المؤلفة من: العمليات التحضيرية: الأهداف و البرامج و الإمكانيات.
- العمليات التنفيذية: نقل المعارف و الخبرات و التجارب
- و السلوكيات القيم و الاتجاهات.
- العمليات التكميلية: متابعة التكوين، تقييم الأداء التكويني.
- المخرجات: المؤلفة من: المخرجات المادية: زيادة معدلات الأداء، ارتفاع الإنتاجية،
- زيادة الأرباح و تحسين طرق العمل.
- المخرجات المعنوية: تحسين العلاقات الوظيفية في المؤسسة و
- تطوير مهارات المكونين و تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم في العمل
- التغذية العكسية: و التي تتم من خلال مقارنة المخرجات مع الأهداف المحددة مسبقا و بيان مدى الإنحراف الحاصل بينها و تعديله باستمرار.⁽¹⁾

2-1 - تحول التكوين من سياسة إلى استراتيجية:

يعد تكوين الموارد البشرية في الوقت المعاصر استراتيجية تعمل في خدمة استراتيجية المؤسسة الكلية، حيث توضع في ضوء متطلبات إنجازها من الكفاءات البشرية الحالية و المستقبلية، و في ظل هذا التوجه استلزم الأمر التحول من سياسة للتكوين (التوجه القديم) إلى استراتيجية متكاملة و تتوافق مع احتياجات إنجاز استراتيجية المؤسسة الكلية، و هذا التحول تجلى في التغير في الهدف، و البعد الزمني و المادة التعليمية و أساليب التكوين، و في القواعد و المبادئ التي تقوم عليها سياسة التكوين سابقا.

(1) محمد مرعي، دليل المديرين في قيادة الأفراد و فرق العمل، دار الرضا للنشر، ط1، 2000، ص - ص 62-63.

3-1 - التوافق مع متطلبات التغير:

شهدت ساحات العمل في المؤسسات بوجه عام و الصناعية و الخدمية بشكل خاص، تغيرا واسعا و كبيرا في مجال تصميم الأعمال و إدارتها، ففي إطار التوجه الحديث في هذا المجال أصبحت الموارد البشرية فيها بحاجة إلى تنوع، و تعدد و تحديث مستمر في مهاراتها من أجل تمكينها من ممارسة عدة أعمال سواء على صعيد المؤسسة أو صعيد فرق العمل، ولقد استلزم هذا التوجه الاستغناء عن مواد التكوين و أساليبه و الإستعاضة عنها بمواد و أساليب حديثة و متطورة تركز على مهارات العمل الجماعي، فتعلم الفرد كيف يعمل مع الآخرين من أجل إنجاز مهمة محددة مشتركة و كيف يتبادل العمل مع زملائه أعضاء الفريق و كيف يندمج في العمل الجماعي التعاوني.

4-1 - التكوين استثمار بشري:

يرى التوجه المعاصر في مجال تكوين الموارد البشرية أن الانفاق في هذا المجال هو إنفاق رأسمالي و حقل استثماري خصب ، فما ينفق فيه هو ليس بتكلفة إنما هو انفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو في برامج التسويق.... الخ، و بالتالي يجب اعتباره بندا استثماريا في الموازنة التخطيطية أو الاستثمارية في المؤسسة الحديثة، فعوائد هذا الاستثمار هامة جدا تتمثل في تحسين المنتج و تقديم كل جديد للزبون للحصول على رضاه و توسيع حصة المؤسسة السوقية بما يضمن لها البقاء و النمو.

5-1 - حتمية التنبؤ في التكوين:

على إدارة الموارد البشرية التي هي المسؤولة عن رسم استراتيجية التكوين، تولي زمام المبادرة و التنبؤ باحتياجات المؤسسة المستقبلية من المعارف و المهارات ضمن إطار استراتيجية المؤسسة الكلية، التي رسمت أصلا في ضوء نتائج التنبؤ بمتغيرات البيئة المتوقعة، فقد أصبحت⁽¹⁾

(1) عمر وصفي عقيلي مرجع سابق، ص - ص 414 - 444

استراتيجية التعلم المعاصرة تعتمد على التنبؤ و التوقع لما سيحدث من تغيرات في العمل و الاستعداد لها قبل وقوعها.

6-1 - تكوين و تنمية فرق العمل:

يؤكد التوجه المعاصر في مجال تكوين الموارد البشرية على تبني موضوع تكوين فرق العمل، و ذلك بعد أن تحول أسلوب تنفيذ الأعمال في المؤسسات إلى فرق عمل مدارة ذاتيا. بموجب ذلك يقوم هذا التكوين بتعليم أعضاء الفريق مهارات و أشياء تمكنهم من العمل بشكل جماعي و أهم هذه المهارات:

- مهارة الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي.
- مهارة اتخاذ القرار الجماعي و تبني روح المسؤولية.
- إثارة روح التحدي و قبول التغيير و التفاعل معه.

7-1 - تكوين المديرين:

يؤكد التوجه المعاصر في مجال التكوين إلى حد كبير على مسألة رفع مستوى مهارة المديرين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات التنفيذية لوضع استراتيجية المنظمة موضع التنفيذ الصحيح، فمهارة هؤلاء يتوقف عليها نجاح العمل في المؤسسة التي يقودونها في موقف حرج بل خطير. (1)

2- أهمية التكوين:

يعد التكوين من أهم النشاطات الخاصة بالموارد البشرية في مساهمته لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات المعاصرة كما أن تكنولوجيا الإنتاج و الخدمات تتطلب مستويات متنوعة و علمية من المهارات و القابليات و الاستعداد للتوافق معها و رفع الكفاءة الإنتاجية، لذلك لا بد أن يكون متوافقا

مع استراتيجية المؤسسة لأنه يساعد العاملين على تجاوز الأخطاء المهنية كما أنه يختصر المسار المهني في الوصول إلى وظائف أرقى، و فوق هذا و ذلك يكسب الفرد مهارات جديدة و تزداد أهميته أكثر إذا ما عرفنا أن سمة العصر الذي نعيشه اليوم تتمثل في التطور التكنولوجي السريع و سيادة العولمة بتوجهاتها الميكرو تخصصية و التي تزداد في التخصصية أكثر فأكثر، و طالما أن التطور في المسار الوظيفي هدف يسعى إليه جميع العاملين فإن التكوين هو الوسيلة المثالية التي تساعد على الوصول لشغل مناصب عليا.

و تظهر أهمية التكوين في مستويين هما أهميته بالنسبة للمؤسسة و أهميته بالنسبة للفرد.

2-1 أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:

من بين الفوائد التي يحققها التكوين للمؤسسة زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي، إذ أن إكساب الأفراد المهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة و تقليص الوقت الضائع و الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

كما أن التكوين يساعد على تكوين الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد العاملين نحو العمل و المؤسسة و يؤدي إلى توضيح السياسات العامة بها، و بذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف.

و التكوين أيضا يبعث على تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة، حيث أن التكوين يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار و استعمال الآلات الحديثة و المعقدة، مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على استعمال و صيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.⁽¹⁾

فبدون تكوين قد تواجه المؤسسة مشاكل في سيرورة العملية الإنتاجية من جراء هذه التكنولوجيا الجديدة حيث أن هذه الأخيرة قد تسبب حالة الاغتراب لدى الأفراد العاملين و استيائهم من جراء عدم معرفتهم لهذه التكنولوجيا أو هذه التقنيات المدرجة في ميدان العمل.

كما أن التكوين يعمل على تحقيق توازن المؤسسة و ثباتها بمعنى قدرة المؤسسة على الحفاظ على فعاليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين و هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدرة المؤسسة على التكيف في أجل قصير مع أي تغيرات في حجم العمل، و هذا يتطلب توفير الأفراد ذوي المهارات المتعددة النقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد المدربين و لديهم الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في المؤسسة.⁽¹⁾

كما يؤدي التكوين إلى تخفيض نسبة حوادث العمل، فقد دلت الإحصائيات المتعلقة بإصابات حوادث العمل أن نسبة الإصابات في حوادث العمل و بين العمال المدربين أقل بكثير منها بين العمال غير المدربين، و كلما قلت نسبة حوادث العمل قلت الخسائر التي تتحملها المنشأة في معالجة عمالها و أدى ذلك إلى زيادة إنتاجها، و بالتالي زيادة مبيعاتها و أرباحها.

كما ان التكوين يحسن خدمات المؤسسة و طريقة تقديم السلع التي تنتجها و تعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بينها و عملائها.⁽²⁾

(1) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، جزء 1، 1997، ص 355.

(2) محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض و تحليل، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص 102.

2-2 أهمية التكوين بالنسبة للأفراد العاملين:

يحقق التكوين للأفراد العاملين فوائد أخرى من أهمها: مساعدة الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن كما يزيد من قابليتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل، كما تساعدهم على التغلب على حالات القلق و التوتر و الاغتراب و الصراع داخل المؤسسة، و تقدم لهم معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية و الاتصالات و الاتجاهات ، كما يعمق الاحساس بالرضا الوظيفي و الإنجاز يساهم في تقليل دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار و الثبات في حياة العاملين و زيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة و الإخلاص لها. (1)

و التكوين يقلل الحاجة إلى الإشراف: فالعامل المتدرب الذي يعني ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مديرويه، و بذلك يوفر وقتهم و يجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المؤسسة. (2)

كما يؤدي التكوين إلى تطوير و تحسين سلوكيات الأفراد للتناسب و طبيعة الأعمال التي يؤدونها و طبيعة العلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال و هذا ما يزيد من التزام العاملين و ولائهم للمؤسسة و يعزز إدراكهم بأن المؤسسة مكان جيد للعمل. (3)

ويزود تكوين الأفراد العاملين بمهارات و معارف قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجبات عملهم بالكفاءة المطلوبة، و من بين هذه المهارات: المهارات القيادية، المهارات في التعبير و النقاش و إدارة الندوات، المهارات الإدارية كالتخطيط و التنظيم و التنسيق و الرقابة و من

(1) سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص-ص 190-191.

(2) محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص 102.

(3) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص 226.

المعارف نذكر: معرفة تنظيم المؤسسة و سياستها و أهدافها، المعرفة بأساسيات علم الإدارة و العلوم المتعلقة بها، المعرفة الفنية بأساليب و ادوات الإنتاج، المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية و أساليب القيادة و الإشراف. (1)

كما يتيح التكوين للفرد فرص تكوين مهارات في مجالات العمل و الحديث و الاستماع، و يعمل على مساعدة الفرد على الإنجاز و الثقة بالنفس مما يفتح المجال له للترقية و التقدم الوظيفي. (2)

2-3- أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية:

التكوين يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين، و تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة، كما يساهم في تنمية و تطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمتها، كما تعمل على تمتين العلاقة و توثيقها بين الإدارة و الأفراد العاملين لديها، و إضافة إلى ذلك فهو يوفر القيادات الإدارية نتيجة للدور و المساهمة الكبيرة للتدريب المخطط و جهود المؤسسة نحو تنميتها، فمثل هذه القيادات الإدارية يمكن أن تسهم بشكل واضح في توجيه موارد المجتمع و تحقيق الاستخدام الأفضل لها. (3)

(1) علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1985، ص 21.

(2) سنان الموسوي، مرجع سابق، ص-ص 190-191.

(3) يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الورق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 274.

3- أهداف التكوين:

تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها و أحجامها، إلى موارد بشرية مدربة و مؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها و عملياتها، و كما هو معروف اليوم بأن التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بآثارها على المؤسسات الأمر الذي استلزم إعادة النظر بتركيبة الموارد البشرية المهارية و المعرفية و تطوير قدراتها الأدائية، و يتطلب مثل هذا التطوير تركيز المؤسسة إضافة إلى أنشطتها في مجال الإختيار و التعيين و التوجيه و الاستقبال و المتابعة على تكوينها بقصد تطوير مهاراتها و معارفها و إكسابها مهارات و معارف جديدة و سلوكيات تتناسب مع المتطلبات الوظيفية الجديدة، لذا فإن نشاط التكوين يعتبر من الأنشطة الضرورية و من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونها نشاط يعود بالفائدة على الفرد العامل و المؤسسة و المجتمع.

3-1 - أهداف التكوين بالنسبة للفرد العامل:

كما ذكرنا سابقا فإن التكوين مهم جدا بالنسبة للطرفين للمؤسسة و الأفراد حيث يهدف إلى تدعيم روح الاتصال داخل الجماعة و يقوم بإعطاء الاهتمام بالمعلومات التي يتم نقلها. و عادة ما يجعل العامل المكون أكثر رضا من غير المكون ، كذلك يساعد على انخفاض التوتر النفسي المصاحب لأداء العمل ، كما ان العامل الذي يتلقى تكوينا فهذا سيجعله ملما بالمهارات و التقنيات التي تزوده بالإحساس بالأمن و الأهمية داخل المؤسسة، هذا ما يؤدي بالعامل إلى اكتساب الثقة بالنفس مما يؤهله إلى القيام بالأعمال دون الاعتماد على الغير، و هذا نتيجة للمعلومات و الخبرات التي تحصل عليها من التكوين ⁽¹⁾ و من اهم هذه المهارات نذكر:

- المهارات الفنية: المرتبطة على سبيل المثال بكتابة التقارير و التحليل المالي، و إعداد نظم الوصف الوظيفي.

- المهارات الذهنية: و المتمثلة في تحليل المشكلات، اتخاذ القرارات، التخطيط الاستراتيجي و إدارة الاجتماعات.

- المهارات الإنسانية: المتعلقة في مراعاة اللمسة الإنسانية في الإدارة. (1)

2-3 - أهداف التكوين بالنسبة للمؤسسة:

للتكوين أهداف عديدة تستطيع المؤسسات الاستفادة منها و من بين هذه الأهداف:

أ- زيادة الإنتاج: إن زيادة مهارة القوى العاملة ستؤدي عادة إلى زيادة كمية الإنتاج و نوعيته حيث ان التطور الفني في العمليات الصناعية يتطلب تجديد معارف العاملين و تدريبهم ليتمكنوا من أداء أعمالهم على الوجه المطلوب و هذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

ب- الاقتصاد في الإنفاق: التكوين مردود أكثر من كلفته، فاستخدام الآلة بأصول و بوسائل سليمة يقلل النفقات كما يقلل من حوادث العمل.

ج- وفرة القوة الاحتياطية للمؤسسة: حيث يشكل التكوين مصدرا مهما للطلبات الملحة التي تفوق الإمكانيات المتوافرة في سوق العمل ، و بذلك تتمكن المراكز التدريبية في مد المؤسسات بالقوة العاملة المدربة و بالأعداد التي تحتاجها. (2)

(1) نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر ، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص 263.

(2) يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سابق، ص-ص 278-279.

كما يمكن التفريق في أهداف التكوين ليس فقط من حيث نوع و محتوى التكوين بل أيضا من حيث درجة و كثافة أو مستوى التدريب إلى أهداف التكوين التالية:

أ- التلمذة: و يتم هنا تعويض العاملين لخلفية عامة عن موضوع الدراسة أو التكوين أو المهارة الواجب اكتسابها .

ب- السيطرة و التفوق: على المتدرب أن يظهر بسيطرة كاملة على موضوع التكوين للدرجة التي تمكنه من أن يشرحها لغيره، و أن يتعرف على العلاقات الداخلية بين أجزاء الموضوع و أن يؤديها بصورة متفوقة.

كما يمكن أيضا التفريق في أهداف التكوين و ذلك حسب المدة التي يغطيها التكوين كالاتي:

1- أهداف قصيرة الأجل: و في الغالب تغطي احتياجات تكوينية عاجلة و سريعة تعبر عن رغبة المؤسسة في علاج مشاكل طارئة، أو لمواجهة احتياجات سريعة لبعض الأفراد أو لبعض الإدارات.

2- أهداف طويلة الأجل: و في الغالب تغطي احتياجات تنمية و تطوير متأنية، و تعبر عن رغبة المؤسسة في النمو و التطوير للأفراد أو الإدارات. (1)

(1) أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و للنشر ، الإسكندرية، مصر ، 2006، ص-ص 338-339.

ثانيا: المبادئ الأساسية لعملية التكوين المهني

لقد أصبح التكوين حاجة ملحة في المؤسسة المعاصرة، و سلاح تستخدمه في مواجهة تحديات البيئة و التغيرات السريعة المذهلة في التكنولوجيا و تجهيزات العمل و أساليبه التي يشهدها العالم اليوم، فهذه التجهيزات و الأساليب لم تعد بسيطة بل أصبحت معقدة تحتاج إلى مهارات متعددة و متنوعة و بمستوى عالمي، و هذا لا يمكن تلبيته إلا من خلال التكوين فالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسات اليوم موارد تمتلك تشكيلة من المهارات الحديثة، تمكنها من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، و المعرفة الإدارية المعاصرة و أساليب و طرق العمل الجديدة.

1- مبادئ التكوين المهني:

نتيجة لزيادة الخبرة في التكوين و إعداد البرامج التكوينية، و كذلك لتعدد وجهات النظر حول مشاكل التكوين أمكن وضع و صياغة عدد من المبادئ الأساسية و العامة في التكوين و من أهم هذه المبادئ نذكر:

1-1 - ضرورة خلق الدافعية لدى المتكون:

يتضمن هذا الاعتبار تحفيز العاملين على الاشتراك في الدورات و البرامج التكوينية، لما لهذا الاشتراك من نتائج إيجابية على صعيد الوظائف التي سيشغلها المتكون و الأجور و الرواتب و الامتيازات التي سيحصل عليها مستقبلا. ⁽¹⁾ فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم و اكتساب المعارف و المهارات الجديدة، و يعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب فيه المتكون (وسيلة لزيادة الدخل، الترقية، إضفاء التقدير للعمل....) ⁽²⁾

(1) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ، مرجع سابق، ص 229.

(2) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، جزء 1، مرجع سابق، ص-ص 170-171.

و يسعى الفرد لتحقيق أهدافه الشخصية من خلال المؤسسة و من أكثر الأهداف التي يرغب الفرد في تحقيقها في مجال العمل، هي تحقيق الأمان الوظيفي و الحصول على حوافز العمل المادية و المعنوية، تقدير الآخرين و المركز الاجتماعي، المسؤولية و الإنجاز و إذا كان برنامج التدريب يساعد الفرد على تحقيق بعض من هذه الأهداف، فإن هذا يسهل كثيرا من عملية تعلم الفرد. (1)

2-1 - مراعاة الفروق الفردية للمتكورين:

أي لابد من القائمين بالتكوين أن يتعرفوا بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتكورين، إذ أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع بكثير من الآخرين، كما أن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التكوين إذ توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفيتهم السابقة، و تعليمهم و خبرتهم و ميولهم الشخصية، و لذلك فإن كل هذه الأمور لا بد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التكوينية. (2)

3-1 - علاقة التكوين بتحليل الوظائف:

إن تحليل الوظائف يتضمن وصف الوظيفة و تحديد المواصفات الخاصة بها كما يستهدف في النهاية إلى تحقيق المواءمة ما بين الفرد و الوظيفة (3) كما أن وصف الوظائف و شروط الترقية يمكن أيضا يعتمد على تلك المعرفة الإضافية و الخبرة اللازمتين لحصول الموظف على الترقية و التي يمكن للبرامج التكوينية تزويد المتكورين بها (4) لذا تظهر الحاجة التكوينية عندما تكون مؤهلات الفرد دون المتطلبات الوظيفية لذلك يجب أن تستهدف الجهود التكوينية سد الفجوة بين متطلبات الوظيفة و مؤهلات الشاغل.

(1) رواية محمد حسن، مرجع سابق، ص-ص 170-171.

(2) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2005، ص 233.

(3) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ، مرجع سابق، ص 288.

(4) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 233.

4-1 - الإعتبارات القانونية:

ترتبط هذه الاعتبارات بتحديد الاحتياجات التكوينية، إذ يجري العرف القانوني على عدم استبعاد مرشح من مجموعة المرشحين للإختيار لكونه يفتقر إلى معرفة يمكن أن يتعلمها خلال البرنامج التكويني، لذا يصبح من الضروري تحديد أنواع المهارات التي يحتاجها الفرد العامل لكي ينجز عمله بكفاءة و اعتبارها المعيار المميز من سيلتحق بالبرنامج التكويني من عدمه. (1)

5-1 - إعداد المكون و تأهيله:

يجب أن يلم المكون بمختلف الجوانب المتصلة بالعمل الذي يكون الأفراد عليه، و مدخل و أسلوب تعليمهم و بمعنى آخر أن يكون مؤهلا لذلك و قادرا على تحليل العمل إلى مكوناته و أجزائه و يمكنه تعليم و تكوين الأفراد على جزء معين و بيان علاقة ذلك بالأجزاء الأخرى و العمل ككل. (2)

يجب أن تتوفر في شخصية المدرب بعض الخصائص منها:

أ- قدرته على الإيضاح و التفهيم:

يجب ان تكون المادة التي يراد تعليمها و التدرب عليها مفهومة و ذات معنى و هذا يسمح بتعلمها بشكل أسرع و أدق.

ب- الإرشاد أثناء التكوين:

إن التكوين المقترن بإرشاد أفضل بكثير من التكوين بدونه، بل إن الرغبة في التعلم قد لا تؤدي إلى الغرض المنشود منه من دون إرشاد ذلك أن المتكون إن ترك و شأنه قد يصطنع طرقا عقيمة أو خاطئة أو تحتاج إلى بذل كثير من الجهد و الوقت. (3)

(1) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق، ص 299.

(2) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، جزء 1، مرجع سابق، ص 361.

(3) عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني و تطبيقاته، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1995، ص 201.

1-6- اختيار المتكويين:

على الرغم من أن التكوين يمكن أن يكون ضروريا لجميع العاملين الجدد، إلا أن عددا من البرامج التكوينية يمكن أن تخصص للعاملين الذين يظهرون اهتمامهم بالتكوين و الذين تكون لهم ميول و شواهد لمثل هذا التكوين. إن حقيقة أن أفراد معينين يتم اختيارهم للتكوين يمكن أن يعتبر في حد ذاته دافعا و حافزا لهم للتكوين.

1-7- اختيار أساليب التكوين المناسبة:

على الرغم من تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التكوين إلا أنه من المهم أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض بحيث يمكن استخدام إحداها أو بعضها مكان البعض الآخر أو في جميع المواقف و الظروف، بل إن لكل منها المجال أو الاستخدام الخاص الذي يمكن أن تحقق فيه أفضل النتائج إلا أنه يمكن أيضا استخدام أكثر من أسلوب واحد بآن واحد في عملية التكوين.⁽¹⁾

و بصفة عامة تحكم عملية انتقاء الأسلوب الأفضل عدة اعتبارات أهمها:

- نوعية المادة التعليمية التي ستنقل للمتكويين فيما إذا كانت مهارات أو معارف أو سلوكيات و فيما إذا كانت لعلاج نقاط ضعف أو تنمية نقاط قوة، أو إكساب المتكويين جوانب جديدة يتطلبها عمل المؤسسة مستقبلا.⁽²⁾

- المستوى الوظيفي، فالأساليب التكوينية التي قد تلائم تكوين المشرفين أو المديرين في مستويات الإدارة قد لا تلائم بالضرورة تكوين المديرين في مستويات الإدارة الوسطى و العليا.

- مستوى العمق و الشمول في عرض الموضوعات، حيث تعتبر المحاضرة أسلوبا مثاليا إذ كان الهدف من التكوين هو تزويد المتكون بأكبر و أشمل قدر من المعارف المرتبطة بموضوع البرنامج.

(1)- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص-ص 234-239.

(2)- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 473.

- التعرف على المبادئ التنظيمية التي يتضمنها كل نوع من أنواع التكوين و الأساليب الفنية و العلمية التي يتطلب الأمر استخدامها. (1)

8-1 - مبادئ التعلم:

إن كثير من مبادئ التعلم تعتبر ملائمة و قابلة للتطبيق في مجال التكوين المهني للمؤسسات الصناعية، و من هذه المبادئ التي يجب أخذها بعين الاعتبار مثلاً:

أ- ربط التكوين ببرنامج التدعيم: بعد تعلم المهارات من خلال التكوين لابد من ربط النتيجة

أو الأثر الناتج بنظام للثواب و العقاب، و من المدعمات الإيجابية وجود فرص للترقية،

زيادة الأجر، توجيه الشكر لما قام به الفرد من إنجاز. (2)

ب- الطريقة الكلية و الطريقة الجزئية في التكوين: يتطلب توجيه سير العمل ترتيب خطواته،

و ذلك بتحليله إلى وحدات فرعية تتناسب مع قدرة المكون و بخاصة في الأعمال

المعقدة التي لا يمكن التكوين عليها ككل. (3)

ج- معرفة النتائج:

تؤثر معرفة النتائج أو المعلومات المرتدة على عملية التعلم، فعندما يعرف الفرد مدى تقدمه

مقاساً ببعض المعايير (جودة، كمية، سرعة) فإن هذا يساعده على تحديد أهداف تتعلق بما تبقى له أن

يتعلمه. (4)

(1) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص-ص 239-240.

(2) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، جزء 1، مرجع سابق، ص 357.

(3) عبد الفتاح محمد دويدار، مرجع سابق، ص 197.

(4) راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 171.

2- تحديد احتياجات التكوين المهني:

مع تزايد حجم و نوعية المنافسة المحلية و العالمية بين المؤسسات على اختلاف أنواعها، و تسابقها لتقديم الجديد و الأجود في السلع و الخدمات لتحقيق الرضا لدى زبائنها و توسيع حصتها السوقية، زاد الاهتمام و التأكيد من قبلها على الدور الاستراتيجي التي يمكن أن يلعبه التكوين في جعل مواردها البشرية ذات قدرات و مهارات عالية المستوى، لتمكينها من الابتكار و الابداع و تقديم الجديد و الأجود في منتجاتها، و يعتبر تحديد الاحتياجات التكوينية من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج التكويني لأن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يساعد على جعل النشاط التكويني نشاطا هادفا ذا معنى للمؤسسة و المتكونين، و يجعله كذلك نشاطا واقعا و يوفر كثيرا من الجهود و النفقات.

2-1- مفهوم الاحتياجات التكوينية:

يمكننا أن نعرف الاحتياجات التكوينية بأنها: " الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير و تنمية أداء الفرد من خلال العملية التكوينية و أن مشكلات الأداء الحالية يمكن علاجها بالتكوين و هو ما يطلق عليه القابلية للتكوين".⁽¹⁾

كما تعرف الحاجة إلى التكوين بأنها: " فجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة و مستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليها سواء في المهارات، السلوكيات أو المعارف من جهة ثانية".⁽²⁾

2-2- مستويات تحديد الاحتياجات التكوينية:

يمكن تلخيص أهم الطرق لتحديد الاحتياجات التكوينية في ثلاث مستويات رئيسية، من خلال القيام بتحليل المؤسسة أولا و المهام ثانيا و أخيرا تحليل احتياجات العاملين.

(1) يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سابق، ص 297.

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع ، ص 458.

2-2-1 - تحليل المؤسسة:

يتم تطبيق مفهوم النظام على المؤسسة، بحيث يتم تحديد المعارف و المهارات و القدرات التي ستحتاج إليها المؤسسات مستقبلاً، نتيجة التغيرات التي تطرأ على المؤسسة و على النشاطات التي تمارسها، و من الطبيعي أن يرد في الخطط السنوية للمؤسسات متطلبات التوسع في العمل و إدخال الحاسوب على بعض أو كافة أساليب العمل، و ينتج عن ذلك الحاجة إلى إعادة تكوين العاملين على أساليب العمل الجديدة، و استخدام الأجهزة و المعدات المتطورة. (1)

و على المؤسسة أيضاً تحليل الهيكل التنظيمي بهدف التعرف على الأقسام و الوحدات التنظيمية التي تتكون منها المؤسسة و أساليب الإتصال و مستوى التفويض نطاق الاشراف. كما يجب أيضاً تحليل المناخ التنظيمي بالإستناد إلى عدد من المؤشرات مثل معدل دوران العمل، و معدلات التغيب و التأخر عن العمل، إصابات العمل، شكاوي و تظلمات العاملين و كذلك تحليل القوى العاملة للمؤسسة حيث يستهدف التحليل هنا الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للقوى العاملة بها، كذلك التعرف على حاجاتها الآنية و المستقبلية و تحليل مدى كفاءتها من خلال عدد من المؤشرات كتكاليف العمل المباشرة و غير المباشرة لإنتاج السلع و الخدمات، و تكاليف المواد اللازمة لإنتاج السلع و الخدمات. (2)

2-2-2 - تحليل العمل أو الوظيفة:

إن تحليل العمل يساعد على تحديد معايير العمل في وظيفة معينة و كذلك تحديد الأدنى للصفات و المهارات و القدرات و المؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد، و على ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله (أي تقويم

(1) يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سابق، ص 298.

(2) نادر احمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص ص 272-273.

أدائه) مع وصف الوظيفة و مواصفاتها و كذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله و ما إذا كانت تحتاج إلى تحسين و ما هي تفاصيل ذلك التحسين.⁽¹⁾

و يقترح الاكتفاء بالمعلومات التالية حول الوظائف لغرض تحليلها:

- الوصف الوظيفي: خلاصة للأهداف و نطاق و مجال العمل و المسؤوليات الوظيفية.
- مواصفات الوظيفة: خلاصة للمعرفة و المهارات الضرورية لأداء العمل بفاعلية.
- قائمة بالواجبات: يشمل تحليل الخطوات المطلوبة لتنفيذ المهام و التي تأخذ شكل إجراءات تفصيلية تتبع في تنفيذ المهام.
- تحليل المهارات: يتضمن تحليلاً للمهارات المطلوبة لأداء المهام سواء اليدوية أو الآلية أو الذهنية (اتخاذ القرارات).⁽²⁾

2-3- تحليل الفرد:

يعد هذا المستوى هاما و غنيا، لكونه يزودنا بالمعلومات واضحة و دقيقة حيث إن هذا المستوى يبين لنا من يحتاج من الموارد البشرية في المؤسسة إلى تكوين و تنمية، سواء لعلاج نقاط ضعفه أو تدعيم جوانب القوة لديه لتطوير أدائه الحالي و تحسينه في المستقبل.⁽³⁾

و تنصب عملية التحليل هنا على الموظف نفسه و ليس على العمل حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد فتدرس قدراته الحالية و القدرات و المهارات الجديدة التي يمكن تعلمها و استيعابها و تطبيقها في عمله الحالي و المستقبلي.⁽⁴⁾

(1) سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 192.

(2) يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سابق، ص 299.

(3) Mamine –ali@yahoo.Fr

(4) سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 193.

و يهدف تحليل الفرد إلى التعرف على نوع المعلومات و المهارات و الاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور أدائه و يرفع إنتاجيته و يشبع دوافعه الوظيفية و الشخصية، و يقوم مسؤول التكوين بدراسة المواصفات الوظيفية للفرد كمؤهلاته و خبراته و مهاراته و الخصائص الشخصية التي يتمتع بها الفرد كاتجاهاته ودوافعه و استعداداته للتعلم وكذا حاجاته التي يطمح لإشباعها.⁽¹⁾

3- مصادر الاحتياجات التكوينية:

هناك العديد من المصادر التي يمكن من خلالها معرفة فيما إذا كان لدى المؤسسة فجوات أو حاجات للتكوين يستوجب دراستها و فيما يلي أهم هذه المصادر:

3-1- الاطلاع على المسارات الوظيفية و الترقيات المحتملة:

إن كل من يعمل في المؤسسة و بعد تعيينه بفترة زمنية، يكون بإمكانه معرفة و تحديد إمكاناته التي على أساسها يرسم له مسارا يوضح الوظائف التي يمكن أن يشغلها مستقبلا خلال حياته الوظيفية سواء عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي الأفقي ، و بالطبع أن لكل وظيفة تقع على هذا المسار متطلبات قد لا تكون متوفرة لديه لذلك تحدد هذه المتطلبات و يبدأ بتوفيرها لديه على مدى فترة من الزمن عن طريق التكوين لتأهيله بشكل جيد لشغل هذه الوظائف مستقبلا.

3-2- إنتاجية المؤسسة و فعاليتها التنظيمية:

يعد هذا المصدر مؤشرا عاما لتحديد حاجات التكوين، فعند انخفاض مستوى إنتاجيته و فاعلية المؤسسة يجب البحث على المسببات، التي تكون في غالب الأحيان العنصر البشري في العمل و في هذه الحالة يمكن تحديد حاجات التكوين التي نحتاجها من أجل رفع إنتاجية المؤسسة و فعاليتها التنظيمية⁽²⁾

(1) Mamine –ali@yahoo.Fr 2/2/2007 10 :30

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص-ص 461-462.

3-3- استقصاء رأي الموارد البشرية:

و هو الأخذ برأي العاملين من خلال سؤالهم عن النواحي التي يشعرون أنهم بحاجة إلى تكوين فيها سواء في مجال مهاراتهم، أو معرفتهم، أو سلوكياتهم، و ذلك لزيادة مقدرتهم و كفاءتهم فالعامل نفسه هو أدرى من أي جهة أخرى في معرفة و تحديد نقاط الضعف لديه، لذلك يتوجب في هذا المجال توعية العاملين بأن تطوير و تحسين أدائها هو لمصلحتهم و مصلحة المؤسسة.

3-4- رضا الزبائن:

يمثل رضا الزبائن مرآة تعكس مستوى أداء المؤسسة ككل، فرضاهم يعني أن ما يقدم لهم من منتجات تلبي حاجاتهم و توقعاتهم و بالتالي يعد هذا الرضا مؤشرا على أن أداء الموارد البشرية بها جيد و العكس من ذلك صحيح فتحليل آراء الزبائن إلى نتائج توضح لنا جوانب القوة في تعامل المؤسسة مع زبائنهم التي تحتاج إلى تنمية و تفعيل و جوانب الضعف التي تحتاج إلى معالجة و ما هي الأشياء الجديدة التي يريدون توفرها للوصول إلى تحقيق مستوى عالي من الرضا لديهم، هي جميعها تمثل حاجات تكوين يجب العمل على تلبيتها.

3-5- سجلات حوادث و إصابات العمل:

توفر هذه السجلات عادة معلومات وفيرة عن عدد و نوع حوادث العمل و مسبباتها و نتائجها و المواقع التي حدثت فيها داخل المؤسسة ، فمن خلال المعلومات يكون بالإمكان معرفة مجالات العمل الخطرة ذات المعدلات المرتفعة من الحوادث و الأمراض التي سببها نقص المهارة و الإلمام بالعمل و هذا بحد ذاته (النقص) يعتبر حاجة تعليمية تدريبية يجب تغطيتها عن طريق التكوين⁽¹⁾

(1) المرجع نفسه، ص 460.

3-6- تحليل الأعمال:

فمن خلال تحليل و توصيف الوظائف و ما توصلت إليه من تحديد لمهام كل وظيفة و متطلبات شاغلها، و مقارنتها مع الإمكانيات المتوفرة حاليا لدى كل موظف لمعرفة مدى حاجة كل فرد للتكوين و نوعيته، فعندما تكون مواصفات الشاغلين أقل مما هو مطلوب لأدائها معنى ذلك وجود فجوة و حاجة للتكوين.

3-7- تقييم الأداء:

تمثل نتائج تقييم الأداء مصدرا هاما وغنيا يزودنا بمعلومات واضحة تبين لنا من يحتاج من الموارد البشرية إلى تكوين، إذ تشير تقارير قياس الأداء من قبل الرؤساء إلى نواحي الضعف في أداء مرؤوسيههم و نوع التكوين الذي يحتاجون إليه لعلاج نواحي الضعف.⁽¹⁾

خصائص المكون:

من الطبيعي أن لا يكون الأهم مقدار ما يعلمه المكون و لكن الأهم هو مقدار إيصال ما يعلم إلى المتعلم (المتكون) و تختلف صفات المكون باختلاف نوع التكوين و الهدف و أسلوب التكوين و المحتوى التكويني و محتواه و الدارسين و نوع و أسلوب التكوين قبل أن يقوموا باختيار المكونين، و على الرغم من هذا يمكن الإشارة إل بعض الصفات العامة التي يفضل توافرها في المكون الناجح و هذه الصفات هي:

4-1- الحياد: "La neutralité"

أي يقوم بتوجيه المتكونين إلى الهدف المحدد مسبقا، فدوره ليس تقييم إجاباتهم و مداخلاتهم إنما دوره يكمن في التوضيح و جمع الاقتراحات و وجهات النظر و من ثم تقريبها و قد

(1)- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص237.

يحدث تلقائيا أن يميل المكون إلى أشخاص دون غيرهم و في هذه الحالة يجب أن يقاوم هذا الشعور و لا يبديه حتى و لو كان ذلك صعبا عليه في بعض الأحيان.

2-4 - الشفافية: "La transparence"

و تعني أن يوضح المكون ما يريد فعله؟ كيف و لماذا سيقوم بذلك؟ و هذه الشفافية ستتمكنه من تحفيز المتكويين و تكوين علاقة ثقة معهم.

3-4 - إعطاء قيمة للمتكويين: "La valorisation"

إن التجربة أثبتت أن المتكويين كبار السن يحتاجون إلى تشجيع من طرف مكونيهم و محيطهم و يكون ذلك من خلال معاملتهم الحسنة، تقبل كل اقتراحاتهم و تساؤلاتهم بصدر رحب ، تجنب تفضيل هذا على ذاك... الخ

4-4 - المسؤولية المتقاسمة: "La responsabilité partagée"

لا تلقي المسؤولية على عاتق المكون فقط، لذلك لابد من تحسيس المتكويين بمسؤوليتهم في نجاح أو فشل البرنامج المطبق من خلال المتابعة الجيدة و محاولة الفهم الصحيح لما يريده المكون و ذلك تحقيقا للهدف المنشود.

