

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

واقع التكوين ودوره في تحسين أداء الإطارات بالمؤسسة الجزائرية
- دراسة ميدانية بمؤسسة مديرية الري لولاية عين تموشنت -

تحت إشراف الأستاذة:
أ. حاج أعمار فاطمة

من إعداد وتقديم الطالبتين:
- لكحل رقية
- كبوية نور الهدى

تاريخ المناقشة: 2025/06/21

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
أ. بوزياني عبد الحق	أستاذ محاضر - ب -	رئيسا
أ. حاج أعمار فاطمة	أستاذ محاضر - ب -	مشرفا ومقررا
أ. خديجي مختارية	أستاذ محاضر - ب -	مناقشا

السنة الجامعية 2024 - 2025



الشكر والتقدير

الحمد لله الذي انار درب العلم والمعرفة واعاننا على أداء هذا
الواجب ووفقنا الى انجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان الى من ساعدنا من قريب او من
بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهنا من صعوبات

ونخص بالذكر

الأستاذة المشرفة: حاج اعمر فاطمة

التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة

التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث شكراً استاذتنا الفاضلة

وكذلك الأستاذة: قدور فريدة

وأعضاء لجنة المناقشة كل من: ا. بوزياني عبد الحق و ا. خديجي
مختارية

لهما كل الشكر والتقدير والاحترام.

بسم الله الرحمن الرحيم
وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه الميامين وبعد:
أهدي ثمرة جهدي الى نفسي أولاً ثم لمن لم تدخر نفساً في
تربيتي أمي الحنون
إلى من تشققت يداه في سبيل رعايتي ابي الصبور
إلى قرّة عيني زوجي وابنتي فرح وابني انس رعاهما الله
واخواني واخواتي
إلى زميلتي ورفيقة دربي "عبابو نصيرة"
وإلى كل من ساهم في إتمام هذا البحث
ارجو ان يكون بحثنا هذا خالصاً لوجه الله وان تكون فيه الفائدة،
وأن يغفر لنا زلاتنا فيه ويكتبنا مع طلبة العلم
فالحمد لله شكراً، وحباً وامتناناً على البدء والختام وآخر دعوانا
أن الحمد لله رب العالمين.

..... لكحل رقية♥

بسم الله الرحمن الرحيم

وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه الميامين وبعد:

لي كل من كل العرق جبينه، إلى النور الذي أنار دربي، والسراج الذي لا ينطفئ
نوره بقلبي أبداً...

إلى أبي بوجمعة

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها، وسهلت لي الشدائد بدعائها...

إلى أمي جنتي

إلى ضلعي الثابت، وأمان أيامي

إلى قرة عيني... أختي مريم و أخي محمد

لكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق... للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين

لأصحاب الشدائد والأزمات رشيدة

إلى من أفاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة. إليكم عائلتي

جدتي حبيبتي و اعمامي و اخوالي و خالاتي،

أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي، الذي لطالما تمنّيته

ها أنا اليوم أكملت وأتممت أولى ثمراته بفضل سبحانه وتعالى

فالحمد لله شكراً، وحباً وامتناناً على البدء والختام وآخر دعوانا أن الحمد لله رب
العالمين.

نور الهدى

الملخص:

إن وظيفتا التكوين وتقييم الأداء تعدان مهمتان بالنسبة للمؤسسات والموارد البشرية، إذ تساعد المؤسسة على تخطيط الموارد البشرية واتخاذ قرارات إدارية بشأن الأفراد العاملين بها من خلال نتائج التكوين بالمؤسسة والأساليب التكوينية المطبقة فيها، وبالتالي رفع أداء المؤسسة لتحقيق أهدافها وتلبية حاجات السوق الوطنية.

سوف نحاول معالجة هذا الموضوع من خلال إبراز أهمية نتائج التكوين أثناء العمل داخل المؤسسة بالنسبة لتقييم الأداء في الكشف عن مؤشرات الحاجة للتكوين والتقييم معه، ولمعالجة هذا الموضوع، سوف نقوم بدراسة الحالة بمؤسسة مديرية الري لولاية عن تموشنت. تستوعب الموضوع باستخدام الاستبيان لجمع المعلومات المتعلقة بالموضوع، والتي تساعدنا في الإجابة على الإشكالية، وإثبات أو نفي الفرضيات المطروحة، بحيث وضعنا عينة الدراسة والمتمثلة في الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة من جميع الفئات (تقنية تقني سامي، إطار، إطار سامي) ومعالجة البيانات، واتباعنا المنهج الكمي.

الكلمات المفتاحية: أداء التكوين، مؤسسة، تقييم الأداء.

Summary:

"The functions of training and performance evaluation are important for institutions as they help in planning human resources and making administrative decisions regarding its employees based on the outcomes and method of training applied within the institution applied. This, in turn, enhances the institution's performance in achieving its objectives and meeting the needs of the national market.

We will attempt to address this topic by highlighting the importance of on-the-job training results within the institution in relation to performance evaluation, particularly in identifying indicators of the need for training and its evaluation. To explore this topic, we will conduct a case study at the Directorate of Water Resources of the Wilaya of Ain Temouchent. The topic will be analyzed using a questionnaire to collect relevant information, which will help us answer the research problem and confirm or refute the proposed hypotheses. We selected the study sample to include employees from all categories (technician, senior technician, executive, senior executive) and analyzed the data using a quantitative approach.

Keywords: Training performance, institution, performance evaluation."


فهرس المحتويات

المخلص:	ح.....
مقدمة:	أ.....
الفصل الأول: الإطار المنهجي	1.....
أسباب اختيار الموضوع	1.....
أسباب ذاتية:	1.....
أسباب موضوعية:	1.....
أهداف الدراسة	1.....
دراسات سابقة:	1.....
صعوبات الدراسة:	5.....
الإشكالية:	6.....
الفرضيات	7.....
تعريف المفاهيم	7.....
مفهوم إدارة الموارد البشرية:	8.....
خلاصة الفصل:	11.....
الفصل الثاني: التكوين والاقتراب النظري للموارد البشرية	13.....
تمهيد	13.....
مدخل مفاهيمي حول التكوين:	13.....
تعريف التكوين:	13.....
مراحل عملية التكوين:	14.....
تعريف تحديد الاحتياجات التكوينية:	14.....
طرق تحديد الاحتياجات التكوينية:	14.....
تحليل الاحتياجات على مستوى المؤسسة:	15.....
تصميم البرامج التكوينية:	15.....
تقييم البرامج التكوينية:	16.....
تنفيذ برنامج التكوين:	16.....

16	أهمية التكوين.
18	أهداف التكوين.
18	أنواع التكوين.
22	أساليب التكوين.
22	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
22	مرحلة ما قبل الثورة الصناعية.
22	المرحلة الثانية مرحلة ظهور الثورة الصناعية.
23	المرحلة الثالثة. ما بين الحربين العالميتين.
23	المرحلة الرابعة ما بعد الحرب العالمية الثانية.
23	المرحلة الخامسة عصر إدارة الموارد البشرية.
23	الموارد البشرية من 1980 إلى الوقت الحاضر.
25	المحور الأول. التطور التاريخي لمفهوم إدارة الموارد البشرية.
25	المرحلة الأولى تطور الحياة الصناعية الغربية، وظهور تأثير الثورة الصناعية.
25	المرحلة الثانية حركة الإدارة العلمية وإسهامات التيار الكلاسيكي فريدريك تايلور.
26	المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العالمية وبوادر تيار المدرسة السلوكية.
26	المرحلة الرابعة، الحرب العالمية الأولى.
27	المرحلة الخامسة: ممارسات الإدارة، الموارد البشرية ما بين الحرب العالمية الأولى والحرب العالمية الثانية، وانطلاق تيار المدرسة السلوكية، (حركة العلاقات الاجتماعية والإنسانية).
27	المرحلة السادسة: إدارة الموارد البشرية من بعد الفترة الحرب العالمية الثانية، إلى غاية الوقت الحاضر.
28	أهم النظريات الخاصة بالموارد البشرية.
28	التحفيز:
28	أولاً، استراتيجية التحفيز دورها في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الجزائرية.
29	أنواع الحوافز.
32	نظام الحوافز:
34	النظريات الحديثة:
36	نظرية ألدرفر في الوجود، الإنتماء والضوء:
37	النظريات المعرفية.
39	الإدارة بين البيروقراطية والديمقراطية.

39	ماهية عملية اتخاذ القرار داخل الإدارة:
39	أنواع القرارات.
40	مراحل وأساليب اتخاذ القرار في الإدارة:
41	مفهوم اتخاذ القرارات في الإدارة:
42	أهمية اتخاذ القرار:
44	تعريف التحول الديمقراطي:
46	خصائص وأهداف الديمقراطية التشاركية:
46	ثانياً. النموذج البيروقراطي الذي جاء به ماكس فيبر:
50	خلاصة الفصل
52	الجانب التطبيقي
52	تمهيد:
52	مجالات الدراسة:
52	التعريف بالمؤسسة:
52	الإطار التشريعي والقانوني:
52	1-1 الإطار القانوني لتسيير الأمن الداخلي بالمؤسسة:
52	1-2 الإطار القانوني لتسيير مختلف النشاطات:
53	2-2 النشاطات الرئيسية للمؤسسة:
54	بطاقة فنية للمؤسسة
55	المجال الزمني:
56	المنهج المتبع:
56	أدوات جمع البيانات:
56	الملاحظة بالمشاركة:
56	البرامج:
56	النسب والتكرارات والأساليب الإحصائية:
56	الوثائق والسجلات:
57	أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
64	عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بأقسام الاستبانة:

64	التكوين واحتياجات التقنين:
70	مشاركة المتكون:
74	مخرجات التكوين (نتائج التكوين):
80	نتائج عامة:
80	اختبار ومناقشة الفرضيات:
81	الفرضية العامة:
81	الفرضيات الجزئية:
82	تحليل وتفسير الفرضية الجزئية الأولى:
83	تحليل وتفسير الفرضية الجزئية الثانية:
84	الفرضية الاولى :
86	التحليل:
87	النتيجة:
88	الفرضية الثانية :
91	التحليل:
92	النتيجة:
94	الخاتمة:
94	الاقتراحات والتوصيات:
96	قائمة الملاحق:
104	قائمة المراجع:

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring four corner pieces and two horizontal pieces at the top and bottom.


قائمة

الجد اول

قائمة الجداول

57	جدول 1 الجنس
58	جدول 2 الحالة العائلية
59	جدول 3 مستوى التأهيل
60	جدول 4 الأقدمية
61	جدول 5 نمط العقد مع المؤسسة
63	جدول 6 مستوى الفرنسية
63	جدول 7 مستوى الإنجليزية
64	جدول 8 معايير الاختيار
65	جدول 9 العلاقة مع دائرة التسيير
66	جدول 10 رأي أفراد العينة في التكوين
66	جدول 11 عدد متابعة التكوين في الخارج
66	جدول 12 عدد الدورات التكوينية
67	جدول 13 محتوى الدورات التكوينية
67	جدول 14 توقيت الدورات التكوينية
68	جدول 15 تقييم وسائل الدورات
68	جدول 16 طبيعة محتوى الدورات
69	جدول 17 دورات الاتصال والتواصل
69	جدول 18 متابعة الدورات
70	جدول 19 امكانية رفض إجراء التكوين
70	جدول 20 سبب رفض التكوين
70	جدول 21 إشراك المتكون
71	جدول 22 العلم بمحتوى الدورات
71	جدول 23 مدى قبول ورفض الاستدعاء لتحديد المستوى
72	جدول 24 سبب رفض الاستدعاء
72	جدول 25 مدى المساهمة في تحقيق الأهداف
73	جدول 26 استشارة الأفراد في التوقيت
73	جدول 27 الحوار حول البرنامج
73	جدول 28 استشارة التوقيت والفترة
74	جدول 29 صاحب قرار التكوين
74	جدول 30 الزيادة في الأجر
75	جدول 31 الحصول على ترقية
75	جدول 32 مكتسبات التكوين
75	جدول 33 تغطية التكوين

76	تقييم مواضيع الدورات	جدول 34
76	مشاكل الدورات	جدول 35
77	المشاكل المواجهة	جدول 36
77	معلومات نهاية التكوين	جدول 37
78	الشعور بعد نهاية التكوين	جدول 38
78	العلاقة مع الزملاء	جدول 39
78	العلاقة مع المسؤولين	جدول 40
79	تحسن ظروف العمل	جدول 41
79	مكانة العمل	جدول 42
79	مقارنة سياسة التكوين	جدول 43
81	حوصلة النماذج لفرضية احتياجات التقنيين	جدول 44
81	نتائج تحليل التباين ANOVA لفرضية احتياجات التقنيين	جدول 45
81	نتائج المعاملات لفرضية احتياجات التقنيين	جدول 46
83	حوصلة النماذج لفرضية عدم مشاركة التقنيين	جدول 47
83	نتائج تحليل التباين ANOVA لفرضية عدم مشاركة التقنيين	جدول 48
83	نتائج المعاملات لفرضية عدم مشاركة التقنيين	جدول 49
84	حوصلة معالجة الملاحظات للفرضية الأولى	جدول 50
84	العلاقة الارتباطية "نجاح البرامج" و"تلاؤم البرامج"	جدول 51
86	اختبار كاي تربيع للفرضية الأولى	جدول 52
88	حوصلة معالجة الملاحظات للفرضية الثانية	جدول 53
88	العلاقة الارتباطية "نجاح البرامج" و"مشاركة المتكون"	جدول 54
91	اختبار كاي تربيع للفرضية الثانية	جدول 55
92	يوضح العلاقة بين مشاركة المتكون ونجاح البرنامج	جدول 56

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring four corner pieces and two horizontal pieces at the top and bottom.

قائمة

الاشكال

قائمة الأشكال

- 16 رسم توضيحي 1 يوضح أهمية التكوين.
- 17 رسم توضيحي 2 مراحل التكوين.
- 41 رسم توضيحي 3 مراحل اتخاذ القرار.
- 44 رسم توضيحي 4 كفاءات صناعة القرار.
- 53 رسم توضيحي 5 الهيكل التنظيمي لمديرية الري لولاية عين تموشنت.
- 58 رسم توضيحي 6 الجنس.
- 58 رسم توضيحي 7 الحالة العائلية.
- 60 رسم توضيحي 8 مستوى التأهيل.
- 61 رسم توضيحي 9 الأقدمية.
- 62 رسم توضيحي 10 نمط العقد.
- 63 رسم توضيحي 11 مستوى الفرنسية.
- 64 رسم توضيحي 12 مستوى الإنجليزية.
- 87 رسم توضيحي 13 يوضح العلاقة بين تلائم البرنامج ونجاح البرنامج.

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تحولات عميقة ومسارة بفعل ما يعرف العصر الحديث عصر العولمة والتقدم، والذي يتميز بثورة تكنولوجية هائلة، وتطورات عديدة في عدة مجالات مختلفة منها الاقتصاد، والاتصال، والتنظيم، والإدارة .

وقد أدى هذا التطور إلى ظهور تحديات كبيرة وكثيرة أمام المؤسسات، جعلتها مطالبة بالتكيف السريع، ورفع مستوى الأداء، وتحقيق الازدهار لضمان الاستمرارية والنجاح في بيئة تتسم بالتغير المستمر للأفضل.

تُعد الموارد البشرية من الأساسيات والركائز التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة في يومنا هذا، باعتبارها المحرك الرئيسي لجميع النشاطات الإدارية والاجتماعية والتجارية والاقتصادية وهذا لقيمة الدور التي تلعبه في المؤسسات

وفي ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم، لم يعد الاعتماد على الطرق التقليدية في تسيير الموارد البشرية، بل أصبح من الضروري تبني مناهج حديثة التكوين تقوم على الاستثمار في العنصر البشري بشكل أفضل، باعتباره العنصر الوحيد القادر على التفاهم والتحليل، واتخاذ القرارات في الامور المعقدة .

وعلى هذا يأتي التكوين المستمر كأحد أهم هذه المناهج، حيث لم يعد يُنظر إليه كخيار إضافي او ثانوي، بل أصبح أداة ضرورية لاستراتيجية تهدف إلى تزويد الإطارات التي تتحمل مسؤوليات الاستراتيجيات في تسيير وتوجيه المؤسسة بالمهارات والمعارف الحديثة، ويساعدهم على تطوير قدراتهم وتمكنهم من التلائم مع التحديثات الجديدة بما يتماشى مع متطلبات العصر.

فالتكوين الحديث لم يعد يقتصر على الجانب النظري فقط، وانما أصبح واسعا ويشمل العديد من الابعاد كالتكوين الميداني، والتدريب على التكنولوجيا الرقمية الحديثة، وكذلك العمل على تعزيز المهارات السلوكية والتنظيمية، وكل ذلك من أجل تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي وأيضا لتحقيق الفعالية التنظيمية.

ولمعرفة الدور المهم الذي يلعبه التكوين في تقييم أداء الإطارات الموظفين المطبق بالمؤسسة الجزائرية جاءت هذه الدراسة تحت عنوان "واقع التكوين على الأداء الإطارات في المؤسسة العمومية الجزائرية" لتظهر أهمية التكوين في المؤسسات الجزائرية ومحاولة تقييم مدى نجاح السياسات المطبقة من ذلك، ولكن كيف يتم هذا التقييم؟ وهل يمكن للمؤسسة الوصول الى الاستراتيجية المناسبة لنجاحه؟ هذه التساؤلات و غيرها سوف نحاول الاجابة عليها من خلال دراستنا هذه والتي قسمناها الى جانبين جانب نظري ويحتوي على ثلاثة فصول تم التركيز فيها على كل ما يخص موضوع التكوين والموارد البشرية والجانب التطبيقي والذي يحتوي على الجانب الميداني الذي قمنا به لهذه الدراسة وذلك كما يلي:

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتبين واقع التكوين وانعكاسه على أداء الإطارات في المؤسسة العمومية داخل الموارد المائية ب عين تموشنت

وبناء على هذا فإن هذه الدراسة تناولت هذا الموضوع من خلال خطة البحث التي ستشمل على مقدمة وأربعة فصول حيث يحتوي **الفصل الأول** على الإطار العام للدراسة والذي يتضمن أسباب اختيار الموضوع، وأهمية الدراسة وأهدافها، ثم عرض إشكالية الدراسة بتحديد أهم وصياغتها مع ذكر تساؤلاتها، وللإجابة على هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات، ثم تحديد أهم المفاهيم المعتمد في الدراسة، والمقاربة السوسولوجية، إلى جانب عرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع والتعقيب عليها.

الفصل الثاني سيكون حول التكوين والإدارة الموارد البشرية، التكوين (النظام الحديث) نشأته تطوره ومراحل عمليات التكوين، وصولاً إلى إدارة الموارد البشرية (من النشأة - التكوين كوظيفة حديثة) وكذلك سيكون حول الاقتراب النظري للمورد البشري (السياق السوسيو تاريخي) وسوف نتطرق فيه الى النظريات المهمة حول الموضوع.

أما **الفصل الثالث** الذي تناول الجانب التطبيقي أو الميداني للدراسة فتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة وتحليل الفرضيات وصولاً إلى الاستنتاجات الجزئية تم الاستنتاج العام الذي سوف يتم فيه عرض النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول:

الإطار

المنهجي

الفصل الأول: الإطار المنهجي

أسباب اختيار الموضوع

أسباب ذاتية:

اهتمامنا الشخصي بموضوع دور التكوين في تقييم أداء الإطارات أكثر من غيره في مواضيع الأخرى ورغبتنا الشخصية في الاطلاع ومعرفة موقع هذه العملية ضمن المؤسسة الجزائرية

طبيعة اختصاصنا والمتمثلة في علم الاجتماع التنظيم والعمل خاصة وأن العملية التكوينية تعتبر من أهم موضوعات هذا التخصص

الرغبة في الاحتكاك بالموظفين ومعرفة رأيهم حول دور التكوين في تحسين أدائهم ومعرفة ما إذا كان هناك تكوين حقيقي في المؤسسة الجزائرية

إنشاء هذه المذكرة كتكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر

أسباب موضوعية:

يعد التكوين واحد من المواضيع التي يمكن دراستها ميدانيا وإمكانية التحكم فيها بمعرفة الدور الذي تساهم به الإدارة برفع كفاءة الموظفين ورفع مؤهلاتهم وقدراتهم

محاولة التعرف على كيفية تأقلم الموظف مع تطورات الحاصلة وكيف يتم تكوين العاملين وفقا لمتطلبات التغيير والتطور

أن التكوين موضوعا متجددا يتماشى مع مختلف التطورات والتغيرات الحاصلة

الدور الذي يؤديه تكوين العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة

أهداف الدراسة

نهدف من خلال بحثنا هذا للتعرف على دور التكوين في تقييم أداء الإطارات الموظفين المطبق بالمؤسسة الجزائرية كنظام وتحليله والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته وتحديد أفضل الطرق لتقييم أداء الإطارات الموظفين في المؤسسة الجزائرية وكيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة أو الموظفين وتوضيح أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للموظفين ووضع النظرة الإيجابية نحوه وتبديد تخوفهم منه ذلك لأنهم يظنون في أغلب الأحيان أن هذا النظام يعد موجة لكشف أخطائهم وإنزال العقوبات بهم.

دراسات سابقة:

دراسة أولى:

(أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع تنظيم وعمل) إشراف أ.د. مقراني الهاشمي، جامعة الجزائر 2007 تحت عنوان "هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM" حيث انطلقت الدراسة من التساؤل العام: كيف يتم هندسة تسيير الإطارات في المؤسسة الصناعية؟ وكانت التساؤلات الفرعية كالتالي:

- كيف يتم توظيف وانتقاء الإطارات في المؤسسة؟
- على أي أساس يتم تقييمهم في المؤسسة؟
- ما هو دور وفعالية التكوين في المؤسسة؟
- هل معايير الترقية المتبعة في المؤسسة هي معايير موضوعية؟

ومن هذه التساؤلات صاغ الفرضيات التالية:

توافق استعدادات الإطار مع متطلبات المؤسسة يساهم في نجاح عملية التوظيف كلما كان الإطار واعيا بنتائج عملية التقييم كلما زاد رضاه عن المؤسسة.

هي عبارة عن تكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم عمل نوقشت بجامعة محمد خيضر ببسكرة وذلك سنة 2013 2014 وكانت حول التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية عباس لخضر خمسة للابحاث لو نطقها محمود تحت إشراف الأستاذة عرعور مليكة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي منهج دراسة حاله تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور وتكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية التعرف على مدى تطبيق المؤسسة الجامعية لبرنامج التكوين أبناء الخدمة واعتمادها عليه في تحسين أداء الموظفين الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في توجيه وتنظيم الدورات التكوينية أثناء الخدمة ومعرفة دور ذلك في زيادة أداء الموظفين كشف عن مدى تأثير برامج التكوين المتكويين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة التعرف على علاقة التكوين أثناء الخدمة بتحسين صورة المؤسسة بالمجتمع وتوصلت هذه الدراسة إلى ما يلي

يساهم التكوين في تحسين أداء الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ويساهم في تطوير القدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجزائرية ويؤثر المكون على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجزائرية ومدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجزائرية

دراسة ثانية:

دراسة مصطفى قاسم العلمي بعنوان أثر التدريب على تطوير أداء العاملين من وجهة نظر المديرين في الصحة العراقية من وجهة نظر المديرين، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الأبعاد الفكرية والأبعاد السلوكية والاقتصادية للتدريب على الأداء. المشاكل التي تعيق سير التدريب في الوزارة. حيث أجريت هذه الدراسة على. مديري وزارة الصحة العراقية بجامعة اليرموك. الأردن .

وكان من نتائج هذه الدراسة ما يلي .

كان مستوى تأثير التدريب على تطوير أداء العاملين. وزارة الصحة العراقية متوسطا

كان مستوى تأثير الأبعاد الاقتصادية للتدريب على الأداء في وجهة نظر عينة الدراسة متوسطا

كان مستوى وجود مشاكل ومعوقات تواجه. وتعيق تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة في مجال العمل للموظفين بدرجة متوسطة .

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التدريب على أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، (الجنس، العمر، المستوى التعليمي.)

الدراسة الثالثة .

قامت بهذه الدراسة الباحثة ميلاد صبرينا، والتي جاءت تحت عنوان التكوين المهني والفعالية التنظيمية في جامعة قسنطينة 2005، وقد أجريت الدراسة. بالمحطة الوطنية. للكهرباء والغاز بجيجل، واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على طريقة المسح بالعينة، وهي إحدى الطرقات المداخل الوصفية، وأساليب المنهج الوصفي. ففي الجانب التطبيقي، اعتمدت على الملاحظة المقابلة الاستمارة السجلات والوثائق في جميع البيانات، فقد حاولت الباحثة، في ضوء هذه الدراسة، أن تجيب على إشكالية بحثية مفادها أن هناك علاقة بين التكوين المهني والفعالية .

وتمثلت نتائجها في تحقق الفرضية كانت كثيرة جدا، وهذا مما يؤكد صدق الفرضية العامة للدراسة، بحيث أوضحت الشواهد الكمية والنتائج الدراسة اعتماد المؤسسة على تكوين وتنمية الموارد البشرية وتخطيطها حسب الاحتياجات. أصبحت ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية والنجاح. وهذا من خلال تطوير قدراتهم، وتنمية وتحسين أداء العمال، وجعلهم يبذلون أقصى جهد ممكن في العمل، وذلك من أجل تحقيق أكبر إنتاجية ممكنة. كما بينت أن الدراسة أن التكوين هو أول خطوة في العملية الإنتاجية، وهذا ما يجعل المؤسسة مكان أهمه من سياستها العامة .

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

الدراسة الرابعة .

قام بهذه الدراسة الباحث الطاهر مجاهدي، والتي جاءت موسومة بفعالية التدريب. المهني وأثره على الأداء في جامعة قسنطينة سنة 2009. وقد أجريت هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة تيم ولد الموجود مقرها بالمسيلة .

عينة الدراسة تتكون من 126 عامل وعاملة، بحيث يتكون مجموع العينة من 974 عامل، وتم اختيار هذه العينة. بتقصي شروط محدودة، وهي أنها تلقت تكويننا خارج المؤسسة أو وفق متطلبات المؤسسة وحاجاتها لتدريب العاملين، فقد اعتمد الباحث في دراسته على فرضية رئيسية، وهي تأثير فعالية التدريب المهني في أداء العمال، وقد انبثقت من هذه الفرضية عدة فرضيات. فرعية، وهي .

يؤدي التدريب المهني الفعال إلى زيادة الإنتاجية للعامل .

يؤدي التدريب المهني الفعال إلى ترقية العمال تطبيقيا .

وبالعموم، ركزت هذه الدراسة على مدى تأثير فعالية التدريب المهني على أداء العمال في المؤسسة في ترقيته وظيفيا، معتبرة أن التدريب الفعال من أدوات مساهمة ووسيلة لإرشادهم نحو الأداء الجيد والفعال .

دراسات أجنبية .

قام فريدريك تايلور بدراسة الجانب الاقتصادي للعمل، درس فيها مشاكل الإنتاج وتعقدها في الصناعة الأمريكية حيث وجد هناك عدة عوامل مختلفة تؤدي إلى تأسيس مشاكل، منها

جهل الإدارة بما يستطيع العمال إنتاجه في المؤسسة .

جهل العمال بالطرق التي تؤدي إلى رفع الإنتاجية وتحسين الأداء. ومن خلال هذه الدراسة توصل تيلر إلى طريقة جديدة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة والعمال، وتعتمد هذه الطريقة على

تقسيم العامل من أجل استغلال القدرات. والطاقات، ومعرفة الكمية الصحيحة لإنتاج كل عامل، واختيار الفرد المناسب إعدادا للعامل وتكوينه في مجال عمله.

تحديد الطريقة المثلى. والوقت المناسب لأداء العمل.

ولقد قام تايلور في تجاربه في مصنع الصلب التي لاحظ من خلالها أن عمل تحميل الظهر على عربات السكك الحديدية يعمل بمعدل 12.5 طن في اليوم الواحد، فأراد تحسين هذا المقدار، واختار عامل هولندي محب للعمل، وعد ووعده بمضاعفة الكمية حسبة ال المحمولة. وكان تايلور يزيده بشكل التفاصيل حول كيفية الأداء والقيام بالأعمال التي قام بتكوينه على كيفية أدائها.

كان من نتيجة هذه التجربة بلوغ ما حملة الهولندي. 47.5% في اليوم، وبعد هذا، قام تايلور بتدريب وتكوين العمال على كيفية أداء العمل بهدف زيادة الإنتاج ورفع مستوى أدائهم. وعلى ضوء ما توصل إليه تايلور في دراسته، طلب بضرورة القيام بالإشراف الدائم على العمال. وتدريبهم باستمرار، حيث يكون هؤلاء المشرفين على درجة عالية من التدريب والتكوين الكافي، واعتماد الأجور المحفزة.¹

من خلال هذه الدراسة التي أجراها تايلور، توصل إلى أن الأجر يعتبر عاملا أساسيا في دفع العمال نحو أداء مهامهم، بحيث اعتباره السبب الأول للباعث إلى العمل دون إهمال عملية التكوين العملي الذي يسمح بأداء عالي، بسرعة وإتقان. ما يجعلنا ندرك من خلال هذه الدراسة أن التكوين له دور في رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

الدراسة الثانية

قام بهذه الدراسة، شنايدر. والتي جاءت تحت عنوان "التدريب والاستقرار المهني"، حيث قام بالدراسة الميدانية في مصانع لندن، واعتمد على عينة مكونة من 325 عامل. من مجموع عمال المصنع. وكان التساؤل على الدراسة:

ما هي العوامل التي تؤدي إلى اطمئنان واستمرار العمل أطول مدة في المصنع؟

وكانت نتائج الدراسة تشير إلى أن أهم عامل يطلبه العامل، وهو الاطمئنان على مستقبله الوظيفي، وقد يربطه ب

- عمل مستقر وثابت ومنظم
- ظروف مريحة للعمل .
- توفر فرص التعليم والتدريب وتنمية المهارات باستمرار .
- توفر فرص عادلة للترقية والتقدم الوظيفي .
- طبيعة العمل وسهولته.²

الدراسات العربية:

دراسة خالد يوسف السمانى، أحمد تحت عنوان دور مخرجات التدريب والمشاركة الوظيفية في رفع كفاءة أداء العاملين. بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم الدراسات التجارية، جامعة السودان. والتكنولوجيا 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب في الشركات العاملة في مجال البترول في السودان، وهي كبرى الشركات، والتعرف على العوامل الكبرى المؤثرة في التدريب، حيث ركزت هذه الدراسة على مخرجات التدريب وأثرها على كفاءة. دا العاملين والنتائج عنها، وتكون مجمع الدراسة في جميع العاملين في

¹ جبارة عطية جبارة، الاتجاهات النظرية في علم الإنتاج الصناعي، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية - مصر - 2001 ص 26

² جبارة عطية جبارة، الاتجاهات النظرية في علم الإنتاج الصناعي، مرجع سابق ص 79

مجال البترول والبالغ عددها أربع شركات. حيث يمثل كبرى الشركات العاملة في مجال البترول في السودان، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين، حيث بلغ عددها 200 موظف، والغرض تحقيق الدراسة وجمع البيانات اللازمة لاختيار الفرضية، حيث قام الباحث باستبيان. مكون من ثلاثة أجزاء، فالأول يقيس العلاقة بين مخرجات التدريب وأداء العاملين، والثاني المشاركة الوظيفية، والثالث أداء العاملين. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

توجد علاقات ارتباطية إيجابية. ذات دلالة إحصائية بين مخرجات التدريب وأداء العاملين.

توجد علاقة ارتباط إيجابية بين مخرجات التدريب المشاركة الوظيفية، وذلك يعكس على أداء العاملين.

صعوبات الدراسة:

أولا الصعوبات التي واجهها البحث تمثلت في عدم إجابة بعض المبحوثين على جميع أسئلة الاستبان، وهو ما أثر بشكل مباشر على اكتمال البيانات المطلوبة وحدّ من إمكانية الاعتماد الكلي على بعض الاستبانات. هذا الأمر فرض تحدياً في تحليل النتائج، خاصة مع وجود فراغات في الإجابات قد تؤثر على مصداقية النتائج ودقتها.

بالإضافة إلى ذلك، واجهت الدراسة صعوبة في الحصول على مراجع علمية كافية تتعلق بموضوع البحث. فالموضوع المطروح لا يحظى بكمّ كبير من الدراسات السابقة، سواء باللغة العربية أو الأجنبية، ما شكّل عائقاً أثناء إعداد الإطار النظري للبحث.

كما أن ضغوطات العمل التي يعاني منها عدد من الموظفين في المؤسسات المستهدفة أثرت على تجاوبهم مع أدوات البحث، إذ عبّر البعض عن عدم توفر الوقت الكافي للإجابة على الاستبان، مما انعكس سلباً على حجم المشاركة.

الإشكالية:

إن أهم تغيير في دور إدارة الموارد البشرية حاليا هو إنشغالها في صياغة وتنفيذ استراتيجية الشركة. ويقصد بالاستراتيجية: الخطة التي تبعتها الشركة بغرض الموازنة بين نقاط قوتها ونقاط ضعفها داخليا. مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية .

