

جامعة سعد دحلب البلدية  
كلية الآداب والعلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

## مذكرة ماجستير

تخصص تنمية الموارد البشرية

دور إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين الأداء العمالي

من طرف

عيبود الزيتوني

أمام اللجنة المشكلة من :

- |              |               |                      |                    |
|--------------|---------------|----------------------|--------------------|
| رئيسا        | جامعة البلدية | أستاذ التعليم العالي | - رتيمي فوضيل      |
| مشرفا ومقررا | جامعة البلدية | أستاذ محاضر أ        | - العايب سليم      |
| عضوا مناقشا  | جامعة البلدية | أستاذ محاضر أ        | - لراري عبد السلام |
| عضوا مناقشا  | جامعة البلدية | أستاذ محاضر ب        | - الكرد انتصار     |

البلدية جاتفي 2012

## شكر

أشكر الله عز وجل وأحمده في إعانتني ووهبني الصبر في إتمام هذا العمل.  
كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور "العايب سليم" على مساعدته وأمدني بكل التوجيهات القيمة طوال مشوار مراحل البحث وحرصه على العمل ، فكان له الفضل في استكمال آخر لبنات هذا العمل.  
وأوجه الشكر إلى عمال المكتبة المركزية بجامعة البليدة في مساعدتهم لنا في الحصول واقتناء المراجع لبحثنا .  
كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء مؤسسة ك.بلاست k.plast الذين ساهموا بفعالية في بحثنا هذا من إطارات كانوا أم عمال وأخص بالذكر، "مديرة إدارة الجودة" .  
وأتقدم بالشكر إلى كل من ساعد وساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة .

## ملخص

لقد أولت الإدارة الحديثة الاهتمام والعناية للموارد البشرية ، وأصبحت أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على السواء، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل أهم عناصر الإنتاج ومصدر التميز و التفوق لأية مؤسسة ولها تأثير واضح على نشاطاتها وعلى العمليات التي تقوم بها

لذا فإن محاولة دراسة كيفية إدارة الموارد البشرية بكفاءة أصبحت ضرورة حيوية، وهذا يحتم تواجد إدارات وأجهزة موارد بشرية متخصصة بمختلف المؤسسات لإعداد سياسات وبرامج موارد بشرية جيدة، تمكن من زيادة الكفاية الإنتاجية للعاملين، وتأتي أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهمية الدور الأساسي الذي تلعبه في تمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية ولا يتأتى ذلك إلا من خلال قيام الإدارة بالاهتمام بعناصر تحسين الاداء.

فقد جاءت هذه الدراسة من أجل توضيح وتبيان حول الدور الأساسي والمهم لإدارة الموارد البشرية في كيفية تحسين أداء الأفراد بأية مؤسسة، محاولة الوقوف والتعرف على الأسباب الحقيقية والجوهرية التي تدفع حتما إلى الزيادة والرفع من أداء الأفراد بأية مؤسسة، وكانت البداية من خلال طرحنا للسؤال الرئيسي التالي: هل لدور عمليات إدارة الموارد البشرية علاقة في تحسين أداء العمال بالمؤسسة؟

واندرج تحته ثلاثة أسئلة فرعية وهي كالآتي:

-كيف يؤثر نظام تقييم الأداء في تحسين أداء الأفراد؟

-هل للبرامج التكوينية فعالية في تحسين أداء الأفراد؟

-كيف يؤثر نظام الحوافز في تحسين أداء الأفراد؟

وللإحاطة بسؤال الاشكالية والتحكم أكثر في بحثنا فقد صيغت فرضيات تكون عبارة عن نقطة بداية للبحث والتي كانت على النحو الآتي:

- وعي الأفراد بنظام تقييم الأداء داخل المؤسسة يساهم في تحسين أدائهم.

- تساهم نوعية البرامج التكوينية في زيادة ورفع أداء الأفراد.

- رضا الأفراد بنوعية الحوافز المقدمة بالمؤسسة دور في تحسين أدائهم.

مستعملين في ذلك خطوات منهجية اتبعناها في بحثنا هذا، من خلال تقسيم الدراسة

إلى جانبين جانب نظري وجانب تطبيقي، فالأول تناولنا فيه منهجية الدراسة والتقنيات

المتبعة من تحديد أسباب اختيار الموضوع وأهدافه، ثم طرح اشكالية البحث وصياغة

فرضياته، وبعدها حددت مفاهيم الدراسة، ثم الانتقال إلى المنهج المتبع بها فقد أستعانت

واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاحصائي، واستعانت الدراسة بجملة من

التقنيات حتى تضبط الموضوع أكثر من القيام بالبحث الاستطلاعي ثم الانتقال إلى المقابلة

والتي كانت بنوعها حرة ومقابلة مقننة ثم الملاحظة، وبعدها استعملنا أداة الاستمارة، ثم تم

بعدها تحديد عينة الدراسة والتي كانت عينة عشوائية طبقية وهذا لأن مجتمع البحث

المدرّوس غير متجانس فيه عدة طبقات مختلفة عن بعضها ثم انتقلنا بعدها إلى التطرق لأهم

الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع وأشارت إليه وتبيان أهم الصعوبات التي

تعرض وصادفها البحث.

ثم تطرقنا بعدها إلى تحديد الفصول النظرية للدراسة، فالفصل الثاني كان يتحدث عن إدارة

الموارد البشرية، والفصل الثالث فحواه كان حول فعالية تقييم الأداء بالمؤسسة، في حين

الفصل الرابع والذي عالج مكانة ودور التكوين في إدارة الموارد البشرية، أما الفصل

الخامس والذي تطرق إلى دور الحوافز في تحسين أداء العاملين.

أما الجانب الميداني فقد عالجنا فيه التعريف بميدان الدراسة وتحليل المعطيات وذلك

من خلال التعريف للمؤسسة تحت الدراسة والفترة التي دامت بها وكذلك تحليل لنتائج

الفرضيات التي صيغت في إشكالية بحثنا من تقييم الأداء، ونوعية البرامج التكوينية

، وطبيعة الحوافز، والتي كان حاولنا تبيان دور هذه الأخيرة في تحسين أداء العمال

بالمؤسسة قيد الدراسة، ثم كانت النتائج التي توصلنا إليها بعد ذلك في تأثير وفعالية دور إدارة الموارد البشرية للعمليات التي تقوم بها، من تقييم أداء الأفراد واتباع طرق التكوين والبرامج التكوينية بها وكذلك إلى سير نظام الحوافز بها والتي تساهم حقيقة في تحسين ورفع أداء المؤسسة والعمال على حد سواء.

## قائمة الأشكال

| الصفحة |                             | الرقم |
|--------|-----------------------------|-------|
| 73     | يبين طريقة التوزيع الإجمالي | 01    |
| 107    | يمثل هرم ماسلو للحاجات      | 02    |
| 109    | نموذج التوقع                | 03    |
| 113    | مكونات منظومة التحفيز       | 04    |
| 123    | خطوات تصميم الحوافز         | 05    |
| 135    | الهيكل التنظيمي للمؤسسة     | 06    |

## الفهرس

ملخص

شكر

قائمة الجداول والأشكال

الفهرس

مقدمة

14

1. منهجية الدراسة والتقنيات المتبعة

16

1.1. أسباب اختيار الموضوع وأهدافه.....

16

1.1.1. أسباب اختيار الموضوع.....

16

2.1.1. أهداف الدراسة.....

17

2.1. الاشكالية والفرضيات .....

17

1.2.1. الاشكالية.....

19

2.2.1. الفرضيات .....

19

3.1. تحديد المفاهيم والمصطلحات .....

26

4.1. المنهج المتبع والتقنيات المستعملة .....

26

1.4.1. المنهج.....

27

2.4.1. التقنيات المستعملة .....

29

5.1. تحديد العينة وطريقة اختيارها.....

32

6.1. المقاربة السوسيولوجية.....

33

7.1. الدراسات السابقة وصعوبات الدراسة.....

33

1.7.1. الدراسات السابقة .....

42

2.7.1. صعوبات الدراسة .....

2. إدارة الموارد البشرية.

|    |                                                     |
|----|-----------------------------------------------------|
| 43 | تمهيد.....                                          |
| 43 | 1.2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....    |
| 47 | 2.2. أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية.....     |
| 49 | 3.2. أهمية إدارة الموارد البشرية.....               |
| 50 | 4.2. أهداف إدارة الموارد البشرية.....               |
| 50 | 1.4.2. أهداف تنظيمية.....                           |
| 51 | 2.4.2. أهداف اجتماعية.....                          |
| 52 | 3.4.2. أهداف استراتيجية.....                        |
| 52 | 5.2. العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية..... |
| 52 | 1.5.2. البيئة الخارجية.....                         |
| 55 | 2.5.2. البيئة الداخلية.....                         |
| 56 | 6.2. وظائف إدارة الموارد البشرية.....               |
| 56 | 1.6.2. وظيفة التخطيط.....                           |
| 57 | 2.6.2. وظيفة تحليل العمل وتوصيف الوظائف.....        |
| 57 | 3.6.2. وظيفة الاستقطاب.....                         |
| 58 | 4.6.2. وظيفة الاختيار والتعيين.....                 |
| 58 | 5.6.2. وظيفة التكوين والتدريب.....                  |
| 58 | 6.6.2. وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية.....        |
| 59 | 7.6.2. وظيفة تحفيز الموارد البشرية.....             |
| 60 | 7.2. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية..... |
|    | 3. فعالية تقييم الأداء في المؤسسة.                  |
| 62 | 1.3. ماهية الأداء.....                              |
| 62 | 1.1.3. مكونات الأداء.....                           |
| 63 | 2.1.3. محددات الأداء.....                           |
| 63 | 3.1.3. معدلات الأداء.....                           |
| 65 | 2.3. قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه.....          |
| 65 | 1.2.3. قياس الأداء.....                             |
| 66 | 2.2.3. العوامل المؤثرة في الأداء.....               |



|    |                                                   |
|----|---------------------------------------------------|
| 67 | ..... 3.3.3 تقييم الأداء                          |
| 67 | ..... 1.3.3.1 ماهية تقييم الأداء                  |
| 68 | ..... 2.3.3 أهداف تقييم الأداء                    |
| 69 | ..... 4.3 عناصر تقييم الأداء والتحليل الوظيفي لها |
| 69 | ..... 1.4.3 عناصر تقييم الأداء                    |
| 69 | ..... 2.4.3 التحليل الوظيفي لعناصر التقييم        |
| 70 | ..... 5.3 مراحل وطرق تقييم الأداء                 |
| 70 | ..... 1.5.3 مراحل تقييم الأداء                    |
| 71 | ..... 2.5.3 طرق تقييم الأداء                      |
| 71 | ..... 1.2.5.3 الطرق التقليدية                     |
| 73 | ..... 2.2.5.3 الطرق الحديثة                       |
| 75 | ..... 6.3 مسؤولية وتوقيت تقييم الأداء             |
| 75 | ..... 1.6.3 مسؤولية التقييم                       |
| 75 | ..... 2.6.3 فترة وقت تقييم الأداء                 |
| 76 | ..... 7.3 أخطاء ومعايير التقييم                   |
| 76 | ..... 1.7.3 الأخطاء الناجمة عن عملية التقييم      |
| 76 | ..... 1.1.7.3 أخطاء في أنظمة التقييم              |
| 77 | ..... 2.1.7.3 الأخطاء البشرية                     |
| 77 | ..... 2.7.3 معايير التقييم                        |
| 79 | ..... خلاصة الفصل                                 |
|    | ..... 4. مكانة ودور التكوين في المؤسسة.           |
| 80 | ..... تمهيد                                       |
| 80 | ..... 1.4 مبادئ وأسس التكوين                      |
| 80 | ..... 1.1.4 مبادئ التكوين                         |
| 81 | ..... 2.1.4 أسس التكوين                           |
| 83 | ..... 2.4 شروط وفوائد التكوين                     |
| 83 | ..... 1.2.4 شروط التكوين                          |
| 84 | ..... 2.2.4 فوائد التكوين                         |

|     |                                             |
|-----|---------------------------------------------|
| 84  | .....3.4 مسؤولية التكوين                    |
| 85  | .....4.4 أهمية وأهداف التكوين               |
| 85  | .....1.4.4 أهمية التكوين                    |
| 86  | .....2.4.4 أهداف التكوين                    |
| 88  | .....5.4 أنواع التكوين                      |
| 88  | .....1.5.4 أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف  |
| 89  | .....2.5.4 أنواع التكوين حسب الوظائف        |
| 89  | .....3.5.4 أنواع التكوين حسب المكان         |
| 90  | .....6.4 نظام التكوين                       |
| 91  | .....1.6.4 مكونات نظام التكوين              |
| 91  | .....1.1.6.4 المدخلات                       |
| 92  | .....2.1.6.4 العمليات                       |
| 92  | .....3.1.6.4 المخرجات                       |
| 93  | .....4.1.6.4 الأهداف                        |
| 93  | .....5.1.6.4 البيئة                         |
| 93  | .....2.6.4 شروط فعالية نظام التكوين         |
| 93  | .....7.4 مراحل وأساليب التكوين              |
| 93  | .....1.7.4 مراحل التكوين                    |
| 94  | .....1.1.7.4 تحديد الاحتياجات التكوينية     |
| 96  | .....2.1.7.4 تصميم البرنامج التكويني        |
| 97  | .....3.1.7.4 تقييم البرنامج التكويني        |
| 98  | .....2.7.4 أساليب التكوين                   |
| 102 | .....خلاصة الفصل                            |
|     | .....5. دور الحوافز في تحسين أداء العاملين. |
| 103 | .....تمهيد                                  |
| 103 | .....1.5 ماهية الحوافز                      |
| 105 | .....2.5 بؤادر الاهتمام بالحوافز            |
| 106 | .....3.5 النظريات المفسرة للحوافز           |

|     |                                                    |
|-----|----------------------------------------------------|
| 106 | ..... نظرية تايلور..... 1.3.5                      |
| 106 | ..... نظرية العلاقات الانسانية..... 2.3.5          |
| 107 | ..... نظرية سلم الحاجات..... 3.3.5                 |
| 108 | ..... نظرية ذات العاملين..... 4.3.5                |
| 109 | ..... نظرية الحاجات المكتسبة..... 5.3.5            |
| 109 | ..... نظرية التوقع..... 6.3.5                      |
| 110 | ..... نظرية العدالة..... 7.3.5                     |
| 111 | ..... نظرية وضع الهدف..... 8.3.5                   |
| 112 | ..... نظرية التعزيز..... 9.3.5                     |
| 113 | ..... مكونات ومعايير الحوافز..... 4.5              |
| 113 | ..... مكونات التحفيز..... 1.4.5                    |
| 114 | ..... معايير منح الحوافز..... 2.4.5                |
| 115 | ..... أنواع الحوافز..... 5.5                       |
| 115 | ..... تصنيف الحوافز حسب طبيعتها..... 1.5.5         |
| 118 | ..... تصنيف الحوافز حسب أثرها..... 2.5.5           |
| 119 | ..... تصنيف الحوافز حسب المستفيدين منها..... 3.5.5 |
| 120 | ..... أهمية وأهداف الحوافز..... 6.5                |
| 120 | ..... أهمية الحوافز..... 1.6.5                     |
| 121 | ..... أهداف الحوافز..... 2.6.5                     |
| 121 | ..... نظام الحوافز..... 7.5                        |
| 122 | ..... إدارة نظام الحوافز..... 1.7.5                |
| 123 | ..... مراحل تصميم الحوافز..... 2.7.5               |
| 124 | ..... خصائص وشروط نجاح نظام الحوافز..... 8.5       |
| 124 | ..... خصائص نظام الحوافز..... 1.8.5                |
| 125 | ..... شروط نظام الحوافز..... 2.8.5                 |
| 126 | ..... الأساليب الحديثة في التحفيز..... 9.5         |
| 128 | ..... خلاصة الفصل.....                             |

|     |                                                 |
|-----|-------------------------------------------------|
|     | 6. التعريف بميدان الدراسة وتحليل المعطيات .     |
| 127 | 1.6. التعريف بميدان الدراسة ومجالها الزمني..... |
| 127 | 1.1.6 التعريف بميدان الدراسة.....               |
| 133 | 2.1.6. المجال الزمني للدراسة.....               |
| 136 | 2.6. التعريف بخصائص العينة.....                 |
| 143 | 3.6. تحليل الفرضية الأولى واستنتاجها.....       |
| 165 | 1.3.6. استنتاج الفرضية الأولى.....              |
| 166 | 4.6. تحليل الفرضية الثانية واستنتاجها.....      |
| 186 | 1.4.6. استنتاج الفرضية الثانية.....             |
| 187 | 5.6. تحليل الفرضية الثالثة واستنتاجها.....      |
| 204 | 1.5.6. استنتاج الفرضية الثالثة.....             |
| 205 | 6.6. الاستنتاج العام.....                       |
| 208 | قائمة المراجع.....                              |
| 217 | الملاحق.....                                    |

## مقدمة:

من أجل أن ترتقي المؤسسات إلى الريادة لا بد عليها أن تواكب الأوضاع والتحولات الحالية وتميزت تلك الأوضاع بالحركية والتطور بسرعة، كما كان للتكنولوجيا دور أساسي بحيث أصبحت هي العنصر الحاكم والحاسم في حركة وفعالية المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها، ولم يعد أمام تلك المؤسسات إلا تنمية قدراتها، والعمل المستمر على تحسين مركزها وقوتها في الأسواق، اعتمادا على ما تستطيع تحقيقه من تطوير منتجاتها وخدماتها، بما يحقق لها من فوائد ومزايا لمواجهة حدة المنافسة.

وفي ضوء هذه الأوضاع الجديدة اتضحت حقيقة أساسية، هي إعطاء الأهمية للعنصر البشري باعتباره الوسيلة الفعالة والمصدر الحقيقي لانجاز أي تطوير في أساليب العمل والإنتاج، والذي يعد من أهم الركائز التي تساعد في الاستجابة للتطورات السريعة.

حيث يعتبر المورد الوحيد الذي يتمتع بالعقل والقدرة الذهنية للتفكير والإبداع، ومصدر للتجديد والتنمية، من أجل ذلك يزداد اهتمام الإدارة المعاصرة بالمورد البشري، والعمل على استثمار طاقته، وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية، وعليه تم التحول من الاهتمام التقليدي في تسيير شؤون العاملين إلى مفهوم أكثر تطورا يتسع ليشمل الموارد البشرية، بأبعادها السلوكية والإدارية لزيادة الاستفادة من طاقاتها ووضعها في الإطار التنظيمي.

من هنا أصبح موضوع إدارة الموارد البشرية أكثر تناولا، واتجه البحث نحو دراسة مدى توافق أي خطة من خطط إدارة الموارد البشرية مع خطط بقية الإدارات الأخرى ضمن المؤسسة، ومع ثقافة المؤسسة والمعايير التي ينبغي إيجادها والممارسات التنظيمية، والأفكار والقيم والعمليات التسييرية التي تمارسها وبالتالي إعادة النظر الدائم والمتكرر في أنشطة ومبادئ وأولويات إدارة الموارد البشرية حتمية لا مفر منها. ولأن ممارسة مهام إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من الثقافة الكلية للمؤسسة، جاءت هذه الدراسة للوقوف على أهم تلك العمليات والممارسات ومعايير تطبيقها في المؤسسة الجزائرية.

من خلال هذا انصب ميدان البحث على مؤسسة ك. بلاست K.plast أين نحاول معرفة العلاقة التفسيرية بين إدارة الموارد البشرية والعمليات التي تقوم بها، والتي تطبقها حالياً للوصول إلى تحقيق مستوى الفعالية والأداء في جميع مصالحتها. وهذا وفق الخطة التالية:

**الفصل الأول:** يتمثل في منهجية الدراسة المتبعة من خلال توضيح أسباب اختيار الموضوع وأهدافه، كما حددنا الإشكالية والفرضيات والمفاهيم، بالإضافة إلى المنهج المتبع وكيفية اختيار العينة، ثم وضعنا الاقتراب السوسولوجي لهذه الدراسة. وأخيراً الدراسات السابقة والصعوبات التي واجهتها الدراسة.

**الفصل الثاني:** تم تخصيصه للتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، عبر مختلف المراحل وكذلك إلى أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية ثم أهميتها وأهدافها، والعوامل المؤثرة فيها، ووظائفها، وأخيراً التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

**الفصل الثالث:** عالج فعالية تقييم الأداء بالمؤسسة من خلال توضيحه لماضيه الأداء وكيفية قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه، ثم تفرضنا بالتحليل إلى تقييم الأداء وعناصره والتحليل الوظيفي لهذه العناصر وكذلك إلى المراحل والطرق التي يمر بها تقييم الأداء، تليها مسؤولية وتوقيت تقييم الأداء، ثم الأخطاء ومعايير التقييم.

**الفصل الرابع:** درس مكانة ودور التكوين في إدارة الموارد البشرية، وكانت البداية بعرض مبادئ وأسس التكوين، ثم شروط وفوائد التكوين، وأهميته وأهدافه، وأنواعه، ونظام التكوين، وبعدها إلى مراحل وأساليب التكوين.

**الفصل الخامس:** خصص إلى دراسة دور الحوافز في تحسين أداء العمال وكانت بعرض ماهية الحوافز، ثم بؤادر الاهتمام بها، وبعدها تطرقنا إلى النظريات المفسرة لها ثم انتقلنا إلى مكونات معايير الحوافز وأنواعها وأهميتها وأهدافها، ثم إلى نظام الحوافز وخصائص وشروط نجاح هذا النظام والأساليب الحديثة في التحفيز.

**الفصل السادس:** قام بمعالجة الدراسة الميدانية من خلال التعريف بها وتحليل المعطيات الميدانية، والتعريف بخصائص العينة، وتحليل الفرضيات والاستنتاج الخاص بضم، والأخير ختمناه باستنتاج عام لهذه الدراسة بالإضافة إلى المراجع والملاحقة.

## الفصل 1

### منهجية الدراسة والتقنيات المتبعة

#### 1.1 أسباب اختيار الموضوع وأهدافه :

##### 1.1.1.1 أسباب اختيار الموضوع :

لكل دراسة أسباب تدفع الباحث إلى دراستها ويكون اختياره لها ناتجا عن رغبته في الوصول إلى نتائج معينة ومن بين الأسباب التي دفعتنا لدراسة هذا الموضوع مايلي :

- نابع من ملاحظتنا أن إدارة الموارد البشرية في مؤسساتنا لم ترتقي بعد إلى المستوى المطلوب، الذي يحقق توجهات المؤسسة ، في ظل التغيرات و التحولات الاقتصادية الحديثة ( الانفتاح على الأسواق العالمية، العولمة، المنافسة بين المؤسسات ) يجعلها تتميز و ضمان بقائها والاستمرار في محيطها
- معرفة هل تحضى إدارة الموارد البشرية بالأهمية والاهتمام كباقي الإدارات الأخرى (المالية، التجارية، التسويق ، التموين..... )، أم أنها مازالت تعاني التهميش وتغيب المسؤولين لدورها وأهميتها
- محاولة معرفة المكانة التي وصلت إليها ،إدارة الموارد البشرية في مؤسساتنا، والأبعاد والاستراتيجيات التي اتخذتها، في استعمال الطرق والأساليب الحديثة في الإدارة والتسيير لمواردها البشرية .
- الأهمية التي حضيت بها إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي، من قبل المنظمات والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشري كمحدد أساسي لنجاحها أو فشلها .
- حصول مؤسسة ،ك.بلاست . k.plast ، على شهادة ISO 9001 لضمان الجودة وتميزها من حيث الإنتاج والتسيير عن باقي المؤسسات .

#### 1.1.2 أهداف الدراسة :

من بين الأهداف التي تريد الوصول إليها الدراسة مايلي :

- التعرف على أهم الوظائف والعمليات الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، وعلى كيفية تسييرها، خاصة وأنها تساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها .

- محاولة معرفة عن مدى اهتمام المؤسسة بالعنصر البشري لديها، وإعطائه العناية والاهتمام في تنميته وتطويره والرفع من أدائه وفعاليتته في العمل والإستراتيجية المتبعة نحوه .
- محاولة كشف التطبيق العملي لوظائف إدارة الموارد البشرية، من خلال تقييم الأداء المتبع بالمؤسسة، وطرق التكوين بها والتحفيز ، وتجسيدها على أرض الواقع والوقوف على فعالية هذه العمليات ، وماهي النتائج التي حققتها في ذلك.

## 2.1.الإشكالية و الفرضيات

### 1.2.1.الإشكالية :

لقد شهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات و التحولات التي فرضت واقعا جديدا، في مختلف المستويات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية، كما انعكست هذه التغيرات والتوجيهات على المفاهيم والتقنيات الإدارية، فقد أصبح العالم قائما على الحركة والتغيير والديناميكية، وكذا اعتماد المعلوماتية والتقنيات الحديثة والتكنولوجيا والانفتاح والتواصل، فقد كان لهذه التحولات تأثيرا واضحا على مختلف الإدارات والمنظمات وبالخصوص على مفاهيم إدارة الموارد البشرية بدرجة واضحة، بحيث تغيرت النظرة للعنصر البشري، حيث أصبح يحظى باهتمام أكبر.

و يعتبر الدعامة الأساسية التي تعتمد عليه المنظمات وموردا من أهم الموارد التي تمتلكها وأصلا من أصولها، وأصبح يعتبر مصدرا للفكر والتطوير والإبداع وعامل من عوامل الإنتاج ، وذلك باستخدامه واستغلال طاقته و إمكانياته، وتوظيف مهاراته و قدراته، فهو يساعدهم مساعدة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد، إذا ما توفرت الظروف الملائمة لذلك .

حيث تقرر أن العنصر البشري يلعب دورا مميذا في عملية تحسين وتطوير الإنتاجية وأنه يمكن التأثير إيجابيا على هذا الدور من خلال الإدارة الفعالة لهذا العنصر [01] ص05.

كما أن المسيرين أعطوا أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية في تطبيق المخططات التسييرية للمنظمة، إذ أصبحت لها مكانة هامة داخل الهيكل التنظيمي لها، ومن الإدارات الرئيسية التي تساهم في تصميم إستراتيجية وسياسة تسيير مواردها .

ووعيا من الإدارة أن الموارد البشرية الأفضل لا تأتي صدفة، ولا تحقق لديها الخصائص الإيجابية إلا بالتخطيط السليم و التنفيذ المحكم لعناصر خطة تنمية الموارد البشرية، وهذا من جملة العمليات التي تمارسها في البحث عن أفضل المصادر للحصول على الأفراد و استقطابهم، وتنميتهم قبل و بعد



الاتحاق بالعمل والقيام بعملية تكوينهم، و تدريبهم وتقييم أدائهم، ووضع نظام جيد للحوافز حتى تحقق الأداء والفعالية ووضع سياسات وبرامج تساعد على زيادة الإنتاجية للعاملين [02] ص 07.

ولضمان الوجود الاقتصادي للمنظمات في الوقت الذي لا يسمح فيه ببقاء المؤسسات الضعيفة من حيث التسيير والإنتاج، نجد أن الإدارة تولي اهتماما بالغا بعناصر تحسين الأداء للأفراد بوضع برامج خاصة لها وتنفيذها بدقة من قبل المتخصصين حتى يتسنى الحصول على موارد بشرية لها الصفات المراد توفرها، حيث اقترنت كفاءة الأداء التنظيمي بكفاءة أداء العنصر البشري، وأصبح الأفراد ينظرون أن الرضا وإشباع رغباتهم ليس فقط من خلال العمل وإنما عن طريق الأداء الفعلي فيه

ولعل عملية تقييم الأداء داخل المنظمة تعتبر من أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياسا لمدى تقدم الفرد بالمؤسسة، وخيارا لرفع التحدي و مسايرة التقدم التكنولوجي، في الحكم على كفاءة وفعالية أداء العامل، يتطلب توفر نظام فعال لتقييم أداء العامل، يعمل على توجيهه و تعليمه ونوعية الأداء المتوقع منه، وبالتالي تحسين مهارات العمال وقدراتهم ورفع مستوى أدائهم، إضافة إلى أن الإدارة الجيدة لن تحقق هذا إلا إذا كان لها سياسة تكوينية تتبعها المنظمة في القيام بوضع خطط و برامج تكوينية، و التي تزيد من قدرات ومعارف الأفراد حتى يتسنى لهم إبراز كفاءتهم ومواهبهم وبالتالي تتمكن المنظمة من زيادة مردوديتها والمحافظة على جودة منتجاتها خصوصا في ظل المنافسة العالمية، واقتصاد السوق الذي يحتم عليها امتلاك موارد بشرية مدربة ومؤهلة

ولاستمرار إستراتيجية المؤسسة ونجاحها والمحافظة على الكفاءات البشرية بداخلها أن تضع نظام جيد للحوافز، التي تقدمها لأفرادها مقابل الأداء الذي يقومون، به فهي تجعله يحس بالانتماء وله كيان بالمؤسسة وبالتالي تدفعه إلى تحسين أدائه وزيادة فاعليته وقابليته للعمل بكفاءة من خلال جملة المكافآت، والزيادات في الرواتب وتقديم العلاوات تنعكس بالإيجاب على مردوديتها، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية دعامة النظام الاقتصادي لأي بلد من بلدان العالم، بإعداد استراتيجيات وسياسات جديدة لتنمية هذه الموارد لما لها من آثار اقتصادية واجتماعية وسياسية وعامل من عوامل الإنتاج الرئيسية.

ومن هذا المنطلق تسعى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تكثيف الجهود في تغيير سياستها في تسيير مواردها البشرية، بالاعتماد على الطرق الحديثة في الإدارة، وذلك لمواكبة التغيرات السائدة، والتحسين من أدائها وأداء أفرادها معا، وذلك باعتمادها على مقاييس ومعايير عالمية ترفع من كفاءات أفرادها بتطوير وتنمية طاقاتهم ومواهبهم خصوصا بعد بروز مفهوم إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز للمنتجات.

ومن بين المؤسسات الصناعية الجزائرية التي أثبتت وجودها اقتصاديا من حيث التسيير والرأسمال والاستمرارية هي مؤسسة ك. بلاست K.plast، التي بدورها كيفة أنماطها التسييرية حسب التحولات التي تشهدها المؤسسات اليوم، و ذلك باتباعها معايير عالمية في منتجاتها، ك معيار إيزو ISO 9001 للجودة والنوعية، إذ دخلت مرحلة جديدة في الاقتصاد وهي مرحلة اقتصاد المعارف المتميز بالتنافس واكتساب القدرات و المهارات النادرة واللازمة للأفراد، ذات الكفاءة في الأداء وبالتالي تحقيق الفعالية ، وهذا ما نريد الوصول إليه في هذه الدراسة من خلال طرح السؤال التالي :

هل لدور عمليات إدارة الموارد البشرية علاقة في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة ؟  
ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية :

- كيف يؤثر نظام تقييم الأداء في تحسين أداء الأفراد ؟
- هل للبرامج التكوينية فعالية في تحسين أداء الأفراد ؟
- كيف تؤثر الحوافز في تحسين أداء الأفراد ؟

### 2.2.1. الفرضيات :

بناء على التساؤلات المطروحة في إشكالية الدراسة فقد صيغت الفرضيات كالتالي :

- وعي الأفراد بنظام تقييم الأفراد داخل المؤسسة يساهم في تحسين أدائهم .
- تساهم نوعية البرامج التكوينية في زيارة و رفع أداء الأفراد .
- رضا الأفراد بنوعية الحوافز المقدمة بالمؤسسة دور في تحسين أدائهم .

### 3.1. تحديد المفاهيم و المصطلحات :

إن أي دراسة تقوم على تحديد المفاهيم للموضوع المعالج ، و ذلك لأنها تساعد الباحث في إدراك العلاقة بين الظواهر المدروسة وتصنيفها، وهي تفيد في بناء النظريات، وبالتالي تساعد على التفسير والتحليل ، ولذلك تعين علينا تحديد مفاهيم دراستنا كالتالي :

#### مفهوم الإدارة :

عرف مصطلح الإدارة تعاريف كثيرة و متباينة لكونه من المفاهيم التي تنطوي على جوانب عديدة تعرف كلمة الإدارة في اللغة الفرنسية ب ADMINISTRATION وتشتق هذه من الأصل اللاتيني AD و MINSTARE و تعني أداء خدمة للآخرين، وتشتق كلمة الإدارة في اللغة العربية من الأصل اللاتيني يعني الفعل قاد أو وجه أو أشرف أو راقب أو خدم أو أعان .

وهنا يلتقي المعنيان للإدارة في اللغتين العربية و الأجنبية مع بعضهما البعض ويتداخلان، على هذا النحو تعني الإدارة "إن الإدارة باعتبارها علما اجتماعيا يتسم بما تتسم به سائر العلوم الاجتماعية بعدم

التحديد ، فهو يمتد ليشمل تحقيق سائر الأهداف الإنسانية ويتصل بكافة نواحي الحياة الفردية والجماعية [03] ص113.

ويسود استعمال هذا المصطلح في الأدبيات الحديثة بكلمة "Management"، وذلك للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المؤسسة أو التنظيم [04] ص 09 إلا أن معجم المصطلحات الإدارية فقد اعتبر مصطلح الإدارة يشمل هذه التسميات الثلاث gestion ، direction ، management وعرف الإدارة بأنها نشاط متخصص يدور بين العلم و الفن، ويهدف إلى توجيه الجهود البشرية وفق المعرفة العلمية و الإمكانيات المادية لتحقيق أهداف معينة محددة مسبقا، وتتضمن وثائق الإدارة التخطيط والتنظيم و التوجيه والرقابة وما يرتبط بها من اتخاذ القرارات [05] ص 331. إذ عرفت الإدارة محاولات تعريفية ومنها :

تعريف Kontz donel : " الذي يشير إلى أن الإدارة هي توفير البيئة المناسبة لعمل الأفراد في التنظيمات الرسمية" . [06] ص 11

كما تشير الإدارة إلى عملية نسق وتكامل أنشطة المنظمة على نحو يتسم بالفعالية والكفاءة لتحقيق أهداف الأداء من خلال مجموعة من الوظائف الأساسية ، كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة. [07] ص 30

ومن هذه التعاريف يمكن القول أن الإدارة : بأنها تعنى بالمخطط والبرامج التي تسير وفق وتيرة المنظمة من خلال اعتمادها على عملية إدارية محكمة ومنسقة، من أجل توظيف كل الموارد والإمكانات الموجودة لديها، وتطبيق مختلف وظائفها ونشاطاتها، من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرارات والرقابة لتحقيق الأهداف المسطرة .

#### مفهوم الموارد البشرية :

لقد اتسع مفهوم الموارد البشرية خصوصا في بداية الخمسينات بعد التأكد من أهمية العنصر البشري في عملية الإنتاج، علي غرار ما كان ينظر إليه في السابق، و لتمييز العنصر البشري بالحركة والتغيير، وأصبح لابد من تحديد مفهوم الموارد البشرية.

حيث يعرفها "حسن إبراهيم بلوط" علي أنها مجموعة الأفراد المشاركين في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات [08] ص 16

كما تم تعريفها : بأنها مجموعة الأفراد و الجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين, ويختلف هؤلاء الأفراد في ما بينهم من حيث تكوينهم, خبرتهم, سلوكهم, اتجاهاتهم وطموحهم, كما يختلفون في وظائفهم, وفي مستوياتهم الإدارية وفي مستوياتهم الوظيفية [09] ص 25.

ويعرفها علي السلمي "الموارد البشرية هي تلك المجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع, ومن ذاك نعترف لصفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما صفة الرغبة الأداء الأعمال و صفة القدرة على أداء الأعمال" [10] ص 147.

ومن هذه التعاريف نلخص إلي المفهوم الإجرائي للموارد البشرية : هي ذلك العنصر البشري الذي يساهم في تخطيط ورسم سياسات وأهداف المنظمة في إنجاز الأعمال، وذلك من خلال استخدام قدراته ومهاراته وخبراته، حيث تعتبر الموارد البشرية هي العنصر المحرك لأي عملية إدارية.

### مفهوم إدارة الموارد البشرية :

لقد اختلفت التسميات حول مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية وسوف نحاول تبين الفرق بين تسيير الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية .

### تسيير الموارد البشرية :

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التنظيم والتوجيه والرقابة, وفيه يتم تحديد الهدف وتنسيق دور الأشخاص لبلوغها, فهو عملية دائرية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط وتصل إلى الرقابة, وهذه العملية الأخيرة تكشف بدورها عن وجود انحرافات يتطلب تصحيحها لإجراء تعديلات جذرية أو جزئية على السياسة المتبعة [11] ص 05.

فالتسيير إذن هو عملية حركية مقصودة, تركز على العقلانية, ويتم من خلالها التنسيق بين الموارد المتاحة.

أما تسيير الموارد البشرية فهو عملية جزئية من عملية التسيير الكلي للتنظيم الإداري ويشار إلى هذه العملية بجملة من المفاهيم المختلفة " كإدارة الافراد " أو "إدارة الموارد البشرية".

حيث يذهب " جورج دهلسي " بأن تسيير الموارد البشرية يأخذ مفهوم الإدارة أو التوجيه أو الإشراف, وكلها ألفاظ تدل علي إدارة الأفراد [12] ص 11-12

فعملية تسيير الموارد البشرية هي خلق المهارة و الدقة و الذكاء و الحماس و الشمول لدى الموارد البشرية , بقصد أن يؤديوا أعمالهم الموكلة إليهم على أحسن وجه[12] ص 17.

### إدارة الموارد البشرية:

يقصد بإدارة الموارد البشرية كل الإجراءات و السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها و الوصول بالمؤسسة إلي مستويات إنتاجية[10] ص 30.

كما تم تعريفها بأنها الإدارة التي تختص بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري، من حيث البحث عن مصادر القوى العاملة واختيارها وتهيئتها، وتدريبها وتنميتها، وتهيئة ظروف العمل الملائمة التي من شأنها أن تدفع الموارد البشرية إلى بذل الجهود داخل المؤسسة.[13] ص 43

وتعرف أيضا " إدارة الموارد البشرية" :بأنها تنطوي إدارة العنصر البشري على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة , حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت, وذلك للمحافظة على الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية[14] ص 03.

ومنه يمكننا إعطاء تعريف إجرائي لإدارة الموارد البشرية :

هي عبارة عن نشاط إداري يهدف إلى توطيد العلاقة بين الأفراد و المنظمة التي يعملون فيها حسب مختلف مستوياتهم ومجالاتهم المهنية في ممارسة العملية الإدارية, من تخطيط و تنظيم وتوجيه ورقابة, وإعداد البرامج والوظائف و الأنشطة المصممة لتنظيم كل من أهداف الفرد و المنظمة.

### مفهوم الأداء :

أ- لغة : أدى, يؤدي, أداءً, أي بمعنى أوصله تأدية الشيء بمعنى قام بالشيء و أتمه وأكمله .

ب - اصطلاحا : الأداء the performance بالإنجليزية ويعني عملا أو شغلا وقد تطور هذا المفهوم حتى أصبح يعني المنهجية أو الطريقة التي بواسطتها تتمكن أي منظمة من الوصول إلي أهدافها, بعد ذلك أخذ الأداء بعدا جديدا مع تطور المنظمات وكثرة التطورات العلمية المنظرة لها.

حيث ارتبط مفهوم الأداء بعدد من المصطلحات مما أدى إلى حدوث خلط كبير بينها وبين الأداء، الكفاءة، والفعالية، وإزالة هذا الخلط نحاول إعطاء الفرق بينهما .  
الكفاءة : تعني بذلك التوازن بين كمية الموارد المستخدمة كمدخلات و بين كمية النتائج المحققة من المخرجات، كلما كانت المدخلات أقل كانت المخرجات أكثر، و كان ذلك معبرا عن عنصر الكفاءة في الأداء[15] ص 15.

الفعالية: تعني بذلك مؤشرا يستعمل في قياس الأداء ويعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة، وذلك بمقارنة مقدار الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب[16] ص 23

من خلال توضيح مفهومي الكفاءة و الفعالية نلاحظ أن هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة و الفعالية، فقد تتميز المؤسسة بالفعالية في تحقيق أهدافها لكنها لا تتسم بالكفاءة في استخدام الموارد، كما قد يحدث العكس، ومنه نصل إلى أن الأداء مفهوم شامل لهذين المفهومين فهما يعتبران مؤشر يستعمل في قياس الأداء وتمثلان أبعادا للأداء، ويجب توفرها حتى تحضي المنظمة بمستوى أدائي متميز.

وعليه فقد تعددت الكتابات والأبحاث في تحديد مفهوم الأداء.

فالأداء وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه إلى جانب ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل، وجديته وفقا لطريقة محددة وتتم عملية تقييم إنجازة في ضوء المعيار المحدد[17] ص 334،

وقد قام بتعريفه "توفيق عبد الرحمان" بأنه ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند القيام بعمل ما، فالأداء يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها والأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد[18] ص 221

وقد تم تعريفه: بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يكون منها عمله"[19] ص 33.

من خلال هذا الطرح لمفهوم الأداء نخلص إلى تعريف إجرائي له:

بأنه وسيلة لقياس الأداء الفردي والجماعي، وتقدير عدد وحدات العمل اللازم لإنجازه في المنظمة بمستوى من الكفاءة، والفعالية، ويكون ذلك في وحدة زمنية معينة وفق معدلات ومعايير أداء تضعها المنظمة لبلوغ أهدافه

## مفهوم تقييم الأداء :

لقد تعددت التسميات التي أطلقها الباحثين على مصطلح تقييم الأداء ومن أبرز هذه التسميات، هي مراجعة الأداء، تقييم الأداء، تقييم العامل، قياس الجدارة، تقييم الكفاءة، إلا أن التسمية الأكثر استعمالاً لدى علماء التسيير والإدارة هي تقييم الأداء، الذي يعتبر أكثر دلالة على ما تهدف إليه هذه العملية الإدارية

يعرف " على أنه محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية ، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية ، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المؤسسة الآن و في المستقبل [20]ص 72".

تقيم الأداء هو نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء و سلوك الأفراد ونتائجها من خلال فترات زمنية محددة معروفة، يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط و سلوك وبالتالي كفاءة كل فرد على حدى [21]ص

191

ولقد تم تعريفه : " هو العملية التي بموجبها يتم قياس أداء الأفراد طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة، في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه , مما يساعد على معرفة جوانب القوة و الضعف في طريقة أدائه والغرض من معالجتها [22] ص 369.

من خلال هذه التعاريف يمكن تحديد مفهوم تقييم الأداء إجرائياً :

هو تلك العملية التي تسعى إلي تحليل أداء العامل من خلال قياس الأعمال المنجزة ,الاكتشاف جوانب القوة وتحديد نقاط الضعف فيه وتكون هذه العملية مبنية الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

## مفهوم التكوين :

تعددت تعاريف التكوين وتداخلت مع كل من التدريب، والتعليم، وفيما يلي سنتطرق إلي بعض هذه التعاريف وإلي أوجه التفريق بين التكوين وكل من التعليم والتدريب .

يعرف التكوين :على أنه عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد سلوك موجه لتطوير أداء وظيفة، واستعمال تقنية حديثة تتعلق بها أو بأهميتها لشغل وظيفة أعلي في المستقبل [23]ص 113 .

كما تم تعريفه علي أنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله ,تهدف إلي إحداث تغييرات محددة سلوكية فنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة مالية ومستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها[24] ص 19.

عرف أيضا "أن التكوين يتكون من مجموعة الأنشطة الموجهة نحو الأفراد بالمنظمة ويكونون قادرين على تحمل المسؤولية وذو كفاءة في وظائفهم الحالية أو وظائف أخرى يشغلونها[25]ص 140.

أما فيما يخص الفرق بين التكوين وكل من التدريب والتعليم, فيمكن عرض وجهتي النظر التاليتين:

- **التكوين والتدريب :** لا يختلف مدلول الكلمتين ما عدا أن الأولى تعني كل أوجه التعلم التي يتلقها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، والثانية يسري مفهومها على التعلم أيضا, لكن في نطاق مهنة معينة، باعتبار ارتباطها بالجانب العملي لذلك فمن ناحية واقعية فإن التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة[26] ص 88.

- **التكوين والتعليم :** يختلف التكوين عن التعليم في أن الأول يسعى لاكتساب المتكون معلومات وخبرات واتجاهات خاصة بالعمل، في حين أن الثاني يركز على إعطاء الفرد معارف ومعلومات وقدرات عامة، وذلك باستثناء بعض أنواع التعلم التي تشمل بطبيعتها التكوين العلمي كالطب والزراعة و التعلم الفني والحرفي[23]ص 114.

من خلال ما سبق شرحه يمكن صياغة تعريف إجرائي لمفهوم التكوين :  
نقصد بالتكوين تلك العملية المنظمة التي يتلقى من خلالها الفرد العلوم ,المعارف , المهارات في تخصص محدد تسمح له بأداء وظيفة معينة تتلاءم مع هذا التخصص, أو ترفع من كفاءته التي يشغلها.

### مفهوم الحوافز :

لقد وجد اختلاف في تحديد مفهوم الحوافز, خصوصا وأن هذه الأخيرة اقترنت بمفهوم آخر وهو الدوافع لذا وجب أن نقف على تحديد وتوضيح كل مصطلح على جهة لتبيين الفرق بينهما .

فقد عرفت الدوافع : بأنها الرغبة لدى الأفراد في بذل أقصى الجهود الممكنة لتحقيق الأهداف, أي أنها المحركات الداخلية للسلوك الذي يستثير أداء العامل الذي يعتمد بدوره بدرجة كبيرة على قوة الدوافع[27]ص 166.



في حين تم تعريف الحوافز :

علي أنها ميزات تعمل على دفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه [28]ص 18.

عرفت الحوافز هي أساليب تحريك قدرات المستخدمين بما يزيد أدايم كما ونوعا أو أحدهما [29] ص 22.

كذلك تعرف بأنها" مثير خارجي يعمل علي خلق أو تحريك الدفع (مثير داخلي )، ويوجه الفرد إيجابيا نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد سلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة [30]ص 161

من التعاريف السابقة يتضح لنا أن هناك فرق بين الدافع والحافز, فالأول هو عامل داخلي الذي يثير فيه الرغبة في العمل وتكون نابعة من ذاته , أما الحافز فهو مؤثر خارجي وعامل محرك تقوم بإعداده الإدارة للتأثير على العاملين في تحسين مستوى أدائه، ورفع كفاءته الإنتاجية وبالتالي يكون الدافع عقب التحفيز

والمفهوم الإجرائي للحوافز إذن :

هي عبارة عن كل المؤشرات والمنبهات التي تعدها الإدارة للعامل، قصد التأثير في أدائه ودفعه إلى زيادة كفاءته من خلال وسائل تستعملها المنظمة في زيادة وتحقيق رضا العمال, حتى يتم بقائهم في العمل من خلال تحقيق الأهداف الخاصة بالعمال وأهداف المؤسسة

#### 4.1. المنهج و التقنيات المستعملة:

##### 1.4.1. المنهج:

إن اختيار الباحث لمنهج دون آخر يختلف حسب طبيعة الموضوع والإشكالية المدروسة، بحيث لا تكون له الحرية المطلقة في تحديد منهج دون آخر، فهناك من يستعمل أكثر من منهج وذلك حسب طبيعة موضوع البحث، لأنه هو الذي يبرز للباحث الخطوات التي يجب الاعتماد عليها من أجل الوصول إلى النتائج المراد تحقيقها، حيث يعرف المنهج بأنه " الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة [31]ص 27.

وانطلاقاً من طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته، في تشخيص دور إدارة الموارد البشرية، في مدى معرفة فعالية هذه الإدارة في تحسين ورفع أداء الأفراد بها، مستعملين في ذلك المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بجمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها عن المشكلة موضوع البحث والوقوف على دلالاتها، والذي يهدف إلى اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وأثارها والعلاقات التي تتصل بها، وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها [32] ص 84، فهو يسمح بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها بتعبير كمي وكيفي .

كما استعانت الدراسة بالمنهج الإحصائي الكمي والذي يعرف بأنه تقنية غير مباشرة للتقصي العلمي المطبقة على المواد أو الوثائق المتعلقة بالأفراد أو الجماعات وهي ذات محتوى رقمي يسمح بسحب كمي من أجل التخيرات الإحصائية والمقارنات الرقمية [33] ص 261.

وقد استعملنا هذا المنهج في دراستنا لأنه منهج يهدف إلى التحليل الكمي للظاهرة المدروسة، بقياسها وترجمتها إلى أرقام ذات دلالة إحصائية توفر مجالاً للتحقق من الفرضيات المتعلقة بالفئة المدروسة، إذ أنه كلما استخدمنا الكم أكثر في الدراسة كلما اقتربنا من الموضوعية وابتعدنا عن الأحكام الذاتية وزادت الدقة العلمية في النتائج المتحصل عليها.

#### 2.4.1. التقنيات المستعملة :

##### ● البحث الاستطلاعي:

من خلال موضوع دراستنا قمنا بزيارة ميدانية للمؤسسة لمعرفة الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية، اتجاه أفرادها، كما تم الإطلاع على مختلف العمليات التي تدرج ضمن النمط التنظيمي والتسييري الذي تعتمد عليه المؤسسة، كذلك تم الاستطلاع والتجول في محيط المؤسسة ومختلف المصالح والدوائر التي تضمها، وتمت فيها القيام بمقابلات ميدانية مع بعض أفراد المؤسسة من مختلف الفئات المهنية، (الإطارات وعمال التحكم وعمال التنفيذ)، تم أخذ صورة شاملة وتصور أولي حول الموضوع المعالج والفرضيات التي صغناها في دراستنا و تشخيصها ، من نظام تقييم الأداء المطبق، والسياسة التكوينية التي سطرته المؤسسة والبرامج التكوينية التي تعتمد عليها، وكذلك معرفة نظام الحوافز والمزايا التي تمنحها المؤسسة لأفرادها، حيث أخذنا نظرة شاملة حول مجتمع البحث قيد الدراسة.

- المقابلة:

تعد المقابلة تقنية مباشرة تستعمل من أجل مسائلة الأفراد بكيفية منعزلة ( فردية) تسمح بأخذ معلومات كافية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين، وهي تكون إما فردية أو جماعية مقننة أو غير مقننة[33]ص 123.

حيث استعملنا هذه الأداة للحصول على معلومات لم تتمكن من الحصول عليها عن طريق الاستمارة، والتي تتعلق بأراء واتجاهات المسيرين والمديرين لدور إدارة الموارد البشرية، فيما يتعلق بأساليب تحسين أداء أفرادها من خلال فعالية نظام تقييم الأداء، والمعايير المعتمدة في طرق التقييم، وكذلك في معرفة مدى تطبيق المؤسسة لعملية تكوينية ذات برامج تزيد من كفاءة وفعالية أفرادها، وكذلك لمعرفة المناخ التنظيمي لأنظمة الحوافز المعتمد في كيفية خلق الدافعية للعمل والذي يؤدي إلى تحسن أداء الأفراد، ونحن أثناء دراستنا هذه تسنى لنا إجراء نوعين من المقابلة ، المقابلة الحرة والمقابلة الموجهة.

فالمقابلة الحرة والتي تعتبر من أبرز أنواع المقابلات لقدرتها على التعمق في خبايا الموضوع وتحليل و تفسير متغيراته، حيث كان للمبحوثين الحرية التامة في الإجابة عن الأسئلة الموجهة إليهم.

أما المقابلة الموجهة ( المقننة )، والتي كانت مصممة في شكل مجموعة أسئلة مرتبة ترتيبا منهجيا حسب موضوع البحث ومتغيراته، إذ وجه دليل المقابلة إلى فئة المسيرين و المديرين لاستطلاع اتجاهاتهم حول العمليات التي يقومون بها في تسيير عمليات إدارة الموارد البشرية، فيما يخص تقييم الأداء والتكوين والتحفيز في زيادة وتحسن أداء الأفراد والتي تتضمن حوالي 15 سؤالا وجهت لهم.

- الملاحظة :

لا تخلوا أية دراسة سوسولوجية من استخدام أداة الملاحظة فهي تسهل عملية الحصول على المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها بوسائل أخرى، خاصة عند امتناع المبحوثين التعاون مع الباحث وعدم رغبتهم في الإدلاء بأي معلومات[34]ص 123.

حيث تم تدعيم دراستنا بشبكة الملاحظة المباشرة وذلك من خلال ملاحظة أفراد التنظيم، والوقوف على مختلف السلوكيات التي يقومون بها في عملهم وكيفية أدائهم لمهامهم، وكذلك ملاحظة طبيعة العلاقة وطريقة الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين مع بعضهم البعض، وملاحظة طريقة العمل بها والظروف التي يعمل فيها العمال؛ وبالتالي اعتمادنا عليها في تشخيص حالة المؤسسة، وكذلك أفادتنا في حصولنا على معلومات لم نتمكن من الحصول عليها من المبحوثين مباشرة، وكذلك لتوضيح عناصر لم يتم التطرق إليها في استمارة البحث.

## • الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من الأدوات المستخدمة في جمع البيانات اللازمة للبحث من خلال طرح مجموعة من الأسئلة، يطلب من المبحوثين الإجابة عليها، حيث يرجع اختيارنا لهذه الأداة كون موضوع الدراسة هو دراسة العلاقة بين دور إدارة الموارد البشرية، وعملياتها التي تقوم بها في زيادة وفعالية أداء الأفراد وكفاءتهم، وذلك لا يكون إلا من خلال الكشف عن آراء ومواقف العينة المختارة.

واستمارة البحث هي استمارة الملاءم الذاتي من طرف المبحوثين ، وهي تتكون من أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة، وقد تضمنت هذه الاستمارة أربعة محاور أساسية هي:

المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية ويضم 7 أسئلة

المحور الثاني: خاص بالفرضية الأولى حول نظام تقييم الأداء داخل المؤسسة يساهم في تحسين أداء الأفراد وتضم 12 سؤالاً.

المحور الثالث: خاص بالفرضية الثانية عن نوعية البرامج التكوينية التي تستخدمها المؤسسة في الرفع من أداء أفرادها وتتضمن 12 سؤالاً.

المحور الرابع: خاص بالفرضية الثالثة حول رضا الأفراد بنوعية الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة لها دور في تحسين أفرادها وتتضمن 11 سؤالاً.

### 5.1. العينة وطريقة اختيارها :

تعتبر المعاينة كإحدى الدعائم الأساسية للبحث الإمبريقي [35] ص 142، بحيث تختلف طريقة اختيار العينة حسب موضوع ومكونات مجتمع البحث ، وبالنظر إلى مجتمع البحث الغير متجانس، فقد تم اختيار والاستعانة بالعينة العشوائية الطبقية، وتنحصر خطوات اختيار هذا النوع من العينات في عدة مراحل تتمثل في تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى طبقات، ثم تحديد نسبة أفراد العينة من كل طبقة، بما يتناسب مع عددها الكلي، وتليها طريقة الاختيار العشوائي لأفراد العينة من كل طبقة، وتضم عينة الدراسة فئة الإطارات المتوسطة وفئة عمال التحكم وفئة عمال التنفيذ ، وهذا لأهمية كل منها في موضوع دراستنا، ومنه تم اختيار العينة على هذا النحو:

كما هو معلوم أن مجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته يتكون من وحدتين وتضمنان 453 فرداً من مختلف المستويات المهنية موزعين كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (01):

| الفئات المهنية    | الوحدة الأولى | الوحدة الثانية | المجموع |
|-------------------|---------------|----------------|---------|
| الإطارات العليا   | 02            | 01             | 03      |
| الإطارات المسيرة  | 05            | 01             | 06      |
| الإطارات المتوسطة | 14            | 05             | 19      |
| عمال التحكم       | 74            | 17             | 91      |
| عمال التنفيذ      | 190           | 144            | 334     |
| المجموع           | 285           | 168            | 453     |

من خلال الجدول الموضح لمختلف الفئات المهنية لمجتمع البحث، تكون طريقة اختيار العينة وذلك عن طريق أخذ الفئات المهنية من الإطارات المتوسطة، وعمال التحكم، وعمال التنفيذ، حيث تم توجيه أداة الاستمارة لهم وذلك لأن أفراد هذه العينة هم الذين يدلون بالبيانات الميدانية حول الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في الزيادة والتحسين من أداء أفرادها من خلال العمليات التي تقوم بها عن طريق النظام المتبع في تقييم أداء الأفراد بالمؤسسة ومدى فعاليته داخل المؤسسة وكذلك معرفة نوعية البرامج التكوينية التي تعتمد عليها المؤسسة في تكوين عمالها ومعرفة طبيعة نظام الحوافز المطبق بالمؤسسة كلها، سنجد لها تفسيرات عن استطلاع آراء واتجاهات هذه الفئات.

وتم الاستغناء عن فئتي الإطارات المسيرة والإطارات العليا في استمارة البحث، والتي تعتبر هي المركز في العملية التسييرية للمؤسسة في صنع واتخاذ القرارات ، حيث أجري مع هذين الفئتين دليل المقابلة الموجهة، ووجهت لهم مجموعة من الأسئلة وذلك لاستطلاع اتجاهاتهم حول عملها الذي تقوم به في تحسين أداء أفرادها وأداء المؤسسة ، والقرارات التي تتخذها اتجاه مواردها البشرية والاستراتيجية المتبعة في ذلك، حتى تحقق الفعالية و الكفاءة المطلوبة.

وبالتالي يصبح لدينا مجتمع البحث مفصل في الجدول كالاتي :

الجدول رقم (02):

| العدد | الفئة المهنية     |
|-------|-------------------|
| 19    | الإطارات المتوسطة |
| 91    | عمال التحكم       |
| 334   | عمال التنفيذ      |
| 444   | المجموع           |

ومنه فالمجتمع الأصلي للبحث يتكون من 444 فرداً.

صحيح أنه كلما زاد عدد المفردات المختارة التي يشملها البحث تصبح النتائج مستندة على أساس أقوى، ونظراً لصعوبة الحصر الشامل قمنا بأخذ نسبة 30% كنسبة صبر من مجموع العمال، تكون هذه النسبة عبارة عن عينة تمثيلية للمجتمع الكلي، وذلك عن طريق إجراء العملية الحسابية التالية:

$$133 = \frac{30 \times 444}{100} \text{ مبحوث}$$

وعلى اعتبار خصائص هذا المجتمع يتكون من فئات مهنية وأن العينة التي اعتمدنا عليها هي عينة طبقية عشوائية بنفس النسبة نختار عينة من كل طبقة ( الإطارات المتوسطة، عمال التحكم ، عمال التنفيذ ) لتتحقق العينة الطبقية العشوائية المحددة في هذه الدراسة، وحتى يظهر كل فرد من أفراد مجتمع العينة والتي تكون محسوبة كالاتي

الجدول رقم (03):

| العدد | نسبة العينة 30%               | عدد أفراد العينة | الفئة             |
|-------|-------------------------------|------------------|-------------------|
| 19    | $= \frac{30 \times 19}{100}$  | 06               | الإطارات المتوسطة |
| 91    | $= \frac{30 \times 91}{100}$  | 27               | عمال التحكم       |
| 334   | $= \frac{30 \times 334}{100}$ | 100              | عمال التنفيذ      |
| 444   | $= \frac{30 \times 444}{100}$ | 133              | المجموع           |

إذ يصبح لدينا 133 مبحوث يمثلون المجتمع الكلي للبحث وبعدها نقوم بتوزيع أداة الاستمارة عشوائياً وتجرى عليهم الدراسة.

## 6.1. المقاربة السوسولوجية:

تنطلق معظم الدراسات من إحدى النظريات في بحوثها، حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تكسب البحث طابعا علمياً، ويكون الاعتماد عليها على حسب طبيعة الدراسة و الموضوع، والمقاربة السوسولوجية تقوم بتحديد الاتجاه الفكري الذي يسلكه الباحث، وعليه من أهم المقاربات التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة هي:

### أ- النظرية الوظيفية:

تقوم هذه النظرية على دراسة وتفسير القضايا والمشكلات الاجتماعية معتمدة على المداخل التحليلية من خلال الوظيفة والدور لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، وجملة العمليات التي تقوم بها من خلال إبراز عملية التكامل والتناسق بين العاملين ( الأفراد ) بعضهم ببعض من جهة، و بين الأفراد والمؤسسة التي يعملون بها والفعالية التي تكون بينهم من جهة ثانية، وذلك من خلال احتلال كل فرد مركزاً أو مكانة داخل التنظيم بالمؤسسة ويؤدي دوراً معيناً ، وبالتالي إلى تحقيق الأداء الجيد والانضباط في العمل، وبالتالي يضمن بقاء المؤسسة في التوجه نحو الأهداف المسطرة، وقد بين "بارسونز" أن أداء الدور خلال الموقف الاجتماعي هو استجابة لتوقعات الآخرين وتحقيق للمعايير الاجتماعية، من حيث الوظيفة على الربط الوظيفي أي سببي بين الظواهر الاجتماعية ، فمصلحة الموارد البشرية تحاول دوماً أن تحقق الاستقرار والثبات للوظائف والسير الحسن والجيد للعمل، وخلق بيئة وجو عمل يسوده الانسجام والتكامل الوظيفي بين أعضاء التنظيم.

### ب- نظرية تحديد الهدف:

يرى " ميرري لوك " Miry locke " بأنه من المهم جداً تحديد الأهداف مسبقاً قبل القيام أو أداء أي عمل، حتى تكون هذه الأهداف مصدراً للدافعية من أجل القيام وتنفيذ هذا العمل، خاصة إذا كانت هذه الأهداف ذات قيمة ومنفعة ذاتية للأفراد، وكلما كانت هذه الأهداف صعبة التنفيذ ومقبولة عند الأفراد كلما زاد مستوى أداء الأفراد، وينطلق "لوك" في تعليل هذه النتيجة من الفرضيات التالية:

✓ يتعلق تحقيق أعلى مستوى من الأداء بتحديد أصعب هدف ممكن، وتحديد الهدف يمثل بشكل ما مثير داخلي للفرد، حتى يقوم ببرمجة مستوى أدائه لتحقيق هذا الهدف، وهذا في إطار جملة من العوامل والمؤثرات الثابتة، وبالتالي فإن الفرد تحدد له أهدافه مسبقاً يكون أدائه أفضل من الفرد الذي ليس لديه أية أهداف [36]ص 225.

✓ من المنطقي جداً أن الأفراد يفضلون ويقبلون دوماً الأهداف سهلة التحقيق، غير أنه من ثبات جملة العوامل المحيطة وكذلك القدرة لدى الأفراد وقبولهم لهذه الأهداف فإنهم سيبدلون أقصى جهد ممكن لتحقيقها.

- ✓ من أجل قبول الأفراد لتلك الأهداف فإنه من الضروري إشراكهم في تحديدها سلفاً، ومن أجل أن تكون الأهداف أسباباً ومحددات لدافعية الأفراد للانجاز فإن "لوك" يري ضرورة أن تكون هذه الأهداف :
  - محددة بدل أن تكون عامة
  - تمثل تحدياً لقدرات ومهارات الأفراد وهذا لصعوبة تنفيذها، وبالتالي إثارة دافعة الأفراد لإبداء سلوك أفضل
  - مشاركة الأفراد في وضعها من أجل زيادة درجة قبولهم لها.
  - يجب أن تكون كذلك قابلة للقياس من أجل سهولة التعرف على إمكانية تحقيقها أولاً.

فالمنظمة التي يكون هدفها محددًا وصعبًا تؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من الإنتاج والأداء، فعلى إدارة الموارد البشرية من خلال مجموع العمليات التي تقوم بها يجب أن تحدد بدقة طريقة الزيادة وتحسين الأداء لأفرادها داخل بيئة العمل؛ إذ كلما وضعت الإدارة أهدافها وبمشاركة الأفراد الذين يقومون بتحقيقها من خلال وضع خطط وبرامج تنفيذ هذه الأهداف وطرق قياس نتائج تحقيق الأهداف، حتى يتعرف الفرد على نتائج أدائه مع تصحيح الأخطاء التي قد وقع فيها، حتى يعالجها في المستقبل [37] ص 134. ووفقاً لهذا التنظيم فإنه يجب تحديد الأهداف وفقاً لإمكانيات المنظمة.

وتجدر الإشارة أن نظام الإدارة بالأهداف يمثل أبرز النظم التطبيقية لنظرية تحديد الهدف، ووفقاً لهذا النظام فإنه يجب تحديد الأهداف وفقاً لإمكانية المنظمة وبمشاركة الأفراد المنتمين إليها و الذين يقومون بتحقيقها، وإيجاد كيان تنسيقي بين الوظائف بحيث كل وظيفة تكمل الوظائف الأخرى، وبالتالي تحقيق إدارة الموارد البشرية التوازن والتكامل في القيام بالعمليات والوظائف الخاصة بها والسير الحسن للعملية الإدارية ككل بالمؤسسة.