5-4 - القيادة السليمة: "La souplesse directive"

إن القيادة لوحدها تشكل بدون شك نوعا من السلطة القهرية على المتكويين و هو ما سينعكس سلبا على درجة استيعابهم و تقبلهم للبرنامج، و السلامة لوحدها ستشكل الطريق السهل للحياذ عن الأهداف المسطرة، لابد للمكون أن يحاول الجمع بين هاتين الصفتين معا لتحقيق الهدف المسطر.

4-6- القدرة على التعريف بالذات للآخرين (الاندماج): "l'empathie"

و هذا ما يحاول المكون أن يركز نشاطه حول المتكونين بالدرجة الأولى و ليس من أجل

إنهاء "برنامج التكوين أو محتواه".⁽¹⁾

لا يمكن أن تأتي كل تلك الموصفات و التقنيات نتيجة ما لم يكن المكون من مجامع

المكونين ، فالمكون المندمج:

- يذهب بأفكاره و سلوكاته نحو المتكونين.
- يستمع و يصغي إليهم بموضوعية و فعلية.
- يتكلم لأجلهم و ليس لأجله.
- يأخذ بعين الاعتبار بأفكارهم.
- يساعدهم و يقدم لهم النصيح.
- تكون لديه الرغبة بان يكون شفافا و محايدا (لا يخضع لما تميله المؤسسة)
- يوفر للمتكونين كل الوسائل التي تمكنهم من التعلم أكثر و بسرعة.
- ينتظر إجاباتهم على الأسئلة دون ملل.⁽²⁾

إن كل هذه الموصفات لا تكفي لنجاح الدورة التكوينية بل لابد من وسائل تساعدنا و

تعززها و هي الوسائل البيداغوجية المتمثلة في:

■ التمثيل أو الأوضاع المتشابهة "L'analogie":

و هي أنجع الطرق للتعليم خاصة إذا كان الأمر يتعلق بترسيخ مفهوم جديد.

(1)- Isolde feuillette, le nouveau formateur, Dunod, 2ém Ed, paris, 1999 p-p 115-120

(2)- Jean Marie Perretti, Gestion des ressources humaines, Vuibert entreprise, 2^{ème} édition, France, 1999, p 195.

■ الألعاب البيداغوجية "Les jeux pédagogiques":

و هي تساعد على:- تطوير القدرة على الابتكار لدى المتكولين.

- تسهيل التلقين.

- كسر الروتين.

- تقريب أفراد المجموعة المراد تكوينهم من بعضهم أكثر فأكثر

■ الوسائل المساعدة المرئية "Les aides visuelles":

و تتحكم في اختيار الوسيلة المناسبة عدة عوامل أهمها: كمية المعلومات المراد إيصالها،

الإمكانات المتاحة، الميزانية، مدى ملاءمتها للأشخاص المستهدفين، و على العموم تتلخص الوسائل

المرئية في السبورة الورقية، السبورة، الورق الشفاف، الوسائل السمعية البصرية، الوسائل المساعدة

الورقية (الملصقات). (Le CD ROM / Multi media) ⁽¹⁾

(1)- Ibid , p-p 65-78.

و الجدول الموالي يمثل لنا كيفية الاستخدام الأمثل لكل هذه الوسائل:

نوع الوسيلة	النصائح و الإرشادات العملية للاستعمال
السبورة الورقية	- الكتابة دون إدارة الظهر للجهد. - التحدث مع الجمهور و ليس السبورة. - إغلاق القلم عند الانتهاء من الكتابة. - عند الانتهاء تنزع الأوراق بحركة واحدة سريعة و مضبوطة.
السبورة الحائطية	- الحفاظ على الإتصال بالجمهور بأكبر قدر ممكن و محاولة الرجوع إليه دوما. - استعمال أقلام قابلة للمحي فقط. - استعمال ضرقة نظيفة للمحي.
الورق الشفاف	- تفقد الجهاز إذا كان عاطلا قبل الحصة. - تقديم نقاط خاصة على الورق الشفاف و ليس على السبورة. - تقديم الورق الشفاف أولا ثم عرض ما لم يناقش.
الوسائل المساعدة الورقية (الملصقات)	- توزيع الوثائق عند أوان استعمالها. - ترقيم الصفحات من أجل تسهيل المناقشة. - تفقد الوثيقة إذا كانت الكتابة بها واضحة بالنسبة للجميع أولا. - تقديم وثائق مثقوبة مسبقا من أجل تسهيل عملية الترتيب.
الوسائل السمعية البصرية	- مراقبة السير الحسن للجهاز قبل بدء الحصة. - تحديد الشخص المصلح قبل بدء الحصة في حالة وقوع عطل. - وضع الأشرطة بطريقة جيدة قبل عرضها. - التأكد من أن الجميع يشاهد الصورة بوضوح. - تعديل الإضاءة في القاعة بما يناسب المشاهدين.
القرص المضغوط	- مراقبة السير الحسن للأجهزة قبل بدء الحصة. - معرفة الشخص المصلح في حالة صعوبة ما. - التحضير المسبق للتعامل مع كل المستويات بالنسبة للجمهور المتكون. - محاولة التماشي مع ما يلاحظه المتكونون حين تشغيل القرص من خلال أزرار الحاسوب.

إن كل هذه الوسائل البيداغوجية و المواصفات الشخصية التي يجب أن يتسم بها المكون ما هي إلا عوامل محرضة و منشطة لنجاح عملية التكوين و التوصل إلى الأهداف المرجوة من القيام بدورات تكوينية في مختلف المؤسسات. ⁽¹⁾

(1) Isolde feuillette OP cit p-p 79-80

تمهيد:

من أجل بناء رأس مال بشري في المؤسسات يجب على المدراء أن يبدأوا بتطوير الإستراتيجيات التي تؤمن و تضمن المعرفة الفائقة و المهارات و الخبرة ضمن اليد العاملة.

فالتنافس من خلال الأفراد يلزم المؤسسات المعاصرة العمل بشكل جيد في إدارة رأس المال البشري و المعرفة و المهارات، و القدرات، التي لها قيمة للمؤسسات و برامج التكوين المهني هي التي تكمل هذه الممارسات و تعزز هذه المهارات و خصوصا في المناطق التي لا يمكن الانتقال فيها إلى مؤسسة أخرى إذا غادر الموظف.

إذن تشكل مسألة تأهيل القوى العاملة أهم القضايا و أعقدها في وقتنا الراهن على اعتبار أن المؤسسات تتنافس من خلال الأفراد، و هذا ما يقودنا إلى تقرير حقيقة مؤاها أن قدرة المؤسسة على البقاء، و النجاح، و التميز (الربح، الإنتاجية، الجودة، الكفاءة الإنتاجية، المردودية) يعتمد على مدى كفاءتها في إدارة و استثمار الطاقات الكامنة في رأس المال البشري.

أولاً: التخطيط و الرقابة على الإنتاج:

إن الهدف الرئيسي للتخطيط و الرقابة على الإنتاج هو توصيل المنتجات إلى العملاء أو إيداعها المخازن حسب الجداول الموضوعه ، لذلك يجب أن يخطط كل نشاط في دورة التصنيع manufacturing بحيث يساعد على تحقيق هذا الهدف كما أن الهدف من الإنتاج يعتبر عاملا من أهم العوامل التي تحدد النظام الواجب استخدامه للتخطيط و الرقابة على الإنتاج.

1- ظروف الإنتاج:

يتوقف نوع و مجال نظام رقابة الإنتاج الواجب استخدامه على السياسات التي تتخذها الإدارة بشأن ما يأتي:

أولاً: هل يصنع المنتج أو يشتري من الخارج؟

ثانياً: هل تطبق سياسة الإنتاج أو يشتري من الخارج؟

ثالثاً: هل تطبق سياسة الإنتاج المتقطع أو سياسة الإنتاج المستمر؟

رابعاً: هل سينتج لتلبية الطلبات المعنية أو للإيداع بالمخازن؟

خامساً: ما الحجم الاقتصادي الواجب أن يكون عليه أمر الإنتاج؟

و يطلق على مجموع هذه السياسات بظروف الإنتاج.⁽¹⁾

2- أهداف وظيفة الإنتاج:

حيث أن النشاط الإنتاجي يعد نشاطاً رئيسياً في المؤسسات و بالتالي فإن هناك أهدافاً

أساسية يسعى النشاط الإنتاجي إلى تحقيقها.

- الإنتاج في الوقت المحدد، و ذلك من خلال التخطيط الجيد للإنتاج و الجدولة المناسبة.

- الإنتاج بالكمية المطلوبة ضمن معطيات الطاقة الإنتاجية المتاحة.

(1) عادل حسن، إدارة الإنتاج، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1988، ص 535.

- الإنتاج بالمواصفات المحددة و حسب مستوى الجودة المطلوب.

- الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة و ضمن الإمكانيات المادية المتوفرة.

3- أنماط الإنتاج:

يقصد بأنماط الإنتاج طريقة معاملة المواد الأولية ،أو عمليات التجميع و التصنيع، التي يتم من خلالها إنتاج المنتج فهناك بعض العمليات التي تتصف بالفردية حيث يتم الإنتاج فيها قطعة بقطعة، و هناك عمليات أخرى متكررة أو ذات نمط مستمر في العمليات.⁽¹⁾

و عموما يمكن أن نميز أو نصنف العمليات التي يمكن من خلالها إنتاج السلع و الخدمات

إلى الأنواع التالية:

1- المشروع: عبارة عن مجموعة من الأنشطة و لكل نشاط زمن معين، و الغرض منه تحقيق هدف

أو غرض نهائي (مشروع بناء طائرة أو سفينة).

2- الإنتاج وفقا لمواصفات خاصة: في ظل هذا النظام يتم إنتاج وحدة واحدة، أو كمية محدودة من

المنتجات أو الخدمات مع تغيير المواصفات طبقا لاحتياجات العميل (مثل شركة إصلاح الأجهزة

المنزلية، إصلاح السيارات...)⁽²⁾.

3- الإنتاج بالدفعات : هي تلك الأنظمة التي تتخصص في إنتاج تشكيلة واسعة من المزيج السلعي، أو

المنتجات التي تختلف عن البعض الآخر من حيث الإستعمالات و الأشكال و طرق التصنيع (تكنولوجيا

التصنيع).⁽³⁾

(1) محفوظ جودة، حسن الزعبي، ياسر المنصور، منظمات الأعمال: لمفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 ، 2004، ص 64.

(2) نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإنتاج والعمليات :مدخل إستراتيجي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، ط1، 2002، ص 38.

(3) محفوظ جودة، حسن الزعبي، مرجع سابق، ص 65.

4- نظام التدفق المتكرر: هو نظام للإنتاج يقدم منتجا، أو عددا محدودا من المنتجات، و الخدمات و على درجة عالية من النمطية و بأحجام كبيرة (مثل ذلك خطوة تجميع السيارات، و الحاسبات الآلية، مكاتب التأمين).

5- التشغيل المستمر: هو نظام ينتج منتجات موحدة بدرجة عالية أو يقدم خدمات مستمرة و غالبا ما يتم تنفيذها بواسطة الآلات (من أمثلة ذلك أجهزة تكييف الهواء، الكيمياويات، البترول، تكرير السكر...الخ) (1)

4- تسيير الإنتاج:

إن تسيير الإنتاج يسطر ضمن أهدافه الرئيسية البحث عن الكيفية التي تجعل المؤسسة فعالة من خلال ما تنتجه من منافع و خدمات، كما يدخل في هذا السياق التحكم في الموارد المتاحة لها من أجل ضمان تحقيق رضى عملائها.

4-1 القرارات الخاصة بتسيير الإنتاج:

من أجل تقادي مختلف المشاكل التي يمكن أن تطرأ خلال عملية تسيير الإنتاج وضعت جملة من القرارات التي تضمن سير العملية الإنتاجية بكفاءة و فعالية و التي يمكن تصنيفها ضمن 3 أنواع من القرارات الرئيسية.

4-1-1 القرارات الإستراتيجية: les décisions stratégiques

و التي تترجم من خلال التركيبة السياسية التي تنتهجها المؤسسة على المدى الطويل (التنبؤ لسنتين أو أكثر)، و هذا ما يقود إلى وضع تعريف موجز لهذه القرارات: بأنها جملة من النشاطات التي تنتظر مصيرها، و جملة من الموارد الثابتة التي تنتظر استعمالها للوصول إلى وضع نهاية لها.

(1) نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 39.

2-1-4 القرارات التكتيكية les décisions tactiques

تتعلق بمجموعة القرارات متوسطة المدى، و من بين القرارات التكتيكية المتعلقة بتسيير الانتاج نذكر: تخطيط الانتاج و الذي يقصد به البرمجة المسبقة للإنتاج و التي تتجلى من خلال جملة المواد المنتجة.

3-1-4 القرارات العملية: les décisions opérationnelles

تتعلق بمجموعة القرارات التي تضمن المرونة اليومية من أجل مواجهة تضخم الطلبات التي تنتبئ بها، بما في ذلك طلبات الموارد العاطلة عن العمل و كذا الإستجابة للإتفاقيات في ضوء احترام القرارات التكتيكية. (1)

2-4 الانشغالات الرئيسية لعملية تسيير الإنتاج:

تحتل عملية تسيير الإنتاج مكانة جد هامة، في المؤسسة حيث أنها تمثل الشريان المحرك لإستراتيجيتها و على ضوء نجاعة هذه العملية تصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها المسطرة (زيادة المردودية، زيادة الأرباح، زيادة رضى العمال و الزبائن، زيادة الإنتاجية، تحقيق الكفاءة الإنتاجية.....الخ).

و نظرا للتطورات الاقتصادية المتسارعة و كذا اشتداد سوق المنافسة بمقاييس الجودة و النوعية، و المنتجات المتنوعة و الأسعار التنافسية، لهذا الغرض يمكن أن نحدد أهم الانشغالات المتعلقة بتسيير الإنتاج فيما يلي:

(1) Vincent Girard, gestion de la production et des flux, édition économoica, 3^{ème} édition, Paris, 2003, page 45.

أ- الانسياب الفيزيائي: flux physique

تتمثل أهم الانشغالات الرئيسية المرتبطة بالانسياب الفيزيائي فيما يلي: تموين، مدخلات، حركة المواد الأولية، مركبات، قطع غيار، توزيع المنتجات النهائية.

ب - الانسياب المعلوماتي: Flux d'information

يندرج في ضوء انشغالات تسيير الإنتاج المرتبطة بانسياب المعلومات ما يلي: متابعة الطلبات، أوامر من أجل عمليات الإنتاج، متابعة المعطيات التقنية، متابعة الساعات الخاصة بالأيدي العاملة، استهلاك المواد، النفايات.

3-4 عوائق تسيير الإنتاج:

نظرا للعلاقة التي تربط عملية الإنتاج بمختلف وظائف المؤسسة، لذلك فهو يواجه جملة من الأهداف المتناقضة و يمكن الإشارة إلى ذلك على سبيل المثال: الضغوطات أو عوائق مرتبطة بالوظيفة التجارية، أو وظيفة الإنتاج.

1-3-4 ضغوطات مرتبطة بالوقت:

أ - في القسم التجاري: الحصول على المنتجات المحددة يجب أن يتم في أقصر وقت ممكن.
ب - في قسم الإنتاج: يجب إعطاء أو الحصول على مدة زمنية أطول من أجل انتاج كمية كبيرة و متنوعة من المنتجات.

2-3-4 ضغوطات مرتبطة بالتنوع:

ت - في القسم التجاري: يسهل تسويق المنتج إذا كان يتمتع بالجودة العالية.
ث - في قسم الإنتاج: يصعب الحصول على منتج جيد و يتطابق مع مواصفات الجودة.

3-3-4 ضغوطات مرتبطة بالسعر:

أ- في القسم التجاري: يسهل بيع المنتج إذا كان سعره منخفض

ب- في قسم الإنتاج: من الصعب التحكم في ارتفاع و انخفاض الأسعار. (1)

4-4 أساليب تسيير الإنتاج:

كما أشرنا سابقا فإن الإنتاج يشير إلى خلق المنافع و الخدمات من خلال المواد الأولية أو المواد نصف المصنعة إلى سلع تامة الصنع للمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، إذن للوصول إلى خلق هذه المنافع و الخدمات و تحقيق رضى العملاء لابد من وجود أساليب معينة تعتمد عليها الإدارة و المسيرين القائمين على العملية الإنتاجية في تسيير الإنتاج بغرض رفع مستوى الإنتاج و تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

و تجدر الإشارة إلى وجود ستة أساليب لتسيير الإنتاج و التي نشأت وفق الكرونولوجية

الآتية:

1-4-4 أسلوب ويلسن: Wilson

وهو أسلوب قائم أساسا على تسيير المخازن و هو يناسب تحديدا الأسواق غير المشبعة،

كالتى عرفت بعد الحرب العالمية الثانية ح ع II (1945-1975) حيث أن الإنتاج يمون

المخازن و يتكفل النشاط التجاري بتفريغها.

2-4-4 أسلوب بارث: pert

يرتبط هذا الأسلوب بتتمية و تطوير تقنيات البحث العمليتي، و على وجه الخصوص تلك التي

تعتمد على الرسومات النظرية.

(1) Alain Courtois, Maurice pillet, et autres, gestion de la production, édition d'organisation, 4^{ème} édition, Paris, 2003, page 6-10.

3-4-4 أسلوب MRP₄

إذا تم الإشارة إلى هذا الأسلوب نذكر أول تطبيق أمريكي للإعلام الآلي للتحكم في مشاكل تسيير المعطيات التقنية الضرورية في عملية الإنتاج، و هي في حقيقة الأمر تؤكد على تحويل المعطيات التجارية الخاصة بالمبيعات إلى معطيات إنتاجية.

4-4-4 أسلوب Le Juste À temps

و هي فلسفة إنتاج صينية تحبذ سرعة تغيير تدفق المواد بالمقارنة مع النفقات التي تخصصها للتكفل بمواردها.

و يمكن أن نحدد الهدف الخاص بهذه الفلسفة في ضوء الأصفار الخمسة الآتية: صفر مخزون، صفر مهلة (أجل)، صفر سند، صفر خطأ.

فالمخزون من المنتجات يكون محددًا إلى أقصى حد ممكن، مدة الإنتاج تكون قصيرة جدًا جراء تقسيم العمل ولا مركزية إصدار الأوامر و يتم إصدارها دون الاعتماد على المستندات، التخطيط المسبق للموارد التي يراد الإبقاء عليها، وكل المنتجات التي تسوق يجب أن تكون مطابقة لمواصفات الجودة.

5-4-4 أسلوب OptTM

هي أحدث مقاربة في مجال تقنيات تسيير الإنتاج و هي من أصل إسرائيلي، تقوم على التحكم في حجم النفقات الكبيرة التي تتفق على مواد الإنتاج.

6-4-4 أسلوب CIM

ويقصد به التطور المستقبلي لتسيير التدفقات في وظيفة الإنتاج نحو الآلية التامة.⁽¹⁾

(1) Ibid, P-P 264-265

ثانيا: Juste À templ

إن مفهوم Juste à temps يشير إلى ضرورة توفر المتطلبات الأربعة الآتية:

أ - الإنتاج في الوقت المناسب .

ب - و تيرة سريعة

ج - الكمية المناسبة

د - الجودة الشاملة

و لقد شاع استخدام هذا المفهوم من أجل مراقبة سير الإنتاج و بالمرّة يسمح بإزالة بعض المشاكل المتعلقة بالتخطيط و إصدار الأوامر .

1 - فلسفة Juste -À- temps :

لقد ظهرت فلسفة Juste à temps في الصين ، و هي تهدف على وجه الخصوص للتخلص من كل مصدر لتضخم النفقات في الإنتاج و ذلك بتشكيل أحسن منتج، في المكان المناسب و في الوقت المناسب، بوتيرة سريعة، و بالكمية و الجودة المناسبة.

إن فلسفة الاسراف في النفقات لا تقتصر على المنتجات و المعدات ، لذلك فهي تطمح أيضا للإستغلال الأمثل للموارد البشرية فسوء إستغلال القدرات و الطاقات الكامنة في الأفراد يدخل ضمن سوء تسيير النفقات.

باختصار فإن هذه الفلسفة تقود إلى إشراك العمال في مجال البحث الدائم من أجل تحسين العملية الإنتاجية الصناعية و من خلال أساليب المشاركة المختلفة (حلقات النوعية أو الجودة، أساليب الاقتراحات).

و قد شاع استعمال هذا المفهوم من أجل مراقبة الإنتاج و بالمرّة إزالة المشاكل المتعلقة بالتخطيط و اصدار الأوامر . وإن إحدى أقوى البراهين الدالة على نجاعة هذه الفلسفة: فهي من جهة

تسمح بتتبع المسيرين في أعمالهم و من جهة أخرى تؤدي إلى تحسين مستمر لأسلوب الإنتاج من خلال التخفيض في مستويات الإنتاج.⁽¹⁾

2- شروط نجاح فلسفة Le Jat :

بعد تحمس كثير من الشركات الأجنبية لتطبيق فلسفة le Jat ومن أمثلتها نذكر: Ford ، جنرال إلكتريك Hewlett Panchard Général électrique، و XEROX، و IBM ، لكن بقي الكثير من الغموض يعتري هذا المفهوم خلال تطبيقه عمليا في الميدان: مصانع مفلسة، زبائن و عملاء غير راضين، خسائر مالية كبيرة، إلا أن هذه المشاكل لا يمكن إرجاعها إلى عملية التطبيق فحسب و لكن أيضا إلى الكيفية التي يتم بواسطتها تطبيق مفهوم Le Jat.

لذلك فإن نجاح Jat يتطلب توفر جملة من الشروط الضرورية الآتية:

- عمليات تصنيع و إنتاج ذات كفاءة عالية، و التي على ضوءها يصبح من الممكن و غير

المستحيل إنتاج Le Jat.

- ضرورة المتابعة الميدانية من قبل الممولين، حتى يتم تسليم المخزون إليهم.

- ضرورة تبني مفهوم Le Jat من قبل المسيرين و التخطيط لبرامج تكوينية فعالة.

- وضع مخطط عمل مهيكّل و منظم ،و كذا إجراء عملية اتصال مستمرة بالعاملين من أجل

ضمان فهمهم لهذه الرؤية النظرية و التعرف على درجة انتساب كل واحد منهم لها.

- أن يمتاز الخبراء بالصفات الآتية: البساطة ،العدالة، يسهلون عملية الوصول إلى الأهداف

المسطرة في الوقت المحدد.⁽²⁾

(1) Vincent Girard, op.cit, p-p 510-511.

(2) Jaques Erschler, Bernard Grabot, gestion de production: fonctions et techniques et outils,Édition germes science, Paris, 2001, page 47.

3- صعوبات تطبيق فلسفة Jat :

هناك جملة من الصعوبات التي تقف كحاجز أمام تطبيق فلسفة Jat في المؤسسات و من

بين هذه الصعوبات التي يمكن أن يتخللها تطبيق هذه الفلسفة في الواقع العملي نذكر ما يلي:

- يصعب تطبيق مفهوم Jat ميدانيا باعتباره فلسفة و هذا ما يؤدي إل تطبيقه في مجالات محدودة.

- الصعوبة الأساسية لكيفية قيادة Jat في المؤسسة تكمن في جانبه الديناميكي ، فمفهوم Jat غالبا ما يدرج ضمن أهدافه الأساسية التحسن المستمر.

- إن القيادة في مفهوم Jat لا يمكن تطبيقها على جميع البيئات ، لذا يكون من المستحسن أن تتم عمليات إنتاج المنتجات من نفس العائلة بوتيرة سريعة، ذلك للتمكن من تغيير خطوط الإنتاج في وقت قصير.

- تغيرات السوق المتسارعة بوتيرة كبيرة تجعل من الصعوبة تطبيق هذا النوع من القيادة.

- عندما يتعلق الأمر بالجانب العملياتي لقيادته، فإن الصعوبة تكون مرتبطة مباشرة بكيفية تطبيق مفهوم Jat ميدانيا، و في هذا السياق نذكر على سبيل المثال أسلوب kanban الذي ذهب في اتجاه معاكس للتوجهات الكلاسيكية التي نجدها في المؤسسات أين انتقل من سببية محلية مع تحسين المردودية الخاصة بعملية واحدة إلى تحسين أكثر شمولية للمردودية مع الأخذ في الاعتبار النسق في مجموعه أو تكامله.⁽¹⁾

(1) Ibid, p.p 264-265

ثالثا: الإنتاجية:

إن أول من وضع الأسس العلمية الصحيحة للإنتاجية هو فريدريك تايلور حيث أوضح ضمن مبادئ إدارته العلمية أن مسؤولية تحسين الإنتاجية لا تقع على عاتق العامل و لا تحقق عن طريق الآلة فحسب، و إنما يجب أن تشارك الإدارة بالنصيب الأكبر عن طريق قيامها بمهام التخطيط و الرقابة و التوجيه و كما أشرنا سابقا فإن الإنتاجية هي "مقياس الاستعمال الفعال للموارد و عادة ما يتم التعبير عنها في شكل نسبة المخرجات إلى المدخلات" لذا تعد المهمة الأساسية لمدير المؤسسة هي تحقيق الإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة.

1 - أهمية الإنتاجية ومقاييسها:

تكمن أهمية الإنتاجية في أنها تساعد على تنمية الاقتصاد الداخلي للمؤسسة ⁽¹⁾ باستخدام ذات عناصر الإنتاج دون زيادة، و بالتالي فإنه على المستوى القومي تسهم الإنتاجية في زيادة الناتج الكلي بحسن استخدام الموارد و ليس بزيادة كمية الموارد المستخدمة، و يمكن أن نحدد أهمية الإنتاجية في العناصر الآتية:

- الإنتاجية عنصر هام في نجاح المؤسسات و قدرتها على الإستمرار.
- الإنتاجية عنصر هام في تحقيق الأرباح التي تمثل مصدرا هاما للتكوين الرأسمالي و الإستثمار الذاتي للمنشآت.
- الإنتاجية نشاط هام في توسيع نطاق السوق بتقديم المزيد من السلع و الخدمات لإشباع إحتياجات المجتمع.
- الإنتاجية عنصر هام في كفاءة استخدام الطاقات الإنتاجية، و من ثم خلق فرص للتوظيف و التشغيل. ⁽²⁾

(1) محفوظ جودة، حسن الزعبي، ياسر المنصور، مرجع سابق ص 69

(2) علي السلمي، إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، ط3، 1985، ص 23.

ونشير إلى أن ضبط مستوى الإنتاجية الكلية و الجزئية المحققة في المؤسسة يحتاج إلى تحديدها من خلال مقاييس محددة و واعية و قابلة للتطبيق العملي، حتى يمكن الاستفادة بها في ترشيد القرارات الإدارية بالمؤسسة و حل مشكلاتها.

و عند قياس الإنتاجية يمكن الإعتماد على أحد المدخلات في عملية الإنتاج، الإنتاجية الجزئية، أو على أكثر من مدخل من المدخلات الإنتاجية متعددة العوامل، أو الاعتماد على كل المدخلات الإنتاجية الكلية. شكل رقم(09) : مقاييس الإنتاجية

(1) مقاييس الإنتاجية الجزئية			
المخرجات	المخرجات	المخرجات	المخرجات
الطاقة	رأس المال	الآلات	العمالة
(2) الإنتاجية متعددة العوامل			
المخرجات	المخرجات	المخرجات	المخرجات
العمالة + الآلات	العمالة + رأس المال + الطاقة		
(3) مقاييس الإنتاجية الكلية			
السلع أو الخدمات المنتجة			
كل المدخلات المستخدمة في انتاجها			

(1) إنتاجية العمالة
- عدد وحدات المخرجات / ساعة عمل
- عدد وحدات المخرجات / وريدية عمل
- القيمة المضافة / ساعة عمل
- قيمة المخرجات / ساعة عمل

المصدر: نبيل محمد مرسى، مرجع سابق، ص

يقصد بالسياسة الإنتاجية إطار أو منهج يتم في ضوءه إتخاذ القرارات لأنها تحدد ما يتم أو لا يتم، و تضع حدود دنيا و حدود قصوى للتصرفات و تبين القيود و الالتزامات على الموارد الإنتاجية و تستخدم لتقييم المعايير التي يحتكم إليها.

و تتأثر السياسات بالظروف و المواقف المحيطة لأنها تتأثر بمدى وفرة العوامل الإنتاجية و لأنها توفق بين العوامل المتعارضة التي تواجه الإنتاج.

2- أنواع السياسات الإنتاجية:

توفق السياسة بين رغبات التسويق والإنتاج كما تضمن استخدام المهارات و الموارد الإنتاجية برشد و فعالية، و تبين القيود و الإلتزامات التي يجب مراعاتها.

و في مجال الإنتاج هناك عدد من السياسات التي تستخدم و هي:

التخصص، التبسيط، التنويع، الانكماش، التكامل، التفكك.

1-2 التخصص:

هو تحديد مجالات الإنتاج و تركيز الجهود في ميدان واحد أو عدة ميادين متقاربة، و قد يكون التخصص للنشاط، أو السلع، أو للآلات، أو للعمل، أو للأسواق، و من أهم مزاياه: تخفيض تكاليف الإنتاج نتيجة الإنتاج الكبير و توزيع التكاليف على عدد من أكبر الوحدات، و الاستفادة من تقسيم العمل مما يؤدي إلى تنمية المهارة و زيادة القدرة على الابتكار.

2-2 لتبسيط:

و يقصد به استبعاد الأجزاء غير الضرورية من السلع، أو طرق و إجراءات الإنتاج، و من أهم المزايا التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة عند تخطيط و مراقبة الإنتاج بالاعتماد على التبسيط:

تحقيق وفرة في الإنتاج و إمكانية استخدام الأفراد أقل مهارة في العمليات الصناعية. (1)

2-3 التنوع:

و يقصد به التعدد في الخصائص مثل: الأشكال، أو الأحجام، أو النماذج، أو غيرها، و قد يتخذ التنوع واحدا أو أكثر من الأشكال التالية: إضافة منتجات جديدة، إدخال عمليات صناعية على السلع لم تكن موجودة من قبل، دخول مجال صناعي جديد، و من أهم مزاياه نذكر: يقوي المنافسة و يساعد على التجديد و الابتكار.

2-4 التنميط:

هو إيجاد التوحيد أو التشابه في الأشياء بتوحيد المقاييس، و الأنواع، و الأحجام، و النماذج و من أهم مزاياه: سهولة تخطيط و رقابة الإنتاج و انخفاض المخزون.

2-5 الانكماش:

يقصد بالانكماش التقلص و الانحسار بتخفيض الطاقة، أو الانسحاب من الأسواق و تظهر الحاجة إلى الانكماش للأسباب الآتية: انخفاض في الطلب، انخفاض مستوى المعيشة، استبعاد سلع متقدمة⁽¹⁾.

(1) علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص-ص 51-54

2- 6 التكامل:

هو التنسيق للحصول على مدى تشغيلي ملائم، إما بضم عدة وحدات لتشكيل كيان جديد و إما بضم عدة وحدات مع الإحتفاظ بالكيان السابق لكل منهما أو لأحدهما و تظهر الحاجة للتكامل عندما ترغب المؤسسة في تأمين الأسواق ، تجنب المنافسة، و عندما ترغب في السيطرة على الأسواق.

2- 7 التفكك:

يقصد بالتفكك التجزئة أو التفتيت إما بإسناد عمليات معينة إلى وحدات أخرى خارجية أو بفصل عمليات و تحويلها في وحدات مستقلة، و تظهر الحاجة إلى التفكك في عدة حالات مثل تقادي نقط الاختناق في مجال إنتاجي معين، و ارتفاع تكلفة تشغيل عمليات معينة و التخفيض الشديد بالنسبة لعمليات معينة⁽¹⁾.

3- عوامل انخفاض الإنتاجية:

هناك عوامل عديدة تسهم بدرجة أو بأخرى في تخفيض الإنتاجية أي أن المخرجات المحققة أقل مما يمكن تحقيقه من كميات و نوعيات المدخلات المستخدمة، و يمكن تجميع أهم هذه المسببات لانخفاض الإنتاجية في الآتي:

- أسباب تتصل بإهدار الوقت و سوء استغلاله.
- أسباب تتصل بإهدار الطاقات الفكرية و الذهنية المتاحة للقوى البشرية في المؤسسة.
- أسباب تتصل بإهدار و سوء استغلال الطاقات المهارية و القدرات العملية للعاملين.

(1) المرجع نفسه، ص-ص 55-57.

- أسباب تتصل بسوء تنظيم مواقع العمل و عدم توفير أسباب و مقومات الأمن و منع الحوادث.
- أسباب تتصل بسوء الإدارة و تبديد أو إهدار الموارد و المستلزمات المستخدمة في الإنتاج.
- أسباب تتصل بالتقصير في إعداد الآلات، و التجهيزات، و سوء الصيانة، و الإهمال في الإصلاح.

- أسباب تتصل بسوء إدارة الإنتاج (التخطيط، و التنظيم، و الرقابة، و المتابعة، و التقييم).
- أسباب تتصل بعدم ضبط التكاليف. (1)

رابعاً: الكفاءة الإنتاجية:

ترتبط الكفاءة بالإستخدام الأمثل للموارد و التي تبني على أهداف واضحة و موضوعية أو عادلة و بالتالي استخدام الأساليب الصحيحة لتحقيق أهداف المؤسسة ، و الإستراتيجية الصحيحة تتطلب اختيار وسائل و طرق سليمة و واضحة لتحقيقها.

لذلك يعد التحديد الواضح للإستراتيجية أمراً جدياً هاماً، و يساعد على التحديد الواضح للطرق و الأساليب السليمة للتنفيذ و بالتالي تتحقق كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

1- العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية في المؤسسة:

إن تحسين الإنتاجية ليس مجرد تجويد العمل و الأداء و لكنه في الأساس أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، و من أجل تأدية الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة لا بد من معرفة أهم العوامل التي تحدد كفاءة المؤسسة الإنتاجية و التي يمكن تصنيفها إلى:

- عوامل فنية و عوامل إنسانية

- عوامل داخلية و عوامل خارجية

(1) علي السمي، إدارة الانتاجية، مرجع سابق، ص 58.

- عوامل فنية وعوامل انسانية

*عوامل فنية

و هي المستوى التكنولوجي المستخدم في الإنتاج و المواد الخام المستخدمة و طرق العمل و أساليبه، مستوى التجهيز الآلي المستخدم في الإنتاج و تصميم العمل و تصميم مكان العمل.

* عوامل إنسانية:

و هي عوامل تؤثر في الأداء الفعلي و ركيزتها :المعرفة، و التعليم، و الخبرة، و التكوين الجسماني للعامل، القدرات و المهارات الشخصية، و عوامل أخرى تؤثر في دافعية الأفراد إلى العمل و تحدها في : الرغبات الانسانية، العلاقات الاجتماعية، الأوضاع التنظيمية و طبيعة العمل. (1)
كما يتحدد أداء الأفراد بالمقدرة و الحافز، إذا لم يتوفر الحافز فقد يكون الفرد متمتعاً بمقدرة عالية و لكن لن يكون هناك علاقة بين هذه المقدرة و بين أدائه لعمل معين. (2)

- عوامل داخلية وعوامل خارجية

*عوامل داخلية

و هي العوامل التي تخضع لسيطرة الإدارة بدرجات مختلفة، أي التي يمكن للإدارة في المؤسسة أن تؤثر فيها بقراراتها و سياساتها بدرجات متباينة.

* عوامل خارجية:

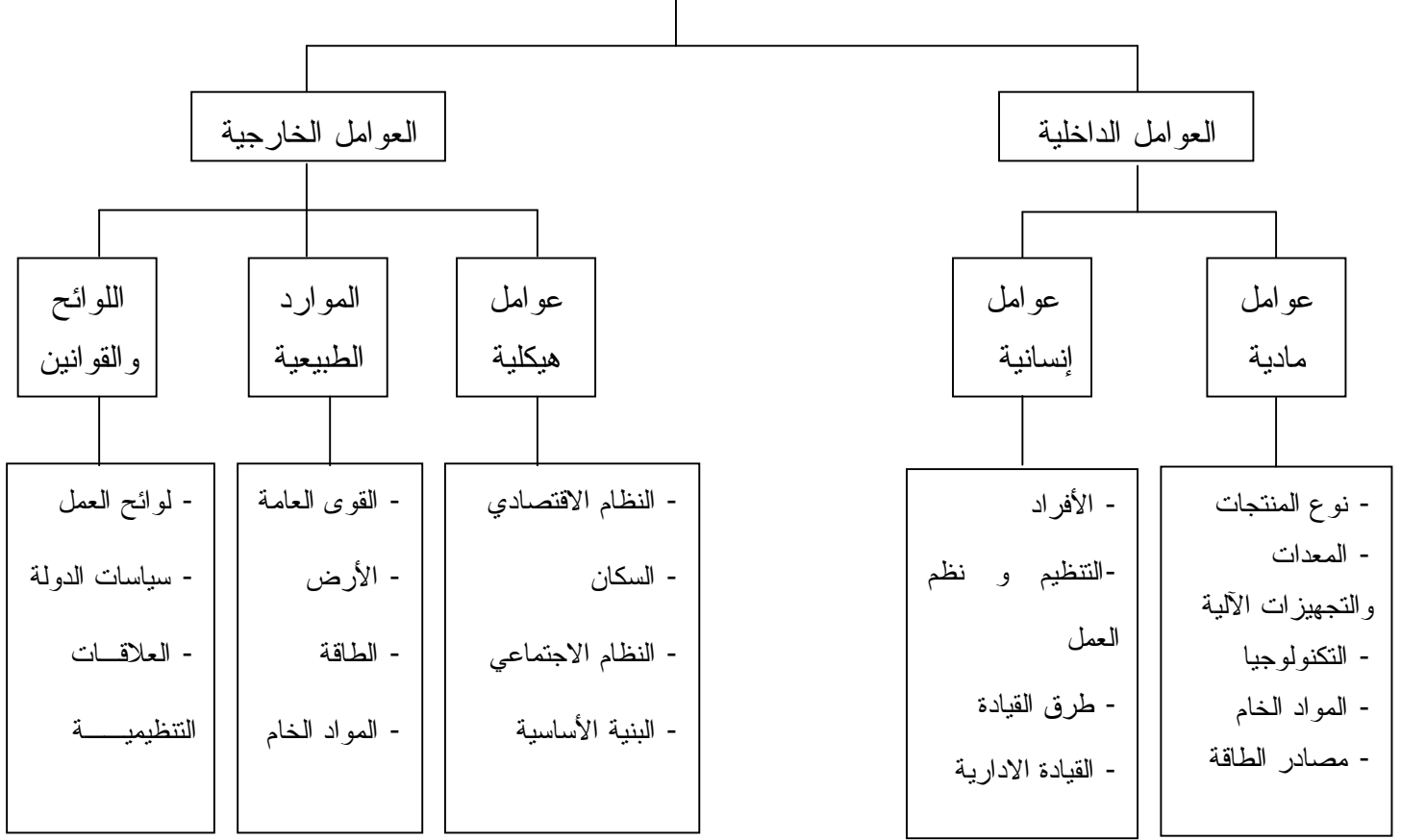
و هي العوامل ذات التأثير في الإنتاجية و النابعة أساساً من ظروف البيئة المحيطة و أوضاعها و التي لا يتوفر للإدارة عليها رقابة أو تأثير، فهي خارج نطاق سيطرتها في المؤسسة.
و يبين الشكل التالي أهم العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة و المحددة على الكفاءة الإنتاجية.

