

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة منتوري - قسنطينة -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم: علم الاجتماع والديموغرافيا

التكوين المهني والفعالية التنظيمية
دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيجل - نموذجاً

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف :
أ.د. رابح كعباش

من إعداد الطالبة :
صبرينة ميلاط

السنة الجامعية 2006/2007

الشكر والتقدير

الحمد لله لأن الحمد واجب على من أحسن إليه ونحمده ونشكره على نعمه علينا.
إن هذا العمل هو نتيجة لمساعدة العديد من الأشخاص الذين أكن لهم فائق الاحترام
والتقدير أخص بالذكر :

- الأستاذ المشرف كعباش رابح الذي لم يبخل علي بنصائحه القيمة وتوجيهاته
السديدة وإرشاداته الوجيهة وتشجيعاته المتواصلة رغم كثرة ارتباطاته المهنية
... وادعوا الله أن يبقى للدروب منيرا.

كما أتوجه بجميل عرفاني إلى كل من الأساتذة عنصر يوسف وبن نوار صالح اللذان
لم يبخلا علي بنصائحهما وتوجيهاتهما ومساعدتهما لي، وإلى فريدة في قسم الإدارة.
إلى كافة عمال مؤسسة توليد الكهرباء والغاز وخاصة رضا بلحاجي، كمال ميمش.
إلى رابح والسيدة سعاد اللذان كان لهما الفضل في كتابة هذه الرسالة وبذلا
جهدا كبيرا معي إليهما جزيل الشكر و العرفان.

محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
	محتويات الدراسة
أ	مقدمة
	الباب الأول : الإطار النظري
	الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة
4	أولا - مبررات اختيار الموضوع
5	ثانيا- أهداف الدراسة
5	ثالثا- الإشكالية
7	رابعا- الإطار المفاهيمي
	الفصل الثاني: المداحل النظرية لدراسة التكوين المهني والفعالية التنظيمية
28	تمهيد
28	النظريات الكلاسيكية
40	النظريات النيوكلاسيكية
42	النظريات الحديثة
	الفصل الثالث: الدراسات الامبريقية لمسألة التكوين المهني والفعالية التنظيمية
74	تمهيد
76	I- التكوين المستمر وزيادة الإنتاج
76	1- دراسة فريديريك تايلور
78	2- دراسة بلقاسم سلاطنة
78	3- دراسة فوديو - إيشي
79	II- التكوين والروح المعنوية
79	1- دراسة التون مايو
80	2- دراسة هاوذر
82	III- التكوين والرضا الوظيفي
82	1- دراسة جبارة عطية جبارة
84	2- دراسة طلعت إبراهيم لطفي
85	IV- التكوين والاستقرار المهني
85	1- دراسة محمد علي محمد
86	2- دراسة ثنايدر
86	3- دراسة بن النوار صالح
	الباب الثاني: الإطار الميداني
	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسات
90	تمهيد
90	أولا : مجال الدراسة
90	- المجال الجغرافي
92	- المجال البشري
92	- المجال الزمني
93	ثانيا : فروض الدراسة
95	ثالثا : المنهج المستخدم

95 رابعا : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
96 1- الملاحظة
97 2- المقابلة
99 3- الاستمارة
100 4- السجلات والوثائق
100 خامسا: العينة
101 سادسا: أسلوب التحليل الكمي والكيفي
	الفصل الخامس: تحليل البيانات
103 تحليل البيانات
	الفصل السادس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
153 تمهيد
154 أولا: نتائج الدراسة في ضوء فروض الدراسة
160 ثانيا: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
161 ثالثا: بعض القضايا التي تثيرها الدراسة
163 الخاتمة
	قائمة المراجع
165 أولا: المراجع باللغة العربية
168 ثانيا: الرسائل الجامعية
169 ثالثا: المراجع باللغة الأجنبية
	قائمة الملاحق
171 أولا: قائمة الجداول
173 ثانيا: الاستمارة
179 ثالثا: المقابلة
195 رابعا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المقدمة:

يعيش العالم المعاصر فترة من التحولات والتغيرات الاقتصادية التي ساهمت في تغيير الكثير من الهياكل الإدارية، واستبدالها بأخرى أكثر حركية، محاولة في ذلك التوصل إلى أجدى الطرق وأحسنها في تدبير الموارد البشرية، ولعل من أبرز ما أحدثته التغيرات والتحولات العميقة على المستوى العالمي من تغيير في مفاهيم الإدارة الحديثة، ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشري، وقد أصبح العامل اليوم مطالباً بأن يكون لديه القدرة على التنفيذ وتأدية الكثير من الواجبات المعقدة والدقيقة والتي تتطلب منه مهارة عالية.

ذلك أن المورد البشري يتمتع بطاقات ذهنية وقدرات فكرية بإمكانها أن تتحول إلى عنصر فعال في المؤسسات إذا أحسن استثمارها، فهو يعتبر أهم العناصر التي يتشكل منها التنظيم والقوة الدافعة لنجاحه، وقصد تنمية الموارد البشرية تسعى المؤسسات لتطوير أفضل الطرق والآليات لاستثمار طاقتها وتمييزها من خلال عملية التكوين والتعليم والتنمية والتطوير وتقييم الأداء والتحفيز... الخ.

ويعتبر موضوع التكوين المهني من المواضيع التي أثارت ولازالت تثير الكثير من النقاش في مختلف الدوائر العلمية، باعتباره نقطة تقاطع العديد من العلوم كالاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع، فمنذ بداية القرن الماضي أو قبله والباحثون يفكرون في الإجابة على السؤال الآتي: كيف يمكن الاستفادة من القوة العاملة وزيادة الإنتاج، مع ضمان استقرارها واستمرارها بالعمل بالمؤسسة بكل راحة وطمأنينة؟ ما هي الطرق التي يمكننا من تحقيق الفعالية المزدوجة للمؤسسة والعامل، وهل يفلح التكوين كمتغير تنظيمي في تحقيق ذلك؟.

لقد اختلف الباحثون في النواحي التي ركزوا عليها بحوثهم لهذه المشكلات ذلك أن المدرسة العلمية مثلاً نجدها قد أولت اهتمامها للطرق العلمية والتكوين المستمر للعمال، بغية زيادة الإنتاجية والاستفادة القصوى من الطاقات الممكنة للعامل دون مراعاة للطبيعة الإنسانية، بينما أولت مدرسة العلاقات الإنسانية في بحوثها الاهتمام بالعوامل الإنسانية والتكوين النفسي والاجتماعي للعامل لزيادة الإنتاجية، وقد وجهت بحوثها نحو المهارات والروح المعنوية... الخ.

إلا أنها جميعاً تصب في نهر واحد ونحو هدف مشترك وهو تحقيق الاستفادة الممكنة من العامل لتحقيق الفعالية. وما يؤسف له أن غالبية دول العالم الثالث ومنها الجزائر ومنذ نيلها الاستقلال وهي تسعى جاهدة للخروج من دائرة التخلف، وإنماء مؤسساتها والحصول على موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة تخولها أن تنهض باقتصاديات مؤسساتها، إلا أنه على الرغم من ذلك الجهد المبذول تبقى تعاني من العجز وعدم الفعالية.

وقد حاولت من خلال هذه الدراسة التركيز على أحد المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على الفعالية التنظيمية دون إغفال تأثير المتغيرات الأخرى.

وعلى هذا الأساس جاءت إشكالية البحث لتطرح العلاقة بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية والتي تشكل إحدى ركائز الإنتاجية المرتفعة والسير الحسن للمؤسسة الذي طالما سعت إلى تحقيقه.

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الحالية تشخيص الواقع الفعلي لهذه الظاهرة في المحطة الوطنية للكهرباء والغاز بولاية جيجل، ولتحقيق هذا المبتغى قسمت الدراسة إلى ستة فصول 3 نظرية و 3 أخرى في الجانب الميداني.

- وقد تناول الفصل الأول ؛ المبررات الأساسية لاختيار الموضوع منها الذاتية والموضوعية، وأهداف الدراسة ، الإشكالية البحثية، تحديد المفاهيم الواردة وإعطاء مفهوم إجرائي لكل مفهوم على حدى.

- أما الفصل الثاني ؛ فيتعرض إلى التحليل للنظريات التي تناولت التكوين المهني والفعالية التنظيمية حيث قمت بتصنيفها إلى مدارس كلاسيكية وأخرى نيوكلاسيكية وأخيرا مدارس حديثة.

- أما الفصل الثالث ؛ تعرض إلى الدراسات الإمبريقية حيث تم التطرق إلى مختلف الدراسات الميدانية التي لها علاقة بموضوع البحث، وقد تم عرضها وفقا لفروض الدراسة.

أما الباب الثاني (الميداني) فقسم إلى ثلاثة فصول:

الفصل الرابع ؛ وعنوانه الإجراءات المنهجية: عالجا فيه مجالات الدراسة (الجغرافي - الزمني - البشري) كما تم فيه تحديد فروض الدراسة وعينة البحث والمنهج المطبق، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وأساليب التحليل الكمية والكيفية.

الفصل الخامس ؛ وعنوانه تحليل البيانات ويأتي هذا الفصل كمدخل تطبيقي نحاول فيه التأكد من مدى صدق الفرضيات والتساؤلات التي طرحت في هذه الدراسة، ولقد تمحور هذا الفصل في مجمله حول تحليل البيانات المتعلقة بالتكوين والإنتاج، التكوين والروح المعنوية، التكوين والرضا الوظيفي، التكوين والاستقرار المهني.

وقد بدأنا بتوصيف الخصائص الأساسية والمعلومات الأولية وتحليلها على اعتبار أنها تشكل الإطار الذي يتم في ضوءه تحليل البيانات الكمية والكيفية المتعلقة بتساؤلات الدراسة.

الفصل السادس ؛ وفيه تم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها وتحليلها في ضوء الفروض والدراسات السابقة التي تناولت مسألة التكوين المهني والفعالية التنظيمية، ومن تم التعرض إلى أهم القضايا التي أثارتها الدراسة.

البراهج الأول

الإطار النظري

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

- 1- مبررات اختيار الموضوع.
 - 2- أهداف الدراسة.
 - 3- الإشكالية.
 - 4- تحديد المفاهيم: التكوين - المهنة - الفعالية - التنظيم.
 - 5- مفاهيم مرتبطة بالتكوين المهني.
 - 6- مفاهيم مرتبطة بالفعالية التنظيمية.
- خلاصة.

موضوع الدراسة:

تمهيد:

شكلت قضية التكوين المهني والفعالية التنظيمية منذ عشرينيات القرن 20 اهتماما علميا بالغاء، دفع الباحثين إلى محاولة فهم وتحديد مكوناتها وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى المشكلة للبناء التنظيمي، ومختلف العمليات الإدارية التخطيطية، التنظيمية، التوجيهية والرقابية كآلية من آليات التنمية الإدارية التي تدفع العامل للتنمية الذاتية استعدادا لتحمل عبء ومسؤولية العمل أو المنصب المرفق إليه، عبر سلسلة من العمليات المتكاملة من التكوين المستمر والتعليم المنظم والتأهيل والتطوير لرفع الكفاءة المهنية وتحسين وتطوير طرق ومعدلات الأداء المسجلة.

ومن هذا المنظور أضحت موضوع التكوين المهني في علاقته بالفعالية التنظيمية موضوع الساعة لدى الدارسين في مختلف التخصصات في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من التصورات النظرية والأبحاث الميدانية التي عالجت التكوين المهني في أبعاده التنظيمية ضمن سياق متغير وهو الفعالية التنظيمية، وسنحاول تقصي أبعاد هذه الظاهرة "التكوين والفعالية" وتمثلاتها الواقعية في إحدى المؤسسات الجزائرية، وإيجاد الرابطة بين هذين المتغيرين اللذان أصبحا مرتكزا لكثير من الصياغات النظرية والأبحاث العلمية.

ونتناول في هذا الفصل موضوع الدراسة الذي يدور حول الأهمية والمبررات التي دفعتني إلى اختيار هذا الموضوع، الأهداف، الإشكالية البحثية المتبناة، الإطار المفاهيمي، هذه العناصر في مجملها شكلت منطلق هذه الدراسة.

1- مبررات اختيار الموضوع:

يشكل موضوع التكوين المهني والفعالية التنظيمية واحد من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتنقيب في أي تنظيم بما له من تأثيرات على كفاءته وفعاليته. وقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية، سمحت باختياره من بين مجموعة من المواضيع، ذلك أن عملية البحث والاختيار ليست عملية سهلة في حد ذاتها، إنها عملية معقدة تتطلب البحث والتنقيب وتخضع كجملة من العوامل النفسية والخارجية. وعليه من الأفضل أن يكون الموضوع الذي يقع عليه اختيارنا للدراسة نابعا من أفكارنا الخاصة وتجاربنا وقراءتنا، ويكون ضمن الاختصاص العلمي.

المبررات الذاتية :

-اهتمامي الشخصي بموضوع التكوين المهني أكثر من غيره من المواضيع الأخرى ورغبتني الشخصية في الاضطلاع ومعرفة موقع هذه العملية ضمن سياسات المؤسسة.
-اختصاصي الذي كان في البداية علم اجتماع العمل والتنظيم ثم تنمية وتسيير الموارد البشرية الذي يعد امتدادا لسابقه.

المبررات الموضوعية:

- محاولة التعرف على كيفية تأقلم العامل مع التطورات الكبيرة الحاصلة، خاصة في المجال الصناعي وكيف يتم تكوين الموارد البشرية لمسايرة هذا التغير والتطور.

- يعد التكوين المهني واحد من الموضوعات التي يمكن دراستها ميدانياً والتحكم فيها، حيث من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات يمكن الإجابة عن التساؤلات التي تحتاج إلى توضيح، وإخضاع الظاهرة للقياس الكمي باعتبارها موجودة بالفعل، وبالتالي يمكن معرفة الدور الذي تساهم به الإدارة في رفع كفاءة العاملين ورفع مؤهلاتهم.

- قلة الدراسات التي اعتنت بهذا الموضوع خاصة إذا اقترن المتغير المستقل " التكوين المهني " بمتغير تابع " الفعالية التنظيمية " .

- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الهامة التي تهتم بالعنصر البشري لما يلعبه هذا الأخير من دور فعال في عملية التنمية، ولعله من هذا المنطلق بالذات تبرز أهمية الدراسة من خلال توجه التكوين إلى الاعتناء بهذا العنصر الحساس عن طريق التعليم والتكوين المستمر.

- الوقوف على مدى التقدم في تطبيق برامج التكوين، والتعامل مع الواقع التنظيمي، ومن هذا المنطلق تزايدت رغبتني في محاولة التعرف على واقع التكوين المهني من الناحية النظرية والعملية في علاقاتها بالفعالية التنظيمية.

2- أهداف الدراسة:

إن أي باحث يقوم ببحث علمي في أي مجال كان لا بد أن يكون له هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة يرجو بلوغها من خلال بحثه، ونظراً لأهمية الموضوع "التكوين المهني والفعالية التنظيمية" وعلاقته بسياسة التشغيل وكيفية التخطيط للقوة العاملة وتنميتها من خلال برامج التكوين والتعليم المهني لتأهيل العمال ولرفع كفاءتهم المهنية بما يوافق مؤهلاتهم ومتطلبات العمل.

وفي ضوء الإشكالية البحثية وبالاضطلاع على مختلف الدراسات النظرية والامبريقية التي تناول هذا الموضوع بالدراسة والتحليل، إلى جانب الشواهد الواقعية واضطلاعنا على جملة من الحقائق المتعلقة بالتكوين في المؤسسات الجزائرية، فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين المهني واعتمادها عليه باعتباره برنامجاً تقويمياً أساساً في رفع الكفاءة وتحقيق الفعالية.

- الكشف عن دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية، وفي توجيه عمليات التكوين لإعداد الفئات العاملة، والتعرف على التكوين في علاقته برفع قدرات العاملين.

- محاولة التعرف على مدى رغبة واستعداد العمال لتطوير قدراتهم ورفع كفاءتهم.

- محاولة التعرف على مدى إسهام التكوين المهني في تحقيق الرضى وتناقص حدة الصراع في المؤسسة وتأدية الأعمال المطلوبة.

3- الإشكالية:

يعتبر التكوين المهني من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في الفكر الإداري والفكر التنظيمي، على اعتبار أن التكوين المهني كمتغير يرتبط بالعامل وبوضعه ومكانته بالمؤسسة من جهة، من خلال تحليل قدراته الفنية والعلمية والعملية والسلوكية، للتأكد من أن هذه القدرات كافية لتحقيق مستويات الأداء والفعالية المطلوبة في عمله، كما ترتبط من جهة أخرى بما يحققه للمؤسسة من زيادة نسبة الأرباح والإنتاج والإنتاجية والتوسيع في الأنشطة والولاء والمواظبة على العمل وعدم التغيب... الخ.

ولقد ازداد الاهتمام الرسمي بموضوع التكوين المهني من خلال ما أحدثته تسارع التغيرات والتحويلات العميقة التي يشهدها العالم من تأثيرات في مفاهيم الإدارة الحديثة، حيث أصبحت الكفاءة والإبداع، والتطوير والمهارة والأداء الفعال هي الصفات الغالبة في العمل.

وعلى هذا الأساس أصبح عامل اليوم مطالباً بأن يكون لديه قدر من المهارة على التنفيذ، وتأدية الكثير من الواجبات المعقدة والدقيقة والتي تتطلب مهارة عالية في الأداء، وذلك من أجل سد الفراغ في الكفاءات واليد العاملة وتحقيق التوازن بين المنصب والعامل، بعد أن لمست مساوئ الضعف والتراجع في الأداء كما ونوعاً لكثير من مؤسساتنا مقارنة بالمؤسسات والإدارات الحديثة.

وعليه فإن المؤسسة اليوم ستكون مؤسسة التحديات، إذ يتوجب عليها مسايرة التطور المستمر في طرق ومعدلات الأداء، وتقنيات الإنتاج، وهذا ما يشير ضمناً إلى تغيير نوعية العمل وزيادة مستوى المؤهلات المطلوبة تبعاً لذلك.

ولذا فهي تشترط من أفرادها بصفة عامة ومن مسيرتها بصفة خاصة كفاءات تجعل المؤسسة تحتل مستوى من النتائج القياسية... فالوصول إلى مستويات النتائج القياسية ما هو إلا فعل مشترك موجه من طرف المسيرين والعمال على حد سواء، للنهوض بالمؤسسة وتحقيق فعاليتها المرجوة، وهذا انطلاقاً من مسلمة أساسية وهي أن التكوين المهني هو أحد الأنشطة الجوهرية التي تركز عليها سياسة المؤسسة من أجل تنمية الكفاءات البشرية وتطويرها، وتوفير العدد الكافي والدائم لأفراد أكفاء وذوي دافعية عالية، ومهارات للقيام بأعمال فعالة وقيمة تضمن استمراريتها.

وما تجدر الإشارة إليه هو أن التكوين ليس تسييراً إدارياً مؤقتاً بقدر ما هو تحليل للقدرات والحاجات، ونشاط مستمر ودائم في ضوء المعطيات الواقعية والإمكانات المتاحة والاحتياجات اللازمة والأهداف المسطرة للمؤسسة، حيث أصبح من الضروري الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها ومهاراتها باستمرار، والتوجه نحو الاستثمار الفعال لهذه القدرات.

وبناء على ذلك فإن التكوين باعتباره وسيلة لتحقيق الفعالية يحتاج إلى تخطيط علمي مدروس لضمان فعاليته نحو تحقيق الأهداف المرجوة منه، والتخطيط في مجال التكوين كما في المستويات الأخرى يحتاج إلى مهارة إدارية فنية وعلمية تساعد الإدارة على اختيار الأسلوب الأفضل من بين الأساليب المتاحة. ومن هنا فقد تعددت المدارس الفكرية وتعددت المقاربات النظرية وتعددت البدائل المنهجية والدراسات الميدانية، الأمر الذي يجعلني في هذه الدراسة أحاول تشخيص الواقع الفعلي لمتغير التكوين في علاقته بمتغير الفعالية التنظيمية.

وعلى هذا الأساس فإن الدراسة الراهنة تحاول تقصي طبيعة العلاقة الموجودة بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية من حيث جملة من المؤشرات مثل: التكوين المستمر، التكوين الداخلي، التكوين الخارجي، التعليم، التطوير وتنمية المهارات والكفاءات... الخ ومدى تأثير ارتباط هذه المتغيرات والعمليات على فعالية المؤسسة سواء الكمية منها أو الكيفية من حيث زيادة الإنتاج وتحقيق صافي الأرباح، التوسع في الأنشطة والصفقات التجارية، ظهور فروع وأقسام جديدة للمؤسسة، الروح المعنوية، الرضى الوظيفي، الاستقرار في العمل، الانتماء والولاء وطبيعة العلاقات الإنسانية والشخصية... الخ.

ومن هنا فإن الدراسة الراهنة تثير إشكالية بحثية مفادها أن هناك علاقة بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية وذلك من خلال محاولة تقصينا لجملة من التساؤلات :

- 1- هل التكوين المستمر للعمال يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاج؟.
- 2- هل هناك علاقة بين زيادة مهارات العامل وكفاءته وبين ارتفاع الروح المعنوية لديه؟.
- 3- إلى أي مدى يسهم التكوين في زيادة معدلات الرضى والاستقرار في العمل؟

4- تحديد المفاهيم:

تمهيد:

يشكل الإطار المفاهيمي المسار الذي يحدد مضمون الدراسة وتوجهاتها، ويحدد الخلفية النظرية والمنهجية التي تساعد الباحث وتوجهه في تعامله مع المعطيات النظرية والميدانية من بداية الدراسة حتى نهايتها، وسنحاول في هذه الدراسة توضيح معنى ودلالة وحدود المفاهيم التي نستخدمها في دراستنا الراهنة والمتمثلة في: التكوين، المهنة، الفعالية، التنظيم، لننتقل بعدها لتحديد إجرائيا بعد عرض مختلف التعاريف التي تناولت هذه المفاهيم ومناقشتها، من حيث اشتقاق نقاط الالتقاء والاختلاف بين هذه التعاريف والتركيز على تلك التي لها ارتباط وثيق بموضوع الدراسة والواقع العملي (المؤسسة).

أ - التكوين :

تحتاج كل مؤسسة إلى امتلاك يد عاملة على درجة عالية من الخبرة والمهارة حتى تتمكن من الحفاظ على مكانتها من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى، ومن هنا تبرز ضرورة التكوين كنشاط أساسي يتم من خلاله سد النقص في المهارات واكتساب أخرى جديدة حسب ما يتطلبه تطور العمل.

وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين حول عملية التكوين فمنهم من يرى أنه عملية تكوين المهارات والمعارف المختلفة، ومنهم من يعرفه على أنه عملية فعالة في تحسين أداء العامل، ومنهم من يراه عملية تعلم، فلكل منهم مفهوم خاص وسنحاول أن نأخذ مجموعة من هذه المفاهيم...

- تعريف " Mi al aret " التكوين عبارة عن نوع من العمليات التي تقود الفرد إلى ممارسة نشاط مهني، كما أنه عبارة عن نتائج هذه العمليات.⁽¹⁾

أي أن التكوين لا يهدف إلى إكساب الفرد جملة من المهارات والمعارف النظرية فحسب... إنه يتابع الفرد من خلال النتائج الملموسة أثناء تأديته لنشاطه، إنه إذن عملية مستمرة ومتواصلة.

ويضيف " Silvio montarelto " في نفس السياق أن التكوين عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تستهدف تزويد المتكون بالمعارف والكفاءات المهنية المناسبة⁽²⁾، فالتكوين عملية تعليم وتعلم .

ويرى " Pierre casse " أنه العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية، أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثمارا للعامل. ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين... فهو عملية مستمرة من أجل تحديد المعلومات.⁽³⁾

(1) لحسن بوعبد الله ، محمد مقاد : تقويم العملية التكوينية في الجامعة. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ب ط ، 1998 ، ص 9 .

(2) المرجع نفسه ، ص 9 .

(3) Pierre casse ; la formation performante ,office de la publication universitaire , 1994 , p 48-49

ونلاحظ أن هذا التعريف يتناول التكوين من الناحية التنظيمية والتقنية والاقتصادية، لكن لم يوضح الكيفيات اللازمة لتسييرها وإعدادها والأهداف المرجوة تحقيقها من ورائها.

أما الدكتور أحمد صقر عاشور فيرى أن التكوين يهدف إلى توفير فرص اكتساب الفرد خبرات تزيد من قدرته على أداء عمله، ونشاط التكوين بهذا المعنى ينبع من الحاجة إلى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية قدرات الفرد، وذلك بتوفير فرص تعلم الفرد للمهارات و المعلومات التي يتطلبها الأداء الفعال.⁽¹⁾

هذا التعريف تناول الكيفية التي يتم بها رفع مستوى أداء الفرد وتناسى الأهداف الأخرى للتكوين كرفع معنويات العامل، والرضى الوظيفي... الخ.

ويعرفه " P. jardi l i e r " بأنه عملية تقوم بنقل مجموعة مترابطة من المعارف والمهارات، تؤدي بالفرد إلى تغيير عام تسمح له بالقيام بمهام أخرى.⁽²⁾

أي أن التكوين يعمل على تطوير وتنمية قدرات ومهارات الفرد وتعلمه مهارات جديدة تسمح له بالقيام بمهام أخرى، حيث يلعب التكوين دورا فعالا في جميع المجالات التي ترتبط بحياة الفرد المهنية.

ويعرفه " Mori neau m enger " بأن التكوين يسعى إلى البناء وإلى تحليل المواقف و إلى توضيح المكتسب المعرفي وامتلاك المهارات والكفاءات مع إمكان استثمارها من جديد في التكوين وفي السلوك وفي تحليل المواقف المختلفة بقدر المكان.⁽³⁾

ويبدو هذا التعريف أكثر شمولاً حيث لا يقتصر التكوين على مجرد كسب المهارات والكفاءات الجديدة، بل يعمل على تحليل قدرات وإمكانات الفرد الفعلية وتطويرها واستثمارها بقدر الإمكان، كما يهتم بالجانب السلوكي و الإنساني بحيث يتجه إلى إكساب الفرد عادات اجتماعية واتجاهات نفسية جديدة تجعله يسير زملاءه ورؤساءه، وتنمي لديه التعاون والتفاهم معهم من أجل العمل بكل حب واطمئنان واستقرار.

ويعرفه " Botertg " بأنه عبارة عن عملية تعديل ايجابي ذي اتجاهات خاصة، تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء بحيث يتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل.⁽⁴⁾

ويشترك هذا التعريف مع التعريف السابق من حيث أن التكوين يخص جانبين أساسيين حيث تتزوج فيهما المعارف والكفاءات والسلوكات كعملية أساسية لتنمية القدرات والمهارات لدى العمال الفنية والإنسانية.

فالجانب الفني يتجه إلى تلقين واكتساب الأفراد خبرات ومهارات تدخل تحت نطاق كيفية أداء الأعمال بطريقة أفضل وأدق ومهارة أكبر.

أما الجانب الإنساني فهو يتجه إلى إكساب الأفراد عادات اجتماعية ونفسية جديدة، والتخلي عن العادات والاتجاهات القديمة التي تعوق عملية انسجامهم في بيئة العمل.

وبذلك يصبح العامل مؤهلاً للعمل الناجح وقابل للتوظيف الفوري في الإطار المهني.

ويعرف التكوين كذلك على أساس أنه عملية تعليم وتعلم يمكن الفرد من إتقان مهنته والتكيف مع

ظروف عمله، فالتكوين يحدث تغييرات على 3 مستويات:

(1) أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة . دار النهضة للطباعة والنشر ، بيروت ، ط 2 ، 1979 ، ص 28.
(2) عبد الكريم قريشي : التكوين و التوظيف في الجزائر . مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، المركز الجامعي لورقلة، العدد 1 ، 1998 ، ص 23.
(3) لحسن بو عبد الله : مرجع سابق ، ص 9.
(4) المرجع نفسه : ص 10.

- 1- المستوى المعرفي : بحيث يهدف التكوين إلى تنمية المستوى المعرفي وذلك بتزويد المتكويين بالمعارف المطلوبة وتوضيح المكتسب المعرفي وإعداد الكفاءات.
 - 2- على مستوى المهارات : يهدف التكوين إلى امتلاك المهارات وتمييزها من أجل رفع مستوى الأداء لدى المتكويين.
 - 3- على مستوى السلوكيات : عملية التكوين لا تقتصر على تزويد المتكويين بالمعرفة والمهارة بل تتجاوز ذلك ليشمل سلوك الفرد.
- ويضيف " Ferry " أن التكوين يدل على فعل منظم يسعى إلى إثارة عملية إعادة بناء متفاوتة الدرجة في وظائف الشخص.⁽¹⁾
- فبالإضافة إلى ما قيل عن التكوين فهو يشترط أن يكون منظما وممنهجا ويعبر عن مجموع العمليات التي تسمح للفرد بممارسة نشاطه المهني بطريقة مستمرة.
- وبناء على ما تقدم تعتمد الدراسة الراهنة على تحديد مفهوم التكوين المهني وبعد الإلمام بالعديد من التعريفات يمكن أن نصوغ مفهوما إجرائيا:
- التعريف الإجرائي** : التكوين عبارة عن عملية منظمة ومستمرة تقوم بها المؤسسة لإكساب العامل أو الفرد القدرات والمهارات الفنية والإنسانية اللازمة وتفعيلها بالشكل الذي يتلاءم مع طموحاته وإمكانياته ودفعه إلى أداء عمل فعال يضمن استمرار المؤسسة وتطورها في ظل احتياجاتها.
- ب- المهنة :**

تعريف رونالدو بافالكو R. Pavalco :

- المهنة عبارة عن أدوار اجتماعية ترتبط بمكانة الأفراد في المجتمع المحلي.⁽²⁾
- إن هذا التعريف ينظر إلى المهنة على أنها الرابطة بين الفرد والبناء الاجتماعي، وذلك من خلال الأدوار الاجتماعية للأفراد التي تحدد نمط العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الجماعة المهنية.
- تعريف أفريت هيوز :**

- المهنة هي المجال الذي يمارس فيه الفرد نشاطا متخصصا داخل النسق الاجتماعي العام.⁽³⁾
- فالمهنة لا تقتصر على الأنشطة المتخصصة التي يؤديها الفرد بل تميز أنشطة الفرد داخل البناء الاجتماعي.

- ويرى تايلور أن المهنة هي تلك النشاط الذي يرتبط بسوق العمل، بهدف إشباع الحاجات الأساسية للأفراد، وهذا النشاط المهني يحدد أيضا الوضع الاجتماعي للفرد.⁽⁴⁾
- فالمهنة هي أهم العوامل المميزة للحياة الاجتماعية والاقتصادية، ويجمع بين أفراد المهنة الواحدة درجة معينة من التضامن والتعاون والانسجام.

ويرى ريتشارد هول أن :

- المهنة هي العنصر المحدد لمكانة الفرد في المجتمع.⁽⁵⁾

⁽¹⁾ المرجع نفسه : ص 10.

⁽²⁾ R. pavalco : The sociology of occupations and professions F E peacock pub , 4 , 1971 , p3.

⁽³⁾ E. vcrete , Hughes : The sociologicalcye , A lidine atherton , bub chicago , 1971 , p 183.

⁽⁴⁾ كمال عبد الحميد الزيات : العمل وعلم الاجتماع المهني. الأسس النظرية والمنهجية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة القاهرة ، ب ط ، 2002 ، ص 144.

⁽⁵⁾ المرجع نفسه ، ص 143.

ويمكن أن نعرف المهنة أيضا أنها :

العمل الأساسي المعتاد الذي يتقاضاه المرء ويحتاج في ممارسته إلى خبرة ومهارة.⁽¹⁾
ويشير هذا التعريف إلى أهمية تكوين الفرد وضرورة توافر مجموعة من المهارات والخبرات والكفاءات لدى الفرد ليلتحق بمهنة ما ويستحق مواصلة عمله في إطار تلك المهنة.
ويمكن أن نعرف المهنة من الناحية السوسيولوجية بأنها نمط من العلاقات الإنسانية تتفاعل مع خبرات نوعية متخصصة من العمل⁽²⁾.

التعريف الإجرائي :

بناء على ما تقدم تتبنى الدراسة الراهنة تعريف المهنة على أنها العمل الأساسي الذي يتقاضى من خلاله أجرا ويحتاج في ممارسته إلى خبرة ومهارة.

ج - الفعالية :

تمهيد :

من الوظائف الحساسة والهامة التي يتعين على المؤسسة الوصول إليها وبلوغها هي تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية على حد سواء، حيث يعبر الهدف عن " نتيجة أو نقطة نهائية يراد الوصول إليها بكمية معينة وفي وقت محدد ومواصفات معينة وفي وقت محدد ومواصفات معينة " .⁽³⁾
وتتوقف قدرة المؤسسات في تحقيق أهدافها على كفاءتها في الاستغلال الأمثل لإمكاناتها ومواردها الفنية والمادية والبشرية وخصائص التنظيم الإداري الذي يعمل من خلاله، وبصيغة أكثر شمولاً ودقة على فعاليتها التنظيمية.

حيث يعتبر موضوع الفعالية من المواضيع الهامة التي تأخذ حيزاً كبيراً من اهتمام الفكر التنظيمي، باعتباره أحد المحكات الأساسية لتقييم النجاح أو الفشل في كل الوظائف والأعمال والممارسات والأهداف المسطرة التي تتبناها المؤسسة وتسعى لتحقيقها.

ومن المتعارف عليه الآن أن قدرة المؤسسة على البقاء والتميز، ونجاحها في صياغة طريقة فعالة للداء هو من أهم التحديات التي تواجهها اليوم إذا ما أرادت الاستمرار، وتوفير المناخ التنظيمي الفعال الذي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم وواجباتهم بكفاءة واستمتاع وتحفيز أكبر للإبداع والتطوير والتعليم المستمر .
وقد اختلف الدارسون والباحثون في تحديد مفهوم دقيق للفعالية أو المؤشرات الدالة على التنظيم الفعال وغير الفعال، وسنحاول في هذا الفصل أن نخرج بمفهوم للفعالية تعتمد عليه هذه الدراسة، بعد طرح جملة من المفاهيم لمختلف الباحثين والدارسين.

وقبل ذلك يمكن أن نشير إلى أن مفهوم الفعالية قد ارتبط بعدة مفاهيم مثل الكفاءة وسنحاول التفريق بين هذين المفهومين المتداخلين في بعض الأجزاء والمنفصلين في أجزاء أخرى. حيث تشير الكفاءة إلى تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المختلفة المتاحة (بشرية ، مادية ، تقنية) .⁽⁴⁾

وعلى هذا الأساس يمكن استخدام تعبير الكفاءة للدلالة على مدى النجاح في استخدام واستغلال عناصر الإنتاج المادية والبشرية والتقنية التي تدخل ضمن العملية الإنتاجية، وتقاس كفاءة الإنتاج كما يأتي :

(1) جميل حيلبا: المعجم الفلسطيني . دار الكتاب اللبناني ، ط1 ، 1973 ، ص 302.

(2) : سيد عبد الحميد مرسي : سيكولوجية المهن . دار النهضة العربية ، ب ط ، 1963 ، ص 12.

(3) السعيد سي عامر، على محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة . مركز وايد سرفين للاستشارات والتطوير الإداري ، مصر ، ط1 ، 1998 ، ص 215 .

(4) المرجع نفسه ، ص 108.

قيمة الإنتاج

الكفاءة الإنتاجية للعمل =

عدد العاملين

وما تجدر الإشارة إليه أن المؤسسات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفأة إلى درجة كبيرة، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة. ويشار إلى الفعالية باعتبارها الدرجة التي تتحقق بها الأهداف المحددة مسبقاً، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف.

كما أن الفعالية لا تقتصر على العمليات الداخلية للمؤسسة كما الحال بالنسبة للكفاءة التي تشير إلى مدى قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليف الإنتاج، بل تراعي في الحسابان العوامل الداخلية والخارجية.⁽¹⁾ وما يمكن قوله في هذا الإطار أن الخلط بين مفهومي الكفاءة والفعالية ليس صحيحاً فكما رأينا فهناك فروقا جوهرية لا يمكن إغفالها بين المفهومين.

أما بالنسبة لمفهوم الفعالية فكل يميل إلى تعريفها حسب المنظور الذي ينظر من خلاله، فهناك من يعتبرها هي النجاح والقدرة، ففعالية التنظيم تعبر عن قدرة المؤسسة على تنفيذ وتحقيق الأهداف الموكلة إليها، وتقاس بأداء الأفراد في التنظيم (سواء عمال أو مشرفين أو مدراء) فالفعالية قد تتضمن انعكاس لقدرة الإدارة أو المؤسسة في التعامل و الاستجابة للمتطلبات الوظيفية الداخلية والخارجية مراعية في ذلك المستجدات والتغيرات الحاصلة في بيئة العمل.

ويشير مفهوم الفعالية إلى النطاق الذي يمكن التنظيم كنظام اجتماعي من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المناسبة من أجل تحقيق أهدافه.⁽²⁾

وتعني أيضا تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً، وتصبح نقطة التركيز إذن ما الذي يحققه المدير وليس ما الذي يفعله؟ لأن ما يفعله ليس بالضرورة بالغه⁽³⁾

ويبدو من التعريفين السابقين أن التعريف الأول يركز على الطريقة التي يتم بها الحصول على الموارد اللازمة وكيفية استغلالها لتحقيق الأهداف بفعالية، ويضيف التعريف الثاني أن المحرك الأساسي لهذه الفعالية هو المدير أو الإدارة العليا وذلك من خلال عملها الدؤوب للتوفيق بين المهام والأنشطة والأفراد أثناء الأداء والإنجاز.

وتعرف في كتاب " تطور الفكر التنظيمي " لعلي السلمي أن الفعالية هي درجة تحقيق الأهداف.⁽⁴⁾

فاللتظيم الفعال هو القادر على تحقيق الأهداف التي قام من أجلها، ويعني ذلك قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بناء على المعطيات الموضوعية التي اعتمدها لتقسيم مواردها المادية والبشرية والتقنية.

(1) بن نوار صالح : الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين . رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة قسنطينة ، 2004-2005 ، ص 272.

(2) رابح العايب: واقع وآفاق عن فعالية السلوك التسبيري في مصنع الحجار من خلال وجهة نظر الإطارات والعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، 1996.

(3) علي الشريف : الإدارة المعاصرة . الدار الجامعية الإسكندرية ، ب ط ، 2000 ، ص 29.

(4) علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات الكويت ، ط 2 ، 1980 ، ص 128.

ويشير كوريبيد Ghorppai de إلى أن الفعالية هي تعظيم العائد للمنظمة بجميع الوسائل وهي مقياس للأداء نسبة إلى الأهداف.⁽¹⁾

ويستند هذا التعريف في تحليله للفعالية بمجموعة من المؤشرات مثل: المرونة، التطوير، الرضى، التماسك، الإشراف الديمقراطي، تكوين وتنمية العمال والمدراء... الخ.

وعلى هذا الأساس فقد تغير مفهوم الفعالية التنظيمية من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة في الاستمرار والبقاء فقط والتركيز على النتائج المادية المراد تحقيقها، إلى معايير أخرى مثل الروح المعنوية لدى العمال والرضى الوظيفي والاستقرار المهني، الانتماء والولاء والعلاقات الاجتماعية، إلى معدل الإنتاج والإنتاجية، وكذا طبيعة الإشراف داخل المؤسسة، توسيع الأنشطة والإدارات والأقسام والقدرة على التكيف والتكامل والتفاعل وغيرها من المؤشرات الدالة على فعالية التنظيم التي تهتم بالأداء الكلي للمؤسسة وإدخال الكفاءة إلى جانب الفعالية.

ومن هنا تبرز الأهمية البالغة لموضوع الدراسة عند ربطه بالمتغير المستقل "الفعالية التنظيمية" خاصة إذا أردنا تطوير وإنماء المؤسسات الإنتاجية والاقتصاد الوطني.

لكن تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة الفعالة لا تقتصر على خصائص معينة يمكن أن نعتمدها على بقية المؤسسات، فهذا أمر يتوقف على كل مؤسسة على حدة حسب أهدافها وطبيعتها ونشاطها وتركيب القوة العاملة فيها ووجهة نظر الإدارة العليا، ويتوقف كذلك على البيئة المحيطة وظروفها ومتطلباتها وضغوطها والفرص الموجودة فيها. وما يمكن قوله أن المؤسسة الفعالة هي التي تأخذ في حسابها حاجات الأفراد تماما كما تعنى بحاجات التنظيم وتولي النوعين من الحاجات نفس الأهمية والأولوية الواجبة، بمعنى أنه لا بد من مراعاة كافة الجوانب التنظيمية والفنية والإنسانية والبيئية إذا ما أرادت المؤسسة تحقيق الفعالية المرجوة. ويمكن صياغة تعريف إجرائي للفعالية تعتمد عليه في هذه الدراسة: الفعالية هي قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المسطرة التي أنشئ من أجلها والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

د - التنظيم :

إن المتصفح للتراث الفكري والنظري في مجال التنظيمات سيجد أنه بالرغم من الاهتمام المتزايد الذي لاقاه موضوع التنظيم إلا أنه من أكثر المفاهيم عرضة للإختلاف في تحديد طروحاته وشرح مضمونه بين مختلف العلماء والدارسين.

ويعتبر التنظيم الأداة الملائمة لفهم كيفية تعامل المؤسسة مع "الأفراد، العمل، العلاقات" وعاملا أساسيا له أثره في رفع الكفاءة الإنتاجية والاستغلال الأمثل للموارد البشرية.

ومن هنا تبدو الحاجة الملحة إلى تحديد مفهوم التنظيم الذي ارتبط بمعاني كثيرة ومتعددة باختلاف العلماء والدارسين كما أشرنا سابقا... إلا أنها جميعا تلتقي في المحتوى والمضمون.

ونشير في البداية إلا أنه لا بد أن نميز بين التنظيم كبناء وبين التنظيم كوظيفة إدارية،

- حيث يشير التنظيم كبناء إلى البناء المؤسسي في شكل هياكل واختصاصات تنظيمية وهياكل وظيفية، ووصف وظيفي وغيرها، ويركز هذا التعريف على ضرورة توضيح الوحدات التنظيمية، والمستويات الإدارية المتخصصة بأداء الأنشطة والمهام والأعمال بالمؤسسة.

(1) راجع العايب : مرجع سابق ، ص

-أما التنظيم كوظيفة إدارية فيتمثل في إحدى الوظائف الإدارية الرئيسية لأي مدير، بالإضافة إلى وظائف التخطيط، التوجيه، المتابعة، الرقابة، التنسيق ... الخ، وهي تشمل على مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي يجب توافرها لدى المدير لضبط العلاقات بين الأفراد وتحقيق التنسيق والتعاون فيما بينهم لأداء واجباتهم في مناخ عمل محفز ومدعم لتحقيق أهداف المؤسسة.⁽¹⁾

و في البداية نشير إلى أن التنظيم يشتمل على المكونات والعلاقات التي تحدد من يقوم؟ لماذا؟ ومتى؟ وكيف؟ ومع من؟

ويمكن تعريف التنظيم بأنه " عملية منهجية يتم من خلالها تحديد الأنشطة والأعمال والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، وتصنيف هذه الأنشطة والأعمال والمهام ثم تقسيمها حسب أسس محددة يتم الاتفاق عليها، وتحديد الصلاحيات المرتبطة بتلك الأنشطة والأعمال والمهام، وتوصيف شكل وطبيعة العلاقة بينها بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم لتوظيف إمكانيات وموارد المؤسسة بأعلى كفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة ومصالح العاملين.⁽²⁾

ويبدو من خلال هذا التعريف أن التنظيم يدور حول الأنشطة والمهام والأعمال التي تقوم بها المؤسسة، والمبادئ والأسس التي يتم الاتفاق عليها لتحقيق الأهداف العامة مع تحديد العلاقات الداخلية والخارجية من خلال نوع ومستوى الصلاحيات والسلطات لشاغلي الوظائف، ومجال ونطاق المسؤوليات والواجبات التي تسمح بتحقيق التوازن وتسهيل التنسيق بين مكونات وأعضاء المؤسسة، دون أن تتجاهل تلك السياسات التي تضمن الحصول على الكفاءة المهنية والخبرة والفعالية المرجوة.

التنظيم كما يقول هنري فايول " إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من المواد الأولية وآلات ورأس مال و الأفراد، ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض".⁽³⁾

ويضيف جورج تيري " Georges terry " أن التنظيم في الأصل " إقامة علاقات نشطة للسلطة بين الأطراف التالية : العمل، الأفراد، ومراكز العمل، بهدف تمكين كافة الجماعات من ممارسة العمل مع بعضها البعض بكفاءة".⁽⁴⁾

ويبدو و من خلال التعريفين السابقين أن عملية التنظيم هي وظيفة أساسية من وظائف الإدارات والمؤسسات، وبمقتضى هذه العملية تتحدد السلطات والمسؤوليات وتتحدد طبيعة العلاقات بين العمال داخل المؤسسة، ويبدو جليا أن التنظيم يرتبط بوجود هدف أو أهداف محددة تبرز وجوده، فلكي يحقق التنظيم وجوده عليه بصياغة أهداف محددة وواضحة ترسم معالمه وأبعاده وحدود نشاطاته، وفي ضوء تلك الأهداف والمعايير المسطرة يمكن قياس فعاليته وقدرته على النجاح، ويستند التنظيم إلى مجموعة من العلاقات والسلطات المحددة، وإلى مجموعة من الأفراد لديهم الرغبة في توجيه جهودهم لتحقيق الأهداف المنفق عليها عبر سلسلة من العمليات المتداخلة التي تكفل ترابط التنظيم وانسجامه.

أما بالنسبة لعبد الرازق جلبي فيعتبر التنظيم بمثابة التنسيق الهادف للجهود الجماعية المستمرة والقائمة على تقسيم العمل في سبيل تحقيق هدف جماعي مشترك.

(1) مصطفى محمود أبو بكر : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة .الدار الجامعية، الإسكندرية ب ط ، 2002-2003 ، ص 81.

(2) المرجع نفسه : ص 71.

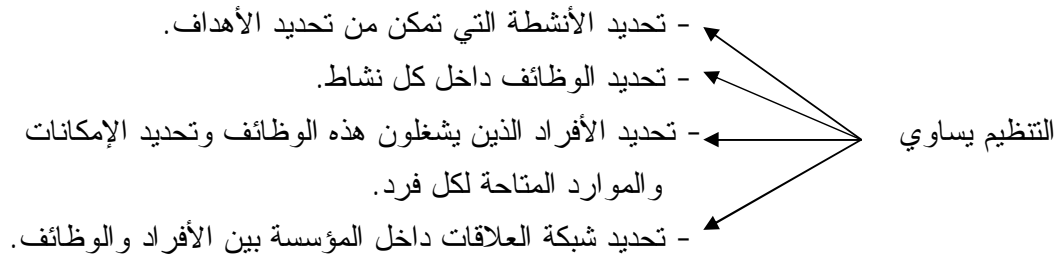
(3) محمد الصرفي : العلاقات العامة من منظور إداري . مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية ، ط 1 ، 2005 ، ص 76.

(4) كامل بربر : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي . المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت، ط1، 1997 ، ص 25.

و حسب Scott فالتنظيم وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة.⁽¹⁾
 وهذا التعريف يتفق مع التعريف السابق من حيث أهمية وجود الأهداف باعتبارها السند الذي يبرر وجود التنظيم والأساس الذي ينظم معاييرهِ وأحكامه والمحك الذي يمكن على ضوءه قياس فعاليته وقدرته على النجاح والاستمرارية.

التنظيم هو التوزيع والترتيب المنظم للأفراد الذين يعملون لتحقيق أهداف محددة في ضوء توضيح اختصاص ومسؤولية كل منهم. بمعنى أن التنظيم = التوزيع و الترتيب المنظم للأفراد والأنشطة + تحديد نطاق الاختصاص والمسؤولية + الأهداف المحددة.⁽²⁾

وما يضيفه هذا التعريف أن التنظيم يشمل توزيع الأنشطة والأفراد الذين يعملون لتحقيق أهداف محددة في ضوء متغيرين أساسيين هما الاختصاص والمسؤولية، ويشير التنظيم إلى بناء وتأسيس العلاقات بين أجزاء العمل ومواقع ومراكز الأفراد. ومن هنا نصل إلى أن :



وأخلص في الأخير إلى وضع تعريف يمكن أن يكون شاملا لكل الأجزاء والنشاطات المكونة لأي تنظيم أثناء إنجازه للمهام المنوطة إليه بكل فعالية وكفاءة.
 وسيكون هذا التعريف بمثابة تعريف إجرائي تعتمد عليه هذه الدراسة.
 التعريف الإجرائي :

التنظيم عبارة عن نظام يضم مجموعة من الأنشطة و المهام والأعمال التي يقوم بها مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

(1) على عبد الرازق جليبي : علم التنظيم . دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ب ط ، 1999 ، ص 16.
 (2) على غربي وآخرون : تنمية الموارد البشرية. دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عين مليلة ، ب ط ، 2002 ، ص 170.

بعض المفاهيم أو المؤشرات المرتبطة بالتكوين المهني والفعالية التنظيمية:

تمهيد:

يتضمن مفهوم التكوين التطوير المنظم للمعارف و المهارات والاتجاهات المرتبطة بفرد ما، حيث يقوم بالأداء الصحيح لعمله في الوقت الحالي أو المستقبلي، ويتم خلالها تكوين أو تعديل أو تحديث مهارات سلوكية ومهنية للفرد والمؤسسة عن طريق مجموعة من العمليات و الأساليب منها:

- التكوين المستمر - التكوين الداخلي- التكوين الخارجي - التعليم - والتطوير ... الخ.

ومعرفة إلى أي مدى يسهم كل متغير في تحقيق الفعالية التنظيمية للفرد والمؤسسة على حد سواء، سواء ما تعلق بزيادة الإنتاج أو التوسع في الأعمال و الأنشطة وإنشاء فروع جديدة ... الخ أو من حيث زيادة الرضى الوظيفي والولاء والانتماء للمؤسسة، وتنمية العلاقات الاجتماعية والروح المعنوية وتحقيق الاستقرار المهني... الخ.

والسؤال المطروح هو لماذا تعاني مؤسساتنا من العجز؟ ولماذا هي ليست فعالة وأين يكمن الخلل إذن، هل في التكوين في حد ذاته أم في عناصر أخرى ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بالعملية الإنتاجية، وكيف تتداخل هذه المتغيرات و المؤشرات وتترابط مع بعضها البعض.

التكوين المستمر:

إن تكوين العمال المتخصصين في مجالات المعرفة والعمل اليوم هو أكثر أهمية من أي وقت مضى لا سيما في بلادنا التي تعاني من نقص خطير في هذا المجال، وانطلاقا من التطورات المتلاحقة في مجالات العمل وخاصة في مجال التقنية فإن الفرد لكي ينتج إنتاجا حسنا يحتاج إلى مؤهلات عامة وتكوين أو إعادة تأهيل مستمر، كما يحتاج إلى تعلم كيفية القيام بالعمل بالطرق المثلى.

ولذا فإن التكوين المستمر للعمال سواء في مكان العمل أو خارج الموقع الطبيعي لمزاولة نشاطهم يخدم غرضا هاما في المؤسسة، إذ ينمي معارف الأفراد ومعلوماتهم وينهض بقدراتهم و يصقل مهاراتهم ويطور سلوكهم ويعدله، ويغير اتجاهاتهم وينميها ويرقى بمستويات أدائهم، كما يسمح بتصحيح وتدارك الأخطاء والهفوات... ويمكن أيضا أن يكون التكوين حافزا فعالا للعمال إذا كان مبني على أساس سليم قوامه التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية والتصميم الجيد للبرامج والتقييم السليم بها، والتقييم الموضوعي لنتائجها والأثر الذي يتركه على المتكويين...

فمن المسؤوليات التي تقع على المؤسسة (أو القائمين على العمليات التكوينية) تشخيص الاحتياجات الفعلية للأفراد المعنيين بالتكوين داخل كل مصلحة حتى يتم معالجة وتدارك جوانب القصور والنقص ومعالجتها في الوقت المناسب .

إن عملية تحديد الاحتياجات من الأفراد للتكوين عملية مستمرة ولا تتم مرة واحدة في حياة المؤسسة...إنها عملية متواصلة ومتطورة بالشكل الذي يتوازى مع التغيرات والتطورات الداخلية والخارجية ذات التأثير المباشر على فعالية المؤسسة وتطورها.

وكما كانت طرق التكوين في مختلف مراحلها ذات مستوى جيد كان العامل ذا كفاءة عالية... واستطاع أن يساهم بشكل فعال في رفع مستوى الإنتاج كما ونوعا. وعلى هذا الأساس يمكن التأكيد على ارتباط الأداء في المؤسسة بقدرة أفرادها الفكرية وقدرتهم على التجديد والتخصص وتوفير عنصر

الحماس والرغبة في تعلم كل ما يحيط بالوظيفة، أو ما يطرأ عليها من تطور أو تغيير أو تعديل بطريقة مستمرة.

فالموظف الناجح هو الذي يبرز كامل استعداداته ومؤهلاته وقابليته للاكتساب والتعلم كلما دعت الضرورة والحاجة لذلك... وتبرز أهمية التكوين المستمر بالنسبة للأفراد الذين يطمحون إلى تحسين أوضاعهم ومراكزهم، فكلما ارتقى الأفراد في السلم الإداري الأعلى كلما زادت احتياجاتهم إلى كفايات ومؤهلات عالية تختلف عن تلك التي تتطلبها الأعمال السابقة.

التكوين الداخلي والخارجي:

تلجأ المؤسسة لتحسين مواردها المتاحة وتنمية القدرات التي تحتاجها لبلوغ أهدافها وتحقيق الفعالية إلى اتباع طريقة التكوين الداخلي أو الخارجي، والسؤال الذي يطرح نفسه: على أي أساس يتم اختيار طرق التكوين حتى تتمكن من الاستفادة منه بشكل فعال؟ ما هي المعالم الجديدة التي يضيفها التكوين للفرد وللمؤسسة؟

إن ضمان نجاح عملية التكوين المهني وتحقيق الفعالية المرجوة يتوقف على تحديد احتياجات الأفراد والمؤسسة إلى التكوين بدقة ودراساتها وتحليلها وتحديد الجزء الذي يحتاج إلى تكوين، موقعه في السلم الإداري، نوعية نشاطه وكذا النواحي العلمية والعملية أو السلوكية الواجب تلميتها. ويشير مفهوم الحاجة إلى التكوين إلى «التحديد الدقيق للفوارق في الكفاءات بين تلك التي يمتلكها الفرد والمفترض امتلاكها للقيام بعمله، ثم ملء الفوارق بواسطة التكوين الذي يتم بناؤه انطلاقاً من أهداف دقيقة ومحددة يتم إعدادها بالاعتماد على القدرات المفترض حيازتها بعد التربص»⁽¹⁾.

حيث نبحت عن الحاجة إلى التكوين في الفارق الموجود بين متطلبات الفرد ومتطلبات المنصب. ويعد التكوين الداخلي عملية ضرورية لجميع العاملين بمختلف الميادين باختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم من أجل رفع مستوى مهاراتهم وقدراتهم وذلك من أجل الإلمام بكل المستجدات والتطورات، وطبعاً لا يقتصر التكوين على العمال الجدد بل يتعدى ذلك إلى تكوين العمال الحاليين، لأن التطورات والتحولات السريعة تفرض التجديد الدائم في القدرات والمهارات وأساليب العمل والأدوات التكنولوجية، ويعد التكوين الداخلي أكثر أنواع التكوين انتشاراً وهو وسيلة فعالة لتقييم الأفراد، وتتم هذه الطريقة بأن يكون العامل في المؤسسة ذاتها (في مكان العمل) ويتلقى التوجيه والإرشاد من طرف المكون حتى يتمكن من إتقان عمله، ويتعلق الأمر عادة بمكون متخصص أو فرد له خبرة واسعة في العمل أو المشرف شخصياً، وذلك بغية تأهيله للتمكن من القيام بمسؤولياته بكفاءة، وتتم هذه الطريقة بشرح وتفسير الإجراءات التفصيلية للعمل خطوة بخطوة.