## 7.1. الدراسات السابقة وصعوبات الدراسة:

### 1.7.1. الدراسات السابقة:

➤ الدراسة الأولى: للباحث "نور الدين شنوفي"

الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة حول فعالية نظام تقييم الأداء المطبق داخل المؤسسات العمومية الاقتصادية ، ومحاولة معرفة المعايير التي تتبعها المؤسسة في تطبيق نظام تقييم الأداء . حيث كان التساؤل كالاتي:

هل استطاع النظام الحالي لتقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية أن يحقق أهدافه، من توفير الرضا الوظيفي للعامل و الحصول على المعلومات السليمة في مراجعة وتنمية سياسات شؤون العمال المختلفة؟



وللإحاطة بجوانب الإشكالية طرحت التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك حاجة إلى وجود نظام لتقييم أداء العمال في المؤسسة العمومية الاقتصادية؟ أو حاجة لتطوير النظام القائم؟.
  - هل تتوفر المؤسسة العمومية الاقتصادية على نظام لتقييم أداء الأمل ساري المفعول؟ ما هي خصائص هذا النظام؟.
  - هل يمكن اعتبار عملية مراجعة نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة بشكل دوري ضرورة حتمية باعتبارها إستراتيجية تسيير للعنصر البشري، تقليص طبيعة التحولات البيئية المحيطة بالمؤسسة قصد ضمان التنمية المستدامة للعنصر البشري؟
  - هل يشكو نظام التقييم الحالي من مشاكل وصعوبات وأخطاء تؤثر على كفاءة النظام ذاته ومن ثم على نتائج قياس وتقييم أداء العمال؟
  - إلى أي حد تعود المؤسسة إلى نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات لمراجعة سياسات شؤون العمال المختلفة؟
  - ما هي خصائص ومكونات النظام الفعال للتقييم المتوازن لأداء العامل المقترح على المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، التي تعيش مرحلة التحولات الإستراتيجية ضمن سياسات الإصلاح الاقتصادية الوطنية، والكفيل بتحقيق الأهداف التنموية للعنصر البشري؟
- فرضيات الدراسة:
- ضرورة وجود نظام سليم لتقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية تسيير بالموضوعية والعدل والدقة، يحقق للعمال الرضا الوظيفي، ويؤمن للمؤسسة أهدافها
  - نظام التقييم الجاري به العمل في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، يجب أن تتوفر فيه الملامح الواجب توافرها في أنظمة التقييم السليمة، من حيث شموليتها لجميع الوظائف والمستويات الإدارية في المؤسسة، وعدم ارتكازها في عملية التقييم على جوانب أداء محدودة، تملئها ظروف وحالات خاصة لفترات زمنية معينة.
  - إن الأسلوب المؤدي إلى تقرير حقيقي وعادل لمستوى أداء العمال، قد يجذب للمؤسسة العمومية الاقتصادية المشاكل أو الأخطاء التي يتعرض لها نظام التقييم الحالي، إذا تمكن هذا الأسلوب من الوصول إلى فئة عاملة ذات الأداء المتميز من حيث الكفاءة الإنتاجية في أداء العمل المنجز.

- ليس هناك علاقة ذات دلالة جوهريّة بين نتائج تقييم أداء العامل وبين السياسات المتعلقة بشؤون العمال المختلفة، سواء تعلق الأمر بسياسات الحوافز والمكافآت أو التعيين أو الاختبار أو الترقية والنقل والفصل وغيرها...
- ضرورة التعامل والانسجام لتحقيق التوازن بين مواصفات وشروط شغل الوظيفة مع القدرات والطاقات المطلوب توافرها لشاغل الوظيفة.
- ضرورة الوفاق بين متغيرات البيئة ونظم العمل في المؤسسة

نتائج الدراسة: لقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- غياب الأهداف المحددة بدقة والمعايير المناسبة لقياسها وملاحظتها
- التركيز على تطبيق نظام التقييم (إن وجدت) على المستويات الإدارية الدنيا وإعفاء المستويات العليا.
- عدم كفاية استمارة التقييم (إن وجدت) في التعبير عن الجوانب الحقيقية لأداء العامل
- اعتماد دورية التقييم السنوي التي يعاب عنها كونها لا تكشف عن الانحرافات في أوقاتها لتجنبها في حينها، بل تتركها تتماهى وتزداد آثارها.
- التقليل من أهمية التأثير و التآثر بالمتغيرات المحيطة بالمؤسسة، بملائمة طرق التقييم المعتمدة بالظروف المحيطة بالعمل، ولقواعد العمل الحديثة.
- اعتماد نماذج في التقييم سواء كانت استمارات أو بطاقات للتقييم لا تعكس بصدق عناصر قياس المهارات الفعلية للعامل، كما يتم صياغتها بعبارات غامضة يصعب تقديرها لعدم فهمها بسهولة، وكثيرا ما تكون سببا جوهريا في الاختلاف والنزاع حول تقدير أداء العامل بين المؤسسة وعمالها، إلى جانب كونها لا تعكس الجانب السري الذي يضمن ويقلل من عيوب التحيز في الحكم على النتائج .

#### الدراسة الثانية: للباحث " بزة رايح ميلود "

- حيث عالجت هذه الدراسة موضوع دور وواقع تسيير الموارد البشرية داخل الجماعات المحلية، وذلك من خلال محاولتها الكشف والتطرق إلى جملة القوانين والنصوص التنظيمية المتحكمة أو المسيرة للحياة المهنية للموظف العام بالإدارة المحلية، ومحاولة الباحث في إبراز طبيعة المؤشرات التنظيمية المتحكمة في الأداء الوظيفي للموظف العام.

وذلك من خلال طرح عدة تساؤلات في إشكالية الدراسة والتي كانت على النحو التالي:

- ما طبيعة التكوين التأهيلي والمهني الذي يخضع له الموظف العام؟ وهل هو كاف من أجل أداء مهامه؟.

- ما هي الجوانب التي يعلق عليها الموظف العام آمالا كبيرة لتغييرها أو تحسينها في إطار قانون الوظيفة العمومية؟.
- ما هي الأسباب الضامنة وراء النقص الملاحظ على درجة التأهيل لدى الموظف العام؟ وما هي البرامج والتكوينات اللازمة للرفع من قدرات الموظف العام؟.
- وللإجابة على كل هذه التساؤلات صيغت فرضيات الدراسة على الشكل التالي:
- الفرضية الرئيسية:
- كلما كانت إدارة وتنمية الموارد البشرية قائمة على إستراتيجية علمية واضحة، أدى ذلك إلى التحكم في المسار المهني للموظف، وزادت رغبته ودافعيته اتجاه الوظيفة
- الفرضية الفرعية الأولى:
- يعد التوظيف القائم على قواعد علمية وموضوعية عاملا مساعدا على الاستقرار الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الثانية:
- إن التكوين المستمر والفعال للموظف يحسن من كفاءته ويرفع من أدائه
- الفرضية الفرعية الثالثة:
- توصف عملية تسيير الموارد البشرية بالموضوعية والعقلانية كلما زادت درجة الرضا والتحفيز لدى الموظف
- وفي إطار الدراسة الميدانية التي قام بها لولاية باتنة بعد اختياره لمديرية الإدارة المحلية التي تتكفل مصالحها بتسيير الموظفين بقطاع الجماعات المحلية؛ توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج هي كالتالي:
- عملية التوظيف بالرغم من تنظيم القوانين لها من حيث الشروط والمقاييس العلمية، إلا أنها غير موضوعية.
- اتسام عمل الجماعات المحلية بالروتين أفقد العملية التكوينية جدواها خاصة أن الوظيفة في حد ذاتها لا تتطلب تخصص ومؤهلات عالية لدى شاغلها وهو ما لا يدفع إلى اكتساب الموظف لمهارات جديدة من خلال التكوين، بالرغم من حث وتحفيز القوانين للموظفين لمزاولة الدراسة التكوينية.
- من بين الأسباب الخفية هو العدد الهائل للموظفين الذي يفي باحتياجات الإدارة وبنسبة كبيرة، وهو ما يؤدي إلى قيام أكثر من موظف بعمل وبالتالي تصبح العملية التكوينية لا جدوى منها.
- عدم تبني إستراتيجية علمية واضحة تتفهم معنى وغاية وهدف والجدوى من العملية التكوينية
- عدم اهتمام الوصاية بالعملية التكوينية، كما أن الفرص المتاحة من التكوين موجهة بالأساس لفئة الإطارات فقط.

- العملية التكوينية ليست الدعامة الأساسية لنجاعة الأهداف التنظيمية، والدليل على ذلك الانخفاض المستمر لمؤشرات الأداء في الواقع التنظيمي، في ظل غياب آليات الضبط التي تتماشى و السلوك المهني للعامل .
- وجود صعوبات في الاتصال بين المشرفين وباقي الموظفين وأحيانا كثيرة ما تكون مصطنعة، هذا العامل له تأثير بالغ في التأثير النفسي والكفاءة الإدارية لدى الموظف، حيث أنه يصبح يشعر بحالة من الاغتراب عن المؤسسة وينمي لديه إحساس عدم الولاء والانتماء لديه.
- اتجاهات قرارات الإدارة نحو تحقيق المصالح الشخصية ومنه عدم الاهتمام بالموظفين والمصلحة العامة، رغم أن فعالية التنظيم العام تتخذ في خضم التطبيق الفعلي لمبادئ الاستقلالية التي تنشأ في خضم المنظور التنظيمي، وما يزيد الأمر تعقيدا وسلبية هو الوعي والافتناع الكامل لموظفين باتجاه أهداف المؤسسة للمصالح الشخصية.
- جعل العامل يلتزم بواجبات والتزامات العمل وينجز أداءه تحت الظروف القاهرة التي يحددها السياق السوسيوتنظيمي.
- تدني مستوي الأجور لدى معظم الموظفين يؤدي إلى تضرهم ونفورهم من أداء الوظيفة، وكذا عدم انضباطهم وصعوبة التحكم في بعض تصرفاتهم من خلال سعي بعضهم إلى توفير مصادر رزق أخرى وبالتالي تصبح الوظيفة عامل تركيزي ثانوي لديهم.

### ➤ الدراسة الثالثة: للباحث "شوقي قبطان"

جاءت هذه الدراسة لتجيب عن الإشكالية التالية:

كيف تساهم وظائف إدارة الموارد البشرية في الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة عن طريق مساهمتها

في رفع أداء العمال بها؟

وللإمام بجوانب الإشكالية طرحت التساؤلات التالية:

- ما المقصود بأداء المؤسسة؟
  - ما هي المعايير التي تستند عليها في قياس أو تقييم مستوى أداء المؤسسة؟ وما هي مستويات التقييم التي تعكسها هذه المعايير؟
  - ماذا يقصد بأداء العامل؟ وما هو دور إدارة الموارد البشرية عن طريق وظائفها في الارتقاء به؟
  - إذا حصرنا دور إدارة الموارد البشرية في أربعة وظائف هي توظيف تقييم أداء العمال ، الأجور، التكوين؛ فكيف تؤثر كل وظيفة من هذه الوظائف على أداء العامل؟
  - ما هو الشكل السليم الذي يجب أن تبنى به هذه الوظائف وتنفذ، لكي تلعب دورا في رفع أداء العامل؟
- وللإجابة عن هذه الأسئلة قام الباحث بصياغة فرضيتين لهذه الدراسة، وهذا من أجل اختبار مدى صحتها في عينة من المؤسسة وهي كما يلي:

- الفرضية الأولى:

نفترض أن هناك غيابا للممارسة السليمة لوظائف إدارة الموارد البشرية ( التوظيف، الأجور، التكوين) في العينة المدروسة، والحقيقة أن هذا الافتراض ما هو إلا صورة تعكس ضعف التسيير في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة.

- الفرضية الثانية:

إن اتفاق مختلف المدارس الإدارية كما بينته النظريات التي جاءت بها على أن العنصر البشري هو المحدد الرئيسي لأداء المؤسسات من جهة، وارتباط إدارة الموارد البشرية بالعنصر البشري سواء من حيث توظيفه، أو تعويضه، أو تكوينه من جهة أخرى، يجعلنا نفترض وجود علاقة تأثير مباشرة لهذه الوظائف على أداء المؤسسات، بمعنى أن التنفيذ السليم لهذه الوظائف له انعكاس ايجابي على أداء المؤسسات.

وقد خلصت هذه الدراسة عند تطبيقها ميدانيا على مجموعة من النتائج أهمها:

- يقتضي تكوين صورة حقيقية عن أداء المؤسسة ، أن يقيم هذا الأخير من عدة جوانب، وعلى هذا الأساس حث المختصون عند تقييم أداء المؤسسة لابد أن يأخذ بعين الاعتبار أربعة جوانب رئيسية هي : الجنب المالي والإنتاجي، والتجاري، والسلوكي ؛ والتي تعكس قدرة المؤسسة على اكتساب صفة الفعالية.
- يتفق أغلب الباحثين بأن مستوى أداء العامل يعتبر بمثابة المحدد الرئيسي لأداء المؤسسة، والمقصود بهذا هو أن اكتساب المؤسسة لليد العاملة المؤهلة يساعد على توجيه المتغيرات الداخلية والخارجية، ويجعلها تتماشى ومصالحتها الاقتصادية.
- تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مهما عن طريق مختلف وظائفها في الارتقاء بمستوى أداء العمال ، بحيث تساهم هذه الوظيفة في التأثير ايجابيا سواء على قدرات الفرد أو على دافعيته ورغبته في العمل، أو على إدراكه لمتطلبات منصبه.
- أثبتت الدراسة الميدانية أن هناك غيابا للممارسة السليمة لمختلف سياسات إدارة الموارد البشرية المدروسة (التوظيف، الأجور، التكوين).
- بينت الاختبارات بالنسبة لسياسة الأجور أن جل المؤسسات المدروسة تفتقد في سياسات الأجر التي تطبقها على عنصر التحفيز وترجع أسباب غياب التحضير في سياسة الأجر لديها إلى ضعف إمكانياتها المالية وبالتالي صعوبة مكافئة الإنجازات و الجهود الإضافية التي يقوم بها العمال.
- غياب المعايير التي تظهر الفروقات بين العمال وتكشف الإنجازات خاصة في ظل غياب سياسة تقييم أداء العمال بالأساليب والطرق العلمية

- جل المؤسسات لا تستند في إقامة البرامج التكوينية على احتياجات تكوينية حقيقية يتم اكتشافها بعد تقييم الأداء، و تخطيط الموارد البشرية.
- التنوع في البرامج التكوينية وطرق تكوين محدود باستثناء التكوين في منصب العمال والذي لا يتطلب إمكانيات مادية وبشرية كبيرة.
- لسياسات إدارة الموارد البشرية تأثير على أداء المؤسسات، بحيث بينت نتائج الاختبارات أن المؤسسات ذات الأداء العالي تمارس بشكل أوسع مختلف إجراءات السياسة مقارنة بالمؤسسات ذات الأداء الضعيف.

#### ➤ الدراسة الرابعة: للباحث "محمد منادلي"

الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة حول معرفة طبيعة السياسة التكوينية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ومدى فعالية ونجاح البرامج التكوينية المصممة في زيادة وتحسين الإنتاج وكفاءة العمل.

حيث تطرقت الدراسة إلى طرح سؤال جوهري والذي كان " هل الاهتمام الكبير الذي أعطته إدارة الموارد البشرية ، وتوفير العنصر البشري، والمادي لإنجاح سياساتها التكوينية، قد ساهمت في تكييف مؤسسة صيدال مع التحولات الاقتصادية الجديدة وضمان تطوير الإنتاج وجودته؟" ويتفرع عنها سؤالين فرعيين هما:

- في ظل قناعات المسيرين بأن العنصر البشري عامل أساسي و ضروري لإنجاح العملية الإنتاجية، فهل الطريقة المثلى لعملية التحطم أكثر من الموارد البشرية هو التكوين المتواصل والتابع من طرف إدارة الموارد البشرية؟
- هل تعتمد إدارة الموارد البشرية في مخططاتها على تكوين العمال قصد الوصول بهم إلى درجة عالية من التأهيل، قصد تسهيل تطبيق استراتيجياتها على المستوى التنظيمي والإنتاجي، وتسهيل عملية الاتصال للعمال على الجميع ؟

فرضيات الدراسة:

- اتضح لإدارة الموارد البشرية مدى نجاعة التسيير من خلال اعتمادها على أساليب تكوينية التي طبقتها على العنصر البشري الموجود داخل المؤسسة الذي بدوره يكيف مع الإنتاجية الحديثة مما زاد في الكفاءة، والجودة في الإنتاج، وإضافة على هذا التحفيز على العمل والثقافة الجديدة التي يكتسبها العامل من خلال الدورات التكوينية.
- كلما وفرت مؤسسة صيدال برامج ودورات تكوينية متخصصة، كلما كانت درجت تكييف وإدماج العمال عالية وبالتالي الوصول إلى درجة عالية من التحكم في العنصر البشري داخل المؤسسة

- تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال سياساتها التكوينية للعمال للوصول بهم إلى درجة عالية من الكفاءة قصد التحكم الجيد في الإنتاج وإمكانية تطويره أو الزيادة فيه.
- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.
- يتوقف نجاح عملية التسيير لإدارة الموارد البشرية من خلال سياساتها التكوينية على عاملين مهمين للمؤسسة من جهة والعمال من جهة أخرى والتنسيق بين هذين الجانبين يستدعي المتابعة الدائمة من طرف إدارة الموارد البشرية في ظل إستراتيجية كبرى تتحكم في هذا التسيير.
- إن الطرق التسييرية لإدارة الموارد البشرية تعتمد على أسس عملية حديثة وخاضعة لمعايير عالية في التسيير، إذ تعتمد على منهج داخل الإدارة قائم على تغيير أنماط التسيير وحتى التفكير على مستوى الإطارات قصد تفادي الأخطاء البشرية.
- إن للتكوين آثارا إيجابية على تطوير الجانب المهني للفرد، وتحضيره مستقبلا للحصول على مناصب عليا يتسنى له من خلالها التحكم الجيد في عمله.
- للسياسة التكوينية أثر إيجابي وعلاقة مباشرة من خلال الدورات التكوينية والتحكم الجيد في إدارة الموارد البشرية لعنصرها البشري.
- إن المعايير المطبقة لسياسة التكوين من طرف إدارة الموارد البشرية قد نجحت في رفع درجات تكيف وإدماج العمال ، غير أنها لم تصل إلى التحكم بدرجة عالية من العنصر البشري وهذا بسبب سوء تطبيق السياسات التكوينية التي يكتسبها العامل من خلال الدورات التكوينية.

#### ➤ الدراسة الخامسة: للباحثة " فاطمة قبة"

قامت إشكالية هذه الدراسة على التساؤلات التالية.

- إلى أي مدى يؤثر نظام تقييم الأداء على تحفيز المستخدمين بالمؤسسة الإستشفائية؟
- ما مدى فعالية نظام تقييم الأداء في تحفيز العاملين؟
- كيف يمكن تطوير التحفيز من خلال تطوير نظام تقييم الأداء؟
- ما هي مواصفات نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة الاستشفائية؟

وعلى ضوء هذه التساؤلات صيغت الفرضيات التالية:

- نظام تقييم الأداء المعتمد في المؤسسة الإستشفائية لا يعكس مميزات النظام الحديث لتقييم الأداء
- كلما كان نظام تقييم الأداء مرتبطا بالتمييز بين الكفاءات في المؤسسة كلما انعكس ذلك على زيادة تحفيز المستخدمين.

- فعالية نظام التحفيز في المؤسسة مرتبط بمدى حداثة نظام تقييم الأداء المطبق. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- نظام تقييم الأداء المعتمد في المؤسسة الاستشفائية عامة ، وفي المركز الاستشفائي خاصة، غير قادرة على بعث روح المبادرة والمثابرة في الأداء وإنما هو نظام يتمتع بمميزات النظام الكلاسيكي.
- البيروقراطية الموجودة في النط التنظيمي والتسييري في إدارة المستشفى كان لها تأثير على تطبيق نظام التنقيط من طرف المسؤولين عن التقييم.
- عدم التطبيق السليم لنظام التنقيط أدى إلى نتيجة حتمية وهي عدم التمييز بين الكفاءات، وهذا يعكس على تحفيز المستخدمين على أداء واجباتهم الوظيفية.
- الموظفون بالمستشفى لا يستفيدون من فرص التموين والتطوير.
- عدم فعالية نظام الحوافز بالمستشفى بالرغم من وجود أنواع عديدة من العلاوات التي نص عليها المشرع الجزائري، وهذا يرجع إلى عدم تحقيق العلاقة بين نظام تقييم الأداء المطبق ونظام الحوافز.

#### ➤ الدراسة السادسة: للباحث "سعود ضيف الله الدالة "

تمحورت إشكالية الدراسة على مجموعة من الأسئلة كانت الانطلاقة ب:

- ما أكثر أنواع الحوافز أهمية من وجهة نظر الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض؟
- ما مدى توفر الحوافز في مستشفى قوى الأمن بالرياض؟
- ما أثر الحوافز بين اتجاهات الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض؟

وبعد الدراسة التي قام بها الباحث والإجراءات المنهجية التي اتبعها في دراسته ، توصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض هي (الترقية العلاوات الفنية، الحوافز التشجيعية المقدمة)، وأكثر الحوافز المعنوية هي ( اهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة، الثناء الشفوي، خطابات الشكر، شهادات التقدير )
- هناك أثر لمنح الحوافز في مستشفى قوى الأمن بالرياض على أداءهم ويبرز ذلك من خلال ميل مجتمع الدراسة إلى الموافقة على العبارات التالية: إتاحة الحرية، الاستقلال في مجال العمل ، تلقي الثناء من الرئيس المباشر في العمل عند قيامه بعمل جيد، إتاحة فرص إبداء الآراء والمقترحات، إتاحة الفرص في المشاركة في اتخاذ القرارات.
- أن مستوى أداء الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض مرتفع ، ويبرز ذلك من خلال اتجاهاتهم الإيجابية والمرتفعة والمتقاربة نحو أدائهم.



### 2.7.1. صعوبات الدراسة :

إن العمل والبحث في أي حقل علمي يصادفه حواجز وصعوبات تقف في طريق الباحث وتعيق إتمام بحثه، هذه الصعوبات يمكن أن تكون متعلقة بالجانب النظري أو الميداني. فالصعوبات التي واجهتنا في هذا البحث صعوبات تتعلق الأولى بها في أن معظم الدراسات السابقة التي عالجت هذا الموضوع جلها في تخصص إدارة الأعمال وقلتها في الدراسات السوسولوجية لعلم الاجتماع .

أما الصعوبات التي تلقيناها في الجانب الميداني والتي تتمثل فيمايلي :

- عدم تجاوب المبحوثين والتهرب من ملاء أسئلة الاستمارات مما طالت عملية جمعا ، وكذلك خوفهم من الإجابة بكل صدق في بعض المرات ضننا منهم أنها ستسلم إلى صاحب المؤسسة ، خصوصا عند فئة عمال التنفيذ.
- عدم فهمهم في الكثير من المرات لأسئلة الاستمارة مما اضطررنا إلى القيام بشرحها وتبسيطها لهم .
- عدم مقدرة بعض المبحوثين على تقديم التعليقات والتبريرات على الأسئلة المفتوحة ووجود خلط في تقديم تبريرات صحيحة .
- عدم أخذ المبحوثين الجدية والدقة في إجاباتهم .

## الفصل 2

### إدارة الموارد البشرية

#### تمهيد:

إن الاهتمام بالموارد البشرية و رعايتها يعد من أهم التحديات التي تشغل بال المنظمات في الوقت الحالي، و يرجع هذا الاهتمام إلى كون المورد البشري أصبح العنصر الفاعل و المحرك لعناصر الإنتاج، و من أعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة و رسم معالم مستقبلها، فلا يمكن تحقيق أهدافها بدون هذه الموارد البشرية، إذ أصبحت لإدارة الموارد البشرية مكانة هامة في الهيكل التنظيمي للمنظمة و أصبحت عملية من عملياتها الأخرى التي تقوم بها، و تعددت وظائفها و الدور الأساسي الذي تقوم به في تمكين المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة و فعالية، و ذلك من خلال إعداد و وضع سياسات و إستراتيجيات في كيفية الاستفادة و العناية به و تنمية قدراته و طاقاته و زيادة خبراته و مهاراته بكفاءة، من أجل زيادة مستوى أدائه إذ تحولت إدارة الموارد البشرية إلى نشاطات إستراتيجية ذات حساسية و فائدة تمس الأهداف التي تريد الوصول إليها المنظمة.

#### 1.2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات مرت بها عبر التاريخ، حيث ظهرت الحاجة إلى علم و ممارسات مستقلة للموارد البشرية، بالتطورات التاريخية التي تعرضت لها العلاقة بين أصحاب العمل و العمال [38] ص 55، الأعمال و كبر حجم المنظمات، دفع إلى مراجعة تنظيم إدارتها و ذلك لقناعة المديرين أن الاهتمام بالموارد البشرية هو الضمان الأساسي للنمو و **الاستمرار** حيث نجد أن المحور الأساسي في فكرة الإدارة هو خلق القدرة للموارد البشرية الفعالة [39] ص 21.

إذ بدأت الموارد البشرية تحتل مكانتها في الهيكل التنظيمي للمنظمة و ذلك استجابة لمختلف التحولات و التغيرات التي طرأت عليها.

## - مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

لقد اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان للأعمال اليدوية البسيطة، كان يحقق من خلالها الحد الأدنى من متطلبات العيش، إذ أن هذه المرحلة لم تشهد أيه نظم قائمة للعماله فصاحب العمل ينظر إلى العامل كسلعة تباع و تشتري وفقا لحاجات العمل و متطلباته، ثم بعد ذلك ظهرت فئة معينة لديها الخبرة و المهارة و القدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد يمليه رب العمل نحو العاملين لديه.[40]ص 20. وبعد ذلك التطور ظهرت بوضوح أنظمة الإقطاع في الريف، و طبقة الملاك (الإقطاع)، وأنظمة الطوائف في المدن من خلال الصناعة التي تكونت معها، و مع مرور الوقت تغيرت النظرة للإنسان ، و بتطور الحرف و الصناعات الصغيرة، أصبح هناك صاحب حرفة و لديه موقع عمل ومدرسة لتعلم الحرفة، إلا أنها كانت حرف أسرية ذات ملكية فردية.

إذ قام أصحاب الحرف بتكوين نوع من الجمعية التعاونية فيما بينهم أسموها "طائفة" هذه الطوائف شكلت نواة لما تطور لاحقا ليصبح نقابة،[41] ص 27. ولقد استمر هذا الوضع إلى مدة طويلة حتى منتصف القرن الثامن عشر و الذي عمل معه عدة تغيرات.

## - مرحلة الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في الدول الأوروبية من القرن الثامن عشر، و أهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة و الأجهزة و الآلات، مما حتم وجود أعداد كبيرة من العمال، و تطورت التقنيات الصناعية بشكل كبير، و قد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:

✓ التوسع في استخدام الآلات و إحلالها محل العمال.

✓ ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمل.

✓ تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل و هو المصنع.

✓ إنشاء المصانع الكبرى التي تعتمد على آلات جديدة و متطورة ، بين المسيرين و العمال.

فتم إدخال أمور جديدة، و ذلك من خلال البداية الأولى بتطوير دراسة الوقت والحركة في تحديد مهام كل عامل و حركاته و مؤهلاته،[41]ص 30و تطرق إلى قضايا الأجور و الرواتب والحقوق و تحسين ظروف العمل، و محاول التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره و بين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل و ذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل.

في الوقت الذي كانت جهود "تاييلور" تحاول الوصول إلى مبادئ عامة قابلة لتطبيق علم الإدارة، كان "هنري فايول HANRY FAYOR" قد توصل إلى بعض المبادئ والأصول العامة لعلم الإدارة، و على إثر ذلك عرف "فايول" بالرائد الأول لعلم الإدارة الحديثة

كما تضمن كتاب فايول "الإدارة الصناعية العامة" دراسة ثلاثة موضوعات رئيسية هي ملاحظاته عن الكفاية الإدارية و التدريب و المبادئ العامة للإدارة و عناصر الإدارة. [42]ص 63. وتكمن إسهامات "فايول" في دراسة التنظيمات الصناعية و قيامه بمجموعة من الأبحاث الميدانية التي استنتج منها الكثير من المبادئ العامة و القوانين التي طبقها خلال خبرته الطويلة في مجال إدارة المؤسسات و التنظيمات الصناعية [43]ص 89.

كما اهتم "ماكس فيبر" بدراسته عن التنظيمات و هو أول من كتب عن التنظيم البيروقراطي، ووضع نموذج المثالي على أساس أنه أحسن نموذج للمنظمات و خصوصا المنظمات كبيرة الحجم، ويتميز هذا النموذج بالتخصص و تقسم العمل و التدرج الهرمي للسلطة للوصول إلى الأهداف المشنودة بشكل عقلائي.

وكانت الثورة الصناعية البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت، رغم أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج و تراكم السلع و رؤوس الأموال، إلا أن العامل أصبح يعاني من هذا التطور، فقد كان ينظر إليه باعتباره سلعة تباع و تشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل. [44] ص 25.

وتسبب نظام المصنع في ظهور فئة الملاحظين و المشرفين الذي أساؤوا إلى العاملين، و أدى الأمر إلى رقابة روتينية للعمل و سأمهم من هذه الرقابة، و ظهور المطالبة بتحسين ظروف العمل. [45]ص 35. كل هذه المشاكل أدت إلى ظهور الحركات العمالية، إذ كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب العمل و ظهر ذلك في شكل انتفاضة عشوائية ثم إضرابات منظمة، ثم إنتقلت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمالية تطالب بحقوقهم و تتفاوض باسمهم.

#### ✓ التطور قبل حرب (1900-1915):

في بداية القرن العشرين كان العمل و تكاليف العمليات في المصانع ترتفع، فالملاك كانوا منشغلين في إيجاد التوفيق بين القوى العاملة و التسهيلات المتوفرة قصد الزيادة الإنتاجية من جهة، وأجور العمال وساعات عملهم و غيرها من قضايا إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى، كل هذه الجهود أدت و ساهمت بالذات بظهور مفكرين في دراسة مشاكل الإدارة و العمل .

ظهرت حركة الادارة العلمية: و التي كانت بقيادة مؤسسها "فريدريك تايلور Frederick Taylor"، فأظهرت دراسته أنه فيه إجحاف و نقص في حقوق العمال و بدأ يلاحظ وجود شيء ينقص بين أرباب العمل و العمال، بسب قلة المردودية و معدل دوران العمل المرتفع للعمال، خلقت علاقات سيئة. وفي طار هذه التطورات بدأت تظهر المصالح الأولى لإدارة الأفراد، فكان يوجد في بعض الشركات الأمريكية أعوان توظيف يحملون اسم "مساعد اجتماعي" يساعد العمال في حل مشاكلهم، حيث كان تطورها مرتبط ارتباطا كبيرا بالإنتاجية.

#### ✓ التطور بين الحربين العالميتين (1916-1945):

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار العمال قبل تعيينهم للتأكد من مؤهلاتهم، و قد طبقت بنجاح هذه الطرق على الآلاف من العمال قبل توظيفهم، نقاديا لأسباب فشلهم بعد التوظيف، و بتطور حركة الإدارة العلمية و تقدم علم النفس الصناعي، بدأ بعض المختصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور بالمنشآت للمساعدة في بعض الأمور كالتوظيف والرعاية الاجتماعية والتدريب و الأمن الصناعي كلها ساعدت على تكوين إدارة الموارد البشرية. [46]ص 15.

كما حصلت تطورات هامة خلال هذه الفترة، إذ تم إنشاء فرقة من باحثين و مختصين لدراسة عدة ظواهر خاصة بالإنسان في العمل، من ظروف العامل و الحوادث و التغيب والتعب وفترات الراحة، و عدة مشاكل أخرى، و في حوالي عام 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية، في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، و في عام 1919 قامت عدة جامعات بتقديم برنامج تدريبي في إدارة الموارد البشرية، كما شهدت نهاية العشرينات و بداية الثلاثينيات تطورات كبيرة في مجال العلاقات الإنسانية من خلال تجارب "هاوثورن" بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة "إلتون مايو Elton Mayo" و توصلت إلى أن الإنتاجية هي حصلة الجهد الفردي و التعاون المتبادل، و ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمال.

#### ✓ التطور بعد الحربين إلى يومنا هذا:

اتسمت بالتغيرات البيئية كمستخدم و معدل، و تنامي قوة النقابية، و اتساع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، و تميزت هذه المرحلة بتطوير التشريع الاجتماعي و تنشيط المفاوضات الجماعية و المفاوضات على الإنتاجية، مما أدى إلى ظهور ما يسمى العلاقات الصناعية<sup>(\*)</sup> فقد تحولت إدارة الأفراد في هذه الفترة إلى وظيفة اجتماعية مسيرة من قبل إداريين ذوي إحاطة واسعة بالقانون.

و بـكـبر حـجم المنـظـمات و تـعـقد و ظائـف الإـدـارة و تـزايـد عـدد العـمـال بـهـا، أـصـبـحـت المنـظـمات بـمـثـابـة منـظـمات إجـتـمـاعـية و أـصـبـح لإـدـارة المـوـارد البـشـريـة دور حـيـوي و بـارـز و تـخـلـت عـن عـمـلـها الرـوـتـيـني، و بـدأت تـقـوم بـتـدريـب و تـنـمـية العـامـلـين و وـضـع بـرـامـج لـتـعـويـضـهـم عـن جـهـودـهـم و تـحـفـيزـهـم، و أـيـضـا تـرـشـيد العـلـاقـات الإـنـسـانـية و عـلـاقـات العـمـل، [46] ص 19، و التـأكـد بـشـكـل أكـثـر عـلى المـشـارـكـة فـي عـمـلـية اتـخـاذ القـرارات.

إذ يتضح من هذا أنه أصبح للمورد البشري داخل المنظمات باعتباره موردا يجب تنميته وتطويره والمحافظة عليه، و يمثل مورد إستراتيجي لأي منظمة، نتيجة للمنافسة وتسارع التغير التكنولوجي والتقنية، ومازلت الاتجاهات الحديثة تركز على العلاقات الإنسانية و الاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس و علم الاجتماع و الأنتروبولوجيا، و تزايد استخدام إصلاح العلوم السلوكية في دراسة العوامل المحددة للسلوك الإنساني، ويشمل ذلك طبيعة تكوينه النفسي والاجتماعي و الحضاري، إن تحديات سنوات التسعينات من القرن العشرين، أملت تعديلات و تغييرات جعلت من الموارد البشرية منبع قوة و تطور نتيجة الاتجاه المتزايد في استخدام الأوتوماتيكية و الاعتماد على الحاسبات الإلكترونية، من أجل مواجهة التحديات واختيار مراحل نمو مختلفة، ما يستوجب على المؤسسات الراغبة في الزيادة ترتيب أولوياتها لمواجهة تحديات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

إن المفهوم الحديث يؤكد على ضرورة النظر إلى العنصر البشري كمعطي اقتصادي، أو قوة دفع و كمتغير إستراتيجي بدلا من النظر إليه كقيد من أجل تحقيق التوازن بين حاجيات المؤسسة بعقلانية الإدارة العلمية و احتياجات العاملين للوصول إلى الأهداف المسطرة. [47] ص 20.

## 2.2. أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية

لقد تغيرت النظرة الحديثة إلى إدارة الموارد البشرية، و أصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية بالمنظمة، و ذلك لعدة أسباب أدت بها إلى زيادة الاهتمام و العناية بها و تكمن فيما يلي:

✓ تغيير احتياجات العاملين: يتوقع العاملون في المنظمات الحديثة أن تكون المنظمة أكثر استجابة لاحتياجاتهم الشخصية من خلال برامج و جداول مرنة للعمل (إجازات مؤقتة رعاية الأطفال، المشاركة الوظيفية)، و مدير الموارد البشرية هو المسؤول عن تطوير و تنفيذ هذه السياسات التي تهدف إلى الحد من التعارض المحتمل بين متطلبات الإدارة و الالتزامات الأسرية.

✓ ارتفاع تكلفة العمل الإنساني: حيث تمثل الأجور بنسبة عالية و متزايدة من تكاليف الإنتاج في مختلف المؤسسات، الأمر الذي يحتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل و زيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث و الدراسة و الإدارة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون الأفراد. [48] ص 18.

✓ تعقد المهام الإدارية: تتسم المهام الإدارية بالتعقيد لعدة أسباب يأتي في مقدمتها بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار و التطوير، عدم الاستقرار البيئي، لذلك تحتاج المنظمات إلى مشاركة مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنمية القدرة التنافسية من خلال الفعالية و تنمية القدرات و الكفاءات و تحسين أدائها.[48]ص 19.

✓ التوسع و التطور الصناعي: الذي نمت أكثر في العصر الحديث، و بالتالي كبر حجم العمالة، بما يشترط فيها من مواصفات و ما تحتاجه من تدريب و إعداد يجعل من المسيرين المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها.

✓ كبر حجم المؤسسات: و بالتالي زيادة أعمال العاملين الذين تستخدمهم هذه المؤسسات، الأمر الذي أدى إلى زيادة مشاكل التعامل معهم و الإحساس بضرورة وجود إدارة متخصصة ترعى شؤونهم.[49] ص 30.

✓ زيادة دور وأهمية النقابات و المنظمات العمالية: التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم، وزيادة حدة الصراع بين الإدارة و العاملين، مما تطلب ضرورة الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة والمنظمات العمالية و من ثم كانت أهمية وجود جهاز مختص بحل المشاكل العمالية، ويعمل على خلق التعاون الفعال بين الإدارة و المنظمات العمالية.

✓ إتساع نطاق التدخل الحكومي: في علاقات العمل بين العمال و أصحاب الأعمال عن طريق القوانين والتشريعات العمالية و من ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة، حتى لا تقع المؤسسة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.

✓ تغيير ملامح الوظيفة و متطلبات الأداء: تتميز الوظيفة في المنظمة المعاصرة بالتعدد وتتطلب مهارات مميزة، فالموظف اليوم قد يجد نفسه عضوا في فريق عمل، أو مجموعات مهام تضم آخرين من وحدات أخرى داخل المنظمة، يعني ذلك تزايد أهمية إدارة الموارد البشرية في تقييم و تنفيذ البرامج و السياسات لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات و تدعيمها[17] ص 22

✓ وحدة المنافسة: اشتدت المنافسة على إثر تحرير التجارة و اعتناق مبدأ التخصصية، هذا الأخير أدى إلى زيادة الإنتاجية و تخفيض تكاليف الإنتاج و التطور المستمر في المنتجات وأنظمة العمل والأنشطة.

✓ الحاجة إلى وضع السياسات لإدارة الموارد البشرية: يتمثل الغرض من وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التنسيق و العدالة و الموضوعية في التصرفات و الأنشطة المتعلقة بالموارد البشري.

وتظهر أهمية هذه السياسات في مجالات التعيين و الأجور و الحوافز و الترقيّة والتدريب و تقييم الأداء و غيرها من المجالات كما تعتبر إدارة الموارد البشرية شريكا فعالا في تصميم السياسات والبرامج التي تكفل تحقيق العدالة الاجتماعية و المساواة و تثير الدافعية للعمل و تنمي مشاعر الولاء و الانتماء للمؤسسة.[17]ص 23.

✓ الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام العنصر البشري: تعتبر ارتفاع الاستثمارات الموجهة للعنصر البشري من الأسباب التي زادت في أهمية إدارة الموارد البشرية، و تمثل الأجور والحوافز أبرز عناصر التكلفة في غالبية المنظمات، هذه التكلفة في استخدام العنصر البشري و زيادة فعالية الأداء، يستلزمان معرفة و مهارة متخصصة لإدارة الموارد البشرية.

### 3.2. أهمية إدارة الموارد البشرية

لقد أدى الدور الذي قام به العنصر البشري في تغيير العملية الإنتاجية إلى اعتباره المحرك والباعث إلى النظر في تكوين إدارة الأفراد التي أصبحت وظيفتها الأولى هي اكتشاف العنصر البشري وما يملكه من مهارات وقدرات، وما يتمتع به من دوافع للعمل وهو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاية الإنتاجية، ويكمن وراء أهمية إدارة الموارد البشرية عدة أسباب نوجزها فيما يلي: [08]ص19 أسباب تتعلق بالفوائد التي تجنيها المجتمعات والمؤسسات فيها من أعمال ونشاطات مواردها البشرية، وحسن الانتباه لخلق إدارة خاصة بها.

✓ أسباب تعود إلى الارتباط والتداخل الحاصل بين علم إدارة الموارد البشرية والعلوم المتخصصة الأخرى، كالاقتصاد، إدارة الأعمال، العلوم القانونية والاجتماعية، علم النفس.

✓ أسباب أخرى منها ما يتعلق بالمؤسسات، ومنها ما يتعلق بالأفراد وطرق اختيارهم لمؤسسات معينة دون سواها.

إذ يتبين لنا من خلال طرح بعض النواحي عن إدارة الموارد البشرية أن أهميتها زادت بشكل كبير في جميع المجتمعات وخصوصا المنظمات وذلك أن إدارة الموارد البشرية أولى خطواتها إلى أنها تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد، كذلك من غير الممكن أن نجد منظمة دون إدارة موارد بشرية التي تقوم بتطور مهارات الأفراد العاملين بها وتضع لهم الخطط والبرامج المناسبة لتدريبهم، وتسعى دوما إلى دراسة مشاكل عمالها و معالجتها، مما جعلها إدارة ذات أهمية بالغة ولا يمكن الاستغناء عنها.

وقد زادت أهمية إدارة الموارد البشرية في بدايات القرن العشرين خصوصا وأنها تزامنت مع زيادة التصنيع وتطوره بسرعة قوية وبالتالي كثرة المؤسسات أدى إلى زيادة العدد فيها أكثر من المورد البشري وبالتالي أصبحت إدارة الموارد البشرية مسؤولية في الاهتمام والعناية به، وهذا من خلال تركيزها على

أربعة أساسيات داخل المؤسسة: [50]ص16

✓ تسيير فعالية وظائف و مهام الإداريين.

✓ دعم و تعزيز الحوافز و الدوافع لكل العاملين.

✓ التحكم في التغييرات التي تحصل بالمؤسسة.

✓ إدارة إستراتيجية الموارد البشرية.



## 4.2. أهداف إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية عنصرا هاما وحيويا في كل التنظيمات، و يتوقف بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي استخدمت في الحصول على مواردها البشرية و طريقة استغلالها، فالأهداف تقدم غايات فهي تؤثر في فاعلية الموارد البشرية و يجب أن تكون مهياً، لمساعدة المسيرين في تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة و الأهداف معا. [51] ص 10.

ويمكن تقسيم هذه الأهداف إلى:

### 1.4.2. أهداف تنظيمية:

هذه الأهداف تتعلق بالخصوص في قيام إدارة المورد البشرية بالوظائف الخاصة بها و يمكن حصرها فيما يلي:

- تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد:

تساعد إدارة الموارد البشرية المؤسسة على بلوغ أهدافها، و ذلك بالمبادرة إلى تقديم المشورة والدعم بشأن المجالات الخاصة بالعنصر البشري، بالإضافة إلى التأكد من فعالية توجيهات و قرارات الإدارة العليا بشأن العاملين، [52] ص 21، و ذلك من خلال خلق بيئة تساعد هم على أفضل استخدام لقدراتهم بما يحقق مصالحهم و أهدافهم، و ذلك بقيام الإدارة بالتخطيط المسبق للعنصر البشري من تخصصات وقدرات معينة و احتياجات المؤسسة.

- تعظيم إنتاجية المؤسسة : هذا الهدف يعتبر هدفا رئيسيا داخل المؤسسة، وطالما أن أهداف إدارة الموارد البشرية مطابقة لأهداف باقي فرق الإدارة، [53] ص 79، فيصبح مسؤولية مديري الموارد البشرية تطوير و اقتراح السياسات و الإجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف، حيث تسعى إلى تطبيق برامج و طرق تتماشى مع الهدف، كذلك تصبح الإنتاجية شاغلا رئيسا للعاملين في استمرارهم بالعمل و بقائهم في وظائفهم، و لتحقيق ذلك يجب أن يشاركوا بفعالية في إعداد و تصميم البرامج الخاصة بتحسين هدف الإنتاجية.

- المحافظة على مكانة المؤسسة:

هذا الهدف يتعلق بالمحافظة على بقاء المؤسسة في وجه الضغوط الداخلية و الخارجية، خاصة وأن المنافسة القوية على الفرص المتاحة تحتم عليها الاحتفاظ بقوة عمل دائمة، و الذي بدوره يدعم الحفاظ على الكفاءات البشرية عالية المهارة، [52] ص 47، إذ يحتم على إدارة الموارد البشرية دورا هاما في توفير الظروف التي تساهم في استقرار المؤسسة، و ذلك بوضع السياسات و الإجراءات و البرامج التي تجعل من المؤسسة ذات مكانة في البيئة التي تنشط بها، في استقطاب العمال و تقليل الصراع و النزاع الداخلي و الذي يهدد كيانها حتى تستطيع أن تواجه الضغوط الداخلية و الخارجية التي تهددها.

## 2.4.2. أهداف اجتماعية:

ترمي هذه الأهداف إلى تشغيل الأفراد حسب قدراتهم في ظروف حسنة، و طبقاً لتشريعات العمل، بما يضمن للمؤسسة التطور و النمو و يضمن للأفراد إشباع رغباتهم وحاجاتهم، [54] ص 24، فهم يمثلون عنصراً مهماً من العملية الإنتاجية، بالتالي أصبحت الأهداف الاجتماعية من أولويات إدارة الموارد البشرية وهي كما يلي:

أ- تحسين العلاقة مع النقابات العمالية:

تهتم النقابات العمالية بتمثيل العاملين تجاه الإدارة في قضاياهم التي تخص الأجور وساعات العمل وظروفه، إذ يشارك العاملون في إدارة النقابة و يدعمون نشاطاتهم و ذلك بسبب:

✓ النقابة تقدم لأعضائها ضمانات للعمل بما يحقق لهم العدالة الاجتماعية.

✓ التأثير على الإدارة في إجراء التغييرات التي يرغب فيها العاملون.

✓ النظر إلى النقابة كجهة مسؤولة عن حل المشاكل التي يواجهها العاملون [27] ص 31.

إذ تسعى إدارة الموارد البشرية في القيام بعلاقات جيدة مع العمال و تشركهم في سياساتها الإدارية، حتى تجعلهم لا يرغبون بالانضمام إلى النقابات العمالية على العكس ما يحصل عندما تكون مصالح وأهداف كل من المؤسسة و العاملين متعارضة.

ب- التقليل من ضغوط العمل:

توجد مصادر مختلفة لضغوط العمل التي يواجهها الفرد، و التي تنعكس على سلوكه وأدائه داخل المؤسسة، و من هذه الضغوطات ما يلي: [55] ص 148.

✓ ضغوطات فردية: تتعلق بحياة الفرد الخاصة و بالأحداث التي تؤثر في أسرته و عاداته الاجتماعية تنعكس على أدائه داخل المؤسسة .

✓ ضغوطات تنظيمية: قد تكون في الضغط على الوضع التنظيمي، أو ضغط الوظيفة أو العلاقات داخل الجماعات، وقد يكون أيضاً الضغط ناتجاً عن عدم تحديد الأدوار، و عدم وضوح أهداف المؤسسة بالنسبة للفرد.

✓ يكون للعوامل البيئية تأثيرات ضاغطة على أداء الفرد و المؤسسة، و تشمل هذه العوامل الحالة الاقتصادية و الاتجاهات السياسية و القانونية و الاجتماعية و الثقافية، و التي تؤثر على طريقة تفكير الأفراد و سلوكهم. ج- رفع الروح المعنوية للأفراد:

تهتم إدارة الموارد البشرية بموضوع الروح المعنوي للأفراد حتى تضمن فعالية أداء الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة.

ولأجل ذلك توجد عدة عوامل تعمل على تنمية هذه الروح المعنوية التي تعطي لها إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة و يجب توفيرها: [56] ص 19.

- ✓ لا بد أن يشعر كل فرد بأن جهوده تكون دائما موضع تقدير من قبل الإدارة.
  - ✓ وجوب تهيئة فرص التعبير عن النفس لكل فرد في عمله.
  - ✓ وجوب تحرر الفرد من القلق، و مما يساعده على ذلك شعوره بالاطمئنان في الاحتفاظ بوظيفته.
  - ✓ يجب أن يشعر الفرد بالمحبة نحو رئيسه المباشر، و أن يحس بعدالته.
- و إذا ما تحققت هذه العوامل و ترسخت في أفكار أفراد المؤسسة، ارتفعت روحهم المعنوية ينعكس بالإيجاب على الأداء التنظيمي.

### 3.4.2 أهداف إستراتيجية:

- تقوم المؤسسة من خلال عملية التخطيط الإستراتيجي بتحديد ما ستقدمه في الأسواق يحتم عليها مستوى عال من الجودة و الخدمة، و تعزيز الميزة التنافسية لمنتجاتها، و الذي يستمد منه إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف الفرعية و التي هي:
- ✓ تمكين المؤسسة من جذب و اختيار عمالة على مستوى عال من القدرة و الالتزام.
  - ✓ تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة و العاملين.
  - ✓ تبني مدخل أخلاقي في إدارة العاملين يقوم على العدالة و تكافؤ الفرص [52]ص 48.

### 5.2. العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:

- إن الهدف من تأسيس أي مؤسسة هو تحقيق أهداف و غايات و أغراض محددة، والمنظمة التي تود الاستمرار في نشاطها، لن تستطيع ذلك ما لم تملك القدرة في الاستجابة للتغيير و التعامل الفعال مع القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية و الداخلية، و يقع على عاتقها تحقيق التوازن فيما بينهما بما يحقق مصلحة كافة الأطراف، و هذين العاملين لهما تأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية.

### 1.5.2 البيئة الخارجية

- ويقصد بها العوامل البيئة المحيطة بالمؤسسة، و التي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المؤسسة، و ثم إدارة الموارد البشرية بها، ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجود و لا تتخذ قراراتها عن البيئة التي تعيش فيها. [10]ص 47 و تظهر ديناميكية المحيط الخارجي عبر التغيرات الدائمة التي يجب اكتشافها و أخذها بعين الاعتبار لأنها تؤثر في كيفية أداء إدارة الموارد البشرية لعملها .
- البيئة الخارجية العامة: وهي تشمل كلا من البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، التكنولوجية.
- البيئة الاقتصادية:

هناك تأثير كبير للتغيرات التي تحدث على مستوى الاقتصاد العالمي و الإقليمي والوطني على إستراتيجيات و سياسات و تطبيقات لإدارة الموارد البشرية، ففي ظل ظروف الكساد التي سادت خلال الفترة الأولى من الثمانينات اضطرت كثير من المؤسسات العملاقة إلى استخدام إستراتيجيات تخفيض قوة العمل و إدارة العمالة الفائضة.[41] ص58.

حيث أثرت هذه الضغوط على سياسات الاختيار و التدريب و الأجور و حدوث تقلبات في الأسعار و التوجه نحو الخصوصية للمؤسسات  
-البيئة الاجتماعية:

هذه البيئة تؤثر كثيرا على قيم و ممارسات العاملين و تصرفاتهم أثناء القيام بعملهم ومن أهم متغيراتها معدل الزيادات السكانية، متوسط الدخل، مستوى التعليم و غيرها[57] ص38.  
ولهذه المؤثرات الاجتماعية تأثير كبير على التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، و بذلك يجب أن تكون لديها القدرة على تعظيم القوى و المؤثرات الاجتماعية السائدة، و ذلك من خلال تحديد اتجاهات و نوعية الأفراد العاملين بالمؤسسة والمديرين و كفاءتهم والعلاقات بين الأفراد ودوافعهم و مكانتهم الاجتماعية و أدائهم[58] ص89.  
ويؤثر على هذه البيئة الاجتماعية عاملين هما:

#### أ. البيئة التعليمية:

فتعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسة باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة في كل تخصص، و عجز النظام التعليمي من أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة إدارة الموارد البشرية، و يعتبر من المعوقات البيئية لإدارة الموارد البشرية حيث تتسبب في:

✓ ارتفاع نسبة الأمية في المجتمعات النامية مقارنة بالدول المتقدمة.

✓ قصور نظام التعليم على توفير بعض التخصصات الفنية و المهنية.

✓ قصور برامج التدريب و التنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب.[08] ص 21.

وبالتالي يقع على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل وإعداد برامج تدريبية سواء داخل أو خارج المؤسسة.

## ب. البيئة الثقافية:

و التي تتكون من عادات و تقاليد و معتقدات و قيم على قدرة المؤسسة حيث تحكم تصرفات الأفراد العاملين بها و التي ينقلها الأفراد من المجتمع إلى داخل المؤسسة، و تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية و الهيكل الإداري للدولة. [49]ص 28. نعني بهذا أن ثقافة المجتمع التي يحملها الأفراد إلى مؤسساتهم تؤثر على رسالة وإستراتيجية المؤسسة و أهدافها، إذ لابد أن تكون إستراتيجيتها و منتجاتها و سياستها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب الشرعية .

## -البيئة السياسية و القانونية:

تشمل القوانين و التشريعات التي تصدرها الدولة و التي تنظم عمل المؤسسات الاقتصادية المختلفة مثل قوانين تشجيع الاستثمار القوانين الجبائية و الضريبية. [59]ص 36. نخلص إلى أن النظام السياسي للدولة يعتبر عاملا هاما و مؤثرا على سياسات إدارة الموارد البشرية و تفرض من قيود و التزامات عليها و بالتالي يؤثر على كفاءتها، و انعكاس ذلك على الممارسات الإدارية و أيضا على طريقة توظيف العاملين، حيث أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية، حيث أنها تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل الإدارة من خلاله، و تلتزم بتطبيق التشريعات و القوانين التي تهم العاملين [60] ص 79.

## -البيئة التكنولوجية:

و التي تعتبر من أهم المتغيرات المؤثرة في الوقت الحالي على عمل المؤسسة الاقتصادية، حيث أن اختلاف التكنولوجيا بين نمط تكنولوجي أو مستوى تكنولوجي، و آخر يمكن أن ينعكس على الخصائص الهيكلية للقوى العاملة، و التي منها الجوانب التالية: [61]ص 88.

- ✓ يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بكفاءات و مهارات تركيبية معنية من الموارد البشرية.
- ✓ عادة ما يرتبط التطوير أو التقدم التكنولوجي بعمالة ذات أجور و نفقات مرتفعة، مما يستلزم العمل لتحقيق الاستغلال الأقصى لتلك الطاقة.
- ✓ عادة ما يستلزم التغيير التكنولوجي عملية الإعداد المسبق للعاملين من خلال عمليات التعليم و التدريب بما يضمن الأفراد على التكيف.
- ✓ اختلاف النمط أو المستوى التكنولوجي ينعكس على مستويات و معايير الأداء التي يلتزم بها الأفراد بالمؤسسة.

نعني بذلك أن للبيئة التكنولوجية أثر كبير في تغيير الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية، من إعدادهم ووضع برامج و خطط في تكوينهم على تكوين ملائم و التحولات الجارية.

## 2.5.2. البيئة الداخلية:

- وهي البيئة التي يعمل فيها الفرد و تضم عدة عوامل يجب أن تهتم بها المؤسسة، ومن أهم العوامل الأساسية للبيئة الداخلية المباشرة ما يلي:[62]ص 76.
- المالكون: شكل المالكون عنصر ضغط داخل المؤسسة ذلك لأنهم يتدخلون بعمليات وتفاصيل أداء المؤسسة، و بالتالي فإن أدائهم و سلوكياتهم و اتجاهاتهم، تمثل جزءا هاما من البيئة الداخلية لمؤسسة.
  - حجم المؤسسة: تتأثر سياسات و تطبيقات إدارة الموارد البشرية بحجم المؤسسة فهي تختلف من المؤسسة صغيرة الحجم إلى المتوسطة إلى كبيرة الحجم.
  - الهيكل التنظيمي: يؤثر الهيكل التنظيم من حيث التنظيم البيروقراطي أو التنظيم الشبكي أو تنظيمات فرق العمل، أو المؤسسات ذات الوحدات الإنتاجية المتعددة بين وجود قدر كبير بين المركزية و اللامركزية في اتخاذ القرارات.
  - العاملون: يعتبر العاملون القوة البشرية للمؤسسة ، و بالتالي فإن سلوكياتهم و أدائهم ومتطلباتهم و علاقاتهم تمثل جزء من البيئة الداخلية للمؤسسة.
  - تاريخ المؤسسة و ثقافتها: يؤثر تاريخ المؤسسة و ثقافتها على سياسيات و تطبيقات إدارة الموارد البشرية خاصة في حالة إدخال التغيير .
  - وتمثل الثقافة التنظيمية مجموع القيم و العادات و التقاليد و أنماط السلوك و الرموز السائدة في المؤسسة، والتي تؤثر على الأفراد العاملين بها و على طريقة تعاملها مع الأهداف الخارجية.[62]ص 77.
  - رسالة المؤسسة و أهدافها: و التي تشمل كل الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المماثلة، من حيث منتجاتها و خدماتها و الأسواق التي تتعامل معها، وتستخدم الأهداف كذلك في تقييم الرسالة التي تضعها و الإستراتيجيات المختلفة.
  - الإدارة العليا و السياسات الإدارية: كلما كان هناك تدعيم من الإدارة العليا لأوار الموارد البشرية، كلما ساعد ذلك على تحقيق الفعالية و النجاح لهذه الإدارة في القيام بأدوارها والعكس صحيح.
  - الإستراتيجية العامة للمؤسسة: تؤثر الإستراتيجية العامة للمؤسسة على إستراتيجيات و سياسات و تطبيقات إدارة الموارد البشرية فهي تشتق منها و تتكامل و تتفاعل معها.
  - المهارات و الكفاءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية: كلما توفرت القدرات و الكفاءات لدى المديرين والعاملين بإدارة المورد البشرية، كان أثر ذلك على جودة صنع و اتخاذ القرار الخاصة بالموارد البشرية وعلى فاعلية الأدوار التي تقوم بها المؤسسة.[62]ص 78.

## 6.2. وظائف إدارة الموارد البشرية

تتأثر و تتطور وظيفة الموارد البشرية بحسب محيطها الاقتصادي و الاجتماعي وتنظيم عملها في كل المؤسسات.[63]ص12.

فالوظائف و المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تختلف من مؤسسة إلى أخرى، و يعود ذلك لأسباب عديدة من بينها: حجم النشاط و طبيعة عمل المؤسسة و الفكر و القيم السائدة لدى المؤسسة[64]ص52.

ومن أجل تحقيق أهدافها تقوم بعد وظائف:

### 1.6.2 وظيفة التخطيط للموارد البشرية:

وتعتبر من أبرز الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة و تهدف إلى تقدير إحتياجات التنظيم من الموارد البشرية من حيث:

✓ أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة.

✓ إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف.

✓ الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية.

فالتخطيط هو نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل، إذ أنه يضع أهداف و خطط أعمال المؤسسة إلى حاجات كمية و نوعية من العنصر البشري، مع وضع برامج الأفراد اللازمة لتدبير هذه الإحتياجات.[55]ص264.265.56

فعملية التخطيط تقوم **بالتنبؤ** بمستقبل الإحتياجات التي تواجه نشاط المؤسسة المرتبط بالموارد البشرية، و تساعد على التعرف على مواطن العجز و الفائض في القوى العاملة مما يساعد على اتخاذ التدابير اللازمة من خلال القيام بعملية النقل أو الترقية أو التدريب والتكوين للعاملين .

كما يساهم التخطيط في زيادة عدد الأفراد العاملين الأكفاء من خلال التعرف على معايير الاختيار والتعيين و التوظيف، إذ يقع عبأ هذا التخطيط على إدارة الموارد البشرية وعلى الإدارات التنفيذية بالمؤسسة.

### 2.6.2. وظيفة تحليل العمل و توصيف الوظائف:

ويقصد بذلك تحليل و توصيف الوظيفة و تحديد المسؤوليات على عاتق من يشغلها وتصميم الوظيفة بالشكل المناسب.

ويتطلب تحليل و توصيف الوظائف ضرورة جمع البيانات المتعلقة بالأبعاد المختلفة للوظائف وتحليلها، ثم إعداد توصيف الوظائف لشاغلي تلك الوظائف، و لضمان نجاح التحليل و التوصيف الوظيفي، يجب مواكبة التغير الحاصل في محتوى و نوعية الوظائف بسبب التغيرات المستمرة في الجوانب التكنولوجية و التنظيمية بالمؤسسة.

فمن أجل تعيين الأفراد على أسس سليمة يستلزم الأمر وضع معايير مسبقة تتعلق بالموصفات المطلوبة في الشخص، حتى يتسنى إجراء مقارنة بينها و بين مواصفات المتقدمين لشغل الوظائف. إن الهدف المباشر لتقييم الوظائف هو تحقيق نوع من التناسق الداخلي و الخارجي في الرواتب وتحقيق العدالة، و يعني التناسق الداخلي أن الوظائف ذات القيمة الأعلى تحصل على فئات رواتب أعلى من الوظائف الأقل قيمة داخل المؤسسة. [65] موقع الكتروني.

### 3.6.2 وظيفة استقطاب الموارد البشرية:

الاستقطاب هو عملية اكتشاف مرشحين للوظائف الشاغرة الحالية أو المستقبلية في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف و من يعرضونها، [44]ص117 ، إذ تهتم إدارة الموارد البشرية بالبحث عن العاملين في سوق العمل و تصنيفهم من خلال طلبات التوظيف و الاختبارات والمقابلات الشخصية، و ذلك لضمان وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

وفي سبيل هذا تعتمد المؤسسة على نمطين من الاستقطاب:

أ- الاستقطاب الداخلي: حيث تسعى المؤسسة هنا إلى سد عجزها من الأفراد عن طريق ترقية الأفراد الذي يعملون لصالحها، لوظائف أعلى شرط أن تتوفر فيهم المؤهلات الضرورية لشغل المنصب.  
ب- الاستقطاب الخارجي: تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التوظيف، في حالة عدم وجود الكفاءات اللازمة لشغل المنصب، أو بقصد الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في سوق العمل خارج نظام التنظيم.  
ومن أهم أهداف الاستقطاب ما يلي: [08]ص160.

- ✓ تحديد مجموعة الموارد البشرية التي يمكن للمؤسسة الاستعانة بها لسد الوظائف الشاغرة.
- ✓ كسب رأي و ثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة سواء تم توظيفهم أم لا.
- ✓ جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين المتقدمين للعمل، و تقييم قدرتهم.

### 4.6.2 وظيفة الاختيار و التعيين:

الاختيار هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الأفراد الذين تتوفر فيهم قدرات و مواصفات لازمة لشغل المنصب، وهناك العديد من الطرق و الإجراءات المستخدمة حالياً في عملية الاختيار (طلب التوظيف، المقابلة، الاختبارات، الفحوصات الطبية).



أما التعيين فهو العملية التي يتم بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته، حيث يتم تعريفه بمسؤولياته و مهامه، أنظمة العمل و غيرها و عادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة ومستوى الوظيفة المراد شغلها.

## 5.6.2. وظيفة تكوين و تدريب الموارد البشرية:

يقصد بعمليات التدريب و التكوين مجموعة الأنشطة و الإجراءات التي تتم بهدف تطوير أو تغيير القدرات و المهارات و المعارف لدى العاملين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء و القدرة على التكيف مع أساليب وطرق العمل الجديدة:

إن يعتبر التكوين وظيفة أساسية لأنه من خلاله يتم تأهيل و رفع قدرات العمال بطريقة مستمرة، و يؤدي إلى تحسين نوعية العمل و زيادة المعارف و فعالية الاتصال للعمال [66]ص80.

وحتى تؤدي برامج التكوين الفعالية ينبغي أن تبنى على أسس علمية و منهجية و هذا يتطلب وضع مخطط محكم، يحتوى على الأفراد المراد تكوينهم، و نوعية برنامج التكوين المصمم ثم متابعة العملية التكوينية كذلك أصبح للتدريب في المؤسسة نشاطا رئيسيا و يمثل جزءا هاما في تكاليف الموارد البشرية، إذ تؤدي وظيفة التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد للمؤسسة: [67]ص364.

✓ زيادة الإنتاجية.

✓ رفع معنويات الموارد البشرية بالمؤسسة.

✓ التخفيض من حوادث العمل.

✓ الحفاظ على استمرارية التنظيم و استقراره.

نعني بهذا أن لوظيفة التكوين و التدريب أهمية و دور كبيرين للمؤسسة إذ يعتبر بمثابة الاستثمار المستقبلي في تكوين أفراد أكفاء ذو كفاءة و فعالية يستطيعون تحقيق الأهداف و الإستراتيجية للمؤسسة.

## 6.6.2. وظيفة تقييم الموارد البشرية:

تحاول هذه الوظيفة تحليل أداء الموارد البشرية، و فكرة تقييم الأداء في العمل عبارة عن توضيح للمعايير و المقاييس المطبقة في عملية التقييم، [68]ص21، و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة لتعزيزها و تحديد نقاط الضعف لمواجهتها، و تقييم الأداء نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم، و تتركز مسؤولية المديرين التنفيذيين في إعطاء معلومات عن أداء مرؤوسيه، [49]ص199، إذ توجد عدة مداخل لتتقم منها، ما يقيم أداء الفرد مقارنة بغيره من الأفراد و أخرى تعتمد في تقييم الفرد على معايير موضوعية سلفا.