(1) مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 233.

(2) صلاح الشنواني، إدارة الانتاج، مرجع سابق، ص 358.

شكل رقم(10): العوامل المؤثرة في قدرة إدارة الأفراد على رفع الكفاءة الإنتاجية

العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية في المؤسسة



العوامل المحددة

المصدر: علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص-ص 48-49

إن تحديد العمليات التي تقوم بها إدارة الأفراد ليس كافيا لتمكين تلك الإدارة من التزاماتها،

بل يجب أيضا تحديد الظروف التي يتم فيها تنفيذ تلك العمليات أي تحديد الشروط الواجب توافرها حتى

تستطيع إدارة الأفراد تحقيق أهدافها.

و بما أن رفع الكفاءة الإنتاجية هو الهدف الأساسي للمؤسسات،و يمكن أن نميز بين نوعين

أساسيين من المعوقات التي تحد من قدرة إدارة الأفراد على رفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية:عوامل

داخلية وعوامل خارجية.

أ- العوامل الداخلية:

إن تخطيط القوى العاملة، الاختيار و التعيين ،أو تحديد هيكل الأجور و غيرها من وظائف إدارة الأفراد الحديثة يتطلب توفر أنواع الخبرة: التكوين النظري الكافي، دراسة جامعية متخصصة، بالإضافة إلى الخبرة العلمية في ميدان التخصص.

كما أن نواحي العمل في مجال الأفراد يصطدم بلوائح و تعقيدات روتينية، أو بعبادات و تقاليد اجتماعية موروثة، الأمر الذي يتطلب اتخاذ قرارات حاسمة بشأنها.

كما أن نشاط إدارة الأفراد يمس كل نواحي العمل في المؤسسة، و بالتالي فإن نجاحها يتوقف على مدى التعاون الذي تحصل عليه من الأقسام و الإدارات الأخرى.

ب - العوامل الخارجية:

بالإضافة إلى تلك العوامل الداخلية هناك مجموعة من العوامل التي تعمل على تحديد قدرة إدارة الأفراد في رفع الكفاءة الإنتاجية وهي:

*التشريعات و القوانين:

حيث ينظم القانون جانبا هاما و أساسيا من جوانب نشاط إدارة الأفراد في المؤسسات، و يتبلور التنظيم في هذا الجانب في مجموعة من الشروط و القيود التي ينبغي أن تراعيها إدارة الأفراد حين مزاولتها لنشاطها الأساسي و من أهمها: تحديد الوظائف و التعيين، و الترقية، تصميم نظم التكوين، تحديد مواعيد العمل و الإجازات، ، تقييم الأداء....الخ⁽¹⁾

(1) علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية مرجع سابق، ص 50 .

*** التنظيم الاقتصادي للدولة:**

ينعكس أثر أجهزة و تنظيمات الدولة في شكل قيود و إجراءات ينبغي على إدارة الأفراد اتباعها و مزاولتها لنشاطها الأساسي، الأمر الذي يعرقل سير العمل في المؤسسة و يحد من كفاءة الأفراد.

*** التنظيم الاجتماعي و الثقافي:**

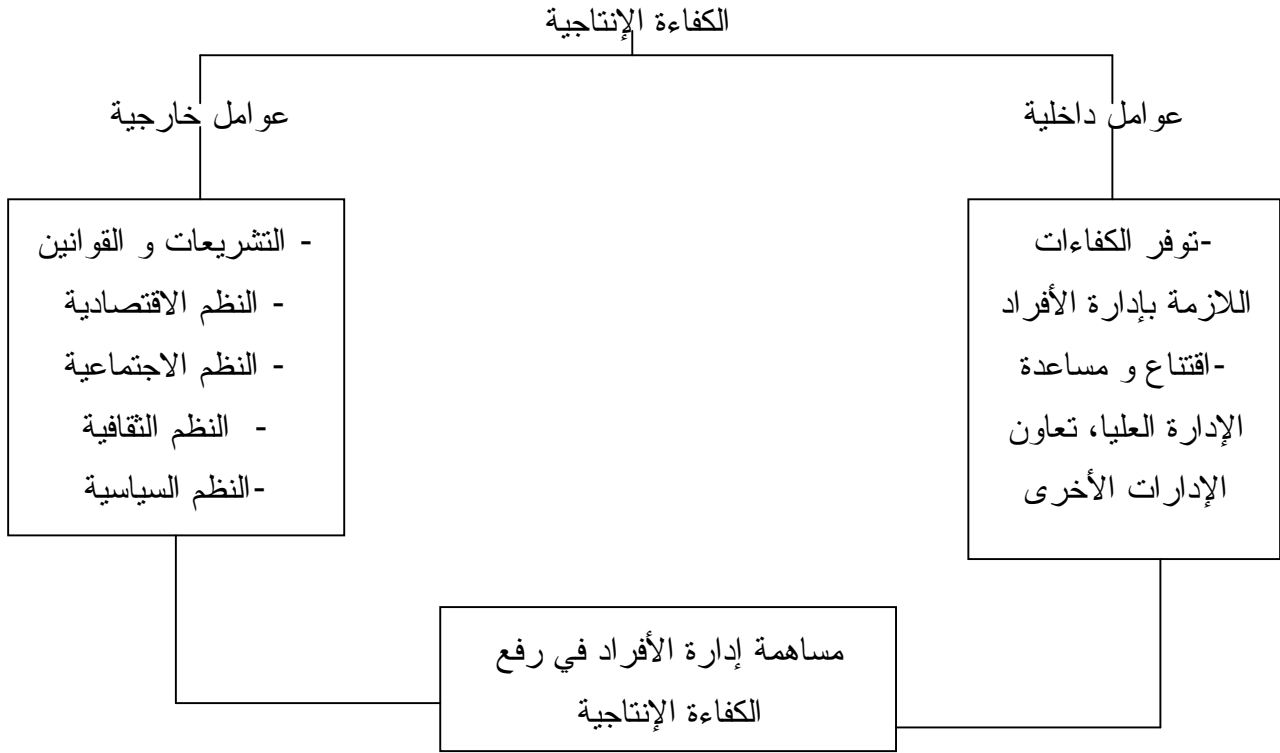
يتمثل التنظيم الاجتماعي في نمط العلاقات الاجتماعية القائمة، و أساليب التفكير، و العادات المختلفة، و تؤثر تلك النواحي الاجتماعية على إدارة الأفراد من حيث أنها تشكل طرق تفكير الناس و وجهات نظرهم التي عليها أن تأخذها في الاعتبار عند اتخاذ أي قرار.

كما أن انتشار التعليم و أدوات الثقافة الجماهيرية يجعل الأفراد على مستوى أعلى من الوعي الاجتماعي بحقوقهم، بدرجة قد تزيد من وعيهم بواجباتهم الأمر الذي يسبب الكثير من المشاكل لإدارة الأفراد في أداء واجباتها و رفع الكفاءة الإنتاجية.

*** التنظيم السياسي:**

يمثل التنظيم السياسي للمجتمع أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على اتجاهات العمل في إدارة الأفراد، إذ ترتبط الإدارة بأهداف المجتمع لسياسته و تلتزم بالمشاركة في العمل السياسي.

شكل رقم(11): معوقات إدارة الأفراد في رفع الكفاءة الإنتاجية



المصدر: المرجع نفسه 50-52

خلاصة:

بما أن التكوين المهني عملية منظمة و مستمرة تقوم بها المؤسسة لاكساب الفرد العامل القدرات و المهارات الفنية و الانسانية اللازمة و تفعيلها بالشكل الذي يتلاءم مع طموحاته، و إمكانياته و دافع إلى أداء عمل فعال يضمن استمرار المؤسسة و تطورها في ظل احتياجاتها ، و من خلال العرض المختصر للفصل المتعلق بالتكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية يمكن أن نشير إلى ما يلي:

- إن خطوات و إجراءات الاختيار و التعيين يعتمد على المعلومات الوافية حول متطلبات الوظيفة مما يعني وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

- لغرض تصميم البرنامج التكويني و التأهيلي للأفراد العاملين لابد من معرفة متطلبات و مواصفات العمل، و مقارنتها بالمؤهلات الفعلية و تلاقيه من خلال التكوين و التطوير.
- يشكل الاستثمار في القدرات و الطاقات الكامنة للأفراد العاملين للمؤسسة، أفضل أنواع الإستثمارات على اعتبار أن الفرد العامل هو المحرك الأول و الأخير في العملية الإنتاجية و في ضوء الاهتمام المتواصل و المتزايد به تتحقق أهداف المؤسسة المسطرة (زيادة الإنتاج، الربح، المردودية، ، رضى العمال، الأمان الوظيفي، الروح المعنوية، الكفاءة الإنتاجية، الاستقرار الوظيفي).
- لا يمكن أن نصل إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة إلا من خلال حسن استثمار و استغلال أمثل للموارد البشرية.
- لابد بالاهتمام بالتغيير التدريجي لاتفاقات الأفراد، و جعلها تتلاءم مع الثقافة المؤسسية (احترام آجال الإنتاج المحددة، الإنتاج بالكمية المناسبة، و بوتيرة سريعة، و بالجودة العالية).
- كلما كانت طرق التكوين في مختلف مراحلها ذات مستوى جيد كلما كان العامل ذا كفاءة عالية و استطاع أن يساهم بشكل فعلي في رفع مستوى الإنتاج كما و نوعا.

البيانات الشخصية:

حددنا في الفصل السابع المسار المنهجي للدراسة، و الذي يمكننا من جمع المعطيات الميدانية التي تساهم في الإجابة على فروض و تساؤلات الدراسة، كما تسمح بإثارة تساؤلات و قضايا أخرى تفيدنا في وقت لاحق و تفتح المجال للباحثين في نفس الاختصاص بتناولها وفق مسارات منهجية أخرى و معالجتها باتباع الطرق الملائمة.

و للإشارة فإن البيانات الشخصية التي تم إدراجها في الاستمارة تدور حول خصائص و سمات المجتمع المدروس و ذلك بما يتوافق مع المعالجة المنهجية للدراسة المتعلقة بالتكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية.

أولاً: البيانات الشخصية

تشكل البيانات الشخصية الإطار المرجعي الذي سننطلق منه في هذا العمل لمعالجة المعطيات الميدانية و ذلك بالنظر إلى أن هذه البيانات تقدم صورة واقعية عن خصائص و سمات المجتمع المدروس، و مدى ارتباطها بالخصائص الأخرى التي تشكل متغيري موضوع البحث و هما "التكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية" كما أن الوقوف على خصائص العينة من حيث أبعادها النفسية و الاجتماعية يمكن من معالجة التساؤلات بطريقة واضحة و دقيقة.

و في إطار التحليل الكمي و الكيفي للبيانات الشخصية و ربطها بالإطار النظري و بغرض البرهنة على صدق نتائج الدراسة فقد تضمنت أسئلة البيانات الشخصية ما يلي: الجنس، الفئات العمرية، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، المواطن الأصلي، الأقدمية في العمل و الوضعية المهنية.

جدول (01): الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس / العينة
%87.32	62	ذكر
%12.68	9	أنثى
%100	71	المجموع

بالإستناد إلى الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول (01) يبدو جليا أن:

- أغلبية أفراد العينة من الذكور و البالغ عددهم 62 عاملا و تمثلهم أعلى نسبة في الجدول، و

المقدرة بـ %87.32 من إجمالي العينة.

- أما الإناث فقد بلغ عددهم 09 عاملات بنسبة %12.68 من إجمالي العينة.

و هذه القيمة الاحصائية تفسر كالاتي:

- أن طبيعة العمل في مركب CP₁K بتلائم أكثر مع العنصر الرجالي لأنه يتطلب جهدا كبيرا و

يقظة نظرا لحساسية موقع العمل و خطورته، و كذا لطبيعة المنتجات البتروكيمياوية التي ينتجها

كالإيثيلين، و البولي إيثيلين، كلوريد البولي فيليل، و الصودة الكاوية و هيبوكلوريت الصوديوم، و التي

تتطلب المخاطرة بالنفس و الشجاعة (و هذه الصفات تلائم الرجل أكثر من المرأة).

- العمل الليلي يناسب الرجل أكثر من المرأة.

يفيد العرض التحليلي و التفسيري للبيانات الواردة في الجدول (01) أن لصعوبة العمل و

خطورته و كذا عدم ملائمته لقدرات المرأة البدنية كان له الأثر الواضح في تشكيل العينة الحالية و

التي يغلب عليها تمثيل العنصر الرجالي أكثر من النسوي و هذا يدل على ميول المرأة أكثر للقطعات

الخدمائية كالصحة و التعليم و البريد و المواصلات...الخ.

جدول (02): الفئات العمرية

النسبة المئوية	العدد	العينة الفئات العمرية
%21.14	15	30-20
%22.53	16	40-31
%39.56	28	51-41
%16.90	12	60-51
%100	71	المجموع

يبين التحليل الإحصائي للمعلومات التي تضمنها الجدول (02) سن المبحوث أن:

- أغلب أفراد العينة و البالغ عددهم 71 عاملا تمثلهم أعلى نسبة في الجدول و المقدرة بـ %39.56.

- ثم تليها الفئة العمرية 20-30-31-40 و تمثلهم نسبة %21.14 و %22.53 على التوالي.

- أما بالنسبة للفئة العمرية 51-60 فنجد 12 مبحوثا بنسبة %16.90

و ما يمكن قوله أن المؤسسة مجال الدراسة (مركب CP₁K) يمثل فيها عنصر الكهول النسبة الأعلى و الأهم و ذلك لتمتعهم بالخبرة التي اكتسبوها خلال سنوات العمل، و كذلك قدرتهم على تحمل أعباء العمل و مسؤولياته و توجيه الطاقات الشبانية، كما أن تحليلهم بالانضباط و المواظبة يكون له تأثير واضح على فعالية الإنتاج كما و كيفا و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

- و بالنسبة لفئات الشباب و هي تمثل نسبة معتبرة في (مركب CP₁K) و ذلك كون الشباب

يتمتعون بقدرات فكرية و جسدية تساعدهم على الحركة و على أداء العمل بسهولة، كما أن لهم القدرة في استيعاب الأوامر و تنفيذها بسرعة و دقة.

- و من أجل الاستغلال الأمثل للموارد الشبانية للمؤسسة ينبغي الكشف باستمرار على الحاجات

غير المشبعة، لأنها تمثل الموجه الأساسي لسلوكه في العمل.

- و بحسب المقابلات التي أجريت مع المبحوثين الشباب في قسم الإنتاج، استنادا إلى نظرية ماسلو للحاجات فقد أكدوا على إعطاء أولوية للحاجات الفسيولوجية لأنها تمكنهم من استخدام قدراتهم الفكرية والفنية و مواصلة تطوير قدراتهم الشخصية على الإبداع و الابتكار ، أي التطلع لأن يكونوا أشخاصا كلما استطاعوا أن يكونوا.

- و تأتي بدرجات أقل نسبيا الحاجات الإجتماعية، حيث أكد معظم المبحوثين أن العلاقات الجيدة مع الزملاء و الرؤساء العامل الأول و الأساسي للشعور بالرضا الوظيفي و ارتفاع الروح المعنوية و هذا ما ينعكس إيجابا على زيادة معدلات الإنتاج في المؤسسة.

- أما حاجات تحقيق الذات و الأمان و التقدير و الاحترام فقد صنف في نفس الدرجة من الأهمية، حيث اعتبروا أن هذه الحاجات عوامل أساسية للحفاظ على كينونة الفرد و بقائه، كما أنها تشكل دافع قوي لتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة، و زيادة معدلات الكفاءة الإنتاجية و ذلك من خلال استفادتهم من برامج تكوينية تمكنهم من رفع مهاراتهم و كذا الاعتراف بإنجازاتهم و مجهوداتهم المبدولة في العمل.

- أما بالنسبة للفئات العمرية ما فوق 50 فهي تمثل أضعف نسبة في المؤسسة و ذلك لإقبال معظمهم على التقاعد.

جدول (03): المستوى التعليمي

النسبة المئوية	العدد	العينة / المستوى التعليمي
/	/	ابتدائي
%14.09	10	متوسط
%52.11	37	ثانوي
%33.80	24	جامعي
%100	71	المجموع

نظرا للظروف البيئية السريعة التغير و التغيرات المهنية التي تطرأ باستمرار في المجال الصناعي، فإن التعليم لا يزال يشكل الإشكالية الكبرى و المحورية بكل مجالات الحياة و أداة فعالة في مجال العمل الصناعي ، إلى جانب ذلك فهو يمثل إحدى متطلبات سوق العمل الضرورية من أجل مواكبة التطورات التي عرفت التكنولوجيا و الصناعة الحديثة، و بغرض الوصول لتحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية فإن تجديد مهارات العمال و إكسابهم معلومات جديدة عن طريق إدماجهم في دورات تكوينية يمثل أنجح الطرق لتحقيق أهدافها المسطرة.

و تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول (03) أن نسبته:

- 52.11% من إجمالي العينة لديهم مستوى ثانوي.
- ثم يليها نسبة 33.80% لديهم مستوى تعليمي جامعي.
- ثم تليها نسبة 14.09% بالنسبة للمستوى المتوسط.
- أما الفئة المتحصلة على مستوى ابتدائي فهي منعدمة.

و على العموم يمكن تفسير هذه النتائج كالآتي:

- أن المؤسسة الوطنية للبتروكيمياء مرك-CP₁K- لا زالت تعترف بالكفاءات المهنية المتقدمة في السن نوعا ما، و ذلك نظرا للخبرة التي اكتسبوها في العمل و معرفتهم بميدان العمل و تعقيدهاته أكثر من الإطارات المستقطبة حديثا، كما أن معظم إطاراتها من ذوي المستوى التعليمي الثانوي حيث: يدخل ضمن معايير الترقية في المؤسسة الأقدمية و الخبرة في العمل و الكفاءة المهنية.
- و بالنسبة للإطارات ذوي المستوى التعليمي الجامعي، و بالرجوع إلى المرتبة الثانية التي تحتلها من حيث الترتيب في الجدول، يمكننا أن نستدل على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لخريجي الجامعة و ذلك يتضح من خلال شرط الالتحاق بالمؤسسة في السنوات الأخيرة، و التي تعطى فيها الأولوية للحاصلين على الشهادات الجامعية.
- و من خلال مقابلة مسؤول الموارد البشرية فقد أكد على تمتع خريجي الجامعة بالذكاء و السرعة في اكتساب المهارات و المعلومات.
- و على أساس التقييم السنوي برزت مردوديتهم الجيدة في العمل و كفاءتهم المهنية في المساهمة بشكل واضح في الزيادة في معدلات الإنتاج، كما أوضح أيضا من خلال هذه المقابلة على سهولة عملية الاتصال مع الاطارات الجامعية و التواصل معهم و إعدادهم للتكيف مع المستجدات التي يفرضها سوق العمل و المنافسة نظريا و تطبيقيا.
- و نجد في المقابل إنخفاض في نسبة التعلم المتوسط و ذلك بحسب خصوصية ميدان العمل الذي ينتج مواد بتروكيميائية، كما أن طبيعة العمل تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا و التقنيات الحديثة، و لا يمكن لعامل ذو مستوى متوسط أن يكون له القدرة على التكيف مع هذه المتغيرات.
- و انعدام المستوى التعليمي الإبتدائي يدل بدرجة كبيرة على أن الإلتحاق بالعمل في المؤسسة ينطبق إلى حد كبير مع بعض المؤشرات التي وضعها فيبر في نظريته و هي: الإلتحاق بالمؤسسة على أساس الشهادة العلمية و الكفاءة المهنية و التخصص .

جدول (04): الحالة العائلية

النسبة المئوية	العدد	العينة الحالة العائلية
%16.90	12	أعزب
%81.70	58	متزوج
/	0	أرمل
%1.40	1	مطلق
%100	71	المجموع

تشير البيانات و المعومات الإحصائية إلى وجود ثلاث فئات داخل المؤسسة الوطنية

للبنزوكيمياء (مركب CP₁K):

- فئة المتزوجين قدرت النسبة المئوية 81.70%

- فئة العزاب فتمثل نسبة 16.90 %

- بالنسبة لفئة المطلقين قدرت النسبة المئوية 1.40%

- و كانت النسبة معدومة للفئة الخاصة بالأرامل.

و من خلال تحليل البيانات يمكن أن نستخلص التفسير الآتي:

- بالنسبة لفئة المتزوجين فهي تمثل أعلى نسبة في الجدول و هذا ما يكون له تأثير على أداء

العامل في قسم الإنتاج، فالإستقرار النفسي و العائلي و الشعور بالطمأنينة يؤدي بالضرورة إلى الرضى الوظيفي.

- كما هو مبين في الجدول أعلاه فإن فئة العزاب مرتفعة نوعا ما، و ذلك راجع إلى إرتفاع

مستوى المعيشة، تكاليف الزواج، و عدم ملائمة الأجر لمستوى المعيشة المرتفع.

- و بالنسبة لفئة المطلقين فالنسبة ضئيلة جدا و هذا مؤشر إيجابي يكون له آثار إيجابية في محيط العمل من حيث قلة الصراعات و المشاكل مع الزملاء و الرؤساء و قلة الشكاوي و التغيب و انخفاض معدل الإنتاجية.

- و فيما يتعلق بفئة الأرامل فإن انعدام هذه الفئة ضمن عينة المبحوثين يمثل مؤشرا جيد للاستقرار النفسي، و عدم وجود مؤشرات وجدانية تعيق قيام العامل بالأدوار المنوطة به، و كذلك قلة الضغوط النفسية و التوترات.

جدول (05): الموطن الأصلي

النسبة المئوية	العدد	العينة المواطن الأصلي
14.09%	10	ريف
85.91%	61	مدينة
100%	71	المجموع

بالنظر إلى المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (05) و المتعلقة بمتغير الموطن

الأصلي نلاحظ أن أغلبية المبحوثين ينحدرون و يعيشون وسط بيئة حضرية بحيث 61 مبحثا بنسبة 85.91% من إجمالي العينة هم من الحضر و هي نسبة مرتفعة جدا و يرجع هذا إلى موقع المؤسسة الاستراتيجية الذي يتوسط المدينة (منطقة حضرية)، و انتماء غالبية عمالها إلى تلك المنطقة زيادة على أن المؤسسة تشغل بعض الإطارات من خارج الولاية و من مناطق حضرية أخرى، في حين بلغت نسبة العمال الذين ينحدرون من بيئة ريفية بـ 10 مفردات أي بنسبة 14.09%.

و يمكن أن ننوه في هذه النقطة بالذات بأن التنوع في الأصول التي ينحدر منها أفراد العينة

يكون له انعكاسات إيجابية و سلبية في العمل، و لكن بالرغم من ذلك فهو يساعد على تبادل الأفكار و

ثرائها، و تنوعها، و يفتح المجال للحوارات و النقاشات، كما أنه يساهم في توطيد الروابط الاجتماعية و تقويتها، و تغيير السلوكات، و تعديلها و يكسبهم أنماط سلوكية جديدة و هو ما يؤدي إلى التناغم و الانسجام في محيط العمل و سهولة التكيف و التعامل مع مصاعب العمل و تعقيداته و هو ما أشارت إليه نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو لدور الجماعة في تشكيل سلوك الفرد و ضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها و المعايير التي تحكمها، و انتهت إلى تأكيد حقيقة أساسية هي أن الجماعات الغير الرسمية التي ينتمي إليها العامل كجماعات الصداقة تؤثر تأثيرا كبيرا في سلوك الأفراد فيما يخص الإنتاج من حيث زيادة معدلاته أو انخفاضه.

من خلال تحليل و تفسير البيانات التي جاءت في الجدول يليق بأن نشير إلى أهمية التنوع في الأبعاد الاجتماعية و النفسية للعمال، و دوره في الاستقرار النفسي للعامل بحيث يساعدهم على التعامل مع متطلبات العمل بكل صبر و خبرة مما يؤدي إلى ارتفاع روحهم المعنوية، و من الطبيعي أنه كلما ارتفعت الروح المعنوية كلما تزيد معدلات الأداء و الإنتاج و تتحقق كفاءة المؤسسة الإنتاجية. كما يجب أن نشير إلى دور الجماعة و مدى تأثيرها في اتجاهات و سلوكات العامل حيث كلما زاد الاهتمام بها و حسن الاستغلال لطاقتها كلما حققت المؤسسة الأهداف التنظيمية التي تسطرها في سياق استراتيجيتها.

جدول (06): الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	العدد	العينة الأقدمية في العمل
%9.85	7	أقل من خمس سنوات
%14.08	10	10 - 5
%18.34	13	15 - 11
%19.71	14	20 - 16
%38.02	27	21 فما فوق
%100	71	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول (06) يمكن أن نستدل على مدى ارتباط عمال (مركب CP₁K) بالمؤسسة التي يعملون بها و درجة انتمائهم و ولائهم لها، و هذا لم يأت وليد الصدفة و إنما يرجع للحوافز التي تمنحها لهم المؤسسة باستمرار مادية كانت أم معنوية، و النقل المجاني للعمال، و الرعاية الصحية، و كذا الإهتمام بمواردها البشرية التي تساهم في تجديد معارفهم، و التحكم في المعدات و الوسائل التقنية، و تؤهلهم للتقدم في السلم الوظيفي.

و كل هذه العوامل ساهمت في بقاء و ثبات العامل في مكان العمل الذي يعمل به، و عززت من روابط الانتماء و التفاهم سواء مع الإدارة أو زملاء العمل، كما أكسبته قناعات معينة و ثقافة تنظيمية راسخة للاستقرار الوظيفي و عدم تغيير مكان العمل.

و هذا ما نلاحظه من خلال الشواهد و البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه حيث أن

أغلب العمال لديهم أقدمية في العمل حيث سجلنا:

- أعلى نسبة للأقدمية من 21 سنة فما فوق بنسبة 38.02% من إجمالي العينة.

- تليها مباشرة فئة ما بين 16-20 سنة بنسبة 19.71% و 5 إلى 15 سنة بنسبة 14.08% و 18.34% على التوالي.

- و نسبة 9.85% لفئة أقل من 5 سنوات.

و يبدو من عملية التحليل و التفسير للبيانات الواردة في الجدول أنه بالنسبة للأقدمية من 21 سنة فما فوق تمثل أعلى نسبة ، و هذا راجع إلى كثرة عنصر الكهول في المؤسسة و ارتباطهم بمكان العمل الذين يعملون به، كما أن شعورهم بأنهم عنصر فعال في زيادة إنتاجية المؤسسة و في توجيه عنصر الشباب في العمل جعلهم يعتبرون أنفسهم كواحد بشرية نافعة للمؤسسة لا يمكن الاستغناء عنها، و أنهم عناصر أكثر تخصصا في المهنة التي يعملون بها، و لديهم الخبرة و الكفاءة أفضل من غيرهم و على هذا الأساس يفضلون الاستقرار و الثبات و عدم التغيير.

أما بالنسبة لفترة أقل من 5 سنوات فقد أظهرت البيانات الواردة في الجدول بأنها تمثل أضعف نسبة من إجمالي عينة المبحوثين المختارة و هذا راجع إلى انخفاض عنصر الشباب داخل المؤسسة مركب-CP₁K- ، كما أن المؤسسة لا تفتح المجال لاستقطاب و توظيف الشباب حيث تدرج ضمن شروط الإلتحاق في مناصب العمل الشاغرة بها الأقدمية و الخبرة من 10 سنوات فما فوق.

و هذا ما يؤدي إلى وجود خلل في التركيبة العمرية للموارد البشرية، المشكلة للمركب CP₁K حيث يغلب عنصر الكهول على عنصر الشباب، على الرغم من أن الشباب و خاصة خريجي الجامعات يمكن أن يكونوا طاقة فكرية حيوية لها، و مصدرا لكل الطاقات و المعلومات و الابداع و الابتكارات و كذلك أكثر حركية و ديناميكية خصوصا في المصالح ذات الطبيعة التقنية و الإستراتيجية.

و حسب ما أدلى به رئيس مصلحة قسم الإنتاج فإن الإستثمار في تكوين الطاقات الشبانية

أحسن بكثير من التكوين في فئة الكهول لأن الشباب لا تزال فرصة بقائهم أطول في المؤسسة.

الفصل السادس:

و بحسبه فإن الإستثمار في الموارد البشرية بشكل عام سواء كان شباب أو كهول يشكل أفضل أنواع الإستثمارات في الإقتصاد المعاصر، فالمورد البشري هو القوة الدافعة و الحقيقية في أي مؤسسة.

فكل نجاح أو إنجاز يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول حتى و لو تعاونت إمكانات مادية أخرى في عملية الإنتاج، فالأفراد هم الذين يقومون بالأداء الفعلي لكثير من المهام و التي تعجز الآلة على القيام بها، فالاستثمار في العنصر البشري و من خلال عمليات الاختيار، الاستقطاب، التوظيف، التعيين التكوين المستمر...الخ يمكن من تسيير الموارد المتاحة للمؤسسة على أحسن وجه و من هنا يمكننا أن نستخلص حقيقة طول الفترة الزمنية التي يقضيها العامل بالمؤسسة.

جدول (07): الوضعية المهنية

النسبة المئوية	العدد	العينة الوضعية المهنية
36.61%	26	إطار
46.50%	33	عامل تحكم
15.49%	11	عامل تنفيذ
1.40%	1	مؤطر
100%	71	المجموع

إعتبارا لدورها الرائد في مجال علاقات العمل، عملت الشركة الوطنية للبتروكيمياء بدون إنقطاع على تدعيم الإطار الإتفاقي المرتبط بنشاطها.

أما في ميدان التكوين الذي يعتبر عملية دائمة و مستمرة تمكن العمال المعنيين على أساس الجملة التقييمية بمتابعة دورات تكوينية في شتى الإختصاصات حسب الهدف المنشود (عملية اتقان و تحسين المستوى).

فيما يتعلق بالخدمات الإجتماعية، توفر الشركة لفائدة العمال و عائلاتهم تغطية إجتماعية واسعة و معتبرة في مجال الحماية الإجتماعية و الطفولة و الرياضة و الثقافة و التسلية.

و قد ساهم الجهد المستمر بكل الأعمال الإيجابية على خلق مناخ إجتماعي ممتاز و تدعيم روح الإنتماء للمؤسسة.

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول (07) و المتعلقة بالوضعية المهنية أن 33 مفردة بنسبة 46.50% ينتمون إلى فئة عمال تحكم.

- في حين 36.61% ينتمون لفئة الإطارات.
- و يندرج 11 مفردة بنسبة 15.49% ضمن فئة عمال تنفيذ.
- و بنسبة 1.40% لفئة المؤطرين.

على العموم تعتبر نتائج هذه البيانات مرضية بصورة إجمالية لأن تقسيم العمل بطريقة محددة و واضحة بين الأوضاع الإجتماعية يسمح بوجود درجة عالية من التخصص الذي يزيد من الخبرة و المعرفة الفنية، كما أن تنظيم الأوضاع الإجتماعية بشكل تسلسلي رئاسي يعبر عن السلطة التي تتخذ شكلا هرميا يكون فيه كل الرئيس مسؤول عن أعمال مرؤوسيه، و ذلك بتحديد المسؤوليات بطريقة واضحة مع تحديد واجبات و التزامات كل وظيفة إستنادا لمبدأ تقسيم العمل.

و من ثم فإن الموظفون الذين يشغلون هذه المناصب يعرفون عملهم و هم مكونون على أدائها تكوينا مناسباً.

و وفقا لتنظيم المناصب على مبدأ التدرج الهرمي طبقا لقواعد محددة يكون العامل ذو مستوى عال و مؤهلا لأداء الأدوار المنوطة به بكفاءة عالية، و ذلك وفقا لمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، و بالتالي يعهد إلى العامل بواجبات وظيفية محددة بناء على مؤهلاته الفنية و بهذه الطريقة يمكن زيادة كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

في هذا السياق برزت أهمية تنظيم القوى العاملة و تأكدت قيمتها بوجه خاص لسد احتياجات المؤسسة في مختلف الاختصاصات ،و النهوض ببرامج التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، بحيث أصبحت اليد العاملة في ظل التحديات التي يفرضها سوق العمل و الإقتصاد المعاصر تشكل ركنا أساسيا في عملية التخطيط الاجتماعي و الاقتصادي.

ثانيا: التكوين المهني و الأداء

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية و استقطابها ، اختيارها، و تعيينها، و إنما تمتد إلى مجالات تحسين كفاءة الموارد البشرية و تطويرها، و ذلك عن طريق إعداد البرامج التكوينية و تنفيذها لغرض إعداد الموارد البشرية في المؤسسة لممارسة أعمالها على أسس صحيحة و سليمة.

فالتكوين يقصد به كما أشرنا سابقا تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات و معارف و خبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية و المستقبلية.

هذا يعني أن الوسيلة الأفضل لإعداد و تنمية الموارد البشرية و تحسين أدائها هو التكوين، لذا يلقي التكوين إهتماما متزايدا من المؤسسات المعاصرة، و ينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتكوين من الاعتراف بأهمية الدور الذي يلعبه في تطوير و ابتكار السلع و الخدمات، و تفعيل الاستخدام الكفؤ للتقنيات و الموارد المتاحة للمؤسسات.

جدول (08): التكوين و زيادة الرغبة و الدافعية للعمل

المجموع		لا		نعم		هل استفدت من تكوين الاحتمالات خاص
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
12.67%	9	00	00	12.67%	9	الرغبة
8.46%	6	00	00	8.46%	6	الدافعية
78.87%	56	00	00	78.87%	56	الإثنين معا
100%	71	00	00	100%	71	المجموع

تؤكد الشواهد الكمية الوارد في الجدول (08) الذي يبين العلاقة بين التكوين المهني و زيادة معدلات الأداء التوافق بين استفادة المبحوث من دورات التكوين و تقوية رغبته و دافعيته للعمل الاثنين معا.

حيث نجد أن:

- أغلبية المبحوثين أقرّوا بأن التكوين المهني يقوى من الرغبة و الدافعية للعمل بشكل ثنائي بنسبة مرتفعة تقدر بـ 78.87%.

- و بنسبة ضعيفة نسبيا تقدر بـ 12.67% من إجمالي العينة، للمبحوثين الذين أشاروا أن التكوين المهني يقوي الرغبة إلى العمل فحسب.

- و بنسبة تقدر بـ 8.46% بالنسبة للمبحوثين المستجوبين الذين أقرّوا بوجود علاقة بين التكوين المهني و تقوية الدافعية للعمل فحسب.

و من خلال رصد إجابات المبحوثين حول هذا التساؤل وجدنا أغلبها تؤكد على تقوية التكوين المهني للرغبة و الدافعية للعمل في آن واحد، و يمكن تلخيص أهم ما ورد في إجاباتهم كما يلي:

- زيادة إكتساب المعارف و المهارات تساهم في أداء العمل بسهولة و بأكثر كفاءة.