لذا، فقد يقرر رئيس الشركة ومعاونوه دخول أسواق جديدة، أو إضافة خطوط إنتاج جديدة، أو وضع خطة تستهدف خفض التكلفة، كل ذلك سيزيد آثاره على الموظفين من خلال تعيين موظفين جدد. أو فصل بعض الموجودين بالفعل حتى يتم تنفيذ الخطة التي تم وضعها .

ولكن الوضع الآن قد تغير، حيث تعتمد استراتيجيات المنظمة بشكل كبير على تدعيم المركز التنافسي لها، بالإضافة إلى وجود قوة عمل ملتزمة، ولا شك أن ذلك يضع الموارد البشرية في دور محوري الأمر الذي يستدعي ضرورة. تكوين الموارد البشرية خلال المراحل المبكرة من إعداد الخطة الاستراتيجية للشركة .

العنصر البشري يعد الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة بالنهوض باقتصادها، فهو من أهم العناصر الإنتاجية. ولقد بات الاعتماد عليه أمرا ضروريا في مواجهة مختلف التحديات والتطورات التي شهدتها المؤسسة.

خاصة في مجال التكنولوجيا والمعلومات، وأصبح إلزاما على المؤسسة التفكير في تنمية الكفاءة العمال، وتجديد معلوماتهم ومعارفهم، وتعديل اتجاهاتهم، وتطوير مهاراتهم. وذلك لا يتحقق إلا عن طرق تكوينهم داخل المؤسسة أو خارجها، وعليه في التكوين، لا يزال يحظى باهتمام الدول على اختلاف توجهاتهم، وذلك نظرا لأهميته في التسريع من وتيرة النهوض والتقدم. لأنه يعمل على تحديد المعلومات وتجديدها. بما يتوافق ويتلائم مع المتغيرات لبيئة العمل، ويساعد الموظفين على التعرف على الأهداف التنظيمية، وتحسين وضعية الموظفين، مما يؤدي إلى تناغم الأجناس بالرضا، وبالتالي يساهم في رفع الروح المعنوية للمواطنين. مما يزيد رغبتهم ودافعيتهم نحو خدمة المؤسسة، ومن ثم زيادة الإنتاج، حيث نجد نظرية فريدريك تايلور. الذي يقدر أن التكوين والتأهيل شرطان أساسيان للقيام بالمخطط التنظيمي للمؤسسة، وأن التكوين يجعل الفرد يحصل على مهاراته وقدراته الضائعة، وأنه يساهم في جهد العامل اتجاه تحسين إنتاجيته.

وقد ساهمت المؤسسات العمومية الجزائرية، على غرار المؤسسات، بالاهتمام بعملية التكوين وتحسين نوعيته من خلال الاهتمام بالعنصر البشري وتكوينه، بغية ثلاثة تطوير المؤسسة العمومية، وتحسين أداء موظفيها، خصوصا الأطارات منهم. فهل الاهتمام بالعنصر البشري وتكوينه؟

كما أن التكوين والشغل تأثيرا متبادلا، وأن الاختلالات لهما انعكاساتها على الجانب الثاني، ثم إن كلا الجانبين يؤثر ويتأثر بسياسات التنمية ونماذجها، وبأولويات الاستثمار في مجالات التنمية البشرية، كما أن الجانب الطلب على العمل. أهمية بالغة في توفير فرص التشغيل و الطلب على قوة العمل، بطبيعة الحال، هو نتاج لتنمية مطردة. ترى الإنسان هدفا ووسيلة لحركتها وأفاقها.

ولهذا، فلا بد من. ضرورة السعي للبلدان النامية من أجل تكوين وتعليم متطور في إطار التنمية المتقدمة، كما أن لا بد من تطوير كل من وظائف التكوين وفرص العمل لكي تحدث في كل منها تغييرات جذرية، كمية

¹ باري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن عيد المحسن جودة، ط1، دار المريخ، المملكة العربية السعودية،

ونوعية على سواء، وهذا بغرض الإعانة على بلورة إطار علمي وواقعي وحيوي، تتحرك وتتطور من خلاله القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

إلى أي مدى يمكن لبرامج التكوين أن تساهم في نجاح أداء الإطارات بالمؤسسة الجزائرية؟

الفرضيات

الفرضية العامة.

يعتبر التكوين وظيفة مهمة من أجل تنمية الموارد البشرية ومدى نجاحه مرتبط بمراعاة المستفيدين منه

الفرضيات الجزئية.

1- تلاؤم احتياجات التقنيين الإداريين مع محتوى البرامج التكوينية يؤدي إلى نجاح هذه البرامج في المؤسسات العمومية الجزائرية.

عدم مشاركة التقنيين في وضع وصياغة البرامج التكوينية يساهم في عرقلة نجاح هذه البرامج في المؤسسات العمومية الجزائرية.

تعريف المفاهيم.

يشكل الإطار المفاهيمي المسار الذي يحدد مضمون الدراسة وتوجهاتها، ويحدد الخلفية النظرية والمنهجية التي تساعد الباحث وتوجهه في تعامله مع المعطيات النظرية والميدانية، من بداية الدراسة وحتى نهايتها. سنحاول في هذه الدراسة توضيح معنى ودلالة وحدود المفاهيم التي نستخدمها في دراستنا الراهنة والمتمثلة في التكوين الأداء، لننتقل بعدها لتحديد إجرائيا، بعد عرض مختلف التعاريف التي تناولت هذه المفاهيم ومناقشتها من حيث نقاط الالتقاء والاختلاف في بينها، والتركيز على التي لها ارتباط وثيق بموضوع الدراسة والواقع العلمي.¹

التكوين.

التعريف اللغوي. تكون تكوين إخراج المعدوم من العدم إلى الوجود ومعناه التدريب، التربية، التعليم، التأليف الصنع، الإنشاء، الشكل.²

التعريف الاصطلاحي. بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم.³

التعريف الإجرائي. من خلال التعريفات السابقة، نستخلص أن التكوين عملية منظمة ومخططة، تستهدف تزويد العاملين بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، مما يساعد في أداء الواجبات. الأعمال الموكلة لهم، العالية والمستقبلية بشكل أفضل.

الأداء.

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

¹ لحسن وعبد الله مقداد، تقويم العملية التكوينية في الجامعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص6

² قاموس مرشد الطلاب، منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر 2002، ص 178

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 2001 ص 69

الأداء لغة. مصدر أدى ويقال أدى الشيء. أوصله، والاسم الأداء. أدى الأمانة. أدى الشيء قام به.¹
الأداء اصطلاحاً. فقد عرف الأداء في معجم الإداري على أنه الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنساني في العمل، وفقاً لمعايير، ومواصفات ومبادئ توجيهية معينة أو في تحقيق النتائج وفقاً لأهداف محددة من قبل المؤسسة.²

ويقول Dale أن الأداء يتألف من قسمين فعالية، ونتيجة هذه الفعالية، وهو يعرف الأداء بأنه النتائج العملية الناتجة عن مختلف الإنجازات والأعمال، وكل ما يقوم به الفرد من مهام وتنفيذ للأعمال.³

التعريف الإجرائي. وذلك الجهد الصافي المبذول من طرف الفرد العامل في المؤسسة، سواء كان جهداً عملياً أو فكرياً، من أجل إتمام عمل معين أو إتباع متطلبات الوظيفة التي يشغلها، وإنجاز المهام الموكلة إليه في الوقت المحدد، وبالجودة والكمية المطلوبة.

الفصل الثاني: التكوين والإدارة الموارد البشرية

التكوين (النظام الحديث) نشأته تطوره

مراحل عمليات التكوين، مدخلات، مخرجات

إدارة الموارد البشرية (من النشأة - التكوين كوظيفة حديثة)

الفصل الثالث: الاقتراب النظري للمورد البشري

السياق السوسيوثقافي

نظريات، الحوافز، الحاجات

المشاركة في اتخاذ القرار

الإدارة بين الديمقراطية والبيروقراطية

مفهوم إدارة الموارد البشرية.

التعريف اللغوي.

الإدارة: أداره تعاطاه أدار الشيء، تولى الأمر على حسن عمله، أداره جعله يدور أحاط به.⁴

البشرية: اسم المؤنث منسوب إلى بشر، ثروة بشرية يراد بها الناس.⁵

التعريف الإحصائي:

الإدارة: عرف صلاح الدين جوهر الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم، الموارد البشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن.⁶

¹ ابن منظور، لسان العرب، دار منادر، بيروت، المجلد 14، ص 26

² سمير الشويكي، المعجم الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص18

³ فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001 ص95

⁴ مسعود جبران، المعجم الألياني في اللغة والكلام، دار العلم للملايين لبنان 2003. ص 45

⁵ أحمد مختار عمر معجم اللغة العربية المعاصرة مجلد. 01. ط 1، عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة 2008، ص208

⁶ إبراهيم عبد الهادي محمد. تطور الفكر الإداري المعاصر دون سنة نشر، ص26

الموارد البشرية:

هي مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين. ويختلف هؤلاء فيما بينهم من حيث تكوينهم وسلوكهم ووظائفهم.¹

إدارة الموارد البشرية:

هي النشاطات الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية.²

التعريف الإجرائي:

إدارة الموارد البشرية هي السياسات والإجراءات ذات العلاقة باختيار العاملين وتعيينهم ووسائل التعامل معهم وتنظيمهم داخل المنظمة، وتوفير صلات التعاون بينهم وبين الإدارة. وذلك بزيادة الثقة بينهم، مما يساعد وصول المنظمة إلى المستويات الإنتاجية القصوى، وبما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة.

مفهوم المؤسسة:

لا يوجد هناك اتفاق وإجماع بين الباحثين في تحديد تعريف دقيق للمؤسسة، وعلى هذا الأساس: عرفها إبراهيم عرابجي على أنها: " جميع أشكال المنظمات الاقتصادية التي تتمتع بالاستقلال المالي، وهي تهدف إلى توفير الإنتاج. وتسويته، وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المسؤوليات والمهام."³ كما تعرف أيضا على أنها الوحدة الاقتصادية التي تضم مختلف الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق الإنتاج الاقتصادي.⁴

التعريف الإجرائي:

المؤسسة هي كيان اقتصادي يضم مجموعة من الأفراد يتشاركون في القيام بمجموعة من الوظائف والمهام من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها.

مفهوم الإدارة.

الإدارة كمصطلح لغوي:

من فعل أدار، ويقال أدار العمل، وأدار الآلة. تولى تصريف الأمر فيهما، وهو أيضا بمعنى أحاط بالشيء، وتولى أمره، وأدار الحديث بمعنى وزعه، وأدار الفكرة في عقله. بمعنى قلبها في ذهنه، وأحاط بها.⁵

التعريف الاصطلاحي: الإدارة هي عملية تنسيق الأفراد والموارد لتحقيق الأهداف المؤسسة. وهذه الموارد، بالإضافة إلى المورد البشري هي الموارد المادية والمعلوماتية.

فهذا التعريف يقتصر على وظيفة واحدة للإدارة، وهي التنسيق، في حين نجد عدة وظائف.⁶

¹ بن عنتر. عبد الرحمن. إدارة الموارد البشرية.

² جمال الدين محمد المرسي. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. مدخل لتحقيق ميزة تنافسية. منظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية

الإسكندرية مصر 2006. ص16

³ إبراهيم عرابجي، اقتصاد المؤسسة. ط1، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1996. ص 53

⁴ نوري منير. تسيير الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2010. ص14

⁵ العابد لزه، طبيب. مجموعة إدارة الأعمال، قسم جذع المشترك، سنة أولى، كلية العلوم والاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد

الحמיד مهري قسنطينة. (2018-2019) ص14

⁶ العابد لزه، المرجع نفسه. ص15

التعريف الإجرائي: يشير إلى الطريقة التي تمارس بها الإدارة عمليا داخل التنظيمات من خلال العلاقات الاجتماعية، وليس فقط من خلال الإجراءات الرسمية والهيكل التنظيمي.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل الموسوم بالإطار المنهجي للدراسة، الذي يعتبر الأساس الذي يبنى عليه البحث وينطلق منه الباحث في رحلته البحثية حول موضوع الدراسة، فقد اشتمل هذا الفصل على عرض لأهم الخطوات المنهجية التي تساعد الباحث . على تحديد الدقيق لموضوع الدراسة، ومن أجل توضيح موضوع الدراسة أكثر والتعمق فيه، يتم التحقق من مدى صدق الفرضيات ومدى تطابقها مع الواقع المعالج في ميدان الدراسة من أجل الوصول إلى استنتاج عام حول العلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي .

الفصل الثاني:

التكوين والاقتراب
النظري للموارد
البشرية

الفصل الثاني: التكوين والاقتراب النظري للموارد البشرية

تمهيد

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الوظائف الأساسية داخل أي منظمة، حيث تهدف إلى استقطاب وتطوير وتحفيز الأفراد لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

وتعتمد هذه الإدارة على عدة وظائف رئيسية، منها:

التوظيف، التدريب، والتكوين، تقييم الأداء والتحفيز.

أما التكوين (التدريب والتطوير) فهو أحد أهم عناصر إدارة الموارد البشرية، إذ يسعى إلى تحسين مهارات الموظفين، ويساهم التكوين في زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء، ورفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

تعد إدارة الموارد البشرية والتكوين استثماراً استراتيجياً في رأس مال الشركة البشري، مما يضمن استدامة النجاح والتميز في أي مؤسسة.

مدخل مفاهيمي حول التكوين:

يعد التكوين الإجراء المنظم الذي يتم من خلاله تطوير وتحسين أداء موارد البشرية وتمييزهم من خلال إكسابهم مهارات ومعارف جديدة، بما ينعكس إيجابياً على تطوير أداء المؤسسة بجوانبها وأنظمتها المختلفة، وهذا استجابة لمستجدات ومتطلبات مناهج العمل، وقد يكون التكوين الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المؤسسة لتنمية العاملين بها.

تعريف التكوين:

لقد تعددت التعاريف حول التكوين، وكل منها يتناول عملية التكوين. من وجهات نظر مختلفة، يمكن أن نذكرها ما يلي:

التعريف اللغوي:

تكون تكوين إخراج المعدوم من العدم إلى الوجود. ومعناه التدريب، التربية، التعليم، التأليف، الصنع، الإنشاء. الشكل¹

التعريف الاصطلاحي:

التعاريف التي وردت بشأن التكوين، ما يلي:

عرفه عبد الباقي بأنه " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد لمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم"²

نستخلص من هذا التعريف أن التكوين عملية مخططة تقوم بها المنظمة لغرض إكساب الأفراد بالمعلومات والمهارات، وبالتالي زيادة في معدلات أدائهم.

¹ قاموس مرشد الطلاب. منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع الجزائر 2002. ص178

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. دار الكتب الجامعية الإسكندرية 2001. ص 69

كذلك يعرف بأنه عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يخول الاطلاع على وظيفة معينة، وإنجاز المهام التي تتطلبها، وجعله قادراً على متابعة عمله.¹

من خلال هذا التعريف، نجد أن التكوين عملية تتميز بالشمولية والتعقيد، تهدف إلى تمكين الأفراد من إنجاز الأعمال الموكلة لهم.

التعريف الإجرائي

من خلال التعاريف السابقة، نستخلص أن التكوين عملية منظمة ومخططة، تستهدف تزويد العاملين بمعارف صحيحة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابية، مما يساعد في أداء الواجبات والأعمال الموكلة لهم الحالية والمستقبلية بشكل أفضل.

مراحل عملية التكوين.

إن التكوين أحد الأنشطة الهامة التي تؤديها إدارة الموارد البشرية وتخصص لها مبالغ مالية كبيرة. وله الكثير من الوقت والجهد، والأمر يستدعي أن تسيير عملية التكوين وفق خطوات ومراحل علمية وسليمة. والتي تبدأ بتحديد الاحتياجات التكوينية، ثم تتميم وتنفيذ البرنامج التكويني، وفي الأخير تأتي مرحلة المتابعة والتقييم. تحديد الاحتياجات التكوينية: يعد التكوين نشاط منظم مخطط. ولكي يحقق البرنامج التكويني أهدافه. يجب أن يكون وفق خطة تمثل سيره من بدايته إلى نهايته، ويعتبر تحديد الاحتياجات التكوينية أحد العناصر الهامة في خطط التكوين، وهذا سيتم التطرق إليه من خلال هذا العنصر.²

تعريف تحديد الاحتياجات التكوينية.

يعرف الاحتياج التكويني بأنه ظاهرة تعكس وجود قصور في أداء الفرد الحالي أو المتوقع نتيجة نقص في المعارف والمهارات والاتجاهات، والحاجة إلى التكوين. قد تنشأ نتيجة أسباب من أهمها

- إدخال التكنولوجيا الحديثة.
- نتائج تقييم برامج التقييم السابق تنفيذها.
- تنقلات وترقيات العاملين.
- تعيين عمالة جديدة.
- استحداث وظائف جديدة.³

طرق تحديد الاحتياجات التكوينية.

في إطار تحديد الاحتياجات التكوينية للمؤسسة، بإمكاننا الإشارة إلى أن الاحتياجات التكوينية لا تخرج عن 3 مستويات:

- مستوى المؤسسة.
- مستوى الوظيفة.
- مستوى الفرد.

¹ حسن، حلي. تدريب الموظف. ط2، منشورات كويدات، لبنان 1982، ص25

² حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص26

³ سعد الدين الخليل عبد الله، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص125

تحليل الاحتياجات على مستوى المؤسسة.

لما كان التكوين مرتبط بالسياسات الأخرى في المؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك لا بد من قيام الإدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المؤسسة ومواردها وخططها، والمراحل الزمنية لبلوغ تلك الأهداف. ومدافع عالية الموارد المتاحة (البشرية والمادية) في بلوغ تلك الأهداف.

وبإمكان الإدارة، وهي بصدد تحليل المتغيرات السابقة، الاستعانة بعدة مؤشرات ك معدلات الإنتاجية، وتكلفة العمل، والغياب، والتأخير، إلى... الخ، حيث تلقى هذه المؤشرات ضوءاً على احتياجات التكوين، كما أن هذا النوع من التحليل يساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى واتجاهات ومواقع التكوين.¹

تحليل العمليات أو الوظائف.

يهدف هذا النوع من التحليل إلى دراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون. ويتضمن هذا النوع من التحليل على دراسة الوظيفة نفسها، ويحدد أبعادها واختصاصاتها وعلاقتها بالأعمال الأخرى، فتجمع معلومات عن الوظيفة. وواجباتها ومسؤولياتها، والظروف المحيطة بها، والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح، وتحليل العمل الذي يمكن الاعتماد عليه في هذه الحالة هو ذلك الذي يمكن، عن طريق الحصول على معلومات نظامية مرتبة، سواء عن الوظائف الحالية. أو المستقبلية، بهدف تحديد ما يجب أن يكون عليه الموظف.

تحليل الاحتياجات على مستوى الفرد.

تنسب عملية التحليل هنا كل الموظف، وليس على العمل، حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد، فتدرس قدراته الحالية. القدرات والمهارات الجديدة التي يمكن تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي، ولتقدير الاحتياجات التكوينية في أي من المستويات الثلاثة، سواء كانت آنية أو مستقبلية، يمكن استخدام عدة أساليب بجمع المعلومات. والتي من بينها المقابلة، الاستبيان، الملاحظة، وتقارير العمل، وتقارير تقييم الأداء.²

تصميم البرامج التكوينية.

يعد التصميم الواقعي للمنهج التكويني الأداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تكوين والجهود الذي يجب على المسؤولين والمهنيين في مجال التكوين، مثله في عملية التصميم. الذي يعد بحد ذاته استثماراً هاماً يحقق عائداً على الأفراد على المستويين المادي والمعنوي، حيث تشمل خطة التصميم على الإحاطة بالعناصر التالية:

- تحديد أهداف البرنامج التكوينية.
- اختيار أسلوب التكوين.
- اختيار المكونين.
- اختيار المتكونين.
- تحديد مكان التكوين.
- تحديد فترة التكوين.
- توفير مستلزمات التكوين.³

¹ كمال طاطلي، دور التكوين في رفع الإنتاجية للمؤسسات، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير في التخطيط والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص49

² كمال طاطلي، مرجع سابق، ص50

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص4

تقييم البرامج التكوينية.

هي عبارة عن قياس مدى فاعلية التكوين بالإضافة إلى قياس حجم التغيير الذي أحدثته في معارف وسلوكيات ومهارات المتكويين. كما تهدف إلى:

- معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة البرنامج التكويني.
- التعرف على مدى نجاح المتكويين في تحمل مسؤولياتهم الملقاة على عاتقهم بعملية التكوين.
- بيان مدى استفادة المتكويين من التكوين.¹

تنفيذ برنامج التكوين.

في هذه المرحلة، نقوم بإدارة البرامج وتجسيدها ميدانيا وترجمة ما تم التخطيط له نظريا إلى واقع عملي، وتعتبر من المراحل الحاسمة والمؤثرة على تحقيق أهداف. المسطرة، وتتضمن هذه الخطوة الإعداد لتنفيذ والتنفيذ الفعلي من خلال القيام بالإجراءات التالية:

- تجهيز المكان المخصص بالعتاد والمستلزمات الضرورية للتكوين.
- استدعاء الأفراد المعنيين بالبرامج التكوينية.
- بداية التطبيق العملي لبرنامج التكوين.

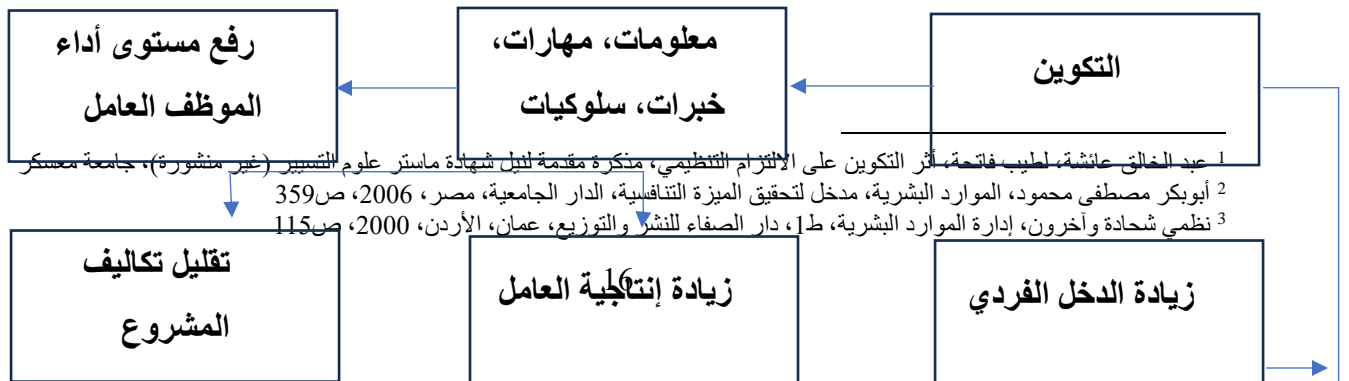
أهمية التكوين.

يعمل التكوين على تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم، ويساهم في بناء الكفاءات. يساعد على تكيف الأفراد العاملين مع متغيرات العمل. تحسين الكفاءة الإنتاجية للأفراد.

توفير العناصر المكونة لأداء الوظائف المطلوبة وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الأداء يؤدي التكوين إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب. و أسس ومهارات القيادة الإدارية. كما يعتبر التكوين عملية تواكب التقدم التكنولوجي، وتقف على كل ما هو جديد في مجال العمل.² فأهمية التكوين هنا تكمن في أنه عملية مستمرة ومتجددة تتماشى مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية. إضافة إلى هذا، فإن التكوين له أهمية كبيرة في تحسين أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة.³

وتكمن الأهمية التكوينية هنا في تطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

رسم توضيحي 1 يوضح أهمية التكوين.

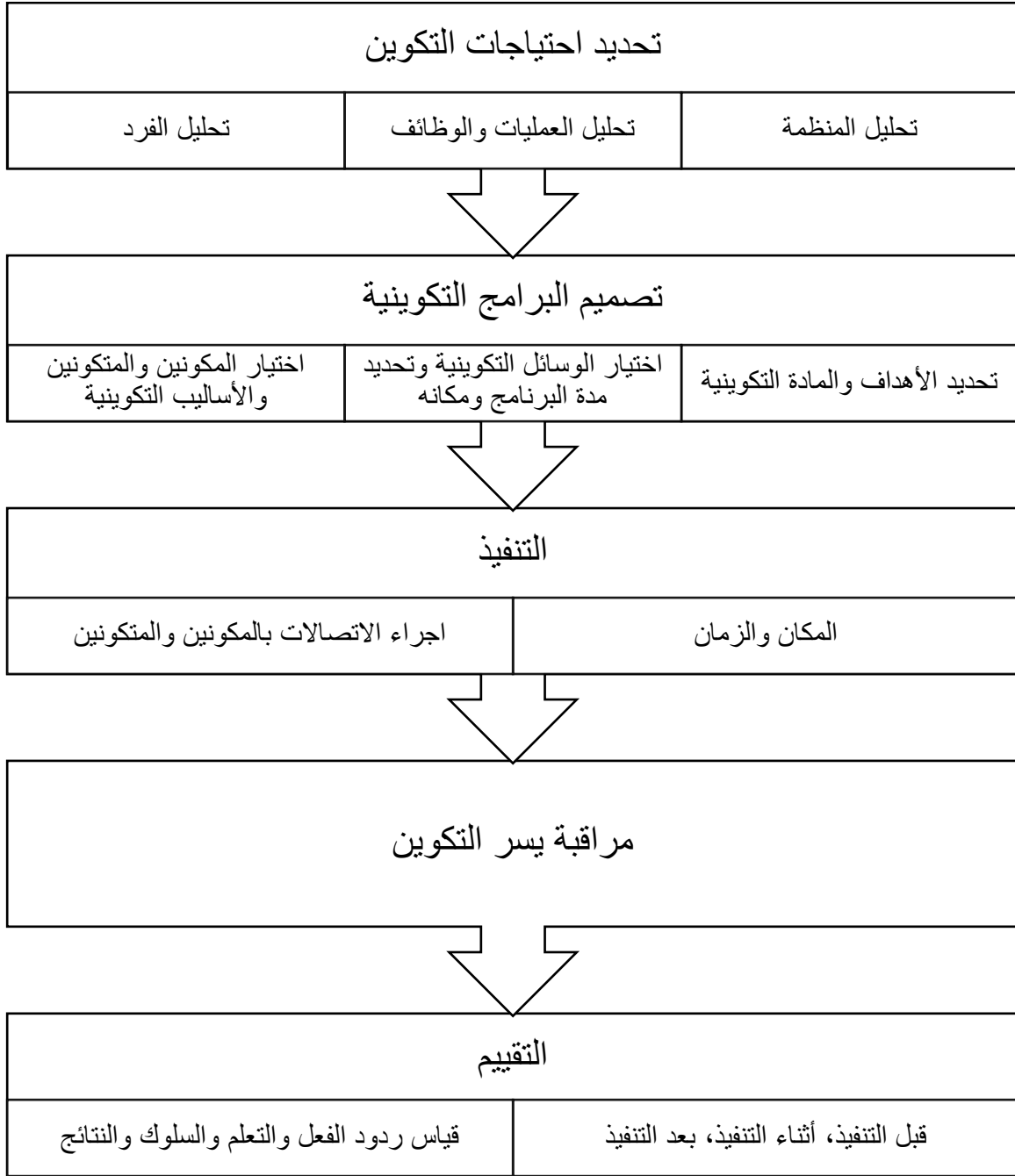


¹ عبد الخالق عائشة، لطيب فاتحة، أثر التكوين على الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لئيل شهادة ماستر علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة مسسكر

² أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 359

³ نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 115

رسم توضيحي 2 مراحل التكوين



أهداف التكوين.

على مستوى الفرد.¹

- يساعد الفرد على اتخاذ القرارات الحسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر.
- تعتبر المسؤولية والترقية مدمجة بفضل التكوين.
- يشجع النمو الشخصي والثقة بالنفس.
- يساعد الفرد على التألف مع الضغوطات، والحرمان والنزاعات.
- تحسين الرضا بالعمل وتوليد الشعور حتى يكون معروفا.
- يسمح بالتدرج في إنجاز الأهداف الشخصية، مع تحسين مهارات التفاعل.
- يرضي الحاجات الشخصية للمستخدمين المكونين و لأعوان التكوين.
- يمنح للمستخدم المكون إمكانيات النمو الشخصي والتحكم في مستقبله.
- ينمي شعور النمو عن طريق التدريب والتمهين.
- يساعد الفرد على تطوير مهارات الاتصال شفويا وكتابيا.
- يساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة.

بالنسبة للمؤسسة.

بالنسبة للمؤسسة، فإن أهم مهام التكوين تتمثل بإزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء. سواء كان ذلك الأداء الحالي أو المستقبلي بالمعالجة، نقاط ضعف الأداء، يمكن أن يتحسن الأداء، مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى المؤسسات ويساهم في تطويرها واستمرارها.²

- أضف إلى هذا يساعد التكوين في تجديد وإثراء المعلومات الأكثر تلاؤما مع المعطيات للحديث.
- يساعد في ربط أهداف الأفراد بأهداف المنظمة.
- يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي.
- يساعد في فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية.³

أنواع التكوين

قبل الخدمة، أثناء الخدمة

حسب الزمان:

داخل المؤسسة

حسب المكان:

خارج المؤسسة

شركات تكوين خاصة

¹ إبراهيم عبد الله حميدة مختار، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، ص246
² الهتي مطر خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي" عمان، دار حامد للنشر، 2000، ص203
³ شهادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الصف للنشر، 2000، ص52

برامج حكومية

التكوين حسب الغاية

توجيه العامل الجديد
التكوين بغرض تجديد المعلومات
التكوين بغرض الترقية والنقل
التكوين للتهيئة والتقاء

التكوين حسب الوظائف

التكوين المهني
التكوين التخصصي
التكوين الإداري

التكوين حسب الزمن.

التكوين قبل الخدمة: ويتم قبل أن يلتحق الفرد بالخدمة، (العمل) بقصد إعداده إعدادا سليما ومحكما، وهذا من أجل القيام بعمله على أكمل وجه، ويشتمل على برامج تكوينية توجيهية وأخرى للتكوين على ممارسة العمل. وتقديم الأداء الفعلي.

التكوين أثناء الخدمة: وهذا النوع يكون بعد أن يلتحق الفرد بالعمل، بحيث تعتمد بعض المنظمات أثناء وفي موقع العمل، حتى تضمن كفاءة عدد التقويم، بحيث يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل، ويتم ذلك بالتوجيه المستمر. حيث تشجع المنظمات وتسعى إلى أن يكون تقديم المعلومات والتكوين من طرف المشرفين المباشرين إلى المتكويين، وتزويدهم بالمهارات والمعارف والمكتسبات، وصقل خبراتهم وتحفيزهم للترفيه، مما ينمي قدرات الأفراد على حل المشاكل التي قد تواجههم أثناء العمل.

التكوين حسب المكان.

ينقسم هذا النوع من التكوين إلى:

التكوين داخل المؤسسة: قد ترغب المنظمة في عقد برامجها داخل المنظمة، سواء بمكونين (مدربين)، داخل وخارج المنظمة، وبالتالي عليها تصميم البرامج. أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج، وبعدها الإشراف على تنفيذها. وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي، ومن خلاله يقوم الرؤساء المباشرين للموظفين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض الموظفين القدامى. والخبرة بهذه المهمة، وفي هذا الأسلوب يتاح للمكونين أن يقلد مكوّنهم، وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه.

التكوين خارج المؤسسة: تفضل المنظمة أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المنظمة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة. ويمكن الاستعانة في التكوين إما بمؤسسات خاصة، أو الائتحاق بالبرامج الحكومية.

أ- شركات التكوين الخاصة: أي منظمة أو شركة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة عملية التكوين، وأن تقوم بتقديم مثل هذه المكاتب والشركات.

ب- برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم البرامج التكوينية، وذلك من خلال منظمات أو مؤسسات الدولة، وهي عادة تركز على رفع المهارات والمعارف في عدة من المجالات التي تهتم بها الدولة.

التكوين حسب الغاية:

وهو التكوين الذي يحصل عليه الفرد حين الالتحاق بالوظيفة. وعادة ما يتم خلال الأيام أو الأسابيع الأولى من التعيين. وهو يعتبر بمثابة تقديم أو تعريف العمل بالمنظمة. وينقسم هذا النوع من التكوين إلى:

1- توجيه العامل الجديد: يحتاج العامل الجديد عند تقدمه إلى العمل لمجموعة من المعلومات عملية تهيئة وتزويدهم بالمعارف الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بالشكل المطلوب، خاصة الموظفين الجدد الذين يحتاجون إلى عمليات تهيئة وتوجيه. منذ بداية التحاقهم بالمنظمات، فهو يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل، وأهداف ومسؤوليات المنظمة التي يعمل بها، وعن مكانه في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة، كما يتضمن الإجابة عن جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد الحصول عليها، وبصورة واضحة.

وتختلف المنظمات في طريقة تقييم هذه الموظف الجديد للعمل، بحيث أن هناك مجموعة من المعلومات والبيانات الواجب توفيرها للموظف الجديد، وهي:

- معلومات عامة عن المشروع مثل: تاريخه أنواع المنتجات، التعليم الإداري للمشروع، والخريطة التنظيمية.

- ساعات العمل، ونظام الحضور والانصراف.

- الأجور والاستحقاقات والعلاوات والاستقطاعات.

- الإجازات العائلية والمرضية والطارئة، وإجراءاتها.