فنظام تقييم الأداء يكون وفق أهداف معينة تسعى إلى الوصول إليها أية مؤسسة، وذلك وفق عناصر

تستند إليها منها:

- ✓ تحديد معايير الإنجاز.
- ✓ قياس الإنجاز الفعلي.
- ✓ مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير.
- ✓ مناقشة نتائج عملية التقييم مع المرؤوسين.
- ✓ القيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية. [45]ص237.

ومن خلال ما سبق ذكره فإن وظيفة تقييم الأداء تمثل أساسا موضوعيا في زيادة فعالية تخطيط للموارد البشرية، كذلك تعمل إدارة الموارد البشرية على تقويم سياسة الاختيار و التعيين، وتصبح ملزمة بإعادة النظر في طريقة تصميم البرامج التكوينية و التدريبية ومتابعة كذلك أنظمة الحوافز والأجور، حتى ترجع بالكفاءات و الفعالية للأداء الجيد بالمؤسسة.

## 7.6.2. وظيفة تحفيز الموارد البشرية:

إن التحفيز هو العملية التي بمقتضاها يتم تشجيع الأفراد و إستنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم، و تقوم إدارة الموارد البشرية بهذه الوظيفة لما لها من أهمية بالغة في ما تتركه من التعبير عن الرضا في نفوس العمال، فالاهتمام بالحوافز في المؤسسة مؤشرا مميزا على درجة فعاليتها. [65]ص114.

فامتلاك المؤسسة لقوى بشرية محفزة يكسبها ميزة تنافسية تميزها عن نظيرتها، و تقع مسؤولية تحفيز الموارد البشرية، على كل من إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين، في تصميم نظام الحوافز و حساب مستحقاتها.

إذ أن أهم أساس لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، إلا أنه توجد أسس أخرى في منحها كالجهود المبذولة أو المهارة أو الأقدمية، فالحوافز هنا تمنح على حسب النشاط الذي تقوم به المؤسسة.

كذلك يمكن تقييم الحوافز الممنوحة إلى قسمين مادية و معنوية، فالحوافز المادية يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع الحاجات المادية للعامل بحصوله على مقابل للعمل الذي قام به و كنتيجة للأداء المتميز في العمل، و الحوافز المعنوية فيقصد بها تلك الحوافز من التقدير و زيادة الروح المعنوية و الدفع والمساندة جراء العمل المتفوق و الحصول على ترقية في الوظيفة و توسيع الصلاحيات أو خلق حب العمل والولاء للمؤسسة.

يعني هذا أن على إدارة الموارد البشرية أن تتنوع من الحوافز الممنوحة و درجة فعاليتها تقاس بقدرتها على إشباع حاجات و رغبات الأفراد و بالتالي تضمن المؤسسة فعالية و إنتاجية عالية.

## 7.2. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

إن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بصفة عامة، و مدير الموارد البشرية بصفة خاصة لأنه هو الذي يضع السياسات و الإستراتيجيات الملائمة، و يمكن إجمالها في ثلاثة عناصر رئيسية هي:

### - التحديات البيئية:

ونقصد بها كل التغيرات البيئية الخارجية للمؤسسة و التي تؤثر على أدائها، إذ أن المؤسسة تكون دائما في حذر و تلتزم **بوضع** الاحتياطات مسبقا، و ذلك من خلال تحليل الفرص التهديدات التي تتطلب سياسة مرنة و سريعة تهدف للتقليل من المخاطر التي ستواجهها، و لهذا وجب عليها من وضع سياسات وإستراتيجيات مناسبة، خصوصا في ظل العولمة التي تعد حاليا واحدة من التحديات المهمة، حتم عليها أن تقوم بتطوير ثقافة تنظيمية تتناسب مع الموارد البشرية المحلية و الأجنبية، و تتناسب مع حاجات كل من السوق المحلي و الأجنبي، وبناء قاعدة متينة من الموارد البشرية ذات الكفاءة و المدربة وفق هذه الحاجات.[27]ص31.

### - التحديات التنظيمية:

ونعني بها جميع التغيرات الداخلية للمؤسسة، و التي ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية فيها، و لابد من مواجهتها، فالموقع التنافسي للمؤسسة يتطلب على إدارة الموارد البشرية، اتخاذ سياسة جديدة في اتخاذ القرارات، و من هو المسؤول الذي يصبح صاحب قرار خصوصا في وجود آليات تكون تتحكم في التنظيم الداخلي للمؤسسة، حتم عليها أن تخلق ثقافة تنظيمية تتلاءم مع كل من البيئتين الداخلية و الخارجية، أي لابد من تبني قيم ومعتقدات متناسبة مع الأفراد وخصائصهم، والتركيب التنظيمي وإستراتيجية المؤسسة.[27]ص32.

### - التحديات الفردية:

ونقصد بها كل التحديات الخاصة بالعاملين، و القرارات المرتبطة بهم، كالتحديات التي يواجهها العاملون كقيام المؤسسة بتخفيض عددهم و ذلك لإعادة هيكلتها، و لهذا إبراز مفهوم المسؤولية الاجتماعية، و دفع بالعديد من المؤسسات إلى اتخاذ التدبير اللازمة في ذلك

## خلاصة الفصل

لقد حدث لمكانة الموارد البشرية داخل المنظمات تغيرات و تطورات عديدة ومتنوعة، وهذا نتيجة تأثير البيئة المتغيرة التي ولدت فيها تلك المنظمات، فالأنماط الإدارية و التنظيمية و التسييرية التي عرفتها عبر تطورها التاريخي، تشير إلى مدى تفاعلها مع البيئة الخارجية من جهة، و على مدى اهتمامها و **اعتنائها** وإدارتها لمواردها الداخلية من جهة أخرى، إذ أصبحت كل المنظمات على اختلاف أنواعها و أحجامها وأهدافها و نشاطها و بيئتها، لا غنى عنها عن إدارة موارد بشرية توجهها و تسييرها قدما و هذا ما تؤكدته وتدل عليه التجارب و النتائج التي حققتها إدارة الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي أضحت تقوم بمد المدراء بأنسب الأساليب و الطرق ذات العلاقة بالموارد البشرية و الإدارة التي تنشط فيها، بغرض توضيح و إبراز مختلف النقائص و السلبيات، حتى يتسنى لهم إدراكها و معالجتها من خلال تنمية قدرات و معارف ومهارات الأفراد و استثمارها وكسب دعمهم الإيجابي من تحقيق أهداف المؤسسة بجانب أهدافهم الشخصية، فإدارة الموارد البشرية اليوم أصبحت هي عصب أي منظمة و لا يمكن الاستغناء عنها أو فصلها عن بقية الإدارات الأخرى.

### الفصل 3

#### فعالية تقييم الأداء في المؤسسة

##### تمهيد:

إن من بين أهم الوظائف و العمليات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية هي وظيفة عملية تقييم الأداء، و لهذا يتطلب من المؤسسات حتى يكون فيها الأداء على درجة عالية من الكفاءة والفعالية ضرورة وجود تنظيم فعال و تخطيط سليم ومتابعة حقيقية لأوجه النشاط في أداء العاملين، و حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق قدر مناسب من النجاح في أدائها لوظائفها يجب أن تعتمد على أنظمة ملائمة لتقييم الأداء و قياس مستويات أداء الأفراد بها، من خلال عملية تقييم لأداء كل العمال دون استثناء بطريقة منتظمة حتى تضمن تقدمهم في العمل و قدرتهم على تحسين مستوى إنجازهم لضمان تنميتهم و تطويرهم المستمر في تحسين أدائهم في المستقبل.

##### 1.3.1. ماهية الأداء

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي ينصب حوله جهود المدراء كافة، كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، و يعتبر من العناصر الأساسية و الضرورية المطلوبة بمهام الإدارة، فالأداء يكون مكون من مجموعة أفعال تكون معالجة في ثلاثة معايير مختلفة و لكنها متكاملة في نفس الوقت من **الملائمة** والفعالية و الكفاءة و تشكل مع بعضها إسم "الأداء الكلي" [69]ص 131، إذ تقاس نجاح أو فشل المنظمة من خلال نتائجه.

##### 1.1.3.1. مكونات الأداء: [70]ص 27.26.

يمكن تحديد المكونات التي يقاس على أساسها الأداء كالآتي:

- كمية الجهد: في قدرة الفرد على بذل طاقته الجسمية و العقلية في وظيفة ما خلال فترة زمنية محددة، و تقوم إدارة الموارد البشرية بقياس جهده و وضعه في المهام التي سيؤديها مراعية قدراته و مؤهلاته .

- نوعية الجهد: يقصد بها مدى مطابقة الإنجاز للمواصفات المطلوبة من الجودة و النوعية ومستوى الدقة، وقد يكون الجهد المبذول حسب نوع العمل و الوظيفة **المؤداة**.
  - نمط الإنجاز: وهو الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل و تقاس طريقة إنجاز المهام والأنشطة، حسب نوع الجهد المبذول و يختلف نمط الإنجاز حسب طبيعة العمل.
- إذن تعتبر هذه المكونات الثلاثة هي المقياس الحقيقي للأداء الجيد للعمل الذي يقوم به الأفراد، و بها تقاس كمية الإنتاجية التي تنتجها و الأداء الذي يمكن أن يقدموه و مستوى الفعالية و الكفاءة التي يصلون إليها، إذ يحتم على إدارة الموارد البشرية أن تضع المكون الذي تراه مناسباً و فعالاً لها وذلك حسب النشاط الذي تنشط فيه.

### 2.1.3. محددات الأداء:

لقد وضعت و حددت محددات الأداء و مستوياته في:

أ. الدافعية: يرى أغلب الباحثين أن الدافعية هي المحدد الوحيد، بالإضافة إلى قدرة الأفراد في محيط نشاطهم وهذا من خلال العلاقة التالية: الأداء = الدافعية × القدرة × البيئة [71] ص 110.

إذ تكون العلاقة بين الدافع و السلوك الإنساني، كلما كانت الحاجة قوية كان الدافع أو المثير قويا ومؤثراً على سلوك الفرد، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر. [72] ص 482.

ب. القدرة على الأداء: يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له، في كل الظروف و في كل الحالات: [73] ص 215.

ج. إدراك الدور: هو الإتجاه الذي يوجه سلوك و جهود الفرد في العمل، فالأنشطة و السلوكات التي يراها الفرد مهمة في أداء مهامه تسمى إدراك الدور، و معرفة الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها. نعني بهذا أنه لتحقيق مستوى معين من الأداء لابد من توفير هذه العناصر الثلاث المذكورة، فنجد مثلاً ربما تتوفر الدافعية لكن الفرد نجده لا يدرك الدور الصحيح الذي يقوم به، إذ يجب على المنظمة هنا أن تقوم بإطلاع موظفيها على مختلف المعلومات التي تسير عليها و بالتالي تدفع العامل إلى تطبيقها واحترامها.

### 3.1.3. معدلات الأداء:

إن عملية الحكم على الأداء أو تقويمه تتطلب وصف معدلات الأداء، من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط و التي تقاس في ضوءها النتائج المحققة، لذلك دون وجود تحديد معدلات الأداء، يصعب قياسه والوصول إلى حكم سليم على مدى كفاية الأداء و يمر بخمسة خطوات هي: [74] ص 286.289.

✓ الاختيار: تشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضع الأداء، عملا جيدا لم يسبق قياسه، أو تغيير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جيد فالاختيار هو الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.

✓ التسجيل: من خلال تسجيل الحقائق و المعلومات و البيانات المتعلقة بالظروف التي تم فيها العمل ويتضمن كذلك الأجزاء المكونة للنشاط المحدد في العمل.

✓ التحليل الانتقادي: و يركز على اختيار صحة البيانات المسجلة للتأكد من استغلال الوسيلة الأكثر فاعلية وعزل العناصر الأخرى ذات التأثير الجانبي في العملية الإنتاجية.

✓ القياس: و ذلك بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر و بالوقت و بالأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

✓ التحديد : يتم تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والتقنيات المستعملة.

كذلك لمعدلات الأداء ميزات يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الفرد لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الكمية و الجودة خلال مدة زمنية محددة و لها ثلاثة أنواع تتمثل فيما يلي:

- المعدلات الكمية: تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج و الزمن المرتبط بذلك الأداء، و يمكن تسمية هذا النوع بالمعدلات الزمنية.

- المعدلات النوعية: تعني ضرورة الوصول بإنتاج الفرد إلى مستوى معين و غالبا ما يعبر عنها بنسب معينة من الأخطاء أو الإنتاج.

- المعدلات الكمية و النوعية: حيث بموجبها يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين خلال فترة زمنية معينة و بمستوى محدد من الجودة. [75]ص367.

إضافة إلى هذا فإن معدلات الأداء تمكن من تحقيق المزايا الآتية:

- تنفيذ العمل حسب الخطة الموضوعية.

- الرقي بمستوى أداء الرئيس و المرؤوس و تنمية المهارات.

- إخبار العامل بمدى تقدمه و الفرص المتاحة أمامه لزيادة التأهيل.

- اختيار أفضل الطرق لبلوغ النتيجة المرغوبة حسب المعدلات المحددة.

- إعطاء قيمة و معنى للمجهودات لتحقيق الهدف. [76]موقع الالكتروني.

ونعني بهذا أن المؤسسة حتى تستطيع أن تحافظ على إنتاجيتها و مردوديتها، يجب أن تضع معدلات

أداء للأفراد العاملين بها في تحديد و قياس مستوى أدائهم في العمل، و ذلك عن طريق إتباع معدلات

تضعها الإدارة و تتابعها في تنفيذها على العمال من المسؤولين إلى المنفذين وذلك بغية تنمية قدراتهم وخبراتهم و معرفة النقائص و الفجوات التي يجب تداركها في ضعف أو تدني مستوى الأداء.

### 2.3. قياس الأداء و العوامل المؤثرة فيه :

#### 1.2.3. قياس الأداء:

تتطلق فلسفة قياس الأداء من معرفة النتائج المحققة من تنفيذ الأعمال في المنظمة، ومقارنتها بالأهداف المخطط لها سلفاً، [77]ص 201، معنى ذلك أن القياس هو مقارنة الشيء المراد قياسه بشيء آخر معروف قدره و متفق عليه.

وللقيام بعملية القياس للأداء لابد الأخذ بعين الاعتبار الخطوات التالية:

- توقبت القياس: إن تحديد الوقت المناسب للقياس إنما يتوقف على الاستخدام المستهدف من وراء القياس، حيث أن التوقيت يختلف باختلاف الهدف من عملية القياس.
- مقاييس الأداء: وهي الأدوات التي تقيس درجة تحقق الأهداف، و يمكن أن نفرق بين مقاييس المتابعة و مقاييس البحث و غيرها وهي: [78]ص 96.95.
- أ. مقياس المتابعة: وهي مقاييس تهتم بالإجابة على السؤال التالي: "ما هي النجاحات الحالية المنسوبة إلى القياسات التي تمت في الماضي؟".
- ب. مقاييس البحث: تجيب عن السؤال التالي: "ما هي النجاحات التي يمكن بلوغها في المستقبل؟".
- ج. مقاييس الفعالية: تعني بإنجازات المنظمة مقارنة بالأهداف المرسومة، و تركز على نوعية المنجزات وكميتها وجودتها إلى ما هو متوقع منها.
- د. مقاييس الكفاءة: هو مقياس يتعلق بكفاءة استخدام الموارد في عمليات المنظمة، من خلال نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي تقدمها المنظمة.
- هـ. مقاييس الإنتاجية: إن مقاييس الإنتاجية، تشمل الكفاءة و الفعالية معاً، و هي مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس فعالية المنظمة في إدارة النشاط الإنتاجي، و يمكن استخراجها عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات و مدخلات وحدات المنظمة.

إلا أننا نجد أن هذه المقاييس تعاني من مشاكل أثناء القياس في:

- النظرة الجزئية عند القياس.
- **الافتقار** إلى التكامل بين متغيرات القياس.
- غياب البعد السلوكي و التنظيمي. [77]ص 259.
- المراجعة: تعد إحدى الوسائل المستخدمة بكثرة لقياس أداء المنظمات و ذلك في مجالات التالية:



- درجة فعالية المنظمة في علاقتها بالمجتمع، و درجة استجابتها لحاجات مستهلكيها و الصورة التي تمتلكها المنظمة في أذهان أفراد المجتمع ككل
- تحديد نقاط القوة التي تمتلكها و نقاط الضعف، بالمقارنة مع المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع و وضع الإستراتيجيات اللازمة لذلك.[79]ص227.
- نعني بهذا أن إدارة الموارد البشرية تضع مقاييس تساعد في قياس عملية الأداء وعن طريقها تستطيع أن تميز الفرق بين الأداء الضعيف و الأداء الجيد، و تكتشف الأخطاء التي وقعت فيها، والتي تساعد على تحديد أهداف المؤسسة و بها تستطيع أن تبني إستراتيجيتها.

### 2.2.3. العوامل المؤثرة على الأداء:

- يتأثر الأداء بعدة عوامل و مؤثرات تكون نابعة من ذاته أو من المحيط الوظيفي الذي يعمل فيه، وتعمل هذه المؤثرات على أداء الفرد في إحدى الوجهتين.
- الوجهة الأولى تعمل هذه العوامل على دفع الفرد لأداء عمل معين في وجهة معينة والوجهة الثانية تقوم هذه العوامل بمنع الفرد من أداء عمل معين في وجهة معينة.[80]ص11.
- ومن بين العوامل التي يجب أن يأخذ المسؤولون في اعتبارهم عند تقييم الأداء لمنظمة ما مايلي:
- الاختلاف الموجود و الملحوظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء.
- وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج، إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل مطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، إذ يتوقف عليه ثبات إنسياب العمل و كمية و درجة التقلبات فيه، و على النقيض من ذلك فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن يسبب تعجلا و معدلا أعلى للإنتاج.
- التحسينات التنظيمية و الإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء، يتوقف معدل الإنتاج على عدة عوامل منها ملائمة الترتيبات التنظيمية و الإجرائية، تغيير في معدل الإنجاز و **ميكنة** العملية اليدوية، ترتب عليه ارتفاعا واضحا في معدل الإنتاج، كذلك إختصار العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.[81]ص03.
- الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية، فقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى و لو أدى نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة.
- نوعية وحدة العمل التام، قد **تفضي** إلى معدلات مختلفة الإنتاج فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها، و قد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز، وقد تظهر عملية ما مثلا معدل جيد للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تكون ذات أداء رديء.

فجملته هذه العوامل التي تؤثر في الأداء تكون عبارة عن أسباب تدفع و تؤثر على المنظمة في تحقيق نوعية الأداء الذي تريد الوصول إليه، و هذا لأن المنظمة تتأثر بالبيئة التي تنشط فيها و المحيط الذي تعمل فيه، سواء الخارجي أو المحيط الداخلي و مجموعة التفاعلات و التأثيرات التي يتعرض لها الأفراد، كلها متغيرات تؤثر على مستوى الأداء وبالتالي على المسؤولين أن يتوخوا الحذر في إيجاد تقييم أداء يتناسب و العوامل التي تحيط بالمنظمة.

### 3.3. تقييم الأداء

#### 1.3.3. ماهية تقييم الأداء:

تعد عملية تقييم الأداء مكملة لأنشطة إدارة الموارد البشرية، و تقييم أداء الأفراد هو الوسيلة التي من خلالها تتم معرفة جوانب قوة و ضعف الأفراد، فهي تخضع لممارسة واستخدام عدة أساليب لتقييمهم. [82]ص217.

إذ يقوم العاملون في أية منظمة بأداء واجبات و مسؤوليات قصد تحقيق هدف أو أهداف استقرت سياسة المنظمة عليها، و لدور تقييم الأداء دورا مهما في قياس مستوى الإنجاز و التأكد من صلاحية أداء العاملين و سلوكياتهم، و تصرفاتهم أثناء العمل، على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائهم.

و على هذا الأساس فعملية تقييم الأداء تتضمن ما يلي:

- وضع و إعداد معدلات الأداء.
- تقييم أداء العاملين قياسا بهذه المعدلات.
- إضافة تغذية عكسية للعامل بهدف حث الشخص للتخلص من عيوب الأداء، أو لمواجهة الأداء فوق المعدل المطلوب.
- تقييم الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي "الإنجازات التي تمت بالمعايير الموضوعية مسبقا والقيام بعملية تحليل الانحرافات و اتخاذ القرارات الصحيحة". [83]ص34.

نستخلص من هذا أن تقييم أداء العاملين هو عبارة عن تقييم دوري يبين مستوى أداء الفرد الفعلي، مقارنة بالأعمال التي تقوم بها و محاولة معرفة الجوانب التي يتقنها و يحسنها و الجوانب التي عنده عجز فيها و محاولة علاجها.

### 2.3.3. أهداف تقييم الأداء:

- يعد التقييم نشاط دائم و حتى لا يمكن تجنبه في أية منظمة، فهو يسعى إلى تحقيق عدة أهداف و التي يمكن حصرها فيما يلي:
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأفراد، على إعداد سياسة جيدة للترقية، لأنه يتعين على الإدارة اختيار أنسب المرشحين أو أكفأ الأشخاص لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي. [82]ص219.
  - تنمية المنافسة بين الأفراد و تشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
  - يساعد على مباشرة توسيع مخططات تكوينية مستقبلية. [84]ص48.
  - إعطاء العامل التغذية الراجعة و اعتبار تقييم الأداء وسيلة لتقويم ضعف العاملين و اقتراح إجراءات لتحسين أدائهم .
  - التعرف على مواصفات الأعمال و المهام التي يمكن أن تسندھا المنظمة إلى كل فرد بحسب قدرات و أداء كل واحد منهم.
  - تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل. [44]ص395.
  - تمكين الإدارة من بناء بنك معلومات يضع المعطيات الخاصة بأداء كل فرد من أجل إشراف السياسات المستقبلية للاختيار و التدريب و الترقية.
  - يعتبر تقييم الأداء مرجع لتأسيس و تكوين واضح لأهم سياسة في تنمية الموارد البشرية و ذلك عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية و التكوينية لهم، و إعادة النظر في زيادة أجور الأفراد و في إجراءات اتخاذ القرارات اتجاههم. [85]ص94.
  - إعادة تشكيل البناء التنظيمي، إذ يمكن أن يعد تقييم الأداء مرشداً أو دليلاً لإعادة توزيع العمالة في الأوقات و المجالات المناسبة، مما يساعد على التجديد المستمر لهيكل التنظيم وفق الإمكانيات المتاحة.
  - يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأداء على إعداد سياسة جيدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة عن أداء الأفراد، و نقاط القوة والضعف، و هذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية بالمنظمة.
  - تقييم الأداء يهدف إلى احترام نظام العمل و قواعده لأن شعور الفرد بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته، سوف يجعله أكثر التزاماً بنظام و قواعد العمل الموضوعية. [82]ص220.

### 4.3. عناصر تقييم الأداء و التحليل الوظيفي لها:

#### 1.4.3. عناصر تقييم الأداء:

يمكن إبراز العناصر التي يتضمنها تقييم الأداء في النقاط التالية: [82]ص227.

- أ. حجم و نوعية الأداء: و هو معيار الأداء المستهدف للأداء العادي للفرد، و نظرا لصعوبة تحديده، فإنه يرفق إليه ببعض المعايير الأساسية و التي نجملها في:
  - عبء العمل المكلف به الموظف عن طريق رئيسه المباشر.
  - الاختصاصات الوظيفية لوظيفة الفرد.
  - اختصاصات الإدارة أو المقيم التابع له الموظف.
  - الأهداف و النتائج المطلوب تحقيقها.
- ب. عناصر قياس الأهداف المستهدف: لابد من تحديد و تعريف مجموعة من عناصر التقييم للتعرف على حجم و نوعية الإنجاز الفعلي للموظف.
- ج. مستوى و حجم الإنجاز: و تقاس بإنجاز العمل المطلوب، تأجيل إنجازات العمل.
- د. جودة الإنجاز: و تقاس بالدقة في العمل، الأخطاء في العمل، إعادة أداء العمل أكثر من مرة، الجودة المقبولة للعمل.
- هـ. سرعة الإنجاز: و تقاس بوقت الإنجاز، تراكم الأعمال، القدرة على تحديد بدائل التنفيذ و القدرة على مواجهة المشكلات و الصعوبات.
- و. التعاون: و تقاس بالحماس للعمل، التعاون مع الزملاء، الميل إلى العمل الجماعي، الاستجابة للرؤساء.
- ز. الانضباط في العمل.
- ح. المهارات الفكرية و الإدارية
- ط. القدرات الشخصية.

#### 2.4.3. التحليل الوظيفي لعناصر التقييم:

إن قيام المنظمات بالتحليل الوظيفي و ذلك لزيادة مستوى أداء أفرادها، و يتم إجراء هذا التحليل من خلال قيام أخصائي إدارة الموارد البشرية، بقاء أفضل الموظفين أداءا من الذين يعملون في نفس الإدارة و الذين يعرفون مهام تلك الوظائف و مسؤولياتها، كما تتم مقابلة الموظفين الذي يعملون في الوظائف المشابهة ليحددوا السلوكيات التي تؤدي إلى النجاح في الأداء لهذه الوظيفة [86]ص53.

فالغرض من التحليل الوظيفي يكون بمعرفة أسلوب و طريقة الأداء لعمل معين و يقوم بجمع معلومات حوله و محاولة التعرف على أهم التغيرات التي حدثت في مستوى الأداء، ووضع الأبعاد الوظيفية لتلك العملية.

وتبرز أهمية التحليل الوظيفي في تحديد و ربط نظم معلومات الأداء ببعضها، و ذلك من خلال عدة مستويات ابتداء من مستوى أداء المنظمة ثم بعدها الانتقال إلى مستوى أداء الجماعات في العمل، وهو ما يعرف بالكيانات التنظيمية ، التي يتكون منها الهيكل التنظيمي والتي تكون مختلفة من منظمة لأخرى وتكون تقارير الأداء محصلة لاستخدام أساليب جمع البيانات ويمكن الاستفادة من معلومات تقارير الأداء بما لها من تأثيرات على الأداء سلبا او ايجابيا يمكن قياسها ، أما المستوى الثالث هو مستوى أداء الفرد و التغذية المرتدة ، من حيث المواظبة ، التكيف .

من خلال هذه المستويات يقوم التحليل الوظيفي بجمع و الحصول على معلومات الأداء، ويستنتج الأبعاد الوظيفية بين المستويات، كذلك يمكن له أن يعرف ما إذا كان هناك تنسيق بين غايات و أهداف المنظمة و مجموعة التنظيمات التي تسييرها، ووجود علاقة **تكاملية** بين التنظيم المعمول به بالمنظمة من خلال مجموعة الأعمال و الوظائف المطلوب أدائها، و وصف القدرات والإمكانات التي يتمتع بها شاغلي هذه الوظائف و القيام بالتحليل الوظيفي لها و يكون إجراء هذا التحليل من خلال عدة طرق و على سبيل المثال:

✓ المقابلات: و فيها يقوم المحلل الوظيفي بالإجماع مع الموظفين للحصول على معلومات عن مسؤوليات الوظيفة.

✓ الملاحظة: وذلك بملاحظة نفس الوظيفة المشابهة المراد تحليلها أثناء أداء العمل.

✓ الاستبيان: حيث يتم توزيع نماذج استبيان لجمع المستويات الإدارية في الإدارة التي توجد بها الوظيفة.

✓ سجل الموظفين: وهو سجل للوظائف الروتينية ذات المدى القصير [86]ص55.

ونعني بهذا أن التحليل الوظيفي يساعد كثيرا المقيم في توضيح و إبراز الوظيفة التي تحتاج فعلا إلى تفسير أو إحداث تعديلات بخصوص تلك الوظيفة حتى نصل إلى مستوى الأداء المعني لها، وبالتالي يستطيع أن يتوصل إلى معرفة الأبعاد الحقيقية في أهم النفاص والثغرات التي يجب إحداثها في تلك الوظيفة، وتظهر أهمية التحليل الوظيفي في كونه يوفر معلومات واقعية عن مستوى الأداء المطلوب .

### 5.3. مراحل و طرق تقييم الأداء

#### 1.5.3. مراحل تقييم الأداء:

هناك مجموعة من المراحل التي يجب أن تتبع في عملية تقييم الأداء و يمكن تحديدها على النحو

الآتي: [49]ص182.183.

- وضع توقعات الأداء: حيث يتم التعاون بين المؤسسة و المستخدمين على وضع توقعات الأداء و بالتالي الاتفاق فيما بينهم حول المهام المطلوبة و النتائج المحققة.

- مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة، ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها المستخدم وقياس المعايير الموضوعية مسبقاً، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه.
- تقييم الأداء: يتم في هذه المرحلة تقييم جمع العاملين في المؤسسة، و التعرف على مستويات الأداء التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة كالترقية وتوزيع الكفاءات داخل المؤسسة.
- التغذية العكسية: تنفع العامل في معرفة كفاءته المستقبلي، و بلوغ المعايير المطلوبة، و يعرف أكثر درجة تقدمه في أدائه لعمله .
- اتخاذ القرارات الإدارية: القرارات الإدارية كثيرة و متعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، النقل، التعيين، أو الفصل و غيرها...
- وضع خطط تطوير الأداء: حيث يتم وضع الخطط التي من شأنها أن تعكس و بشكل إيجابي على تقييم الأداء.

### 2.5.3. طرق تقييم الأداء:

تتوفر لدى إدارة المؤسسة و بالتحديد الأشخاص المكلفين بتقييم أداء المستخدمين مجموعة من طرق تقييم، و على الجهة المقيمة أن تختار الطريقة التي تراها أنها تتناسب و طبيعة الأعمال التي تقوم بها. إذ تنقسم طريقة تقييم الأداء إلى طريقتين:

1- الطرق التقليدية.

2- الطرق الحديثة.

وسوف نحاول عرض كل منها و معرفة الأساليب التي تتبعها في التقييم لكل طريقة:

### 1.2.5.3. الطرق التقليدية:

أ. طريقة التدرج البياني:

يستعمل المشرف في هذه الطريقة نمودجا يتضمن خصائص و صفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسه، و أمام كل صفة من الصفات يضع وزن أو درجة تبدأ من "1" و تنتهي مثلا إلى "5" كنهاية كبرى.[87]ص110

وبذلك يضع المشرف علامة عند الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يتعلق بالصفة هذه الأخيرة التي يعطى لها وزن مساوي للصفات الأخرى، إضافة إلى أن التقدير النهائي لأداء المستخدم يتم حسابه من خلال جمع كل الأوزان التي يحصل عليها من كل صفة.

ب. طريقة الترتيب العام:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم و أبسط الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يرتب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، و غالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين، كما أنها تتماشى مع طبيعة عمل المشرف، إذ أن من شأن المشرف أن يقوم بترتيب مرؤوسيه. [44]ص310.

ج. طريقة مقارنة أزواج العاملين:

من خلال هذه الطريقة يتم مقارنة كل مستخدم في قسم أو مجموعة مع بقية المستخدمين في نفس المجموعة ،ويقيم المرؤوس بحسب عدد المرات التي إمتاز فيها أو كان أحسن من زملائه من حيث كمية الإنتاج، الجودة، التعاون مع الرئيس و الزملاء، و تستعمل المعادلة الآتية في تحديد عدد المجموعات الثنائية: [52]ص348.

$$n: \text{ عدد أفراد المجموعة. } \frac{n(n-1)}{2}$$

ونستطيع أن نبين نتائج المقارنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) مقارنة أزواج العاملين [52]ص348.

| الترتيب | عدد المرات التي امتاز فيها المرؤوس عن زملاء | المرؤوسون |
|---------|---------------------------------------------|-----------|
| الثالث  | 2                                           | الفرد (1) |
| الخامس  | -                                           | الفرد (2) |
| الأول   | 4                                           | الفرد (3) |
| الثاني  | 3                                           | الفرد (4) |
| الرابع  | 1                                           | الفرد (5) |

والعيب في هذه الطريقة في حالة وجود عدد كبير من المرؤوسين يصعب تطبيقها.

د. طريقة القوائم المراجعة:

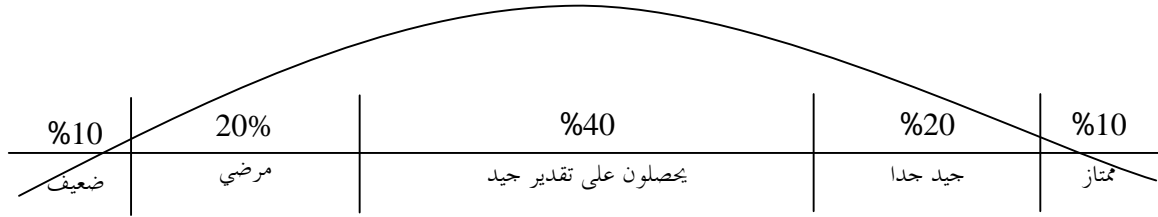
حسب هذه الطريقة يستخدم المشرف قوائم خاصة بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الموارد البشرية، و على المقيم أن يختار الصفة التي تصف أداء المستخدمين ويكون تأشيرته "بنعم" أو "لا"، ثم بعد ذلك تحدد وزن كل إجابة من الإجابات، و في ذلك نوع من الضمان لعدم تحيز المقيم في تقديراته.

الجدول رقم (05) يوضح نموذج القوائم: [88]ص355.

| لا | نعم | الأسئلة                    |
|----|-----|----------------------------|
|    |     | هل يقدم الفرد أفكار جديدة؟ |
|    |     | هل لديه اهتمام كبير بعمله؟ |
|    |     | هل يواظب على الحضور؟       |
|    |     | هل يتبع التعليمات بدقة؟    |
|    |     | هل يتهرب من المسؤولية؟     |
|    |     | هل ينهي عادة ما بدأ عمله؟  |

ه. طريقة التوزيع الإجمالي:

تقوم هذه الطريقة على فكرة منحى التوزيع الإجمالي، حيث يكون كل رئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة. [89]ص120.



الشكل رقم (01) التالي يوضح نمودجا لتطبيق طريق التوزيع الاجباري [89]ص120

الشكل رقم (01) التوزيع الإجمالي [89]ص120.

إن هذه الطريقة تفرض على أن كل مجموعات المستخدمين تنقسم إلى ضعيف و جيد وممتاز، وهذا افتراض غير صحيح، فقد نجد أن جميع العمال في قسم معين يتصفون بالأداء الممتاز لعملهم، ولا يكون من العدل أن يتم تصنيفهم إلى ضعيف و جيد، مما يؤدي إلى نقص روح المنافسة والمبادرة بينهم.

**2.2.5.3. الطرق الحديثة:** ظهرت هذه الطرق الجديدة نتيجة للتطورات التي طرأت على العملية

الإدارية في المؤسسة ومن بين أبرز هذه الطرق و الأكثر استعمالا ما يلي:

أ. طريقة الاختبار الإجمالي:



يتم في هذه الطريقة وضع نظام يقوم الرئيس فيه بالإجابة على مجموعة من العبارات التي تصف السلوكيات في أزواج، كل زوج يحتوي على سلوكيين متشابهين من ناحية الرغبة أو عدم الرغبة في أدائهم.

### الجدول رقم (06) يوضح نموذج عبارات الاختبار الإجباري [89] ص 121.

|                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------|
| اختر عبارة واحدة من العبارتين (1) و (2) و اختر عبارة واحدة من العبارتين (3) و(4) |
| 1. يبتكر حلول جديدة للمشكلات التي يواجهها في العمل.                              |
| 2. يجيد التعامل مع ضغوط و أزمات العمل.                                           |
| 3. لا يحدد أولويات لأهداف العمل.                                                 |
| 4. لا يتعاون مع زملائه و رؤسائه.                                                 |

تحاول هذه الطريقة من التقييم أن تتخلص من تحيز المقيم باعتبارها طريقة موضوعية و لكن قد أظهر استخدام هذه الوسيلة آثار سلبية لشعور المقيم بعدم الثقة فيه لعدم معرفته لأوزان العبارات المخصصة ، كذلك عدم السماح له بمناقشة التقييم مع مرؤوسيه لوضع خطط إصلاح الأداء.

#### ب. طريقة الأحداث الحرجة:

ويقصد بالأحداث الحرجة ذلك الجزء من سلوك المستخدم الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشرا لحسن أدائه أو قصوره أو دليلا على ارتفاع كفاءته أو انخفاضها، [44] ص 317. حيث يقوم المشرف هنا بتسجيل الوقائع التي تطرأ خلال العمل سواء كانت "جيدة أو سيئة" في صفة من ملف المستخدم.

#### ج. طريقة التقرير المكتوب:

هي طريقة بسيطة يقوم المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن المستخدم، يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف، التي يتمتع بها، إضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها وقدراته القيادية. [87] ص 113.

#### د. طريقة الإدارة بالأهداف:

إن منهج الإدارة بالأهداف التي طورها العالم "بتير دركر" P. Druker "يدعوا إلى التركيز على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي.

وهي تعتمد على جملة من الخطوات في تحديد ووضع الأهداف التي نقيس بها و هي:

- تحديد مجالات الأداء و المعايير بالاشتراك بين الرؤساء و المرؤوسين. [82] ص 238.
- تنمية خطة فعلية في كيفية تطبيق الأهداف الموضوعية.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر.
- وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين.

- تحديد الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
  - وضع عناصر المراقبة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
  - تحديد و وضع أهداف جديدة للمستقبل. [73]ص220.
- هـ. طريقة التقييم على أساس النتائج:

تعتمد هذه الطريقة في اتخاذ النتائج أن ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير وتنمي نوعاً من روح التعاون بين الرئيس و مرؤوسه بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون الرؤساء و أهداف المؤسسة. [90]ص96.

### 6.3. مسؤولية و توقيت تقييم الأداء

#### 1.6.3. مسؤولية التقييم:

يقصد بذلك تلك الجهة المختصة بتقييم أداء العمال، و فيما يلي أهم الأطراف التي يمكن أن تمارس عملية التقييم.

➤ **المسؤول المباشر:** و هو أكثر الأشخاص معرفة بعملهم و ملاحظة أدائهم، و على صلة مستمرة مع العمال و متواجد معظم الوقت معهم.

➤ **رئيس المسؤول المباشر:** حيث يقوم رئيس المستخدم المباشر بمراجعة تقييم الأداء بحجة أن الرئيس الأعلى يعرف الأهداف المطلوبة من المستخدم و كيفية تحقيقها. [87]ص121.

➤ **تقييم الزملاء:** هذا التقييم يكون مفيداً كون أن المجموعات على احتكاك دائم ببعضهم البعض، و أن العمل يفرض عليهم التعاون و التشارك و الانتظام في الأداء [08]ص390.

➤ **تقييم اللجان:** قد تشكل لجنة خاصة متكونة من رؤساء أقسام لهم صلة و معرفة مسبقة بالعاملين قبل فترة التقييم، حيث تقوم اللجنة بدراسة التقرير الذي يقدمه الرئيس المباشر و من ثم يتم إقراره أو تعديله، و الهدف من ذلك هو تجنب التحيز و الابتعاد عن التسلط و الحكم الشخصي غير الموضوعي. [22]ص384.

➤ **التقييم الذاتي:** هي عملية يمكن أن يقيم العامل نفسه، خاصة إذا كان الغرض من التقييم هو تطويره، و تصميم برامج تدريبية له.

➤ **خبراء إدارة الموارد البشرية:** في بعض الأحيان يتم الاستعانة بهم من داخل أو خارج المؤسسة من أجل مساعدة القائمين على التقييم، و لكن يشترط أن يكون الخبراء على معرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقييمها. [91]ص263.

### 2.6.3. فترة و وقت تقييم الأداء:

تراوحت في السابق مدة الفترة الزمنية لتقييم الأداء بين مرة و مرتين أي بعد ستة أشهر أو بعد سنة، إلا أن الدراسات أثبتت أن فترة التقييم لمرة واحدة أو حتى مرتين لم تعد مقبولة. فالمقيم قد يواجه صعوبة في تذكر أداء مرؤوسيه خلال فترة ستة أشهر أو سنة باستثناء تدوين ملاحظاته اليومية عن أداء الأفراد تحت إشرافه. [08]ص391.

لكن من الممكن الاعتماد على أداء المتشاركين في مجال إدارة الأفراد، و يوصون بالتقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تأثيرها على سلوك الأفراد و تعديله كذلك تفضل بعض المنظمات سرية تقارير تقييم الأداء، و عدم إخبار الأفراد نتيجة التقييم، و ذلك لأنه أمن من خلق مشاكل في علاقات المشرفين بالأفراد، وفي علاقة الزملاء ببعضهم. [82]ص246.

نخلص من خلال تعرضنا لمسؤولية تقييم الأداء للأفراد العاملين و الوقت الذي يجب يكون فيه مناسباً في عملية التقييم، أنهما أصبحا ضروريان داخل إدارة الموارد البشرية و أن تعمل بهما خصوصاً في ظل المتطلبات الحديثة التي تراعي الكفاءة و النوعية و الجودة في الاهتمام و الاستفادة بالعنصر البشري، حيث يحتم على كل منظمة بغض النظر عن النشاط الذي تنشط فيه أن تراعي جيداً داخل إدارتها وضع خبراء و اختصاصيين في معالجتهم لتقييم أداء العاملين بها، في تشخيص نقاط الضعف لديهم و معالجتها و تعديل سلوكهم و رفع كفاءتها و فاعلية أدائهم، و أصبح لنتائج التقييم أثر كبير على تقدم و تطور المنظمة و الإستراتيجية التي تسطرها.

### 7.3. أخطاء و معايير التقييم:

#### 1.7.3. الأخطاء الناجمة عن عملية التقييم:

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة و تتداخل فيها جملة العمليات و المؤشرات، تجعلها غير مرنة في قياسها بالتقييم السليم و الموضوعي، و هذا يجعل نظام التقييم للأداء يقع في الكثير من الأخطاء. لذلك يمكن تقييم أخطاء التقييم إلى قسمين:

#### 1.1.7.3. أخطاء في أنظمة التقييم:

يمكن أن نحددها في النقاط الآتية:

- عدم وضوح الأهداف بين الموظف و المدير.
- عدم دقة معايير التقييم و عدم قدرتها على التعبير عن الأداء. [86]ص165.

- عدم دقة درجات القياس في التميز بين المستخدمين.

### 2.1.7.3. الأخطاء البشرية:

أ. أخطاء التحيز الشخصي: تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي. [89]ص203.

ب. تقييم عوامل غير قابلة للقياس: إذ توجد بعض العوامل لا يمكن اعتبارها مقياس في التقييم ويقع فيها الرؤساء مثل: الاهتمام بالعمل، الإخلاص في العمل، و لتجنبها يجب الاعتماد على عوامل تكون قابلة للقياس.

ج. إهمال تقييم العوامل الأساسية في أداء العامل: و عدم إعطائها الأولوية المناسبة يؤدي إلى فشل عملية تقييم الأداء.

د. التشدد أو اللين: يؤدي التساهل إلى ارتفاع مستوى التقييم عن المعدل الطبيعي و ذلك لميل بعض الرؤساء إلى إعطاء تقديرات عالية، بصرف النظر عن أدائهم و ذلك تجنباً لـ:

- تجنب المشاكل التي قد تقع بين الرؤساء و المرؤوسين في حالة تقديرات سيئة.

- الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية.

- الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية. [01]ص370.

هـ. أخطاء المركز الوظيفي للمرؤوسين: هناك بعض الرؤساء يمنحون تقديرات عالية لمن يشغلون مناصب أعلى لمجرد وجودهم في قمة التنظيم.

و. عدم الجدية في تقبل أهمية و حساسية التقييم و هو ما يؤثر سلباً في فعاليته، و كذلك توقيت إجراء التقييم، إذ نجد أن هناك من يجري عملية التقييم في فترة لا تتجاوز دقائق. [82]ص242.

### 2.7.3. معايير التقييم:

قبل البدء في توضيح معايير تقييم الأداء يستوجب علينا إعطاء الأهمية إلى إبراز الفرق بين معايير الأداء و مقاييس الأداء.

إن عملية القياس تتطلب وجود معايير أداء و على أساسها يقارن أداء المنظمة و الحكم على مستوى كفاءة الإنجاز و الفعالية، فمعايير الأداء هي مجموعة الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها و ذلك في الآجال القريبة أو البعيدة، أما مقاييس الأداء فهي مجرد أدوات لقياس الدرجة في تحقيق تلك الأهداف، بمعنى أن مقاييس الأداء أو أساليبها هي طرق تقييم الأداء. [92]ص16.

فالمعايير تعكس الأهداف التي تحدد ما يجب إنجازه و قد تأخذ شكلا زمنيا أو ماديا أو أرقاما قياسية وعملية وضع المعايير إلى المرحلة الأولى من مراحل التقييم، حيث تحتوي على ثلاثة جوانب أساسية في ضوئها تتحدد أنواع معايير التقييم و هي كما يلي:

أ. معايير تصف الخصائص الشخصية: يقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أدائه لعمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح و كفاءة، كالأمانة، الإخلاص الانتماء، الولاء... الخ، إلا أن مسألة تقييم هذه الصفات ليست سهلة، حيث تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار ليتمكن من الكشف عن مدى وجودها لديه و يعود السبب في ذلك إلى أنها غير ملموسة. [93]ص410.

ب. معايير تصف السلوك: يقصد بها السلوكيات و التصرفات التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه و على سبيل المثال: سلوكيات التعاون المواظبة على العمل، تحدي الصعاب و المشاكل، حسن التعامل مع الزملاء و الزبائن ... الخ، كذلك تحتم على المقيم متابعة مستمرة لتقييم أداء هذه السلوكيات و تقييمها يتصف بالصعوبة أيضا.

ج. معايير تصف النتائج: توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل العامل الذي يقيم أدائه من إنجازات يمكن قياسها و تقييمها من حيث الكم، الجودة، التكلفة، الزمن، العائد، إلا أنه من الصعوبة استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالا ذات إنتاجية غير ملموسة، كالأعمال الإدارية مثلا، و يتم تقييم النتائج المحققة من قبل الفرد، عن طريق مقارنة إنجازه الفعلي بما هو محدد فيه، فيتحدد هذا الإنجاز [93]ص410.

من خلال تطرقنا لمعايير تقييم الأداء نجد أن على إدارة الموارد البشرية أن تعتمد على مقاييس تقيس بها أداء العاملين، خصوصا و أن هذه المعايير تتسم بالصعوبة و لا نستطيع ضبطها لأنها تمس بالخصوص العنصر البشري، دائما في حالة تغير و حركة و على المنظمة أن تقوم بتقييم أدائها أولا ثم أداء أفرادها، لأنه ربما يكون الخلل في الأنظمة التي تقيم بها و التي ربما تكون تؤثر بدرجة سلبية على أداء العنصر البشري.

## خلاصة الفصل

لقد تم التطرق في هذا الفصل توضيح ماهية الأداء و كذا عملية تقييمه و الطرق المعتمدة في تقييم أداء العاملين، كون هذه العملية تقوم على توفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المنظمة، من خلال إدارة الموارد البشرية لأجل اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص تنمية و تطوير أداء العمال بتوفير شروط و عوامل الرضا الوظيفي للعامل الذي يعد عامل أساسي في زيادة الإنتاجية، إذ تقوم الدراسات التي عالجت موضوع تقييم الأداء من مختلف الزوايا كونه عملية جد مهمة لارتباطها بالموارد البشري و ضرورة إدخال الطرق العلمية في قياس الأداء العمالي و كيفية تقييمهم حتى يكون هناك الشعور بالانتماء التنظيمي والعدالة، وخلق الولاء للمنظمة، إلى خلق جانب آخر في تزويد المنظمة بالمعلومات الموضوعية و الدقيقة عن نقاط القوة و الضعف في أداء عاملها، إلى معرفة أيضا مدى التقدم في تنفيذ سياسة مواردها البشرية التي تعطيها القدرة على وضع إستراتيجية بشرية مستقبلا.

## الفصل 4

### مكانة ودور التكوين في المؤسسة

#### تمهيد:

إن معطيات العصر الجديد للتكنولوجيا و التقنية أوجدت تحديات تواجه المؤسسة، لذا كان لا بد من إعادة النظر في خططها و القيام بتعديلها، فالتغيرات البيئية الخارجية و الداخلية أوجبت ظهور التكوين كضرورة أساسية للبقاء و الاستمرار للمؤسسات، و يعتبر التكوين من بين الوسائل التي تعمل على تطوير وتنمية القدرات و الطاقات العلمية و الفنية و السلوكية للأفراد، و من أهم مقومات التنمية التي يعتمد عليه في بناء جهاز قادر على مواجهة الضغوطات و التحديات.

وتدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها و الإنتاجية، لذا كان على كل المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها أو طبيعة نشاطها أن تعطي أهمية كبيرة للتكوين و إدراجه ضمن خططها و إستراتيجياتها، لأنه العامل الرئيسي لتحقيق أهداف المؤسسة و أهداف الفرد من خلال تحقيق مستوى أداء، و رفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

#### 1.4. مبادئ و أسس التكوين:

##### 1.1.4 مبادئ التكوين:

توصلت البحوث و الدراسات حول وظيفة التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير إرشادية لنقل المهارة و المعرفة، و تغيير الاتجاه بما يتماشى و مصلحة المؤسسة و من أهم هذه المبادئ ما يلي:

➤ **التكرار:** التكرار يساعد على تعلم أداء أي عمل، أما مقداره فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها، و على شخصية المتدرب، و على الطرق المستخدمة في التدريب، و لقد وجد أن التكوين المتقطع أي الذي

يتم على فترات تتخللها فترات راحة بعد أكثر فاعلية من التكوين المستمر، فالتكرار الموزع أفضل من التكرار المركز و يساعد على الحفظ.[45]ص80.

➤ الإرشاد و التوجيه نحو العمل الأفضل: إن التعلم المقترن بالإرشاد أفضل بكثير من التعلم بدون، بل إن الرغبة في التعلم قد لا يؤدي إلى الغرض المنشود منها دون إرشاده.

فالإرشاد يساعد المتدرب على سرعة التعلم و دقته فالتكوين المقترن بالإرشاد فيه اقتصاد للوقت و الجهد وإحاطة العامل بأخطائه و يساعده على سرعة و حسن التعلم .

➤ ضرورة خلق الدافع و الحافز: كلما كان الدافع قويا كلما ساعد ذلك على الفرد على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة، فلكي تتحقق الفعالية للمتدرب يجب أن يرتبط بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها كتحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل.[67]ص584.

➤ مراعاة الفروق الفردية: إن الاختلاف بين الأفراد من حيث الذكاء و القدرات و الطموح والاتجاهات لها أثر كبير على التكوين، و من ثم فهذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التكوين و تمديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد.[94]ص153.

➤ ضرورة الممارسة العملية للتكوين: لكي تكتسب المهارة و المعرفة فلا بد من مشاركة المتكون و إعطائه الفرصة و الوقت المناسب للتعلم، من توافر الأدوات و الوسائل التكوينية.

➤ الانتقال من الكليات إلى الجزئيات: لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أو تعلمه على مراحل متتالية وفقا لمكوناته، إذ كلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزاءه.[67]ص585.

من خلال طرح هذا المبادئ للتكوين نجد أن إدارة الموارد البشرية **بتطبيقها** الفعلي لهذه المبادئ تكون تساهم بدرجة كبيرة في إبراز أهم الأمور التي تؤدي فعلا إلى تحسين والرفع من كفاءة أداء الأفراد و ذلك لأنها تؤدي حتما إلى:

- الاستعمال الأفضل للكفاءات و استغلالها.
- تكوين و إنشاء علاقات جديدة للعمل عن طريق التكوين.
- يكون هناك تسيير فعلي و حقيقي و معقد لإدارة الموارد البشرية.
- العقلانية في طريقة إنفاق و استغلال التكوين للأغراض المؤسسة.[95]ص14.

#### 2.1.4. أسس التكوين:

توجد عدة أسس ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمؤسسة و من أهم هذه الأسس ما يلي

- التكوين نشاط ضروري مستمر و ليس كماليا:



و القصد هنا أن التكوين ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، و لكن التكوين نشاط ضروري لجميع العاملين في المؤسسة، و يمثل نشاطا رئيسا و مستمرا من زاوية تكرارا حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، و يعتبر نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد [96]ص190.

• التكوين نظام متكامل:

و المقصود هنا أن التكوين نظام متكامل من ناحيتين نمو أولا نظام متكامل في مدخلاته و أنظمته و مخرجاته، كما أنه من الناحية الأخرى متكامل بمعنى أنه يتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، و يتكامل مع الأنظمة الإدارية الأخرى.

فالتكوين وحده لن يستطيع أن يغطي كل الاحتياجات الإدارية، إلا إذا أخذنا بعين الاعتبار أن تتكامل الجهود المبذولة في العملية التكوينية مع مجهودات أخرى لإصلاح الأوضاع التنظيمية والإدارية. [53]ص80.

• التكوين نشاط متغير و متجدد:

و تشير هذه النقطة إلى حقيقة أساسية لا يجب أن ننساها إدارة التكوين، و هي أن التكوين يتعامل مع متغيراته، و من ثم لا يجوز أن يتجمد و إنما يجب أن يتصف بالتغير و التجدد بسبب:

- التغير الحاصل للمتدرب و عاداته و سلوكه و كذا في مهاراته و رغباته.  
- التغير في الوظائف التي يشغلها **المتكويين** لتواجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية، و في تقنيات العمل.

- التغير الحاصل في نظم و سياسة المؤسسة و تعديل أهدافها و إستراتيجياتها [10]ص357.358.

• التكوين نشاط إداري و فني:

فالتكوين باعتباره عملا إداري ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفأ، ومنها وضع الأهداف و السياسات، إعداد الخطط و البرامج.

كذلك يعتبر التكوين عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة و أهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية، و إعداد المناهج و المواد العلمية، و أيضا خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية و متابعة تقييمها. [10]ص259.

• التكوين له مقوماته الإدارية و التنظيمية:

يعتمد التكوين إلى مقومات إدارية منها:

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف و الأنشطة.  
- توافر الإمكانيات و المعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.  
- توافر القيادة و الإشراف من قبل الرؤساء و المشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية و التوجيه المستمر في أداء العمل.

- توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين و تقييم كفاءتهم حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التكوينية بدقة وموضوعية.

- توافر نظام للحوافز المادية و المعنوية، يربط بين التقدم الوظيفي و المزايا و أشكال التقدير المادي و المعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية و أدائه الوظيفي من ناحية أخرى.

## 2.4. شروط و فوائد التكوين:

### 1.2.4. شروط التكوين:

لأجل تحقيق الأهداف المرجوة من التكوين فإنه يتحتم على المؤسسة ضبط مجال التكوين بشروط وركائز أساسية تتمثل في: [97]ص117.

- يجب أن يكون لدى الأفراد رغبة في التعلم قبل قبولهم للتوجه للتكوين وهذا راجع لوجود أشخاص لديهم المعرفة و الاهتمام و يرغبون في الحصول على تقدير أدائهم لعملهم.

- يجب أن يكون التكوين مخطط و مجدولا و منفذا و مقيما حسب منهج.

- يجب أن يتساوى التكوين مع معدل ما يستطيع الفرد تعلمه كلما كان معدل التكوين بطيئا بالنسبة لقدرة الفرد على التعلم كلما كان الفارق أكبر، بحيث يتم التكوين وفق معدل يتناسب مع القدرة على التعلم.

- يجب أن تحتوي خطة التكوين على قائمة بالأفكار و المهارات الأساسية للعمل الذي يكون من أجل الشخص، كما يجب أن توضح إتمام كل بنود خطة التكوين و يمكن أن يعدل الجدول ليتناسب و المعدل الذي يتعلمه الشخص.

- يجب دراسة احتياجات التكوين كعملية منظمة على أن تخصص الاعتمادات المالية اللازمة لها، وأن يخطط وقت التنفيذ و مكانه و طريفته وفقا لأولوية هذه الاحتياجات.

- يجب أن تعطى الأولوية بصفة دائمة في مجال التكوين للوظائف التي يصعب شغلها عن طريق الاختبار من خارج المؤسسة و من ثم يلزم الأمر توفير من يصلح لشغل هذه الوظائف عن طريق التكوين.

- يجب أن يتم التكوين تحت إشراف مشرف كفاء، حيث أن هذا الأخير يكون دائما وثيق الصلة **بمكونيه** و عمل مسؤول التكوين هو مساعدة المشرف و إرشاده بخصوص الاحتياجات و الأساليب و تقييم النتائج الخاصة بالتكوين.

- ولعل أهم عنصر يجب التأكيد عليه في شروط فاعلية التكوين هو التقييم، بحيث يجب أن تقيم نتائج التكوين دوريا للوقوف على مدى مقابلة الاحتياجات الأصلية من التكوين و مدى نجاح البرامج أو قصور في الإمكانيات أو عدم توفر المكونين الأكفاء، أو عدم الدقة في الاختبار أو عدم التصميم السليم للبرامج التكوينية، و هذا التقييم يفيد كثيرا في التخطيط المستقبلي للتكوين. [98]ص261.

### 2.2.4. فوائد التكوين:

- للتكوين فوائد متعددة تنعكس على المنظمة و العاملين و تشمل ما يلي:
- تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو الربح.
- تحسين المعارف و المهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
- مساعدة العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية.
- تقليل التكاليف في المجالات الفنية و الإدارية.
- حل مشاكل المنظمة و مساعدتها في اتخاذ القرارات بفعالية أكثر.
- تقوية العلاقة بين المدير و العاملين و التقليل من الإشراف و الرقابة.
- مساعدة العاملين في التغلب على حالات القلق و التوتر و الاغتراب و الصراع داخل المنظمة.
- مساعدة العاملين على الإنجاز و الثقة بالنفس.
- زيادة الاستمرار و الثبات في حياة العاملين و رغبتهم في خدمة المنظمة و الإخلاص لها.
- تزويد العمال بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية و الاتصالات والاتجاهات.
- تنمية مناخ مناسب للنمو و الاتصالات كي يساعد العاملين على التكيف مع التغيرات وبالتالي الاندماج أكثر في العمل [87]ص 101.

فالتكوين يؤكد بطريقة واضحة الفائدة الحقيقية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والتكوين يسمح بالتغلب على عدم التكيف للأفراد، باعتباره نشاط مستمر و متجدد لأنه يقابل احتياجات محددة لدى الأفراد والإدارة و هذه الاحتياجات تتغير و تجدد باستمرار مع مرور الوقت.

### 3.4. مسؤولية التكوين

بالنظر إلى أهمية التكوين و الأهداف التي يمكن التوصل إليها فلا بد من وجود جهة مسؤولة عن هذه الوظيفة الهامة من وظائف إدارة الأفراد، و قد اختلفت الآراء حول مسؤولية (تبعية) التكوين و من الذي سوف يكون مسؤولاً عنه، هل هي الإدارة العليا، أم الإدارة الوسطى أم الرئيس المباشر، أم تختص إدارة مستقلة بالتكوين؟

✓ مسؤولية التكوين كمسؤولية مشتركة: يرى البعض أنها للأهمية البالغة للتكوين فلا بد أن تقع مسؤولية تخطيطية و متابعته على مسؤولية الإدارة العليا حتى يمكنها من تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، و يجب أن يكون هناك طرفان آخران يتحملان معها مسؤولية التكوين وهما:

- الرئيس المباشر و تكون مهمته تحديد مجال التكوين و نوعه و مستواه.
- الفرد نفسه الذي يراد تكوينه.

✓ مسؤولية التكوين مسؤولية العاملين القدامى:-[99]ص163. هناك رأي آخر يرى أن تدريب الفرد الجديد يكون من مسؤولية فرد قديم عن طريق تعيينه مساعدا له في العمل، و ذلك لأن الفرد في بداية تعيينه لا يعرف طبيعة العمل في الجهة التي تم تعيينه فيها، و لا الدور الذي يجب أن يقوم به.

✓ مسؤولة التكوين مسؤولية الإدارة التنفيذية: و هناك من يرى أن تكون الإدارة التنفيذية في المؤسسة هي المسؤولة عن عملية التكوين بصفة مباشرة أو يتم الاستعانة بخبراء في التكوين و أحيانا تتبع الطريقتان معا.  
 ✓ مسؤولية التكوين مسؤولية الإدارة العليا: يرى البعض أن المسؤولية الأساسية للتكوين يجب أن تقع أولا و أخيرا على عاتق الإدارة العليا حتى يمكن أن يتحقق الهدف منه.

وتتحمل الإدارة العليا مسؤولية تخطيط برامج التكوين، و مراقبة تنفيذها ثم متابعتها للتأكد من تحقيقها لأهدافها و من ذلك بعض الحقائق التالية:

- تكون الإدارة مسؤولة عن تخطيط نظم التكوين داخل المؤسسة و خارجها و متابعتها بصفة مستمرة لتحقيق من أن برامج التكوين منفذة.

- لا بد من إنشاء إدارة متخصصة تكون مسؤولة أمام الإدارة العليا عن كل ما يتعلق بالتكوين، وهي التي تقوم بدراسة و تحديد احتياجات التكوين و تقرر ميزانيته.

- من الضروري أن تشارك كافة الإدارات في المؤسسة الاتفاق على برامج التكوين وتكليفها.[100]ص256.

#### 4.4. أهمية و أهداف التكوين

##### 1.4.4 أهمية التكوين:

تظهر أهمية التكوين من النتائج المحققة و المنتظرة، فله فائدة اجتماعية و يعتبر وسيلة ذات أهمية كبيرة في تنمية الفرد و المجتمع و المتمثلة في:

- يعتبر التكوين مصدرا من مصادر إعداد الكوادر البشرية في المؤسسة، و من أهم مقومات بناء جهاز لإدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، و التكوين تبرز أهميته في أنه أساس كل تعليم و تطوير و تنمية لبناء قوة بشرية منتجة.[101]ص108.

- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية و الاجتماعية و مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.[61]ص109

- يساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.

- تخفيض حوادث العمل، فهو يساعد العاملين على أداء الأعمال بشكل سليم و بدون أخطاء على تخفيض معدلات حوادث العمل، و هذا بدوره يقدم للمنظمة فوائد كثيرة و وفرة في النفقات.

- تخفيض معدلات دوران العمل فالتكوين يؤدي دورا هاما في تخفيض حالات ترك العمل والتأخر والغياب و تقليص الشكاوى و المنازعات بين العاملين.[100]ص186.

- زيادة الإنتاجية وذلك من خلال اكتساب الفرد للمهارات من خلال التكوين تتعكس على حجم وجودته بالإضافة إلى التزايد الذي يكون مستمرا في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال.
- تحسين كفاءة العمالة عن طريق البرامج التكوينية أو التدريبية التي تعدها و تشرف على تنفيذها المنشأة، بهدف ممارسة أعمال العمال على أسس سليمة و صحيحة.
- رفع معنويات الأفراد إذ أن التكوين يكسب الفرد القدر المناسب من المهارات التي تؤدي إلى زيادة ثقته بنفسه و يحقق له نوع من الاستقرار النفسي، كما أن تعميق العلاقات الحسنة بين الأفراد و الإدارة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم.
- استمرارية التنظيم و استقراره فاستقرار التنظيم و قدرته على الحفاظ على فاعليته و ذلك من خلال وجود رصيد من الأفراد المكونين و المؤهلين لشغل المناصب أو المراكز فور حلولها لأي سبب من الأسباب.
- المرونة من خلال قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع التغيرات في حجم العمل، و يتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة، و تكون لديهم في حجم العمل و يتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة و تكون لديهم دراية عن الأعمال التي يقومون بها. [67]ص104.
- تحسين سمعة المنظمة حيث تؤدي عملية التكوين إلى تحسين علاقات المنظمة ب جماهيرها الخارجية من زبائن و موردين و منظمات و هيئات حكومية و عاملين [102]ص187.
- فالتكوين إذن يعتبر أمرا هاما و أساسيا من أجل تحسين و الرفع من أداء الأفراد و كذلك تحسين كمية و تقوية العمل و خفض تكاليف الإنتاج و يرفع المعنويات في تحفيز العاملين حيث يعتبر إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاية الإنتاجية بالمؤسسة.
- حيث أن التكوين يكفل تنمية مواهب الأفراد و اكتساب معارف و مهارات جديدة تمكنهم من النهوض بالوظائف التي يشغلونها على نحو أكثر فعالية.

#### 2.4.4. أهداف التكوين:

لاشك في أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة و وضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه و الحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف.

ويمكن حصر هذه الأهداف فيما يلي:

##### أ. الأهداف الإدارية:

- ويعني هذا النوع من الأهداف لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها، و أهم الأهداف التي يمكن تحقيقها هي:
- تخفيض العبء على المشرفين لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المكونين، كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء المكونين، وذلك ثقة في قدراتهم و مهاراتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين. [61]ص109.

- مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
- تسهيل عملية الاتصال سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس.
- يسمح التكوين للمدراء في القيام بعملية تخطيط رسمي و يعطي تغيير أكثر و حركية داخل المنظمة لتجنب إعادة ترتيب الوظائف.[103]ص77.