- الإهتمام بتنمية القدرات الفنية تجعل العامل أكثر إهتماما بعمله، و أكثر حماسا و دافعية لزيادة إنتاجية المؤسسة التي يعمل بها.
- إدماج العامل في دورات تكوينية يؤكد حرص المؤسسة على زيادة مهاراته و تنمية قدراته سواء المعرفية أو الفنية أو السلوكية....الخ و في مقابل الاهتمام يؤدي العامل واجباته بكفاءة و فعالية و هذا اعترافا بما قدمته المؤسسة إليه.
- زيادة المعارف تساهم في شعور العامل بالراحة و الطمأنينة على مستقبله المهني و تدرجه الوظيفي، و تزيد من درجة حبه و رغبته و دافعيته للعمل.
- العمال لديهم الإستعداد الكامل و الرغبة لتحقيق أهداف الزيادة في الإنتاج كما أنهم يمتلكون القدرات الكافية على الابتكار و الإبداع.
- و ما يمكن قوله في الأخير أنه لما كانت طرق التعليم و التكوين و محتواها في مختلف مراحلها ذات مستوى جيد، كلما كان العامل ذا كفاءة عالية و بالتالي يساهم في رفع مستوى الإنتاج كما و نوعا، كما أن عملية التعلم تبقى دائما مستمرة فالعامل يحتاج دائما إلى البحث عن أفكار عملية و علمية لتنمية كفاءاته و مهاراته و بالتالي يتحكم أكثر في استعمال الوسائل التقنية، و يجعله أكثر تقاديا للأخطاء و الأخطار و يقوي من رغبته و دافعيته للعمل و الارتباط بالمؤسسة التي يعمل بها.
- فالحاجات الإنسانية و المادية و الإجتماعية تمثل المحدد الأساسي لسلوك الأفراد و دوافعهم و رغبتهم إلى العمل، و بغرض تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية و بالتالي لموارد المؤسسة، و من ثم أصبح لزاما على الإدارة و مسيريتها الإستجابة لهذه الحاجات و المتطلبات الأساسية لزيادة إنتاج المؤسسة، و عليه فإن استغلال كل الطاقات الكامنة في الأفراد و تحقيق النمو يرتبط ارتباطا وثيقا بالتكوين.

جدول (09): كيفية التعرف على حاجات و رغبات العمال

المجموع		العينّة			الاحتمالات
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد الجزئي		
%46.47	33	%47.06	16	طرح أسئلة مباشرة	نعم
		%52.94	18	توزيع استمارات	
		%100	34	المجموع الجزئي	
%53.53	38				لا
%100	71				المجموع

إن نشاط التكوين يعتبر من الأنشطة الضرورية و الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه نشاطا يعود بالفائدة على الفرد العامل و المؤسسة على حد سواء، كما أنه يمثل وسيلة فعالة لتحقيق النمو المهني للعاملين و مدخل من مداخل إكتساب المعارف، و تطوير المهارات، و تعديل الاتجاهات، و أداة لتحسين العمل، و زيادة إنتاج المؤسسة. لذلك لابد من الإهتمام بالعنصر البشري و التعرف على حاجاته و رغباته و رفع مستواه عن طريق التعليم و التكوين، و اعتباره نوع من الاستثمار البشري.

و تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول (09) و المتعلقة بمدى إهتمام المؤسسة بالتعرف على حاجات و رغبات العمال و الطرق التي تستعملها لأجل هذا الغرض، نجد أن:

- نسبة %53.53 أجابوا بعدم اهتمام المؤسسة بحاجاتهم و رغباتهم.
- - نسبة %46.47 أجابوا باهتمام المؤسسة بتلبية حاجاتهم و رغباتهم.

- و فيما يتعلق بالطرق المستعملة من أجل التعرف على رغباتهم و حاجاتهم فقد أقر المبحوثين الذين أكدوا على حرص المؤسسة على الاهتمام بهم مايلي:
- نسبة 52.94% من المبحوثين أقروا بأن المؤسسة تتعرف على الحاجات غير المشبعة لهم عن طريق توزيع إستمارات، حيث تتولى مصلحة المسار المهني توزيع إستمارات تقييمية لكل مصالح و وحدات مركب CP₁K و عن طريق التقييم الشهري للمشرف المباشر لمرؤوسيه يتم ملء الإستمارة التقييمية ثم تعاد مرة أخرى إلى مصلحة المسار المهني، و بعد ذلك تأتي مرحلة الدراسة و المعالجة و التقييم.
 - بعد مرحلة الدراسة و التقييم يتم تحديد احتياجات العامل فيما يخص النقائص التي تظهر بصورة واضحة و متكررة في ميدان العمل الذي يمارسه في قسم الإنتاج و الصعوبات التي تواجهه و تؤدي إلى ضعف إنتاجه و مردوديته.
 - في ضوء التعرف على احتياجات العامل و الصعوبات و الصعوب التي تواجه مثلا عدم القدرة على التحكم في الوسائل التقنية، و عدم ملائمة العمل لقدراته الفكرية و البدنية، تباطؤ في أداء المهام و الواجبات، في هذه الحالة يتم إقتراح القائمة الإسمية للأفراد الذين يستوجب إدراجهم في دورات تكوينية حتى يتم تأهيلهم لأداء العمل بكفاءة و فعالية أكثر من قبل.
 - و فيما يتعلق بالأفراد المبحوثين الذين أقروا بعدم إهتمام المؤسسة بحاجاتهم و رغباتهم فقد كانت إجاباتهم تتمثل في أن الاستفادة من الدورات التكوينية سواء داخل المؤسسة أو خارجها لا يتم على أسس غير موضوعية تماما و إنما على أسس ذاتية، كما أن الدورات التكوينية تمس الإطارات الحاصلين على الشهادات الجامعية و المسؤولين الموالين للرؤساء العاملين في المديرية العامة.

و قد لاحظنا تدمير العمال و عدم رضاهم عن الاستراتيجية التكوينية المنتهجة في مركب CP₁K ، و في المقابل لمسنا الوعي و الإهتمام لديهم بأهمية التكوين للتقليل من حوادث العمل و الأخطار المهنية و كذا القرارات المناسبة لمواجهة المواقف الصعبة التي تعترضهم.

جدول (10): ضرورة استقصاء آراء المبحوثين

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
%76.05	54	نعم
%23.95	17	لا
%100	71	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول (10) المتعلقة بالإطلاع على رأي المبحوثين باستقصاء آرائهم قبل الاستفادة من دورات تكوينية نوضح ما يلي:

- أن 54 مفردة بنسبة %76.05 أقرّوا بضرورة استقصاء آرائهم قبل ادماجهم أو إلحاقهم بدورات تكوينية

- 17 مفردة بنسبة %23.95 أكدوا على عدم أهمية استقصاء آرائهم قبل الاستفادة من دورات تكوينية.

إن تأكيد المبحوثين بنسبة مرتفعة على استقصاء آرائهم قبل ادماجهم في دورات تكوينية راجع إلى الإستراتيجية التي ينتهجها مركب CP₁K بالنسبة للأفراد المستفيدين من دورات تكوينية حيث تفرض عليهم شروط لا تناسب رغباتهم، فحسب المادة 110 من الإتفاقية الجماعية للمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء الصادرة بتاريخ نوفمبر 1991: "العمال الذين ينتفعون من تكوين أو تأهيل

الفصل السادس:

ملزمين بمدة من الولاء اتجاه المؤسسة، و ذلك تبعا للمدة المتعاقد عليها و التي تختلف من وظيفة إلى أخرى حسب طبيعة التكوين".

فحسب آراء المبحوثين المستجوبين فقد أكدوا على عدم ارتباطهم بمركب CP_1K - و ذلك لجملة من الأسباب المرتبطة ببيئة العمل نذكر:

-الظروف الفيزيائية غير الملائمة، كالإضاءة الرديئة و الحرارة العالية، و عدم إعطاء المجال للعمال للإختلاط مع قادة العمل، كثافة الدخان في ورشات العمل، عدم اهتمام الإدارة بشؤون العمال و فشلها في حل مشاكلهم، الضغط على العمال و إلزامهم على إطاعة الأوامر.

-العمل غير المنظم و اللامستمر بسبب توقف وحدات الإنتاج المفاجئ في كل مرة كوحدة الايثيلين مثلا.

و فيما يتعلق بالمبحوثين الذين أجابوا بعدم أهمية استقصاء آرائهم فهم فئة كبار السن فحسبهم فإن إكتساب المعلومات، و تجديدها بما يتوافق مع التغيرات العلمية و التقنية السريعة هي مبلغ اهتمامهم.

جدول (11): الجوانب النظرية و التطبيقية

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
%48.86	43	الجوانب النظرية
%51.14	45	الجوانب التطبيقية
%100	88	المجموع

إن الفاعلية و الكفاية في الإنتاج و الأداء، و اللذان يعتبران مطلبين أساسيين يقعان في صلب و استراتيجيات إدارة المؤسسة العاملة، يتحققان غالبا عن طريق التكوين، كما أن الحوافز المادية و

المعنوية التي ترفع من مستوى إنتاجية الأفراد تنمو و تزداد مع ارتفاع مستوى دوافع التكوين و مع تطوير و تحديث برامجه.

و تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول (11) المتعلقة بالاستطلاع على الجوانب التي يتم التركيز عليها في تطبيق البرامج التكوينية إذا ما كانت نظرية أو تطبيقية.

و قد دلت إجابات المبحوثين على ما يلي:

- أن نسبة 51.14% أجابوا بأن التركيز في عرض البرنامج التكويني يرتبط بالجوانب التطبيقية.

- و بنسبة 48.86% أفادوا بأن التركيز في عرض البرنامج التكويني يرتبط بالجوانب النظرية.

إن التقارب الواضح في النسبتين الأولى و الثانية 51.14% و 48.86% يدل على أن

التركيز في عرض البرنامج التكويني يكون على الجوانب النظرية و التطبيقية في آن واحد.

إن التركيز على الجوانب التطبيقية بنسبة كبيرة يرجع إلى طبيعة العمل و خطورته، فالعامل

مطالب بضرورة معرفة الحوادث و الأمراض التي يمكن أن يتعرض لها في مجال عمله و عن طريق

الدورات التكوينية يتم توعيتهم بكيفية اتباع إجراءات الأمن الصناعي.

كما أن المؤسسة تستعمل في إنتاج مختلف المنتجات البتروكيمياوية آلات تكنولوجية

متطورة و حديثة، و هذا يتطلب رفع مستوى المؤهلات العلمية و الخبرات العلمية التي ينبغي على

العامل إكتسابها و التزود بها، و ذلك حتى لا يشعر هذا العامل بالإغتراب و التوتر و زيادة الضغوط

النفسية التي يؤدي إلى عدم رضاه، و انخفاض روحه المعنوية، مما ينعكس سلبا على أداء و إنتاجية

المؤسسة و ذلك لن يكون إلا بإدماج العامل في دورات تكوينية تمكنه من استيعاب التقدم التكنولوجي و

التكيف مع التغيرات البيئية السريعة الحاصلة في ميدان العمل.

حسب رئيس وحدة الإنتاج فإن إدخال التكنولوجيات الجديدة يجعل من العمال يبتعدون عن العملية الإنتاجية و يفقدون القدرة على التخيل، الإبداع، و الابتكار و مواجهة المواقف الصعبة التي تواجههم في العمل، كما تجعلهم عاجزين عن اتخاذ القرارات المناسبة و يخافون من تحمل المسؤولية. لذلك يكون التكوين المهني الوسيلة الوحيدة لإزالة هذه العوائق من ناحية، كما أنه يحقق التوازن في المهارات من خلال وضع العامل المناسب في العمل المناسب ، فحسبه شراء المعدات التكنولوجية تكلف أموال باهضة حيث يتم اقتناؤها بالعملة الصعبة، و من أجل صيانتها و الحفاظ عليها لمدة طويلة يكون التكوين أفضل السبل لتزويدهم بالمعلومات الضرورية و المعرفة الفنية لتسييرها و التحكم فيها.

إن قسم الإنتاج معرض في كثير من الأحيان وفي أثناء سير العملية الإنتاجية بمختلف مراحلها إلى التهاب النيران، و من أجل التحكم في سير عملية الإطفاء من بدايتها إلى نهايتها و التحكم في وسائل الإطفاء يكون التركيز على الجوانب التطبيقية في إطار عملية التكوين الوسيلة المناسبة و الملائمة من أجل التأكد من فعالية التمكن من استخدام هذه الوسائل.

كما أن الجانب النظري في إطار عملية التكوين مهم جدا، لأنه يزود العمال بالمعلومات و المعارف الضرورية التي تمكنه من أداء واجباته و مسؤولياته و وظيفته، كما أنه يفيد في تزويد الفرد

بالمهارات اللازمة المتمثلة في تحليل المشكلات، و اتخاذ القرارات ،و التخطيط الإستراتيجي ،و إدارة الاجتماعات.

و نذكر على سبيل المثال تأييد سياسة المؤسسة و الدفاع عنها و التعاون مع الزملاء و

الرؤساء و تنمية روح العمل الجماعي و الشعور بالمسؤولية.

جدول (12): الهدف من التكوين المهني:

النسبة المئوية	العدد	العيبة الاحتمالات
%34.86	38	تحسين الإنتاجية
%5.52	6	تخفيض تكاليف الإنتاج
%48.62	53	اكتساب مهارات جديدة
%11	12	تقليص الوقت الضائع لأداء المهام
%100	109	المجموع

يجب أن تصاغ الأهداف التكوينية في شكل سلوكي، حتى تتضح منها الأفعال السلوكية التي يتوقع من المتكون القيام بها، كدليل على إنتاج التكوين، و يستند في ذلك إلى تعريف التكوين بأنه "تغيير في سلوك الفرد المتكون".

و في هذا الإطار، تشير الإحصائيات التي جمعت ميدانيا و الموضحة في الجدول (12) و المتعلقة بهدف التكوين المهني في تحقيق كفاءة الأداء و الإنتاج و التعرف على المقابل الذي ينتظره العامل في مقابل هذه العملية ما يلي:

- أقر 53 فردا، بنسبة 48.62% من إجمالي العينة أن الهدف من التكوين هو إكتساب معارف و مهارات جديدة.

- أقر 38 فردا، بنسبة 34.86% من إجمالي العينة أن الهدف من وراء الإستفادة من دورات تكوينية هو تحسين الإنتاجية.

- أوضح 12 مبحوث بنسبة 11% من إجمالي العينة أن تقليص الوقت الضائع لأداء مهامهم هو الهدف من تكوينهم.

- أفاد 6 مفردات بنسبة 5.52 % من إجمالي العينة أن الهدف من وراء تكوينهم هو تخفيض تكاليف الإنتاج.

و يرجع تأكيد المبحوثين على الهدف التكويني المتعلق باكتساب مهارات جديدة إلى اعتبارهم أن التطور الحالي الذي تحدثه تسارع التطورات و التحولات التقنية تفرض على العامل قدرات و مهارات تجعله مسايرا لتلك التغيرات.

و يعتبر التكوين الوسيلة الأمثل لتجديد القدرات و اكتساب المهارات الفكرية و البدنية كما من شأنه أن يعزز من المهارات الفردية بما يتناسب مع التغيرات المستقبلية في طبيعة العمل، و يساعد على التقليل من آثار عوامل التغيير التكنولوجي و الاجتماعي، كما أنه يقوي مهارات و كفاءات فئات الموظفين الذين يرغبون في الترقية.

و بالنسبة للمبحوثين الذين أكدوا على أن الهدف من التكوين المهني يكون لغرض تحسين الإنتاجية، فإن حرص المؤسسة على تكوينهم بطريقة مستمرة، ومتابعتها لمدى ملائمة المحتوى التكويني لمستواهم التعليمي، و مدى استيعابهم للمادة التكوينية، و توافق قدراتهم الفكرية و البدنية مع الأعمال الموكلة إليهم و حرص إدارة الموارد البشرية الدؤوب على تنمية مواردها البشرية، و زيادة إنتاجيتهم. فهي تعمل على إتباع إجراءات علمية دقيقة، و توظف الوسائل البيداغوجية المساعدة من أجل تنمية المهارات الذاتية للمؤسسة بغرض رفع و تحسين مستوى الإنتاج، و استغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال. لذلك تعتبر مهمة تكوين الموارد البشرية من المهام الصعبة باعتبارها إستثمارا يهدف إلى تنمية و تطوير قدرات الفرد من جهة و زيادة مردودية المؤسسة من جهة أخرى و كل ذلك بغرض الوصول إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

-وبالنسبة للمبحوثين الذين أشاروا إلى أن الهدف من التكوين هو تقليص الوقت الضائع في أداء المهام يمكن أن نوضح أن أغلب العمال في مركب-CP₁K- لا يعيرون أهمية للزمن و لا يعرفون كيفية إستثماره استثمارا مبدعا و لا يمتون للإنتاج بصلة، فأثناء وقت العمل غالبا يميل بعض العمال إلى عدم ممارسة العمل الإنتاجي أو ممارسته بصيغ ضعيفة و متقطعة، إذ بدلا من أن يكرسوا

الفصل السادس:

جهودهم و أوقاتهم للعمل و الإنتاج، يحاولون إضاعة الوقت في قراءة الصحف و التحدث مع الآخرين و تناول القهوة...الخ من الفعاليات التي ليست لها من قريب أو بعيد بفعاليات العمل ومتطلباته.

إضافة إلى أن النسبة الكبرى من العمال لا يميزون بين أوقات العمل و أوقات الفراغ و الترويح.

جدول (13): التكرين وزيادة الرغبة و الدافعية للعمل

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
%95.77	68	نعم
%4.23	3	لا
%100	71	المجموع

من أبرز التأثيرات التي أحدثتها المتغيرات و التوجهات العالمية في تسيير و تنمية الموارد البشرية هو ذلك الإنشغال التام و العناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها الحجر الأساسي و المورد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها، و ذلك باعتبارها بالدرجة الأولى طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات و عنصر فاعل و قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر و الرأي.

و كلما كان الاهتمام بتكوين العنصر البشري و تحفيزه و تلبية رغباته الشخصية وفق أسس علمية كلما كان مردود المؤسسة التي ينتمي لها أكبر و كلما ساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الفعالية خاصة إذا كان طموح العامل من وراء عمليات التكوين و التحفيز تخدم أهدافه الشخصية و أهداف المؤسسة العامة.

من خلال تحصيل استجابات أفراد العينة الوارد في الجدول (13) و المتعلقة بعلاقة التكوين

المهني بزيادة الدافعية و الرغبة في العمل نلاحظ ما يلي:

- 68 مفردة بنسبة 95.77% أقرّوا بوجود علاقة بين التكوين المهني و زيادة رغبتهم و دافعيتهم

للعمل.

- 3 مفردات من إجمالي العينة بنسبة 4.23% أقرّوا بعدم وجود علاقة بين التكوين المهني و عدم

رغبتهم و دافعيتهم للعمل.

- إن تأكيد المبحوثين بنسبة مرتفعة على وجود علاقة بين التكوين المهني و زيادة الدافعية

و الرغبة للعمل، و بعد استجواب 6 عمال من المبحوثين بقسم الإنتاج يمكن إرجاعه إلى ما يلي:

- أن التكوين المهني يطور و ينمي العوامل الدافعة للأداء، و يوفر الفرصة أمام الأفراد

للتطوير و التمييز للترقية في العمل، كما يزود التكوين المهني الأفراد العاملين بمهارات و معارف قد

لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجبات عملهم بالكفاءة المطلوبة، و يقلل من أخطاء الأفراد و

حوادث العمل، فبالنسبة لهؤلاء المبحوثين فالتكوين المهني يساعد في ربط أهدافهم بأهداف المؤسسة

مما يحفزهم على أداء عملهم بأكثر حماس و أكثر دافعية لتحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية، و تبرز

الأهمية الكبرى للتكوين من كونه مدخلا علميا يزيد من كفاءة و فاعلية الأفراد العاملين، و يساعد على

رفع كفاياتهم النوعية في مجال الاهتمام بعملهم اليومي، فضلا عن إكسابهم المهارات و المعلومات

الوظيفية اللازمة و التي تساهم في زيادة قدراتهم في أداها أو الوظائف التي سيؤهلون إليها، كما أكد

المبحوثين في مركب -CP₁K- أن التكوين المهني يزيل و يعالج نقاط الضعف للأداء سواء كان ذلك

الأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع، و عن طريق معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن

الأداء مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمؤسسة، و يساهم في تطويرها و

استمرارها.

الفصل السادس:

فالعامل يطمح دوماً إلى تحقيق أهدافه الشخصية و أهداف المؤسسة على حد سواء، كما أن التكوين المهني يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل، أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء و يطور السلوكيات لتتناسب و طبيعة الأعمال التي يؤديها و العلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال.

جدول (14): خصائص المكون

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
15.62%	20	الحياد
41.42%	53	الشفافية
19.53%	25	القدرة على فتح قنوات الحوار
23.43%	30	القدرة على إدارة النقاشات
100%	128	المجموع

إن المكون يمثل الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقل المعلومات و تكوين المهارات، و بالطبع إذا كانت الوسيلة غير مناسبة فلا بد أن تكون النتائج غير مناسبة، لذلك يجب بذل الجهد لتوفير المكون الكفؤ الذي يستطيع استثارة المتكئين و نقل المعلومات إليهم بشكل صحيح.

في هذا السياق من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول (14) :

- 53 مفردة بنسبة 41.42% من إجمالي العينة أقرروا بأن الشفافية أهم خاصية يجب أن يتمتع بها المكون.

- 30 مفردة بنسبة 23.43% من إجمالي العينة أوضحوا بأن أهم خاصية يجب أن يتمتع بها المكون هي القدرة على إدارة النقاشات.

- 25 مفردة بنسبة 19.53% من إجمالي العينة أجابوا بأن المكون يجب أن تكون له القدرة على فتح قنوات الحوار.

- 20 مفردة بنسبة 15.62% من إجمالي العينة أجابوا بأن الحياد هي الخاصية التي يجب أن يتمتع بها المكون.

إن تأكيد المبحوثين بمركب CP_1K - بنسب كبيرة على خصائص الشفافية و القدرة على إدارة النقاشات، و كذلك القدرة على فتح قنوات الحوار يمكن تفسيرها كآتي:

- فالشفافية حسب المبحوثين تحفزهم على الإقبال للتعلم بمعنويات مرتفعة فتسرع من درجة استيعابهم للمعلومات التي يتلقونها و تجعلها راسخة في أذهانهم، كما تمكنهم من التفاعل الإيجابي سواء مع زملاء العمل أو المكون بحد ذاته.

كما أكد المبحوثين على أن الشفافية يمكن شعورها من خلال التعامل، و توجيه الكلام و الأسئلة بشكل عادل و متوازي بين كل المتكولين، كما يجب إعطائهم نفس القيمة خصوصا للأشخاص كبار السن لأنهم حساسون أكثر من غيرهم، و يكون ذلك من خلال تقبل كل اقتراحاتهم و تساؤلهم بصدر رحب، و تجنب تفضيل هذا على ذاك.

-و فيما يتعلق بضرورة تحلي المكون بالقدرة على إدارة النقاشات و فتح قنوات الحوار و هذا يعني التحكم في إدارة النقاش الخاص في البرنامج التكويني الذي يعرضه، و لا يترك المجال للحديث عن مواضيع لا علاقة لها بالبرنامج التكويني، كما أنه يتحكم في المواجهات التي قد تحدث بين المتكولين، و أن يكون مؤهلا لإثارة الحوارات و النقاشات الهادفة التي تخدم المتكولين و البرنامج التكويني الذي يعرضه، و يفتح المجال لتبادل الأفكار و الآراء بطريقة موضوعية.

-و بالنسبة للمبحوثين بمركب CP_1K - الذين أقرروا بأن المكون يجب أن يتمتع بخاصية الحياد، و أن يقوم بتوجيههم إلى الهدف المحدد مسبقا، فدوره ليس مقيم لإجاباتهم و مداخلاتهم فحسب و إنما دوره يكمن في التوضيح، و جمع الاقتراحات، وجهات النظر، و من ثم تقريبها.

الفصل السادس:

و على المكون أن لا يميل إلى أشخاص دون غيرهم، و أن يقاوم هذا الشعور و لا يبديه حتى و لو كان ذلك صعبا عليه في بعض الأحيان.

فإذا كان العامل هو العنصر الأول و الأخير في العملية الإنتاجية، فإن المكون هو العنصر الأول و الأخير في نجاح العملية التكوينية و فعاليتها.

جدول (15): التكوين المهني و آثاره على أداء العامل و المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
36.12%	39	التحكم في الوسائل التقنية
12.96%	14	السرعة في إنجاز العمل
17.59%	19	انخفاض حوادث العمل
33.33%	36	الدقة في أداء العمل
100%	108	المجموع

لقد كان الهدف من إجراء هذه الدراسة المتعلقة بالتكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية هو البحث عن تأثير التكوين المهني على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة باعتباره متغيرا تنظيميا يؤثر بشكل مباشر على الأداء العام للفرد و المؤسسة.

و تستخدم الأهداف عادة كأساس لتحديد معايير لتقييم البرنامج التقييمي حيث على أساسها يتقرر مدى نجاح البرنامج لتحقيق أهدافه لذلك يجب أن تكون الأهداف واضحة و دقيقة و قابلة للقياس و التقييم، و لهذا الغرض قمنا بتبويب أهم الفوائد ذات العلاقة المباشرة بمتغيرات الدراسة، و ذلك بحسب أهميتها بالنسبة للعامل و هي على التوالي:

- التحكم في الوسائل التقنية.

- السرعة في إنجاز العمل.

- انخفاض حوادث العمل.

- الدقة في أداء العمل.

و قد كشفت البيانات و المعلومات الإحصائية في الجدول (15) المتعلقة بفوائد التكوين

المهني أن نسبة:

- 39 مفردة بنسبة 36.12% من العينة الإجمالية من المبحوثين بقسم الإنتاج بمركب CP₁K

أقروا أن الفائدة من التكوين يساعد على التحكم في الوسائل التقنية.

- 36 مفردة بنسبة 33.33% أقروا بأن التكوين المهني يساعد على الدقة في أداء العمل.

- 19 مفردة بنسبة 17.59% من إجمالي العينة أوضحوا بأن التكوين المهني يخفض من حوادث

العمل.

- 14 مفردة بنسبة 12.96% من إجمالي العينة أوضحوا بأن التكوين المهني يزيد السرعة في

إنجاز العمل.

بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مركب CP₁K و التي دامت شهرا واحدا ، و من

خلال مقابلتنا المستمرة لعمال و إطارات قسم الإنتاج من أجل التعرف على فوائد التي تتحقق من خلال

عملية التكوين المهني و آثارها على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، أكد المبحوثين على الأهمية و الفائدة

التي يحققها التكوين للفرد و المؤسسة على حد سواء، و نذكر منها ما يلي:

-بالنسبة لأهمية التكوين للفرد العامل فتتجلى من خلال المؤشرات التي تم اقتراحها في

الإستمارة البحثية المتعلقة بالتحكم في الوسائل التقنية و الدقة في أداء العمل، و قد أضاف المبحوثين

جملة أخرى من المؤشرات المتعلقة بآثار التكوين المهني على الفرد العامل، أهمها الشعور بالأمن،

الارتياح، الطمأنينة، التقدير من طرف الزملاء، الاحترام، الاستقرار، الرضا الوظيفي، زيادة الثقة

الفصل السادس:

بالنفس، زيادة الدافعية للعمل، اليقظة، الذكاء، الحماس و الرغبة، مواجهة المشاكل، حسن التعامل مع المواقف الصعبة ، الابتكار و الابداع.....الخ.

-بالنسبة للمبحوثين الذين أكدوا بأن التكوين المهني يساعد على التخفيض من حوادث العمل، فحسبهم أن الدورات التكوينية تمكنهم من زيادة معارفهم و مهاراتهم بأمر تتعلق بمكان العمل مثل أن تكون بيئة العمل صحيحة مثل التهوية الجيدة و الإضاءة الصحيحة و درجة الحرارة الثابتة، أن تكون مساحة العمل واسعة بحيث يمكن وضع الأجهزة بشكل نظامي حيث لا يؤثر على حركة العاملين بين الأجهزة، و طلاء جدران موقع العمل بلون مناسب غير منفرد، و غير مثير للأعصاب و أمور تتعلق بالمعدات، و الأجهزة و مثل ذلك توعية العاملين خلال الدورات التكوينية بضرورة توفر كل مستلزمات السلامة في الأجهزة، و المعدات و ضرورة أن يكون هناك صيانة دورية على كل الأجهزة و المعدات لضمان عدم اشتعال أي جهاز أو آلة غير آمنة ، و وجوب وضع علامات تحذير على الآلات و الأجهزة التي تحمل خطورة و ذلك لجلب انتباه الأفراد إلى وجود الخطر، ووجوب إحاطة منطقة الخطر بحواجز تمنع وصول أجزاء جسم الإنسان إلى مصدر الخطر.

جدول (16): تقصي عن عمل المبحوث بناء على ما تعلمه من خلال الفترة التكوينية

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
77.46%	55	نعم
22.54%	16	لا
100%	71	المجموع

تهتم المؤسسات بالتكوين، لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التكوين في زيادة المعرفة و المهارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية و قدرة الفرد على العمل.

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول (16) أن أغلبية المبحوثين بقسم الإنتاج بمركب

CP₁K هي:

- 55 مفردة بنسبة 77.46% أقرروا أنهم يعملون بناء على المعلومات التي إكتسبوها خلال

فترة التكوين.

- 16 مفردة بنسبة 22.54% من إجمالي العينة أجابوا بأنهم لا يعملون بناء على المعلومات

التي إكتسبوها خلال فترة التكوين.

-بالنسبة للمبحوثين الذين يعملون بناء على ما تعلمونه خلال الفترة التكوينية فقد أكدوا أن

بعد إستفادتهم من هذه الدورات فإن أداءهم يتحسن مقارنة بأدائهم قبل التكوين، كما أن قدرتهم على

التحكم في التكنولوجيا تكون بشكل أدق، و غالبا ما ترتفع معدلات الإنتاج بعد إجراء هذه الدورات و

هذا ما أكده رئيس قسم الإنتاج للمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء مركب CP₁K ، حيث أشار إلى أنه كلما

كانت طرق التكوين في مختلف مراحلها ذات مستوى جيد كان العامل ذا كفاءة عالية و استطاع أن

يساهم بشكل فعال في رفع مستوى الإنتاج كما و نوعا، و تطوير مهاراتهم و تنمية قدراتهم، و تعزيز

ثقتهم بأنفسهم و يبدوا ذلك بشكل واضح من خلال الفرق في الأداء و السلوكات و المهارات و

الاتجاهات قبل و بعد التكوين.

-حسب بعض المبحوثين فإن العمل الذي يزاولونه لا علاقة له بالتكوين لأنه عادة ما يكون

التكوين من أجل التكوين فحسب و لا توجد أي أهداف محددة تحقق بعد الإستفادة من الدورة التكوينية،

و من ثم على الإدارة أن تقوم بترشيد نفقاتها و تحديد الأهداف التكوينية بشكل واضح ، لأن التكوين

يمثل أحسن أنواع الاستثمار في مجال الموارد البشرية، كلما كانت طرق التعليم و التكوين في

محتوياتها بمختلف مراحلها لها علاقة مباشرة بالوظيفة التي يمارسونها.

الفصل السادس:

و هنا يمكن للعامل أن ينقل أثر ما تعلمه من خلال ممارسته لعمله و بالتالي يساهم في

تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

جدول (17): العلاقة بين زيادة المعارف و تعديل السلوكات

تعديل السلوكات		قلة الشكاوي		تنفيذ الأوامر		الالتزام بأوقات العمل		قلة التغيب		المجموع	
زيادة											
المعارف	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد
صعب	1	%1.12	4	%4.49	0	%0	0	%0	5	%5.71	
سهل	8	%8.98	33	%37.07	17	%19.10	7	%7.86	65	%73.01	
لا علاقة له بالتكوين	2	%2.24	6	%6.74	5	%5.61	2	%2.24	15	%16.89	
لا أدرى	0	%0	3	%3.37	0	%0	1	%1.23	4	%4.46	
المجموع	11	%12.34	46	%51.67	22	%24.71	10	%11.33	89	%100	

لقد كان الأفراد و مازالوا دائما نقطة ارتكاز للمؤسسات، و لكن تزداد أهميتهم الإستراتيجية

في صناعات اليوم المعتمدة على المعرفة حيث يعتمد نجاح المؤسسة بشكل كبير على المعرفة، و

المهارات و قابلية الموظفين و خاصة عندما يساعدون في تثبيت مجموعة من الكفاءات الجوهرية التي

تميز المؤسسة عن منافسيها، و عندما تكون مواهب الموظفين قيمة و نادرة الوجود و صعوبة التقليد

فإن المؤسسة تستطيع تحقيق ميزة تنافسية ثابتة من خلال الأفراد.

- وقد كشفت البيانات و المعلومات الإحصائية في الجدول (17) التي تبين العلاقة بين زيادة

اكتساب المعارف و تعديل السلوكات، توافق بين زيادة المعارف و تعديل السلوكات، حيث نجد أن

73.01% من المبحوثين للمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء بمركب CP₁K-أقروا بأن:

كلما زادت معارفهم كلما أصبح العمل الذي يزاولونه سهلا، و زادوا من تعديل سلوكاتهم

حسب النسب الآتية:

-نسبة 37.07% من المبحوثين أوضحوا أن زيادة المعارف تجعل من العمل الذي يؤديه سهلا، و تزيد قابليتهم للإستجابة لتنفيذ الأوامر دون تماطل.

- نسبة 16.82% من المبحوثين أقرّوا بأن الأعمال التي يؤديونها بعد الإستفادة من الدورات التكوينية لا علاقة لها بالتكوين، رغم ذلك فهي تساهم في زيادة التزام العامل بتنفيذ الأوامر.

-نسبة 5.71% من إجمالي العينة أكدوا أنه بالرغم من استفادتهم من الدورات التكوينية لا يزال العمل الذي يؤديه صعبا، و رغم ذلك فهم يلتزمون بتنفيذ الأوامر.

-نسبة 5.71% من إجمالي العينة أجابوا بعدم درايتهم ما إذا كان زيادة معارفهم من خلال الدورات التكوينية يساهم في تعديل سلوكياتهم.

-حسب المبحوثين بمركب CP_1K -الذين أكدوا بأن زيادة المعارف بعد الإستفادة من دورات تكوينية تساهم في تنفيذ الأوامر، و الالتزام بوقت العمل، و تقلل من شكاويهم، و كذا تقلل من نسبة تغيبهم، فيمكن إرجاع ذلك حسب رئيس وحدة الكلور إلى مجرد مشاركة العامل في دورة تكوينية فهذا يعني له أنه محل اهتمام المؤسسة و أن لديه مكانة إجتماعية بين العاملين الذين تم انتقاؤهم لهذا الغرض، كما أن العامل واعي أكثر من المسيرين في الإدارة بالأهمية التي تعود عليه من التكوين لأنه أكثر ارتباطا بالوسائل و المعدات التكنولوجية و أكثر عرضة للمخاطر، كما أن الأهداف الشخصية للعامل و المتمثلة بالدرجة الأولى في الرغبة للحصول على ترقية و زيادة أجرة يمثل دافعا قويا لحب العمل و الالتزام بتنفيذ الأوامر.

فكلما ارتفع المستوى العلمي للعامل، و زادت خبرته، و كفاءته كلما كان أكثر تجاوبا و استيعابا للالتزام بتنفيذ الأوامر، و كلما زاد التزام العامل بتنفيذ الأوامر التي يملئها المشرف المباشر عليه، كلما أدى ذلك إلى توفر مناخ معتدل يشجع على العمل و الإبداع، و يزيد الإنسجام و التوافق بين العمال في بيئة العمل، و هذا من شأنه أن يؤدي إلى قلة الشكاوي و الالتزام بأوقات العمل، و قلة

الفصل السادس:

التغيب، و تنفيذ الأوامر و تعليمات العمل، و كل هذه الظواهر تمثل مؤشرات إيجابية تؤدي إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

-بالرغم من أن عينة المبحوثين الذين أجابوا بأن العمل الذي يزاولونه لا علاقة له بالتكوين إلا أنهم أكدوا بأن زيادة المعارف تساهم في تعديل السلوكات. فبالرغم في كثير من الأحيان يتلقون التكوين من أجل التكوين فحسب فإن المعارف المكتسبة تمثل بالنسبة لهم تراكما معرفيا يمكن الاستفادة منه في أي مجال من مجالات حياتهم الثقافية، الاجتماعية و الاقتصادية فليس بالضرورة حسبهم أن تكون من أجل أداء المهام بسهولة و زيادة إنتاجية المؤسسة، فالمعرفة هي الأساس الأول في تعديل السلوك.

-بالنسبة للمبحوثين بمركب CP₁K- الذين أكدوا بالرغم من استفادتهم من الدورات التكوينية و زيادة معارفهم فإن العمل الذي يزاولونه في الفترة الحالية لا يزال صعبا، و بعد استجوابهم تبين انخفاض عدد الدورات التكوينية التي استفادوا منها، و قلة كفاءتهم و عدم القدرة على استعمالهم للمعدات و المكائن الإنتاجية الحديثة، و وجود المشكلات و النزاعات بينهم و بين المشرفين المباشرين، و سوء ظروفهم الإنتاجية.

-أما بالنسبة للعلاقة بين زيادة المعارف و تعديل السلوكات فقد أكد جميع المبحوثين الذين أجابوا على المؤشرات الخاصة بزيادة المعارف، و تقييمهم لعملهم الحالي سواء كان صعبا، أو سهلا أو لا علاقة له بالتكوين، أولا أدري فقد أكدوا جميعا على أن التكوين المهني يساهم في تعديل السلوكات بغض النظر عن سهولة أو صعوبة العمل الذي يزاولونه حاليا.

جدول (18): الاستطلاع على رغبة العامل من استفادته من دورة تكوينية جديدة

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
%87.32	62	نعم
%12.68	9	لا
%100	71	المجموع

من أجل العمل مع أفراد أكفاء يجب علينا أن نفهم السلوك البشري كما يجب علينا أن نعرف الأنظمة المناسبة و الممارسات المتوفرة لكي تساعدنا في بناء أيدي عاملة كفوءة و ماهرة و متحفزة، و في نفس الوقت يجب أن نكون مدركين للقضايا الإقتصادية و التكنولوجية و الاجتماعية و القانونية و التي هي تسهل أو تعرقل جهودنا في تحقيق الأهداف التنظيمية.