قواعد الأمن الصناعي والسلامة.

2- التكوين بغرض تجديد المعلومات: حينما تتقدم مهارات ومعارف الأفراد العاملين، وعلى الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل تكنولوجية وأنظمة معلومات جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب للموظف في التخصص الذي يمارسه بغرض تحديد. وتجديد المعلومات، وتدعو الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التكوين في كافة أنواع التخصصات.

3- التكوين بغرض الترقية والنقل: وهو ذلك التكوين اللازم لإعداد الفرد لتولي وظيفة أخرى جديدة، أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة أيضا. وهذا الاختلاف المعارف الحالية للفرد، وبذلك هذا مطلوب التكوين لسد الثغرة في المعارف والمهارات، كما لو تعلق الأمر، على سبيل المثال، تكوين الموظف ليكون رئيس ورشة أو رئيس عمال، حيث يستلزم الحصول على برامج تكوين خاصة على كيفية التعامل مع الموظفين تحت إدارته وإشرافه وكيفية توزيع العمل عليهم، ومتابعة مستويات الأداء الخاصة بكل منهم.

4- التكوين للتهيئة للتقاعد: في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على التقاعد، وبدلا أن يشعر الفرد فجأة أنه تم تقاعده، يكون. تهويله للبحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، واستغلال أوقات الفراغ، والبحث عن إهتمامات واستكشافات في مجالات وجوانب أخرى غير الوظيفة والعمل، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد.

التكوين حسب نوع الوظائف.

حسب هذا النوع من التكوين نميزه عدة تصنيفات نلخصها فيما يلي:

التكوين المهني:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية ومن أمثلتها النجارة الميكانيك، الصيانة والتشغيل، أعمال الكهرباء وغيرها. فهذا نجد أن الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض الموظفين الجدد كمساعدين للموظفين القدامى، وذلك بغرض معرفة فنون المهنة، كما توجد المعاهد الفنية ومراكز التكوين المهني التي يمكن الالتحاق بها للتكوين على بعض المهن. الوظائف، وغالبا ما تتوفر في هذه المراكز التكوينية الإمكانيات الضخمة التي تمكن من اكتساب العمال بمهارات وقدرات كبيرة. وينطوي هذا التكوين المهني على إعداد الفرد ليس فقط للقيام بعمل واحد ولكن بعدة أنواع من الأعمال المرتبطة ببعضها البعض أيكون الغرض من التكوين إلمام الفرد بحرفة معينة وتكوين المهارة لديه على كل شتى جوانب فنون هذه الحرفة؟

التكوين التخصصي:

يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات المتخصصة لمزاولة وظائف متخصصة أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، هندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة، وبهدف، وهذا التكوين إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل والمهارات، هذا لا تركز كثيرا على إجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة، وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها. اتخاذ القرار فيها.

التكوين الإداري:

يتضمن هذا التكوين المهارات والمعارف الإدارية الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية العليا أو الوسطى أو الدنيا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات. وتوجيه وقيادة، وتحفيز وإدارة الجماعات والعمل والتنسيق والاتصالات، وباختصار، هو تكوين يغطي احتياجات التكوين المطلوب إجراؤه للقادة والرؤساء.

من حيث عدد المتكويين:

وينقسم التقويم حسب عدد المتكويين إلى نوعين، هما:

التكوين الفردي: ويكون ذلك عندما تتركز العملية التكوينية على أفراد معينين، بحيث يتم تناول كل فرد على حده، وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، وذلك التوظيف وتكييف الفرد مع المناخ العام للمؤسسة ولتصريفه لمهام وظيفته، وبغير ذلك من الأساسيات، وقد يتم أثناء العمل إذا ما أريد تطوير معارف ومهارات أحد الموظفين على أساليب جديدة، وقد يحدث ذلك عندما يتم إرسال بعض الموظفين في صورة فردية للمشاركة في دورات أو برامج تكوينية خارج المؤسسة.

التكوين الجماعي: ويكون هذا بالنسبة لجماعات العمل التي تشترك معا في إنجاز مهام محددة، ويكون مطلوب تكوين أفرادها على هذه المهام، أما بالنسبة للموظفين الذين تبين دراسات الاحتياجات التكوينية أفرادها وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية. وتعمل إدارات التكوين على تجميع هؤلاء في ساعات تكوينية وإخضاعهم معا لبرامج تنسجم، ومع هذه الاحتياجات والمتطلبات.¹

¹ رداد، الخطيب التدريب الفعال، أربد الأردن، 2006، عالم المكتب الحديث، ص 309

أساليب التكوين.

يوجد العديد من الأساليب التي يمكن للمكون أن يستخدمها لعرض الأفكار والمعلومات، وهي التكوين العلمي: حيث يتم عرض لطريقة الأداء والإجراءات التفصيلية، وتشجيع على القيام بالأداء الفعال.

دراسة الأحداث: حيث تؤخذ حالات من الواقع ويتناولها المكونون من حيث أبعاد مشاكلها وأسبابها وحلولها البديلة، حيث يقوم كل مكون على انفراد بدراسة الحالة بعد توزيعها من قبل قائد الحالة. والهدف من ذلك تنمية قدراتهم على التفكير المنطقي. السليم، وتطوير القدرة على التحليل، واتخاذ القرار المناسب.

المحاضرات: هو أسلوب شائع يصلح إلى اكتساب معلومات ومعارف نظرية عامة كقواعد للعمل والإجراءات وغيرها لعدد كبير من المكونين. فهي تعتمد على النقل المباشر للمعلومات، كما تعتبر فرصة للتعرف على المعلومات قيمة من ذوي الخبرة، فهي تختصر الكثير من الوقت، كما أنها أقل أساليب التكوين تكلفة.

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

مرحلة ما قبل الثورة الصناعية.

لقد سبقت الثورة الصناعية أنواع متعددة، هذه العلاقات الإنسانية بين الأطراف الرئيسية للإدارة، فالمتبع لفترة نظام العبودية يجد أن الأفراد قد تمت مساواتهم بالحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية، حيث كان المالك يشترى الدقيق. العدد والمواصفات التي يحتاجها في عملة، ويعودوا من يموت منهم بجدد، ويميز هذا النظام بعدم وجود نظام لدفع الأجور واهتمام بحقوق الأفراد.

أما نظام الطوائف والصناعات المنزلية، فكان هناك تغيير محسوس في طبيعة العلاقات بين رب العمل والعمال المعروف، حيث برزت فئة الصناعة والمهنيين العبيد الأفراد حالياً وأصحاب الحرف في المدن، يملك كل منهم أدوات ورأسماله، ويتولى إدارة العمل بنفسه.

المرحلة الثانية مرحلة ظهور الثورة الصناعية.

عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر، لم يكن هناك شيء في المنظمات الصناعية يسمى بإدارة الموارد البشرية، ولكن هناك صيحات وكتابات تظهر من حين لآخر، وخاصة في البلدان الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية. تنادي إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، وبالعمال في المصانع، وتحسين أمورهم المعيشية والصحية، مثل كتابات روبرت وين 1771. وكتاب ثورة الشعوب لأدم سميث 1776، وكتاب الآلة الاقتصادية. لشارل بابا سنة 1832 وكتاب أندرو في عام 1835، المعنون بفلسفة التصنيع الأثر البالغ في ظهور بعض الأفكار والمبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

لقد أبرز السمات التي تميز بها نظام الإنتاج داخل المصنع هو تقسيم العمل، وزيادة التخصص في الوظائف، وظهرت المنفعة المتبادلة بين أرباب العمل والعمال، إذ أن العمل الجيد وتحسين الإنتاجية يقابله الأجر. أفضل للعمالين، وأرباب أعلى لأصحاب العمل.¹

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003. ط 1 ص 22

المرحلة الثالثة. ما بين الحربين العالميتين.

قبل 1914، لم تكن وظيفة إدارة الأفراد موجودة، حيث أن إدارة العمال والأفراد العاملين كانت تتم من خلال أصحاب المصانع بطريقة مباشرة وبدأت تحتل مكانتها في مؤسسات تلك الفترة. نظراً لحدوث عجز كبير في اليد العاملة المؤهلة، وذلك لضرورة الوصول بالإنتاج إلى أقصى حده. وكانت أكبر المشاكل التي تواجه المؤسسات هي عملية اختيار الأفراد الجدد وتلقينهم أصول الصناعة وتدريبهم على عملياتها. وهذا عملاً بتعاليم الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلر إلى ما أسماه بالأسس الأربعة.

وهذه الأساليب هي التعاون الحقيقي في الإدارة، الاختيار العلمي للموظفين، الاهتمام بالتنمية وتطوير العاملين، وتعليمهم، التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.¹

المرحلة الرابعة ما بعد الحرب العالمية الثانية.

اتسمت هذه المرحلة بتغييرات عديدة على المستوى العالمي، حيث ظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال، وهو تخصص إدارة الأفراد، له مبادئ وأصول تدرس في الجامعات. زيادة تدخل الحكومات في تحديد شروط استخدام حيث أدى إلى مجموعة من المتغيرات، هي:

- تنامي شعور الحكومة بقيمة وأهمية الأعداد الواسعة من الأفراد والذين ساهموا في الدفاع عن وطنهم، فأصبحت قضايا حقوقهم مسؤولية أساسية للحكومة التي جندتهم واستخدمتهم في الحرب.
- تنامي قوة العمل وتنامي نقاباتها جعل منهم قوة سياسية مهمة استدعت تهتم الحكومة بهذه القوة وتنظيمها.
- تنامي أثر العمال على حالة الاقتصاد عموماً. حيث أصبح وضع الاقتصاد يتأثر بشروط الاستخدام ومستوى الأجور ومعدلات البطالة.²

المرحلة الخامسة عصر إدارة الموارد البشرية.

مع بداية القرن الـ20، أصبح لإدارة الموارد البشرية مكانة مهمة بالمؤسسة، حيث تطورت وظائفها وواجباتها خاصة في المؤسسات الكبيرة في تلك الفترة، حيث زاد الاهتمام بتنمية وإسهامات الأفراد وتحفيزهم بكيفية تؤهلهم وتمكنهم من تعظيم النتائج. كما أصبحت هذه الإدارة تدار من طرف المحترفين وأصحاب المؤهلات العالية، مما انعكس إيجاباً على مكانة هذه الوظيفة، وتعدى الأمر إلى أبعد من ذلك، حيث أن مدير إدارة الموارد البشرية أصبح أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الاستراتيجية في المنظمة.³

الموارد البشرية من 1980 إلى الوقت الحاضر.

نرمز إلى مصطلح إدارة الموارد البشرية بالمصطلح HRM. وهذا التغيير من إدارة الأفراد والموارد البشرية ليس تغييراً في الاسم والمسمى بل في الخصائص وعمل ودور هذه الإدارة في المنظمة. كالآتي:

1. كان الهيكل التنظيمي للإدارة الأفراد مركزي وميكانيكي، بينما أصبح في إدارة الموارد البشرية مركزي ولا مركزي وذا مرونة عالية.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص22

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، الأردن، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ط1، ص55

³ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار البازوري للنشر والتوزيع، 2010

2. تغيير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع أطرافها العامة الإدارة العليا إلى دور المخطط والمنفذ في آن واحد، من خلال مشاركتها الإدارة العليا في التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة، وعلى أساس التوقعات أو التنبؤات المستقبلية.
3. مدير إدارة الأفراد لا يشارك الإدارة العليا في وضع السياسة العامة للمنظمة، أما مدير إدارة الموارد البشرية هو أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الاستراتيجية في المنظمة.
4. وظائف إدارة الموارد البشرية، إلا أنها كانت تتميز بالنشاط الضيق، وذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمنظمة، بينما وظائف إدارة الموارد البشرية تتميز بالنشاط والتكيف الدائم مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
5. كان عمل إدارة الأفراد على الأغلب استشاريا للإدارة العليا. في بعض الأحيان تنفيذ. إلا أن عمل إدارة الموارد البشرية الآن اختصاص واحتراف واستشارة أي التنوع والتكامل في الأدوار، ونطلق على الذين يعملون في إدارة الموارد البشرية أفراد متعددي المهارات.
6. يتميز العاملون في إدارة الموارد البشرية بالرقابة الذاتية، والولاء والإرشاد للعمل، وأهل للثقة على عكس ما كانت عليه إدارة الأفراد.
7. أصبح العاملون في إدارة الموارد البشرية في العمل مورد أساسي. تنافي من موارد المنظمة.

ويلاحظ، من خلال. تتبع التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية أنها استغرقت ما يقارب القرن حتى حققت نضجا فكريا وعلميا كان في اتساق مع التطور الفكري والتقني للإنسان، والذي بلغ ذروته في العقد الأخير للقرن الـ 20 وبداية هذا القرن. لقد أحدثت التطورات التكنولوجية للمعلومات والاتصالات. تقارب بين الشعوب، والتقاء الفكر والمفكرين، ولعبت بذلك شبكة الإنترنت كإحدى ثورات التكنولوجيا. المحور الأساسي في تواصل الشعوب وتبادلهم الثقافي والحضاري والفكري، وهذا يدعو إلى استمرارية التطور، الفكر الإداري لمجارات التطورات المتسارعة. التي أصبح العالم كله ميدانا واسعا، لها بكل ما فيه من اختلافات ثقافية وفكرية واقتصادية، حيث لم يعد الزمان والمكان يشكلان عائقا أمام التواصل للإنسان.

المحور الأول. التطور التاريخي لمفهوم إدارة الموارد البشرية.

المرحلة الأولى تطور الحياة الصناعية الغربية، وظهور تأثير الثورة الصناعية.

كانت الأنشطة الصناعية قبل الثورة الصناعية تمارس يدويا في المنازل، وبأدوات بسيطة. محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، لذا بدأت المشاكل الإنسانية المتعلقة بجانب الموارد البشرية مع البدايات الأولى لعصر النهضة الصناعية التطور الصناعي¹. مما دعا إلى ظهور توظيف الكثير من الأيدي العاملة المتخصصة بدرجة كبيرة وبأعداد كبرى، خاصة مع تنامي الصناعات. كثيفة الاستخدام للطاقة البشرية من العمالة الماهرة والمدرّبة، ومنها بدأت الكثير في الممارسات. إدارة الموارد البشرية في الظهور، خاصة مع ما صاحبها من مشكلات تنظيمية واجتماعية وإنسانية، شابت أداء الموارد البشرية العاملة. والتي استدعت بالضرورة التعامل معها بمستوى الحرفية المطلوبة، خاصة في ظل ما يستهلكه المورد البشري من موارد المنظمة المادية الأجور والحوافز بدرجة كبيرة، خاصة مع احتياجات المصانع إلى أعداد كبيرة في العاملين ذوي المهارات لتشغيل الآليات في بادئ الأمر.²

ومع إحلال الآلة محل الإنسان تدريجيا، بدأت ممارسات الموارد البشرية تأخذ في الحسبان مسألة التقدير الدقيق لأعداد الموارد البشرية العاملة بالمنظمات الصناعية تحت تأثير العديد من المتغيرات. منها، على سبيل المثال.

- زيادة التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- إنشاء المصانع كبيرة الحجم ومتعددة النشاط.
- مع التطور التدريجي. للفن الإنتاجي المستخدم والعامل التكنولوجي. حلت الآلة مكان العامل، وأصبح العامل في نظر الإدارة مجرد سلعة تباع وتشتري.³
- وبذلك نلاحظ أن مرحلة ما قبل الثورة الصناعية 1771 تميزت كون المجتمعات لم تكن معتادة على التغيير السريع، كما أنها لم تكن الهيكل الاجتماعية مرنة بدرجة كبيرة.
- وترى عكس ذلك على النظر للمورد البشري على أنه كائن شامل يقوم بمهام كلية فالنجار مثلا كان يقوم بصناعة المنتجات الخشبية ويقوم. بتوفير المواد الخام وغيرها، واعتبرت العامل سلعة للشراء والبيع.

المرحلة الثانية حركة الإدارة العلمية وإسهامات التيار الكلاسيكي فريدريك

تايلور.

تميزت هذه المرحلة باهتمامها بتحديد المواصفات اللازمة توفرها في العاملين، وتحديد مستوى القدرات والمهارات الحاكمة لأداء العامل، بالإضافة إلى اهتمامها بالدراسات والبحوث التي تركز عليها زيادة الإنتاجية وأداء الوظيفة بأفضل الطرق المناسبة. لذلك، عمليات تدريب العاملين وتطوير الأداء وصولا للمستوى المطلوب.

¹ عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، القاهرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009 ص17

² عبد الحميد المعزبي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، القاهرة، المكتبة العصرية، 2007، ص23

³ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002 ص 21

يعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية في عام 1890 حتى بداية الحرب العالمية الأولى حيث إسهامات فريدريك تايلور أبو الإدارة العلمية في التطورات العامة التي ساهمت في ظهور أهمية الإدارة الموارد البشرية. حيث تعتبر المبادئ العلمية التي أرساها تايلور بمثابة الحجر الأساس للكثير من الممارسات الموارد البشرية في الوقت الحالي من خلال تأكيده على الآتي¹:

- الاهتمام بتعليم وتنمية وتطوير الموارد البشرية².

- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموظفين.

- التأكيد على فكرة التحفيز الحافز المادي كأداة لرفع مستويات الأداء الفردي.

- التأكيد على تطوير الحقيقي للإدارة من خلال استبعاد الأساليب التجريبية والعشوائية في الإدارة التي تعتمد على التخمين والتجربة والخطأ، وتبني الأساليب العلمية المنطقية³.

وبالرغم من هذه الأساليب والمبادئ، تبذل للقارئ بمثابة مبادئ بديهية، إلا أنها كانت في حينها. تعد بمثابة ثورة كبيرة في عالم الإدارة وممارسات الموارد البشرية بالمجتمعات الغربية حديثة العهد بالتصنيع المتقدم.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العالمية وبوادر تيار المدرسة السلوكية.

يرى الكثير من المتخصصين في دراسات الموارد البشرية أن ظهور النقابات والاتحادات العالمية كانت نتيجة مباشرة لممارسات أرباب العمل السلبية تجاه الموارد البشرية من استغلال للمجهود وعدد ساعات العمل. المفرطة بدون مقابل عن الساعات الزائدة عن العمل الطبيعي، من ما استدعى وجود تنظيمات تهدف للدفاع عن المصالح وحقوق الموارد البشرية، دون استثناء، وذلك من جمعيات ونقابات مهنية وعمالية، حيث مارست دورها من خلال الدعوات المتصاعدة لزيادة جو أجور العمال وخفض ساعات العمل وتحسين ظروف العمل، ومنح العمال الحق في التعبير عن حقوقهم والمطالبة بها، حيث أصبح الإضراب عن العمل. المقاطعة وسائل الضغط في مواجهة الممارسات الجائرة في حق المورد البشري العامل⁴.

المرحلة الرابعة، الحرب العالمية الأولى

. انطلاقاً مما سبق في المرحلة السابقة، فقد دأبت أقسام إدارة شؤون الأفراد على تنظيم لشؤون العمال والموظفين بالمنظمات الصناعية في الفترة قبل الحرب العالمية الأولى، حيث كانت مهامها متابعة سجلات العاملين المتضمنة المعلومات الأساسية و المتعلقة بالوظيفة من خلال تاريخ التعيين في العمل، المعلومات الصحية عن العاملين، مراجعة وتقييم الأداء. كما اهتم قسم شؤون الأفراد في هذه الفترة بإدارة نظم الأجور والتعيين. متابعة العاملين ذوي الأداء المنخفض. وفي مرحلة ما بعد الحرب العالمية الأولى، ازدادت مجالات الاهتمام بالرعاية الصحية الاجتماعية للعمال، حيث أنشئت الكثير من المراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية، ولقد اعتبرت هذه المراكز بمثابة البداية الأولى لظهور وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمعنى الحديث. بالتركيز على البعد الإنساني والاجتماعي للعاملين بالمنظمات. وقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق وأساليب جديدة لاختبار الموظفين قبل تعيينهم، تقاديا للعوامل. القصور في أداء المورد البشري

¹ عبد العزيز علي حسن، مرجع سابق، ص 17-18

² عبد العزيز علي حسن، مرجع سابق، ص 23

³ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ص 22

⁴ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 24

بعد التوظيف، هذا إلى جانب إفادة الإدارة الموارد البشرية من تطورات الإدارة العلمية ونظم التدريب، ومبادئ علم النفس الصناعي.¹

المرحلة الخامسة: ممارسات الإدارة، الموارد البشرية ما بين الحرب العالمية الأولى والحرب العالمية الثانية، وانطلاق تيار المدرسة السلوكية، (حركة العلاقات الاجتماعية والإنسانية.)

بدأت الشركات في مرحلة الحرب العالمية الأولى والثانية بدراسة العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضائهم الوظيفي، وكان التركيز في هذه الفترة. إلى دراسة معدلات الغياب، ومعدلات دورات العمال. وبدأت تظهر أكثر جهود ونفوذ النقابات العمالية لمصلحة العاملين. بهدف تطوير وسائل التعامل مع إدارة الموارد البشرية، وضمنا لحقوقها من حيث التأكيد على ضرورة إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في عمليات سرعة القرار مع الإدارة العليا، وتحملهم للمسؤولية. هذه القرارات على نتائج أعمالهم.

وشهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن بعض التطورات في مجال العلاقات الإنسانية من خلال الاهتمام بالدراسات السلوكية والنفسية للعاملين، وترسيخ مبدأ رضاء العاملين من خلال توفير الظروف المناسبة للعمل. حيث كانت التجارب في المصانع الولايات المتحدة الأمريكية التي أجريت فيه وينستون إليكتريك. عام 1927 بواسطة إلتون مايو أثارا عظيمة لتأكيد هذه المعاني، والكثير من الإفتراضات التيار السلوكي. في إدارة الموارد البشرية ونظرية السلوك التنظيمي، من خلال التأكيد على البعد الإنساني والاجتماعي. في ممارسة إدارة الموارد البشرية.²

المرحلة السادسة: إدارة الموارد البشرية من بعد الفترة الحرب العالمية الثانية، إلى غاية الوقت الحاضر.

أما في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية في وقتنا هذا، فقد كان لزاما على إدارات الموارد البشرية أن تلتزم وتراعي ما تصدره الدولة من قوانين وتشريعات راعية لحقوق العمال وواجباتهم، وممارسات أصحاب العمل. كم قد اتسع نطاق أعمالها فأصبحت مسؤولة عن تدريب وتنمية مهارات العاملين وتحفيزهم، وإعداد الدراسات والتوصيات المتعلقة بتجديد الحل الأمثل؟ لأجل العامل، ومنظومة حوافزه المادية، وغيرها من المزايا، إضافة إلى أعداد الاختبارات النفسية والسلوكية للمتقدمين لشغل الوظائف وتصنيف العاملين وفقا لمستويات قدراتهم ومهاراتهم، فمعنا لوضعهم في المكان المناسب وفق السمات العقلية والنفسية والجسمانية. هذا بالإضافة إلى اهتمام إدارة الموارد البشرية بمسائل تدعيم القيم، الولاء الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والثقة بين العاملين والقادة، من خلال التركيز على مدخل العلاقات، العمل الرأسية والأفقية.³

يتضح خلال ما سبق أن مفهوم إدارة الموارد البشرية، وما ارتبط من ممارسات وأنشطة، قد تؤثر كثيرا بالعديد من الأحداث الكبرى، سواء على مسرح. البيئة المحلية أو البيئة الدولية للأنظمة الإدارية التي شهدت البدايات الأولى لانطلاق هذا المفهوم، حيث يتنامى على مدار عدة عقود عدة من منطلق إنه يمثل حجر الزاوية في سبيل الأداء الجيد للمنظمات. ومستوى إنتاجيتها على المدى القريب والبعيد، وقدراتها على التنافس في عالم يتسم بظروف عدم التأكد والمخاطرة، لا سيما في بيئة الأعمال.

¹ عبد العزيز حسن، مرجع سابق، ص18

² عبد الحميد المعزبي، مرجع سابق، ص24

³ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص25

أهم النظريات الخاصة بالموارد البشرية.

التحفيز:

يتمثل تسيير الاقتصاد الحسن لدى معظم الدول المتقدمة والمؤسسات الناجحة في مجال تخصصها نتيجة لحسن التسيير والرقابة وتوجيه العمال وتحفيزهم باستخدام جهودهم بإتقان في الأعمال. تمهيدا لهم، لأن العمال يعتبرون كمورد بشري. يستحسن تجنيدهم وتحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم، ويعد موضوع الحوافز أحد أهم المؤشرات الدالة على طبيعة عمل المنظمات الإدارية من حيث التقويم والفاعلية.

خاصة، ما ارتبطت هذه المؤشرات على الأداء الوظيفي وكيفية إدارتها من ضمن بيئة منظمة، ولهذا سوف نتطرق إلى

- أولاً: استراتيجية التحفيز ودورها في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الجزائرية. والتي نتطرق إلى ماهية التحفيز وأنواعه، أسس تحديد ومفهومه. معايير الحكم على نظام الحوافز. ثم التطرق إلى أهم النظريات الحديثة والنظريات المعرفية.

- الإدارة بين البيروقراطية والديمقراطية:

- أولاً، المفهوم البيروقراطي.

- ثانياً، النموذج البيروقراطي.

- الديمقراطية والمشاركة في اتخاذ القرار.

أولاً، استراتيجية التحفيز دورها في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الجزائرية.

1 ماهية التحفيز: لقد اثبتت التجارب أن الموارد البشرية تعتبر من أهم عناصر الانتاج وأكثرها مرونة وتجاوبا في تحقيق الفعالية التنظيمية كمطلب أساسي متوقف إلى درجة كبيرة على مدى توافق الأهداف التنظيمية مع حاجات الافراد و رغباتهم الشخصية حيث الاعتناء بالأهداف التنظيمية على حساب الافراد سيكبح حتما تقدم متطور المؤسسة. وهذا ما يدل على أهمية رأس المال البشري، ولكي يكون استثماره مبنيا على أساس إنساني واقتصادي سليم، لا بد من الاعتماد على نظام متكامل ليحفز الموارد البشرية قصد ترغيب المستخدمين في العمل والاستمرارية فيه، والولاء له. ف المساهمة الفعالة. كل أفراد بالمؤسسة متوقفة على استعدادهم واقتناعهم بضرورة بذل الجهد، يكفي لتحقيق مستوى من الأداء يعمل على رفع في الإنتاجية العمل. وللوصول إلى نتيجة كهذه، يجب أن يكون هناك مبدأ تتخذه إدارة الموارد البشرية لحث هذا العنصر البشري على العمل، وذلك من خلال تحريك إستعداده باستعمال استراتيجية التحفيز.

ويعتبر التحفيز مطلبا هاما داخل المؤسسة، ويعد من الاستراتيجيات الرئيسية في التسيير. والاستثمار للمورد البشري، وناهيك عن الدور الذي يلعبه في حثه على أداء العمل المطلوب. ويمكن تعريفه بأنه حصول الأفراد على الحماس والإقدام في أعمالهم، واكتسابهم الثقة بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب دون شكوى أو تذمر.¹ ويقصد به أيضا تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين عليها زيادة إنتاجيتهم وأدائهم من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة، والسعي نحو إشباعها، شريطة أن تتميز ذلك بالاستمرارية.² أو أنه

¹ مدحت محمد أبو النصر، 2007، إدارة وتنمية الموارد البشرية والاتجاهات الحديثة، مجموعة النيل العربية، مصر ص337

² محمد الصريفي، 2003، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، ص403

ممارسة إدارية تهدف إلى التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات لغرض إشباعها، وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المنظمة.¹ كما يعرف أنه تشجيع الأفراد حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التأثير الخارجي، كأن يعرض عليهم أجرا أعلى، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية. تتصل بوضعية الفرد النفسية.²

ويرى PINDER بأن التحفيز هو مجموعة من القوى و. النشطة التي تصدر داخل الشخص ومن محيطه، وهي تحت العامل على تصرف معين في عمله، وتحدد اتجاهه، وهو بمثابة الأداء المتميز لارتباطه بأداء الفرد لعمله. وعلى هذا الأساس تم التركيز على نظام التقييم الأداء.³ ويمكن أن نستدل ببعض التعريف للحوافز على أنها الوسائل التي توفرها الإدارة أمام العاملين لإثارة رغبتهم ودوافعهم للعمل. أو هي مجموعة من القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال التي تشبع حاجتهم وتوجههم إلى سلوك معين.⁴

وهي عبارة عن محركات خارجية تعمل على إثارة الحاجة وتقوية شدة إلاحها، وقد تكون الحوافز مادية، ك المكافآت وزيادة الراتب... أو معنوية، كزيادة السلطة، أو الحصول على لقب، أو مكتب فخم، وغيرها من الأمور الهامة التي لا تقاس بمعايير مادية.⁵ أو هي عبارة عن عوامل خارجية. تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد التي تتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها. فالحافز هو المثير الخارجي التي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، وتتوقف فاعلية الحوافز على توافقه مع الفرد وحاجته ورغبته.⁶ وهناك من يعرفها بأنها فرص ووسائل توفرها إدارة المنظمة للعاملين. ليشبعوا رغباتهم، وتخلقها لديهم الدافع من أجل الحصول عليها عن طريق العمل والسلوك السليم، وذلك الإشباع حاجيتهم.⁷

ومن خلال استقراء المفاهيم السابقة، يمكن تعريف التحفيز بأنه المنحني التنظيمي الخاص بالمؤسسة والتي تعتمد عليه. إدارة الموارد البشرية إستراتيجية فعالة تسعة من خلاله لإشباع حاجات الفرد وحاجات المؤسسة، ومن ثم الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية عن طريق جملة من الحوافز والمعنوية التي من شأنها التأثير على سلوك العاملين ورفع كفاءتهم وإنتاجيتهم. وتحسين أدائهم، وبالتالي تتحقق أهداف المؤسسة وأهداف العمال في نفس الوقت، فالتحفيز هو تلك القوة التي تحرك طاقة الفرد ببذل مستوى معين من المجهود، وذلك لتحقيق أهداف محددة، فهو يعكس درجة الرغبة والتحمس لإنجاز عمل ما. وهي مجموعة من العوامل التي. تتخذها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم بما يزيد كفاءتهم ودفعهم للعمل بالشكل الذي يحقق لهم الأهداف وحاجياتهم ورغباتهم.⁸

أنواع الحوافز.

على العموم، هذه القوة هي التي يمكن أن نطلق عليها عوامل التحفيز، هي العوامل التي تدفعه بالعامل إلى العمل أو إلى التكاسل والتهاون. ومن المعروف، وما تثبته النظريات أنه يوجد نوعان من عوامل التحفيز.

¹صالح مهدي، محسن العامري، آخرون، 2007، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن
² محمد رفيق الطيب، 1995، مدخل التفسير، أساسيات وطائفة نفسيات، ديوان المطبوعات، الجزائر، ص10
³ وسيلة حمداوي، 2004، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قلمة، الجزائر، ص151
⁴ صلاح الشنواني، 1970، إدارة الأفراد، العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، ص420
⁵ كامل محمد المغربي، 2004، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة، في التنظيم، ط3 دار الفكر، عمان الأردن ص130
⁶ فهيم إبراهيم الطاهر، 2009، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، ص208
⁷ مصطفى نجيب شاويش، 2005، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن ص 208
⁸ Muchielli (Alex) 1981 : la motivation, presse universitaire de France, édition « que suis-je » Paris, p.8

الحوافز المادية: تعتبر من أكثر أنظمة الحوادث شيوعاً، وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجيات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد. ومن أمثلة هذه الحوافز:

1- المكافآت، والزيادة الدورية.

2- المشاركة في الأرباح.

3- أقلمة الحوافز المادية مع نسبة العمل ك ربط الأجر بالإنتاج.

تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى. وتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية. تعتبر الحافز النقدي المادي من أهم الطرق الحوافز في أيامنا هذه، وذلك لأن النقود تشبع كل الحاجيات للإنسان تقريباً. وهي حقيقة واقعة وقابلة للتداول، بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة وزائلة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن النقود تتسق مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل كنشاط. نقدمه العمال وغيرهم لقاء وسائل كالنقود، وهذه الوسائل تهيئ بالتالي أن تشبع حوائجهم الفطرية خارج نطاق عملهم.

ويرجع واعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل إلى أنه عن طريق المال، يشبعه ضروريات الحياة من مأكل ومسكن، كما أنه ضروري للصحة والتعليم، بالإضافة إلى أن توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي يعتمد على المال. إلى حد كبير. ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مما يقوم به من عمل. ويوزعوا هذا الأخير على الإنسان بطرق شتى، ولكل طريقة من هذه الطرق أثره، فيحفز هو دفعه على العمل، ومن هذه الطرق،

الأجر اليومية.

يوجهوا لهذه الطريقة وحي بن يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمل المهر لبذل الجهد أعلى لشعورهم، وإدراكهم بأنهم متساوون من حيث النتيجة، والأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء. إلا أنه على الرغم من ذلك، فإن الطريقة الأجر اليومية، أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي فرصة للعالم لصله إنتاجه إلى مستوى رفيع، بصرف النظر عن الوقت، وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره.

الأجر بالقطعة.

يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال، يرتبط الإنتاج بالمعرفة والصحة والحيوية، وهذه الطريقة تلقي لعيبية الإنتاج على العمال أنفسهم، فإذا زاد فهو في مصلحتهم، وإذا قل انخفض أجره.