#### ب. الأهداف الفنية:

- ويتعلق هذا النوع بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، و من أهم الأهداف نجد:
  - تخفيض تكاليف صيانة الآلات و إصلاحها:
  - لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة أسلوب العمال على الآلة.[102]ص186.
  - تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة العمال فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، و التكوين هنا يعتبر صمام أمان يحيط العمل بحماية تعليمية و قواعد علمية وإرشادات عملية.

- التقليل من نسبة التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة المواد التالفة، لأن العامل المدرب يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية و الكيفية المطلوبتين.[67]ص258.
  - يساهم في معالجة مشاكل العمل: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي.
  - تشجيع فاعلية العاملين الجدد للاستعمال الأحسن للمعدات و الأدوات.
- #### ج. الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية:

- يمكن صياغة هذه الأهداف في عدة نقاط:[67]ص259.260.
- زيادة الكفاءة الإنتاجية، حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد الناتجة عن التكوين إلى ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف و زيادة الكفاية الإنتاجية.
- ارتفاع الربح عن طريق التكوين يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة.
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، و ذلك عن طريق تحسين الإنتاج بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، و يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق و بذلك تستطيع تحقيق أهدافها، النمو والبقاء.
- خلق الإحساس بالانتماء لدى العمال داخل المؤسسة.
- المساهمة في إعداد برامج التنمية و سياسة الموارد البشرية.

- ينمي و يطور التكوين في التخطيط للمنظمة لأنه عنصر مشارك في الفعالية الكلية للمنظمة من خلال تحقيق الأهداف و السياسة التي وضعتها، بتطبيق مجموعة الخطط والبرامج التي تتابعها الإدارة و تطبقها لهذه البرامج و المسؤولية التي على عاتقها في رفع أداء الأفراد بالتكوين لهم وتحقيق استثمار طويل المدى للمنظمة. [105]ص379.

- تقديم منتج عالي الجودة و بسعر مناسب للزبائن، مما يحدث لديهم الرضا، و يساعد على كسب زبائن جدد، و بالتالي يؤدي إلى توسع حصة المنظمة في السوق، و زيادة أرباحها، مما يضمن بقائها و استمرارها.  
- خلق اتجاهات مؤيدة لدى الموارد البشرية تجاه أعمالها و المنظمة معاً، و إكسابها أنماط سلوكية إيجابية تخدم مصلحتهم و مصلحة العمل على حد سواء. [94]ص439.

#### 5.4. أنواع التكوين:

تتعدد أنواع التكوين و تختلف باختلاف سياسات المؤسسات و يمكن أن نقسم التكوين إلى أنواع حسب المكان الذي تم فيه.

#### 1.5.4. أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف:

ينقسم إلى عدة أقسام و ذلك على الشكل التالي:

##### • توجيه الموظف الجديد:

إذ يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد و تؤثر المعلومات التي يحصل عليها في الأيام و الأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية، و تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف كتعريفهم بقواعد العمل ومسؤوليات المنظمة التي يعمل بها، و تعريف الموظف الجديد عن مكانه في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

##### • التكوين أثناء العمل:

هذا التكوين يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل و ذلك بتلقى الموظف الجديد للتعليمات و التوجيهات التي تبين أسلوب العمل من رئيسه، و ذلك من أجل تأهيله و توجيهه المستمر لمواكبة التغيرات و التطورات التكنولوجية و استيعاب التنظيم الجديد. [45]ص224.

ولهذا النوع من التكوين وسائل مختلفة منها:

- الدوران بين عدة وظائف فيعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها.  
- توجيه الأسئلة حيث يمكن للرئيس أن يدرب الموظف الجديد عن طريق طرح الأسئلة من حين إلى آخر عما يمكن فعله في بعض المواقف.

- شغل وظائف الغائبين، حيث يمكن التدريب بتكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو تدريبهم لفترة محدودة أثناء غيابهم، مع الرجوع إلى المسؤول في حالة مواجهة الصعوبات. [106]ص198.

• التكوين بغرض تجديد المعرفة و المهارة:

حينما تقادم معارف و مهارات الأفراد على الأخص حينما تكون هناك أساليب العمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر التكوين المناسب لذلك، و على سبيل المثال حينما تتدخل أنظمة المعلومات الحديثة كالحاسوب و أعمال المشتريات و الحسابات و الأجور والمبيعات و حفظ المستندات، يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف و مهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل.

• التكوين بغرض الترقية و النقل:

تعني الترقية أو النقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات و المعرفة الحالية للفرد، ويعتبر وسيلة لتحفيز العاملين على بذل الجهد لتحسين كفاءتهم، بحيث تقوم المنظمة بتنظيم برامج لتكوين العاملين على القيام بواجبات ومسؤوليات تؤهلهم، لشغل وظائف في مستويات إدارية أعلى. [107]ص133.

#### 2.5.4. أنواع التكوين حسب الوظائف:

يمكن تقسيم التكوين حسب الوظائف إلى الأنواع الآتية: [108]ص133.

- التكوين التخصصي: و يشمل الخبرات و المهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثل وظائف الأطباء و المهندسين و غيرهم من الوظائف، كما يهدف هذا التكوين إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانات لمواجهة مشاكل العمل.
- التكوين الإداري: و يقصد به التكوين على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية و أعمال المستودعات و المشتريات و الشؤون المالية، و التي تمثل هذه الأعمال جانبا هاما من الأعمال الإدارية، وتتوقف كفاءة المؤسسة على انتظام العمل في هذه المجالات.
- التكوين المهني: و هو يتعلق بالأعمال اليدوية و الميكانيكية، إذ يوجد عدد من المعاهد الفنية ومراكز التكوين المهنية التي يمكن الالتحاق بها للتكوين على بعض المهن، و التي تمكن من اكتساب الأفراد مهارات و قدرات كبيرة لأداء مهنة معينة.

#### 3.5.4. أنواع التكوين حسب المكان: [44]ص195.197.

أ. التكوين في مكان العمل:

يعتبر التكوين في مكان العمل من أوسع طرق التكوين انتشارا وشيوعا و يرجع السبب في ذلك إلى بساطته و الاعتقاد أنه قليل التكلفة، و قد يتولى عملية التكوين الرئيس المباشر الذي يوجهه و ينصحه ويصح له الأخطاء التي يقع فيها، باعتباره مسؤول عن رفع الكفاءة الإنتاجية في الوحدة التي يشرف عليها.



أو قد يتولى تدريب العامل عن طريق العامل القديم بموجب خبرته الطويلة في العمل و يملك معلومات فنية كبيرة من خلال الوصف و الشرح و الإيضاح و التطبيق، و هكذا تتاح الفرصة للمتكون التعلم و أخذ الخبرة منه.

#### ب. التكوين خارج العمل:

وهو ذلك التكوين الذي يعطي للعاملين في غير أوقات العمل الرسمية، و قد يتم في مركز التكوين في المؤسسة، إن وجد، أو في مراكز تكوين خارج المؤسسة، و عادة ما يعني الأفراد خلال فترة التكوين من الدوام الرسمي كالمعاهد أو الجماعات أو المكاتب المتخصصة ولهذا النوع من التكوين وسائل متنوعة منها: المحاضرات، الحلقات الدراسية، المؤتمرات المناقشات الجامعية، الحوار المفتوح، تمثيل الأدوار، الزيارات الميدانية.

### 6.4. نظام التكوين:

هو نظام مستمر و معقد بإجراءاته تلقائية و متنوعة مرتكزة على الفرد كيفية تدريبيه، بحيث يظهر في شكل نظام مفتوح يضم مجموعة المدخلات التي يبدأ بها النظام و العمليات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى المخرجات التي قام النظام في الأساس إلى تحقيقها، و من محصلة هاتين الخاصيتين تتكون حركة النظام وسعيه الدائب لأن يكون دائما في حالة التوازن الداخلي والتكيف والترابط مع البيئة المحيطة. [109]ص244.

و التكوين باعتباره نظاما له خصائص أساسية يجب مراعاتها عن كل عملية و ذلك ضمانا لفاعليتها وأهمها:

1. أن التكوين نظام متكامل و هو نظام فرعي لنظام شامل هو نظام تسيير الموارد البشرية.
2. أن نظام التكوين متكامل ذاتيا، يعني أن كل مرحلة من مراحل التكوين ترتبط ارتباطا وثيقا بغيرها من المراحل.
3. أن نظام التكوين متكامل من حيث النتائج التي يستهدفها، فالتكوين لا يستهدف فقط إحداث تغييرات سلوكية في المتدربين، بل يرمي أساسا إلى تحقيق نتائج اقتصادية، و إن تكامل هذه الأهداف السلوكية والاقتصادية ينبغي أن يتخذ أساسا لتقويم التكوين. [110]ص128.

### 1.6.4 مكونات نظام التكوين:

بتطبيق مفهوم النظام على التكوين، نجده يمثل أحد الأنظمة الفرعية في المؤسسة، وله عناصر مرتبطة تعمل معا لتحقيق أهداف معينة، إذن فما هي العناصر التي يتكون منها نظام التكوين؟

#### 1.1.6.4. المدخلات (input):

هو بمثابة الأسباب التي تحرك النظام تدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق هدف النظام (نظام التكوين)، فالمدخلات هي الأجزاء التي يتم إخضاعها لعمليات معنية لتتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل أخرى يتناسب و احتياجات النظام.

يكون من تصنيف مدخلات نظام التكوين إلى ثلاثة أنواع:

أ. مدخلات إنسانية:

و تتمثل في طاقات و قدرات الأفراد و رغباتهم و اتجاهاتهم و أنماط سلوكهم ذات الصلة بنشاط النظام و أهدافه. [24]ص32.

أي أن المدخلات الإنسانية لنظام التكوين تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التكوين من مكونين و متكونين و إداريين و فنيين و مساعدين، ويختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التكوينية التي يشتركون فيها ، أي حسب نوع هذه البرامج وأهدافها ووسائلها. [110]ص126

فبالنسبة للمتكورين فقد يكونون من المديرين أو رؤساء الأقسام أو الموظفين التنفيذيين أو العمال، و قد نجدهم من العاملين الجدد أو الذين يراد ترقية لهم، و قد يكونون من ذوي الإنتاجية الضعيفة و يراد تحسين مستوى أدائهم، أو الذين يراد تنمية مهارات معينة لديهم.

أما المكونين فقد نجدهم أساتذة جامعيين أو مكونين متخصصين أو خبراء في التكوين أما الإداريون و الفنيون و المساعدون فهم معنيون بأمور التكوين من تخطيط و تنظيم وتنسيق وإشراف و متابعة، و الذي يجب أن تتوفر فيهم خصائص محددة يلزم وجودها للقيام بهذه الأعباء.

ب. مدخلات مادية:

و تتمثل في كافة الموارد غير الإنسانية من أموال و معدات و تجهيزات و مواد، و التي تصل إلى النظام و يستخدمها في عملياته، [110]ص126، أي أن المدخلات المادية لنظام التكوين تتكون من الأموال اللازمة للإنفاق على التكوين و استمرار مراحلها، بالإضافة إلى المباني التي ستقام فيها التدريب.

ج. مدخلات المعلومات:

تعتبر المعلومات نوع آخر هام من المدخلات و تشمل على بيانات خاصة بالمؤسسة التي يأتي منها المتكونين، كما تتضمن الطرق و الأساليب و الإجراءات و المعايير، وتضم النظريات والبحوث و التجارب التي تخص موضوع التكوين كما تحتوي على بيانات عن الظروف و الأوضاع المحيطة بالنظام، و ما يسوده من قيم و معتقدات و مفاهيم و أفكار.

إن هذه المدخلات بأنواعها الثلاثة الإنسانية، المادية، و المعلوماتية مصدر البيئة الداخلية والخارجية للنظام، و هي مداخلات تتفاعل مع بعضها البعض و ضرورية لها و دونها لا يمكن أن يكون هناك نظام.

#### 2.1.6.4. العمليات:

تعتبر العمليات الجزء الثاني من النظام بعد المدخلات فهذا الجزء يختص بأداء العمليات والأنظمة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام، أي أنه يختص بعملية التكوين نفسها والمعالجة الفعلية للمتكونين حتى يمكنهم اكتساب الصفات و الخصائص المطلوبة.

#### 3.1.6.4 المخرجات:

تتمثل أساسا في (سلسلة الإنجازات المحققة، المهارات و القدرات التي اكتسبها المتكونين) عن العمليات و التي تعبر أن المخرجات عن نتيجة النظام و هي تمثل قيمة ما أسهم به النظام في خدمة البيئة المحيطة، و تعود تلك المخرجات إلى البيئة المحيطة في صورة سلع أو خدمات أو تغييرات معنوية في الأفراد، و حيث يتلقى المجتمع نتائج عمل النظام فإنه يعوضه عن ذلك بالمزيد من المدخلات، وبذلك تتولى حركة النظام و يستمر في أداء نشاطه.

ويمكن تصنيف مخرجات نظام التكوين كالتالي: [24]ص36.37.

أ. المخرجات الإنسانية: و هم المتكونين بعد أن مروا بالعملية التكوينية، و يفترض الآن أنهم اكتسبوا خصائص جديدة، تغير في بعض خصائص الشخصية أو زيادة في معارفهم أو إضافة لمهاراتهم أو تحديد لقدراتهم.

ب. المخرجات المادية: أي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتكونين بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة ويمكن أن تظهر هذه النتائج في صور كثيرة متنوعة، مثل زيادة الكفاية الإنتاجية، عن طريق تخفيض التكاليف و توفير الوقت و الجهد و ارتفاع مستوى الأداء.

ج. المخرجات المعنوية المعلومات: و تتمثل في الجانب الفكري و النفسي للعاملين، و الذي يعكس بدوره على الجانب المادي، و تظهر هذه المخرجات في شكل تطوير معلومات المتكونين، وارتفاع وعيهم بمشكلاتهم، ومشكلات مؤسساتهم، و زيادة ولائهم، و تحسين وجهات نظرهم نحو العمل وتحقيق الانسجام في علاقاتهم.

#### 4.1.6.4. الأهداف:

إن الهدف في نظام التكوين هو عبارة عن النتيجة التي يراد من التكوين الوصول إليها، بالنظر إلى أهمية الهدف الذي يعتبر أساس أي نظام، إذ توجد شروط يجب مراعاتها عن تصميمه يكون الهدف من ورائه تحقيق مبتغى الفرد و المؤسسة في آن واحد.

#### 5.1.6.4. البيئة:

هي مجموعة الظروف لما تحويه من فرص و قيود، والتي تحيط بالنظام و تتأثر به وتؤثر فيه، والتكوين كنظام يمارس نشاطه في وسط بيئة أو محيط معين.

#### 2.6.4. شروط فعالية نظام التكوين:

لكي يكون التزام فعالاً، يقترح (جونسون، كاست، و روزتروي) خمس خصائص يرون أنها كفيلة بجعل النظام يحقق أهدافه، و أن هذه الخصائص يمكن الاستفادة منها وتطبيقها على نظام التكوين و هي كما يلي: [24]42-44

➤ البساطة: ليس من الضروري أن يكون معقداً حتى يكون ناجحاً و فعالاً، بل على العكس من ذلك فقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة و فعالية النتائج، و إن ما يساعد على نجاح نظام التكوين وفعاليته مثلاً: وضوح الهدف منه، و تعريف نوع العلاقة بين البرنامج التكويني و وظيفة المتكون و اختصاصاته و البيئة التي سيعمل فيها بعد تكوينه.

➤ المرونة: و هي قدرة النظام على التكيف و مواجهة التغيرات، و يجب أن يكون النظام مصمماً بحيث يستوعب الفترات التي تحدث إما في المدخلات أو في الظروف البيئية أو غيرها، و أن يكون لديه الوسائل التي تمكنه من التكيف مع هذه المتغيرات.

➤ الثقة: تتوافر الثقة عندما يكون هناك تماثل في العمليات و تنسيق في النتائج ففي برنامج اتخاذ القرارات مثلاً يعطي منهاجاً أو مناهج محددة في هذا الموضوع و يستخدم طرقاً و وسائل تكوينية معينة، حتى يصبح لدى المتكويين مهارة في اتخاذ القرارات.

➤ الاقتصاد: يمكن للنظام أن يكون فعالاً إذا اقتصر الإنفاق على الأوجه الضرورية فقط، حيث الاحتياجات التكوينية، و إذا استبعدت نواحي الإسراف و الإنفاق الذي تقتضيه مهام النظام.

#### 7.4. مراحل و أساليب التكوين

#### 1.7.4. مراحل التكوين:

يمكن تقسيم المراحل التي تمر بها عملية التكوين إلى ثلاثة خطوات أساسية تمر بها والتي هي

كالآتي:

**1.1.4.7. تحديد الاحتياجات التكوينية:** و التي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد إدارة معينة و التي يتم تفصيلها إلى مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التكوين.

إن الاحتياجات التكوينية هي مجموعة التغيرات و التطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين و مهاراتهم و سلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين و التغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة و يمكننا القول أن تحديد الحاجة للتكوين يتم من خلال دراسة ثلاثة من المؤشرات و المتمثلة في: [111]ص582.

1. مؤشر الأداء التنظيمي.

2. مؤشر أداء العاملين.

3. مؤشر الفرق بين الأداء الفعلي و الأداء المطلوب.

يمكن التعبير عن هذه العلاقة كالآتي:

القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي. [45]ص230.

ويرجع السبب في القصور للأداء لسببين هما:

1. لا يعرف أو لا يفهم الأفراد طريقة الأداء المطلوبة، و يسمى هذا القصور بقصور في المعلومات أو في المهارات و يعتبر هؤلاء الأفراد بحاجة للتكوين.

2. هناك ما يعوق الأفراد، بالرغم من معرفتهم بطريقة الأداء المطلوبة من تنفيذ العمل و يسمى هذا القصور بقصور في إمكانيات الأداء، سوء ظروف العمل، عدم كفاية أنظمة الحوافز و غيرها، و هذا القصور لا يعالج بالتكوين و إنما يعالج بالسيطرة على الأسباب المؤدية إليه.

ومن أجل تحديد الاحتياجات التكوينية يمكن إتباع الخطوات التالية:

أ. تحليل التنظيم: أي تحديد المواقع التنظيمية التي يبدو فيها الحاجة إلى التكوين وذلك ب:

- التأكد من أن الموارد البشرية قادرة على تنفيذ الأداء الحالي و المستقبلي.

- التأكد من الأداء التام للتنظيم و بالتالي قدرته على فعالية استخدام الموارد البشرية والمادية.

و يجب أن يتم هذا التحليل بحيث يشمل جميع الوحدات التنظيمية و على كافة المستويات في المؤسسة لتحديد الحاجة إلى التكوين، و استخدام التكوين يتطلب الدراسة المستمرة لتحديد مقدار الحاجة إليه خاصة في ظل التغيرات و التطورات الداخلية والخارجية و التي تؤثر **مباشرة** على نمو و تطور المؤسسة.

ب. تحليل الوظائف: أي تحديد و تحليل الأعمال و الوظائف التي يتعلق التكوين بها أو ببعض جوانبها، مع الأخذ في الاعتبار بالنسبة لتحليل الوظيفة الذي يعتبر أساس تحديد مكونات التكوين، ولذا فإن الغرض من تحليل الوظيفة هو الحصول على معلومات بطريقة نظامية مرتبة عن الوظائف الحالية و المستقبلية بقصد تحديد نوع التكوين للفرد ليتمكن من أداء العمل بكفاءة و خبرة، و هذا يتطلب بالضرورة تحديد معايير

الأداء، تحديد واجبات الوظيفة ، طريقة أداء كل منها، و أخيرا المعارف و المهارات الضرورية لأداء العمل.[56]ص164-165.

ج. تحليل الأفراد: تنصب عملية التحليل هنا على الموظف و ليس على العمل حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد، و طريقة أدائه لمكونات الوظيفة و من ثم المهارات و المعارف المطلوبة لتطوير أدائه، وذلك بالاعتماد على مقاييس موضوعية أهمها، المستوى الدراسي المستوى الوظيفي، نوعية النشاطات التي يمارسها في حياته العلمية، وكذا سلوكه و ميوله ورغباته.[90]ص237.

## (1) أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية:

- إن الاحتياجات التكوينية تغيير أساس التخطيط و تسبق أي عمل تكويني و تعود أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية إلى الأسباب الآتية:[110]ص136.
- أن رسم سياسة التكوين على أساس الاحتياجات الفعلية يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية.
  - يتوقف نجاح أي مؤسسة على قيام كل فرد بأداء عمله على أحسن وجه ممكن وهذا يتطلب سياسة تكوينية تأخذ في اعتبارها تحديد الاحتياجات التكوينية.
  - تعتبر المؤشر الذي يوجه التكوين في الاتجاه الصحيح خصوصا و أن البرامج التكوينية تعد وفقا لها.
  - بدونها يصبح التكوين مجرد تضييع للوقت و المال.

## (2) مؤشرات الاحتياجات التكوينية:

- هناك عدة مؤشرات تدل على أن المؤسسة بحاجة ماسة في أن تصمم و تنفذ برامج تكوينية وذلك حسب احتياجاتها و من بين هذه المؤشرات:
- التعبير المباشر في الإدارة و التسيير حول الاحتياجات الحالية و المتوقعة في التكوين.
  - عدد الشكاوي الواردة من الزبائن أو العمال.
  - التعبير المباشر عن العمال حول الاحتياجات الحالية و المتوقعة في التكوين.
  - كثرة الغيابات.
  - كثرة تنقلات العمال الحركية الغير مبررة.
  - عدم الرضا من الجو التنظيمي.
  - ارتفاع نسبة حوادث العمل.
  - كثرة التعيينات في المناصب.
  - مؤشرات في انخفاض الإنتاجية.
  - ارتفاع في تكاليف اليد العاملة[45]ص233.
  - ارتفاع في مخلفات التصنيع مع ارتفاع في الحوادث.

عموما نستطيع القول أن مرحلة الاحتياجات التكوينية تعبر عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المنظمة خصوصا في ظل السياسات والتحولات الحالية من خلال جودة المنتجات و الكفاءة في الأداء يتطلب بالضرورة وجود تكوين دائم و مستمر للأفراد حتى تستطيع أن تواجه العجز أو القصور في هذه الاحتياجات من الأفراد عن طريق التكوين والاحتياجات الفعلية لها.

#### 2.1.7.4. تصميم البرنامج التكويني:

إن الخطوة التي تلي تحديد الاحتياجات هي تصميم البرنامج ثم تنفيذه.

أ. تصميم البرنامج:

ينطلق التصميم لبرنامج تكويني من تسطير أهداف و معايير التي يقاس بها الأداء ويجب أن تكون هذه الأهداف ممكنة التحقيق، [24]ص108 إذ يوجد هدفين هما:

- الأهداف الرئيسية: الهدف الرئيسي هو النتيجة الكلية أو المحصلة النهائية للبرنامج التكويني بأكمله، وهو الركيزة التي يعتمد عليها البرنامج بمعنى أن كل مجهودات التكوين تدور حوله وتهدف للوصول إليه.
- الأهداف المشتقة أو الفرعية: و هي سلسلة النتائج المؤدية إلى هذه النتيجة الكلية، و عادة ما تكون هذه الأهداف محور الحصص أو الدورات التكوينية فقد ينصب الهدف الرئيسي مثلا على تنمية مهارة حركية إصلاح الأجهزة مثلا، و قد يتضمن الأهداف الفرعية المؤدية له كاستخدام أجهزة الاختبار التابعة لها. [45]ص339.

ب. تنفيذ البرنامج:

فالإجراءات العملية التكوينية تتطلب مراعاة الوقت و المكان المناسبين و ذلك عن طريق الجدول الزمني للتكوين و الذي له عدة مزايا منها: [112]ص366.

- القضاء على تضارب العاملين على الدورات المختلفة التي يتم عقدها في وقت واحد.
- التأكد من أن ترشيح العاملين لا يؤثر على حسن سير العمل و انتظامه.
- مساعدة كل رئيس مباشر على جدولة العمل في إدارته بشكل مسبق نظرا لعمله المسبق بالفترات الزمنية التي تعقد فيها الدورات.
- التأكد من أن الدورات يتم عقدها في الوقت الذي تقل فيه ضغوط العمل.
- كما يقرر مصمم البرنامج التكويني الوقت المتعلق بالدورة التكوينية، فإنه يتعين عليه تقرير المكان الذي سيعقد فيه التكوين، سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

ج. ضبط محتوى برنامج التكوين:

من أهم المظاهر التي تمتاز بها الخطة التكوينية هي وضع رزنامة و التوقيت العائد للدروس، ومبررات التكوين تتحدد في إطار غاية واحدة و هي رفع مستوى الموظف، تأمين قدرته للتكوين وما

تتضمنه من مواد كذلك يفترض الانطلاق من بعض المواضيع للمكونين خلال أيام البرنامج التكويني، والتسلسل المنطقي لهذه المواضيع و الرابطة بينها.

و يراعي في ضبط محتوى البرنامج ما يلي: [113]ص80-83.

1. إن اختلاف البرامج التي يمكن تقريرها للتكوين تأتي بالدرجة الأولى عن تباين الأهداف المحددة لكل نوع من أنواع التكوين.
2. تقرير البرنامج على أساس الحاجة بما يؤمن التوازن بينهما، يعني ذلك الضرورة في إقامة التوازن بين المواد و المواضيع التي تتضمنها برامج التكوين على هذا الأساس لابد من تحقيق مايلي:
  - استبعاد المواد التي يعكس إدخالها في حقل المعارف العامة.
  - تحديد الوظائف التي يجري الإعداد لها أو التكوين عليها.
  - دراسة أوضاع العناصر المراد تكوينها أو إعدادها.
3. اختلاف البرامج من منطقة إلى أخرى.
4. عدم إنفراد المعاهد و أجهزة التكوين في تقرير مضمون التكوين.

كما يمكن أن يلخص محتوى التكوين في حصيلة تقدم على شكل دليل يحوي الدروس والقراءات ويستخدم كمرجع لهم، و مراجعة المادة العلمية لبرنامج التكوين، كما يحوي إرشادات لطريقة إدارة حلقات البحث أو الدروس من حيث متى يتم تركيز العرض على النظري و متى تعطي لهم الأمثلة، و كيف تدار الأسئلة و كيف يتم التركيز على رفع المهارة أو الأداء الفعلي.

#### 3.1.7.4. تقييم برامج التكوين:

على اثر تحقيق البرنامج التكوين من نتائج يعتبر شرطا أساسيا من النشاط التكويني وهذا ما يطلق عليه بالتقييم، و يمكن تعريفه على أنه الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التكويني، و مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة و قياس كفاءة المتكونين و مدى التغيير الذي أحدثه التكوين فيهم، وكذلك قياس كفاءة المكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني. [87]ص141.

ومن الأسباب الداعية إلى القيام علمية التكوين ما يلي:

- التأكد من أن البرنامج يعمل وفق الأهداف التي وضعت له.
  - معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين.
  - معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات و التسهيلات المادية لبيئة العمل.
  - تمديد مدى فعالية و ملائمة أساليب التكوين المعتمدة.
- وخلالها نميز فعالية برنامج التكوين بدقة التنفيذ و حسن التخطيط و التصميم له من جانب القائمين على النشاط التكويني.



فالتقييم إذن هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التكويني و قياس لمدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المؤسسة، و منه نخلص إلى أن للتقييم عدة أهداف منها: [56]ص175.

- التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة تلبى الاحتياجات التكوينية.
- التعرف على المشاكل الإدارية التي تؤثر على خطة التكوين.
- مدى تحقيق البرامج لأهدافها بالنسبة للأفراد من ناحية اكتسابهم للمهارات و المعلومات.
- قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات و القدرات و المعلومات المكتسبة من التكوين.
- صلاحيات طرق التكوين المستخدمة.

كذلك يمكن أن تعطي لنا عملية التقييم للبرامج التكوينية عدة عوامل أو معايير بواسطتها يمكن الحكم على مدى استفادة كل من المتكويين من التكوين، ومن أهم هذه المعايير ما يلي:

1. دراسة التطورات و التحسينات التي طرأت على العمل في الإدارات التي يعمل فيها المتكويين، مثل استخدام طرق و أساليب عمل جديدة، تكونوا عليها أدت إلى زيادة إنتاجية العمل و تحسين مستواه و تخفيض تكلفته.

2. قياس التغيرات في الأداء و ذلك بمقارنة النتائج الحالية بنتائج قياس الكفاءة السابقة.

3. الترقية و ذلك بمعرفة عدد المتكويين الذين حصلوا على ترقيات نتيجة كفاءتهم في العمل و ذلك بعد التكوين.

4. الاختبارات، إذ بواسطتها يمكن الكشف عن مدى استيعاب و استفادة المتكويين من البرنامج التكويني. [94]ص377.

إذ من خلال تبيان أهم العوامل التي تجسدها فعالية البرامج التكوينية في توضيح الجوانب الفعلية في الاستفادة منها في تقييمها، تبرز أكثر أهمية التقييم لنظام التكوين كونه عبارة عن وسيلة و ليست غاية، و عليه إذا كانت المؤسسة تنفق كثيرا من الوقت و المال والجهد في إعدادة تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها فإنه من الضروري قياس العائد من التكوين و التحقق من نتائجه، و هذا من أجل تفادي نواحي الضعف و الاستفادة من نقاط القوة و التعرف على فرص النجاح و معوقاته، و انطلاقا من المعلومات التي يتيحها التقييم نخطط للبرامج التكوينية اللاحقة فنقوم بالتغيير أو التعديل حتى تحقق الأهمية المراد بلوغها.

#### 2.7.4. أساليب التكوين:

تعتبر طرق و أساليب تنفيذ التكوين أوعية تصنيفية معقدة تحمل بداخلها الأفكار و الأهداف التكوينية المراد تحقيقها، باعتبار أن التكوين يساهم في اكتساب و تنمية كفاءات الأفراد الحالية و طيلة مساهم الوظيفي و النهوض الفعال للتكيف و التطور داخل محيط عملهم، [114]ص41، إذ تقوم أي مؤسسة باتباع أساليب معينة بهدف رفع كفاءة الأداء و الإنتاج.

ومن بين أساليب الأكثر استعمالا في التكوين نجد:

أ. أساليب التكوين المتبعة داخل المؤسسة:

يتميز التكوين داخل المؤسسة في أنه يوفر تلقي التعلم و الخبرة بشكل مباشر، و في الواقع العملي الفعلي كما أنه لا يعطل العمل أثناء فترة التكوين.[115]ص227.

وسوف نتطرق إلى أهم أساليب التكوين الموجودة داخل المؤسسة:

• توزيع إرشادات و تعليمات العمل:

• يتمثل في إعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات والإرشادات التي على الفرد تطبيقها من خلال عملية التكوين، و لتسهيل عملية المكون، و يطلب منه استيعاب ما هو موجود فيه الربح الوقت، حتى يتسنى له استيعاب البرنامج التكويني بأكمله بدلا من تضييع وقت المتكون، فإنها تتيح فرصة لاستيعاب التقنيات الجديدة و قد أثبتت نجاعتها بشكل كبير .

• أسلوب الإشراف المباشر لرؤساء العمال على العمال:

يتميز هذا الأسلوب أنه يقدم تدريب الفرد في نفس مكان عمله، و من خلال وقت العمل الرسمي وأثناء العملية الإنتاجية، حيث يخضع الفرد لنصائح و إرشادات رئيسه المباشر، فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب و الرئيس المباشر هو ذاته المدرب. كما يتميز هذا الأسلوب بالخصائص التالية:

- يرتبط هذا الأسلوب في التكوين بالعمل الفعلي للمتدرب مما يكسبه المهارة العملية في مجال العمل.

- يعطي هذا الأسلوب للرئيس المباشر بمعرفة قدرات الأفراد و مدى استيعابه للتكوين.

• أسلوب دوران المناصب (تبادل الوظائف):[115]ص228.

يعتمد هذا الأسلوب على تنظيم حركة تنقلات مؤقتة بين الوظائف، بحيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية معينة، و هكذا يكتسب الفرد معلومات جديدة من خلال ممارسة لعمل آخر، و يشترط في استخدام هذا الأسلوب نوعية متقاربة من حيث المستوى.

- يعطي للفرد فكرة واضحة و شاملة عن طبيعة و ظروف العمل داخل المؤسسة.

- يصبح الفرد قادرا بتعويض أي عامل أثناء غيابه.

ب. أساليب التكوين خارج المؤسسة:

توجد عدة طرق للتكوين خارج المؤسسة و من أهمها ما يلي:

• تمثيل الدور: يقوم المكون بعرض المشكلة و الخلفية العلمية لها و مبادئها، ثم يعطي المكون لمجموعة المتكونين مثلا علميا على أن يقوموا بتنفيذه ، و من أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التكوين إلى إدارة المقابلات الشخصية، و التكوين على البيع لذلك فإن تمثيل الأدوار كأسلوب تكويني يصلح بالدرجة الأولى حين يكون هدف التكوين هو تنمية مهارات سلوكية معينة.[48]ص376

• أسلوب دراسة الحالة: هي محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين، يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل، و يقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل أسبابها حلولها البديلة و تقييم للبدائل

المختلفة.[53]ص164

- أسلوب المناقشة الجماعية: عندما يريد المكون أن يثير روح المشاركة و التعاون بين الدارسين، يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، و هذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة و تكوين مجموعة أو حصيلة من الأفكار و الاقتراحات و الحلول.
- التكوين الفعلي: يقوم المكون بعرض طريقة الأداء و الإجراءات التفصيلية ، ثم يسأل المتكون ويشجعه على القيام بالأداء، و يلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية و يمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التكوين صغيرة الحجم.
- تكوين الحساسية: تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات، و التبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة و تبدأ بتكوين جماعة تكوين من حوالي 10 إلى 20 فرد، على ألا يكون هناك قائد محدد ولا مشكلة محددة بصورة بالغة، و التوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد و الجماعة ومشاعرهم في إشاعة روح التعاون، و التمهيد لعمليات التغيير في الأنظمة و التنظيم.[45]ص334
- نمذجة السلوك:[45]ص345، هذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة و التقليد، و يمر التكوين هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء و تنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين، في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية فيقوم بالأداء الفعلي بتقليد الأداء النموذجي و يقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات و التوجيهات و المحفزات حتى يضمن قيام الدارس بنفس الأداء النموذجي.
- الوقائع الحرجة:[42]ص163، يقوم المكون بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة ذات الأهمية البالغة و التأثير الكبير و الخاصة بموضوع التكوين و تحليل الوقائع الحرجة و بصورة علمية دقيقة، يساعد الدارسين على ربط محتوى التكوين بالواقعة و الممارسة، و على المدرب أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة، أو لكي يسأل الدارسين ويشجعهم على إثارة إحدى هذه الوقائع.
- أسلوب الندوات و المؤتمرات: و يشير إلى الدورات و الملتقيات التي تعقد حسب اقتراح القائمين على العملية التكوينية أو من خلال تقرير المختصين في المستويات العليا قصد مناقشة مشكلات و مواضيع مهمة بطرح موضوع عام للنقاش و يفسح المجال للحاضرين من المختصين و المتكولين لإيضاح ما لم يتم استيعابه و التعليق على الأفكار المطروحة.
- المحاضرة:[109]ص13، و تعتبر من أقدم الأساليب في نقل المعلومات بطريقة رسمية، و تعتمد على الدور المباشر الذي يقوم به المحاضر في إعداد المادة العلمية و عرضها و تفسيرها، و بذلك فإن درجة مشاركة المتكولين محدودة للغاية، كذلك فإن التفاعل بينهم و بين المحاضر يكون عند حده الأدنى و من خلال هذا التوصيف فإن المحاضرة لا تعتبر من الأساليب التكوينية ذات الفعالية الكبيرة لأسباب نذكر منها ما يلي:

- لا تصلح المحاضرة كوسيلة للتكوين بغرض صقل المهارات أو تغيير السلوك فقيمتها محدودة في إمكانيات نقل المعلومات إلى المتكويين فقط.
- لا تأخذ المحاضرة كأسلوب تكويني، الفروق الفردية بين المتكويين في الاعتبار، بل هم في وجهة المحاضر سواء.
- لا توفر المحاضرة للمتدرب فرصة لتجربة أو تطبيق ما يسمع أو معرفة نتائج تطبيقه للمعلومات التي انتقلت إليه خلالها.
- وبرغم هذه العيوب لا تزال المحاضرة هي الأسلوب الأكثر استعمال في مجالات التكوين ربما لسهولة من وجهة نظر المتكون و انخفاض تكلفتها.
- الألعاب الإدارية: [44]ص231، يشبه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، و يطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة و يتصرفوا و يتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات، فقد تؤخذ حالة إحدى الشركات من زاوية التعريف بالبيئة الإدارية و المشاكل التسويقية، من تسعير و منافذ بيع و منتجات برامج ترويج و إعلان و الجوانب الإنتاجية من جداول الإنتاج و خطوط الإنتاج، وتوقف خدمات و صيانة وسياسيات الأفراد، من تخطيط قوى عاملة اختيار و تعيين و تدريب وأجور و حوافز، والجوانب المالية مثل الميزانيات وتقديرات التكاليف و مصادر التمويل و غيرها من البيانات، و يلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين (مديرين مثلا) حل أو اتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثيرا يمس الجوانب الأخرى، وبالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد على اكتساب المديرين مهارة النظر إلى الأمور بصورة شمولية، ويمكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى الشركات.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يتبين لنا أن التكوين هو عملية أساسية تعتمد عليه المؤسسة، من أجل توفير جو ملائم و منسجم للعمل، و جهد مخطط و منظم تمارسه المؤسسة بتكيف و اندماج العمال في عملهم و تزويدهم بمعارف و معلومات لتحسين و تطوير مهاراتهم و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل إيجابي، و مسايرة التغيرات التنظيمية والتقنية التي تشهدها المؤسسة، و لتحقيق هذه النتائج يجب أن تبنى سياسة التكوين على أسس صحيحة و عملية، و لا بد من أن تكون عملية التكوين دائمة و مستمرة مطابقة و متماشية مع الاحتياجات الفعلية للمؤسسة، و تطبق عمليات التكوين وفق تخطيط علمي لإنجاح هذه العملية، مع الأخذ بعين الاعتبار قدرات و كفاءات و معارف العمال الذين سيكونون و الإمكانيات المادية و المالية و العنصر البشري المتوفر بالمؤسسة حتى تحقق الهدف الأساسي الذي تسعى إليه في أن يؤدي التكوين إلى زيادة الفعلية للأداء التنظيمي و زيادة الإنتاجية و رفع مستوى مرد ودية المؤسسة من حيث الجودة و التميز و اكتساب في نهاية الأمر الفرد للكفاءة المهنية.

## الفصل 5

### دور الحوافز في تحسين أداء العاملين

#### تمهيد:

إن ما يزيد من أداء الأفراد و يدفعهم إلى العمل مرتبط بـ كلفة بطريقتهم للحوافز التي يتلقونها نتيجة أدائهم لذلك العمل، إذ تعتبر عملية التحفيز أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد و تدفعهم للعمل بكفاءة و فاعلية و زيادة ولائهم للمنظمة، و تجنب النزاعات والصراعات في علاقات العاملين ببعضهم البعض و علاقتهم بالإدارة، حيث أكدت الدراسات و البحوث أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة و فاعلية ما لم يكن هناك حافزا يحفزه على ذلك.

ولكي تبرز أهمية الحوافز في رفع مستوى الأداء للأفراد، فيجب أن تكون هناك الخطط الجيدة والتنظيم المحكم في كيفية تصميم ووضع نظام سليم للحوافز، يجعل الأفراد يعملون برغبة و حماس ويرفعون من كفاءتهم الإنتاجية، بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة.

#### 1.5. ماهية الحوافز:

إن عمل أي إداري هو التأثير في العاملين لديه و دفعهم أو تحفيزهم للقيام بما تحتاجه المنظمة أن يفعلوه، هذه الكلمات (دفع، تحفيز، تأثير) هي ليست مصطلحات عفوية بل تشير إلى التعامل مع ظاهرة إنسانية بالغة الأهمية و التعقيد، حيث يصف علماء النفس هذه الظاهرة تحت عنوان "الدافعية" أما لدى علماء الإدارة فتستخدم كعملية تحفيز و تأثير. [116]ص 549.

فإذا أخذنا في القياس النظرة الإدارية إلى التحفيز فإن موضع الاهتمام و التساؤل هنا يصبح لماذا يعمل بعض الأفراد بجد و إخلاص و البعض الآخر عكس ذلك؟ لماذا يحضر البعض مبكرا إلى عملهم؟ ولماذا لا يؤخر بعض الأفراد عمل اليوم إلى الغد؟ لماذا تتميز علاقة بعض الأفراد مع رؤسائهم بأنها متميزة ومنتجة و البعض الآخر تتميز بالكسل و عدم اللامبالاة و كثرة الغيابات والتباطؤ في العمل؟

بعبارة أخرى ما الذي يحفز الأفراد على اتخاذ سلوك دون آخر؟ يعرف "برلسون وستايز" التحفيز بأنه شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين الهدف منه هو الوصول إلى تحقيق أهداف معينة. [116]ص 550.

من هذا التعريف نستطيع أن نجيب على الأسئلة السابقة الذكر، حيث نجد أن كل سلوك يمارسه الفرد إنما هو في حقيقته نتيجة دوافع داخلية تتبع من داخل الفرد، وإحساسه نحو إشباع احتياجاته غير المشبعة، أي أن التحفيز يعبر عن رغبات أو احتياجات أو تمنيات غير محققة، يحاول الفرد العمل على إشباعها. فالتحفيز يبدأ من شعور الفرد بحاجته إلى شيء و من ثم تصبح هناك حاجة محددة ثم يتصرف الفرد أو يتخذ سلوكا يهدف منه إلى إشباع هذه الحاجة.

يمكن القول مما تقدم أن سلوك الفرد سواء كان سبب أو نتيجة إنما هو فعل أو رد فعل، لشعور داخلي بضرورة تلبية رغبات و احتياجات معينة قد تثيرها غرائز داخلية أو عوامل خارجية. حيث أن عملية التحفيز تستخدم لتحريك الدوافع للقيام بأداء مجموعة من الأعمال والأنشطة بالطريقة و السلوك الذي يجعله قادرا على إشباع رغباته، حاجاته، طموحاته أعماله، توقعاته، تحقيق الأهداف. [117]ص 159.

فالغاية إذن من توفير الحوافز هو خلق الدافع للفرد للتوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة.

من خلال هذا الطرح لجملة العوامل التي تؤثر في التحفيز يتحدد لنا طبيعته في ما يلي:

- مفهوم الحوافز ليس مفهوم مطلق ثابت بل يتغير بتغير الظروف في كل مصنع أو وحدة أو تبعاً للهدف المسطر مسبقاً.

- الحوافز تختلف من حيث تأثيرها تبعاً لحاجات الفرد التي تتغير تبعاً لوضع الفرد وموقعه.

- كلما كان جو العلاقات الاجتماعية السائد في المنظمة جيد كلما كان نظام الحوافز فعال وإيجابي.

- إن المبالغة أو الإفراط و التوسع في استخدام نظام الحوافز يؤدي إلى تلاشي المنظمة وفقدان قيمتها وأهميتها، إذ لا بد من استخدام نظام حوافز عقلاني حسب ظروف المنظمة.

فالحوافز إذن هي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد و التي تحدد نمط السلوك

أو التصرف المطلوب، عن طريق إشباع حاجياته الإنسانية باستمرار وعلى مستوى المؤسسة فإن هذه

الحاجات الإنسانية هي المصدر الأساسي لدوافع الموارد البشرية و المحدد الرئيسي لسلوكهم التي تحركه.

## 2.5. بوادر الاهتمام بالحوافز:

لقد تميز التنظيم في المراحل الأولى من الثورة الصناعية، بوجود علاقة بين صاحب العمل والموارد المستخدمة في الإنتاج، و كان الأفراد يعتبرون كإحدى الموارد الإنتاجية ولم تكن هناك علاقة شخصية بين صاحب العمل و العمال، و لم تكن هناك اتصالات بين العمال نتيجة القيود المفروضة عليهم و خاصة مع ساعات العمل الطويلة.

وترجع البدايات الأولى للاهتمام بالجانب الإنساني إلى "روبرت أوين" في إنجلترا حوالي 1800 والذي اهتم بالمطالب الإنسانية للعاملين بمصنعه كما عمل على تحسين ظروف العمل، [94]ص503، حيث تميزت المرحلة باستنزاف طاقات العمل من خلال ساعات العمل والأمور المتدنية والإشراف الثابت وعدم السماح لأي شكل من أشكال الاتصال بين العمال خارج نطاق العمل.

حيث ابتكر "فريدريك تايلور" في أواخر القرن 19م نظاما يعرف بحركة الإدارة العلمية، والتي أدت إلى الاهتمام بالعامل و ما يلعبه من دور هام في زيادة الإنتاج من خلال تطبيق أسلوب علمي يعرف بدراسات الحركة و الزمن، كما سجل الوقت اللازم لكل حركة من الحركات بالنسبة لكل عامل من العمال موضع التجربة، فإذا قام الأفراد بأداء المهام المسندة إليهم بالشكل الذي تم تحديده لهم، فإن الحافز الوحيد الذي يقدم لهم هو المقابل المادي، و الذي كانت الإدارة تعتقد أنه هو المقابل المجزي، نظرا لأن الإنسان اقتصادي بالدرجة الأولى و لا يهمله إلا المادة، [118]ص347، من خلال نظام المكافأة على كل قطعة إنتاجية تزيد على معدل الإنتاج اليومي، و هذا على أساس أن الفرد له حاجة وحيدة في العمل و هي الحاجة المادية.

ومع بداية التسعينات حوالي عام 1928 ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بعد الدراسات التي قام "إلتون ماينوا" في مصانع "هاوثورن" و التي أدت إلى تحول الإدارة العلمية "تايلور" إلى العلاقات الإنسانية، حيث يرى أن التحفيز في العمل لا يكتمل بالأجر فحسب، و الإنسان ليس مخلوقا اقتصاديا يعمل من أجل المادة، و إنما توجد عدة حاجات أخرى نفسية و اجتماعية وذهنية، [94]ص504، و أن الجهاز ليس آلة كبيرة، و إنما هو نظام اجتماعي يتكون من علاقات متنوعة بين الإدارة و الأفراد، و أن إنتاجيتهم لا تتأثر فقط بتصميم العمل و المكافأة بل هناك عوامل أخرى متعلقة بظروف العمل و العلاقات مع الجماعة وأنماط القيادة، و معاملة الأفراد بتقدير و احترام، مما يساعد على زيادة رضاهم، كذلك الحوافز تمتد لتشمل أشياء أخرى متنوعة مثل المشاركة في اتخاذ القرارات والتطورات و تنمية المهارات و كذلك التشجيع التنظيمي و غيرها من الصور المعنوية للحوافز. [118]ص348.



أما الاتجاهات الحديثة في الإدارة فإنها تنظر إلى الجهاز لنظام الحوافز نظام مفتوح يؤثر في البيئة المحيطة به و يتأثر بها، فالنظريات الحديثة كنظرية النظم و الإدارة بالأهداف و التعزيز و غيرها فإنه توجه اهتمامها للعنصرين معاً، العمل و الفرد، و تعمل على تكامل الإنتاجية و الرضا و ثم فإن للعامل دوراً يلعبه و طاقات يبذلها، و هي خاضعة للتنمية و التطوير و معايير محددة للأداء يجب عليه بلوغها، و علاقات يمارسها، و بالتالي فإن الحوافز تأخذ صوراً متنوعة مادية و معنوية، إيجابية و سلبية، فردية و جماعية، كلها ترتبط بإنجازات الفرد و تحصيله من ناحية الدوافع و الحاجات التي توجد عنده و درجة أهمية هذه الحوافز و الحاجات من ناحية أخرى.

### ثالثاً: النظريات المفسرة للحوافز

لقد تعددت نظريات التحفيز بتعدد المواضيع و الأهداف التي تريد و تحاول معرفة طبيعة سلوك الأفراد معرفة تامة و التنبؤ به، إذ حاولت النظريات أن تقدم تفسيراً لكيفية إيجاد طريقة في حفز الأفراد و زيادة أدائهم و إنتاجيتهم في العمل، و يمكن حصر هذه النظريات فيما يلي:

#### 1.3.5. نظرية تايلور:

يجب الإشارة إلى نظرية الإدارة العلمية كبدائية أولى في تطورها لموضوع التحفيز التي ركزت فيه على الحافز المادي (الأجر) مقابل الزيادة في الإنتاج، اعتمدت على العامل رجل اقتصادي و جردته من كيانه كإنسان ، و أهملت الحوافز المعنوية، [119]ص389، في حين ركزت على دراسة الحركة و الزمن، لتقييم مستويات أداء العاملين لذلك وضعت معايير للإنتاج و نادت بزيادة الأجر بالكامل على كافة وحدات الإنتاج، حيث تنظر للعمال أنهم يسلكون سلوكيات و تصرفات معينة سعياً منهم وراء إشباع حاجاتهم المتعددة. ب120]ص378.

#### 2.3.5. نظرية العلاقات الإنسانية:

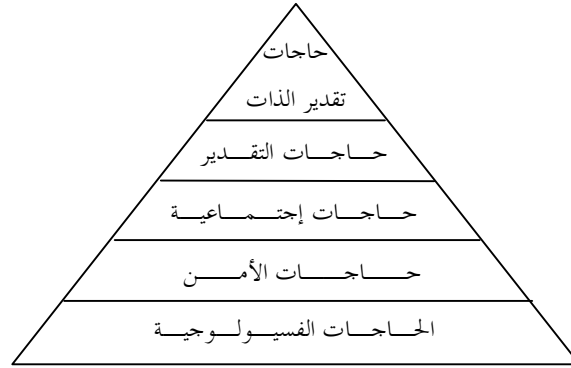
واجه "إلتون مايو" العديد من المشاكل الصناعية، بما فيها الإجهاد و الملل و التحفيز ففي إحدى دراساته أوضح كيف أن العملية تتفق مع جميع معايير نموذج الملل، فكان العمال في هذا المصنع الذي تمت به الدراسة يتسمون بالتشاؤم من جميع نواحي الحياة و بالتالي كان الإنتاج ضعيفاً، و لكن الإجراءات التي أدخلها "إلتون مايو" و من بينها التوقفات للراحة و حوافز الإنتاج، أدت إلى تحسينه و أصبح القسم الذي قام بإدخال هذه الإجراءات عليه نموذج لجميع الوحدات الأخرى في المصنع، و في عرضه لهذه الدراسة قدم واحد من المبادئ الأساسية تشترك فيه جميع نظريات العلاقات الإنسانية، و هي الفوارق المادية فجميع الأفراد مختلفون.

- فنظريه العلاقات الإنسانية تعتبر أن العنصر البشري هو العنصر الأهم في عناصر الإنتاج وهو محور العملية الإدارية هذا ما نادى به حيث ركزت على:
- أهمية العامل الإنساني في المؤسسة، أي ضرورة وجود العلاقات الاجتماعية بين العمال.
  - التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد و التعاون المستمر في سبيل الحصول على نتائج أفضل.
  - ضرورة التعرف على أساليب السلوك الإنساني في التنظيم و أنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم و تأثير تلك العلاقات على الإنتاجية.
  - السعي إلى تحقيق أهداف العاملين الاقتصادية و الاجتماعية النفسية، و تحقيق أهداف الإدارة في زيادة الإنتاج و الربح و يعتبر تحقيق تلك الأهداف على طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين.[121]ص216.

### 3.3.5. نظرية سلم الحاجات:

في سنة 1943 صنف "ابراهيم ماسلو Maslow" الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات مرتبة في شكل هرم تصاعدي حسب أهميتها، و يكون إشباع الحاجة الأولى بدرجة معقولة ضروري قبل أن يتطلع الفرد إلى إشباع الحاجة التي تليها بحيث لا يمكن أن يكون هناك تحفيز إلا بتحقيق الحاجات الدنيا في الهرم. لقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة فئات بحسب أولويتها من الأسفل وهي كما يلي:

الشكل رقم (02) : سلم الحاجات لماسلو [122]ص70.



- أ. **الحاجات الفسيولوجية:** هي تلك الحاجات المرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة وتشمل الطعام الماء، الملابس المأوى ... الخ، و هي بدورها تؤثر على بقية الحاجات إذا لم تكن مشبعة.
- ب. **حاجات الأمن:** تتضمن حاجات الأمن المادية و الأمن النفسي و تشمل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته، و في المجال التنظيمي فإن الأمن و الحماية يأخذ بشكل الأمن الوظيفي و ضمان بيئة تنظيمية آمنة.

ج. **الحاجات الاجتماعية:** تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعيا بطبيعته و يعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها، وتشمل حاجات العلاقات و الحب و الارتباط مع الآخرين.

د. **حاجات التقدير و الاحترام:** هذه الحاجات تتضمن الحاجة إلى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين واحترام الذات، و يسعى الفرد لأن يكسب لنفسه التفوق و اعتراف الآخرين بقيمته و قدراته للوصول إلى مراكز عليا.

ه. **حاجات تحقيق الذات:** طموح الفرد بأن يحقق ما يتمكن من تحقيقه عبر استغلال قدراته ومواهبه وقابليته لتحقيق النمو و تحقيق الأغراض الشخصية. [123]ص13.

إن جوهر نظرية "ماسلو" لا يعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات عند المستخدم، و إنما يعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها، و على الرغم من أن نظرية ماسلو لا تفسر بشكل واضح و كلي الحفز الإنساني، إلا أن مساهمتها واضحة و أساسية و تعتبر نقطة البداية في فهم الحفز عند الأفراد.

#### 4.3.5. نظرية ذات العاملين لهيرزبرج:

في أواخر الخمسينات 1959 قام "هيزبرج" و زملائه بدراسة ميدانية، حيث قام بإجراء مقابلات مكثفة مع مائتي مهندس و محاسب في إحدى عشر صناعة في منطقة "بستبرغ" الأمريكية و طلب منهم تحديد عناصر الوظيفة التي تجعلهم سعداء في عملهم، و تبين له أن بيئة العمل هي السبب في جعل الأفراد غير راضين عن عملهم، و أن شعورهم بالرضا عن عملهم مرتبط بصفة عامة بالعمل ذاته الذي يؤديه. حيث بدأت دراساته من سؤال طرحه و أراد الوصول إلى إجابة عنه، ما هي العوامل التي تجعل الأفراد راضين أو غير راضين عن عملهم؟ [122]ص72.

وقد قسم "هيزبرج" العوامل إلى مجموعتين و هي عوامل وقائية و عوامل دافعة فالعوامل الوقائية ترتبط بطبيعة العمل و محتواه و بيئته، و تعمل على وقاية العامل من عدم الرضا عن عمله وتشمل هذه العوامل السياسات الإدارية و النظام الداخلي و علاقات الاتصال مع الرؤساء والزملاء و الشعور بالأمان، وأسباب الاستقرار في العمل و العدالة في المعاملات و الأمور، [124]ص18، ويزيد رضا العامل في المؤسسة و ارتياحه.

أما العوامل الدافعة أو المحفزة فتتمثل في حب الإنجاز و الاحترام و المسؤولية والتقدير وجود فرص التقدم في الحياة العملية... الخ، و هي عوامل مرتبطة بالوظيفة واستمرارها و مدى الاهتمام بمستقبل العامل و دوره في المؤسسة.

ومن خلال هذا الطرح فإن اشتراك هذين النوعين من العوامل تسهل عملية تحفيز الفرد وتحقيق الرضا و هو ما يؤثر إيجابيا على عمله، حيث إن استطاعت المؤسسة أن توفر هذه العوامل وتعمل بها في طريقة تحفيز الأفراد ستؤدي حتما إلى زيادة النشاط بشكل أفضل و بالتالي زيادة المردودية.

### 5.3.5. نظرية الحاجات المكتسبة:

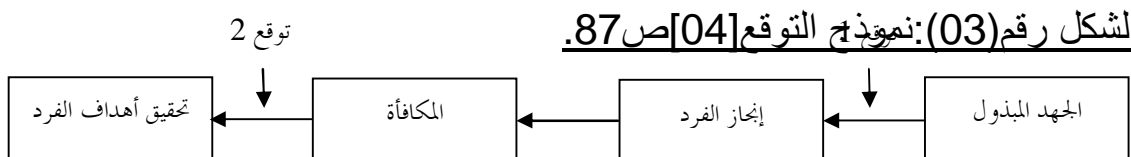
هي نظرية طورها "دافيد ماكلاند" و التي رأت أن الحاجات الإنسانية تكتسب أو تنمو وتتطور، وذلك نتيجة للتجارب الحياتية التي يمر بها الأفراد، فهذه النظرية تركز على حاجة الإنسان إلى الإنجاز، حيث تفترض ثلاث حاجات أساسية يسعى الإنسان لإشباعها وتمثل في: [120]ص382

- الحاجة إلى الإنجاز: أي رغبة الأفراد بإنجاز مهام تحمل تحديات واضحة، و كذلك رغبتهم بحل مشكلات، و يضعون لأنفسهم أهداف كبيرة و محاولة بلوغ مستويات مميزة من النجاح في العمل.
- الحاجة إلى القوة (السلطة): يميل الأفراد إلى الرغبة في التأثير على الآخرين و السيطرة على البيئة التي يعيشون و يعملون فيها، فيسعى هؤلاء إلى مراكز قيادية.
- الحاجة إلى الانتماء: الأفراد الذين لديهم حاجة إلى الانتماء يرون في المؤسسة فرصة لإشباع علاقات صداقة اجتماعية مع الغير و التواصل مع الآخرين، بما أنهم يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.

كما استنتج "ماكلاند" في تحليله إلى تلك الحاجات، أن نجاح الإدارة في زيادة وتحسين أداء الأفراد، يتطلب في الوقت ذاته الإنجازات الفردية و امتلاك القوة و الارتباط الجيد بالآخرين، فالحاجة إلى قوة شخصانيه تضع برأيه إدارة ناجحة، حيث ركزت هذه النظرية على إشباع الحاجات الموجودة لدى الفرد العامل و ليس خلق و تنمية الحاجات، كذلك أن تحسين الظروف البيئية المحيطة بالفرد يمكن أن تساعد على تطوير دافعيته و تحفيزه بالشكل الذي يساعده على تحقيق مستويات أفضل للأداء و النتائج. [125]ص385.

### 6.3.5. نظرية التوقع و الأداء:

طور هذه النظرية "فيكتورم فروم" عام 1964، و تعتبر من أهم النظريات التي تفسر التحفيز لدى الموارد البشرية، و ترى هذه النظرية أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع، بأن ذلك العمل أو التصرف سوف تترتب عنه نتائج معينة، كما يعتمد على رغبة الفرد في الوصول إلى تلك النتائج. وهذا ما يوضحه نموذج التوقع التالي: [04]ص87.



من خلال هذا النموذج فإن قوة الحفز عن الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما، تعتمد على مدى توقعه للوصول إلى ذلك الإنجاز، و إذا ما حقق الفرد إنجازَه فهل سيكافأ على هذا الإنجاز أم لا؟ إذن هناك توقعان الأول يتعلق بالجهد و الإنجاز، و الثاني بالنتائج المتوقعة فالتوقع الأول يرجع إلى فناعة الشخص و اعتقاده بأن القيام بسلوك معين سوف يؤدي إلى نتيجة معينة، أما التوقع الآخر فيتعلق بحساب النتائج المتوقع من ذلك السلوك، فالمنفعة الشخصية للفرد هي التي تمدد سلوكياته و ما يدفع الفرد للعمل، هو اعتقاده أن مجهوداته لن تضيع سدى، بل ستقابل بالاستحسان من الإدارة و سيتم مكافأته عليها، [39]ص117، بحسب هذه النظرية فإن ما يدفع الأفراد و يحفزهم على أداء عمل معين إنما يتمثل في جانبين:

- 1- الاعتقاد بأن جهودهم ستقابل بالتقدير.
  - 2- أن هذا التقدير المتوقع يشكل مطلباً هاماً بالنسبة للأفراد، بالإضافة إلى أن توقعات الأفراد في المكافأة أو التقدير تستقي أصولها من التجارب السابقة في العمل.
- يلاحظ من محتوى هذه النظرية بأنها أكثر تركيزاً على الحوافز المادية و أثرها في الأداء و تعتبر مسؤولية مباشرة كوسائل لتحسين الأداء، و أن عملية التحفيز لا يمكن أن تتجح إذا لم تركز على الجانب المالي في التحفيز.

### 7.3.5. نظرية العدالة (الإنصاف):

وضع هذه النظرية "ستيسي آدمز **Stacy Adams**" ترى أن الأفراد يندفعون إلى البحث عن الإنصاف و العدالة الاجتماعية، فدرجة شعور الفرد بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة و حوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر على مستوى أدائه و إنتاجيته، فيقصد بالعدالة درجة التوازن التي يجب أن تحصل بين المدخلات التي يحملها معه الفرد إلى الوظيفة و المخرجات التي يحصل عليها من الوظيفة بالمقابل. [120]ص387.

وتستند هذه النظرية إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته المبنية للجهود التي يبذلها في عمله إلى العوائد التي يحصل عليها، مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة و بنفس الظروف، فإن كانت نتيجة المقارنة عادلة و تساوت النسبتان تكون النتيجة هو شعور الفرد بالرضا.

فهذه النظرية تقوم على فرض أساسي و هو أن الأفراد يتم تحفيزهم من خلال الرغبة الخاصة بمعاملتهم بطريقة منصفة أو عادلة في العمل. [126]ص299.

فإذا شعر الفرد بعدم وجود مساواة فإنه يشعر بعدم العدالة، و هذا الأمر يؤدي إلى وجود توتر سلبي لدى العامل يحفزه إلى عمل شيء ما لتصحيح هذا الوضع، وقد اقترح "ستيسي أمز" ستة طرف شائعة يستخدمها الأفراد لتخفيض الشعور بعدم المساواة و قد تمثلت هذه الطرق في الآتي:

- يمكن للفرد أن يغير مدخلاته، أي أن الفرد يمكنه أن يبذل مجهودا أكبر أو تقليل من مجهوده لأداء وظيفته وفقا لاتجاه عدم العدالة لتغيير نسبة المقارنة.

- يمكن للفرد أن يغير نواتجه كأن يطلب علاوة، أو زيادة في أجره، و قد يبحث عن مسارات إضافية لتحقيق النمو و التطور.

- محاولة تغيير إدراك الفرد لنفسه، و هذه أصعب الاستجابات تطبيقا، فبعد إدراك الشعور بعدم العدالة، قد يحاول الفرد أن يغير من تقييمه لنفسه، فيبرز أن عطاءه إلى المنظمة منخفضا ومن ثم لا يحصل على أكثر مما يحصل عليه.

- محاولة الفرد تغيير إدراكه لمدخلات و نواتج الآخرين، من خلال القيام بعملية التبرير النفسي، فمثلا الفرد الذي يشعر بانخفاض مكافأته يمكن أن يبرر هذا بأن الآخرين لا بد أن يكون جهدهم في العمل أو الساعات التي يعملونها أكبر مما تبذلها.

- محاولة الفرد تغيير الشيء محور المقارنة، أي أن الفرد قد يرجع عدم العدالة لأسباب أخرى، فمثلا قد ينظر الفرد إلى الآخرين الذين يقارن نفسه بهم على أنهم الأكثر حظا أو أنهم مفضلين لدى المدير، أو لديهم مهارات و قدرات خاصة.

- الاستجابة الأخيرة تتمثل في ترك الموقف كله، فقد يطلب الفرد مثلا نقله إلى قسم آخر، أو قد يترك العمل في المنظمة، ككل لتخفيض الشعور بعدم العدالة.[127]ص122-126

من خلال هذا الطرح فإن هذه النظرية ساهمت بتقديم نموذج مفيد يساعد في التفسير والتنبؤ باتجاهات العاملين نحو الأجور، و ركزت على أهمية المقارنات في العمل و في العاملين، و التي يجب أن تأخذ في الاعتبار عند تقسيم برامج المكافآت، كما أوضحت الأساليب التي يمكن استخدامها في حل مشكلة عدم المساواة و أهمية حل هذه المشكلات التي قد ترتب ظواهر تنظيمية سلبية مثل الغياب أو الاستقالة أو الاتجاهات السلبية أو انخفاض الأداء.

### 8.3.5. نظرية وضع الهدف:

تركز هذه النظرية على الأهداف كمحفزات للعمل، إذ رأى دعاة هذه النظرية "أودين لوك و غري لاثام Latham Gary، Lock Edien" إن وضع الأهداف يجذب الانتباه ويحدد المجهود و يقوي من الأضرار على العمل، و يبحث بالتالي الأفراد إلى تطور الإستراتيجيات التي تحقق تلك الأهداف.

فالأهداف التي وضعت بدقة و عناية هي أهداف محفزة للأفراد كونها توجههم وتوضح توقعات ومعايير الإنجاز، و أنه كلما كانت الأهداف صعبة فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق إنجاز أعلى مقارنة بالأهداف السهلة، فالأهداف الصعبة المحددة بشكل واضح تؤدي لتحقيق مستويات أعلى من المخرجات مقارنة بتحديد أهداف عامة، أي أن الأهداف المحددة بحد ذاتها تعمل كمحفز داخلي. [58]ص124.