و ينبغي أن ننبه إلى أن برامج التكوين هي التي تكمل ممارسات التوظيف لتعزيز المهارات و زيادة دافعيتها و رغبتها إلى العمل، و هذا ما يساهم بشكل مباشر في تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول (18) و المتعلقة برغبة العامل من استفادته من دورة تكوينية جديدة إلى ما يلي:

- 62 مفردة بنسبة %87.32 من إجمالي المبحوثين بمركب CP₁K على رغبتهم في الاستفادة من دورات تكوينية جديدة.

- 9 مفردات بنسبة %12.68 من إجمالي المبحوثين على عدم رغبتهم في الاستفادة من دورات تكوينية جديدة.

-لقد أكد المبحوثين بقسم الإنتاج بمركب - CP₁K - عن رغبتهم في الاستفادة من دورة

تكوينية جديدة،و ذلك يمكن إرجاعه للعوامل التالية:

- الدورات التكوينية تثبت في أذهانهم أفكار إيجابية اتجاه العمل و اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة كما أنهم يبحثون بالدرجة الأولى عن تحقيق ذواتهم، و تقدير الآخرين لجهودهم المبذولة، و زيادة إنتاجية المؤسسة في كل مرة بشكل أحسن من المرة السابقة، و بالتالي تتحقق تطلعاتهم و طموحاتهم الشخصية في الترقية، و يزداد اطمئنأنهم على مستقبلهم الوظيفي داخل المؤسسة و هو ما يثبت لهم ثقافة الاستقرار الوظيفي بها و عدم تغيير مكان العمل.

- كما أن الدورات التكوينية تمثل دافع و حافز قوي للعمل في قسم الإنتاج لأنها تمكنهم من الشعور بالأمان الوظيفي و الراحة و الطمأنينة.

- حسب عمال قسم الإنتاج بمركب - CP₁K - فقد أقرروا أن اكتساب المعارف التقنية تؤهلهم لامتلاك قدرات و استعدادات تؤهلهم للنجاح، و توفر المهارة اللازمة لإنجاز الأعمال بكفاءة و فاعلية معتمدين على الخبرة الذاتية و المعرفة المكتسبة خلال هذه الدورات التكوينية و مسارهم الوظيفي.

- كما أن الدورات التكوينية تؤهلهم للتعامل مع المواقف الصعبة خصوصا في مجال الأمن الصناعي، و اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة.

- الإنسان بطبعه يحب أن يكون محل اهتمام الآخرين كما يحب أن يحقق مكانة اجتماعية مرموقة خصوصا في ميدان العمل.

- الدورات التكوينية تسمح بتشكيل علاقات اجتماعية جديدة، تلك العلاقات تعزز من الانسجام و التوافق في بيئة العمل.

- إن اكتساب معارف جديدة و حتى إن لم تكن لها علاقة بالعمل الذي يزاولونه فهو يمثل مكسب و تراكم معرفي يزيد من درجة رضاهم عن عملهم و عن المؤسسة التي يعملون بها.

الدورات التكوينية تكسب العمال المزيد من الوعي بكيفية الحفاظ على المعدات التكنولوجية التي يستعملونها و كيفية صيانتها.

الفصل السادس:

و الخلاصة التي يمكن استخلاصها من خلال هذه المعطيات الكمية المتعلقة برغبة العمال بالمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء بمركب CP₁K- نموذجاً في الإستفادة من دورات تكوينية جديدة تمثل وعي العمال بأهمية الدورات التكوينية في زيادة كفاءتهم العلمية و المهنية للتحكم أكثر في دواليب الإنتاج، و حرصهم على أن يكونوا أعضاء فاعلين في المؤسسة التي ينتمون إليها و التي يطمحون أن تحقق من الخبرات التنافسية ما يؤهلها للبقاء، و المنافسة، والتميز، و ذلك من خلال الوصول إل تحقيق كفاءتها الإنتاجية.

جدول رقم (19): التأكيد على التزام المكون بالحياد و الشفافية

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
%88.73	63	نعم
%11.27	8	لا
%100	71	المجموع

المكون هو المعلم الذي يقوم بتوجيه و نصح المتكولين و إمدادهم بالمعلومات الجديدة، و تغيير اتجاهاتهم و سلوكهم، و تكوينهم على أصول ممارستهم لمهنتهم في إطار برنامج محدد، و بوساطة أسلوب أو أساليب تكوينية محددة أيضاً، لذلك يتوافق نجاح التكوين إلى حد كبير على مدى سلامة القرار الذي اتخذ بالنسبة لاختياره، لأن المكون يمثل الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقل المعلومات و تكوين المهارات، و بالطبع إذا كانت الوسيلة غير مناسبة فلا بد أن تكون النتائج غير مناسبة.

وتوضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول (19) و المتعلقة بالسؤال التأكيدي

للمبحوثين بمركب CP₁K على ضرورة التزام المكون بالحياد و الشفافية ما يلي:

- 63 مفردة بنسبة %88.73 أكدوا وجوب التزام المكون بالحياد و الشفافية.

- 8 مفردات بنسبة 11.27% أقروا بعدم وجوب التزام المكون بالحياد و الشفافية.

-إن تأكيد المبحوثين بنسبة كبيرة على ضرورة التزام المكون بالحياد و الشفافية يمكن أن نرجعه حسبهم إلى أن المكون العنصر الأول و الأخير الذي تتوقف عليه فاعلية البرنامج التكويني فنجاح التكوين أو فشله متوقف على مدى سلامة القرار الذي اتخذ في اختياره، و عن طريق توفر خاصيتي الحياد و الشفافية أثناء تطبيقه لبرنامج التكوين يساهم في خلق الرغبة و الدافعية للمتكونين للإقبال على دراسة البرنامج التكويني بكل شغف و اهتمام كبيرين لاستيعاب ما يقدمه، كما أنه يدفعهم للبحث، و الاطلاع، و يحفزهم على الالتزام بالمسؤولية و زيادة إنتاجية المؤسسة و تحقيق كفاءتها الإنتاجية، كما أنه يمثل عنصر ممتاز في خلق الانسجام بين زملاء العمل عن طريق إثارة الحوارات و النقاشات و فتح فرص لتبادل الأفكار، فاستيعاب المعلومات الواردة في البرنامج التكويني و تثبيتها في الأذهان يبقى الإشغال الأول للمكون و المؤسسة.

و قد أضاف المبحوثين بقسم الإنتاج بمركب CP₁K جملة أخرى من الخصائص التي ينبغي

على المكون أن يتحلى بها في أثناء عرضه للبرنامج التكويني نذكر أهمها:

- أن يكون المكون محترفا لمهنة التعليم و التكوين.
- أن يكون قادرا على استخدام تقنيات التعلم و التكوين الحديثة.
- أن يكون قادرا على نقل و توصيل المعلومات إلى المتكونين بشكل واضح و مفهوم.
- أن يتصف المكون بشخصية قوية و يكون مقتنعا بقيمة ما يفعل .
- أن يكون ذو كفاءة علمية عالية

-أما بالنسبة للمبحوثين الذين فندوا عدم وجوب التزام المكون بالحياد، و الشفافية فهم

غالبيتهم من فئات كبار السن المقبلين على التعاقد الذين يبحثون عن قيمة المبلغ الخاص لسن التقاعد و

ليست لديهم إهتمامات أو طموحات أخرى سوى العيش في رفاة إجتماعية بعد الخروج من العمل.

جدول (20): التكوين و الأداء

التكوين الأداء		نعم		لا		المجموع	
العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
50	%49.01	00	00	49.01	%50		
18	%17.64	00	00	17.64	%18		
29	%28.43	00	00	28.43	%29		
5	%4.92	00	00	4.92	%5		
102	%100	00	00	100	%100		

تتشعب وظائف الإدارة و تتعدد كنتيجة حتمية لتطور أهدافها ،و واجباتها ،و الظروف البيئية التي تعمل من خلالها و يأتي تقييم أداء العاملين على رأس الوظائف المعقدة للإدارة و ذلك بسبب تعامله الدائم مع العنصر البشري سواء كمقيمين (مشرفين - مدراء) أو كمقيمين (عاملين).

حيث أن معظم المؤسسات تسعى إلى تحديد نوعية و كمية أداء الأفراد العاملين فيها، و تحديد القابليات و الإمكانيات التي يمتلكها كل فرد و مدى احتياجات الفرد إلى التطوير، و تعد وظيفة تقويم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريق القياس و التقويم تتمكن المؤسسة من الحكم على دقة السياسات و سياسات تكوين و تطوير و متابعة لمواردها البشرية، و تحقيق أهدافها التنظيمية و زيادة كفاءتها الإنتاجية.

و في هذا الإطار تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول (20) و المتعلقة بالتكوين المهني

و الأداء بالنسبة للمبشرين بالمؤسسة الوطنية للبتروكيماويات مركب CP₁K ما يلي:

- أغلبية المبشرين أقرروا بأن التكوين و الأداء يزيد من ثقتهم بقدراتهم المهنية و ذلك بنسبة %49.01 .

- و بنسبة 28.43 % من إجمالي العينة للمبحوثين الذين أشاروا أن التكوين و الأداء يزيد من درجة رضاهم عن العمل.

- و بنسبة 17.64 % من المبحوثين المستجوبين أقرّوا بأن التكوين و الأداء يخفض من نسبة أخطائهم المهنية.

- و بنسبة 4.92 % من المبحوثين أوضحوا بأن التكوين و الأداء يخفض من الجهد المبذول في أداء المهام.

- بالنسبة للمبحوثين بالمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء بمركب -CP₁K- و بالتحديد بقسم الإنتاج، أقرّوا بأن التكوين و الأداء يزيد من ثقتهم بقدراتهم المهنية، و يزيد من درجة الرضى عن العمل، لأن المشاركة في دورات تكوينية تلقن الأفراد العاملين مجموعة من المعارف النظرية و التقنية ذات العلاقة المباشرة بالعمل الذي يزاولونه بالمركب كما أنها تزيد من درجة وعيهم بالمخاطر المهنية التي يمكن أن تواجههم خلال العمل، و تساعد على الأقتراب أكثر إلى الآلة و العمل معها بأكثر مرونة و أكثر يقظة، مما يخلق لديهم الشعور بالراحة و تزيد درجة رضاهم عن العمل، على اعتبار أن الرضى عن العمل يرتبط بعمل الفرد و مدى تناسبه و توافقه مع نوع العمل الذي يؤديه سواء من حيث القدرة أو الاستعداد أو الطموح، و حتى بالنسبة للمقابل الذي يتحصل عليه و مدى إشباعه لحاجاته ، فكلما ازدادت مهارة الفرد و حصل على تكوين جيد على طرق الأداء الفعالة، كلما ارتفعت رضاهم عن عمله المؤدى، و زادت ثقته بقدرته المهنية لأنه سينتج عملا ذا قيمة و فائدة و هذا ما يجعله أكثر ارتباطا و طمأنينة و سعادة للتوافق و التلازم بين نوعية العمل و طموحاته و مؤهلاته.

- أما المبحوثين الذين أفادوا بأن التكوين و الأداء يخفض من نسبة أخطاءهم المهنية، لأنه عن طريق التكوين و التعليم تزيد درجة الوعي بإجراءات و طرق العمل الصحيحة و ذلك من خلال إرشاد الأفراد و توجيههم فيما يتعلق بالتعليمات و الضوابط الخاصة بالصيانة و المحافظة على الآلات،

الفصل السادس:

و تلقينهم الطرق الصحيحة لكيفية تسيير المعدات التكنولوجية الحديثة بقسم الإنتاج، مما يقلل من انفعالاتهم لعدم شعورهم بالعجز و الاغتراب أمام وسائل الإنتاج، كما تجعل العمال متحكمين في عملية تسيير وسائل الإنتاج و ليسوا مجرد آلات تنافسهم معدات تقنية متحركة، كما أن الدورات التكوينية تفيد العامل بارتداء معدات الوقاية الشخصية و اتباع أسلوب العمل السليم، و الالتزام بتعليمات الصحة و السلامة و هذا يزيد من إدراكهم للمخاطر التي تحيط بهم في بيئة العمل، و يقلل نسبة الأخطاء المهنية و حوادث العمل.

و هذا ما يخلق التزام أدبي من قبل الفرد العامل بحيث يبذل فيه الجهد اللازم لإنجاز الأعمال بفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة حيث يكون الفرد مستعد للتفاعل الملائم في كل الجوانب التي تحيط بعمله سواء نحو عمله أو نحو الأشخاص الذين يعملون معه، و عليه في هذا السياق يمكن أن نذكر بعض محددات الروح المعنوية فيما يأتي:

- الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل و السعي وراء تحقيق أهدافها و أهداف المؤسسة من خلال التعارف و التوافق و الانسجام بين أعضاء الجماعة و الإدارة.
- الحاجة إلى وجود هدف معين تتضافر جهود الجماعة لتحقيقه و الوصول إليه و يمكن المؤسسة أن تعمل على خلق ذلك الهدف من خلال فتح المجال للتكوين سواء داخل المؤسسة أو خارجها و بالتالي خلق مجال التنافس للأداء الجيد و الفعال بين العاملين.
- أن يؤدي الفرد عملاً فعالاً ذا قيمة و نفع لبلوغ الهدف المذكور.

جدول (21): مكانة التكوين المهني

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
%78.87	56	مهم جدا
%21.13	15	مهم
%0	0	غير مهم
%0	0	لا ادري
%100	71	المجموع

إن تنمية الموارد البشرية و إيجاد العنصر البشري الكفؤ الذي به تترجم أهداف المؤسسة إلى أفعال و سلوكات، يتطلب إيجاد نظام فعال للحوافز الوظيفية يقوم على التوازن في مبدأي الثواب و العقاب، و يهدف إلى تقوية رغبة و دافعية الأفراد إلى العمل لأجل بلوغ عدالة الإنتاج المستهدفة و تحقيق الأهداف التنظيمية بأقل وقت ممكن، و أقل تكلفة ممكنة، و يتطلب كذلك الأخذ بالأساليب العلمية في الاختيار و التعليم، و وضع البرامج التكوينية الملائمة التي تتلاءم مع تكييف الأفراد و المتطلبات التي يفرضها سوق العمل و الاقتصاد المعاصر.

تشير الإحصائيات الواردة في الجدول (21) و المتعلقة بمكانة التكوين المهني أن:

- 56 مفردة بنسبة %78.87 أكدوا أن التكوين المهني مهم جدا في مجال العمل.
 - 15 مفردة بنسبة %21.13 أقرّوا بأن التكوين المهني مهم.
 - 0 % بالنسبة للمبحوثين الذين أعربوا بأن التكوين غير مهم.
 - 0 % بالنسبة للمبحوثين الذين أقرّوا بعدم درايتهم بالتكوين.
- ما يمكن تفسيره بالنسبة للمبحوثين بقسم الإنتاج بمركب CP₁K على تأكيدهم بنسبة كبيرة

على أن مكانة التكوين المهني مهم جدا، و مهم يرجع إلى ما يلي:

- قدرة العمال على استخدام التكنولوجيا ،و تأهيلهم للقيام بالأدوار الجديدة و المستقبلية و زيادة فعاليتهم، و تدعيم تفاعلهم مع الآلات التكنولوجية و قدراتهم على التعامل مع المشكلات و المواقف المستجدة مرتبط بشكل مباشر بإجراء دورات تكوينية.
- الارتقاء في السلم الوظيفي و الحصول على مكافآت مادية ، لديه علاقة مباشرة و غير مباشرة بالتكوين، زيادة مردودية العمال و تحسين درجة آدائهم في العمل تتحدد على حسب أهميتها و فعاليتها و ترتبط بفعالية التكوين و المعلومات المكتسبة.
- الالتزام بتنفيذ الإجراءات الوقائية في مكان العمل الذي يتسم بصعوبته و خطورته يتحدد وفقا لنجاعة البرنامج التكويني.
- انخفاض حوادث العمل و الإصابات الخطيرة مرتبط كذلك بنشاط التكوين المهني وحسن استغلال الموارد المتاحة في العمل، و عدم تضییع الوقت في أداء المهام ،و عدم بدل حركات زائدة غير نافعة.كما أن التقليل من الجهد المبذول في أداء المهام ذات صلة وثيقة بالمعلومات و المهارات المكتسبة خلال البرامج التكوينية.
- ترسيخ ثقافة الاستقرار في المؤسسة يتحدد من خلال فعالية البرامج التكوينية المطبقة.
- السعي إلى زيادة كفاءة المؤسسة الإنتاجية، و تخفيض تكاليف الإنتاج يمرتبط بالدرجة الأولى بالتكوين.
- إن عدم إجابة المبحوثين بقسم الإنتاج بمركب -CP₁K- على المؤشرات المتعلقة بـ "غير مهم" و "لا أدري" دليل على درجة وعي العمال بأهمية التكوين من أجل التكيف مع التطورات العلمية و التقنية السريعة التغير، و مؤشر إيجابي على رغبتهم في تحسين كفاءتهم و مهاراتهم، و تنمية قدراتهم بما يحقق فعالية المؤسسة و كفاءتها الإنتاجية.

جدول (22): الأساليب التكوينية

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
%21.50	23	المحاضرات
%30.84	33	المناقشات
%12.15	13	الندوات
%11.22	12	المؤتمرات
%24.29	26	الملتقيات
%100	107	المجموع

إذا أرادت المؤسسة أن تكون بصورة ناجحة، فما عليها إلا أن تخطط و تدرك و تضمن كفاءة الفرد المتكون، و عليها تقديم العديد من الموارد و المساعدات التعليمية المناسبة، و لأن الاهتمامات و الدوافع غير متشابهة نرى أن المتكونين يختلفون في طريقة استجابتهم لطرق التكوين المختلفة.

وتشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول (22) و المتعلقة بالأساليب التكوينية التي

يفضلها المبحوثون في المؤسسة الوطنية للبتروكيمياء بمركب المواد البلاستيكية -CP₁K- ما يلي:

- 33 مفردة بنسبة %30.84 أكدوا بأن المناقشات هو الأسلوب التكويني الذي يفضلونه لعرض

البرنامج التكويني.

- 26 مفردة بنسبة %24.29 أقرروا بأن الملتقيات هو الأسلوب التكويني الذي يفضلونه لعرض

البرنامج التكويني.

- 23 مفردة بنسبة %21.51 أوضحوا بأن المحاضرات هو الأسلوب التكويني الذي يفضلونه

لعرض البرنامج التكويني.

- 13 مفردة بنسبة 12.15% أكدوا بأن الندوات هو الأسلوب التكويني الذي يفضلونه لعرض

البرنامج التكويني.

- 12 مفردة بنسبة 11.21% أقرروا بأن المؤتمرات هو الأسلوب التكويني الذي يفضلونه لعرض

البرنامج التكويني.

- إن تأكيد أغلب المبحوثين بقسم الإنتاج بمركب CP₁K على أسلوب المناقشات كأفضل

الأساليب التكوينية راجع حسبهم: أن المناقشات تفتح لهم المجال لتبادل الآراء و الأفكار و تبادل النظر

في تحديد المشكلة موضع الدراسة، و تكوين حصيلة من الأفكار و الاقتراحات و الحلول حولها، و

الوصول إلى اتخاذ قرار محدد بشأنها، حيث يشعر المتكونون المتكونون بأنهم طرف فاعل في العملية

التكوينية، و أن لديهم آراء و أفكار قيمة و نافعة تمكنهم من التباهي و الشعور بالافتخار أمام بعضهم

ال بعض.

- و بالنسبة للمبحوثين الذين يفضلون أسلوب الملتقيات في التكوين، فهم أكدوا على أن

حضور الخبراء و المتخصصين سواء من خارج المؤسسة أو من خارج الوطن أو داخله له أهمية

كبيرة في تثبيت الأفكار و ترسيخها في أذهانهم، كما أن الوسائل البيداغوجية التي يستعملونها كالحاسب

الآلي و التكوين بواسطة التعليمات المبرمجة يجبر المتكون على التفكير العميق في المسائل و الأمور

المعروضة عليه من قبل الحاسب الآلي مما يمنع حدوث شرود ذهني لديه.

- و قد فضل بعض المبحوثين أسلوب المحاضرات لعرض البرنامج التكويني لأن

المحاضرة تمتاز باللقاء المباشر بين المحاضر و المتكونين، فهم يتفاعلون مع المحاضر بشكل إيجابي

بحسن الانصات و استقاء المعلومات و تخزينها في الذاكرة و تمثيلها فيما بعد سلوكيا.

الفصل السادس:

-بالنسبة للأفراد المبحوثين بقسم الإنتاج بمركب CP₁K الذين فضلوا أسلوب الندوات فقد أقرروا بأن الندوة تتيح لهم الفرصة للاستفادة من آراء الغير حيث يعرض تقرير كل مشترك في الندوة للمناقشة، و تبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء.

-و بالنسبة للمبحوثين الذين فضلوا أسلوب المؤتمرات لعرض البرنامج التكويني، لأنه حسب رأيهم فهذا الأسلوب يتيح لجميع المتكولين على مختلف مستوياتهم للإجماع مع الرؤساء و هذا يشعرهم بقيمتهم و ذاتيتهم و ذلك من أجل مناقشة مشكلات العمل، و ما يواجهونه من صعوبات كما أن المؤتمرات تنمي للمتكولين المسؤولية الجماعية، و هذا يكون دافعا لكل فرد لبذل مزيد من الجهد و العمل الجاد مما يؤدي إلى نجاح الأهداف المسطرة للمؤسسة.

جدول (23): كيفية التكوين في المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
3.72%	3	عن طريق المشرفين المباشرين
41.97%	34	عن طريق متخصصين داخل المؤسسة
17.28%	14	الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة
37.03%	30	عن طريق المراكز التابعة للمؤسسة
100%	81	المجموع

على أي مؤسسة أن تحدد سياستها العامة في التكوين و يعني هذا تحديد أنواع التكوين التي تفضلها المؤسسة و تود التركيز عليها ،ولا يعني هذا في نفس الوقت عدم اهتمامها بالأنواع الأخرى من التكوين و هناك العديد من أنواع التكوين و هي تمثل الاختيارات المتاحة أمام المؤسسة، و حينما تستقر الشركة على مجموعة من الأنواع، تكون هذه المجموعة من الأنواع بمثابة فلسفة التكوين الخاصة بالمؤسسة.

و توضح البيانات و الشواهد الكمية في الجدول (23) المتعلقة بكيفية التكوين في المؤسسة

الوطنية للبتروكيمياء بمركب CP_1K - ما يلي:

- 34 مفردة بنسبة 41.97% أقرروا أنهم يفضلون التكوين عن طريق متخصصين داخل المؤسسة.

- 30 مفردة بنسبة 37.03% أوضحوا بأنهم يفضلون التكوين عن طريق المراكز التابعة

للمؤسسة.

- 14 مفردة بنسبة 17.28% أكدوا أنهم يفضلون التكوين عن طريق الإستعانة بخبراء من خارج

المؤسسة.

- 3 مفردات بنسبة 3.72% أقرروا أنهم يفضلون التكوين عن طريق المشرفين المباشرين.

- حسب مدير الموارد البشرية فإن الإكثار من التكوين عن طريق متخصصين من داخل

المؤسسة راجع إلى طبيعة العمل، و ظروفه التي لا تسمح للعمال في كثير من الأحيان بمغادرة

المكان و التغيب عن العمل، و لكن هذا لا يمنع تكوين العمال عن طريق المراكز التابعة للمؤسسة كـ

ANEP، و أرزيو، إذا ما اقتضى الأمر تكوين كفاءات علمية للتعامل مع التكنولوجيات الحديثة و

الحفاظ على الآلات و صيانتها.

و بالنسبة للعمال فإن التكوين خارج المؤسسة يمثل أحسن الطرق في نظرهم و أكثرها

فاعلية، و ذلك لتأثيرها الإيجابي على نفسياتهم من حيث تغيير المناخ المهني و احتكاكهم بعمال آخرين،

مما يسمح لهم بتبادل الآراء و الأفكار لتصحيح الأخطاء و اكتساب مهارات إضافية.

و في حالة عدم توفر المؤسسة على متخصصين ماهرين لتكوين الأفراد في اختصاص

معين، تلجأ المؤسسة بالاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة كالجامعات مثلا، حيث يتم الإتفاق معهم

حول أنماط و طرق التكوين.

الفصل السادس:

عموما يمكن القول بالرغم من أهمية نشاط التكوين و دوره في تجديد معارف الأفراد، و تنمية قدراتهم و استغلال طاقاتهم الكامنة، و تقوية الدافعية لديهم، و الرغبة إلى أداء العمل، و زيادة الإنتاج يبقى هذا النشاط محدودا نوعا ما بالمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء بمركب CP₁K- نموذجا و ذلك لعدم وجود استراتيجية واضحة تنتهجها الإدارة من أجل الوصول إلى زيادة كفاءة موارها البشرية بشكل فعال.

جدول (24): مكان تلقي التكوين

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
%3.72		
%41.97		
%17.28		
%37.03		
%100	81	

لا يقتصر التكوين على مجرد اكتساب المهارات و الكفاءات الجديدة، بل يعمل على تحليل القدرات و إمكانات الفرد الفعلية و تطويرها و استثمارها بقدر الإمكان، كما يهتم بالجانب السلوكي و الإنساني بحيث يتجه إلى اكساب الفرد عادات اجتماعية، و اتجاهات نفسية جديدة، تجعله يساير زملاء العمل و رؤسائه، و تنمي لديه التعاون و التفاهم معهم من أجل العمل بكل حب و اطمئنان وحماس .

و يمثل تحديد مكان إجراء دورات التكوين المهني سواء داخل المؤسسة أو خارجها إحدى الأبعاد التي ينشغل بها العامل و يتشوق لمعرفة، لذلك يجب أن يكون اختيار مكان التكوين مرتبطا بالاحتياجات التكوينية للعامل و المؤسسة على حد سواء.

وحسب المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (24) و المتعلقة بمكان تلقي التكوين

بالمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء بمركب CP₁K ما يلي:

- 60 مفردة بنسبة 84.51% فضلوا أن يكون مكان التكوين خارج المؤسسة.

- 11 مفردة بنسبة 15.49% فضلوا أن يكون مكان التكوين داخل المؤسسة.

-لقد أعرب المبحوثين في قسم الإنتاج- بمركب CP₁K- نموذجا، والذين فضلوا تلقي التكوين خارج المؤسسة عن حاجاتهم إلى تغيير جو العمل بنسبة 64% و ذلك راجع لرغبتهم في تكوين علاقات صداقات جديدة، و التعرف على مراكز التكوين التابعة للمؤسسة لأنها بحسبهم تتوفر على أحدث التقنيات و التجهيزات، كما أن المكونين بها غالبا ما يكونوا خبراء و متخصصين من خارج الوطن مما يسمح لهم بتبادل الخبرات، و تعزيز رصيدهم الثقافي من اللغات الأجنبية خاصة اللغة الانجليزية.

التكوين خارج المؤسسة يجعل المتكونين بعد العودة إلى المؤسسة أكثر رضا و أكثر دافعية للعمل بقسم الإنتاج، وأكثر حماسا لزيادة إنتاجية المؤسسة.

-أما المبحوثين الذين فضلوا تلقي التكوين لعدم ملائمة الظروف الفيزيائية للمكان الذي يجري فيه التكوين فتقدر نسبتهم بـ 36% و هذا راجع إلى أن الظروف الفيزيائية غير الملائمة (الحرارة، الضوضاء، الإضاءة....الخ) لا تساعدهم على التركيز و استيعاب البرنامج التكويني، كما تشعرهم بالقلق، التوتر ، و الإحباط، وكل هذه العوامل تؤثر على عملية الاتصال بين المكون و المتكونين.

-و بالنسبة للمبحوثين الذين فضلوا تلقي التكوين داخل المؤسسة فهذا راجع لارتباطهم الشديد بمكان العمل، و عدم قدرتهم على تغيير زملاء العمل، و اعتبارهم أن ليس هناك فرق إذا ما كان التكوين داخل أو خارج المؤسسة ، فما هو مهم بحسبهم هو اكتساب معلومات تساعدهم على أداء الأدوار المنوطة بهم في قسم الإنتاج بمركب CP₁K- .

جدول (25): مساهمة الفرد في رفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
%95.77	68	نعم
%4.23	3	لا
%100	71	المجموع

إن العنصر البشري هو المسؤول الأول و الأخير في تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية من خلال زيادة كمية المخرجات (المنتجات)، تخفيض تكلفة المواد (مواد، آلات، تكنولوجيا) ، و هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف و ممارسات، حيث تجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً، محفزاً ، لديه ولاء و انتماء للعمل و المؤسسة التي يعمل بها و التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

وتبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول (25) و المتعلقة بمساهمة الفرد في رفع كفاءة

المؤسسة الإنتاجية بالنسبة للمبحوثين في المؤسسة الوطنية للبتروكيمياء بمركب CP_1K - ما يلي:

- 68 مفردة بنسبة %95.77 أكدوا مساهمتهم في رفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

- 3 مفردات بنسبة %4.23 أقروا بعدم مساهمتهم في رفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

إن تأكيد المبحوثين بمركب CP_1K - بنسبة كبيرة باهتمامهم بالمساهمة في تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية خاصة بعد أن لمسنا بأنفسنا من خلال المقابلات و تبادل الحديث مع أفراد العينة و بعض المسؤولين و عي العمال بأهمية تحقيق أهداف المؤسسة قبل تحقيق أهدافهم الشخصية ، وبأهمية المساهمة في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لأن ذلك يساهم في ارتفاع أجورهم، و تحسين ظروفهم الإجتماعية والإقتصادية و هو ما يعزز درجة ارتباطهم و انتمائهم للمؤسسة، كما أنهم يحرصون على

الفصل السادس:

جعل المؤسسة تواكب سوق المنافسة العالمية و ذلك بزيادة جودة منتجاتها و تقديمها في الآجال المحددة.

و ما يمكن قوله أن التكوين متطلب أساسي لتحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية و التطوير في الأداء في خضم التحولات الكبيرة التي تعرفها بيئة العمل الداخلية و الخارجية خاصة في أساليب العمل و أداء الوظائف، حيث يساهم في تنمية قدرات الأفراد و الوصول إلى المستوى المطلوب من المعرفة و الكفاءة و المهارة بهدف مواجهة المواقف.

جدول (26): مساهمة الفرد في رفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
70.42%	50	بشكل مطلق
26.76%	19	إلى حد ما
2.82%	2	لا توافق
100%	71	المجموع

إن طبيعة الأجور و الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة تعتبر من أهم العوامل التي تساعد إدارة الموارد البشرية على تكوين و إيجاد علاقة حسنة بين الأفراد العاملين في المؤسسة و الإدارة ، التي يعملون معها و يعد أيضا نظام أساسي و له دور فعال في استقرار الأفراد العاملين في الوظائف، و اندماجهم فيها و في تحقيق مستوى عال من الإنتاجية و الرضا عن الأعمال التي يمارسونها.

و تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول (26) و المتعلقة بالحوافز المادية و زيادة كفاءة

المؤسسة الإنتاجية بالنسبة للمكونين بالمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء بمركب - CP₁K - ما يلي:

- 50 مفردة بنسبة 70.42% أكدوا بأن الأجر و الحوافز المادية عامل كاف لتحقيق الرضى

الوظيفي و زيادة كفاءة المؤسسة الإنتاجية بشكل مطلق.

- 19 مفردة بنسبة 26.76% أفروا بأن الأجر و الحوافز المادية إلى حد ما عامل كاف لتحقيق

الرضى الوظيفي و زيادة كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

- 2 مفردتان بنسبة 2.82% أوضحا بأنهما لا يوافقان بأن الأجر و الحوافز المادية عامل كاف

لتحقيق الرضى الوظيفي و زيادة كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

- حسب المبحوثين بقسم الإنتاج في مركب - CP₁K - فإن الأجر محفزا و دافعا قويا لزيادة

إنتاجية المؤسسة، لأن الأجر هو مسعى كل عامل في مقابل القيام بالعمل، كما أن العامل ينتظر مقابل

الجهود المبذولة و النتائج الإيجابية التي يحققها في العمل كزيادة المردودية، و الإنتاجية مقابلا ماديا و

مكافأة تعوضه عن الجهد الذي بدله.

- كما يساهم الأجر حسب المبحوثين في زيادة الانضباط و المواظبة في العمل، و يشعروهم

بالسعادة في العمل خصوصا إذا كان هذا العمل مناسباً، و يزيد من درجة إطمئنانه على مستقبلهم

الوظيفي، كما يؤثر بدرجة كبيرة على درجة رضاهم في العمل، و ارتفاع روحهم المعنوية و شعورهم

بالأمان و الارتياح.

فالأجر الملائم يشبع الحاجات المادية (المأكل ، السكن، الملابس، توفير ظروف معيشة

ملائمة للأولاد)، يشبع الحاجات النفسية، الاحترام، تحقيق الذات، التقدير، يشبع الحاجات الاجتماعية

كتقوية العلاقات الاجتماعية، و تلبية الكماليات المساعدة على تحسين ظروف الحياة، كالسيارات،

و الوسائل التكنولوجية الحديثة. و حسب المادة 80 من قانون 90-11 المتعلقة بعلاقات العمل فإن الأجر

هو مقابل العمل الذي يؤديه العامل و هو كل ما يلتزم رب العمل بأدائه للعامل لقاء قيام هذا الأخير

بالعمل المتفق عليه.

و حسب المادة 107 من الإتفاقيات الجماعية -للمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء- و المتعلق

بالتكوين بالجزائر ما يلي: "عندما يتابع العامل تكويننا في مركز المؤسسة فإنه يحصل على أجره لكن

الفصل السادس:

ليس كاملا عندما يستفيد من هذا التكوين و هو يزاول نشاطه، في المقابل عندما يستفيد من تكوين بالمراكز التابعة للمؤسسة فإن العامل يستفيد من الأجر القاعدي و علاوة الأقدمية، و القروض الاجتماعية، المنح، و مكافآت نذكر أهمها:

- علاوة المردود الفردي في حدود 20 % من الأجر القاعدي و بحسب الكيفية التي تحددها المؤسسة.

- المنحة الخاصة بالمأكل عندما لا يضمن مركز التكوين إطعام المتكويين.

- و بالنسبة للمبحوثين بقسم الإنتاج بمركب CP₁K- ، الذين أقرروا بأن الأجر و الحوافز المادية إلى حد ما عامل كاف لتحقيق الرضا الوظيفي و زيادة كفاءة المؤسسة الإنتاجية، فهم أعطوا الأولوية للعلاقات الإنسانية و اعتبروها أحد العوامل الرئيسية لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، فحسبهم الانسجام و التوافق بين جماعات العمل يزيد من درجة تفاهمهم حول معدل الإنتاج اليومي، و من جهة أخرى فإنه يكثف من التعاون و التناسق بينهم، و هذا ما يؤدي إلى خلق جو تنظيمي صحي يسوده التعاون و التناغم، و يعزز إرادتهم و حبهم في التفاعل الإيجابي ، و تحسين طرق العمل بالكيفية التي تؤدي إلى تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

جدول (27): التخصص و علاقته بزيادة الحماس لتحسين الإنتاجية

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
%92.95	66	نعم
%7.05	5	لا
%100	71	المجموع

إن الوصول إلى مستويات النتائج القياسية ما هو إلا فعل مشترك موجه من طرف المسيرين

و العمال على حد سواء، للنهوض بالمؤسسة و تحقيق فعاليتها المرجوة، و هذا انطلاقا من مسلمة

الفصل السادس:

أساسية و هي أن التكوين المهني هو أحد الأنشطة الجوهرية التي تركز عليها أساسية المؤسسة من أجل تنمية الكفاءات البشرية، و تطويرها و زيادة تخصصها، و توفير العدد الكافي و الدائم لأفراد أكفاء، و ذوي دافعية عالية، و مهارات للقيام بأعمال فعالة حتى تضمن الوصول إلى تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

تبين البيانات و المعلومات الإحصائية الواردة في الجدول (27) و المتعلقة بالتخصص و علاقته بزيادة الحماس لتحسين إنتاجية المؤسسة بالنسبة للمكونين بالمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء مركب - CP₁K - ما يلي:

- 66 مفردة بنسبة 92.95% أفروا بأن التخصص له علاقة بزيادة حماسهم لتحسين إنتاجية المؤسسة.

- 5 مفردات بنسبة 7.05% أوضحوا بأن التخصص ليس له علاقة لزيادة حماسهم لتحسين إنتاجية المؤسسة التي يعملون بها.

- حسب آراء المبحوثين بمركب - CP₁K - الذين أجريت معهم المقابلات المتعلقة بزيادة مهاراتهم و تخصصهم و علاقتها بتحسين الإنتاجية: فقد أرجعوا ذلك إلى ان نوعية المعارف المكتسبة من خلال الدورات التكوينية تجعلهم أكثر انسجاما مع ظروف العمل ، كما أن هذه المعارف تجعلهم يمتلكون القدرات الكافية لمواجهة مشاكل العمل كتسرب المياه و الغازات السامة.

- كما أن التخصص يقلل من درجة الأخطاء المهنية في العمل، و يولد لدى المتكونين القدرة على ممارسة مهام أخرى بالإضافة إلى الأعمال الموكلة إليهم، خاصة و أن الأعمال بالمؤسسة مجال الدراسة تتميز بتداخل المهام و تعقدها و تعددها.

- التخصص مؤشر إيجابي لزيادة الثقة بالنفس و القدرات التي يمتلكها الفرد العامل، و هذا ما ينعكس بشكل مباشر على مردوبيته الفردية في العمل، التخصص يرسخ لدى العامل ثقافة البقاء في

الفصل السادس:

المنصب الذي يشغله، و المؤسسة التي يعمل بها، كما يزيد من درجة الرضى عن العمل، و السهر على الإستغلال الأمثل للموارد التي تتيحها المؤسسة للعامل كالألات و التجهيزات التكنولوجية.