وتعتبر هذه الطريقة فعالة وذلك لتأثيرها الإيجابي على نفسية العمال، لأن الفرد يطبق ما تعلمه بفعالية في الميدان في المكان نفسه وفي وقت أقصر مع إمكانية تصحيح الأخطاء في وقتها من طرف المشرف الذي يعمل على توجيهه الدائم خلال مراحل التنفيذ، باعتباره الأقرن على تلمس مواطن القوة والضعف في مروضيه والوقوف على الجوانب التي بها نقص وتحتاج إلى تدعيم بما يكفي لرفع قدراتهم الإنتاجية، كما أن تعدد الآلات الحديثة تتطلب أن يتلقى العامل تكويناً مباشراً على الآلة نفسها. ولذا لا بد أن

يكون المشرف ذا خبرة واسعة ودراية أكبر بكل كبيرة وصغيرة فيما يتعلق بالعمل وبالفردي حتى يتمكن من توجيهه والتعليم الجيد.

لكن في بعض الأحيان قد يفوق التكوين جهود المشرفين المباشرين وهو ما يستدعي الاستعانة بمكونين آخرين، أو يتم خارج المؤسسة في مراكز تكوين أو معاهد خاصة تتكفل بهذه العملية، كما تلجأ المؤسسة إلى التكوين الخارجي في حالة عدم توفر إمكانات تكوين داخلية أو عدم توفرها على الطاقات القادرة على تنفيذ برامج تكوينية متخصصة. وتتوقف فعالية التكوين الخارجي أو فشله أساساً على نوعية التكوين المقدم وكفاءة المكونين الذين يساهمون في تقديم الإرشاد والمساعدة للعامل، ويقدمون نتائج خبراتهم ونقل مواقفهم وعاداتهم في العمل إلى المتكئين.

وخلاصة القول أن التكوين الداخلي أو الخارجي من أهم العمليات التي ينبغي على المؤسسة الاهتمام بها وتوجيه نشاطها نحوه، وليس المهم الاعتراف بأهمية التكوين والتخطيط له وتحديد الاحتياجات ومحتويات البرامج، فمثل هذه الجهود يمكن أن تكون محدودة النتائج لو أن تنفيذها جاء بأسلوب غير ملائم، وعلى هذا الأساس فإن الاختيار العلمي لطرق التكوين هو أحد المعايير المحددة لدرجة فعالية التكوين، وهذا ما يؤكد عبد الكريم درويش وليلى التكلي إذ يقران أن طريقة التكوين الناجحة هي التي تحقق الفعالية التنظيمية للمؤسسة.⁽¹⁾

التعليم التنظيمي:

التعليم هو زيادة مقدرة الفرد على التفكير بشكل منطقي وفهم وتفسير المعرفة خلال تنمية القدرات العقلية والقادرة على فهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات... إنه عملية تعليم مبرمج لمسلكيات معينة بناء على معرفة ما يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتكئين بقواعد وإجراءات محددة.⁽²⁾ ومن الناحية العملية يمكن التمييز بين التكوين والتعليم من حيث أن هذا الأخير أكثر نطاقاً ويهدف في النهاية إلى توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه، وتتحقق نتائجه على المدى البعيد حيث يتم البدء بتعريف الفرد بجوانب الوظيفة وطرق الأداء الصحيحة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، وبعد ذلك يتم تنمية مهاراته وقدراته لضمان حسن أداء العمل بطريقة فعالة عن طريق التكوين المستمر.

ونشير هنا إلى العلاقة الضمنية التي تربط بين التكوين والتعليم فالتعليم يشكل الأساس الضروري لبناء قدرات الإنسان ونمو شخصيته.

ويعتبر التكوين والتعليم وجهين لعملة واحدة ومتطلبان رئيسيان لتحقيق الفعالية والتطوير في الأداء في خضم التحولات الكبيرة التي تعرفها بيئة العمل الداخلية والخارجية، خاصة في أساليب العمل وأداء الوظائف فهما مكملان لبعضهما البعض، وذلك من أجل أن يجمع بين الجوانب العلمية والتطبيقية في مجال العمل، إذ يشتركان في تنمية قدرات الأفراد والوصول إلى المستوى المطلوب من المعرفة والكفاءة والمهارة بهدف مواجهة المواقف.

ويمكن القول بصفة عامة أنه كلما صعدا في سلم الوظائف كلما أصبحت الحاجة ماسة إلى المزيد من التعليم كضرورة حيوية تتطلبها أعباء العمل.

(1) عبد الكريم درويش، ليلي الكلي: أصول الإدارة العامة. مكتبة أتجلو مصرية، ب ط، 1976
 (2) فايز الزعبي، محمد إبراهيم عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة. دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، ب ط، 1997، ص 240

إن التعليم الفردي أو الجماعي ذو أهمية بالغة من حيث انعكاساته على نفسية الفرد ولذلك ينبغي اختيار وسائل التعليم والتكوين التي تساعد العمال على التعلم في وقت وجيز كما تكيفهم مع ظروف العمل. وما يمكن قوله في الأخير أنه كلما كانت طرق التعليم والتكوين ومحتواها في مختلف مراحلها ذات مستوى جيد كان الإنسان ذا كفاءة عالية ويساهم بذلك في رفع مستوى الإنتاج كما ونوعاً، كما أن عملية التعلم غير منتهية فالعامل يحتاج دائماً إلى البحث عن أفكار عملية لتنمية الكفاءة والوعي والمهارة.

التطور التنظيمي:

إن التركيز على التحسينات المستمرة في العمليات التنظيمية سواء ما يتعلق بالإنتاج أو الخدمات يكسب المؤسسة قوى دافعة نحو الأمام، فعملية التعلم واكتساب الخبرات عملية غير منتهية فالإنسان يحتاج دائماً إلى هذه العملية الجوهرية، إنه يسعى دائماً نحو التطوير والتحسين والعمل الجاد، ويشير مفهوم التطوير التنظيمي إلى "العملية التي يتم عن طريقها تحسين قدرة أعضاء المؤسسة على إدارة مؤسساتهم عن طريق جعلهم أكثر ابتكاراً وإبداعاً في حل مشكلاتها ومساعدتها على التكيف والتلاؤم مع البيئة الخارجية".⁽¹⁾

ومن المتوقع أن تؤدي جهود التطوير التنظيمي إلى نتائج إيجابية خاصة من حيث تحقيقها للفعالية وتحسين الإنتاجية والروح المعنوية وفعالية وضع الأهداف وتحقيقها.

ويتجه التطوير التنظيمي نحو المستقبل البعيد فهو يهدف لتطوير سلوكيات وأعمال الأفراد في إنجازاتهم ومعاملاتهم وعلاقاتهم وزيادة الفعالية الكلية للمؤسسة، بحيث لا يقتصر ذلك على الأفراد أو الجماعات فحسب، بل يتجه للاعتناء أيضاً بالأقسام والمصالح والإدارات والإنتاج وذلك بغية تطوير المؤسسة بأكملها وليس جزءاً معيناً فقط فالمؤسسة هي كل متكامل.

وما يمكن قوله أنه يجب توجيه الاهتمام الكافي من قبل المؤسسات لعمليات التطوير والتنمية الإدارية.

الإنتاج:

تعتبر المؤسسة كقوة أساسية في الاقتصاد الوطني، فهي المنتجة للمواد والمنتجات المادية والخدمات والثروات... الخ وعليه فإن المهمة الرئيسية للإدارة في جميع مستوياتها تكمن في توفير احتياجات المؤسسة ورفع مستوى الإنتاج والإنتاجية.

ويشير مفهوم الإنتاج " إلى خلق السلع والخدمات من خلال المواد الأولية أو المواد نصف المصنعة إلى سلع تامة الصنع للمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي".

وتختلف الإنتاجية عن الإنتاج فبينما يعني الإنتاج تحويل المدخلات إلى مخرجات نجد أن الإنتاجية هي كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من العناصر في وحدة زمنية معينة وتعني النسبة الحسابية بين مخرجات المصادر المعدة للإنتاج وبين مدخلاتها.⁽²⁾

فالإنتاجية هي تحقيق الاستفادة الكاملة والمثلى من كافة الطاقات والموارد المتاحة في المؤسسة لتحقيق حجم الإنتاج المرغوب أو الخدمة الأفضل وتقديمها في الأوقات المناسبة والجودة المطلوبة والتكلفة الأقل، وكل هذا بهدف تحقيق التنمية الإدارية التي تعني "عملية تغيير موجه ومنظم وهادف إلى زيادة معرفة القيادات العاملة في الوحدات الإدارية وزيادة مهاراتها وقدراتها على حل المشاكل التي تواجهها، ورفع

(1) رعد حسن الصرم : صناعة التنمية الإدارية في القرن 21. سلسلة الرضى للتنمية الإدارية ، دمشق ، ط1 ، 2002 ، ص 332.

(2) فايز الزعبي، محمد ابراهيم عبيدات ، مرجع سابق ، ص 227.

مستوى أدائها وتطوير سلوكها بما يحقق أقصى مساهمة في نتائج التنمية الاقتصادية، وذلك عن طريق مجموعة من الخدمات تشمل التكوين والتعليم والبحوث والاستشارات".⁽¹⁾

إن الفعالية في الإنتاج لا تكمن في عمليات الإنتاج الحالية من منتجات وآلات... الخ فحسب بل تظهر جليا بعد مقارنتها بمعايير المواصفات والجودة المعمول بها والتفوق على المنافسين... ولذلك فهي بحاجة دائمة إلى تكوين مستمر للأفراد حتى يتم التوافق بين المستجدات والمتطلبات المهنية. فالتكوين يعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال رفع الكفاية الإنتاجية والتقليل من الخسائر وتجنب العامل حوادث العمل.

ولابد أن نشير إلى أن الفعالية التنظيمية ترتبط أيضا بمتغيرات أخرى مثل زيادة أرباح المؤسسة بحيث كلما ارتفع صافي الأرباح كلما حققت مكاسب أكبر وعادت بالفائدة على الطرفين، المؤسسة والعمال على السواء، مما يؤدي إلى رفع الأجور والاستفادة من الأرباح وهذا بدوره ينعكس على رضاهم وولائهم للمؤسسة.

ومع التحسين في الإنتاج كما ونوعا تلجأ المؤسسات إلى بسط نفوذها وتوسيع مجال ونطاق عملها كالتوسع في الصفقات التجارية وتنويع أنشطتها وتوسيعها أو فتح أقسام وفروع جديدة. وفي هذه الحالة فإن الإدارة تحتاج إلى يد عاملة في مجالات العمل والإنتاج حتى يكون الإنتاج في مستوى جيد وتكون إنتاجيتها عالية.

ورفع الإنتاجية لن يتأتى لها إلا بموجب تحسين طرق العمل وتطوير أساليبه، وهذا أمر يمكن تحقيقه من خلال طاقات مكونة تكويننا جيدا على الأداء والتعامل داخل المؤسسة.

وعلى كل حال يمكن القول أن فعالية الإدارة تتبلور في تنسيق جهود الأفراد العاملين وتوجيهها ناحية تحقيق الأهداف الإنتاجية بالاستخدام الكفء للموارد المتاحة.⁽²⁾

وخلاصة القول أن المؤسسة عند ممارسة نشاطاتها لابد أن تراعي المرونة في الإنتاج والذي يعني " قدرة المؤسسة على التكيف مع الأحوال الاقتصادية السائدة".⁽³⁾

وهذا معناه مراعاة المرونة سواء من حيث التوسع في الإنتاج أو التحول من إنتاج إلى آخر أو إدخال تقنيات جديدة حسب الظروف والضرورة.

وفي هذه الحالة نجد أن الأفراد المكونين جيدا يستطيعون الاستجابة لهذه التغيرات والتحويلات دون خسائر.

الروح المعنوية:

لقد اتخذت الروح المعنوية مكانا هاما في الدراسات الاجتماعية، وقبل محاولة الربط بين مفهوم الروح المعنوية والفعالية التنظيمية نشير إلى بعض التعاريف لمفهوم الروح المعنوية حتى تكون لدينا ركائز تبني عليها هذه العلاقة.

إن تحديد مفهوم الروح المعنوية أمر صعب لأنها تمثل حالة نفسية وجدانية غير ملموسة، وتعرف الروح المعنوية في العمل على أنها " ذلك الاستعداد الوجداني الذي يساعد الفرد على زيادة الإنتاج وإجادته

(1) خيرى خليل الجميلي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ب ط، 1998، ص 27

(2) احمد عادل راشد: مذكرات في إدارة الأفراد. دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ب ط، 1981، ص 185.

(3) علي السلمي، إدارة الأفراد ورفع الكفاية الإنتاجية. دار المعارف المصرية، ب ط، ب سنة، ص 285.

دون أن يعتريه مزيد من الإجهاد والتعب... إنه ذلك الاستعداد الذي يهيئ للفرد الإقبال بحماس على التعاون والإنجاز بفعالية.⁽¹⁾

فالروح المعنوية تشير إلى نوع من القوة الداخلية التي تربط العامل بعمله وتجعله نشيطا فيه قادرا على العمل طويلا دون ملل أو تعب زائد، ويتجلى في نوع من التحميس لدى العامل نحو عمله. ويعرفها محمد عليش في كتابه " إدارة الموارد البشرية " على أنها " الرغبة عند الفرد في أن يكرس وقته وجهده من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها ".⁽²⁾

فهي التزام أدبي من قبل الفرد بحيث يبذل فيه الجهد اللازم لإنجاز الأعمال بفعالية و تحقيق أهداف المؤسسة حيث يكون الفرد مستعدا للتفاعل الملائم في كل الجوانب التي تحيط بعمله سواء نحو عمله أو نحو الأشخاص الذين يعملون معه.

وعليه يمكن ذكر بعض محددات الروح المعنوية فيما يأتي:⁽³⁾

- الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل والسعي وراء تحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة من خلال التعارف والتوافق والانسجام بين أعضاء الجماعة وبين الجماعة والإدارة.
- الحاجة إلى وجود هدف معين تتضافر جهود الجماعة لتحقيقه والوصول إليه ويمكن المؤسسة أن تعمل على خلق ذلك الهدف من خلال فتح المجال للتكوين سواء داخل المؤسسة أو خارجها وبالتالي خلق مجال التنافس للأداء الجيد والفعال بين العاملين.
- أن يؤدي الفرد عملا فعالا ذا قيمة ونفع لبلوغ الهدف المذكور.

وتتضح الروح المعنوية في حماس العامل نحو عمله والبقاء فيه لمدة أطول، فالفعالية التنظيمية تعتبر المعيار الأساسي لارتفاع الروح المعنوية، كما يتجلى أيضا في نوع العلاقة بين العامل نحو عمله وعلاقته بالإدارة من مسؤول مباشر إلى الجهاز الإداري بوجه عام، وكذا علاقته مع زملائه في العمل، فكلما كانت هذه العلاقة مبنية على أساس التعاون والاحترام والانسجام كلما كان الإقبال على العمل بدافعيه وكفاءة وفعالية... فمن مصلحة المؤسسة تنمية روح الجماعة والتمسك بها باعتبارها قوة تعمل على تماسك أفرادها وتضافر الجهود لتحقيق الأهداف، ولذلك فعلى إدارة المؤسسة أن تعمل على إشعار العامل بأن جهوده دائما موضع تقدير، ومعاملته معاملة حسنة لاثقة وكذلك توفير فرص التكوين والتعليم وإعطائه الأجر العادل.

وخلاصة القول أنه لا بد من توفير الجو المريح حتى يتكون لدى الفرد الشعور بالرضى عن العمل مما يؤدي إلي تنمية الروح المعنوية لديه وإدراكه لقيمة عمله داخل المؤسسة، والحقيقة أنه في حالة توفر هذه الجملة من الشروط وغيرها داخل المؤسسة وطغت على إحساس وإدراك الفرد وتوفرت لديه طرق إنماء وتطوير قدراته و مهاراته أدت إلى تحقيق الفعالية التنظيمية المرجوة.

الرضى والشعور بالارتياح والأمان:

الرضى عن العمل من أكثر المفاهيم في علم النفس الصناعي غموضا، لأنه حالة وجدانية انفعالية يصعب قياسها ودراستها نظرا لأن الأفراد يختلفون في القدرات والمواهب ومستوى الطموح والدوافع، وهذا

(1) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. مرجع سابق، ص 17.

(2) محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية. وكالة المطبوعات الكويت، ب ط، ب سنة، ص 534.

(3) بن نوار صالح: أسباب الاستقرار في العمل الصناعي. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 1995، ص

يعود بالدرجة الأولى إلى الفروق الواضحة في شخصياتهم وتكوينهم النفسي والمهني مما ينعكس على خصائص الوظائف التي يرضون عنها أو لا يرضون.

وسنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة كيف يكون الرضى عن العمل مؤشرا من مؤشرات الفعالية التنظيمية ودافعا قويا للعامل من أجل تحسين أدائه وبذل أقصى طاقاته تفانيا وحباً في العمل الموكل إليه، وقبل ذلك سنتناول تعريف الرضى لأحد الباحثين حيث يعرفه دافيس على " أنه ظاهرة داخلية ضمن عمل المعنى بالأمر أي العامل نفسه يتجه للتكيف مع العمل وبالتالي فالرضى عن العمل وعدمه يؤثر في شعور وقرارات وسلوكات العامل.⁽¹⁾

فالرضى عن العمل يرتبط بعمل الفرد ومدى تناسبه وتوافقه مع نوع العمل الذي يؤديه سواء من حيث القدرة أو الاستعداد أو الطموح وحتى بالنسبة للمقابل الذي يتحصل عليه ومدى إشباعه لحاجاته، فكلما ازدادت مهارة الفرد وحصل على تكوين جيد على طرق الأداء الفعالة كلما ارتفعت درجة رضاه عن العمل المؤدى، لأنه سينتج شيئاً وعملاً ذا قيمة وفائدة وهذا ما يجعله أكثر ارتباطاً وطمأنينة وسعادة للتوافق والتلازم بين نوعية العمل وطموحاته ومؤهلاته.

والرضى عن العمل يعبر عن جملة من المشاعر الإيجابية التي تتكون لدى الفرد نحو عمله، وقد أثبتت الدراسة التي أجراها فروم أن الرضى عن العمل يرتبط بمجموعة من المحددات أهمها:

- المقابل الذي يتحصل عليه من إنجازهِ للأعمال بطريقة فعالة (مثل الأجر المرتفع، الفرص الحيوية للترقية، الاعتراف بقدراته ومهاراته والحرص على تميّتها وتطويرها للاستفادة القصوى منها... الخ).
 - نظام الإشراف المتزن : فحدة الإشراف تقل بالنسبة للأفراد الذين ينجزون أعمالاً فعالة ومجدية، فكلما كان الفرد مكوناً تكويناً سليماً وجيداً على كيفية الأداء كلما قلت حاجته للإشراف، وأطلق العنان لتفكيره ومواهبه وقدراته لإنجاز العمل بالطريقة المرغوب فيها وأكثر.
 - التفاعل بحرية للفرد مع زملائه: فالفرد ملزم بأداء عمله بطريقة مرضية، وقد تزيد درجة الرضى هاته إذا كان مناخ العمل وظروفه يسمح للفرد بالتفاعل، و تكوين علاقات طيبة مع الزملاء أو المشرفين... الخ، مبنية على أساس التعاون والتفاهم والانسجام.
 - الواجبات الملائمة بين قدرات الفرد وموقعه في العمل.
- وعليه يمكن القول أن الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة يقترن حدوثها بدرجة الرضى والارتياح لدى العمال حول ما يحيط بهم، وحينما يوفر لهم العمل الذي يؤدونه فرص الاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم وإمكانية تطويرها عن طريق التكوين والتعليم، ويوفر لهم الأمن والطمأنينة، عندها لا يبقى أمام العامل سوى الإبداع وإنجاز المهام بكل كفاءة وفعالية.

(1) عباس محمود عوض : دراسات في علم النفس الصناعي . الهيئة المصرية العامة للكتاب ، الإسكندرية، ب ط، 1977، ص 54.

الشعور بالانتماء والولاء :

كل مؤسسة عند رسم سياستها وتخطيط برامجها التي تسعى من خلالها لتحقيق أهدافها لابد أن تراعي في ذلك تحقيق أهداف العاملين أيضا وأن تطلعهم عليها لتحقيق الفعالية التنظيمية، لأن تحقيق مكاسب المؤسسة لا يكون على حساب حاجات العاملين وأهدافهم، وأن تحقيق مكاسب في أحدهما يكون بالتوازي والتكامل إذا ما أرادت المؤسسة أن تحافظ على كوارها البشرية وأن تنمي لديهم مشاعر الانتماء والولاء، فالمؤسسة التي تطمح لتحقيق الفعالية والكفاءة تعمل جاهدة من أجل أن يحس الموظف أنه يعمل من أجل تحقيق رغباته وحاجاته وحاجات المؤسسة التي ينتمي إليها على السواء.

ذلك أن العامل بحاجة إلى التعرف على التنظيم الإداري وأساليب الاتصال بين الرؤساء والعمال وبحاجة إلى فترات تكوينية بين الحين والآخر لتعزيز وتطوير قدراته ومهاراته، وهو اعتراف ضمني من قبل المؤسسة باهتمامها بالعامل وتوفيرها له فرص الاستفادة من إمكانية التقدم والتعلم والتحسين في الأداء، وبذلك تتولد لدى الفرد مشاعر الانتماء والولاء للمؤسسة وتنمو لديه الرغبة الفعلية في إنجاز الأعمال بكل كفاءة وفعالية بقدر العناية التي توليها إليه الإدارة والمؤسسة بصفة عامة.

ويشير الولاء إلى الخضوع السياسي المصحوب بالوفاء.⁽¹⁾

وهو يعبر عن تلك الروابط الروحية والقانونية التي تربط بين الأفراد والمؤسسة.⁽²⁾ ويرتبط الشعور بالانتماء بعوامل منها:

- مدى توافق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة.
 - مدى استجابة المؤسسة للحاجات الاجتماعية والشخصية للعامل ورغباته.
 - مدى تفاعل العاملين مع بعضهم و الولاء والارتباط والتفاهم بين العاملين.
- ما يمكن قوله هو أنه من أجل تنمية ولاء العمال وإخلاصهم وانتمائهم للمؤسسة وتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية فلا بد من العدل في معاملتهم ووضع كل واحد في العمل الذي يناسبه ويتوافق مع مهاراته وقدراته، مع الحرص الدائم على تكوين العمال وتعليمهم وتطوير قدراتهم، بدل التخلي عنهم أو جمود جهودهم وثباتها، ومشاركتهم في المسؤولية، بالإضافة إلى تنمية العلاقات الإنسانية السليمة بين العمال فيما بينهم وبين رؤسائهم عن طريق التعاون والمنافسة.

ختاما لما سبق ذكره يمكن القول أنه لو استطاعت كل مؤسسة أن تضمن ولاء العمال وإخلاصهم وإحساسهم المستمر بالانتماء إليها ضمنت بقاءهم واستقرارهم في وظائفهم وتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة المنتمين إليها على السواء، وذلك من خلال الرغبة المتكونة لدى العامل في تكريس وقته وجهده وقدراته ومهاراته من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها وإنجاز الأعمال بفاعلية.

(1) فريديك معتوق : معجم العلوم الاجتماعية . أكاديمية ، ب ط ، ب سنة ، ص 219 .
(2) ابراهيم مذكور : معجم العلوم الاجتماعية . الهيئة المصرية للكتاب ، ب ط ، 1976 ، ص 447 .

العلاقات الإنسانية والاجتماعية :

لكي تحافظ المؤسسة على كوادرها البشرية لابد من العمل على ضمان جو سليم أثناء العمل وخلق المناخ التنظيمي الذي يبعث على زيادة الحوافز والدوافع للعمل أكثر بكفاءة وفعالية، خاصة فيما يتعلق بسياسات التكوين المهني الذي يعتبر أساسا للفعالية والجودة في الأداء مع مراعاة بطبيعة الحال طبيعة العلاقات الإنسانية والاجتماعية والتداخل الذي يتم بين الأفراد والجماعات، وتعرف العلاقات الإنسانية في محيط العمل بأنها " ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بتعاون من أجل إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية".⁽¹⁾

فلم يعد ينظر إلى العامل على أنه امتداد للألة، وإنما هو كائن حي له حاجاته الاجتماعية والشخصية التي يجب أن تحظى بعناية أصحاب العمل، لأن الفرد بطبيعته يحفز بجو يملؤه التفاهم والانسجام والحيوية والمنافسة أيضا، فهو يحاول دائما إيجاد علاقات طيبة مع زملاء العمل والشعور بالأهمية و الاهتمام من طرف الإدارة من جهة، ومن طرف العمال أنفسهم من جهة أخرى قصد إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية... الخ.

وتلعب مجموعات العمل والعلاقات الاجتماعية السليمة دورا كبيرا في فعالية المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها، وقد يؤدي فقدان المشاركة والتعاون في العمليات والنشاطات الإدارية إلى قلة فرص التعلم واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف ويعيق في الوقت ذاته اكتساب الطرق والأساليب الواجب اتباعها لتحقيق الفعالية، على اعتبار أن تنمية العلاقات الإنسانية والاعتماد على فرق العمل هي الأقرب للأداء الناجح ولعملية الإنتاج الفعالة.

وعلى العموم يمكن القول أن العمال هم الذين ينشئون المؤسسات ويحددون نشاطها وأهدافها وهم الذين يحركون مسارها، وبهم تتحقق فعالية استخدام عناصر الإنتاج وعناصر الأداء الأخرى من تنظيم، تنسيق، متابعة... الخ باعتبارهم طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعناصر فعالة وقادرة على المشاركة الإيجابية وتحمل المسؤولية، إذ لا يكتفون بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحدها إدارة المؤسسة بل يطمحون إضافة إلى ذلك إلى المبادرة والسعي إلى التطوير والتعلم والإنجاز، ويتوقف تحقيق ذلك على تكاتف الجهود والتنسيق فيما بينهما، ولهذا فعلى المؤسسة أن تغير من نظرتها القديمة إلى الأفراد والنظر إليهم من خلال حاجاتهم وولائهم وأفكارهم ومدى قدرتهم على المساهمة في تحقيق الأهداف باعتبارهم الأساس الضروري للنجاح المستمر.

وفي هذا الإطار لا يوجد مجال تركز عليه سياسات وبرامج المؤسسة أفضل من تنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العمال ببعضهم البعض وبين العمال ومشرفيهم، ووجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعمال بالإضافة إلى الاهتمام بتكوين العاملين وزيادة عوائدهم المالية، وهذه العوامل مجتمعة تسمح بتحقيق الحد المطلوب من الأهداف (تحقيق الفعالية).

مما سبق سنستنتج مدى أهمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية وضرورة وجودها بالمؤسسة لما لها من دور في المحافظة على تماسك الجماعة والحفاظ على الأيدي العاملة واستقرارها، وبالتالي ضمان المناخ التنظيمي السليم المبني على التعاون و الانسجام والتنافس.

(1) صلاح الشلوي : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . دار النهضة العربية ، بيروت ، ب ط ، 1973 ، ص 127.

وختاماً يمكن القول أن التكوين المهني من أهم العمليات التي ينبغي على المؤسسة الاهتمام بها وتوجيه نشاطها نحوه بشكل فعال خاصة إذا اقترن بتنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية ووجود الأفراد في جماعات، ومن هذا المنطلق تم التركيز في هذا الفصل على موضوع التكوين المهني والفعالية التنظيمية ومختلف المؤشرات الدالة عليهما.

الاستقرار في العمل:

اهتم كثير من الباحثين الاجتماعيين في الميدان الصناعي بموضوع الاستقرار المهني وغالباً ما يربطونه بعوامل الرضى عن العمل وحوافزه.

ويشير مفهوم الاستقرار المهني داخل المؤسسة إلى " ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر، هذا إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلاً مهنيًا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متظافرة لتحقيق التكامل والاستقرار".⁽¹⁾

فالاستقرار هو بقاء العامل في عمله الذي يشغله في التنظيم دون التفكير في تغييره إلى مؤسسة أخرى مادام العمل الأول يوفر له مختلف احتياجاته المادية والاجتماعية والنفسية، ويجعله مطمئناً على مستقبله المهني وراض عنه، ويكون ذلك من خلال إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية، والاعتراف بمهاراته وقدراته واحتياج المؤسسة اليد كفرد وكعامل، وحرصها الدؤوب على توفير المناخ التنظيمي الذي يسمح له بإبراز مواهبه ومهاراته وتطوير قدراته باستمرار، وبالطبع يتأتى له ذلك من خلال التكوين المهني والتعليم المستمر سواء في مكان العمل أو خارجه، المهم أن تحقق له الإشباع الكافي ليكون نفسه بالقدر الذي يتمشى مع مستوى الطموح والمهارة لديه.

ومن جهته فقد صاغ " كابلاو " نموذجاً يمكن على أساسه تقييم فعالية المؤسسات ويركز بالدرجة الأولى على الاستقرار المهني، الذي يمثل قدرة المؤسسة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها، وضمان التكامل بين أفرادها لما توفره لهم من اتصالات وعلاقات طيبة بغية تواصلهم، واحتكاكهم ببعضهم البعض، فالاحتكاك ضروري لتعلم الكثير عن مبادئ وطرق العمل الصحيحة ومناقشة الحلول المناسبة.

ومن هنا فإن الاستقرار المهني له تأثير على نفسية الأفراد العاملين خاصة إذا ربطناه بالرضى الوظيفي والفعالية التنظيمية ومستوى الطموح لدى الفرد وأمله في الحصول على مهارات ومعارف جديدة تعزز من مركزه ومكانته الاجتماعية، وتخول له مزيداً من المكاسب والصلاحيات وتضمن له التدرج نحو المناصب الأعلى.

وكلما توافق مستوى تكوينه ومستوى مهاراته وقدراته مع متطلبات العمل ومع السياسات التي تنتهجها المؤسسة كلما تحقق الرضى والاستقرار في العمل.

وبالتالي زادت دافعية الأفراد نحو الأداء الجيد والفعال وتحقيق الفعالية المزدوجة للعامل والمؤسسة على السواء، ومهما يكن فإن للأجور المرتفعة أيضاً تأثيرها الإيجابي على معنويات العمال، كما أنها تجذب العمال المؤهلين والمهنيين وتحثهم على بذل المزيد من الجهد والتفاني في العمل.

وخلاصة القول أن الاستقرار في العمل يشكل أهمية كبيرة بالنسبة للعمال إذ يعتبر من أهم الحوافر الواجب توافرها والاهتمام بها، لأن له تأثير مباشر على معدلات الأداء، وعلى المؤسسة التي تطلع إلى الحفاظ على كوادرها البشرية وموظفيها أن تعمل على توفير العوامل التي تؤثر على الاستقرار والفعالية و

(1) محمد ماهر عليش : مرجع سابق ، ص 34.

الفصل الأول الإطار النظري للدراسة
خاصة التكوين المهني الذي يعتبر من أهم العمليات التي ينبغي على المؤسسة الاهتمام بها وتوجيه نشاطها نحوه بشكل فعال، لا سيما أثناء وجود الأفراد في جماعات.

بعد العرض المقدم لموضوع " التكوين المهني والفعالية التنظيمية " يمكن استنتاج أو التأكيد على أنه موضوع على درجة عالية من الأهمية، مما يجعله جدير بالدراسة و البحث المعمق إذا أردنا تطوير وإنماء المؤسسات.

وعلى أية حال يرتبط التكوين الفعال بمستوى أعلى من المعرفة والقدرة على تحمل المسؤولية والمهارة، والتأهيل الفردي والجماعي لمختلف الفئات المهنية.

إلا أن المشكلة والعائق المطروح بالفعل هو عدم اهتمام المؤسسات بتنمية الموارد البشرية بنفس الطريقة التي اهتمت بها بعناصر الإنتاج الأخرى.

إذ لم يحظ تكوين اليد العاملة بنفس الاهتمام، وهذا ما خلق عدم توازن بين النواحي المادية في عمليات الإنتاج والنواحي الإنسانية.

ومن هذا المنطلق كان لابد من لفت الانتباه إلى ضرورة الترابط بين التكوين المهني والمتطلبات الوظيفية والتنموية، ومعالجة ذلك الفراغ والفجوة التكوينية بين ما هو مطلوب من طاقات بشرية مؤهلة، والمستوى التأهيلي السائد لليد العاملة إذا ما أرادت المؤسسة أن تحافظ على رضى عمالها وتضمن ولاءهم وحبهم وتعاونهم وبقاءهم في المؤسسة، بل أكثر من ذلك أن تضمن إنجازهم للأعمال بفعالية وكفاءة.

وبعد معرفة ودراسة مختلف التعاريف لهذه المفاهيم " التكوين - المهنة - الفعالية - التنظيم " و المفاهيم المتعلقة بهم ننتقل مباشرة إلى الفصل الموالي لمعرفة مختلف المقاربات النظرية التي اهتمت بالتكوين والفعالية.

الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة التكوين المهني والفعالية التنظيمية

تمهيد

I- النظريات الكلاسيكية

- النظرية البيروقراطية

- النظرية العلمية

- نظرية التكوين الإداري

تقييم عام للنظريات الكلاسيكية

II- النظريات النيوكلاسيكية

- نظرية العلاقات الإنسانية

III- النظريات الحديثة

مدخل الموارد البشرية

نظرية اتخاذ القرار

نظرية النظام التعاوني لبرنارد شستر

نظرية الدافعية لليكرت رينسيس

نظرية X و Y لماجريجور

نظرية التدرج الهرمي لحاجات ماسيو

نظرية العاملين لهرزبرغ

نظرية ماكلييلاند في الحاجات

نظرية البنائية الوظيفية :

نظرية النسق الإجتماعي لبارسونز

نظرية المعوقات الوظيفية لميرتون

سلزنيك وتقويض السلطة

غولدر

نظرية الإدارة بالأهداف

النظرية الموقفية

مدخل التطوير التنظيمي

مدخل إدارة الجودة الشاملة

تقييم عام للنظريات

تمهيد:

يعتبر موضوع التكوين المهني من الموضوعات التي تحظى باهتمام الدارسين والباحثين في علوم شتى، وخاصة علم اجتماع العمل، باعتباره يمثل بعدا تنظيميا ومقوما أساسيا من مقومات الأداء والفعالية التنظيمية، ومدى ارتباطه بالحياة المهنية للعامل وبطرق أدائه وإمكانية تحسين قدراته.

وقد اختلف العلماء في تصنيف النظريات التي قدمت من طرف باحثين مختصين لدراسة التكوين المهني والفعالية التنظيمية.

وعلى هذا الأساس فإن هذه الدراسة تتطلب وضع محكات محددة لتصنيف هذه النظريات التي تتناول متغيرات الدراسة.

وفي هذا الإطار نشير إلى الاعتماد على محك المتغير التفسيري لكل نظرية ومدى ارتباطه بالتكوين والفعالية.

النظرية البيروقراطية : ماكس فير (1864، 1920)

لقد برزت هذه النظرية في أوائل القرن 20 ويعود الفضل في إرساء مبادئها وقواعدها للعالم الألماني " ماكس فير " الذي صاغ نظريته العلمية التي تعنى بالبناء التنظيمي، ولقد ركز على مميزات النموذج المثالي وفقا لمفهوم البيروقراطية، محاولا تحديد مدى رفض أو وجوب مزايا النموذج المثالي وتقييم مساهمة تلك المزايا في تعظيم الفعالية، وقد انطلق من تعريف البيروقراطية التي تشير إلى " الجهاز الإداري وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي " فالبيروقراطية عند ماكس فير هي عبارة عن " مجموعة صارمة وثابتة من القواعد والعقوبات الجزائية والمكاتب التي تحكم المؤسسة ككل، والمسؤولية موكلة بصفة خاصة لبعض الموظفين، ويتم تنفيذ الواجبات طبقا للائحة ثابتة، كما أن تنظيم المكاتب يتبع مبدأ التسلسل الهرمي " ويعرف فير المؤسسة على أنها " مجموعة من المهام والأعمال التي تتوزع على أعضاء التنظيم بطريقة محكمة ومنظمة. (1)

كما أنها نظام مغلق لا تبادل التأثير والتأثر مع المحيط الخارجي، لأن تدخل عوامل خارجية عن التنظيم قد يعيق وضوح الأدوار التي يجب على الموظفين القيام والالتزام بها، ولذا يتعين على المؤسسة الاعتماد على مواردها وإمكاناتها الداخلية لتحقيق الكفاءة.

ولقد ناقش البيروقراطية كوسيلة لترشيد السلوك البشري لتحقيق الفعالية التنظيمية، حيث يعتقد أن التنظيم بإمكانه الوصول إلى تلك الفعالية عند القضاء على العوامل الشخصية والعاطفية غير الرشيدة، وقد اقترح ضرورة التركيز على البناء الرسمي القانوني والعلاقات القانونية المحددة به، وما على الأفراد سوى التكيف مع ذلك البناء وقواعده وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم ليكونوا قادرين على الأداء المرغوب فيه وفقا للمعايير الآتية:

-الأفراد كأشخاص لديهم الحرية الكافية ولكنهم يخضعون للسلطة نتيجة للالتزامات الرسمية غير الشخصية الموقعة عليهم.

-تحديد نطاق اختصاص محدد لكل وظيفة مع تحديد واجبات والتزامات وسلطة كل وظيفة استنادا لمبدأ تقسيم العمل، والموظفون الذين يشغلون هذه المناصب يعرفون عملهم وهم مكونون على أدائها تكوينا مناسباً.

-تنظيم المناصب على مبدأ التدرج الهرمي طبقا لقواعد محددة وتوجد في قمة الهرم الإدارة العليا التي تتكون من أفراد متخصصين وعلى مستوى كبير من الخبرة والتأهيل والتكوين.

-توضيح جميع الإجراءات الإدارية والقرارات والقواعد وتنبيتها كتابة لا شفويا ووجود نظام مستندي يحتوي على معلومات تفصيلية لكل أوامر العمل وجزيئاته، مع مراعاة جملة من الشروط الدقيقة والموضوعية والمحددة سلفا عند تعيين الأفراد، بناء على مؤهلاتهم وخصائصهم الفنية وتكويناتهم المهنية التي تطابق العمل والصلاحيات الموكلة إليهم.

-تكوين الموظفين تكوينا دقيقا على أعباء وظائفهم حتى يكون العامل ذا كفاءة عالية " الرجل المناسب في المكان المناسب " .

-لا يوجد أي حق في تملك المنصب أو ما فيه، واستبعاد العلاقات الشخصية أو الذاتية وإحلال الموضوعية في العلاقات سواء بين العاملين أو بينهم وبين المشرفين والإدارة... الخ لأن العلاقات الشخصية تعيق الأداء وتكرس الإتكالية وتضعف الكفاءة المهنية.

وقد اهتم فير بتوضيح إسهام العناصر التنظيمية المختلفة في تحقيق فعالية التنظيم رغم أنه قد أهمل الجوانب اللاوظيفية التي تتطوي عليها هذه العناصر.⁽¹⁾

ومن خلال خصائص النظرية البيروقراطية يتضح لنا ومن مواطن عدة الأهمية التي أولتها هذه النظرية لتكوين الموارد البشرية كمتطلب أساسي وضروري لتحقيق الفعالية والكفاءة في الأداء كما ونوعا، ففي مبدئها القائل بتخصص العمل ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة الفرعية، يتم إعداد وتكوين الأفراد عليها، الأمر الذي يساهم في تحقيق الكفاءة وفي زيادة الإنتاجية الفردية، ويعتبر التكوين المسبق للأفراد ضرورة أساسية لشغل الوظائف، حيث أن مبدأها في التعيين والتوظيف يتم على أساس الخبرة والشهادة العلمية، بحيث يتم اختيار المرشحين للتعيين على أساس الخصائص الفنية التي يتحقق منها بواسطة اختبارات أو بما يضمن أنهم قد لقوا تكوينا كافيا أو حصلوا على الدبلومات أو كليهما، وهذا وإن دل على شيء فإنما يدل على وعي هذه النظرية بالدور المهم الذي يلعبه التكوين المهني في زيادة قدرات الأفراد وتمييزها للأداء الجيد والفعال .

وعلى العموم فإن هذه النظرية توجه الانتباه إلى مجموعة من العناصر أهمها:

- المؤسسة يجب أن يكون لها أهداف واضحة ومعقولة ومحددة مسبقا فالمؤسسة وسيلة لتحقيق الأهداف والفعالية التنظيمية.
- يتم النظر إلى السياسات والإجراءات والقواعد الجارية وكذا اختيار وتعيين الأفراد بطريقة واعية ورشيده كوسيلة لتحقيق أهداف تلك المؤسسات.⁽²⁾
- يتم النظر إلى المؤسسة على أنها تتضمن مجموعة من التعليمات والقواعد الشاملة والعامية والثابتة، هذه العمومية والثبات النسبي تمكن الموظفين من تعلمها وفهمها، وكلما زاد فهم الموظف لتلك القواعد والإجراءات، كلما ارتفعت خبرته وكفاءته، ويعهد إلى الشخص بواجبات وظيفية معينة بناء على المؤهلات الفنية، وبهذه الطريقة يمكن زيادة الكفاءة الكلية للمؤسسة.

(¹) السيد الحسيني : النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم. دار المعارف ، القاهرة ، ط5 ، 1985 ، ص 58 .
(²) أحمد عرفة ، سمية ثلبي : فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، سلسلة الإدارة لدراسات الفراغ الإداري، جامعة الإسكندرية، ب ط، ب سنة، ص ، ص

- إن اتخاذ القرارات بناء على الاستقصاء الرشيد للمواقف المختلفة، ومحاولة فهمها والإحاطة بكل عناصرها وبناء على الاستفادة الكاملة من المعلومات المتاحة حتى يتم في النهاية اختيار القرار الأنسب.

- ورغم أن فير كان يهدف إلى صياغة نموذج يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية وزيادة الربح وإنجاز المهام بطريقة مرضية وكفاءة، إلا أنه لم ينجح من النقد، وذلك لأنه قد أهمل جملة من العوامل لها تأثيرها المباشر على الأداء وعلى السلوك البشري خاصة من قبل بارسونز وغولدرن ومرتون... الخ، حيث أشاروا إلى أن فير قد أهمل جملة من المتغيرات منها :

- إهماله لمشكلة الحرية والديمقراطية في المؤسسة.
 - إهماله لتأثير الروح المعنوية والرضى الوظيفي والعلاقات غير الرسمية بين العمال وجماعات العمل على الأداء الأمثل.
 - مبالغته في التركيز على إتباع الإجراءات التنظيمية والرقابة المحكمة وإجراءاتها الدقيقة، الأمر الذي يعيق تحمل المسؤولية وإتاحة الفرصة للمبادرة والإبداع، مما يؤدي إلى الجمود والملل.⁽¹⁾
- لكن رغم الانتقادات فإن هذا النموذج الفييري مازال على درجة من الأهمية كنموذج عام لتحليل المؤسسة وأيضاً نجد أن المتغيرات التي تم تحديدها تعتبر بالفعل أداة مساعدة للعديد من الأمثلة والاستفسارات للبحث والتي تعتبر على درجة من الأهمية للدراسات المختلفة.
- وما يمكن قوله في الأخير وبعد تعرضنا لبعض جوانب النظرية البيروقراطية وخاصة فيما يتعلق بموضوع الدراسة ألا وهو " التكوين المهني والفعالية التنظيمية " يتضح لنا مدى وعي هذه النظرية بأهمية التكوين في زيادة كفاءة الأفراد ورضاهم، لأنه من شأن التكوين أن يمنحهم مكانة خاصة في التنظيم البيروقراطي، لأن مكانة الفرد تتحدد بمقدار المعلومات والخبرة التي يمتلكها والتي تمنحه درجات أعلى في السلم الوظيفي، وبالتالي يحصل على مرتبة أعلى، وعلى أجر أكبر، وعملية التكوين تحقق له أهدافه.
- وتتظر هذه النظرية إلى التكوين المهني على أنه مطلب من متطلبات الوظيفة، لكن بالرغم مما قدمته هذه النظرية من مساهمة في طريقة تسيير الأفراد والتنظيم، تبقى تجرد الإنسان من مكوناته النفسية حيث يؤدي واجبات معينة بطرق محددة تم تكوينه عليها فقط، فالإنسان آلة تحدد له واجبات يؤديها دون نقاش.

التصور الماركسي للتكوين المهني والفعالية التنظيمية:

كارل ماركس :

ركزت الماركسية على دراسة مسألة الصراع والقوة والتبعية وأعارت أهمية كبيرة للجانب الاقتصادي حيث يتجلى الصراع في أسمى صورته بين المالك لوسائل الإنتاج " الإدارة " و المالك لقوة العمل " العمال " .

ويرى كارل ماركس أن كل مجتمع يقوم على أساس اقتصادي في كل مرحلة من مراحل تطوره يعرف بنمط الإنتاج Mode of production والذي ينجر عنه بناء اقتصاديان :

1- القوى الإنتاجية : Force of production وتعبّر عن التنظيم الفيزيقي و

التكنولوجي للنشاط.

2- العلاقات الإنتاجية Productive relation وهي العلاقات التي يكونها الأفراد

بعضهم مع بعض في النشاط الاقتصادي.⁽¹⁾

(1) بن نوار صالح : الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين . مرجع سابق ، ص 154 .

حيث تعمل قوى الإنتاج على تحقيق وظيفة هامة في المجتمع وهي العمل على زيادة الإنتاج، تلك الوظيفة التي تقوم على أسس المعرفة العلمية والفنية والتكنولوجية، وتنظيم القوى العاملة المؤهلة، أما علاقات الإنتاج فإنها تشير إلى علاقات الملكية في المجتمع وارتباطها بنظام العمل وتوزيع الدخل والأرباح. ويرى ماركس أن داخل هذا البناء تنشأ علاقات اجتماعية داخل عمليات الإنتاج تنتم في أغلبها بالصراع مما يؤدي إلى تعارض المصالح بين أرباب العمل الذين يملكون وسائل الإنتاج وبين المنتجين الذين لا يملكون إلا مجهودهم الفكري أو العضلي وبيع قوة عملهم.

وقد ركزت الماركسية على تفسير كيفية سيطرة الأفراد على وسائل الإنتاج وتحكمهم في الوظائف الأساسية، ومهما كان الأمر فإن بناءات السلطة تعكس سيادة الطبقة المالكة لوسائل الإنتاج والتي تركز اعتمادها على الآلات وتلجأ إلى تقسيم العمل من أجل إحكام سيطرتها على الأفراد، الذين يجدون أنفسهم وبلا وعي يعانون من مشكلة الاغتراب ويجدون أنفسهم تدريجياً يبتعدون عن العملية الإنتاجية ويفقدون القدرة على التخيل والإبداع والابتكار، والخوف من تحمل المسؤولية نتيجة للاعتماد على المكننة و التخصص وتقسيم العمل، وبذلك فهم لا يجدون أمامهم سوى محاولة السعي لتدعيم أوضاعهم ووجودهم، وقد تركز هذا الشعور كما أشرنا عندما أحلت المصانع الكبيرة والمكننة محل مهارة العامل الحرفي وذكائه، وأدى هذا الفقدان للحرية والتبعية للآلة إلى إحساس دائم للعامل بفقدان القوة، لأن تقسيم العمل والتخصص لا يتطلبان فهماً شاملاً وواسعاً للنشاط الكلي للمؤسسة.

وقد اهتم كارل ماركس بتحليل عناصر الصراع بين طرفي العملية الإنتاجية وكان يردده دائماً إلى التناقض الحاصل بين الأهداف المزمع تحقيقها لكل من الطبقة العمالية والطبقة المالكة، وقد اعتبر أن لهذا الصراع وظيفة جوهرية باعتباره الدافع الأساسي لحركة التطور والتغير.

ونشير في موضع آخر أن ماركس يرى أن التنظيمات البيروقراطية تحطم كفاءة الفرد وتعوق قدرته على المبادأة والإبداع والتخيل وتحمل المسؤولية، وقد تنبأ بحتمية زوال هذه التنظيمات بعد أن تسيطر في النهاية الطبقة العاملة على البناء الاجتماعي والاقتصادي برمته، وهنا تخنفي كل أشكال التنظيم الذي أدى إلى الاغتراب، لكن العكس كان صحيحاً، فهذا المسار الذي رسمه ماركس لزوال التنظيمات البيروقراطية ومنها " الدولة " بعيد عن الواقع، لأن الجهاز البيروقراطي لم يظهر أي علامة من علامات الزوال بل يزداد صلابته وتمسكاً به مع مرور الوقت.⁽²⁾

إن السمة المميزة للنظام الرأسمالي هو حرص الرأسماليين على زيادة معدلات الربح وفائض العمل وتحقيق الفعالية، تلك الفعالية التنظيمية التي يمكن أن تتحقق عن طريق إطالة ساعات العمل وخفض الأجور وزيادة مدة استخدام قوة العمل، وتمكينهم من استيعاب التقدم التكنولوجي وتنمية مهاراتهم.

وإذا ما أمعنا النظر في الإطار الماركسي لوجدنا أنه يتناول مسألة إعداد العمال وتكوينهم بفعالية وإدراك في العملية الإنتاجية إذا ما أرادوا تحسين وضعهم والمحافظة على وجودهم، ويرى أن العمل الفردي يكتسب أهميته في ضوء العمل الجماعي.

إن عملية التكوين المتواصل هي إحدى الشروط الأساسية لضمان استمرار الصراع والتقسيم ذلك أن التكوين والتعليم يؤديان وظيفة مزدوجة في المؤسسة فالتكوين المهني من ناحية يحقق التوازن في المهارات

(1) كمال عبد الحميد الزيات : مرجع سابق ، ص 41.

(2) علي سعيدان : بيروقراطية الإدارة الجزائرية . الشركة الوطنية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، ب ط ، 1981 ، ص 31.

من خلال وضع العامل المناسب في العمل المناسب، أي وضع العامل في المكان الذي يتناسب مع متطلبات الوظيفة ومع السمات الشخصية للعامل، ومن جهة أخرى يزكي الصراع حول المكنات والهيمنة. وما يمكن قوله في الأخير أنه بالرغم من أن كارل ماركس هو رائد المدخل الماركسي إلا أنه لم يستطع بلورة وصياغة قواعد ومبادئ علمية واقعية للإدارة، لذا قد يكون التطور الماركسي للتنظيمات البيروقراطية أكثر وضوحاً إذا ما تناولنا الإسهام الذي قدمه لينين.

لينين :

إن الدراسة المتعمقة لما تركه لينين تمثل خطوة أساسية في سبيل الوقوف على جوهر الاتجاه الماركسي في الإدارة والتنظيم، فلقد تولى لينين مهمة توضيح كثير من القضايا التي أثارها ماركس حيث شرع في صياغة قواعد ومبادئ علمية واقعية في الإدارة والتنظيم الصناعي وأهم القضايا التي صاغها لينين حول التنظيم والإدارة ما يأتي:

- قواعد التنظيم العلمي للعمل
- الحوافز المادية والمعنوية
- مبادئ التخطيط الشامل
- الأسلوب الجديد في الإدارة
- المركزية - الديمقراطية في الإدارة - مساواة الإدارة ومحاربة البيروقراطية والتنظيم الرسمي⁽¹⁾

حيث يرى أن للمركزية الديمقراطية في التنظيم الإداري أهمية نظرية وتطبيقية بالغة، لأنها تسمح بإعطاء الفرصة للعامل لتنشيط طاقته الهائلة واعتبرها أكثر أشكال الإدارة فعالية، فهي تسمح بنشر التعليم والثقافة وإتاحة الفرصة للقيام بدور أكثر فعالية في التصدي لمختلف المشكلات المتصلة بالإدارة طالما كان الهدف من هذا الأسلوب هو تحسين الإنتاج وزيادته، والإفادة القصوى من القدرات العمالية الفعلية والتحقق من إنجاز الأعمال بروح معنوية عالية، وقد طالب لينين بضرورة السماح للعامل بالمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق إتاحة الفرصة للمنافسة الجماعية إلى جانب المسؤولية، والتسليم بضرورة تنمية القدرات وتكوين الأفراد من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرارات، وطبقاً لآراء لينين فإن التكوين المهني وإعداد الأفراد وتعليمهم من المتطلبات الهامة التي ينبغي على الإدارة الاهتمام بها، ومن أجل ذلك فهو يرى في التكوين عملية أساسية وسياسة شاملة على المؤسسة اتباعها ولا يجب أن تقتصر هذه العمليات على العمال الجدد وإنما جميع المستويات المهنية، قادة، ومشرفين وعمال، بل من الضروري القيام بنوع من إعادة تقييم للقادة وإحداث تغييرات وتقلبات بينهم " تبادل الأدوار " حتى يتسنى لكل امتلاك الخبرة والمهوية التي تؤهله للقيام بعمله بكفاءة وفعالية، وتكون لديه القدرة على العمل والتخلي بالمعرفة الفنية والعلمية. فلينين يحتاج من العامل طاقته القصوى سواء العضلية أو العقلية.

وعلى هذا الأساس فقد ركز لينين على أهمية التكوين في رفع مستويات الإدارة لضمان الفعالية التنظيمية، لأنه لا يمكن تحقيق ذلك عن طريق القوانين المجردة والآلية وإنما لابد من التكوين والتعليم وتلقين الأفراد مختلف المبادئ والمعلومات اللازمة لأداء الأعمال بكفاءة.

الإدارة العلمية فريدريك تايلور (1856 - 1915) :

لقد نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرينية الأولى من القرن 20 ، حيث شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطوراً كبيراً في شتى المجالات خاصة المجال الاقتصادي، وارتبط اسم النظرية العلمية باسم رائدها الأول فريدريك تايلور، حيث كان يرى أن الهدف من

(1) على عبد الرازق جليبي : علم اجتماع التنظيم . مرجع سابق ، ص 24.

دراسته هو تغيير العلاقة القائمة بين الإدارة والعمال في ذلك الوقت والتي طبعت بالشك وعدم الثقة والنزاع بين طرفي العملية الإنتاجية، فقد كان العمال يطالبون الإدارة بالزيادة في الأجور وإلا لجئوا إلى سلاح الإضراب عن العمل أو البطء فيه، في حين كانت الإدارة تعمل على تخفيض التكاليف مستعملة في ذلك سلاح الفصل عن العمل.

ولحل هذه المشكلة رأى تايلور ضرورة إحداث تغيير جذري في طريقة تفكير كل فرد من الإدارة والعمال، وهذا لا يتم إلا بقبول طرفي الإنتاج بتطبيق الإدارة العلمية التي يرى أنها تتضمن في المقام الأول ثورة عقلية يقع عبؤها على طرفي الإنتاج - الإدارة والعمال - وذلك بتوجيه اهتمامها لزيادة الإنتاجية وبالتعاون على ذلك حتى يتمكن كلاهما من جني الثمار في صورة أجور أعلى للعاملين وأرباح أكبر لصاحب العمل أو المؤسسة.

ومن هذا المنطلق أخذ تايلور وأتباعه يفكرون في أسباب انخفاض الإنتاجية الصناعية وكيفية التوصل إلى إيجاد حلول كفيلة لتجاوز تلك المشاكل والشعرات، وقام بالعديد من الدراسات التي استهدفت تحسين العلاقة بين العمال والإدارة وتوفير الوسائل الملائمة واكتشاف أفضل السبل الممكنة لزيادة الإنتاج، وبذلك فهي أول دراسة علمية منظمة تقوم على أساس علمي تجريبي تحليلي.

لقد كانت الفكرة الرئيسية التي انطلقت منها مدرسة الإدارة العلمية أنه يمكن تحقيق الفعالية التنظيمية والزيادة في الإنتاج عن طريق اتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتكوين الفني.