كذلك يمكن تأثير الأهداف كحوافز أو محددات للدافعية من خلال:

- تحديد الأهداف بدلا من جعلها عامة.
- جعل الأهداف بها تحديات لقدرات الفرد، و على درجة من الصعوبة حتى تثير حماسة وتحفزه لإبداء أفضل و أداء أعلى.
- زيادة درجة قبول و التزام الأفراد بتحقيق الأهداف المحددة من خلال مشاركتهم في وضعها.
- زيادة قابلية هذه الأهداف للقياس يساهم في إمكانية معرفة الفرد نتائج محاولاته لتحقيق هذه الأهداف مما يزيد من تحفيزه. [127]ص134
- إن النقطة المهمة التي تقف عندها هذه النظرية أنها تتفق إلى درجة كبيرة مع نظام الإدارة بالأهداف، إذ كلما أمكن الفرد التعرف على نتائج محاولاته لتحقيق تلك الأهداف كلما ازدادت دافعيته للعمل.

### 9.3.5. نظرية التعزيز:

ارتبطت هذه النظرية بالعالم "سكينر" الذي يعتقد بأن تعديل سلوك الفرد و التحكم به يتم عن طريق التعزيز الإيجابي، و ترى هذه النظرية أن العلاقة ما بين السلوك الإنساني ونتائجه من منطلق أن السلوك الإنساني يمكن تفسيره من خلال النتائج الإيجابية أو السلبية لذلك السلوك.

اعتمد "سكينر" على تعديل السلوك التنظيمي في نظرية التعزيز و الذي يركز على مبدئين أساسيين، أولهما أن المستخدمين يسلكون الطرق التي يرونها أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية، و الثاني أن السلوك الإنساني يمكن تشكيله و تحديده من خلال التحكم بالمكاسب والمكافآت. [128]ص222.

و لكي يستطيع المدير استخدام طريقة التعزيز في زيادة التحفيز فإن عليه إتباع الخطوات التالية:

- تحديد السلوك المرغوب بدقة.
- تحديد المكافآت و الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب.
- جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب.
- اختيار الطريق أو الأسلوب الأفضل للتعزيز.
- اختيار الموظف العامل بالنواحي التي لم ينجح فيها. [45]ص262.

هذه النظرية تشير إلى محددات السلوك الإنساني موجودة في البيئة الخارجية، و هي بذلك غير متناسقة مع نظريات الحاجات المختلفة على أن الحاجات الداخلية للعمال هي التي تحفزهم.

من خلال التطرف لهذه النظريات تعتبر ذات أهمية بالغة في المؤسسة، و لهذا فمن الواجب على إدارة الموارد البشرية أن توليها عناية فائقة، بأن تأخذها بعين الاعتبار في كل سياساتها و برامجها وخطتها التنفيذية في كيفية تحديد عملية خلق و تحسين أداء الفرد و وضع عوامل مفيدة في إعداد برامج الحوافر داخل المنظمة و تحفيز و رفع الأداء، و ذلك من خلال:

- دراسة الحاجات الإنسانية لدى الفرد العامل و تصنيفها حسب أهميتها و التركيز على الأكثر أهمية، و تعزيز و دفع سلوك نحو تحقيق الكفاءة و الفعالية في الأداء.
- تكوين ثقافة تنظيمية مرجع للسلوك و الفعل الاجتماعي، تعبر عن دافعية اجتماعية أساسها الروابط الاجتماعية بالمنظمة لتتكامل أهداف الفرد مع أهداف المنظمة معا.
- إن نجاح عملية التحفيز يحتاج إلى عمليات إدارية متكاملة من تخطيط و تنظيم و توجيه ورقابة.
- على المديرين استخدام معرفتهم بالاختلافات الفردية، في إدارة و منح المكافآت إلى مستحقيها، وأن يتوخوا في ذلك الشفافية و العدالة.

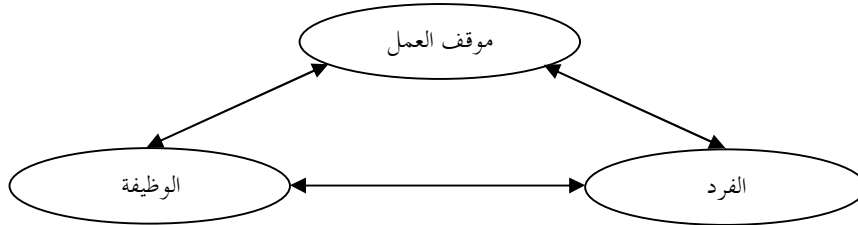
#### 4.5. مكونات و معايير الحوافز:

##### 1.4.5 مكونات التحفيز:

يوجد عدد من المكونات المؤثرة في التحفيز، و نظرا للتداخل في هذه المكونات فإن للتحفيز وظيفة معقدة.

فهناك من يذهب إلى القول بأن منظومة التحفيز تتكون من ثلاث مكونات أساسية هي الفرد، الوظيفة، و موقف العمل.

كما هو موضح في الشكل التالي: [49]ص258.



الشكل رقم (04) يوضح مكونات التحفيز [49]ص258



وهناك من يرى أن منظومة التحفيز تتألف من خمس مكونات أساسية، مكونات تشكل المنظمة والبيئة مكونين آخرين، فالوظيفة و الفرد يوجدان في المنظمة التي تعمل في بيئة تتأثر بها وتؤثر عليها نسبيا، و مبرر إضافة المكونين الآخرين يتمثل في الأسباب الآتية:

1. أن عملية التحفيز هي إدراك و شعور لمؤثرات خارجية مصدرها البيئة، فالفرد الذي يحمل قيم حب العائلة و العمل من أجلها سينقل هذه القيم إلى داخل المنظمة، و تصبح المنظمة العائلة الثانية والوظيفة المجال الآخر الذي يحتل أهمية عند الفرد.

2. أن التحفيز لا يمكن أن ينجح إلا إذا توفرت:

أ. الفرد و الوظيفة: أي تتناسب قدرات و معارف و مؤهلات الفرد مع المتطلبات الوظيفية، و هنا يأتي دور تصميم الوظيفة ليلعب دوره الوظيفي.

ب. الوظيفة و المنظمة: أي أن تكون الوظيفة و الهيكل التنظيمي، جزء حيوي و جوهري في هيكل المنظمة و ليست وظيفة هامشية، فمهما حاولت المنظمة من استخدام وسائل التحفيز فإنها لا تنجح إلا إذا كانت الوظيفة غير مهمة لدى الأفراد.

ج. الفرد و المنظمة: أي أن تكامل أهداف الفرد و المنظمة.

د. المنظمة و البيئة: أي أن تتكيف المنظمة لمتطلبات بيئة عملها و منها متطلبات مواردها البشرية.

هـ. الفرد و الموقف: أي أن يمتلك الفرد القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل و يستوعب متطلبات لكي يسلك بما يتناسب مع الموقف.

3. يتمثل دور التحفيز في تحريك الطاقات و القدرات الكامنة لدى الفرد العامل، كما هو معروف أن الفرد العامل حال تعيينه و ارتباطه بالمنظمة عليه أن يؤدي عمل ما لكي يعوض بأجر أو براتب أعلى من ذلك، لكن المهم في الأمر ما مستوى أداء الفرد لعمله، هنا يأتي دور عملية التحفيز لكي تحرك عوامل داخلية لدى الفرد تقود إلى الشعور بأن الإنجاز الأعلى تقابله مكافئة أكبر معنوية أو مادية [49]ص289.

فعندما تستخدم المنظمة التحفيز لمجموعة من العاملين عليها أن تدرك أن مستوى التحفيز يتباين بين العاملين بحكم تباين خصائصهم، و قيمهم، و أهدافهم، و مثل هذا الأمر يتطلب أن تلعب المنظمة دورا أساسيا في توجيه عملية التحفيز لإثارة الدافع (العوامل الداخلية) لدى العامل وتوجيهها نحو الأداء الأفضل

#### 2.4.5 معايير منح الحوافز:

إن أهم معيار على الإطلاق لمنح الحوافز هو التميز في الأداء بالإضافة إلى استخدام معايير أخرى ويمكن عرض هذه المعايير كالآتي: [45]ص238.

✓ الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي و ربما الوحيد لدى بعض المؤسسات وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفرة في وقت العمل، أو التكاليف، أو وفرة في الموارد الأولية أو في أي مورد آخر.

✓ المجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل و ذلك لأنه غير ملموس كما في أداء وظائف الخدمات، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات فقد يمكن مكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها المستخدم لكي يصل إلى الناتج، و يعتبر هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياسه و عدم موضوعيته.

✓ الأقدمية: و يقصد بها طول الفترة التي قضاها المستخدم في العمل و هي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، و الذي يجب مكافأته بشكل ما، و هي تأتي في شكل علاوات في الغالب.

✓ المهارة: بعض المؤسسات تعرض و تكافئ المستخدم على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية.

✓

## 5.5. أنواع الحوافز:

لقد وضعت عدة تصنيفات و تقسيمات لأنواع الحوافز، و على كل منظمة أن تختار النموذج الأصلي لأنواع الحوافز، و ذلك لكي يكون لديها نظام متكامل يحفز المستخدمين على أدائهم المتميز، و كل واحدة منها أن تتناول الحوافز من جانب وفق أساس محدد للتقسيم.

وقبل أن نتعرض إلى التفصيل في تلك الحوافز، لابد أن نشير إلى بعض الخواص الأساسية للحوافز التي تؤثر على فاعليتها في إشباع حاجات الأفراد. [48]ص302.

1. الاتجاه: فالحافز قد يكون موجبا أو سالبا.

2. القوة: فالحافز قد يكون ضعيفا أو قويا.

3. الاستقرار: فالحافز قد يستمر لفترة طويلة أو قصيرة.

ومن أنواع الحوافز التي يمكن لإدارة الموارد البشرية استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء للعاملين ما يلي:

### 1.5.5. تصنيف الحوافز حسب طبيعتها:

أ. الحوافز المادية:

هي الحوافز التي تقوم إشباع حاجات الإنسان مثل: الحاجة إلى الأكل، الملابس المسكن وغيرها، فتشجع العاملين على بذل قصار جهدهم في العمل، و تجنيد ما لديهم من قدرات والارتقاء بمستوى كفاءتهم، و تدفع الحوافز المادية بطرق مختلفة منها:

- الأجر: يعتبر الأجر حافزا إذا شعر العامل بأن أجره يتكافأ مع ما يبذله من جهد، و الأجر يدفع بطرق مختلفة أهمها: [129]ص23.

✓ الأجر على قدر الإنتاج.

✓ الأجر على أساس الوقت.

✓ الأجر على أساس مدة الخدمة.

✓ الأجر على أساس الحاجة.

- العلاوات الدورية: تعتبر من أكبر الحوافز جاذبية في رفع نشاط العمال و بالتالي الزيادة في إنتاجيتهم، وهناك العلاوات الفردية التي تمنح للعامل بصفة فردية، و علاوات جماعية التي تعتبر حافزا نفسيا واجتماعيا يولد الإحساس بالانتماء.

- المكافآت: تعتبر المكافآت التشجيعية عنصرا من عناصر الأجر و القصد منها إدخال نوع من التغيير في الأجر بحسب العمل و مقداره، و يمكن أن تعطى هذه المكافآت على إنجاز معين و من أهم أنواعها، مكافآت في زيادة الإنتاج، على السرعة في الإنتاج، على الاقتصاد في المواد الأولية و على الاختراع. [45]ص23

- توزيع أو المشاركة في الأرباح: و هي غالبا ما تتم في صورة جماعية، و هي تحفز العمال على زيادة إنتاجهم أملا في الحصول على نصيب أكبر من الأرباح حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج و خفض تكاليفه.

تهدف هذه الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية و تحسين الأداء، من خلال التحفيز الذي يشجع العامل على أن يسلك سلوكا معنيا ترغبه الإدارة، كما أنها تعتبر من أهم العوامل و أكثرها تأثيرا في اندفاع الفرد برغبته و إخلاصه للعمل، و تتميز بالسرعة والفورية في التأثير في سلوك العامل وتحسين الأداء بشكل دوري.

#### ب- الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية تلك النواحي في جو العمل التي توفر الإشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية و الذاتية، أي هي تلك العوامل التي تجذب الأفراد و تدعوهم للعمل حيث أنها تساعد على إشباع حاجة اجتماعية أو ذاتية معينة. [48]ص315.

إذ لا يجب على إدارة المنظمة أن تكتفي بالحوافز المالية فقط ذلك لأنها لا تستطيع أن تشبع سوى جانب واحد من حاجات الإنسان الأساسية، و لا تشبع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية إلا بقدر ضئيل، و الحوافز المعنوية هي تلك الوسائل غير المادية و التي ترضي الذات الإنسانية إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تماسك الأفراد و تشدهم نحو العمل. [90]ص214.

حيث تزايد الاهتمام بها مع مدرسة العلاقات الإنسانية و ما جاء بعدها من نظريات وتعتمد الحوافز المعنوية في إثارة و تحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري، الذي لديه أحاسيس و آمال و تطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله، [130] ص 309، و تكون الحوافز المعنوية على أشكال مختلفة منها :

- فرص الترقية و التقدم: تعتبر من الحوافز المرغوبة و المفضلة من قبل المستخدمين لأنها تربط بين كفاءة الأداء و مقدار الجهد المبذول من قبلهم و بين إتاحة فرص للتطور و التقدم و الترقية و تحقيق عوائد ذاتية و نفسية و اجتماعية مهمة. [22] ص 326.

- خطابات الشكر و التقدير و الحصول على ألقاب و أوسمة و لوحات الشرف إعترافا بالإنجازات والإبداعات التي حققها العامل. [131] ص 463.

- المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إعطاء فرص للفرد في الإسهام بآرائه و أفكاره ومقترحاته، في تخطيط مستقبل المشروع عن طريق إشراكه في مجالس الإدارة.

- تقويم الأداء: عندما يكون تقويم الأداء مبنيا على معايير سلمية و واضحة و مفهومة من جانب الأفراد، فإن ذلك يحفزهم على الأداء الأفضل لأنهم يعملون أن جهودهم محل تقدير، وأن زيادة الجهد تؤدي إلى زيادة العائد.

- الضمانات و الاستقرار في العمل: عند شعور العامل بأن المؤسسة قد عملت على تهيئة فرصة العمل المناسبة له فإن ذلك يستترك أثرا إيجابيا كبيرا و يدفعه هذا إلى العمل و رد الجميل، عن طريق زيادة الإنتاج و تحسين أدائه من خلال بذل جهود مكثفة، و كذلك توفير الضمانات للمستخدم بعدم الاستغناء عن خدماته يولد لديه شعور بالأمان والاستقرار و يحسن من روحه المعنوية، مما يساهم في رفع كفاءته الإنتاجية. [119] ص 227.

- تفويض الصلاحيات و المسؤوليات: لأجل أن تنجح الإدارة في تحفيز مستخدميها فإن عليها أن تنشأ أجواء من الثقة المتبادلة بينها و بينهم.

- معرفة نتائج تقييم الأداء: حين يعرف المستخدم لنتائج تقييم أدائه تشكل بالنسبة له حافزا مهما لزيادة الإنتاج و تحسينه. [22] ص 334.

- محاولة تخليص الفرد من متاعبه الشخصية: و خاصة تلك المرتبطة بظروفه الاجتماعية و حياته الخاصة لأن هذه الظروف تؤثر على إنتاجيته، و لأن وقوف الإدارة إلى جانبه في هذه الظروف يساهم في الحفاظ على توازنه المعنوي و من ثم رفع إنتاجيته.

## 2.5.2. الحوافز من حيث أثرها:

### أ- الحوافز الإيجابية:

و هي تمثل تلك الحوافز التي تعمل مبدأ الثواب للعاملين و التي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج و تحسين نوعيته، و تقديم المقترحات و الأفكار البناءة، و تهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى تحمل المسؤولية و الإخلاص في العمل.[119]ص215. ولكي تكون الحوافز إيجابية أو ذات تأثير إيجابي ينبغي:

أ. البحث عن الوسائل التي تستطيع أن تهيأ الجو الملائم للعمل السليم دون معوقات أو إحباط.  
ب. البحث عن الوسائل التي تشجع العامل على السرعة في الإنجاز، و دقة العمل و أدائه بالصورة التي تحقق الأهداف المرسومة أو المسطرة.[129]ص23.  
ت.

فالهدف الرئيسي من الحوافز الإيجابية هو رفع الكفاءة الإنتاجية، و توحيد الجهود الفردية و تعاون الأفراد في جهد جماعي، من خلال مدخل التشجيع و الثواب الذي يغري الفرد بأن يسلك سلوكا معيناً ترغب فيه الإدارة.

إن هذا النوع من الحوافز ينمي روح الإبداع و التجديد في العمل و يساهم في رفع الروح المعنوية، وبالتالي الزيادة في الإنتاج.[98]ص318.

### ب- الحوافز السلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي، من الحدوث أو التكرار و تقويمه و الحد منه، ويتمثل ذلك في التكاثر و التساهل و الإهمال، و عدم الشعور بالمسؤولية، و عدم الانصياع للتوجيهات و الأوامر و التعليمات مما يدفع بإدارة الموارد البشرية إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية، التي تكون بالحرمان من بعض الحوافز، أو بالخضوع من الراتب أو فرض جزاءات و عقوبات مادية ومعنوية، الحرمان من الترقية أو التنزيل الدرجة الوظيفية[131]ص465، و بذلك فإن الحوافز السلبية تتمثل بالدرجة الأساسية في التخويف أو التهديد بالعقاب أو غير ذلك من العوامل التي تحاول إجبار الأفراد على التصرف بصورة معينة و إلا فإنهم سيخضعون للعقوبة.[132]ص90

إلا أن استخدام مثل هذه الأساليب في الحفز يجب أن يخضع إلى عدة اعتبارات:[39]ص121

- أن يكون الحافز السلبي بحجم الخطأ الذي ارتكبه العامل.
- لا يحوز معاقبة العامل عن خطأ واحد بأكثر من حافز سلبي واحد.
- أن يتم إعطاء الحافز السلبي للعامل وقت حدوث الخطأ يكون له أثر فعالاً عليه و على زملائه.

- يجب وضع ضوابط للمسؤولين عن استخدام هذا النوع من الحوافز السلبية، و عدم منحهم الحرية الكاملة لاستخدامها لأتفه الأسباب.

وبناءً عليه فالحوافز السلبية تعمل دائماً على تذكير الأفراد بالعقاب و بالتالي تؤدي إلى تقليل الفرد من أدائه، و تحويل **اهتماماته** إلى تجنب العقاب، ويسبب العداء بين الإدارة والأفراد، والانصراف عن العمل و الحد من الإبداع عكس الحوافز الإيجابية التي توفر روحاً معنوية عالية وفعالية في الدفع و الاستمرارية في الأداء و زيادة الإنتاجية بدرجة كبيرة.

### 3.5.5. تصنيف الحوافز حسب المستفيدين منها:

أ- الحوافز الفردية:

هي تلك الحوافز التي تستهدف الفرد فيمنح الحوافز نتيجة أدائه عملاً معيناً و يرتبط هذا النوع من الحوافز بأداء الفرد بشكل مباشر، كما يرتبط برغبة في زيادة دخله لقاء زيادة إنتاجيته. [133]ص163. هذا النوع يؤدي إلى إيجاد روح التنافس الفردي، و التي تمنح لفرد معين لمضاعفته الأداء أو المكافأة على إنتاجه المتميز، و يؤدي هذا إلى خلق جو التنافس بين الأفراد، و هذا النوع من الحوافز يصلح في الحالات التي يتمتع فيها الفرد بالاستقلالية في الأداء عن الآخرين، و التي يمكن قياس مساهمته الفردية.

ب- الحوافز الجماعية:

هي تلك الحوافز التي تقدم للجماعة مادامت أهداف الوحدة الإنتاجية رهينة في تحقيقها الجماعة ومدى تعاونهم. أي تركز على العمل الجماعي و التعاون بين العاملين، يوكل فيها الأداء إلى مجموعة من الأفراد فهي تعتمد على قياس أداء مجموعة من الأفراد و إعطائهم الحافز الذي يتناسب مع هذا الأداء. ومن أشكال الحوافز الجماعية منها مشاركة العمال في الإدارة و المشاركة في الأرباح، وتتميز بأنها تشجع العاملين على مساعدة العمال الجدد و توعية بعضهم البعض كذلك لا يتحمل الفرد المسؤولية الكاملة في الخسارة،

و تمنح المكافآت الجماعية وفق أسس محددة و معروفة بحيث يعم أثرها على كافة العمال و كذلك الأجور التشجيعية بالإضافة إلى تقديم الخدمات الاجتماعية [134]ص27، مما يؤدي إلى الشعور بالمسؤولية للعاملين و يدفعهم إلى إجراء التنسيق و تحقيق التعاون و تبادل المعلومات، فيما بينهم لإنجاح النتائج الجماعية المطلوبة.

## 6.5. أهمية و أهداف الحوافز

### 1.6.5. أهمية الحوافز:

تتبع أهمية الحوافز من أهمية العنصر البشري في المنظمة و دوره الفعال في نموها واستمرارها ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط الآتية:

- مقدار الحافز فكلما زادت مقادير الحوافز المعطاة ( اتفاق الحوافز مع حاجيات الأفراد) كلما زادت أثرها وفعاليتها في تحريك دافعية الفرد، للحصول على هذه الحوافز و تقدير الفرد للمنفعة التي يحصل عليها. [135]ص22

- الحوافز بمثابة تلك الوسيلة التي تمكن المنظمة من الاستفادة من لب الطاقات البشرية المكبوتة، واستخدامها في رفع الأداء الذي ينعكس على أهداف المنظمة.

- الحوافز تؤدي إلى قتل الروتين داخل المنظمة فهي تجعل العامل دائما في حالة من الانطلاق والحيوية وترفع طموحاته.

- تسمح بالأخص كأثر للعمال بالاندماج و التفاعل داخل المؤسسة. [136]ص178.

- إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها على الأخص ما يسمى بحاجات التقدير و الاحترام والشعور بالمكانة.

- تساهم في خلق مناخ من الثقة بين العاملين و المنظمة.

- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة. [137]موقع الالكتروني.

- يرفع أداء كفاءة العاملين بما يقود إلى زيادة إنتاجهم.

- زيادة الإنتاج كما و نوعا و خفض تكاليفه.

- ضمان إمكانية قياس العمل و تحديد مستويات الأداء.

- تنمية الشعور بالمشاركة و الارتباط و الانسجام و التوافق الجماعي.

- الملائمة مع ظروف العمل.

- الشعور بالتضامن و التكافل الاجتماعي. [124]ص78.

إن فالحوافز هي التي ترسم للأفراد اتجاهاتهم و توجيههم في تحديد طبيعة العمل الذي يختارونه، وتحديد مدى قوة الاستجابة للجهد المبذول للوصول إلى هدف معين، كما تحدد مدى الاستمرارية في إتباع السلوك الذي يؤدي إلى زيادة الأداء، وكذلك الحوافز أصبحت عامل جذب من شأنها أن تغري الأفراد في الرفع من معنوياتهم في زيادة و تحسين أدائهم، لما تمنحه المؤسسة من مكافآت متنوعة و تثمين الجهود بصورة مادية أو معنوية.

## 2.6.5. أهداف الحوافز:

للحوافز دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم و العاملين فيه، فهي التي تحفز العنصر البشري بغية تحقيق أهداف التنظيم، و هذه الحوافز تكون مادية أو معنوية فردية أو جماعية يتوقف تأثيرها على قدرتها في إثارة الدافعية للأفراد و تعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم و ولأنهم له، كما يتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف التنظيم و أهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء و الشعور بالمسؤولية والرضا.

من هذا نجد أن على التنظيمات تقع مسؤولية الاهتمام بالإنسان و تمكينه من تحقيق أهداف التنظيم، من خلال تحقيق أهداف الفرد في العمل و تأمين مصالحهم فيُشعر التنظيم العاملين أن نجاح التنظيم مرتبط بمدى رضاهم و تأمين مطالبهم، [138]ص 48، فمن أهداف الحوافز أنها تؤدي إلى تقوية دوافع الإنسان نحو سلوك معين، و أدائه لنشاط أو أنشطة معينة بالأسلوب الذي يشبع حاجاته و توقعاته و يحقق أهدافه و تشبع الرغبات التي يسعى الأفراد إلى إشباعها عن طريق العمل.

من ذلك نجد أن الحوافز دورها في تحقيق مصلحتين هما:

1. حث الأفراد على إتمام العمل المطلوب بكفاءة.
2. نظام الحوافز يساهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالتنظيم وإشباع حاجاتهم و يعزز من استمرارهم في العمل و يثير المنافسة و بذل الجهد لتحسين أدائهم .

كذلك التحفيز يسعى إلى جذب و الحفاظ على الموارد البشرية، و يستعمل كوسيلة فاعلة للحفاظ على إخلاص و ولاء الأفراد الدائم لتلك المؤسسة، و تخلق الدافعية لدى الأفراد و تحثهم على زيادة الإنتاج، و الحوافز العالية غالبا ما تستخدم لجذب الأفراد الأكفاء، لاستمالة سلوكهم الإيجابي و توظيفه في خدمة أهداف المؤسسة. [08]ص 303.

الحوافز تشجيع على إجراء التنسيق و تحقيق التعاون و الشعور بالمسؤولية التضامنية بين الأفراد و المؤسسة في إثارة دافعية العاملين للأداء، و توفير إمكانية التخطيط و **التنبؤ** ينصب حول الوحدات المنتجة أو **المبيعة** من تكلفة العمل [111]ص 486.

## 7.5. نظام الحوافز

باعتبار أن الحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل و تشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل، و تتوقف فاعلية نظام الحوافز في حفز الأفراد على زيادة الإنتاج و رفع مستوى الكفاءة على توفر مبدئين أساسيين هما: [48]ص 310.



أولاً: أن الحافز مرتبط بطريقة مباشرة بالأداء أو بالإنتاج أي أن الحوافز يجب أن تكون مرتبطة بالإنتاج وليست وسيلة لإشباع الحاجات بهدف الإشباع.

ثانياً: الحافز يتفق مع رغبة الفرد في زيادة دخله بزيادة الإنتاج أي يجب أن يكون الحافز مناسب مع دوافع الأفراد، تتمثل أساساً في:

- رغبتهم في الحصول على شيء ما.
- خوفهم من أن يفقدوا شيئاً ما.

بالإضافة إلى هذين المبدئين الأساسيين للحوافز لابد أن يكون هناك ضمان في الحصول على المكافأة أو الأجر التشجيعي إذ زاد الإنتاج أو تحقق الهدف، بالإضافة إلى سرعة دفع المكافأة أو الأجر الحافز بمجرد تحقق الزيادة في الإنتاج و بشكل عام يتطلب نجاح نظام الحوافز توافر عدة مقومات أساسية تساهم في رضا العاملين عن أعمالهم و زيادة إنتاجيتهم و ولأنهم للمنظمة وتتمثل هذه المقومات في: [134]ص44

- دراسة الإدارة للعاملين (شخصياتهم، و مشكلاتهم الاجتماعية و العملية).
- اختيار مزيج الحوافز المناسبة و الفعالة.
- تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين و إقناعهم بمزاياه.
- التقييم المستمر للنظام بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة و العاملين. [52]ص410.

### 1.7.5. إدارة نظام التحفيز:

إن إدارة الحوافز هي في حقيقتها موضوع حساس يحتاج إلى حذسة و مهارة عالية في معرفة ماذا يدور في أذهان المستخدمين.

وهناك بصورة عامة مطلبين أساسية لفعالية إدارة الحوافز [73]ص314.

يتعلق أولها بالطرق و الإجراءات و الوسائل المستخدمة في تقييم أداء المستخدمين لذلك لابد أن يشعر المستخدم أن أدائه و أداء الآخرين يقيم بطريقة دقيقة و صحيحة و عادلة، فالنقطة الأساسية و الحرجة في عملية تقييم الأداء هي درجة ثقة المستخدم في الإدارة.

أما المطلب الثاني لزيادة فعالية نظام الحوافز فيتمثل في ضرورة الاعتماد على الحوافز التي تؤثر على أداء المستخدمين فلا بد من شعورهم بوجود علاقة بين ما يفعلونه و ما يحصلون عليه.

ولتحقيق المطلبين السابقين يجب على مدير إدارة الموارد البشرية إلى ضرورة الأخذ بالمبادئ الآتية من أجل فعالية نظام الحوافز.

أولاً: أن تتكامل الحوافز مع السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية و الإستراتيجيات العامة للمؤسسة.

ثانياً: ارتباط الحوافز بحاجات المستخدمين و أدائهم، و لابد أن تتعدد بتعددهم.

ثالثاً: أن يكون بإمكان المستخدمين التوصل إلى تحقيق التصرفات و السلوكيات التي سيتم تحفيزها.

رابعاً: أن يتم وضع معايير محددة للأداء و السلوك.

خامساً: أن تكون هناك ميزانية نقدية كافية ليتم الإنفاق منها على نظم الحوافز، و يجب عدم تخفيض الميزانية مهما كانت حالة المؤسسة.

سادساً: استقرار و مرونة الحوافز حتى يفهمها المستخدمون .

سابعاً: لابد أن يشارك المستخدمين في وضع نظام الحوافز لأن ذلك يعمل على زيادة قناعتهم به وتحسمهم له.

ثامناً: علانية و شفافية نظام الحوافز لكي تزداد ثقة المستخدمين به.

تاسعاً: مساعدة الإدارة العليا على تطبيق نظام الحوافز. [87]ص198.

### 2.7.5. مراحل تصميم نظام الحوافز:

من أجل تصميم نظام للحوافز لابد من إتباع الخطوات الموضحة في الشكل الموالي:

تحديد هدف النظام ← دراسة الأداء ← تحديد الميزانية ← وضع إجراءات النظام

الشكل رقم (05) : خطوات تصميم نظام الحوافز [139]ص256

أولاً- تحديد هدف النظام:

قد يكون هدف المؤسسة إما تعظيم الأرباح رفع المبيعات أو تخفيض التكاليف أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف، و لتحقيق الهدف العام لابد من تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم، وبذلك فإن نظام الحوافز الشامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية.

ثانياً- دراسة الأداء:

تسعى هذه الخطوة إلى تحديد و وصف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي حيث أن الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

أ. وجود وظائف ذات تصميم سليم: أي أن الوظيفة محددة و واضحة و مفهومة المعالم وذات بدايات ونهايات معلومة و ذات عمليات و نواتج واضحة.

ب. وجود عدد سليم للمستخدمين: فلا الأعداد أكثر و لا هي أقل مما يجب.

ج. وجود طرق عمل سليمة: يعني وجود لوائح و خطوات كاملة للعمل و أساليب للأداء وللاتصال وخطوات للحصول على مدخلات العمل، وخطوات للمراحل و العمليات و أيضا لنواتج العمل.

د. وجود ظروف عمل ملائمة: وهذا يعني أن جو العمل يسهل الأداء و ذلك من حيث التجهيزات، الأدوات، الإضاءة، الحرارة، التهوية، المواصلات و غيرها.

ه. وجود تحكم كامل للمستخدمين على العمل: لا يمكن محاسبة المستخدم على عمل ليس له أي سيطرة عليه.

ثالثا- تحديد ميزانية الحوافز:

يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام و يجب أن يغطي المبلغ الموجود في الميزانية البنود التالية "قيمة الحوافز و الجوائز التكاليف الإدارية، تكاليف الترويج، كما يمكن التفريق بين نوعين من ميزانيات الحوافز:

أ. ميزانية ثابتة: فيها يتم تحديد مبلغ ثابت و معروف مسبقا و يمكن تحديدها باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الأجور.

ب. ميزانية مرنة: يعني أن تكون متغيرة و غير محددة سلفا و ذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج.

رابعا- وضع إجراءات النظام:

من خلاله يتم ترجمة النظام في شكل خطوات و إجراءات متسلسلة، و هي تعني بتسجيل الأداء وحساباته و نماذجه و اجتماعاته و أدوار المشاركين فيه و أنواع الحوافز وتوقيت تقديمها. [139]ص260

## 8.5. خصائص و شروط نجاح نظام الحوافز

### 1.8.5. خصائص نظام الحوافز:

يجب أن يتسم نظام الحوافز بمجموعة من الخصائص من أهمها: [140]ص214.

- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الإنجازات التي سيتم تحفيزها في شكل معين و تقديره و قياس أبعاده.
- إمكانية التطبيق: و يشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
- الوضوح و البساطة: لابد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه و حسابه.
- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تحقيق الأداء المنشود.

- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي إلى تحمسهم وزيادة اقتناعهم به و الدفاع عنه.
- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، و يجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
- القبول: يتسم نظام الحوافز الفعلي بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، و إلا فقد أهميته وتأثيره في تحقيق أهدافه المنشودة.
- الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها و طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية و الأعمار **السنية**، والحاجات الإنسانية والكميات و الأرقام و الجودة.
- المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.
- التوقيت المناسب: يتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث العقل و التصرف.
- ونجد أيضا الخصائص التالية: [140]ص218.
- الاعتمادية: تشير هذه الخاصية إلى أن الحافز يجب أن يكون تابعا أي معتمدا على السلوك المرغوب فيه، إذ أن الناس ينشدون الخبرات المجزية لهم، و يتجنبون الخبرات غير المجزية، قانون الأثر.
- الوعي: ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافأتهم عليها، سواء من طرف المنظمة بصفة عامة، أو من طرف المشرف بصفة خاصة.
- الحجم: يوازي حجم الحافز المجهود و الإنجاز الذي تم و ذلك نسبيا، بمعنى أن هناك بالضرورة تباين وفقا للظروف، لحجم الجهد و نوعية و طبيعة الأفراد و كذا طبيعة المنظمات.
- الثبات: ويقصد به الثبات النسبي عبر الوقت و بين الأفراد، بمعنى ضروري على المشرف أن يكافئ كل العاملين لنفس الشيء و تقدم المكافأة لنفس الأشياء، أي توحيد المعيار الحافزي من ناحية و توحيد المقياس الحافزي من ناحية أخرى مما يبعث في النفوس الطمأنينة.

### 2.8.5. شروط نجاح نظام الحوافز:

- حتى تستطيع المنظمة أن تدفع بالعنصر البشري للعمل بمستوى أداء أفضل وكذا إرضائه وكسب ولائه لها، لا بد لها من منظومة حوافز فعالة قادرة على التأثير على هذا المورد الهام واستثارة دوافعه، وهذه المنظومة حتى تنجح لا بد من أن يتوفر لها مجموعة من الشروط الواجب أخذها بعين الاعتبار.

1. ربط الحافز بإستراتيجية المنظمة التي لابد عليها من معرفة كيفية استخدام الحافز في تنفيذ هذه الإستراتيجية و في تحقيق أهداف النشاط بها.
2. التأكد من وجود علاقة ارتباط بين الجهد و العائد، فالفرد يجب أن يشعر بأن ما حصل عليه من عائد يتناسب مع ما بذله من جهد، و في نفس الوقت تتوافر لديه القدرة على تحقيق المعايير الموضوعية. [141]ص443.
3. اهتمام الإدارة بتوزيع الحوافز و تكاملها و اتساقها، و انسجامها، لأن الحوافز المعنوية لا تفيد إذا كان الحافز المادي ضعيف، و في الوقت نفسه الحافز المادي لا يحدث أثرا طيبا، إذا كان الحافز المعنوي ضعيف أو منعدم. [117]ص166.
4. وضع معايير عادلة، فالمعايير الموضوعية يجب أن تشعر العامل بالعدالة حيث يجب ألا تكون أعلى من اللازم أو أقل.
5. ضمان استمرارية الحوافز لتخلق جوا من الطمأنينة في استمرارها مستقبلا.
6. لابد من أن تتصف الحوافز و سياستها بالعدالة و المساواة و أن يدركها الأفراد لتؤدي دورها بوضوح. [117]ص167.
7. يجب أن يكون الحافز يشبع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، و على الأخص ما يسمى التقدير والاحترام و الشعور بالمكانة.
8. تناسب الحافز مع حاجة الفرد إذ لابد أن يكون الحافز معرضا لنقص في الإشباع. [142]ص199.
9. أخذ ثقافة المنظمة بعين الاعتبار عند تصميم نظم التحفيز، لذلك يجب على الخبراء أن يحدثوا نوعا من التوافق بين ثقافة المنظمة و بين نظام التحفيز المستخدم. [141]ص443.
10. حتى يتم نجاح نظام الحوافز يجب أن يكون الحافز عبارة عن عامل من عوامل جذب الموظفين إلى المؤسسة، و رفع روح الولاء و الانتماء.
11. اشتراك الموظفين في تخطيط و تنفيذ نظام الحوافز.
12. أن يفهم الفرد العلاقة الوثيقة بين الأداء المطلوب منه و الحصول على الحافز.

### 9.5. الأساليب الحديثة في التحفيز :

ظهرت في الوقت الحالي أساليب حديثة في عملية التحفيز، استنادا و اعتمادا على الأساليب الكلاسيكية في دفع الأفراد للعمل وتحفيزهم، ومن هذه الأساليب الحديثة نذكر ما يلي: [143]ص216-217.

أولا- أساليب الحفز عن طريق المشاركة: الأفراد بطبعهم يميلون عادة إلى دعم القرارات التي يشاركون في وضعها، لهذا جاءت فكرة الإدارة بالمشاركة (أي زيادة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات).

ثانياً- أسلوب توسع العمل: إن إضافة واجبات و مسؤوليات إلى العمل الأساسي بدل من القيام بعمل محدد ومتخصص يساعد على زيادة الرغبة في العمل، و يقضي على الملل و الروتين و منه يساعد على حفز الأفراد على أداء أعمالهم.

ثالثاً- أسلوب إثراء العمل: إن إعطاء فرص كثيرة و حريات أوسع و تخطيط و تنظيم و مراقبة أعمال العاملين يعني زيادة التوسع في الأعمال، و بالتالي زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات و هذا الأسلوب يؤدي إلى حفز الأفراد فهو يرفع الروح المعنوية و بالتالي زيادة الإنتاج.

رابعاً- أسلوب الإدارة بالأهداف: يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب انتشاراً و استعمالاً نظراً لأهميته كأسلوب من أساليب الحفز بالإضافة إلى أنه يعتبر من أساليب تقييم الأداء، و يقوم هذا الأسلوب على اشتراك المرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة و أهم العناصر لهذا الأسلوب ما يلي:

أ. يجتمع الرؤساء و المرؤوسين في وضع و تحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

ب. يشترك الرؤساء و المرؤوسين في كل وحدة إدارية، لمناقشة الأهداف و النتائج المراد تحقيقها في المؤسسة.

ج. يجتمع الرؤساء و المرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعه و تقييمهم لها، و النقطة الأساسية في هذه المرحلة هي تزويد المرؤوسين بمعلومات عن عملية التقييم.

د. إذا تبين من خلال عملية التقييم بأن هناك نواحي ضعيفة تطلب التعديل، فيجب العمل على وضع الحلول لها، كوضع برامج تدريبية للأفراد، و أهم النتائج المترتبة عن عملية استعمال هذا الأسلوب ما يلي:

- تحسين مشاركة المرؤوسين في المؤسسة.
- تحسين موقف الأفراد و رفع روحهم المعنوية اتجاه المؤسسة.
- تخفيض القلق و عدم الراحة بالنسبة للمرؤوسين نتيجة عدم معرفتهم بموقف رئيسهم.
- خامساً- أسلوب تأهيل العاملين: لا بد من تأهيل العاملين و ذلك بتوجيههم و تكييفهم مع أهداف المؤسسة وسياساتها و طبيعة العمل بها، عن طريق برامج تدريبية ملائمة تساعدهم على تعلم أصول العمل و إتقانه، مما يجعلهم بأنهم جزء من المؤسسة و يشعرون بالرضا و الطمأنينة و يحفزهم على العمل.

سادساً- أساليب أخرى للحفز: و ذلك عن طريق ما يلي:

- وضع منهج إحصائي لمعرفة آراء و اتجاهات العاملين اتجاه المؤسسة.
- وضع صندوق الاقتراحات لكي يستطيع الفرد التعبير عن مشاكله و آرائه و أفكاره.
- وضع نظام فعال لكل الشكاوي و النزاعات التي تنشأ داخل المؤسسة بين العاملين فيها .
- سياسة الباب المفتوح من قبل المدير و مرؤوسيه [143]ص218

## خلاصة الفصل:

انطلاقاً من أهمية العنصر البشري في المنظمات، فقد تناولنا في هذا الفصل جانباً مهماً في دور وفعالية الحوافز لدى إدارة الموارد البشرية في حفز الأفراد و دفعهم إلى زيادة و التحسين من أدائهم، إذ يبقى على المنظمة إذا أرادت الاستمرارية يجب عليها الاهتمام بالموارد البشري و ذلك في أن تختار و تضع نظام سليم و متكامل للحوافز بكل أنواعه و الذي يؤدي إلى الرفع من الروح المعنوية للأفراد و الزيادة في الأداء و ذلك من خلال فهم طبيعته و سلوكه وتصرفاته و مولاته و احتياجاته، كل هذا من أجل دفعه لاتخاذ السلوك المرغوب حتى تضمن بقائه، و تحقيق حالة و من الرضا لدي الأفراد لما يحصون عليه من حوافز و بالتالي تؤدي حتماً إلى زيادة مستوى أدائهم في العمل و ترتفع إنتاجية المنظمة و تحقيق الأهداف المسطرة

## الفصل 6

### التعريف بميدان الدراسة وتحليل المعطيات

#### تمهيد :

تمثل الدراسة الميدانية ذلك المجال الذي يتم فيه اختيار فرضيات الدراسة التي افترضها الباحث وما قد تم عرضه في الجانب النظري وذلك بالنزول إلى ميدان الدراسة وجمع المعلومات والبيانات وتحليلها من أجل كشف الحقائق التي من خلالها التأكد من صدق أو نفي الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة وبالتالي الإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية .

#### 1.6. التعريف بميدان الدراسة ومجالها الزماني .

##### 1.1.6. التعريف بميدان الدراسة<sup>(1)</sup>:

مطلا على الهضاب العليا سطيف ، مجمع ،ك . بلاست . k .Plast . group ، يعبر عن صورة التطور الذي يميز هذه الولاية .

يقع مجمع ، k .Plast . لصناعة وتحويل البلاستيك في مقر ه الرئيسي ببلدية مزلق دائرة عين أرانات، والتي تبعد عن مقر الولاية ب 11 كلم<sup>2</sup> ، حيث تأسست مؤسسة ،ك. بلاست . سنة 1998 وكانت أول انطلاقة لها في ممارسة نشاطها في العمل بداية من سنة 1999 ، حيث أصبحت اليوم من بين رواد الصناعة في الجزائر ، ومن بين العديد من المؤسسات ذات الطابع الصناعي في المنطقة ، وذلك برأس مال يقدر ب: 37.1700.000دج وهذا بفضل :

- تنوع نشاط وحداتها .
- الإمكانيات الكبيرة المستعملة لإرضاء الزبائن .
- الأهمية البالغة للنوعية في اليد العاملة .

(1) - وثائق مقدمة من طرف مؤسسة ، k .plast .



- التألق على المستوى الجهوي والوطني .
- نوعية التسيير ، حيث تحصلت المؤسسة على معيار الايزو العالمي ISO 9001 version 2000 منذ ديسمبر 2003 للجودة والنوعية في المنتج .
- تتكون مؤسسة . k. plast من وحدتين رئيسيتين في الإنتاج ويعتبران هما الممول الأول والذي تعتمد عليهما المؤسسة في كل نشاطاتها .

**الوحدة الأولى<sup>(1)</sup>:** والتي تختص بصناعة مادة (plystyrène expansé) عزل وتمسيك البناءات والتي توجد في المقر ببلدية مزلق من الجهة الجنوبية ، والتي تتربع على مساحة مغطاة تقدر ب: 5000م<sup>2</sup> على 4500م<sup>2</sup> وأهم ما تنتجه هذه الوحدة :

- صناعة الصفائح للعزل والتثبيت التي تستعمل في البناءات والعمارات .
- تغليف وتعليب الآلات والأجهزة الالكترونية و الكهرومنزلية ، لوقايتها وحفظها من الصدمات والكسور

**الوحدة الثانية :** والتي تختص بصناعة وتحويل الأنابيب البلاستيكية (pvc) ploychlorue de virgle بنوعيه :

- أنابيب من نوع polyéthylène haute densité (pehd) الخاصة بالماء والغاز
- أنابيب من نوع polyéthylène haute basse densité (pebd) والتي تختص بالري والسقي وتصريف المياه .

هذه الوحدة تقع في المنطقة الصناعية لولاية سطيف zone industrielle والتي تتربع على مساحة مغطاة تقدر ب: 1300م<sup>2</sup> على 5000م<sup>2</sup> .

حيث أن المنتج بهذه المؤسسة في تزايد مستمر، حيث بلغ حجم الإنتاج من 1000طن في سنة 2000 إلى 13000طن في سنة 2009 .

كذلك من البداية ب35 فرد من اليد العاملة هي اليوم تشغل بما يفوق 400 عامل في ديسمبر 2009 وفي السياسة التي تتبعها في مواصلة التوسع في النشاط والاستثمار مؤسسة ك. بلاست . تتوفر على بعد 5 كلم من الميناء الكبير (جنجل ) على مركز نفل وتخزين مادة الزفت بنسبة 40و50% من الاستيراد لهذه المادة منذ سنة 2008

**البناء الداخلي للمؤسسة<sup>(2)</sup>:**

(1) - وثائق مقدمة من طرف مؤسسة ، k. plast .

(2) - وثائق مقدمة من طرف مؤسسة ، k. plast .

- المدير العام : من أهم المهام التي يقوم بها :
- إدارة إستراتيجية المؤسسة .
- إعداد سياسة تحقيق الجودة والأهداف المسطرة .
- تنشيط ومراقبة مهام الإدارة .
- وضع وتهيئة الإمكانيات اللازمة للوظائف الجيدة لإدارة الجودة الشاملة .
- نائب المدير العام : من مهامه**
- يساعد المدير العام في تغطية والبحث عن الاحتياجات التي تحتاج إليها المؤسسة .
- مكلف بدراسة الملفات المؤتمن عليها من قبل المدير العام .
- مكلف بعملية الاتصالات والعلاقات الخارجية ، التعاملات مع الشركاء والزبائن ، في ترويج وتسويق المنتج .

#### **مدير إدارة المالية : يقوم بمايلي**

- إدارة وتسيير خزينة المؤسسة
- متابعة الصفقات التجارية الجمركية والبنكية
- متابعة وتوزيع الأجور ودراستها للأفراد العاملين بالمؤسسة .
- مصلحة الموارد البشرية : مكلفة بمايلي :**
- القيام بعملية التوظيف لأفراد المؤسسة
- تسيير الكفاءات
- إدارة وتسيير العمال ( الاستقطاب ، التعيين ، الاختيار ، المراقبة )
- القيام بمخطط التكوين
- متابعة التكوين .

#### **مديرة الجودة : من أهم المهام التي تقوم بها هي :**

- مكلفة بتثبيت كل الإجراءات للمستندات والوثائق الخاصة بالمؤسسة
- مكلفة بإنشاء الدليل manuel .qualité للمؤسسة .
- التحسيس الجماعي للأفراد العاملين بالمؤسسة على أهمية النوعية في الإنتاج
- التذكير والتنبيه للإدارة العامة في عمل وسير إدارة الجودة الشاملة .
- المحافظة على تلبية مطالب الزبائن والشركاء، وذلك من خلال التسهيلات في التعاملات والعمل على سير العمليات المهمة التي تساعد على خلق جو عمل بالمؤسسة في سير إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الجودة والنوعية في المنتج .

#### **مصلحة الصيانة : تقوم بمايلي :**

- تسيير وصيانة كل المعدات والأجهزة المستعملة في عملية الإنتاج .

- المتابعة والتسيير للوثائق للأجهزة المستخدمة .
- الصيانة والمحافظة المستمرة على قطع غيار الآلات والأجهزة
- **مصلحة التجارة :** تقوم بمايلي :
  - إدارة وتسيير طلبات الزبائن .
  - استقبال الشكاوي واقتراحات الزبائن والشركاء المتعاملين معهم .
  - ترقية المنتج .
  - حماية المنتج من خلال الحرص على توزيعه وفق ما يطلبه السوق
  - **إدارة الوحدة :** تقوم بجملة من المهام
    - إعداد ووضع السياسة الإستراتيجية للمؤسسة
    - توفير الموارد الأساسية والمهمة لسير عما الوحدة
    - تشرف على مختلف النشاطات والأعمال التي تساعد على تطور وتنمية عمل الوحدة
    - تشرف على عمل وسير فعالية إدارة الجودة الشاملة داخل الوحدة .
  - **مصلحة التسويق :**
    - تسيير عمل وحركية السوق
    - متابعة ودراسة المنتجات من خلال المومنين والمزودين ، أي متابعة دخول المادة الأولية والكمية اللازمة والنوعية التي يجب أن تكون وخروج الإنتاج والكمية التي سوقت .
    - **مصلحة الحسابات والمالية :** ودورها يتمثل في :
      - المالية لنشاطات الوحدات وكمية الإنتاج الذي وصلت إليه
      - المحاسبة اليومية
      - إعداد الكشوف والحسابات الكاملة للمؤسسة .
    - **مصلحة المنتج :** وتتمثل مهامها في :
      - زيادة وتحسين عمليات الإنتاج .
      - تسيير المنتج بالكمية والنوعية
      - إعداد كشف حسابات الإنتاج والاستهلاك للمادة الأولية المستعملة في التصنيع
    - **مصلحة التسويق :** وتختص بمايلي
      - البحث عن أسواق جديدة لتصريف المنتج
      - إرضاء الزبائن من خلال تطوير وتنمية قدراتها التسويقية في عرض منتوجها وفق المعايير المتبعة.
      - **دائرة تسيير المخزون :** دورها بتجسد في
        - إدارة وتسيير المخزون ( المادة الأولية ، المنتج النهائي ، قطع غيار ومعدات المؤسسة).
        - تلبية مطالب السوق .

### مصلحة المراقبة : ومهامها تتمثل فيمايلي :

- مراقبة ومعاينة المادة الأولية
- الرقابة الصارمة وقت الانتاج ونهايته
- تسيير ومراقبة عمل الآلات والأجهزة وقياس مردودها في العمل
- دراسة ومراقبة النوعية وبرمجة التقنيات وأساليب وطرق العمل ، ودراسة المواد والسلع التي ترد إلى المؤسسة

ومن أهم الموزعين الذين تتعامل معهم المؤسسة هم :

- تجار الجملة

- المقاولين

- الفلاحين والمزارعين

أهداف المؤسسة \* :

يمكن تلخيص أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها فيمايلي :

- وضع إستراتيجية محكمة في تسيير مختلف العمليات والنشطة التي تمارسها المؤسسة
- وضع إجراءات وسياسات جديدة بالمؤسسة من أجل تحقيق إدارة الجودة الشاملة
- تحاول المؤسسة في ظل سياستها المتبعة أن تفتح وحدات أخرى خاصة بالانتاج في اطار توسيع استثماراتها
- .
- السعي الدائم والحرص على المستمر إلى تحسين نوعية المنتج ومطابقته للمعايير العالمية في الجودة والنوعية
- الحصول على معايير عالمية أخرى لدى منظمة الإيزو .
- التكثيف من جهودها لفتح أسواق جديدة لتصريف منتوجها ، خصوصا في ظل المنافسة التي تشهدها من قبل المؤسسات الأخرى .
- تحسين وتوفير النتوج وفق متطلبات الزبائن والشركاء.
- جلب أفضل المعدات والآلات الحديثة ، في سرعة الانتاج وجودته .
- السعي إلى الحصول على المادة الأولية من النوعية الجيدة .
- توفير الاحتياجات من الموارد البشرية ، المدربة والمؤهلة ذات الكفاءة والفعالية ، في الأداء والسعي إلى إدارة التميز في المنتج .

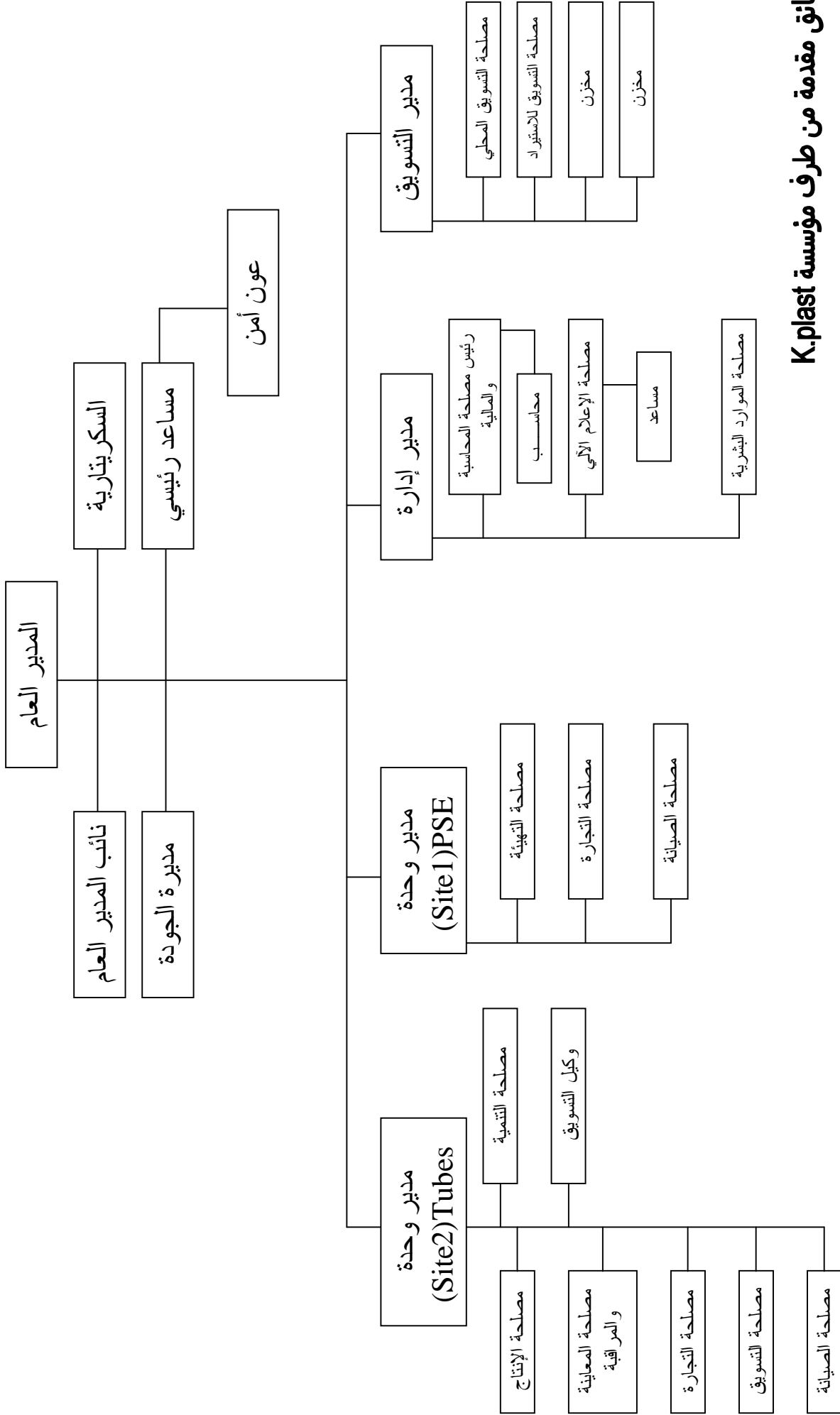
### 2.1.6. المجال الزمني للدراسة :

\* - وثائق مقدمة من طرف مؤسسة ، k. plast.

ويقصد به الفترة التي استغرقتها الدراسة ، فقد كانت الانطلاقة منذ بداية السنة الدراسية في شهر أكتوبر والتي شملت مرحلة البحث البيوغرافي والتي امتدت فترة طويلة ، ثم بعدما في أواخر شهر نوفمبر تم التوجه إلى المؤسسة التي أقيمت بها الدراسة الميدانية ، وهذا من أجل الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة بها ، حيث تم تزويدنا بكل المعلومات التي طلبناها من مدير المؤسسة ، من تاريخ نشأة المؤسسة ونوع نشاطها والهيكل التنظيمي والتعرف بمختلف مصالحها ، وعدد العمال الذين يعملون بها في كلا الوجدتين ، وهذا لتكوين فكرة عامة عن الموضوع ،

ثم بعدها القيام بدراسة استطلاعية سمح لنا بالدخول إلى المصنع ومشاهدة طريقة العمل بها ثم كانت الانطلاقة في توزيع الاستثمارات وإجراء مقابلات مع بعض المسؤولين في منتصف شهر مارس وكان التنقل بعدها إلى المؤسسة بصفة مستمرة ، حيث دامت فترة توزيع الاستثمارات وتجمعها قرابة شهر ونصف وتلتها بعد ذلك فترة التفريغ لهذه الاستثمارات والتعليق عليها

## الشكل رقم ( ): يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة



وثائق مقدمة من طرف مؤسسة K.plast

## 2.6. التعريف بخصائص العينة:

الجدول رقم (07): يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس

| الفئة المهنية<br>الجنس | الإطارات<br>المتوسطة | عمال التحكم  | عمال التنفيذ | المجموع     |
|------------------------|----------------------|--------------|--------------|-------------|
| ذكور                   | 03<br>%50            | 22<br>%81,48 | 100<br>%100  | 125<br>%94  |
| إناث                   | 03<br>%50            | 05<br>%18,51 | /            | 08<br>%06   |
| المجموع                | 06<br>%100           | 27<br>%100   | 100<br>%100  | 133<br>%100 |

### التحليل:

من خلال قراءتنا للجدول يتبين لنا، بأن نسبة الذكور عند فئة عمال التنفيذ تقدر بـ 100% وهي النسبة الغالبة مقابل نسبة 81,48% عند فئة عمال التحكم تليها نسبة 50% عند فئة الإطارات. بينما نجد الفئة الثانية وهي فئة الإناث بنسبة 50% عند فئة الإطارات تليها نسبة 18,51% عند فئة عمال التحكم.

من خلال هذه المعطيات نستنتج أن غالبية مجتمع العينة هم ذكور وهذا راجع إلى طبيعة العمل والنشاط الذي تنشط فيه المؤسسة في الاعتماد على القوة البدنية والجسدية، واستعمال الآلات والمعدات الثقيلة في العمل، فيقل إقبال العنصر النسوي على هذا النوع من النشاط، وهو النشاط الإنتاجي الصناعي وكذلك لبعدها عن المؤسسة عن المدينة، إذ تتواجد بالمنطقة الصناعية للولاية، أين يقل فيها النقل، وكذلك راجع إلى كون المؤسسة تعتمد على نظام العمل بالتناوب حسب فترات ثلاث، فمن غير اللائق عمل المرأة ليلاً، أما النسبة الموجودة بها في تعمل الإدارة من أعمال مكتبية والسكرتارية.

الجدول رقم (08): يمثل توزيع المبحوثين حسب السن

| الفئة المهنية<br>السن | الإطارات<br>المتوسطة | عمال التحكم  | عمال التنفيذ | المجموع       |
|-----------------------|----------------------|--------------|--------------|---------------|
| (أقل من 25 سنة)       | 01<br>%16,66         | 03<br>%11,11 | 05<br>%05    | 09<br>%06,76  |
| (25-36) سنة           | 50<br>%83,33         | 20<br>%74,07 | 76<br>%76    | 101<br>%75,93 |
| (37 فما فوق)          | /                    | 04<br>%14,81 | 19<br>%19    | 23<br>%17,29  |
| المجموع               | 06<br>%100           | 27<br>%100   | 100<br>%100  | 133<br>%100   |

التحليل:

يتبين من الجدول بأن أغلبية المبحوثين سنهم يتراوح من ( 25-36) سنة بنسبة 83,33% عند فئة الإطارات، مقابل نسبة 76% عند فئة عمال التنفيذ، تليها نسبة 74,07% عند فئة عمال التحكم. بينما نجد في الفئة الثانية سنهم يتراوح (أكثر من 37 سنة) بنسبة 19% فئة عمال التنفيذ، تليها نسبة 14,81% عند فئة عمال التحكم. في حين الفئة الثالثة التي سنها (أقل من 25 سنة) بنسبة 16,66% عند فئة الإطارات، تليها نسبة 11,11% عند فئة عمال التحكم، تليها بنسبة 5% عند فئة عمال التنفيذ. ومن هذه المعطيات نستنتج أن المؤسسة تتميز بطابع الشباب والذين سنهم من (25-36) سنة وهذا ناتج عن سنوات فتح المؤسسة بحوالي 11 سنة من النشاط، وبالتالي توظيف نسبة شباب أكثر مما يوفر متوسط أعمار لا بأس به، والاستفادة من طاقاتهم الذهنية والجسدية، وحما سهم للعمل والعطاء وخصوصا وأن عملها يقتضي فئة شابة يافعة.



الجدول رقم (09): يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

| الفئة المهنية<br>الحالة العائلية | الإطارات<br>المتوسطة | عمال التحكم  | عمال التنفيذ | المجموع      |
|----------------------------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|
| أعزب (ة)                         | 04<br>%66,66         | 14<br>%51,85 | 41<br>%41    | 59<br>%44,36 |
| متزوج (ة)                        | 02<br>%33,33         | 12<br>%44,44 | 58<br>%58    | 72<br>%54,13 |
| مطلق (ة)                         | /                    | 01<br>%3,70  | 01<br>%01    | 02<br>%01,50 |
| أرمل (ة)                         | /                    | /            | /            | /            |
| المجموع                          | 06<br>%100           | 27<br>%100   | 100<br>%100  | 133<br>%100  |

التحليل:

يبين هذا الجدول توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية نجد بأن نسبة 66,66 % عند الإطارات عزاب، تليها نسبة 51,85 % من عمال التحكم، مقابل 41 % من عمال التنفيذ. أما الفئة الثانية فنجد 58% من عمال التنفيذ متزوجين، مقابل نسبة 44,4 % من عمال التحكم، وبنسبة 33,3 % من الإطارات متزوجين، أما فئة المطلقين فهي نسبة ضئيلة جدا بنسبة 3,33 % من عمال التحكم مقابل 1% من فئة عمال التنفيذ. أما فئة الأرامل فهي منعدمة.

نستنتج من خلال عرض هذه النسب أن المؤسسة لديها مزيج بين فئتي العزاب والمتزوجين، مما يدل أن كل من الفئتين تبحث عن الاستقرار والارتياح النفسي في العمل وكذلك يدل على استقرار الحالة الاجتماعية لأفراد العينة

الجدول رقم (10): يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

| المجموع      | عمال التنفيذ | عمال التحكم  | الإطارات<br>المتوسطة | الفئة المهنية<br>المستوى<br>التعليمي |
|--------------|--------------|--------------|----------------------|--------------------------------------|
| 04<br>%03    | 04<br>%04    | /            | /                    | ابتدائي                              |
| 57<br>%42,85 | 52<br>%52    | 05<br>%18,51 | /                    | متوسط                                |
| 51<br>%38,34 | 39<br>%39    | 12<br>%44,44 | /                    | ثانوي                                |
| 21<br>%15,78 | 05<br>%05    | 10<br>%37    | 06<br>%100           | جامعي                                |
| 133<br>%100  | 100<br>%100  | 27<br>%100   | 06<br>%100           | المجموع                              |

التحليل:

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي نجد أن أكبر نسبة تعود إلى المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 100% عند فئة الإطارات، مقابل نسبة 37% عند عينة عمال التحكم، تليها نسبة 5% عند فئة عمال التنفيذ.

بينما نجد الفئة الثانية ذو مستوى تعليمي متوسط بنسبة 52% عند فئة عمال التنفيذ، تليها نسبة 18,51% عند فئة عمال التحكم.

أما الفئة الثالثة فنجد أن مستواها التعليمي ثانوي بنسبة 44,44% عند فئة عمال التحكم، مقابل نسبة 39% عند فئة عمال التنفيذ.

بينما نجد الفئة الأخيرة التي لها مستوى تعليمي ابتدائي بنسبة 4% عند فئة عمال التنفيذ.

نلاحظ من خلال المعطيات الموضحة أن المؤسسة فيها تنوع واختلاف في المستويات التعليمية، وهي لا تراعي بدرجة كبيرة المستوى التعليمي، وهذا راجع في طبيعة العمل والنشاط الذي تنشط فيه، الذي يلزم أن يكون العمال على درجة من القدرة الجسدية والبدنية، إذ نجد أحد المسؤولين يصرح بأنه يجد القدرة والكفاءة للذين لديهم مستوى تعليمي متوسط أو ثانوي لأن المؤسسة تحتاج إلى عمال تلقوا تكوين تطبيقي في كيفية عمل الآلات والمعدات وإصلاحها.

الجدول رقم (11): يمثل توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية

| النسبة % | العدد | الفئة المهنية     |
|----------|-------|-------------------|
| 4,51%    | 06    | الإطارات المتوسطة |
| 20,30%   | 27    | عمال التحكم       |
| 75,18%   | 100   | عمال التنفيذ      |
| 100%     | 133   | المجموع           |

**التحليل:**

يوضح الجدول الإحصائي توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية نجد أن أغلبية المبحوثين هم من فئة عمال التنفيذ بنسبة 75,18%، تليها فئة عمال التحكم بنسبة 20,30 %، وتأتي في الأخير فئة الإطارات بنسبة 4,51%

نستنتج مما سبق أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على عمال التنفيذ لأنهم هم الذين يقومون بالإنتاج، ويعتبرون المحرك الأساسي في المؤسسة وبدون هذه الفئة تتوقف العملية الإنتاجية بها والاستمرار في العمل وهي التي تعمل على زيادة كمية الإنتاج.