الأجر على حسب الخبرة في العمل.

أي كلما كانت الخبرة العامل كثيرة، كلما زادت حاجته، ومع زيادة عدد أفراد أسرته.

وإذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر الحوافز المادية انتشاراً، إلا أن هناك أنواع أخرى، نذكر بعضها على سبيل المثال.

1- العلاوة المستحقة بداية كل عام.

2- العلاوات الاستثنائية.

3- الاشتراك في الأرباح.

4- الأجر التشجيعية.

5- العمولات.

الخدمات التي تشبه الفرد الكثير من الحاجات الأساسية كالخدمات الغذائية والصحية والتعليمية والسكنية.

أسس تحديد نظام الحوافز المادية:

يرى البعض إن من الضروري عند تطبيق نظام الحوافز، وضع النواحي التالية في الحسبان:

قياس الأداء: بوضع كل مجموعة متشابهة معا ليسهل قياس الأداء بالنسبة لكل مجموعة مهنية على حدى. التي يمكن معرفة عدد الوحدات التي يمكن إنجازها في زمن معين. وبطبيعة الحال، فإن كل عمل سواء كان العمل بسيطة أو معقدا طريقة أحسن لأدائه. يمكن التوصل إليها باستخدام أسلوب دراسة الوقت والحركة والذي يؤدي إلى الحركات الهامة وإلغاء الحركات الطائشة. التي لا لزوم لها

قياس النتائج ومعرفتها باستمرار: يجب على المؤسسة التي تضع لنفسها هدفا معينا يستحق بعدها لعمال الأجور التشجيعية، أن دوما على جمع البيانات الخاصة بالإنتاج والمتعلقة بذلك، حتى يمكن للعمال معرفة نتائج جهودهم أولا بأول، وإجراء المقارنات. بين كل الأقسام، ليزيد ذلك من إنتاجهم، وحثهم على العمل.

الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوافز المادية: تواجه الحوافز المادية الكثير من العقبات والصعوبات، ومن أهمها

أن المؤسسة تحتاج إلى الكثير من المراقبين والمفتشين للتفتيش على إنتاج العمال كما وكيفا، لتتمكن من حساب كمية الإنتاج التي تستحق أجور حافزة عليها، ومن ناحية في نيو، فإن المؤسسات تحتاج إلى هذا العدد من المراقبين والمفتشين، ولوقف نسبة التدهور التي يؤول إليه الإنتاج من جراء استخدام هذه الحوافز.

إن تأثير الحوافز المادية يقتصر على مدى حاجة الأفراد إلى النقود، وهذا يرتبط هب أعبائهم العائلية. فعندما يغطي جزء من العمل الذي يقوم به الفرد ويسد احتياجاته، فإن إنتاجيته بعد ذلك تقل.

يختلف أثر الحافز النقدي من مهنة إلى أخرى. ففي حالة الأعمال اليدوية، مثل عمال المحال التجارية الضخمة أو عمال مصانع السيارات الأمريكية، فإنهم لا ينظرون كثيرا للترقية، بل ينظرون أكثر بالمال، أما ذوي المهن ورجال الإدارة في ودون الشهرة والترقية وتحقيق الذات عن الحوافز النقدية نسبيا، إن الحوافز المادية أو النقدية، وخاصة الفردية، تلغي دور الجماعة وتأثيرها الذي قد يصل إلى الطرد منها.

الحوافز المعنوية:

على الرغم من أهمية الحوافز المادية، إلا أنها لا تكفي وحدها. في الأفراد يختلفون في دوافعهم، وعليه فإن نظام الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وسائل تحفيز تتلائم مع دوافع الأفراد ورغباتهم. فتعتبر الحوافز المعنوية. (غير المادية). وكاملة، ومرافقة بالحوافز المادية، فيكون إستخدامها استكمالا للحوافز المادية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء، وعلى أمثلة من ذلك هذه الحوافز:

- ضمان واستقرارية العمل.
- الحوافز الاجتماعية المعنوية.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية.
- المركز والمكانة.

يوجد واتجاه عام كثير يشير إلى أن البواعث المالية النقدية أو نظام الأجور لا يعتبر إلا عاملا واحدا ضمن مجموعة كبيرة من العوامل التي تشير كفاءة العامل الواحد، ولها تأثير ضئيل.

إن العمال ده يهتمون بزيادة في الأجر بالدرجة الأولى، بل يفضلون عليه نواحي أخرى تتمثل بالاطمئنان على المستقبل في عضوية الجماعة. التوحيدي معها، وبناء على ما برهنت عليه التجارب والدراسات، أخذ المسؤولين في مواقع العمل والإنتاج. المسؤولية على عاتقهم، البحث عن حوافز أخرى. تثير قدرات العمل وتربطه بعمله، وهي الحوافز المعنوية، والتي تتمثل في المدح والتشجيع، ووضع أسماء المجدين في لوحات الشرف، أو إعطائهم الأوسمة والمكافآت، ونستدل ببعض من هذه الحوافز.

المدح والتأنيب: حيث يقدم المدح والثناء للأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة السليمة، وتوجيه اللوم والتأنيب للأشخاص عندما يقومون بأداء واجبات. أعمال خاطئة وغير سليمة.

تقديم الموسيقى: يفضل العمال الصناعيون أن تقدم الإدارة لهم الموسيقى لتصاحب قيامهم بعملهم. ولقد وجد أن الموسيقى تزيد من الكفاءة والامتياز في العمل، خاصة عندما يكون العمل أليا ومتكررا في ذاته.

التسهيل الاجتماعي: ويقصد به أن الفرد عند قيامه بعمله وسط مجموعة من زملاء. يقومون بنفس العمل، يكون لذلك أثرا قويا وباعث على زيادة الإنتاج والأداء.

التنافس: ويوجد التنافس عندما يعمل الأفراد على انفراد أو في مجموعات.

المكافآت: يقول باتون في كتابه الناس والنقود والدوافع عام 1961 إن نظام المكافآت ضروري لاجتناب والدفع الأفراد ذوي الخصائص الضرورية للنجاح، أما أوتيس في بحث له عن الأهمية النسبية للمرتبات في داخل الشركة عام 1959، فيرى أن المكافآت تقدم كوسيلة لإرضاء بعض الحاجات الإنسانية الأساسية، وهذا يدفع الناس للعمل بطرق شتة، وتعد صور المكافآت في دراسة أجريت عام 1940 في شركة فلور دار الكهرباء وجد أن المكافآت التي جاءت بعد تفريغ الاستبيان الذي أجري على عمال أحد الأقسام كما يلي

1 إتاحة الفرصة للانتقال من قسم لآخر.

2 الحق في الحصول على الترقية.

3 إتاحة الفرسان للترقية.

4 توحيد الأجور للأعمال الواحدة.

5 الأجر تبعا لتكاليف المعيشة في كل مدينة.

6 عدالة الأجور.

7 أوقات الفراغ.

8 تقديم جميع الخدمات.

نظام الحوافز:

المهام الأساسية لأي مدير مسؤول في الإدارة هو ضمان استمرار الأداء بأعلى الكفاءة والفاعلين، ولكي يتسنى له. فيلكا، يجب أن يفهمها جيدا دوافع وتصرفات، وأنماط وسلوك الموظفين، كيفية التأثير عليها وتوجيهها

نحو الاتجاه المرغوب فيه، وبالتالي كيفية تحفيز هذا الطاقم الوظيفي أو المورد الإستراتيجي بطريقة فعالة يترتب عليه تحقيق أهداف الإدارة والموظف على السواء. وهذا عن طريق وضع نظام حوافز.

مفهوم نظام الحوافز:

الحوافز بالمعنى الواسع، هي مرادفة لكلمة العوائد، أي تلك المواقف أو المثيرات الخارجية التي تثير وتحرك الدوافع، الحاجات والرغبات، فالحوافز في كل الأدوات والخطط والوسائل التي تستخدمها الإدارة. لبدء سلوك معين أو إيقافه أو تشجيعه أو تنشيطه أو توجيهه باتجاه أو تغيير شدته، أما الحوافز بالمعنى الضيق فترتبط على الغالب بكلمة نظام، فنقول نظام الحوافز. ويشير هذا النظام إلى مجموع الحوافز ونسبة الإدارة لإثارة دوافع موظفيها.¹

معايير الحكم على نظام الحوافز المطبق في الإدارة، وشروط نجاحه:

يوجد ثلاثة معايير جوهرية للحكم على نظام الحوافز المطبق في الإدارة، وهي:

الأداء الوظيفي: حيث كلما كان الأداء الوظيفي أعلى مما هو عليه، ويتناسب مع الأداء المرغوب فيه، والذي عليه أساسه، تمنح الحوافز المطبقة في الإدارة فعال وراشد.

وينبغي أن يتم قياس الأداء بمقاييس دقيقة موضوعية، لغرض تحديد مدى استحقاق كل فرد لهذه الحوافز، ونسبة ما تستوحيه منها، وفقاً للأداء المنجز من قبله.

الرضا الوظيفي:

إن من أهم المواضيع والمعايير أو المقاييس التي نقيس بها فعالية نظام التحفيز هو مدى قبول الموظف لوظيفته ورضاه عنها، وهذا يظهر خلال الروح المعنوية العالية والرغبة في القيام بالمهام على أحسن صورة.²

دور المدير في التحفيز:

ومن المعايير الأساسية التي نحكم من خلالها على فعالية النظام الحوافز قدرة المدير أو المسؤول على تحفيز موظفيه، سواء بما يتعلق بقدراته الذاتية بالفطنة والذكاء واحترام الآخر. وتقدير ما يبذله من جهد، وأن يكون المدير هو القدوة الحسنة، والمثل الأعلى، وانعكاس لما يريد أن يقوم به الموظف من سلوك مرغوب فيه، وكذلك القدرات الموضوعية، كأن يكون لديه الإمكانيات والوسائل الضرورية لتحفيز، وتكون واضحة ومفهومة وموضوعية. بحيث تسهل على أي موظف مهما كان مستواه أن يفهمه.³

زيادة فعالية نظام الحوافز وتصميمه على أسس عقلانية موضوعية ورشيده. يجب على الإدارة الالتزام بالأسس والقواعد التالية:

الوضوح والبعد عن التعقيد:

نظام الحوافز الرشيد لا يكون مجهول المعالم لدى الموظفين، بل على العكس من ذلك يجب أن يكون واضحاً ومفهوماً من حيث الإجراءات والخطوات، بما يجعله أقرب إلى تحقيق أهداف الإدارة والموظف إلى حد سواء.

إشراك الموظفين في تصميم النظام:

إن إشراك الموظفين في برامج وخطط التحفيز وسيلة فعالة من أجل ترشيد النظام، وزيادة ثقة الموظف واقتناعه بموضوعية هذا النظام وعدالته، لأنه شارك في تصميمه.

¹ عبد الباري إبراهيم، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1 2008، ص411

² يوسف حجم الطائي، وزييد عبد الحكم الفضل، آخرون، إدارة الموارد البشرية، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006 ص422

³ يوسف حجم الطائي، المرجع نفسه، ص417

ربط هدف النظام بأهداف الإدارة والموظف معا:

إن الغاية من تصميم نظام الحوافز المادية والمعنوية، وتحقيق أهداف معينة، وهذه الأخيرة لا يجب أن تراعي مصالح الإدارة وتتجاهل مصلحة الموظف بالإيجاب، وربط هدف الإدارة بهدف موظفيها.

التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية:

إن خلق هذا النوع من التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية يجعلون من النظام أكثر رشداً وعقلانياً. وقد أثبتت دراسات كثيرة أن تجاهل أحد الطرفين يؤدي إلى فقدان التوازن، وبالتالي فشل النظام، لأن النظام الذي يعتمد على الحوافز المادية دون المعنوية قد يسبب انعكاسات سلبية.

تقسيم نظام الحوافز وتطويره:

إن التقييم الدقيق المستمر لنظام الحوافز ومواكبته لكل التغييرات الحاصلة في بيئة أو خارجها، يجعله أكثر رشداً وعقلانياً، وإذا أراد المدير أو المسؤول عن تصميم نظام الحوافز معرفته إذا ما كان هذا النظام فعالاً وراشداً يجب أن يطرحه على نفسه الأسئلة التالية:

هل نظام الحوافز يحقق الأهداف المرجوة؟

ما مدى مواكبة هذا النظام للتغييرات الحاصلة؟ في سنة؟ أو خارجها.¹

وفي الأخير، يمكن القول أن تصميم نظام الحوافز على أسس رشيدة عقلانية، هي خطوة إيجابية تؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي، وبالتالي تحقيق الإدارة. والمدراء المسؤولون الاسترشاد بنظرية الحوافز المختلفة والاستفادة منها لتحفيز الموظفين وتحقيق أداء المرتفع، وكفاءة عالية.

النظريات الحديثة:

يوجدون مجموعة كبيرة من النظريات الحديثة حول موضوع الحوافز، إلا أننا سنحاول التعرف على أهم النظريات الحديثة، ويمكن تصنيفها إلى مجموعتين نظرية الحاجات ونظرية المعرفة.

نظريات الحاجة: هي تلك النظريات التي تركز عليها حاجات الفرد، وحوافز ي إشباعها، وسنتعرف على أهمها. فنظرية ماسلو نظرية الحاجة الإنجاز.

أولاً، نظرية التدرج الحاجات: تعود هذه النظرية إلى عالم النفس الأمريكي إبراهيم ماسلو. *Abraham Maslo* ودعا نظريته في الدافعية عام 1943، وتعتبر من أهم الدراسات. التي تصدرت لدراسة موضوع دوافع السلوك البشري، وتعتبر نقطة البداية المنظمة لدراسة موضوع الدافعية.

تعتبر نظرية ماسلو من النظريات الإنسانية التي تدور حول الفرد والتي تعني بالمحتوى. حيث لاحظ الطبيعة المتدرجة لأهداف السلوك الإنساني.

ومن ناحية أخرى، دافع عن مفهوم الحاجة وأكد أن دراسة الدوافع إنما تبدأ بدراسة وتفهم الحاجات الإنسانية.²

تصنيف ماسلو للحاجات: يفترض ماسلو أن الدافعية الإنسانية تنمو على نحو هرمي بإنجاز الحاجات ذات المستوى مرتفع، كحاجات تحقيق الذات. غير أن هذه الحاجات، تتبدى في سلوك الفرد إلا بعد إشباع الحاجات الأدنى الحاجات البيولوجية والأمنية، فأقوى الحاجات الفيزيولوجية، وحاجات الأمن والسلامة.

¹ حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، القيادة، القاهرة 2010، ص75

² نبيل أرسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، القاهرة، دار النهضة العربية، 1978، ص43

وإذا حصل تعارض بين الحاجات الدنيا وبين الحاجات العليا بنفس القوة، فالحاجات والدنيا التي تسيطر تظهر حتى يتم إشباعها.¹

الحاجات الفيزيولوجية:

تعتبر الحاجات المحور الأساسي الذي تنطلق منه نظرية ماسلو في الدافعية حيث أن إشباع هذه الحاجات يعتبر ضروريا للحفاظ بقاء الفرد. وكذلك للحفاظ على نوعه. وتتسم الحاجات الفيزيولوجية بكونها حاجات فطرية عامة. يشترك في الحاجة إليها جميع الأفراد باختلاف بيئاتهم وأجناسهم. وأعمارهم، لأنها حاجات عضوية مرتبطة بشروط خاصة تتعلق بجسم الكائن الحي، والحفاظ على توازنه.² ويمكن حصر لك الحاجات بالحاجة إلى الغذاء والماء، والنوم، والراحة، والجنس، والهواء، والحرارة، والسكن، والملبس، وتعتبره تلك الحاجات من أكثر الحاجات إلحاحا وقوة في عندما يحرم منها، تصبح كل حاجاته وكأنها غير موجودة. الشخص الجائع ستجده كل دوافعه للبحث عن الطعام والحصول عليه، ويبقى كذلك حتى يجد الطعام ويأكل طالما تشبع حاجته الأخرى، وهذا يعني أن إشباع الفرد لحاجاته العضوية سيحرره من سيطرتها وتأثيرها على دوافعه، وبالتالي على سلوكه. كتب تمنحه فرصة لحاجات أخرى.

حاجات الأمن:

تشير هذه الحاجات إلى رغبة الفرد في السلامة، الأمن والطمأنينة، وفي تجنب القلق والاضطراب والخوف، وحاجة الإنسان إلى الأمن، قد تولد لديه نزعة إلى الادخار. مما يؤدي إلى مضاعفة الجهد وتوفير الأمن النفسي للفرد من شعوره بأنه قادر على الإبقاء على علاقات مشبعة ومتزنة مع الناس كأفراد الأسرة والأصدقاء وزملاء العمل.

حاجات الحب والانتماء: اطلعوا على هذه الحاجات أحيانا الحاجات الاجتماعية، وتتطوي على رغبة في إنشاء علاقات وجدانية وعاطفية مع الآخرين. بعامية، ومع الأفراد والمجموعات الهامة في حياة الفرد بخاصة، وتتبدل هذه الحاجات في شعور الذي يعانيه الفرد لدى غياب أصدقائه وأحبائه. أو المقربين لديه.³

ويعتقد ماسلو أن مساهمة الفرد في الحياة الاجتماعية محددة أو مدفوعة بحاجته للحب والانتماء والتعارف، وأن حالات العصيان والتمرد، بخاصة عند الشباب، قد تنجم من عدم إشباع مثل هذه الحاجات.

حاجات التقدير واحترام الذات: تعكس تلك الحاجات رغبة الفرد في احترام الذات أو النفس واحترام الغير له بصورة مستمرة، وكذلك رغبة الفرد في الشعور بأهميته وقيمه للآخرين. وكذا اعتراف الآخرين بتلك الأهمية والقيمة، بحيث يرونه ويقرون له بذلك، ف يمنحونه الاحترام والتقدير، ولكن لا بد أن يستند ذلك الاحترام والتقدير على القدرة الفعلية والحقيقية التي يملكها الشخص، والتي تعكس إمكاناته وقدراته على الإنجاز في العمل. فهي سبيل لحصول الفرد على احترام الآخرين وتقديرهم، وبدونها تصبح الرغبات من باب الأحلام والتمنيات.

حاجات تحقيق الذات:

يقصد ما سلوب تحقيق الذات الاستغلال الأمثل للطاقات إمكانية الفرد وسلوكه بصورة عفوية، كما هي حقيقية كما يريد الآخرون في الشخص الذي يحقق ذاته. ليس بتقليد ذاته كما هي. أو بثقة بنفسه، والسير بناء على معتقدات ثابتة يؤمن بها. ولا يعني ذلك أنه من حقق ذاته، يخالف الأنماط الاجتماعية أو العرف السائد، إنما يسيرها إذا خالفت مع لديه من مبادئ.

¹ علي أحمد عبد الرحمن عباصرة، القيادة الدافعية في الإدارة التربوية، عمان دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2006 ص97

² علي أحمد عبد الرحمن عباصرة، المرجع نفسه، ص 98

³ علي أحمد عبد الرحمن عباصرة، مرجع سابق، ص 100

ويعتبر عمل الفرد أو وظيفته المجال الأساس لتحقيق هذه الحاجة، فإن كان ذلك العمل لا يوفر أجواء ملائمة لتحقيق ذات الفرد، فهذا من شأنه أن يحقق توترات نفسية الذي يمارس عليه ضغطاً مستمراً قد يؤدي بها. بالإحباط، لذلك يستلزم وضع الفرد في المكان أداء العمل الذي يتناسب مع ميوله واستعداداته ومؤهلاته وتخصصه العلمي أو الفني أو المهني.¹

حاجات المعرفة، الفهم:

تشير هذه الحاجات إلى الرغبة المستمرة في الفهم والمعرفة، وتظهر واضحة في النشاطات الاستطلاعية. وفي البحث عن المزيد، وعن المعرفة والحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات، ويرى ماسلو ان حاجات الفهم والمعرفة أكثر وضوحاً عند البعض الأفراد عن غيرهم، فعندما تكون الحاجات قوية. سيرافقها في الممارسة المنهجية القائمة على التحليل والتنظيم والبحث في العلاقات. ويلعب هذا النوع من الحاجات دوراً حيوياً في سلوك الأفراد الأقدمي، لأن عملية انتشارها وتعزيزها تمكنهم من اكتساب المعرفة. وأصول التفكير العلمي، اعتماداً على دوافع ذاتية داخلية.

الحاجات الجمالية:

تدل الحاجات الجمالية على الرغبة في القيم الجمالية، وتجلي لدى بعض الأفراد في إقبالهم وتفضيلهم للترتيب والنظام والإتساق والكمال سواء في الموضوعات أو الأوضاع أو النشاطات، وكذلك في نزعتهم إلى تجنب الأوضاع القبيحة. التي تسود فيها الفوضى وعدم الإتساق، وعلى الرغم من اعتراف ماسلو بصعوبة فهم طبيعة الحاجات الجمالية، إلا أنه يعتقد أن الفرد النسوي الذي يتمتع بصحة النفسية سليمة يسعى إلى البحث عن الجمال بطبيعته، سواء كان طفلاً أو راشداً، وبفضله كقيمة مطلقة. مستقلة عن أي منفعة أخرى مادية.²

يمكن تلخيص نظرية أبعاد هذه النظرية للتدفئة عن العمل والإدارة كما يلي:

- الإنسان يعمل لإشباع عدد من الدوافع، وليس الحصول على الأجر فقط، فهو يعمل لإشباع حاجاته الاجتماعية بالانتماء إلى جماعات، وتحقيق مكانة اجتماعية، والحصول على التقدير، وتعلم مهارات جديدة، وإتقان عمل معين، والإبداع، والإنجاز وغيره من الدوافع لتحقيق الذات. وعلى الرغم من أهمية الدخل، خاصة وأنه يساعده في إشباع حاجاته الأخرى، إلا أنه ليس الدافع الوحيد للعمل، ولهذا فنظام الحوافز الفاعل يجب أن يوفر محفزات لإشباع الحاجات المختلفة، وليس المالية فقط.

تختلف الحاجات المحركة والنشطة من فرض لآخر، كما أنها تتغير لدى الفرد الواحد. قد تكون حاجة الفيزيولوجية والمالية مهمة للفرد ما في تاريخ معين ولكن بعد أشهر يبدأ بالاهتمام بحاجاته للأمن. ولهذا يجب أن يوفر النظام الحوافز. مجموعة من المحفزات تشبع المجاميع المختلفة من الحاجات، كما يجب أن يتسم بالمرونة بحيث يستحب لكل فرد بضوء الحاجات الدافعة لديه.

هذه هي العناصر الأساسية في نظرية ماسلو، وهي تثبت بأن النظام الحوافز الجيد. لإشباع الحاجات المختلفة كما يكون مرناً.³

نظرية ألدرفر في الوجود، الإنتماء والضوء:

نظرية كيلتون ألدرفر. ALDERFER هي صيغة معدلة لنظرية ماسلو. تحاول معالجة النقائص الموجودة فيها، وتدخل عامل التعلم كعامل مهم في تفسير السلوك.

¹ علي أحمد عبد الرحمن عباصرة، مرجع سابق، ص 101

² علي أحمد عبد الرحمن عباصرة، مرجع سابق، ص 101

³ سعاد ناناف البرتوطي، إدارة الموارد البشرية، عمان دار وائل للنشر والتوزيع ط3، 2007، ص362

افتراضات نظرية أدر فر حول حاجات العمل: لا يعتمد أدر فرد نفس فرضيات ماسلو حول الحاجة مع التعديلات التالية.

- 1- تنظيم الحاجات المتعددة للإنسان في ثلاثة، وليس خمس مجاميع، وهي:
 - أ- حاجات الوجود وأساسها الحاجات الفيزيولوجية، وحاجات الأمن في سلم ماسلو.
 - ب- حاجات الانتماء والمكانة الاجتماعية في سلم ماسلو.
- 2- حاجات النمو، والتي أساسها الحاجات الذاتية الخاصة بالفرد ونموه، ولهذا تسمى بنظرية و.ا.ن وجود انتماء، نمو.

3- تختلف هذه المجاميع للحاجات من حيث أهداف وأساليب إشباعها، فالفرد يشبع حاجات الوجود بأشياء مادية يتنافسوا مع الآخرين للحصول عليها. ويشبعوا حاجات الانتماء من خلال التعاون وليس التنافس، أما حاجات النمو فيشبعها بالتعلم. واقتناء أشياء غير مادية، والتميز عن الآخرين.

4- يحصل ترتيب الحاجات وأولوياتها بالنسبة لفرد معين نتيجة عملية التعلم. والتنشئة الاجتماعية. فمثلا، يمكن لفرد ما و كما يحصل في المجتمعات التقليدية، أن يتعلم، أن يعطي المرتبة الأعلى لحاجة الانتماء، مثل الاتصالات المفتوحة، وتبادل الأفكار والمشاعر مع الآخرين، والأبناء لحاجات النمو الأجور. ظروف العمل المادية وما شابهها.

فإذا تعلم أن يعطي الفرد الحاجة النمو مثلا. سيعطي كل جهده. لهم. وستكون هذه الحاجة ملحة له حتى إذا كانت حاجته للبقاء والانتماء غير مشبعة كفاية.

5- إذا أشبع الفرد مجموعة من الحاجات، قد يجدوا صعوبة في البدء بإشباع مجموعة ثابتة، لأنه لا يعرف كيف، ولا يملك المهارات والتعليم الضروري لإشباعها. فمثلا يشبعوا فرد ما حاجاته للوجود، فيحاول إشباع حاجاته للانتماء، ولكنه يستمر بالتنافس لأنه لا يعرف كيف يتعاون مع الآخرين. في هذه الحالة سيفشل، وهذا يجعله يعرض الفشل بمواصلة إشباع الحاجات التي يملك المهارات إشباعها بأنه يستمر. في إشباع حاجاته المادية التي يعرف كيف يشبعها، فيصبح الإشباع نوعا من الشجع. والإشباع الضار المبالغ فيه.

3 نظرية الحاجة للإنجاز: تعد هذه النظرية من النظريات الحديثة نسبيا، وتركز على الحاجة للإنجاز التي تعني حاجات الفرد لتحقيق الكفاءة والتفوق، والتي تبين بأن بعض الأفراد يملكون دافعا ذاتيا داخلي للإنجاز العالي. فلا يحتاجون من يحفزهم، لذلك فهي مهمة جدا بالتحفيز المدراء، وكل فرد تريده المنظمة أن يقدم أداء متميزا، حتى إذا لم يكن هناك من يحثه ويحفزه على ذلك.

النظريات المعرفية.

وهي نظريات تركز على العمليات العقلية التي تحصل بين تعرض لحافز والسعي للحصول عليه. وسنعرف هنا على نظريتين نظرية العدالة ونظرية التوقع.

1 نظرية العدالة:

هذه النظرية تركز على الحاجات الاقتصادية، ولكنها تهتم بالتحليل الذي يحصل في عقل الإنسان، قبل أن يستجيب الحافز المادي، ومن أهم رواد هذه النظرية ستيسي آدمز STACEY ADAMS عام 1963 حيث يرى أن الفرد يعيش درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المتدخلات) في عمله إلى العوائد (المغريات). التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة، وبنفس الظروف، إذا كانت

نتيجة المقارنة عادلة أو تساوت الفئتان، تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا. إذا كانت العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد. لعدم الرضا عن عمله.¹

2 نظرية التوقع:

تمثل هذه النظرية واحدة من النظريات المعرفية. الأهم لتفسير سلوك العمل. وتعزى إلى الأستاذ فكتور فروم VECTOR VROOM وتهتم بتقدير قوة اندفاع فرد للقيام بعمل ما.

تفسر هذه النظرية بسبب قيام الفرد باختبار سلوك معين دون غيره. وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة وأن هذه النتيجة ذات أهمية يعتمدوا على توقعات الفرد، كما يلي.

التوقع الأول: أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.

التوقع الثاني: أن الإنجاز المطلوب سيحقق مكافأة المرغوبة من قبل الفرد، والتي بدورها تشبع حاجاته، بالتالي تحقق الرضى له، وهذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع أن نتيجته تكون منخفضة، وكذلك لن يختار سلوكا تحقق له مكافأة. إشباع حاجاته، لذلك. حفز الفرد للقيام بعمل يعتمد على قوة الرغبة والتوقع.

وبناء على هذه النظرية، فإن الأفراد يتعلمون في تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بأن نوع معين من السلوك سيؤدي إلى تحقيق نتائج معينة، حيث يقوم الأفراد بإجراء مقارنة بين ما يرغبون فيه من نتائج وبين احتمال. أن يحققها في مثل هذه الظروف، فإن الفرد فيلجأوا إلى تحديد مفهوم التكلفة العائدة. فعندما يستحق العائد المتوقع التكاليف المصروفة عليه، فإن هذا سيقود الفرد إلى بذل قصارى جهده من أجل تحقيقه.

تعتبر نظرية التوقع ضمنيا. وسيلة. أو وسيطا لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها، ومثالا على ذلك قد يرغب الفرد في الترقية في وظيفة ليس بهدف الترقية، وإنما بسبب إدراكه أو اعتقاده بأن الترقية هي السبيل الوحيد لتحقيق حاجات التقدير والاحترام، والتميز، والحصول على المردود المادي من أجل الأجر ومراتب.²

وفي الأخير، يمكن القول إن هذه النظريات قد فرصة مبادئ همة وأساليب فنيا. وأفكار تركز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية. ونتائج قد نجحت في حينها ووضعت في مجال التجربة.

¹ سامر جلدة، السلوك التطبيعي والنظريات الإدارية الحديثة، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 2009، ص120

² سامر جلدة، مرجع سابق، ص116

الإدارة بين البيروقراطية والديمقراطية.

ماهية عملية اتخاذ القرار داخل الإدارة:

تعريف عملية اتخاذ القرار:

يتميز المسؤول في المؤسسة عن بقية الموظفين التنفيذيين من خلال اتخاذ القرارات والتحضير لها باستمرار، ولكن ماذا نعني باتخاذ القرار؟

يمكن تعريفه على أنها عملية اختيار بين البدائل للتوصل إلى اختيار بديل المناسب بشأن موضوع معين أو المشكلة. كما يعرف اتخاذ القرار على أنه اختيار بين البدائل ونسق معايير محددة استجابة لموقف معين.¹ وببساطة اتخاذ القرار يعني اختيار بديل جملة في البدائل.²

نستنتج بأن عملية اتخاذ القرارات ما هي إلا مواقف للتأمل والمفاضلة والمناظرة والمراجعة، والنظرة للنتائج التي قد تترتب على قرار ما دون الآخر، كما أن اتخاذ القرار قد يكون لحل مشكلة ما، أو من أجل استغلال فرصة معينة أو معالجة مواقف معينة.

أنواع القرارات.

تتميز القرارات التي يتم اتخاذها على مستوى المؤسسات بتنوع، فمنها الروتين والبسيط، ومنها الاستراتيجية، ومنها التشغيل ومنها المبرمجة. أو المتوقعة. ومنها غير المبرمجة أو غير المتوقعة. وسنحاول في دراستنا هذه الاعتماد على نوعين من التقسيمات والقرارات، حسب كونها مبرمجة أو غير مبرمجة.

القرارات حسب مستواها وأجلها الزمني:

القرارات المبرمجة وغير المبرمجة:

على العموم، تنقسم القرارات إلى نوعين رئيسيين، وذلك باختلاف المشاكل التي تسعى المؤسسة إيجاد حلول مناسبة لها (القرارات المبرمجة وغير المبرمجة)

القرارات المبرمجة:

تتمثل في القرارات التي تعالج مواقف شبيهة يومية متكررة بأسلوب النمطي، أي، وفقا لقواعد مصممة مسبقا. تنبع كلما واجه المسؤول (المدير) نفس الموقف.³

و. ومثل هذه القرارات لا تكلف لوضعها هذا كثيرا في جمع المعلومات واختيار سببها، وتكون درجة البرمجة تامة عندما يتخذ القرار أوتوماتيكيا، ويسمى ذلك القرار الروتيني.⁴ ذلك لأنه يكون إعادة متكررا بطريقة منصفة، محددة، واضحة، وبإمكان التنبؤ بالنتائج بثقة عالية على أساس التجارب السابقة، ومن أمثلتها تلك القرارات الخاصة بطلب مستلزمات الإنتاج، صرف الأجور، الترقيات بالأقدمية.

القرارات غير المبرمجة:

تتمثل في القرارات التي مواقفها لا تتكرر، فهي مواقف متميزة تحدث بشكل عارض. ولا توجد سوابق لمعالجتها، وتزيد درجة تعقيدها، ودرجة المخاطرة المتضمنة، فتنطلب بالتالي قدرا معتبرا من التفكير

¹ أحمد السيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، ص189

² حسن إبراهيم بلوط المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2005، ص166

³ أحمد السيد مصطفى، مرجع سابق، ص 191

⁴ أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال "دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر 2001، ص152

الابتكاري.¹ ومنه، فإن اتخاذ القرار مثل هذه القرارات يتطلب وجود أكبر، لأن الاختيار أصعب، والبدائل قد تكون عديدة، ويجب جمع الكثير من المعلومات لوضع هذه البدائل التي قد تكون عديدة، ويجب جمع الكثير من المعلومات لوضع هذه البدائل. واختيار أفضلها، ومن أمثلتها: قرار دمج الشركة مع أخرى في إنتاج منتج جديد دخول سوق جديد.

القرارات حسب مستواها أو أجلها الزمني:

يمكن تصنيفها من الناحية إلى² قرارات إستراتيجية، قرارات تشغيلية، قرارات تكتيكية.