و على هذا الأساس حسب العمال المبحوثين بقسم الإنتاج بمركب -CP₁K- ، فإنه كلما زادت المعرفة الفنية المتعلقة بتسيير المعدات التكنولوجية في قسم الإنتاج كلما زاد تأهيل العامل للقيام بالأدوار المنوطة به بكفاءة و الالتزام بمسؤولياته، و هذا ما يؤدي إلى زيادة الحماس و الدافعية لتحسين إنتاجية المؤسسة و تحقيق كفاءتها الإنتاجية.

جدول (28): مدى اهتمام العامل بتحقيق أهداف المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
%26.51	57	زيادة إنتاجيتها
%26.06	56	زيادة أرباحها
%24.18	52	المساهمة في تحقيق جودة منتجاتها
%23.25	50	احترام الآجال المحددة للإنتاج
%100	215	المجموع

إن من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسة في عالمنا المعاصر هو كيفية الحفاظ على سمعتها، و بقائها، و تميزها في سوق المنافسة العالمي و يبقى هذا كله رهين فعالية الوظائف التي تمارسها كالإستقطاب ، الإختيار، التعيين،التكوين، و التي من شأنها أن توفر المناخ التنظيمي الملائم و الفعال الذي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم و واجباتهم بكفاءة و يسعون لتحقيق أهدافها باستمتاع و تحفيز أكبر للإبداع، التطوير، و النمو.

و تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول (27) و المتعلقة بمدى اهتمام العامل بتحقيق

أهداف المؤسسة بالنسبة للمكونين بالمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء مركب -CP₁K- ما يلي:

- 57 مفردة بنسبة 26.51% من إجمالي العينة أكدوا اهتمامهم بزيادة إنتاجية المؤسسة.
 - 56 مفردة بنسبة 26.06% أوضحوا اهتمامهم بزيادة أرباح المؤسسة.
 - 52 مفردة بنسبة 24.18% أقرّوا اهتمامهم بالمساهمة في تحقيق جودة منتجات المؤسسة.
 - 50 مفردة بنسبة 23.25% أوضحوا اهتمامهم باحترام الآجال المحددة لإنتاج المؤسسة.
- لقد أكد المبحوثين بقسم الإنتاج مركب CP₁K - بنسبة كبيرة على اهتمامهم بشكل كبير بزيادة إنتاج المؤسسة الوطنية للبتروكيمياء، و أرباحها و ذلك راجع إلى أن ضميرهم المهني الذي لا يسمح لهم بتحقيق أهدافهم الشخصية على حساب أهداف المؤسسة، و يضيف بعض المبحوثين أن الهدف من العمل ليس فقط تحسين أدائها و زيادة إنتاجيتها و إنما تحقيق كفاءتها الإنتاجية و جعل المؤسسة تواكب سوق المنافسة المعاصر و الحفاظ على بقائها و استمرارها.
- كما أن زيادة إنتاجية و أرباح المؤسسة ينعكس إيجابا على الأفراد العاملين من حيث حصولهم على مكافآت و علاوات و زيادة أجورهم، و هو ما يحقق لهم الإطمئنان على مستقبلهم داخل المؤسسة.
- و حسب المبحوثين فإن المساهمة في تحقيق جودة منتجات المؤسسة الوطنية للبتروكيمياء، و احترام الآجال المحددة للإنتاج يشعرهم بالإرتياح، و يزيد من ثقتهم بقدراتهم المهنية، و هو العامل الذي يحفزهم على العمل حتى في أوقات إضافية، لأن حسبهم المساهمة في تحقيق جودة المنتجات و احترام الآجال المحددة للإنتاج يعني المساهمة بشكل مباشر في رقي المؤسسة التي يعملون بها، و بالتالي تعزيز الشعور بالانتماء بالوطن و المساهمة في رقيه و ازدهاره.

ثالثا: تنمية القدرات و الروح المعنوية

إن الكفاءة في الإنتاج لا تكمن في عمليات الإنتاج الحالية من منتجات و آلات...الخ فحسب بل تظهر جليا بعد مقارنتها بمعايير المواصفات و الجودة المعمول بها و التفوق على المنافسين.... لذلك فهي بحاجة دائمة إلى تكوين مستمر للأفراد حتى يتم التوافق بين المستجدات و المتطلبات المهنية.

و التكوين يعمل على تخفيض الإنتاج و رفع الروح المعنوية، و التقليل من حوادث العمل و ذلك من خلال رفع الكفاية الإنتاجية و التقليل من الخسائر، مما يضمن بقاء المؤسسة و استمرارها.

جدول (29): التكوين و علاقته برفع الروح المعنوية، و التقليل من حوادث العمل و زيادة معدلات

الإنتاج

العينة الاحتمالات	العدد	النسبة المئوية
نعم	70	%98.59
لا	1	%1.41
المجموع	71	%100

إن التطور و التقدم في المؤسسة يؤدي بها إلى ابراز سمعتها و كفاءتها بين المؤسسات الأخرى في المجتمع مما يكون له أثر في إعجاب و اعتزاز الأفراد بانتمائهم إلى مثل هذه المؤسسات، حيث يشعر الأفراد العاملين بأن نجاحهم هو من نجاح المؤسسة مما يؤثر و ينعكس على الروح المعنوية بصورة عديدة منها انخفاض حوادث العمل، زيادة معدلات الإنتاج.

في هذا الإطار تشير الإحصائيات التي جمعت ميدانيا و الموضحة في الجدول (29) و المتعلقة بالتكوين و علاقتها بالروح المعنوية في التقليل من حوادث العمل، و زيادة معدلات الإنتاج بالنسبة للمكونين في المؤسسة الوطنية للبتروكيمياء مركب - CP₁K - ما يلي:

- أقر 70 فردا بنسبة 98.59% بأن التكوين المهني عامل أساسي يساهم في التقليل من حوادث العمل، و رفع الروح المعنوية، و زيادة معدلات الإنتاج.

- أفادت مفردة واحدة بأن التكوين المهني ليس عامل أساسي يؤدي إلى التقليل من حوادث العمل، و رفع الروح المعنوية، و زيادة معدلات الإنتاج.

حسب المبحوثين المستجوبين في قسم الإنتاج مركب - CP₁K -، الذين أقرّوا بوجود علاقة بين التكوين المهني، و رفع الروح المعنوية، و زيادة معدلات الإنتاج، فحسبهم مجرد إدماج العامل في دورات تكوينية يمثل اعترافا ضمنيا باهتمام المؤسسة بالعمال و السعي إلى الاستجابة إلى تطلعاتهم التي يريدون تحقيقها من خلال المؤسسة و المتمثلة أساسا في تجديد معارفهم و تنمية قدراتهم، و تأهيلهم بشكل يمكنهم من التحكم في دواليب الإنتاج، و المساهمة بشكل فعال في تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية، و هذا ما يكون له انعكاس مباشر على زيادة أجورهم. و نقصد بذلك حسب سلم الحاجات لماسلو تحقيق الذات لأن الأجر حسب العمال هو المحرك الأساسي لسواعدهم و لتسخير كل طاقاتهم و مجهوداتهم لتحسين أدائهم و تأدية الأدوار المنوطة بهم في قسم الإنتاج.

- كما أن زيادة المعارف تمثل دافعا قويا يحفز على الاداء و يزيد من كفاءة العمال

المنجزة، إذ تتحدد فعاليتها و أهميتها بمدى فعالية التكوين و المعلومات المكتسبة.

- إن قدرة العمال على البحث العلمي و استخدام التكنولوجيا و تأهيلهم للقيام بالأدوار

الجديدة و المستقبلية و زيادة فعاليتهم و تدعيم تفاعلهم مع المشكلات و المواقف المستجدة مرتبط هو

الآخر بالتكوين.

- كما أن التكوين المهني يزيد من درجة التوافق بين الفرد و زملائه، و الذي يعد من العوامل التي تزيد من ارتفاع روح الفرد المعنوية، عندما يشعر أنه مقبول من قبل الموظفين الذين يعملون معه، فالإنسان اجتماعي بطبيعته لذلك فإن كل فرد يكتسب من المجتمع أنماطا اجتماعية لممارسة حياته بسعادة وطمأنينة، و عندما ينتقل إلى العمل فلا بد أن يضمن هذا الجو الجديد بعض المتغيرات التي تدعم حياة الفرد الاجتماعية، و أنه ليس قيذا عليه لذلك لابد من توفير كافة المتطلبات المتعلقة بالبيئة الاجتماعية للعمل وذلك من خلال إتاحة الفرصة له لإشباع حاجاته الاجتماعية، كونه عضوا في جماعة ينتمي إليها بمشاعره و أهدافه و يحقق له علاقات اجتماعية تؤدي إلى بناء قوة عمل متكافئة راضية و منتجة.

- كما يعتبر التكوين و التعليم من العناصر الأساسية التي لابد من توفرها للأفراد العاملين للتقليل و الحد من الحوادث أثناء العمل، حيث أن التكوين و التعليم يركز على الإجراءات الصحيحة في العمل، و إرشاد الأفراد و توجيههم فيما يتعلق بالتعليمات و الضوابط الخاصة بالصيانة، و الأمن الصناعي. و من الوسائل التي تستعملها المؤسسة الوطنية للبتروكيمياء لتوجيه الأفراد العاملين حول طبيعة العمل و درجة المخاطرة فيه و كيفية الوقاية من الحوادث الصناعية نذكر: الدوريات، الملصقات، و التي تضمن الإجراءات الوقائية و التحذير و التنبيه على مواقع الخطر و كذلك الخرائط و الملصقات الجدارية، و كل هذه الوسائل تساهم في توعية الأفراد العاملين لتجنب مخاطر العمل و الحوادث الصناعية.

جدول (30): العلاقات الجيدة مع زملاء العمل و زيادة الكفاءة المهنية و الإنتاجية

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
%100	71	نعم
%0	0	لا
%100	71	المجموع

من العوامل التي تزيد من حماس العامل نحو عمله، و ارتفاع روحه المعنوية، و البقاء بالمؤسسة التي يعمل بها لمدة طويلة نذكر الكفاءة الإنتاجية، و انخفاض تكاليف الإنتاج، و حسن استغلال الموارد المتاحة، و زيادة مردوديتها الفردية، و يتجلى ذلك أيضا في نوع العلاقة بين العامل نحو عمله، و علاقته بالإدارة من مسؤول مباشر إلى الجهاز الإداري بوجه عام و كذا علاقته مع زملائه في العمل.

فكلما كانت العلاقة بين العامل و زملائه في المؤسسة مبنية على أساس التوافق ، الإنسجام، التعاون، الاحترام المتبادل و الثقة كلما زادت كفاءة العامل المهنية و الإنتاجية.

و في هذا الاطار تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول (30) و المتعلقة بالعلاقات الجيدة مع زملاء العمل و علاقتها بزيادة الكفاءة المهنية و الإنتاجية بالنسبة للمبحوثين بالمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء بمركب -CP₁K- ما يلي:

- أفاد 71 مبحوث بنسبة 100% أن العلاقات الجيدة مع الزملاء لها علاقة كبيرة بزيادة الكفاءة

المهنية و الإنتاجية للمؤسسة.

- عدم وجود أي مبحوث ينفي العلاقات الجيدة مع الزملاء ليس لها علاقة بزيادة الكفاءة المهنية

و الإنتاجية للمؤسسة.

-أكد جميع المبحوثين بنسبة 100% بالمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء بمركب -CP₁K- نمودجا، على أن العلاقات الجيدة مع زملاء العمل لها علاقة كبيرة بزيادة الكفاءة المهنية و الإنتاجية للمؤسسة، لأن زيادة الإنتاج و الرضى عن العمل يتطلب إنسجاما تاما بين العامل و زملائه، فحسب العمال بقسم الإنتاج بمركب -CP₁K- فقد أوضحوا أن الحوافز المادية كالأجر، و المكافآت تمثل دافعا قويا لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، و لكن ليس بشكل مطلق لأن العلاقات الإنسانية تمثل العامل الأول في البقاء بمكان العمل و وجود أي نوع من الصراعات بين العمال يساهم بدرجة كبيرة في انخفاض الروح المعنوية، و تدهور معدل الإنتاج، و المردودية الفردية للعامل في مجال عمله.

- إن العمل بقسم الإنتاج بمركب -CP₁K- حسب المبحوثين يتطلب وجود قنوات اتصال واضحة و معلومة للجميع مفتوحة بين المشرفين العاملين و الإدارة، و ذلك من شأنه أن يساهم في إيجاد العوامل النفسية المريحة كالشعور بالطمأنينة، الرضا التوازن النفسي، و استقرار في شخصية العامل و تولد الشعور بالمكانة و الأهمية و بأنه جزء من العملية الإنتاجية و ليس مجرد آلة ضمن الآلات الموجودة، و يزيد شعورهم بالمسؤولية مما يزيد من كفاءتهم المهنية واندفاعهم لزيادة معدلات الإنتاج.

و قد لاحظنا من خلال استجواب العمال بقسم الإنتاج بمركب -CP₁K- ما يلي:

- أن العمال يرتاحون للعلاقات غير الرسمية أكثر من العلاقات الرسمية لأنها تتسجم مع ميولهم و اتجاهاتهم و موافقتهم.

- العلاقات غير الرسمية تهدف إلى تحطيم أطر العلاقات الرسمية التي يولدها أرباب العمل خدمة لأهدافهم و طموحاتهم.

- العلاقات بين الزملاء ترفع من معنويات العمال بقسم الإنتاج، و تدعم استقلاليتهم و تلبي طموحاتهم الذاتية، و مقاصدهم النفسية.

- العلاقات غير الرسمية حسب المبحوثين بقسم الإنتاج التي يكونونها في مختلف مجالات العمل تلعب دورا مهما في رفع الظلم الذي يتعرض لها العمال نتيجة للقوانين الرسمية التعسفية التي يشرعها أرباب العمل لحماية أن نستخلصه أن المؤسسات التي تأخذ بعين الاعتبار الحوافز الاقتصادية و الاجتماعية سوف مصالحهم و خدمة أهدافهم.

و ما يمكن تكون على درجة أفضل من ناحية الإنتاج و الإنتاجية من تلك التي تعتمد على الحوافز المادية فحسب.

جدول (31): العلاقة بين زيادة المعارف بالتقليل من الأخطاء المهنية و الشعور بالرضى

زيادة المعارف		نعم		لا		المجموع	
الاخطاء المهنية و الرضا		العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
نعم		68	%95.77	00	00	68	%95.77
لا		3	%4.23	00	00	3	%4.23
المجموع		71	%100	00	00	71	%100

إن الفكرة القائلة بأن المؤسسات تتنافس من خلال الأفراد تسلط الضوء على حقيقة أن النجاح المتزايد يعتمد على قدرة المؤسسة على إدارة رأس المال البشري.

بغرض التنافس من خلال الأفراد ينبغي أن تقوم المؤسسات بعمل جيد في إدارة رأس المال البشري، و المعرفة و المهارات و القدرات التي لها قيمة للمؤسسات، و ينبغي أن ننبه إلى أن برامج التكوين فهي التي تكمل ممارسات التوظيف لتعزيز المهارات. أضف إلى ذلك يحتاج الموظفون فرص لتطوير الوظيفة و تميل القابلية الذكائية إلى كونها مرتبطة بالكفاءات و القابليات التي نتجت عن الخبرة المكتسبة التي لا يمكن دراستها بسهولة.

و من خلال الشواهد الاحصائية الواردة في الجدول (31) المتعلقة بالعلاقة بين زيادة المعارف بالتقليل من الأخطاء المهنية، و الشعور بالرضى بالنسبة للمتكونين بالمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء مركب -CP₁K- ما يلي:

- أوضح 68 مبحوث بنسبة 95.77% أن زيادة المعارف تقلل من الأخطاء المهنية، و تزيد من شعورهم بالرضى.

- أفاد 3 مفردات بنسبة 4.23% أن زيادة المعارف لا تقلل من الأخطاء المهنية ولا تزيد من شعورهم بالرضى.

-لقد أكد المبحوثين بنسبة كبيرة بمركب -CP₁K- بقسم الإنتاج، أن زيادة المعارف تقلل من الأخطاء المهنية و تزيد من شعورهم بالرضى، لأن الدورات التكوينية تساهم في تثقيفهم و تدريبهم و توعيتهم من خلال تلقينهم إرشادات و تعليمات تتعلق بالسلامة و وضع الإرشادات الخاصة بالعمل، كما أن الدورات التكوينية تحيط العامل بكل الأخطار المتعلقة بمخاطر مهنته و سبل الوقاية الواجب عليه اتخاذها.

كما أكد المبحوثين على أن الدورات التكوينية وسيلة ضرورية جدا تساعدهم على التكيف في بيئة العمل، حيث تساعدهم على التحكم في تسيير المعدات التكنولوجية، و تزيد من درجة وعيهم بالأخطار و الأخطاء المهنية التي قد تصيبهم، كما تشجعهم على المحافظة على أنفسهم، و اتباع شروط و تعليمات الأمن الصناعي.

فالتكوين و التعليم يركزان على الإجراءات الصحيحة في العمل و إرشاد الأفراد و توجيههم فيما يتعلق بالتعليمات و الضوابط الخاصة بالصيانة و السلامة المهنية، كما يمكن حصر أهمية زيادة المعارف في التقليل من الأخطاء المهنية و زيادة الشعور بالرضى فيما يلي:

الفصل السادس:

1-توفير الإحتياجات و التدابير اللازمة لحماية المؤسسة و العاملين فيها من أخطار الحريق و الانفجارات أو تخزين المواد الخطرة القابلة للاشتعال أو نقلها أو تداولها، و تزويد الأفراد بكيفية التحكم بالوسائل و الأجهزة الفنية.

2-توعية العمال بالمخاطر الصحية الناتجة بسبب ظروف بيئة العمل بين الأفراد مثل: منع انتشار الغازات السامة، أو الأبخرة الضارة في بيئة العمل التي تتولد نتيجة العملية الصناعية مثلا.

3-حماية العمال خلال ممارستهم العمل من العوامل الضارة بالصحة مثل: ضرورة تأمين الإضاءة الجيدة لمنع تعرض الفرد للإصابة أو للسقوط بسبب عدم رؤية الأشياء بصورة واضحة.

و منه نستنتج أن زيادة المعارف لها علاقة قوية بتقليل الأخطاء المهنية، فقلة الأخطاء المهنية تزيد الشعور بالرضى و هذا ما يرفع من معنويات الفرد العامل و من ثم يكرس كل مجهوداته لزيادة إنتاجية المؤسسة و تحقيق أهدافها التنظيمية و بالتالي المساهمة في تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

جدول (32): علاقة العمال مع الرؤساء

النسبة المئوية	العدد	العينه الاحتمالات
83.09%	59	جيدة
7.06%	5	سيئة
9.85%	7	عادية
100%	71	المجموع

إن أهم ما يسعى إليه العامل من خلال عمله هو أن يكون سعيدا و راضيا، لأن الجانب النفسي للعمال يمثل المحرك الأول في زيادة معدلات الإنتاج و تحقيق الكفاءة الإنتاجية، و يتكامل هذا الاستقرار النفسي بالعلاقات الجيدة مع الرؤساء و المشرفين المباشرين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية

إصدار الأوامر و التعليمات، و يكون على العامل الالتزام بالتنفيذ و ذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة التي ترضي الطرفين.

و تبين البيانات و المعلومات الإحصائية الواردة في الجدول (32) و المتعلقة بعلاقة العمال

مع الرؤساء بالنسبة للمبحوثين بالمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء بمركب -CP₁K- ما يلي:

1- أقر 59 فردا بنسبة 83.09% أن علاقتهم مع الرؤساء علاقة جيدة.

2- أوضح 7 أفراد بنسبة 9.85% أن علاقتهم مع الرؤساء علاقة عادية.

3- أفاد 5 أفراد بنسبة 7.06% أن العلاقة التي تربطهم مع الرؤساء علاقة سيئة.

-لقد أعرب المبحوثين بالمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء بمركب -CP₁K- خصوصا في قسم

الإنتاج بوحدة كلور الصود، بنسبة كبيرة على أن العلاقة التي تربطهم برؤسائهم جيدة، و هذا يعكس

وعي الرؤساء بمدى مساهمة العلاقات الجيدة بسير العمل بقسم الإنتاج و دورها في خلق الثقة لدى

العمال ، و التوازن النفسي، الانضباط في العمل ،و المواظبة و هو ما ينعكس على سير العمل و أدائه

بكفاءة بقسم الإنتاج.

إن وعي الرؤساء بالأهمية التي تمثلها العلاقات الجيدة في سير العمل، و دورها الفعال في

التأثير على نشاطهم بقسم الإنتاج، و توجيه سلوكهم بما يحقق كفاءة المؤسسة الإنتاجية، و حسب

المقابلات التي أجريت مع بعض الرؤساء فهم يسعون دائما إلى خلق التوافق و التجانس مع الأفراد

العاملين بالمركب، و ذلك لتحقيق المواءمة بين الأهداف الشخصية للعمال و أهداف المؤسسة العامة.

و في المقابل فإن العمال في ضوء المعاملة الحسنة التي يحضون بها من قبل رؤسائهم فهم

يبادلون الاحترام و الالتزام بتنفيذ الأوامر، و إنجاز المهام في وقتها ، الانضباط و المواظبة و عدم

التغيب.

-و بالنسبة للمبحوثين فإن العلاقات الجيدة تعطي دائما نفسا جديدا تشجع العامل على بذل

المزيد من الجهد خاصة إذا كان الرؤساء يمتلكون مهارات عالية و خبرة مهنية مشهود لها.

-بالنسبة للمبحوثين الذين أوضحوا بأن العلاقة التي تربطهم مع رؤسائهم عادية ، صرحوا

بعدم وجود صراعات و لا مشاكل تعرقل من سير العملية الإنتاجية.

جدول (33): تأثير معاملة الرؤساء في كفاءة إنجاز المهام

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
%80.28	57	نعم
%19.72	14	لا
%100	71	المجموع

يمكن النظر إلى المؤسسة على أنها مجتمع مصغر يتكون من مجموعة أدوار وظيفية

متكاملة لها واجباتها و حقوقها الاجتماعية ، و ترتبط هذه الأدوار بعلاقات إنسانية تحددتها النظم و

القوانين المحددة في المؤسسة، و للأدوار ممارساتها الإنتاجية و الاجتماعية التي ترسم منطلقاتها

الأساسية نظم السلطة و المنزل في المؤسسة.

فالعامل في المؤسسة (قسم الإنتاج على وجه التحديد) يتفاعل مع بقية العمال أثناء العملية

الإنتاجية ،و في نفس الوقت يستلم الأوامر و التوجيهات من الشرف المباشر، علما بأن معاملة هذا

الأخير لهم تشكل أحد العوامل الأساسية التي تساهم في رفع أو انخفاض معنوياتهم و درجة أدائهم و

كفاءتهم المهنية في العمل.

و في هذا الإطار تشير الإحصائيات التي جمعت ميدانيا، و الموضحة في الجدول (33) و

المتعلقة بتأثير معاملة الرؤساء في كفاءة إنجاز المهام بالنسبة للمكونين بالمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء

مركب - CP₁K - ما يلي:

- أقر 57 مفردة بنسبة 80.28% أن معاملة الرؤساء لها تأثير في كفاءة إنجاز المهام بقسم الإنتاج.
- أوضح 14 مفردة بنسبة 19.72% أن معاملة الرؤساء ليس لها تأثير في كفاءة إنجاز المهام بقسم الإنتاج.

- لقد أكد المبحوثين بقسم الإنتاج بمركب CP_1K - بنسبة كبيرة على أن معاملة رؤساءهم لها تأثير كبير في كفاءة إنجاز مهامهم و ذلك راجع: إلى أن الطريقة في حد ذاتها التي يصدر بها الرئيس الأوامر و التعليمات لها تأثير مباشر في رفع روحهم المعنوية ، و الالتزام بتنفيذ هذه الأوامر في الوقت المحدد و على الوجه المطلوب، كما أن قساوة الرؤساء في معاملة العمال تنفرهم من أداء الأدوار الوظيفية المنوطة بهم حتى و لو كان موقع العمل حساسا.

كما أكد المبحوثين بقسم الإنتاج بمركب CP_1K -، بأن مجرد مصافحة رئيسهم لهم و دخوله للعمل بابتسامة، و التساؤل عن أحوالهم ، و القلق عليهم في حالة غيابهم عن العمل بأيام، و نقلهم عند الضرورة عند الخروج من العمل بسياراتهم يمثل لهم حافز و دافعا قويا لإنجاز مهامهم بكفاءة، و يحفزهم على زيادة الإنتاج و المساهمة في تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

وقد لاحظنا خلال فترة إجراء التربص أن رئيس قسم كلور الصود هو من أحسن الرؤساء بقسم الإنتاج معاملة لمروؤسيه، و قد أكد أن وضوح قنوات الاتصال بينه و بين مروؤسيه و التعامل معهم على أنهم زملاء العمل، و ليس بحكم المكانة التي يتدرجها في السلم الوظيفي تزيد من درجة التفاعل الاجتماعي بينه و بين العمال، و تعزز من ثقة العمال به، مما يؤدي إلى زيادة درجة رضاهم عن العمل، و تقبلهم لأداء المهام التي يطلبها منهم مهما كانت درجة صعوبتها و خطورتها. فالعامل يغامر إذا كان رئيسه يعطيه من الثقة النفسية التي تجعله مرتاحا في عمله و بقدر الراحة النفسية تزيد مردوبيته في الأداء و الإنتاج.

جدول (34): تأثير معاملة الرؤساء في كفاءة إنجاز المهام

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
73.23%	52	نعم
18.30%	13	لا
8.47%	6	أحيانا
100%	71	المجموع

لقد دلت الأبحاث على أن الرئيس من النوع الأول يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، في حين النوع الثاني يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضى، حيث أن النوع الأول يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، في حين النوع الثاني يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضى، فالنوع الأول يركز على جانب العلاقات الإنسانية كالمعاملة الحسنة للمرؤوسين، الأخذ بآرائهم و اقتراحاتهم مشاركتهم في اتخاذ القرارات ، وضوح قنوات الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة الإهتمام بحاجاته و محاولة إشباعها.

و في هذا الإطار تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول (34) و المتعلقة بأخذ الرؤساء

بآراء العمال بالنسبة للمبحوثين بالمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء بمركب -CP₁K- ما يلي:

-أقر 52 مفردة بنسبة 73.23% أن الرؤساء يأخذون بآرائهم في مجال عملهم.

-أوضح 13 مفردة بنسبة 18.30% أن الرؤساء لا يأخذون بآرائهم في مجال عملهم.

-أفاد 6 مفردات بنسبة 8.47% بأن الرؤساء أحيانا لا يأخذون بآرائهم في مجال عملهم.

- لقد أكد المبحوثين بقسم الإنتاج بنسبة كبيرة بأن رؤسائهم يأخذون بآرائهم في مجال عملهم

و يحترمونها و هذا راجع إلى:

الفصل السادس:

- 1- صعوبة العمل و خطورته و التي تقتضي الأخذ بأكثر من رأي و المفاضلة بين البدائل المقترحة للوصول إلى اتخاذ القرار المناسب بشأن المشاكل التي تواجه العمال في العمل و يعجز الرئيس عن اتخاذ قرار فردي بشأنها.
- 2- دراية و عي الرؤساء بأن العمل الجماعي و تبادل الأفكار و الآراء ينعكس على فعالية أداء المهام و إنجازها بكفاءة بقسم الإنتاج.
- 3- تخصص العمال و اكتسابهم الخبرة في أداء المهام و الواجبات الموكلة إليهم في قسم الإنتاج تلزم الرئيس المباشر على الأخذ بآرائهم.
- 4- الاعتراف الضمني بقدرات العمال و كفاءتهم في قسم الإنتاج و تقديرهم للمجهودات التي يبذلونها تجعل الرؤساء يعطون فرصة للعمال لتحمل المسؤولية و إبداء آرائهم بحرية من أجل إثبات ذواتهم.
- أما المبحوثين الذين أكدوا على عدم أخذ رؤسائهم بآرائهم في قسم الإنتاج و من خلال استجوابهم أكدوا على وجود صراعات بينهم و بين رؤسائهم، و بأن هؤلاء الرؤساء لا يتصفون بالنزاهة و لا يعترفون بالمجهودات التي يبذلونها بقسم الإنتاج، و لا يحترمون آرائهم و اقتراحاتهم و تربطهم بينهم سوى العلاقات الرسمية لا أكثر، و كل هذه العوامل لها تأثير مباشر على معدلات أداء و إنتاج العاملين بقسم الإنتاج. و على المؤسسة التي تتطلع إلى الحفاظ على مواردها البشرية أن تعمل على إفساح المجال أمامهم للمبادرات الفردية و الأخذ بآرائهم و اقتراحاتهم.

جدول (35): تجاهل الرؤساء لآراء العمال و علاقته بالإحباط و انخفاض مردودية العمل

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
%85.91	61	نعم
%14.09	10	لا
%100	71	المجموع

من الحاجات الأساسية التي تدفع المرؤوسين للعمل بحماس شعورهم بأنهم ينمون في هذا العمل و تزيد خبراتهم فيهم، فتوجيه رئيسهم لهم و تزويدهم بتجاربه هما نوع من التكوين.

فأسلوب الإشراف سيكون له فاعلية في رفع الروح المعنوية للمرؤوسين إذا كان بعيدا عن التخويف، و التهديد، و تجاهل آراء العمال، و اقتراحاتهم، و عدم الاعتراف بقدراتهم، كل هذه العوامل تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية و الشعور بالإحباط مما ينعكس سلبا على انخفاض الإنتاجية.

و تبين البيانات و المعلومات الإحصائية الواردة في الجدول (35) و المتعلقة بتجاهل الرؤساء لآراء العمال و علاقته بالإحباط و انخفاض مردودية العمال بالنسبة للمتكونين بالمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء بمركب - CP₁K - ما يلي:

- أفاد 61 مفردة بنسبة %85.91 أنهم يشعرون بالإحباط و تنخفض مردوديتهم في العمل إذا تجاهل رؤسائهم لآرائهم التي يقدمونها.

- أوضح 10 مبحوثين بنسبة %14.09 أن تجاهل رؤسائهم لآرائهم ليس له علاقة بإحباطهم و انخفاض مردوديتهم في العمل.

لقد أكد المبحوثين العاملين بقسم الإنتاج بنسبة كبيرة أن تجاهل رؤسائهم لآرائهم يشعرهم

بالإحباط لما يلي:

- تجاهل آرائهم أمام زملائهم في العمل ينقص من قيمتهم و يجعلهم أعضاء غير مقبولين في جماعة العمل، كما أنه يشعرهم بأنهم عمال غير أكفاء و ليسوا على دراية بالعمل الذي يؤدونه.
- تجاهل الرؤساء لآراء العمال يفهم ضمنيا على أنهم غير مؤهلين لتقديم اقتراحاتهم و طرح أفكارهم و آرائهم.
- تجاهل الرؤساء لآراء العمال تولد لديهم الشعور بالنقص و عدم القدرة على تحمل المسؤولية و مواجهة المواقف الصعبة و اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة.
- تجاهل الرؤساء للمرؤوسين يقلل من التفاهم و التفاعل الإجتماعي بين العمال في ميدان العمل و يزيد من حدة الصراعات و التوترات بينهم.
- وحسب العمال بقسم الإنتاج فإن هذا التجاهل لآرائهم يقتل فيهم روح الإبداع، و المبادرة و يؤدي إلى الإهمال، و التسبب، و سوء استغلال الموارد المتاحة، و انخفاض روحهم المعنوية، كل هذه العوامل تشكل دافعا قويا لشعور العامل بالاحباط مما يؤثر على مردوديته في العمل و هذا بدوره يؤثر على انخفاض الانتاجية.

جدول (36): العوامل المؤثرة على أداء العمل بكفاءة

المتغير	1		2		3		العينة
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	
عدم المشاركة في اتخاذ القرارات	27	%38.04	24	%33.80	20	%28.18	71
عدم السماح بإبداء الآراء بحرية	22	%30.98	37	%52.11	12	%16.90	71
عدم ملائمة الأجر للمجهودات المبذولة	22	%30.98	10	%14.09	39	%54.92	71
المجموع	102	%100	71	%100	%100	%100	

هناك الكثير من العوامل الإجتماعية التي يعاني منها العمال داخل و خارج مؤسساتهم، و

التي تلعب دورها المباشر في بروز عدد من الظواهر المرضية التي تعاني منها المؤسسات الصناعية كظواهر التغيب عن العمل، التباطؤ في العمل، عدم الالتزام بتنفيذ الأوامر و التعليمات، و انخفاض الإنتاجية.

و يمكننا أن نجل أهم العوامل التي تساهم في ظهور الظواهر الصناعية السلبية و التي

تحول دون تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية فيما يلي:

- 1- عدم المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 2- عدم السماح بإبداء الآراء بحرية.
- 3- عدم ملائمة الأجر للمجهودات المبذولة.

و في هذا الإطار تشير الاحصائيات التي جمعت ميدانيا و الموضحة في الجدول (36) و المتعلقة بالعوامل المؤثرة على أداء العمل بكفاءة، بالنسبة للمكونين بالمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء بمركب -CP₁K- ما يلي:

-أفاد المبحوثين بنسبة 54.92% بأن عدم ملائمة الأجر للمجهودات المبذولة يؤثر على أداء العمل بكفاءة.

-أقر المبحوثين بنسبة 52.11% بأن عدم السماح بإبداء الآراء بحرية يؤثر على أداء العمل بكفاءة.

-أوضح المبحوثين بنسبة 38.04% بأن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات يؤثر على أداء العمل بكفاءة.

-لقد أفاد المبحوثين بنسبة كبيرة في قسم الإنتاج بمركب -CP₁K- بأن عدم ملائمة الأجر للمجهودات المبذولة يأتي في الدرجة الأولى من حيث التأثير على أداء العمل بكفاءة، فحسبهم أن الأجر يمثل حافزا من الحوافز المادية التي تشبع حاجاتهم الأساسية، كما أنه مطمع كل عامل مقابل قيامه بالعمل، حيث يعتبر الأجر من المستلزمات الضرورية لرفع الروح المعنوية و زيادة الكفاءة في الأداء، فالحوافز المادية تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية، و تحسين الأداء خصوصا إذا ما كان مبنيا على أسس علمية عادلة، و عل أساس تحليل العمل، و وصف الوظائف و ذلك من خلال التشجيع الذي يدفع الأفراد العاملين لتحقيق الزيادة في الإنتاج، و هو ما يعود على الفرد نفسه بفوائد تتمثل بتوفر فرص التقدم و التقدير المعنوي للأداء الجيد.

-أقر المبحوثين بنسبة 52.11% بأن عدم السماح بإبداء الآراء بحرية يؤثر على أداء العمل بكفاءة، لأن عدم السماح بالتعبير عن الأفكار و الإقتراحات يقتل روح المبادرة، و الإبداع و يزيد من درجة الإهمال، و التسبب في العمل، و عدم الالتزام بتنفيذ أوامر و تعليمات الرؤساء، كما أنه يؤثر على الروح المعنوية و هذا ما يؤدي إلى التأثير على معدلات الإنتاج.

الفصل السادس:

-أوضح المبحوثين بنسبة 38.04% بأن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات يؤثر على أداء العمل بكفاءة ، لأن المشاركة في اتخاذ القرارات تعزز من مكانة الفرد مع زملائه، و تزيد من احترامه له و هذا ما يسمح له بتكوين علاقات إيجابية، و صداقات ودية جدية جديدة مما يجعله يقبل على العمل بروح عالية و كفاءة وحماس أكبر.

جدول (37): زيادة القدرات و علاقتها بالثقة بالنفس و الشعور بالارتياح

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
63.93%	65	قدرتك على التحكم في تسيير وسائل الإنتاج
29.55%	52	قدرتك على استيعاب التعليمات و تنفيذها
33.52%	59	قدرتك على على اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة
100%	176	المجموع

لقد أكد الأفراد و مازالوا دائما نقطة ارتكاز للمؤسسات و لكن تزداد أهميتهم الاستراتيجية في صناعات اليوم المعتمدة على المعرفة.

حيث يعتمد نجاح المؤسسة بشكل كبير على المعرفة ،و المهارات، و قدرات و قابليات الموظفين، و خاصة عندما يساعدون في تثبيت مجموعة من الكفاءات الجوهرية التي تميز المؤسسة عن منافيسها، و عندما تكون قدرات و مواهب الموظفين قيمة و نادرة الوجود و صعبة التقليد، فإن المؤسسة تستطيع تحقيق ميزة تنافسية ثابتة من خلال الأفراد.

و في هذا الإطار تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول (37) و المتعلقة بزيادة القدرات و علاقتها بالثقة بالنفس والشعور بالارتياح، بالنسبة للمكونين بالمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء مركب CP₁K- ما يلي:

أوضح 65 مفردة بنسبة 93.63% أن قدرتهم على التحكم و التسيير لوسائل الإنتاج تزيد ثقتهم بالنفس و تشعرهم بالارتياح.

- أفاد 59 مفردة بنسبة 33.52% أن قدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة تزيد من ثقتهم بالنفس و تشعرهم بالارتياح.

- أقر 52 مبحوث بنسبة 29.55% أن قدرتهم على استيعاب التعليمات و تنفيذها تزيد من ثقتهم بالنفس و تشعرهم بالارتياح.