أما فئة عمال التحكم فهي كذلك يؤدون أنشطة العمل الأساسية خصوصا وأنهم يملكون الكفاءة والقدرة على صيانة المعدات والآلات التي تستخدم في الإنتاج.

أما الإطارات تقوم بالأعمال الإدارية داخل المؤسسة والتي لا تتطلب الكثير من العمال بها

الجدول رقم (12): يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل

| المجموع      | عمال التنفيذ | عمال التحكم  | الإطارات المتوسطة | الفئة المهنية<br>الأقدمية في العمل |
|--------------|--------------|--------------|-------------------|------------------------------------|
| 22<br>%16,54 | 17<br>%17    | 04<br>%14,81 | 01<br>%16,66      | (أقل من سنتين)                     |
| 74<br>%55,63 | 54<br>%54    | 16<br>%59,25 | 04<br>%66,66      | (06-02) سنوات                      |
| 37<br>%27,81 | 29<br>%29    | 07<br>%25,92 | 01<br>%16,66      | (07 سنوات فما فوق)                 |
| 133<br>%100  | 100<br>%100  | 27<br>%100   | 06<br>%100        | المجموع                            |

التحليل:

يبين الجدول توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أقدميتهم في المؤسسة تتراوح بين (06-02) سنوات 66,66 % من فئة الإطارات، مقابل نسبة 59,25 % عند فئة عمال التحكم، تليها نسبة 54 % لدى فئة عمال التحكم، مما يدل على اندماجهم في العمل أكثر واكتسابهم الكفاءة الخبرة في العمل، وهذا يكون له تأثير واضح على سير تحسين الأداء بالمؤسسة، وتحكم في جوانب العمل بالمؤسسة.

في حين نجد الفئة الثانية التي لها الأقدمية، ( 07 سنوات فما فوق) بنسبة 29% عند فئة عمال التنفيذ، مقابل نسبة 25,9% عند فئة عمال التحكم، ثم تليها بعدها نسبة 16,7% عند فئة الإطارات. أما الفئة الأخيرة والتي تتراوح أقدميتهم (أقل من سنتين) فنجدها عند عمال التنفيذ بنسبة 17%، وتليها نسبة 14,81% عند فئة عمال التحكم، مقابل نسبة 16,66% من فئة الإطارات.

مما يدل على أن المؤسسة التوظيف واستقطاب أفراد جدد بها قليل في الآونة الأخيرة، واكتفائها بعمالها القدامى.

الجدول رقم (13): يمثل توزيع المبحوثين حسب الأجر

| الفئة المهنية<br>الأجر | الإطارات<br>المتوسطة | عمال التحكم  | عمال التنفيذ | المجموع      |
|------------------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|
| (أقل من<br>20000 دج)   | /                    | 03<br>%11,11 | 60<br>%60    | 63<br>%47,36 |
| (20000-<br>30000 دج)   | 03<br>50%            | 23<br>85,18% | 40<br>%40    | 66<br>%49,62 |
| (30001 دج فما<br>فوق)  | 03<br>%50            | 01<br>%07    | /            | 04<br>03%    |
| المجموع                | 06<br>%100           | 27<br>%100   | 100<br>%100  | 133<br>%100  |

التحليل:

يوضح الجدول توزيع المبحوثين حسب الأجر، حيث نجد أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن أجورهم ما بين (20000-30000 دج) بنسبة 85,18% عند فئة عمال التحكم تليها نسبة 50% عند فئة الإطارات، مقابل نسبة 40% عند فئة عمال التنفيذ.

في حين نجد الفئة الثانية يتراوح أجرها (أقل من 20000 دج) بنسبة 60% عند فئة عمال التنفيذ، مقابل نسبة 11,11% عند فئة عمال التحكم، حيث يتضح من أجورهم منخفضة ولا تلبى احتياجاتهم المعيشية خصوصا في ظل ارتفاع الأسعار للمواد الاستهلاكية وكثرة متطلبات الحياة التي تتطلب أموالا لتلبيتها.

في حين نجد الفئة الأخيرة يتراوح أجرها أكثر من (30001 دج) بنسبة 50% عند فئة الإطارات، تليها 3,70% عند فئة عمال التحكم، يتضح أن دخلها مرتفع نوعا ما على الفئات الأخرى، ويعود ذلك إلى المنصب المالي الذي تحتله داخل المؤسسة، والمستوى والمؤهل الذي تملكه.

من خلال المعطيات الموضحة نستنتج أن الأجور التي تقدمها لعمالها أجور ضئيلة وقليلة لا تلبى احتياجاتهم، وتجعلهم في حالة من التوتر وعدم الاستقرار والانضباط، واللجوء إلى البحث عن فرص أخرى للعمل في مؤسسات ثانية توفر أجرا يناسب واحتياجاتهم، مما يؤثر سلبا على السير الجيد في تحسين أدائهم.

### 3.6. تحليل الفرضية الأولى واستنتاجها

نحاول في هذه الفرضية تقديم أو القيام بتحليل سوسولوجي لتبيان صحة أو نفي هذه الفرضية التي سوف يتم تحليلها من خلال الجداول الارتباطية، في معرفة وجود نظام تقييم الأفراد بالمؤسسة تحت الدراسة وأثره على تحسين أدائهم في العمل.

الجدول رقم (14): يبين وجود طريقة لتقييم أداء العاملين

| الفئة المهنية<br>الإجابة | الإطارات<br>المتوسطة | عمال التحكم  | عمال التنفيذ | المجموع      |
|--------------------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|
| نعم                      | 06<br>%100           | 12<br>%44,44 | 23<br>%23    | 41<br>%30,82 |
| لا                       | /                    | 15<br>%55,55 | 77<br>%77    | 92<br>%69,17 |
| المجموع                  | 06<br>%100           | 27<br>%100   | 100<br>%100  | 133<br>%100  |

#### التحليل:

يتضح لنا من خلال الجدول أن فئة الإطارات صرحوا بأنهم يعلمون بوجود طريقة لتقييم الأداء بنسبة 100%، مقابل نسبة 44,44% عند فئة عمال التحكم، تليها نسبة 23% من فئة عمال التنفيذ. أما الفئة الثانية التي صرحت بأنه لا توجد طريقة لتقييم الأداء بالمؤسسة وهذا بنسبة 77% عند فئة عمال التنفيذ، مقابل 55,55% لدى فئة عمال التحكم.

من خلال هذه المعطيات الإحصائية يتبين لنا أن فئة الإطارات هي الفئة التي تعلم بوجود طريقة لتقييم الأداء، وهذا لقربهم من الإدارة التي تختص بعملية التقييم، كما أنهم على اتصال دائم بكافة العمليات والقرارات التي تتخذها الإدارة، كما أن مستواهم التعليمي يسمح لهم بفهم وإدراك بأن كل مؤسسة يجب أن يكون لها طريقة في تقييم أفرادها الذين يعملون بها، وهذا ما صرح به لنا أحد الإطارات " لأنني أنا المسؤول عن هذه العملية وأدون ملاحظاتي للأفراد الذين أتولاهم"، حتى وإن لم تكشف المؤسسة عن طريقة تقييمها.

في حين الفئة الثانية التي صرحت بأنهم لا يعلمون بوجود طريقة لتقييم أدائهم، هذا راجع إلى الإهمال من قبل الإدارة واللامبالاة في عدم وضع طريقة تقييم عليها أفرادها، وهذا ما صرح به أحد عمال التحكم " هذه أمور خاصة بالمسؤولين ولا علاقة لنا بها"، وهذا يدل على عدم الاهتمام إن عرفوا أو لم يعرفوا كيف يقيمون، وكذلك إلى وجود بسبب رئيسي هو غياب الدور الأساسي للتقييم.

ومنه نستنتج بأن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ليس لها طريقة تقييم تعتمد عليها في تقييم أفرادها، وهذا إن كانت هناك أو وجود طريقة للتقييم لكنها مدونة فقط على الوثائق وغير مترجمة على أرض الواقع، وإلى غياب ونقص ثقافة التقييم بالمؤ

الجدول رقم (15): يمثل الأساس الذي يقيم عليه الأفراد بالمؤسسة

| المجموع | عمال التنفيذ   |         |                | عمال التحكم    |         |                | الإطارات المتوسطة |      |                | الفئة المهنية               |
|---------|----------------|---------|----------------|----------------|---------|----------------|-------------------|------|----------------|-----------------------------|
|         | أقل من 07 سنين | 07-6    | أقل من 07 سنين | أقل من 07 سنين | 07-6    | أقل من 07 سنين | أقل من 07 سنين    | 07-6 | أقل من 07 سنين | الأقدمية في العمل الإيجابية |
| 28      | 05             | 06      | 04             | 01             | 08      | 02             | /                 | 02   | /              | على أساس الإنجاز            |
| %21,05  | 17,24 %        | 11,11 % | 23,52 %        | 14,28 %        | %50     | %50            |                   | %50  |                |                             |
| 01      | /              | /       | /              | /              | 01      | /              | /                 | /    | /              | على أساس السلوك             |
| %0,75   |                |         |                |                | 06,25 % |                |                   |      |                |                             |
| 85      | 23             | 36      | 11             | 04             | 05      | 02             | 01                | 02   | 01             | الإنجاز والسلوك معاً        |
| %63,90  | 79,31 %        | 66,66 % | 64,70 %        | 57,14 %        | 31,25 % | %50            | %100              | %50  | %100           |                             |
| 19      | 01             | 12      | 02             | 02             | 02      | /              | /                 | /    | /              | مقارنة النتائج بالآخرين     |
| %14,28  | 3,44 %         | 22,22 % | 11,76 %        | 28,57 %        | 12,50 % |                |                   |      |                |                             |
| /       | /              | /       | /              | /              | /       | /              | /                 | /    | /              | متطلبات ظروف العمل          |
| 133     | 29             | 54      | 17             | 07             | 16      | 04             | 01                | 04   | 01             | المجموع                     |
| %100    | %100           | %100    | %100           | %100           | %100    | 100%           | %100              | %100 | %100           |                             |

التحليل:



من خلال الجدول يتضح لنا بأن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن الأساس الذي يقيم عليه الأفراد هو على أساس الإنجاز والسلوك معا بنسبة 100% عند فئة الإطارات التي أقدميتها في العمل (أقل من سنتين) و(07 سنوات فما فوق)، مقابل نسبة 79,31% عند فئة عمال التنفيذ من نفس الأقدمية، تليها نسبة 66,66% عند فئة عمال التنفيذ التي لها أقدميتها من (06.02) سنوات، تليها نسبة 64.7% التي أقدميتها (أقل من سنتين) في العمل مقابل نسبة 57,14 لدى فئة عمال التحكم التي أقدميتها (07 سنوات فما فوق).

أما الفئة الثانية التي صرحت بأن الأساس الذي يقيم عليه الأفراد هو على أساس الإنجاز بنسبة 50% لفئة الإطارات وعمال التحكم التي أقدميتهم (06-02) سنوات، تليها نفس النسبة لعمال التحكم التي أقدميتهم (أقل من سنتين)، تليها نسبة 23,52% عند فئة عمال التنفيذ من نفس الأقدمية، مقابل 17,24% التي أقدميتهم (07 سنوات فما فوق).

في حين صرحت الفئة الثالثة، بأن الأساس الذي يقيم عليه الأفراد هو على أساس مقارنة النتائج بالآخرين بنسبة 28,57% عند فئة عمال التحكم التي أقدميتها (07 سنوات فما فوق)، مقابل نسبة 22,22% عند فئة عمال التنفيذ التي أقدميتها (2-6) سنوات.

أما الفئة الأخيرة التي صرحت بأن الأساس الذي يقيم عليه الأفراد هو على أساس السلوك في العمل بنسبة 6,25% عند فئة عمال التحكم التي أقدميتها (2-6) سنوات.

من خلال المعطيات الإحصائية الموضحة يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن الأساس الذي يقيم عليه الأفراد بالمؤسسة هو على أساس الإنجاز والسلوك معا، وهذا إلى أنه يمكن قياسه ويسهل تقييمهم من خلال قياس أدائهم وطريقة عملهم، والتي تتضح في كمية الإنتاج الذي حققه الفرد وكذلك إلى تقانيه في العمل وإتقانه، ويندمج مع الإنجاز السلوك في العمل، وعند الاقتراب والاستفسار عن ما المقصود بالسلوك، أشاروا إلى المواظبة والانضباط والالتزام بقواعد العمل والعلاقات والتعاون والمحافظة على النظام وممتلكات المؤسسة وهذا ما صرح به لنا أحد الإطارات:

" لأن نتاج الانجاز من دون سلوك سوي يؤثر سلبا على المؤسسة "

أما الفئة الثانية التي صرحت بأن الأساس الذي يقيم عليه الأفراد هو على أساس الإنجاز، من خلال أن المؤسسة يهتمها ما ينتجه العامل والكمية التي وصل إليها بالتنوع والجودة المطلوبة، وكذلك إلى بذل مجهود أكبر في العمل وزيادته، وهذا ما صرح به أحد عمال الإطارات قائلا: "هدف المؤسسة هو توظيف عمال أكثر مردودية لها فقط".

وهناك من صرحت بأن الأساس الذي يقيم عليه الفرد هو مقارنة النتائج بالآخرين، وهذا يعود إلى الفرق الذي هو بين العمال من خلال القدرة والكفاءة والمهارة في العمل، حتى يكون هناك تقييم مقارنة بالإنجازات المحققة لكل فرد عامل وهذا على حد قول أحد العمال " حتى يكون هناك تفريق بين الفرد ضعيف المستوى والفرد ذو مستوى العالي".

أما الفئة التي صرحت بأن الأساس في التقييم هو على أساس السلوك، لأن السلوك الحسن والانضباط وعدم خلق المشاكل والالتزام بمواعيد العمل يؤدي حتما إلى العمل الجيد.

ومنه نستنتج بأن المؤسسة ليس لها أساس أو قاعدة رئيسية تقييم عليه الأفراد، وذلك من خلال تعدد الإجابات، ويعود ذلك إلى عدم تقيد الإدارة في طريقة تقييمها على وضع أسس واضحة، ووجود تقييمات وعناصر أخرى يقيم عليها الأفراد، وهذا يؤثر سلبا على السير الحسن للعمل، وبالتالي يؤثر على أداء الأفراد، وذلك لوجود الغموض في أي العناصر التي يقيم عليها.

الجدول رقم (16): يمثل الاعتماد الرسمية في تقييم أداء جميع العاملين

| الفئة المهنية<br>الإجابة | الإطارات<br>المتوسطة | عمال التحكم  | عمال التنفيذ | المجموع       |
|--------------------------|----------------------|--------------|--------------|---------------|
| نعم                      | 02<br>%33,33         | 03<br>%11,11 | 28<br>%28    | 33<br>%24,81  |
| لا                       | 04<br>%66,66         | 24<br>%88,88 | 72<br>%72    | 100<br>%75,18 |
| المجموع                  | 06<br>%100           | 27<br>%100   | 100<br>%100  | 133<br>%100   |

#### التحليل:

من الجدول الموضح لوجود تقييم رسمي لجميع العمال بالمؤسسة يتبين لنا أن أغلبية الباحثين قد صرحوا بأن التقييم لا يتسم بالرسمية بنسبة 88,88% عند فئة عمال التحكم، مقابل نسبة 72% عند فئة عمال التنفيذ، تليها نسبة 66,66% لدى فئة الإطارات.

أما الفئة الثانية والتي صرحت بأن هناك الرسمية في تقييم جميع العمال بنسبة 33,33% عند فئة الإطارات، تليها نسبة 28% عند فئة عمال التنفيذ، مقابل نسبة 11,11% عند فئة عمال التحكم.

يتضح لنا من خلال هذه المعطيات بأن الفئة التي أجابت بأنه لا توجد الرسمية والجدية في تقييم جميع العمال بالمؤسسة، وهذا راجع إلى حساسية هذه العملية وأن هناك أطراف و جهات أخرى تتدخل ولا يمكن أن يتم تقييم جميع الأفراد ودخول اعتبارات أخرى كالمحابة والزمالة والصدقة التي تنشأ بين أفراد التنظيم، عن طريق العلاقات غير الرسمية وكذلك لصعوبة هذه العملية في خلق عدم الموضوعية في طريقة التقييم خصوصا وإن كان الهدف من هذه العملية هو كشف الأفراد الذين ليس لديهم كفاءة وقدرة في عملهم، مما يخلق جو من الصراع داخل المؤسسة وبالتالي تؤثر سلبا على تحسين فعالية الأداء كلية بالمؤسسة، وهذا ما صرح به أحد عمال التحكم " التقييم بمؤسستنا يكون ويمس إلا الضعفاء منا "

في حين الفئة الثانية التي صرحت بأن الإدارة تعتمد الرسمية في تقييم جميع العاملين، مدعمة من فئة الإطارات، وهذا لكونها قريبة من مراكز اتخاذ القرار ووجود طريقة اتصال في أن هناك تقييم حقيقي للأفراد، وكذلك نتيجة لقربهم من الإدارة واطلاعهم على مجريات التقييم، وهذا ما صرح به أحد عمال الإطارات " بصفتي مسؤول المراقبة والجودة لذا فأنا طرف من أطراف هذه العملية ".  
ومنه نستنتج أن الإدارة تجد صعوبة في اعتمادها وتطبيقها قواعد رسمية في تقييم العمال وهذا لأنها تكون مجبرة على تطبيق ما تمليه عليها جهات أخرى، دون أن تطعن فيها

الجدول رقم (17): يوضح إعلام المؤسسة عند قيامها بعملية التقييم

| المجموع | عمال التنفيذ  |               |               | عمال التحكم   |               |               | الإطارات المتوسطة |               | الفئة المهنية |
|---------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|---------------|---------------|
|         | أقل من 25 سنة | أقل من 35 سنة | أقل من 37 سنة | أقل من 25 سنة | أقل من 35 سنة | أقل من 37 سنة | أقل من 25 سنة     | أقل من 35 سنة | السن الإجابة  |
| 08      | 01            | 03            | /             | 02            | /             | /             | 02                | /             | نعم           |
| %06,01  | 05,25 %       | 03,94 %       |               | %10           |               |               | %40               |               |               |
| 125     | 18            | 73            | 05            | 04            | 18            | 03            | 03                | 01            | لا            |
| %93,98  | 94,73 %       | 96,05 %       | %100          | %100          | %90           | %100          | %60               | %100          |               |
| 133     | 19            | 76            | 05            | 04            | 20            | 03            | 05                | 01            | المجموع       |
| %100    | %100          | %100          | %100          | %100          | %100          | %100          | 100%              | %100          |               |

التحليل:

من القراءة الإحصائية للجدول الذي يبين لنا إعلام المؤسسة كما لها عند قيامها بعملية التقييم، نجد أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنها لا تقوم بعملية إبلاغهم بهذه العملية بنسبة 100 % عند فئة الإطارات، وفئة عمال التحكم، وفئة عمال التنفيذ التي سنها (أقل من 25 سنة) وبنفس النسبة لفئة عمال التحكم التي سنها (37 سنة فما فوق) تليها نسبة 96,05 % عند فئة عمال التنفيذ التي سنها (25-36) سنة، مقابل

نسبة 94,73% التي سنها (37 سنة فمافوق). تليها نسبة 90% عند عمال التحكم الذين سنهم (25-36) سنة.

أما الفئة الثانية التي صرحت بأن المؤسسة تعلمها بعملية التقييم بنسبة 40% عند فئة الإطارات التي سنها (25-36 سنة)، مقابل نسبة 10% عند فئة عمال التحكم، تليها 5,25% عند فئة عمال التنفيذ التي سنها من (37 سنة فما فوق).

من هذه المعطيات التي تبين قيام المؤسسة بالإعلام للعمال عن عملية التقييم، نجد أن معظم المبحوثين صرحوا بأنها لا تقوم بإبلاغهم لعملية التقييم، وهذا راجع أن هذه العملية من خصوصيات الإدارة وتقوم بها في السرية، دون إعلام العمال بذلك، وهذا ما قاله لنا رئيس مصلحة الموارد البشرية، بأن هذه العملية يتحكم فيها جهات أخرى، هي التي تقدم النقاط عن كل عامل بالمؤسسة، ولا يتم إبلاغهم بها، وهذا ما صرح به أحد الإطارات " هذه أحد الأمور السرية لدى إدارة الموارد البشرية "، حيث تكون معرفة العامل بأن تقييمه كان جيد أو متوسط وذلك من خلال كشوف الرواتب والحسابات لكل عامل في الأجر الذي يتقاضاه.

في حين الفئة التي تعلمها بعملية التقييم وهذا لقربهم من الإدارة والمسؤولين القائمين على عملية التقييم وهذا ما صرح به أحد عمال التحكم " من أجل التنبيه، وغالبا ما تكون تكون هناك ملاحظات عن الغياب وعن الأخطاء المرتكبة في اليوم "

ومنه نستنتج أن تغيب الإدارة لهذه العملية تجعل من الفرد لا يمكن له أن يعرف نقاط القوة في عمله ونقاط النقص والضعف حتى يتداركها، كذلك بتبرير الإدارة إلى كثرة العمال وبالتالي صعوبة الإعلان عن كل نتائج عملية التقييم، لذا تفضلها أن تكون سرية، وهذا من أسباب ضعف عملية الاتصال وعدم فاعليته بين الإدارة والعمال، والتي تحسن الأداء بالنسبة للعاملين وأداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، وتفعيل قنوات الاتصال وتطويرها وهذا ما شهدنا غيابه في مؤسسة ك. بلاست والذي يعد من دوافع الضعف في الأداء.

الجدول رقم (18): يبين الفترات التي يفضل أن يقيم فيها الفرد

| الفئة المهنية<br>الإجابة | الإطارات<br>المتوسطة | عمال التحكم  | عمال التنفيذ | المجموع      |
|--------------------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|
| نهاية العمل              | 05<br>%83,33         | 09<br>%33,33 | 33<br>%33    | 47<br>%35,33 |
| شهري                     | 01<br>%16,66         | 05<br>%18,51 | 16<br>%16    | 22<br>%16,54 |
| فصلي                     | /                    | 13<br>%48,14 | 51<br>%51    | 64<br>%48,12 |
| المجموع                  | 06<br>%100           | 27<br>%100   | 100<br>%100  | 133<br>%100  |

التحليل:

يوضح لنا الجدول الإحصائي الفترات التي يفضل أن يقيم فيها الأفراد، حيث نجد أن أغلبية الباحثين فضلوا أن يكون التقييم بعد نهاية كل عمل منجز بنسبة 83,33% عند فئة الإطارات، مقابل نسبة 33,3% عند فئتي عمال التحكم وعمال التنفيذ.

أما الفئة الثانية التي فضلت أن يجري التقييم لعملها يكون فصلي بنسبة 51% عند فئة عمال التنفيذ، مقابل نسبة 48,14% عند فئة عمال التحكم.

في حين صرحت الفئة الثالثة بأنها تفضل أن يكون التقييم شهري بنسبة 18,51% عند فئة عمال التحكم، تليها نسبة 16% عند فئتي الإطارات وعمال التنفيذ.

من خلال هذه المعطيات المبينة يتضح لنا بأن أغلبية الباحثين صرحوا بأن يكون التقييم عند نهاية العمل المنجز والموكل له، خاصة وأن الوسائل متوفرة من قبل المسؤولين وتسهل لهم عملية التقييم، تسمح بذلك كما أكدته إجاباتهم عن الأسباب الكامنة من وراء التقييم الدوري لعملهم وهذا ما صرح به أحد عمال التحكم " لكي لا ينسي المسؤول تدوينها وحتى يكون هناك تميز بين العمال الأكثر كفاءة والعمال المتواكلون " وهذا يوحي بأن العمال يريدون أن يكون لهم دور في هذه المؤسسة ويبرزوا قدراتهم وكفاءتهم، وإعطائهم فرصة للاهتمام بهم وتحسين مستوى أدائهم وإرشادهم وتوجيههم"، كذلك تأكيدهم التقييم يكون مستمر، هذا لأن المسؤولين غير حريصين على متابعة أداء عمالهم، وأنهم لا يسجلون الملاحظات والسلوكيات و التصرفات التي تدل على زيادة أدائهم، وأنهم ينسون أو يتجاهلون ذلك، لأن فيها أمور أخرى قد لا تكون لصالح المسؤول، علما بأن المؤسسة ذات طابع اقتصادي إنتاجي يكثر فيها المنافسة بين العمال والبحث عن مكافآت، كالترقية في العمل، والزيادة في الأجر، والحصول على حرية أكثر داخل المؤسسة.

في حين الفئة الثانية التي صرحت بأن التقييم يجب أن يكون كل ثلاثة أشهر (فصلي) وهذا راجع إلى صعوبة تقييم الأفراد وذلك للعدد الذي يشتغل بهذه المؤسسة، ولا يمكن الحكم أو الجزم بفعالية أداء الأفراد أو ضعفهم إلا من خلال قيام المسؤولين بملاحظة أفرادهم عن قرب لمدة معينة، من سلوكيات وتصرفات والتي تكون هذه الأخيرة هي متغيرة يوميا والتي تؤثر على أداء الفرد، وهذا ما صرح به أحد عمال التنفيذ " حتى يستطيع العامل التكيف في العمل وتسمح للمسؤول بملاحظة كل عامل وأدائه في العمل".

وكذلك حتى يكون المقيم عادلا في تقييمه وتجنب التحيز وعدم الوقوع في الخطأ في حق أفراد آخرين، والذي يتضح أكثر عندما تكون هناك فترة زمنية تساعده على وضع النقاط الصحيحة والتقييم الموضوعي لكل فرد وملاحظة الاختلافات اليومية في أدائه هل هو في تحسن أم بقي على حاله، ووضعه في سجل خاص، يدون فيها أعماله ويقيم عليها.

أما الفئة التي صرحت بأن التقييم يكون شهري وهذا حتى لا يكون هناك ظلم للعامل، وإنما تكون نتائجه في التقييم شهرية حتى يستطيع أن يتدارك الأخطاء التي وقع فيها، وكذلك إلى الانتباه أكثر والحرص على أن يكون دوما أدائه جيد، حتى تحافظ المؤسسة على مستوى إنجاز فعلي في العمل وزيادة المردودية واستمرارية العملية الإنتاجية.

وهذا ما صرح به أحد عمال التحكم: " أفضلها شهرية حتى تنبهي الإدارة بأخطائي وكذلك أبقى على يقضه وانتباه عن مستوى أدائي".

وهذا ما وضحناه في الجانب النظري من خلال الإشارة إلى أن فترة عملية تقييم الأداء للعمال غير محددة ومعينة، وذلك حسب طبيعة العمل ونوعية، وأن إجراء عملية التقييم مرة أو مرتين في السنة لا يعتبر تصرفا مثاليا، لأن العامل مستوى أدائه يتغير من يوم لآخر، لتغير تصرفاته وسلوكه في العمل بشكل مستمر، ولا يمكن أن نكون صادقين، إذا حاولنا تثبيت حالة أداء العامل في صورة واحدة، خلال مدة معينة. ومنه نستنتج بأن وجود فترة ووقت معين لإجراء عملية التقييم، تضمن استمرارية شعور العامل بوجود المتابعة والمراقبة المستمرة لأدائه وتصرفاته وسلوكاته في العمل، لتكون حافزا له لبذل المزيد من الجهد كما تسمح بالكشف الحقيقي عن مستوى التغير الذي يحدث في أدائه.

الجدول رقم (19): يبين المعايير التي يجب أن يقيم عليها الفرد

| الفئة المهنية<br>الإيجابية | الإطارات<br>المتوسطة | عمال التحكم  | عمال التنفيذ | المجموع      |
|----------------------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|
| الإلتقان في العمل          | 02<br>%33,33         | 11<br>%40,74 | 34<br>%34    | 47<br>%35,33 |
| السلوك الشخصي              | /                    | /            | /            | /            |
| الانضباط في العمل          | 01<br>%16,66         | 12<br>%44,44 | 30<br>%30    | 43<br>%32,33 |
| التعاون مع الآخرين         | /                    | /            | 03<br>%03    | 03<br>%02,25 |
| الإلمام بواجبات العمل      | 03<br>%50            | 04<br>%14,81 | 33<br>%33    | 40<br>%30,07 |
| المجموع                    | 06<br>%100           | 27<br>%100   | 100<br>%100  | 133<br>%100  |

التحليل:

من خلال هذا الجدول نجد أن من المبحوثين صرحوا بأن المعيار الذي يجب أن يقيم عليه الفرد هو معيار الإلمام بواجبات العمل بنسبة 50% عند فئة الإطارات، مقابل نسبة 33% عند فئة عمال التنفيذ، تليها نسبة 14,81% عند فئة عمال التحكم.

كما نجد الفئة الثانية التي صرحت بأن المعيار الذي يجب أن يقيم عليه الفرد هو معيار الانضباط في العمل بنسبة 44,44% عند فئة عمال التحكم تليها نسبة 30% عند فئة عمال التنفيذ، مقابل نسبة 16,66% عند فئة الإطارات.

أما الفئة الثالثة والتي صرحت بأن المعيار التي يجب أن يقيم عليه الفرد هو معيار الإلتقان في العمل، بنسبة 40,74% عند فئة عمال التحكم مقابل نسبة 34% عند فئة عمال التنفيذ و 33,33% عند فئة الإطارات.

في حين الفئة الأخيرة التي صرحت بأن التعاون مع الآخرين هو الذي يقيم عليه الفرد بنسبة 3% عند فئة عمال التنفيذ.

من خلال هذه المعطيات الإحصائية المبينة، نلاحظ أن هناك معايير مختلفة ومتنوعة حول المعيار الذي يجب أن يقيم عليه العامل داخل المؤسسة.

فوجد الفئة الأولى التي صرحت بأن المعيار للتقييم هو معيار الإلمام بواجب العمل وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتطلب تنقل العمال بين الوظائف في نفس المستوى المهني والأماكن المختلفة التي يعمل بها وهذا ما صرح به أحد عمال التحكم " إنني أغير عملي وانتقل من آلة إلى أخرى تختلف عن الأخرى تماما ولهذا يجب أن يكون لدي معلومات عن كل آلة وملم بمكوناتها ليسهل على تصليحها" ولهذا فالإلمام بواجبات العمل يسهل من قلة الأخطاء والتوقف عن العمل وبالتالي ضمان وسير العملية الإنتاجية.

أما الفئة الثانية التي صرحت بأن معيار الانضباط في العمل هو المعيار الواجب أن يقيم عليه الأفراد وهذا لكون أن العمل بالمؤسسة متسلسل كل فرد يكمل الآخر، لذا فإن أي فرد لم يلتزم بمكان عمله وينضبط في وقت انصرافه وحضوره قد يسبب مشاكل وصعوبات في تعطل الآلة المصنعة وبالتالي تتوقف عملية الإنتاج، كما أن الانضباط في الحضور وعدم كثرة الغيابات في العمل يجعل الفرد أكثر تحكما ومعرفة ومهارة في عمله.

وهذا ما صرح به أحد عمال التنفيذ " إن الانضباط في العمل هو الذي يوضح عن مدى قدرة الفرد العامل على التحمل والصبر على العمل".

في حين الفئة الثالثة التي صرحت بأن معيار الإلتقان في العمل هو المعيار الذي يجب أن يقيم عليه الفرد، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد في إنتاجها على آلات وتجهيزات معقدة، لذا فيجدر بالأفراد أن يكون لهم الإلتقان والدقة في العمل وبذلك نستطيع قياس درجة كفاءة ومقدرة وذكاء العامل عن غيره، وتبيان نواحي الضعف التي يعانون منها الأفراد ونواحي القوة فيهم وبالتالي تكون هناك نزاهة وعدالة في التقييم، وهذا حسب تصريح أحد عمال الإطارات " حتى نستطيع أن تفرق الإدارة بين العامل الذي يستحق المكافأة والعامل الذي يواجه صعوبات في عمله ".

أما الفئة الأخيرة التي صرحت بأنه يجب معيار التعاون مع الآخرين كون أن العمل بالمؤسسة جماعي لذا يجب أن يكون هناك تعاون وعلاقة مساعدة بين أفراد التنظيم حتى يسير العمل على أحسن وجه. وهذا ون تعبير عامل التنفيذ " التعاون يسهل العمل"

من خلال هذا الطرح نلاحظ تنوع واختلاف المعايير وهذا يعود إلى أن الإدارة ليس لها معيار معين في تقييم أداء الأفراد بها، وعدم تقيدها بمعايير ثابتة تقيم عليها تعكس بصدق أداء العامل بمهامه، ووجود جوانب معينة من أداء العامل كل حسب طبيعة نشاطه والمنصب الذي يشغله، فكانت الإجابات مختلفة حول تحديد معيار التقييم الحقيقي للحكم على مستوى كفاءة العامل.

وهذا يل على عجز مؤسسة K.plast في تحديد ووضع معيار قائم على أسس علمية يقيم عليها عمالها ووجود معايير أخرى في التقييم وبالتالي فالإدارة تصبح غير قادرة على قياس فعالية العمال وكفاءتهم وذلك لغياب معيار حقيقي في تقييمهم.



الجدول رقم (20): يوضح الجهة التي توكل إليها مهمة تقييم الأفراد

| الفئة المهنية<br>الإجابية     | الإطارات<br>المتوسطة | عمال التحكم  | عمال التنفيذ | المجموع       |
|-------------------------------|----------------------|--------------|--------------|---------------|
| المسؤول<br>المباشر            | 05<br>%83,33         | 22<br>%81,48 | 91<br>%91    | 118<br>%88,72 |
| رئيس إدارة<br>الموارد البشرية | /                    | 02<br>%07,40 | 02<br>%2     | 04<br>%03     |
| لجنة متخصصة<br>في التقييم     | 01<br>%16,66         | 03<br>%11,11 | 06<br>%06    | 10<br>%07,51  |
| جهة أخرى                      | /                    | /            | 01<br>%01    | 01<br>%08     |
| المجموع                       | 06<br>%100           | 27<br>%100   | 100<br>%100  | 133<br>%100   |

التحليل:

تبين لنا من خلال هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين قد صرحوا بأن الجهة التي توكل إليها مهمة تقييم عمالها، هو المسؤول المباشر بنسبة 91% عند فئة عمال التنفيذ، مقابل نسبة 83,33% عند فئة الإطارات تليها نسبة 81,48% عند فئة عمال التحكم.

بينما صرحت الفئة الثانية بأن الجهة التي توكل إليها تقييم أدائها هي لجنة مختصة في التقييم بنسبة 16,66% من فئة الإطارات تليها نسبة 11,11% عند فئة عمال التحكم، مقابل 06% عند عمال التنفيذ . أما الفئة الثالثة والتي صرحت بأن رئيس إدارة الموارد البشرية هو الذي يقوم بتقييم أدائها، بنسبة 07,40% من فئة عمال التحكم، تليها نسبة 2% عند فئة عمال التنفيذ.

بينما الفئة الأخيرة والتي أجابت بأنه يجب أن تكون جهة أخرى تقييم أدائها بنسبة 1% عند فئة عمال التنفيذ.

من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين يفضلون أن يقيم أدائهم المسؤول المباشر، وهذا راجع إلى الاتصال المكثف بينه وبين العمال، وهو على متابعة يومية بطريقة عمل وأداء العامل، وتحت إشرافه، وهذا ما صرح به أحد عمال التحكم قائلا " لأنه على دراية بعلمي اليومي وبكل حيثيات العمل والانضباط فيه، وله علاقة مباشرة معي، ويلاحظ كل ما أحسنه في عملي وكل تصرفاتي ".

كما أن مهمة الإشراف على التقييم مهمة حساسة تتطلب من المسؤول المباشر التحكم في طرق التقييم من السلوكيات والجهد المبذول، والمردودية التي تعبر عن تحسن أداء العامل، وكذلك قدرته على خلق جو عمل يتسم بالتعاون والمشاركة في العمل، وقيادة مقابلات التقييم وطريقة إقناعهم وإرشادهم وتوجيههم، ونقل نتائج التقييم إلى مصلحة الموارد البشرية باعتباره أكثر الأشخاص يمكنه من تجاوز بعض الأمور، لاسيما إذا كانت متعلقة بظروف عمل طارئة.

في حين الفئة التي أوكلت مهمة تقييم أدائها إلى لجنة متخصصة في التقييم والى رئيس إدارة الموارد البشرية، وذلك يعود إلى تجنب ظاهرة التحيز والمحسوبية وغيرها من صور العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين المسؤول ومروؤوسيه وبالتالي تؤثر على مصداقية التقييم، وهذا ما صرح به أحد المبحوثين " وهذا ليكون التقييم حيادي وعادل ويتسم بالشفافية أكثر وكذلك لعدم معرفة المقيم بالأفراد المقيمين وبالتالي تكون موضوعية أكثر "

أما الفئة الأخيرة والتي فضلت أن يقيم عملها جهة أخرى بقوله " أفضل أن يقيم عملي المدير " وهذا يدل على عدم وجود الثقة في المقيم أو المسؤول .

ومن نستنتج أن عمال مؤسسة K.Plast يضعون ثقتهم في القيام بعملية تقييمهم إلى مسئولهم المباشر لشعورهم بالارتياح لما يتفرد به من نقل كل ملاحظاته بشفافية أكثر لأنه كثير الاتصال والتفاعل معهم، وبالتالي يعود بالإيجاب في تحسين أدائهم لوجود الموضوعية من قبل المقيم وزيادة ثقتهم بعدالة المؤسسة.

الجدول رقم (21): يبين مواصفات التي يجب أن يتصف بها المقيم

| الفئة المهنية<br>الإيجابية | الإطارات<br>المتوسطة | عمال التحكم  | عمال التنفيذ | المجموع      |
|----------------------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|
| الكفاءة والتخصص            | 01<br>%16,66         | 09<br>%33,33 | 32<br>%32    | 42<br>%31,57 |
| العدل                      | 03<br>%50            | 06<br>%22,22 | 26<br>%26    | 35<br>%26,31 |
| الخبرة                     | 02<br>%33,33         | 12<br>%44,44 | 42<br>%42    | 56<br>%42,10 |
| المجموع                    | 06<br>%100           | 27<br>%100   | 100<br>%100  | 133<br>%100  |

التحليل:

يوضح هذا الجدول المواصفات التي يجب أن يتصف بها المقيم، نجد أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن المقيم يجب أن يتصف بالعدالة نسبة 50% عند فئة عمال التنفيذ تليها نسبة 26% عند عمال التنفيذ، مقابل نسبة 22,2% عند فئة عمال التحكم.

أما الفئة الثانية التي صرحت بأن المقيم يجب أن يكون على درجة من الخبرة بنسبة 44,44% عند فئة عمال التحكم، مقابل نسبة 42% عند فئة عمال التنفيذ، تليها نسبة 33,33% عند فئة الإطارات. في حين الفئة الأخيرة التي صرحت بأن المقيم يجب أن يتصف بالكفاءة والتخصص بنسبة متقاربة 33,33% عند فئة عمال التحكم وعمال التنفيذ تليها نسبة 16,66% عند فئة الإطارات.

نستنتج من خلال هذه المعطيات الإحصائية للمواصفات التي يجب أن يتصف بها المقيم، بأن المبحوثين ركز على صفة العدل هذا لكون حساسية هذه العملية وصعوبة التحكم فيها وضبطها بدقة فالمقيم الذي يكون على درجة كبيرة من العدل يكون قادرا على وضع الملاحظات والنقاط الحقيقية التي يستحقها كل مقيم وهذا ما صرح به أحد عمال التنفيذ " يجب أن يكون المقيم عادلا في تقييمه ويتصف بالصدق والنزاهة والشفافية والتساوي في اعطاء كل مقيم قيمته ".

أما الفئة الثانية التي ركزت على عامل الخبرة للذي يتولى عملية التقييم فالمقيم ذو الخبرة في الميدان يكون قادرا على التعامل والتحكم مع كل المستجدات والتغيرات التي تحدث للأفراد وبالتالي يكون قادرا على معالجتها، وفق الظروف التي وجدت فيها، كما أن خبرة المقيم تجعله لا يقع في أخطاء كثيرة وتكون نتائج تقييمه التي توصل إليها وفق تجارب سابقة، كان قد استفاد منها ومعرفة متطلبات ظروف العمل وهذا ما صرح به أحد المبحوثين " المقيم ذو الخبرة يكون ملما بكل الأمور التي تجري في المصنع، كما أنه شخص واعي بالمسؤولية التي وكلت له ".

في حين الفئة التي صرحت بوجود الكفاءة والتخصص، وهذا حتى تنجح العملية التقييمية لأنهما مقترنان بوضع نتائج تقييم تكون تخدم العمال وتساعدهم في تبيان نقاط ضعفهم والأخطاء التي يقعون فيها، وهذا ما صرح به أحد عمال التنفيذ " لأنه يكون ملما بالعمل والعمال من الناحيتين النظرية والتقنية " . لان العامل إذا وجد نفسه أمام أخطاء كثيرة وقع فيها سيتخذ موقفا دفاعيا ورافضا لنتائج التقييم ويتكون لديه إحساس بالإحباط مما تعود على ضعف الأداء.

الجدول رقم (22): يمثل إبلاغ جميع الأفراد بنتائج التقييم

| المجموع | عمال التنفيذ |              |              | عمال التحكم  |              |              | الإطارات المتوسطة |              |              | الفئة المهنية             |
|---------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------------|--------------|--------------|---------------------------|
|         | أقل من سنتين | أقل من سنتين | أقل من سنتين | أقل من سنتين | أقل من سنتين | أقل من سنتين | أقل من سنتين      | أقل من سنتين | أقل من سنتين | الأقدمية في العمل الإجابة |
| 10      | 02           | 04           | 01           | 02           |              |              | 01                |              |              | نعم                       |
| %07,51  | 06,89 %      | 07,40 %      | 05,88 %      | 28,57 %      | /            | /            | /                 | %25          | /            |                           |
| 123     | 27           | 50           | 16           | 05           | 16           | 04           | 03                | 01           |              | لا                        |
| %92,48  | 93,10 %      | 92,59 %      | 94,11 %      | 71,42 %      | %100         | %100         | %100              | %75          | %100         |                           |
| 133     | 29           | 54           | 17           | 07           | 16           | 04           | 01                | 04           | 01           | المجموع                   |
| %100    | %100         | %100         | %100         | %100         | %100         | %100         | %100              | %100         | %100         |                           |

التحليل:

من القراءة الإحصائية للجدول الذي يبين إبلاغ جميع الأفراد بنتائج التقييم، نجد أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة لا تقوم بعملية إبلاغهم بنتائج التقييم بنسبة 100% عند فئة الإطارات التي أقدميتها (أقل من سنتين) و (07 سنوات فما فوق)، وعند فئة عمال التحكم التي أقدميتها أقل من سنتين و (6-2)، مقابل نسبة 94,11% عند فئة عمال التنفيذ التي أقدميتها (أقل من سنتين) وبنسبة 93,10% عند الفئة التي أقدميتها (07 سنوات فما فوق) وبنسبة 92,6% التي أقدمية في العمل (6-2) سنوات.

أما الفئة الثانية التي صرحت بأنها يتم إبلاغها بنتائج التقييم بنسبة 28,6% عند فئة عمال التحكم التي أقدميتها (07 سنوات فما فوق)، تليها بنسبة 25% عند فئة الإطارات التي أقدميتها (6-2) مدعمة بنسبة 7,40% عند فئة عمال التنفيذ.

من هذه المعطيات فإن الفئة التي صرحت بأنه لا يتم إبلاغها بنتائج التقييم، وهذا من أجل تفادي المشاكل والطعون خصوصا وأن عمل المؤسسة هو عمل جماعي وتشارك فيه جميع الفئات خصوصا فئتي

التحكم والتنفيذ لأنهما هما أساس العملية الإنتاجية واستمرارية المؤسسة، لذا تتفادى المؤسسة الإعلان عن نتائج التقييم حتى تتجنب النزاعات وكثرة التنافس و التضمر من قبل أصحاب النتائج الضعيفة، وهو ليس لصالح المؤسسة ويؤثر على أدائهم في العمل وهذا ما لمسناه من تصريحات مسؤولي الإدارة " لا يمكننا إبلاغ جميع العمال بنتائج تقييمهم لأن عددهم كبير، وإذا تم الإعلان عن النتائج الجيدة والنتائج الضعيفة هذا سيخلق لنا أموراً كثيرة وصعوبات مع العمال وخصوصاً في غياب ثقافة تقبل أن عملهم أو أدائهم ضعيف".

ولكي تحقق نتائج التقييم فعاليتها لابد أن يكون لها تأثيرات ملموسة على العمال لتكون لهم حافزاً للمحافظة على المستوى الذي وصلوا إليه والعمل على زيادة تحسين أدائهم مستقبلاً ، وكذلك كما أجاب أحد الإطارات "إن بلغ عن نتائج التقييم تصبح المؤسسة في فوضى "

في حين الفئة التي صرحت بأنها يتم بلاغها بنتائج التقييم هذا راجع إلى أهمية المنصب الذي يشغلونه وكذلك إلى المستويات التي يقومون بها تتطلب تقييمهم وإبلاغهم حتى يتداركوا الأخطاء التي يقعون فيها وزيادة انتباههم أكثر وهذا ما صرح به أحد عمال التحكم "يتم إبلاغي بنتائج تقييم أول بأول لأنني مكلف بالإشراف على عدة أعمال بالمؤسسة تتطلب يومياً تذكيري بما فعلته ولم أفعله".

ومنه نستنتج أن الإدارة لا تقوم بعملية التقييم بنتائج التقييم وإنما يكون الإعلان عنها في السرية التامة وهذا من خلال الفوارق في الأجور عبر الكشوف الحسابية الشهرية لكن هذا يخلق لدى العمال بعدم العدالة ويشجع المشرفين والمسؤولين على التحيز وعدم الجدية في تقييم أداء العمال وتطراً اعتبارات أخرى في التقييم

الجدول رقم (23): يبين الغاية من عملية التقييم

| الفئة المهنية<br>الإجابة                       | الإطارات<br>المتوسطة | عمال التحكم  | عمال التنفيذ | المجموع      |
|------------------------------------------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|
| الشعور<br>بالمسؤولية                           | 02<br>%33,33         | 05<br>%18,51 | 37<br>%37    | 44<br>%33,08 |
| تؤثر على<br>مستوى الرضا<br>الوظيفي             | 01<br>%16,66         | 04<br>%14,81 | 05<br>%05    | 35<br>%07,51 |
| ارتفاع الدافعية<br>للأفراد نحو<br>تحسين أدائهم | 03<br>%50            | 12<br>%44,44 | 47<br>%47    | 62<br>%46,61 |
| استعراض<br>الأخطاء التي<br>يقع فيها الأفراد    | /                    | 06<br>%22,22 | 09<br>%09    | 15<br>%11,27 |
| جوانب أخرى                                     | /                    | /            | 02<br>%02    | 02<br>%1,50  |
| المجموع                                        | 06<br>%100           | 27<br>%100   | 100<br>%100  | 133<br>%100  |

التحليل:

يوضح الجدول الإحصائي الغاية أو الهدف من عملية التقييم فنجد أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن الغاية من عملية التقييم هو ارتفاع الدافعية للأفراد نحو تحسين أدائهم بنسبة 50% عند فئة الإطارات مقابل نسبة 47% عند فئة عمال التنفيذ تليها نسبة 44.4% لدى فئة عمال التحكم .

أما الفئة الثانية التي صرحت بأن الهدف من عملية التقييم هو تمنح للأفراد الشعور بالمسؤولية بنسبة 37% عند فئة عمال التنفيذ، مقابل 33.3% لدى فئة الإطارات، تليها نسبة 18,51% عند فئة عمال التحكم، في حين الفئة الثالثة صرحت بأن الغاية من عملية التقييم هي استعراض الأخطاء التي يقع فيها الأفراد بنسبة 22,22% عند فئة عمال التحكم، تليها نسبة 9% عند فئة عمال التنفيذ .

أما الفئة الرابعة والتي أجابت أن الغاية من عملية التقييم هي التأثير على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بنسبة 16,66 % عند فئة الإطارات، تليها بنسبة 14.81 % عند فئة عمال التحكم، مقابل نسبة 05 % عند فئة عمال التنفيذ .

في حين الفئة الأخيرة والتي صرحت بوجود جوانب أخرى في الغرض من عملية التقييم بنسبة 02 % عند فئة عمال التنفيذ.

من خلال المعطيات الإحصائية الموضحة حول الغاية والهدف من عملية التقييم، مدعمة بفئة الإطارات هي ارتفاع الدافعية للأفراد نحو تحسين أداءهم ، هذا راجع إلى ما يعكسه التقييم من التعبير عن أهمية دور العمال بالمؤسسة وأن هناك النظرة الايجابية وتقدير المجهودات في العمل وأن المسؤولين يقومون بمراقبة عمالهم ويسجلون جميع الملاحظات عن سلوكياتهم وتصرفاتهم وبالتالي يسعى العمال إلى التقليل من الأخطاء في العمل والانضباط فيه وزيادة في مستوى أدائهم، وهذا ما صرح به أحد المبحوثين "نتيجة المراقبة والمعاينة في عملي قلت أخطائي وتحسن مستوى أدائي بشكل أفضل"

أما الفئة الثانية التي صرحت بأن الغاية في عملية التقييم تمنح لهم الشعور بالمسؤولية راجع إلى درجة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها وإلى زيادة مستوى كفاءتهم وارتفاع دافعيتهم الذاتية، هذا ينعكس على زيادة مردودية العمال والمؤسسة معا وبالتالي تستطيع أن تحقق الفعالية والكفاءة وتحقق أهدافها.

وهذا ما صرح به أحد عمال التحكم " شعرت بأن لي كيان ووجود بهذه المؤسسة "

في حين الفئة الثالثة التي أجابت بأن الغاية من التقييم هو استعراض الأخطاء التي يقع فيها الأفراد، هذا لكونه يبرز جوانب الضعف والنقص في الأداء ومحاولة تجنبها وتعزيز جوانب القوة وتنميتها وبالتالي يزيد حرص العامل على عدم القدرة في نفس الأخطاء وتكرارها مما يرتقي بأدائه إلى التحسن أكثر فأكثر ويزداد حماسه ودافعيتة للعمل، وهذا حسب إجابة أحد عمال التحكم " تبيان الأخطاء يسهل تداركها بعد ذلك " .

أما الفئة الرابعة التي صرحت بأن الغرض من عملية التقييم هو التأثير على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وهذا من خلال درجة رضا العمال على العمل بالمؤسسة وزيادة انضباطهم والتزامهم بقوانين المؤسسة، وهذا ما صرح به أحد المبحوثين >> إن التقييم الهادف يجعلني راض عن الاستقرار والاستمرار بالعمل بها<< .

أما الفئة الأخيرة التي صرحت بأن الغرض من عملية التقييم وجود جوانب أخرى كزيادة الثقة في عدالة التقييم وكذلك الإخلاص والتفاني في العمل.

ومنه نستنتج أن الغرض والغاية من عملية التقييم التي تسعى إليها المؤسسة في وضع سياسة وإستراتيجية طموحة لتنمية العنصر البشري من خلال الآثار التي تتركها نتائج التقييم في إرشاد وتوجيه

الأفراد إلى القيام بالإجراءات لمعالجة تدني أو ضعف الأداء، بتدريبهم وتنميتهم وتجعلهم راضين عن عملية التقييم على أسس ومعايير عقلانية وعادلة تحقق الاستقرار وتشجع على زيادة الإنتاجية.

الجدول رقم (24): يوضح تقييم الأفراد صعوبة في قياس كفاءتهم وعلاقته بالمستوى التعليمي

| المجموع | عمال التنفيذ |        |            |         | عمال التحكم |            |       | الإطارات<br>المتوسطة | الفئة<br>المهنية               |
|---------|--------------|--------|------------|---------|-------------|------------|-------|----------------------|--------------------------------|
|         | جامعي        | ثانوي  | متوسط      | ابتدائي | جامعي       | ثانوي      | متوسط | جامعي                | المستوى<br>التعليمي<br>الإجابة |
| 103     | 04           | 36     | 45         | 04      | 05          | 04         | 03    | 02                   | نعم                            |
| %77,44  | %80          | %92,30 | %86,5      | %100    | %50         | 33,33<br>% | %60   | %33,3                |                                |
| 30      | 01           | 03     | 07         | /       | 05          | 08         | 02    | 04                   | لا                             |
| %22,55  | %20          | %07,69 | 13,46<br>% |         | %50         | 66,66<br>% | %40   | %66,66               |                                |
| 133     | 05           | 39     | 52         | 04      | 10          | 12         | 05    | 06                   | المجموع                        |
| %100    | %10<br>0     | %100   | %100       | %100    | %100        | %100       | %100  | %100                 |                                |

التحليل:

من خلال الجدول الذي يوضح صعوبة تقييم الأفراد في قياس كفاءتهم، نجد أن أغلبية الباحثين صرحوا بأنه توجد صعوبة في تقييم الأفراد وقياس كفاءتهم بنسبة 100 % عند فئة عمال التنفيذ ذو المستوى التعليمي الابتدائي، مقابل نسبة 92,30 % عند نفس الفئة ذات المستوى الثانوي، تليها نسبة 86,5 % الذين



لديهم مستوي متوسط، وبنسبة 60% عند فئة عمال التحكم من مستوى تعليمي متوسط، وتليها نسبة 50% من مستوى جامعي، مقابل نسبة 33,33% عند فئة الإطارات من المستوى الجامعي.

أما الفئة الثانية التي صرحت بأنه لا توجد صعوبة في قياس وتقييم كفاءة الأفراد، بنسبة 66,66% عند فئة الإطارات الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي، وعند فئة عمال التحكم التي لها مستوى تعليمي ثانوي، تليها نسبة 50% لذو مستوى الجامعي، مقابل نسبة 20% عند فئة عمال التحكم من مستوى جامعي.

من خلال هذه المعطيات الإحصائية والتي توضح أثر المستوى التعليمي في وجود صعوبة في تقييم كفاءة الأفراد، هذا راجع إلى صعوبة التقييم في حد ذاته، وإلى الحساسية والموقف الذي يوضع فيه المقيم في تقييم فرد على آخر وصعوبة إعداد تقرير تقييمي يعبر عن تقدير حقيقي لأداء العامل قد تؤثر سلباً على مصداقية نظام التقييم في المؤسسة، كما يمكن أن تعود الصعوبة إلى وجود عرقلة ومشاكل من طرف جهات أخرى تتقدمها أخطاء المشرفين والمسؤولين المباشرين، والمعاشين لظروف العمل.

وهذا ما صرح به أحد المبحوثين " لأنها تتطلب استمرارية المراقبة والتقييم اليومية ".

أما الفئة التي صرحت بأنه لا توجد صعوبة في قياس كفاءتهم، هذا إن قيام المسؤول والإدارة بضبط ووضع ملاحظات وعلامات معينة لكل عامل وطبيعة العمل الذي يشغله، ووجود هناك حزم وجدية في التقييم، لن تكون هناك أية صعوبة، وهذا ما صرح به أحد الإطارات " لأن المسؤول يعرف العمل والصعوبة والسهولة فيه، وبالتالي يحصل كل ذي حق حقه ".

ومنه نستنتج من خلال إجابات المبحوثين عن وجود صعوبة في تقييم الأفراد، والتي تحول دون تقييم حقيقي للأفراد، تعود إلى عدم وجود نوع من المصداقية والجدية والحرص على المتابعة والمراقبة من الطرفين الإدارة والمسؤولين لأداء العمال.

كذلك لاحظنا من خلال المقابلة التي أجريناها عدم توفر سجلات للمقيمين التي تحدد التقارير اليومية، وبالتالي استعمال الميل إلى المجاملات الشخصية وإلى الاستمالة بالعاطفة في إعطاء التقديرات الجيدة.

كذلك تركيز المسؤولين في قياس صفات الفرد، مثل: السلوك الجيد والانضباط والإخلاص وليس على الأداء كما أن المقيم يميل إلى التقدير الوسط للعمال من خلال عدم قدرته على اكتشاف الفروق الفردية بين العمال أو يتجنبها.

وبالتالي عجزت إدارة المؤسسة في إعطاء مقياس في قياس درجة أداء عمالها وذلك لعدم وجود مصادر معينة واستقرارها على نموذج معين في تقييم أداءهم.

الجدول رقم (25): يمثل الرضا عن نظام التقييم:

| الفئة المهنية<br>الإجابة | الإطارات<br>المتوسطة | عمال التحكم  | عمال التنفيذ | المجموع       |
|--------------------------|----------------------|--------------|--------------|---------------|
| نعم                      | /                    | 03<br>%11,11 | 10<br>%10    | 13<br>%9,77   |
| لا                       | 06<br>%100           | 24<br>%88,88 | 90<br>%90    | 120<br>%90,02 |
| المجموع                  | 06<br>%100           | 27<br>%100   | 100<br>%100  | 133<br>%100   |

التحليل:

من خلال الجدول الذي يوضح لنا رضا الأفراد بنظام التقييم المعتمد داخل المؤسسة، نجد أن أغلبية الباحثين بأنهم غير راضين على طبيعة نظام التقييم بها، بنسبة 100% عند فئة الإطارات، مقابل نسبة 90% عند فئة عمال التنفيذ، تليها نسبة 88,88% عند فئة عمال التحكم.

أما الفئة الثانية والتي صرحت بأنها راضية عن عملية التقييم بنسب متقاربة بين 11,11% عند عمال التحكم و10% عند عمال التنفيذ.

نستنتج مما سبق أن غالبية الباحثين غير راضين عن النظام الحالي لعملية التقييم، وهذا راجع إلى عدم اتسامه بالموضوعية، وغير هادف فهو موجود حقا على الأوراق لكن غياب كلي في تطبيقه على أرض الواقع، وهو نظام غير مدروس وفق أسس ومعايير علمية يعتمد عليها في طريقة التقييم، وأنه نظام يعاني الكثير من المشاكل والعوائق في تطبيقه والتي تحد من فاعليته وهذا ما صرح به لنا أحد الإطارات " لا يوجد في مؤسستنا نظام محدد لكيفية تقييم العمال، وإنما هو يتسم بالعشوائية، وتتحكم فيه الأفراد المسيرة، وإلى جهات أخرى التي لا تراعي ولا ترى أهمية وضرورة لنظام التقييم بالمؤسسة".

أما الفئة الثانية والتي صرحت بأنها راضية عن عملية التقييم هذا لكونها قد تحصلت على مزايا ومكافآت نتيجة إنصافها وحصولها على ترقيات وزيادة في الأجر وتوسيع صلاحياتها، مما جعلها راضية عن عملية التقييم وهذا ما صرح به أحد عمال التحكم " بصفتي تحصلت على زيادة أجر نتيجة مكافأتي لعمل قمت به بنجاح".

وبالتالي نخلص أن النظام المطبق في التقييم هو نظام غير منظم وعشوائي (روتيني) رغم التقنية الحديثة والتكنولوجيا التي تستعملها المؤسسة، إلا أنه لا توجد طريقة معينة تعتمد عليها الإدارة في التقييم، وأن طريقة التسيير بها لا زالت تدير ببيروقراطية، رغم الوسائل والطرق الحديثة في الإدارة والتسيير، مما يصعب قياس أداء العمال، وغير قادر على قياس فعاليتهم، وبالتالي يصبح العامل غير راض، مما يؤثر

بالسلب على أدائه، وتصبح هناك العديد من المعايير الأخرى التي يقيم عليها الأفراد، من القرابة والمحسوبية والعلاقات الشخصية والاتصالات واستمالة العواطف، وبالتالي تعجز الإدارة من التحكم في الرقابة والمراقبة على كيفية التنفيذ.

وأن التطبيق السيئ لهذا النظام هو الذي أدى إلى إهمال الدور الأساسي له، وبعدم شفافية والعدل في التقييم، أدى بأغلبية العمال إلى الطعن بأن الإدارة لا تعي ولا تفهم ما تعمله وبالتالي غياب ثقافة التقييم.

### 1.3.6. استنتاج الفرضية الأولى:

من خلال تحليلنا لجدول الفرضية والاستنتاجات السابقة المتعلقة بالفرضية نخلص إلى عدة نتائج:

أولاً- توصلنا أنه لا توجد طريقة معينة في تقييم أداء العمال بالمؤسسة وليس هناك قواعد وأسس علمية تعتمد عليها في اختيار الطريقة المناسبة لتقييم أداء العمال.

ثانياً- يجب أن يراعى في عملية التقييم الظروف التي يعمل فيها العمال وعلى حسب طبيعة العمل أو المنصب الذي يشغله الفرد بالمؤسسة ودرجة خطورته وصعوبته وإعطاء الأهمية للتقييم للوظائف التي يكثر فيها العمل المكثف والجهود المبذولة.

ثالثاً- لا تقوم المؤسسة بالإعلام عن التقييم لعمالها وبالتالي نقص قنوات الاتصال بين الإدارة والعمال.

رابعاً- دور العمال في هذه المؤسسة هو العمل فقط لا غير ولا تهمه أن تكون هناك طريقة في تقييم الأداء أو وجود أسس وعناصر يقيم عليها، فالمؤسسة تستخدمه لتحقيق أهدافها وزيادة مردوديتها.

خامساً- لا يتم رسمياً تقييم العاملين بالمؤسسة ووجود الصعوبة في تقييمهم.

سادساً- كما توصلنا أن أغلب المبحوثين يفضلون التقييم المستمر واليومي في إنجازهم لأعمالهم وهذا لعدم ثقتهم بمسؤوليهم.

سابعاً- ليس هناك معيار محدد تعتمد عليه المؤسسة في تقييم أداء عمالها وهذا ما وجدناه في تعدد الإجابات حول المعيار الحقيقي التي يجب أن يقيم عليها العامل.

ثامناً- أغلب المبحوثين صرحوا أن الأسباب الداعية لوجود عملية التقييم ماهو إلا لزيادة مردوديتها وربحياتها والسعي إلى تحسين وزيادة أداء عمالها حتى تستمر المؤسسة.

تاسعاً- أحكام غير عادلة لنتائج التقييم المتحيزة، والاعتماد على السرية التامة في إعلانها بزيادة الأجور في حساباتهم والكشوفات الشهرية مما يجعل العملية غامضة.

عاشراً- كثرة العلاقات الغير رسمية في عملية التقييم ووجود المحاباة والتحيز والتفريق بين الفئات المهنية.

إحدى عشر- تهاون معتمد في عدم تطبيق نظام تقييم موضوعي قائم على أسس علمية.

اثنا عشر- نظام مبني على الورق لكن تطبيقه مبني على أهواء الرؤساء والمسيرين.

ثلاثة عشر- غياب ثقافة التقييم بالمؤسسة، أي عدم وعي كل من المقيم والعامل من الهدف الرئيسي من تقييم أدائه، في تبيان نقاط القوة والضعف فيه وتحسين أدائه وإتاحة له فرصة للتكوين وتطوير قدراته وكفاء

#### 4.6. تحليل الفرضية الثانية واستنتاجها

من خلال هذه الفرضية سوف نحاول القيام بالتحليل السوسيولوجي لتبيان صحة أو نفي الفرضية التي سيتم تحليلها من خلال الجداول الإحصائية الارتباطية وذلك لمعرفة نوعية البرامج التكوينية المطبقة في المؤسسة والتي تؤثر في تحسين أداء العمال بها.

الجدول رقم (26): يبين تكوين العمال في المؤسسة

| الفئة المهنية<br>الإجابة | الإطارات<br>المتوسطة | عمال التحكم  | عمال التنفيذ | المجموع     |
|--------------------------|----------------------|--------------|--------------|-------------|
| نعم                      | 06<br>%100           | 25<br>%92,59 | 98<br>%98    | 129<br>%97  |
| لا                       | /                    | 02<br>%07,40 | 02<br>%02    | 04<br>%03   |
| المجموع                  | 06<br>%100           | 27<br>%100   | 100<br>%100  | 133<br>%100 |

التحليل:

يتضح لما من خلال الجدول الذي يبين لنا تلقي العمال للتكوين بالمؤسسة إذ صرح أغلبية المبحوثين بأنهم تلقوا تكويناً بنسبة 100% عند فئة الإطارات، مقابل نسبة 98% عند فئة عمال التنفيذ، تليها نسبة 92,59% عند فئة عمال التحكم.

أما الفئة الثانية والتي صرحت بأنها لم تتلقى تكويناً وذلك نسبة 07,40% من فئة عمال التحكم وتليها نسبة 02% من فئة عمال التنفيذ.