ولقد قامت هذه النظرية على مجموعة من المبادئ :

- استخدام طرق دراسة الحركة والزمن لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل ليكون أكثر فاعلية وذلك عن طريق تحليل العمل إلى جزئيات مع دراسة كل جزئية على حدة.
- فنتيجة كل التجارب والدراسات التي قام بها تايلور توصل إلى أن كل عملية من عمليات الإنتاج تتكون من عدد كبير من الحركات البسيطة التي بالإمكان تحليلها بعد ملاحظتها وتوقيتها، وبذلك يمكن حذف غير الضرورية وتحسين الأساسية منها، وبالتالي يمكن التوصل إلى وقت قياسي لكل عملية من العمليات.
- ومن الأمور الأساسية ذات العلاقة المباشرة بالعمل التي أولها تايلور اهتمامه:
 - الطاقة أو الحد الأقصى من العمل الذي يستطيع العامل إنجازه.
 - السرعة وتعني الوقت المستغرق لإنجاز العمل ضمن مستوى كفاءة محددة وكمية محددة من الجهد.
 - القدرة على الاستمرار.
 - استخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة والمعدل المطلوب عن طريق تقدير الأجور الأساسية والإضافية بناء على نوع العمل ومستويات أدائه⁽¹⁾
 - استخدام الخبراء والمتخصصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل.

تولي النظرية العلمية لعملية التكوين أهمية كبيرة نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال إذا ما كون العامل على طريقة الأداء الصحيحة و استفاد من فترات تكوينية منظمة ومستمرة، وتعتبر النظرية العلمية عملية تكوينية داخلية تقوم بها المؤسسة الاقتصادية لرفع كفاءة العامل والإنتاج، إلى جانب هذا نجد أن النظرية العلمية اهتمت بنظام الحوافز كعنصر أساسي لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة

(1) سعيد يس عامر ، على محمد عبد الوهاب : مرجع سابق ، ص 13.

المطلوبة والسرعة والمعدل المطلوب، أي أنها تركز على الجانب المادي من خلال الأجور و الحوافز، وهي ما يسعى إليه الفرد أساسا من العمل ويمكن دفعه للأداء من خلالها.⁽¹⁾ إن أهم ما جاءت به النظرية العلمية هو الاختيار العلمي لانتقاء أفضل العمال وتكوينهم بالشكل الذي يضمن إتقانهم لوظائفهم وتحقيق الفعالية المرجوة.

ونخلص إلى أن مدرسة الإدارة العلمية قد ساهمت مساهمة كبيرة في تطوير ممارسات الإدارة، لأن الهدف الرئيسي لهذا النموذج هو رفع مستوى الكفاءة ومن ثم ينصب الاهتمام على تلك الجوانب التي يمكن إعادة صياغتها وتطويرها من أجل دفع عجلة التنمية، وتقاس كفاءة المؤسسة في ضوء فعاليتها وقدرتها على تحقيق الأهداف.

لكن من جهة أخرى فإن هذه المدرسة قد أغفلت عدة أمور هامة جعلتها عرضة للانتقاد والتراجع. ففي الدراسات التي قام بها تايلور فيما يخص تقسيم كل عملية من عمليات الإنتاج إلى حركات أولية بسيطة، وتحديد الوقت اللازم لأدائها لم يأخذ بعين الاعتبار المظاهر الفيزيولوجية التي تظهر على مستوى العامل كالتعب و الملل والضجر... الخ، والتي هي في الحقيقة نتيجة حتمية لأي عامل. كما أن اهتمام تايلور كان مركزا على دراسة الناحية الفنية للعمل، ولم ينظر بنفس الاهتمام للناحية الإنسانية وهي ناحية مكملة للأولى ومؤثرة فيها ومناثرة بها.

فعندما قرر تايلور أن يحقق الفعالية وأن يصل إلى أحسن طريقة لأداء العمل لم يضع في اعتباره أن هناك فروقا فردية بين العاملين، وأن من شأن هذه الفروق أن تحدث تفاوتات في طريقة أداء العمل، كما أنه ما يريح عاملا من الناحية النفسية أو العضوية قد لا يريح بالضرورة عاملا آخر.

أغفل تايلور حقيقة هامة وهي أن الفرد قد يؤدي عمله مع عدد من الأفراد الآخرين بفعالية وهو في ذلك يتأثر ويؤثر فيهم، ويتبادل الأفكار معهم ووجهات النظر ولذلك فإن طريقة أدائه للعمل وجودة إنتاجه ودوافعه ومستوى طموحه وأفكاره تجاه العمل والزملاء والرؤساء والإدارة كلها مسائل يستقيها من الجماعة التي ينتمي إليها، لذلك فإن تايلور قد أخطأ حين ظن أنه يمكن استبعاد العلاقات غير الشخصية وفصل الفرد عن المحيط الاجتماعي الذي يعمل فيه ورسم سياسة معينة له دون مراعاة أي اعتبار للجماعة التي يكون الفرد عضوا فيها، أي أن تايلور قد اعتبر الإنسان مجرد آلة يمكن الاستغناء عنها متى بدأت عملية اهترائها، كما يعاب على تايلور تركيزه على الجوانب المادية لتحقيق الفعالية.

وما يمكن قوله في الأخير أن تايلور بالرغم من عدم فلاحه في فض النزاع بين العمال والإدارة وإيجاد الطريقة الناجعة لتحقيق الفعالية المرجوة إلا أنه لفت الأنظار للانتباه لزيادة الإنتاجية، وتولي هذه النظرية لعنصر التكوين كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية اهتماما كبيرا نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال، حيث أن العامل إذا ما كون على طريقة الأداء الصحيحة فلا شك سيقضي على الإبطاء في العمل.⁽²⁾

بيد أن القضية المحورية في هذه النظرية تتركز في طروحاتها حول مسألة التكوين والتأهيل كشرطين أساسيين للقيام بالأدوار حسب المخطط التنظيمي للمؤسسة، حيث تسعى هذه النظرية إلى اكتشاف الأساليب الفعالة الواجب اتباعها لرفع كفاءة العمل والإنتاج، إن عملية التكوين تعتبر جزءا لا يتجزأ من هذه العملية.

(1) أحمد ماهر : السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات . الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ب ط ، 2002 ، ص 29.

(2) حنفي محمود سليمان : وظائف الإدارة ، مطبعة الإشعاع الفنية ، القاهرة ، 1997 ، ص 12.

نظريات التكوين الإداري :

هي مجموعة من النظريات التي تتباين في بعض تصوراتها ومقارباتها، إلا أنها تلتقي في دراسة التركيب الداخلي للمؤسسة وتحقيق الفعالية التنظيمية، وترجع البدايات الأولى لهذه النظريات إلى معالجة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية تكوينه من حيث : تحديد الأهداف، تجميع الأنشطة والوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، تجميع الأنشطة المتشابهة في أعمال ثم في أقسام ثم في دوائر من أجل تسهيل العلاقات بين وحدات البناء التنظيمي. حيث كانت المشكلة الرئيسية هي " كيف يمكن تجميع هذه الأعمال في شكل مهام فردية ثم تجميع المهام في وحدات إدارية وتجميع الوحدات الإدارية في وحدات أكبر وأخيراً تحديد المستوى الأعلى للإدارات".⁽¹⁾

وقد ركزت هذه النظريات على التخصص وتقسيم العمل والفعالية التنظيمية من خلال خلق هيكل تنظيمي متناسق، ومنظم وتفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر، أي تصميم محكم بمختلف العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه من خلال وضع ضوابط محددة للأداء.

ومن هذا المنطلق أولت هذه النظريات لمتغير التكوين اهتماماً بالغاً نظراً للدور الذي يلعبه في تنمية قدرات ومهارات الموظفين، كما نجد ذلك واضحاً في أعمال هنري فايول الذي يعتبر رائد نظرية الإدارة التي قامت على أساس الاهتمام بالهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية عكس الإدارة العلمية التي تركز على الأجر والحوافز المادية وتقسيم العمل والطرق المثلى لأداء من قبل الأفراد.

وقد وضع فايول 14 مبدأ للإدارة سماها مبادئ التنظيم، واعتقد أن هذه المبادئ صالحة ويمكن تعميم تطبيقها على جميع المواقف الإدارية، بمعنى أنه يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة على خير وجه وبأن الالتزام بها يضمن الفعالية، وهذه المبادئ هي :

- 1- تقسيم العمل والتخصص: بحيث يؤدي تفتيت العملية الإدارية إلى جزئيات إلى سهولة تكوين الأفراد وتعلمهم للدور المنوط بهم وتأديتهم له على الوجه المطلوب والمرغوب فيه.
- 2- السلطة والمسؤولية.
- 3- الضبط
- 4- وحدة الأمر
- 5- وحدة الهدف
- 6- الأولوية لمصلحة المؤسسة
- 7- عدالة العوائد
- 8- المركزية
- 9- التسلسل الرئاسي
- 10- النظام أو الترتيب
- 11- العدالة والمساواة

(1) محمد علي محمد : علم اجتماع التنظيم ، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج . دار المعرفة الجامعية ، ط3 ، 2003 ، ص 142.

12- استقرار العمالة

13- المبادأة

14- تنمية روح الجماعة بغرض التعاون.⁽¹⁾

وقد ركزت أعمال فايول على ضرورة توفر عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات الإدارية والوظائف والمراكز، حيث حرص على التأكيد أن كلا من العمال والمدراء يحتاجون بصورة مستمرة لعمليات التكوين من أجل تدعيم القدرات والكفاءات واكتساب مهارات جديدة سواء كانت فنية أو إدارية، وينتأى ذلك عن طريق التعليم والتكوين المستمر وفقا لما يقتضيه مبدأ تقسيم العمل والتخصص مؤكدا في ذلك مقولته " الرجل المناسب في المكان المناسب " ⁽²⁾ " The right main in the right place "

ومعنى ذلك أنه من الضروري حسب هذه المعادلة إعداد الأفراد إعدادا جيدا وتكوينهم بما يتوافق مع الوظائف التي يشغلونها من جهة، وبما يتوافق وقدراتهم وخبراتهم من جهة أخرى، ويقر فايول أن النظام الاجتماعي الكامل إنما يتطلب أن يناسب الموظف وأن الموظف يجب أن يناسب المكان، ويدعم في نفس الوقت السياسات الرامية إلى التنمية والتطوير واكتساب المهارات الفنية الجديدة، حيث كلما كان الأفراد مكونون أكثر على أداء وظائفهم واعتمدوا على كفاءاتهم وإبداعاتهم كلما نقصت التكلفة الناتجة عن سوء الأداء وتراجع وضياح الوقت وارتفعت نسبة الإنتاج و الإنتاجية، ويرى فايول أن الأداء الجيد والإنتاجية المرتفعة مرهونان باستمرار الإدارة في تبني سياسة التكوين. ومن هذا المنطلق فقد وضع نظاما تقليديا لتكوين الموظفين الإداريين في الصناعة مؤكدا على أن القدرة الإدارية لا يمكن تنميتها عن طريق التكوين الفني فقط بل يجب الاهتمام بها من الناحية العلمية أيضا.

ونستنتج من هذا كله أن فايول كان واعيا بضرورة أن تتميز الموارد البشرية في المؤسسة ببعض الخصائص كالخبرة العلمية و القدرات الفنية والمهارات الإدارية، كما أكد على ضرورة التعليم والتطوير والتكوين المستمر .

وقد وضع من أجل تحقيق الوظيفة الإدارية 4 عناصر:

1- التخطيط

2- التنظيم

3- التوجيه والتنسيق

4- الرقابة

وقد ركز على :

أهمية التخطيط كوظيفة تستند إلى بعد النظر والتنبؤ، ولا بد أن تكون النتائج والخطوات المرسومة تتصف بالمرونة والدقة مع مراعاة الخبرة والمهارة للقائمين بهذه الوظيفة، والتنسيق بين كافة الأقسام الأساسية والفرعية، ورفع الروح المعنوية لزيادة درجة الرضى وتحقيق الفعالية.

- أما التنظيم فلا بد أن يقوم على شبكة من الاتصالات الواضحة حتى تكفل ترابطه وانسجامه، مع تحديد العلاقات والشروط الموضوعية والمناسبة لتحقيق الفعالية، وأما بالنسبة للرقابة فقد عبر عنها فايول

(1) أحمد ماهر : مرجع سابق ، ص، ص 31-32.

(2) حسين عثمان : الإدارة العامة . دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، ب ط ، 2003 ، ص 37.

الفصل الثاني _____ **المراحل النظرية لحراسة التكوين المهني والفعالية التنظيمية**

بالإشراف الدائم على تنفيذ الأعمال المنتهجة، وعموما فإن النظام الرقابي لابد أن يتلاءم مع الأهداف العامة وأن يتصف بنوع من المرونة والفهم ومراعاة الجانب الإنساني من أجل تحقيق الأهداف الخاصة والعامة. وفي الأخير نخلص إلى أن نظريات التكوين الإداري تشير في مجملها إلى مسألة الكفاءة والخبرة والمهارة اللزوم توفرها في العمال والمدراء والتي ترتبط بمتغيرين هما التكوين ودرجة الرضى والاستقرار باعتبارهما نتاج للظروف المادية والاجتماعية والمهنية للمؤسسة.

تقييم عام للنظريات الكلاسيكية :

من التحليل السابق للنظريات الكلاسيكية والتي تتميز بالمثالية، أي ما يجب أن يكون، نستطيع أن نحدد بعضاً من نقاط الضعف الأساسية التي تعاني من تلك النظريات والتي تقلل من فعاليتها في تفسير السلوك التنظيمي والتنبؤ به أو محاولة السيطرة عليه.

وما يمكن أن يقال من خلال إلقاء نظرة شاملة على هذه النظريات أنها تشكل نسفاً فكرياً تعكس اهتمام أصحابها بدراسة وتحليل التنظيمات في ضوء الفعالية التنظيمية والكفاءة المهنية.

فرغم تباينها في الكثير من القضايا إلا أنها تشترك في بعض تصوراتها وتناولها بالتحليل للمشكلات التي صاحبت الثورة الصناعية والتكنولوجية وما تمخض عنها من تعقيد ونمو هائل، وتركيز على العمليات الإنتاجية والتفكير الآلي في تفسير وتحليل العلاقات بين مكونات التنظيم، أضف إلى ذلك أنها جميعاً اهتمت بدراسة تأثير التنظيمات على سلوك الفرد وعمله وحيثته، وعلى هذا الأساس فإن نظريات التنظيم الكلاسيكية تركز على مجموعة من المبادئ مثل تقسيم العمل والتخصص، تسلسل السلطة، التنظيم الرسمي، الإشراف والرقابة، مبدأ الرشد، الكفاءة الإدارية والفعالية التنظيمية التي ترتفع بتطبيق عمليات التكوين ومبدأ التخصص وتنظيم أعضاء الجماعة، كما أنها اعتبرت العمال بمثابة آلات، فالعنصر البشري لم يكن إلا جزءاً بسيطاً من العملية الإنتاجية ولم يكن بالتالي من المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي، بل كان من المعطيات التي تتأقلم وتتكيف طبقاً لنوع العمل الموكل للفرد.

فكانت البداية مع النظرية الماركسية حيث أراد كارل ماركس من خلال نظريته، بناء مجتمع خال من أي تمايز طبقي يكون الحكم فيه للطبقة العمالية، لذلك جاءت أفكاره خالية من أي اهتمام بالتنظيم البيروقراطي وكان بناؤه مبني أساساً على فكرة الصراع والاعتراب، وأعار أهمية كبيرة للتكوين المهني وعمليات إعداد الأفراد وتوعيتهم على اعتبار أن للتكوين علاقة مزدوجة، فهو من جهة يحقق التوازن ومن ناحية أخرى يزكي الصراع حول المكائات والهيبة.

وصاغ لينين قواعد ومبادئ واقعية للإدارة مبنية على أسس علمية تسمح للعمال بالاتصال والتفاعل والاتحاد بينهم وتحفزهم، وقد ركز لينين على أهمية أن يكون للمؤسسة موارد بشرية كفأة حيث أولت لعملية التكوين أهمية كبيرة ولعملية المشاركة في اتخاذ القرار.

أما بالنسبة للنظرية البيروقراطية فقد ركز ماكس فيبر على مبدأ تقسيم العمل والتخصص من أجل تحقيق الفعالية والكفاءة، ويرى أن هذه الأخيرة تميل إلى الارتفاع إذا زادت درجة التخصص وبالتالي العمل على تكوين الأفراد وفقاً لكل تخصص بطريقة رشيدة، غير أن توافر عنصر التخصص ليس من المبررات التي تجعلنا نفترض الفعالية التنظيمية فهناك متغيرات ومبررات أخرى مثل مهارة أداء الرؤساء وقدراتهم، وتكوينهم النفسي والاجتماعي، طبيعة العمل الذي يقوم به المرؤوسون، وطبيعة الظروف المحيطة بالمؤسسة والأهداف التي تسعى إليها بالإضافة إلى التكوين الداخلي للمؤسسة.

ثم تأتي النظرية العلمية التي ركزت على دراسة الحركة والزمن اللازمين لأداء العمل واعتمادها على ضرورة تكوين الأفراد وإعدادهم وتنمية مهاراتهم لتفادي الأخطاء المحتملة.

ثم جاءت نظريات التكوين الإداري التي نظرت هي الأخرى إلى المؤسسة من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل ترشيد السلوك والأهداف لتحقيق الفعالية، لذا اعتبرت متغير التكوين المهني عملية ضرورية لرفع

الفصل الثاني _____ المحاضرات النظرية لحراسة التكوين المهني والفعالية التنظيمية

الكفاءة وتنمية المهارات ورفع مستوى الأداء كما ونوعا بالاعتماد على العمليات الإدارية وتقسيم العمل وتحديد الأدوار والمهام وفقا للتخصص.

وعموما يمكن القول أن هناك جملة من الانتقادات الأساسية التي توجه إلى النظريات الكلاسيكية، أهمها عدم واقعية الفروض التي تقوم عليها كافتراض الرشد في اختيار القرارات التي تضمن تحقيق الفعالية، وتركيزها على التكوين الداخلي وتوزيع الوظائف والواجبات وإغفالها عنصر مهم مثل إهمالها لحرية الفرد واعتبار الإنسان كآلة يمكن تطويعها وتكييفها وفقا للعمل المنوط لها، وإجبار العامل على اتباع أنماط معينة من السلوك لا يتفق مع متطلبات الشخصية الإنسانية المتنامية.

ومجمل القول أن المدرسة الكلاسيكية قد أولت لعنصر التكوين المهني والفعالية أهمية كبيرة. وبالرغم من النقائص التي تشوب النظريات الكلاسيكية والمتغيرات التي أهملتها فإنها مهدت وعبدت الطريق لقيام دراسات ونظريات حديثة حاولت أن تتجاوز تلك الأخطاء والنقائص التي احتوتها سابقتها وحاولت إدراك أهمية التكوين المهني في تنمية قدرات ومهارات الأفراد وحاجة التنظيم إلى برامج متكاملة من التكوين والإعداد الجيد للأفراد قصد توفير يد عاملة فنية قادرة على تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

II- النظريات النيوكلاسيكية:

نظرية العلاقات الإنسانية :

في الفترة الممتدة بين (1930-1940) تغير اتجاه الإدارة نتيجة لتجارب الهاوثورن حيث كان ظهور حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل للمبادئ التي جاءت بها الإدارة العلمية، حيث أوضح إلتون مايو أن زيادة الإنتاجية وتحقيق الفعالية التنظيمية لا تخضع فقط للطريقة التي يصمم بها العمل أو السلوك الاقتصادي الذي يكافؤ به الفرد، وإنما يتأثر بعوامل اجتماعية ونفسية معينة، حيث أن زيادة الإنتاج والرضى عن العمل يتطلب اتصالات واضحة ومعلومة للجميع ومفتوحة بين المشرفين والعاملين والإدارة، وذلك من شأنه أن يساهم في إيجاد العوامل النفسية المريحة لدى العاملين وتولد الشعور بالمكانة والأهمية وبأنهم جزء من العملية الإنتاجية، وليس مجرد آلة ضمن الآلات الموجودة، ويزيد شعورهم بالمسؤولية ويرفع معنوياتهم، ويحقق اندفاعهم لزيادة معدلات الإنتاج والمحافظة على العمل.

وعليه فإن أنصار هذه النظرية يتناولون المؤسسة باعتبارها نظاما اجتماعيا تلعب فيه المشاعر والعواطف وقيم الجماعة والحاجات الاجتماعية دورا هاما في زيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق الكفاية الإنتاجية.

إن هذا التناول قد جعلهم ينظرون إلى المتغيرات التنظيمية ليس في ضوء القواعد الرسمية فقط وإنما أيضا في ضوء التفاعلات الاجتماعية، الشيء الذي دفعهم إلى إقرار حقيقة مفادها أن تحقيق الفعالية التنظيمية يرتبط لا محالة بطبيعة العلاقات السائدة على مستوى الجماعة والمؤسسة على حد السواء.⁽¹⁾

وعلى هذا الأساس ينظر رواد هذه المدرسة إلى التكوين المهني على أنه جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية للعامل، فكلما حسنا في وضعه المهني وأتقنا له فرصة التكوين كلما زادت وتيرة الولاء التنظيمي والدافعية، الأمر الذي يزيد من الإنتاجية ويحقق الرضى والاستقرار للعامل.

والجدير بالذكر أن الكثير من الدارسين في مجال العلاقات الإنسانية يركزون على طبيعة العلاقات الاجتماعية، متناسين أهمية بعد التكوين وتأثيره على تدرج العامل، وعلاقة كل هذا بخلق بيئة تساعد على أداء العمل.

وعليه يمكن تلخيص مساهمة العلاقات الإنسانية فيما يلي :

- ترتبط العلاقة الجيدة بمناخ العمل السائد، كما ترتبط مسارات الرقي أمام الأفراد بمسألة التكوين وإعداد الأفراد.
- تتكون الجماعات غير الرسمية في كثير من الأحيان على أساس مهني.
- تتدرج العلاقات الاجتماعية المشجعة على العمل في إطار مناخ العمل السائد الذي يشكل شبكة من العلاقات الاجتماعية الأفقية والعمودية والجانبية.
- تساهم عملية التكوين في تحقيق الاتساق والتوازن الفعال في المؤسسة.
- المؤسسات التي تأخذ في الاعتبار الحوافز الاقتصادية والاجتماعية سوف تكون على درجة أفضل من ناحية الإنتاج والإنتاجية من تلك التي تعتمد على الحوافز المادية.
- المشاركة في وضع الأهداف سوف ينعكس على زيادة الإنتاجية والفعالية.

(1) راوية حسن : إدارة الموارد البشرية . المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، ب ط ، 1999 ، ص 18.

-المؤسسات التي يكون فيها الأعضاء على اتصال وتفاهم وقرابة من الناحية السيكولوجية سوف تكون أكثر فعالية وإنتاجية من المؤسسة التي يكون فيها العمال متباعدين ومنفصلين.

لكن ما يعاب على مدرسة العلاقات الإنسانية أنها حاولت كما فعلت سابقتها أن تتوصل إلى أحسن طريقة لأداء الأعمال، وقد اكتشف الباحثون أن هذه الطريقة لم تحقق دائما زيادة الإنتاجية، ولم تؤد بالضرورة إلى إقامة علاقات سليمة بين الإدارة والعاملين قوامها التعاون الفعال والتوافق والانسجام، ويرجع ذلك في المحل الأول إلى أن مايو صب اهتمامه كله على دراسة الجانب الإنساني في العمل ولم يوجه اهتماما مماثلا للظروف الأخرى المحيطة بالمؤسسة من الداخل والخارج، وهذا الخطأ هو نفسه الذي وقع فيه تايلور حين وجه كل اهتمامه لدراسة الجانب المادي للعمل وإغفال الجانب الإنساني وغيره من العوامل والظروف الأخرى التي لها من دون شك تأثير كبير على فعالية المؤسسة.

ومن هذا المنطلق فإن العلاقات الإنسانية لم تفجح إلى حد كبير في محاولتها لتطويع العمال لخدمة أهدافها نظير إعطائهم الشعور بالانتماء وتوفير العلاقات الاجتماعية والرضى الوظيفي، متجاهلة الاختلافات والفروق الفردية والجماعية ووجود النزاع حول المراكز والمصالح.

وخلاصة القول ومن خلال استعراض أهم النتائج التي توصلت إليها حركة العلاقات الإنسانية نستكشف أنها أعطت الأولوية للجانب الإنساني للعمال ذلك أن مايو وزملاءه توصلوا إلى أن الفرد كل متكامل تحكمه اعتبارات سيكولوجية معينة تفوق إلى حد كبير غيرها من الاعتبارات المادية الأخرى.⁽¹⁾

III - النظريات الحديثة:

مدخل الموارد البشرية:

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديثاً نسبياً في إدارة الأفراد، حيث قامت بتبني مدخل الموارد البشرية الذي يسمح للمؤسسة من خلاله بالاستفادة بطريقتين :

1- زيادة الفعالية التنظيمية.

2- إشباع حاجات الأفراد.

باعتبار أن كلا من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد يكملان بعضهما وأن تحقيق مكاسب في أحدهما لا يكون على حساب الآخر، إذ يعتبر الأفراد كمورد بدلاً من اعتبارهم عاملاً مثله مثل عوامل الإنتاج الأخرى. ويقوم هذا المدخل على مجموعة من الأسس:

1- إن الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارتهم وتميئتهم.

2- لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية و الاقتصادية للفرد.

3- تهيئة بيئة العمل بما يوافق ويشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم وقدراتهم لأقصى حد.

4- يجب أن توضع جميع السياسات والبرامج وممارسات الموارد البشرية بشكل يحقق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة.

وتولي إدارة الموارد البشرية لعنصر المنافسة أهمية كبيرة على اعتبار أن مصير أي مؤسسة اليوم وما تحققه من أرباح ونتائج مرتبط بقدرتها على البقاء والصمود أمام المنافسة الشرسية التي تأتي من مؤسسات أخرى، وعلى كل واحدة أن تحقق أكبر قدر من التفوق والكفاءة حتى تضمن أعلى نسبة من القدرة الإنتاجية والتنافسية التي لن تأتي لها إلا بالتخطيط و الإعداد الجيد و التكوين للموارد البشرية الفعالة، لأن هذا الأخير هو المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها.

ويتضح مما سبق أن مدخل الموارد البشرية يعتبر عملية التكوين المهني عملية ضرورية لكل عامل باعتباره طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فعال إذا أحسن اختياره، إعداده وتكوينه ثم إسناد العمل المتوافق مع مهاراته وقدراته ورغباته.⁽¹⁾

كما ترى أيضاً أن للعامل يزيد عطاؤه، وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار فريق عمل متجانس، يشتركون جميعاً في تحمل مسؤوليات العمل، وهذه النظرية لا تعتبر التكوين عملية مؤقتة وأحادية بل عملية متواصلة ومستمرة تشمل جميع الفئات العمالية والإدارية والفنية وحتى القادة والمدراء، فلا بد أن تكون قضية استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل ومتجدد بحيث تسعى دائماً إلى اكتساب المهارات الجديدة والخبرات الفنية العالية وتطوير الكفاءات حتى تكون في درجة تسمح لها بالتصدي للمستجدات والمنافسة.

وخلاصة القول أن مدخل الموارد البشرية قد اتخذ من التنمية البشرية أساساً للتطور والاستمرارية وتولي للتكوين المهني عناية كبيرة، بحيث لا بد أن يكون مستوى التكوين المهني عال حتى يكون له دور أساسي في التقدم المهني وفي رفع قدرات العمال وتحقيق الفعالية التنظيمية فالعمال يكونون أكثر رضا

(1) علي غربي : تنمية الموارد البشرية . منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، ب ط ، 2004 ، ص 117.

عندما يحسون أنهم متفوقون وأنهم ليسوا مجرد أجراء، وبهذه الطريقة تصبح الأهداف الفردية متكاملة مع الأهداف العامة للمؤسسة وبالتالي يمكن لهذه الأخيرة أن تحقق أكبر قدر من الربح والفعالية⁽¹⁾.

(1) علي السلمي : إدارة الموارد البشرية . مكتبة غريب ، القاهرة ، ب ط ، 1992 ، ص ص 31-39 .

اتخاذ القرار:

هذه النظرية من أهم الأبعاد التحليلية في دراسة التنظيمات بزعامة " هيربرت سيمون " الذي قدم تصورا عاما لنظرية تتخذ من مفهوم اتخاذ القرارات أساسا تدور حوله العمليات التنظيمية المختلفة من حيث طبيعتها وبنائها، وتطوير نظم فعالة للمعلومات، يمكن على إثرها اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة.

حيث تناول سيمون كيفية بناء التنظيم، ووضع الأسلوب الذي تسيّر عليه عملية العمل، وكيفية تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة عن طريق الاختيار بين البدائل المتاحة Alternatier لحل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف المؤسسة، وأن تحقيق هذه الأخيرة يتطلب تنسيقا واعيا ودقيقا للأنشطة والأعمال التي يؤديها الأفراد، بحيث من الضروري أن " يحدد التنظيم لكل شخص نوع القرارات التي يتعين عليه اتخاذها " (1).

وبالتالي فإن فهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات التنظيمية، وما هي المؤشرات التي تحددها، وما هي المعالم الجديدة التي قد يضيفها التكوين المهني، وما هي الطرق الأنجع التي يمكن اتباعها كي تجنى المؤسسة ثمار هذه العملية بكفاءة عالية؟.

إن هذه العمليات تشترط على المؤسسة للوصول إلى أهدافها ضرورة أن يلتزم الأفراد في سلوكهم بالقرارات المتخذة في المستويات العليا وذلك باستخدام أساليب مختلفة من التأثير على الأعضاء وهذه العناصر تؤثر بدورها في صنع القرار وتحدد طبيعته ومداه:

- استخدام السلطة.
- خلق الولاء والانتماء إلى المؤسسة.
- فتح قنوات الاتصال.
- التكوين المستمر لجميع الفئات العمالية.
- نشر الكفاءة وكافة العوامل المساعدة على مشاركة العمال واستقرارهم كعناصر فعالة في اتخاذ القرارات.

وبالتعمق الدقيق في هذه العناصر نخلص إلى أن هذه العمليات تتطلب بدورها تقسيما واضحا للعمل وتخصصا دقيقا للوظائف والأنشطة حتى تسهل عملية حصر كل المعطيات الواقعية، بحيث لا بد أن تحدد مسؤوليات وأعباء كل فرد تحديدا دقيقا وتحديد الأهداف التي بمقتضاها يصدر القرار، ويشترط سيمون من أجل تسهيل اختيار البديل الأنسب والأنجع، توفر المهارة والكفاءة وتنمية القدرات الفكرية والعملية عن طريق التكوين المهني.

حيث يقر حقيقة مفادها أن التكوين والتعليم يضمن اتخاذ القرارات السليمة والفعالة وذلك بتغييره لأسلوب الفرد في الاختيار بين البدائل إلى طريقة أفضل وأيسر وتكلفة أقل، ويقدم سيمون نموذج الرجل الإداري في مقابل الرجل الاقتصادي الذي افترض وجوده النظريات الكلاسيكية، حيث يرى أن سلوك الفرد أو العامل داخل المؤسسة سلوك هادف يتجه نحو تحقيق هدف معين، وهو يرى أن تحقيق هذا الأخير لا يتوقف على المتغيرات الداخلية بل يتحدد أيضا وفقا للظروف البيئية السائدة.

ويرى سيمون أن هناك نوعان من القرارات في المؤسسة يتم اتخاذها وكل نوع يحتاج إلى مستوى من المهارة والكفاءة، فالقرارات تتطلب توافر الخبرة والتجارب المكتسبة خلال الفترة الزمنية المهنية " أي خلال المسار المهني " وهذا النوع من القرارات لا يحتاج إلى مهارات إبداعية كثيرة بل يكفي أن يتلقى

(1) السيد الحسيني : النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم . مرجع سابق ، ص 137.

العامل تكويننا بسيطاً حول كيفية أداء الأعمال، أما القرارات غير المبرمجة فهي تلك القرارات التي تتناول موضوعات تحتاج إلى دراسة وتفكير وإبداع، وبالتالي تتطلب إعداد جيداً للأفراد وتكوين مستمراً لتنمية المهارات وتجديدها والاضطلاع الواسع بكل مجريات العمل.⁽¹⁾

وعلى هذا الأساس فإن نظرية اتخاذ القرارات تعتبر التكوين المهني عملية ضرورية لتحقيق الكفاءة، وهي تنظر إليه في ضوء جملة من المتغيرات: تقسيم العمل، التخصص، السلطة، الكفاءة، الاتصال وربطها جميعاً بالولاء والانتماء والتوازن، خاصة بين المساهمات التي يقدمها الأفراد والمغريات التي يحصلون عليها والتي على إثرها يستطيعون تحقيق أهدافهم الخاصة، وتعتبر تلك المغريات أساس إقبال العمال للاشتراك في الأعمال والمؤسسة، وهذا التوازن يعتبر شرطاً أساسياً لتحقيق الاستقرار والفعالية.

وعلى الرغم مما وجه لهذه المدرسة من انتقادات إلا أنها قدمت إسهاماً متطوراً في عمليات صنع القرارات الإدارية، والدور الإيجابي الذي قدمته في ترشيد وتطوير السلوك التنظيمي، وبناء على العرض السابق، يتضح أن هذه النظرية تعالج مسألة التكوين في ضوء طبيعة القرارات والبناء التنظيمي، فهي تنظر إلى التكوين كعملية مهنية مستمرة ينبغي اتخاذ القرارات المتعلقة بها في الوقت المناسب، وبذلك فهي لا تحرم الفرد من فرص المبادرة بالشكل الذي تضمن اتساق قرارات العامل مع قرارات الآخرين، ومن هنا فإن هذه النظرية تربط الفعالية بأهمية وعقلانية وترشيد القرارات المتعلقة بالعمال وبأوضاعهم وضرورة التوازن والإنصاف بين مساهماتهم والمقابل الذي يحصلون عليه، وبالتالي تحقيق التوازن بين الأهداف الخاصة والأهداف العامة.

نظرية النظام التعاوني " لشستر برنارد "

يرى برنارد أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد، ويرى أن تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين والجماعات غير الرسمية يساعد على نجاح المؤسسة ويؤدي إلى الانضباط وحب العمل.⁽²⁾

وتقوم هذه النظرية على 3 عناصر رئيسية:

1- وجود هدف مشترك يجمع أعضاء المؤسسة أو التنظيم.

2- إمكانيات الاتصال بين الأعضاء.

3- الرغبة في العمل والمساهمة بشكل فعال من جانب الأفراد.

ويعتقد برنارد أن لقيام المؤسسة بوظائفها لابد من تقسيم العمل ووضع الأفراد في التخصصات المناسبة، لما له من أهمية في تحقيق الفعالية خصوصاً عندما تتوافق رغبات الأفراد مع تخصصاتهم، كما أن نجاح المؤسسة يتوقف على نظام الحوافز من حيث التكامل والتناسق بين الحوافز المعروضة والإسهامات التي يقدمها الأفراد، وبالتالي على الإدارة أن تلجأ لإقناع الأفراد بالحوافز المتاحة.

ولقد ألفت برنارد الأنظار إلى أهمية التكوين والتعليم وضرورة الإعداد الجيد للأفراد وخاصة القادة داخل المؤسسة لما لذلك من أهمية في تسيير العمل والعمال ورفع الكفاءة وتحقيق الفعالية التنظيمية.⁽³⁾

(1) موسي اللوزي : التطوير التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة . دار وائل للنشر ، الأردن ، ط 1 ، 1999 ، ص ، ص 32-33.

(2) فايز الزعبي ، محمد عبيدات : مرجع سابق ، ص 42

(3) حنفي محمود سليمان : مرجع سابق ، ص 12

ومن هذا المنطلق لابد من التركيز على عمليات التكوين والتعليم لرفع الكفاءة وتحسين الأداء . كما أكد برنا رد إلى جانب ذلك على أهمية الجوانب الاجتماعية والنفسية لأي تنظيم واعتبر المؤسسة كنظام اجتماعي يتطلب نجاحه درجات عالية من التعاون من قبل المدراء مع العاملين وليس فقط باستخدام المدير لسلطاته الرسمية وإصدار الأوامر وفرض العقوبات، ولكن الجوانب غير الرسمية لها دور أيضا في تحقيق الفعالية، فالفرد تنمو لديه عدة دوافع ورغبات ويسعى دائما لتحقيق ذاته عن طريق الرغبة في التميز والرقي في العمل وهو لأجل ذلك يحاول تطوير مهاراته وقدراته ولتحسين أدائه ويتأتى له ذلك بطبيعة الحال عن طريق التكوين المهني.

وقد دعى أيضا برنا رد إلى ضرورة تنمية الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة لدى العاملين عن طريق مشاركتهم في صنع بعض القرارات ومناقشة أهداف المؤسسة، وفتح المجال لهم للتعبير عن حاجاتهم النفسية والاجتماعية، ودعوة برنارد هذه نابعة من إدراكه لأهمية السلوك الفردي ومدى تأثيره في أي تنظيم، فأداء الأفراد يتوقف على رغبتهم للمساهمة بجهودهم ومهاراتهم في النظام التعاوني .

1- نظرية الدافعية " ليكرت رئيسيس "

بدأت هذه النظرية في التكوين منذ 1947 وتبلورت عام 1961 ، وفي سنة 1967 قدم ليكرت إطارا جديدا لنظرية التنظيم، حيث تؤكد هذه النظرية على أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية وتأثير سلوكه على فعالية التنظيم وكفاءته، فالمؤسسة بالنسبة إليه ليس فقط هيكل تنظيمي يضم مجموعة من الأقسام والإدارات، إنها مجموعات عمل ترتبط ببعضها من أدنى التنظيم حتى قمته.

حيث يعرف التنظيم على انه " عبارة عن تكوين أنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه، كما أنه عبارة عن نظام متكامل ومتوازن داخليا، يقوم على أساس مجموعة من الأنشطة الرئيسية كالاختيار والتكوين والاتصال والإشراف... الخ " علما أن تلك الأنشطة كلها مكملة لبعضها البعض. (1)

بحيث يقترح ليكرت أن السبيل للحصول على طاقات وجهود الأفراد هو أن تتم الأعمال على أساس أن يجعل كل فرد عضوا في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام والتوافق، وتتميز بدرجة عالية من فرص النفاعل (أي أنها تعتبر أن وحدة التنظيم هي الجماعة وهذا على خلاف النظريات الكلاسيكية التي تعتبر أن وحدة التنظيم الأساسية هي الفرد) ذلك لأن كفاءة المؤسسة وفعاليتها يتوقفان على كفاءة وفعالية كل جماعات العمل.

ولهذا فقد اهتم ليكرت بالعمل والأفراد على السواء من أجل تحقيق الفعالية، حيث يعتبر الأفراد عنصرا أساسيا من عناصر النجاح أو الفشل، ويتكون الأفراد من قدرات ومهارات واستعدادات وحاجات شخصية على التنظيم الاهتمام بإشباعها، من أجل رفع الروح المعنوية وتأمين الاستقرار وزيادة الإنتاجية، وفي هذا الصدد يقول ليكرت في سياق عرضه لمبادئ نظريته " على المديرين أن يهتموا دائما بالقوى الدافعية الأساسية التي تحكم السلوك لأنها بذلك سوف تضمن توحيد الأفراد مع التنظيم وأهدافه. (2) مع البحث في العوامل المساعدة على ذلك، من بين هذه العوامل :

تسهيل قنوات الاتصال ورفع الأجور الكافية والتكوين المستمر للأفراد، حيث نجد أن ليكرت يركز على التكوين والحوافز كعوامل أساسية لإنتاج الدافعية للعمل.

(1) علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي . مرجع سابق ، ص ، ص 139 ، 145

(2) السيد الحسيني : علم اجتماع التنظيم . دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، ب ط ، 1994 ، ص 131

ومن هنا فإن ليكرت يقر بالدور الفعال الذي يلعبه التكوين المهني في تنمية المهارات والقدرات وتطويرها، ودفع الأفراد إلى العمل وبذل المزيد من الجهد في إطار العلاقات التعاونية...

نظرية (X) و (Y) لماجرجور:

تقوم نظرية ماجرجور على أساس أن كل عمل إنما يركز على نظرية تنظيمية معينة، بمعنى أن لكل مدير فلسفته وطريقته التي تؤثر في السلوك التنظيمي، وقد أوضح أن الأشخاص يتعاملون مع بعضهم البعض وفقا للانطباعات التي يكونونها، حيث ركز ماجرجور على ضرورة مراعاة الطبيعة الإنسانية للأفراد وتنمية قدراتهم وتكوينهم بما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة، ويعتقد أن السلطة الرسمية لوحدها لا تستطيع التأثير على السلوك الإنساني بطريقة فعالة لأنه يمتد ليشمل النواحي الاجتماعية والنفسية للعمال، وقد انطلق من فكرة أساسية هي أن العلاقة بين القائد والعامل هي علاقة اعتماد وتكامل، لان المرؤوس يعتمد على رئيسه في إشباع الكثير من حاجاته، كالحاجة إلى الاستقرار في العمل، والحاجة إلى الترقية اعترافا بالقدرات والمهارات ، الحاجة إلى زيادة الأجر وإلى الأمن، والحاجة إلى التكوين.

وبذلك فإن الاعتماد والتكامل بين الرئيس والمرؤوس يظهر كضرورة حتمية من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والأهداف العامة.

ويقول ماجرجور أن وراء قرار أو فعل إداري توجد مجموعة من الافتراضات عن الطبيعة البشرية، أي أن الإدارة تتعامل على أساس ما تعتقده موجودا في عمالها وهو يصنف هذه الافتراضات في كتابه " الوجه الإنساني للمنظمة " إلى مجموعتين متميزتين نتيجة لاتصاله بعدد كبير من المدراء.⁽¹⁾

النظرية الأولى أطلق عليها اسم (X) وتفترض:

-أن الإنسان لا يحب العمل ويحاول تجنبه، فالعامل العادي كسول ولا يتمتع بذكاء، وليس لديه الطموح الكافي، ويتجنب المسؤولية ويرغب في أن يقوده الغير، ومثل هذا العامل هو إنسان أناني كونه يهتم بنفسه فقط، ولا يبالي بمصلحة الجماعة أو المؤسسة، وأن الحاجات التي يريد إشباعها هي الحاجات الجسمية والأمن، وبسبب هذه العوامل لابد أن يجبر العامل على العمل وتضبط تصرفاته ويوجه سلوكه إذا كانت الإدارة ترغب في تحقيق أهدافها وفعاليتها.

في حين استندت نظرية (Y) على افتراضات مغايرة:

إذ تفترض أن الإنسان نشيط وطموح وذكي ويريد أن يعمل ويحب عمله، كون العمل بالنسبة إليه مطلب ضروري ورغبة طبيعية مثله في ذلك مثل اللعب والراحة، كما أنه يتمتع بالقدرة على المبادرة والإبداع والرغبة في تحمل المسؤولية ومشاركة الجماعة في تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى ذلك فإن الحاجات التي يريد إشباعها لا تقتصر على الأمن والحاجات الجسمية ولكنها تمتد لتشمل الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام وإثبات الذات، وبالتالي فهو ليس بحاجة لإرغامه على العمل أو إحكام المراقبة عليه لأنه يملك رقابة ذاتية بإمكانه استعمالها إذا أحسنت الإدارة معاملته.⁽²⁾

ويظهر من خلال الفرض التي تقوم عليه نظرية (Y) الأهمية إلى تكوين الموارد البشرية، فالأفراد في ظل هذه النظرية يتصفون بكون المجهود العضلي والفكري لديهم في العمل تصرف طبيعي، كما انهم

(1) علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 103

(2) علي محمد عبد الوهاب : إدارة الأفراد ، منهج تحليلي . القاهرة ، ب ط ، 1975 ، ص 131

الفصل الثاني _____ المحاول النظرية لحراسة التكوين الممبى والمعالبة التنظيمية

قادرون على تحمل المسؤوليات، ولديهم كل الاستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة، إلى جانب ذلك فالأفراد يمتلكون القدرات على الأبداع والإبداع، ويبحثون في كيفية استغلالها وعلى إدارة المؤسسة أن تنظم دورات تكوينية من شأنها إمداد العمال بالمعلومات والمعرفة اللازمة، وبأساليب وطرق الأداء الضرورية، والتي تتضمن تفاصيل أداء وظائفهم بما أن برامج التكوين تكسب الأفراد مهارات فنية وإدارية تمهد لهم الطريق إلى تحمل المسؤوليات وتفتح لهم أفقا للابتكار والإبداع.

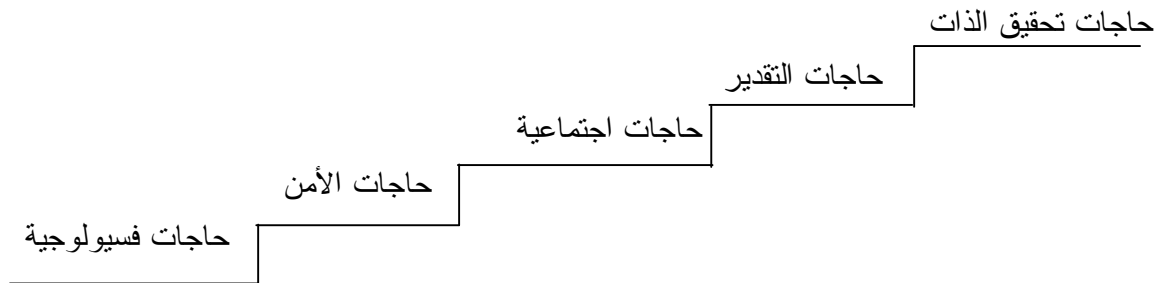
مما سبق يتضح لنا الدور المهم لنشاط التكوين ودوره في دفع الموارد البشرية وتحفيزهم على أداء الأعمال بكفاءة أكبر، وهذا ما يتيح لهم إشباع حاجاتهم المختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية على مستوى المؤسسة.

إلا أن الانتقاد الموجه لنظرية (X) و (Y) هو أنها بادرت باقتراح السياسة الواجب تتبعها في التعامل مع الأفراد من الصنف (X) وكذا مع الأفراد من الصنف (Y)، غير أنها لم تحدد الطريقة المثلى للتعامل مع صنف آخر من الأفراد لا ينتمي لا إلى الصنف (X) أو الصنف (Y).

نظرية التدرج الهرمي لحاجات ماسلو:

لقد حاول عالم النفس ابراهام ماسلو تقديم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الأفراد، ويعتبر هرم الحاجات الذي وضعه أساس نظريات الدافع الإنساني، فقد أشار إلى أن السلوك يتحرك بسبب وجود حاجات غير مشبعة، وأن حاجات الإنسان تحدث في تسلسل معروف ومتوقع بحيث كلما تم إشباع حاجة معينة فإن حاجة أخرى تنشأ وتصبح نشطة وملحة حتى يتم إشباعها.

ووفقا لنظرية ماسلو فإن الفرد لديه 5 أنواع من الحاجات التي يمكن ترتيبها في تدرج هرمي، يبدأ في قاعدته بالحاجات الفسيولوجية وينتهي في القمة بالحاجات ذات المستوى الأعلى كما هو موضح في الشكل:



جيرى ل - جراي : الإشراف، مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس. ت ، وليد عبد

اللطيف هوانة، الإدارة العامة للمكتبات، الرياض ، ب ط ، 1988 ، ص 219.

- فالحاجات الفسيولوجية تتمثل في الحاجات الأساسية والضرورية لبقاء الإنسان " الطعام، الماء، الأكسجين، النوم، الجنس، ... الخ " و بالتطبيق على المؤسسة فإن هذه الحاجات بالنسبة للعمال تتمثل في الأجور، الحوافز المادية بأنواعها، الاستراحة... الخ.

- الحاجة للأمن ويقابلها في المؤسسة حاجات العمال إلى الأمان الوظيفي والحاجة للحصول على معاش نهاية العمل والحماية ضد الإصابات وحوادث العمل ... الخ.

- الحاجة إلى الانتماء: وتضم تلك الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي، وبالتطبيق على المؤسسات فإن هذا النوع من الحاجات يكمن في حاجة العمال للانتماء إلى الجماعات الرسمية وغير الرسمية والانتماء للمؤسسة وتكوين صداقات.

- الحاجة للاحترام: وتضم تلك الحاجات المتعلقة بالشعور بالكفاءة والجدارة والاستقلالية والقوة والثقة بالنفس والتقدير، ومن بين العوامل التنظيمية التي تقابل هذه الحاجة نجد توافر الفرصة للفرد للقيام بأعمال هامة ومميزة تجعله يشعر بالإنجاز وتحمل المسؤولية، وأيضا التقدير المعنوي والاعتراف بالكفاءة ... الخ.

- الحاجة إلى تحقيق الذات : وتمثل قمة الحاجات في هرم ماسلو وهي تتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته، وممارسة قدراته، ومواصلة تطوير شخصيته والقدرة على الإبداع والابتكار وكما يقول ماسلو " هي التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون، بمعنى آخر الكفاح من أجل إدراك أقصى القدرات الذاتية " (1).

وتضم الحاجة إلى تحقيق الذات الرغبة في تكوين وتنمية القدرات والتعبير عن المهارات بالطريقة التي تحقق ذاتية العامل في الواقع العملي، ويمكن إشباع هذا النوع من الحاجات عن طريق توفير الفرص للعاملين للخلق والإبداع والابتكار والنمو وتوفير الفرص للتكوين والتنمية الذاتية وتحقيق التقدم الشخصي.

ويرى ماسلو أن سلوك الفرد في بيئة العمل إنما يتحدد ويوجه على أساس دوافعه الداخلية، وهذه الدوافع لا يمكن فرضها على الفرد، فالعامل كما يرى ماسلو يندفع في البداية نحو العمل لتلبية احتياجاته الفيزيولوجية، وعندما تلبى هذه الحاجات تبرز حاجات عليا جديدة تنال نفس الأهمية التي كانت تحوز عليها الحاجات الأولى، ويضيف ماسلو إلى أن الحاجة التي تلب سوف لن تشكل دافعا للعمل، لذلك فإن الإنسان يخلق دائما حاجات جديدة تبرز عندما تطمئن الحاجة القديمة، إلا أن الحاجة إلى النمو وتحقيق الذات تتزايد قوة كلما أشبعته، وعليه وفي إطار هذه الحاجات نجد أن ماسلو يعتبر الحاجة إلى تحقيق الذات والاحترام هي أسمى هذه الحاجات ويتم إشباعها بعدة طرق وأساليب مختلفة من بينها على سبيل المثال التكوين الذي يتلقاه العامل والذي يزيد من مهاراته ويساهم دون شك في تحقيق حاجة الأمن لديه على منصبه وعلى نفسه، كما يزيده احتراماً في وسطه الاجتماعي فترتفع روحه المعنوية مما يدفعه إلى بذل مجهود أكبر.

لكن لا بد أن نفهم أن الهرم بالرغم من صدقه العام لم يتم تصميمه لكي يتوقع السلوك الفردي، إذ بسبب الفروق الفردية فإن الهرم لا ينطبق على كل الأشخاص.

كما أن ماسلو يعطينا تطبيقاً عاماً لحاجات الإنسان، وهو لا شك تصنيف مفيد لأنه يحاول أن يعرفنا بحاجات الإنسان التي يريد الأفراد إشباعها، ولكن هذه الفائدة لا تكتمل إلا حين ندرس هذه الحاجات والوسائل المستخدمة في إشباعها، ونظرة الفرد لحاجاته المختلفة والوزن الذي يعطيه لكل منها، والقدر الكافي لإشباعها، وتأثير عامل التكوين المهني في كل هذا.

نظرية المحتوى ذات النوعين من العوامل " لفرديريك هرزبيرغ " :

لقد قام هرزبرغ بتطوير نظريته لتفسير الدافعية في 1950 وذلك عن طريق عمل مقابلات مع 200 محاسب ومهندس في " Pittsburgh " وعن تلك المقابلات استطاع معرفة الاتجاهات التي يملكها الأفراد تجاه الأعمال، حيث وجد أن هناك نوعان مختلفان من العوامل أحدهما يرتبط بالرضى والآخر بعدم الرضى عن العمل.

وقد وجد أن السبب في رضى الأفراد يرجع إلى عوامل متعلقة بمحتوى العمل والثاني يتمثل في مجموع المؤشرات الخارجة عن إطار العمل الذي يمارسه ويكون محل تفاعل العامل مثل سياسات المؤسسة والإشراف ... الخ.

واستطاع هرزبرغ أن يحدد العلاقة بين العوامل الصحية والعوامل الدافعة وبين الرضى وارتفاع الروح المعنوية للعمال، حيث أوضح ضرورة توافر العوامل الصحية للمحافظة على إحساس الفرد بالرضى وعدم وجود حالة عدم الرضى، وعليه فلتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وعوامل الإنتاج الأخرى فإن المؤسسة مطالبة بإشباع هذه العوامل وهذه العوامل هي: الراتب - الإشراف - العلاقة مع الزملاء - ظروف العمل - سياسة المؤسسة.

إن العوامل الصحية في نظرية هرزبرغ تقابل المستويات الدنيا في مدرج ماسلو ويجب تحسين هذه العوامل لتخفيض عدم الرضى، وعندما يتم إشباع هذه الحاجات فإن العوامل المتعلقة بمحتوى الوظيفة تصبح هي الدافعة، وتتمثل هذه العوامل في الاعتراف - الإنجاز - النمو والتقدم - المسؤولية والعمل نفسه .. الخ، وهي المسؤولة عن الشعور عن حالة الرضى، وعليه فإن سعي المؤسسة إلى إشباع العوامل الدافعة يعني تحقيق درجة الرضى العام لدى الأفراد عن العمل مما يعني زيادة الدافعية في العمل وبالتالي المساهمة في تحقيق الفعالية⁽¹⁾.

وترتكز نظرية هرزبرغ على زيادة الإشباع الكلي، وتركز على العوامل الدافعة التي تحقق الرضى الكلي عن الوظيفة ومن ثم تحسين وتطوير الأداء الذي تسعى إليه الإدارة لتحقيق الفعالية.

إن أساس نظرية العوامل المزدوجة تقوم على ضرورة قيام المؤسسة بإشباع العوامل الصحية إلى المستوى الذي يزول فيه الشعور بعدم الرضى عن العمل، ويعتبر التكوين المهني كأحد العناصر الفعالة التي يمكن أن تستند إليها المؤسسة لإشباع بعض تلك العوامل، فاستفادة العمال من فترات تكوينية تكسبهم أجرا أكبر كما يؤمن لهم وظائفهم وينقص من حدة الرقابة والإشراف المباشر على أدائهم، وتعمل المؤسسة بعد إشباع العوامل الصحية التركيز على إشباع العوامل الدافعة، ويلعب التكوين المهني هنا كذلك دورا جوهريا في تمكين العمال من تحقيق رغباتهم مثل الرغبة في التقدم الوظيفي والمسؤولية... الخ، وهذه الحاجات لا يمكن للفرد إشباعها إلا إذا تمتع بقدرات علمية ومعارف ومهارات عالية.

وعموما يمكن القول أن نظرية هرزبرغ قد جعلت من التكوين عاملا أساسيا لتحقيق الرضى لدى العمال، وذلك عن طريق شعور العامل بأهميته وقيمة إنجازاته للأعمال المنوطة له، لأن التكوين يعمل على تحقيق الإشباع للذين يطمحون إلى تحسين أدائهم وتحقيق الفعالية.

لكن ما يعاب على العوامل التي قدمها هرزبرغ أن العوامل الصحية لدى فرد معين يمكن أن تكون كعوامل دافعة لدى فرد آخر وعليه فإن تصنيف العوامل غير ثابت.

(1) جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمن إدريس : السلوك التنظيمي ، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات. الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ب ط ، 2002 ، ص 361.