مراحل وأساليب اتخاذ القرار في الإدارة:

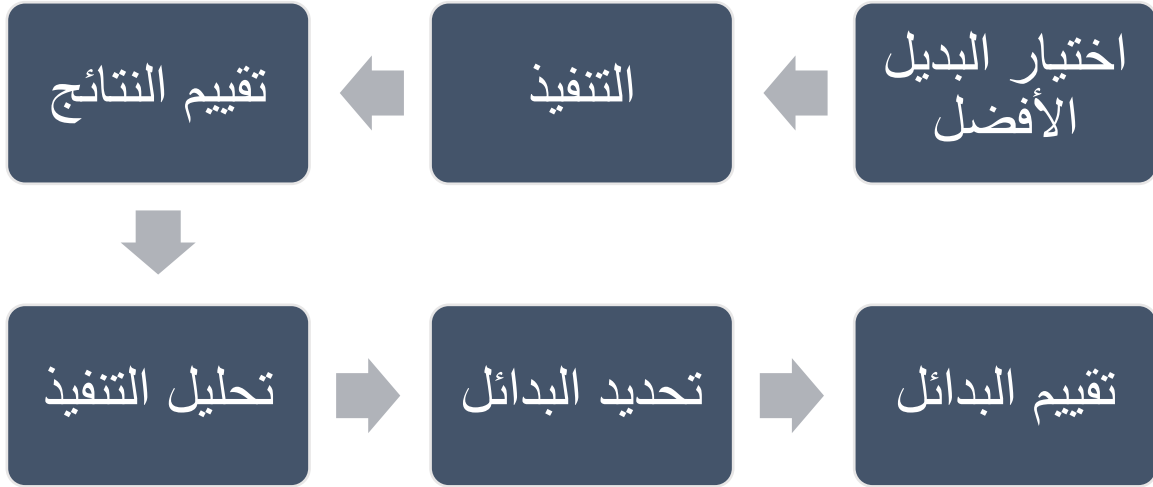
يواجه المسؤولين في المؤسسات مواقف متعددة تتطلب اتخاذ القرارات معينة من أجل استغلال الفرصة مع وحل مشاكل معينة، وهو ما يتطلب التعرف على كيفية الوصول إلى القرار المناسب والأفضل، وهو ما يعني الرشد في. اتخاذ القرار واتباع المنهجية العلمية، وذلك من خلال إتباع الخطوات الأساسية ويوضحها الشكل

¹ أحمد السيد مصطفى، مرجع سابق، ص194

² أحمد السيد مصطفى، مرجع سابق، ص199 بتصرف

رسم توضيحي 3 مراحل اتخاذ القرار

من إعداد الطلبة بالاعتماد على المصدر محمد فريد الصحن، آخرون، مبادئ الإدارة والتنظيم، الدار الجامعة، مصر 1999-
2000 ص 226



مفهوم اتخاذ القرارات في الإدارة:

تحديد وتشخيص المشكلة:

تعتبر بمثابة الخطوة الأولى والأهم، لأن إدراك حدود المشكلة وأبعادها يساعد في عملية اتخاذ القرار. (انخفاض الأداء، مقص المبيعات، شكاوي الزبائن...) قد يتمثل موضوع القرار في مشكلة أي موقف معاكس أو انحراف سلبي بالمؤسسة. في هذه الحالة متواجدة في موقف غير سليم، غير مرغوب، لا بد من التمييز الظاهرة. والمشكلة. إن تحديد وتشخيص المشكلة يتطلب جهداً تحليلياً يشمل ما يلي:

- تحديد المقدمات، والأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة. (كيف نشأت؟)
- تحديد طبيعة المشكلة وفقاً لموضوعها. (المالية البشرية، السلوكية التسويقية)
- تحديد موقع المشكلة ونطاقها (في أي قسم أو إدارة أو ما إذا كانت على مستوى المؤسسة ككل).
- تحديد توقيت ومدى تكرار المشكلة. (عارضة أو متكررة).
- تحديد حجم المشكلة أو نسبة ما حدث من انحراف عن الوضع المرغوب.
- تمييز العامل الحاكم. (الأساسي) والأكثر تأثيراً في المشكلة، والذي ينبغي البدء بمعالجته وتفسيره.
- تحديد الآثار المتوقعة للمشكلة. (انخفاض قدرات العمال، كيف ستؤثر على انخفاض الجودة المنتوج رقم الأعمال؟)
- تحديد مدى ثبات أو تقادم الآثار المتوقعة للمشكلة إن تأخرت معالجتها بقرار أو أكثر.

- تحديد التوقيت المناسب للقرار هل فوراً بعد مهلة للتدبير؟ هل هناك تاريخ محدد؟

- تحديد الهدف أو الأهداف من القرار:

وما على المؤسسة إلا اختيار البديل الذي يسمح بتحقيق الهدف المذكور ومن خصائص الأهداف:

ممكنة التحقيق عملياً على ضوء الموارد المتاحة والقيود المحتملة، موضوعة في قالب كمي قدر الاستطاعة. محددة في إطار زمني.

أهمية اتخاذ القرار:

كلما زادت درجة التعقيد النسبية التي تعمل فيها الإدارة زادت أهمية عملية اتخاذ القرار، والقرار يتعلق بالمستقبل، وبالطبع فإن المستقبل غير مؤكد، فكلما زادت درجة تغيير البيئة التي تعمل فيها، زادت درجة تعقيد عملية اتخاذ القرارات. وتعد عملية صنع القرارات. أحد الأدوار الأساسية التي يمارسها المدير عند أداء وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

إن عملية اتخاذ القرارات تتم لمعالجة مشكلات قائمة، أو المواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع، أو لتحقيق أهداف مرسومة. ويتفق الباحثون والممارسون على أن عملية اتخاذ القرار تنطوي على اختيار. بديل واحد من بين بديلين على الأقل، وذلك يشير إلى الآتي:

ضرورة وجود أكثر من بديل واحد متاح للتصرف، حيث أن وجود بديل واحد يشير إلى عدم وجود مشكلة، ومن ثم لا تجد عملية اختيار أو مفاضلة، ومن ثم لا توجد حاجة لاتخاذ القرار.

يجب أن تكون البدائل المحتملة الحدود، لأن ظروف التأكد تجعل عملية الاختيار شكلية، ومن ثم لا يتحقق جوهر عملية اتخاذ القرار.

وبذلك في أهمية اتخاذ القرار تكمن في حل المشاكل التي تواجه المنشآت في وقتنا الحاضر، من الضروري التوصل إلى قرارات ناجحة تحقق الهدف أو الأهداف المرجوة منها. إنها تعتمد على الطريقة العلمية في حل المشاكل، وتتناول الجوانب المختلفة لإدارة العملية للتنظيم، أو في الخصائص المميزة لبحوث العمليات، أنها تعتمد على منهج متكامل لتحليل المشكلات. ودراساتها، وذلك بالتعرف على الجوانب المختلفة التي تحكم المشكلة المدروسة والأهداف المراد تحقيقها، والبدائل التي تؤدي للوصول إلى هذه الأهداف... الخ، وذلك باستخدام الطرق الكمية الملائمة، وبعد اتخاذ القرار المناسب في ضوء نتائج التحليل الكمي، من ناحية، وبناءاً على التقدير أو الحكم الشخصي لمتخذ القرار. من ناحية أخرى، وذلك لأن الحكم الشخصي لمتخذ القرار يأخذ في عين الاعتبار أيضاً العوامل التي لم تتم صياغتها!¹

كما تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية بأكملها، فهي المحور الذي تدور حوله كل الجوانب اللازمة للتنظيم الإداري.

وتبرز أهمية عملية صناعة القرار من خلال ارتباطها الوثيق بالأفراد والجماعات والمؤسسات بالقرارات تؤثر وتتأثر بالأفراد والجماعات، بالإضافة لزيادة الحاجة لعملية اتخاذ القرار في المنظمات كلما زاد حجم المنظمة وتشتت مهامها، فالقرار الناجح هو ما تسعى إليه المنظمات.

تتعلق المنظمات المختلفة أهمية كبيرة على عمليات اتخاذ القرار. حيث الحقيقة التي تقول أن القرار الخاطيء له تكلفة، وتكتسب هذه العملية أهمية متزايدة بسبب التطورات التي أدخلت على طرق جميع المعلومات وتحليلها

¹ إبراهيم درويش، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، د.ط القاهرة، مصر 1974 ص 89

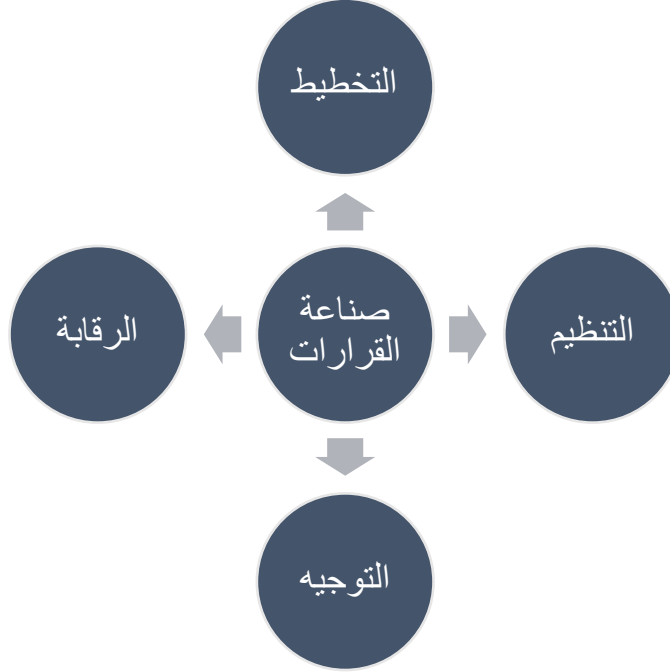
أو تصنيعها وتخزينها. وترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطا مباشرا. وظائف الإدارة، التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية، كما يتم في كل نشاط من أنشطة المنظمات.

ومنه، فإن صناعة واتخاذ القرار هي عملية أساسية وهامة في عمل أي فرد أو مؤسسة. وهي وظيفة المستمرة للمدير، تمثل واجبا غير متوقع في نشاطاته ومهامه. لتحريك وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، كما أنها مهارة أساسية وضرورية لنجاح المدير، وهي معيار يمكن الاعتماد عليه بالتميز بين المدير أو القائد الفعال أو غير الفعال الذي ينعكس بذلك على المؤسسة.¹

¹ إبراهيم الدعليج، أسس الإدارة العامة والإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 100-104

رسم توضيحي 4 كفايات صناعة القرار

من إعداد الطلبة بالاعتماد على المصدر إبراهيم علي رابعة، اتخاذ القرار، موقع الكتروني شبكة الألوكة www.alalukah.net تم تصفح الموقع في 20 ديسمبر 2019 على الساعة 17.00 مساء



تعريف التحول الديمقراطي:

يعتبر مفهوم التحول الديمقراطي من أكثر المفاهيم تداولاً، وأكثر المواضيع التي أصبحت تطرح للنقاش من طرف الباحثين والدارسين، وجاء ذلك كرد فعل بموجة الديمقراطية التي شهدتها العالم مع بداية السبعينات من القرن العشرين، ومع صاحبه من سعي العديد من الأنظمة السياسية في أمريكا اللاتينية وأوروبا الشرقية إلى تبني أنظمة سياسية أكثر، خاصة بعد الظروف الدولية التي نجمت عن صقور الاتحاد السوفيتي وصعود للقوة الأمريكية العاملة على عولمة النموذج الديمقراطي في الدول النامية.

ولأن التحول الديمقراطي مرتبط أساساً بمفهوم الديمقراطية التي اختلفت الرؤى والاتجاهات حولها، فإن التحول الديمقراطي بأن الانتقال من النظام السلطوي. إلى نظام ديمقراطي، وهو كعملية يشير إلى التحول في الأبنية والأهداف والعمليات التي تؤثر على توزيع وممارسات السلطة السياسية.¹ وهو يعتبر عن المرحلة الانتقالية بين نظام غير ديمقراطي. إلى نظام ديمقراطي وفق عملية انتخابية تقوم على أساس التنافس في مناخ يوفر الحريات المدنية والسياسية. وعرفه صامويل هنتنغتون فأشار إلى التحول الديمقراطي على أنه " مجموعة من الحركات الانتقال من النظام غير الديمقراطي إلى النظام الديمقراطي، وتحدث في فترة زمنية محددة، وتقوم في عددها حركات الانتقال في اتجاه المضاد خلال نفس الفترة الزمنية، وهي تشمل إعادة تحولا. ليبراليا أو ديمقراطياً جزئياً في النظام السياسي، وليس تحولا تاماً."²

¹ مينا إسحاق، طانيوس بولس، التحول الديمقراطي في كوريا الجنوبية وأثره في تغيير سياستها الخارجية اتجاه كوريا الشمالية، القاهرة، المكتب العربي للمعارف، 2014، ص14

² صامويل هنتنغتون، الموجة الثالثة، التحول الديمقراطي في أواخر القرن العشرين، عبد الوهاب علوب القاهرة، مركز ابن خلدون للدراسات الانمئية، 1993 ص 64، 65

وقدم اينل سولجين (Solungen Etel) تعريفاً أكثر شمولياً للتحوّل الديمقراطي، فاعتبره حركة النظام السياسي باتجاه الأخذ بالإجراءات التالية: نواب منتخبون عبر انتخابات حرة ونزيهة حق تولي المناصب العامة والوصول إلى السلطة، حرية التعبير، وتوافر المصادر البديلة للمعلومات، مدعومة قانونياً باستقلالية مؤسسية.¹

وهناك إجماع على أن التحوّل الديمقراطي هو عملية يتم بمقتضاها الانتقال من أنظمة تسلطية إلى أنظمة ديمقراطية يتم فيها احترام حقوق الإنسان وتفعيل المواطنة عبر الآليات المتعارف عليها من مساواة وحرية وإعلاء. بحكم القانون.² والانتقال إلى نظام حكم ديمقراطي هو الخطوة العملية الأولى على طريق الديمقراطية. فبموجب الانتقال ليتم العبور في حكم الغلبة الذي يسود فيها خيار وقرار فرد واحد. أو قلة كمصدر وحيد للشرعية. إلى حكم الأغلبية من الشعب الذي يشكل مصدراً للسلطة.

وعموماً في التحوّل الديمقراطي، لا يتعلق فقط بالتغيير السياسي الصرف، ولا يتحقق لمجرد التصويت على القوانين أو تنظيم انتخابات، إنه يحتاج إلى بناء النظام المجتمعي بأكمله، وأن يجعل من التغيير السياسي قاعدة الانطلاق نحو تغيير. يشمل اقتصادي، واجتماعي وفكري، لأن مستقبل الديمقراطية في البلدان الفقيرة و النامية التي لم تحل الجزء الأكبر من سيهام بتحديثها وتحويلها الرأسمالي وتنميتها وتأهلها العلمي والثقافي، معلق بصورة مباشرة بقدرتها على توفير شروط أفضل لمواجهة هذه المهمات والمهام الجديدة. التي تنشأ الثورة التقنية والعلمية.³

متطلبات التحوّل الديمقراطي:

شروط التحوّل الديمقراطي:

تعتبر الشروط المسبقة لأي تحوّل ديمقراطي عن نمط الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية أكثر ملائمة لتجديد نظام الحكم الديمقراطي. وفي هذه الشروط⁴

وكانت هذه الفكرة وراء أطروحة سيمور ليبست (Ipsst Seymour) الشهيرة " كلما كانت الأمة في رخاء وسعة عيش، عظيمة فرصها في الحفاظ على الديمقراطية، حيث يولد التحديث والشروع عوامل مواتية للديمقراطية في التعلم و التمدن والتحضر، و وجود وسائل الإعلام والمواد اللازمة للحد من التوترات الناجمة عن الصراع السياسي وقد فرغ عدد كبير من التحولات والتحليلات التجريبية التي أهتمها فرضية ليبست إلى مساندة هذا الرأي باعتبار داهل (Dahl) عام 1971، الرأي القائل بأنه كلما ارتفع المستوى الاجتماعي والاقتصادي للبلد، أرجوحة احتمالات كونه ديمقراطياً، مسألة لا جدال فيها.⁵

الثقافة السياسية.

البنية الاجتماعية.

وجود بنية مؤسسية.

نخبة، مناضلة.

¹ Etel Solingence, Quandrais of the peace, Jornal of democracy, Vol7, N°3 1996 p140

² عمر فرحاني، معوقات التحوّل الديمقراطي في الوطن العربي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، ع 29، 2008، ص 138

³ إسماعيل فيرة وآخرون، مستقبل الديمقراطية في الجزائر، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 2000، ص 19

⁴ غيورغ سورنس، الديمقراطية والتحوّل الديمقراطي السيرورات والمأمول في عالم متغير، الترجمة عفاف البطانية، بيروت، المركز العربي

للأبحاث ودراسة السياسات، 2015 ص 53-54

⁵ غيورغ سورنس، المرجع نفسه، ص 54

خصائص وأهداف الديمقراطية التشاركية:

للمدقراطية العديء من الخصائص والأهءاف يمكن ذكرها.

- تتبنى الديمقراطية التشاركية مفهوم الديمقراطية في الأسفل والقاعدة أي أن هءي ديمقراطية تسعى لمشاركة المواطن العاءي في عملية صنع القرار الذي يؤثر فيه مباشرة.¹
- الديمقراطية التشاركية آلية مكملة للديمقراطية التمثيلية. النيابة، وليست آلية لإلغائها والحلول مكانها.
- تتم ديمقراطية تشاركية لعملية تفاعلية المباشرة، والنشاط الفعال.

يستخدم مصطلح البيروقراطية بالمعنى الحياء العلمي في الأصل للإشارة إلى ظاهرة المنظمات الرسمية الكبيرة الحجم التي تسير وفقا لقواعد وضوابط رسمية رشيدة. أما في المعنى الشائع في البيروقراطية قد تعني الإدارة بالإجراءات المطولة المستلزمة حرفيا باللوائح، وأيضا البطئ والجمود التنظيمي.

وقء أوضحت الكثير من الدراسات المعاصرة كيف أن الأداء الإداري والتنظيمي للمنظمة الكبيرة التي تسير وفق قواعد وضوابط رسمية تفصيلية، يمكن أن ينحرف بالمنظمة. من مسارات الأداء الفعال، وهذا الانحراف يتحقق حينما تبتعد المنظمة عن أهءافها الرئيسية، وتغرق في شبكة من الإجراءات. واللوائح الجامءة المعقدة التي تعوقها عن تحقيق أهءافها.²

وهناك مفهوم للبيروقراطية يشير إلى أنها إصدار قرارات ولوائح ونظم. من داخل المكاتب المغلقة. والتي تستند في أحكامها على ما لتمييزيائها من معلومات، دون الخروج من حالة الانغلاق والاتصال بالناس، وبالعاملين لتفهم حقيقة المشكلات المراد دراستها، ثم إصدار القرار المناسب له.

فالبيروقراطية بهذا المفهوم تعني الجهاز الإداري الذي يباشر فيه المواطنون نشاطا إداريا متوجها بواسطة المكاتب، ونمط روتيني.³

ثانيا. النموذج البيروقراطي الذي جاء به ماكس فيبر:

يعتبر تحليل فيبر للبيروقراطية امتءاء لتحليله للسلطة القانونية التي اعتبرها مؤشر لنضج علاقات السلطة مع المجتمع. نقءا. اعتبرها فيبر أن المنظمات التي تنشأ في المجتمع الرأسمالي تمثل مرحلة تحول في طبيعة السلطة السائدة في المجتمع. في هذه المنظمات تسيرها اعتبارات عقلانية، وتسودها علاقات تقوم على أساس موضوعية، وهي كذلك، لأن بناء السلطة التي تستند عليه هو السلطة القانونية ذات الطابع الموضوعي الرشيد.⁴

وقء قسم فيبر أنواع السلطة إلى ثلاثة، وهي.

1 السلطة الكاريزماتية أو البطولية: حيث يتمتع القائد أو الحاكم بخاصية فءة متميزة، تعطيني حق السيطرة، وارتبابا، ويكون تبرير السيطرة مستندا إلى أعمال القائد وإنجازاته.

¹ سراغني بوزيد، المجتمع المدني والديمقراطية التشاركية كآليتين لتحقيق التنمية، التجربة البرازيلية نموذجاً، مجلة الباحث للدراسات الأكاءيمية، العءء الثامن، ص 514

² سعاد راغب الخطيب، عبء الرزاق سالم الرحالة، المءءل العلمي الحديث للإدارة العامة، عمان، ءار كنوز المعرفة 2009، ص179

³ عبء العرئز صالح بن جبئور، مبادئ الإدارة العامة، عمان، ءار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1 2009، ص96

⁴ سعاد راغب الخطيب، المرجع نفسه، ص182

2 السلطة التقليدية: يقوم هذا النوع من السلطة على أعراف وتقاليد متعارف عليها ومتفق عليها بين أفراد المجتمع. وبمقتضى هذه الأعراف والتقاليد، يستطيع بعض الأفراد، بحكم مكانتهم الاجتماعية مثل الجنس، القرابة أو غير ذلك، أن يمارسوا نفوذاً أو تأثيراً على الآخرين.

وبالتالي إن النفوذ الذي يمارسه على أساس السلطة الاجتماعية لا يتجددوا بناء على قدرات أو مواهب نادرة فذة، وإنما بناء على مكانة اجتماعية يحددها العرف الاجتماعي. كما أن السلطة التي يمارسها الأكبر سناً على الأصغر سناً، هي نوع من السلطة التقليدية التي تحددها الأعراف. القواعد الاجتماعية.¹

3 السلطة القانونية: تقوم هذه السلطة على أسس موضوعية وتمارسه من خلال المنظمات الرسمية في المجتمع، وتكتسب هذه السلطة مشروعيتها من كون القواعد الرسمية المنظمة لها عادلة، حيث يطيع الناس القانون لاعتقادهم بأنه عادل، وأنه صدر وفقاً لإجراءات عادلة وسليمة. أن المنظمات التي تستند إليها وظيفة اجتماعية. فائز، هذا النوع من السلطة يمارسها انطلاقاً من موقع وظيفي في منظمة رسمية.

ويعتبر فيبر أن السلطة القانونية أكثر أنواع السلطة استقراراً وأكثرها موضوعية ورشداً، وبالتالي فإن تحليله لأنواع السلطة يفترض من أن المجتمع الذي يتبع فيه دائرة ممارسة السلطة القانونية ال تسوده أو تنظمه. مجالات نشاطه منظمات رسمية لها مشروعية قانونية، وهو مجتمع أخضر رشداً أو عقلانية، واستقراراً ذلك الذي تضيف فيه دائرة ممارسة هذه السلطة.²

ومن هنا، فإن تحليل لمنظمات البيروقراطية الرسمية. ينصب أساساً على عناصر و سيمات الموضوعية والرشد الذي تتحقق بها كفاءة هذا النوع من المنظمات. هذه الكفاءة التي تجعل من تلك العناصر و سيمات الرشيد الموضوعية نمطاً مثالياً.

لقد استخلص فيشر عدد من الخصائص من واقع دراسته وتحليله للمنظمات الحكومية الكبرى، وهي:

- توزيع الواجبات الرسمية على أعضاء التنظيم، بمعنى أن يتم توزيع المهام العمل المنوط بالتنظيم ككل، وأن يقوم بتوزيع الوظائف التي يحتويها التنظيم، بحيث يحدد كل وظيفة جزء من هذا العمل يكون شاغلاً مسؤولاً عن القيام به.

- تخصص الوظائف وفق معايير محددة وثابتة، أي أن الوظائف التي يحتويها التنظيم يكون كل منهما متخصصاً في مهام محددة وثابتة، وذلك وفق معايير وقواعد رسمية منظمة لذلك.

- بناء هرمي للسلطة يتضمن تسلسل رئيسياً واضحاً، فالتنظيم يحتوي على مستويات واضحة للسلطة، إشراف على المستويات الأعلى على أداء المستويات الأدنى. كما يتضمن التنظيم توزيعاً واضحاً للسلطة من حيث صداها ومعالجة بما يكفل أداء الواجبات التي يتضمنها الأعمال، ولا تمارس السلطة بصفة شخصية، وإنما بناء على التدرج الهرمي لها. والذي ينبع من إحتياجات العمل.³

- الالتحاق بالموظفين بالتنظيم يتم على أساس التعيين. فالموظف، وفي المنظمة البيروقراطية، لأ، يشغل وظيفته على أساس الانتخاب، وإنما يشغلها على أساس التعاقد للعمل في المنظمة، ويعين الموظف من قبل مستويات أعلى، وهذا التعيين يتم بناء على توافر مؤهلات وخبرات وقدرات فنية لأداء المهام العمل. وفق متطلبات الوظيفة.⁴

¹ سعاد راغب الخطيب، المرجع نفسه، ص183

² سعاد راغب الخطيب، المرجع نفسه، ص184

³ سعاد راغب الخطيب، المرجع نفسه، ص185

⁴ سعاد راغب الخطيب، المرجع نفسه، ص185

- طرق وضوابط محددة لأداء العمل، يتم تحديد طرق وأساليب وإجراءات يتم الالتزام بها. في أداء الأعمال المختلفة في المنظمة. وهذه الطرق والأساليب تمثل قواعد موضوعية ورسمية تطبق بصفة ثابتة ومنظمة، ولا تخضع للاعتبارات الشخصية، فهي تمثل المسارات والطرق التي تحقق بها كفاءة أداء العمل.

- أداء العمل وفقا لتسجيلات ومستندات رسمية، تتم عمليات الاتصال وتبادل المعلومات في المنظمة بصفة رسمية مكتوبة، وكذلك فإن مختلف القواعد المنظمة للعمل توضع في شكل رسمي مكتوب، كما أن مختلف التصرفات التي يتم رصدها. وتسجيلها في مستندات وسجلات تمثل كيانا موضوعيا مستقلا عن الأشخاص العاملين بالتنظيم البيروقراطي، فهي تمثل الضوابط والتصرفات. التنظيمية المتعلقة بالتنظيم ذاته، وليس بأشخاص، ويتكون من مجموعة المستندات المكتوبة وهي كل الوظائف الرسمية ما يعرف بالمكتب، وهذا الأخير له شخصية معنوية وذات مستقلة عن ذاتية الأشخاص القائمين بالعمل في التنظيم.¹

- احترام الوظيفة: وتمثل الوظيفة التي يشغلها الموظف في التنظيم مهنة رئيسية له. فهو بهذا يحترف العمل في المنظمة، وهذا الاحتراف يتضمن أيضا أن يكون له مسار ومستقبل مهني محدد في التنظيم واحتراف الوظيفة أيضا، يعني أن يكون ولاء الموظف لوظيفته، أو للمنظمة التي يعمل فيها².
ويدعم هذا الإحتراف.

- أن يكون. ولاء الموظف للوظيفة. والمصلحة العمل. وإن تعارض هذا مع مصلحته الشخصية.
- أن يحظى موظف في التنظيم باحترام وتقدير وأهمية، وهو يحظى بهذا بناء على التقدير الموضوعي لرؤسائه.

أن يتدرج الموظف في سلك الوظائف بناء على أقدميته وإنجازه في العمل، أو بناء على التقدير الموضوعي لرؤسائه.

أن يحتفظ بوظيفة بصفة دائمة ويتقاضى عنها راتب محدد يحصل عليه بصفة منتظمة، أو يتجدد هذا الراتب بناء على الموقع الموظف في السلم الوظيفي أو الرئاسي، ويحصل الموظف على معاش ثابت عند تقاعده من الخدمة في المنظمة.³

النقد الموجه لنظرية البيروقراطية: لقد وجهت لهذه النظرية عدة انتقادات، ومن أبرزها ما يلي:⁴

التجاوب البطيء: تفتقد البيروقراطية إلى السرعة في التكيف والاستجابة إلى المتغيرات بسبب ضخامة التنظيم والإدارة التي تضم العديد من الأفراد في تنظيم هرمي بعيد عن العلاقات الشخصية التي تعترف بالأهمية والذاتية والإجراءات التي اعتادها الموظف لرفع الكفاءة الإنتاجية. فصار تعبئة روتينيا يصعب الانفكاك منه، كما أن الإجراءات الطويلة والأسرار المكتنبة، وعدم المرونة في التنظيم يؤدي كلها إلى بطء في الاستجابة لعوامل التطور. والتطوير.

التردد في التغيير: تجيبه البيروقراطية تحديا قويا لمسايرة التطور. وتستجيب له، ولكن الاستجابة بطيئة الإرتفاع بسبب التردد، والطبيعة المحافظة في التفكير.

¹ سعاد راغب الخطيب، المرجع نفسه، ص186

² سعاد راغب الخطيب، المرجع نفسه، ص187

³ سعاد راغب الخطيب، مرجع سابق، ص187

⁴ عبد العزيز صالح بن جيتور، مرجع سابق، ص114

وهذا عكس ما تتبعه الإدارة الناجحة في اختيار الأكفاء من الرجال القادرين على التجاوب السريع مع رياح التغيير.¹

الرغبة في التسلط: يسعى أكثر رجالات الإدارة البيروقراطية، خاصة في قمة الهرم، إلى الحصول على المزيد من القوة والنفوذ. هذه الظاهرة جيدة ومحبة لو لم يكن الهدف منها هو السلطة لذاتها. طمعا في الاستحواذ على كل النفوذ، وعلى حساب الأقسام الأخرى.²

¹ عبد العزيز صالح بن جيتور، مرجع سابق، ص 115

² عبد العزيز صالح بن جيتور، مرجع سابق، ص 115

خلاصة الفصل

أصبح المورد البشري حجر الأساس لنجاح أي منظمة، حيث لا يمكن تحقيق الأهداف بدون عمال أكفاء، متكونين، وذوي روح معنوية عالية. ويُعد التكوين أداة استراتيجية لتطوير المهارات والمعارف بما يخدم أهداف المنظمة، إذ يشمل جميع الموظفين بمختلف المستويات، ويُخطط له وفق احتياجات دقيقة لضمان فعاليته.

كما تلعب الروح المعنوية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار دوراً محورياً في تحفيزهم ورفع مردودهم، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي، ويُعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة. فالاستثمار في العنصر البشري، تكويناً وتحفيزاً، هو الطريق نحو التميز والاستدامة.

الجانب التطبيقي

الجانب التطبيقي

تمهيد:

تعتبر مؤسسة مديرية الري لولاية عين تموشنت كغيرها من باقي المؤسسات العمومية الجزائرية التي تسعى الى تحسين ورفع مستوى خدماتها وهي من المؤسسات التي تولي اهتماما بالغا بتحسين مستوى موظفيها خصوصا التقنيين منهم عن طريق التكوين وسوف نتطرق في هذا الفصل الى المؤسسة

مجالات الدراسة:

المجال المكاني: تم إجراء البحث الميداني على مستوى مديرية الري لولاية عين تموشنت.

التعريف بالمؤسسة:

الإطار التشريعي والقانوني:

1-1 الإطار القانوني لتسيير الأمن الداخلي بالمؤسسة: المرسوم التنفيذي رقم 96-158 المؤرخ فيه 04 05 1996 يحدد شروط تطبيق أحكام الأمن الداخلي في المؤسسة المنصوص عليها في الأمر الرقم 95 24 المؤرخ فيه 25-9-1995م، والمتعلق بحماية الأملاك العمومية وأمن الأشخاص فيها.

1-2 الإطار القانوني لتسيير مختلف النشاطات: مرسوم تنفيذي رقم 11 226 مؤرخ فيه 22-6-2011م. يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 02-187 المؤرخ في 26-5-2002م، الذي يحدد قواعد تنظيم مديرية الري الولائية وعملها.

إعداد الدراسات الهندسية بالتشاور مع المديريات المركزية.

تحيين بطاقة نفاط المياه الموجودة على إقليم الولاية ومتابعة الدراسات والتحقيقات التي تساعد على معرفة أحسن للموارد المائية السطحية والجوفية.

تتكون من المديرية الأم وثمانية فروع لها موزعة على تراب الولاية في كل من:

عين تيموشنت المالح. عين الكيحل بني صاف العامرية حمام بوججر عين الأربعاء ولهاصة

تأسست سنة 1985 بعد أن استقلت عن ولاية سيدي بلعباس في نفس السنة. من سنة 1987 إلى غاية 1989. كانت المديرية تسمى بمصلحة تطوير الري.

ثم تحول اسمها إلى مديرية الري من سنة 1989 إلى غاية سنة 2011. وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 187 02 المؤرخ في 13-3-1423هـ الموافق ل26-5-2002م، الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الري الولائية وعملها. نصت في المادة 02 منه على استبدال عبارات مديرية الري الولائية والوزير المكلف بالري والأقسام الفرعية الخاصة بالري المنصوص عليها في أحكام المرسوم التنفيذي رقم 187 02 المذكور أعلاه بمديرية الموارد المائية الولائية. الوزير المكلف بالموارد المائية والأقسام الفرعية الخاصة بالموارد المائية.

تعمل المديرية بواسطة فروعها ومصالحها على النهوض بالموارد المائي والحرص على تزويد الولاية بالمياه الصالحة للشرب بصفة منتظمة وعقلانية، وضمان وسائل التطهير والصيانة الشاملة.

تتكون المديرية من خمسة مصالح:

- مصلحة إدارة الوسائل.
- مصلحة التطهير.
- مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب.
- مصلحة تعبئة الموارد المائية.
- مصلحة الري الفلاحي

عن طريق هذه المصالح، تسعى المديرية إلى القيام بالمهام المسندة إليها على أحسن وجه، طبقا للقوانين والتشريعات المعمول بهما.