من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنهم تلقوا التكوين بالمؤسسة التي يعلمون فيها، وهذا ما يوضح لنا مدى أهمية وضرورة هذه العملية، بمساعدتهم على فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم، كما يساعدهم التكوين اكتساب معارف ومهارات في المنصب الذي يشغلونه وبالتالي سهولة اندماجهم داخل المؤسسة، مما يساعدهم على تحسين ورفع من أدائهم وحل مشاكلهم في العمل، ومن خلال الفترة التي قضيناها بالمؤسسة اتضح لنا أن للتكوين أثر سيكولوجي إيجابي على الفرد، ويرون في التكوين الحل الأول في تنمية وتطوير قدراتهم وأنماط سلوكهم، وبذلك يتحقق الأداء الفعال، كما يساعد التكوين كذلك في التقليل من القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل الذي ينجم عنه ضعف الأداء، وهذا ما صرح به أحد عمال التحكم "ساعدني التكوين كثيراً في تغطية النقص والأخطاء التي كنت أقع فيها وزادت ثقتي بنفسي أكثر، وأصبح يعتمد علي في إنجاز بعض الأعمال المهمة وتحمل مسؤولية أكبر".

أما الفئة الأخرى التي صرحت بعدم تلقيها للتكوين، فذلك راجع إلى أن هذه الفئة ربما عملها لا يحتاج إلى تكوين أو أنها تلقت تكوينا خارج المؤسسة قبل التحاقها بالعمل بها. فنستنتج أن المؤسسة تراعي التكوين داخل مؤسستها من خلال معرفة طبيعة العمل بها واكتساب القدرة والكفاءة والمهارة في العمل، خصوصا وأنها تستعمل الآلات والمعدات التقنية في صناعة منتجاته

#### الجدول رقم (27): يبين مكان تلقي التكوين

| الفئة المهنية<br>الإجابية   | الإطارات<br>المتوسطة | عمال التحكم  | عمال التنفيذ | المجموع       |
|-----------------------------|----------------------|--------------|--------------|---------------|
| داخل المؤسسة                | 03<br>%50            | 17<br>%63    | 85<br>%85    | 105<br>%78,94 |
| خارج المؤسسة                | 03<br>%50            | 06<br>%22,22 | 11<br>%11    | 18<br>%13,53  |
| مراكز التكوين               | /                    | 04<br>%14,81 | 04<br>%04    | 08<br>%06,01  |
| معاهد<br>متخصصة<br>بالجزائر | /                    | /            | /            | /             |
| المجموع                     | 06<br>%100           | 27<br>%100   | 100<br>%100  | 133<br>%100   |

#### التحليل:

من خلال الجدول الذي يبين لنا مكان تلقي الفرد التكوين، نجد أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنهم تلقوا تكوينهم داخل المؤسسة بنسبة 85% عند فئة عمال التنفيذ، مقابل نسبة 63% عند فئة عمال التحكم، تليها نسبة 50% لدى فئة الإطارات.

بينما نجد الفئة الثانية التي صرحت بأنها تلقت تكوينا خارج المؤسسة بنسبة 50% عند فئة الإطارات، مقابل نسبة 22,22% عند عمال التحكم، تليها نسبة 11% عند فئة عمال التنفيذ. أما الفئة الأخيرة التي أجابت بأنها تلقت تكوينا في مراكز التكوين بنسبة 14,81% عند فئة عمال التحكم، تتبعها نسبة 04% عند فئة عمال التنفيذ.

من هذه المعطيات نجد أن المؤسسة تعتمد في الغالبية على التكوين الداخلي أي خلال فترات العمل وهذا راجع إلى أنها تمتلك من الأكفاء والمتخصصين في عملية تكوين الأفراد وكذلك إلى الخبرة التي

تمتلكها في قيامهم بالإشراف على المتكويين وتعليمهم، كذلك يسهل مهمة معرفة العمال الذين يتعلمون بسرعة ولهم القابلية والفعالية في اكتساب تقنيات العمل وتحسين مستوى أدائهم، ويسهل كذلك معرفة وإدراك جوانب النقص والضعف للعمال ومعالجتها وكذلك معرفة جوانب القوة فيهم وتنميتها.

أما عندما يتعلق الأمر بالتكوين خارج المؤسسة فإننا نجد يكاد يتعدد ويرجع بعض المسؤولين الذين تم استجوابهم في أسئلة المقابلة عن سبب تخلي المؤسسة بالتكوين في الخارج ويرجعون هذا إلى عدة أسباب منها.

- لا تستطيع المؤسسة أن تتحمل تكاليف قد تفوق طاقتها المالية في تكوين عمالها خارجا.
- كذلك عدم الاستقرار من قبل العمال في عملهم لأنهم دائمين في تغيير المؤسسة التي يعملون بها، وينتقلون إلى العمل في مؤسسات أخرى، لذا لا تلجأ المؤسسة إلى صرف مبالغ مالية عليهم في تكوينهم، ثم لا تستفيد من الخبرة والكفاءة التي تعلموها بالمؤسسة.
- يتطلب تكوينهم خارج المؤسسة وقتا أطول مما يؤثر بالسلب على الأهداف الإستراتيجية التي وضعتها فهي تفضل أن توظف عمال جدد بالكفاءة التي تبحث عنها والتي موجودة خصوصا وأن الفئة الغالبة في المجتمع الجزائري فئة شابة مدربة ومكونة وذات مستوى تعليمي وكفاءة وبالتالي تقليل النفقات واستغلال الوقت لصالحها.
- عدم الاستفادة من التكوينات التي يقوم الأفراد المدربون خارج المؤسسة على أرض المؤسسة، لأن التقنيات التي دربوا عليها لا نستعملها.

الجدول رقم (28): يبين نوع التكوين وعلاقته بالمستوى التعليمي

| المجموع | عمال التنفيذ |                  |                  |            | عمال التحكم |                  |            | الإطارات<br>المتوسطة | الفئة<br>المهنية               |
|---------|--------------|------------------|------------------|------------|-------------|------------------|------------|----------------------|--------------------------------|
|         | جامعي        | ثانوي            | متوسط            | ابتدائي    | جامعي       | ثانوي            | متوسط      | جامعي                | المستوى<br>التعليمي<br>الإجابة |
| 01      | /            | /                | 01<br>01,92<br>% | /          | /           | /                | /          | /                    | نظري                           |
| 98      | 04<br>%80    | 29<br>74,35<br>% | 37<br>71,15<br>% | 03<br>%75  | 07<br>%70   | 10<br>83,33<br>% | 05<br>100% | 03<br>%50            | تطبيقي                         |
| 33      | 01<br>%20    | 10<br>25.6<br>4% | 14<br>26,92<br>% | 01<br>%25  | 03<br>%30   | 02<br>16,66<br>% |            | 03<br>%50            | التكويني<br>معاً               |
| 133     | 05<br>100%   | 39<br>%100       | 52<br>%100       | 04<br>%100 | 10<br>%100  | 12<br>%100       | 05<br>%100 | 06<br>%100           | المجموع                        |

التحليل:

من هذا الجدول الإحصائي الذي يوضح نوع التكوين الذي تعتمد عليه المؤسسة، نجد أن أغلبية الباحثين صرحوا بأن التكوين المعتمد هو تكوين تطبيقي بنسبة 100 % عند فئة عمال التحكم من مستوى تعليمي متوسط، مقابل 83,33 % عند الفئة نفسها ولها مستوى ثانوي، تليها نسبة 80 % عند فئة عمال



التنفيذ ذو المستوى الجامعي، مقابل 75% من المستوى الابتدائي، تليها نسبة 70% بنسبة من فئة عمال التحكم ذو المستوى الجامعي، مقابل 50% عند فئة الإطارات من نفس المستوى.

أما الفئة الثانية التي صرحت بأنها تلقت تكويناً نظرياً وتطبيقياً معاً وذلك بنسبة 50% عند فئة الإطارات من المستوى الجامعي، مقابل 30% عند فئة عمال التحكم من نفس المستوى، تليها نسبة 26% عند فئة عمال التنفيذ ذو المستوى التعليمي المتوسط.

من خلال هذه المعطيات الموضحة اتضح لنا أن أغلبية المبحوثين يتلقون تكويناً تطبيقياً مباشرة، وهذا راجع إلى طبيعة عمل ونشاط المؤسسة الذي يعتمد بالدرجة الأولى إلى نزول العامل إلى ميدان العمل، وذلك لأنها تستعمل آلات وأجهزة إلكترونية وكهربائية أوتوماتيكية تلزم عليهم تعلمها، والمستوى التعليمي لا يأخذ بعين الاعتبار باعتبار أن العامل سوف يتقن العمل على الآلة وسيستوعبها بدقة كبيرة.

وهذا ما صرح به أحد المبحوثين " عند توظيفي مباشرة نزلت إلى ميدان العمل وباشرت بالتعلم على كيفية عمل الآلات " .

أما الفئة الثانية التي صرحت بأنها تلقت التكوينين معاً، هذا راجع إلى أنهم تحصلوا على ترقيات في عملهم، وأصبحوا يشغلون مناصب تتسم بتحمل المسؤولية، إضافة إلى مستواهم التعليمي الذي يؤهلهم لتولي صلاحيات أكثر وتكوينهم عادة يكون عن طريق متابعتهم من مكونين أكفاء ومتخصصين حتى يتمكنوا من اكتساب قدرات ومهارات أخرى، حتى تتماشى وتتكيف مع منصب العمل، وهذا ما صرح به أحد عمال الإطارات " بعد ترفيتي تلقت تكويناً نظرياً آخر على عملي الجديد " .

ومن هنا نستنتج أن طريقة التكوين بالمؤسسة هي تطبيقية، وهذا راجع إلى طبيعة ونوعية المنصب، وكذلك إلى تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة بالمؤسسة وإلى مواكبة التحولات الاقتصادية الحاصلة في المنظمات فيما يخص التكوين والذي أصبح تراعي فيه العمليات والتقنية، خصوصاً وأنهما مؤسسة اقتصادية إنتاجية يطيح بها منافسين في نوعية وجودة الإنتاج.

الجدول رقم (29): يمثل الغرض من التكوين

| المجموع | عمال التنفيذ      |                   |                   | عمال التحكم       |                   |                   | الإطارات المتوسطة |                   |                   | الفئة المهنية             |
|---------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------------|
|         | أقل من سنين (6-2) | أقل من سنين (6-2) | أقل من سنين (6-2) | أقل من سنين (6-2) | أقل من سنين (6-2) | أقل من سنين (6-2) | أقل من سنين (6-2) | أقل من سنين (6-2) | أقل من سنين (6-2) | الأقدمية في العمل الإجابة |
| 70      | 20                | 26                | 08                | 04                | 7                 | 02                | 01                | 01                | 01                | تحسين المستوى             |
| %52,63  | %69               | 48,14 %           | 47,05 %           | 57,14 %           | 43.75 %           | %50               | 100%              | %25               | 100%              |                           |
| 20      | 01                | 07                | 02                | 01                | 05                | 01                | /                 | 03                | /                 | اكتساب تقنيات             |
| %15,03  | %03,44            | %13               | %11,76            | %14,28            | 31,25 %           | %25               | /                 | %75               | /                 |                           |
| 39      | 05                | 21                | 07                | 02                | 04                | /                 | /                 | /                 | /                 | زيادة معلومات             |
| %29,32  | %17,24            | %38,88            | %41,17            | %28,57            | %25               | /                 | /                 | /                 | /                 |                           |
| 04      | 03                | /                 | /                 | /                 | /                 | 01                | /                 | /                 | /                 | الترقية                   |
| %03     | %10,34            | /                 | /                 | /                 | /                 | %25               | /                 | /                 | /                 |                           |
| 133     | 29                | 54                | 17                | 07                | 16                | 04                | 01                | 04                | 01                | المجموع                   |
| %100    | %100              | %100              | %100              | %100              | %100              | %100              | %100              | %100              | %100              |                           |

التحليل:

يتبين لنا من هذا الجدول الذي يوضح الغرض من التكوين، إذ نجد اختلاف في الرؤى حول غرض المؤسسة من تكوين عمالها، فنجد فئة من المبحوثين صرحوا بأن الغاية والغرض من التكوين هو تحسين

المستوى بنسبة 100% عند فئة عمال الإطارات، التي أقدميتها أقل من سنتين و(07 سنوات فما فوق)، مقابل 69% عند فئة عمال التنفيذ التي أقدميتها من (07 فما فوق)، تليها نسبة 57,14% عند فئة عمال التحكم من نفس الأقدمية، مقابل نسبة 50% التي أقدميتها (02-06) سنوات، عند نفس الفئة. بينما الفئة الثانية التي صرحت بأن الغرض من التكوين هو اكتساب تقنيات عن العمل بسبة 75% عند فئة الإطارات التي أقدميتها (02-06) سنوات، مقابل نسبة 31,25% عند فئة عمال التحكم، تليها نسبة 25% التي أقدميتها (أقل من سنتين)، وبنسبة 13% عند فئة عمال التنفيذ التي أقدميتها (02-06) سنوات. في حين الفئة الثالثة والتي صرحت بأن الهدف من التكوين هو زيادة معلومات عن العمل بنسبة 41,17% عند فئة عمال التنفيذ التي أقدميتها (أقل من سنتين) مقابل نسبة 38,88% التي أقدميتها (02-06) سنوات، تليها نسبة 28,6% عند فئة عمال التحكم التي أقدميتها (07 سنوات فما فوق) أما الفئة الأخيرة والتي أجابت بأن الغرض من التكوين هو الحصول على ترقية بنسبة 25% عند فئة عمال التحكم التي أقدميتها (أقل من سنتين) تليها نسبة 10,34% عند فئة عمال التنفيذ التي أقدميتها (07 سنوات فما فوق).

وبعد القراءة للجدول ومن المعطيات الإحصائية يمكن القول أن المؤسسة تقوم بتحسين مستوى العمال في أدائهم وهذا راجع إلى أن مستواهم في تراجع، خصوصا وأن بعض الوظائف تتميز بالروتينية، وليس فيها التجديد والحركة، فهي تسعى أن تكون لها مستوى أداء جيد من خلال إجراء تكوينات في مسارهم الوظيفي، والتي تعتبر مهمة للأفراد والمؤسسة، وهذا ما صرح به أحد المبحوثين " لقد حسنت المؤسسة من أدائي لعملي وهذا حتى تحقق مردودية في الإنتاج أكثر ".

إذ تسمح هذه التكوينات للمؤسسة من مسايرة التغيرات التي تطرأ على أنماطها التسييرية والتكنولوجية، وتمكن عمالها من مسايرة هذه التحولات، وتقوم المؤسسة من تمكينهم من تسيير الآلات، وممارسة وظائف أخرى غير وظائفهم، خصوصا عندما يكون هناك دوران في المناصب.

كما أن الغرض من التكوين هو اكتساب تقنيات جديدة العمل والتحكم أكثر في منصب العمل، ويصبح للأفراد الكفاءة والقدرة وتوسيع خبراتهم وتنمية وزيادة قدراتهم واكتساب تقنيات حديثة في العمل خصوصا لفئة الإطارات وعمال التحكم الذين لديهم أقدمية في العمل (02-06) سنوات و (07 سنوات فما فوق)، وذلك قصد إثراء معارفهم في ميدان التسيير ومواكبة التكنولوجيا وهذا ما صرح به أحد الإطارات " لقد ساعدتني المؤسسة في تلقي تكوينا آخر اكتسبت فيه معلومات وتقنيات حديثة في مجال عملي "، من خلال معرفة مختلف المستندات في ميدان قطاع تحويل وصناعة البلاستيك، خاصة وأن هذه المؤسسة لديها تكوينات خاصة بـ " إيزو ISO "، وكذلك تحاول هذه الفئة من توسيع مكانتها واثبات دورها من خلال التحكم في التقنية الجديدة الخاصة بتحسين وجوده المنتج.

أما الفئة الثالثة التي صرحت بأن فرض التكوين هو زيادة معلومات عن العمل الذي يقوم به العمال بهدف التحكم في وظائفهم، وكذلك إلى إمكانية العامل بتكيف معارفه وخبراته لتمكينه من شغل وظيفة أخرى

تختلف عنها، من حيث المهام أو عند إدخال تغييرات تكنولوجية يكون العامل مستعد ومؤهل ولا يجد صعوبة في التأقلم معها، وتجديد وتنمية مهارته، وهذا حسب تصريح أحد عمال التحكم " الفائدة من التكوين بالنسبة للمؤسسة هو أن أكون معارف ومعلومات أكثر عن عملي حتى لا تجد صعوبة في توجيهي " .

أما الفئة الأخيرة والتي صرحت بأن الغرض من التكوين هو الحصول على ترقية في العمل وهذا لكونهم تحصلوا على ترقية في مناصب عملهم وأوكلت لهم أعمال أخرى، غير التي كانت من قبل وبالتالي شعور العامل بأهمية داخل المؤسسة وهذا ما صرح به أحد العمال " لقد استفدت من الترقية وهذا للتحكم الجيد في الأعمال التي كنت أقوم بها " .

ومنه نستنتج أن الهدف من التكوين الذي تقوم به المؤسسة هو العمل قدر المستطاع في اكتساب تقنيات جديدة في العمل وتحسين مستوى الأداء، وخبرة وكفاءة أكثر، تستدعيه الطرق والأساليب الحديثة، وضرورة التكوين تتجلى بوضوح في زيادة رضا الأفراد عن المناصب التي يشغلونها واندماجهم مع طبيعة العمل والوظيفة، وهذا لكون المؤسسة تواجه المنافسة المحلية والأجنبية في تسويق منتجاتها، وجلب زبائن وشركاء جدد وهذا ما يدل على وجود ثقافة تكوينية بها وتحقيق أهدافه

#### الجدول رقم (30): يبين الفترة التي تلقى فيها التكوين

| الفئة المهنية<br>الإيجابية | الإطارات<br>المتوسطة | عمال التحكم  | عمال التنفيذ | المجموع       |
|----------------------------|----------------------|--------------|--------------|---------------|
| قبل التعيين                | /                    | 08<br>%29,63 | 07<br>%07    | 15<br>%11,27  |
| بعد التعيين                | 06<br>%100           | 19<br>%70,37 | 89<br>%89    | 114<br>%85,71 |
| في العطل<br>السنوية        | /                    | /            | 04<br>% 04   | 04<br>%03     |
| المجموع                    | 06<br>%100           | 27<br>%100   | 100<br>%100  | 133<br>%100   |

#### التحليل:

عند قراءتنا للجدول الإحصائي هذا يتبين لنا أن الفترة التي تلقى فيها الأفراد التكوين كانت الأغلبية من المبحوثين صرحوا بعد التعيين بنسبة 100% عند فئة الإطارات، مقابل 89% عند فئة عمال التنفيذ، تليها نسبة 70,37% عند فئة عمال التحكم.

أما الفئة الثانية التي صرحت بأنها تلقت التكوين قبل التعيين بنسبة 29,63% عند فئة عمال التحكم، تليها نسبة 07% عند فئة عمال التنفيذ.

في حين الفئة الأخيرة والتي كانت نسبتها 04% صرحت أنها تلقت تكوينا في العطل السنوية عند فئة عمال التنفيذ.

من خلال هذه المعطيات الإحصائية نجد أن المؤسسة تعتمد على تكوين أفرادها بعد التعيين أي أثناء العمل، وذلك حسب القانون الداخلي للمؤسسة الذي يفرض عليهم تلقي تكوين أثناء عملهم، وذلك بالاستعانة بعمال لهم أقدمية في العمل وذوي خبرة وكفاءة في تكوين العمال الجدد وهذا النوع من التكوين يساعد أكثر على سهولة اندماج ويوفر لهم الاستقرار والراحة النفسية في سرعة تعلمهم وممارستهم لوظائفهم، كذلك يساعد على التقليل أكثر من التكاليف المالية وربح الوقت أكثر ويتعود العامل على عمله بشكل جيد.

أما الفئة التي صرحت بأنها تلقت تكوينا قبل التعيين مدعمة بفئة عمال التحكم وعمال التنفيذ، أنهم تلقوا تكويناتهم في مؤسسات عملوا بها سابقا كانوا متحكمين في مناصب عملهم ولهم الخبرة في ميدان عملهم.

في حين الفئة الأخيرة التي أنها تتلقى تكوينا في العطل السنوية مدعمة عمال التنفيذ أنها تريد أن تنتقل إلى العمل في مؤسسات أخرى وهذا ما قاله لنا أحد العمال " أنه لن يبقى يعمل في هذه المؤسسة وأني أنتهز فرص العطل السنوية لأن تكون وأكتسب قدرات ومهارات أستطيع بها تغير منصب عملي ".  
ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على تكوين أفرادها بعد التعيين أي أثناء العمل في منصب عملهم، وذلك من أجل الرفع والزيادة في مستوى قدراتهم وكفاءتهم وزيادة فعاليتهم وتنميتهم للتحكم في وظائف أخرى تسند لهم مستقبلا وكذلك للتقليل من التكاليف.

الجدول رقم (31): يوضح تماشي طبيعة التكوين وعمل الفرد

| الفئة المهنية<br>الإيجابية | الإطارات<br>المتوسطة | عمال التحكم  | عمال التنفيذ | المجموع      |
|----------------------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|
| يتماشى                     | 06<br>%100           | 10<br>%37    | 67<br>%67    | 83<br>%62,40 |
| لا يتماشى                  | /                    | 10<br>%37    | 05<br>%05    | 15<br>%11,27 |
| نوعا ما                    | /                    | 07<br>%25,92 | 28<br>%28    | 35<br>%26,31 |
| المجموع                    | 06<br>%100           | 27<br>%100   | 100<br>%100  | 133<br>%100  |

التحليل:

من القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين قد صرحوا بأن طبيعة التكوين الذي تلقوه يتماشى وطبيعة عملهم بنسبة 100% عند فئة الإطارات، مقابل نسبة 67% عند فئة عمال التنفيذ، تليها نسبة 37% عند فئة عمال التحكم.

أما الفئة الثانية التي صرحت بأن طبيعة التكوين كان نوعا ما يتماشى على العموم وطبيعة العمل، بنسبة 28% عند فئة عمال التنفيذ، تليها نسبة 25,92% عند فئة عمال التحكم. في حين الفئة الثالثة التي صرحت بأنه لا يتماشى ولا يتوافق وطبيعة العمل بنسبة 37% عند فئة عمال التحكم، تليها نسبة 05% عند فئة عمال التنفيذ.

من النتائج الإحصائية المعطاة نجد أن الفئة التي صرحت بأن طبيعة التكوين يتوافق ويتماشى مع طبيعة الوظائف أو العمل الذي يشغلونه وهذا راجع إلى أن المؤسسة تختار برامجها بعناية تكون تلم بالعمل الذي يزاولونه وذلك حتى تضمن اكتسابهم القدرة والمهارة في الأداء وتعود عليهم بالكفاءة والفعالية في التحمس للعمل أكثر وهذا ما صرح به لنا أحد المبحوثين " التكوين الذي تلقينته سمح لي بالتعرف أكثر على أمور ومعلومات جديدة كنت أجهلها من قبل " .

أما الفئة التي صرحت بأن طبيعة التكوين نوعا ما كان يتماشى وطبيعة العمل وهذا لكون التكوين الذي حصلوا عليه كان غير كاف ولم يلم بكل تفاصيل عملهم وهذا ما صرح به أحد عمال التحكم " لقد كانت فترة التكوين التي تلقينتها قصيرة، ووجود تقطعات وتوقفات في التكوين، مما جعلها تتصف بالعشوائية" .

كما أن الفئة التي صرحت بأن طبيعة التكوين لا يتماشى وطبيعة عملهم وهذا لكونهم لم يستفيدوا مما تكونوا عليه في ميدان عملهم وهذا ما صرح به أحد العمال " التكوين كان غير منظم وما تكونت عليه لا

يمس مع الوظيفة والمنصب الذي أشغله، ولم أطبق ما تعلمته"، هذا راجع إلى وجود عمال يحتلون وظائف التي تستحق التكوين.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تختار برامجها التكوينية حسب متطلبات المنصب ومع خصائص الفرد في التحكم بوظائفهم والسير الحسن للعمل، ويتضمن الاستقرار في العمل.

#### الجدول رقم (32): يمثل نوعية البرامج التكوينية

| الفئة المهنية<br>الإجابية | الإطارات<br>المتوسطة | عمال التحكم  | عمال التنفيذ | المجموع       |
|---------------------------|----------------------|--------------|--------------|---------------|
| مناسبة                    | 03<br>%50            | 02<br>%7,40  | 05<br>%05    | 10<br>%07,51  |
| نوعا ما مناسبة            | 03<br>%50            | 24<br>%88,88 | 92<br>%92    | 119<br>%98,47 |
| غير مناسبة                | /                    | 01<br>%03,70 | 03<br>%03    | 04<br>%03     |
| المجموع                   | 06<br>%100           | 27<br>%100   | 100<br>%100  | 133<br>%100   |

#### التحليل:

من خلال الجدول الذي يبين نوعية البرامج التكوينية في تحسينها لأداء العمال، نجد أن أغلبية الباحثين صرحوا بأن نوعية البرامج التكوينية كانت نوعا ما مناسبة، بنسبة 92% عند فئة عمال التنفيذ، مقابل نسبة 88,88% عند فئة عمال التحكم، تليها نسبة 50% عند فئة الإطارات.

أما الفئة الثانية والتي صرحت بأن نوعية البرامج التكوينية كانت مناسبة بنسبة 50% عند فئة الإطارات، مقابل 7,40% عند فئة عمال التحكم، تليها نسبة 05% عند فئة عمال التنفيذ. في حين الفئة الأخيرة بأن البرامج التكوينية كانت غير مناسبة، بنسبة متقاربة بين عمال التحكم وعمال التنفيذ 3,70%.

من خلال هذه المعطيات نجد أن أغلب الباحثين قدموا انطبعا نوعا ما مناسباً وموافقهم على نوعية البرامج التكوينية التي تلقوها وهذا راجع إلى مساعدتهم على تحسين أدائهم، فأغلب العمال يرون أن البرنامج التكويني هو في المستوى وقد جاء وفق احتياجات المتكولين للوظيفية ويساعدهم في طريقة عملهم مما يؤدي إلى التحسن في أدائهم وزيادة الإنتاج وجودته، وهذا ما صرح به أحد عمال الإطارات " لقد غطت البرامج التكوينية التي طبقتها الكثير من النقائص وتغير أدائي عما كان عليه من قبل ".

أما الفئة الثانية التي صرحت بأن نوعية البرامج التكوينية كانت مناسبة وهذا للاستفادة والتطور الملحوظ في قدراتهم واكتسابهم تقنيات جديدة في عملهم، وكذلك إلى زيادة وتنمية ملكاتهم الفكرية في التحكم الجيد والإلمام بكل جوانب علمهم، وزادت كفاءتهم واكتسبوا خبرات جديدة، وهذا ما صرح به لنا أحد المبحوثين " لقد كانت البرامج والتكوينية تمس أمور عملي وأحسست أم مستويا تطور وعرفت أشياء كثيرة كنت أجهلها".

أما الفئة الأخيرة والتي صرحت بأن نوعية البرامج التكوينية غير مناسبة ولم يتحسن أدائها، لكونهم لم يتحسوا أي تغير في عملهم ولأن طبيعة عملهم لا تحتاج إلى تكوين، وهذا ما صرح به أحد العمال: " إنها غير مناسبة تكوين دون أن نطبق ما تكونت عليه نفس المعادلة  $2=1+1$ ."

ومنه نستنتج أن المؤسسة تحرص على تصميم برامج تكوينية تكون وفق ما تحتاجه هي ويكون لها دور فعال في عملية تحسين أدائهم، من خلال حسن اختيار هذه البرامج وتناسبها والقيام بدراساتها قبل تطبيقها لتسهيل الفهم والاستيعاب من طرف المتكويين.



الجدول رقم (33): استغلال التكوين المطبق من قبل المبحوثين

| المجموع | عمال التنفيذ | عمال التحكم |         | الإطارات المتوسطة |      | الفئة المهنية |
|---------|--------------|-------------|---------|-------------------|------|---------------|
|         |              | ذكر         | أنثى    | ذكر               | أنثى | ذكر           |
| 126     | 97           | 04          | 19      | 03                | 03   | نعم           |
| %94,73  | %97          | %80         | 86,36 % | %100              | %100 |               |
| 07      | 03           | 01          | 03      | /                 | /    | لا            |
| %05,26  | %03          | %20         | 13,63 % |                   |      |               |
| 133     | 100          | 05          | 22      | 03                | 03   | المجموع       |
| %100    | %100         | %100        | %100    | %100              | %100 |               |

التحليل:

من القراءة الإحصائية لهذا الجدول يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين كانت لهم القدرة على استغلال وتطبيق ما تعلموه من كلا الجنسين بنسبة 100% عند فئة الإطارات ، مقابل نسبة 97% عند فئة عمال التنفيذ من جنس الذكور، تليها نسبة 86,36% عند فئة عمال التحكم، مقابل نسبة 80% عند جنس الإناث. أما الفئة الثانية التي صرحت بأنها لم يتم استغلال وتطبيق ما تعلمته بنسبة 20% عند فئة عمال التحكم من صنف الإناث وتقابلها نسبة 13,63% عن الذكور، تليها نسبة 03% عند فئة عمال التنفيذ من الذكور.

من هذه المعطيات الإحصائية، صرح أغلبية المبحوثين بأنهم قادرين على استغلال وتطبيق ما تعلموه، ولتوضيح هذه العلاقة أدخلنا متغير الجنس فوجدنا أن معظم أفراد العينة من الجنسين لهم قدرة على تطبيق ما تعلموا من التكوين، وهذا راجع إلى دور المكون وكفاءته في استخدام الأساليب والطرق الجيدة في

التكوين وقدرته على اختيار وتقديم طريقة تكوينية يتناسب ويلاءم الأفراد من كلا الجنسين، مما يثبت فعاليته وهذا ما صرح به أحد الإطارات " لقد طبقت ما تكونت عليه في ميدان عملي خصوصا بعد ترقيتي"، وكذلك إلى رغبة المتكون في التعلم والاستيعاب، ودفعهم إلى العمل بحماس ووجود جو مليء بالدافعية، مما يعكس مرونة المكون وكذلك لطبيعة تصميم البرامج التكوينية، وحدثت وعي عمالي بضرورة التكوين والالتزام بالإرشادات والتوجيهات، حتى يتحسن أدائه وضمان بقائه في العمل خصوصا في ظل وفرة المورد البشري حاليا.

أما الفئة التي صرحت بأنها لم يتم استغلال التكوين الذي تلقته، وهذا وفق المنصب وطبيعة العمل الذي تشغله وهذا ما صرح به أحد المبحوثين " كانت مناصب عملنا غير ملزمة بتلقي تكوين لأنه ليس هناك صعوبة في التحكم بها".

ومنه نستنتج ونصل إلى أن طريقة التكوين فعالية في تحقيق الأهداف ومرد ذلك إلى مدى قابلية العمال لتلقي واستيعاب هذه الدورات التكوينية وحسن سيرها كما تعمل هذه الفعالية إلى إيجاد نوع من الاستقرار وزيادة رغبتهم في خدمة مؤسستهم أكثر

#### الجدول رقم (34): يبين الاحتياج للتكوين

| الفئة المهنية<br>الإجابة | الإطارات<br>المتوسطة | عمال التحكم  | عمال التنفيذ | المجموع       |
|--------------------------|----------------------|--------------|--------------|---------------|
| نعم                      | 06<br>%100           | 18<br>%66,66 | 82<br>%82    | 106<br>%79,69 |
| لا                       | /                    | 08<br>%29,62 | 18<br>%18    | 26<br>%19,54  |
| دون إجابة                | /                    | 01<br>%03,70 | /            | 01<br>0,75%   |
| المجموع                  | 06<br>%100           | 27<br>%100   | 100<br>%100  | 133<br>%100   |

#### التحليل:

من خلال قراءتنا لهذا الجدول الذي يبين احتياج الأفراد فعلا إلى التكوين نجد أغلبية المبحوثين صرحوا بأنهم كانوا محتاجين إلى التكوين بنسبة 100% عند فئة الإطارات مقابل نسبة 82% عند فئة عمال التنفيذ تليها نسبة 66,66% عند فئة عمال التحكم.

أما الفئة الثانية والتي صرحت بأنها لا حاجة لها للتكوين بنسبة 29,62% عند فئة عمال التحكم، تليها نسبة 18% عند فئة عمال التنفيذ في حين امتنع عن الإجابة فرد واحد من عمال التحكم بنسبة 3,70%.

من خلال هذه المعطيات الإحصائية نجد أن أغلب المبحوثين صرحوا بأنهم كانوا محتاجين إلى تكوين وهذا راجع إلى أنهم يسعون إلى زيادة معارفهم وخبراتهم وإلمامهم أكثر بجوانب عملهم وتنميتها، وأن بعض الوظائف يلزم أن تمر بها عملية التكوين حتى يستوعبها العامل لوجود فيها بعض التعقيدات. وهذا ما صرح به لنا أحد عمال الإطارات " لقد كانت معارفي قليلة في بداية عملي لكن بعد التكوين الذي تلقته اكتسبت أشياء جديدة في العمل الذي أشغله وزادة معارفي وتوسعت أفكاري عنه أكثر".

أما الفئة التي صرحت بأنها غير محتاجة للتكوين يعود إلى تمكنها من عملها وكفاءتها كما أنها تلقت واستفادت من تكوينات سابقة في مؤسسات أخرى، وهذا ما صرح به أحد العمال " عند توظيفي في هذه المؤسسة كنت أعرف ولي دراية واسعة بالعمل الذي أمارسه".

ومنه نستنتج أن كل العمال الذين يلتحقون بهذه المؤسسة مجبرين على تلقي تكويننا بها وهذا حسب القانون الداخلي للمؤسسة، حتى تستطيع أن تلبي حاجاتها في التخطيط الحسن للاستفادة منهم مستقبلاً.

#### الجدول رقم (35): يوضح وجود صعوبات أثناء فترة التكوين

| الفئة المهنية<br>الإجابية | الإطارات<br>المتوسطة | عمال التحكم  | عمال التنفيذ | المجموع       |
|---------------------------|----------------------|--------------|--------------|---------------|
| نعم                       | /                    | 07<br>%26,92 | 06<br>%06    | 13<br>%09,77  |
| لا                        | 06<br>%100           | 20<br>%74,07 | 94<br>%94    | 120<br>%90,02 |
| المجموع                   | 06<br>%100           | 27<br>%100   | 100<br>%100  | 133<br>%100   |

#### التحليل:

من خلال الجدول الذي يبين لنا وجود صعوبات أثناء فترة التكوين، نجد أن أغلب المبحوثين صرحوا بأنهم لم يتلقوا صعوبات في تكوينهم، وهذا بنسبة 100% عند فئة الإطارات، مقابل نسبة 94% عند فئة عمال التنفيذ، تليها نسبة 74,07% عند فئة عمال التحكم.

في حين صرحت الفئة الثانية بأنها وجدت صعوبات في التكوين بنسبة 26,92% عند فئة عمال التحكم وتليها نسبة 06% عند فئة عمال التنفيذ.

ومنه يتضح من خلال هذه المعطيات أن معظم الفئات المهنية لم تجد صعوبة في تكوينها، وهذا لأن التكوين كان داخل المؤسسة، وهذا ما وضحناه في الجدول السابق، كذلك يعود إلى كفاءة المتكويين في طريقة تقديمهم وتعليمهم وكذلك لوجود الاستعداد النفسي والرغبة من قبل العمال في الفهم والاستيعاب حتى يضمنوا بقاءهم في المؤسسة وهذا حسب تصريحات أحد المبحوثين " لم تكن أية صعوبات في تكويني وهذا لأن المؤسسة تراعي الدقة في التعلم حتى لا أقع في أخطاء كثيرة تضر بالمؤسسة" وهذا نتيجة للعمل الذي يستعمل فيه آلات وأجهزة باهضة الثمن، تحرص على سلامتها.

أما الفئة الثانية التي صرحت بأنها وجدت صعوبات في التكوين هذا نتيجة توظيفها حديثاً وهذا ما صرح به أحد عمال التحكم " نسيان بعض الأمور مما يؤدي إلى حدوث أخطاء".  
ومنه نستنتج أن المؤسسة تسعى إلى تأقلم وتكيف العامل مع عمله من خلال توجيهه وإرشاده، وشعور المكون بالراحة النفسية، وأن تكوين العمال أمر لا بد منه، لأنه إذا أرادت المؤسسة الوصول إلى مستوى عال من الأداء لا يمكن علاجه إلا بالتكوين.

الجدول رقم (36): يوضح متابعة العملية التكوينية من طرف المسؤولين

| الفئة المهنية<br>الإجابة | الإطارات<br>المتوسطة | عمال التحكم  | عمال التنفيذ | المجموع       |
|--------------------------|----------------------|--------------|--------------|---------------|
| نعم                      | 04<br>%66,66         | 24<br>%88,88 | 95<br>%95    | 123<br>%92,48 |
| لا                       | 02<br>%33,33         | 03<br>%11,11 | 05<br>%05    | 10<br>%07,5   |
| المجموع                  | 06<br>%100           | 27<br>%100   | 100<br>%100  | 133<br>%100   |

التحليل:

من هذا الجدول الذي يوضح قيام المسؤولين بمتابعة العملية التكوينية، نجد أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن المسؤولين يتابعون تكوينهم بنسبة 95% عند فئة عمال التنفيذ، مقابل نسبة 88,88% عند فئة عمال التحكم، تليها نسبة 66,66% عند فئة الإطارات.

أما الفئة الثانية والتي صرحت بأنها لا تتلقى متابعة من قبل المسؤولين للعملية التكوينية بنسبة 33,33% عند فئة الإطارات مقابل 11,11% عند فئة عمال التحكم، تليها نسبة 05% عند فئة عمال التنفيذ.

من هذه النسب الإحصائية نجد أن المبحوثين أجابوا بأنهم يتلقون متابعة لعملية تكوينهم من قبل المسؤولين، إذ لا يمكن تحقيق نظام تكوين، دون برنامج متابعة مهياً ومستخدم استخداماً جيداً، بغض النظر

عن مدى فعاليته، وأنه لا يمكن لأي نظام تكوين الاستجابة للمتطلبات الوظيفية المتغيرة، دون متابعة مستمرة للعملية التكوينية.

وهذا ما صرح به أحد مسؤولي مصلحة الموارد البشرية " إن الهدف الرئيسي من وضع برنامج المتابعة هو جمع معلومات مفصلة عن مدى جودة وتحسن أداء المكونين وعلى معرفة مدى قدرتهم في استيعاب كل ما تكونوا عليه".

في حين الفئة الثانية التي صرحت بأنها لم تتلقى متابعة فعلية وتتبع من قبل المسؤولين، وهذا راجع بعدم اهتمام المسؤول وغياب رقابة دورية عن المكون، وأن المنصب والعمل الذي يشغله لا يلزم المتابعة المستمرة للتكوين الذي تلقاه.

وهذا ما صرح به أحد الإطارات " إن كان ذلك وفق دراسة وأسس علمية وليس افتراء على بعض الأشخاص دون آخرين".

وبالتالي فإن برنامج المتابعة المنظم والموضوعي معيارا خارجيا يمكن أن تقاس به فعالية نظام التكوين.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تسعى وتحرص على متابعة للمكونين، حتى تخلق شعورا بالانتماء وتخلق التوازن والارتباط والتعاون والمشاركة بين المسيرين والعمال، وتساعد في خفض وتقليص عدم الرضا عن التكوين ودوره في تنمية مهاراتهم وتحقيق الفعالية ونجاحه، وبالتالي تحقق مستوى أداء فعال، والأهداف المسطرة.

الجدول رقم (37): يبين طموح العامل لعملية التكوين مرة أخرى

| المجموع | عمال التنفيذ |               |               | عمال التحكم |               |               | الإطارات الوسطى |               | الفئة المهنية   |
|---------|--------------|---------------|---------------|-------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|
|         | 37 فما فوق   | (25-)<br>(36) | أقل من 25 سنة | 37 فما فوق  | (25-)<br>(36) | أقل من 25 سنة | (36-25)         | أقل من 25 سنة | السن<br>الإجابة |
| 118     | 16           | 72            | 05            | 02          | 15            | 02            | 04              | 01            | نعم             |
| 88.72 % | 84,21 %      | 94,73 %       | %100          | %50         | %75           | %66,66        | %100            | %100          |                 |
| 15      | 03           | 04            | /             | 02          | 05            | 01            |                 | /             | لا              |
| 11.27 % | 15,78 %      | 05,26 %       |               | %50         | %25           | 33,33 %       |                 |               |                 |
| 133     | 19           | 76            | 05            | 04          | 20            | 03            | 05              | 01            | المجموع         |
| %100    | 100%         | 100%          | 100%          | 100%        | 100%          | 100%          | 100%            | %100          |                 |

التحليل:

من خلال الجدول نجد أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنهم يطمحون إلى تلقي تكوين آخر بهذه المؤسسة من كل الفئات المهنية بنسبة 100% عند فئة الإطارات التي سنها (أقل من 25 سنة) ومن (36-25 سنة) و(07 فما فوق) بنفس النسبة عند فئة عمال التنفيذ التي سنها (أقل من 25 سنة) مقابل نسبة 94,73% التي سنها (25-36 سنة)، تليها بنسبة % عند فئة عمال التحكم. في حين الفئة الثانية التي صرحت بأنها لا تطمح لتلقي التكوين مرة أخرى بنسبة 50% عند فئة عمال التحكم التي سنها (37 سنة فما فوق) مقابل 33,33% التي سنها (أقل من 25 سنة)، تليها نسبة 15,78% عند فئة عمال التنفيذ التي سنها (37 سنة فما فوق).

من النسب الإحصائية المستخلصة من الجدول نجد أن أغلبية المبحوثين يطمحون إلى حصولهم على تكوين بالمؤسسة، من كل وتزيد رغبتهم أكثر في التكوين لدى معظم الفئات العمرية، وهذا راجع إلى أهميته

في تنمية قدراتهم العقلية وأفكارهم، وحصولهم على ترقيات في المناصب واطلاعهم أكثر على تقنيات وأساليب عمل جديدة، ترفع من مستواهم، وكذلك ما يتركه من أثر ايجابي في تعديل سلوكياته وهذا حسب تصريحات أحد الإطارات " للارتقاء أكثر ولكن هذه المرة يجب أن تكون خارج المؤسسة لتوسيع معارفهم".

أما الفئة التي صرحت بأنها لا تطمح لتلقي تكوين آخر وهذا لكون احتياجات ومتطلبات المنصب لا تتماشى مع البرنامج التكويني، وهذا ما صرح به أحد المبحوثين " ليس لي رغبة في تكوين آخر لأن مؤسستي لا تسمح بتكافؤ الفرص لكل المتكويين".

ومنه نخلص مما سبق أن كل عامل يطمح على الحصول على تكوين آخر مما ينعكس على حبه للعمل والإخلاص فيه، ومحاولة التأقلم مع التطور التكنولوجي والتنظيمي وتصبح له مهارة عالية في تحكمه في وظيفته أو الوظائف التي توكل إليه مما يؤثر بالإيجاب على زيادة الإنتاجية.

#### الجدول رقم (38): يوضح تقييم العملية التكوينية

| المجموع      | عمال التنفيذ | عمال التحكم  | الإطارات المتوسطة | الفئة المهنية الإيجابية |
|--------------|--------------|--------------|-------------------|-------------------------|
| 51<br>%38,34 | 43<br>%43    | 06<br>%22,22 | 02<br>%33,33      | جيدة                    |
| 45<br>%33,83 | 33<br>%33    | 11<br>%40,74 | 01<br>%16,66      | مقبولة                  |
| 37<br>%27,81 | 24<br>%24    | 10<br>%37    | 03<br>%50         | غير منتظمة              |
| 133<br>%100  | 100<br>%100  | 27<br>%100   | 06<br>%100        | المجموع                 |

#### التحليل:

من خلال الجدول الذي يوضح لنا تقييم العملية التكوينية من قبل المبحوثين، نجد هناك إختلاف في الرؤى، فنجد أن من المبحوثين الذين صرحوا بأن العملية التكوينية غير منتظمة بنسبة 50% عند فئة الإطارات، مقابل نسبة 37% عند فئة عمال التحكم، تليها نسبة 24% عند فئة عمال التنفيذ.

أما الفئة الثانية والتي صرحت بأنها جيدة بنسبة 43% عند فئة عمال التنفيذ، مقابل نسبة 33,33% عند فئة الإطارات، تليها نسبة 22,22% عند فئة عمال التحكم.

في حين الفئة الأخيرة التي صرحت بأن العملية التكوينية بالمؤسسة مقبولة بنسبة 40,74% عند فئة عمال التحكم، مقابل 33% عند فئة عمال التنفيذ، تليها نسبة 16,66% عند فئة الإطارات.

من النتائج الإحصائية الموضحة لتقييم العملية التكوينية، فقد تبين لنا هناك اختلافات في الرؤى والتصريحات حول طبيعة هذه العملية، فبالنسبة إلى الفئة التي صرحت بأنها غير منظمة وتتصف بالعشوائية وهذا راجع إلى أن التكوين غير دوري ولا يتميز بالاستمرار وهذا ما صرح به أحد عمال التحكم " إن التكوين لا يكون بصفة مستمرة وإنما تلجأ إليه المؤسسة عندما يكون هناك احتياج أو نقص للعمال الذين يتقنون ويتحكمون في الوظيفة الجديدة"، فنجدهم ينتقدون السياسة التكوينية بالمؤسسة وأنها لا تقوم بإعلامهم بعملية التكوين، وأن طريقة انتقاء واختيار المعنيين بالتكوين، خصوصا في التكوينات الحساسة التي تتصف بعدم المساواة والعدالة ووجود التحيز والعلاقات الشخصية في اختيار الأفراد للتكوين، مما تؤثر على عدم الرضا عن التكوين، وتقل وتنقص فعاليته ونجاحه وهذا بتصريحات المبحوثين " لا يكون إلا للقرابين فقط وهي غير موضوعية".

أما الفئة الثانية والتي صرحت بأنها عملية جيدة، وهذا راجع إلى أنها أفادتهم في تغطية الكثير من جوانب النقص والضعف التي كانوا يعانون منها، من خلال نوعية البرامج المطبقة في مساعدتهم على تحقيق حاجاتهم ودوافعهم، في التحكم الجيد بطريقة العمل، وكسب المتكون الثقة بالنفس وترتفع روحه المعنوية والاندفاع أكثر نحو العمل، مما يجعله راض ويشعر بمسؤولية نحو عمله وزيادة مستوى التعاون والاتصال بين العمال والإدارة، وهذا ما صرح به أحد المبحوثين " في مجال التطبيقي جيدة"

في حين الفئة الثالثة التي صرحت بأن العملية التكوينية مقبولة، مما يدل على أنها تسير وتواكب المستجدات الحالية وأنها عملت على خلق التكيف والاندماج في العمل، أكثرن وتحسن الأداء فالتكوين يعتبر محرك يقوم بدفع الأفراد إلى توسيع مجال معرفتهم المكتسبة لديهم والمعارف التي سيكتسبونها في التكوينات الجديدة، وتعتبر بمثابة انتقال فرد من وضعية إلى وضعية أخرى أحسن منها في التعرف على أمور جديدة بخصوص المهام التي يعملها، وهذا حسب تصريحات أحد المبحوثين " هي ليست بالجيدة لأنها لا تطبق كل معايير التقويم بحذافرها، ولكن رغم ذلك فهي مقبولة على العموم".

ومنه نستنتج مما سبق يجدر بالمؤسسة إن أرادت أن تحقق الأهداف التي تصبوا إليها، ويكون هناك ديناميكية في العمل وتحسن مستوى الأداء، أن تضع خطة إستراتيجية مدروسة ومنظمة في أن يكون التكوين مستمر وليس على فترات فقط، حتى تضمن التوازن بين الفعالية في زيادة الإنتاج ومتطلبات واحتياجات العمال.

#### 1.4.6. استنتاج الفرضية الثانية:

من خلال التحليل للجداول توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً- أن للتكوين دور حيوي ومهم بالمؤسسة حيث تقوم بتكوين أفرادها في بداية عملهم مباشرة وإكسابهم المعارف والمهارات والقدرات التي تساعدهم في تحسين مستواهم وزيادة مردودية المؤسسة وجودة الإنتاج.



ثانيا- المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة في تكوين عمالها بالتطبيق مباشرة على الواقع بإنزال أفرادها مباشرة إلى ميدان العمل، وتخصيص لهم مكونين ذوي خبرة وتخصص يتابعونهم.

ثالثا- اهتمام المؤسسة في البرامج التكوينية بالجانب التطبيقي وإهمالها للجانب النظري وذلك لطبيعة نشاطها.

رابعا- محتويات ومواضيع البرامج التكوينية على العموم هي متوسطة.

-التركيز على التكوين الداخلي فقط بالمؤسسة وإهمالها وإغفالها تماما للتكوينات بخارج المؤسسة.

خامسا- وضوح أهداف البرامج التكوينية وفق احتياجات المنصب.

-توفر المؤسسة على أفراد ذوي كفاءة وخبرة في ميدان العمل.

سادسا- الغرض الذي تهدف إليه المؤسسة من تكوين عمالها هو تحسين مستواهم بزيادة النتاج واكتساب تقنيات جديدة في العمل وذلك من أجل مواكبة العمال للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية الحاصلة حتى يكونوا ملمين بكل التجديدات خاصة وأن المؤسسة تعتمد على معايير عالمية في الإدارة والجودة لمنتجاتها. سابعا- للتكوين مساهمة كبيرة في رفع قدرات الفرد العامل، وتنميته وزيادة ثقته بنفسه وشعوره بالانتماء والمسؤولية، اتجاه مؤسسة.

ثامنا- توصلنا إلى السبب الرئيسي من التكوين هو زيادة مردودية المؤسسة واستمرارها في العمل وتحقيق أهدافها التي وضعتها.

تاسعا- للتكوين أثر سيكولوجي كبير على اندماج الفرد العامل في محيط المؤسسة والتقليل من القلق والتوتر التي ينجم عنها ضعف الأداء.

عاشرا:- طموح أفراد المؤسسة للحصول على تكوينات أخرى وهذا من أجل اكتساب خبرة أكثر في مجال عملهم وكذلك من أجل حصولهم على ترقيات في مناصب عملهم وبالتالي تعود إلى الزيادة في أجورهم.

إحدى عشر- العملية التدريبية بالمؤسسة غير منتظمة ودورية، بل هي تتسم بالعشوائية وتكون فقط إلا إذا استدعت الظروف إلى ذلك، فالمؤسسة لا تعتمد على التكوين المستمر لأفرادها.

## 5.6. تحليل الفرضية الثالثة واستنتاجها

سنحاول في هذه الفرضية تقديم التحليل السوسولوجي لها من خلال الجداول الارتباطية التي سوف يتم تحليلها لبيان صحة أو نقي الفرضية . من خلال محاولة معرفة رضا الأفراد بالحوافز المقدمة لهم في تحسين أدائهم.

الجدول رقم (39) يبين وجود الحوافز في المؤسسة

| الفئة<br>الإجابة | المهنية | الإطارات<br>المتوسطة | عمال التحكم | عمال التنفيذ | المجموع |
|------------------|---------|----------------------|-------------|--------------|---------|
| نعم              | 4       | 4                    | 4           | 22           | 29      |
|                  | 66.66%  | 66.66%               | 14.81%      | 22%          | 21.80%  |
| لا               | 2       | 23                   | 23          | 78           | 103     |
|                  | 33.33%  | 85.18%               | 85.18%      | 78%          | 77.44%  |
| المجموع          | 6       | 27                   | 27          | 100          | 133     |
|                  | 100%    | 100%                 | 100%        | 100%         | 100%    |

### التحليل

يبين لنا الجدول الإحصائي وجود حوافز في المؤسسة، نجد أن أغلبية المبعوثين صرحوا بعدم تقديم حوافز في مؤسسة k.plast بنسبة 85.18% مدعمة من طرف فئة عمال التحكم، مقابل 78% عند فئة عمال التنفيذ ثم تليها نسبة 33% عند فئة الإطارات .

في حين نجد الفئة التي صرحت بأن المؤسسة التي تعمل بها تقدم حوافز بنسبة 66.66% عند فئة الإطارات مقابل نسبة 22% عند فئة عمال التنفيذ تليها نسبة 14.81% عند فئة عمال التحكم .

ومنه يتبين لنا من خلال هذه المعطيات بأنه لا توجد حوافز في مؤسسة k.plast وهذا يدل أن الإدارة غير مهتمة بوضع نظام سليم للحوافز تطبقه على كافة عمالها وحسب المناصب أو الوظائف التي يشغلونها، وأن طريقة تقديم الحوافز في هذه المؤسسة غير مدروسة وتتم بصورة عشوائية، حيث أن الأفراد يحفظون على أساس اعتبارات أخرى كالعلاقات الشخصية التي تربط أفراد المؤسسة فيما بعضهم، كذلك

عند طريق المقربين من معارف وأصحاب المدراء والرؤساء وهذا مصرح به أحد عمال التنفيذ قائلا " الحوافز هنا 100% لأصحابها فقط".

وأنها تقدم بجهوية وقرابة بالتالي تعكس على الحالة النفسية والأثر البيكولوجي للعمال بانخفاض في مستوى أدائهم، وهذا ما أشارت له كثير من النظريات التي تتناول موضوع الحوافز من نظرية العلاقات الإنسانية "لالتون مايو" لاو نظرية التحفيز "السكينر" وغيرها من النظريات التي تؤكد بأن للحوافز أثر بالغ الأهمية في زيادة الروح المعنوية للعامل، والاندفاع النفسي والشعور بالأهمية والتقدير والاحترام لما يبذله وبالتالي تزيد حماسه وحبه للعمل وبالتالي يرتفع مستوى أدائه ويتحسن أكثر وتزيد من كفاية الإنتاجية، وهذا عكس ما وجدناه بالمؤسسة تحت الدراسة، أن التحفيز بها يتحكم فيه مسؤول المؤسسة وهو الذي له الحق في إعطاء ومنح الحوافز كما يرغب هو لا كما تمليه عليه الظروف واحتياجات المؤسسة، لذلك من هنا تبادر إلى أذهاننا طرح السؤال الأتي لماذا ليس هناك حوافز بهذه المؤسسة وما هي أسباب الفوارق في طريقة منحها، فأجابنا أحد الإطارات أن الحوافز "تدخل بالزيادة في أجورهم وتقاس بنسب معينة من الأجر القاعدي الممنوح وباعتبار هذا الأخير متدني حسب معاينتنا للكشوف الحسابية فإن الحوافز بالطبع تكون قيمتها متدنية.

إضافة إلى التأكد أكثر توغلنا في الاستفسار أن عددها نقص مقارنة بالسابق فقد كانت تمنح أكثر على حسب السلم الوظيفي إلا أنه في هذه السنوات الأخيرة تراجعنا سألنا السبب في ذلك بعد المدة التي قضيناها في دراستنا الميدانية والطريقة التي استعملناها في إجراء الاستمارة، أن هناك جهات أخرى هي التي أوقفت هذه الحوافز والعلاوات التي كانت تمنح، هنا تدخل قراءات سيولوجية أخرى ، أما حسب رأي الإدارة و المسؤول عن إعداد الرواتب والكشوف الحسابية أنها تدخل مع الأجر الذي يتقاضاه العامل كمنحة المرد ودية ومنحة الأقدمية ومنحة العمل الليلي ومنحة أخطار المهنة على حد قوله .  
ومنه نستنتج أن المؤسسة ليس بها حوافز إلا لفئة معينة ذات مكانة مرموقة في المؤسسة وبالتالي فنظام التحفيز بها غير مدروس وفق أسس علمية معينة .

الجدول رقم (40) يبين الأساس الذي تمنح عليه الحوافز

| الفئة المهنية<br>الإجابة | الإطارات<br>المتوسطة | عمال التحكم  | عمال التنفيذ | المجموع      |
|--------------------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|
| الأداء                   | 2<br>%33,33          | 5<br>18,51%  | 7<br>%7      | 14<br>10,52% |
| الأقدمية                 | 3<br>%50             | 13<br>%48.14 | 42<br>%42    | 58<br>%43.60 |
| التصنيف المهني           | /                    | 7<br>%25.9   | 51<br>%51    | 58<br>%43.60 |
| المهارة في العمل         | 1<br>16.66           | 2<br>%7.40   | /            | 3<br>%2.25   |
| المجموع                  | 6<br>%100            | 27<br>%100   | 100<br>%100  | 133<br>%100  |

التحليل

من قراءتنا للجدول الذي يبين الأساس الذي تمنح عليه الحوافز نجد هناك تقارب في الرؤى بين التصنيف المهني و الأقدمية في العمل، وهذا بنسبة 51% عند فئة عمال التنفيذ وعند فئة الإطارات تليها نسبة 48,14 % عند فئة عمال التحكم .

أما الفئة الثانية والتي صرحت بأن الأداء هو الأساس الذي تمنح عليه الحوافز بنسبة 33.3 % عند فئة الإطارات مقابل نسبة 18.51% عند فئة عمال التحكم تليها نسبة 7% عند فئة عمال التنفيذ .

في حين الفئة الأخيرة والتي صرحت بأن أساس المهارة في العمل هو الذي تمنح عليه الحوافز بنسبة 16.66% عند فئة الإطارات تليها نسبة 7,40% عند فئة عمال التحكم

من المعطيات الإحصائية يتضح لنا بأن الأساس الأول الذي تمنح عليه الحوافز هو على أساس التصنيف المهني والأقدمية في العمل وذلك لأن المؤسسة تراعي السلم الوظيفي في منح الحوافز وأن كل فئة مهنية مرتبتها تميزها عن الفئة الأخرى وذلك حتى تكون هناك عدالة و مساواة على حسب التخصص والوظيفة وطبيعة العمل والموصل وهذا ما صرح به أحد عمال التحكم " تمنح الحوافز بمؤسستنا على التدرج الهرمي للوظائف الأولى .وعلى أساس الأقدمية في العمل وهذا يعود إلى أن المؤسسة تعي وتراعي الاعتبار لعمالها الذين لهم أقدمية ومدة طويلة في العمل، وأصبحت لهم كفاءة وخبرة في عملهم وتعتمد عليهم المؤسسة في تكوين وتوجيه العمال الجدد ولتحكمهم في العمل وقلة الأخطاء التي يقعون فيها، وهذا ما صرح به أحد الإطارات " عند منح الحوافز بالأقدمية تكون هناك نوع من العدالة لعمالها".

كما أنهم يعتبرون استثمارا بالنسبة للمؤسسة ويعتبرون الأكثر إلماما بواجبات العمل والقوانين التي تدير عليها المؤسسة، وكذلك لضمان بقائهم واستقرارهم بها و تحسيسهم بالدور والأهمية الذي يؤديه بهذه المؤسسة .

في حين الفئة الثالثة التي صرحت بأن الحوافز تمنح على أساس الأداء وهذا راجع إلى التقارب في الشهادة والمستوى والمنصب وبالتالي تصبح الفعالية والكفاءة الجيدة في العمل والانجاز هي التي تبرز الفوارق في منح الحوافز .

وهذا ما صرح به أحد المبحوثين كلما كان أداء الفرد جيدا وانجازه يفوق زملاءه تمنح الحوافز حتى تكون هناك منافسة".

في حيث الفئة الأخيرة التي صرحت بأن أساس المهارة في العمل هو الذي تمنح عليه الحوافز، وهذا لكونها تقوم بأعمال أكثر دقة وتراعي فيها الإتقان .

ومنه نستنتج أن المؤسسة تمنح الحوافز على أساس التصنيف المهني والأقدمية بدرجة كبيرة وذلك من أجل المحافظة على عملها واستقرارهم بها وأن طريقة العمل بها الذي يتصف بالدوام والاستمرارية، هي التي تفرض ذلك ، واحتياجها إلى عمال لهم أقدمية، وبالتالي يكونون مطلعون على كل تفاصيل العملية الإنتاجية.

#### الجدول رقم (41) يوضح تناسبية الحوافز والجهد المبذول .

| الفئة المهنية<br>الإجابية | الإطارات<br>المتوسطة | عمال التحكم  | عمال التنفيذ | المجموع       |
|---------------------------|----------------------|--------------|--------------|---------------|
| مناسبة                    | 1<br>%16.7           | /            | /            | 1<br>%8       |
| نوعا ما مناسبة            | 4<br>%66.66          | 5<br>%18,51  | 16<br>%16    | 25<br>%18,78  |
| غير مناسبة                | 1<br>%16.66          | 22<br>%81.48 | 84<br>%84    | 107<br>%80.45 |
| المجموع                   | 6<br>%100            | 27<br>%100   | 100<br>%100  | 133<br>%100   |

#### التحليل:

من قراءتنا للجدول يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن الحوافز لا تناسب والجهد المبذول بنسبة 84% عند فئة عمال التنفيذ مقابل نسبة 81.48 % عند فئة عمال التحكم تليها نسبة 16.66% عند فئة الإطارات .

في حين الفئة الثانية التي صرحت بأن الحوافز هي نوعا ما مناسبة والجهد المبذول بنسبة 66.66% عند فئة الإطارات مقابل نسبة 18.51% عند فئة عمال التحكم تليها نسبة 16% عند فئة عمال التنفيذ .

أما الفئة الأخيرة والتي أجابت بأن الحوافز مناسبة والجهد المبذول بنسبة 16.66% عند فئة الإطارات .

من خلال المعطيات الإحصائية فإن أغلبية المبحوثين الذين صرحوا بأن الحوافز لا تتناسب والجهد المبذول، وهذا راجع إلى المؤسسة التي لا تقدر ولا تتمن الجهود التي يبذلها العمال وكذلك لعدم قيام المؤسسة بتقديم المكافآت والعلاوات على الأداء الجيد في العمل وكذلك لصعوبة قياس مجهودات العمال ، ولا تستطيع المؤسسة أن تمنحهم حوافز ولأن إمكانياتها ومواردها محدودة والمؤسسة بها عمال كثر والعمل بها مقسم كما ينبغي ووجود صعوبة في تقدير الجهود التي يبذلها لأنهم كلهم يعملون جماعيا ولمدة 8 ساعات عمل .

كذلك مما عرفناه من أجوبة المبحوثين أن العمل بالمؤسسة متعب وشاق لكن الحافز بها قليل، وهذا حسب رأي أحد المبحوثين " جهد كثير وأجر قليل والحوافز بها 0,00% " .

أما الفئة التي صرحت بأن الحوافز نوعا ما مناسبة هذا وإن دل على شيء أنها تقدمها على حساب مستحقيها والذين لديهم خبرة وكفاءة وقدموا مجهودات معتبرة لصالح المؤسسة وتعتمد عليهم في العملية الإنتاجية .

أما الفئة التي صرحت بأنها مناسبة للجهد الذي تبذله هذا لمركزها الوظيفي والمكانة التي تحتلها بالمؤسسة

ومنه نستنتج أن المؤسسة لا تراعي في توزيع الحوافز للمجهودات والقدرات التي يبذلها عمالها مما تعود بالسلب في نقص مستوى أدائهم والتقليل من العمل وعدم الرضا في العمل ونقص انضباطهم ويعود بالضعف في أدائهم الفعلي

الجدول رقم (42) يمثل الفترة التي تمنح فيها الحوافز .

| الفئة المهنية<br>الإجابة        | الإطارات<br>المتوسطة | عمال التحكم  | عمال التنفيذ | المجموع       |
|---------------------------------|----------------------|--------------|--------------|---------------|
| في الأعياد<br>والمواسم<br>سنوية | 3<br>%50             | 20<br>%74.07 | 93<br>%93    | 116<br>%87.21 |
| 3<br>%50                        | 7<br>%25.92          | 7<br>%7      | 17<br>%12.78 |               |
| المجموع                         | 6<br>%100            | 27<br>%100   | 100<br>%100  | 133<br>%100   |

التحليل

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن الفترة التي تمنح فيها الحوافز هي فترة الأعياد والمناسبات نسبة 93% عند فئة عمال التنفيذ .مقابل نسبة 74.07% عند فئة عمال التحكم،تليها نسبة 50% عند فئة الإطارات .

أما الفئة الثانية فصرحت بأن المؤسسة تمنح الحوافز في الفترة السنوية بنسبة 50% عند فئة الإطارات تليها نسبة 25.92% عند فئة عمال التحكم مقابل نسبة 7% عند فئة عمال التنفيذ .

من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن معظم الحوافز التي تقدمها المؤسسة تكون في فترة المواسم والأعياد السنوية (عيد الفطر عيد الأضحى ) والتي تعتبر عبارة ،عن صدقة من صاحب المؤسسة لعماله وليس هي نتيجة المردودية أو الإنتاج الذي حققه أو التقدير من المؤسسة لمجهودهم وأدائهم مما يقللون من شأنها وتكون لها انعكاسات سلبية في رفع مستوى الأداء وزيادة أداء المؤسسة .

أما الفئة التي صرحت بأنها تمنح لها الحوافز في الفترات السنوية ويدل على أن المؤسسة تمنحها نتيجة المردودية السنوية والتي يكون الاستفاد منها كل العمال من خلال الكشف أجورهم وحسابات السنوية وتأخذ على شكل منحة المردودية وذلك تشجيعا منها لأفرادها على أحقيتهم بها للمجهودات التي قدموها طيلة السنة والتي تكون مدعمة بعلاوات ومكافآت لتحقيق الكفاية الإنتاجية، أما إن كانت العكس فإنهم لن يستفيدوا من هذه العلاوات. وهذا ما صرح به أحد الإطارات " نأخذها في نهاية السنة عن منحة المردودية".