نظرية ماكيليند في الحاجات :

لم يهتم ماكيليند بتحديد العلاقات المتدرجة أو الهرمية بين الحاجات الإنسانية، كما فعل ماسلو، واهتم بالنتائج السلوكية المحددة لهذه الحاجات، وكان يعتقد أن محرك السلوك أساسا هو الحاجات الرئيسية الثلاث:

1- الحاجة للإنجاز Achievement needs

2- الحاجة للقوة Power needs

3- حاجات الانتماء Affiliation needs

ويرى أن هذه الحاجات تحدث في إطار كلي متكامل ومتناسك وتتصرف مفهوم الحاجة للإنجاز إلى حاجات الفرد لتحقيق الكفاءة أو التفوق، ويعرفه ماكيليند بأنه الأداء في ضوء مستوى الامتياز أو مجرد الرغبة في النجاح، وهو من أهم دوافع العمل وترتبط هذه الحاجة بوجود فريق عمل ذو مستوى عال من الإنجاز والكفاءة، وهؤلاء يفضلون المواقف التي يمكن فيها تحمل المسؤولية الشخصية للنتائج المتوقعة، ويهتمون بالابتكار والسعي لتحقيق الأهداف والفعالية التنظيمية، حيث يشعرون بالرضى وبدرجة كبيرة عند إنجاز شيء ما، ومن هنا فإن المكافآت مقابل الإنجاز تعتبر أقل أهمية من الإحساس بالإنجاز نفسه.⁽¹⁾ ولقد وجد أن المديرين في المستويات العليا والوسطى أكثر اهتماما بتحقيق الإنجازات من أولئك الذين هم بالمستويات الدنيا من المسار الوظيفي، والفرد الذي يتمتع بهذا الدافع يتميز بمجموعة من الخصائص هي :

- الرغبة في تحمل مسؤولية حل مشكلة معينة.

- ووضع أهداف معقولة وتحمل مخاطرة معقولة.

- الرغبة في الحصول على نتائج ملموسة في عمله والتي تكون عادة في صورة زيادة في الأرباح والإنتاج أو المبيعات أو تخفيض التكلفة والهدف الحقيقي هنا ليس الربح المادي فقط وإنما النتائج المادية والمعنوية وتحقيق الأهداف العامة والخاصة.⁽²⁾

أما بالنسبة لحاجات الانتماء فتتمثل في الرغبة في تكوين الصداقات والمحافظة عليها وتكوين العلاقات الشخصية التي تتسم بالتوافق والانسجام، والقدرة على التعلم واكتساب المهارات التي تنمي استعدادات العمال وقدراتهم لتحمل المسؤولية و الوصول إلى أوضاع اجتماعية معينة، وهذا يعني المزيد من السلطات والقوة، وعموما لقد ركز ماكيليند على الحاجات إلى الإنجاز وربطها بالأداء الفعال.

وتوصل إلى أن الأفراد ذوي حاجات الإنجاز العالية يحققون مستويات أفضل من الأداء، وعلى هذا الأساس ترى هذه النظرية أنه بالإمكان تعليم الفرد وتنمية حاجاته للإنجاز عن طريق التكوين، وبالتالي تحسين أدائه وتحقيق الفعالية التنظيمية، وقد توصل أن التكوين يمكن أن يزيد الفرد للإنجاز بالشكل الذي يساعد على تحقيق مستويات أفضل من الأداء والفعالية.

(1) جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمن إدريس : مرجع سابق ، ص 361.

(2) فؤاد الشيخ سالم وآخرون : مرجع سابق ، ص 195.

نظريات البنائية الوظيفية:

هي نظريات تنظيمية تأخذ في الاعتبار عناصر تنظيمية مثل : (الإنسان، التكنولوجيا، البيئة الاجتماعية)، ومنطلق هذه النظريات وجود تبادل بين الفرد والتنظيم، حيث يحاولان تحقيق التوازن بين ما يقدم وما يتم الحصول عليه، وعليه فقد حاولت خلق المناخ التنظيمي المساعد على تطوير عملية التعاون ومن ثم الوصول إلى درجة متقدمة من الفعالية.

1- نظرية النسق الاجتماعي لتالكوت بارسونز:

انطلق بارسونز من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من أقسام فرعية كالجماعات المهنية والأقسام والإدارات ... الخ، وان هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وهو المجتمع، ويعرف التنظيم على أنه " توجيه أساسي نحو تحقيق هدف محدد " (1). بحيث يقوم بتحليل العلاقات والعمليات المتداخلة مع الأنساق الفرعية المكونة له، حتى يتلاءم الموقف مع المتطلبات الوظيفية والبيئة الخارجية، ويرى بارسونز أن النسق القيمي هو الذي يحدد كل الظروف الداخلية والخارجية التي يواجهها التنظيم، مؤكدا أن التوجهات الثقافية والقيم السائدة هي التي تمنح الأهداف التنظيمية طابعا شرعيا، بحيث لا بد من فهم طبيعة وتأثير المحيط في دراسة المؤسسات كعمليات وليس كهيكل، ولا شك أن هذا الطرح قد تعدى النظرة الميكانيكية الضيقة للسلوك التنظيمي ونشاط المؤسسات لأن هذه الأخيرة في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية وتشمل العناصر الهامة في البيئة والتي لها تأثير مباشر على المؤسسة (الموردون، العملاء، المنافسون، ومختلف القوانين والإجراءات السارية المفعول، والمجتمع بصفة عامة).

الشيء الذي يفرض وجود قدر معين من الانسجام والتوافق بين قيم التنظيم وقيم المجتمع الذي يوجد فيه، وعلى أساس هذا التوافق يتم وضع الأهداف الأساسية للمؤسسة أولا ثم بعدها يتم التنسيق بينها وبين الأهداف الأخرى في الأنساق الفرعية، ومن هنا نستخلص أن بارسونز توصل إلى نتيجتين هامتين من خلال اعتبار التنظيم كنسق اجتماعي بنائي هما :

- إن نسق القيم هو عنصر أساسي للموافقة أو الرفض من طرف الأعضاء وجميع الأنساق المتصلة به.

- قيمة النسق تبرز جليا على ملامح التنظيم وهي المحددة لشرعيته ووجوده، لذلك يتطلب وجود قواعد معيارية تضبط جميع العمليات والممارسات وهاذه القواعد هي التي تؤدي وظيفة التكامل من خلال إلزام الأفراد بأداء أدوارهم ووظائفهم، وهنا تعتمد المؤسسة على قادة لهم مهارات فنية عالية لرسم السياسات العامة واتخاذ القرارات. (2) ويقوم التنظيم حسب بارسونز على عدة متغيرات وظيفية هي :

- مبدأ تقسيم العمل.

- عملية اتخاذ القرارات كوظيفة ميكانيكية تعبر عن طبيعة التغيرات الداخلية والخارجية للتنظيم، وهذا الأخير موجود لتحقيق هدف محدد يتم في إطار تبادلي بين النسق الأكبر والأنساق الفرعية الأخرى.

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن : علم اجتماع التنظيم. دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ب ط ، 2003 ، ص 345.

(2) عبد الله عبد الرحمن : النظرية في علم الاجتماع، النظرية المعاصرة . ج 2، دار المعرفة الجامعية ، بيروت ، ب ط ، 2003 ، ص 33.

وعلى هذا الأساس تبرز الأهمية الكبرى التي توليها هذه النظرية لعمليات التكوين والتعليم واكتساب المعرفة، وضرورة وجود كفاءة عالية لدى العمال وكافة الشرائح الموجودة في المؤسسة حتى تكون المؤسسة قادرة على التأقلم مع المستجدات والمتغيرات والضغوطات التي تتعرض لها، سواء من الداخل أو من الخارج.

فرغم إغفال بارسونز بعدي التغيير والصراع ومعالجته بالطريقة التي تتسق مع الأهداف التنظيمية إلا أنه يميز بين مصدرين للتغيير:

- الأول يتم من الخارج حينما تمارس البيئة الخارجية ضغوطاتها على المؤسسة.
- الثاني مصدره داخلي، حيث تنشأ هذه الضغوط من الداخل، وفي هذه الحالة يتعين على المؤسسة أن تكون مستعدة للمواجهة، والتكيف مع كل الظروف إذا ما أرادت أن تحقق أقصى درجات الفعالية.⁽¹⁾

ويحدد بارسونز 4 متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذ ما أراد البقاء وتحقيق الفعالية، إثنان منهما يهتمان بالعناصر الخارجية للنسق الاجتماعي (المواءمة وتحقيق الهدف) والآخران (التكامل والكمون) يرتكزان حول استقرار وتوازن النسق الداخلي.

فمطلب المواءمة يعبر عن مشكلة تدبير الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق الأهداف مثل ضمان الحصول على المهارات الضرورية والكفاءات المهنية.

وما يتطلبه من موارد، ويشير هذا المطلب حاجة المؤسسة إلى التكوين المستمر والتعليم المتواصل لاكتساب المهارات الجديدة والاستفادة من الموارد المتاحة.

أما مطلب تحقيق الأهداف فيتمثل في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية. أما مطلب التكامل فيشير إلى العلاقات بين الوحدات وخاصة تلك العلاقات التي تضمن أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية.

و أخيراً يشير مطلب الكمون إلى مدى ملاءمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية مع النسق الأكبر.

كما أشار بارسونز إلى مطلبين توأمين :

الأول أطلق عليه مطلب تدعيم النمط ويتعلق بمدى الانسجام والتطابق بين مختلف الأدوار التي يؤديها الفرد داخل المؤسسة والأدوار التي يؤديها خارجها، هذا بدوره يتطلب وجود ميكانيزمات تساعد على خلق الانسجام بين التوقعات التنظيمية داخل أو خارج إطار العمل.

أما المطلب الثاني فهو يتمثل في احتواء التوترات واستعابها داخل المؤسسة ويتحقق ذلك عن طريق ضمان وجود دافعية وحافز كاف للفرد حتى يستطيع أداء العمل المطلوب منه بكفاءة وعلى أحسن وجه.

وهذه المجموعات والعناصر والمشكلات تفرض على المؤسسة محاولة حلها وتخطيها إذا أرادت الاستمرار في عملها، وتعتبر دليلاً ومعياراً للفعالية حسب بارسونز.

وعموماً فإذا أمعنا النظر في الإطار الذي قدمه بارسونز لدراسة التنظيم نجد أنه يؤكد بصفة خاصة على مسألة التوازن والتكامل بين الأنساق الفرعية وبينها وبين النسق الاجتماعي الأكبر، وكذا اهتمامه بالوسائل التي تمكن من تحقيق هذا التوازن.

(1) السيد الحسيني : النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، مرجع سابق ، ص 87.

الفصل الثاني _____ المحاول النظرية لحراسة التكوين المهني والفعالية التنظيمية

ومن خلال عرضنا لهذه النظرية فالتنظيم يقوم على عدة متغيرات منها تقسيم العمل والتخصص، وبذلك فهو ينظر إلى التكوين كمتطلب وظيفي يساعد على تحقيق التكامل والتوازن، ويسهم في تحقيق الأهداف والفعالية، حيث يتحدد وضع كل فرد حسب دوره ومكانته داخل المؤسسة اعتمادا على عدد من الخصائص والسمات العامة كالمهارات اللازمة، والحوافز المادية والمعنوية وتوزيعها توزيعا عادلا.

ولهذا فإنه من أجل تحقيق الفعالية لا بد أن نأخذ بعين الاعتبار كفاءات ومهارات الأفراد ووضعهم في التخصص الذي يناسبهم ويتوافق مع سماتهم الشخصية ويحقق لهم الأمن والطمأنينة والولاء والاستقرار، باعتبار أن الأداء الناجح يتوقف على الرضى والإشباع النفسي والمتمثل في الحاجة إلى الاعتراف والتقدير والأمن.

وعموما لقد حاول بارسونز أن يستبعد فكرة الصراع ويستخدم بدلا منها فكرة التوافق والانسجام والتدرج الاجتماعي الذي يقوم على التباين والخبرة والتخصص والمهارات والتعليم والمكانة.

روبرت مرتون :

قدم مرتون إسهاما متميزا في نظرية التنظيم يختلف عن أغلب الإسهامات التي قدمها علماء التنظيم الذين تأثروا تأثيرا كبيرا بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع، كما أن نظريته كانت كرد فعل لنظرية فيبر في التنظيم البيروقراطي التي اهتمت بالرشد والعقلانية، وركزت على الجانب الرسمي للتنظيم من إشراف دقيق ورقابة صارمة على سلوكيات الأفراد وتطبيق القواعد البيروقراطية حرفيا، أما مرتون فقد اهتم بالآثار السلبية المترتبة على ظاهرة التعلم التنظيمي، وتعميم المواقف والإجراءات على جميع الأنشطة والسلوكيات، فحسب رأيه فالتعميم لا يصلح في كافة الظروف والمواقف ولا يحقق دائما الفعالية المرجوة، لأنه ما قد يصلح في موقف معين قد لا يصلح في مواقف أخرى ولو ثبت جدارته وكفاءته وفاعليته في المرة الأولى.⁽¹⁾

وقد بدأ مرتون بقضية أساسية هي ضرورة وجود ضبط تمارسه المستويات الرئاسية العليا على كافة الأجزاء التنظيمية اعتمادا على محكات ومعايير موضوعية وبالاستناد إلى المعرفة الفنية المتخصصة لأفراد أكفاء مكونين تكوينا جيدا لمثل هذه الوظائف، وهذا الضبط هو الذي يؤدي إلى ثبات السلوك والتنبؤ به، وقد ركز مرتون على الجانب غير الرسمي والطابع غير الشخصي للعلاقات بين العمال والأعضاء ككل، وقد انطلق من مجموعة من المفاهيم:

1- الوظيفة الظاهرة في مقابل الوظيفة الكامنة: وتتمثل الوظيفة الظاهرة في الدور الذي يقوم به كل نسق من واجبات والتزامات، أما الوظيفة المستمرة (الكامنة) فهي تلك الوظائف غير المتوقعة أو غير المرغوب بها، بمعنى آخر تلك التي لم يتوقع وجودها في النسق بطريقة مستهدفة بل وجدت بطريقة ضمنية أو لا شعورية (وقد تؤدي في بعض الأحيان إلى تضائل الفعالية).

2- الوظيفة في مقابل اللاوظيفية: بالنسبة للوظيفية فهي الإسهام الذي يقدمه كل متغير من المتغيرات التنظيمية التي درسها فيبر لتحقيق الفعالية التنظيمية.

أما الجانب اللاوظيفية لهذه المتغيرات فهو ذلك الجانب غير المتوقع للسلوك (المعوقات الوظيفية).

(1) علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي . مرجع سابق ، ص 39.

فمثلاً: كلما زاد تقسيم العمل ← زاد التخصص ← زادت النمطية ← زاد التكرار مما يؤدي إلى الملل.

3- البديل الوظيفي : وهي الحلول التي تلجأ إليها المؤسسة لتجاوز معضلة التناقض بين الوظيفية واللاوظيفية.

ومن هذه المفاهيم أقام مرتون نظريته وانطلق من افتراض الحاجة إلى مركزية الضبط والإشراف الذي يفرضه التسلسل الرئاسي والتدرج الهرمي للتنظيم. وبالنسبة لمرتون فإن ثبات السلوك يولد الرغبة والحاجة إلى الشعور بالمسؤولية والقدرة على التنبؤ، وقد رتب عنه 3 نتائج:

1- تضاؤل العلاقات الشخصية، إذ تنحصر تلك العلاقات بين الوظائف وليس بين الأفراد شاغلي الوظائف.

2- زيادة استيعاب أعضاء التنظيم للقواعد والقوانين وإجراءات العمل نتيجة لتكرارها.

3- كلما كان السلوك ثابتاً كلما اعتمد التنظيم على مقولات موضوعية ثابتة ومحددة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى التقليل من البحث عن البدائل، فتقسيم العمل يقتضي بالضرورة تكوين الأفراد وإعدادهم إعداداً جيداً ووضعهم في التخصص الذي يوافق قدراتهم ومؤهلاتهم⁽¹⁾ وعلى هذا الأساس يصبح التكوين المهني إحدى المتطلبات الوظيفية لتحقيق الفعالية التنظيمية، فمن خلال هذه العملية يمكن التنسيق بين الوظائف وشاغلي الوظائف.

وهذه النتائج حسب مرتون تؤدي إلى 3 نتائج أخرى:

1- تدعيم الوضع الراهن وعدم تغييره

2- كلما كان السلوك جامداً كلما استطاع الموظف أن يدافع عن سلوكياته وتصرفاته بواسطة القانون، وفي هذه الحالة يتحول القانون من وسيلة إلى غاية في حد ذاته.

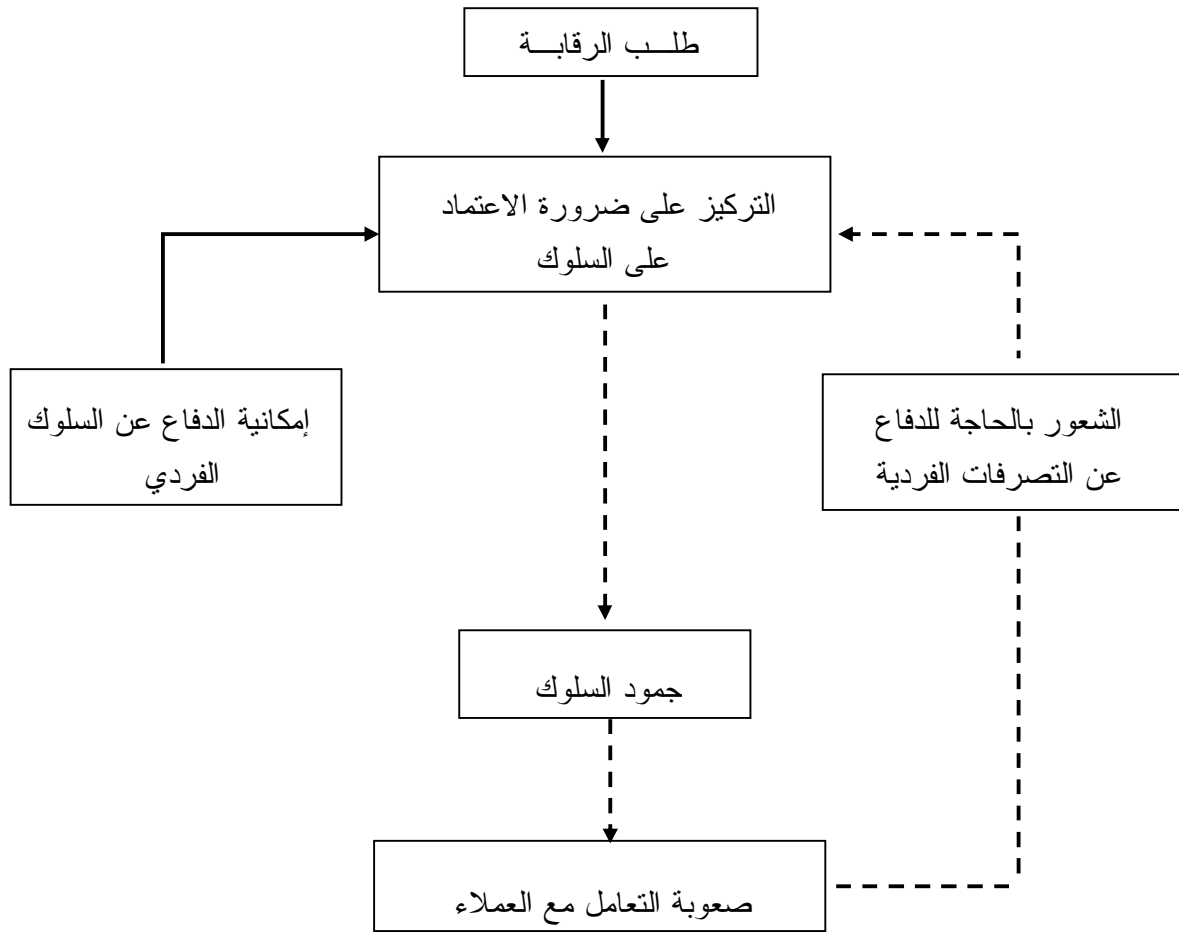
3- صعوبة التعامل مع الزبائن والعملاء.

وهذه النتائج سماها مرتون بالنتائج غير المتوقعة، وغير المرغوب فيها والتي تؤدي إلى نقص الفعالية، ومن هنا اقترح الجوانب غير الرشيدة للسلوك التنظيمي، وركز على الجوانب الرسمية والعلاقات الإنسانية لتحقيق الفعالية.

إن أهم ما نستشفه من الشكل الموضح أسفله أن مرتون قد أوضح بصورة جلية ما ينجم عن تطبيق النموذج المثالي لماكس فيبر حيث أبرز ما ينجم عن ذلك من جمود السلوك وصعوبة التعامل مع العملاء، ونتيجة للضغط والرقابة قد ينتج نوعاً من عدم الرضى الوظيفي وبالتالي تقل فاعلية الأداء.

وما يمكن قوله أن التكوين المهني إحدى المتطلبات الوظيفية المصاحبة للتكامل وتحقيق الأهداف فهو ينظر إلى هذا المتغير كعنصر بنائي في المؤسسة يحقق التناغم والتوازن.

نموذج البيروقراطية المعدل " مرتون "



نتائج مقصودة _____

نتائج غير مقصودة - - - - -

علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ، مرجع سابق ص 41.

فليب سلزنيك " تفويض السلطة " :

إن الإسهام الذي قدمه سلزنيك في دراسة التنظيمات يكشف بصورة جلية تأثره البالغ بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع، فقد ركز على مسألة تفويض السلطة، والجوانب الوظيفية واللاوظيفية وكيفية تفويض السلطة، حيث يرى أنه على التنظيم أن يواجه مطلب الضبط الذي يمارسه أعلى المستويات في المؤسسة وهذا يفرض تفويضا دائما للسلطة.⁽¹⁾

ويقدر سلزنيك على ضرورة التنازل على جزء من حرية التصرف واتخاذ القرارات للوحدات التنظيمية، وهذا يتطلب معرفة فنية متخصصة ومهارة عالية، كما يتطلب تكويننا وإعدادا جيدا للأفراد، حتى يتمكنوا من تحقيق الأداء المطلوب منهم بفعالية حيث يرى أن لهذا التفويض نتائج مباشرة:

1- الزيادة في فرص التكوين على الوظائف المتخصصة واكتساب الخبرة في ميادين محددة، مما يمكن العمال من مواجهة المشكلات ومعالجتها بفعالية.

2- زيادة نمو الوحدات والأقسام الفرعية للمؤسسة وفتح أخرى جديدة.

وقد ركز سلزنيك على اعتبار التنظيم نسق تعاوني يضم جماعات متفاعلة وأقسام وعلاقات من أجل بلوغ الهدف المنفق عليه، وذلك عن طريق تحديد الوظائف والمسؤوليات.

ويرى سلزنيك أنه على الإدارة العمل على إبعاد خطر الصراع والتنافس والاختلاف بين الجماعات والدفاع عن التكامل في تحقيق الأهداف إذ ما أرادت المؤسسة تحقيق الفعالية.

وفي هذا الإطار ركز على حشد الموارد التنظيمية ورفع كفاءة العاملين من خلال عملية التكوين للمحافظة على استقرار النسق.

فمن خلال إعداد الأفراد وسن السياسات التكوينية يمكن الوصول إلى الغايات المحددة، وعلى هذا الأساس فإن أهم ما نخلص إليه من خلال استعراض آراء سلزنيك هو أن تحمل المسؤولية عن طريق تقاسمها وتوزيعها يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يتسم بنوع من الحرية والديموقراطية بين الأعضاء، مما يقلل من احتمال الروتين والصراع وعدم الرضى الوظيفي، كما أن تفويض السلطة يترتب عنه بعض النتائج المقصودة مثل زيادة الخبرة وتكوين الأفراد على الأعمال وإكسابهم مهارات فنية عالية.

ولهذا توصل سلزنيك إلى نتائج تنبؤية للنموذج الفيبري:

1- الجوانب الإنسانية هي محددات أساسية للسلوك البيروقراطي.

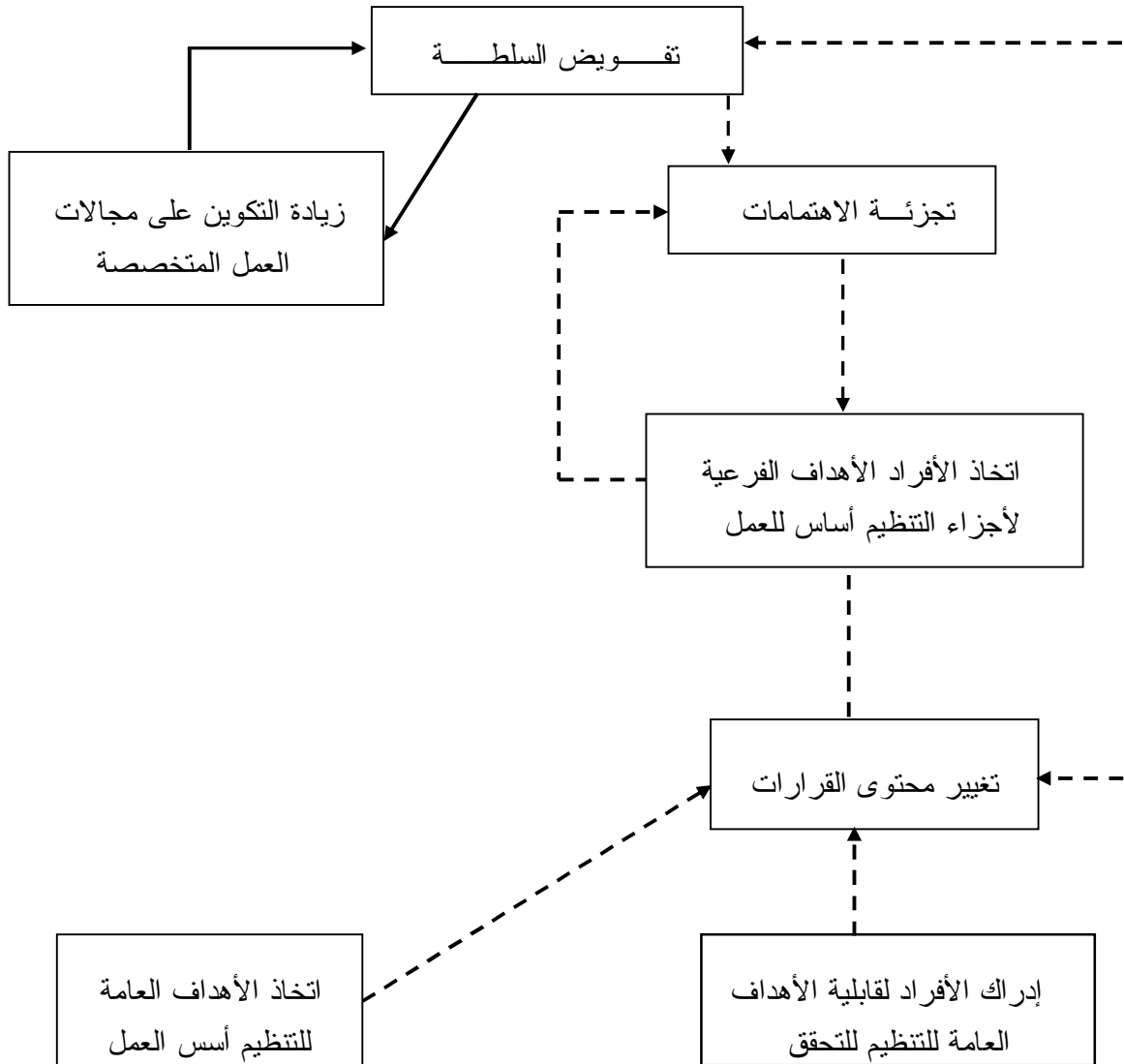
2- وحدات التنظيم لا توجد دائما في انساق وإنما في صراع.

3- المؤسسة تتركب أساسا من خطوط وشبكات علائقية متصلة، وعلينا أن نفهم هذه الخطوط والشبكات من أجل تحقيق الفعالية.

4- التنظيم البيروقراطي ليس نسقا مغلقا كما يقول فيبر وإنما هو نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة.

ومن ذلك فقد خرج سلزنيك بنتيجة أساسية وهي أن تفويض السلطة للمرؤوسين يفسح المجال للتعلم أكثر واكتساب وزيادة تكوينهم على موضوعات عمل محددة، وبالتالي فقد أعار أهمية خاصة إلى مسألة إعداد العمال والمرؤوسين، وهذا الإعداد يتطلب تكويننا مستمرا حتى تضمن المؤسسة استقرارها وتحقيقها لأهدافها بفعالية.

(1) سيد مرسى بدر : الإيديولوجية ونظرية التنظيم. دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ب ط ، 2000 ، ص ، ص 244-245 .



نتائج مقصودة

نتائج غير مقصودة

علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 45.

بدأ غولدندر بمناقشة جوانب القصور التي انطوت عليها النظرية الكلاسيكية لدى فيبر، وقد وضع إطاراً نظرياً بسيطاً لدراسة التنظيمات، عرضه في مؤلفه " أنماط البيروقراطية في الصناعة ". وقد اهتم بتوضيح النتائج المترتبة عن استخدام القواعد البيروقراطية كوسيلة لتحقيق الضبط والفعالية التنظيمية، كما اهتم بتوضيح كيف أن الوسائل التي تفرض لكي تحقق التوازن بين الأنساق الفرعية للتنظيم، يمكن أن تؤدي في نفس الوقت إلى إحداث اضطراب في توازن النسق الكبير.

ويرى غولدندر أن البيروقراطية هي مجموعة القوانين واللوائح والإجراءات التي تحكم الجهاز الإداري وتحدد إجراءات العمل في التنظيم البيروقراطي، وقد أثار في موضع آخر إلى ضرورة الاهتمام بالجوانب والعلاقات غير الرسمية لأن التنظيمات الرسمية والعقلية وحدها لا تكفي، فالعلاقات الشخصية والإنسانية تطفو على السطح في أي تنظيم وتظهر في شكل الحاجة إلى الشعور بالأمن والراحة والطمأنينة والولاء والانتماء إلى جماعة عمل وإلى المؤسسة... الخ وقد يؤدي حرص المستويات العليا في التنظيم البيروقراطي للرقابة على سلوك التنظيم وأعضائه وتطبيقها لقواعد وتعليمات عامة تحدد إجراءات العمل إلى تخفيض الشعور بالرضى، مما يؤدي إلى عدم تطابق الأهداف الشخصية مع الأهداف العامة للمؤسسة (مما يؤدي إلى تناقص الفعالية).

حيث يرى غولدندر أن القواعد البيروقراطية لها جوانب وظيفية وأخرى غير وظيفية، ويقترح ضرورة الأخذ بعين الاعتبار تلك المعوقات الوظيفية والمشاكل لفهم التنظيم من تلك المشاكل :

1- تلك التي تنشأ أثناء تفاعل المتغيرات التنظيمية الرسمية مع الجوانب غير الرسمية مثل ما يحدث عندما يكون هناك تفاوت في الخبرات والمهارات بين الرؤساء والمرؤوسين فينشأ صراع وتناقض بينها، بحيث " إذا كانت سلطة الإداري تستند في شرعيتها إلى الخبرة والمهارة فإن المشاكل تظهر عندما يكون المرؤوسين على خبرة مغايرة".⁽¹⁾ أو عندما يساهم التكوين وإعداد الأفراد وترقيتهم في زيادة حدة الصراع حول المراكز والمكانة الاجتماعية.

(1) على عبد الرازق جليبي : علم اجتماع التنظيم . مرجع سابق ، ص 85.

ويميز غولدنر بين نوعين من القواعد البيروقراطية داخل البناءات التنظيمية:

1- القواعد العقابية ذات الطابع الجزائي : وهي الاستجابة لضغط الإدارة والعمال كمحاولة لإجبار الطرف الآخر على الامتثال.

وهذه القواعد العقابية تستمد شرعيتها من الهنية الإدارية التي توجد في البناء التنظيمي ويصعبها المتخصصون والفنيون.

2- القواعد التمثيلية ذات الطابع البنائي: تستمد شرعيتها من أسس ديموقراطية ويكون الاعتماد عليها لمنع الصراعات والتوترات داخل المؤسسة.

3- كما أشار إلى نوع ثالث من القواعد البيروقراطية أطلق عليها القواعد المزيفة لأنها مفروضة على المؤسسة من هيئة خارجية، وغالبا ما تزول بزوال الظرف والحالة الطارئة.⁽¹⁾

الجوانب الوظيفية للقواعد البيروقراطية :

1- كلما كانت هذه الجوانب واضحة كلما كانت هناك صعوبة في لمس علاقات القوة بين الرؤساء والمرؤوسين لأن كل فرد يقوم بدوره على أساس التخصص ويخضع لنفس القواعد.

2- كلما كانت هذه العلاقات مقننة كلما قل الصراع والتوتر.

3- وضوح القواعد البيروقراطية يرتبط بعملية الترشيح وعقلانية المؤسسة، ومعناها الاحتكام إلى القوانين والمنطق في تفسير واتخاذ القرارات المناسبة.

يرى غولدنر أنه كلما كانت هذه القواعد واضحة تمكن الفرد من فهمها وإدراكها ومن ثم سهولة تطبيقها واستيعابها.

الجوانب اللاوظيفية للقواعد البيروقراطية :

1- كلما كانت القواعد البيروقراطية واضحة كلما قل الأداء العمالي لأن ذلك الوضع يبعث على الروتين والملل وعدم الرضى الوظيفي.

2- وكلما كانت القواعد البيروقراطية واضحة وصارمة قلت الاستفادة من الإمكانيات والمهارات العمالية لأن تلك الصرامة تقتل المبادأة وروح الإبداع.

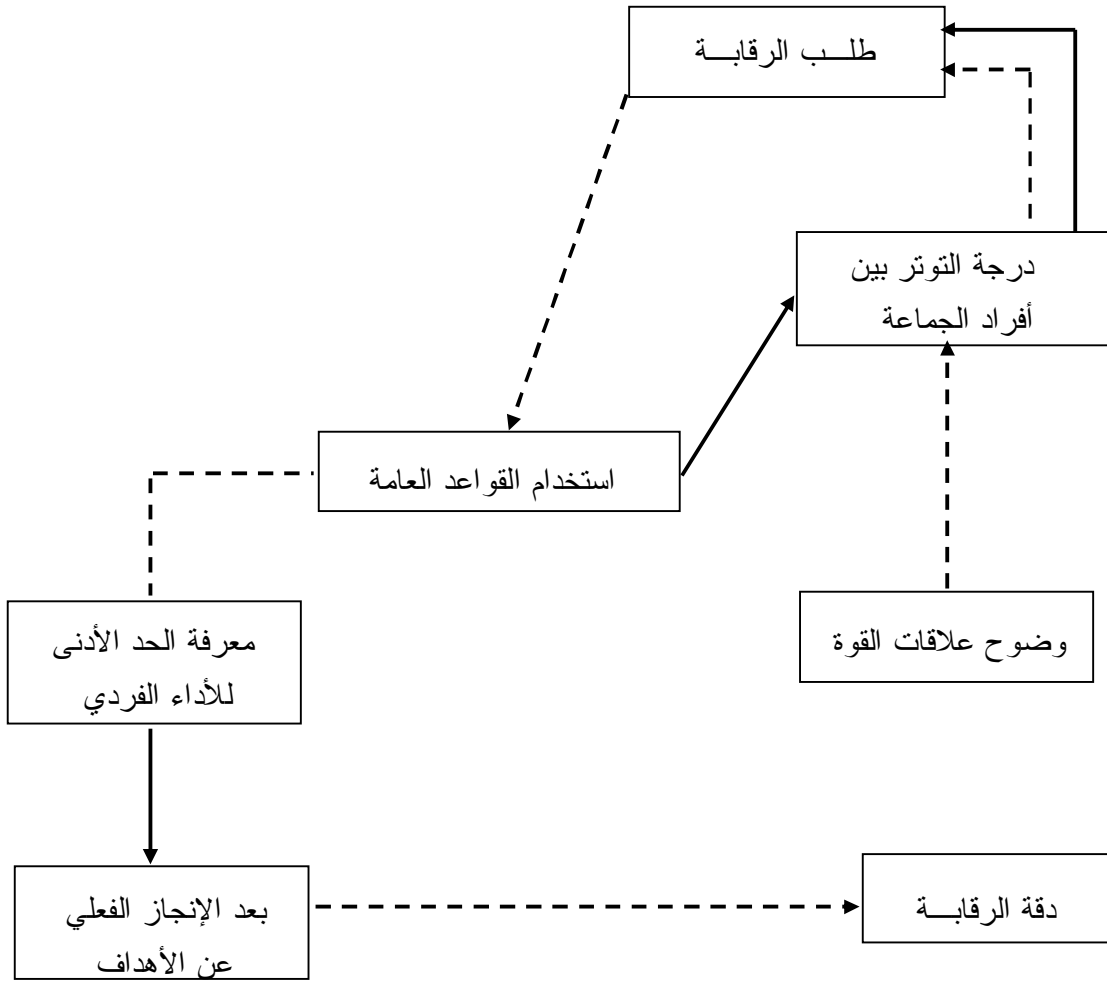
3- كلما كانت القواعد البيروقراطية واضحة كلما زادت الرسمية (الالتزام الحرفي بالقانون).

4- القواعد البيروقراطية تخلق مبدأ الآلية والروتين.

بعبارة أوجز فإن الجوانب اللاوظيفية يمكن تلخيصها في كون أنه كلما كانت هذه القواعد واضحة وصارمة ودقيقة كلما أدى إلى استبعاد المبادأة والإبداع للقدرات والمهارات والكفاءات الشخصية ويتحول العامل إلى آلة، وتتغلق المؤسسة على نفسها ولا تتفاعل مع المحيط الخارجي، مما يترتب على ذلك تقوقع العمال على أنفسهم وانخفاض مستوى الأداء بحيث لا يبذل العامل أي مزيد من الجهد وبالتالي ستؤول الحالة إلى نقص الفعالية التنظيمية.

ولمزيد من التفصيل والدقة حول نظرية غولدنر وتركيزه على القواعد البيروقراطية انظر الشكل الأتي:

(1) عبد الهادي الجوهري : علم اجتماع الإدارة . المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، ب ط ، 1998 ، ص 145 .



نتائج مقصودة

نتائج غير مقصودة

علي سلمي : تطور الفكر التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 48.

مدخل الإدارة بالأهداف :

تعتبر مدرسة الإدارة بالأهداف من المدارس الفكرية الحديثة التي تحاول أن تعالج الأخطاء التي حدثت في المدارس الفكرية الكلاسيكية وتقوم على جملة من المبادئ والأسس أهمها :

- 1- التحديد الدقيق للأهداف.
- 2- وضع معايير محددة لقياس الأداء.
- 3- التنسيق بين أهداف الأقسام.
- 4- إنشاء نظام دقيق للمعلومات.
- 5- نظام كفؤ للحوافز لدفع العاملين لتحقيق الأهداف.
- 6- توفير الإمكانيات لتحقيق الأهداف.

من تلك الإمكانيات مثلا استحداث وتطوير نظم التعليم والتكوين تتصف بالسرعة والديناميكية وتوفر فرص التزويد المتجدد والمستمر بالمعلومات والمهارات، وتعتبر قضية نشر وتعميق استخدامات تقنيات المعلومات في مختلف المجالات من القضايا التي تثير الاهتمام في مجال تكوين وتعلم وتنمية الموارد البشرية.⁽¹⁾

إن الإدارة بالأهداف تحاول إدماج أهداف العمل وأهداف الأفراد وتحقيق كل مجموعة من الأهداف من خلال المجموعة الأخرى، وتعمل على تنمية الموارد المتاحة وتشغيلها بكفاءة عالية من أجل الارتقاء بالعنصر البشري وتطوير الممارسات الإدارية لتحقيق الفعالية التنظيمية.

وقد أدركت الإدارة بالأهداف أن النهوض بالمؤسسة وأهدافها يقع على عاتق كوادرها الفنية المؤهلة، فهي ليست مسؤولية فردية يضطلع بها الرئيس أو الفرد بعينه فيعمد إلى أسلوب التلقين والأداء التقليدي، إنها مجموعات متكاملة يتم إدماجها وتنمية مهاراتها وإتاحة الفرصة أمام الجميع ليكون كل فرد عنصرا فعالا في العملية الإدارية وليس مجرد موظف سلبي وأجبر يقوم بالعمل الروتيني اليومي دون محاولة تطوير أدائه وابتكار طرق أخرى أكثر جودة، أو دون الطموح للوصول إلى التميز والتفوق في الأداء والأسلوب.

وتقوم فكرة الإدارة بالأهداف على اشتراك كل من الرئيس والمرؤوس في عمليتي التخطيط والرقابة (أي اعتبار العامل شريك وليس أجيرا) وذلك حسب الخطوات الآتية:⁽²⁾

- رسم خطة مبدئية تتضمن الأهداف التي يمكن تحقيقها في الفترات الزمنية المقبلة والطرق والأساليب التي يمكن اتباعها للوصول إلى هذه الأهداف والمعايير التي يمكن اتباعها للوصول إلى هذه الأهداف والمعايير التي يمكن أن تقيس درجة النجاح في بلوغ الأهداف.

- يعقد الرئيس والمرؤوس اجتماع عمل يناقشان فيه الخطة ويدرسان الجوانب التي بها نقص ومحاولة تعديلها حتى يتوصلا إلى خطة نهائية تتحدد بموجبها الأهداف الخاصة والعامة وتتحدد أدوار كل من الطرفين والواجبات التي تلقى على عاتق كل فرد في المؤسسة.

-يقوم المرؤوس بالتنفيذ ويقوم الرئيس بالقيادة والمتابعة والإشراف على سير العمل ومدى تقدمه في مختلف المراحل، حتى يكون على دراية تامة بالمشكلات التي قد تعترض القيام بالأعمال وإيجاد الحلول لها في الوقت المناسب.

(1) علي السلمي : خواطر في الإدارة المعاصرة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ب ط ، 2001 ، ص 353.

(2) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب : مرجع سابق ، ص 86.

الفصل الثاني _____ المحاضرات النظرية لحراسة التكوين المهني والفعالية التنظيمية

ويقدم الرئيس للمرؤوس ما يحتاج من إمكانيات أو تسهيلات مادية أو معنوية.

- عندما يصل المرؤوس إلى النتائج التي تم تحديدها من قبل، تبدأ عملية التقويم من خلال استعراض النتائج وقياسها ومقارنتها في ضوء الأهداف والخطة والمعايير المحددة في البداية (مقارنة الإنجاز الفعلي بالإنجاز المتوقع عليه - استدراك الأخطاء وإيجاد الحلول لها، وضع خطة جديدة للعمل في الفترة المقبلة) وهذه العملية المزدوجة بين الرئيس والمرؤوس تؤدي في النهاية إلى تحقيق الفعالية المرجوة.

وفي ضوء هذه الخطوات والمبادئ يمكن للإدارة بالأهداف أن تحقق كثيرا من المزايا على رأسها زيادة الإنتاجية وانسجام العلاقات وتقوية الاتصالات بين الإدارة والعاملين ورفع الروح المعنوية للأفراد، والتشخيص الجيد لمشكلات العمل والتوصل إلى الحلول المناسبة.

فضلا عن السعي الذؤوب لتطوير كل من العمل والأفراد عن طريق تنمية فرص التطوير والتعليم والتكوين المستمر والاستخدام المخطط لكافة الموارد البشرية أو المادية المتاحة للمؤسسة.

إلا أن هذه النظرية وعند التطبيق الفعلي لمبادئها تصطم بجملة من المعوقات مثل صعوبة التوفيق بين أهداف الإدارات والأقسام والأفراد والأهداف الكلية للمؤسسة وصعوبة وضع مقاييس دقيقة للنتائج المراد تحقيقها.

ولكي تتمكن المؤسسة من تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بالفعالية المطلوبة لابد من تحديد الأهداف تحديدا دقيقا، وضرورة التنسيق بين الأهداف الخاصة والعامة، وتوفير الإمكانيات المادية والفنية اللازمة وتكوين كل من المديرين والموظفين، وتنمية مهاراتهم وترويج مفهوم المصلحة المتبادلة للمؤسسة والأفراد، وإمداد العاملين بالحوافز المادية والمعنوية اللازمة لدفعهم لبذل مزيد من الجهود لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

ويبدو لنا من خلال استعراض بعض جوانب نظرية الإدارة بالأهداف أنها تولي عناية فائقة للمورد البشري الفعال وتعتبره من المقومات الأساسية للإدارة الناجحة (النظر إليه على أنه شريك وليس أجير). ولهذا فهي تسعى دائما لاستثمار قدرات ومعارف كل فرد عن طريق سلسلة من العمليات : التكوين والتعلم، وفي رأيها أن الموارد البشرية لا يمكن إدارتهم ولكن يمكن قيادتهم.

النظرية الموقفية:

تقضي النظرية الموقفية بأن الممارسات الإدارية ومهامها وأدوارها المختلفة تتطلب من المديرين الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الموقف الذي تمارس فيه الأدوار، وما تحتويه من مبادئ وأساليب، وطرق تحكم تطبيقها.

حيث تركز هذه النظرية على محاولة فهم المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم بهدف إيجاد الحلول المناسبة لكل موقف بصورة واقعية " الابتعاد عن المثالية ". بمعنى وكيف السلوك التنظيمي ليتلاءم مع طبيعة وإبعاد المواقف المختلفة، ويتم ذلك من خلال دراسة الواقع ومقارنته مع الظروف البيئية المحيطة، فحاجة الجانب الإنساني المتنامية والمتغيرة تقتضي التغيير في الهياكل والسلوكات و المهارات وفقا لهذه الحاجات ووفقا لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية، ويحتم المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات وفقا للظروف، وهذا يتطلب المزيد من ترك الحرية والمسؤولية للأفراد في مواقع العمل المختلفة لاختيار طريقة التعامل مع المتغيرات، وتنسيق مواقفهم دون الالتزام بطريقة محددة، وهذا طبعاً يتطلب مجالات واسعة للخبرة والإلهام بالوظيفة وما يتعلق بها.⁽¹⁾

حيث يظهر هذا المدخل أن هناك العديد من الطرق الفعالة كل منها تعتمد على الظروف المحيطة بالموقف في بيئة العمل، وتفترض الإدارة الموقفية وجود العديد من مفاهيم الفعالية التنظيمية ولذلك فهي لا تركز على الهياكل والعمليات فقط، بل تركز على البيئة ومتطلباتها مراعية في ذلك الجوانب الرسمية وغير الرسمية في تأثيرها على الأداء والسلوك وقدرة المؤسسة على مواجهة التحديات وما يطرأ من تغيرات، لأن طرق وأساليب الإدارة في موقف معين نادراً ما يصلح في ظروف موقف آخر، ومن الواجب تحديد أي الأساليب الإدارية يمكن أن تساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

وعلى هذا الأساس فإن هذه النظرية تعتمد على العلاقات التبادلية بين عناصر ومقومات التكوين من جهة والفعالية من جهة أخرى، إذ تعتبر أن أسلوب التكوين هو الأكثر فاعلية وذلك بخلق كوادر فنية مؤهلة، وتنمية المهارات استعداداً لتحمل عبئ ومسؤولية العمل وتحسين الأداء كما ونوعاً. وعموماً يمكن تلخيص الملامح الرئيسية لنظرية الموقف كما يأتي:

- ليس هناك ما يعرف بالمبادئ العامة للمؤسسة كما ادعى رواد المدخل الكلاسيكي.
- إن النمط الفعال للمؤسسة يعتمد على طبيعة الموقف الذي يتخذ فيه القرار المناسب، والظروف المحيطة به، والوقت المناسب، ومن ثم فإن أساليب وطرق القيادة التي قد تثبت فاعليتها في موقف معين، ليس بالضرورة أن تكون كذلك في كل المواقف وكل الأوقات.
- إن المدير الفعال هو الذي يجب أن يعمل على التكيف مع الموقف الذي يتعرض له، وهكذا فإن الفعالية التنظيمية تعتمد على القدرة على تحقيق التوافق مع المواقف آخذين في الاعتبار القدرات المتاحة للعاملين. وتولي الإدارة الموقفية لعملية التكوين عناية فائقة خاصة بالنسبة للمدراء وذلك أن طريقة العمل حسب هذه النظرية لا تخضع للشروط العملية فقط ولكن أيضاً يمكن اكتساب بعض الطرق من خلال التعلم التنظيمي والتكوين المهني والحكم الجيد.

ولا بد أن نشير إلى أنه لا يمكن اللجوء إلى التكوين المهني على الجوانب الشخصية والحدسية للعمال، فلا يمكن أن يصمم أداء الفرد ونتوقع منه طريقة محددة للأداء والإنجاز ولكن المهم هو تكوينهم على كيفية

(1) موسى اللوزي : مرجع سابق ، ص، ص 40- 41.

اكتساب خبرات التعامل مع المواقف والمشاكل المختلفة والبيئة المحيطة وفهمها حتى تتوافر لديهم القدرة على التكيف مع كل المشاكل التنظيمية والتعلم منها أيضا.⁽¹⁾

ولذلك فإن لدراسة السلوك التنظيمي وتحقيق الفعالية التنظيمية يتطلب الاهتمام بتكوين وإعداد العمال والمدراء على حد سواء خاصة فيما يتعلق بتنمية العلاقات الفعالة مع الجهات والبيئة الخارجية ذات العلاقة المباشرة بالمؤسسة، والجهات الداخلية.

مدخل التطوير التنظيمي :

إن التطوير التنظيمي عملية مخططة ومنظمة لرفع الكفاءة وتحقيق الفعالية، وشبكة معقدة من الأوضاع التي تحسن قدرة أعضاء المؤسسة على إدارة أعمالهم عن طريق جعلهم أكثر ابتكاراً ومهارة في حل المشكلات ومساعدتهم على التكيف والتلاؤم مع البيئة الخارجية.⁽²⁾

ويعرفه علي السلمي في كتابه " تطور الفكر التنظيمي " بأنه نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتياً من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد به، والتركيز على زيادة فعاليات جماعات العمل.

إن هذه التعاريف توضح لنا أن محل التركيز في عمليات التطوير التنظيمي هو زيادة فعالية التنظيم في مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات، من حيث تحسين الإنتاجية وبث الروح المعنوية، وفعالية وضع الأهداف والتخطيط والتنظيم وتحسين استخدام مجموعات العمل، وزيادة الوعي الفردي والجماعي في التنظيم، أي تحقيق الفعالية على 3 مستويات : فعالية الفرد - فعالية الجماعة - فعالية المؤسسة ككل.

ولا تقتصر جهود التطوير التنظيمي على الأفراد وحدهم أو الجماعات وحدها ولكن بتوجيه الاهتمام نحو الأفراد والجماعات والأقسام والإدارات في نفس الوقت من خلال العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والجماعية والأهداف التنظيمية.

من العرض السابق يمكن استخلاص عدد من الخصائص المميزة لعمليات التطوير التنظيمي.

تركز عمليات التطوير التنظيمي اهتمامها على تنمية المناخ الداخلي للتنظيم، وتظل تراقب المناخ الخارجي استعداداً لمواجهة التغيرات والمستجدات التي لها علاقة بالعمل في المؤسسة.⁽³⁾ تعتمد عمليات التطوير التنظيمي على قبول وتعاون كل فرد من أعضاء التنظيم ومشاركته الفعالة في العملية الإنتاجية، ورفع قدراته على رسم الإستراتيجيات واتخاذ القرارات والتركيز على التكوين والتعليم لخلق اليد العاملة المؤهلة ورفع الكفاءة والفاعلية.

ومن هذا المنطلق بدأت جهود التنمية الإدارية تتجه نحو إعداد البرامج والسياسات التكوينية، وتشكيل جماعات صغيرة من المكونين تسهر على إعداد وتكوين العمال في مواقع العمل بحيث يترك المشترك لكي يتعلم بنفسه في مواقف التفاعل ويكتسب أنماطاً سلوكية جديدة.

وأخيراً فإن التطوير التنظيمي يفترض أن الأفراد يؤمنون بقيمة العمل الجماعي المبني على أساس التعاون، وأن كلا منهم يهتم ليس فقط برغباته وأهدافه الشخصية بل أيضاً برغبات وأهداف الآخرين.

ويرمي التطوير التنظيمي إلى تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة الفعالية الكلية للمؤسسة، فإذا توافر المناخ التنظيمي الملائم والعلاقات الحسنة والطرق والسياسات الإدارية المناسبة التي تستغل الموارد

(1) جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمن إدريس : مرجع سابق ، ص 80.

(2) رعد حسن الصرن : مرجع سابق ، ص 332.

(3) علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي . مرجع سابق ، ص، ص 253-254.

المتاحة خاصة فيما يتعلق بمتغير التكوين المهني، تحققت الفعالية الكلية للمؤسسة وتمكنت المؤسسة من بلوغ الأهداف التي تسعى إليها في التوقيت المحدد والمواصفات المقررة.

مدخل إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب إحداث تغييرات في الثقافة التنظيمية *Organisationnel culture* وتغييرات أساسية في أسلوب قيام الأفراد والجماعات بأداء أدوارهم وأعمالهم في المؤسسة، ولقد أصبحت التنظيمات على معرفة بأهمية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة وذلك بهدف رفع الإنتاجية وتحقيق الفعالية من خلال استخدام أساليب حديثة في الإدارة تحافظ على استمرارية المنظمات وبقائها في ظل العلاقات التنافسية بين التنظيمات.

ويعرفها كل من ستيفن كومن ورونالد براند *Stephen.K. & Ronald B* بأنها التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والبحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد، وانتهاء بمعرفة مدى رضاه عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

ويتضمن أسلوب إدارة الجودة الشاملة مجموعة من العناصر والمبادئ الواجب التقيد والالتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيق هذا المفهوم والأهداف التي يسعى هذا الأسلوب الإداري إلى تحقيقها والتمثلة في تحسين الأداء وتحقيق الرضى عن الخدمات والإنتاج وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

والعناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي:

1- تعهد الإدارة والتزامها بمبدأ تحسين إدارة الجودة والعمل على تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة أو السلع المنتجة.

إن تطبيق هذا المبدأ وتطويره يعتبر حجر الأساس في نجاح المؤسسة ونجاح الأفراد.

2- وضع الخطط بصورة مستمرة لتحسين مستوى الخدمة ورفع الكفاءة، حيث يمثل التخطيط الناجح بقاء واستمرارية المؤسسات، من خلال عمليات التنبؤ المدروس والمنظم للمستقبل ووضع التقديرات والاحتمالات بناء على أسس علمية، وتحديد البرامج المراد إنجازها بما يتماشى مع قدرات التنظيم واتخاذ القرارات الرشيدة.

3- تكوين العاملين على إدارة الموارد البشرية.

يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها وذلك من خلال العمل على تكوين العاملين، عن طريق توفير برامج تكوينية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة إيجابية تنعكس على أداء الأفراد وقدراتهم.

فعملية التكوين والتعليم يجب أن تستند إلى أسس علمية قادرة على تحسين مستوى الأداء للأفراد. (1)

وللتكوين والتعليم مكانة مهمة في إنجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يساعد على تحقيق جملة من الأهداف التنظيمية:

- تزويد الأفراد بمعلومات متجددة عن طبيعة الأعمال والأساليب.

- إعطاء الأفراد الفرصة الكافية لتطبيق هذه المعلومات والمهارات.

تقييم عام للنظريات :

إن كل نظرية من النظريات التي سبق عرضها تتطوي على شيء معين، يمكن أن يفيد المديرين والمؤسسات المختلفة، وتكمل بعضها البعض عند محاولة تفسير السلوك التنظيمي، وبعد التقديم الموجز لبعض النظريات سواء ما تعلق بالنظريات النيوكلاسيكية أو الحديثة يمكن القول أن نظرية العلاقات الإنسانية قد اهتمت بالجوانب الإنسانية والعلاقات الاجتماعية الناشئة أصلاً عن التفاعل الإنساني، وقد ركزت على الأفراد وليس على الرشد أخذة بعين الاعتبار التكوين الاجتماعي والنفسي لأعضاء التنظيم، وما يحملون من قيم واتجاهات ورغبات وتأثيراتها القوية على رفع الروح المعنوية، ورفع الأداء وتحقيق الفعالية، ومن هنا صاغت هذه النظرية مجموعة من المتغيرات التي تساهم في تنمية المهارات والقدرات وتفعيلها، حيث تولي لعملية التكوين والتعليم، وإعداد الأفراد عناية كبيرة وتعتبرها جزءاً لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية، كما أن العامل المؤهل يكون أكثر ارتياحاً ورضى وأكثر كفاءة في الإنجاز.