بطاقة فنية للمؤسسة

اسم المؤسسة: مديرية الري

تاريخ بداية النشاط الفعلي: سنة 1985

العنوان: الحي الإداري حي الزيتون، عين تيموشنت

رقم الهاتف: 043 77 97 74

رقم الفاكس: 043 77 97 73

البريد الإلكتروني: directionhyd46@yahoo.fr

عدد الطوابق: 03

عدد الموظفين: يقدر العدد الإجمالي لموظفي مديرية الري مع مختلف أقسامها الفرعية الثمانية بـ 241 موظف و 45 عون متعاقد بمجموع كلي 246

المجال الزمني: يعتبر المجال الزمني للدراسة الفترة الزمنية لإجراء الدراسة والبحث الميداني، حيث أن هذه الفترة تختلف باختلاف مجتمع الدراسة

لقد استغرقت هذه المرحلة فترة زمنية معتبرة، والتي امتدت من 30 أبريل إلى 5 ماي
شمل التطبيق الاستمارات على عينة البحث، وذلك للحصول على المعلومات الضرورية.

المنهج المتبع:

المنهج هو مجموعة من الإجراءات والطرق المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة، إن المنهج في العلم هو مسألة جوهرية، كما أن المنهج لا يتحدد بكيفية غامضة، لكنه يكون قائماً على اقتراحات تم التفكير فيها ومراجعتها.¹

إن طبيعة موضوع الدراسة هي التي تحدد لنا المنهج المستخدم فمن خلال موضوع دراستنا الذي يتمحور حول واقع التكوين ودوره في تحسين أداء الإطارات بالمؤسسة الجزائرية، فقد استخدمنا المنهج الكمي لجمع المعطيات وبناء الإحصائيات وإعطاء النسب.

أدوات جمع البيانات:

الاستمارة: هي أداة منهجية يعتمدها الباحث السوسولوجي لجمع المعلومات والمعطيات من أفراد وجماعات بهدف دراسة ظواهر إجتماعية معينة، وفهم سلوكيات أو مواقف داخل مجتمع محدد، وتعد الاستمارة من أهم تقنيات البحث الكمي، وتكمن أهمية الاستمارة في كونها توفر معطيات قابلة للتحليل الإحصائي. مما يمكن الباحث من الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تساعد في تفسير الظواهر الاجتماعية قيد الدراسة.

الملاحظة بالمشاركة:

الملاحظة بالمشاركة هي تقنية بحثية ينبغي أن يقوم الباحث فيها بالدور المشارك في حياة أفراد الجماعة التي ينوي دراستها وأن يقوم بسائر أوجه النشاطات التي يقومون بها في فترة الدراسة. ويستلزم وأن يصبح عضواً منهم يعيشوا ظروف حياتهم. قال تورين: " إن المغزى من المشاركة هو فهم الآخر من خلال تقاسم ظروف مشتركة".²

البرامج:

استخدمنا برنامج SPSS من أجل تحليل أسئلة الاستبيان من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمجاميع لإجابة المبحوثين.

النسب والتكرارات والأساليب الإحصائية:

وذلك لأجل توزيع خصائص أفراد العينة. ثم تحويل النتائج الإحصائية إلى أعمدة بيانية ودوائر نسبية لتوضيح الفوارق بين النسب المحصل عليها. فضلاً عن معرفة نسبة أفراد العينة الذي اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.

الوثائق والسجلات:

تعتبر الوثائق والسجلات ذات أهمية بالغة، وذلك لما توفره من معطيات ومعلومات تساعد الباحث في دراسته للظاهرة. لقد مكنتنا هذه الوثائق من:

- الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.
- الإطار التشريعي والقانوني للمؤسسة.

¹ موريس، أنجس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، (تدريبات علمية)، ط2، ترجمة بوريد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سيعون، دار القصة للنشر، الجزائر. 2004 2006، ص36

² مها كمال، الملاحظة في البحث الاجتماعي من المرحلة التحضيرية إلى مرحلة معالجة النتائج، مجلة العلوم الاجتماعية، عدد 19، 2016، ص117.

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- **الأسلوب الإحصائي:** هو عبارة عن استخدام الطرق الرقمية والرياضية في معالجة البيانات وتحليلها وإعطاء التغيرات المنطقية لها، ويتم ذلك عن طريق جمع البيانات الإحصائية عن الموضوع وعرضها وتحليلها. إذ ال تخلص أي دراسة أو بحث من دراسة تحليلية إحصائية لأصل الظاهرة أو الظواهر المدروسة، من خلال وضع واقعها في قالب رقمي يبرز لنا اتجاهاتها وأسباب حدوثها وعلاقتها بالظواهر الأخرى. والإحصاء يظهر من خلال جمع البيانات بالاستمارة ثم تعريفها في جداول إحصائية تساعد على التفسير والتحليل أكثر لموضوع الدراسة.

ومن هنا تمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية البسيطة التي تساعدنا في العمل الميداني، حسب ما يتلاءم مع طبيعة الدراسة والمنهج المتبع، وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، فقمنا بتوزيع استمارة الاستبيان، بعدها تمت ترجمة المعلومات والمعطيات احصائياً من خلال تحويل اللغة الى أرقام من أجل إعطاء دلالة تدعيمية للدراسة، ثم قمنا بتفريغ البيانات وتحليلها وتفسيرها باستخدام البرنامج الإحصائي spss بهدف الوصول الى دلالات ذات معنى ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، ومن الأساليب الإحصائية نذكر مايلي:

- التكرارات والنسب المئوية: لاستخراج النتائج التي من شأنها مساعدتنا في وصف قياسات الأقسام الأربعة للاستبيان
- التمثيلات البيانية: وذلك باستخدام الدوائر النسبية.

في هذا الفصل تم عرض الجداول وتفرغ البيانات التي قدمها افراد العينة في اجابتهم على استمارة الاستبيان، حيث تم الاعتماد على عينة الدراسة والتي تكونت من 60 استبيان موزعة. مجتمع الدراسة، استرجع منها 45 استبيان قابل للتحليل

- خصائص عينة الدراسة: فيما يلي سوف نتطرق الى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية (الديموغرافية) كالتالي:

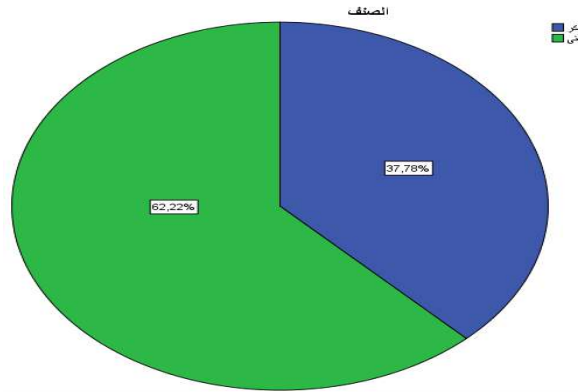
أولاً: الجنس:

جدول 1 الجنس

		الصف			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Vali de Tot al	ذكر	17	37,8	37,8	37,8
	أنثى	28	62,2	62,2	100,0
		45	100,0	100,0	

أظهرت نتائج الإحصاء أن نسبة الإناث ضمن عينة الدراسة بلغت 62.2%، مقابل 37.8% من الذكور، ما يشير إلى هيمنة نسبية للعنصر النسوي في المؤسسة العمومية محل الدراسة. يمكن تفسير هذا التفاوت إما بطبيعة الوظائف المتوفرة في المؤسسة والتي قد تكون أكثر جذباً للنساء، أو نتيجة لسياسات توظيف تراعي النوع الاجتماعي. هذا التوزيع قد يؤثر بدوره على نتائج الدراسة فيما يتعلق بواقع التكوين وأثره على أداء الإطارات، نظراً لاحتمال وجود فروق في الاستفادة من برامج التكوين حسب الجنس.

رسم توضيحي 6 الجنس



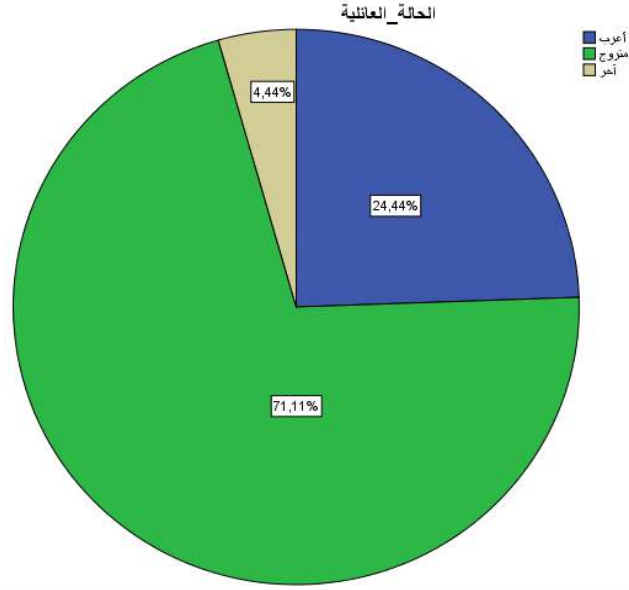
ثانيا : الحالة العائلية :

جدول 2 الحالة العائلية

		الحالة العائلية			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Vali de	أعز ب	11	24,4	24,4	24,4
	متزو ج	32	71,1	71,1	95,6
	آخر د	2	4,4	4,4	100,0
Total		45	100,0	100,0	

تشير نتائج الإحصاء إلى أن أغلبية أفراد العينة متزوجون بنسبة 71.1%، بينما يمثل العزّاب نسبة 24.4%، في حين أن فئة "أخرى" (قد تشمل المطلقين أو الأراامل) تمثل نسبة ضئيلة قدرها 4.4%. تعكس هذه النتائج أن أغلب الإطارات العاملين في المؤسسة العمومية يتمتعون باستقرار عائلي، وهو ما قد يكون له تأثير على مدى التزامهم وتفاعلهم مع برامج التكوين، باعتبار أن الأفراد المتزوجين غالباً ما يكونون أكثر حرصاً على تحسين أدائهم الوظيفي لتحقيق استقرار مهني يدعم استقرارهم الأسري.

رسم توضيحي 7 الحالة العائلية



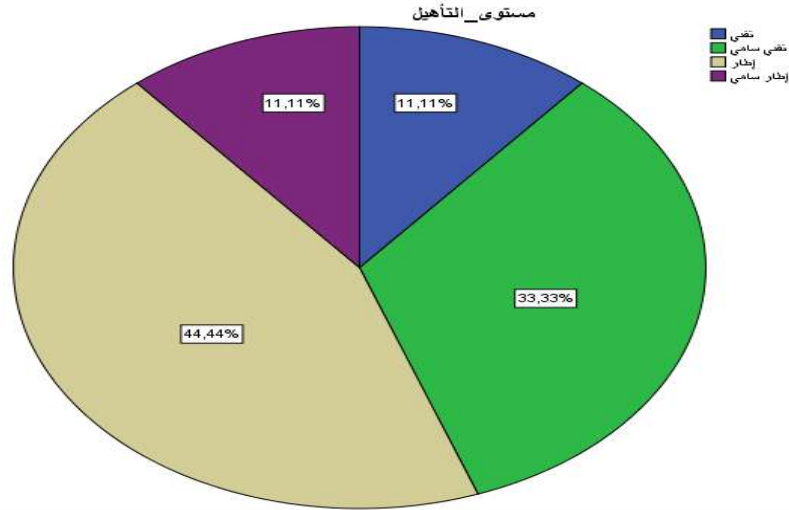
ثالثاً: مستوى التأهيل :

جدول 3 مستوى التأهيل

	Effectifs	Pourcentage	مستوى التأهيل	
			Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تقني	5	11,1	11,1	11,1
تقني سامي	15	33,3	33,3	44,4
إطار	20	44,4	44,4	88,9
إطار سامي	5	11,1	11,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

تُبين نتائج الإحصاء أن فئة الإطارات تُشكل النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة 44.4%، تليها فئة التقنيين الساميين بنسبة 33.3%، في حين توزعت باقي النسب بالتساوي بين فئة التقنيين وفئة الإطارات السامية بنسبة 11.1% لكل منهما. هذا التوزيع يُظهر أن أغلبية العاملين المشمولين بالدراسة ينتمون إلى مستويات تأهيل متوسطة إلى عليا، مما يعكس توفر قاعدة بشرية مؤهلة داخل المؤسسة العمومية. وقد يكون لهذا التنوع في المستويات تأثير مباشر على فعالية برامج التكوين، حيث تختلف احتياجات وتوقعات التكوين بين فئة وأخرى، وهو ما يستوجب موازنة محتوى التكوين مع درجة التأهيل لضمان تحسين الأداء.

رسم توضيحي 8 مستوى التأهيل



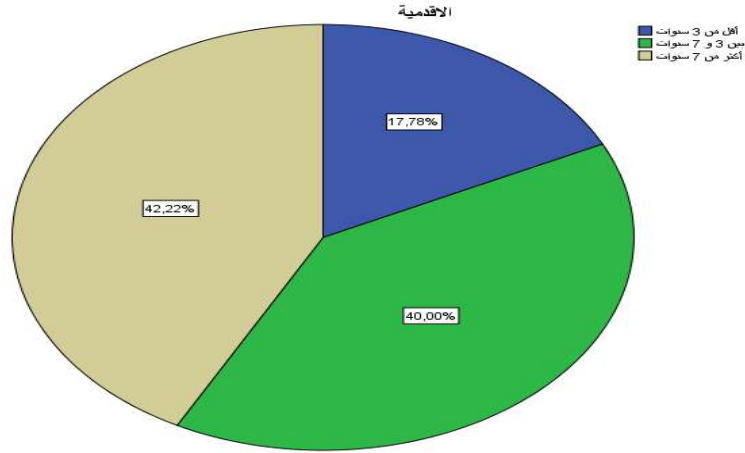
رابعا : الاقدمية:

جدول 4 الاقدمية

الاقدمية				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 3 سنوات	8	17,8	17,8
	بين 3 و 7 سنوات	18	40,0	57,8
	أكثر من 7 سنوات	19	42,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

أظهرت نتائج الإحصاء أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة طويلة داخل المؤسسة، حيث أن 42.2% منهم تفوق أقدميتهم سبع سنوات، و40.0% تتراوح أقدميتهم بين ثلاث وسبع سنوات، في حين أن نسبة من تقل أقدميتهم عن ثلاث سنوات لا تتجاوز 17.8%. هذا يشير إلى أن العينة تتكوّن في مجملها من موظفين ذوي خبرة معتبرة، مما يُضفي مصداقية على تقييمهم لواقع التكوين وأثره على الأداء. كما أن هذا التوزيع يبرز أهمية التكوين المستمر في تعزيز مهارات الموظفين ذوي الأقدمية، وضمان تكيفهم مع التحولات التنظيمية والتقنية داخل المؤسسة العمومية.

رسم توضيحي 9 الأقدمية



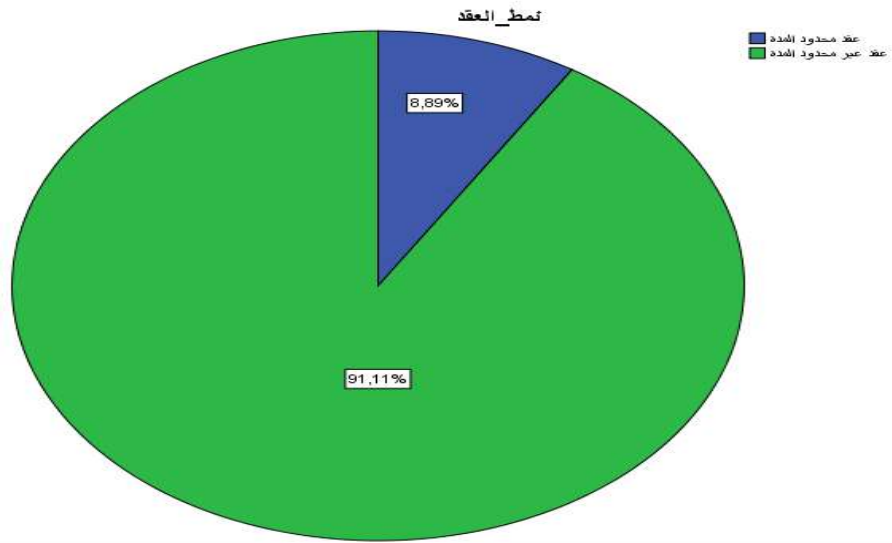
خامسا : نمط العقد مع المؤسسة :

جدول 5 نمط العقد مع المؤسسة

	نمط العقد			
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عقد محدود المدة	4	8,9	8,9	8,9
عقد غير محدود المدة	41	91,1	91,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

أظهرت النتائج أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يرتبطون مع المؤسسة بعقود غير محددة المدة بنسبة 91.1%، مقابل نسبة ضئيلة لا تتجاوز 8.9% ممن يعملون بعقود محددة المدة. يُعبر هذا التوزيع عن استقرار وظيفي واضح داخل المؤسسة، وهو عامل مهم قد يُعزز من فعالية التكوين، حيث يُظهر الموظفون المستقرون عادةً اهتمامًا أكبر بتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم على المدى الطويل. كما أن استقرار العقود قد يعكس سياسة توظيف تعتمد على استبقاء الكفاءات، مما يُضفي على برامج التكوين بعدًا استراتيجيًا مرتبطًا بتطوير رأس المال البشري.

رسم توضيحي 10 نمط العقد



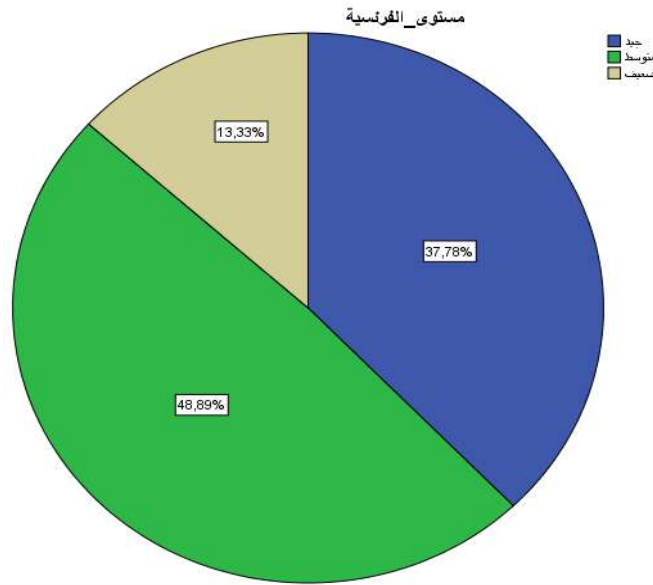
سادسا: مستوى التحكم في اللغة الفرنسية :

جدول 6 مستوى الفرنسية

		مستوى الفرنسية			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جيد	17	37,8	37,8	37,8
	متوسط	22	48,9	48,9	86,7
	ضعيف	6	13,3	13,3	100,0
Total		45	100,0	100,0	

تُظهر نتائج الإحصاء أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى متوسط في اللغة الفرنسية بنسبة 48.9%، تليها فئة الذين صرّحوا بأن مستواهم جيد بنسبة 37.8%، في حين بلغت نسبة من يعانون من ضعف في هذه اللغة 13.3% فقط. تعكس هذه النتائج مستوى مقبولاً نسبياً من الكفاءة اللغوية، خاصة وأن اللغة الفرنسية تُعد أساسية في التعامل الإداري والتكويني داخل المؤسسات العمومية الجزائرية. وقد يؤثر هذا المستوى في مدى استيعاب الإطارات للمضامين التكوينية، خصوصاً إذا كانت اللغة الفرنسية هي لغة التكوين، ما يستدعي مراعاة الفروقات اللغوية لضمان فعالية البرامج التدريبية.

رسم توضيحي 11 مستوى الفرنسية



سابعا : مستوى التحكم في اللغة الانجليزية:

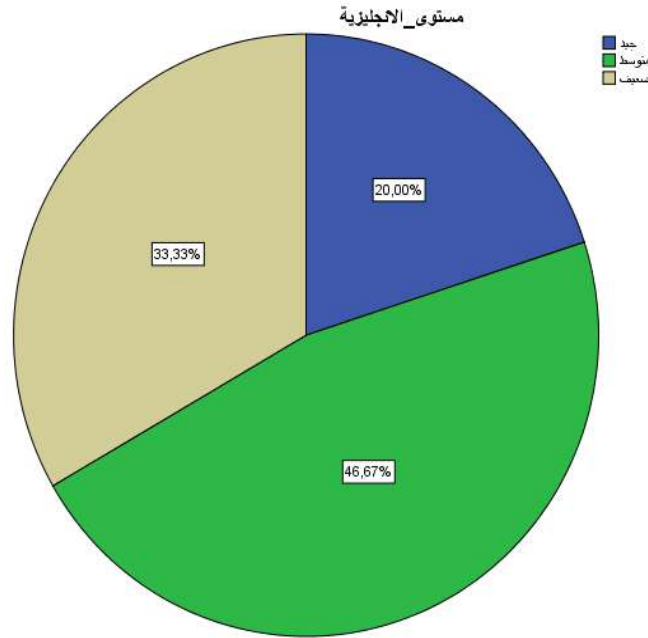
جدول 7 مستوى الإنجليزية

		مستوى الانجليزية			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جيد	9	20,0	20,0	20,0

متوسط	21	46,7	46,7	66,7
ضعيف	15	33,3	33,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

تُظهر نتائج الإحصاء أن أغلب أفراد العينة يمتلكون مستوى متوسطاً في اللغة الإنجليزية بنسبة 46.7%، في حين صرّح 33.3% بأن مستواهم ضعيف، مقابل 20.0% فقط أفادوا بامتلاكهم لمستوى جيد. تعكس هذه النتائج ضعفاً نسبياً في التحكم في اللغة الإنجليزية داخل المؤسسة، وهو ما قد يشكّل عائقاً أمام الاستفادة الكاملة من التكوينات ذات الطابع الدولي أو التي تعتمد على مراجع باللغة الإنجليزية. كما يُبرز هذا التوزيع الحاجة إلى دعم قدرات الإطارات في هذه اللغة، خاصة في ظل التوجهات العالمية نحو اعتماد الإنجليزية كلغة أساسية في مجالات التكنولوجيا والإدارة والتكوين المهني المتخصص.

رسم توضيحي 12 مستوى الإنجليزية



عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بأقسام الاستبانة:

التكوين واحتياجات التقنيين:

المعايير التي على أساسها تختار دائرة تسيير الموارد البشرية المستفيدين من التكوين:

جدول 8 معايير الاختيار

معايير_الاختيار

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
التخصص	19	42,2	42,2	42,2
الكفاءة	25	55,6	55,6	97,8
آخر	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

أوضحت نتائج الإحصاء أن الكفاءة تُعد المعيار الأبرز المعتمد في اختيار الموظفين داخل المؤسسة العمومية، حيث اختارها 55.6% من أفراد العينة، تليها تخصص المترشح بنسبة 42.2%، بينما صرّحت نسبة ضئيلة جداً (2.2%) باعتماد معايير أخرى. يُشير هذا التوزيع إلى توجّه المؤسسة نحو تبني معايير موضوعية في التوظيف، مع تركيز واضح على الكفاءة، ما يُعزز فرص تحسين الأداء الوظيفي وتوجيه برامج التكوين نحو تطوير المهارات العملية. كما أن الاعتماد على التخصص بنسبة معتبرة يُظهر وعياً بضرورة التوافق بين مجال الدراسة ومتطلبات الوظيفة، وهو ما يُعتبر خطوة إيجابية نحو الاحترافية في التسيير البشري.

العلاقة مع دائرة تسيير الموارد البشرية:

جدول العلاقة مع دائرة التسيير

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مباشرة	27	60,0	60,0	60,0
غير مباشرة	15	33,3	33,3	93,3
لا توجد علاقة	3	6,7	6,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

تشير نتائج الإحصاء إلى أن 60.0% من أفراد العينة يتعاملون مباشرة مع دائرة تسيير الموارد البشرية، بينما 33.3% تربطهم علاقة غير مباشرة، في حين أن 6.7% من الأفراد لا توجد لديهم علاقة مع هذه الدائرة. يُظهر هذا التوزيع أهمية العلاقة المباشرة مع دائرة تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين، حيث يُحتمل أن تكون هذه العلاقة مسؤولة عن توجيه وتنسيق عمليات التكوين والتطوير المهني. علاوة على ذلك، تشير النسبة العالية للعلاقة المباشرة إلى أن الموظفين في المؤسسة يتمتعون بفرص أكبر للتفاعل مع سياسات الموارد البشرية بشكل مباشر، ما يساهم في ضمان توافق التكوين مع احتياجاتهم الفعلية.

رأي أفراد العينة في التكوين:

جدول 10 رأي أفراد العينة في التكوين

		هل التكوين			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ضروري جدا	20	44,4	44,4	44,4
	ضروري	21	46,7	46,7	91,1
	غير ضروري	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

تُظهر نتائج الإحصاء أن أغلب أفراد العينة (91.1%) يعتبرون التكوين ضرورياً بدرجة كبيرة، حيث اعتبره 44.4% منهم "ضروري جداً" و 46.7% "ضروري"، بينما اعتبرت 8.9% فقط أن التكوين غير ضروري. يعكس هذا التوزيع وعياً كبيراً بأهمية التكوين في تحسين الأداء الوظيفي وتطوير المهارات داخل المؤسسة العمومية. كما يعكس هذا التوجه رغبة قوية لدى الإطارات في الاستفادة من الفرص التكوينية لتطوير كفاءاتهم المهنية. تبرز هذه النتائج الحاجة إلى تعزيز برامج التكوين بما يتوافق مع احتياجات الموظفين، بما يضمن تحسين أدائهم وتعزيز قدرتهم على مواجهة التحديات في بيئة العمل

عدد مرات متابعة التكوين في الخارج:

جدول 11 عدد متابعة التكوين في الخارج

		عدد التكوين في الخارج			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ولا مرة	29	64,4	64,4	64,4
	مرة واحدة	15	33,3	33,3	97,8
	أكثر من مرة	1	2,2	2,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

تشير نتائج الإحصاء إلى أن 64.4% من أفراد العينة لم يتلقوا أي تدريب خارج البلاد، بينما 33.3% منهم شاركوا في تدريب واحد فقط، في حين أن 2.2% فقط استفادوا من تدريب أكثر من مرة في الخارج. يُظهر هذا التوزيع محدودية الفرص المتاحة للإطارات للاستفادة من التكوينات الدولية، وهو ما قد يؤثر على توسيع آفاقهم المعرفية والاطلاع على أفضل الممارسات العالمية. قد تكون هذه النسب مؤشراً على نقص في البرامج التكوينية الدولية أو على قيود مرتبطة بالموارد أو السياسة العامة للمؤسسة.

عدد الدورات التكوينية:

جدول 12 عدد الدورات التكوينية

		عدد الدورات التكوينية			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Vali	كثيرة	12	26,7	26,7	26,7

de	قليلة	23	51,1	51,1	77,8
	قليلة جدا	10	22,2	22,2	100,0
Tot	al	45	100,0	100,0	

تظهر نتائج الإحصاء أن 51.1% من أفراد العينة تلقوا عددًا قليلاً من الدورات التكوينية، بينما 26.7% تلقوا العديد من الدورات، و22.2% فقط تلقوا عددًا قليلاً جدًا من الدورات. يعكس هذا التوزيع أن معظم الإطارات لم يتلقوا ما يكفي من الدورات التكوينية لتحسين أدائهم بشكل مستمر، ما قد يؤثر على تطوير مهاراتهم وقدرتهم على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل. قد تكون هذه النتائج مؤشرًا على الحاجة إلى زيادة عدد الدورات التكوينية لضمان تحسين الأداء وزيادة كفاءة الإطارات في المؤسسة

محتوى الدورات التكوينية:

جدول 13 محتوى الدورات التكوينية

		محتوى الدورات			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تناسب معك	20	44,4	44,4	44,4
	تناسب نوعا ما	22	48,9	48,9	93,3
	لا تناسب	3	6,7	6,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

تشير نتائج الإحصاء إلى أن 48.9% من أفراد العينة يرون أن محتوى الدورات التكوينية يتناسب بشكل جزئي مع احتياجاتهم، بينما 44.4% يعتبرون أن المحتوى يتناسب تمامًا معهم، في حين أن 6.7% فقط من الأفراد يرون أن محتوى الدورات لا يتناسب مع احتياجاتهم. يعكس هذا التوزيع أن غالبية الإطارات يعتقدون أن محتوى الدورات التكوينية يلبي إلى حد ما احتياجاتهم المهنية، لكن هناك مجال لتحسين التكيف الكامل بين محتوى الدورات ومتطلبات العمل الفعلي. قد يكون من المفيد إعادة تقييم وتطوير محتوى الدورات لضمان توافقه الكامل مع احتياجات الموظفين والمهام الوظيفية المختلفة.

مدى مناسبة توقيت الدورات التكوينية:

جدول 14 توقيت الدورات التكوينية

		توقيت الدورات			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مناسبة	19	42,2	42,2	42,2
	نوعا ما	18	40,0	40,0	82,2
	غير مناسبة	8	17,8	17,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

تُظهر نتائج الإحصاء أن 42.2% من أفراد العينة يعتبرون توقيت الدورات التكوينية مناسباً لهم، بينما 40.0% يرون أن التوقيت مناسب إلى حد ما، في حين أن 17.8% فقط يعتبرون أن التوقيت غير مناسب. يعكس هذا التوزيع أن هناك توافقاً جيداً بين توقيت الدورات واحتياجات معظم الإطارات، لكن لا يزال هناك مجال لتحسين التوقيت لتلبية احتياجات الأفراد الذين يعتبرون التوقيت غير مناسب. قد يكون من المفيد مراجعة جدولة الدورات التكوينية بحيث تتناسب مع أوقات العمل وضغوطات الأفراد لضمان استفادتهم القصوى من هذه الدورات.

تقييم الوسائل المستعملة في الدورات التكوينية:

جدول 15 تقييم وسائل الدورات

تقييم وسائل الدورات				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عالية الجودة	9	20,0	20,0
	متوسطة الجودة	33	73,3	93,3
	ضعيفة	3	6,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0

تشير نتائج الإحصاء إلى أن 73.3% من أفراد العينة يقيمون الوسائل المستعملة في الدورات التكوينية على أنها متوسطة الجودة، بينما 20.0% يرون أن هذه الوسائل عالية الجودة، و6.7% فقط يعتبرونها ضعيفة. يُظهر هذا التوزيع أن أغلبية المشاركين في الدورات يشعرون بأن الوسائل المستخدمة ليست على مستوى عالٍ من الجودة، وهو ما قد يؤثر على فعالية التكوين واستفادة المشاركين. بينما تعكس النسبة القليلة من الأفراد الذين يرون الوسائل ضعيفة الحاجة إلى تحسين المعدات والمواد التعليمية المستخدمة لضمان تقديم تدريب أكثر فعالية.

طبيعة محتوى الدورات:

جدول 16 طبيعة محتوى الدورات

طبيعة محتوى الدورات				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نظري محض	26	57,8	57,8
	تطبيقي	14	31,1	88,9
	نظري و تطبيقي معا	5	11,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0

تشير نتائج الإحصاء إلى أن 57.8% من أفراد العينة يعتبرون أن محتوى الدورات التكوينية كان نظرياً محضاً، بينما 31.1% يرون أن المحتوى كان تطبيقياً، و11.1% فقط يعتبرون أن المحتوى جمع بين الجانبين

النظري والتطبيقي. يعكس هذا التوزيع ميلاً واضحاً نحو التكوين النظري، ما قد يحد من التطبيق الفعلي للمفاهيم والمهارات المكتسبة في بيئة العمل. يُظهر ذلك الحاجة إلى إدخال المزيد من الجانب التطبيقي في الدورات التكوينية، مما يمكن أن يساعد في تعزيز قدرة المشاركين على استخدام المعارف في سياقات عملية وحقيقية.

وجود دورات خاصة بمهارات التواصل و الاتصال:

جدول 17 دورات الاتصال والتواصل

		دورات الاتصال والتواصل			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	35	77,8	77,8	77,8
	لا	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

تشير نتائج الإحصاء إلى أن 77.8% من أفراد العينة قد استفادوا من دورات خاصة بمهارات التواصل والاتصال، بينما 22.2% لم يحصلوا على مثل هذه الدورات. يعكس هذا التوزيع اهتماماً كبيراً من قبل المؤسسة بتطوير مهارات التواصل لدى الإطارات، وهو أمر ضروري لتحسين فعالية العمل الجماعي وتعزيز التفاعل بين الموظفين. ومع ذلك، تبقى نسبة 22.2% من الأفراد الذين لم يحصلوا على تدريب في هذا المجال، ما قد يشير إلى ضرورة توسيع نطاق هذه الدورات لضمان استفادة جميع الإطارات وتحسين مهارات الاتصال لديهم في بيئة العمل.