- أوضح المبحوثين بنسبة كبيرة في قسم الإنتاج بمركب CP₁K- بنسبة 63.93% بأن قدرتهم على التحكم و التسيير لوسائل الإنتاج تزيد من ثقتهم بالنفس، و تشعرهم بالارتياح لأنها تمثل أحد العوامل التي تساهم في المحافظة على أوضاعهم المهنية، و تحسين مركزهم الاجتماعي في المؤسسة، كما تزيد من شعورهم بالإطمئنان على مستقبلهم الوظيفي داخل المؤسسة، فقدرتهم على التحكم و تسيير وسائل الإنتاج تجعلهم يحتلون مكانة هامة بين زملاء العمل، و تزيد من درجة احترامهم لبعضهم، و درجة تقديرهم لمهاراتهم، و قدراتهم، و كفاءتهم. فإحساس العامل بأنه عنصر فعال في تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية يرفع من روحه المعنوية بدرجة كبيرة، و هذا ما يكون له الأثر المباشر على الإنتاج، و على المكافآت التي يحصل عليها كاعتراف من المؤسسة بقدراته.

-بالنسبة للمبحوثين الذين أقرّوا بأن قدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة تزيد من ثقتهم بالنفس و تشعرهم بالارتياح ، لأن ذلك يجنب وقوع حوادث عمل تكلف خسائر مادية و بشرية و قد يؤدي إلى حدوث صدمات نفسية عنيفة لهم.

كما أوضح المبحوثين أن قدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة تزيد من درجة التماسك بين جماعات العمل، لأن الشعور بالخطر يهدد الجميع، كما أن العمال يشعرون بأنهم مسؤولين إذا حدث أي خطر مفاجئ، و بأنهم يضحون بأنفسهم لإنقاذ الآخرين و ذلك بسبب الوازع الديني، فحسب العمال في قسم الإنتاج فهم يفضلون الموت شهداء في سبيل العمل على أن يتهربوا من المسؤولية.

كما تزيد ثقة أصدقاء العمل بالعمال الذين لديهم القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة ،و هذا ما يعزز ثقتهم بأنفسهم و يزيد من درجة رضاهم، و ارتياحهم مما يؤدي إلى ارتفاع روحهم المعنوية، و هذا ما ينعكس بشكل مباشر على زيادة الإنتاجية و تحقيق الاهداف التنظيمية للمؤسسة.

-أما بالنسبة للمبحوثين في قسم الإنتاج الذين أفادوا بأن قدرتهم على استيعاب التعليمات و تنفيذها تزيد ثقتهم بالنفس، و تشعرهم بالارتياح :لأنه كلما زادت سرعة استيعاب التعليمات كلما اعتبروا ذلك مقياسا لذكاء العامل و يقظته، و أنه عامل مهم بتحقيق أهداف المؤسسة،و بزيادة إنتاجيتها، و حسن استغلال الموارد المتاحة ،و حسن استغلال الوقت و استثماره لمصلحة المؤسسة، و بالتالي زيادة كفاءتها الإنتاجية.

جدول (38) مساهمة الدورات التكوينية في ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى العامل

النسبة المئوية	العدد	العينات الاحتمالات
%22.50	47	احترام آجال الإنتاج
%24.88	52	احترام معايير الجودة
%25.83	54	الحفاظ على سمعة المؤسسة
%26.79	56	حسن استعمال الموارد المتاحة في العمل
%100	209	المجموع

تأتي أهمية التكوين من كونه مدخلا علميا يزيد من فاعلية الأفراد، و يساعد على رفع كفايتهم النوعية في مجال الاهتمام بعملهم اليومي، فضلا عن إكسابهم المعلومات و المهارات الوظيفية اللازمة حيث تساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم، أو الوظائف التي سوف يؤهلون لها، هذا بالإضافة إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم، و التأثير في اتجاهاتهم، و العمل على ترسيخ الأفكار الآتية لديهم:

-احترام آجال الإنتاج.

-احترام معايير الجودة.

-الحفاظ على سمعة المؤسسة.

-حسن استعمال الموارد المتاحة في العمل.

و تبين البيانات و المعلومات الإحصائية الواردة في الجدول (38) و المتعلقة بمساهمة

الدورات التكوينية في ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى العامل بالنسبة للمكونين بالمؤسسة الوطنية

للبروكيميا بمركب - CP₁K - ما يلي:

-أقر 56 مفردة بنسبة 26.79% أن الدورات التكوينية تساهم في حسن استعمال الموارد المتاحة في العمل.

-أوضح 52 مبحوث بنسبة 24.88% أن الدورات التكوينية تساهم في احترام معايير الجودة.

-أفاد 47 مفردة بنسبة 22.50% أن الدورات التكوينية تساهم في احترام آجال الإنتاج.

من خلال ملاحظة الجدول يتبين أن معظم المبحوثين أجابوا بنسب متقاربة جدا على مساهمة الدورات التكوينية في ترسيخ الثقافة التنظيمية، كما أكد المبحوثين بقسم الإنتاج بمركب CP₁K- على أن الدورات التكوينية تعزز من زيادة وعيهم بالأهداف التنظيمية التي تصبو المؤسسة لتحقيقها و ذلك بزيادة الإنتاج كما و نوعا، بمعنى زيادة الوحدات المنتجة بالجودة المناسبة، و بالتالي خفض تكاليف الإنتاج من خلال حسن استعمال الموارد المتاحة و هذا بالضرورة يؤدي إلى احترام آجال الإنتاج و بالتالي المساهمة على الحفاظ على سمعة المؤسسة، و استمرارها و بقائها.

كما أكد المبحوثين عل أن ترسيخ هذه الأفكار و تثبيتها في أذهانهم مرتبط بشكل مباشر بالمكون و مدى كفاءته في تغيير اتجاهاتهم في أن ترسيخ ثقافة تحقيق أهداف المؤسسة هي تحقيق لأهدافهم الشخصية، فحسن استعمال الموارد المتاحة في العمل، و احترام معايير الجودة ،و آجال الإنتاج و الحفاظ على سمعة المؤسسة سوف يحقق لهم بالتأكيد اعترافا من قبل المشرف المباشر بكفاءتهم في الأداء ،و هذا ما يؤدي حتما إلى حصول العامل على مكافأة مادية أو ترقية أو أي حوافز أخرى سوف تساهم بدرجة أكبر في تقديم مجهودات أفضل ،و بأكثر كفاءة تجعله يطمئن على مستقبله الوظيفي بالمؤسسة التي يعمل بها.

وقد أكد المبحوثين على أنه بعد استفادتهم من هذه الدورات التكوينية فهم يميلون بشكل إرادي إلى حسن استعمال الموارد المتاحة في العمل ، و احترام آجال الإنتاج، و احترام معايير الجودة و ذلك و كفاءتهم. اعتراف منهم بالاهتمام الذي توليه المؤسسة لهم لزيادة معارفهم، و مهاراتهم و تنمية

الفصل السادس:

قدراتهم و السعي إلى تقليص إصاباتهم بالأمراض المهنية، من خلال الإلمام بالارشادات و التعليمات اللازمة و تجنب مخاطر العمل، و بالتالي المساهمة في زيادة الإنتاج و زيادة أرباح المؤسسة من أجل تحقيق كفاءتها الإنتاجية ،و بالتالي الحفاظ على سمعة المؤسسة و بقائها و استمرارها.

جدول (39): علاقة الاحباط بمواجهة الواقع الصعبة

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
31.59%	48	صعوبة العمل و خطورته
15.78%	24	عدم القدرة على التحكم في وسائل الإنتاج
21.71%	33	مشاكل في محيط العمل مع الرؤساء و الزملاء
30.92%	47	عدم ملائمة الأجر للمجهودات المبذولة
100%	209	المجموع

تعتبر الروح المعنوية في الصناعة أحد الموضوعات الهامة التي يعالجها علم النفس الصناعي، و التي نالت القدر الكبير من العناية من جانب رجال الإدارة و علماء النفس في الدول المتقدمة. و يرجع اهتمام إدارة الأفراد بالتحديد بموضوع الروح المعنوية لضمان فاعلية أداء كافة أفراد المؤسسة في تحقيق هيكل أهداف المؤسسة.

و لا شك أن شعور الأفراد العاملين بالاحباط نتيجة مواجهة إحدى المواقف الآتية: صعوبة العمل و خطورته، عدم القدرة على التحكم في وسائل الإنتاج، مشاكل في محيط العمل مع الرؤساء و الزملاء، و عدم ملائمة الأجر للمجهودات المبذولة يؤدي بالضرورة إلى عدم التوافق و الانسجام في ممارسة وظائفهم و بالتالي عدم توجيههم لتحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

في هذا الإطار تشير الإحصائيات التي جمعت ميدانيا و الموضحة في الجدول (39) و التي

توضح علاقة الاحباط بالمواقف الصعبة بالنسبة للمتكونين بالمؤسسة الوطنية للبتروكيميا بمركب

- CP₁k - ما يلي:

- أقر 48 مفردة بنسبة 31.59% أن صعوبة العمل و خطورته يشعرهم بالاحباط و عدم القدرة على أداء المهام الموكلة إليهم.

- أوضح 47 مبحوث بنسبة 30.92% أن عدم ملائمة الأجر للمجهودات المبذولة يشعرهم بالاحباط و عدم القدرة على أداء المهام الموكلة إليهم.

- أفاد 33 فردا بنسبة 21.71% أن مشاكل محيط العمل مع الرؤساء و الزملاء يشعرهم بالاحباط و عدم القدرة على أداء المهام الموكلة إليهم.

- أقر 24 مفردة بنسبة 15.78% أن عدم القدرة على التحكم في وسائل الإنتاج يشعرهم بالاحباط و عدم القدرة على أداء المهام الموكلة إليهم.

- أعرب المبحوثين بمركب -CP₁K- بقسم الإنتاج بنسبة كبيرة على أن صعوبة العمل

و خطورته تشعرهم بالاحباط، و عدم القدرة على أداء المهام، لأن حفظ النفس و حب البقاء و الحياة هو شيء فطري في الإنسان، كما أن أغلبهم متزوجين و لديهم أولاد، وهم يمثلون المسؤول الأول عن رعاية أسرهم،ضف إلى ذلك فصعوبة العمل و خطورته غالبا ما تؤدي إلى وقوع حوادث و إصابات عمل، و غالبا ما تكون في المركب انفجارات أو حرائق بسبب التعامل مع مواد كيميائية.

و حسب المبحوثين بقسم الإنتاج أن أكثر أنواع الإصابات وقوعا في العمل هي إصابات

الرأس، إصابات العيون، إصابات اليد، إصابات القدم و الحروق، و قد لاحظنا وعي كبير للمبحوثين

في قسم الإنتاج بضرورة أداء المهام الموكلة إليهم، رغم صعوبتها و خطورتها، و أكدوا على حرصهم

الشديد على أن يكونوا مستيقظين و حذرين لتجنب وقوع الحوادث، فحسبهم فإن الحادث يؤدي إلى خسارة في العنصر البشري و الإقتصادي و يمكن تلخيص ذلك كما يلي:

- 1- خسارة اقتصادية يتحملها الفرد المصاب نفسه.
 - 2- خسارة اقتصادية تتحملها المؤسسة.
 - 3- خسارة اقتصادية تتحملها الدولة.
 - 4- خسارة اقتصادية يتحملها المجتمع.
- أما المبحوثين الذين أفادوا بأن عم ملاءمة الأجر للمجهودات المبذولة يشعرهم بالإحباط و عدم القدرة على أداء المهام الموكلة إليهم، لأن الفرد ينتظر مقابل المجهودات التي يقدمها، و مقابل و مواظبته وتقانيه في العمل ، و المردودية الجيدة في قسم الإنتاج أجرا كافيا خصوصا أن العمل في هذا القسم متعب، و العامل مهدد بخطر الموت في أي لحظة. و عدم ملاءمة الأجر للمجهودات المقدمة يشعرهم بالاحباط مما يؤثر على الإنتاجية في المؤسسة.
- بالنسبة للمبحوثين الذين أوضحوا أن مشاكل محيط العمل مع الرؤساء و الزملاء تشعرهم بالإحباط، و عدم القدرة على أداء المهام الموكلة إليهم لأن العلاقات الإنسانية الجيدة في العمل هي التي تؤدي إلى الانسجام و التوافق في بيئة العمل ، و أداء المهام بكفاءة عالية. و بوجود مشاكل في محيط العمل مع الرؤساء و الزملاء يصبح أداء العمل غير مرغوب فيه تماما، بل يصبح هناك تقصير عمدي من العامل في إنجاز المهام الموكلة إليه و تنفيذ الأوامر و التعليمات التي يتلقاها من مرؤوسيه، و هذا ما يعرضه للعقوبات، و الجزاءات، وكذا التهديد بالطرد النهائي من العمل، و بالضرورة فإن ذلك يشعر العامل بالاحباط فتتخفص مردوبيته مما يكون له التأثير السلبي على إنتاجية المؤسسة و على تحقيق أهدافها التنظيمية.

- أما المبحوثين الذي أقروا بنسبة 15.78% أن عدم القدرة على التحكم في وسائل الإنتاج يشعرهم بالاحباط، و عدم القدرة على أداء المهام الموكلة إليهم، لأن العامل يشعر بأنه عاجز أمام الآلة، و أنه لا يعرفها وأن الآلة هي التي تتحكم فيه، فحسب المصطلح الذي استعمله كارل ماركس يشعر بالاغتراب و أنه في صراع مع الآلة، و مع التقنية العلمية المتطورة و التكنولوجيا الحديثة، خصوصا أن العامل بقسم الإنتاج بمركب -CP₁K- يتعامل كثيرا مع الآلات بحكم أن المركب ينتج مواد بتروكيميائية تدخل في صناعة البلاستيك، كما أن عدم القدرة على التحكم في وسائل الإنتاج تشعره بأنه شخص غير مؤهل و غير كفؤ و هذا يحبطه و بالتالي تقل كفاءته الإنتاجية.

جدول (40): الحوافز و الأداء (تكوين، أجر، ترقية، مكافأة، شكر، تقدير)

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
41.81%	46	بكفاءة أكبر
13.65%	15	بوقت أسرع
17.27%	19	بذكاء أكبر
27.27%	30	بيقظة أكبر
100%	110	المجموع

على المؤسسة التعرف على حاجات العاملين لديها و محاولة اشباعها ، و ذلك بتوفير الحوافز المناسبة و التي تأخذ بشكل حوافز مادية أو معنوية أو كليهما معا، وتتنافس المؤسسات على توفير أفضل الحوافز لموظفيها في سبيل الحصول على أفضل المكافآت و تتميتها و المحافظة عليها و العمل على بقائها بنفس مستويات الأداء المطلوبة.

في هذا الإطار تشير الشواهد الكمية الواردة الجدول (40) و المتعلقة بالحوافز و الأداء

(تكوين - أجر - ترقية - مكافأة - شكر - تقدير) بالمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء مركب - CP₁K - ما

يلي:

- أوضح 46 مفردة بنسبة 41.81% أن الحوافز و الأداء تدفعهم إلى أداء عملهم بكفاءة أكبر.

- أقر 30 مبحوث بنسبة 27.27% أن الحوافز و الأداء تدفعهم إلى أداء عملهم بيقظة أكبر.

- أفاد 19 مفردة بنسبة 17.27% أن الحوافز و الأداء تدفعهم إلى أداء عملهم بذكاء أكبر.

- أوضح 15 مبحوث بنسبة 13.65% أن الحوافز و الأداء تدفعهم إلى أداء عملهم بوقت أسرع.

من خلال مقابلة مجموعة من المبحوثين بمركب - CP₁K - أكدوا على أن حصولهم على

حوافز خصوصا المادية منها تؤهلهم للقيام بعملهم بكفاءة، و يقظة أكبر. فمن خلال إدماجهم في

دورات تكوينية و مكافأتهم مقابل المجهودات المبذولة في قسم الإنتاج سيصبحون أكثر حماسا و

أكثر إدراكا للمشاكل و الأخطار التي تعترضهم في محيط العمل، و من خلال القدرة على التكيف مع

المواقف الصعبة، و اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة يمكن الاستدلال بشكل واضح على

دور الحوافز المادية في تحسين الأداء.

و حسب تصريحات العمال فإن الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه

لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا، فعن طريق المال تشبع ضروريات الحياة من أكل، و

مسكن، كما أنه من الضروري للصحة التعليمية بالإضافة إلى أن توفير كماليات الحياة و المركز

الاجتماعي يعتمد على المال بحد كبير.

أما التكوين فقد صنفوه من الحوافز المهمة جدا بعد الأجر، لأن التكوين يسمح لهم بالترقي

في مجال عملهم ، كما يؤهلهم للعمل بكفاءة و يقظة أكبر، و هذا ما يؤدي إلى شعورهم بالرضى و

بالتالي ترتفع روحهم المعنوية، و هذا ما يساهم في تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

كما أن الحوافز المعنوية تؤهلهم للقيام بعملهم بذكاء أكبر، و بوقت أسرع، فالشكر و الإعتراف و التقدير يزيد من احترام العامل بين زملائه، و يزيد من درجة تقانية في العمل و تنفيذه للأوامر و التعليمات في مدة قصيرة، و هذا يؤدي إلى شعور العامل بالراحة النفسية التي ترفع من روحه المعنوية و بالتالي مساهمته الإرادية في تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

-كما أكد المبحوثين أن الحوافز المادية غير كافية ووللزيادة في الأداء و تحسين الإنتاج، كما أن الحوافز المعنوية وحدها غير كافية لتحسين الأداء، و الزيادة في الإنتاج لذلك يجب إقتران الحوافز المادية مع الحوافز المعنوية للوصول إلى تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

جدول (41): العوامل الفيزيائية المؤثرة على إنجاز العمل بكفاءة في قسم الإنتاج

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
37.21%	32	الضوضاء
24.41%	21	الحرارة
6.99%	6	الإضاءة
31.39%	27	التهوية
100%	86	المجموع

تتعدد مصادر الحوادث و الأمراض في المؤسسات المعاصرة فقد تحصل نتيجة انفجار، أو حريق أو تعامل مع مواد كيميائية أو بيولوجية...الخ، و هذه تختلف بنوع النشاط فالحوادث التي تحصل في منشآت تتعامل مع مواد كيميائية تختلف عن تلك التي تستخدم في أمكنة خطيرة.

لذلك لا يمكن أن نحصر كل هذه الأسباب و المصادر هنا و لكن لأغراض تعامل إدارة الموارد البشرية معها، لغرض الوصول إلى تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية يمكن أن نحصرها في أهم المؤثرات الفيزيائية الآتية الضوضاء، الحرارة، الإضاءة و التهوية.

في هذا الإطار تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول (41) و المتعلقة بالعوامل الفيزيائية المؤثرة على إنجاز العمل بكفاءة في قسم الإنتاج للمكونين بالمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء بمركب CP_1K - مايلي:

- أفاد 32 مبحوث بنسبة 37.21% أن الضوضاء من العوامل الفيزيائية المؤثرة على إنجاز العمل بكفاءة في قسم الإنتاج.

- أوضح 27 مفردة بنسبة 31.39% أن التهوية من العوامل الفيزيائية المؤثرة على إنجاز العمل بكفاءة في قسم الإنتاج.

- أقر 48 مفردة بنسبة 24.41% أن الحرارة من العوامل الفيزيائية المؤثرة على إنجاز العمل بكفاءة في قسم الإنتاج.

- أفاد 06 مبحوثين بنسبة 6.99% أن الإضاءة من العوامل الفيزيائية المؤثرة على إنجاز العمل بكفاءة في قسم الإنتاج.

-بالنسبة للمبحوثين بمركب CP_1K - في قسم الإنتاج الذين أفادوا أن الضوضاء من العوامل الفيزيائية المؤثرة على إنجاز العمل بكفاءة، لأن كثرة الضوضاء تقلل من درجة تركيزهم في العمل، و درجة استيعابهم للتعليمات و الأوامر التي يتلقونها من المشرف المباشر كما أن الضوضاء تعرضهم إلى الملل و الضجر و الإعياء العقلي و النفسي،و إذا لم تعالج حالة الملل و الإعياء هذه فإن العامل لابد أن يتعرض إلى الانهيار العصبي الذي يسبب له التوقف عن العمل بصورة كلية.

وحسبهم فإن الضوضاء لها تأثير مباشر على انخفاض روحهم المعنوية و على إنجاز أعمالهم بكفاءة في قسم الإنتاج.

-أما المبحوثين الذين أوضحوا أن التهوية من العوامل الفيزيائية المؤثرة على إنجاز العمل بكفاءة لأن كثافة الدخان، و الغازات، و السموم، و الحرارة، تقتل روح المبادرة و الابتكار و تجعلهم يؤذون أعمالهم بسرعة للخروج من بيئة العمل غير الملائمة، و هذا ما يؤثر على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

-بالنسبة للمبحوثين بمركب CP₁K بقسم الإنتاج الذين أقرروا أن الحرارة من العوامل الفيزيائية المؤثرة على إنجاز العمل بكفاءة لأن الحرارة تشعرهم بالقلق، و تحبطهم، و تخفض من معنوياتهم. فبعض العاملين المصابين بأمراض مزمنة كداء السكري و الضغط الدموي يتعرضون إلى حالة الإغماء عند الإرتفاع الشديد للحرارة.

مما لاحظنا بمركب -CP₁K- بقسم الإنتاج أنه لا تتوفر فيه أبسط السبل التي من خلالها تستطيع السيطرة على تلوث بيئتها، كتلوث وحداتها و ساحاتها بالأوساخ و الأتربة و تلوث هوائها و مائها نتيجة تسرب الأدخنة، و الغازات، و السموم، و الأبخرة، و الحرارة من مكائنها و آلياتها كما لا توجد وسائل تكيف الهواء للوقاية من الحرارة العالية، و البرودة القارسة خلال مواسم السنة، كل هذه الأمور جميعها يمكن أن تعرض الكثير من العمال إلى حالة الإعاقة الجسمانية، و العقلية و بالتالي هذر الموارد البشرية التي يحتاجها المجتمع حاجة ماسة خصوصا و أن العامل هو وسيلة الإنتاج و غايتها. لذا ينبغي على المؤسسة الوطنية للبتروكيمياء أن توفر شروط السلامة الصناعية لعمالها التي تضمن استمراريتهم في العمل، و تزيد من درجة كفاءتهم و قدرتهم على تحمل أعباء العمل الصناعي مهما تكن معقدة و شائكة.

جدول (42): ترتيب العوامل حسب الأهمية في زيادة درجة الأداء و ارتفاع الروح المعنوية

المتغير	1		2		3		المجموع
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	
استفادتك من دوراتك التكوينية	22	%30.98	20	%28.16	29	%40.84	71
العلاقات الجيدة مع الزملاء و الرؤساء	24	%33.81	36	%50.72	11	%15.49	
ملائمة الأجر لقدراتك الفكرية و البدنية	25	%35.21	15	%21.12	31	%43.67	71
المجموع	71	%100	71	%100	71	%100	

لقد تزايد الإهتمام بدراسة العوامل المؤثرة على الروح المعنوية للعمال و محدداتها، و أسباب استيائهم و شعورهم بالاحباط و عدم رضاهم، و من ثم الوقوف على ما يدفع العمال إلى الأداء الجيد لأعمالهم بكل ارتياح و كفاءة.

و إذا كانت الروح المعنوية تمثل ذلك الاستعداد الوجداني الذي يساعد الفرد على زيادة الإنتاج دون أن يعترضه مزيد من الإجهاد و التعب، و يهيئ الفرد للقبال بحماس على التعاون و الإنجاز بفعالية و بالضرورة فإن هذه القوة الداخلية التي تربط العامل بعمله و تجعله نشيطا فيه تربط بجملة من المؤشرات تدور في مجملها حول:

- استفادة العامل من دورات تكوينية.
- العلاقات الجيدة للعامل مع الزملاء و الرؤساء.
- ملائمة أجر العامل لقدراته الفكرية و البدنية.

بالإضافة إلى العدالة في توزيع المكافآت و الأرباح الترقية، شعور العامل بالإحترام و

التقدير...الخ

و تشير الإحصائيات التي جمعت ميدانيا و الموضحة في الجدول (42) و التي توضح

علاقة الاحباط بالمواقف الصعبة بالنسبة للمكونين بالمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء مركب CP₁K

مايلي:

- أفاد المبحوثين بنسبة 50.72% أن العلاقات الجيدة مع الزملاء و الرؤساء لها أهمية في زيادة درجة

الأداء و ارتفاع الروح المعنوية.

- أوضح المبحوثين بنسبة 43.67% أن ملائمة الأجر لقدراتهم الفكرية و البدنية له أهمية في زيادة

درجة الأداء و ارتفاع الروح المعنوية.

- أقر المبحوثين بنسبة 40.84% أن الاستفادة من الدورات التكوينية لها أهمية في زيادة درجة الأداء

و ارتفاع الروح المعنوية.

- لقد أكد المبحوثين بمركب CP₁K- و بالتحديد بقسم الإنتاج، أن العلاقات الجيدة مع

الزملاء و الرؤساء لها أهمية في زيادة درجة الأداء و ارتفاع الروح المعنوية، فالانتماء إلى جماعة

العمل تتقدمهم من مشكلات روتين عملهم اليومي، و تقلل من وطأة الأحكام و الضوابط السلوكية التي

يتعرضون لها نتيجة العلاقات الرسمية التي تربطهم بالإدارة، كما أنها تحررهم من الملل و الضجر و

الأعباء الجسمانية و العقلية.

و يضيف المبحوثين أن العلاقات مع زملاء العمل تمكنهم من الحصول على المكانة

الاجتماعية داخل العمل، و خارجه و هذا ما يجلب لهم الرضا و القناعة و يساعدهم على أداء واجباتهم

الإنتاجية على أحسن ما يرام، و تتيح المجال لهم للتعبير عن عواطفهم و انفعالاتهم من خلال تبادل

الأحاديث و التجارب.

-كما أوضح المبحوثين بنسبة 43.67% أن ملائمة الأجر لقدراتهم الفكرية و البدنية له أهمية في زيادة درجة الأداء و ارتفاع الروح المعنوية ،لأن الأجر حسبهم هو العامل الأول للحفاظ على كينونتهم، و على أساس عدالة الأجر تؤدي الأعمال بكفاءة عالية مما يساعدهم في تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

-و أقر المبحوثين بنسبة 40.84% أن الاستفادة من الدورات التكوينية لها أهمية في زيادة درجة الأداء و ارتفاع الروح المعنوية، لأن الاستفادة منها تعكس اهتمام المؤسسة بهم و مدى حرصها على الحفاظ عليهم و ذلك من خلال المعلومات و المعارف التي يزود الأفراد بها، و التي تمكنهم من تجنب حوادث العمل، و التحكم في تسيير وسائل الإنتاج، و التقليل من الأخطاء المهنية ،و زيادة الثقة بالنفس، و هذا ما يزيد من درجة ارتياحهم في بيئة العمل، مما يرفع من معنوياتهم و بطبيعة الحال أنه كلما ارتفعت الروح المعنوية للعمال كلما يزيد معدل أدائهم ،و تتحسن الإنتاجية و هذا ما يؤدي إلى تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

الفصل الثامن: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد.

أولاً: استخلاص النتائج في ضوء الفرضيات.

1 - نتائج الدراسة في ضوء فروضها.

2 - نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

ثانياً: نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

ثالثاً: موقع الدراسة الراهنة من نظرية الموارد البشرية.

* نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

خاتمة.

أولاً: استخلاص النتائج في ضوء الفرضيات.

بعد المعالجة النظرية للموضوع "التوطين المهني والكفاءة الإنتاجية" والاضطلاع على تراث علم الاجتماع المهني، ومن أجل إضفاء معياري الموضوعية والواقعية على بحثنا العلمي وفي سياق العمل التفسيري المعتمد في الدراسة، وانطلاقه من الفروض العلمية والموضوعية، والتي تم اختبارها في ضوء جملة من المؤشرات للتأكد من مدى صدقها الإمبريقي، والاستمارة المضافة وفقاً لشروط محددة، ومن أجل البحث عن المعنى الأمثل أو الأوسع لنتائج الدراسة، وفهم العلاقات التي لاحظناها أثناء إجرائها، نحاول الآن مناقشة نتائجها في ضوء المعارف الأخرى المتاحة سواء كانت معارف نظرية أو أساسية.

1 - نتائج الدراسة في ضوء فروضها.

توصلت الدراسة الراهنة إلى عدد من النتائج العامة والنتائج الجزئية التي تعبر عن العلاقات الموجودة بين فروض الدراسة.

والفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها: هناك علاقة دالة بين زيادة اكتساب المعارف وزيادة الأداء. المعلومات المتحصل عليها خلال الدورات التكوينية تساهم في التحكم في الوسائل التقنية، والدقة في أداء العمل وانخفاض حوادث العمل والسرعة في إنجاز العمل وذلك بنسبة 36.13 % بالنسبة للمبحوثين الذين أقرروا بأن التكوين المهني يساعد على التحكم في الوسائل التقنية وبنسبة 33.33 % من إجمالي العينة بالنسبة للمبحوثين الذين أفادوا أن التكوين المهني يساعد على الدقة في أداء العمل وبنسبة 17.59 % من إجمالي العينة بالنسبة للمبحوثين الذين أوضحوا أن التوطين المهني له التأثير الواضح على انخفاض حوادث العمل، وبنسبة 12.96 % من عدد المبحوثين الذين أكدوا على أن التوطين المهني يؤدي إلى السرعة في العمل وكل هذه الشواهد الكمية تظهر بوضوح من خلال الجدول (15) وهذا دليل أن

التكوين المهني لديه فائدة و أهمية مزدوجة بالنسبة للفرد والعامل والمؤسسة على حد سواء، ويمكن أن نوضحها من خلال الإشارة إلى نقطة واحدة بالنسبة للمؤسسة هو بلوغها إلى الأهداف التنظيمية المسطرة في ضوء إستراتيجيتها المخططة وبالنسبة للفرد العامل استثمار قدراته الكامنة في ضوء التعامل الفكري الحضاري والصحيح، وذلك لإبرازها في شكل أفعال سلوكية تترجم أبعادها وواقعيتها.

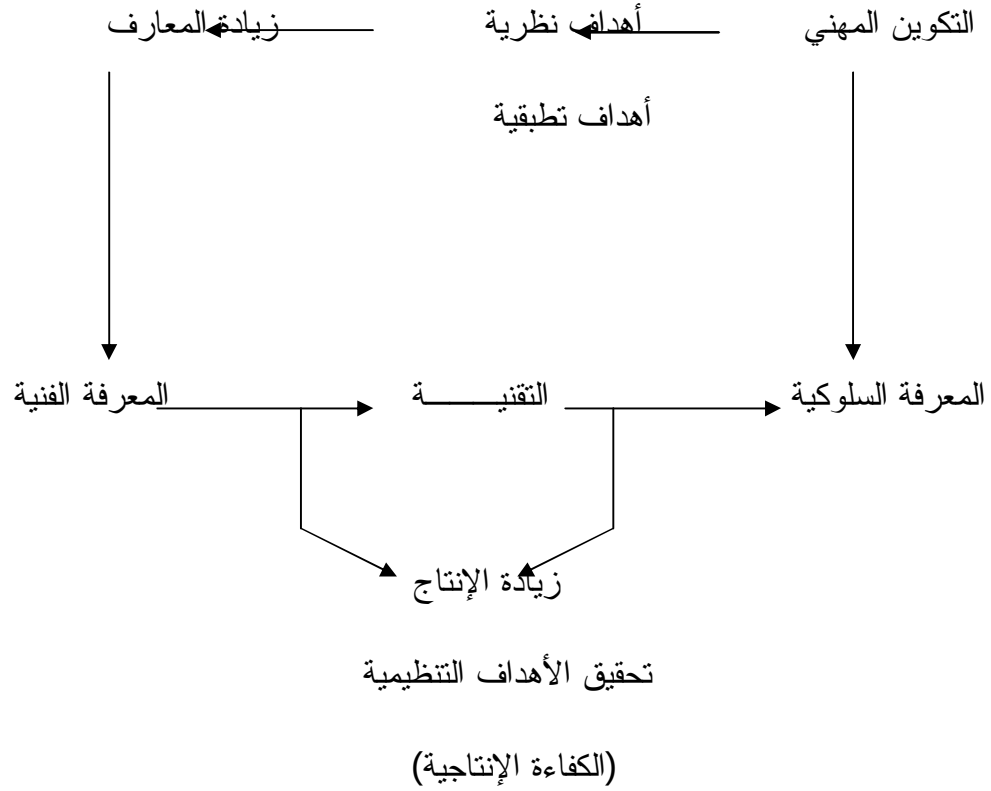
إن استجابات الأفراد المبحوثين بالمؤسسة الوطنية بالبتروكيمياء من خلال الجدول (25) بنسبة 95.77% على اهتمامهم الكبير للمساهمة في رفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية، لأن الكفاءة الإنتاجية لها بعد ازدواجي، البعد الأول يتجسد من خلال المتغيرات الكمية في زيادة الإنتاج، الأرباح، الإنتاجية، المردودية، تخفيض تكاليف الإنتاج، حسن استغلال الموارد المتاحة، أما البعد الثاني فيتجسد من خلال المتغيرات الكمية والكيفية التي تنعكس على الفرد العامل، زيادة الأجور، تحسين مستوى المعيشة، زيادة تقسيم الأرباح الحصول على مكافآت، الرضا الوظيفي، الأمان الوظيفي، الاستقرار النفسي، الانسجام مع بيئة العمل ارتفاع الروح المعنوية، ترسيخ ثقافة الولاء للمؤسس، الحفاظ على سمعة المؤسسة والاستقرار الوظيفي.

وعلى هذا الأساس بالنظر إلى تحليل النتائج و تفسيرها بشكل منطقي وذلك من خلال الاعتماد على النسب ذات العلاقة الدالة بفروض الدراسة يمكن أن نستخلص أن الفرضية الأولى والتي مفادها:

هناك علاقة دالة بين زيادة اكتساب المعارف وزيادة الأداء، وهذا ما أثرنه في القسم النظري حيث بينا من الناحية النظرية مدى ارتباط التكوين المهني بمتغير الكفاءة الإنتاجية.

ويمكن ثبات الصدق الامبريقي الفرضية الجزئية الأولى بالشكل الآتي:

شكل رقم: (16) عنوانه



شكل يمثل التأكد من ثبات الصدق الإمبريقي الفرضية الجزئية الأولى.

2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

أما الفرضية الجزئية الثانية فمفادها يؤدي تنمية قدرات العامل إلى ارتفاع الروح المعنوية، وقد تم اختبارها في ضوء المؤشرات التالية:

القدرة على تسيير وسائل وأدوات الإنتاج القدرة على حل الصراعات، القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، القدرة على إبداء الآراء بحرية بالمؤسسة الوطنية للبتر وكيمياء مركب CP_1K ، وقد توصلنا إلى استخلاص جملة النتائج التالية.

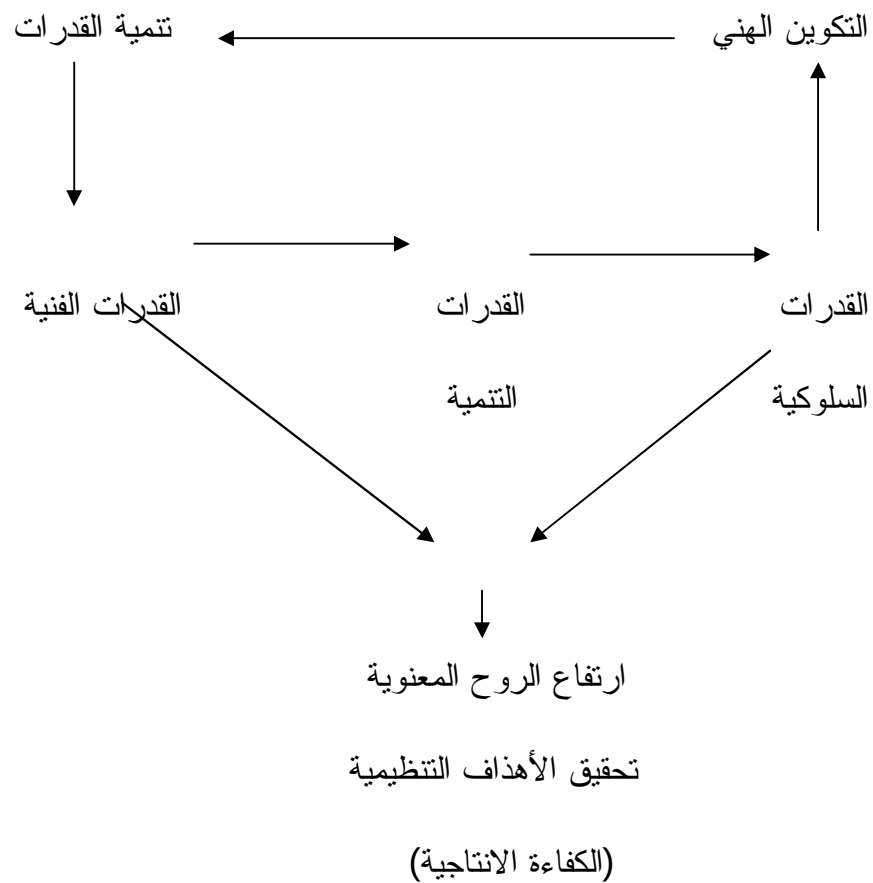
- حيث أقر المبحوثين بالمركب بنسبة مرتفعة تقدر بـ 98.595 % بأن التكوين المهني عامل أساسي يساهم في تقليل حوادث العمل ورفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الإنتاج، وذلك لأن تنمية قدرات

الأفراد تسمح بالتوافق بين المستجدات البيئية السريعة التغير والمتطلبات المهنية فالمؤسسات الإبداعية هي التي تشجع وبفاعلية تكوين وتطوير قدرات أعضائها لكي يكونوا على اطلاع وبشكل مستمر على أحداث المجريات وتوفر فرص عالية للأمن الوظيفي، بما يؤدي لعدم خوف العاملين من الطرد بسبب ارتكابهم الأخطاء، وتشجيع الأفراد بأن يكونوا أبطال تغيير في مؤسساتهم، فزيادة المعارف وتعليم الأفراد يركزان على الإجراءات الصحيحة في العمل، ويضمن التعايش السليم مع زملاء العمل في جو تنافسي يشجع على الابتكار والإبداع.