لكن ما يعاب على هذه النظرية إفراطها في التركيز على الأفراد والتنظيم غير الرسمي، وإهمالها للدور الكبير الذي يلعبه التنظيم الرسمي، فلا يمكن الفصل بين الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد، وهذا ما جاء ليؤكد مدخل الموارد البشرية، وليتخذ من مبدأ التكامل بين الأهداف العامة والخاصة سبيلاً لتحقيق الفعالية التنظيمية، على اعتبار أن تحقيق مكاسب في أحدهما لا يكون على حساب الآخر، وقد ركز هذا المدخل على ضرورة وضع جميع السياسات والبرامج وممارسات الموارد البشرية بشكل يحقق التوازن بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة.

ويعتبر أن التكوين المهني عملية ضرورية لكل عامل باعتباره طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والافتراحتات والابتكارات وعنصر فعال، إذا أحسنت اختياره، وإعداده، تكوينه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته وطموحاته، على أن تتم عملية التكوين بطريقة متواصلة ومستمرة، ومن منظور شامل ومتكامل لاستثمار الموارد البشرية، والخبرات الفنية العالية، وتطوير الكفاءات، حتى تكون لها القدرة التنافسية العالية التي تضمن لها البقاء والاستمرارية.

أما نظرية اتخاذ القرارات لسيمون فقد أوضحت أن الفعالية التنظيمية ترتبط بالطريقة التي يتم في ضوءها اتخاذ القرار الفعال والأنسب للمواقف والمشكلات التي تعترض التنظيم، ومن ثم القدرة والمهارة والكفاءة في الاختيار بين البدائل المتاحة وفي الوقت المناسب.

ويقر حقيقة مفادها أن التكوين المهني والتعليم يضمن اتخاذ القرارات التي تتسق مع الأهداف الكلية، ويعتبر التكوين عملية ضرورية لتحقيق الكفاءة المهنية والفعالية التنظيمية، وعلى الرغم مما وجه إليها من انتقادات إلا أنها قدمت إسهاماً متطوراً في عمليات صنع القرارات الإدارية والدور الإيجابي الذي قدمته في ترشيد وتطوير السلوك التنظيمي، وركزت على أن المؤسسات أنظمة مفتوحة تتعامل مع البيئة المحيطة.

أما شستر برنارد فيعتبر التنظيم نظاماً تعاونياً يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد ويعتمد على مبدأ التوازن بين الأهداف العامة وأهداف الأفراد والجماعات.

وقد اهتم هو الآخر بالجانب غير الرسمي والدوافع والرغبات التي توجه السلوك مثل رغبة العامل في تطوير مهاراته وقدراته وتحسين أدائه ليحقق بذلك التميز والرقي، وينتأى له ذلك عن طريق التكوين والتعليم.

الفصل الثاني المراحل النظرية لحراسة التكوين المهني والفعالية التنظيمية

ليأتي بعد ذلك ليكرت رينسيس لتؤكد نظريته أهمية العنصر البشري في الإنتاج وتأثير السلوك على فعالية التنظيم وإنجازاته، فالمؤسسة بالنسبة إليه ليست هيكل تنظيمي يضم مجموعة من الأنشطة الرئيسية كالاختيار والتكوين ، الاتصال والإشراف... الخ

وعلى هذا الأساس فإن ليكرت يقر بالدور الفعال الذي يلعبه التكوين في تنمية المهارات والقدرات وتطويرها وفي تفعيل السلوك ودفع الأفراد إلى العمل وبذل المزيد من الجهد، ويركز بطبيعة الحال على العلاقات التعاونية بين الأفراد.

أما ماجريجور فقد قدم نمطين للإدارة يمكن للمدراء اتباعهما كل حسب فلسفته الإدارية وطريقته التي تؤثر في السلوك والتي تضمن في النهاية تحقيق الفعالية التنظيمية، وقد ركز ماجريجور على ضرورة مراعاة الطبيعة الإنسانية للأفراد وتنمية قدراتهم وتكوينهم بما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة، وتبسيط العملية الإدارية وتطوير طرقها، وقد صاغ نوعان من الفروض التي تقوم عليها نظرية الإدارة: نظرية (X) وتنطوي على الافتراضات السلبية حول العامل، ونظرية (Y) وتستند إلى العوامل الإيجابية لسلوك الأفراد وبناء على هذه الافتراضات رأى ماجريجور أنه من الأفضل للمديرين أن يستند سلوكهم ونمط إدارتهم على الافتراضات الإيجابية حول الإنسانية، وأن يكون ذلك مرشدا لهم في تصميم الهيكل التنظيمي.

أما بالنسبة لنظريات المحتوى والدافعية فقد ركزت على السلوك، وحاولت كل نظرية أن تحدد مجموعة من المتغيرات المرتبطة بتفسير الدافعية في مواقع العمل والسبيل لتحقيق الفعالية التنظيمية، وركزت على الأفراد وخصائصهم من حيث حاجاتهم المختلفة الموجهة للسلوك والوظيفة والمتغيرات البيئية.

وعلى العموم فإن كل نظرية قد ساهمت في إلقاء الضوء على أحد أو بعض المتغيرات وكيف يمكن أن تعمل لتحقيق الفعالية التنظيمية.

حيث يمكن تطبيق نظرية هرم الحاجات في الحياة العملية لأن الحاجات تمثل القوة الدافعة التي تحرك السلوك الإنساني وبالتالي فإن الرؤساء والمشرفين يجب أن يساعدوا المرؤوسين على إشباع حاجاتهم من خلال بيئة العمل الداخلية والخارجية.

ويعتبر ماسلو أن الحاجة إلى تحقيق الذات والاحترام هي أسمى حاجات الفرد ويتم إشباعها بعدة أساليب على سبيل المثال التكوين المهني والتعليم المستمر الذي يزيد من مهارات الفرد وشعوره بقيمته والاعتراف بإنجازاته من طرف الآخرين.

أما نظرية هرزبرغ فتعتبر أن نظرية العوامل الصحية لها أهميتها في التطبيق العملي لأن هذه العوامل تقابل حاجات المستوى الأول، وبالتالي فإن الإدارة مطالبة بالحفاظ على هذه العوامل لتمنع حالة عدم الرضى بين العاملين ويتم هذا من خلال السياسات الواضحة والملائمة، والأجور المناسبة، والإشراف الفعال وغيرها، ويمكن للإدارة أن تعمل على توفير العوامل الدافعة مثل النمو والنقد، والتي تشبه حاجات المستوى الأعلى وتحقق الرضى الكلي في الوظيفة.

وعموما يمكن القول أن نظرية هرزبرغ قد جعلت من التكوين عاملا أساسيا لتحقيق الرضى وذلك عن طريق شعور العامل بأهميته وتنمية إنجازاته من حيث درجة الإشباع الذي يحققه لهؤلاء الذين يتميزون بالطموح لتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتنميتها، ويرغبون في التميز بالذكاء والإنجاز العالي.

الفصل الثاني _____ المحاول النظرية لحراسة التكوين الممهي والفعالية التنظيمية

ويمكن الاستفادة من هذه النظرية في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال دراسة الأعمال والمهام وتقرير ما إذا كانت تتطلب الإنجاز أو الانتماء، ومن ثم إسنادها إلى هؤلاء الذين لديهم مستويات عالية تتوافق مع هذه الحاجات.

ويمكن الاستفادة من الدراسات الخاصة بالاتجار و الانتماء والقوة (ماكلياند) في تحسين الأداء التنظيمي ورفع الفعالية، من خلال دراسة الأعمال وتوجيه الوظائف لتقرير ما إذا كانت تتطلب الإنجاز أو الانتماء، ويتم إسنادها إلى هؤلاء الذين لديهم مستويات عالية من مثل هذه الحاجات فعندما يحتاج الأداء إلى التحسين والتطوير فإن الإدارة مطالبة بالتدخل من أجل حل سريع ومستمر، بالعمل على تكوين العمال وإعدادهم وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم، أو إيجاد المناخ الذي يشجع ويدعم ويحافظ على تحسين الأداء وتطويره.

وعموما يمكن القول أن المدرسة السلوكية تتميز بأنها تنظر إلى السلوك التنظيمي في ضوء مجموعة من العوامل المؤثرة والمتفاعلة بين السلوك الفردي والجماعي داخل التنظيم والعوامل المؤثرة فيه من الناحية البيئية من عوامل اقتصادية وتكنولوجية واجتماعية وتعليمية، وتحاول هذه النظريات أن تساعد الإدارة في تفهم الظواهر السلوكية والتوصل إلى أفضل الطرق للتعامل مع العاملين وتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال تحقيق التكامل بين الأهداف الإنتاجية والأهداف الإنسانية.

أما بالنسبة للثنائية الوظيفية فإنها تستعين في دراستها للتنظيم والسلوك الإنساني بالتصورات النظرية النسقية باعتبار التنظيم بناء اجتماعي يتكون من أبنية فرعية تدخل في تركيب البناء الكلي وهو المجتمع.

فبالنسبة لبارسونز فالتنظيم نسق اجتماعي يضم أقساما فرعية تدخل جميعها في إطار النسق الاجتماعي الأكبر (المجتمع) ويرى أن التنظيم أنشئ بطريقة هادفة وهي تحقيق الفعالية التنظيمية وتولي هذه النظرية أهمية كبيرة لعمليات التكوين والتعليم واكتساب المعرفة وضرورة توفر الكفاءة العالية من أجل القدرة على التصدي للمستجدات والمتغيرات والضغوط التي يتعرض لها التنظيم سواء من داخل المؤسسة أو من البيئة الخارجية، حيث تؤكد على مسألة التوازن والتكامل بين الأنساق الفرعية وبينها وبين النسق الأكبر، ويعتبر التكوين متطلب من المتطلبات الوظيفية التي تساعد على تحقيق هذا التكامل والتوازن و تسهم في تحقيق الأهداف والفعالية التنظيمية حيث يتحدد وضع كل فرد حسب دوره ومكانته داخل التنظيم، اعتمادا على جملة من الخصائص الفنية كالمهارات اللازمة و الكفاءات التي تضمن أعلى مستوى من الأداء الناجح.

أما روبرت مرتون فيعتمد إلى أسلوب الضبط الذي تمارسه المستويات الرئاسية العليا لتحقيق الفعالية التي تستند في الأساس إلى المعرفة الفنية المتخصصة لأفراد يتم إعدادهم، تكوينهم باستمرار لتحمل أعباء المسؤولية والتحكم في العملية الإدارية والمتطلبات الوظيفية وإيجاد الحلول للمشاكل التي تفرزها الجوانب اللاوظيفية (النتائج غير المتوقعة للمتغيرات التنظيمية).

أما بالنسبة لسلزنيك فقد أقر حقيقة مفادها أن مسألة تفويض السلطة أو جزء منها للمرؤوسين سيؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية، لأن بهذا التفويض سوف تحقق للمؤسسة مكاسب مزدوجة: إنجاز الأعمال بسرعة (تحقيق الأهداف العامة) وتحقيق أهداف الأفراد من خلال اكتساب الخبرة والزيادة في فرص التكوين والتعليم للوظائف المختصة وزيادة المعرفة الفنية والمهارة العالية.

ولعل أهم ما يمكن أن نذكره فيما يخص موضوع " التكوين المهني والفعالية التنظيمية " من خلال آراء سلزنريك هو أن تحمل المسؤولية عن طريق تقاسمها وتوزيعها يؤدي إلى زيادة الخبرة وتكوين الأفراد وتنميو مهاراتهم وبالتالي المزيد من الرضى والارتباط والانتماء للمؤسسة.

أما بالنسبة لفولدنر فقد أشار إلى الجوانب الوظيفية واللاوظيفية وأوضح أن القواعد البيروقراطية لها جانبين، أكد أن الجوانب اللاوظيفية يمكن تلخيصها في كون أنه كلما كانت القواعد البيروقراطية واضحة ودقيقة أدى ذلك إلى الروتين والملل واستبعاد المبادأة والإبداع للقدرات الشخصية، ليتحول الفرد إلى آلة، وينخفض بذلك مستوى أدائه ولا يحاول تطوير قدراته وبذل المزيد من الجهد، وبالتالي تتناقص الفعالية التنظيمية.

ومن خلال هذا العرض لبعض نظريات البنائية الوظيفية أدركنا أنها قد أولت الاهتمام بالعنصر البشري وبتكوينه المهني ورفع كفاءة الأفراد العاملين من خلال عمليات التكوين والتعليم والتنمية للمحافظة على توازن واستقرار النسق.

فمن خلال عمليات إعداد الأفراد وسن السياسات التكوينية المناسبة يمكن الوصول إلى الغايات المحددة، وعلى هذا الأساس يصبح التكوين المهني إحدى المتطلبات الوظيفية المصاحبة للتكامل لتحقيق أهداف المؤسسة.

وقد أوضحت البنائية الوظيفية الانعكاسات السلبية لبيروقراطية ماكس فيبر واقترحت مجموعة من البدائل والتنظيمات مثل تفويض السلطة وضرورة وضوح ومرونة القواعد البيروقراطية وإبراز دور الجماعات غير الرسمية كسلطة موازية مع البناء الرسمي كما ألحت على دراسة المؤسسة في إطار البيئة الخارجية أما بالنسبة للنظرية الموقفية فتركز على محاولة فهم المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم، فهي تقتضي بأن الممارسات الإدارية ومهامها وأدوارها المختلفة ترتبط بمتطلبات الموقف الذي تمارس فيه هذه الأدوار، وتولي لعملية التكوين عناية فائقة لأنه يمثل الفعالية الهادفة إلى تزويد الأفراد بالمهارات والمعرفة والسلوك المهني الضروري لقيامهم بأعمالهم على أكمل وجه، وعليه يكون من الضروري أن يلازم التطور والتحول في المجالات المعرفية والمهنية تحول في مجال التكوين المهني، فالوقت المناسب للتكوين شرط ضروري لتتوافق القدرات والمهارات العمالية مع حاجة المؤسسة لأي افتراضات أو حلول حسب الموقف الذي تقتضيه طبيعة العمل والمشكل.

وهذا طبعاً ينطبق على مدخل إدارة الأداء التي تهتم بتخطيط الأداء لتحقيق الفعالية، فالمنافسة والتطور تحتمان العمل المستمر لتحسين ورفع كفاءة الأداء للوصول إلى نتائج فعالة، ويتم ذلك عن طريق تكوين الموارد البشرية للعمل في إطار التعاون و التكامل بين الخبرات والتخصصات والوظائف.

ومجمل القول أن النظريات الحديثة ركزت على أهمية رأس المال الفكري حيث تحولت المؤسسات من الأعمال الروتينية إلى مؤسسات للعقول والمعرفة تركز على قوى عاملة يتسم أفرادها بالمعرفة والخبرة، وتأخذ في الاعتبار عناصر تنظيمية مثل (الإنسان - التكنولوجيا - البيئة الاجتماعية)، ومنطلق هذه النظريات وجود تبادل بين الفرد والمؤسسة، حيث يحاولون تحقيق التوازن بين ما يقدم و ما يتم الحصول عليه، وعليه فقد حاولت خلق الجو والمناخ التنظيمي المساعد على تطوير القدرات وعملية التعاون ومن ثم الوصول إلى درجة متقدمة من قبول العامل للقيم وتطوير قدراته، ومنه استقراره وإخلاصه وتعاونه في العمل وعلى هذا الأساس فإن المؤسسات اليوم مطالبة بمواجهة التحديات الآتية :

- 1- العثور على الأعداد والأنواع المطلوبة من العاملين ذوي المعرفة.
- 2- توفير المقومات والظروف المناسبة في بيئة العمل التي تتيح لهؤلاء فرص النجاح وترسخ الرغبة لديهم للبقاء في المؤسسة.
- 3- توفير الطرق المناسبة للتعليم والتكوين والاعتماد على هياكل تنظيمية مرنة تركز على نظام ملائم لتدفق المعلومات ونشر المعرفة من مواقع إنتاجها إلى مواقع الحاجة إليها.

الفصل الثالث: الدراسات الإمبريقية لمسألة التكوين المهني والفعالية التنظيمية

تمهيد

I- التكوين وزيادة الإنتاج

تمهيد

- 1- دراسة فريدريك تايلور
- 2- دراسة بلقاسم سلاطنية
- 3- دراسة فوديو - ايشي

II- التكوين والروح المعنوية

تمهيد

- 1- دراسة إلتون مايو
- 2- دراسة هاوزر

III - التكوين والرضى الوظيفي

تمهيد

- 1- دراسة جبارة عطية جبارة
 - 2- دراسة طلعت ابراهيم لطفي
- ### IV - التكوين والاستقرار المهني

تمهيد

- 1- دراسة محمد علي محمد
- 2- دراسة شنايدر
- 3- دراسة بن نوار صالح

الهدف من عرض الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة أرضية ينطلق منها الباحث الاجتماعي وموجها أساسيا لمعرفة الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة، وهذا من حيث الجوانب التي عولجت والأخرى التي مازالت محل نقاش أو لم تعالج إطلاقا، كما تساعده على صياغة فروض البحث الذي ينوي إجراءه والإلمام بالجوانب المختلفة لموضوع دراسته، وبالتالي تسهل عليه عملية التحكم في معطياتها في الواقع الاجتماعي، كما تساعده في تدعيم البحث والاستفادة من مناهجه العلمية والقيام بعقد مقارنة بينها وبين دراسته، إذ تصبح مكملة أو مدعمة ومثيرة للموضوع بشكل أو بآخر، حيث بالإمكان الاستفادة والاعتماد على معطيات الدراسات السابقة والاستعانة ببعض نتائجها واستعمالها كفروض ننطلق منها في هذا البحث، كما تساعده هذه الدراسات في التمهيد لإبراز مختلف المشاكل التي قد تلاقي هذا البحث، مما يستوجب العمل على تجنبها أو التخفيف منها.

ومن هذا المنطلق نحاول في هذا الفصل أن نتناول أهم الدراسات الميدانية حول "التكوين المهني والفعالية التنظيمية" ذلك أن البحوث الإمبريقية قد تزايدت بوتيرة عالية في المجال التنظيمي وقد تنوعت هذه الدراسات من حيث المداخل المستخدمة سواء كانت منهجية أو معرفية أو من حيث النتائج المتحصل عليها، وذلك مرتبط بالنظريات والواقع المدروس، الزمن، اختلاف البيئة، لكن هذا لا يعني عدم وجود تشابه وتقارب بين عدد من النتائج المتصلة بمتغيرات الدراسة، فرغم اختلاف النظريات فهي تشترك في نقاط أساسية يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1- يرتبط التكوين بطبيعة الاستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة.
- 2- هناك عدة عوامل أساسية تتحكم في هذه الظاهرة ونحدد منها: مستوى المعرفة، المهارة، القدرة الإنتاجية، التوافق بين المهارات وبين الوظيفة وشاغلها، تحليل الاحتياجات وتقييم الأداء.. الخ.
- 3- يشكل التكوين المهني قاسما مشتركا بين العامل والبناء التنظيمي، مما يؤدي في غالب الأحيان إلى تحديد مقولات موضوعية يتم في ضوئها تحليل الاحتياجات و تقييم الأداء، ومن ثم تنمية المهارات وتدعيم القدرات، حيث يكون التكوين المهني استثمارا فعالا بالنسبة للمؤسسة والفرد على السواء.
- 4- تؤكد الدراسات الإمبريقية أن التكوين المستمر للعمال وكذلك التعليم المهني وتنمية المهارات والقدرات ومعالجة جوانب النقص في أداء العامل تؤثر على علاقة هذا الأخير بمؤسسته، فهي اعتراف ضمني من طرف المؤسسة بأن العامل جزء لا يتجزأ منها، فكلما زاد اهتمام الإدارة بتنمية مهارات العامل وتطوير قدراته كلما زاد ارتباطه واستقراره وارتفع مستوى أدائه وإنتاجيته، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المزدوجة للعامل والمؤسسة وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.
- ترتبط الفعالية بجملة من المتغيرات التنظيمية بنسب متفاوتة يصعب تحديد أكثرها تشكيلا له.
- الفعالية مؤشر وعلامة من علامات الكفاءة والأداء والمناخ الاجتماعي والعلاقات الإنسانية الجيدة والتفاعل المفتوح بين العمال والإدارة.
- تربط الكثير من الدراسات بين عناصر ومكونات التكوين وبين عناصر ومكونات الفعالية، فكلما زادت معرفة الفرد لكل ما يتعلق بجوانب وظيفته كلما ارتفع مستوى أدائه وزادت كمية إنتاجه، وكلما زاد الاهتمام بتطوير قدرات العامل كلما شعر بالرضى وارتفعت روحه المعنوية، وكلما استفاد من فترات تكوينية أكثر كلما زاد الارتباط والأمن والاطمئنان على المستقبل الوظيفي والانتماء للمؤسسة،

الخطء الثالث الإءراءاء المنمءة للءراءة

مما يؤءء فء النهاءة إلى ءءقء الفءالفة المءءوءة للفرء والمؤسسة كمءصلة نهائفة؁ باءءبار أن الءكوءن المهنة يشكل مءطلب أساسف للءقءق أء ءنمفة أو ءوازن اقءصاءف. هءه الءءائء ءءفعنا على مءاولة عرض بعض الءراءاء المءءانفة الءف عالجء مءءفرف الءراءة بأبعاءها العامة والءاصة؁ اسءءاءا إلى فروض الءراءة.

I - التكوين وزيادة الإنتاج:

اهتم الدارسون في علم الاجتماع بإبراز العلاقة التبادلية بين متغيري التكوين والإنتاج والأداء عن طريق التأهيل والتعليم المستمر وتطوير القدرات وتنمية المهارات من أجل تحسين الأداء وزيادة الإنتاج والإنتاجية.

وقد أسهمت الدراسات الإمبريقية في فهم أبعاد التكوين المهني من حيث اكتساب المعارف وتجديد القدرات و المساهمة في عملية التنمية.

وتؤكد مختلف الدراسات أهمية ربط متغير التكوين بالأهداف الأساسية للمؤسسة ، لأن ذلك يساعد خاصة العاملين الذين يتوافر لديهم مستوى عال من الحاجات " حاجات تحقيق الذات والحاجة إلى الاعتبار والتقدير... الخ" رفع درجة التأهيل وربطها بسياسة التكوين والتشغيل في المؤسسات.

وبصفة عامة فقد أظهرت هذه المحاولات البحثية أن التكوين المستمر للعمال يؤدي إلى زيادة الإنتاج ورفع الكفاءة التنظيمية. ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن هناك علاقة تبادلية بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية.

1- دراسة فريدريك تايلور:

لقد اهتم بمشاكل الإنتاج وتعقدها في الصناعة الأمريكية خاصة، وقد وجد أن هناك عوامل مختلفة تؤدي إلى تعقد هذه المشاكل منها:

- جهل الإدارة بما يستطيع العمال إنتاجه.

- جهل العمال أنفسهم بالطرق التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج

وهذا ما أثر سلبا على الإنتاج كما وكيفا، ومن هذا المنطلق تولدت الرغبة للقيام ببحث علمي لمعرفة أسباب انخفاض الإنتاجية، وتلك التي تؤدي إلى ارتفاع الإنتاج مع بذل أقل جهد وإنفاق أقل تكلفة وتحقيق النتائج المرجوة بأدنى قدر من الحركات وفي أقصر فترة من الزمن، وهي ما أسماها تايلور " بالطريقة المثلى للأداء " "The Best Simple Way".

ومن هذا المنطلق اكتشف تايلور طريقة جديدة تؤدي إلى الهدف الذي يسعى وراءه، وتعتمد هذه الطريقة على عنصرين:

1- اكتشاف الطريقة المثلى والوقت المناسب لأداء كل عمل وذلك في ضوء الكفاءات والمهارات

الموجودة ومحاولة تطويرها والاستفادة القصوى من تلك القدرات والمهارات واليد العاملة.

2- تقسيم العمل تقسيما دقيقا حتى تسهل عملية استغلال تلك القدرات والطاقات ، ومعرفة الكمية

الصحيحة لإنتاج كل عامل عن طريق الاختيار المناسب للأفراد وإعدادهم للعمل وتكوينهم وتعليمهم

كل ما يتعلق بالأعمال⁽¹⁾.

وقد قام بتجاربه في "مصنع ميدفال" للصلب وذلك حين لاحظ أن عامل تحميل الزهر على عربات

السكك الحديدية يحمل معدل 12.5 طن في اليوم الواحد، فأراد تحسين هذا المقدار، فاختر عامل هولندي

محب للمال ووعده بمضاعفة الكمية على حسب القطع الحمولة، وكان تايلور يزوده بكل التفاصيل عن كيفية

(1)- جبارة عطية جبارة: الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي. دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط 2001، ص 26.

الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة

الأداء والقيام بالأعمال، وكان العامل يطيع كل ما يصدر من أوامر، وفي الأخير بلغ ما حملة الهولندي 47.5 طن في اليوم الواحد.

وبعد هذا النجاح قام تايلور بتكوين باقي العمال عن أداء العمل بنفس الطريقة بهدف زيادة الإنتاج ورفع الكفاءة الإنتاجية للعامل، وكانت نتيجة ذلك أن نجح 1 من 8 عمال تم تطبيق التجربة عليهم، وقد طالب تايلور بضرورة القيام بالإشراف الدائم على العمال وتعليمهم باستمرار وتوجيههم فنيا، ويشترط أن يكون هؤلاء المشرفين على درجة عالية من التكوين والخبرة وألا يكتفوا بالتوجيهات الفنية فقط بل يجب أيضا الاعتماد على نظام الأجور الحافزة.

دراسة بلقاسم سلاطنة : التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر .

هذه الدراسة لنيل درجة دكتوراه الدولة في علم الاجتماع من جامعة قسنطينة نوقشت سنة 1997، وتعد هذه الدراسة مزيجا بين الدراسة النظرية التي ارتكزت أساسا في محاور أبرز الاستنتاجات التي خلصت إليها أهم البحوث التي تناولت مسألة التكوين المهني ومختلف العوامل المؤثرة فيه، والدراسة الميدانية التي اعتمدت بشكل كبير على التقنيات السبولوجية المعاصرة مثل الاستمارة، المقابلة، الملاحظة.

وتؤكد الشواهد الكمية التي حصل عليها الباحث بلقاسم سلاطنة من دراسته الميدانية بمركبي المحركات والجرارات والمضاغط والمرصصات بقسنطينة حول التكوين والتشغيل أن هناك علاقة تبادلية بين التكوين المهني والفعالية الاجتماعية والاقتصادية ونشير نتائج الدراسة التي قام بها إلى:

- يشكل التكوين المهني المتطلب الأساسي لتحقيق أي تنمية اقتصادية وهو استثمار فعال لا يمكن الاستغناء عنه لتحقيق التوازن والاستقرار.

- ترتبط التنمية الناجحة للتكوين بتلبية حاجيات الاقتصاد الوطني من الأيدي العاملة المؤهلة.

- يعمل التكوين المهني على تنمية قدرات العامل ومن ثم رفع كفاءته المهنية وتحسين الإنتاج.

وفي هذا الإطار أثبت " أورد أوكريست " أن العامل البشري في العملية الإنتاجية يقوم بدور كبير في زيادة الإنتاج، وقد تبين من خلال دراسته أنه لو ظلت متغيرات رأس المال والعمالة ثابتا فإن الإنتاج سيرتفع بنسبة 1.8% في السنة، وهذا بفضل تكوين القوى العاملة وقد حاول الباحث في دراسته هذه تقدير أثر عوامل الإنتاج الكلي وتبين له أن نسبة 1.8% لزيادة الإنتاج كان نتيجة لتكوين العامل البشري مهنيا وتحسين أدائه ، بينما وجد أن 1% من نتيجة الزيادة في الإنتاج مرده إلى الزيادة في رأس المال⁽¹⁾.

دراسة فوديو - ايشي :

نجد أن الدراسة التي قام بها "فوديو" والتي أشار من خلالها إلى أن سياسة التشغيل وإرشادها ترتبط بالمستوى الصناعي ودرجة تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، فنجاح التكوين المهني يرتبط بجملة من القضايا العلمية تأتي في مقدمتها مسألة التخطيط والإعداد الجيد من الاختيار والتوظيف إلى تحديد الاحتياجات وتقييم الأداء... الخ إضافة إلى المبادرة الفردية.

كما أن ايشي "Eicher" في دراسته التي تعتبر أن التكوين عملية ضرورية لنجاح أي مؤسسة تطمح لزيادة مردوديتها الإنتاجية، فرأس المال البشري عندما تزوده بطاقة إنتاجية وتعلمه المعارف والمهارات والتقنيات تجعله يواكب التطورات المعرفية والتكنولوجية، وفي هذه الحالة فإنه سيكون دائما استثمارا حيويا وفعالا لدفع عجلة التنمية نحو الأمام، وتحسين الأداء وزيادة الإنتاج كما ونوعا.

وعلى هذا الأساس فإن التكوين الجيد هو أفضل وسائل الاستثمار ومصدر ارتفاع الإنتاج وزيادته في

المؤسسة.

(1) - علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية . مرجع سابق، ص206.

II - التكوين والروح المعنوية:

لقد أعطى الباحثون في ميدان علم اجتماع العمل أهمية بالغة في دراستهم للعوامل التي تضمن معنويات مرتفعة للعمال ، وتدفعهم إلى الانتماء و الارتباط أكثر بالمؤسسة وعدم التفكير في ترك العمل أو مغادرته، فالعامل عند تأديته لعمله يدخل في علاقات اجتماعية مع زملاء والرؤساء ومع المحيط تنظيمي فيؤثر ويتأثر بهم وتشير الروح المعنوية إلى العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة وإلى علاقة الأفراد بالقيادة وإلى إحساس العامل بالرضى عن نفسه وعن عمله.

وقد تزايدت الدراسات الميدانية التي تناولت مسألة الروح المعنوية وتأثيرها الكبير على الجو التنظيمي والمناخ السائد على مستوى المؤسسة وعلى الإنتاج في حد ذاته، حيث توصلت أغلبية الدراسات إلى أن هناك علاقة سببية بين الإنتاج والروح المعنوية، بمعنى أن ارتفاع الروح المعنوية يؤدي إلى زيادة الإنتاج وهذا الأخير بدوره ينعكس على ارتفاع الروح المعنوية. ومن بين تلك الدراسات نذكر منها:

1- دراسة إلتون مايو:

تعتبر دراسات إلتون مايو التي قام بها في المؤسسة الغربية للكهرباء من الدراسات الرائدة في هذا الميدان ، وقد بدأ إلتون تجاربه في مصانع الهاوثورن بشركة وسترن إلكتریک في مدينة شيغاغو بأمریکا، واستمرت تجاربه 9 سنوات (1924-1932) وكان الغرض من هذه التجارب هو بحث التغيرات المادية على إنتاجية الفرد انطلاقا من تجارب الإدارة العلمية التي أثارها فريدريك تايلور ، من أن زيادة إنتاج العمال سيعرف التحسن باستمرار كلما تحسنت الظروف الفيزيائية وارتفعت المغريات المادية، وأراد مايو وزملاءه أن يتحروا صحة هذه الفرضيات ، فانطلق مستندا إليها ، إلا أنه انتهى مخالفا لها، حيث أن تجاربه قد اتخذت منحى آخر لم يكن في الحسبان، فقد كشف أن هناك عوامل تتحكم في إنتاجية الفرد لا علاقة لها بالظروف الفيزيائية للعمل وقد قام مايو بعدة تجارب نذكر منها:

التجربة الأولى: وتهدف إلى اكتشاف العلاقة بين كمية الإضاءة والكفاية الإنتاجية للفرد، وتم التوصل فيها إلى أن هناك عامل أعمق وأخطر من الظروف المادية ألا وهو الحالة النفسية والمعنوية التي يكون عليها الفرد في العمل.

التجربة الثانية: وتهدف لإيجاد العلاقة بين كمية الأجر وإنتاجية الفرد، وقد أتضح من نتائج هذه الدراسة أن العلاقة بين الأجر والإنتاج علاقة غير واضحة. فكثيرا ما ترتفع أجور العمال ومع ذلك تستمر شكاوهم من العمل، فالأجر ليس كل ما يطلبه العامل.

التجربة الثالثة : تكلمن في أهمية المقابلة في حد ذاتها فقد كان للمقابلة التي أجراها الباحثون مع المبحوثين(حوالي 1600 عامل) أثرا كبيرا في رفع معنويات العمال، و اعتبر العمال أن هذه الطريقة دليل على الاهتمام و وسيلة لإظهار شكاوهم إلى الإدارة بحرية.

و أثناء التجارب تم اكتشاف أن تضامن وتماسك جماعة العمل من العوامل الرئيسية المؤدية إلى تماسك العمال و توحيد أهدافهم (حيث تم اكتشاف جماعات العمل غير الرسمية) وعلى الإدارة الناجحة أن تركز على هذه النقطة، و أن تراعي توزيع العمال بحيث لا يجب أن يكون هناك فروقا واسعة بين مستوى طموح الجماعة و بين قدراتها، وذلك حتى لا تشعر الجماعة بالفشل والإحباط.

وقد أكدت التجارب أن الظروف الفيزيائية و المادية لم تكن هي الدافع الأساسي للعمل بل تكاملت عدة عوامل وأسباب لخصها كل من فرانش و باشر فيما يلي.

1- العمل نفسه.

2- الرغبة في تكوين علاقات اجتماعية مع الزملاء و الرؤساء.

3- الشعور بالانتماء للمؤسسة.

لقد أدرك مايو وزملاءه أهمية العلاقات الاجتماعية في تأثيرها على المؤسسة، إلا أن الشيء المبالغ فيه هو اعتبارهم أن ارتفاع الروح المعنوية والانتماء إلى جماعات العمل سوف يضمن السعادة والاستقرار بالضرورة، فقد تبين من خلال الواقع والدراسات الإمبريقية انه ليس بالضرورة أن تكون كل جماعات العمل منسجمة و في اتفاق دائم، كما أن دراساتهم هذه لم تخل من الانتقادات كونها اقتصرت على حدود المؤسسة دون الاهتمام بالعوامل البيئية الخارجية.

وما يمكن قوله أن الهدف من أبحاث مايو هو توفير الشروط الإنسانية للعمال كي يعملوا داخل نظام اجتماعي متوازن يحقق الرضى الوظيفي بين العمال من جهة و يزيد من ارتفاع روحهم المعنوية، مما يؤثر في الأخير على إنتاجيتهم و يزيد من فعالية المؤسسة، و بالرغم من الانتقادات التي وجهت لهذه الدراسات إلا أنها تعد المنطلق الأساسي للعديد من الدراسات، منها ما قام به كل من فرانش و كوزنهاور 1946 حيث قدموا قائمة بأسباب الرضى عن العمل نلخصها فيما يلي:

1- عوامل في الفرد ذاته: القدرة، الرغبات، الميول، الآمال، الطموح... الخ.

2- عوامل خارجية: الظروف الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية... الخ.

3- عوامل خاصة بعلاقات العمل منها، نوع العمل القائم وظروفه، التقسيم العادل للعمل، الأجور، الاستقرار و الأمن الوظيفي، حرية تبادل الأفكار والاحترام.

4- تشجيع المبادأة والاعتراف بالقدرات المهنية وتشجيعها وإثرائها عن طريق التكوين والتعليم المستمر... الخ⁽¹⁾.

وخلاصة القول أنه على الرغم من الانتقادات التي وجهها الباحثون إلى الدراسة التي قام بها مايو إلا أنها كانت منطلقاً جديداً وجادا لبحوث أخرى في ميدان علم الاجتماع الصناعي وعلم النفس الصناعي، لتحديد أهم الطرق التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين الأداء، وفي نفس الوقت تضمن راحة العمال ورضاهم الوظيفي واستقرارهم المهني و اطمئنانهم حتى تضمن هذه المؤسسة نسبة عالية من النجاح.

3- دراسة هاووزر Howser :

لقد قام هاووزر بدراسة العمال في إحدى المؤسسات التجارية الكبيرة للوقوف على الأمور التي يرغب فيها العمال ووجد أن رغبات العمال تتدرج في أهميتها حسب ما يأتي:

- الحصول على المساعدات التي تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة.
- أخذ رأي العامل والمشاركة في القرارات التي تقتضي تحسين أحوال المؤسسة.
- إطلاع العامل على سير العمل في المؤسسة.
- الاستماع إلى شكاوى العمال وإنصاف كل عامل.

- الترقية لمن يستحقها.
 - معرفة أسباب التغيير في العمل إذا كانت هناك حاجة إليه.
 - عدم تدخل الرؤساء في عمل العامل وترك المبادرة له.
 - عدم تعارض الأوامر التي يتلقاها العامل.
 - منح العلاوات لمن يستحقها.
 - عدم تعدد الرئاسات.
- ولقد أوضحت دراسات أخرى أن العامل يشعر بالسعادة في عمله إذا توفر له الأجر المناسب وساعات العمل المناسبة وكذلك المركز الاجتماعي للعامل، والعلاقة بينه وبين الرؤساء والزملاء وظروف العمل وطبيعته، وفرص الترقية والتحرر من الإشراف المباشر وإعطائه قدرا من المسؤولية.
- ومن البديهي أن يزداد الإنتاج كلما ارتفعت الروح المعنوية للعامل لذلك يجب أن تتاح للفرد فرصة المساهمة الإيجابية في عمل الجماعة وأن يعبر عن ذاته وأفكاره بكل حرية، وأن يجد في المقابل التقدير والاحترام والاعتراف بالقدرات والمهارات والإنجاز من قبل جماعة العمل، فالتقدم والنجاح المستمر للأفراد والجماعة يولد لديها الحماس نحو إنجاز المهام المسندة إليه بفعالية⁽¹⁾.

III - التكوين والرضى الوظيفي :

تمهيد:

إن موضوع الرضى الوظيفي يعد من المواضيع التي أثارت ولا زالت تثير الكثير من النقاش في مختلف الدوائر العلمية ، باعتبارها نقطة هامة في مختلف المؤسسات الصناعية ، وإحدى ركائز الإنتاجية المرتفعة والسير الحسن للأهداف المسطرة.

ومن هذا المسعى جاءت الدراسات السابقة لمسألة الرضى الوظيفي انعكاسا للاهتمام الكبير وتعدد المقاربات النظرية التي أشرنا إليها في الفصل السابق ومن هذه الدراسات نذكر منها:

1- دراسة جبارة عطية جبارة:

وهي دراسة تمت في شركة مصر للألمنيوم، تم تحديد عينة للدراسة بنسبة تقارب 7% من إجمالي عمال الشركة البالغ عددهم 10041 عامل سنة 1995 وحددت العينة ب700 عامل.

وتقوم الدراسة على أساس قضية عامة مفادها " التعرف على الأبعاد الاجتماعية الاقتصادية للرضى عن العمل في مجتمع المصنع ". بالاعتماد على جملة من القضايا و المؤشرات الفرعية :

1- الحوافز المادية وتأثيرها على الرضى عن العمل.

2- يؤثر التكوين المهني على أداء العامل والاتجاه نحو تحسينه وزيادة كميته.

3- أثر الرقابة في الرضى عن العمل.

4- الظروف الفيزيائية وارتباطها بدرجة الرضى عن العمل.

أداة البحث:

الدراسة الراهنة دراسة وصفية للتعرف على العوامل التي تؤدي إلى الرضى عن العمل، وقد تم تطبيق أداة البحث في استمارة استبيان تشمل 4 محاور على النحو التالي:

1- بيانات أولية عن عينة الدراسة.

2- الحالة الاقتصادية للعامل.

3- حالة العمل من حيث طريقة اختياره، والتكوين عليه ومختلف القضايا المرتبطة به من تطوير وتعليم وتنمية المهارات... الخ.

4- العلاقات بين الرؤساء والزملاء وأبعاده.

وتضمنت هذه الاستمارة 44 سؤالاً وأجريت الدراسة من 01/14 إلى 07/02/1996 وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تؤثر العوامل الاقتصادية مثل " كفاية الأجر " على درجة رضا العامل بصفة عامة، وقد يعود ذلك بصفة قاطعة إلى متطلبات الحياة وصعوبتها ، غلاء الأسعار وثبات مستوى المعيشة ، وشعور العامل بأنه يبذل مجهوداً كبيراً لا يتساوى بحال من الأحوال مع ما يتقاضاه من أجر قد لا يكفي احتياجاته الضرورية.

وبصفة وجيزة فكلما كان الأجر لا يتناسب مع تطلعات وطموحات العمال كان عدم الرضى عن المرتب، وهذه هي الصفة الغالبة بين عمال الصناعة.

الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة

- تدفع زيادة الخبرة والعمل على تكوين اليد العاملة إلى التطلع لشغل مناصب أعلى ويمثل ذلك عاملا من عوامل الرضى عن العمل، لأن التطلع إلى الأحسن يجعل العامل يكد ويتعب في عمله.
- كما يؤثر اختيار العمل والتكوين عليه في درجة الرضى سلبا أو إيجابا وبالتالي يؤثر في أداء العامل وبالتالي الاتجاه نحو تحسينه وزيادة كميته.
- كما أثبتت الدراسة أنه لا يمكن التقليل من شأن الظروف الفيزيائية لأداء العامل وأثرها في عمال الصناعة من كافة النواحي، وخاصة إذا ربطناه بمستوى الرضى والأمن الوظيفي ضد المخاطر، فكلما كانت إجراءات الأمن الصناعي كانت محكا أساسيا لتسجيل الرضى عن العمل.
- وهكذا فإن نتائج الدراسة العامة للرضا عن العمل تشير إلى مجموعة من الأبعاد:
- يرتبط الرضى بالحوافز المادية والمعنوية (الأجر، المكافآت، الترقيّة، تحسين المركز الاجتماعي، ضمان الاستقرار.. الخ).
- بالإحساس بإنجاز عمل مهم ونافع، والإحساس بأهمية العامل وتقدير الآخرين له وإنجازاته والسهرة على تكوينه وتنمية مهاراته.
- بالعلاقات الطيبة بين العمال من كافة المستويات.
- بالاشتراك في اتخاذ القرارات.

دراسة طلعت إبراهيم لطفي:

هذه الدراسة قام بها الدكتور طلعت إبراهيم لطفي أستاذ في كلية الآداب بجامعة القاهرة وكان ذلك في نهاية 1991 إلى 1992، حيث أجريت هذه الدراسة على العمال الذكور بالورش الإنتاجية داخل مصنع النسيج لمدينة بني سويف بمصر.

وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية حجمها 20% من جملة العمال الصناعيين في المستويات غير الإشرافية في الإدارات الإنتاجية داخل المصنع البالغ عددهم 191، فكانت العينة 38 عامل، وقد اهتمت الدراسة بقياس:

- الرضى عن العمل استنادا إلى مقاييس موضوعية، والتعرف على عوامل الرضى وعدم الرضى عن العمل داخل المؤسسة.

- التعرف على العوامل الاجتماعية وتأثيرها على الرضى بالنسبة لغيرها من العوامل المادية.
- التعرف على مدى استخدام المؤسسة للعلاقات الإنسانية في المصنع وعلاقة ذلك بشعور العمال بالرضى الوظيفي.

- وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها:

- هناك عوامل تؤدي إلى حالة من الرضى الوظيفي مثل علاقات الصداقة والانتماء للجماعات غير الرسمية، والشعور بالأمن والاستقرار، والتي يوليها العامل اهتمامه وهذه العوامل توجد بالموازاة مع العوامل المادية كالأجور والمكافآت... الخ.

- كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة بين استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع وبين شعور العمال بالرضى عن العمل، وقد تبين أن الرضى عن العمل يرتبط ببعض العوامل الاجتماعية التي تمثل إحدى المتطلبات الأساسية للعلاقات الإنسانية في المصنع هذه العوامل هي:

- شعور العامل بالأمن والاستقرار في العمل.

- العلاقات الاجتماعية الطيبة.

- انتماء العامل إلى جماعات العمل غير الرسمية.

- المشاركة في اتخاذ القرارات.

- التوفيق بين الاهتمام بمشكلات العمل والإنتاج ومشكلات العمال الشخصية والمهنية.

- الاعتماد على الموارد البشرية باعتبارها طاقة فعلية للمؤسسة إذا أحسن اختيارها، إعدادها، تكوينها وتنمية قدراتها وتطوير مهاراتها باستمرار.

تمهيد:

لقد أعطى الباحثون في ميدان علم الاجتماع العمل أهمية بالغة في دراستهم للعوامل التي تدفع العمال بالارتباط أكثر بالمؤسسة والاستقرار فيها، وتشير كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بالعامل كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من النظريات والدراسات الميدانية التي تناولت العوامل المحددة للاستقرار ونذكر منها:

1- دراسة محمد علي محمد:

قام الدكتور علي محمد بإجراء بحث فيما يخص موضوع الاستقرار والتكامل في التنظيم الصناعي، حيث قام بهذه الدراسة في الشركة التابعة للمؤسسة المصرية العامة للغزل والنسيج بمصر، واختار عينة تتكون من 205 عامل من خمسة أقسام إنتاجية وذلك عام 1961، وقد استعان الباحث في دراسته لهذا الموضوع بثلاث إجراءات أساسية ساعيا من ورائها اكتشاف مدى تكامل العمال واستقرارهم في العمل.

1- تصور العمال لفرص التكوين والتقدم الوظيفي والتسلسل التنظيمي.

2- التعرف على مدى اقتناع العمال بأن عملهم في التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا لهم، أم أنهم يفضلون

تغيير عملهم الحالي والانتقال إلى تنظيم آخر يمكن أن يتيح لهم فرصة أوسع للتقدم الوظيفي.

3- طلب من العمال أن يقارنوا بين استمرار عضويتهم في التنظيم أو تفضيلهم الانتقال إلى تنظيم

جديد، مع افتراض تساوي الأجر وبعض الظروف الأخرى في كل من التنظيمين.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- بالنسبة للإجراء الأول:

وجد أن نسبة 71.3% من أفراد العينة أن عضويتهم في التنظيم لا تتيح لهم فرص التقدم في المؤسسة وأعطى الباحث تفسيراته أن أسس الترقية مثلا تعتمد على أسس غير موضوعية رغم أن 58.5% من أفراد العينة لديهم خبرة مهنية واسعة، في المقابل 23.7% هي النسبة المئوية للذين أقرروا أن أمامهم فرصة لتحقيق تقدم وظيفي في السلم التنظيمي.

2- بالنسبة للإجراء الثاني:

توصلت الدراسة إلى أن 57% من أفراد العينة أبدوا تمسكهم بعملهم الحالي مقابل 42.9% أبدوا رغبة شديدة في تغييره.

3- بالنسبة للإجراء الثالث:

قدم لنا الباحث بعض الشواهد الأخرى التي تلقي الضوء على مدى الاستقرار والتكامل حيث توصلت الدراسة إلى أن 79.5% من إجمالي العينة يفضلون البقاء في المؤسسة على عكس 20.5% أظهروا رغبة في تغيير العمل، وقد خلصت الدراسة من خلال الإجراءات الثلاث إلى أن الأجر يلعب دورا أساسيا في استقرار العامل في عمله وكذلك حال التكوين والترقية.⁽¹⁾

دراسة شنايدر 1937:

قام شنايدر بإجراء دراسة سنة 1937 على 325 عامل في مجموعة من المصانع في "لندن" حول استقرار العمال وأهم العوامل التي تؤدي إلى الاطمئنان والاستمرار في العمل أطول مدة في المصنع، وقد كانت نتائج هذه الدراسة تشير في مجملها إلى أن أهم عامل يطلبه العامل وهو الاطمئنان على مستقبله الوظيفي، والاطمئنان إلى العمل المستقر الثابت وقد رتبها حسب أهميتها:

- عمل منظم مستقر وثابت.
- ظروف عمل مريحة.
- زملاء طيبون.
- رئيس حسن.
- فرص عادلة للترقية وللتقدم الوظيفي.
- أجور مرتفعة.
- توفر فرص لتبادل الأفكار والتعبير عنها بكل حرية والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- فرص التعليم والتكوين وتنمية المهارات والقدرات باستمرار.
- طبيعة العمل، سيره وسهولته.

دراسة "بن نوار صالح" حول أسباب الاستقرار في العمل الصناعي بالجزائر:

"دراسة ميدانية" بالديوان الوطني للحليب ومشتقاته بالشرق قسنطينة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الصناعي (1995).

وتتمحور مشكلة البحث حول ضرورة توفير الحوافز المختلفة سواء مادية أو معنوية التي تجعل العامل مستقرا وراضيا عن عمله، باعتبار العامل المتغير الأساسي في عملية الإنتاج، ومن هذا المنطلق كان الهدف الأساسي هو الوصول إلى تحديد بعض العوامل التي تساهم بشكل مباشر وفعال في عملية استقرار العامل في عمله وعدم التفكير في مغادرة المؤسسة مستقبلا، والبحث عن عمل آخر في مؤسسات أخرى. ونظرا لعدم تجانس مجتمع البحث، حيث تضم المؤسسة مجال الدراسة فئات مختلفة من حيث المستوى التعليمي والمهني من الإداريين والتقنيين والعمال والبسطاء، فقد اختار الباحث عينة عشوائية. واقتصرت الدراسة على تطبيق استمارة البحث على 69 عامل بنسبة 12% من مجموع 575 عامل. فكانت العينة كالآتي:

20 فرد من الإدارة من مجموع 152.

49 عامل تقني وبسيط من مجموع 423.

وقد انطلق الباحث من فرضية عامة مفادها "أن توفر الظروف والشروط الملائمة للعمل والمحفزة عليه داخل المؤسسة الصناعية تؤدي إلى استقرار العامل في عمله"

الفروض الجزئية:

- 1- الظروف الفيزيائية الملائمة داخل المؤسسة تؤدي إلى استقرار العامل في عمله.
- 2- التنظيم الجيد للعمل يؤدي إلى استقرار العامل في عمله.

- 3- كلما كان الأجر مناسباً كلما استقر العامل في عمله.
- 4- الإشراف الجيد يؤدي إلى استقرار العمل داخل المؤسسة.
- 5- إذا أتاحت فرصة الترقية أمام العامل استقر في عمله.

نتائج الدراسة :

- ضرورة رفع الأجور والمكافآت التشجيعية لأنها من أهم العوامل التي تساعد على استقرار العامل في عمله واطمئنانه على مستقبله المهني وبالتالي يسعى لتحقيق أهدافه الخاصة وأهداف المؤسسة.
 - وقد أكد الباحث على ضرورة تنظيم وسائل العمل بصورة عقلانية وتكييف قيمة الأجور مع مستوى المعيشة الذي آل إليه الوضع الاقتصادي، وذلك بزيادة التشجيعات المادية لمن يبذل جهد أكبر أثناء العمل.
 - العمل على تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة خاصة بين العمال والمسؤولين الإداريين حتى يشعر العامل بقيمته وكيانه كعضو فعال في المؤسسة.
 - ضرورة منح الترقية للعامل الذي هو أهل لها دون التمييز بين هذا وذاك.
 - العمل على الزيادة في الاهتمام بالظروف الفيزيائية للعامل التي من شأنها مساعدته على القيام بعمله في ظروف مريحة.
- وينتهي الباحث في الأخير إلى التأكيد على ضرورة العمل الذؤوب على تحقيق المطالب الموضوعية والمشروعة للعمال، ومحاولة القضاء على كل المظاهر التي من شأنها عرقلة السير الطبيعي للعمل.

إن الهدف من عرض الدراسات الإمبريقية هو تقدير مستوى النظرة العلمية لموضوع الدراسة الحالية التي تتأكد أكثر في موضوعية النتائج التي نكشف من خلالها مدى فعالية التكوين المهني بالمؤسسة في تنمية مهارات المتكويين والعمال بصفة عامة، وعلى هذا الأساس كان جديرا بنا أن نقوم بعرض كل دراسة ومناقشة نتائجها، بكيفية ركزنا فيها على درجة مساهمتها في إبراز النتائج المترتبة على عمليات التكوين سواء النتائج الملموسة أو الكمية منها، مثل الزيادة في الإنتاج أو الكيفية كالاستقرار والرضى الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية... الخ.

فالدراسات السابقة التي وظفناها في هذا البحث أفادتنا في تحليل الكثير من التصورات حول قضايا التكوين والتنمية والتطوير والفعالية في المؤسسات وكيفية التعامل مع القوى البشرية باعتبارها المحرك الأساسي لأي تنمية، وبعد استعراضنا لبعض الدراسات التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بدراستنا، وبعد الاضطلاع على محتوياتها في جانبها النظري أو المنهجي، أتضح لنا أهميتها بالنسبة للدراسة التي نجرىها حاليا، حيث أنها تعتبر مساعدة أو معدلة أو مكملة أو مثرية للموضوع، فبعد التدقيق في النتائج وكذا في المشكلات والرؤى التي انطلق منها أصحاب هذه الدراسات وواجهوه بالبحث والتحليل والتفسير، وخلصوا إلى نتائج تعكس عمق وصدق الفرضيات والتساؤلات التي تبناها وأثارها ويكونون بذلك قد أكدوا على حقائق نرى أنها تخدم المشكلة القائمة للمعالجة من أهمها:

- ضرورة التكوين والتعليم المهني بالنسبة للعمال سواء داخل المؤسسة أو خارجها داخل الوطن أو خارجه، ومثل هذا النوع من التكوين يساعد من جهته في تنمية المهارات المختلفة، ومنه برزت الضرورة الملحة للتعرف على واقع عملية التكوين في المؤسسات الجزائرية لمعرفة مدى تأثيرها على الكفاءة والمردود الإنتاجي الفردي والجماعي كعملية حتمية تسمح للعاملين بمواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في ميدان العمل التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة.

- توحيد الطرق والوسائل التعليمية وتحديثها وتطوير القابلية لدى العمال لتكييفهم وإدماجهم وتوجيههم لتتوافق أهدافهم الشخصية مع أهداف المؤسسة وتكوين رؤية شاملة بكافة المتغيرات الداخلية والخارجية.

- تكثيف التعاون والتنسيق بين العمال من جهة وبين العمال والإدارة من جهة أخرى، من أجل خلق جو تنظيمي يسوده التعاون والتفاهم والحب والراحة والاستقرار، لأن ذلك سيعزز إرادتهم في التفاعل الإيجابي ويشجعهم على تبادل الأفكار والمواهب في الأعمال والمهن التي يمارسونها.

- وجميع هذه الأفكار نجدها تتماشى وتوجهنا، وتتفق أيضا إلى حد بعيد مع الأهداف التي نريد الوصول إليها في هذه الدراسة التي تدور حول التكوين المهني والفعالية التنظيمية.

ومها يكن فإن جميع الدراسات السابقة تصب كلها في نهر واحد هو ضرورة العناية بالتكوين المهني في المؤسسات، والاهتمام به بطريقة علمية موضوعية والتعامل معه كمجموعة مهام متناسقة (تخطيطا، تنظيما، إنجازا وتقويما) بالشكل العلمي والنوعي للوصول إلى نتائج إيجابية.

ولهذا فإن الدراسات السابقة قد عمقت وعينا نحو تصور شامل لموضوع البحث، ومنحتنا التصور الموضوعي عن الظاهرة المدروسة، وقد كانت الموجه لبعض جوانب الظاهرة التي ندرسها.

المرآة الثانية

الإطار الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

I- مجالات الدراسة (المجال الجغرافي ، البشري، الزمني)

II- الفروض

III- المنهج المستخدم

IV- أدوات جمع البيانات :

1- الملاحظة

2- المقابلة

3- الاستمارة

4- السجلات والوثائق

V- العينة المستخدمة

VI- أسلوب التحليل الكمي والكيفي

بعد المناقشة التي أجريناها من خلال الفصول السابقة و التي تتمحور في مجملها حول " التكوين المهني و الفعالية التنظيمية " سوف نحاول في هذا الفصل الذي يعتبر امتدادا لها و تجسيدا لما طرح من أهداف، وما أثير من قضايا في الإشكالية، تحتاج إلى التحقق الإمبريقي، ويتناول هذا الفصل المعنون " الإجراءات المنهجية للدراسة، مجالات الدراسة، الفروض، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات العينة، أسلوب التحليل الكمي و الكيفي.