كيفية تفضيل متابعة الدورات التكوينية:

جدول 18 متابعة الدورات

		متابعة الدورات			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بمفردك	12	26,7	26,7	26,7
	مع مجموعة من زملاء العمل	33	73,3	73,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

تشير نتائج الإحصاء إلى أن 73.3% من أفراد العينة يفضلون متابعة الدورات التكوينية مع مجموعة من زملاء العمل، بينما 26.7% يفضلون متابعة الدورات بمفردهم. يعكس هذا التوزيع رغبة واضحة في الاستفادة من التفاعل الجماعي والتعلم المشترك خلال الدورات التكوينية. قد يشير ذلك إلى أن الإطارات يعتقدون أن العمل الجماعي يعزز الفهم ويوفر فرصاً أكبر لتبادل الخبرات والمعرفة. من الجيد أن تدعم المؤسسة هذه الرغبة من خلال تنظيم دورات تكوينية جماعية، مما يعزز التعاون ويزيد من فعالية التدريب.

امكانية رفض اجراء التكوين:

جدول 19 امكانية رفض اجراء التكوين

رفض اجراء التكوين				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	82	62.2	62.2	62.2
لا	17	37.8	37.8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

تشير نتائج الإحصاء إلى أن 62.2% من أفراد العينة قد يرفضون إجراء التكوين، بينما 37.8% فقط لا يمانعون في رفضه. يعكس هذا التوزيع وجود نسبة كبيرة من الأفراد الذين قد يكون لديهم تحفظات على التكوين، مما يشير إلى أنه قد يكون هناك بعض العوامل التي تؤثر في قبولهم لهذه الدورات، مثل توقيت التكوين، محتواه، أو الفوائد المرجوة منه. من المهم أن تتعامل المؤسسة مع هذه التحفظات من خلال تحسين مكونات التكوين ومواءمتها مع احتياجات الموظفين لضمان استفادتهم القصوى والموافقة على المشاركة في البرامج التكوينية.

سبب رفض التكوين:

جدول 20 سبب رفض التكوين

سبب الرفض				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا يوجد سبب	17	37.8	37.8	37,8
ظروف شخصية وعائلية	18	40,0	40,0	77,8
Valides ظروف مهنية	9	20,0	20,0	97,8
آخر	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

تشير نتائج الإحصاء إلى أن 40.0% من الأفراد الذين قد يرفضون التكوين يعززون سبب رفضهم إلى ظروف شخصية وعائلية، بينما 20.0% يربطون الرفض بظروف مهنية، و37.8% يقولون إنه لا يوجد سبب محدد لرفضهم. إضافة إلى ذلك، 2.2% فقط ذكروا أسباب أخرى. يعكس هذا التوزيع أن معظم حالات الرفض تعود إلى اعتبارات شخصية أو عائلية، مما يشير إلى أن التوقيت أو الوضع الشخصي قد يؤثران بشكل كبير في قدرة الأفراد على المشاركة في الدورات التكوينية. من المهم أن تأخذ المؤسسة هذه العوامل في الاعتبار عند تنظيم التكوينات لضمان توفير حلول مرنة تساعد الموظفين على الاستفادة من الفرص التكوينية.

مشاركة المتكون:

اشراك المتكون في صياغة وتحليل محتوى البرامج التكوينية:

جدول 21 إشراك المتكون

اشراك المتكون				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides دائما	9	20,0	20,0	20,0
أحيانا	27	60,0	60,0	80,0

لا يتم إطلاقاً	9	20,0	20,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

تشير نتائج الإحصاء إلى أن 60.0% من الأفراد يتم إشراكهم أحياناً في صياغة وتحليل محتوى البرامج التكوينية، بينما 20.0% يُشركون دائماً في هذه العملية، و20.0% منهم لا يتم إشراكهم إطلاقاً. يعكس هذا التوزيع أن هناك مجالاً كبيراً لتحسين إشراك المتكولين في تصميم محتوى الدورات التكوينية، إذ يُظهر أن نسبة كبيرة من الأفراد لا يُعطون فرصة كافية للمشاركة في هذه المرحلة الهامة. من الممكن أن يؤدي إشراك المتكولين بشكل أكبر في تحديد وتطوير محتوى البرامج التكوينية إلى تلبية أفضل لاحتياجاتهم الفعلية، مما يساهم في تعزيز فعالية التكوين وتحقيق استفادة أكبر من الدورات.

مدى علم المتكون بمحتوى و أهداف الدورة التكوينية :

جدول 22 العلم بمحتوى الدورات

العلم بمحتوى الدورات				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
قبل الذهاب للدورة	26	57,8	57,8	57,8
أثناء فترة التكوين	17	37,8	37,8	95,6
بعد ذلك	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

تشير النتائج إلى أن 57.8% من المتدربين كانوا على علم بمحتوى وأهداف الدورة التكوينية قبل الذهاب إليها، في حين أن 37.8% اكتسبوا هذه المعرفة أثناء فترة التكوين. أما نسبة قليلة بلغت 4.4% فقط اكتسبت هذه المعلومات بعد الدورة التكوينية. مما يعني أن الغالبية العظمى من المشاركين كانوا على دراية بمحتوى الدورة قبل المشاركة فيها، وهو أمر يعكس تحضيراً جيداً وتوافر المعلومات المبدئية للمتدربين حول أهداف الدورة.

مدى قبول او رفض الاستدعاء للمشاركة في تحديد مستوى البرنامج:

جدول 23 مدى قبول ورفض الاستدعاء لتحديد المستوى

استدعاء تحديد المستوى				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تقبل	31	68,9	68,9	68,9
ترفض	14	31,1	31,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

تشير نتائج الإحصاء إلى أن 68.9% من الأفراد يوافقون على الاستدعاء للمشاركة في تحديد مستوى البرنامج، بينما 31.1% يرفضون ذلك. يعكس هذا التوزيع رغبة كبيرة لدى المشاركين في أن يكون لهم دور في تحديد مستوى البرامج التكوينية، ما يشير إلى أن لديهم اهتماماً بالمشاركة الفعالة في تحسين التكوين بما يتماشى مع احتياجاتهم. قد يكون من المفيد للمؤسسة الاستفادة من هذا الانفتاح من خلال إنشاء آليات تسمح للإطارات بالمساهمة في تحديد مستوى البرامج التكوينية، مما يعزز التفاعل والمشاركة ويزيد من فعالية الدورات.

في حالة الرفض، ما السبب:

جدول 24 سبب رفض الاستدعاء

سبب رفض الاستدعاء				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا يوجد سبب	25	55,6	55,6	55,6
حضور شكلي	7	15,6	15,6	71,1
لا يهم البرنامج	11	24,4	24,4	95,6
البرنامج معد مسبقاً	1	2,2	2,2	97,8
رايك لا يؤخذ بعين الاعتبار	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

تشير نتائج الإحصاء إلى أن 55.6% من الأفراد الذين يرفضون الاستدعاء للمشاركة في تحديد مستوى البرنامج لا يرون سبباً محدداً للرفض، بينما 24.4% يعتبرون أن الموضوع لا يهمهم، و15.6% يرون أن حضورهم سيكون شكلياً. كما أن 2.2% فقط ذكروا أن البرنامج معد مسبقاً أو أن آرائهم لا تؤخذ بعين الاعتبار. يعكس هذا التوزيع عدم اهتمام بعض الأفراد بالمشاركة في تحديد مستوى البرنامج، وهو ما قد يشير إلى شعور بعدم أهمية آرائهم أو عدم وجود تأثير حقيقي لهم في تحسين محتوى البرنامج. من المهم للمؤسسة معالجة هذه المشاعر من خلال ضمان أن المشاركين يشعرون بأن آراءهم تؤخذ بعين الاعتبار وأن لديهم تأثيراً فعلياً في تطوير الدورات التكوينية.

مدى مساهمة المتكون في تحقيق أهداف البرنامج بعد مشاركته في صياغة برنامج التكوين :

جدول 25 مدى المساهمة في تحقيق الأهداف

مشاركة تساهم في الهدف				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم بشكل كبير	31	68,9	68,9	68,9
لا تحقق اي نتيجة	14	31,1	31,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

تشير نتائج الإحصاء إلى أن 68.9% من الأفراد يرون أن مشاركتهم في صياغة برنامج التكوين قد ساهمت بشكل كبير في تحقيق أهداف البرنامج، بينما 31.1% يشعرون أن هذه المشاركة لم تحقق أي نتائج. يعكس هذا التوزيع تأثيراً إيجابياً كبيراً لمشاركة المتكونين في عملية تصميم التكوين، حيث يبدو أن المشاركين الذين أُتيحت لهم الفرصة للمساهمة في صياغة البرنامج يشعرون بأن ذلك قد ساعد في تحقيق أهداف التكوين بشكل أكثر فعالية. من المهم أن تعزز المؤسسة هذه المشاركة بشكل مستمر، حيث أن إشراك المتكونين في هذه العملية يساهم في تحسين نتائج التكوين وضمن تلبية احتياجاتهم.

مدى استشارة الأفراد المتكويين في اختيار توقيت و فترات التكوين:
جدول 26 استشارة الأفراد في التوقيت

توقيت وفترات التكوين				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
يتم دائما	9	20,0	20,0	20,0
احيانا	13	28,9	28,9	48,9
لا تتم الاستشارة	23	51,1	51,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

تشير نتائج الإحصاء إلى أن 51.1% من الأفراد لا يتم استشارتهم إطلاقاً بشأن اختيار توقيت وفترات التكوين، بينما 28.9% يتم استشارتهم أحياناً، و20.0% فقط يتم استشارتهم دائماً. يعكس هذا التوزيع أن نسبة كبيرة من المتكويين لا يشعرون بالتفاعل الكافي مع عملية تحديد توقيت وفترات التكوين، مما قد يؤثر على رضاهم واستفادتهم من الدورات التكوينية. من المفيد للمؤسسة أن تولي اهتماماً أكبر لاستشارتهم في هذه النقطة، حيث أن ذلك يمكن أن يساهم في تحسين التوافق بين التكوين واحتياجات الأفراد، مما يضمن استجابة أكبر وفعالية أعلى في الدورات التكوينية

الحوار حول تعديل برنامج التكوين :

جدول 27 الحوار حول البرنامج

الحوار حول البرنامج				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
كل البرنامج	20	44,4	44,4	44,4
مدة التكوين	13	28,9	28,9	73,3
مكان التكوين	12	26,7	26,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

تشير نتائج الإحصاء إلى أن 44.4% من الأفراد يفضلون تعديل كل البرنامج، بينما 28.9% يركزون على تعديل مدة التكوين، و26.7% يرون أن التعديلات يجب أن تكون في مكان التكوين. يعكس هذا التوزيع أن معظم المشاركين في الاستبيان يفضلون التغيير الشامل للبرنامج بدلاً من تعديلات جزئية مثل المكان أو المدة فقط. من المهم أن تأخذ المؤسسة هذه الرغبات بعين الاعتبار، حيث أن تعديل البرنامج بشكل شامل قد يتناسب مع احتياجات المتكويين بشكل أفضل ويساهم في تحسين نتائج التكوين.

مدى استشارة المتكويين حول توقيت و فترات التكوين :

جدول 28 استشارة التوقيت والفترة

استشارة التوقيت والفترة				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائماً	7	15,6	15,6	15,6
احيانا	16	35,6	35,6	51,1
لا تتم الاستشارة	22	48,9	48,9	100,0

Total	45	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

تشير نتائج الإحصاء إلى أن 48.9% من الأفراد لا يتم استشارتهم بشأن توقيت وفترات التكوين، بينما 35.6% يتم استشارتهم أحياناً، و15.6% فقط يتم استشارتهم دائماً. يعكس هذا التوزيع وجود فجوة كبيرة في عملية الاستشارة، مما يشير إلى أن نسبة كبيرة من المتكويين لا يُمنحون الفرصة للتأثير على تحديد توقيت وفترات التكوين. من المهم أن تعزز المؤسسة هذه العملية لتشمل جميع المتكويين بشكل أكبر، حيث أن الاستشارة في هذه النقطة قد تساهم في تحسين رضاهم وزيادة فعالية التكوين.

اتخاذ القرار بشأن سياسة التكوين:

جدول 29 صاحب قرار التكوين

صاحب قرار التكوين				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
المدير	9	20,0	20,0	20,0
الإدارة	22	48,9	48,9	68,9
لجنة محددة	14	31,1	31,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

تشير نتائج الإحصاء إلى أن 48.9% من الأفراد يعتبرون أن القرار بشأن سياسة التكوين يتخذ من قبل الإدارة، بينما 31.1% يعتقدون أن لجنة محددة هي المسؤولة عن اتخاذ القرار، و20.0% فقط يرون أن المدير هو المسؤول عن اتخاذ القرار. يعكس هذا التوزيع تبايناً في آراء المتكويين حول من يمتلك السلطة في اتخاذ قرارات التكوين. من المفيد للمؤسسة تعزيز الشفافية في هذه العملية وضمان أن جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك المتكويين أنفسهم، يكون لهم دور في تحديد السياسات التكوينية.

مخرجات التكوين (نتائج التكوين) :

الزيادة في الأجر :

جدول 30 الزيادة في الأجر

زيادة الأجر				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	11	24,4	24,4	24,4
لا	34	75,6	75,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

تشير نتائج الإحصاء إلى أن 75.6% من الأفراد لم يحصلوا على زيادة في الأجر، بينما 24.4% فقط استفادوا من زيادة في الأجر. يعكس هذا التوزيع أن أغلبية المتكويين لا يلاحظون زيادة في أجورهم بعد التكوين، مما قد يؤثر على مدى رضاهم واهتمامهم بتحسين أدائهم في العمل. قد يكون من المفيد للمؤسسة أن تعيد النظر في سياسة الزيادة في الأجور كحافز للمشاركة الفعالة في الدورات التكوينية وتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم المهني.

الحصول على ترقية :

جدول 31 الحصول على ترقية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé Total	نعم	16	35,6	35,6	35,6
	لا	29	64,4	64,4	100,0
		45	100,0	100,0	

تشير نتائج الإحصاء إلى أن 64.4% من الأفراد لم يحصلوا على ترقية بعد التكوين، بينما 35.6% فقط استفادوا من ترقية. هذا يشير إلى أن فرص الترقية تبقى محدودة لدى غالبية المتكويين، مما قد يساهم في تدني مستوى التحفيز والرغبة في تطوير المهارات المهنية. من المهم أن تعزز المؤسسة ارتباط التكوين بالترقيات من خلال اعتماد سياسات واضحة تمنح الموظفين دافعاً أكبر للمشاركة في التكوينات والاستثمار في تطوير مهاراتهم.

مكتسبات الدورات التكوينية:

جدول 32 مكتسبات التكوين

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	تطوير قدرات معرفية	27	60,0	60,0	60,0
	تقنيات جديدة لممارسة العمل	17	37,8	37,8	97,8
	آخر	1	2,2	2,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

تشير نتائج الإحصاء إلى أن 60.0% من المتكويين حصلوا على تطوير في قدراتهم المعرفية نتيجة للدورات التكوينية، بينما 37.8% اكتسبوا تقنيات جديدة لممارسة العمل، و2.2% فقط ذكروا أنهم حصلوا على مكتسبات أخرى. يعكس هذا أن الدورات التكوينية كانت فعالة في تعزيز المعرفة لدى المتكويين، مما يشير إلى نجاح التكوين في توسيع آفاق المتكويين وتحسين فهمهم للمجال الذي يعملون فيه. من المهم تعزيز هذه المكتسبات وتوسيع نطاق التدريب ليشمل جوانب إضافية يمكن أن تساهم في تحسين الأداء المهني.

تغطية برامج التكوين على كل الجوانب المطلوبة:

جدول 33 تغطية التكوين

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	بشكل جديد	12	26,7	26,7	26,7
	بشكل بسيط	28	62,2	62,2	88,9

لم يحقق شيء	5	11,1	11,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

تشير النتائج إلى أن 62.2% من المتكونين يرون أن برامج التكوين تغطي الجوانب المطلوبة بشكل بسيط، بينما 26.7% يعتقدون أنها تغطي هذه الجوانب بشكل جديد، و 11.1% فقط يرون أن التكوين لم يحقق أي نتائج. يعكس هذا أن معظم البرامج التدريبية تفتقر إلى العمق أو التحديث المطلوب لتلبية احتياجات المتكونين بشكل كامل. لتعزيز فعالية التكوين، من المهم تحديث البرامج لتشمل كافة الجوانب الحيوية وبأساليب متطورة تواكب التطورات المهنية والتكنولوجية.

تقييم مواضيع الدورات التكوينية:

جدول 34 تقييم مواضيع الدورات

تقييم مواضيع الدورات				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متكررة	18	40,0	40,0	40,0
متجددة	25	55,6	55,6	95,6
آخر	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

تظهر النتائج أن 55.6% من المتكونين يرون أن مواضيع الدورات التكوينية متجددة، بينما 40% يعتبرونها متكررة، و 4.4% فقط يرون أنها تتعلق بمواضيع أخرى. هذه النتائج تشير إلى أن معظم الدورات التدريبية تقدم مواضيع متجددة ومواكبة للتطورات الحالية، مما يعكس جهداً في تجديد محتوى التكوين. ومع ذلك، تبقى نسبة 40% من المتكونين يرون أن المواضيع لا تزال متكررة، مما يشير إلى ضرورة تجديد بعض المواضيع لتجنب التكرار وتحقيق استفادة أكبر.

مدى مواجهة المتكونين لمشاكل الدورات التكوينية:

جدول 35 مشاكل الدورات

مشاكل الدورات				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	26	57,8	57,8	57,8
لا	19	42,2	42,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

تشير النتائج إلى أن 57.8% من المتكونين يواجهون مشاكل خلال الدورات التكوينية، بينما 42.2% منهم لا يواجهون أي مشاكل. هذه النسبة العالية من المتكونين الذين يواجهون مشاكل قد تشير إلى ضرورة مراجعة جوانب تنظيمية أو تنفيذية للدورات التكوينية، مثل طرق التدريس، أو المحتوى، أو حتى البيئة التعليمية، بهدف تحسين تجربة التعلم وتقليل هذه المشاكل.

في حالة الإجابة ب"نعم" ، ماهي هذه المشاكل :

جدول 36 المشاكل المواجهة

المشاكل المواجهة				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا توجد مشاكل	19	42,2	42,2	42,2
صعوبة المواضيع	6	13,3	13,3	55,6
صعوبة اللغة	6	13,3	13,3	68,9
كثافة مواضيع البرنامج	7	15,6	15,6	84,4
نقص التأطير	6	13,3	13,3	97,8
آخر	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

أظهرت النتائج أن 57.8% من المتكويين قد واجهوا مشاكل أثناء الدورات التكوينية. من بين هؤلاء، 42.2% لم يواجهوا أي مشاكل، في حين أشار 13.3% إلى وجود صعوبة في المواضيع، وكذلك صعوبة في اللغة. كما أبدى 15.6% من المتكويين تدمراً من كثافة مواضيع البرنامج، بينما أشار 13.3% إلى نقص التأطير كإحدى المشاكل. إضافة إلى ذلك، ذكر 2.2% من المشاركين وجود مشاكل أخرى، مما يدل على ضرورة تحسين محتوى الدورات وجودة التأطير لتلبية احتياجات المتكويين بشكل أفضل.

التعامل مع المعلومات المكتسبة بعد نهاية التكوين:

جدول 37 معلومات نهاية التكوين

معلومات نهاية التكوين				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
احتفظ بها في نفسي و أوظفها في عملي	21	46,7	46,7	46,7
اناقشها مع زملاء العمل	20	44,4	44,4	91,1
آخر	4	8,9	8,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

أظهرت النتائج أن 46.7% من المتكويين يحتفظون بالمعلومات المكتسبة ويطبقونها في عملهم، بينما 44.4% يفضلون مناقشة هذه المعلومات مع زملائهم في العمل. وأشار 8.9% من المشاركين إلى أن لديهم طريقة أخرى للتعامل مع المعلومات المكتسبة بعد التكوين. هذه النتائج توضح أن المتكويين يميلون إلى استخدام المعارف المكتسبة في عملهم اليومي سواء بشكل فردي أو من خلال التعاون مع زملائهم.

الشعور بعد نهاية التكوين :

جدول 38 الشعور بعد نهاية التكوين

شعور نهاية التكوين				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	انك عضو من اسرة المؤسسة	13	28,9	28,9
	الادارة تهتم بك	13	28,9	57,8
	عادي	18	40,0	97,8
	اخر	1	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

أظهرت النتائج أن 28.9% من المتكويين شعروا بأنهم جزء من أسرة المؤسسة بعد نهاية التكوين، بينما شعر 28.9% آخرون أن الإدارة تهتم بهم. أما 40% من المشاركين فقد وصفوا شعورهم بالعادي بعد التكوين. وأشار 2.2% من المتكويين إلى شعور آخر لم يتم تحديده. هذه النتائج تدل على أن هناك شعورًا إيجابيًا لدى بعض المشاركين بالانتماء إلى المؤسسة أو بالاهتمام من الإدارة، بينما يعبر البعض الآخر عن شعور محايد بعد انتهاء التكوين

طبيعة العلاقة مع الزملاء :

جدول 39 العلاقة مع الزملاء

العلاقة مع الزملاء				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جيدة	19	42,2	42,2
	عادية	19	42,2	84,4
	سيئة	7	15,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0

أظهرت النتائج أن 42.2% من المشاركين يشعرون بأن علاقتهم مع زملائهم جيدة، بينما أكد 42.2% آخرون أن علاقتهم مع زملائهم عادية. في المقابل، ذكر 15.6% أن علاقتهم مع زملائهم سيئة. هذه النسب تشير إلى أن الغالبية العظمى من المشاركين يتمتعون بعلاقات مقبولة أو جيدة مع زملائهم في العمل، بينما يبقى هناك نسبة أقل تواجه صعوبات في هذه العلاقات.

طبيعة العلاقة مع المسؤولين في العمل :

جدول 40 العلاقة مع المسؤولين

العلاقة مع المسؤولين				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تحسن جيد	15	33,3	33,3
	قليلا فقط	25	55,6	88,9
	لم تتحسن	5	11,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0

أظهرت النتائج أن 33.3% من المشاركين يشعرون بأن علاقتهم مع المسؤولين في العمل قد تحسنت بشكل جيد، بينما أشار 55.6% إلى أن العلاقة تحسنت قليلاً فقط. أما 11.1% فقد ذكروا أن العلاقة مع المسؤولين لم تتحسن. هذه النسب تعكس تحسناً عاماً في العلاقات مع المسؤولين، حيث أن الغالبية ترى تحسناً، ولو بشكل محدود، في هذه العلاقات.

مدى تحسن ظروف العمل:

جدول 41 تحسن ظروف العمل

ظروف العمل				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تحسن في	13	28,9	28,9	28,9
قليلاً فقط	26	57,8	57,8	86,7
لم تتحسن	6	13,3	13,3	100,0
Tota	45	100,0	100,0	

تشير النتائج إلى أن 28.9% من المشاركين يشعرون بأن ظروف العمل قد تحسنت، بينما أشار 57.8% إلى أن التحسن كان طفيفاً فقط. أما 13.3% فقد ذكروا أن ظروف العمل لم تتحسن. وهذا يعكس بشكل عام تحسناً جزئياً في بيئة العمل، حيث أن الأغلبية تلاحظ تحسناً محدوداً.

تأثير الدورات على مكانة العمل :

جدول 42 مكانة العمل

مكانة في العمل				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	28	62,2	62,2	62,2
لا	17	37,8	37,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

تشير النتائج إلى أن 62.2% من المشاركين يعتقدون أن الدورات التكوينية قد أثرت بشكل إيجابي على مكانتهم في العمل، بينما 37.8% لا يرون أن هناك تأثيراً ملموساً على مكانتهم. وهذا يشير إلى أن الأغلبية تشعر بأن التكوين قد ساهم في تحسين وضعهم المهني

المقارنة مع المؤسسات الأخرى من حيث سياسة التكوين:

جدول 43 مقارنة سياسة التكوين

مقارنة سياسة التكوين				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعلى مستوى	10	22,2	22,2	22,2
نفس المستوى	30	66,7	66,7	88,9
أدنى مستوى	5	11,1	11,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

تُظهر النتائج أن 66.7% من المشاركين يعتبرون أن سياسة التكوين في مؤسستهم تتساوى مع تلك المتبعة في المؤسسات الأخرى، بينما 22.2% يرون أن سياسة التكوين في مؤسستهم أفضل من غيرها، و11.1% يرون أن سياسة التكوين في مؤسستهم أدنى مستوى مقارنةً بالمؤسسات الأخرى.

نتائج عامة

تتراوح نتائج التحليل حول التكوينات المهنية في المؤسسة بين آراء متنوعة للمشاركين، حيث أظهرت النتائج أن غالبية الموظفين يجدون أن محتوى الدورات التكوينية يتناسب مع احتياجاتهم (93.3%)، رغم أن توقيت الدورات لم يكن مناسباً للجميع، حيث اعترض 17.8% على التوقيت. أما بالنسبة للوسائل المستخدمة في الدورات، فقد وصف 73.3% منها بأنها متوسطة الجودة. من حيث طبيعة المحتوى، كانت الدورات نظرية في الغالب (57.8%)، بينما يفضل البعض الدورات التطبيقية (31.1%). كما أظهرت النتائج أن غالبية المتدربين يفضلون المشاركة في الدورات مع زملائهم في العمل (73.3%)، لكن هناك نسبة من الموظفين (62.2%) أبدت استعدادها لرفض إجراء التكوين بسبب ظروف شخصية أو مهنية.

وفيما يتعلق بإشراك المتدربين في صياغة محتوى الدورات، كانت الاستجابة متنوعة بين المشاركة الدائمة (20%) وأحياناً (60%)، بينما أشار 20% إلى أنه لا يتم إشراكهم إطلاقاً. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن 68.9% من المشاركين يقبلون الاستعداد للمشاركة في تحديد مستوى البرنامج، لكن بعضهم يرفض ذلك لأسباب تتعلق بعدم أخذ رأيهم بعين الاعتبار أو لعدم أهمية البرنامج لهم. كما أشار 57.8% من المشاركين إلى وجود مشاكل خلال الدورات، خاصة صعوبة المواضيع أو كثافة المحتوى، بينما 42.2% لم يواجهوا أي مشاكل.

من حيث تطبيق ما تم تعلمه، فإن 46.7% من الموظفين يحتفظون بالمعلومات ويطبقونها في عملهم، في حين يناقشها 44.4% مع زملائهم. كما أبدى العديد من المشاركين شعورهم بالانتماء للمؤسسة بعد التكوين، حيث اعتبر 28.9% أن الإدارة تهتم بهم و28.9% شعروا أنهم جزء من أسرة المؤسسة.

أما فيما يتعلق بالعلاقة مع الزملاء والمسؤولين، فقد كانت العلاقات جيدة بالنسبة لـ42.2% من الموظفين مع زملائهم، بينما تحسنت العلاقة مع المسؤولين بشكل جيد عند 33.3% منهم. فيما يخص ظروف العمل، أشار 28.9% إلى أنها في تحسن بعد التكوين، بينما اعتبر 57.8% أنها تحسنت قليلاً فقط.

أخيراً، يظهر أن 62.2% من الموظفين يرون أن التكوين أثر بشكل إيجابي على مكانتهم في العمل، وفي المقارنة مع المؤسسات الأخرى، اعتبر 66.7% أن سياسة التكوين في مؤسستهم على نفس المستوى.

تشير نتائج الاستبيان إلى أن برامج التكوين تلعب دوراً مهماً في تطوير قدرات المتكويين رغم بعض النقائص، حيث عبّر أغلبهم عن استفادتهم المعرفية والمهنية، إلا أن هناك قصوراً في إشراكهم في صياغة البرامج وتحديد توقيتاتها. كما أن تأثير التكوين على الترقية والأجر لا يزال محدوداً، مما قد يقلل من دافعيتهم للمشاركة الفعالة.

اختبار ومناقشة الفرضيات:

سنحاول في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة من خلال عرض وتحليل نتائج الانحدار البسيط وذلك للتأكد من صحة الفرضيات الموضوعية ونقوم بمناقشة هذه الفرضيات اعتماداً على هذه النتائج .

الفرضية العامة:

يعتبر التكوين وظيفة مهمة من أجل تنمية الموارد البشرية ومدى نجاحه مرتبط بمراعاة المستفيدين منه

الفرضيات الجزئية:

1. تلاؤم احتياجات التقنيين الإداريين مع محتوى البرامج التكوينية يؤدي الى نجاح هذه البرامج في المؤسسات العمومية الجزائرية

المتغير المستقل: تلاؤم البرامج مع احتياجات التقنيين العبارات الدالة عليه :

- محتوى الدورات التكوينية
- طبيعة محتوى الدورات
- مدى مناسبة توقيت الدورات التكوينية
- تقييم الوسائل المستعملة في الدورات التكوينية
- وجود دورات خاصة بمهارات التواصل والاتصال
- **المتغير التابع: نجاح البرامج التكوينية** العبارات الدالة عليه :
 - مكتسبات الدورات التكوينية
 - تغطية برامج التكوين لكل الجوانب المطلوبة
 - تقييم مواضيع الدورات التكوينية
 - مدى تحسن ظروف العمل
 - التعامل مع المعلومات المكتسبة بعد نهاية التكوين
 - الشعور بعد نهاية التكوين
 - تأثير الدورات على مكانة العمل

جدول 44 حوصلة النماذج لفرضية احتياجات التقنيين

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,635 ^a	,403	,389	,29617

جدول 45 نتائج تحليل التباين ANOVA لفرضية احتياجات التقنيين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,548	1	2,548	29,043	,000 ^b
1 Résidu	3,772	43	,088		
Total	6,319	44			

جدول 46 نتائج المعاملات لفرضية احتياجات التقنيين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,645	,201		3,208	,003
تلاؤم البرامج	,660	,123	,635	5,389	,000

تحليل وتفسير الفرضية الجزئية الأولى:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين تلاؤم البرامج التكوينية مع احتياجات التقنيين الإداريين ونجاح هذه البرامج في المؤسسات العمومية الجزائرية. حيث بلغ معامل الارتباط (R) نحو **0.635**، مما يدل على وجود ارتباط متوسط إلى قوي بين المتغيرين. كما بين معامل التحديد ($R^2 = 0.403$) أن ما يقارب **40.3%** من التباين في نجاح البرامج التكوينية يُمكن تفسيره من خلال مدى تلاؤم البرامج مع احتياجات المستفيدين.

كما تُظهر نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن النموذج الإحصائي ككل دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة F **29.043** = بدرجة دلالة **0.000**، وهي أقل من **0.05**، مما يدل على أن المتغير المستقل يفسر جزءاً مهماً من تباين المتغير التابع.

أما بالنسبة لمعامل الانحدار الخطي، فقد بلغت قيمة معامل التأثير **0.660** وهي موجبة ودالة إحصائياً ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يعني أن كل ارتفاع في تلاؤم البرامج مع احتياجات التقنيين يقابله ارتفاع في درجة نجاح هذه البرامج.

بالتالي، تُدعم هذه النتائج الفرضية القائلة بأن تلاؤم البرامج التكوينية مع احتياجات التقنيين الإداريين يسهم بشكل فعال في نجاحها داخل المؤسسات العمومية الجزائرية.

معادلة الانحدار: نجاح البرامج التكوينية = $0.645 + 0.660 \times$ تلاؤم البرامج مع احتياجات التقنيين

2. عدم مشاركة التقنيين في وضع وصياغة البرامج التكوينية يساهم في عرقلة نجاح هذه البرامج في المؤسسات العمومية الجزائرية

● المتغير المستقل: مستوى مشاركة المتكويين في إعداد البرامج العبارات الدالة عليه:

- إشراك المتكويين في صياغة وتحليل محتوى البرامج التكوينية
- مدى علم المتكويين بمحتوى وأهداف الدورة التكوينية
- مدى قبول أو رفض الاستدعاء للمشاركة في تحديد مستوى البرنامج
- مدى استشارة الأفراد المتكويين في اختيار توقيت وفترات التكوين
- الحوار حول تعديل برنامج التكوين
- اتخاذ القرار بشأن سياسة التكوين

● المتغير التابع: نجاح البرامج التكوينية

جدول 47 حوصلة النماذج لفرضية عدم مشاركة التقنيين

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,673 ^a	,453	,441	,28341

جدول 48 نتائج تحليل التباين ANOVA لفرضية عدم مشاركة التقنيين

ANOVA ^a					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,866	1	2,866	35,677	,000 ^b
1 Résidu	3,454	43	,080		
Total	6,319	44			

جدول 49 نتائج المعاملات لفرضية عدم مشاركة التقنيين

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,474	,210		2,258	,029
1 مشاركة المتكون	,668	,112	,673	5,973	,000

تحليل وتفسير الفرضية الجزئية الثانية:

كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين مستوى مشاركة المتكونين في إعداد البرامج التكوينية ونجاح هذه البرامج في المؤسسات العمومية الجزائرية. حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة **0.673**، مما يدل على ارتباط قوي بين المتغيرين. كما أظهر معامل التحديد ($R^2 = 0.453$) أن حوالي **45.3%** من التباين في نجاح البرامج التكوينية يُمكن تفسيره من خلال درجة مشاركة المتكونين في وضع وصياغة هذه البرامج.

أما نتائج تحليل التباين (ANOVA)، فقد بينت أن النموذج ككل دال إحصائياً بدرجة عالية (قيمة $F = 35.677$ ، بدرجة دلالة **0.000**)، مما يُثبت أن مستوى مشاركة المتكونين يسهم فعلياً في تفسير التباين في نجاح البرامج.

وفيما يخص معامل الانحدار، فقد بلغت قيمة التأثير **0.668**، وهي موجبة وذات دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يشير إلى أن كل تحسن في مشاركة المتكونين في إعداد البرنامج يقابله تحسن في مدى نجاحه.