ومن لإادات المبحوثين بمركب CP₁K من خلال المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول (36) والمتعلقة على العوامل المؤثرة على أداء العمل بكفاءة والتي تحول دون تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية والتي تم ابرازها من خلال المؤشرات الثلاث الآتية: عدد المشاركة في اتخاذ القرارات، وعدم السماح بإيذاء بحرية، وعدم ملائمة الأجر للمجهودات المبذولة، وفي هذا السياق أكد المبحوثين بنسبة 54.92 % بأن عدم ملائمة الأجر يؤثر على أداء بكفاءة، وقد تلاها مباشرة عدم السماح بإيذاء الآراء بحرية بنسبة 52.11 % لتأتي بعدها عدم المشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 38.04 %، فكل هذه العوامل تؤدي إلى ظهور سلوكيات منحرفة للعامل في موقع العمل، ويمكن أن تبرز هذه السلوكيات في مخالفة معايير العمل الموضوعة من قبل المؤسسة، مغادرة موقع العمل قبل الموعد المحدد، التكاثر المتعمد في انجاز العمل وهي تمثل انحرافات إنتاجية، كما تظهر هذه الانحرافات في شكل انحرافات الملكية مثل السرقة والتخريب، وانحرافات السياسة مثل الثرثرة وتوبيخ الزملاء، التعدي على الأشخاص كاتحريض الجنسي أو الشتم ويعود السبب لظهور هذه السلوكيات في بيئة العمل بالدرجة الأولى إلى عدم شعور العامل بالإطمئنان على مستقبله الوظيفي داخل المؤسسة.

بالإستناد إلى التليل الموضوعي للبيانات والشواهد الكمية والاحصائية نستخلص بأن الفرضية الجزئية الثانية والتي جاءت صياغتها على النحو التالي: يؤدي تنمية قدرات العامل إلى ارتفاع الروح المعنوية صادقة.

وفي ضوء البرهنة على الصدق الإمبريقي للفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية نستنتج حقيقة مؤاها: أن الفرضية العامة المضافة كالآتي هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين زيادة التوين المهني بمعنى هناك علاقة ارتباطية بين زيادة التكوين توضيح البرهنة على الفرضية الجزئية الثانية من خلال الشكل الآتي



شكل (17) يوضح ثبات الصدق الامبريقي للفرضية الجزئية الثانية.

نتائج الدراسة على ضوء مفروضها

توصلت الدراسة الراهنة إلى عدد من النتائج العامة والنتائج الجزئية التي تعبر عن العلاقات الموجودة بين فروض الدراسة.

والفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها: هناك عىقة دالة بين زيادة اكتساب المعارف وزيادة الأداء.

ثانيا موقع الدراسة الراهنة من نظرية الموارد البشرية:

إن اختيار موضوع التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية لم يأت وليد الصدفة وإنما بعد التفكير طويل ومضني، ولقد تناول في مسار دراستنا جملة من النظريات ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع دراستنا، فكانت تناولنا في مسار جملة من النظريات ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع دراستنا، فكانت البداية مع النظريات الكلاسيكية أين تناولنا في بداية التصور الماركسي للمؤسسة وتأكيد ماركس على مسألة وعي الطبقة العاملة من أجل المطالبة بتغيير الأوضاع وتحسينها، وقد تلتها نظرية النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي لماكس فيبر والذي أثار والذي أثار مجموعة م المتغيرات المهمة لمجرى الدراسة، ويمكن أن نشير إلى موقع دراستنا الراهنة من نظرية الموارد البشرية، فالتكوين المهني هو العملية التي بموجبها يتم زيادة معارف الأفراد ومهاراتهم من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفي هذا السياق يمكن الإشارة إلى أن الاستثمار في المورد البشري يبدأ من خلال تخطيط المؤسسة لتحديد الاحتياجات التكوينية، ويكون على المشرف المباشر في العمل أن يتعامل باحترام وأن يقيم المجهودان التي يبذلها العمال وفق أسس موضوعية، وأن يفتح المجال لهم للتفاعل الإيجابي لتبادل الأفكار و المشاركة في اتخاذ القرارات.

ثالثا: القضايا التي تشيرها الدراسة:

رغم أننا حاولنا تحديد العلاقة القائمة بين التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية إلا أن هذه الدراسة أفرزت جملة من النتائج التي ساهمت في إثارة قضايا تستدعي الوقوف عندها وإخضاعها لدراسات نظرية وإمبريقية.

ولقد توصلنا من خلال المعالجة النظرية والامبريقية لموضوع بحثنا الراهن إلى إثارة جملة من التساؤلات والقضايا والتي تستدعي لمزيد من التحقيق الامبراقى وهي:

- كيف يمكن الاستثمار في المورد البشري العامل في المؤسسة أحسن استثمار؟ وكيف نجعله عنصرا فعالا وكفؤا في مواجهة التحديات والرهانات التي يفرضها سوق العمل التغير؟
- في ظل التغير التنظيمي ما هي أنماط التكوين الجديدة التي تلائم الواقع المتغير والجديد؟
- لماذا العامل في المؤسسة الجزائرية يعاني دوما من الإحباط والإهمال واللامبالاة؟
- لماذا الإدارة في المؤسسة الجزائرية تلقى دائما اللوم على الفرد العامل بأنه فرد غير كفؤ و غير مؤهل علميا وبأنه عنصر كسول وغير منتج؟.

المقابلات

تمهيد.

المقابلة الأولى: مقابلة رئيس مصلحة المسار المهني.

المقابلة الثانية: مقابلة رئيس مصلحة المستخدمين.

المقابلة الثالثة: مقابلة وحدة كلور الصود.

المقابلة الرابعة: مقابلة رئيس وحدة الاستغلال.

خلاصة.



تمهيد:

بغرض التعرف على مدى توافر إمكانيات و ظروف جيدة للتكوين بمركب CP_1K - من حيث (المكونين ، وسائل التكوين من حيث وسائل الإيضاح التي تساعد المتكونين على استيعاب المعلومات و المعارف المقدمة في البرنامج التكويني، و كذلك من حيث توافر قاعات مناسبة للتكوين، و ميزانية كافية، الإشراف الجيد على الأساليب التكوينية..... و غيرها).

اقتضى الأمر إجراء مجموعة من المقابلات مع إدارات المؤسسة الوطنية للبتروكيمياء و جهة لرئيس مصلحة المسار المهني، رئيس المستخدمين، رئيس وحدة كلور الصود، رئيس وحدة الاستغلال تضمنت هذه المقابلات 6 أسئلة مفتوحة تمحورت الإجابة عليها كالآتي:

يوم: 2007/10/22

المقابلة الأولى: أجريت مع رئيس مصلحة المسار المهني، بالمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء بمركب

- CP_1K -

الساعة: 9.30 - 11

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☒

المستوى التعليمي: جامعي

الوظيفة الحالية: رئيس مصلحة المسار المهني

1- بالنظر إلى أهمية التكوين هل يمكن اعتباره استثماراً؟ وكيف؟

أولاً: التكوين استثمار في المعارف (المجال المعرفي): مستوى المعرفة، مستوى الفهم، مستوى الاتجاهات و ذلك باكتساب معارف جديدة.

ثانياً: التكوين في المواقف: تغيير القيم، تغيير المعتقدات.

ثالثاً: التكوين استثمار في السلوكيات: أي أنه ينعكس على حسن السلوكيات في الميدان المهني، في تسيير التقنيات التكنولوجية، القدرة على الأداء، تطبيق الأوامر و التعليمات و كذلك التنفيذ.

2- حسب رأيكم ما هي الخصائص التي يتمتع بها المكون و التي تقود إلى نجاح البرنامج التكويني و فعاليته؟

يمكن أن أذكر بعضها: يسهل عملية الاتصال بينه و بين المتكونين، تكون لديه القدرة على حل الصراعات بين المتكونين، أن يضع خطة لتدريس البرنامج التكويني، أن يعدل مخطط التكوين بحسب استجابات المتكونين...الخ

3- هل توافق مبدأ تايلور الذي يركز على ضرورة اشباع الحاجات المادية للعاملين من أجل تحفيزهم على أداء العمل بكفاءة و الوصول إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية؟

ليس مطلقاً، فالعوامل الانسانية كزيادة الثقة بين الإدارة و الأفراد و فتح المجال لإبداء الآراء بحرية، و احترام العمال، و تقديرهم، و شكرهم، و الثناء على لمجهوداتهم المبذولة من شأنها أن تزيد من رضى العمال و ترفع من معنوياتهم مما يحفزهم على أداء العمل بكفاءة و من ثم الوصول إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

4- حسب رأيكم العلاقات الإنسانية الجيدة في مكان العمل كفيلة وحدها بزيادة الإنتاج والأرباح و حسن استغلال الموارد ، و ارتفاع الروح المعنوية و تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

لا يمكن أن نجزم مطلقا بهذا المبدأ ، فالعلاقات الانسانية في مكان العمل هامة جدا و لكن يجب أن تكون مقترنة بالاهتمام بالجانب النفسي، و المادي ،و الاجتماعي، و الثقافي ...الخ فالعامل يعتبر المؤسسة مكان للعمل و الأمان الوظيفي و مصدر للإطمئنان على مستقبله الوظيفي.

5- هل ترى حقيقة أن الاستثمار في الموارد البشرية من خلال إدماجهم في الدورات التكوينية له تأثير جيد في إنتاجية المؤسسة؟

نعم أوافق هذا الرأي بشكل مطلق، لأن التكوين يساهم بشكل مباشر في تغيير معارف و مواقف و سلوكيات الأفراد، و كذلك اتجاهاتهم و هذا ما يسهل التكيف في بيئة العمل و يفتح مرونة الاتصال و بالتأكيد هذا سيكون له التأثير الجيد على إنتاجية المؤسسة.

6- أذكر أهم العوامل التي تقود إلى زيادة الأداء و ارتفاع الروح المعنوية، و تساهم في زيادة الإنتاج و تحقيق الكفاءة الإنتاجية لمؤسستكم؟

- الاستثمار في موارد المؤسسة من خلال إدماجهم في دورات تكوينية بشكل منتظم.

- اجتذاب أفضل العناصر الكفوءة للعمل في المؤسسة.

- توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج و التميز في العمل.

- ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل بالمؤسسة.

- الترقية على أسس علمية و موضوعية.

- أن يكون تقسيم الأرباح بطريقة متساوية، و عادلة بين العمال.

يوم: 2007/10/23

المقابلة الثانية: أجريت مع رئيس المستخدمين، المؤسسة الوطنية للبتروكيمياء - مركب CP₁K -

الساعة: 10 - 10.30

الجنس: ذكر ☒ أنثى ☐

المستوى التعليمي: جامعي

الوظيفة الحالية: رئيس المستخدمين

1- بالنظر إلى أهمية التكوين هل يمكن اعتباره استثمارا؟ وكيف؟

إن عملية التكوين هي وسيلة إنتاج الكفاءات المؤهلة، إذ يمكن اعتبارها بهذا المعنى كوظيفة إنتاجية و هي بالمرّة وسيلة لتمتين العلاقات الاجتماعية و شعاع يسمح بالانتقال من المهارات الفردية إلى المهارات الجماعية عن طريق التعلم المهني.

2- حسب رأيكم ما هي الخصائص التي يتمتع بها المكون و التي تقود إلى نجاح البرنامج التكويني و فعاليتها؟

يمكن أن نجمل أهم الخصائص بالنسبة لمكون مؤهل فيما يلي:

1- على المكون أن يحترم المتكون.

2- إن المكون الناجح تكون لديه القدرة على حل الصراعات الداخلية.

3- إن المكون بحد ذاته عليه أن يكون عنصرا مسهلا و متساهلا.

4- عليه أن يتقبل بصدر رحب التعارض الإيجابي في النقاشات التي تجري بين المتكونين.

5- على المكون أن يثير تفكير المتكونين.

3- هل توافق مبدأ تايلور الذي يركز على ضرورة إشباع الحاجات المادية للعاملين من أجل تحفيزهم

على أداء العمل بكفاءة و الوصول إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية؟

لست موافقا تماما، هناك مجموعة أخرى من العوامل و التي من شأنها أن نقود إلى تحقيق

كفاءة المؤسسة الإنتاجية و نذكر مثل ذلك : أن يكون هناك وضوح تام لقنوات الاتصال في المؤسسة،

أن يسود مناخ تنظيمي صحي بين العمال، الثقة المتبادلة بين عمال المؤسسة و مسؤوليها.

4- حسب رأيكم العلاقات الإنسانية الجيدة في مكان العمل كفيلة وحدها بزيادة الإنتاج و الأرباح و

حسن استغلال الموارد، و ارتفاع الروح المعنوية و تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

ليس بالضرورة ، لابد من خلق توازن بين العوامل المادية و العلاقات الإنسانية، لأن تحقيق

الذات ، تقدير الذات، هي طموح كل عامل و الأجر المرتفع يضمن استجابة جيدة في بيئة العمل،

إضافة إلى الترقية ، العلاوات، المكافآت...الخ

5- هل ترى حقيقة أن الإستثمار في الموارد البشرية من خلال إدماجهم في الدورات التكوينية له تأثير

جيد في انتاجية المؤسسة؟

حقيقة (Absolument)، و بعبارة أكثر تقنية فإن تيبولوجية عملية التكوين المهني تأخذ بعين

الاعتبار مباشرة الأهداف الملموسة و العملية المتوقعة عموما الوصول إليها من خلال تكوين مواردها.

6- أذكر أهم العوامل التي تقود إلى زيادة الأداء و ارتفاع الروح المعنوية و تساهم في زيادة الإنتاج و

تحقيق الكفاءة الإنتاجية لمؤسستكم؟

- حسن إدارة موارد المؤسسة.

- تنظيم دورات للتكوين المهني بشكل مستمر.

- المحافظة على موارد و معدات و تجهيزات المؤسسة في آن واحد.

- أن يكون هناك وضوح تام لقنوات الاتصال بالمؤسسة.

- خلق جو من التعاون و المنافسة بين العمال.

يوم: 2007/10/27

المقابلة الثالثة: أجريت مع رئيس وحدة كلور الصود بقسم الإنتاج للمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء

بمركب-CP₁K-

الساعة: 10 - 11.30

الجنس: ذكر ☒ x ☐

المستوى التعليمي: جامعي

الوظيفة الحالية: رئيس وحدة كلور الصود

1- بالنظر إلى أهمية التكوين هل يمكن اعتباره استثمارا؟ وكيف؟

إن عملية التكوين هي مكلفة، وهذه الكلفة لا يمكن أن تعدل إلا من خلال مكسب تعويضي الذي يأخذ شكل عائد نقدي إضافي، ثم يستثمر و يستعمل أو يستغل في مجال الإنتاج.

2- حسب رأيكم ما هي الخصائص التي يتمتع بها المكون و التي تقود إلى نجاح البرنامج التكويني و فعاليتها؟

لكي يكون المكون قادرا على إدارة البرنامج التكويني و فعالا إلى درجة كبيرة عليه أن

يتحلى بالخصائص الآتية:

- أن يكون لديه حد أقصى من المجال الذي سيكون فيه و بث روح الإثارة والاضطلاع في المتكولين.

- استغلال القدرات الكامنة في المتكولين إلى حد أقصى ممكن و أن يوضح بشكل جيد أهداف المادة التكوينية التي سيدرسها.

- أن تكون بينه و بين المتكولين علاقة ثقة .

3- هل توافق مبدأ تايلورالذي يركز على ضرورة إشباع الحاجات المادية للعاملين من أجل تحفيزهم على أداء العمل بكفاءة و الوصول إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية؟

مطلقا لا، يجب أيضا الاستثمار في الموارد اللامادية للمؤسسة و ذلك من خلال الرعاية النفسية و الاجتماعية، و الثقافية على مستوى هذه المؤسسة و التي يشكلون جزءا منها.

4- حسب رأيكم العلاقات الإنسانية الجيدة في مكان العمل كفيلة وحدها بزيادة الإنتاج، و الأرباح، و حسن استغلال الموارد، و ارتفاع الروح المعنوية و تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

ليس بالضبط، فالعلاقات الجيدة ضرورية من أجل السير الجيد للإنتاج و لكن غير كافية، يجب أيضا الأخذ بالاعتبار ملائمة الأجر للمستوى المعيشي المنخفض للعامل، تقدير العامل و ذلك بمنحه ترفقات، علاوات مقابل المجهودات التي يبذلها، و في ضوء هذه الإستراتيجية اللامعة يمكن أن نصل إلى تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة.

5- هل ترى حقيقة أن الإستثمار في الموارد البشرية من خلال إدماجهم في دورات تكوينية له تأثير جيد في إنتاجية المؤسسة؟

طبعاً، فالتكوين يمثل القوة الخفية لتحفيز و تكييف الموارد البشرية للمؤسسة للتغيرات التقنية و الثقافية و المصدر الأساسي للتماسك الاجتماعي، و التنمية الاقتصادية للكفاءات أو المؤهلات المهنية و الذي يؤدي منطقيا إلى ارتفاع الروح المعنوية و تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

6- أذكر أهم العوامل التي تقود إلى زيادة الأداء و ارتفاع الروح المعنوية و تساهم في زيادة الإنتاج و

تحقيق الكفاءة الإنتاجية لمؤسستكم؟

- الاستثمار في القدرات الكامنة للموارد البشرية للمؤسسة.
- التغيير في قيم و اتجاهات العاملين و ذلك بتنظيم دورات تكوينية، ملتقيات، ندوات.... و غيرها سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
- تشجيع العاملين على المشاركة في الدورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة.
- تحديد الاحتياجات الثقافية، الاجتماعية، الاقتصادية للعاملين من خلال إجراء لقاءات مواجهة مباشرة، توزيع استثمارات، إجراء مقابلات....الخ
- تقليص الهوة بين الرؤساء و المرؤوسين.

يوم: 2007/10/28

المقابلة الرابعة: أجريت مع رئيس وحدة الإستغلال بقسم الإنتاج للمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء

بمركب -CP₁K-

الساعة: 3-4.30

الجنس: ☒ ذكر ☐ أنثى

المستوى التعليمي: جامعي

الوظيفة الحالية: رئيس وحدة الاستغلال

1- بالنظر إلى أهمية التكوين هل يمكن اعتباره استثمارا؟ وكيف؟

التكوين المهني يكلف نفقات باهضة لكن أيضا عوائده ممتازة سواء ما تعلق الأمر بزيادة معارف

الأفراد أين تتحسن و تتطور قدراتهم في الأداء، و في زيادة التحكم في الوسائل و المعدات التقنية التي

يعملون بها بقسم الإنتاج، أو ما تعلق الأمر بزيادة وعيهم و يقظتهم باتجاه مخاطر العمل، و الحوادث المهنية، و كيفية تفاديها و هذا له علاقة بالجانب السلوكي، أو حتى الجانب النفسي بارتفاع معنويات الأفراد في العمل و الثقة بالقدرات المهنية و زيادة رضاهم.

2- حسب رأيكم ما هي الخصائص التي يتمتع بها المكون و التي تقود إلى نجاح البرنامج التكويني و فعاليته؟

- يجب على المكون أن يكون ذا كفاءة علمية عالية (أي أقصد التأهيل العلمي من مستوى ماجستير فأكثر)

- يجب على المكون أن يقرأ أكثر و يجدد معلوماته و يتابع آخر المستجدات و أن يجعل معلوماته شاملة و متنوعة في جميع المجالات.

- أن يحرص على الإثارة و التشويق و المفاجآت و مخالافات توقعات المتكونين، و يتجنب النمطية و الروتين.

- أن يكون طبيعيا و يحذر التكلف في تعامله مع المتكونين.

3- هل توافق مبدأ تايلور الذي يركز على ضرورة إشباع الحاجات المادية للعاملين من أجل تحفيزهم على أداء العمل بكفاءة و الوصول إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية؟

ليس مطلقا حيث أنه لا يمكن تجاهل الأبعاد النفسية، و الاجتماعية، و العلاقات الإنسانية الجيدة في محيط العمل، و كذا علاقة الثقة بين العمال و الرؤساء. و أريد أن أؤكد في هذا الصدد نظرية ماسلو للحاجات و الأهمية التي يمكن أن نعطيها إياها إذا تم مراعاة تطبيقها في المؤسسات، فإشباع الحاجات الفيزيولوجية، و حاجات تحقيق الذات و لو بنسب متفاوتة تشكل أقوى الدوافع لزيادة تحفيز الأفراد العاملين على أداء العمل بكفاءة و الوصول إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

4- حسب رأيكم العلاقات الإنسانية الجيدة في مكان العمل كفيلة وحدها بزيادة الإنتاج و الأرباح و حسن استغلال الموارد ، و ارتفاع الروح المعنوية و تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

لا، الحوافز المادية و الأبعاد النفسية و الاجتماعية و الثقافية الكامنة في الأفراد من خلال انتهاج استراتيجية التكوين الداخلي و الخارجي يمكن كلها أن تساهم في حسن استغلال الموارد المتاحة و زيادة الإنتاج و الأرباح، و ارتفاع الروح المعنوية و تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

5- هل ترى حقيقة أن الإستثمار في الموارد البشرية من خلال إدماجهم في الدورات التكوينية له تأثير جيد في إنتاجية المؤسسة؟

أكد، لأن التكوين المهني له التأثير الجيد في الأفراد العاملين من خلال تغيير معارفهم و اتجاهاتهم و سلوكياتهم و هذا ما يرفع من روحهم المعنوية و يؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة

6- أذكر أهم العوامل التي تقود إلى زيادة الأداء و ارتفاع الروح المعنوية و تساهم في زيادة الإنتاج و تحقيق الكفاءة الإنتاجية لمؤسستكم؟

- الشعور بالتكليف الإلهي.

- الاحساس بالواجب الناجم عن الالتزام الإنساني.

- العدالة في توزيع الأجور.

- إجراء دورات تكوينية منتظمة داخل و خارج المؤسسة.

- توفير الخدمات التي تشبع في الفرد الكثير من الحاجات الأساسية كالخدمات الغذائية و الصحية و التعليمية و السكنية.

خلاصة :

من خلال إجراء المقابلات مع مختلف إطارات المؤسسة الوطنية للبتر وكيمياء و بعد التمعن

في إجاباتهم بدقة يمكن استنتاج ما يلي:

- جميع المبحوثين المستجوبين أكدوا على أن عملية التكوين المهني استثمار فعال للطاقات

الكامنة في قدرات الموارد البشرية للمؤسسة تظهر نتائجها تدريجيا في قسم الإنتاج و بفعالية إذا تم ترسيخ الأفكار لديهم و تثبيتها بشكل جيد.

- جميع المبحوثين المستجوبين أكدوا على ضرورة تحلي المكون بالمؤهلات العلمية و السلوكيات

الإيجابية، باعتباره العنصر الأول و الأخير في نجاح البرنامج التكويني أو فشله.

- أكد جميع المبحوثين على ضرورة اقتران الجوانب المادية بالجوانب النفسية و الاجتماعية من

أجل رفع الأداء و الوصول إلى تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

- شدد بعض المبحوثين على ضرورة وضوح قنوات الاتصال بين الإدارة و قسم الإنتاج فيما لم

يشر البعض الآخر إلى ذلك تماما.

- هناك من اعتبر عملية التكوين مرادفة تماما لعملية الإنتاج و البعض الآخر اعتبرها وسيلة

مساعدة لتحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة.

- هناك مستجوب واحد أشار إلى ضرورة تقليص الهوة بين الرؤساء و المرؤوسين و هو رئيس

وحدة كلور الصور.

- أغفل جميع المبحوثين علاقة تنمية القدرات بالاطمئنان على المستقبل الوظيفي و ترسيخ ثقافة

البقاء في المؤسسة.

و في الأخير يمكن أن نقول أن هذه المقابلات أسهمت بشكل واضح في فهم العلاقة بين متغير التكوين المهني و علاقته بالكفاءة الإنتاجية على اعتبار هؤلاء الإطارات أكدوا على أن أفضل استثمار في الطاقات البشرية للمؤسسة يتجسد فعليا من خلال عملية تكوينهم و الاهتمام بالرعاية المادية، و الثقافية، و النفسية، و الاجتماعية لهم و هذا ما يؤسس لثقافة التغيير في الأفكار و الاتجاهات و السلوكيات و القيم سواء اتجاه العمل أو الإدارة أو المؤسسة في حد ذاتها و ينعكس في شكل مكسب مزدوج.

المكسب الأول: الشعور بالأمان و الارتياح، الراحة، الاطمئنان على المستقبل الوظيفي و المهني داخل المؤسسة.

المكسب الثاني: زيادة الأداء، الارتياح، المر دودية في العمل، انخفاض الأخطاء المهنية، الدقة في أداء المهام و هو ما يؤدي حتميا إلى تحقيق كفاء المؤسسة الإنتاجية و خلق الولاء المؤسسي.

خاتمة:

لقد تناولنا في سياق دراستنا الراهنة المتعلقة بالتكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية كيفية استغلال القدرات و الطاقات الكامنة في الأفراد من خلال عملية التنمية البشرية "التكوين المهني" للتوصل إلى الأهداف التنظيمية المسطرة.

فهذه الدراسة أكدت على أهمية المورد البشري في المؤسسة باعتباره مصدر الابداع و الابتكار و العامل الأول و الأخير في تحقيق نجاح المؤسسة و بقائها و كذلك تميزها.

فالتكوين المهني بأبعاده المعرفية و السلوكية و التنظيمية يؤدي إلى الشعور بالرضى و الاطمئنان و الاستقرار ، و الأمان الوظيفي، و هو ما يتجسد من خلال سلوكيات العامل في العمل و يظهر جليا بحسن التصرف و أداء المهام بدقة و الإستجابة السريعة لتنفيذ أوامر و تعليمات العمل، و القدرة على حل الصراعات، و المشاركة في اتخاذ القرارات، و فتح قنوات حضارية لتبادل الأفكار و الآراء كما يتجسد أيضا من خلال التماسك الجماعي بين فرق العمل و العلاقات الجيدة بين الزملاء و الرؤساء، و في مرونة الاتصال بينهم.

و قد أشارت الدراسة في ضوء فروضها و نتائجها إلى علاقة التكوين المهني بالروح المعنوية، على اعتبار أن زيادة معارف الأفراد العاملين و تنمية قدراتهم تجعلهم يتحكمون في تسيير وسائل و معدات الإنتاج، و تجعلهم يبتعدون عن الشعور بالاغتراب فتريد تفتهم بقدراتهم المهنية، و يقل معدل الإصابة بحوادث العمل و التدمر و الشكاوي كما تزيد درجة انسجامهم في بيئة العمل و هو ما ينعكس على جودة المنتجات و زيادتها كما و كفاءا، و ذلك يتم في الآجال المحددة، و بالكمية المطلوبة و بمواصفات الجودة العالية، مما يعزز ارتباط العامل بالمؤسسة و ولائه لها.

و في سياق هذه النتائج يكافأ العامل ماديا أو معنويا و ذلك بترقية، أو بزيادة أجر، أو علاوة أو حراك مهني، أو معنويا من خلال الشكر و التقدير و المدح و الثناء عليه، و زيادة احترامه و التي ترفع من معنوياته و تؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية (الكفاءة الإنتاجية).

و قد أكدت الدراسة الميدانية تبعا للتحليلات الكمية و الكيفية أكدت على ضرورة الإهتمام بالعوامل النفسية، والاجتماعية و الثقافية للعمال لأن المؤسسة هي المجال الذي يسعون فيه إلى إشباع هذه الحاجات وهي الحيز الذي يأمنون فيه على حياتهم و حياة أسرهم و يتمشى الشعور بالأمان مع الحاجة إلى إشباع حاجات التقدير، و الإحترام التي تجعلهم أكثر إطمئنانا على مستقبلهم الوظيفي داخل هذه المؤسسة التي يعملون بها و ينتمون إليها، و يمكن أن نؤكد على:

أن الدراسة العلمية الصحيحة لحاجات الأفراد العاملين بالمؤسسة و بذل المجهودات اللازمة لإشباعها سوف يكون لها دور كبير في زيادة دوافعهم و تحفيزهم أكثر للعمل بحماس، و إبداع، و ابتكار و هذا ما يؤسس لثقافة تنظيمية راسخة قوامها البقاء من أجل الحفاظ على تميز المؤسسة و استمرارها.

اولا: الاستمارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

الفرع: علم الاجتماع

استمارة بحث

التكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء بمركب -CP₁K-

إشراف:

أ. د /قيرة اسماعيل

إعداد الطالبة:

بوخان سليمة

ملاحظة: إن البيانات الواردة في هذه الاستمارة سرية للغاية و لا تستخدم إلا لأغراض

البحث العلمي

الرجاء وضع علامة ☐ x أمام الإجابة المناسبة

السنة الجامعية 2007 / 2008

أولاً: البيانات الشخصية و المهنية

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- السن: ☐ 30-20 ☐ 40-31 ☐ 50 -41 ☐ 60 - 51
- 3- المستوى التعليمي: أمي ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي
- 4- الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق
- 5- الموطن الأصلي: ريف ☐ مدينة ☐
- 6- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات ☐ 10-5 ☐ 15 – 11 ☐

☐ 21 فما فوق

☐ 20-16

7- الوضعية المهنية: إطار ☐ تحكم ☐ تنفيذ ☐ مؤطر ☐

ثانيا: التكوين المهني وزيادة معدلات الأداء

8- هل استفدت من تكوين خاص عند التحاقك بالمؤسسة: نعم ☐ لا ☐

9- هل تهتم المؤسسة بمعرفة حاجات و رغبات العمال: : نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم عن طرق: طرح أسئلة مباشرة ☐ توزيع استمارات ☐

10- هل ترى أنه من الضروري أن تجري المؤسسة استقصاء لأراء العمال قبل أن تدمجهم في

دورة تكوينية: نعم ☐ لا ☐

11- في إطار التكوين هل تم التركيز على: الجوانب النظرية ☐ الجوانب التطبيقية ☐

12- هل تعتقد أن الهدف من تكوينك كان:

- لزيادة وتحسين الإنتاجية ☐ - تخفيض تكاليف الإنتاج ☐

- لاكتساب مهارات جديدة ☐ - لتقليل الوقت الضائع في أداء المهام ☐

13- هل تعتقد أن استفادتك من الدورات التكوينية تقوي لديك الرغبة و الدافعية للعمل:

☐ لا

☐ نعم

14- ما هي الخصائص التي ترى وجوب توافرها في المكون:

☐ الحياد - ☐ الشفافية

☐ القدرة على فتح قنوات الحوار - ☐ القدرة على إدارة النقاشات

15- هل ترى أن الدورات التكوينية ساعدتك على:

☐ التحكم في الوسائل التقنية - ☐ السرعة في إنجاز العمل

☐ انخفاض حوادث العمل - ☐ الدقة في أداء المهام

16- هل تعمل الآن بناء على ما تعلمته في الفترات التكوينية: ☐ نعم ☐ لا

17- بالنسبة للمعارف التي تحصلت عليها خلال الفترة التكوينية هل يبدو عملك الحالي:

☐ صعب ☐ سهل ☐ لا علاقة بالتكوين ☐ لا أدري

18- هل ترى أن التكوين المهني يساهم في:

☐ تقوية الرغبة في العمل ☐ تقوية الدافعية إلى العمل ☐ الاثنين معا

19- هل ترغب في الاستفادة من دورة تكوينية جديدة: ☐ نعم ☐ لا

20- هل ترى أن التكوين المهني ساهم في تعديل سلوكاتك:

قلة الشكاوي ☐ تنفيذ أوامر و تعليمات العمل ☐ الالتزام بأوقات العمل ☐ قلة التغيب ☐

21- هل ترى أن التزام المكون بالحياد و الشفافية أمر ضروري جدا: ☐ نعم ☐ لا

22- ما هو تقييمك لعملك بعد إجراء التكوين:

- زادت ثقتك بقدراتك المهنية ☐ - انخفضت نسبة أخطائك المهنية ☐

- زادت من درجة رضاك عن العمل ☐ - قللت من جهدك المبذول في أداء المهام ☐

23- ما هي مكانة التكوين المهني في حياتك:

مهم جدا ☐ مهم ☐ غير مهم ☐ لا أدري ☐

24- ما هو الأسلوب التكويني الذي تفضله في عرض البرنامج التكويني:

المحاضرات ☐ المناقشات ☐ الندوات ☐ المؤتمرات ☐

25- ما هي الكيفية التي تتبعها المؤسسة في التكوين:

- التكوين عن طريق المشرفين المباشرين ☐

- التكوين عن طريق متخصصين داخل المؤسسة ☐

- تستعين بخبراء من خارج المؤسسة ☐

- التكوين عن طريق المراكز التابعة للمؤسسة ☐

26- هل تفضل أن تتلقى التكوين: ☐ داخل المؤسسة ☐ خارج المؤسسة

إذا كان خارج المؤسسة هل:

- لأنك تشعر بحاجة لتغيير جو العمل ☐

- للظروف الفيزيائية غير الملائمة (الحرارة، الضوضاء...) ☐

27- هل تسعى لأن تكون عنصرا فعالا في تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية: نعم ☐ لا ☐

28- إلى أي مدى توافق الرأي الذي يعتبر الأجر و الحوافز المادية (المكافآت و الترقية) عامل كاف

لتحقيق الرضى الوظيفي و زيادة كفاءة المؤسسة الإنتاجية:

بشكل مطلق ☐ إلى حد ما ☐ لا توافق ☐

29- هل تعتقد أنه كلما ازدادت مهارة و تخصصا بكل ما يتعلق بوظيفتك كلما ازدادت حماسا لتحسين

إنتاجية المؤسسة التي تعمل بها: نعم ☐ لا ☐

30- هل تهتم لتحقيق أهداف المؤسسة:

- زيادة إنتاجيتها ☐

- زيادة أرباحها ☐

- المساهمة في تحقيق جودة منتجاتها ☐

- احترام الآجال المحددة للإنتاج ☐

ثالثاً: تنمية القدرات والروح المعنوية

31- هل توافق الرأي الذي يعتبر الدورات التكوينية عامل أساسي يساهم في التقليل من حوادث

العمل و رفع الروح المعنوية و زيادة معدلات الإنتاج: نعم ☐ لا ☐

32- هل ترى بأن العلاقات الجيدة مع الزملاء تزيد من الكفاءة المهنية و الإنتاجية: نعم ☐

لا ☐

33- هل تعتقد أن زيادة معارفك و مهاراتك يساهم في رفع الروح المعنوية لديك: نعم ☐ لا ☐

34- ما نوع العلاقة التي تربطك برؤسائك في العمل: جيدة ☐ سيئة ☐ عادية ☐

35- هل تؤثر معاملة الرؤساء لك في إنجاز مهامك بكفاءة: نعم ☐ لا ☐

36- هل يأخذ رؤساؤك بآرائك في مجال عملك: نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

37- هل تشعر بالاحباط و تنخفض مردوديتك في العمل إذا تجاهل رؤساؤك الآراء التي تقدمها لهم:

نعم ☐ لا ☐

38- رتب العوامل الآتية حسب الأفضلية في تأثيرها على عملك بقسم الإنتاج:

- عدم المشاركة في اتخاذ القرارات ☐

- عدم السماح لك بإبداء آرائك بحرية ☐

- عدم ملاءمة الأجر للمجهودات المبذولة ☐

39- هل ترى أن تجديد معلوماتك باستمرار يقلل من أخطائك المهنية و يزيد من شعورك بالرضى

في العمل: نعم ☐ لا ☐

40- هل كلما زادت القدرات الآتية لديك كلما زادت ثقتك بنفسك و زاد شعورك بالارتياح:

- قدرتك على التحكم و تسيير وسائل و أدوات الإنتاج ☐

- قدرتك على حل الصراعات في العمل ☐

- قدرتك على اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة ☐

41- هل ساهمت الدورات التكوينية في تثبيت الأفكار الآتية لديك:

- احترام الآجال المحددة للإنتاج ☐

- احترام معايير الجودة المطلوبة ☐

- الحفاظ على سمعة المؤسسة ☐

- حسن استعمال الموارد المتاحة في العمل ☐

42- هل تشعر بالاحباط و عدم القدرة على أداء المهام الموكلة إليك كلما واجهتك المواقف التالية:

- صعوبة العمل و خطورته ☐

- عدم القدرة على التحكم في وسائل الإنتاج ☐

- مشاكل في محيط العمل مع الرؤساء و الزملاء ☐

- عدم ملائمة الأجر للمجهودات المبذولة ☐

43- كيف تؤدي عملك بعد حصولك على (تكوين، أو أجر، أو ترقية، أو مكافأة، أو شكر، أو تقدير):

- بكفاءة أكبر ☐ - بذكاء أكبر ☐

- بوقت أسرع ☐ - بيقظة أكثر ☐

44- ما هي العوامل الأكثر تأثيرا على إنجاز عملك بكفاءة في قسم الإنتاج:

- الضوضاء ☐ - الإضاءة ☐

- الحرارة ☐ - التهوية ☐

45- رتب العوامل الآتية حسب أهميتها في ارتفاع درجة الأداء و الروح المعنوية:

- ☐ - استفادتك من دورات تكوينية
- ☐ - العلاقات الجيدة مع الزملاء و الرؤساء
- ☐ - ملائمة الأجر لقدراتك الفكرية و البدنية