I - مجال الدراسة:

إن التعرف على مجالات الدراسة عملية ضرورية و نقطة أساسية في البحث الاجتماعي، ذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث ندرك مسبقا أنه كلما دققنا في تحديد مجالات الدراسة أمكننا فيما بعد من مواجهة المشكلة القائمة بالبحث، و يجمع كل المشتغلين بمناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية: المجال الجغرافي ، المجال البشري ، المجال الزمني.

— المجال الجغرافي :

يقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، و هو بالتحديد في هذه الدراسة الميدانية — محطة توليد الكهرباء بالطاهير— و هي إحدى فروع المؤسسة العمومية سونلغاز ذات الطابع الصناعي الإنتاجي و التجاري ، و يندرج إنشاء هذه المحطة في إطار سياسة التنمية التي انتهجتها الجزائر لتطوير و تنمية شبكة الكهرباء على مستوى التراب الوطني، قصد تغطية احتياجات السوق الوطنية من الكهرباء و الغاز.

تقع محطة توليد الكهرباء على بعد 10 كلم من مقر ولاية جيجل ، يحدها شمالا البحر الأبيض المتوسط ، جنوبا الطريق الوطني 43 ، بينما يحدها من الناحية الشرقية ميناء جنجن، و غربا إقامة سكنية، و تقدر المساحة الإجمالية للمحطة حوالي 60 هكتار ، 28 منها مغطاة تضم بناية إدارية وورشات الإنتاج والعمل ، و حظيرة للسيارات و محطة لتحلية مياه البحر و المطعم ، و الباقي عبارة عن مساحة مفتوحة تضم حظيرة للعتاد القديم و طرق داخلية تربط أجزاء المحطة.

بدأت أشغال إنجاز هذه المحطة يوم 18 أوت 1984 بموجب صفقة و عقد شراكة مع الشركة الروسية TECHNO-PROM-EXPORT حيث بدأت هذه الأخيرة أشغال التعمير و الإنجاز سنة 1985 ، و قد تم إدخال التجهيزات الخاصة بالإنتاج سنة 1988 .

و قد ساهمت عدة شركات دولية في أشغال و إنجاز و تجهيز المحطة منها الشركة الألمانية SIMENS و الشركة اليابانية KUBOTA-NECHIMEN، و الشركتين الإيطاليتين CASTAONETTI و BRUNABOSI ليسلم هذا المشروع جاهزا سنة 1991 حيث بلغت كلفته 3715 000 000 دج منها 48 % بالعملة الصعبة.

وتبلغ الطاقة الإنتاجية الإجمالية للمحطة 630 ميغاواط ، و المحطة خاضعة لسلطة المديرية العامة لمؤسسة سونلغاز بالجزائر العاصمة.

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة

و تحتوي المحطة على 3 مولدات كهربائية كل واحد منها قدرته 210 ميغاواط و قد انطلقت هذه المولدات في عملية الإنتاج كما يأتي:

– المولد الأول : يوم 06 جوان 1992 .

– المولد الثاني : يوم 01 جوان 1993 .

– المولد الثالث : يوم 17 جوان 1994 .

و تتحدد مهام هذه المحطة في تصريف و تشغيل و صيانة نظام الإنتاج المتكون من وسائل الإنتاج و الشبكات الكهربائية ذات التوترات العالية و تتوزع إنتاج المحطة الآتي:

– منتجات مصممة : حوالي 95 % من الإنتاج هو عبارة عن قطع الغيار و معدات ، إضافة إلى بعض المنتجات الاستهلاكية.

– منتجات سامة: و هي منتجات كيميائية موجهة إلى مصلحة التشغيل يتم إنتاجها محليا على مستوى المحطة.

– منتجات قابلة للتلف: و هي منتجات كيميائية محلية مثل الطلاء ذو مدة تخزين محددة.

– منتجات أخرى: مثل معدات الأمن الخاصة بالعمال و المنتجات الأساسية التي تستهلك في عملية التنفيذ مثل البطاريات.

و على الرغم من أن الطاقة الإنتاجية للمحطة كبيرة إلا أن إنتاجها لا يمكن أن يكون دوما متوافقا مع طاقاتها الحقيقية، و هذا بسبب ارتباطها بوحدة نقل الكهرباء (PIM) التابعة لمؤسسة سونلغاز المرتبطة بدورها بوحدة توزيع الكهرباء " XD " ، لهذا فالمحطة تنتج دوما وفق الطلب و ما يسمح به مكتب التفريغ في عناية.

وتعتبر مؤسسة توليد الكهرباء – سونلغاز محطة الطاهير – من أهم المحطات الثلاث عشر المتواجدة عبر القطر الجزائري، ويتجلى ذلك من خلال مساهمتها بنسبة 16% من الإنتاج الوطني، وتنشط المؤسسة في مجال توليد الكهرباء، انطلاقا من تحلية مياه البحر أو استعمال الغاز الطبيعي، وقد عرف حجم الإنتاج الكلي للمؤسسة تطورا مستمرا منذ إنشائها مما يسمح لها بتغطية جزء كبير من السوق الوطنية بالإضافة إلى تصدير إنتاجها.

وتبرز الأهمية الاقتصادية للمؤسسة من خلال مساهمتها في تمويل الخزينة العمومية بالعملية الصعبة والوطنية، وتعتبر المؤسسة فضاء للتكوين والتربصات التطبيقية للطلبة الجامعيين ومختلف معاهد التكوين المهني والتمهين، وتتميز مؤسسة سونلغاز بـ :

- جودة عالية بالنسبة للخدمات المقدمة.

- وفرة اليد العاملة وكفاءتها.

- وجود هياكل ضخمة.

ويقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة، وهي محطة توليد الكهرباء " جيبل " حيث بلغ عدد المشتغلين بها 207 عامل عام 2006، والجديد بالذكر أن عدد العمال في تناقص مستمر في السنوات الأخيرة حيث كان العدد سنة 2003، 217 عامل، ويعود ذلك إلى مغادرة العمال للمؤسسة إما بسبب التقاعد أو الوفاة... الخ وعدم فتح قنوات التوظيف مجدداً.

اليد العاملة الحالية :

النسبة %	العدد	المنصب
20.30%	42	إطار
52.17%	108	عون تحكم
27.53%	57	عون تنفيذ
100%	207	المجموع

منهم 10 عاملات فقط (جل العمال ذكور) أغلبهم في العمل الإداري والنظافة

قسم الإدارة ويتكون من : 35 عامل

قسم التشغيل والإنتاج ويتكون من : 84 عامل.

وقسم الصيانة ويتكون من : 88 عامل

المجال الزمني :

ويقصد بالمجال الزمني الوقت الذي استغرقته إجراء هذه الدراسة الميدانية بمحطة توليد الكهرباء بالطاهير، حيث بلغت مدة إجراء الدراسة أكثر من شهر، ذلك أن الزيارات إلى هذه المؤسسة قد تمت عبر مراحل.

المرحلة الأولى: عبارة عن جولات استطلاعية بدأت في 26 مارس، أين تمت الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة، وقد تم الاتصال بمدير الموارد البشرية الذي قدم لنا التسهيلات اللازمة والمعلومات الكافية عن مجال الدراسة، كما اتفقنا فيها مع المسؤولين على إعداد برنامج للزيارات لإجراء البحث.

المرحلة الثانية: وقد استغرقت حوالي أسبوع قمنا فيها بتجريب الاستمارة، وجمع بعض الملاحظات الأولية عن الجو السائد في المؤسسة، وطبيعة الأعمال وتوزيع فترات الراحة، وكان الهدف منها هو التعرف على مدى استيعاب المبحوثين لنوع الأسئلة التي تضمنتها الاستمارة التجريبية.

المرحلة الثالثة: وقد استمرت حتى 29 أبريل أين تم تطبيق الاستمارة في شكلها النهائي بعد إدخال بعض التعديلات عليها، وقد كان توزيع الاستمارة مقترنا بمقابلة أغلبية أفراد العينة حتى يتسنى لنا التعرف على المبحوثين وتوضيح أي سؤال لا يفهمه المبحوث، خصوصاً أن اللغة المتداولة في الغالب هي اللغة الإنجليزية والفرنسية.

من أجل تجسيد أهداف الدراسة والطروحات الواردة في الإشكالية البحثية التي تدور في مجملها حول أهمية التكوين والتعليم والتنمية ومخلف العمليات المساعدة على تطوير وتنمية القدرات والمهارات، والمؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر على الأداء من حيث زيادة الإنتاج وتحقيق الرضى الوظيفي والاستقرار المهني للعمال، بمعنى خلق جو تنظيمي مناسب، والذي يساهم بدوره في تحقيق الفعالية التنظيمية.

وفي ضوء دراستنا لمختلف التصورات والدراسات حول التكوين المهني والفعالية التنظيمية ومن خلال اضطلاعنا على الواقع المعاش، تحاول الدراسة الراهنة التحقق من مدى الصدق الإمبريقي للفرضيات المصاغة وذلك بمؤسسة سونلغاز - جيجل.

إن الفرضيات الخاصة بهذه الدراسة تتبثق جميعها من ذلك التساؤل الرئيسي الذي أثارناه من قبل عند طرح الإشكالية، وهي في الأصل بمثابة تفسيرات قائمة حول متغيرات المشكلة التي نحن بصدد تحليلها ومعالجتها، فالفرض هو "حلقة لوصل بين متغيرات النظرية والبحث على النحو الذي يمكننا من اكتشاف معارف جديدة" (1).

وهي إجابات مؤقتة عن انشغال يشعر به الباحث تجاه موضوع معين، وعلى هذا الأساس فإن فروض الدراسة تشكل نقطة رئيسية وأولية في أي بحث ميداني، لذلك يتطلب عند صياغتها مراعاة الدقة والعلمية في أن واحد.

ومن هنا فقد صاغت الدراسة الراهنة على السياق الذي جاءت به الإشكالية والأهداف الواردة في الفصل الأول فرضية عامة مفادها "هناك علاقة دالة بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية".

وانطلاقاً من الفرضية العامة هذه فقد استنبطت مجموعة من الفرضيات الجزئية على الشكل الآتي:

الفرضية الجزئية الأولى:

- هناك علاقة بين التكوين المستمر وزيادة الإنتاج.
- ولفحص هذه النظرية الجزئية فقد تم تحليلها إلى جملة من المؤشرات منها على سبيل المثال:
- التوافق بين القدرات الفكرية والبدنية للعامل والعمل الموكل له، أهم عامل في تحسين الأداء وزيادة الإنتاج.
- الاستفادة من الفترات التكوينية من العوامل التي تسهم في زيادة المهارات وتنمية المعارف والقدرات المهنية.
- ضرورة الاهتمام بالمستوى التعليمي للعامل أثناء توظيفه.

الفرضية الجزئية الثانية:

- يؤدي التكوين المهني إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى العمال.
- بعض مؤشرات هذه الفرضية:
- اعتبار زيادة التعليم واتساع المعارف يسهل من إنجاز الأعمال والاندماج مع الزملاء في العمل ويقلل من الأخطار المهنية.
- اعتبار العلاقات الإنسانية الجيدة أهم عامل في رفع الروح المعنوية للأفراد مما يؤثر في أدائهم لوظائفهم.

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة

- الانسجام مع مجموعة العمل يؤدي إلى الاطمئنان وتحسين الأداء.
- تؤثر نوعية العلاقات مع الرؤساء أو المشرفين بشكل مباشر على الأداء (فالمشرف له أهميته لأنه نقطة الاتصال بين الأفراد والتنظيم).

الفرضية الجزئية الثالثة:

- هناك علاقة ارتباطية بين التكوين والرضى الوظيفي.
- ومن مؤشرات هذه الفرضية:
 - ضرورة أن يتناسب العمل مع القدرات والطموحات والأهداف الشخصية للفرد.
 - الرضى الوظيفي ناتج عن العلاقات الإنسانية الجيدة والاحترام والتقدير الذي يحس به العامل ويستشعره في معاملة ونظرة الآخرين إليه.
 - ضرورة أن تقوم المؤسسة بالتوعية والتعليم المستمر لعمالها وإطلاعهم على مشاريعها وأهدافها، حتى تتحد تلك الأهداف مع الأهداف الشخصية للعمال.
 - الرضى الوظيفي مرتبط بتنمية مهارات وقدرات العامل والسماح له بالتعبير عن أفكاره ومهاراته بكل حرية.
 - الرضى الوظيفي يتضح عندما يكون العامل مطمئنا على مستقبله المهني داخل المؤسسة، وعندما يلتمس العدالة في الأجر والترقية وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية.

الفرضية الجزئية الرابعة:

- التكوين وزيادة معدلات الانتماء والاستقرار في المؤسسة
- المؤشرات :
- أن بقاء العامل في المؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها مرتبط بسياسة هذه الأخيرة، ومحيط العمل:

* العمل ضمن فريق متجانس ومتعاون.

* طبيعة الإشراف.

* الحوافز المقدمة.

* إشراك العمال في اتخاذ بعض القرارات.

- ولاء العمال للمؤسسة مرتبط بمدى معرفة واهتمام الإدارة برغبات وطموحات الأفراد وتفهم احتياجاتهم، ومحاولة التوفيق بين الأهداف الشخصية والأهداف العامة للمؤسسة.
- واعتقد أن توفر كل هذه المؤشرات وغيرها سيساهم بشكل كبير في تحسين الأداء العام للمؤسسة ومنه تتحقق الفعالية التنظيمية.

III- المنهج المستخدم:

من أجل أن تكون دراستنا علمية لابد أن يحتوي هذا البحث على منهج علمي خاص تبنى عليه، و تسيير وفقه تلك الدراسة أو البحث، ونوع المنهج يتحدد وفقا لنوع الدراسة أو المشكلة أو الظاهرة المراد دراستها.

إن مناهج البحث الاجتماعي هي عبارة عن الطرق التي يستعين بها الباحثون في حل مشكلات بحوثهم، ويشير المنهج إلى تلك " العمليات الذهنية التي يحاول من خلالها علم من العلوم بلوغ الحقائق المتوخاة مع إمكانية تبيانها والتأكد منها. (2)

ويعد المنهج بمثابة العمود الفقري في تصميم البحوث الاجتماعية، لأنه يسمح بتجديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية وتحديد مجتمع البحث.

وبناء على هذا فقد اعتمدنا بعد فحص وتحليل موضوع الدراسة الراهنة " التكوين المهني والفعالية التنظيمية " على طريقة المسح بالعينة وهي إحدى تطبيقات المداخل الوصفية وإحدى أساليب المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه " الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أوضاع معينة، بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وأثارها، العلاقة التي تتصل بها، وتفسيرها وكشف جوانبها. (3)

ويتجلى ذلك في نوعية البيانات التي جمعت من الميدان والتي تتمحور حول البيانات الشخصية والمهنية وبعض الحقائق المتعلقة بالمبجوثين، آرائهم ومواقفهم لما يجري في المؤسسة، وخاصة فيما يخص متغيري الدراسة " التكوين المهني والفعالية التنظيمية "، وفي ضوء تركيز الدراسة على متغيرات: التكوين، تنمية المهارات، وتحسين الأداء وزيادة الإنتاج، الرضى عن العمل والاستقرار والشعور بالراحة والطمأنينة وتحقيق الأهداف... الخ استخدمنا طريقة المسح بالعينة للتعرف على واقع هذه المتغيرات، وعلى مدى الدور الذي تلعبه الإدارة في عملية تكوين العمال وتنمية مهاراتهم ومدى تأثيرها على فعالية المؤسسة مجال الدراسة.

كما أن هذه الطريقة لا تقتصر على مجرد جمع البيانات والحقائق عن المشكلة المدروسة، بل سنعتمد بجمع هذه الحقائق والمعلومات واستخلاص دلالاتها طبقا للأهداف المسطرة، ثم تصنيفها تصنيفا دقيقا، اعتمادا على بعض مبادئ الطرق الإحصائية لوضع الحقائق المتحصل عليها من الميدان في شكل جداول بسيطة أو مركبة يهدف مقارنة الإجابات المختلفة للعمال، مستخدما النسب المئوية التي تتضمنها هذه الجداول ثم التعليق عليها، بغرض الوصول إلى نتائج واضحة.

IV- أدوات جمع البيانات:

هي مجموعة من الأدوات التي تساهم بقدر كبير في الاضطلاع والتحليل المعمق للظواهر المدروسة، وتمكن الباحث من خلال استخدامها أن يحصل ويجمع عددا كبيرا وكاف من المعلومات حول موضوع الدراسة، وهي تشكل التصور العام للبحث.

(2) فريدريك معتوق: مرجع سابق، ص 205

(3) بلقاسم سلطانية، حسان الجبلاني: منهجية العلوم الاجتماعية. دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، ب ط، 2004 ص 168

الفصل الرابع _____ الإجراءات المنهجية للدراسة

وتحظى هذه الوسائل بعناية خاصة نظرا لتوقف جميع نتائج الدراسة عليها، وما تجدر الإشارة إليه هو أن استخدام الأدوات لا يسير بطريقة عشوائية اعتباطية بقدر ما يتم وفق خطط مدروسة من طرف الباحث عند محاولة الاحتكاك بالميدان والتغلغل فيه، إذن هي وسيلة ربط بين الباحث ومجتمع البحث.

ولما كان الغرض من هذه الدراسة هو الكشف عن العلاقة بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية فقد كان الأساس الذي تستند إليه وسيلة جمع البيانات هو أن تسمح هذه الوسيلة المختارة بأن يدلي العمال بأرائهم بكل حرية، وأن يتم جمع المعلومات بموضوعية ودقة وانتباه.

ومن هذا المنطلق فقد أوليتها العناية اللازمة أثناء هذه الدراسة، ومن بين الأدوات المستخدمة: الملاحظة - المقابلة - الاستمارة - السجلات والوثائق.

1- الملاحظة:

وهذه من أهم وسائل جمع البيانات وهي على خلاف غيرها من الوسائل تتميز بعدة خصائص حيث تمنح مجالا لمشاركة الباحث للظروف الاجتماعية السائدة في ميدان البحث، وتعتمد بدرجة كبيرة على خبرات الباحث البحثية والمعرفية، كما تسمح له بالمعينة المباشرة للكشف عن تفاصيل الظاهرة المدروسة وعن العلاقات التي توجد بين التكوين المهني والفعالية .

وتعتبر الملاحظة نقطة البدء في أي دراسة علمية، ذلك لأنها تساعد على التعرف على طرق العمل وظروفه... الخ وتفيد في جمع البيانات ميدانيا والتي تتصل بسلك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية واتجاهاتهم ومشاعرهم وتعتمد على مدى خبرة ومهارة الباحث. (4)

ولقد استخدمت الملاحظة في هذه الدراسة وساعدتنا فيما يأتي:

- التعرف على بعض المصالح والدوائر والفروع وذلك من خلال تنقلي بمختلف الأماكن بالمؤسسة.
- التعرف على طبيعة العمل والأداء، والظروف التي يعمل فيها العمال، وكيف تتم العملية الإنتاجية وسير العمل في مختلف الوحدات.
- الوصول إلى بعض الحقائق التي تعذر الوصول إليها بطرق أو بأخرى، حيث استخدمت الملاحظة خصوصا عند تطبيق مقابلات البحث، حيث تمكنت من معرفة وملاحظة التغيرات الفيزيولوجية للمبحوث ومدى الصدق في الإجابة أو تهرب بعض العمال وتخوفهم من الإجابة على أسئلة الاستمارة، فكان لا بد من طمأننتهم بأن تعاونهم يفيد في إعداد بحث علمي مكمل لنيل شهادة جامعية.
- ملاحظة العمال وهم في أماكن عملهم، وملاحظة الأخطار التي قد يتعرضون لها خاصة في بعض المصالح أو مراحل العملية الإنتاجية.
- كما ساعدت هذه الأداة على ملاحظة مدى الانضباط وصرامة القوانين داخل المؤسسة، بحيث لا نجد أي عامل إداري كان أو عامل في المصنع يتجول في الرواق أو في الخارج من دون سبب، وقد يعود ذلك إلى الصرامة في القوانين كما أشرنا من قبل و إلى طبيعة العمل الذي تفرض اليقظة والحذر والالتصاق المستمر بالألات أو مكان العمل، كما أن أجزاء المصنع مزودة بأنظمة للمراقبة وأجهزة الاتصال بين كافة أجزاء المؤسسة.

(4) عمار بوحوش وآخرون : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث . ديوان المطبوعات الجامعية، ب ط ، 1995 ، ص 44

- ملاحظة التجهيزات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسة في عمليات الإنتاج.

2 - المقابلة :

إضافة إلى الملاحظة فقد استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات والتي تعتبر من الأدوات المنهجية وأكثرها استخداما، حيث تعتمد على التفاعل اللفظي بين فردين في موقف المواجهة، وتشير المقابلة إلى " حوار لفظي وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص، وعن طريق ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء والاتجاهات والإدراكات والمشاعر أو الدوافع أو السلوك في الماضي أو الحاضر".⁽⁵⁾

وقد استخدمت المقابلة هي الأخرى على ثلاث مراحل :

1- المقابلة التي تمت مع رئيس الموارد البشرية، والتي أفادت خصوصا في جمع البيانات حول عدد العمال والعمالات والاضطلاع على بعض ملفات العمال، خاصة فيما يتعلق بالتكوين والأقدمية داخل المؤسسة، ملفات الأجور... الخ وقد تمت محاورته لمعرفة آرائه حول موضوع الدراسة نفسه فوجدت قبوله إياه واستعداده التام للتعاون بغية تحقيق أهداف البحث، خصوصا وأن التكوين المهني له مكانته وأهميته، بل يعتبر من الأولويات الأولى في هذه المؤسسة التي تخصص مبالغ تقدر بالمليارات سنويا على تكوين مواردها البشرية في كافة المجالات التقنية والإدارية واللغوية (فرنسية + إنجليزية) بشكل مستمر، سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو عبر مراكز التكوين التابعة لمؤسسة سونلغاز إيماننا منها أن المورد البشري أهم عامل من عوامل الإنتاج والفعالية.

فسياسة المؤسسة حسب " رضا بلحاجي " مدير الموارد البشرية تقوم على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية لأنها تعتبر العامل الأساسي الأول لتحقيق النجاح في أي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها، فافرد في المؤسسة لا يشكل عبئا مادام يمكن تحويله إلى طاقة كامنة للإنتاج عن طريق التكوين والحوافز التي تدفعه إلى بذل مجهودات أكبر وتحسسه بمدى أهميته ومكانته داخل المؤسسة، ومن هذا المنطلق كان لوضعية الموارد البشرية داخل محطة توليد الكهرباء مكانة محورية ضمن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، حيث تعتبر هذه الأخيرة في مقدمة المؤسسات الوطنية من حيث اهتمامها بعملية التكوين (حوالي 3مليار سننيم أي ما يقدر ب 7 % من كتلة الأجور مخصص للتكوين) هذا المبلغ الذي يعتبره السيد المكلف بالدراسات في مصلحة الموارد البشرية بالمحطة استثمارا مباشرا في الموارد البشرية، حيث أشار لنا أن العائد من التكوين يتأتى من خلال إبرام عقد مع الفرد لعملية التكوين يقضي ببقائه في خدمة المؤسسة لمدة عامين بعد تكوينه.

2- مقابلة بعض رؤساء المصالح والمشرفين، وقد أفادت في التقرب أكثر من المشرفين والعمال، ومعرفة العلاقات القائمة بينهم.

وقد تم طرح بعض الأسئلة على بعض الإطارات بالمؤسسة لمعرفة آرائهم حول موضوع الدراسة نفسه، وكذلك محاولة معرفة آرائهم فيما يدور حولهم في المجال الذي يخصهم وهو المجال الصناعي على مجموعة من الأسئلة.

وقد احتوت أغلبية أسئلة المقابلة على الأسئلة التالية:

- الجنس : ذكر أنثى

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة

- السن :

- المستوى التعليمي :

- الوظيفة الحالية :

- مكان التكوين :

1- حسب رأيك لماذا تعاني مؤسساتنا من العجز وعدم الفعالية؟

.....

.....

2- ينظر البعض إلى أن التنظيم الفعال يرتبط مباشرة بالمستويات الإدارية العليا، وبنوعية معاملة السلطة السلمية ما تعليقكم ؟

3- هناك من يركز فقط على ضرورة إشباع الحاجات المادية للعاملين من أجل تحفيزهم على بدل الجهد في العمل، هل توافقون هذا الرأي ؟

4- حسب رأيكم هل يمكن أن يكون للتكوين المستمر للعمال التأثير الجيد على الأداء العام للمؤسسة؟

5- هل ترى حقيقة أن الاهتمام بتكوين الموارد البشرية سوف يضمن الفعالية والنجاح ؟

6- ما هي العوامل الأخرى التي تراها ضرورية لتحقيق الفعالية ؟

.....

3- مقابلة العمال ثم مقابلة أفراد العينة والحديث معهم حول بعض القضايا التي لها علاقة بالتكوين والإنتاج والاستقرار، وقد أفادتني هذه المقابلة في الحصول على معلومات يصعب الحصول عليها بواسطة الاستمارة، كالصراع الخفي بين العمال وتذمر الإطارات خاصة من كثرة الأعمال والمسؤوليات، وعدم تقاضيتهم مقابل الساعات الإضافية وهذه نقطة سلبية في المؤسسة حسب رأي بعض المسؤولين.

كما اعتمدت على أداة المقابلة أثناء توزيع استمارة البحث، وتم فيها في بعض الأحيان مساعدة بعض الباحثين على توضيح موضوع الدراسة " التكوين المهني والفعالية التنظيمية " وشرحه لأفراد العينة كلما تطلب الأمر ذلك، خصوصا أن أغلب العمال والإداريين يصعب عليهم فهم بعض الأمور باللغة العربية لتعودهم على تداول مختلف القضايا والأعمال باللغة الفرنسية والإنجليزية.

ولقد تمت أطول مقابلة مع مدير الموارد البشرية الذي قدم لي تسهيلات عديدة وكان صريحا ومتفهما لأقصى درجة، كما وجدت عنده اضطلاعا واسعا ووعيا كبيرا ينبئ بإمكانية تحقيق الفعالية المرجوة خاصة فعالية المورد البشري.

تعتبر استمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية، ويرجع ذلك للميزات التي تحققها هذه الأداة بالنسبة لاختصار الجهد أو التكلفة أو سهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية، وهذه السهولة الظاهرة تخفي ورائها عددا كبيرا من الصعوبات المنهجية التي يتعين مواجهتها حتى يتمكن الباحث من صياغة استمارة البحث بشكل يحقق أهداف الدراسة ويمكنه من الإجابة على التساؤلات الأساسية للبحث.

وتعرف استمارة البحث على أنها " نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوث عن طريق البريد. (6)

والاستمارة عادة ما تتطوي على مجموعتين من الأسئلة، المغلقة؛ وتستخدم عادة في شكل محدد ودقيق حيث تسمح للباحث بتطبيق إجابته من خلالها. مثال ذلك الإجابات المتضمنة نعم- لا.

الأسئلة المفتوحة؛ وهي تتفرع عن السؤال المغلق، والغرض منها فتح مجال المبادرة للمبحوث للتعبير عن رأيه بحرية، بغرض توضيح الإجابة أكثر مثال: لماذا؟ كيف ذلك؟. كما تم طرح أسئلة تحتوي على عدة متغيرات أو بدائل يطلب من المبحوث الاختيار من بينها، ولقد كان الهدف الذي وضعت لأجله هذه الاستمارة محاولة معرفة آراء العمال والإداريين فيما يخص موضوعنا وهل حقيقة يمكن للتكوين أن يؤدي إلى الفعالية في أداء المهام الإنتاجية وضمان استمرار العمال واستقرارهم في العمل.

لقد تضمنت الاستمارة في البداية 54 سؤالا تقيس في مجملها قضايا الدراسة التي وضعت مسبقا وقد تم اختبار الاستمارة على 10 مبحوثين، وذلك لمعرفة درجة استيعاب العمال للأسئلة الواردة فيها ودرجة قبولهم والإجابة عليها دون إحراج، إلا أنه قد تطلب مني فيما بعد عدة تعديلات، كإلغاء أسئلة غير مجد السؤال عنها، تعديل أسئلة أخرى لم تكن تفي بالغرض من وضعها، وقفل أسئلة مفتوحة وإضافة أسئلة أخرى أظهر الاختبار ضرورة انتقائها، وتم تقويم بيانات الاستمارة بعدها لتوضع في شكلها النهائي وقد تضمنت 48 سؤالا موزعا بين سؤال مفتوح و آخر مغلق حسب طبيعة المعلومة المراد الحصول عليها، وكل سؤال يرتبط بمحور من المحاور الخمسة التي احتوتها هذه الاستمارة.

حيث نجد المحور الأول الذي خصص لتحديد البيانات الشخصية و المهنية لكل مبحوث ثم آراء المبحوث حول تأثير التكوين المستمر للعمال على فعالية الأداء و زيادة الإنتاج.

ثم محاولة معرفة رأي المبحوثين في مسألة التعليم المهني كعملية مؤثرة في ارتفاع الروح المعنوية، التي تعتبر مؤشرا من مؤشرات الفعالية التنظيمية خاصة عندما يقترن ذلك بوجود علاقات إنسانية جيدة بين العمال من جهة وبين العمال و الرؤساء و المشرفين من جهة أخرى.

ثم محاولة معرفة إلى أي مدى يرتبط رضى العمال بسياسة التكوين المتبعة في هذه المؤسسة. وأخيرا تحديد العوامل التي تؤثر على استقرار العمال خاصة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة و كيف تحافظ على ولاء و انتماء العمال، باعتبار المؤسسة مؤسستهم، وانطلاقا من أن تحقيق أهدافهم الشخصية سيكون بالتوازي مع تحقيق أهداف المؤسسة. لننتهي في الأخير إلى أن التكوين المهني هو

(6) زيدان عبد الباقي: قواعد البحث الاجتماعي . مطبعة السعادة ، ط 2 . 1974 ، ص 181.

الفصل الرابع _____ **الإجراءات المنهجية للدراسة**
نتيجة و عامل مساعد في أن واحد لتحقيق درجة عالية من الفعالية داخل المؤسسة موضوع
الدراسة.

4- السجلات والوثائق:

تعتبر أيضا من الأدوات الهامة والمساعدة في نفس الوقت على جمع المعلومات من المجتمع الأصلي،
ولقد كانت استفادتي من هذه السجلات والوثائق التي تحصلت واضطلعت عليها معتبرة، مع التنويه إلى أن
مدير الموارد البشرية لم يبخل علي بمساعدته خدمة لهذا العمل، وتمكنت من الاضطلاع على بعض السجلات
والوثائق لمؤسسة سونلغاز:

- الجانب التاريخي للمؤسسة والجانب البشري والبطاقة الفنية لها.
- الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية توزيع الموارد على مختلف الوحدات والمديريات التي تتكون
منها.
- سجلات حول التكوين المهني للعمال والإطارات وجميع الفئات المهنية.
- الاضطلاع على القوانين الداخلية للمؤسسة.
- ولقد ساعدتني هذه السجلات والوثائق في أخذ صورته عامة عن مهام المؤسسة وأهدافها العلمية
والإنتاجية، وكذا في تحديد عناصر العينة... الخ.

V- العينة وكيفية اختيارها :

لقد قمت باختيار عينة للبحث تنوب في مميزاتها وخصائصها عن مجتمع البحث نظرا لعدم التمكن
من القيام بالمسح الشامل لمجتمع البحث الكلي الذي يضم مجموعة من الفئات :

- الإداريون على اختلاف مستوياتهم ومراكزهم الإدارية.
- العمال التنفيذيون (عمال الإنتاج).
- عمال الصيانة.

وانطلاقا من هذه المعطيات الميدانية ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة الذي يبلغ 207 عامل وقت
إجراء البحث الميداني، وصعوبة التعامل مع كل العمال نظرا لكثرة الأعمال وانشغالهم وكبر حجم
المصنع وطريقة العمل بالفرق التناوبية والعمل الليلي - وكما كان موضوع البحث الذي أنا بصدد
إنجازه يهدف إلى التشخيص الفعلي لواقع التكوين المهني وتأثيره على فعالية المؤسسة واستقرار
العمال - ومدى اعتماد المؤسسة (مجال الدراسة) على هذا المحك لتفعيل مواردها البشرية والمادية،
ونظرا لعدم تجانس مجتمع البحث وبالاعتماد على أسلوب المسح بالعينة فقد قمت بإحصاء عدد
العمال الكلي المقدر ب 207 عامل واستخرجت عينة الدراسة كالتالي:

العدد الإجمالي للعمال × النسبة المختارة

= عينة الدراسة: (ن)

$$n = \frac{20 \times 207}{100} \approx 41 \text{ عامل}$$

وقد استخدمت الدراسة في تناولها " التكوين المهني والفعالية التنظيمية " عينة عشوائية طبقية منتظمة وذلك باتباع الخطوات الآتية:

1- تقسيم المؤسسة إلى مصالح وأقسام

العينة المختارة	العدد	العينة الأقسام
7	35	مصلحة الإدارة
17	84	مصلحة الإنتاج
17	88	مصلحة الصيانة

2- ولحساب المدى قمنا بتقسيم العينة الكلية 207 عامل على العينة المختارة وهي 41 فكان المدى يساوي بالتقريب 5.

3- سجلنا أسماء العمال الخمسة الأوائل في القائمة وسحبنا بطريقة عشوائية فكان

- 1 بالنسبة لمصلحة الإدارة
- 2 بالنسبة لمصلحة الإنتاج
- 3 بالنسبة لمصلحة الصيانة

ثم أضفنا المدى إلى كل وحدة اختيرت بطريقة عشوائية فكانت العينات الفرعية على النحو الآتي:

31-26-21-16-11-6-1	مصلحة الإدارة
57-52-47-42-37-32-27-22-17-12-7-2	مصلحة الإنتاج
82-77-72-67-62-	
-53-48-43-38-33-28-23-18-13-8-3	مصلحة الصيانة
83-78-73-68-63-58	

VI- أسلوب التحليل:

اتبعت الدراسة الراهنة أسلوبين للتحليل الكمي والكيفي، فقد استخدمت الأول في تكميم المعطيات الواقعية المتحصل عليها بواسطة استمارة البحث، حيث تم حساب النسب المؤوية وتمثيلها في جداول، إلى جانب هذا اتبعت أسلوب التحليل الكيفي من خلال تفسير المعطيات الكمية وتحليلها ثم ربطها بالإطار النظري للدراسة.

الفصل الخامس: تحليل البيانات

تمهيد

I - البيانات الشخصية

II - التكوين والإنتاج

III - التكوين والروح المعنوية

IV - التكوين والرضى الوظيفي

V - التكوين والاستقرار المهني

VI - أسلوب التحليل الكمي والكيفي

I: البيانات الشخصية:

شكلت البيانات الشخصية في الدراسة منطلقا في فهم و تفسير المتغيرات الأخرى المرتبطة بعملية التكوين و الفعالية التنظيمية، فهي تشكل أساسا فعليا عند مناقشة فروض الدراسة، فالوقوف على خصائص العينة من حيث تركيبها و أبعادها الاجتماعية و النفسية يمكن من معالجة التساؤلات بطرق واضحة و فعالة، إلى جانب أن هذه البيانات قد مكنتني من تحديد خصائص وسمات مجتمع البحث و مدى ارتباطها بالخصائص الأخرى التي تشكل متغيري الموضوع المدروس و هما "التكوين المهني و الفعالية التنظيمية". و في المقابل تعتبر البيانات الشخصية خلفية واقعية و عملية تسمح بالتحليل الكمي و الكيفي للبيانات الميدانية و ربطها بالإطار النظري، وذلك بغرض البرهنة على صدق نتائج الدراسة، وقد شملت أسئلة البيانات الشخصية ما يأتي:

1. الجنس.
2. الفئات العمرية.
3. الحالة العائلية.
4. حجم العائلة.
5. المستوى التعليمي.
6. الموطن الأصلي.
7. إمكانية ممارسة عمل قبل الالتحاق بالمؤسسة و نوعه.
8. كيفية الالتحاق بالمؤسسة.
9. الأقدمية.
10. موقع العامل بالمؤسسة.

جدول -1- الجنس:

النسبة المئوية	العدد	العينة الجنس
87,8	36	ذكر
12,2	05	أنثى
% 100	41	المجموع

- تبين الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول -1- أن:
- أغلبية أفراد العينة من الذكور و البالغ عددهم 36 عامل و تمثلهم أعلى نسبة في الجدول، المقدرة بـ 87,8 % من إجمالي العينة.
 - و هذه القيمة الإحصائية تفسر كالآتي:
 - إن طبيعة العمل في المحطة الكهربائية للإنتاج يتلاءم أكثر مع العنصر الرجالي خاصة في المصالح الإنتاجية و مصلحة الصيانة، أين يتطلب العمل جهدا إضافيا كبيرا و جرأة و شجاعة و

حرصا شديدا في كل المراحل الإنتاجية (و هذه الصفات قد تلاعب الرجل أكثر من المرأة).

- ثم إن العمل الليلي يناسب الرجل أكثر من المرأة.
- وبالنظر إلى الظروف التاريخية والاجتماعية التي أحاطت بالولاية في العشرية الأخيرة، والتي تزامنت مع بداية الأشغال إلى جانب تدخل القيم والعادات والتقاليد السائدة في المحيط الاجتماعي لولاية جيجل، سوف نجدها تعكس حقيقة هذه النسبة المرتفعة للعمال الذكور في الواقع، حيث كان المجال مفتوحا أمامهم للعمل بالشركات والمؤسسات، (ولهذا فقد كان عدد الذكور أكبر بكثير من عدد الإناث).

- والذي يقدر بـ 05 أفراد من مجموع 10 عاملات في المؤسسة ككل 3 منهن عاملات نظافة و7 الباقيات في مصلحة الإدارة وهذا يعكس حقيقة ما قلناه فيما سبق أن صعوبة العمل وخطورته و تعقيداته في المصالح الإنتاجية لا يلائم النساء، وعلى الرغم من التغيرات والأحداث التي تجري في المجتمع وخصوصا مع تزايد وتطور أعداد النساء في الجامعات والمعاهد التكوينية بقدر يفوق الرجال، بالإضافة إلى تنوع مجالات وتخصصات الدراسة بالنسبة للنساء إلا أن العنصر النسوي بقي منخفضا في هذه المؤسسة.

يفيد العرض التحليلي والتفسيري الموجز للبيانات التي جاءت في الجدول أن العمال بالمؤسسة والذين تتكون منهم العينة الحالية يغلب عليهم تمثيل العنصر الرجالي أكثر من النسوي وهذا المؤثر نجده يدل على التراجع في الأدوار المهنية في المؤسسات العمومية بالنسبة للمرأة لأنها قد تفضل الوظائف التي تتيح لها فرصة الاستفادة من العطل مثل التعليم.

جدول -2- علاقة السن بالمستوى التعليمي :

المجموع	عال	ثانوي	متوسط	ابتدائي	أمي	المستوى التعليمي فئات السن
00 00	00 00	00 00	00 00	00 00	00 00	أقل من 25
05 % 12,2	03 % 7,32	02 % 4,88	00 00	00 00	00 00	30 - 25
12 % 29,26	08 % 19,51	04 % 9,75	00 00	00 00	00 00	36 - 31
12 29,26	05 12,19	04 9,75	03 7,32	00 00	00 00	42 - 37
06 14,64	02 4,88	02 4,88	02 4,88	00 00	00 00	48 - 43
05 12,2	01 2,44	02 4,88	02 4,88	00 00	00 00	54 - 49
01 2,44	00 00	00 00	01 2,44	00 00	00 00	55 فما فوق
41 % 100	19 46,34	14 34,14	08 19,52	00 00	00 00	المجموع

يبين التحليل الإحصائي للمعلومات التي تضمنها الجدول أعلاه الذي حاولنا من خلاله الربط بين فئتي سن المبحوث و مستواه التعليمي، أن:

- أغلب أفراد العينة و البالغ عددهم 24 عاملا، متركزون ما بين 31 و 48 سنة، أي في الفئتين العمريتين 36-31، 42-37، وتمثلهم أعلى نسبة في الجدول والمقدر بـ 29,26 لكل فئة عمرية.
- تليها مباشرة عدد معتبر من أفراد العينة نفسها و هم 6 أفراد تتراوح أعمارهم بين 43 و 48 سنة و تمثلهم نسبة 14,64 % من إجمالي العينة.
- أما بالنسبة للفئة العمرية 54-49 فنجد 5 مبحوثين بنسبة 12,2 % . وأصغر نسبة نجدها في كبار السن في الفئة العمرية 55 فما فوق، حيث نجد مفردة واحدة فقط على مستوى عينة البحث بنسبة 2,44 %.
- و الجدير بالملاحظة أن الفئة الأقل من 25 سنة لا توجد ضمن عينة البحث و قد ينعدم وجودها في المؤسسة ككل.
- كما نجد في المقابل نسبة 12,2 % من إجمالي العينة بالنسبة للفئة العمرية ما بين 30-25 سنة. و ما يمكن قوله أن المؤسسة مجال الدراسة يمثل فيها عنصر الشباب النسبة الأهم، وهذا واضح عند جمع نسبة الفئتين العمريتين 31-42، إذ بلغت 58,52 من مجموع أفراد العينة وهذا طبعا يكون له تأثير على فعالية الإنتاج لما تتمتع به هذه الفئة من قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة التي تنتمي إليها، فالشباب يتمتعون بقوة عضلية وجسدية وفكرية تساعدهم على الحركة وتحمل أعباء العمل ومسؤولياته و القدرة على

الإبداع والتفكير والقابلية لاكتساب المهارات الجديدة وتطوير وتنمية القدرات الفكرية والبدنية بالشكل الذي يحقق الفعالية و النجاح للعامل والمؤسسة على السواء. كما يتميزون بطموح عال ولا يكتفون بالحصول على الأجر المرتفع مقابل قيامهم بعملهم على أكمل وجه، بقدر ما يطالبون بأشياء أخرى كوجود علاقات طيبة مع الزملاء و المشرفين بغض النظر عن المراكز التي يحتلونها، والمساواة بين العمال والتحرر من الإشراف المباشر وإعطائهم قدرا من المسؤولية... إلخ و وجود التقارب في الأعمار في المؤسسة مجال الدراسة يساعد العمال على التوافق في التفكير والطموح والعمل مما يعكس على نفسية العمال، ويشكلون جماعات متضامنة.

إلا أن كثرة هذه الفئة في ميدان العمل قد يكون له أثر سلبي على المؤسسة إذا لم تحسن الاهتمام بها، وخاصة عندما لا تتوافق أهدافها الشخصية مع الأهداف العامة للمؤسسة، وعندما لا تشبع طموحاتها الكبيرة والمتنوعة، فيبدأ التذمر والتطلع إلى عمل أفضل في مؤسسة أخرى ما دام سنهم يسمح لهم بخوض تجربة أخرى في أي مؤسسة عندما تحين الفرصة لذلك (ومن الممكن قبل حدوث هذا الانتقال أن لا يقدموا المردود المطلوب منهم ولا يتم إنجاز الأعمال بفعالية لأنهم لا يشعرون بالانتماء للمؤسسة). وخاصة وأن أغلب المبحوثين من هذه الفئة لديهم مستوى علمي عال يؤهلهم لتحمل مسؤولية تحسين الإنتاج بالشكل الكمي والنوعي.

أما بالنسبة للفئتين العمرية 37-54 فهذه الفئة تحتل دورا بارزا وقويا في عملية الإنتاج لأنها لا تزال تتميز بالجد والمواظبة من أجل إثبات دورها وتقديم أقصى مجهوداتها للمحافظة على مكانتها الاجتماعية، والحصول على الترقيات في السلم الوظيفي، وقد حظيت بخبرة وتجربة واسعة نتيجة لأقدميتها في هذا الميدان، و هذا يعد مؤشرا ايجابيا بالنسبة للمؤسسة مجال الدراسة.

أما بالنسبة للعمال الأقل من 30 سنة فنجد عددا قليلا إذا ما قارناه بعدد الشباب في الولاية ونسبة المتخرجين من الجامعة خاصة في السنوات الأخيرة، وذلك راجع إلى عدم التجديد في القوى العاملة و فتح فرص التوظيف، فبالنسبة للمتخرجين الجدد يعد العمل بهذه المؤسسة مطمح الكثيرين لما تتميز به من سمعة جيدة، ونظرا للحوافز الكبيرة المقدمة.

إن ما يلاحظ في الجدول من المؤشرات الايجابية هو نسبة المتحصلين على شهادات التعليم العالي التي ترتفع بشكل واضح خاصة بالنسبة لعنصر الشباب مما يسهل عمليات الاتصال والتواصل معهم وإعدادهم نظريا وتطبيقيا، وسهولة التعامل مع الآلات واكتساب المهارات وتطوير القدرات بشكل مستمر (سهولة التعامل والتكيف مع المستجدات).

ولهذا من الحكمة أن لا نتعامل مع هؤلاء بشكل رسمي دائما بل لا بد من إفساح المجال للمبادرات الفردية و إعطائهم قدرا من المسؤولية، وإدخال الجوانب الإنسانية في تعاملات الرؤساء والمشرفين " السلطة السلمية" معهم وبذلك يزداد الإنتاج وترتفع الروح المعنوية كمؤشر بارز يتدخل من جهته في التأثير على درجة فعالية الأداء العام للعمال والمؤسسة.

ونجد في المقابل انعدام نسبة الأمية ضمن العينة وتراجعها في المؤسسة ككل، حيث لا تحتوي على أي نسبة من الأمية وإن وجدت ففي الوظائف التي لا تتطلب أي قدر من المعرفة والمهارة. ونفس الشيء بالنسبة للمستوى التعليمي الابتدائي، وهذا يدل على أن العمل بهذه المؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على العمال

دوي المستويات التعليمية العليا، وهذا بدوره مؤشر ايجابي لأنه يساعد على الاستيعاب الجيد لمتطلبات العمل الذي أصبح يعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا والآلات المتطورة.

جدول -3- الحالة العائلية:

النسبة المئوية %	العدد	العينة الحالة العائلية
41,46	17	أعزب
58,54	24	متزوج
00	00	مطلق
00	00	أرمل
%100	41	المجموع

توضح البيانات و المعلومات الإحصائية وجود فئتين من العمال فقط داخل المؤسسة.

- فئة المتزوجين حيث قدرت النسبة المئوية بـ 58,54 % و هذا طبعا يكون له تأثير ايجابي على نفسية العامل داخل المؤسسة و خارجها، لأن الاستقرار النفسي والاجتماعي والعائلي له تأثير على الاستقرار المهني و على فعالية الأداء.

- أما بالنسبة لفئة العزاب فتمثل نسبة 41,46 % من النسبة الإجمالية وهي نسبة كبيرة ومقاربة مع فئة المتزوجين، وهذا طبعا راجع إلى كثرة عنصر الشباب في المؤسسة، و تأخر سن الزواج في الفترات الأخيرة، بالإضافة إلى ارتفاع متطلبات المعيشة وتكاليف الزواج، فأغلب العزاب يتوقون إلى الاستقرار بناء أسرة بعد أن يؤمنوا مستقبلهم، والجدير بالملاحظة هو وجود الحماس والجدية في العمل والرغبة في الحصول على المكانة الاجتماعية الملائمة التي تضمن لهم الترقية في السلم المهني قصد زيادة الأجر من أجل التفكير في الاستقرار العائلي والشعور بالتقدير والأهمية، ولعل السبيل لنيل ذلك يوفره التكوين الذي توليه المؤسسة عناية كبيرة حتى أصبح من الأوليات التي يهتم بها العمال ككل لتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

- أما بالنسبة للعمال المطلقين والأرامل فكانت النسبة معدومة وهذا مؤشر جيد للاستقرار النفسي والاجتماعي للعمال وقلة المشاكل العائلية.

من خلال تحليل وتفسير البيانات التي جاءت في الجدول يليق بأن ننوه بمدى أهمية الحياة الزوجية بالنسبة للعمال من الرجال والنساء، كون العمل بهذه المؤسسة يتطلب خبرة و استقرارا نفسيا و اجتماعيا يساعدهم على التعامل مع متطلبات العمل بكل صبر وخبرة و مع كل الأطراف (الزملاء و الرؤساء)، كما أن الحياة الزوجية الهادئة تخفف من عبء و مشاكل العمل و تعبته. و كلها مؤشرات لها أثار ايجابية على البنية الداخلية العائلية للعينة الممثلة للمجتمع الأصلي للدراسة.

جدول -4- حجم العائلة:

النسبة المئوية %	العدد	العينة حجم العائلة
48,78	20	بدون أطفال
36,58	15	3 - 1
12,20	05	6 - 4
%00	00	9 - 7
% 2,44	01	10 فما فوق
% 100	41	المجموع

إن البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بحجم العائلة تجعلنا نقف عند أول ملاحظة و هو قلة عدد أفراد العائلة إذ لا يتعدى في الغالب 3 أطفال بالنسبة للمتزوجين بحيث سجلنا لدى 15 عائلة عددا يتراوح بين طفل إلى 3 أطفال بسننه 36,58 % من إجمالي العينة.

- و 12,20 % من إجمالي العينة يتراوح عدد الأطفال بين 4 و 6. أما بالنسبة لحجم الأطفال بين 7 و 9 فلم تتحصل على أية عائلة، لنسجل في الأخير لدى مفردة واحدة من العينة عدد يفوق 10 أطفال وهو إطار بالمؤسسة يفوق سنة 55 سنة.

- أما بالنسبة لحجم العائلة التي يعدم فيها الأطفال فتحتمل أعلى نسبة في الجدول وهي 20 عائلة منها 17 فردا عازبا بنسبة 48,78 %.

و السبب في ذلك يعود إلى:

- كثرة عنصر الشباب في المؤسسة كما أشرنا إليه سابقا منهم العزاب ومنهم من لم يمض على زواجه فترة طويلة.

- زيادة الوعي لدى العائلات خاصة مع الوضع المادي والاقتصادي الصعب في الآونة الأخيرة حيث أصبح تنظيم النسل هو الوسيلة من أجل التغلب على الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية وغلاء المعيشة، إذ أن قلة الأطفال يخفف من متطلباتهم ومتطلبات الحياة الكثيرة والمتزايدة، وهذا ما أقره لنا بعض المبحوثين حيث أنه يعاني في بعض الأحيان من العجز في إعالة طفلين فما بالك بـ 5 أو 10 أطفال.

وعلى ضوء عمليات التحليل و التفسير لمجمل البيانات التي وردت في الجدول يمكن الوصول إلى إقرار حقيقة و هي تراجع كبير في حجم العائلة بالنسبة لمجتمع الدراسة نتيجة للوعي الكبير بين المتزوجين واعتمادهم بالدرجة الأولى على فكرة تنظيم النسل خاصة وأن مجتمع الدراسة أغلبهم منحدرون من المدينة، حيث نجدهم أكثر وعيا من أولئك المنحدرين من أصول ريفية، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي.

جدول 5- الموطن الأصلي:

النسبة المئوية %	العدد	العينة الموطن العائلي
14,63	06	ريف
60,97	25	مدينة
24,4	10	قرية
% 100	41	المجموع

تشير البيانات الكمية في الجدول أن أغلبية المبحوثين ينحدرون من المدينة إذ سجلنا أعلى نسبة وهي 60,97%، و 10 مفردات من القرية بنسبة 24,4% من إجمالي العينة. أما العمال المنحدرون من أصول ريفية فلا تتعدى نسبتهم 14,63%.

مع التنويه أن أغلب مالكي السلطة في هذه المؤسسة يقطنون بالمدينة و قد جرت العادة في المؤسسات الجزائرية خاصة و في جميع المستويات مثل هذه النتائج بمعنى عندما تجد مديرا من منطقة معينة فتأكد أن الموالين له من نفس المنطقة.

و هذه النقطة بالذات لديها ايجابيات وسلبيات كثيرة لكن بالرغم من ذلك يمكن القول أن التنوع في الأصول المنحدر منها أفراد العينة يساعد على التفاعل الايجابي بين العمال وتبادل الآراء وامتزاج الأفكار بينهم ليشكلوا في النهاية جماعات عمل متناسقة إذا أحسنت المؤسسة استغلالها وعرفت كيف توجهها لخدمتها، فقد لاحظنا من خلال الدراسة الاستطلاعية أن المؤسسة تهتم بكل العمال وتحاول أن توفر لهم الخدمات الاجتماعية من نقل وصحة وغذاء، حيث وفرت وسائل نقل خاصة للعمال عبر محطات متعددة من الولاية كما تحتوي على مطعم، أما بالنسبة للمجال الصحي فهناك اتفاق للمعالجة مجانية مع القطاع الصحي بالطاهير ولاية جيجل. وهذا كله يعتبر من عوامل استقطاب العمال وإغرائهم للبقاء في المؤسسة وحفزهم على العمل.

جدول 6- كيفية الالتحاق بالعمل:

النسبة المئوية %	العدد	العينة وسيلة الالتحاق بالعمل
% 39,02	16	مواصلات عامة
% 48,78	20	مواصلات المؤسسة
% 7,32	03	سيارة خاصة
% 4,88	02	مشيا على الأقدام
% 100	41	المجموع

إن الاهتمام بانشغالات العامل ومشاكله وتوفير الخدمات الاجتماعية الممكنة له بإمكانه أن يؤثر على العمال و على نظرتهم للمؤسسة بالشكل الإيجابي، ويظهر ذلك من خلال اهتمام المؤسسة بنقل العمال، حيث تخصص وسائل نقل خاصة عبر محطات متعددة من الولاية، وتقدر النسبة المئوية للمبحوثين الذين يلتحقون

وظائفهم عبر هذه الوسائل 48,78 % من إجمالي العينة، أما هؤلاء الذين يتعذر عليهم استخدام مواصلات المؤسسة بسبب بعد المحطة عن مقر الإقامة خاصة بالنسبة للذين يسكنون في مناطق ريفية منعزلة فتقدر بـ 39,02 %، وهي نسبة لا بأس بها أيضا ويمكن أن تخلق نوعا من المشاكل بين هؤلاء العمال و المؤسسة إذا لم تعرف كيف تعالج المشكل، حيث وجدنا تدمرا لدى بعض العمال كونهم لا يستطيعون الالتحاق بالعمل مجانيا ويضطرون إلى الذهاب عبر المواصلات العامة التي يجدون فيها صعوبة كبيرة نتيجة الازدحام، أما بالنسبة لهؤلاء الذين حالفهم الحظ ويملكون سيارات خاصة يأتون إلى العمل عن طريقها فتقدر بـ 7,32 % من إجمالي العينة، وهناك من يأتي إلى العمل مشيا على الأقدام لقرب المسافة بين مقر السكن و العمل. و في الحقيقة يتضح من العمل التحليلي و التفسيري للبيانات التي وردت في الجدول ومن خلال الدراسة الاستطلاعية و احتكاكنا بأفراد العينة وجود مؤشرات عملية توحى باهتمام المؤسسة بالعمال بطرق متنوعة باعتبارهم الركيزة الأساسية للعمل ولنمو وتطور المؤسسة.

جدول-7- هل سبق و أن مارست وظيفة ما وما نوعها؟

النسبة المئوية	العدد	إذا كان الجواب نعم ما نوعها	العدد	الفئة	الاحتمالات
29,63	08	تجارية	65,85	27	نعم
22,22	06	فلاحية			
11,11	03	أعمال حرة			
37,04	10	إدارية			
%100	27	المجموع	34,15	14	لا
			%100	41	المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة باحتمال ممارسة المبحوثين لوظائف أخرى قبل التحاقهم بالعمل بالمؤسسة، إذ أقر أغلبية المبحوثين والبالغ عددهم 27 من أصل 41 أنهم سبق لهم أن مارسوا وظائف أخرى تنوعت بحسب ما توفرت عليه إمكانياتهم و فرص التوظيف أمامهم و طبيعة البيئة التي يسكنون فيها، حيث نجد أن 37,04 % منهم كانوا موظفين في مؤسسات إدارية، و 29,63 % منهم زاولوا أعمالا تجارية و 11,11 % أعمالا حرة، والملاحظ أن أغلب العمال في هذه الأنواع الثلاث ينتمون إلى المدينة وهذا لملائمة هذه البيئة أكثر لمثل هذه الأنواع من الأنشطة، لتليها في الأخير ما يقابل 22,22 % كانوا يزاولون أعمالا فلاحية غير مستقرة في غالب الأحيان.