وبالتالي، فإن هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية التي ترى أن ضعف مشاركة التقنيين في إعداد وصياغة البرامج التكوينية يساهم في عرقلة نجاح هذه البرامج في المؤسسات العمومية الجزائرية.

معادلة الانحدار: نجاح البرامج التكوينية = $0.474 + 0.668 \times$ مشاركة المتكون في إعداد البرامج

الفرضية الأولى :

جدول 50 حوصلة معالجة الملاحظات للفرضية الأولى

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
نجاح_البرامج * تلائم_البرامج	45	100,0%	0	0,0%	45	100,0%

جدول 51 العلاقة الارتباطية "نجاح البرامج" و "تلاؤم البرامج"

Tableau croisé نجاح_البرامج * تلائم_البرامج

		تلائم_البرامج				
		1,00	1,20	1,40	1,60	1,80
1,00	Effectif	2	1	0	0	0
	Effectif théorique	,3	,3	,7	,5	,6
1,14	Effectif	0	0	0	1	0
	Effectif théorique	,1	,1	,2	,2	,2
1,29	Effectif	2	1	0	0	0
	Effectif théorique	,3	,3	,7	,5	,6
1,43	Effectif	0	2	2	1	2
	Effectif théorique	,6	,8	1,7	1,1	1,4
1,57	Effectif	0	0	1	2	3
	Effectif théorique	,5	,7	1,5	,9	1,2
1,71	Effectif	0	1	2	0	1
	Effectif théorique	,4	,6	1,2	,8	1,0
1,86	Effectif	0	0	4	1	1
	Effectif théorique	,7	,9	2,0	1,2	1,6
2,00	Effectif	0	0	2	2	2
	Effectif théorique	,7	,9	2,0	1,2	1,6
2,14	Effectif	0	0	0	0	0
	Effectif théorique	,2	,2	,5	,3	,4

2,57	Effectif	0	0	0	0	0
	Effectif théorique	,1	,1	,2	,2	,2
2,86	Effectif	0	0	0	0	0
	Effectif théorique	,1	,1	,2	,2	,2
Total	Effectif	4	5	11	7	9
	Effectif théorique	4,0	5,0	11,0	7,0	9,0

Tableau croisé نجاح_البرامج * تلامم_البرامج

		تلامم_البرامج			Total
		2,00	2,20	2,40	
1,00	Effectif	0	0	0	3
	Effectif théorique	,3	,1	,1	3,0
1,14	Effectif	0	0	0	1
	Effectif théorique	,1	,0	,0	1,0
1,29	Effectif	0	0	0	3
	Effectif théorique	,3	,1	,1	3,0
1,43	Effectif	0	0	0	7
	Effectif théorique	,8	,3	,3	7,0
1,57	Effectif	0	0	0	6
	Effectif théorique	,7	,3	,3	6,0
نجاح_البرامج 1,71	Effectif	0	0	1	5
	Effectif théorique	,6	,2	,2	5,0
1,86	Effectif	1	1	0	8
	Effectif théorique	,9	,4	,4	8,0
2,00	Effectif	2	0	0	8
	Effectif théorique	,9	,4	,4	8,0
2,14	Effectif	1	1	0	2
	Effectif théorique	,2	,1	,1	2,0
2,57	Effectif	0	0	1	1
	Effectif théorique	,1	,0	,0	1,0
2,86	Effectif	1	0	0	1
	Effectif théorique	,1	,0	,0	1,0

Total	Effectif	5	2	2	45
	Effectif théorique	5,0	2,0	2,0	45,0

جدول 52 اختبار كاي تربيع للفرضية الأولى

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	104,78 ^{2a}	70	,004
Rapport de vraisemblance	75,073	70	,317
Association linéaire par linéaire	17,738	1	,000
Nombre d'observations valides	45		

a. 88 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,04.

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximée
Phi	1,526	,004
Nominal par Nominal V de Cramer	,577	,004
Nombre d'observations valides	45	

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

التحليل:

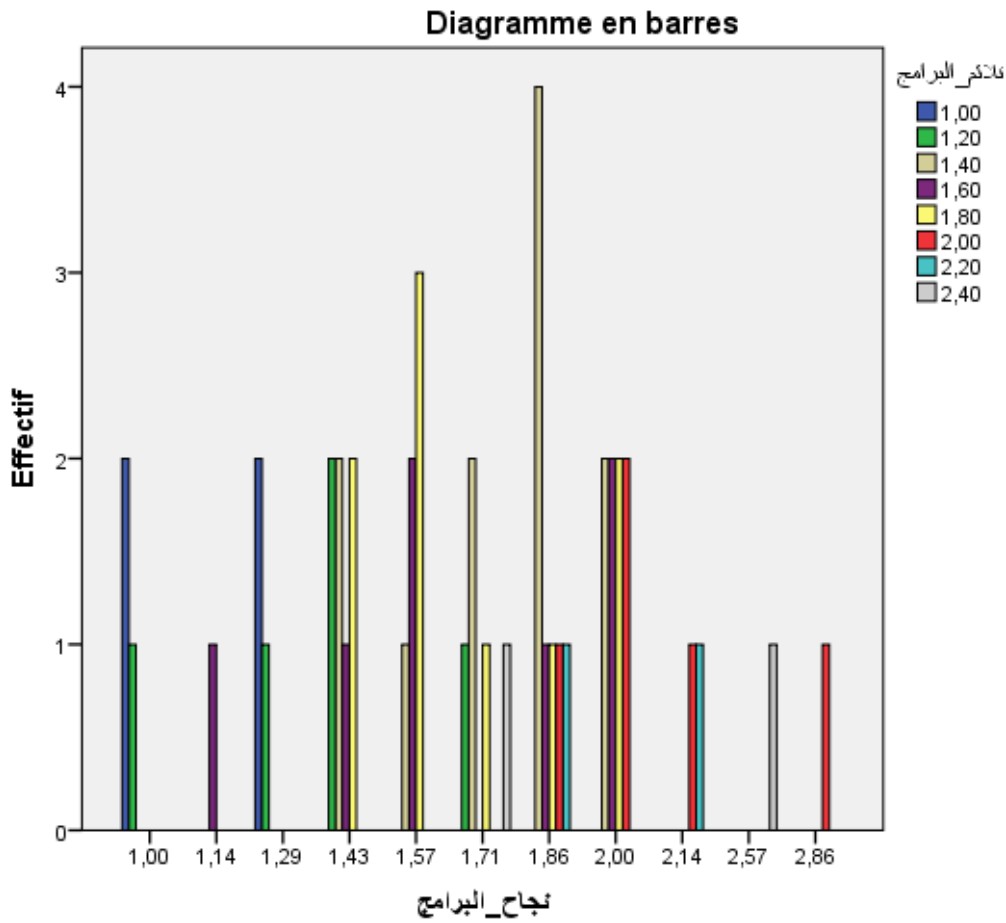
قيمة كاي تربيع = 104.782 مع درجة دلالة $\rightarrow p = 0.004$ وهي قيمة أقل من 0,05، ما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "نجاح البرامج" و"تلاؤم البرامج".

اختبار الارتباط الخطي (Association linéaire par linéaire) مهم جدًا هنا، لأنه يعطي فكرة عن العلاقة الخطية بين المتغيرين المرتبين، وكانت النتيجة دالة بشكل كبير ($p = 0.000$)، مما يدعم وجود اتجاه منتظم في العلاقة.

النتيجة:

تشير نتائج اختبار كاي تربيع ومقاييس الارتباط إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين تقييم الأفراد لـ "تلاؤم البرامج" ومدى إدراكهم لـ "نجاح البرامج". أي أن كلما ارتفع شعور الأفراد بأن البرامج ملائمة، زاد تصورهم لنجاحها.

رسم توضيحي 13 يوضح العلاقة بين تلامم البرنامج ونجاح البرنامج



الفرضية الثانية :

جدول 53 حوصلة معالجة الملاحظات للفرضية الثانية

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
نجاح_البرامج * مشاركة_المتكون	45	100,0%	0	0,0%	45	100,0%

جدول 54 العلاقة الارتباطية "نجاح البرامج" و"مشاركة المتكون"

Tableau croisé نجاح_البرامج * مشاركة_المتكون

			مشاركة_المتكون					
			1,00	1,17	1,33	1,50	1,67	
نجاح_البرامج مج	1,0	0	Effectif	2	0	1	0	0
			Effectif théorique	,2	,1	,1	,1	,5
	1,1	4	Effectif	0	0	0	0	0
			Effectif théorique	,1	,0	,0	,0	,2
	1,2	9	Effectif	1	1	0	0	0
			Effectif théorique	,2	,1	,1	,1	,5
	1,4	3	Effectif	0	1	0	1	2
			Effectif théorique	,5	,3	,3	,2	1,1
	1,5	7	Effectif	0	0	0	0	3
			Effectif théorique	,4	,3	,3	,1	,9
	1,7	1	Effectif	0	0	0	0	0
			Effectif théorique	,3	,2	,2	,1	,8
	1,8	6	Effectif	0	0	1	0	2
			Effectif théorique	,5	,4	,4	,2	1,2

2,0	Effectif	0	0	0	0	0
0	Effectif théorique	,5	,4	,4	,2	1,2
2,1	Effectif	0	0	0	0	0
4	Effectif théorique	,1	,1	,1	,0	,3
2,5	Effectif	0	0	0	0	0
7	Effectif théorique	,1	,0	,0	,0	,2
2,8	Effectif	0	0	0	0	0
6	Effectif théorique	,1	,0	,0	,0	,2
Total	Effectif	3	2	2	1	7
	Effectif théorique	3,0	2,0	2,0	1,0	7,0

Tableau croisé نجاح_البرامج * مشاركة_المتكون

		مشاركة_المتكون				
		1,83	2,00	2,17	2,33	2,50
1,00	Effectif	0	0	0	0	0
	Effectif théorique	,7	,4	,5	,3	,1
1,14	Effectif	1	0	0	0	0
	Effectif théorique	,2	,1	,2	,1	,0
1,29	Effectif	0	0	0	1	0
	Effectif théorique	,7	,4	,5	,3	,1
1,43	Effectif	2	1	0	0	0
ج	Effectif théorique	1,7	,9	1,1	,8	,2
1,57	Effectif	2	1	0	0	0
	Effectif théorique	1,5	,8	,9	,7	,1
1,71	Effectif	2	1	1	1	0
	Effectif théorique	1,2	,7	,8	,6	,1
1,86	Effectif	3	1	0	1	0
	Effectif théorique	2,0	1,1	1,2	,9	,2
2,00	Effectif	1	2	4	0	1

	Effectif théorique	2,0	1,1	1,2	,9	,2
2,14	Effectif	0	0	2	0	0
	Effectif théorique	,5	,3	,3	,2	,0
2,57	Effectif	0	0	0	1	0
	Effectif théorique	,2	,1	,2	,1	,0
2,86	Effectif	0	0	0	1	0
	Effectif théorique	,2	,1	,2	,1	,0
Total	Effectif	11	6	7	5	1
	Effectif théorique	11,0	6,0	7,0	5,0	1,0

Tableau croisé نجاح_البرامج * مشاركة_المتكون

		Total
	Effectif	3
1,00	Effectif théorique	3,0
	Effectif	1
1,14	Effectif théorique	1,0
	Effectif	3
1,29	Effectif théorique	3,0
	Effectif	7
1,43	Effectif théorique	7,0
	Effectif	6
نجاح_البرامج 1,57	Effectif théorique	6,0
	Effectif	5
1,71	Effectif théorique	5,0
	Effectif	8
1,86	Effectif théorique	8,0
	Effectif	8
2,00	Effectif théorique	8,0
	Effectif	2
2,14	Effectif théorique	2,0

2,57	Effectif	1
	Effectif théorique	1,0
2,86	Effectif	1
	Effectif théorique	1,0
Total	Effectif	45
	Effectif théorique	45,0

جدول 55 اختبار كاي تربيع للفرضية الثانية

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	106,587 ^a	90	,112
Rapport de vraisemblance	84,746	90	,637
Association linéaire par linéaire	19,952	1	,000
Nombre d'observations valides	45		

a. 110 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,02.

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal Phi	1,539	,112
V de Cramer	,513	,112
Nombre d'observations valides	45	

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

التحليل:

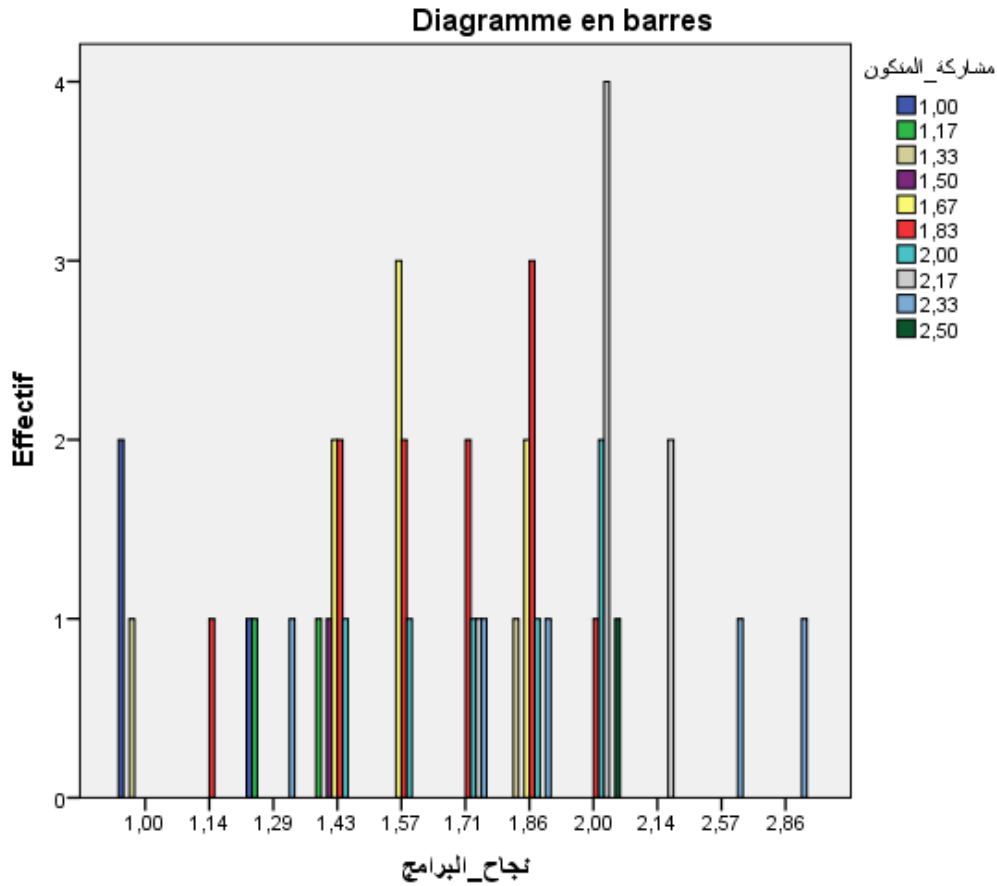
القيمة الاحتمالية $0.112 < 0.05 \rightarrow$ لا توجد علاقة دالة إحصائيًا بين "نجاح البرامج" و"مشاركة المتكون" عند مستوى دلالة 5%.

لكن هناك علاقة خطية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين (Sig = 0.000) ، وهذا يشير إلى أن المتغيرين مرتبطان خطياً (بشكل تدريجي أو تتابعي).

النتيجة:

رغم أن اختبار الاستقلال (Khi-deux) لم يثبت وجود علاقة دالة إحصائياً بين "نجاح البرامج" و"مشاركة المتكون" بشكل عام، فإن الارتباط الخطي بينهما دال إحصائياً، ويشير إلى أن ارتفاع مشاركة المتكون قد يكون مرتبطاً بتحسين تقييم نجاح البرامج. كما أن حجم الارتباط (V de Cramer = 0.513) متوسط إلى قوي، مما يدعم وجود علاقة ذات دلالة عملية حتى وإن لم تكن ذات دلالة إحصائية صريحة

جدول 56 يوضح العلاقة بين مشاركة المتكون ونجاح البرنامج



الخاتمة

الخاتمة

لقد زاد الاهتمام بعملية التكوين داخل المؤسسة الجزائرية في السنوات الأخيرة نتيجة التغير التكنولوجي السريع وتطور المهارات المطلوبة في تقنيات الإنتاج.

فأهمية التكوين لدى الموظفين في تزايد نتيجة الرغبة في التصنيع السريع، والانتقال من اقتصاد راكد إلى اقتصاد صناعي متطور خلال مدة زمنية محدودة، مما يتطلب ذلك يدعم إلى مؤهلة ومكونات قادرة على استيعاب التقنيات المتطورة والمستوردة.

فبعد دراسة النظرية والتطبيقية لموضوع واقع التكوين ودوره في تحسين أداء الإطارات بالمؤسسة الجزائرية، تبين لنا أن التكوين هو من أهم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، فالمؤسسات أصبحت تضع التكوين في الخطط الأساسية قبل أي خطة عمل، باعتباره أداة استراتيجية تكسب الفرد مهارات ومعارف تجعل له قدرة على التعامل مع مختلف التغيرات المستقبلية.

وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية أن التكوين له دور كبير في رفع مستوى من خلال الدورات التكوينية والبرامج الفعالة التي تكسب الفرد.

الاقتراحات والتوصيات:

استنادا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن أن نقدم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- ❖ زيادة الوعي بأهمية العملية التكوينية.
- ❖ تعميم عملية التكوين على كل الموظفين وحسب مهام كل موظف لمواكبة التطورات التكنولوجية، وبالتالي التحسين في أدائهم.
- ❖ اقتراح تمديد في فترات تكوين الموظفين، مما يساهم في تعميق المعلومات والمعارف.
- ❖ اقتراح زيادة وتدعيم الجانب المالي، وتوفير ظروف بيئية ملائمة للتكوين داخل المؤسسة.
- ❖ العمل على تنويع البرامج التكوينية مع مراعاة الفروق الفردية للموظفين.
- ❖ اقتراح تعميم عملية التكوين على القدر الموظفين والعمال حسب التخصص والمهام.
- ❖ إجراء دورات تكوينية إجبارية الحتمية للترقية من مستوى لآخر.
- ❖ الاتصال بالموظفين وتحفيزهم والتقرب منهم والاستماع إليهم، إلى جانب التكوين، مما يساعد المكونين على دفع الموظفين إلى التحسين والتميز.



قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Université Aïn Témouchent Beldjadj Bouchaïb
جامعة بلعاج بوشعيب - عين تموشنت
Faculté des lettres et des langues et sciences humaines
كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية

عن تموشنت في / /
19 ماي 2025

رقم / /
2025 / 2024

رخصة تربص

المؤسسة/الهيئة:
الطالب (ة):
تاريخ ومكان الميلاد:
المسجل في: السنة الثانية ماستر تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

وذلك لإجراء تربص ميداني داخل مصالحكم الخامسة، والتي تهدف إلى اقتراض نظريتي المعارف التي يتم تدريسها لهم داخل المؤسسة الجامعية، وهذا في إطار تحضير مذكرة تخرج خلال السنة الجامعية 2025/2024.

تاريخ فترة التربص:
خلال هذا التدريب، الطالب ملزم بتقديم كل المساعدة اللازمة لتنفيذ السليم للبرنامج الموكولا اليه.

كما ان الطالب مدعو للاشتراك الصارخ لقواعد الانضباط المنصوص عليها في ائقانون الداخلي لمؤسستكم، والالتزام بالقواعد والإجراءات والتطبيقات الرقابية الخاصة بصحة وأمن.

تعتد على تعاونكم، ونرجو أن نلتقوا سيدي، سيدي، شامس شكرنا وتحياتنا

المسؤول البيداغوجي
سني أحمد
رئيس قسم
العلوم الاجتماعية

المؤسسة المستقبلة
السيد: بن عامر محمد
رئيس مصلحة الإدارة والوسائل

جامعة عين تموشنت بلعاج بوشعيب : طريق بشار بلعاج، ص.ب 284 عين تموشنت - الجزائر
UNIVERSITY AIN TEMOUCHENT BELHADJ BOUCHAIB
BP 284 Route de SIDI BELABBIS - AIN TEMOUCHENT - ALGERIE

جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

واقع التكوين على أداء الإطارات في المؤسسة العمومية الجزائرية
مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة

حاج عمر فاطمة

إعداد الطالبات

❖ لكحل رقية
❖ كبوية نور الهدى

هذه الاستمارة بها عدد من الأسئلة التي تهدف إلى معرفة هل التكوين دور في تحسين أداء الإطارات، إجاباتكم لها أهمية كبيرة بالنسبة للبحث العلمي، وعليه يرجى أن تكون صادقة وإجاباتكم لها أهمية كبيرة ومعبرة عن الحقيقة، المطلوب منكم وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة لإجاباتكم.

إن هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

شكرا على تفهمكم وحسن تعاونكم

1- المعلومات الشخصية:

صنف:

□ ذكر □ أنثى

الحالة العائلية:

□ أعزب □ متزوج □ آخر

مستوى التأهيل:

□ تقني □ تقني سامي □ إطار □ إطار سامي

الأقدمية:

□ أقل من 3 سنوات □ بين 3 و 7 سنوات □ أكثر من 7 سنوات

نمط العقد الذي يربطك بالمؤسسة

□ عقد محدود المدة □ عقد غير محدود المدة

مستوى التحكم في اللغة الفرنسية:

□ جيد □ متوسط □ ضعيف

مستوى التحكم في اللغة الإنجليزية:

□ جيد □ متوسط □ ضعيف

2- التكوين واحتياجات التقنين:

ماهي المعايير التي على أساسها تختار دائرة تسيير الموارد البشرية المستفيدين من التكوين:

□ التخصص □ الكفاءة □ آخر (أذكره.....)

كيف هي علاقتك مع دائرة تسيير الموارد البشرية:

□ مباشرة □ غير مباشرة □ لا توجد علاقة

حسب المهام الموكلة إليك، هل التكوين في رأيك

□ ضروري جدا □ ضروري □ غير ضروري

كم مرة تابعت التكوين في الخارج (خارج البلاد)

□ ولا مرة □ مرة واحدة □ أكثر من مرة

في رأيك هل عدد الدورات التكوينية التي تابعتها كانت

□ كثيرة □ قليلة □ قليلة جدا

هل محتوى الدورات التكوينية التي تابعتها بالمقارنة مع تخصصك المهني

تتناسب معك تتناسب نوعا ما لا تتناسب

هل ترى أن توقيت الدورات التكوينية التي تابعتها كانت

مناسبة نوعا ما غير مناسبة

كيف تقيم الوسائل المستعملة في الدورات التكوينية

عالية الجودة متوسطة الجودة ضعيفة

ما هي طبيعة محتوى الدورات التي تابعتها

نظري محض تطبيقي نظري وتطبيقي معا

هل توجد دورات تكوينية خاصة لمهارات الاتصال والتواصل (موارد بشرية)

نعم لا

هل تفضل متابعة دورات تكوينية

بمفردك مع مجموعة من زملاء العمل

هل يمكن أن ترفض إجراء التكوين (متابعة دورة تكوينية) مقترحة من العمل؟

نعم لا

في حالة نعم لماذا؟

ظروف شخصية وعائلية ظروف مهنية آخر

3- مشاركة المتكون:

هل يتم إشراك المتكون في صياغة وتحليل محتوى البرامج التكوينية؟:

دائما أحيانا لا يتم إطلاقا

هل تكون على علم بمحتوى وأهداف الدورة التكوينية التي سوف تتابعها؟:

قبل الدورة التكوينية (ذهابك) أثناء فترة التكوين بعد ذلك

في حالة استدعائك للمشاركة في تحديد مستوى البرنامج، هل:

تقبل ترفض

هل ترفض لأنك ترى:

حضورك شكلي لا يهتمك البرنامج البرنامج معد مسبقا

- رأيك لا يؤخذ بعين الاعتبار
- هل ترى أن مشاركة المتكون في صياغة برنامج التكوين تساهم في تحقيق أهداف البرنامج؟:
- نعم بشكل كبير لا تحقق أي نتيجة
- هل يتم استشارتكم في اختيار توقيت وفترات التكوين؟:
- يتم دائما أحيانا لا يتم استشارتنا
- إذا أتاحت لك فرصة الحوار حول برنامج التكوين هل تطلب تعديل في:
- البرنامج ككل مدة التكوين مكان التكوين
- هل يتم استشارتكم حول توقيت أو فترات التكوين:
- يتم دائما أحيانا لا يتم استشارتنا إطلاقا
- في رأيك من يتخذ القرار بشأن سياسة التكوين؟:
- المدير الإدارة لجنة محددة أخرى (أذكره)

4- مخرجات التكوين (نتائج التكوين)

- من خلال التكوين، هل تحصلت على زيادة في الأجر؟
- نعم لا
- من خلال التكوين هل تحصلت على ترقية؟:
- نعم لا
- ماذا أكسبتك الدورات التكوينية؟:
- تطوير قدرات معرفية تقنيات جديدة لممارسة العمل آخر (أذكره)
-
- في رأيك الخاص، هل غطى برنامج التكوين كل الجوانب المطلوبة؟:
- بشكل جيد بشكل بسيط لم يحقق شيء
- كيف تقيم مواضيع الدورات التكوينية التي تابعتها؟:
- روتينية متكررة متجددة آخر (أذكره)
- هل واجهتك مشاكل أثناء الدورات التكوينية التي تابعتها؟:
- نعم لا
- المشاكل التي واجهتك وبسبب ماذا؟:

□ صعوبة مواضيع البرنامج □ صعوبة اللغة □ كثافة مواضيع البرنامج

□ نقص التأطير □ آخر (أذكره)

بعد نهاية التكوين كيف تتعامل مع المعلومات المكتسبة؟:

□ أحفظ بها لنفسي وأوظفها في عملي □ أناقشها مع زملاء العمل □ آخر

ما هو شعورك بعد نهاية التكوين في المؤسسة؟:

□ أنك عضو من أسرة المؤسسة □ الإدارة تهتم بك □ عادي □ آخر

ماهي طبيعة العلاقة بينك وزملائك في العمل؟:

□ جيدة □ عادية □ سيئة

ماهي طبيعة العلاقة بينك وبين المسؤولين في العمل؟:

□ جيدة □ عادية □ سيئة

ما رأيك في ظروف العمل هل هي تحسن؟

□ تحسن جيد □ قليلا فقط □ لم تتحسن

هل أكسبتك الدورات التي تابعتها مكانة في العمل؟:

□ نعم □ لا

قارن بين مؤسستك والمؤسسات الأخرى من حيث سياسة التكوين

□ أعلى مستوى □ نفس المستوى □ أدنى مستوى

ما هي طبيعة التكوين الذي أنت بحاجة إليه ولم تحصل عليه

.....



قائمة
المراجع

قائمة المراجع

- Etel Solingence, Quandrais of the peace, Jornal of democracy, Vol7, N°3 1996
p140
- Muchielli (Alex) 1981 : la motivation, presse universitaire de France, édition «
que suis-je » Paris, p.8
- إبراهيم الدعليج، أسس الإدارة العامة والإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية، مكتب المجتمع العربي
للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 100-104
- إبراهيم درويش، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، د.ط القاهرة، مصر 1974 ص89
- إبراهيم عبد الله حميدة مختار، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، ص246
- إبراهيم عبد الهادي محمد. تطور الفكر الإداري المعاصر دون سنة نشر، ص26
- إبراهيم عرباجي، اقتصاد المؤسسة. ط1، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1996. ص 53
- ابن منظور، لسان العرب، دار منادر، بيروت، المجلد 14، ص 26
- أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006،
ص359
- أحمد السيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، ص189
- أحمد مختار عمر معجم اللغة العربية المعاصرة مجلد. 01. ط 1، عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع
القاهرة 2008، ص208
- إسماعيل قبيرة وآخرون، مستقبل الديمقراطية في الجزائر، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 2000،
ص 19
- أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال "دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر 2001، ص152
- باري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، ط1،
دار المريخ، المملكة العربية السعودية، ص54
- بن عنتر. عبد الرحمن. إدارة الموارد البشرية.
- جبارة عطية جبارة، الاتجاهات النظرية في علم الإنتاج الصناعي، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية
– مصر – 2001 ص 26
- جمال الدين محمد المرسي. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. مدخل لتحقيق ميزة تنافسية. منظمة القرن
الحادي والعشرون، الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2006. ص16
- حسن إبراهيم بلوط المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت لبنان،
2005، ص166
- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص26

- حسن، حليبي. تدريب الموظف. ط2، منشورات كويدات، لبنان 1982، ص25
- حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، القيادة، القاهرة 2010، ص75
- رداد، الخطيب التدريب الفعال، أربد الأردن، 2006، عالم المكتب الحديث، ص 309
- سامر جلدة، السلوك التطبيعي والنظريات الإدارية الحديثة، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 2009، ص120
- سراغني بوزيد، المجتمع المدني والديمقراطية التشاركية كآليتين لتحقيق التنمية، التجربة البرازيلية نموذجاً، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد الثامن، ص 514
- سعاد راغب الخطيب، عبد الرزاق سالم الرحاحلة، المدخل العلمي الحديث للإدارة العامة، عمان، دار كنوز المعرفة 2009، ص179
- سعاد نائف البرتوطي، إدارة الموارد البشرية، عمان دار وائل للنشر والتوزيع ط3، 2007، ص362
- سعد الدين الخليل عبد الله، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص125
- سمير الشويكي، المعجم الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص18
- شهادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الصف للنشر، 2000، ص52
- صالح مهدي، محسن العامري، آخرون، 2007، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن
- صامويل هنتغون، الموجة الثالثة، التحول الديمقراطي في أواخر القرن العشرين، عبد الوهاب علوب القاهرة، مركز ابن خلدون للدراسات الانتمئية، 1993 ص 64، 65
- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002 ص 21
- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص22
- صلاح الدين محمد عبد الباقي. إدارة الموارد البشرية. كلية التجارة مصر. ص 162-163
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. دار الكتب الجامعية الإسكندرية 2001. ص 69
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية منالناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 2001 ص 69
- صلاح الشتواني، 1970، إدارة الأفراد، العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، ص420
- طاهر محمود الكلاهد، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية. دار البازوري للنشر والتوزيع عمان 2011. ص 100
- العابد لزهر، طيب. مجموعة إدارة الأعمال، قسم جذع المشترك، سنة أولى، كلية العلوم والاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة. (2018-2019) ص14

- عبد الباري إبراهيم، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1 2008،
ص411 Bas du formulaire
- عبد الحميد المعزبي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، القاهرة، المكتبة
العصرية، 2007، ص23
- عبد الخالق عائشة، لطيب فاتحة، أثر التكوين على الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم
التسيير (غير منشورة)، جامعة معسكر
- عبد العزيز صالح بن جبتور، مبادئ الإدارة العمدة، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1 2009،
ص96
- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، القاهرة، المكتبة العصرية للنشر
والتوزيع، 2009 ص17
- عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.
2010، ص 73
- علي أحمد عبد الرحمن عابصرة، القيادة الدافعية في الإدارة التربوية، عمان دار حامد للنشر والتوزيع، ط1،
2006 ص97
- عمر فرحاني، معوقات التحول الديمقراطي في الوطن العربي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، ع
29، 2008، ص 138
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص4
- غيورغ سورنس، الديمقراطية والتحول الديمقراطي السيوررات والمأمول في عالم متغير، الترجمة عفاف
البطانية، بيروت، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2015 ص 53-54
- فهم إبراهيم الطاهر، 2009، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، ص208
- فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001
ص95
- قاموس مرشد الطلاب. منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع الجزائر 2002. ص178
- قاموس مرشد الطلاب، منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر 2002، ص 178
- كامل محمد المغربي، 2004، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة، في التنظيم، ط3 دار
الفكر، عمان الأردن ص130
- كمال طاطلي، دور التكوين في رفع الإنتاجية للمؤسسات، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير
في التخطيط والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص49
- لحسن وعبد الله مقداد، تقويم العملية التكوينية في الجامعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996،
ص6
- محمد الصريفي، 2003، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، ص403

- محمد رفيق الطيب، 1995، مدخل التفسير، أساسيات وظائف نفسيات، ديوان المطبوعات، الجزائر، ص10
مدحت محمد أبو النصر، 2007، إدارة وتنمية الموارد البشرية والاتجاهات الحديثة، مجموعة النيل العربية،
مصر ص337
- مسعود جبران، المعجم الألباني في اللغة والكلام، دار العلم للملايين لبنان 2003. ص 45
مصطفى نجيب شوايش، 2005، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع،
الأردن ص 208
- مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003. ط1 ص
22
- مينا إسحاق، طانيوس بولس، التحول الديمقراطي في كوريا الجنوبية وأثره في تغيير سياستها الخارجية
اتجاه كوريا الشمالية، القاهرة، المكتب العربي للمعارف، 2014، ص14
- نبيل أرسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، القاهرة، دار النهضة العربية، 1978،
ص43
- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار البازوري
للنشر والتوزيع، 2010
- نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000،
ص115
- نوري منير. تسيير الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2010. ص14
الهي مطر خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي" عمان، دار حامد للنشر، 2000،
ص203
- وسيلة حمداوي، 2004، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، بجامعة قلمة، الجزائر، ص151
يوسف حجم الطائي، وؤيد عبد الحكم الفضل، آخرون، إدارة الموارد البشرية، عمان، مؤسسة الوراق للنشر
والتوزيع، 2006 ص422
- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، الأردن، دار الوراق
للنشر والتوزيع، 2006، ط1،