ومنه نستنتج أن مؤسسة k.plast تمنح حوافزها في الفترات التي تكون فيها المؤسسة قد حققت

مستوى إنتاجي معين يفوق الذي كانت تنتبأ به . وكذلك من خلال قدرات مواردها وإمكانياته

الجدول رقم (43) يبين تفضيل تقديم الحوافز .

| الفئة المهنية<br>الإجابة | الإطارات<br>الموسطة | عمال التحكم  | عمال التنفيذ | المجموع      |
|--------------------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|
| فردية                    | 1<br>%16.66         | 5<br>%18.51  | 21<br>%21    | 27<br>%20.30 |
| جماعية                   | 3<br>%50            | 14<br>%51.85 | 54<br>%54    | 71<br>%53.38 |
| لايهم                    | 2<br>%33.33         | 8<br>%29.62  | 25<br>%25    | 35<br>%26.31 |
| المجموع                  | 6<br>%100           | 27<br>%100   | 100<br>%100  | 133<br>%100  |

التحليل

من الجدول الذي يوضح تفضيل تقديم الحوافز والحصول عليها نجد أن من المبحوثين قد صرحوا بأنها تفضل أن تكون جماعية بنسبة 54% عند فئة عمال التنفيذ مقابل نسبة 51.85% عند فئة عمال التحكم تليها نسبة 50% عند فئة الإطارات .

أما الفئة الثانية التي صرحت بأن تحصل على الحوافز ولا يهملها بأي طريقة تمنح وهذا بنسبة 33.33% عند فئة الإطارات مقابل نسبة 29.62% عند فئة عمال التحكم تليها نسبة 25% عند فئة التنفيذيين.

في حين الفئة الثالثة التي صرحت بأن تحصل على الحوافز بطريقة فردية بنسبة 21% عند فئة عمال التنفيذ، مقابل 18.51% عند فئة عمال التحكم تليها نسبة 16.66% عند فئة الإطارات.

من خلال المعطيات الإحصائية نلاحظ بأن الفئة التي صرحت في تفضل الحصول على حوافز جماعية لكل عمال المؤسسة وهذا راجع إلى أن العمال بها يبذلون جهود معتبرة ويكون العمل جماعي ويتطلب المشاركة كل الفئات مع بعضها البعض كذلك لعملم التنابوي ليل ونهار ودرجة التعب والإرهاق، جعلهم يشعرون ويحسون بأنهم يعيشون وضعية وظروف عمل واحدة، ليس فيها اختلاف وهذا ما صرح به أحد المبحوثين " كلهم يتعبون ويستحقون ذلك" مما يخلق جو عمل يسوده التعاون والتناغم والتفاعل فيما بينهم، ومما يقلل من المشاحنات والصراعات في تساوي كل الأفراد في أخذ الحوافز مما ينعكس بالإيجاب على أدائهم وزيادة مستوى الإنتاجية .



أما الفئة الثانية والتي صرحت بأنه لا يهتما إن منحت جماعية أو فردية، وهذا يدل على أن المؤسسة الحوافز بها قليل جداً، ولا تستحق أن نعرف في كيفية توزيعها وهذا ما صرح به لنا أحد عمال الإطارات " المهم أن تمنح " .

أما الفئة الثالثة التي صرحت بأنها تفضل أن تكون فردية أكثر منها جماعية، لكونهم لهم نوع من الاستعداد أكثر لبذل مجهود مضاعف في العمل وإثبات كفاءتهم، وهذا ما صرح به أحد عمال التحكم "أفضلها فردية حتى نعرف بين الجاد والتمكن ومن الذي يختبئ وراء ظهور الآخرين والإتكالي " .  
ومنه نستنتج أن الحوافز المقدمة بالمؤسسة هي حوافز جماعية ليس فيها التمييز والتفريق حتى تحافظ المؤسسة على الهدوء والانضباط والالتزام في العمل من طرف العمال والتقليل من المشاكل التي تحدث من تدمير وعدم الرضا حتى تضمن مستوى أداء جيد لهم .

الجدول رقم (44) يوضح أثر الحوافز في تحسين الأداء .

| المجموع | عمال التنفيذ       |       |                 | عمال التحكم        |        |                 | الإطارات المتوسطة  |       |                 | الفئة المهنية |
|---------|--------------------|-------|-----------------|--------------------|--------|-----------------|--------------------|-------|-----------------|---------------|
|         | 7 سنوات<br>فما فوق | (6.2) | أقل من<br>سنتين | 7 سنوات<br>فما فوق | (6.2)  | أقل من<br>سنتين | 7 سنوات<br>فما فوق | (6.2) | أقل من<br>سنتين | الأقدمية      |
| 114     | 27                 | 47    | 17              | 6                  | 10     | 1               | 1                  | 4     | 1               | الإجابة       |
| 85.71 % | %93.10             | % 87  | %100            | %85.71             | %62.50 | % 25            | 100 %              | %100  | %100            | نعم           |
| 19      | 2                  | 7     | /               | 1                  | 6      | 3               | /                  | /     | /               | لا            |
| 14.28 % | % 6.89             | % 13  |                 | %14.28             | %37.50 | % 75            |                    |       |                 |               |
| 133     | 29                 | 54    | 17              | 7                  | 16     | 4               | 1                  | 4     | 1               | المجموع       |
| % 100   | % 100              | %100  | %100            | %100               | % 100  | 100%            | 100 %              | %100  | %100            |               |

التحليل

من قراءتنا للجدول يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين قد أجابوا بأن الحوافز تؤثر في تحسين أدائهم بنسبة 100% عند فئة الإطارات التي أقدميتها (أقل من سنتين حتى 7 سنوات فما فوق) وأيضا عند فئة عمال التنفيذ التي أقدميتها (أقل من سنتين) مقابل نسبة 93.10 % عند نفس الفئة التي أقدميتها (7سنوات فما فوق) تليها نسبة 87% التي أقدمتها (06.02) سنوات مقابل نسبة 85.71% عند عمال التحكم التي أقدميتها (7سنوات فما فوق) .

أما الفئة الثانية والتي صرحت بأن الحوافز لا تؤثر على أدائها بنسبة 75% عند فئة عمال التحكم التي أقدميتها (أقل من سنتين) مقابل 37.75% التي أقدمتها (06.02) سنوات تليها نسبة 14.28% التي أقدميتها (7سنوات فما فوق)، تليها نسبة 13% عند فئة عمال التنفيذ التي أقدمتها (06.02) سنوات.

من خلال قراءتنا للمعطيات الإحصائية فإن الفئة التي صرحت بأن الحوافز تؤثر على تحسين الأداء بالمؤسسة، وهذا راجع إلى ذلك الأثر البيكولوجي للعمال وتعتبر وسيلة لدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة

بحيث تسمح بتوجيه طاقاتهم وجهودهم وأتعبهم في العمل لتحقيق أهدافها من زيادة في الإنتاج وتحسين مستوى أدائهم وكفاءتهم وفعاليتهم ويحسون بأنهم أفراد فعالين ونشيطين بالمؤسسة، مما يسمح بخلق نوع من القبول والرضا على طريقة التسيير، وهذا ما صرح به لنا أحد عمال التحكم " كلما كانت الحوافز مغرية كلما زاد حماسي وانضباطي في العمل."

أما الفئة التي صرحت بأنها لا تؤثر على أدائها تدعمها فئة عمال التحكم، وذلك أنها مستفيدة من المكافآت وهذا للوجود والأهمية بالمؤسسة ولها مكانة في الوظيفة التي تشغلها تكون المؤسسة مجبرة على إعطائها حوافز، لذا لن يكون لها أثر عليها في زيادة الأداء كما تعبر على أن هذه الفئة مخصصة ولها ضمير مهني فوجود أو عدم وجود الحوافز عملها تؤديه بإتقان ومهارة، وهذا حسب إجابة أحد المبحوثين " لا تؤثر في لأنبي أعمل وفق ما يمليه علي ضميري".

ومنه نستنتج أن الحوافز لها تأثير على الأداء والسير الحسن للمؤسسة وتكون دافعا قويا في زيادة الفعالية والكفاية الإنتاجية وضمان بقاء واستقرار المؤسسة في تحقيق أهدافها .

#### الجدول رقم (45) يوضح الأجر الذي يتقاضاها العمال وكفايته

| الفئة المهنية<br>الإجابة | الإطارات<br>المتوسطة | عمال التحكم  | عمال التنفيذ | المجموع       |
|--------------------------|----------------------|--------------|--------------|---------------|
| نعم                      | 1<br>%16.66          | 4<br>%14.81  | 4<br>%4      | 9<br>%6.76    |
| لا                       | 5<br>%83.33          | 20<br>%74.07 | 77<br>%77    | 102<br>%76.69 |
| دون إجابة                | /                    | 3<br>%11.11  | 19<br>%19    | 22<br>%16.54  |
| المجموع                  | 6<br>%100            | 27<br>%100   | 100<br>%100  | 133<br>%100   |

#### التحليل

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن الأجر الذي يتقاضونه غير كاف والمجهود الذي يبذلونه بنسبة 83.33% عند فئة الإطارات، مقابل 77% عند فئة عمال التنفيذ تليها نسبة 74.07% عند فئة عمال التحكم .

أما الفئة الثانية والتي امتنعت عن الإجابة بنسبة 19% عند فئة عمال التنفيذ وتليها نسبة 11,11% عند فئة عمال التحكم.

في حين الفئة الأخيرة والتي صرحت بأن أجرها كاف بنسبة 16.7% عند فئة الإطارات مقابل 14.81% عند فئة التحكم ، تليها نسبة 4 % عند فئة عمال التنفيذ.

ونلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أن الأجر الذي يتقاضاه العامل ليس كاف وغير راض عنه والجهد الذي يبذله، وهذا يدل على أن الإدارة لا تستعمل أساليب محكمة في التقييم لكي تضع الأجر بصفة عادلة، كذلك يدل على أن العامل يحس أنه يبيع قوة عمله ويتم استغلالها إلا أن الأجر الذي يتقاضاه عن ذلك الجهد غير منصف لوجود التعب والظروف الفيزيائية غير مهينة تماما التي يعمل فيها وهذا ما لاحظناه عند تجولنا في بعض أماكن العمل، وكذلك العمل التناوبي المتعب والمجهد ليلا ونهارا، وهذا ما صرح به أحد عمال التنفيذ " إننا نقدم للمؤسسة أكثر مما نأخذ "، وللتعمق أكثر في سبب إنخفاض مستوى الأجور الممنوحة من طرف مؤسسة k.plast ، يرجع ذلك إلى تدني مستوى عائدات المؤسسة من وراء بيع منتجاتها، بالإضافة إلى غلاء المادة الأولية وزيادة تكاليف الإنتاج، إلى جانب وجود منافسة في المنتج من المحلي والأجنبي تجعل دائما القوي هو الذي يبقى في السوق، وصعوبة تسويقه وقلة الزبائن والشركاء، وكذلك لجوء المؤسسة إلى تطبيق نظام الجودة العالمية الإيزو ISO ، والذي يفرض عليها استعمال تقنيات وآليات للجودة والتي هي باهضة الثمن وصعوبة إصلاحها في بعض المرات عند تعطلها، لكن لو تعمقنا أكثر في ميدان العمل والبحث عن عدم الرضا في الأجر، استنتجنا أن ميكانيزمات توزيع الأجر على حد قول العمال في مختلف الفئات المهنية، أنها تكون على حسب المجهود الذي يقدمه العامل فهناك اختلاف كبير من الذين يقدمون مجهود فكري ومجهود عضلي، وتترجم حسب الكفاءة تمنح الأجور فصاحب المجهود الفكري، في أنظمة تقييم الأجور يأخذ أكثر من صاحب المجهود العضلي، لأن المجهود الفكري يستهلك طاقة أكثر من الآخر وخصوصا في الأمور التقنية وإصلاح المعدات و الأعطاب للأجهزة الأوتوماتيكية، لكن هل في المؤسسة من يستعمل مجهود فكري أكثر ويتقاضى مقابله أجرا، لكن كان هناك العكس في هذه المؤسسة، إذ صرح لنا عامل من عمال التحكم "أنه يسهر الليل وربما النهار بأكمله في تصليح عطب آلة وبصعوبة كبيرة " والتي تتطلب خبرة وكفاءة في تصليحها، وأن هذا العامل أخذ وقتا كبيرا في عمله وقام بزيادة ساعات إضافية إلا أنه في المقابل كان أجره على الثماني ساعات التي عمل فيها، وكذلك تقاضيه الأجر على الساعات الإضافية التي أضافها فقط حسب القانون المعمول به، دون أن تمنح له أية مكافأة أو علاوة على ذلك المجهود الذي بذله لصالح المؤسسة، فهنا لا يمكن القول بأن هناك عدالة في منح الأجور والجهد المبذول وقس ذلك على الوظائف الأخرى.

أما الفئة الأخرى التي امتنعت عن الإجابة، مدعمة من فئة عمال التنفيذ لحساسية السؤال والموقف الذي وضع في المبحوث في التردد عن إعطاء الإجابة، وربما تكون تصريحاته ليست لصالحه.

كما أن الفئة الأخرى التي أجابت بأنها راضية عن الأجر والتي لم تدلي بأي تبرير، ليس هذا أن دخلهم يكفي ويلبي حاجاتهم وأن هناك عدالة في منحها، وإنما لوجود الخوف من هاجس البطالة والتسريح

من العمل، خصوصا في ظل الأوضاع الاقتصادية الحالية التي تقل فيها مناصب الشغل بهذه المؤسسات، وكثرة البطالة والأوضاع الاجتماعية والمعيشية التي تعانيها فئة البطالين .

نستخلص من كل ما قيل سابقا أن مستوى الأجر في المؤسسة غير عادل والمجهودات التي يبذلها العمال، والتي تؤثر عليها من خلال اللجوء إلى التنقل للعمل في مؤسسات أخرى تثمن الجهود وتقدم أجرا يتوافق وعملهم، مما ينعكس سلبا في عدم الاستقرار في العمل، وتؤثر على أدائهم وأداء المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى لم تصل المؤسسة بعد إلى حد معين من الاستقرار الذي يجعلها تمنح أجورا مقبولة للعمال .

#### الجدول رقم (46) يمثل طريقة تقديم الحوافز

| الفئة المهنية<br>الإجابة | الإطارات<br>المتوسطة | عمال التحكم  | عمال التنفيذ | المجموع      |
|--------------------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|
| موضوعية                  | 1<br>%16.66          | 1<br>%3.70   | 9<br>%9      | 11<br>%8.27  |
| غير موضوعية              | 3<br>%50             | 18<br>%66.66 | 73<br>%73    | 94<br>%70.67 |
| دون إجابة                | 2<br>%33.33          | 8<br>%29.62  | 18<br>%18    | 28<br>%21.05 |
| المجموع                  | 06<br>%100           | 27<br>%100   | 100<br>%100  | 133<br>%100  |

#### التحليل

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنه لا توجد موضوعية في منح الحوافز، بنسبة 73% عند فئة عمال التنفيذ، مقابل 66.66% عند فئة عمال التحكم، تليها نسبة 50 % عند فئة الإطارات.

في حين امتنعت الفئة الثانية عن الإجابة عن هذا السؤال، بنسبة 33.3% عند فئة الإطارات مقابل 29.62 % عند فئة عمال التحكم، تليها نسبة 18% عند فئة عمال التنفيذ.

أما الفئة الأخيرة والتي صرحت بأن الحوافز بالمؤسسة موضوعية، بنسبة 16.66% عند فئة الإطارات، مقابل 9 % عند فئة عمال التنفيذ، تليها نسبة 3.70 % عند فئة عمال التحكم .

من النظر إلى المعطيات الإحصائية يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن الحوافز تقدم وفق أسس ومعايير غير موضوعية، والتي تدعمها فئة الإطارات والتي لها مكانة هامة في المؤسسة، وأنهم لا يستفيدون من الحوافز وإنما هناك طرق غير عقلانية وغير قانونية في منحها، للأفراد وأنها تمنح لهذا وتمنع عن آخر، وهذا ما صرح به أحد العمال قائلا "إن الحوافز بالمؤسسة تقدم نتيجة الولاء لبعض

المسؤولين وتكون خفية وفي السرية" هذا نتيجة لوجود العلاقات الشخصية، المحسوبة ولا تأخذ المؤسسة اعتبارات الأداء وما يبذله العمال من مجهودات، وإنما تكون ذاتية وعلى حساب أشخاص آخرين وهذا ما صرح به أحد المبحوثين " الحوافز هي تمنح نتيجة وجود تصفية حسابات" مما يدل على وجود مظاهر الصراع بين العمال في المؤسسة و نزعات وخلافات بين أفراد التنظيم، وتكون هناك الحقد والضغينة، من خلال التفريق في توزيعها والتي تؤثر سلبا على الأداء.

في حين الفئة الثانية التي امتنعت عن تقديم الإجابة، كون أن هذا السؤال فيه نوع من الإحراج وهذا ما صرح به أحد الإطارات " هذا رأي شخصي".

أما الفئة التي صرحت بوجود موضوعية وبأنها راضية على الحوافز وتوزع لهم وفق معايير مدروسة هذا باعتبار أن لهم الكفاءة والأهمية داخل المؤسسة وأنهم عنصر محرك وأساسي بها لا يمكن تجاهلهم في عدم منحهم الحوافز وتكون الأولوية لهم في استحقاقها.

ومنه نستنتج أن عدم الرضا بالحوافز المقدمة، يعود إلى توزيعها بذاتية وغياب الموضوعية واتخاذ العقلانية، والأسس العلمية والقانونية في منحها، مما تؤثر على الأداء الوظيفي وتراجعها وتكون عائقا وتكثر بها عدم الانضباط التغيب عن العمل، واللامبالاة وعدم الاستقرار وتؤدي إلى نقص قنوات الاتصال بين الإدارة والعمال، وخلق جو مشحون بالتوترات والقلق و انخفاض الروح المعنوية وتدهور الحالة النفسية للعامل لها الأثر الكبير على مستوى الأداء انخفاض معدل الإنتاج .

أما إن كانت موضوعية وعقلانية أكثر تسمح بخلق جو من المنافسة والمواظبة والانضباط والرضا الوظيفي والتفاني في العمل والارتياح النفسي وتحقيق أداء عال ومرتفع .

الجدول رقم (47) يوضح الخدمات الاجتماعية .

| الفئة المهنية<br>الإجابة | الإطارات<br>المتوسطة | عمال التحكم  | عمال التنفيذ | المجموع       |
|--------------------------|----------------------|--------------|--------------|---------------|
| مقبولة                   | 2<br>%33.33          | 4<br>%14.81  | 7<br>%7      | 13<br>%9.77   |
| غير موجودة               | 4<br>%66.66          | 23<br>%85.18 | 93<br>%93    | 120<br>%90.22 |
| المجموع                  | 6<br>%100            | 27<br>%100   | 100<br>%100  | 133<br>%100   |

التحليل

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنه لا وجود للخدمات الاجتماعية بالمؤسسة بنسبة 93 % عند فئة عمال التنفيذ، مقابل 85.18% عند فئة عمال التحكم، تليها نسبة 66.66% عند فئة الإطارات.

في حين نجد الفئة الثانية التي صرحت بأنه توجد خدمات اجتماعية، بنسبة 33,33% عند فئة الإطارات، مقابل نسبة 14.81% عند فئة عمال التحكم، تليها نسبة 7% عند عمال التنفيذ .

من خلال هذه المعطيات نجد أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنه لا توجد خدمات اجتماعية بالمؤسسة، وهي منعدمة تماما وتتميز بالضعف ويتضح ذلك من خلال سعر الوجبة الممنوحة من قبل المؤسسة في الراتب الشهري والتي تصرف على نقدًا، أنها لا تكفي أمام ارتفاع وزيادة غلاء المواد الاستهلاكية، كذلك العمال لا يتلقون العناية الكافية خصوصا مع الجهد الذي يبذلونه والتعب في العمل وظروفه غير الصحية، من تأثرهم بالمواد الكيميائية التي تستعمل في التصنيع .

وهذا ما صرح به أحد العمال " إنني لم أصادف أو أعرف أن هناك خدمات اجتماعية تقدمها لنا المؤسسة " هذا يؤدي إلى نقص الحماس والدافعية نحو العمل، وبالتالي انخفاض الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة . كذلك بالنسبة للخدمات الأخرى فهي كذلك سيئة للغاية ولا وجود لها وهناك فقط ما تقدمه بجهدك من قوة عمل لا غير .

إلا أن المؤسسة تتوفر على خدمة واحدة وهي خدمات النقل وهذا ما صرح به لنا أحد المبحوثين " توفر لنا المؤسسة خدمات النقل هذا ليس حبا في العمال وتقديرهم، وإنما فقط لأن المكان الذي تتواجد فيه المؤسسة

بعيدا عن أماكن تنقل العمال." وكذلك في تصريح أخر من أحد المبحوثين " الفائدة من توفير النقل هو حتى لا نأتي متأخرين إلى العمل لا أكثر ولا أقل" ، كذلك المؤسسة تمنح نسبة قليلة من المال عن الأخطار التي يتعرض لها العمال خصوصا وأنهم يعملون في أماكن تتصف بالحساسية ويتأثر الجسم بها من استعمال مواد كيميائية التي تضر بصحة العامل، كذلك تواجدهم أمام معدات وأجهزة كهربائية لها قوة كهرباء عالية في تشغيلها .

أما عن الفئة الثانية التي صرحت بأن الخدمات الاجتماعية مقبولة بالمؤسسة وهذا لكونهم حصلوا على زيادات في أجورهم وتحصلوا على مكافآت مالية وهذا ما صرح به أحد العمال " كوني استفدت من منحة عدة مرات" .

ومنه نستنتج بأن المؤسسة عنصر الخدمات الاجتماعية بها غائب كون أن الجهات المعنية هي التي تأمر بصرفها أو لا، ولا دخل للإدارة في ذلك، كونها مؤسسة تابعة للقطاع الخاص، وبالتالي عدم وجود مشاركة عمالية، وتغيب قنوات الاتصال، وليس هناك ديمقراطية في طرح انشغالات واقتراحات عمال المؤسسة، وأن التسيير بها يتسم بالبيروقراطية في اتخاذ القرارات، مما تؤثر بالسلب أن العامل يصبح غير مبال بعمله، ولا يبذل مجهودات أكثر في الزيادة والرفع من أدائه، لأن النتيجة ليس هناك حوافز ولا علاوة وبالتالي نقص الفعالية رغم وجود الكفاءة .

الجدول رقم (48) يوضح تلقي حوافز تشجيعية وتقديرية من قبل المسؤولين .

| الفئة المهنية<br>الإيجابية | الإطارات<br>المتوسطة | عمال التحكم  | عمال التنفيذ | المجموع       |
|----------------------------|----------------------|--------------|--------------|---------------|
| نعم                        | 4<br>%66.66          | 20<br>%74.07 | 83<br>%83    | 107<br>%80.45 |
| لا                         | 2<br>% 33,33         | 7<br>%25.92  | 17<br>%17    | 26<br>%19.54  |
| المجموع                    | 6<br>%100            | 27<br>%100   | 100<br>%100  | 133<br>%100   |

التحليل

من القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنهم يتلقون حوافز تشجيعية من قبل المسؤولين، بنسبة 83 % عند فئة عمال التنفيذ، مقابل نسبة 74.07 % عند فئة عمال التحكم، تليها نسبة 66.66 % عند فئة الإطارات .



في حين صرحت الفئة الثانية بأنها لا تتلقى حوافز تشجيعية من قبل المسؤولين بنسبة 33.33% عند فئة الإطار، مقابل نسبة 25.92% عند فئة عمال التحكم، تليها نسبة 17% عند فئة عمال التنفيذ .

من قراءتنا للنتائج الإحصائية فإن الفئة التي صرحت بأنها تقدم حوافز تقديرية وتشجيعية من قبل المسؤولين، وذلك يعود لطبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتميز بالمشاركة الجماعية وبالتالي كثرة التفاعل والتعامل مع الأفراد فيما بينهم، ويتميز العمل بالديناميكية وكثرة التنقلات للعمال في أماكن عملهم، هذا يشجع كثيرا على اتساع شبكة الاتصالات فيما بين العمال والمشرفين وكذلك يحتم تقديم التشجيع لعمالهم في تقانيهم وانضباطهم في العمل، حتى يتفادوا الصراعات والمشاكل في العمل، وسير وتيرة التنظيم بصفة عادية بالمؤسسة وشعورهم بالأهمية وترتفع روحهم المعنوية ويزيد اندفاعهم في العمل، وهذا ما عبر عنه أحد الباحثين " في كثير من الأحيان هناك تعاون ومشاركة في العمل".

كذلك نجد أن العمال في الظروف التي يعملون فيها من بذل جهد بدني كبير ووجود الضوضاء والعمل بالتناوب، كلها تؤثر على مزاجهم في العمل والتي تؤثر على مستوى أداءهم، لذا يؤخر المسؤولين نوع من التفاعل والاتصال حتى لا يجدون صعوبة في تطبيقهم لتعليماتهم وتوجيهاتهم.

في حين الفئة الثانية التي صرحت بأنها لا تتلقى حوافز تقديرية وتشجيعية من قبل المسؤولين، كون أن عدد العمال بالوحدة الواحدة كثير وبالتالي يقل الاتصال بهم والإشراف عليهم، وإيصال أمر الإشراف عليهم إلى مسؤولين مساعدين، وهذا ما صرح به عامل التحكم "وجو هناك بعد بيني وبين مسؤولي في العمل".

ومنه نستخلص إلى أن المسؤولين بالمؤسسة حريصين على تقديم الاحترام والتقدير والتشجيع للعمال، حتى تحافظ على ولائهم وشعورهم بأن لهم مكانة وفعالين بها، ولهم كيان ووجود مما ينعكس إلى ارتفاع الروح المعنوية التي تعود بالإيجاب على أدائهم وزيادة الاتصال، حتى لا يشعر العمال بأن هناك نوع من التمييز والتفريق فيما بينهم وكسر كل المعوقات التي تؤثر على مستوى الأداء.

الجدول (49) يمثل رغبة الأفراد في اخذ الحوافز وعلاقتها بالحالة العائلية

| المجموع | عمال التنفيذ |        |        | عمال التحكم |        |      | الإطارات المتوسطة |      | الفئات المهنية            |
|---------|--------------|--------|--------|-------------|--------|------|-------------------|------|---------------------------|
|         | مطلق         | متزوج  | أعزب   | مطلق        | متزوج  | أعزب | متزوج             | أعزب | الحالة العائلية الإيجابية |
| 120     | 01           | 52     | 38     | 01          | 11     | 14   | 01                | 02   | زيادة الأجر               |
| %90,22  | %100         | %89,65 | %92,68 | 100%        | %91,66 | %100 | %50               | %50  |                           |
| 13      | /            | 06     | 03     | /           | 01     | /    | 01                | 02   | مكافأة بالمؤسسة           |
| %09,77  |              | %103   | %07,31 |             | %8,33  |      | %50               | %50  |                           |
| 133     | 01           | 58     | 41     | 01          | 12     | 14   | 02                | 04   | المجموع                   |
| %100    | %100         | %100   | %100   | %100        | %100   | %100 | %100              | %100 |                           |

التحليل

من خلال الجدول نجد أن أغلبية المبحوثين قد كانت تصريحاتهم بأنهم يرغبون في الحصول على حوافز في شكل زيادات في أجورهم، بنسبة 100% عند فئة عمال التحكم التي حالتهم العائلية عزاب ومطلقين وبنفس النسبة عند فئة عمال التنفيذ حالتهم مطلقين، تليهم نسبة 92.68 % التي حالتهم العائلية عزاب، مقابل نسبة 91.66 % عند فئة عمال التحكم التي حالتهم العائلية متزوجين، تليها نسبة 50% عند فئة الإطارات التي حالتهم العائلية عزاب ومتزوجين.

في حين الفئة الثانية والتي صرحت بأنها تريد الحصول على حوافز عن طريق مكافأة من المؤسسة، بنسبة 50% عند فئة الإطارات التي حالتهم العائلية عزاب ومتزوجين، مقابل نسبة 10.34% عند فئة عمال التنفيذ التي حالتهم العائلية متزوجين، تليها بنسبة 8,33% عند فئة عمال التحكم.

من خلال هذه المعطيات فإن أغلب المبحوثين صرحوا بأنهم يريدون أن تمنح لهم الحوافز كزيادات في الأجور، وذلك راجع إلى أن الأجر الذي يتقاضونه بالمؤسسة مدني مقارنة بالظروف المعيشية، ولا يغطي ويلبي كل احتياجاتهم وأن الأجر يمثل الهدف الأساسي من عملية أدائهم لوظائفهم، ولمتطلبات ظروف

الحياة اليومية التي تتطلب أموال معتبرة في ظل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية التي يعيشها المجتمع الجزائري من ارتفاع في أسعار المواد الاستهلاكية وضعف الدخل الفردي للعامل الجزائري، فيجأ العامل إلى الاستدانة حتى يغطي نفقات أسرته، وهذا ما صرح به أحد عمال التنفيذ " في كثير من المرات ألجأ إلى الاستدانة لأغطي نفقات أسرتي"، ومن هنا نفهم ونستدل بأن الأجر يذهب لتحقيق الحاجات الفيزيولوجية حسب " نظرية ماسلو " للحاجات، فالعامل يرى في أجره بأنه المقابل للحاجات الأساسية الفيزيولوجية لأسرته.

كما أن الأزمة التي تعانيها المؤسسة هي مشكل تسويق المنتج ومنافسة المنتجات المحلية والأجنبية أدت بالمؤسسة أن تتكشف في منح العلاوات، رغم وجود علاوة المردود الفردي وعلاوة المردود الجماعي والتي من المفروض أعطى بناء على الاتفاقيات الجماعية، إلا أنه للوضعية الحالية بالمؤسسة جعلها لا تقدم علاوات.

أما الفئة الثانية التي صرحت بأن الحوافز التي ترغب في الحصول عليها هي مكافآت بالمؤسسة من خلال حصولهم على ترقية في وظائفهم، وبحثهم عن امتيازات أخرى بالمؤسسة في توسيع صلاحيتهم وتثمين جهودهم وكفاءتهم في العمل، وبالتالي تكون هناك زيادة في الأجر، وأن لديهم مستوى جيد في العمل، والحصول على تكوينات وتربصات أخرى من قبل المؤسسة.

نستنتج مما سبق أن للحافز المادي وخصوصا زيادة الأجر لمردود كبير في تحقيق الرضا للعمال في انضباطهم، وخلق الاستقرار النفسي وارتفاع الروح المعنوية عندهم، مقارنة بالظروف المعيشية القاهرة، حيث أصبحت أدنى الحاجات لا تلبى وبالتالي فالأجور التي تمنحها المؤسسة لعمالها لا تكفي حاجياتهم، وغير مدروسة وعدم وجود نظام وسلم للأجور تعتمد عليه وتطبقه، مما يكون أثره على مستوى الأداء وفعالية وعدم الرضا عن العمل.

## 1.5.6 استنتاج الفرضية الثالثة:

من خلال تحليلنا للجداول الإحصائية السابقة، والمعطيات التي قدمتها لنا خلصنا إلى جملة من

النتائج:

أولاً- ليس هناك حوافز في مؤسسة K.plast قائم على أسس ومعايير علمية مدروسة، في وضع نظام سليم للحوافز في طريقة توزيعها على أفراد المؤسسة.

ثانياً- الحوافز بها تمنح على أساس الأقدمية والتصنيف المهني، لكي تضمن بقاءهم في العمل والاستفادة من كفاءتهم وخبراتهم في تكوين العمال الجدد، وتراعي السلم الوظيفي في منحها حتى يشعر العمال بالعدالة والمساواة.

ثالثاً- الحوافز التي تقدمها المؤسسة لا تتناسب مع المجهودات والقدرات التي يبذلها العمال، وعجز المؤسسة في إيجاد طريقة تقيس بها عملهم، لقلة موارد وإمكانياتها وكثرة العمال بها.

رابعاً- تعاني المؤسسة في عدم استقرار منتوجها وتردد في نسبة المردودية السنوية وغير ثابتة ومستقرة، نتيجة لصعوبة تسويق منتوجاتها ووجود منافسين، مما تعجز عن صرف الحوافز لكل العمال.

خامساً- الحوافز ليس لها فترات محددة في منحها وتكون وفق تحولات السوق.

سادساً- الحوافز تؤثر بالإيجاب على مستوى الأداء للأفراد والمؤسسة معاً، من خلال ذلك الأثر الذي تتركه في نفسياتهم، وارتفاع روحهم المعنوية وزيادة دافعيتهم إلى تحمل مسؤولية العمل، ولهم كيان ووجود بهذه المؤسسة.

سابعاً- الحوافز بالمؤسسة جماعية حتى تقضي على كل المشاكل والاحتجاجات، وتذمرات العمال وتضمن انضباطهم في العمل ورضاهم، حتى تحافظ على مستوى أداء فعال.

ثامناً- الحوافز بها تمنح بطريقة غير موضوعية، واللاعقلانية في صرفها، ويتبع في منحها على معايير ذاتية وعلاقات شخصية، والمحابات، مما تؤثر سلباً على تراجع العمل وقلة الأداء ونقص الكفاية الإنتاجية.

تاسعاً- وجود تواصل وعلاقات بين العمال والمشرفين من خلال التقديم للتشجيعات والتقدير حتى تقضي على مظاهر الصراع وعدم الرضا.

عاشراً- يعاني العمال من ظروف فيزيقية صعبة وتعب وإرهاق مما تؤثر سلباً على أدائهم في العمل.

إحدى عشر- انعدام الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة مما يدل على نقص ووعي للجهات المعنية بأهميتها بالمؤسسة، وغياب ثقافة تنظيمية بها.

اثنا عشر- رغبة العمال في الحصول على حوافز مادية، على غرار الحوافز الأخرى هذا راجع إلى الأجور القليلة التي يتقاضونها بالمؤسسة، والتي لا تكفي وتلبي الاحتياجات اليومية والظروف المعيشية الصعبة.

## 6.6. الاستنتاج العام:

لقد كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الفرد بالمؤسسة، ومما لا شك في أن للموارد البشرية لها أهمية كبيرة وتأثير واضح وبارز على نشاط أي مؤسسة في تحسين أدائها وكفاءتها، وهذا ما تسعى إليه كل مؤسسة، إضافة إلى مهمة تحسين جودة الإنتاج وزيادته كما ونوعا، وذلك في ظل سياسة وإستراتيجية تسيير الموارد البشرية، ويتوقف ذلك على مدى فعالية عمليات نظام تقييم الأداء المعمول به، وطريقة التكوين وتصميم البرامج التكوينية وكذلك إلى طبيعة الحوافز التي تمنحها.

ولقد تبين لنا أكثر أن للعنصر البشري دور حيوي وأساسي وهو العنصر الفاعل والمحرك داخل أي تنظيم، وأصبح له بعد استراتيجي في كيفية اختياره والعناية به لأنه هو الذي يتولى قيادة المؤسسات، وقدرته على إحداث التغيير المرغوب فيه.

ومع الاهتمامات الحديثة بالموارد البشرية، والتغيرات والتحولات الاقتصادية وتطور التكنولوجيا واعتماد المؤسسات على التقنية الحديثة وعلى أساليب التسيير والإدارة الحديثة للعنصر البشري، وبروز إدارة التميز ووجود معايير عالمية تطبقها حتى تواجه التحديات والمنافسة الرغبات التي يطمحون إليها، وإيجاد توازن بين الأهداف الشخصية لهم وأهداف المؤسسة.

وترجمت المؤسسة هذا الاهتمام بوضع نظام تقييم لأداء العمال سليم ومتوازن، في استخدام الطرق العملية والمعايير والأسس السليمة والصحيحة، في التميز بين مستويات الأداء للأفراد، ووجود عدالة في التقييم وعدم التمييز، وتغيب معايير أخرى، وكذلك في اعتماد طرق تقييم تتناسب والمنصب وطبيعة العمل في قياس كفاءة وأداء الأفراد مما يعود بالإيجاب على رفع مستوى الأداء.

كما أنه اتضح أن للتكوين الذي يتلقاه الأفراد ويحصلون عليه دور حيوي في تنمية واكتساب مهارات وقدرات فكرية وجسمية وتهذيب سلوكياتهم وتصرفاتهم تزيد وترفع من أدائهم، والذي يمكن من تحقيق الكفاءة والفعالية وزيادة الإنتاجية.

كما أن التكوين يساهم بشكل كبير في خلق الاستقرار في العمل ومواكبة التغيرات الاقتصادية ومتطلبات سوق العمل من وجود أفراد أكفاء ومدربين قادرين على التحكم في التقنية والتكنولوجيا، ودخول عالم الشغل، وزيادة الثقة بالنفس أكثر وأداء أفضل وبالتالي يعتبر التكوين من إحدى المتطلبات الأساسية لأي مؤسسة.

كذلك بوجود نظام جيد للحوافز يكفل ويلبي كل رغبات واحتياجات الأفراد وطريقة توزيعها في منح المكافآت والزيادة في الأجور لتلبية الحاجات الفيزيولوجية، وكذلك نتيجة لتنشيط الجهود المبذولة في العمل، وتوفير جو اجتماعي بالمؤسسة يسوده التعاون والمشاركة بين الأفراد ببعض البعض أو مع مسؤوليهم، ووجود عقلانية في منحها ترتفع روحهم المعنوية وزيادة دافعيتهم للعمل والإخلاص فيه، وخلق

شعور بالانتماء والولاء للمؤسسة واعتبارها الأسرة الثانية لهم، والتي تؤدي أثرا ايجابيا في الرفع من مستوى الأداء، والشعور بالرضا لتحريك الطاقات وتحقيق الأهداف.

ومن خلال تحليلنا للفرضية الأولى التي فحواها " لنظام تقييم الأداء يساهم في تحسين أداء الأفراد"، لقد تبين لنا أن أغلبية المبحوثين لا يعلمون بوجود طريقة لتقييم أدائهم بنسبة 77% عند فئة عمال التنفيذ، مدعمة بنسبة 55,55% عند فئة عمال التحكم وتوصلنا إلى أن طريقة التقييم بها غير مطبقة، وغائبة تماما على أرض الواقع، كما توصلنا أن الأساس الذي يقيم عليه الأفراد بالمؤسسة هو على أساس الانجاز والسلوك معا من خلال أجوبة المبحوثين بنسبة 100% عند فئة الإطارات التي اقدمتها أقل من سنتين.

كذلك اتضح أنه توجد صعوبة في تقييم الأفراد، بنسبة 100% عند فئة عمال التنفيذ ذو المستوى التعليمي الابتدائي، تليها نسبة 60% عند فئة عمال التحكم ذو المستوى التعليمي المتوسط، وذلك لعدم وجود معيار حقيقي يقاس به الأفراد.

كذلك اتضح أن العمال غير راضين عن نظام التقييم الحالي بالمؤسسة، بنسبة 100% عند فئة الإطارات، تليها نسبة 90% عند فئة عمال التنفيذ، وهذا لكون أن الإدارة لا تتبع في تقييمها على أسس وطرق علمية، وإنما هو نظام عشوائي تسوده البيروقراطية، والتدخل في صلاحيات الإدارة من طرف جهات أخرى، وبالتالي لم تتحقق الفرضية الأولى، كون أن المبحوثين صرحوا بأغليبيتهم أنهم غير راضين عن نظام تقييم أدائهم.

أما بخصوص الفرضية الثانية والتي تتمثل في "نوعية البرامج التكوينية تساهم في تحسين الأداء للعمال"، فلو تمعنا في دور التكوين في خلق الاستقرار المهني والرضا لدى الأفراد، وخصوصا إذا كان دور التكوين هو تطوير وتنمية الكفاءات وإثراء المعارف وتحسين مكانة الأفراد بالمؤسسة، وتوفير مكافآت كالحصول على ترقيات مثلا كلها أدوات تحفيزية في زيادة مستوى الأداء وتحسينه. حيث صرح أغلبية المبحوثين أن هناك تكوين في المؤسسة بنسبة 100% عند فئة الإطارات، وبنسبة 98% عن فئة عمال التنفيذ.

فالمؤسسة تعمل جاهدة إلى تكوين معظم أفرادها وإكسابهم المهارات والقدرات اللازمة في المنصب الذي يشغلونه، حتى تكون هناك فعالية.

كما تبين أن نوعية البرامج التكوينية كانت مناسبة في تحسين أداء الأفراد بنسبة 92% عند فئة عمال التنفيذ، تليها نسبة 88,88% عند فئة عمال التحكم، وبنسبة 50% عند فئة الإطارات.

وبالتالي نجد أن الفرضية الثانية تحققت حيث ساهم التكوين إلى تحسين وزيادة أداء الأفراد وتغيير اتجاهاتهم وأفكارهم، وذلك بوجود الأساليب الجيدة في طريقة تعليم المتكون وكذلك إلى طريقة تصميم البرامج التكوينية وتناسبها مع احتياجات المؤسسة الفعلية والتي تتطلبها مناصب العمل.

أما الفرضية الثالثة والتي توضح "رضا الأفراد بالحوافز المقدمة لهم دور في تحسين أدائهم" باعتبار أن الحوافز تحقق دافعية نحو العمل وتلبيه رغبات وطموحات الأفراد، في إشباع حاجاتهم وشعورهم

بالأهمية في المؤسسة وتخلق الولاء والانتماء لها، والإخلاص والتفاني في العمل وزيادة الانضباط وارتفاع الروح المعنوية، والتي تتحول بالإيجاب في تحسن الأداء، حيث صرح أغلبية المبحوثين في أن المؤسسة لا تقدم حوافز لعمالها بنسبة 85,2% عند فئة عمال التحكم، مقابل نسبة 78% عند فئة عمال التنفيذ، تليها نسبة 33,33% عند فئة الإطارات، وهذا الغياب الاهتمام والعناية بتحفيز العمل من طرف المؤسسة.

كما توصلنا أن الحوافز لا تمنح على أسس ومعايير موضوعية بنسب 73% عند فئة عمال التنفيذ، مقابل 66,7% عند فئة عمال التحكم وهذا لأنها تقدم على أساس العلاقات الشخصية والمقربين والمحابة في العمل وغيرها من الطرق.

كذلك الأفراد غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه وغير كاف والمجهود الذي يبذلونه بنسبة 83,33% عن فئة الإطارات، تليها 77% عند فئة عمال التنفيذ.

مما يدل على تدني جور العمال ولا تلبى وتشتب احتياجاتهم والظروف المعيشية والحالة الاجتماعية التي يعاني منها أفراد المؤسسة.

ومنه نجد أن الفرضية الثالثة لم تتحقق ووجود عجز من قبل المؤسسة في توفير حوافز مادية تضمن الارتياح النفسي وتغطي متطلبات عمالها ونقص كبير في توفيرها، لكل عمال المؤسسة وعددهم، والإمكانيات التي لديها، مما تؤثر سلبا في انخفاض وتدني مستوى الأداء.

من خلال تبيان وتوضيح صدق أو نفي الفرضيات السابقة، نصل إلى أن لنظام تقييم الأداء والتكوين والحوافز يعتبرون من العمليات والوظائف الهامة والرئيسية لإدارة الموارد البشرية، وتأثيرها واضح على تحسين أداء الأفراد وأداء المؤسسة، وتعمل على تنمية وتطوير إستراتيجية المؤسسة وذلك من خلال التطبيق السليم والمحكم لهذه العمليات في طريقة تقييم الأفراد وإتباع نظام تقييم أداء فعال وفق الأساليب الحديثة، وتصميم برامج تكوينية تكون تتماشى والتحويلات ومواكبة التغيرات الاقتصادية، وإيجاد نظام جيد في طريقة منح الحوافز على أسس ومعايير مدروسة حسب طبيعة الوظائف والنشاط الممارس والإمكانيات المتاحة، وبالتالي تحقيق الفعالية والكفاءة في الأداء للمؤسسات خصوصا في ظل المنافسة العالمية من قبل المؤسسات الاقتصادية ودخول أنظمة ومعايير يعتمد عليها في نوعية الإنتاج وجودته ودخول نظام إدارة الجودة الشاملة، حتى تحقق التميز وضمان بقائها.

ولهذا فلا بد على كل المؤسسات أن تزيد من جهودها في الاعتناء والاهتمام بالعنصر البشري وتطويره وتنميته واستخدامه والاستفادة منه، من توفير له كل الإمكانيات والظروف الملائمة في رفع أدائه وتحسينه، من خلال وضع طرق تقييم تجعله محفزا وفاعلا وتكوينه وتدريبه، يكون قادرا على التكيف والاندماج مع كل التغيرات وتحفيزه ودفعه للعمل أكثر وإطلاق طاقاته ومواهبه على الجهد الذي بذله، ويكون ذلك من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بالتسيير والتنظيم الجيد في طريقة اختيارها وتعيينها، ودراسة الأبعاد الإستراتيجية التي قد تصل إليها

## قائمة المراجع

- 1- محمد إسماعيل ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الازارطة ، مصر ، 2004.
- 2- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية-مدخل تطبيقي معاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2004
- 3- طارق مجذوب ، الإدارة العامة ، منشورات الحلبي ، لبنان ، 2002 ، ص113.
- 4- علي غربي ، تنمية الموارد البشرية ، منشورات جامعة منستوزي ، قسنطينة ، الجزائر ، 2004
- 5- معجم المصطلحات الإدارية\_ المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، .
- 6 - عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم والإدارة ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2002.
- 7- محمد بهجت ، جاد الله كشك ، المنظمات وأسس إدارتها ، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ، الإسكندرية، 1999.
- 8- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان الطبعة الأولى، 2002،
- 9- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجوائز 2004، ص25
- 10- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1998،
- 11- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير والتنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995،.
- 12- جورج دهلسي، إدارة الناس فن، ترجمة أحمد زكي محمد، دار المعارف، مصر، الطبعة الثانية، 1985.
- 13- إبراهيم العمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 1989.
- 14- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزي، عمان الأردن، 2001،
- 15- نور الله كمال، وظائف القائد الإداري، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق سوريا، الطبعة الأولى، 1992.



- 16- نور الدين شنوفي، **تفعيل نظام أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005
- 17- جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، جامعة المنوفة، الإسكندرية، 2003.
- 18- توفيق عبد الرحمان، **قمة الأداء**، دار اليرموك، الطبعة العاشرة، مصر، 1988.
- 19- أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية بيروت، لبنان، 1989، .
- 20- عبد المعطي عساف، **الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية**، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، المجلد السادس عشر - العدد الأول- 1988.
- 21- عمر وصفي عقيلي، **الإدارة أصول أسس ومفاهيم**، دار زهران، بيروت لبنان، 1997.
- 22- سعيد صلاح عودة، **إدارة الأفراد**، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس ليبيا، 1994.
- 23- حسين حسن عمارة، **إدارة شؤون الوظيفي**، مطابع الإدارة العامة، السعودية، 1991،
- 24- علي محمد عبد الوهاب، **التدريب والتطوير؛ مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981
- 25- Laurent Bélanger et autres, **gestion des ressources humaines, une approche globale et intégrée**, 2 édition, ESKA, paris, France 1983, p 140.
- 26- أحمد طرطار، **الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1993
- 27- سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي**- دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2006،
- 28- عبد الرسول عبد جاسم، **منهجية تطبيق إطار عام للحوافز المادية في المنشآت الصناعية والخدمية**، وقائع بحوث المؤتمر العالمي الأول، كلية المنصورة، الجامعة بغداد، 1993
- 29- نبيل رسلان، **الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام**، دار النهضة العربية، القاهرة 1968، ص 22
- 30- حسن محمد عبد الغني، **مهارات إدارة السلوك الإنساني- متطلبات التحديث المستمر للسلوك**، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2002.
- 31- عمار بوحوش، **دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، الطبعة الثانية، 1990.
- 32- شفيق محمد، **البحث العلمي " الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية"**، المكتب الجامعي، مصر الطبعة الأولى، 1985.

- 33- موريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنش، الجزائر، 2004 .
- 34- رشيد زرواتي، **تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، مطبعة دار هومة، الجزائر ، الطبعة الأولى، 2002.
- 35- فضيل دليو وآخرون، **أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية**، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 1999.
- 36- رونالد ديجيو، **مدخل إلى علم النفس الصناعي**، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، درة طبعة، 1999.
- 37- راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1999 .
- 38- عادل حسن، **الأفراد في الصناعة**، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 1985.
- 39- محمد فالج صالح، **إدارة الموارد البشرية**، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
- 40- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، **إدارة الموارد البشرية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
- 41- سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية** ، إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- 42- أمين ساعاتي، **أصول علم الإدارة العامة**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- 43- عبد الله محمد عبد الرحمان، **علم الاجتماع الصناعي**، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999.
- 44- محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 45- أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 46- صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
- 47-Sid Ahmed Bornouane, **Le mangement des ressources humaines**, Office des publications universitaires, Place central Ben Aknoun, Alger, 2010.
- 48- على السلمي، **إدارة الأفراد و الكفاءات الإنتاجية**، دار غريب للطباعة و النشر، الفجالة، مصر، 1985.

- 49- خالد الهيثمي عبد الرحيم مطر، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، الطبعة الأولى، 2003.
- 50-Jean Paul Juès, **Gestion des ressources humaines, principes et points clés**,\_ellipses, Paris, 2002.
- 51-Sekiou(L) et autres, **Gestion des ressources humaines**, De boeck Université, 2<sup>eme</sup> édition, 2001, P10.52
- 52- أحمد سيد مصطفى، إدارة المورد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2008.
- 53- أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة للنشر و التوزيع، مصر، 2001.
- 54- على محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية "تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
- 55- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية "مدخل الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004.
- 56- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع "مجد"، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1997.
- 57- عقيل جاسم عبد الله و آخرون، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998 .
- 58- ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشرق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 59- عابدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مكتبة جامعة عين شمس، القاهرة، الطبعة الثانية، 1999.
- 60- مصطفى كمال، إدارة الموارد البشرية، القاهرة للنشر و التوزيع، مصر، 1996.
- 61- سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، القاهرة، مصر، 2000.
- 62- فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد و تنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجماعة، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 63- Jacqueline Barraud et autres, **la fonction ressource humaines (métiers, compétence, et formation)**, 3<sup>eme</sup> édition , Dunod, Paris, 2008,.
- 64- حنفي محمود سليمان، الأفراد، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 1989.

65- <http://www.Fldp.org>.

66- Bernard martory, Daniel Crozet, **Gestion des ressources humaines (pilotage social et performance)**,\_Dunod 4<sup>eme</sup> édition, Paris, 2001.

67- عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.

68 -Christian Tahon, **Evaluation des performances des systèmes de production**, Lovoisier, Paris, 2003.

69- Gérard Doumadieu et autres, **les ressources humaines**, édition troisième tirage, Paris, 2001.

70- حنفي محمد سليمان، **السلوك التنظيم و الأداء**، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، مصر، 1998.

71- راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

72- حنفي عبد الغفار، أبو **قحف** عبد السلام، **تنظيم و إدارة الأعمال**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993.

73- راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998.

74- زويلف مهدي حسن، **إدارة الأفراد -منظور كلي مقارنة-**، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 1993.

75- القطامين أحمد، زويلف مهدي حسن، **الرقابة الإدارية**، دار الحنين، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1995.

76- مقال من الانترنت بعنوان: **تقييم أداة القادة**، [www.najah.edu/details.aps?](http://www.najah.edu/details.aps?)

77- سعد صادق بحيري، **إدارة توازن الأداء**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.

78- جميل جريسات، **موازنة الأداء بين النظرية و التطبيق**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 1995.

79- فلاح حسين عداي، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.

80- علي السلمي، **إدارة السلوك الإنساني**، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1997.

81- عبد المحسن توفيق محمد، **تقييم الأداء**، دار النهضة العربية، مطبعة الإخوة الأشقاء، القاهرة، مصر، 1998.

- 82- العايب سليم، تقييم الأداء بين السرية و العلانية، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة سعد دحلب، البلدية، الجزائر، العدد 01، 2007.
- 83- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إبتراك للطباعة و النشر، مصر، الطبعة الأولى، 2005.
- 84-Gulaine Demarais, Christiane Martinet, **La maitrise de la gestion des ressources humaines**, assistance hôpitaux publique, Paris, 2001.
- 85-Karim Mazoli, **Gestion des ressources humaines**, Pearson éditions France, 2008.
- 86- أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004.
- 87- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2002.
- 88- زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، الطبعة الثالثة، 1980.
- 89- زهير ثابت، كيف يقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
- 90- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000 .
- 91- حامد أحمد بدر رمضان، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993.
- 92- عبد الله على، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.
- 93- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 94- صلاح الشنوافي، الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1994.
- 95-Charl Hrnri,bessertre dehorts ,**gérés les ressources humaines,Concepts et outils**, édition d'organisations, Paris, France, 1992.
- 96- صلاح محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

- 97- عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة، مفاهيم و قضايا، المكتب الجامعي، الحديث، الإسكندرية، 1998.
- 98- زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة و النشر و التوزيع، الكويت، 1989.
- 99- شوقي حسين عبد الله، سياسات الأفراد دراسة في التنظيم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1968.
- 100- محمود فهمي، نظريات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في الأعمال، عالم الكتب، القاهرة، 1975.
- 101- علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، عين ميله، الجزائر، 2002.
- 102- سليمان خليل فارس و آخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2000.
- 103-Marie Dominique Pujol, **Ressources humaines, La boîte à outils de l'entrepreneur**, édition d'organisation, deuxième édition, Paris, 2003.
- 104- عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد دراسة علمية و عملية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999.
- 105-Loic Candin et autres, **Gestion des ressources humaines, Pratique et élément de théorie**, 2eme édition, Dunod, Paris, 2004,
- 106- بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الأدب و العلوم الاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004.
- 107- جابر عوض سيد أبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 108- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 109- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 110- حسين الدوري، الإعداد و التدريب الإدارية بين النظرية و التطبيق، مطبعة العاصمة، القاهرة، 1976.
- 111- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1995.
- 112- حنفي داود سليمان، إدارة الأفراد، دار الجامعة المصرية، القاهرة، مصر، 1980.
- 113- حسن الحلبي، تدريب الموظفين، منشورات عويدات، بيروت، دون سنة نشر.
- 114-Serge Vallemont, **Gestion des ressources humaines dans l'administration**, rapport au ministre de la formation publique, de la

réforme de l'état et de la décentralisation, la documentation française, France, 1999,.

- 115- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، عمان، 1991.
- 116- مدني عبد القادر علاقي، الإدارة، دار تهامة للنشر، جدة، الطبعة الثالثة، 1985 .
- 117- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون ذكر سنة النشر.
- 118- سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وابد سيرغيس للاستثمارات و التطوير الإداري، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 1998.
- 119- رضا عبد الرزاق وهيب و آخرون، إدارة الأفراد، مؤسسة المعاهد النية، بغداد، 1987.
- 120- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 2005.
- 121- محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن زوليف، المناهج الحديثة في الإدارة نظريات و وظائف، دار النشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 1993.
- 122- **Anrick Coken, Toute la fonction ressources humaines, Campus Dunod, France, 2007,.**
- 123- أحمد ماهر، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، الطبعة السابعة، 1990..
- 124- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و سلوك التنظيم، دار المحمدية، الجزائر، 2003.
- 125- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي نظريات نماذج لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 126- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
- 127- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 128- محسن مخامرة و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان، الطبعة السادسة، 2000.
- 129- صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982،
- 130- عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران، عمان، 1996.
- 131- خالد عبد الرحيم الهيثمي، أكرم أحمد الطويل، التنظيم الصناعي، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 1999.

- 132- مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر و إدارة الأعمال في بيئة العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 133- مؤيد سعيد السامرائي و آخرون، إدارة الأفراد، مدخل تطبيقي، مطبعة العمال المركزية، بغداد ، 1990.
- 134- عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 1983.
- 135- التويجري محمد إبراهيم، تأثير مركز التحكم كعامل وسيط، في علاقة الأداء الوظيفي و الرضا الوظيفي، المجلة العربية لإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد الأول، 1988.
- 136-Marie Dominique Pujol, **ressources humaines, la boîte à outils de l'entrepreneur**, édition d'organisation, deuxième, paris, France, 2003,.
- 137- <http://Akne.net/vb/archive/index.php>.
- 138- أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي، سلوك منضبط و إنجاز مبدع، الجامعة الأردنية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1996
- 139- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، 1998.
- 140- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثالثة، 2005
- 141- جازي ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد المتعال و عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، الطبعة الثامنة، 2003.
- 142- محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن زوليف، المفاهيم الحديثة وفي الإدارة نظريات و وظائف، دار النشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 1993.
- 143- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكاتب الأردني، الأردن، 1999.



## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

### جامعة سعد دحلب البليدة

كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

تخصص تنمية الموارد البشرية

استمارة بحث حول

### دور إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين أداء العمال في المؤسسة

أخي العامل أختي العاملة في كل مراكز ومسؤوليات العمل بالمؤسسة:

يضع بين أيديكم الطالب عيود الزيتوني هذه الاستمارة لانجاز بحث علمي ، بغرض الحصول على درجة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية حول الدور الذي تسهم به إدارة الموارد البشرية في كيفية تحسين أداء عمالها ، بقصد التوصل إلى تقدير حقيقي يترجم كفاءة وفعالية أداء العاملين، لاعتمادها في اتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بالتسيير العقلاني للعنصر البشري، والعمل على تطويره بتصميم إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، والتخطيط للعمال مما يمكن المؤسسة من المساهمة في ترقية العنصر البشري بالطرق الحديثة، ونظرا لأهمية مؤسستكم والمستدل عنها بمشوار تجربتها قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية أملين أن تفضلوا بالإجابة عن الأسئلة المطروحة في هذه الاستمارة، ونحن على ثقة من أن إجاباتكم ستنتصف بالدقة والموضوعية والاهتمام بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة .

وأحيطكم علما أن الإجابات المقدمة من طرفكم تعبر عن آرائكم الشخصية، كما أنها تحضى بكامل السرية، وأهدافها لا تتعدى خدمة و إثراء البحث العلمي .ونحن اذ نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتمكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة،وفي الأخير تقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

تحت إشراف:الأستاذ-د:

العايب سليم

الطالب:الزيتوني عيود

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

أولا: البيانات العامة :

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2- السن :
- 3 الحالة العائلية : أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4- المستوى التعليمي : أمي  ابتدائي  متوسط
- ثانوي  جامعي
- 5- الفئة المهنية : إطار  عون تحكم  عون تنفيذ
- 6- القدمية في العمل : عدد سنوات العمل
- 7- الأجر :

ثانيا : المحور الاول : نظام تقييم الأداء يساهم في تحسين أداء الأفراد :

8- هل 'تعلم بوجود طريقة لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة ؟

نعم  لا

في كلا الحالتين وضح ذلك : .....

9- على أي أساس يتم تقييم الأفراد بالمؤسسة ؟

- على أساس نتائج الانجاز في العمل
- على أساس نتائج السلوك في العمل
- على أساس الانجاز والسلوك معا
- على أساس مقارنة النتائج بالأحرى
- على أساس متطلبات ظروف العمل

في كل الحالات وضح ذلك .....

10- هل يتم رسميا تقييم أداء جميع العاملين ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بلا وضح ذلك

.....

11- هل تعلمك المؤسسة عندما تقوم بعملية التقييم ؟

نعم  لا

في كلا الحالتين وضح ذلك

12- ماهي الفترات التي تفضل أن يجري فيها التقييم؟

13- ماهي المعايير التي يجب أن يقيم عليها الفرد؟

- الإتقان في العمل
- السلوك الشخصي
- الانضباط في العمل
- التعاون مع الآخرين
- الإلمام بواجبات العمل

وجود معايير أخرى أذكرها .....

14- من الجهة التي توكل إليها مهمة تقييم أدائك؟

- المسؤول المباشر
- رئيس إدارة الموارد البشرية
- لجنة متخصصة في التقييم

جهة أخرى أذكرها .....

15- ماهي المواصفات التي يجب أن يتصف بها المقيم؟

16- هل يتم تبليغ جميع الأفراد بنتائج التقييم؟

- نعم  لا

في كلا الحالتين وضح ذلك.....

17- ماهو الهدف من عملية التقييم؟

- تمنح للأفراد الشعور بالمسؤولية
- تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين
- ارتفاع الدافعية للأفراد نحو تحسين أدائهم
- استعراض الأخطاء التي يقع فيها الأفراد

أخرى اذكرها .....

18- هل تعتقد بأن عملية تقييم الأفراد صعبة في قياس كفاءتهم؟

نعم  لا

في كلا الحالتين وضح ذلك.....

19- هل أنت راض عن النظام الحالي لعملية التقييم في المؤسسة ؟

نعم  لا

في كلا الحالتين علل ذلك.....

ثانيا : المحور الثاني : تساهم نوعية البرامج التكوينية في تحسين أداء الأفراد .

20- هل تلقيت تكويناً في مؤسستك ؟

نعم  لا

21- أين تم هذا التكوين ؟

داخل المؤسسة  خارج المؤسسة   
في مراكز التكوين  بمعاهد متخصصة بالجزائر

22- مانوع التكوين الذي تلقيته ؟

تكوين نظري  تكوين تطبيقي  التكوينين معا   
23- ماهو الغرض من تكوينك ؟

• زيادة مستوى الأداء في العمل

• اكتساب تقنيات جديدة في العمل

• زيادة معلومات عن العمل

• تحصلت على ترقية

• أخرى أذكرها .....

24- ماهي الفترات التي تلقيت فيها التكوين ؟

قبل التعيين  بعد التعيين  في العطل السنوية

25- من خلال التكوين الذي تلقيته هل يتماشى وطبيعة عملك ؟

نعم  لا

في كلا الحالتين علل ذلك.....

26- هل كانت نوعية البرامج التكوينية مناسبة لاحتياجاتك في تحسين أدائك ؟

نعم  لا

في كلا الحالتين علل ذلك.....

27- هل كنت تحتاج فعلاً إلى تكوين ؟

نعم  لا

في كلا الحالتين علل ذلك .....

28 - هل واجهت صعوبات ومشاكل أثناء فترة التكوين؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم مانوع هذه الصعوبات .....

29- هل هناك متابعة لعملية التكوين من طرف مسؤوليك؟

نعم  لا

في كلا الحالتين علل ذلك .....

30- هل تطمح لعملية التكوين مرة أخرى؟

نعم  لا

في كلا الحالتين علل ذلك .....

33- حسب رأيك كيف تقييم العملية التكوينية بمؤسستك؟

رابعاً: المحور الثالث: رضا الأفراد بالحوافز المقدمة لهم دور في تحسين أدائهم.

32- هل تقدم لك المؤسسة التي تعمل بها حوافز؟

نعم  لا

- في حالة الاجابة بنعم مانوعها .....

33- على أي أساس تمنح لك الحوافز؟

- على أساس الأداء في العمل
- على أساس الأقدمية في العمل
- على أساس التصنيف المهني
- على أساس الخبرة
- على أساس المهارة في العمل

في كل الحالات وضح ذلك

.....

34- هل الحوافز المقدمة لك مناسبة لما تبذله من جهد؟

مناسبة  نوعاً ما  غير مناسبة تماماً

في كل الحالات علل ذلك .....

35- ماهي الفترات التي تمنح فيها الحوافز؟ .....

36- هل تفضل أن تكون الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة؟

فردية  جماعية  لا يهم

في كل الحالات وضح ذلك .....

37- هل أثرت الحوافز في زيادة وتحسين أدائك في العمل؟

نعم  لا

في كلا الحالتين علل ذلك .....

38- هل الأجر الذي تتلقاه كاف والجهد الذي تبذله؟

نعم  لا

في كلا الحالتين علل ذلك .....

39- هل الحوافز تقدم وفق أسس ومعايير

موضوعية  غير موضوعية

في كلا الحالتين علل ذلك .....

40- كيف هي الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة؟

.....

41- هل تتلقى حوافز تقديرية وتشجيعية من طرف المسؤولين؟

نعم  لا

في كلا الحالتين علل ذلك .....

42- حسب رأيك كيف ترغب أن تمنح لك الحوافز؟

.....

## دليل المقابلة

الجنس :

الأقدمية :

المنصب المالي:

### الأسئلة

- 1- كيف تسير إدارة الموارد البشرية عملياتها التي تقوم بها ؟
- 2- كيف يتم استقطاب وتعيين العنصر البشري بهذه المؤسسة؟
- 3- كيف تتم عملية تقييم أداء العمال بالمؤسسة؟
- 4- كيف تحدد الطرق والأساليب التي تعتمد عليها الإدارة في تقييم أداء عمالها؟
- 5- كيف يتم الإعلان عن نتائج التقييم في المؤسسة؟
- 6- كيف تعمل الإدارة عن طريق اعتمادها على التقييم في تحسين أداء العمال بها؟
- 7- كيف هي السياسة التكوينية المتبعة بالمؤسسة؟
- 8- كيف تقوم المؤسسة بتكوين عمالها؟
- 9- كيف تعد إدارة المؤسسة برامجها التكوينية؟
- 10- كيف تستجيب العملية التكوينية المطبقة في تحسين وزيادة أداء العمال ؟
- 11- كيف تغطي المؤسسة تكاليف العملية التكوينية؟
- 12- كيف هو نظام الحوافز المعمول به في هذه المؤسسة؟
- 13- كيف تصمم طريقة منح الحوافز؟
- 14- كيف يعبر العمال عن رضاهم أو عدم رضاهم عن الحوافز التي يتلقونها؟
- 15- كيف تؤثر الحوافز المقدمة في تحسين أداء العمال؟