و لعل من بين الأسباب التي جعلتهم يتركون وظائفهم السابقة و يلتحقون للعمل بالوحدة حسب رأي بعض المبحوثين هي:

- البحث عن وظيفة أكثر استقرارا في مجال اختصاص كل واحد منهم تؤمن له الشعور بالأمن على المستقبل الوظيفي و تضمن لهم تطوير وضعيتهم المهنية وتنمية مهاراتهم، وإيجاد الجو الملائم لإبراز مواهبهم و تحقيق طموحاتهم على اعتبار أن المؤسسة محل الدراسة تتمتع بسمعة جيدة و صدى كبير لدى

الرأي العام، خاصة وأنها تهتم بتكوين مواردها البشرية في كل النواحي حتى اللغوية وهذا في حد ذاته يعتبر حافظا كبيرا لأولئك الذين يطمحون إلى تحقيق ذاتهم في العمل، ويتوقون إلى تحسين وضعيتهم الاجتماعية والاضطلاع على آخر التقنيات الحديثة.

- البحث عن فرص أفضل من حيث المنصب والأجر والحوافز الأخرى خصوصا وأنها لا تقاوم مقارنة بالمؤسسات الأخرى الموجودة في الولاية، وهذا ما أقره بعض المبحوثين؛ أن سبب انتقالهم للعمل بهذه المؤسسة يعود إلى الأجر المغري الذي يلبي الحاجات الأساسية للعامل و يساعده في إشباع نفسي واجتماعي يحقق به ذاته ويولد لديه الشعور بالأمن والسلامة والطمأنينة على مستقبله و مستقبل عائلته. بعد عملية التحليل التفسيري لمجمل المعلومات التي تضمنها الجدول نرى أن مزاوله المبحوثين لوظائف قبل التحاقهم بوظيفتهم الحالية يكسبهم خبرة في كيفية أداء المهام بفاعلية وكيفية التعامل مع كل الأطراف بحكمة وصبر.

كما أن ذلك يساعدنا في الكشف عن ميول العامل وخبراته، وتدل على مدى قدرته على الاستقرار والاحتفاظ بالعلاقات السلمية بينه و بين المؤسسة.

جدول-8- الأقدمية داخل المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	العينة الأقدمية
9,76	04	أقل من 5 سنوات
43,9	18	5 - 10
17,07	07	11 - 15
24,39	10	16 - 20
4,88	02	21 فما فوق
% 100	41	المجموع

توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه أقدميه العامل داخل المؤسسة حيث تساهم الفترة التي يقضيها العامل في المؤسسة بشكل أو بآخر في خلق نوع من الانتماء والارتباط بين مستويات التنظيم المختلفة، و ذلك لأن هذه المدة تمكن العامل من تكوين علاقات اجتماعية و تكسبه قيم ومعايير الجماعة الاجتماعية التي ينتمي إليها، كما تكسبه قناعات ومواقف معينة نحو العمل والعمال والإدارة ككل. و لهذا فإن استمرار العمال في مؤسسة ما لمدة طويلة أو قصيرة يعتبر مؤشرا هاما للاستقرار الوظيفي الذي تتميز به المؤسسة، وفرصة للعامل لاكتساب المهارة و الخبرة اللازمة التي يحتاجها وتؤهله للتقدم في السلم الوظيفي.

وما نلاحظه من خلال الجدول أن أغلب العمال لديهم أقدمية في العمل لا بأس بها مقارنة مع بداية الأشغال في المؤسسة، حيث سجلنا أعلى نسبة للأقدمية ما بين 5-10 سنوات إذ بلغت 43,9 % من إجمالي العينة تليها مباشرة الفئة بين 10 - 20 سنة بنسبة 24,39 % و 17,07 % بالنسبة للفترة ما بين 11 - 15 سنوات.

أما بالنسبة للأقدمية من 21 سنة فما فوق فلم تظهر سوى مفردتين ضمن العينة المختارة بنسبة 4,88 % و هذا راجع كما قلنا إلى كثرة عنصر الشباب وأيضا إلى عمر المؤسسة (حيث بدأت في الأشغال 1985).

أما بالنسبة أيضا إلى الفترة التي نقل عن 5 سنوات فقد أظهرت البيانات الإحصائية الواردة في الجدول نسبة تقدر بـ 9,76 % من إجمالي العينة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة لا تفتح مجال التوظيف للشباب وخاصة خريجي الجامعات الذين يمكن أن يكونوا طاقة حية مهياً بدنيا ذهنيا و اجتماعيا. وأكثر ديناميكية إذا ما أحسن استغلالها وخاصة في بعض المصالح والصناعات ذات الطبيعة التقنية والإستراتيجية.

ويبدو من عمليتي التحليل والتفسير للبيانات التي جاءت في الجدول أن أغلبية العمال لديهم فترة معينة قد تكون لا بأس بها في العمل بهذه المؤسسة، ولديهم الرغبة في الاستمرار في العمل قصد تكوين تراكم معرفي وتخصص أكثر في المهنة التي يقوم بها كل عامل على اختلاف مركزه، وأملا في التدرج وتحسين مكانته الاجتماعية خصوصا وأن المؤسسة تهتم بدرجة كبيرة بالتكوين المستمر للعمال وتحسين طرق العمل، فحسب ما أدلى به رئيس شعبة المالية والمحاسبة أن المؤسسة من أولى أولوياتها الاهتمام بتكوين الموارد البشرية لأن الاستثمار في الجانب البشري أصبح أحسن أنواع الاستثمارات في الاقتصاد المعاصر، فالطاقة البشرية هي التي يمكن الاعتماد عليها في تسيير موارد المؤسسة، فبدون تكوين مستمر لليد العاملة لا يمكن تسيير إمكانات المؤسسة المتاحة حتى وإن كانت مسايرة لآخر الابتكارات العلمية، ومن هنا تبرز أهمية المدة الزمنية التي يقضيها العامل بالمؤسسة.

جدول 9- المستوى التعليمي و موقع المبحوثين في المؤسسة:

المجموع	الموقع	المستوى التعليمي	أمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	عال
18 43,9	إطار	00	00	00	00	02	16
14 34,15	عامل ماهر (تحكم)	00	00	03	7,32	08	03
9 21,96	عامل تنفيذ	00	00	05	12,2	04	00
41 % 100	المجموع	00	00	08	19,52	14	19
		00	00			34,15	46,34
						% 9,76	

لقد أصبح التعليم أمراً ضرورياً بعد التطورات التي عرفتها الصناعة والتكنولوجيا الحديثة التي غزت كل مجالات الحياة وأداة فعالة في ميدان العمل، لأنه يساعد العامل أن يكون أكثر دراية وأكثر إدراكاً للظروف المحيطة بعمله والتغيرات المهنية التي تطرأ في المجال الصناعي ومجال اختصاصه، إلى جانب كونه إحدى الوسائل الهامة للاتصال والتفاهم بين العامل ومستويات التنظيم المختلفة، ولعل فعالية المؤسسات اليوم تقاس أيضاً بمستوى التعليم ودرجة تكوين العمال خاصة إذا اقتترنت السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة بالتطبيق العملي للمقولة "الرجل المناسب في المكان المناسب".

و تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول الذي يبين العلاقة بين المستوى التعليمي وموقع المبحوثين في المؤسسة، التوافق بين المستوى التعليمي والمنصب الذي يشغله العامل، حيث نجد أن أغلبية الإطارات لديهم مستوى علمي جامعي (عال) بنسبة 39,02 % و إطارين ذو مستوى ثانوي أما بالنسبة للمستوى الثاني من عمال التحكم (العمال المهرة) فنلاحظ أن أغليبيتهم متحصلون على شهادة التعليم الثانوي باستثناء 6 عمال 3 منهم ذو مستوى جامعي ولديهم فرصة كبيرة جداً للترقية والتحول إلى إطارات في المؤسسة و 3 آخرين يملكون مستوى متوسط.

أما بالنسبة لعمال التنفيذ فإن المستوى التعليمي لهم يتراوح بين المتوسط إلى الثانوي بنسب كالتالي؛ 12,2 % بالنسبة للمستوى المتوسط و 9,76 % مستوى ثانوي، ولا بد أن نشير إلى نقطة أساسية وهي أن عمال التنفيذ لديهم فرص محدودة للترقية نظراً لمستواهم العلمي، فالمؤسسة مجال الدراسة تعتمد بنسبة كبيرة في ترقية عمالها على الكفاءة و المستوى العلمي للفرد، فلا يمكن لعامل يحمل شهادة متوسطة أن يحصل على ترقية إلى منصب إطار لأن قانون المؤسسة لا يسمح بذلك.

وعلى العموم تعتبر نتائج الدراسة مرضية بصورة إجمالية فيما يخص المستوى العلمي والتعليمي للعمال بالمؤسسة خاصة بالنسبة للإطارات، فكما ارتقى الأفراد إلى أعلى المستويات في المؤسسة فإنهم يحتاجون إلى كفاءات و مؤهلات عالية تختلف عن تلك التي تتطلبها الأعمال التنفيذية و تتناسب مع المستويات التي يشغلونها. وكما ارتفع المستوى العلمي للأفراد كانوا أكثر تجاوباً واستيعاباً للبرامج التكوينية و أكثر تحكماً في هذه الآلية.

II: التكوين المستمر و زيادة الإنتاج:**تمهيد:**

إن تنمية الموارد البشرية و زيادة إنتاجيتهم تعتمد بشكل أساسي على التكوين، بحيث لا يمكن أن تحقق الفعالية المنتظرة منها إلا باتباع إجراءات علمية دقيقة وتوظيف الوسائل المساعدة على تلبية المهارات الذاتية بالمؤسسة من أجل رفع وتحسين الإنتاج، ولقد حاولنا في القسم النظري من الدراسة إيجاد مختلف العلاقات القائمة بين التكوين المهني والتعليم وكيف يؤدي تطوير المهارات وتنمية القدرات إلى تحسين الإنتاج كما ونوعا.

وعلى العموم فإن المؤشرات المتعلقة بالتكوين و الإنتاج التي اعتمدها في دراستي تدور في مجملها حول مدى حرص المؤسسة على تكوين العمال بطريقة مستمرة و استفادتهم من فرص التكوين، ومدى ملائمة المحتوى التكويني لمستواهم التعليمي ومدى استيعابهم للمادة التكوينية وتوافق القدرات الفكرية والبدنية مع الأعمال الموكلة لهم، مع تقييم عام للدورات التكوينية بغرض الوقوف على أهم الصعوبات التي واجهوها ومعرفة أهم التحسينات التي طرأت على الأداء من خلال تقييم العمل قبل وبعد التكوين لنصل إلى السؤال رقم - 23 - حول مدى رغبة العامل في الاستفادة من فترات تكوينية أخرى و هدفه من ذلك، وننتهي بسؤال عام يلخص هذه الفرضية يتمثل في رأي المبحوث حول مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية.

جدول-10- يوضح مدى حرص المؤسسة على تكوين العمال بطريقة مستمرة:

النسبة المئوية	العدد	في حالة الإجابة نعم الكيفية التي يتم بها	النسبة المئوية	العدد	الفئة الاحتمالات
14,50	10	عن طريق المشرفين (السلطة السلمية)	100 %	41	نعم
17,39	12	عن طريق متخصصين داخل المؤسسة			
17,39	12	تستعين بخبراء من خارج المؤسسة			
50,72	35	المراكز التابعة لسونلغاز			
			00	00	لا
100 %	69		100 %	41	المجموع

تعتبر مهمة تكوين الموارد البشرية من المهام الصعبة باعتبارها استثمارا يهدف إلى تنمية وتطوير قدرات الفرد من جهة و زيادة مردودية المؤسسة من جهة أخرى، لذلك فإنه من الضروري البحث عن التحكم في هذه الآلية بدراسة مختلف الطرق المساعدة للوصول إلى هذه الغاية، فليس المهم الاعتراف بأهمية التكوين والتخطيط له وتحديد الاحتياجات ومحتوى البرامج، فمثل هذه الجهود يمكن أن تكون محدودة النتائج لو أن تنفيذها جاء بأسلوب غير ملائم، وعلى هذا الأساس فإن الاختيار العلمي لطرق التكوين أحد المعايير الأساسية المحددة لدرجة فعاليته.

وبالنظر إلى البيانات الكمية الواردة في الجدول والذي يوضح سعي المؤسسة على التكوين المستمر للعمال و طرقه فإن كل أفراد العينة يقرون بأهمية التكوين في المؤسسة محل الدراسة و حرصها الدائم على

تكوين عمالها، حيث أن قانون المؤسسة يعطي الحق لكل عامل مهما كان مركزه المهني والاجتماعي في الاستفادة 3 مرات في السنة من التكوين في مجال تخصصه، رغم أن مدير الموارد البشرية بالمؤسسة صرح من خلال المقابلات التي أجريت معه أنه أحيانا لا يتم إعطاء هذا الحق كاملا لكل العمال (بل إن العامل قد يستفيد مرة أو مرتين في السنة من الدورات التكوينية)، وهذا راجع إلى طبيعة العمل وظروفه والتي لا تسمح في بعض الأحيان للعمال بمغادرة المكان. و لكن رغم ذلك يبقى التكوين عملية مستمرة تقوم بها المؤسسة إما داخليا أي داخل المؤسسة نفسها أو عبر المراكز التابعة لسونغاز و المتواجدة عبر التراب الوطني بن عكنون ، البلدية، عين مليلة،... كما أقر 14,5 % من إجمالي العينة بإتباع المؤسسة تكوين عمالها عن طريق المشرفين وهو ما يعرف بالمؤسسة بالسلطة السلمية و 17,39 % عن طريق متخصصين و أفراد ذوي خبرة ومهارة بشؤون العمل، وأحيانا و نظرا للتكاليف الكبيرة تعتمد المؤسسة على إرسال عدد محدود جدا من العمال للتكوين المتخصص وبعد عودتهم يباشرون بنقل ما تعلموه إلى باقي العمال في المؤسسة.

أما في حالة عدم توفر المؤسسة على متخصصين ماهرين في مجال معين فإنها تلجأ إلى الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة كالجامعات مثلا ومعاهد التكوين حيث يتم الاتفاق معهم حول طرق و أنماط التكوين، أما الأغلبية فتقر أن الطريقة الأكثر تداولاً في المؤسسة لتكوين العمال هي عن طريق المراكز التابعة للمؤسسة و هي أحسن الطرق في نظرهم وأكثر فعالية لتأثيرها الإيجابي على نفسياتهم من حيث تغييرهم للمناخ المهني و احتكاكهم بعمال آخرين، مما يسمح لهم بتبادل الآراء والأفكار و تصحيح الأخطاء و اكتساب مهارات إضافية، خاصة و أن هذه المراكز مجهزة بأحدث التقنيات قصد القضاء على مواطن الضعف لدى العمال و الوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تدعيم بما يكفي رفع قدراتهم الإنتاجية والوسائل التكنولوجية المتطورة، (وهذه الآلات و الوسائل موجودة أيضا أغلبها في المؤسسة).

وعموما يمكن القول أن المؤسسة على درجة كبيرة من الوعي بالدور الكبير الذي يلعبه التكوين المستمر للعمال على الأداء العام للمؤسسة وعلى العمال أنفسهم، خاصة إذا كان مرفقا ببرامج تسيير فعالة حيث يسمح بمواكبة التطورات والمستجدات الحاصلة في كل عمل وتخصص ، فإذا كان التطبيق هو المعرفة الفيزيائية الجيدة فإن النظري هو المعرفة العقلية الجيدة أيضا.

وهذا يعود بالفائدة الكبيرة على الفرد و المؤسسة و يسمح بتطوير الإنتاج و تحقيق الفعالية المرجوة.

جدول-11- يوضح إذا ما كان المبحوث قد خضع لتكوين خاص عند الالتحاق بعمله و كم كانت مدته؟

العينة الاحتمالات	العدد	النسبة المئوية	مدته	العدد	النسبة %
نعم	36	87,80	بالشهر	31	86,11
			بالسنة	05	13,89
لا	05	12,20			
المجموع	41	% 100		36	% 100

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أن 87,80 % من إجمالي العينة قد تلقوا تكويناً عند التحاقهم بوظائفهم الحالية و هي نسبة كبيرة جداً مقارنة بأولئك الذين أجابوا بالنفي و المقدر عددهم بـ 05 أفراد من مجموع 41 عاملاً.

ويعتبر هؤلاء العمال التكوين عملية ضرورية لهم لأجل المحافظة على أوضاعهم المهنية وتحسين مركزهم الاجتماعي و مسايرة التطورات التكنولوجية و رفع مستوى الكفاءة بين العمال حتى يتوافق كل عامل مع العمل الذي يؤديه و يتقنه جيدا، فهدف التكوين لا يقتصر على طرق تأدية العمل والاهتمام بالمهنة فحسب بل يمتد إلى تنمية كافة الاتجاهات المتصلة بمحيط العمل و تعديل السلوكات و غرس القيم المهنية. و نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المتكويين قد اقتصرت فترة تكوينهم على شهور محدودة تتراوح في أغلبها بين شهر و 3 أشهر حيث بلغت النسبة 36,11% من إجمال العينة الذين خضعوا للتكوين بالشهر في مقابل 13,89% قد خضعوا لتكوين بالسنة و هذا النوع غالبا يخص الإطارات في المؤسسة حيث يلعب التكوين دورا هاما في ترقية الفرد و في إحساسه بالتقدم و تظهر فاعليته لا من جانب انعكاسه على عناصر الإنتاج فقط بل من حيث توفير فرص أفضل للتقدم الوظيفي.

جدول-12- مدى ملائمة المحتوى التكويني للمستوى التعليمي للمبحوث:

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
80,49%	33	نعم
19,51%	08	لا
100%	41	المجموع

إن التكوين باعتباره وسيلة لتحقيق هدف محدد يحتاج إلى تخطيط علمي مدروس لضمان فاعليته فكلما كانت طرق التكوين ومحتواها في مختلف مراحلها ذات مستوى جيد كان العامل ذا كفاءة عالية يساهم بذلك في رفع مستوى الإنتاج كما و نوعا، و تزداد فعالية التكوين كلما توافق المستوى العلمي للمتكويين مع البرامج التكوينية وارتفعت درجة استيعابهم لها، والجدول الموضح أعلاه يبين مدى ملائمة المحتوى التكويني للمستوى التعليمي للمبحوثين، حيث تشير البيانات الكمية إلى أن أغلب العمال لا يجدون صعوبة في فهم و استيعاب البرامج التكوينية التي يتلقونها سواء بالمؤسسة أو عبر المراكز التابعة لسونلغاز حيث تقدر النسبة المئوية للمبحوثين الذين أقرروا بالملائمة بـ 80,49% و 19,51% اعترفوا أن محتوى البرامج التكوينية غير ملائم لمستواهم التعليمي حيث يجدون صعوبة في الفهم خاصة الجوانب النظرية، ويفضلون الجانب التطبيقي أكثر لأنه يسمح بالتعامل المباشر مع الآلات وأغلب هؤلاء العمال هم الذين يحملون المستوى العلمي المتوسط أو الثانوي. أما بالنسبة للعمال ذوو المستوى العلمي العالي فيتميزون بسرعة التأقلم والفهم والاستيعاب.

جدول-13- رأي المبحوث إذا ما كان عمله يتطلب جهدا فكريا و بدنيا:

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
73,17 %	30	نعم
26,83 %	11	لا
100 %	41	المجموع

تشير البيانات التي تم جمعها ميدانيا أن أغلبية العمال قد أكدوا أن الأعمال التي يقومون بها تتطلب منهم بذل مجهودات كبيرة سواء بدنيا أو فكريا و قد أعرب بعض المبحوثين عن تذمرهم لكثرة الأعمال وإحساسهم المتكرر بالتعب، ومن المؤكد أن التعب الشديد يقود إلى زيادة نسبة ارتكاب الحوادث خاصة على مستوى مراكز الإنتاج والصيانة، الأمر الذي دفع الإدارة إلى السهر على التحسين المنتظم لظروف العمل من أجل التقليل إلى أقصى حد ممكن من أخطار حوادث العمل والأمراض المهنية. وتجدر الإشارة إلى أنه من خلال الدراسة الميدانية و من خلال المقابلات التي أجريت مع المبحوثين و عدد من الإطارات و المسؤولين في المؤسسة أكدوا لنا اضطرارهم للعمل تحت ضغط شديد من أجل تلبية طلبات الإنتاج خاصة عندما تقرر المؤسسة الأم مقدارا معيناً من الإنتاج فيضطر العمال إلى العمل بجهد أكبر و سرعة أكبر، وساعات إضافية لتغطية هذه الاحتياجات وهذا طبعا ينتج تعباً كبيراً للعمال، كما قد تؤدي السرعة الزائدة في أداء العمل إلى حدوث الأخطاء المهنية والحوادث خاصة وأن طبيعة العمل تتطلب الحذر والدقة.

أما بالنسبة لأولئك الذين أعربوا عن ارتياحهم في عملهم لأنه يتطلب منهم جهدا فكريا و بدنيا فأغلبهم من قسم الإدارة، و أيضا من قسم المراقبة، فالعمل بالإدارة ورغم كثرة الأعمال إلا أنها تتوافق مع المجهود المبذول الاعتيادي. أما بالنسبة لقسم المراقبة وبعض الأقسام الأخرى التي تعتمد على التجهيزات الحديثة فيقل الجهد الفكري و البدني المبذول لأن الآلة تقوم نيابة عن الإنسان بالأعمال كلها وما على العامل سوى المراقبة وانتظار فرصة التدخل إن حدث عطب أو خلل ما.

وما يمكن قوله أن خبرة العامل بنوع العمل الذي يمارسه تساعده على إنجاز الأعمال بكفاءة و فعالية دون أن يتطلب منه ذلك بذل مجهود يفوق طاقته، فمع مرور الوقت ومع التكوين المستمر على الأعمال وبتراكم الخبرة تسهل عملية العمل.

جدول-14- مدى توافق القدرات الفكرية و البدنية للمبحوث مع الأعمال الموكلة له:

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
68,3	28	نعم
31,7	13	لا
100 %	41	المجموع

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أن 68,3 % من إجمالي العينة يقرون بتوافق قدراتهم الفكرية و البدنية مع الأعمال التي يقومون بها، نظرا لأن المؤسسة تحتوي على نسبة كبيرة من الشباب الذين يتميزون بالحبيوية و القدرة على الاحتمال و بالقوة خاصة إذا اقترن ذلك بالخبرة و المستوى التعليمي العالي، فالمؤسسة و بمجرد التحاق أي فرد جديد بها تخضعه لبرنامج تكويني الهدف منه إطلاعه على كيفية أداء

العمل و زيادة عدد العمال ذوي المهارات و الكفاءات، و خلق اتجاهات طيبة عن المؤسسة من خلال مقابلات المشرفين لهؤلاء الموظفين، و هي عناصر إستراتيجية للنمو الاقتصادي ترتبط بالاستثمار في الفرد باعتباره مصدرا إنتاجيا وعنصرا هاما لتحقيق الفعالية.

و كما أظهر 13 فردا من إجمالي العينة عدم توافق قدراتهم الفكرية و البدنية مع الأعمال التي يقومون بها و قد أعربوا عن قلقهم وعد ارتياحهم لهذه النقطة بالذات إذ يفتقدون في بعض الأحيان إلى بلوغ المهارة المطلوبة في الأداء وإمكانية استخدام المعرفة المكتسبة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعليا أو لحل مشاكله أو تطويره نتيجة إلى تقادم المعرفة أو نسيانها أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم والتقنيات المتطورة وهنا تبرز - حسب بعض المبحوثين - الحاجة الملحة للقيام ببرامج و دورات تكوينية تستهدف تقديم أحدث ما توصل إليه التقدم العلمي من أجل توسيع المبادرة بالنسبة للعمال و بالتالي توسيع طرق تناولهم لأعمالهم.

و ما يمكن قوله في ختام العرض التحليلي و التفسيري الموجز للبيانات التي جاءت في الجدول أن عملية التكوين تسمح بتطوير القابلية لدى العمال و تكيفهم و إدماجهم و توجيههم لتتوافق قدراتهم و أهدافهم مع أهداف المؤسسة، و تكوين رؤية شاملة لكافة المتغيرات الداخلية والخارجية لتخلق من نشاطات الموارد البشرية ميزات تنافسية تدعم وضع المؤسسة التنافسي.

جدول-15- تقييم المبحوثين للدورات التكوينية:

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
46,34	19	جيدة
39,02	16	متوسطة
14,64	06	ضعيفة
% 100	41	المجموع

هناك ضرورة ملحة للتعرف على واقع عملية التكوين بالمؤسسة بصورة أكثر تحديدا لمعرفة مدى تأثيرها على الكفاءة الإنتاجية للأفراد، وإذا اعترفنا بدور الموارد البشرية كمحور فعال في نشاط المؤسسة فسوف نركز على إحدى أهم الوسائل لبلوغه ألا وهي وظيفة التكوين. وفي الجدول المبين أعلاه قمنا برصد آراء المبحوثين و تقييمهم لمختلف الدورات التكوينية التي استفادوا منها خلال تواجدهم بالمؤسسة حيث تعكس هذه البيانات الكمية نتائج مرضية إلى حد بعيد فيما يخص هذا التقييم، إذ نجد أن 46,34 % من إجمالي العينة أعربوا عن الدور الإيجابي الذي تلعبه الدورات التكوينية والأثر الفعال الذي تحدثه سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة، من خلال اكتساب العامل الثقة في النفس والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين، و ذلك من خلال:

- رفع الروح المعنوية و احترامه لنفسه و احترام الغير له و زيادة شعوره بالاستقلالية والمسؤولية نحو الواجبات و الأدوار المطلوب منه.

- اكتساب لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء و تحمل المسؤوليات و كذلك تنمية مهاراته العلمية و العملية و تهذيب سلوكياته و تغيير اتجاهاته.
- تقليص الإصابات بالأمراض المهنية وحوادث العمل من خلال إمام الفرد بالإرشادات و التعليمات اللازمة ولبسة الأمن الصناعي لتجنب مخاطر العمل.
- زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بزيادة الإنتاج كما ونوعا بمعنى زيادة الوحدات المنتجة بالجودة المناسبة و بالتالي خفض التكاليف.
- تخفيض مستويات الإشراف و الرقابة فالفرد المكون لا يحتاج إلى إشراف بدرجة كبيرة، والعادة أن الأشخاص غير المكونين يكونون مصدر قلق بالنسبة للمشرف لأنه يكون غير مطمئن على تعاملهم بالطريقة الصحيحة مع الموارد والأهداف.
- زيادة الوعي بأهمية التعاون و مرونة الاتصال و العلاقات الإنسانية الجيدة و غيرها من السلوكيات قد لا تتجح في ترسيخها عوامل التحفيز بالقدر الذي تصلح معه حصص تكوينية و تحسيسية في نقل أثرها المضاعف إلى كافة العاملين.
- أما 14,64 % من إجمالي العينة فقد كان تقييمهم للدورات التكوينية ضعيفا وذلك لعدم استفادتهم منها بالشكل الجيد نظرا للصعوبات التي تلقوها و حسب بعض المبحوثين يمكن تلخيص أهم الصعوبات فيما يلي:
- صعوبة الفهم و الاستيعاب خاصة نظريا، و صعوبة التكيف مع نظام العمل.
- قلة المراجع و النقص في كفاءة المؤطرين.
- البعد عن المنزل و الغربة التي يعاني منها العمال عند انتقالهم للتكوين في أحد المراكز التابعة للمؤسسة (بن عكنون، عين مليلة، ... الخ).
- و جملة القول أنه يتعين الاهتمام باختيار الخبراء أو المكونين بالشكل الذي يضمن تحقيق الفعالية المرجوة فليس المهم الاعتراف بأهمية التكوين و التخطيط له و تحديد الاحتياجات و محتوى البرامج، فمثل هذه الجهود يمكن أن تكون محدودة النتائج لو أن تنفيذها جاء بأسلوب غير ملائم، و على الأساس فإن الاختيار العلمي لطرق التكوين أحد المعايير الأساسية المحددة لدرجة فعاليته.

جدول-16- إذا ما كان المبحوث يعمل بما تعلمه خلال فترة التكوين:

العينة الاحتمالات	العدد	النسبة المئوية
نعم	38	92,68
لا	3	7,32
المجموع	41	% 100

يحتل التكوين مكانة محورية ضمن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مجال الدراسة حيث تعتبر محطة توليد الكهرباء والغاز في مقدمة المؤسسات الوطنية من حيث اهتمامها بعملية التكوين و يتضح ذلك من خلال تميز العملية بالاستمرارية و الديمومة و الدورية و الشمولية، حيث من حق أي عامل الاستفادة 3 مرات

سنويا من فترات تكوينية أغلبها عبر المراكز التابعة لسونغاز (البلدية، عين مليلة، ...الخ). وتخصيصها سنويا لمبلغ هام جدا يقدر بنسبة 7% من الأجور (حوالي 3 مليار سنتيم سنويا) و هذا المبلغ الذي يعتبره السيد المكلف بالدراسات في مصلحة الموارد البشرية بالمحطة رضا بلحاجي استثمارا مباشرا في الموارد البشرية حيث أشار إلى أن العائد منه يتأتى من خلال إبرام عقد مع الفرد لعملية التكوين يقضي ببقائه في خدمة المؤسسة لمدة عامين بعد تكوينه للاستفادة من خبراته و مهاراته المكتسبة التي تتوقف نجاحها أساسا على نوعية التكوين المقدم، ومدى استيعاب العمال و إمكانية تطبيق ما تعلموه في مكان العمل الحقيقي. و تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أن أغلبية العمال نسبة 92,68 % من إجمالي العينة قد استفادوا بدرجات متفاوتة من الفترات التكوينية ساهمت بشكل أو بآخر في تطوير مهاراتهم و تنمية قدراتهم و تعزيز ثقتهم بالنفس و تحسين إنتاجهم، و يتضح ذلك خصوصا من خلال الفرق في الأداء وفي السلوكيات والاتجاهات قبل وبعد التكوين و هذا ما سوف نوضحه في الجدول الموالي.

و في المقابل أعرب 3 مفردات من العينة عملهم بما يتم تعلمه خلال فترات التكوين و هذه النسبة رغم قلتها إلا أنه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار بذلك وأين يكمن الخلل بالتحديد و حسب بعض المبحوثين فإن العمل الذي يزاولونه لا علاقة له بالتكوين، فهذا الأخير في جهة و العمل في الجهة الأخرى، بل أضاف قائلا: " إن التكوين المستمر للعمال التأثير الجيد على الأداء إذا كان هذا التكوين فعالا، لأننا أحيانا نلاحظ أننا نقوم بالتكوين من أجل التكوين و فقط و بدون أهداف".

و بناء على ذلك فإن التكوين يحتاج إلى تخطيط علمي مدروس لضمان فعاليته، فكلما كانت طرق التعليم و التكوين في محتوياتها في مختلف مراحلها ذات مستوى جيد كان العامل ذا كفاءة عالية واستطاع بذلك نقل أثر ما تعلمه من خلال ممارساته لعمله، وبالتالي ساهم في رفع مستوى الإنتاج كما و نوعا.

جدول-17- تقييم المبحوثين لعملهم قبل و بعد التكوين:

النسبة المئوية	العدد	العينة	النسبة المئوية	العدد	العينة
		تقييم العمل بعد التكوين			تقييم العمال قبل التكوين
24,47	23	تملك القدرات على مواجهة مشاكل العمل	24,39	10	جيد
19,15	18	تملك القدرات على ممارسة مهام أخرى	58,54	24	متوسط
24,47	23	انخفضت نسبة الأخطاء المهنية	17,07	7	ضعيف
14,89	14	يتم إنجاز الأعمال بأكثر دقة	% 100	41	المجموع
17,02	16	زادت ثقة المتكولين بقدراتهم			
% 100	94	المجموع			

إن تحليل قدرات العامل الفنية والعلمية والعملية والسلوكية ومقارنتها بأدائه قبل و بعد التكوين ومدى استفادة الأفراد من هذه العملية يعتبر خطوة حاسمة لمعرفة مدى نجاعة التكوين، وللتأكد من أن هذه القدرات كافية لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة في العمل.

وتشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه والذي يمثل تقييم المبحوثين لعملهم قبل وبعد التكوين إلى التحسن الكبير في الأداء و كيفية إنجاز الأعمال بعد التكوين، حيث نلاحظ تقييماً على العموم متوسط بالنسبة للعمل قبل التكوين (58,54 % متوسط، 24,39 % جيد و 17,07 % ضعيف). أما بعد التكوين فإننا نلمس تطوراً ملحوظاً إيجابياً في أداء العمال حيث أن نسبة 24,47 % من إجمالي العينة قد أصبحوا يمتلكون القدرات الكافية لمواجهة مشاكل العمل وانخفضت نسبة أخطائهم المهنية نسبة 24,47 %. أيضاً من إجمالي العينة و 19,15 % لديهم الثقة و القدرة على ممارسة مهام أخرى بالإضافة إلى الأعمال الموكلة لهم، خاصة و أن الأعمال بالمؤسسة مجال الدراسة تتميز بتداخل المهام وتعددتها، كما سجلنا 14,89 % من إجمالي العينة يقرون أن إنجاز الأعمال أصبح يتسم بالدقة والفعالية والمعلومات التي تم اكتسابها بعد التكوين تشعرهم بأهميتهم داخل المؤسسة و تشعرهم بالتقدير والاحترام وهذا ما ينعكس على نفسياتهم و بالتالي زيادة الإقبال على الوظائف بأكثر حماس و رغبة.

و تعتمد المؤسسة إلى تقييم مكتسبات العامل من خلال استمارة خاصة يدون فيها كل المعارف و المهارات و المعلومات التي تم اكتسابها خلال فترة التكوين، ويعد الرئيس المباشر هو الأدر على تلمس مواطن القوة و الضعف في مرؤوسيه، والوقوف على الجوانب التي تم التحسن فيها وتلك التي لا تزال تحتاج إلى تدعيم بما يكفي رفع القدرات الإنتاجية، وهذا من خلال ملاحظاته المستمرة لأدائهم و بالتالي التقييم المستمر والوقوف على مواطن القصور لديهم.

جدول-18- رغبة المبحوثين و هدفهم من الاستفادة من فترات تكوينية للتخصص في عملهم أكثر:

العينة الاحتمالات	العدد	النسبة المئوية	في حالة الإجابة بنعم من أجل	العدد	النسبة المئوية
نعم	38	92,68	تحسين القدرات الفكرية و الجسمية	16	18,4
			اكتساب معارف تقنية هامة	24	27,58
			تحسين و زيادة الإنتاج	15	17,24
			الترقية	24	27,58
لا	03	7,32	التعويض المالي المتحصل عليه بعد التكوين	08	09,2
المجموع	41	% 100	المجموع	87	% 100

إن التطرق إلى البيانات التي تضمنها هذا الجدول في إطار من التحليل المبسط سوف يتبين منها:

- أن العدد الأكبر من أفراد العينة قد أعربوا عن رغبتهم في الاستفادة من فترات تكوينية للتخصص في عملهم أكثر و تحقيق جملة من الأهداف و الطموحات سواء الشخصية منها و العامة حيث:

نجد أن 92,68% من إجمالي العينة أبدوا رغبتهم في التكوين و يطمحون من وراء ذلك إلى تحسين القدرات الفكرية و الجسمية لتتوافق هذه الأخيرة مع الأعمال التي يزاولونها والتي تؤهلهم بدورها إلى القدرة على استجابتهم لجميع أنواع المشاكل المهنية التي يصادفونها أثناء الخدمة، حيث أن هؤلاء اعتبروا أن الفعالية في الأداء التي يتصفون بها كموظفين تنمو أكثر بزيادة التكوين و الاهتمام به (بنسبة 18%)

* تحقيق مستوى أفضل من اكتساب المعارف التقنية و المجسدة في القدرة على تغيير طرق الأداء بالشكل النوعي لضمان الكمية المطلوبة للإنتاج بفعالية تبعاً للمستجدات و ظروف المؤسسة الداخلية و الخارجية و تمثلت نسبة تقارب 27,58% من إجمالي العينة الذين أبدوا رغبتهم في الاستفادة من الفترات التكوينية.

* امتلاك القدرة على تحسين و زيادة الإنتاج من أجل تحقيق ذاتهم و تقدير الآخرين لجهودهم المبذولة و تحقيق أهداف المؤسسة و رفع مكانتها، و كل هذه الموصفات إنما تبرهن على الوعي الكبير للعمال و حرصهم على أن يكونوا أعضاء فعالين في المؤسسة التي ينتمون إليها و التي يطمحون إلى أن تحقق من الخبرات التنافسية ما يؤهلها للبقاء و المنافسة.

* كما أن 27,58% منهم يطمحون إلى التقدم الوظيفي و الترقية، فالمؤسسة تعمل على تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين بها مما يقتضي ضرورة إلحاق العمال ببرنامج تكويني لتلقي المعارف و المهارات الإشرافية و الإدارية التي تلائم المنصب الجديد، وفي بعض الأحيان تقوم إدارة المحطة بإرسال فرد واحد في دورة تكوينية في تخصص معين و بعد نهاية هذه الدورة يقوم هذا الفرد بتعميم المعارف الجديدة التي اكتسبها على بقية زملائه.

* و نجد 9,2% منهم يعجبهم التعويض المالي الذي يتلقونه بعد الدورة التكوينية فهو يحقق لهم الإشباع المادي من جهة و النفسي من جهة أخرى كما يعتبر التكوين فرصة لتغيير جو العمل و الراحة

الشخصية.

- كما أن نسبة قليلة جدا أعربوا عن عدم رغبتهم في الاستفادة من فترات تكوينية و إذا ربطنا ذلك بسن المبحوثين و جنسهم نجد أن مفردتين من الحالات المسجلة يفوق سنهم 47 سنة، و هذا ينعكس على مستوى الطموح لديهم حيث صرح أحدهما أنه في سن يحتاج إلى الراحة والطمأنينة في عمله و لا يرغب في أي تغيير أو تطوير لقدراته لأن خبرته في الميدان التي أكتسبها من طول مدة الخدمة و عدد المرات التي استفاد منها من الفترات التكوينية يغنيه عن أي معارف أخرى ما دام ملما بعمله و ينجزه بكفاءة عالية. أما المفردة الأخرى فكانت أنثى و لعل مسؤولياتها المنزلية تجعلها لا ترغب في الاستفادة من الفترات التكوينية و ذلك طبعاً لبعدها مراكز التكوين عن الولاية و اضطرارها إلى مغادرة منزلها.

انطلاقاً من البيانات التي وردت في الجدول و التي خضعت لعمليتي التحليل و التفسير يمكن القول أن العمال بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز تمكنوا بفضل التكوين و التعليم الذي يتلقونه و الذي توليه المؤسسة عناية فائقة من امتلاك الفعالية في جوانب متعددة و هي ما أعطتهم القدرة على إحداث النمو، فالتطوير و التحسين، و التقدم و الانسجام و المرونة في عملهم، و هي عبارة عن عمليات أساسية لتحقيق المهارة و الكفاءة و التصدي لكل المستجدات و حدوث التوافق المهني سواء توافق الفرد مع زملائه ورؤسائه، أو توافقه مع قدراته الخاصة وميولاته وسمات شخصيته، بالإضافة إلى رضى الفرد عن عمله و هذه النقاط أكدت أكثر في السؤال الموالي و الذي رأيت عدم الضرورة لتبويب بياناته بعد أن سجلت تأييد كل أفراد البحث حيث أقرت بنسبة 100% عن مساهمة التكوين في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتحقيق الفعالية، وقد بلغ اهتمام الجميع بهذا المتغير بأن تغيرت النظرة القديمة إلى الإنتاج و صار الاهتمام بالعامل حتمية أكيدة باعتباره محور عملية الإنتاج، ولقد أصبح لزاماً على الإدارة الاستجابة لحاجات ومتطلبات الأفراد العاملين و عليه فإن تحقيق النمو و تطوير القدرات يرتبط بالتكوين.

III- التعليم و الروح المعنوية:

أشرنا في الفصول السابقة إلى أن الروح المعنوية قد اتخذت مكانا هاما في الدراسات الاجتماعية، وقبل الربط بينها وبين تكوين العمال نشير إلى أن الروح المعنوية يصعب قياسها لأنها تمثل حالة نفسية وجدانية غير ملموسة، فهي نوع من القوة الداخلية التي تربط العامل بعمله وتجعله نشيطا فيه قادرا على العمل طويلا دون ملل، و يتجلى في نوع من الحماس لدى العامل نحو عمله و يمكن ذكر بعض محددات الروح المعنوية فيما يأتي:

- الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل و السعي وراء تحقيق أهدافها و أهداف المؤسسة من خلال التعاون و التوافق بين أعضاء الجماعة.
- الحاجة إلى وجود هدف معين تتضافر الجهود لتحقيقه و الوصول إليه و تتضح الروح المعنوية في هذه الدراسة من خلال المؤشرات التي تدور حول شعور العامل بالراحة نتيجة لزيادة معارفه المكتسبة من التكوين، كما يتجلى في نوع العلاقة بين العامل نحو عمله و كذلك علاقته مع زملائه و رؤسائه و مدى تأثير العلاقات الحسنة على ارتفاع الروح المعنوية واستمتاع العامل بعمله، لنصل في الأخير إلى سؤال عام حول مدى ارتباط الشعور بالراحة و الطمأنينة بزيادة الاضطلاع والتعلم.

جدول-19- الأطراف التي يلجأ إليها المبحوث لحل مشاكل العمل:

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
36,59	15	بمفردك
46,34	19	تستشير زملاءك
17,07	07	تلجأ مباشرة إلى رئيسك المباشر
% 100	41	المجموع

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن:

- المد الأكبر من أفراد العينة وهم 19 عامل و تمثلهم أعلى نسبة في الجدول و هي 46,34 % قد اعترفوا أنهم يلجؤون إلى استشارة زملائهم في العمل في حالة تعقد العمل وعدم إيجادهم للحلول المناسبة، بحيث يستمدون معرفتهم و نجاحهم من الاحتكاك الدائم و المستمر بزملاء العمل و مع كل الأطراف المتواجدة بالمؤسسة.
- 36,59 % من إجمالي العينة يعتمدون على أنفسهم في حل المشاكل التي يواجهونها مهما كانت درجة الصعوبة لأن ذلك يكسبهم الاعتزاز بالنفس ويشعرهم بأهميتهم داخل المؤسسة، ولأن شخصيتهم تحتم عليهم عدم اللجوء لأي شخص، وربما يعود ذلك إلى الثقة بإيجاد الحل بعد التفكير الجاد والمحاولات المستمرة وذلك مستمد في أصله من قدراتهم الفردية، على أساس أنهم عمال يتميزون بكفاءة عالية، وبعد ذلك وفي حالة تعذر إيجاد أي حل فإنه قد يلجأ إلى رئيسه المباشر.
- و قد بلغت نسبة العمال الذين يلجئون إلى رؤسائهم المباشرين لتلقيهم الطرق الصحيحة لأداء العمل ومعالجة الأخطاء و مواجهة المشاكل 17,07 % من إجمالي العينة.

- و تفودنا المعلومات التي ظهرت بهذه الطريقة إلى تفسير بعض المسائل المتصلة بالنجاح الذي يحققه أفراد العينة وكيفية معالجتهم للمشاكل التي يواجهونها في العمل بالمؤسسة..
- المعروف أن العمال في العمل الصناعي يميلون إلى الدخول في علاقات اجتماعية متفاعلة و يسعون بطبعهم إلى العمل ضمن فريق عمل متجانس و متضامن خاصة و أن العمل بالمؤسسة يعتمد على العمل الفرقي التناوبي، وهو ما يفرض ضرورة التجانس و التوافق في الميولات والمهارات و الشخصيات بين الأفراد ضمن الفريق الواحد والدليل هو العدد الأكبر من أفراد العينة أقرروا أنهم يفضلون اللجوء إلى استشارة الزملاء لتدعيم معارفهم ومكتسباتهم وتوحيد الجهود المبذولة من طرف كل الأفراد.
 - إن بعض أفراد العينة نجدهم يتوفرون على قدرات و استعدادات تؤهلهم للنجاح و توفر المهارة اللازمة لإنجاز الأعمال بكفاءة و فاعلية معتمدين على الخبرة الذاتية و المعرفة المكتسبة خلال مسارهم الوظيفي.

و على المؤسسة أن تراعي ميولات و مهارات الأفراد بوضع أولئك الذين يميلون إلى العمل الجماعي ضمن فريق عمل وتنمية روح الجماعة والاهتمام بالعلاقات غير الرسمية، باعتبارها عوامل مساعدة ومكملة للنجاح والفعالية، وتشجيع المبادرات الفردية حتى لا تنشأ روح الإتكالية وتقل المرودية.

توحي المعلومات التي حلت وفسرت بأسلوب منظم أن أفراد عينة الدراسة من العمال بالمؤسسة قد برهنوا على إمكانية إيجادهم لحلول المشاكل التي يصادفونها في أعمالهم، وتختلف طرق مواجهة المشاكل حسب طبيعة هذه الأخيرة ودرجة تعقيدها، حيث تبدأ المحاولات المتكررة الأولى للعامل لحلها بمفرده وقد يحدث وأن يستشير بعض زملائه الذين يبادلهم الثقة والاتصال بينهم، فإذا تعذر الأمر لجأ إلى رئيسه المباشر كأخر حل، لأنه وحسب رأي المبحوثين لا يحبون أن يظهروا أمام رؤسائهم وكأنهم عاجزون عن إنجاز المهام بفاعلية ولهذا يكون الرئيس آخر من يلجؤون إليه.

جدول-20- نوع العلاقة التي تربط المبحوث بزملائه في العمل:

النسبة المئوية	العدد	العينة نوع العلاقة
63,04	29	في إطار العمل
13,04	06	تكوين صداقات
23,92	11	تبادل أفكار و آراء
% 100	46	المجموع

ما من شك أن شكل ونوع العلاقة التي تربط العمال بعضهم ببعض يلعبان دورا جوهريا في تدعيم البناء التنظيمي و تماسك الجماعة، فالفرد بطبعه يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية و إنسانية مع زملائه في العمل كأطراف فاعلة في المؤسسة، و قد تطورت هذه العلاقات لتشكل تنظيميا غير رسمي موازيا للتنظيم الرسمي، وعلى المؤسسة التي تضطلع إلى تحقيق الفعالية الاهتمام بالعلاقات بين الزملاء وتفعيلها بالشكل الذي يتوافق مع أهداف المؤسسة.

ويفيد التحليل الإحصائي للبيانات الكمية في الجدول أعلاه أن 63,04 % من إجمالي العينة تجمعهم علاقات طيبة مع الزملاء لكنها تبقى محصورة في إطار العمل، ويعتبر زملاء العمل بمثابة الأسرة الثانية التي قد تتجاوز مدة بقاء العامل معهم المدة التي يقضيها مع عائلته الحقيقة فتنشأ بينهم علاقات معينة طيلة أوقات الدوام، وقد تتعدى ذلك إلى تكوين الصداقات حتى خارج العمل عندما يتأقلم العمال فيما بينهم و يتوافقون في الآراء و الطباع و الشخصية و تبلغ نسبة الذين قد اتخذوا من زملاء العمل أصدقاء 13,04 % من إجمالي العينة.

أما عن نوعية و شكل العلاقات التي تنحصر في إطار تبادل الأفكار و الآراء فتقارب 23,92 % من إجمالي العينة حيث أن التفاعل مع الزملاء و الاختلاط بالآخرين يسمح بتبادل المعلومات حول العمل ومختلف القضايا المهنية والمعاصرة والتي تفيد إذا أحسن توجيهها في تنمية المهارات وتطويرها بالشكل الذي يخدم الأهداف العامة للمؤسسة.

و هذا ما لمسناه حقا خلال المقابلات الكثيرة التي أجريناها مع العمال خاصة في بعض المصالح و الأقسام الإنتاجية التي تعتمد على العمل الجماعي، حيث لاحظت ذلك الجو المشحون بالتفاؤل و الانسجام بين العمال و المرح للتخفيف من حدة و مسؤوليات العمل و مشاكله، و هذا بدوره ينعكس على نفسيتهم وعلى رضاهم عن العمل و بالتالي يكون دافعا لهم على الاستقرار و التعاون الإيجابي، وعدم التفكير في مغادرة المؤسسة أو إتباع سلوكيات عدائية مع الزملاء.

و الخلاصة التي يمكن استخلاصها من خلال هذه المعطيات الكمية المتعلقة بتشخيص شكل و نوع علاقات العمال ببعضهم أن الانسجام والوحدة هما السمة الرئيسية لتلك العلاقات في المؤسسة مجال الدراسة و تظهر في أوجه وصور عديدة منها الاتصال في ميدان العمل خلال أوقات الراحة و صور التآلف و التماسك و روح الجماعة.

جدول-21- كيف يفضل العمل :

العينة	العدد	النسبة المئوية
يفضل العمل وهدك	16	39,02
ضمن فريق عمل	25	60,98
المجموع	41	% 100

إن هذا الجدول يدعم إجابات الباحثين في الجدول رقم "20" المتعلق بكيفية معالجة العمال لمشاكلهم وفي هذا الجدول تظهر رغبة الباحثين في نوعية العمل الذي يفضلونه هل العمل الجماعي أم الفردي، وتشير البيانات الإحصائية أن أغلبية أفراد العينة يفضلون العمل ضمن فريق عمل متجانس بنسبة 60,98 % من إجمالي العينة وحسب رأي الباحثين فإن العمل الجماعي يسمح بـ:

- تبادل الأفكار والآراء بين العمال و تطويرها و بث روح الحماس للعمل أكثر وإبعاد الملل.
- تجنب الوقوع في الأخطاء.

- يساعد على إيجاد الحلول واتخاذ القرار الصائب الذي يضمن تحقيق أعلى مستوى من النجاحة والكفاءة، فالمستوى والفاعلية مطلوبان في العمل.
- ونجد هذا الرأي متمركزا لدى العمال في الأقسام الإنتاجية وأقسام الصيانة وخاصة في الأعمال التي تتطلب قدرا كبيرا من المهارة والتفاعل الإيجابي بين العمال.
- أما 16 مفردة من مجموع أفراد العينة فيفضلون العمل الفردي والاعتماد على الكفاءة الذاتية في العمل لأن العمل الفردي يسمح بـ:
- الاستقلالية في العمل وإظهار القدرات و المهارات الفردية و إثبات الذات بالشكل الذي يضمن للعامل اعتراف الآخرين بقدراته الفردية وتجنب سوء الفهم الذي ينتج عن اختلاف الأفكار.
- عدم ضياع الوقت نتيجة لروح الإتكالية التي تنمو بين أفراد فريق العمل.
- التركيز الكامل في إطار العمل فقط وإيجاد الراحة الشخصية دون التقيد بفريق معين.
- وما يمكن قوله في الأخير أن على المؤسسة الاهتمام برغبات وميولات العمال ووضع كل واحد في المكان الذي يناسبه و يلاءم قدراته و طموحاته و رغباته حيث توفر لأولئك الذين يميلون إلى العمل الجماعي المناخ الملائم لهم شكل ونوع علاقات العمال ببعضهم أن الانسجام و الوحدة هما السمة الرئيسية لتلك العلاقات في المؤسسة مجال الدراسة وتظهر في أوجه وصور عديدة منها الاتصال في ميدان العمل خلال أوقات الراحة و صور التآلف و التماسك و روح المباعه.

جدول-22- رأي المبحوثين حول مدى مساهمة العلاقات الجيدة بين الزملاء في تحسين الأداء:

العينة الاحتمالات	العدد	النسبة المئوية
نعم	37	90,24
لا	04	9,76
المجموع	41	% 100

إن معرفة التركيبة البشرية ونوعية العلاقات القائمة بالمؤسسة يتطلب التعرف على مختلف التشكيلات الاجتماعية، حيث أن المؤسسة لا يمكنها تحقيق أهدافها إلا على أساس الصداقة والتعاون بين العاملين و توحيد الجهود وتظافر كل الأطراف الفاعلة من أجل النهوض بالمؤسسة وتحقيق الفعالية المرجوة. فالأفراد الذين يعملون مع بعضهم لا يستطيعون ممارسة أعمالهم براحة وطمأنينة ما لم تتشكل بينهم علاقات إنسانية غير رسمية قائمة على المودة و التعاون و الثقة، فهذه العلاقات تؤثر في حياة العامل من جهة كما تؤثر في اندماجه مع العمال الآخرين من جهة أخرى، ولقد دلت الأبحاث على أن العاملين الذين لا تتاح لهم الفرص للتفاعلات الاجتماعية يكونون عادة غير راضين عن أعمالهم وينعكس عدم رضاهم هذا على إنتاجيتهم و معدل غيابهم و تركهم للعمل. واندماج العمال مع جماعة العمل واتسام العلاقات بالجدية والطيبة تخلق فيهم روح الابتكار وتنمي قدراتهم.

و تعكس البيانات الكمية الواردة بالجدول أعلاه حقيقة ذلك حيث يقر أغلب المبحوثين و البالغ نسبتهم 90,24 % من إجمالي العينة أن العلاقات الحسنة والجيدة بين الزملاء ساهمت في تحسين الأداء وتحقيق الفعالية وذلك أن:

- العلاقات الجيدة تسمح بالعمل في جو يسوده التشاور ولأن في الاتحاد قوة حسب بعض المبحوثين بما يسمح بالتكامل في العلاقات.
- العلاقات الجيدة تسمح ببناء جو تسوده الثقة وهذا ما يجعل العامل يقوم بعمله بجدية وكفاءة عالية.
- العلاقات الجيدة بين الزملاء في العمل ذات أهمية كبيرة وهذا عن طريق استفادة كل عامل من تجارب الزملاء.
- العلاقات الجيدة تسهل الاتصال وتدفق المعلومات بين الأفراد و بالتالي تسهل تبادل الأفكار والخبرات.
- كما تساعد حسب المبحوثين على خلق الجو الملائم والفعال للعطاء والعمل والوصول إلى الأهداف التنظيمية و الفعالية المطلوبة. و قد أجمع هؤلاء المبحوثين أنه إذا كانت العلاقات جيدة بين الزملاء فإن الجو سيكون ملائماً لسير العمل.
- أما النسبة القليلة جدا والمقدرة بـ 9,76 % من إجمالي العينة والذين يرون أن إنجازهم لأعمالهم بالكفاءة و الفعالية المطلوبة لا يخضعان للعلاقات الحسنة بين الزملاء، بل تخضع إلى إنجاز العمل بإتقان مع مراعاة الضمير المهني، فبعض الزملاء حسب مبحوث يجدون في العلاقات الجيدة وسيلة للتهرب من أعمالهم الموكلة إليهم.
- وما يمكن قوله في الأخير أن العلاقات الإنسانية الجيدة بين الزملاء تساهم في تحقيق المناخ التنظيمي الملائم وتسمح بتبادل الأفكار والآراء والخبرات وتطوير القدرات وتنمية المهارات بالشكل الذي يحقق الاستفادة الكاملة من القدرات والموارد البشرية و يحقق الفعالية المرجوة.

جدول-23- نوع العلاقة التي تربط المبحوثين برؤساء العمل وهل يتأثر الأداء بنوعية معاملة الرؤساء

النسبة المئوية	العدد	هل يتأثر الأداء بنوعية معاملة الرؤساء لك	النسبة المئوية	العدد	العينة نوع العلاقة
75,61	31	نعم	46,34	19	جيدة
			36,58	15	مقبولة
24,39	10	لا	4,88	02	سيئة
			12,2	05	لا تهتمك
% 100	41	المجموع	% 100	41	المجموع

بعد أن قمت بتشخيص طبيعة العلاقات السائدة بين العمال في المؤسسة المدروسة نحاول الآن تحليل و مناقشة المواصفات التي تتميز بها العلاقة التي تربط العمال بالرؤساء والمشرفين وهو ما اصطلح عليه في المؤسسة "السلطة السلمية"، على اعتبار أن الإشراف يمثل مستوى من مستويات علاقات العمال التي تعتبر

العمود الفقري في سيرورة هذه المؤسسة أو تلك، لتشكل في الأخير صورة متكاملة عن العلاقات الإنسانية بين جميع الأطراف الفاعلة بالمؤسسة.

وقد أسفرت البيانات الكمية المتحصل عليها من الميدان على أن ما يقارب 46,34 % من إجمالي العينة تربطهم علاقات جيدة مع رؤساء العمل، و36,58 % علاقات مقبولة، وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة للمؤسسة مجال الدراسة حيث تبين لنا من خلال اضطلاعنا الشخصي وتبادل الحديث مع المبحوثين ارتياحهم للعلاقة التي تربطهم بالرؤساء والمشرفين، ذلك أن هناك مرونة في الإشراف وتقارب في الأعمار بين الرؤساء و المشرفين والعمال وهذا يخلق نوعا من التجانس في الأفكار ووجهات النظر.

- ويعمد المشرفون إلى التخفيف من حدة الإشراف و ترك مجال للمبادأة للعمال مراعاة للطبيعة البشرية التي يتميز بها عنصر الشباب حيث لا يتقبلون الإشراف الحاد.
- هناك موضوعية و نزاهة للرؤساء في اهتمامهم بالعمال.

- وجود علاقات خاصة تربط العمال بالرؤساء و التي في ضوئها تتحدد نوع المعاملة.
كما أن هناك 4,88 % من إجمالي العينة تربطهم علاقات سيئة بالرؤساء و12,2 % من النسبة الإجمالية لا يهتمون أبدا بنوعية العلاقة بالرؤساء ولا كيفية معاملتهم لهم. وقد أكد 75,61 % من إجمالي العينة تأثر أدائهم بنوعية معاملة الرؤساء، كما أكد 24,39 % من إجمالي العينة عدم تأثر أدائهم بنوعية تلك المعاملة وقد علل أفراد العينة إجابتهم بالنفي أو الإيجاب وقدموا تفسيرات قمت بتلخيصها على النحو الآتي:
- أن العلاقة السيئة مع رؤساء العمل تشعر العمال بالإحباط والنفور من العمل والمؤسسة ككل وتنشق عنها الإحساس باللامبالاة.

- العلاقة الجيدة مع الرؤساء تعتبر تشجيعا معنويا للأفراد على الأداء الجيد وعلى تطوير مهاراتهم بالشكل الذي يزيد من درجة اهتمام الرؤساء بهم، وكلما كانت المعاملة جيدة كانت مردودية العمل أكبر.

- كلما كانت العلاقة جيدة مع الرؤساء كلما كانت طريقة الأداء واضحة، وإذا كان هناك صراع بين الطرفين فإن ذلك يحول دون إتمام العملية الإنتاجية و تحقيق الفعالية المتوفاة فكل طرف يحاول عرقلة الآخر مما يؤثر سلبا على العمل، ولا يقدم الرئيس بذلك العلامة التي يستحقها العامل لأنها مبنية على اعتبارات شخصية، ولهذا يضيف أحد المبحوثين لابد من الفصل والتفريق بين العمل والعلاقة مع الرؤساء.

وتعتبر علاقة العمل بالرؤساء وجه آخر لبنية العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة ذات التأثير الكبير على الفعالية التنظيمية و على معنويات العمال، فمهمة الرؤساء على درجة بالغة من الحساسية تتطلب إيجاد التلاؤم المناسب لعلاقتهم بالعمال من أجل المحافظة من جهة على معنوياتهم ومن جهة أخرى لتفادي المشاكل المهنية الناتجة عن توتر تلك العلاقات.

جدول-24- رأي المبحوثين حول كيفية معالجة المشرف "السلطة السلمية" لأخطاء ومعاملته للعمال:

النسبة المئوية	العدد	العينة
4,88	02	كيفية معالجة الخطأ التوبيخ
34,15	14	النصح بعدم تكرار ذلك
51,22	21	تصحيح الخطأ مع تعليمك الطرق الجيدة للأداء
9,75	04	العقوبة
% 100	41	المجموع

تعتبر نوعية معاملة السلطة السلمية من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين و تجعلهم أكثر توافقاً مع أهداف العمل، فهي تعمل على التأثير في السلوكات و الاتجاهات و الميولات من أجل تحسين المردود و الإنتاج و تحقيق الفعالية، وتؤدي المعاملة الحسنة إلى زيادة ثقة العمال في قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم الشعور بالراحة في العمل وخاصة إذا كان هناك نوع من الاحتكاك المباشر بالعمال وإنشاء علاقات حسنة بينهم حتى يشعروا بكيانهم داخل المؤسسة باعتبار الأفراد هم المتغير الأساسي في العملية الإنتاجية، ونحاول في هذا الجدول ومن خلال البيانات الكمية التي تم جمعها من الميدان حول معاملة المشرفين ومعالجتهم للأخطاء التي قد يقع فيها العمال وما يمكن استخلاصه هو أن معالجة الخطأ يتم حسب درجته، فإذا كان الخطأ بسيطاً جداً يتعلق بخطأ إملائي في الملفات مثلاً ينصح بالانتباه والحيطة أما إذا كان يخص العمل و يضر به فإن ذلك يخضعه إلى عقوبة تأديبية تختلف درجتها بحسب الخطأ. ولهذا وعندما أردنا سؤال المبحوثين عن مدى تساهل السلطة السلمية سجلنا 4 حالات من عقوبة الطرد لكنها لا تتعدى الدرجة الأولى (الطرد من 3 إلى 8 أيام)، و قد كانت إجابات المبحوثين تتوزع كالتالي:

- أغلبية أفراد العينة والبالغ نسبتهم 51,22 % يقولون بحسن معاملة المشرفين إذ تقتصر ملاحظاتهم عند ارتكابهم للأخطاء بتصحيحها وتعليمهم الطرق الجيدة للأداء بطريقة لبقة وحسنة وجدية أيضاً وهذا ما يجعل العمال أكثر رضا و ارتياحاً واطمئناناً على مستقبلهم الوظيفي لأن حسن المعاملة و التعاون مع العامل يولد لديه حب العمل و يجعله أكثر كفاءة.
- 34,15 % من إجمالي العينة قد صرحوا أن المشرفين يكتفون بنصحهم بعدم تكرار الخطأ و يطلبون منهم إعادة العمل بكثير من الحذر والتركيز حتى لا يتكرر ذلك.
- 4,88 % من النسبة الإجمالية للعينة قد أقرروا أنهم خضعوا للتوبيخ من قبل المشرفين وقد رأوا في ذلك تعسفاً في حقهم وأن هذه المعاملة مبنية على اعتبارات شخصية بحكم العلاقة السيئة التي تربطهم برؤسائهم ومشرفيهم، ولعل هذه النقطة بالذات لها سلبيات كثيرة لأن الصراع الذي يحدث بين الطرفين يحول دون إتمام العملية الإنتاجية و تحقيق الفعالية المستوخاة، فكل طرف يحاول عرقلة الآخر مما يؤثر سلباً على العمل، و لا يقدم للعامل العلامة التي يستحقها من أجل الترقى في السلم الوظيفي.

الفصل الخامس تحليل البيانات
جدول-25- رأي المبحوثين حول مدى مساهمة العلاقات الجيدة مع الرؤساء في تحقيق الفعالية "زيادة المهارة والأداء":

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
95,12	39	نعم
4,88	02	لا
% 100	41	المجموع

في ضوء المعطيات سالفة الذكر يمكن طرح السؤال الآتي: إلى أي مدى يمكن أن تؤثر العلاقات المبنية مع الرؤساء في العملية الإنتاجية و تحقيق أهداف المؤسسة؟. إن الإجابة على هذا السؤال و من خلال التحليل يؤدي بنا إلى القول أن الصراع بين العمال أنفسهم وبين العمال والمسؤولين وخاصة بين العمال والإدارة وهذا طبعا ينعكس على سير علاقات العمل السائدة وعلى قيمة المؤسسة ومكانتها لدى الأفراد، بل أن الكثير من العمال سيتولد لديهم الشعور بعدم الثقة في المؤسسة ككل وسينتظرون الفرصة المواتية لمغادرتها والبحث عن عمل أفضل يضمن لهم الاستقرار والمعاملة الحسنة.

أما بالنسبة لمؤسسة البحث ووعيا منها بأهمية هذه العلاقات في سير العمل ودورها الفعال في التأثير على نشاط الأفراد وتوجيه سلوكهم بما يحقق الأهداف المشتركة بين الإدارة والعمال فقد حاولت دائما أن تحقق التوافق و التجانس بين الأهداف الشخصية للعمال وأهداف المؤسسة العامة وإقناع الأفراد بأن الطريقة المثلى لتحقيق رغباتهم المتنامية في النجاح و الراحة و الاطمئنان على المستقبل الوظيفي هو التعاون و الانسجام و الإخلاص في العمل، وأن الاضطلاع بمهمة المؤسسة هي مسؤولية كل فرد بها. ليست مسؤولية المسؤولين فقط، وفي حقيقة الأمر فإن المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز تحظى بنظرة خاصة لدى العمال، وعند سؤالنا أفراد عينة البحث عن مدى مساهمة العلاقات الجيدة مع الرؤساء في تحقيق الفعالية أقر أغلبهم بأهمية تلك العلاقات والأثر الذي تتركه المعاملة الحسنة في أنفسهم خاصة إذا كانوا أهلا لها ويستحقون التقدير والاحترام ويتميزون بالكفاءة والمهارة الواجب توفرها بالإضافة إلى الطباع الحسنة والميولات والأفكار والاتجاهات التي يأملون توافقها مع اتجاهاتهم وميولاتهم، وبالنسبة للمبحوثين فإن العلاقات الحسنة تعطي دائما نفسا جديدا وتشجع العامل على بذل المزيد من الجهد خاصة إذا كان الرؤساء يمثلون قدوة حسنة للعمال يمكن الاستفادة من خبراتهم، وقد أضاف مبحوث آخر أنه لا يكفي أن تكون معاملة الرؤساء جيدة فقط بل أن يبادر العمال أيضا بنفس المعاملة ولا يقومون بالانتكال واستغلال الوضع لأن يدا واحدة لا تصفق بل لابد من تظافر الجهود لتطوير القدرات والمهارات وتحسين الإنتاج من أجل تحقيق الأهداف المزدوجة للعامل والمؤسسة على حد سواء.

جدول-26- إذا كان المبحوثون سيتمتعون بعملهم أكثر من الاستمتاع بوقت الفراغ:

النسبة المئوية	العدد	في حالة الإجابة بنعم / لا	النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
54,84	17	العمل يسمح لك بإبراز مهاراتك و قدراتك الفعلية	58,54	24	نعم
45,16	14	تحب إنجاز العمل بسرعة و تشعر بمسؤولية ذلك			
%100	31	المجموع			
11,11	03	مشاكل في محيط العمل (الإضاءة، الحرارة،...الخ)	41,46	17	لا
37,04	10	صعوبة العمل و خطورته			
11,11	03	لا تعجبك معاملة الزملاء و الرؤساء			
40,74	11	تشعر بالحاجة إلى تغيير جو العمل (الراحة، تكوين)			
%100	27	المجموع	100	41	المجموع

إن هدف العامل في ميدان العمل بصفة عامة يركز على ضرورة وجود جو عمل مريح ومرض داخل المؤسسة التي يعمل بها حتى يتسنى له تحقيق أهدافه الشخصية وطموحاته، ولذلك فالمؤسسة إذا أحسنت وضع العامل في العمل الذي يناسب قدراته النفسية والبدنية ومختلف مهاراته يعود عليها بالكثير من النفع، حيث يزداد إنتاجه كميًا ويتحسن نوعيًا. وقد يصبح العمل بالنسبة إليه الوسيلة الأساسية للإشباع الفسيولوجي والنفسي والاجتماعي الذي يحقق به ذاته ويولد لديه الشعور بالأمن والسلامة والطمأنينة على مستقبله ومستقبل عائلته.

وبغية معرفة آراء المبحوثين ودرجة استمتاعهم بالعمل داخل المؤسسة مجال البحث وضعت هذا السؤال المتضمن المقارنة بدرجة الاستمتاع بين أوقات العمل وأوقات الراحة وأيهما أفضل بالنسبة للعامل من أجل تحقيق الإشباع النفسي والمعنوي ومعرفة حالة الرضى أو عذمه عن الظروف المحيطة بالعمل، وكانت الشواهد الكمية معبرة إلى حد ما عن درجة رضى أفراد العينة واستمتاعهم بعملهم أكثر من استمتاعهم بوقت الفراغ بحيث أجاب 58,54 % بأنهم يحبون أعمالهم ويتمتعون بتنفيذها لأن العمل حسب رأيهم:

- يسمح لهم بإبراز مهاراتهم و قدراتهم الفعلية و هو الأمر الذي يمنحهم مكانة خاصة في المؤسسة ويشعرهم بالتقدير و الاحترام بين الزملاء خاصة إذا أقرن ذلك باعتراف المسؤولين لقدراتهم ومجهوداتهم المبذولة ولاقوا التشجيع والدعم الكافي و وفرت لهم فرص أكبر للمبادأة والحرية في العمل و تبلغ نسبة هؤلاء 54,84 % من إجمالي العينة الذين أجابوا بنعم.

- يحبون إنجاز الأعمال بسرعة ويشعرون بمسؤولية ذلك حتى أن بعضهم يصر على إتمام عمله حتى في ساعات الراحة كي لا ينقطع تركيزه وحماسه للعمل و ما يزيد من جاذبية العمل طبيعته وتأثير العلاقات الإنسانية و الاجتماعية الطيبة بين العمال على الخصوص و خاصة بالنسبة للعمل بالفرق

التأويبية فهذه الأخيرة تنشأ بين أفرادها روابط متينة يمكن أن تضمن الفعالية وتحقيق الأهداف والنتائج الإيجابية إذا أحسنت المؤسسة تدعيمها و توجيهها واستخدامها وإيجاد نوع من التكامل والتوافق بينها وبين العلاقات الرسمية.

وإذا انتقلنا إلى النصف الثاني من الجدول و الذي يحتوي على الإجابة بالاستمتاع بالراحة أكثر من العمل نجد أن نسبة 41,46 % من إجمالي العينة يحبون أوقات الراحة ويشعرون بالقلق والضجر أثناء العمل، وتعتبر الراحة بالنسبة إليهم المتففس الوحيد الذي يريحهم ولو لفترة قصيرة من أعباء العمل ومشاكله وقد اختلفت أسباب ذلك و لكنها تصب في مجملها في الأسباب التي نوجزها فيما يأتي:

- وجود مشاكل في محيط العمل وخاصة بالنسبة للوضوء والحرارة (حيث بلغت نسبة الذين يعانون من هذا المشكل ضمن عينة البحث 11,11 %) فرغم مرور وقت طويل على مزاولتهم لهذه الأعمال واعتيادهم عليها إلا أنها في بعض الأحيان تصبح مصدر إزعاج وقلق خاصة عندما يعملون تحت ضغط وشروط معينة تقضي إنجاز كمية مضاعفة من الإنتاج لتلبية احتياجات السوق الوطنية، حيث يضطر هؤلاء العمال إلى العمل ساعات إضافية أخرى تمنعهم من الاستمتاع بأوقات الفراغ والراحة مما يسبب لهم التعب والإرهاق.
- صعوبة العمل وخطورته في بعض المصالح ومراحل العملية الإنتاجية (خاصة في الأعمال التقنية) حيث نجد 37,04 % يعانون من صعوبة العمل والخوف المستمر من وقوع أي خطأ يؤدي إلى حدوث حادث عمل يكلفهم حياتهم أو جزءا من أعضائهم، لذلك سجلنا لدى عمال الإنتاج والصيانة نوعا من القلق والخوف مع كثير من الحيطة والحذر أثناء ممارسة الأعمال الأمر الذي يجعلهم في توتر دائم.
- بينما نجد نسبة صغيرة تقرر أن سبب النفور من العمل والتهرب منه وانتظار وقت الراحة بفارغ الصبر يعود إلى عدم ارتياحه لمعاملة الرؤساء و الزملاء.
- أما النسبة الأكبر و المتمثلة بـ 40,74 % من مجموع الذين لا يستمتعون بالعمل أكثر من وقت الفراغ و السبب يعود إلى رغبتهم في تغيير جو العمل نتيجة للتعب وكثرة الأعمال ورغبة منهم في الاستفادة من تكوين عبر المراكز التابعة للمؤسسة من أجل تنمية المهارات و تطوير القدرات والعودة إلى العمل بعدها بنفس جديد و معنويات مرتفعة ومنهم من يأمل بعد التكوين في الاستفادة من التقدم في السلم الوظيفي والحصول على الترقيّة التي طال انتظاره لها ولم تأت بعد.

جدول-27- مدى شعور العامل بالراحة في العمل وزيادة تعلمه واضطلاعه على كل ما يتعلق بوظيفته:

العينة	العدد	النسبة المئوية
نعم	40	97,56
لا	01	2,44
المجموع	41	% 100

تبين الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن الأغلبية الساحقة تقر بأنه كلما اتسعت معارفهم و زادت درجة اضطلاعهم و تعلمهم لكل ما يتعلق بوظائفهم زادت درجة شعورهم بالراحة والطمأنينة على مستقبلهم الوظيفي من جهة وتحقيق ذاتهم و طموحاتهم من جهة أخرى، حيث أقرت بذلك 97,56 % من إجمالي العينة شريطة أن يراعى عنصر النزاهة و العدل في اختيار أكفأ العاملين لأداء عمل معين أو تشجيع المبادرات والكفاءات بصورة عادلة.

أما إذا كان تقدير الإدارة للعمال مخالفا للشروط الموضوعية سيؤدي إلى انعكاسات سلبية على نفسية العامل تجعله غير راض عن عمله وربما سيؤدي به ذلك إلى التهاون وعدم الالتزام بما يتطلبه عمله، بدلا من وضع جهوده و خبراته و مهاراته خدمة للمؤسسة و تحسين الإنتاج كما ونوعا. ومن خلال رصد إجابات المبحوثين حول هذا التساؤل بالذات وجدنا أغليبتها تصب في اتجاه واحد ويمكن تلخيصها كالآتي:

- زيادة الاضطلاع والتعلم تمنح العامل ثقة أكبر في قدراته وتمكنه من تطوير طرق العمل بالشكل الذي يجعله أكثر تحكما فيه و أكثر تفاديا للأخطاء والأخطار.
- زيادة الاضطلاع و التعلم تشعر العامل بالراحة والطمأنينة على مستقبله المهني وتدرجه الوظيفي وتزيد درجة تعلقه و حبه للعمل.
- زيادة الاضطلاع والتعلم تساهم في إنجاز العمل بسهولة وبأكثر فعالية بحيث لا تستغرق من العامل وقتا طويلا ويمنحه فرصة أكبر لفهم وظيفته وتحسينها وإدخال الجديد عليها.
- وقد أضاف بعض المبحوثين أن الاضطلاع و التعلم يغنيهم عن استشارة الرؤساء الذين غالبا ما ينظرون إلى العامل الذي يسأل و يستشير بأنه أقل كفاءة وأقل مكانة في المستوى التنظيمي.
- وفي مقابل ذلك نجد أن مفردة واحدة من ضمن عينة البحث ترى بأن شعور العامل بالراحة في العمل ليس مصدره زيادة التعلم واكتساب المعرفة لأن على حد تعبيره لا مكانة للكفاءة في البلاد بل إن رضاه وشعوره بالسعادة له علاقة بالأجور فقط، إلا أن هذه النظرة الضيقة للأمر لا يمكن تعميمها.
- وما يمكن قوله في الأخير أنه لا يمكن لأي مؤسسة تحقيق نجاح أو تطور دون الاهتمام بالجانب البشري من حيث زيادة التعلم والتكوين، فالاستثمار في الجانب البشري أصبح من أحسن أنواع الاستثمارات في الاقتصاد المعاصر فبدون تكوين مستمر للعمال لا يمكن تسيير إمكانات المؤسسة المتاحة حتى وإن كانت مسايرة لأخر الابتكارات العلمية.

IV- التكوين و الرضى الوظيفي:

لقد تزايد الاهتمام بدراسة عوامل تحقيق الرضى الوظيفي للعمال وأسباب استيائهم ومن ثم الوقوف على ما يدفع العمال إلى الأداء الجيد لأعمالهم بكل ارتياح وكفاءة، وإذا كان الرضى هو الشعور بالارتياح والسعادة في العمل فإنه ينبع من عدة أشياء وهي بمثابة عوامل تؤثر في إمكانية تحقيقه وقد اعتمدت على مجموعة من المؤشرات تدور في مجملها حول الرضى عن العمل من حيث الإشراف، تناسب الأجر مع الجهد المبذول، العدالة في توزيع المكافآت والأرباح والترقية، مدى شعور العامل بالاحترام والتقدير ودلائل ذلك، دور المؤسسة في توعية عمالها، تحقيق الأهداف الخاصة والعامة، مدى ارتباط الرضى عن العمل بسياسة التكوين، ترتيب الحوافز.

وسنحاول في هذا الفصل تحليل الحقائق الكمية التي تبين مدى الارتباط الموجود بين متغير التكوين ومتغير الرضى الوظيفي.

جدول-28- الرضى عن العمل:

			الاحتمالات	الإشراف	ن.م. %	الأجر	ن.م. %	المكافآت	ن.م. %	الترقية	ن.م. %
			نعم	34	82,93	11	26,83	16	39,02	15	36,59
ن.م. %	ع	في حالة الإجابة بلا السبب يعود إلى	لا	7	17,07	30	73,17	25	60,98	26	63,41
		العمل لا يتناسب مع قدراتك الشخصية									
		لا يتناسب مع طموحاتك و أهدافك									
المجموع			41	100 %	41	100 %	41	100 %	41	100 %	

يشير التحليل الإحصائي للبيانات الكمية الواردة في الجدول إلى مجموعة من المؤشرات والعوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد درجة رضى العامل في المؤسسة و بالتالي فهي تؤثر على رغبته في أداء العمل و هذا بدوره يؤثر على فعالية المؤسسة ككل، وإذا تمعنا في هذا الجدول نجد أن المتغير الوحيد الذي كانت إجابات المبحوثين حوله إيجابية بدرجة كبيرة هو الإشراف وقد قمت بإدماج هذا السؤال من أجل تأكيد النتائج التي تم التوصل إليها في الجدول رقم 25.

أما بالنسبة للأجر فقد سجلنا 73,17 % من إجمالي العينة أعربوا عن عدم رضاهم عن الأجر الذي يقاضونه لأنه لا يتوافق مع متطلبات الحياة وغلاء المعيشة ولا يسمح لهم بإنجاز الجزء الكافي لتحقيق استقرارهم، ورغم أنهم يبذلون جهدا كبيرا يفوق الأجر الذي يحصلون عليه، وقد سجلت أغلب حالات عدم الرضى لدى عمال التنفيذ وعمال التحكم، ولكن ما يمكن قوله حول مسألة الأجر أن طبيعة المجتمع الجزائري بالخصوص وطبيعة النفس البشرية لا يمكن تحقيق درجة الإشباع والاكتفاء الذاتي لها مهما كان حجم الأجر وهذا على حد تعبير بعض المبحوثين في المؤسسة. أما حالات الرضى التي سجلت عن الأجر و المقدره نسبتها بـ 26,83 % فقد أعربوا عن قناعتهم ورضاهم عن الأجر خاصة بالنسبة لهؤلاء الذين كانوا يمارسون أعمالا أخرى و بأجر أقل، فبالنسبة لهم الأجر الحالي الذي تمنحه مؤسسة سونلغاز يعتبر أجرا مغريا مقارنة بالمؤسسات الوطنية الأخرى.

أما بالنسبة للمكافآت الممنوحة فتشير البيانات الكمية أن 60,98 من النسبة الإجمالية للعينة يقرون بعدم رضاهم عن الجزء الممنوح لهم من المكافآت والأرباح مبررين ذلك أنه لا قيمة لها مقارنة بالأرباح التي تجنيها المؤسسة، و ما لمسناه أكثر من خلال المقابلات الشخصية لعدد من العمال والمسؤولين هو اعتراضهم وعدم رضاهم الشديد عن الطريقة التي يتم بها توزيع هذه المكافآت و الأرباح، و هي أن الأرباح و المكافآت السنوية توزع حسب الدرجة التي يوجد بها العامل، وهذه الطريقة فيها نوع من الاحجاف في حق أولئك الذين مازالوا في الدرجات الأولى فمثلا لو أن الأرباح قدرت بـ 5 ملايين سنتيم فعندها يكون الفارق بين عامل يقع في الدرجة الثانية مثلا وآخر يقع في الدرجة 8 مقدرا بـ 30 مليون سنتيم وهذا التوزيع غير العادل للأرباح و المكافآت يؤدي إلى حالة عدم الرضى و إلى الصراع بين العمال أنفسهم و بين العمال و الإدارة بحيث تولد لديهم الشعور بعدم الثقة في المؤسسة ككل و الرغبة في مغادرتها للحصول على فرصة أكبر و أحسن في مؤسسة أخرى، و أغلبية الأنظار متجهة إلى الشركات متعددة الجنسيات التي توفر حوافز و إغراءات مذهلة و كذلك مؤسسة سونطراك.

أما بالنسبة للترقية فنجد نفس الشيء أي عدم الرضى و يبدو هذا الإحساس بعدم الرضى قويا بالنسبة للفئات المهنية الأقل مستوى، إذ يجد العامل نفسه بالرغم من جهوده المبذولة والتي قد تفوق في بعض الأحيان مجهودات عامل في المستويات العليا لكنه بالرغم من تقانيه لم يحصل على أي ترقية منذ بداية تعيينه (رغم طول مدة الأقدمية داخل المؤسسة) وعند سؤالي مدير الموارد البشرية عن السبب أقر بصحة ذلك حيث أن الترقية قليلة جدا في المؤسسة، ذلك أن المؤسسة الأم هي التي تقرر العدد اللازم ترقيته من العمال والتي غالبا ما ترسل نسبة صغيرة جدا قد لا تفوق شخصين لكل فئة و أمام هذا العدد تقع إشكالية من الأكفأ والأجدر والذي يستحق ترقيته، ورغم وجود العديد من الأشخاص المؤهلين (يكثُر الطلب و يقل العرض) إلا أنهم يحرمون من الترقية وهذا ينعكس على درجة رضاهم وإقبالهم على العمل وتقل حماسهم ونظرتهم التفاؤلية.

وما يمكن قوله في الأخير أن الحوافز المادية والمعنوية من أهم عوامل اهتمام وانضباط العامل في عمله حيث تعتبر وسيلة ضمنية لرضى العامل تماثل أهميتها العامل الإنساني ومن خلالها فإن هدف المؤسسة يتعدى أن يكون وسيلة لحث العامل على الإنتاج بل تطمح أيضا للحصول على ولائه وانتمائه ورضاه عن ارتباطه بالمؤسسة.

جدول-29- مدى شعور العامل بالاحترام و التقدير في العمل :

النسبة المئوية	العدد	في حالة الإجابة بنعم السبب يعود إلى	النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
34,67	26	الاعتراف بقدراتك في العمل	85,37 %	35	نعم
28,00	21	احترام أرائك في العمل			
6,67	05	تقديم الشكر و الثناء لك			
13,33	10	علاقات جيدة مع الرؤساء			
17,33	13	علاقات جيدة مع الزملاء			
% 100	75	المجموع			
			14,63	06	لا
			% 100	41	المجموع

يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الواردة في الجدول والمتضمن مدى شعور العامل بالاحترام والتقدير في عمله وما هي العلامات التي توحى باحترام الآخرين له.

أن 85,37 % من حجم العينة المختارة أقرّوا بشعورهم بالاحترام و التقدير في المؤسسة خاصة داخل الوحدة الإنتاجية و هذا مؤشر إيجابي للشعور بالرضى والارتياح والاستقرار في العمل فهدف الفرد في ميدان العمل يرتكز بوجه عام على ضرورة وجود جو عمل مريح ومرض داخل المؤسسة التي يعمل بها، حتى يتسنى له بذل الجهود اللازم من أجل إنجاح عمله و تطوير قدراته واكتسابه لمكانة اجتماعية مقبولة بين الزملاء وخارج المؤسسة أيضاً، ويعود سبب شعور هؤلاء بالتقدير والاحترام إلى مجموعة من العوامل كل واحدة تؤثر على معنويات الأفراد حسب نوعها ومقدارها كالاتي:

- الاعتراف بقدرات الآخرين و تقديرهم للمجهودات التي يبذلونها والتي تنعكس على معنوياتهم ورضاهم و استقرارهم المهني وهذه الفئة من العمال تتميز برغبة كبيرة في إعطائهم فرصة لتحمل المسؤولية و الحرية في اتخاذ القرارات من أجل إثبات ذاتهم.
 - احترام آراء العامل واقتراحاته (وهي تمثل 28%) وهذه النقطة تشكل أهمية كبيرة بالنسبة للعمال في المجال الصناعي إذ تعتبر من أهم العوامل التي لها تأثير مباشر على معدلات أداء العاملين، وعلى المؤسسة التي تتطلع إلى الحفاظ على كوادرها البشرية وموظفيها أن تعمل على إفساح المجال أمامهم للمبادرات الفردية وسماع اقتراحاتهم.
 - بالإضافة إلى تقديم الشكر والثناء لهم من قبل المشرفين والرؤساء كاعتراف ضمني بحسن الأداء وإعجابهم بكيفية إنجاز الأعمال، وتقدر نسبة من يتلقون مثل هذه التشجيعات 6,67 %.
- وقد أدى طول مدة الخدمة و الكفاءة في العمل إلى نشوء بعض الروابط بين العمال بعضهم ببعض و بينهم و بين رؤسائهم تمثل في الإحساس بالاحترام و التقدير المتبادل بينهم و الاعتراف بقيمة كل عامل خاصة فيما يتعلق بإنجاز الأعمال.

أما 6 أفراد من العينة فقد أقرروا بأنهم لا يشعرون بالاحترام والتقدير في عملهم داخل المؤسسة ويشعرون بعدم أهميتهم خاصة بين العمال لاسيما ممن تعرضوا إلى عقوبات مهما كانت، لأن ذلك يقلل من مكانتهم وهذا ما يجعلهم انطوائيين ومنعزلين حتى أثناء فترات الراحة. ونقول نحن أنه على الرغم من قلة هذه النسبة إلا أنها يمكن أن تشكل خطرا حقيقيا على سير العملية الإنتاجية باعتبارها سلسلة متكاملة ومتواصلة من جهود كل العاملين ولذا يتعين على المؤسسة معالجة الوضع بحكمة حتى لا يتطور وتتعدى هذه النسبة الحدود المعقولة، لأن أي فرد في المؤسسة هو جزء هام في تحقيق الفعالية والنجاح.

جدول-30- إذا كانت المؤسسة تقوم بتوعية عمالها و الوسائل التي تتم بها ذلك:

النسبة المئوية	العدد	الوسائل التي يتم بها ذلك	النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
23,08	15	ملفات و ملتقيات	85,37	35	نعم
16,92	11	برامج تحسيسية			
33,85	22	مذكرات و إعلانات			
26,15	17	حصص تكوينية			
% 100	65	المجموع			
			14,63	06	لا
			% 100	41	المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول أن 85,37 % من إجمالي العينة يقرون بالدور الفعال الذي تقوم به مؤسسة سونلغاز من أجل تحسين الإنتاج والتقليل من الخسائر والحوادث المهنية خاصة على مستوى الإنتاج والتصنيع، حيث تسهر المؤسسة على التحسين المنتظم لظروف العمل من أجل التقليل إلى أقصى حد ممكن من أخطار حوادث العمل والأمراض المهنية وذلك عن طريق المذكرات والإعلانات التي تقوم بنشرها في مختلف الفروع و الأقسام أو الملصقات والإعلانات وذلك بنسبة 33,85 % أو عن طريق الحصص التكوينية خاصة عبر المراكز التابعة للمؤسسة الأم، وتعتبر هذه الحصص من أهم الوسائل و الطرق التي تتبعها المؤسسة لتوعية عمالها و ذلك بنسبة 26,15 % أو بواسطة حلقات وملتقيات من حين لآخر لتحسيس العاملين بمدى أهميتهم ودورهم في تحقيق أهداف المؤسسة باعتبارهم طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعناصر فعالة و قادرة على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي، وتوعيتهم بضرورة أخذ الاحتياطات واستعمال الوسائل الوقائية التي تضمن سلامتهم وأمنهم أو بواسطة برامج تحسيسية بنسبة 16,92 % من مجموع أفراد العينة وهي أضعف نسبة. أما نسبة 14,63 % من مجموع أفراد العينة فيقررون بالدور الضعيف جدا والاهتمام القليل من طرف المؤسسة لتوعية عمالها بظروف المؤسسة وشروط العمل وعدم فاعليتها على اعتبار أن المؤسسة لا تهتمها راحة العمال ولا سلامتهم بالقدر الذي يهمها الإنتاج وكميته ويستدلون على ذلك بعدم تجديد المؤسسة للوسائل الوقائية أو إدخال التعديلات المطورة عليها.

جدول-31- موضع مكانة التكوين عندك:

النسبة المئوية	العدد	العينة
33,33	27	تحسين الوضعية الاجتماعية
25,93	21	تنمية المهارات و القدرات الفكرية و البدنية
27,16	22	الحصول على ترقية
13,58	11	وسيلة للراحة الشخصية
%100	81	المجموع

إن المهمة الرئيسية للمؤسسة على جميع مستوياتها تكمن في توفير احتياجات المؤسسة وتكوين فرق من الأفراد العاملين و استخدامهم بالشكل الذي يسمح الاستفادة من قدراتهم وخبراتهم وخلق الحماس و الدافعية لديهم، وكلما كان الاهتمام بتكوين العنصر البشري وتحفيزه و تلبية رغباته الشخصية وفق أسس علمية كلما كان مردود المؤسسة التي ينتمي لها أكبر وكلما ساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الفعالية خاصة إذا كان طموح العامل من وراء عمليات التكوين والتحفيز تخدم أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة العامة.

و يوضح الجدول أعلاه و المتضمن مكانة التكوين، والمقابل الذي ينتظره العامل من جراء هذه العملية أن 33,33 % من إجمالي العينة يعتبرون التكوين وسيلة لتحسين الوضعية الاجتماعية والتحكم أكثر في الظروف السائدة و بمحيط العمل، فالتطور الحالي الذي تحدثه تسارع التغيرات والتحولات والتطورات التقنية تفرض على العامل قدرات و مهارات تجعله مسايرا لتلك التغيرات ويعتبر التكوين الوسيلة الأمثل لتجديد القدرات وتنمية المهارات الفكرية والبدنية، وهذا ما يدعوه أيضا نسبة 25,93 % من النسبة الإجمالية الذين ينظرون إلى التكوين كوسيلة لتفعيل قدراتهم وتنمية مهاراتهم.

أما 27,16 % من إجمالي العينة فيأملون بعد تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم الحصول على ترقيات في السلم الوظيفي لأن الترقية تقوي الشعور بالمسؤولية وتحسن من الوضع المهني والاجتماعي وتزيد من اكتساب احترام الزملاء و تقديرهم وبالتالي فهي تؤثر في معنويات العمال وتشجعهم، كما أنها تعتبر مكافأة طبيعية للعامل الذي يقوم بعمله على أكمل وجه.

وعموما فإن الترقية هي مطمح جميع العمال بغض النظر عن مراكزهم وأدوارهم فبواسطتها يحسنون من ظروفهم المادية والمعنوية، كما تجعلهم في موضع احترام وتقدير من المحيط الاجتماعي الذي يعيشون فيه داخل المؤسسة وخارجها.

أما 13,58 % من إجمالي العينة فيعتبرون التكوين وسيلة للراحة الشخصية وفرصة لتغيير جو العمل والالتقاء بأفراد آخرين من مختلف شرائح المجتمع عبر المراكز التابعة للمؤسسة الأم وهي فرصة لتبادل الأفكار والآراء ومناقشة المشاكل وإيجاد الحلول وتبادل التجارب فيما بينهم، كما أن بعضهم يطمحون في الحصول على التعويض المادي بعد التكوين.

جدول-32- هل تهتم بتحقيق أهدافك الشخصية أكثر من الاهتمام بتحقيق أهداف العمل:

العينة الاحتمالات	العدد	ن.م %
نعم	16	39,02
لا	25	60,98
المجموع	41	%100

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 60,98 % من إجمالي العينة و هي النسبة الأكبر تعتبر أن تحقيق أهداف المؤسسة يأتي في الدرجة الأولى قبل الأهداف الشخصية، وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة للمؤسسة مجال الدراسة، خاصة بعد أن لمسنا بأنفسنا من خلال المقابلات وتبادل الحديث مع أفراد العينة وبعض المسؤولين بوعي العمال بأهمية تحقيق أهداف المؤسسة قبل الاهتمام بتحقيق أهدافهم الشخصية على اعتبار أن الأهداف التي يريد العمال تحقيقها في العمل هي نفسها أهدافهم الشخصية، كما أن الضمير المهني لا يسمح لهم بتقديم أهدافهم الشخصية على حساب فشل المؤسسة. ويضيف بعض المبحوثين أن الهدف من العمل ليس فقط تحسين الأداء و لكن ما يقابله من ترقية المؤسسة لتحتل مكانة هامة على مستوى الوطن وخارجه خصوصا لأن المؤسسة مجال الدراسة تحتل المراتب الأولى ضمن المؤسسات الوطنية وفروع المؤسسة الأم الموزعة عبر التراب الوطني.

وكما نجد أن 39,02 % من إجمالي العينة يعتبرون أن تحقيق أهدافهم الشخصية تأتي قبل أهداف المؤسسة لأن الإنسان بطبعه يحب الخير لنفسه أولا، كما أن بعض العمال يعتبرون أن بلوغ الأهداف الشخصية تساعدهم على تحقيق أهداف العمل خاصة إذا كانت تلك الأهداف لا تتعارض مع أهداف المؤسسة. و هذا يترجم في حقيقة الأمر عدم ثقة و رضى العمال في تحقيق المؤسسة لأهدافهم الشخصية ونشير إلى أن المؤسسة لا بد أن تعمل على غرس القيم والإحساس بالتكامل بين الأهداف الشخصية للفرد والجماعة والأهداف العامة للمؤسسة، فكل واحد منا يعرف مدى تأثير جماعات العمل على سير العملية الإنتاجية وعلى إحساس الأفراد بالأمان والاطمئنان والاستقرار فجماعة العمل تساعد الأفراد المنتمين إليها على القضاء على مشاكل الروتين الناجم عن وجوههم اليومي في مكان محدد وقرب نفس الآلات الجامدة، لذلك نراهم يتقربون من بعضهم البعض بغية تكوين علاقات ودية، وتعمل هذه الجماعات فيما بينها على تقوية الإحساس بأهمية تحقيق أهداف المؤسسة أو العكس، ولذلك لا بد على إدارة المؤسسة أن تعمل على تحقيق التوافق بين أهداف الفرد والجماعة وأهداف المؤسسة وتكوين روابط فعالة تعمل على تماسك المؤسسة ككل وبالتالي تحقيق جميع أهدافها.

جدول-33- هل تعتقد أن درجة رضاك عن العمل له علاقة بتكوينك:

العينة الاحتمالات	العدد	ن.م %
نعم	31	75,61
لا	10	24,39
المجموع	41	% 100

إن التكوين المهني أصبح يشكل القوام الحقيقي لكل مؤسسة ناجحة وذلك بفضل النتائج الملموسة والتي تتجسد في تنمية القدرات المهارات على نحو يجعل من التكامل في عملياته مع إنجازات العمال ومع أهداف المؤسسة ككل.

ويشير الجدول أعلاه والمتضمن رأي المبحوثين حول ارتباط رضاهم عن العمل بالتكوين حيث وجد أن 75,61% من إجمالي العينة يرون أن رضاهم عن العمل له علاقة بالتكوين و تنمية مهاراتهم وقدراتهم لأن ذلك اعتراف ضمني من قبل المؤسسة باهتمامها بالعمال و تحقيقها لرغباتهم و طموحاتهم وهذه النقطة بالذات لها أهمية بالغة كونها تشكل منطلقا يؤدي بنا إلى الإقرار بالأفكار الآتية:

- التعليم الذي ينبثق عن الممارسات اليومية غالبا ما يؤدي إلى تنمية قدرات ومهارات العمال الذين يسهمون بتنشيط فعالية العمل داخل المؤسسة بصفة عامة.
- كفاءة الأعمال المنجزة تتحدد على حسب أهميتها و فعاليتها و ترتبط بفعالية التكوين و المعلومات المكتسبة.
- قدرة العمال على البحث العلمي واستخدام التكنولوجيا وتأهيلهم للقيام بالأدوار الجديدة والمستقبلية و زيادة فعاليتهم و تدعيم تفاعلهم مع الآلات التكنولوجية و رفع قدراتهم على التعامل مع المشكلات والمواقف المستجدة، مرتبط هو الآخر بالتكوين، وجميع هذه الأفكار نجدها تتماشى إلى حد بعيد مع الأهداف التي يريد العمال والمؤسسة الوصول إليها.

أما 24,39% من إجمالي العينة فقد اعترفوا أن درجة رضاهم عن العمل ليس مرتبنا بالدرجة الأولى بالتكوين بل يرتبط بشكل مباشر بالأجور والحوافز المادية التي يحصلون عليها مقابل جهد مبذول لأن ذلك المقابل يضمن لهم حياة هنيئة و يضمن مستقبلهم ومستقبل عائلاتهم.

جدول-34- ترتيب الحوافز الثلاث الأولى حسب أهميتها بالنسبة للمبحوث:

المجموع	3		2		1		العينة الحوافز
	ن.م	ع	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
100/27	11,11	3	33,33	09	55,56	15	الاطمئنان على المستقبل الوظيفي
100/30	33,33	10	26,67	08	% 40	12	الأجر المرتفع
100/17	41,17	07	35,3	06	23,53	04	علاقات إنسانية طيبة
100/20	% 55	11	% 35	07	% 10	02	العدالة في الترقية
100/13	38,46	05	38,46	05	23,08	03	التعبير عن أفكارك بكل حرية
100/26	42,31	11	26,92	07	30,77	08	الاهتمام بتنمية مهاراتك و تطوير قدراتك في العمل بشكل مستمر

لقد كان الهدف من إجراء هذه الدراسة هو البحث عن تأثير التكوين المهني على الفعالية التنظيمية باعتباره متغيراً تنظيمياً يؤثر بشكل مباشر على الأداء العام للفرد والمؤسسة على حد سواء ومن ثم محاولة تحديد أهم العوامل الأخرى التي تؤثر في فعالية الأداء للعاملين في المؤسسة مجال الدراسة ثم تعميمها على باقي المؤسسات الجزائرية ولهذا الغرض قمت بتبويب 6 عوامل وضعت لاختيار 3 الأولى حسب أهميتها بالنسبة للعامل هذه العوامل هي:

- الاطمئنان على المستقبل الوظيفي.
- العدالة في الترقية.
- الأجر المرتفع.
- التعبير عن الأفكار بكل حرية
- علاقات إنسانية طيبة.
- الاهتمام بتنمية المهارات وتطوير القدرات بشكل مستمر.

وقد كشفت البيانات و المعلومات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أن الاطمئنان على المستقبل الوظيفي يأتي في الدرجة الأولى من حيث الأهمية بالنسبة للمبحوثين و ذلك بنسبة 55,56 %، ذلك أن الاطمئنان على المستقبل الوظيفي يؤثر بدرجة كبيرة على رضى العامل وشعوره بالأمن والارتياح كما أن تأمينه ضد الفصل و التهديد بالطرد بين لحظة و أخرى و طمأنته أنه باق في موقعه ومنتطور إلى مواقع أكثر أهمية كلما أثبت جدارته ومهاراته وقدراته على تحمل مسؤولياته في القيام بأعماله يوفر له الأمن و الطمأنينة، وعليه يمكن القول أن الاستقرار في العمل داخل المؤسسة لا يمكن أن يحدث أو يتحقق إلا إذا توفر شرط الرضى والاطمئنان على المستقبل الوظيفي، وتأتي الاطمئنان على المستقبل الوظيفي في الترتيب الثاني بنسبة 33,33 % و في الترتيب الثالث بنسبة 11,11 % من إجمالي العينة.

أما بالنسبة للأجر فقد جاء في المرتبة الأولى بنسبة 40 % و يأتي بعد الاطمئنان على المستقبل الوظيفي من حيث الأهمية، فالأجر هو مطمع العمال في مقابل قيامهم بالعمل، فالعامل يشعر بالسعادة في عمله إذا توفر له الأجر المناسب وكذلك المركز الملائم و يسجل الأجر المرتفع 26,67 % في الترتيب الثاني و 33,33 % من النسبة الإجمالية في الترتيب الثالث، لتأتي بعدها الاهتمام بتنمية المهارات وتطوير القدرات في العمل بشكل مستمر و حسب رأي المبحوثين فقد تم تسجيل 30,77 % من إجمالي العينة يرتبونها في المرتبة الأولى حيث يرى بعض المبحوثين أن للتكوين أهمية كبيرة في المؤسسة وتزداد هذه الأهمية تدريجياً نظراً لتعدد الآلات و الماكينات التي يتطلب تكويننا دقيقاً للنجاح في إدارتها وتشغيلها وتفرض مستوى معين من الكفاءة والمهارة والقدرة وإلا أصبح العامل مهدداً و غير مطمئن على مستقبله الوظيفي و مكانته و مركزه الاجتماعي خاصة مع التنافس الشديد بين العمال، ويليها مؤشر "حرية التعبير عن الأفكار" بنسبة 23,08 % في المرتبة الأولى لأن السماح بالتعبير عن الأفكار والاقتراحات يسمح بالمبادرة و تحسين طرق العمل بما يراه مناسباً، كما أن احترام آراء العمال والاستماع لمشاكلهم وإشراكهم في وضع واتخاذ القرارات يزيد من حب العمل و ارتباطهم بالمؤسسة.

ونفس النسبة احتلتها مؤشر العلاقات الإنسانية الطيبة، حيث جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 23,53 % لأن تكثيف التعاون و التناسق بين العمال من جهة و بين العمال والإدارة من جهة أخرى من أجل خلق جو تنظيمي يسوده التعاون والتفاهم والحب والاستقرار سيعزز إرادتهم في التفاعل الإيجابي ويشجعهم على تبادل الأفكار والمواهب في الأعمال التي يقومون بها.

ليأتي في الأخير مؤشر العدالة في الترقية ويحتل المرتبة الأولى بنسبة 10 % حسب ترتيب المبحوثين من حيث الأهمية و ربما يعود ترتيبها في المرتبة الأخيرة حسب أهميتها إلى فقدان أمل العمال فيها حتى أصبحت لا تستهوي العمال خاصة البسطاء منهم رغم ما تمثله من الاستقرار المادي والمعنوي.

V- التكوين وزيادة معدلات الانتماء و الاستقرار :

تمهيد :

أهتم الباحثون في الميدان الصناعي بموضوع الاستقرار المهني وغالبا ما يربطونه بعوامل الرضى عن العمل وحوافزه، ويشكل الاستقرار متغيرا هاما في هذه الدراسة الأمر الذي تطلب منا توظيفه و تفسيره في الفصول النظرية و طرح بعض القضايا التي يمكن اختبارها ميدانيا، وهذا ما نحاول تجسيده في هذا المحور الذي يتضمن متغيرات إشراك العمال في اتخاذ القرارات والأثر الناجم عن ذلك، اهتمام المؤسسة بمعرفة حاجات ورغبات العمال والوسائل المستعملة ومدى تأثير ذلك على زيادة الانتماء والارتباط بالمؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها، والشعور بأن المؤسسة التي يعملون بها هي مؤسستهم. و في الأخير نخلص إلى سؤالين عامين حول مدى مساهمة التكوين في تحقيق الفعالية والنجاح وما هي العوامل الأخرى حسب رأي المبحوثين التي تحقق الفعالية.

جدول-35- المشاركة في اتخاذ القرارات :

الاحتمالات	العدد	النسبة المئوية
نعم	28	68,3 %
لا	13	31,7 %
المجموع	41	100 %

تقوم فكرة المشاركة في اتخاذ القرارات على أساس مشاركة العمال في الإدارة بكل الأساليب الاجتماعية والمؤسسية التي بواسطته يصبح الأفراد والجماعات مندمجين في أنشطة المؤسسة بمستوياتها. ويختلف الهدف من إشراك العمال في مجال اختصاص الإدارة إلى تنمية الثقة بالنفس لدى العامل بحيث تجعله أكثر نضجا و تحملا للمسؤولية و بالتالي تساعده على رفع الإنتاجية و تطوير قدراته ومهاراته، كما تساعده المشاركة الفعلية على التقليل من الغيابات على اعتبار هذا الأخير من المؤشرات التي تؤثر على حجم الإنتاج بشكل مباشر، وعلى التخفيف من حدة الصراع خاصة بين العمال والإدارة، وقبول التغييرات، كما أن إدماج العمال في الإدارة يسهل عملية تنفيذ القرارات و هذا بدوره سوف يسهم في تحقيق بعض حاجاته وطموحاته.

- تؤكد الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن 68,3 % يقرون بأن السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار سوف يجعلهم في حالة نفسية أفضل لأن ذلك يعني أن الإدارة تقدر وتعترف بالعمال ليس كأجراء و إنما كعناصر فعالة في المؤسسة يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها على التكامل والشعور بالانتماء للمؤسسة، لكن حسب رأي أغلبية المبحوثين فإن هذا الحلم يبقى نظريا فقط. أما الواقع فهو عكس ذلك تماما فرغم أنهم يأملون بأن يشاركوا بفعالية في تحمل المسؤوليات واتخاذ بعض القرارات إلا أن المؤسسة لا توفر لهم فرصة الإشباع النفسي والمادي بل إن جل القرارات تصلهم في صورة قوانين صارمة و قواعد و إجراءات لا بد من العمل والسير وفقها وإلا يعتبر من

يخالفها خارجا عن القوانين و يتطلب معاقبته. و هذا ما جعل 31,7 % من إجمالي العينة ينظرون إلى المشاركة في اتخاذ القرارات شبه مستحيلة و قد ولد هذا الشعور فناعة مزيفة بأن العمل الإداري و قضية صنع القرارات لابد أن تكون في المستويات العليا من الإدارة أو صادرة عن المؤسسة الأم على اعتبارهم أكثر الناس كفاءة و استحقاقا لقيادة المؤسسة و العمال على السواء. لكن هذه النظرة الضيقة قد ولدت أيضا الشعور باللامبالاة و كأن العمال قد أصبحوا عناصر سلبية في المؤسسة ينفذون كالألة ما يؤمرون به دون نقاش بل لقد أضاف مبحوث آخر أن ما يهمله هو أن تبتعد المشاكل عنه و بلهجته الحادة و اللامبالاة " المهم تخطي راسي".

ولكن ما يمكن قوله أن العمال قد أصبحوا أكثر وعيا بإدارة الأعمال ولذلك لابد أن تعي الإدارة هي الأخرى أن إشراك العمال في نشاط المؤسسة وفي مناقشة وصياغة القرارات قبل اتخاذها لا تقل أهمية عن باقي الحوافز الأخرى لأنها وسيلة لترقية المهارة و التنمية الشخصية للعامل و وسيلة لتحسين العلاقات الإنسانية و الاجتماعية.

جدول-36- السماح للعامل بالعمل بكل حرية:

العينة الاحتمالات	العدد	ن. م. %	إذا كان الجواب بنعم تشعر	ع	ن. م. %
نعم	32	78,05 %	الراحة و الطمأنينة	20	35,71
			الرضى و الاستقرار	21	37,5
			الرغبة في العمل بكفاءة عالية	15	26,79
لا	09	21,95 %	المجموع	56	100 %
المجموع	41	100 %			

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن 78,05 % من إجمالي العينة يقرون بالسماح لهم بالعمل بكل حرية دون تدخل من أحد في كيفية إنجازهم للأعمال المكلفين بها و هذا يجعلهم أكثر ارتياحا و تركيزا في العمل، خاصة وأنهم يمتلكون القدرات و المهارات التي تؤهلهم إلى الاعتماد على أنفسهم و خاصة بالنسبة للشباب الذين يتميزون بالحيوية و الحماس و الرغبة في إنجاز الأعمال و اكتساب المهارات بشكل مستمر، أما العمال الأكثر سنا فيتميزون هم أيضا بالهدوء و الرتابة و الخبرة التي تم اكتسابها من طول خدمتهم بالمؤسسة جعلهم يحيطون بكل أجزاء العملية الإنتاجية و يقومون بها بكثير من الإبداع و الدقة، وعند سؤالنا المبحوثين عن شعورهم و هم يؤدون العمل بحرية أجاب 35,71 % منهم بشعورهم بالراحة و الطمأنينة و 37,5 % بالرضى و الاستقرار و 26,79 % بالرغبة في العمل بأكثر كفاءة حتى يثبتوا وجودهم و يحصلوا على الاعتراف بالمهارة و الكفاءة في المقابل.

أما 21,95 % من إجمالي العينة فيعانون من التدخلات و المراقبة المستمرة من طرف الرؤساء و المشرفين و بعض الزملاء و هذا يجعلهم يشعرون ببعض الضيق و القلق و الضغط أثناء تأديتهم للأعمال.

جدول-37- اهتمام المؤسسة بمعرفة حاجات ورغبات العمال و وسائل اهتماماتها:

العينة الاحتمالات	العدد	النسبة المئوية	إذا كان نعم عن طريق	ع	ن. م %
نعم	23	56,1	طرح أسئلة مباشرة	15	39,47
			توزيع استثمارات	07	18,42
			مراقبة الأجواء	06	15,79
			عن طريق النقابة و لجنة المشاركة	10	26,32
لا	18	43,9		38	% 100
المجموع	41	% 100			

يوضح الجدول المبين أعلاه المتعلق برأي المبحوثين حول مدى اهتمام المؤسسة بمعرفة حاجات ورغبات العمال وتشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أن 56,1 % من النسبة الإجمالية يقرون باهتمام المؤسسة بمعرفة حاجات ورغبات العمال، وتختلف طرق ذلك باختلاف الوسائل و الظروف حيث أعرب أغليتهم بنسبة 39,47 % أن اهتمام المؤسسة يأتي بطرح أسئلة مباشرة للعمال خاصة إذا لاحظ المسؤول أو المشرف اضطرابا و قلقا في مرؤوسيه، إذ يحاول التقرب منه ومعرفة نوعية مشاكله لمساعدته على حلها قدر المستطاع، وأحيانا تقوم المؤسسة بتوزيع استثمارات من حين لآخر بغرض تدوين العمال لكل انشغالاتهم و مشاكلهم وذلك بنسبة 18,42 % أما نسبة 15,79 % فيرون أن المسؤولين يكتفون بمراقبة الأجواء و التغييرات الفيزيولوجية للعمال قبل التدخل ومحاولة فهمهم.

و تجدر الإشارة إلى وجود هيئات و لجان رسمية تحاول الربط بين الإدارة و العمال تتمثل في النقابة و لجان المشاركة حيث تقوم بمحاولة التوفيق و إيصال انشغالات العمال ومطالبهم وحاجاتهم ورغباتهم إلى الجهات المسؤولة.

أما نسبة 43,9 % من إجمالي العينة فيرون أن المؤسسة لا تهتم بمعرفة حاجاتهم ورغباتهم لأن العلاقة مبنية على أساس اقتصادي في أغلب الأحيان فما يهم الإدارة هو زيادة الإنتاج بكل الوسائل. وما يمكن أن نوصي به في الأخير هو ضرورة تغيير النظرة القديمة للعامل التي تعتبره عنصرا هامشيا في المؤسسة و اعتباره استثمارا و فرصة نجاح.

جدول-38- تأثير اهتمام المؤسسة بمعرفة حاجات العمال ورغباتهم على ولائهم :

العينة الاحتمالات	العدد	النسبة المئوية
نعم	35	85,37
لا	06	14,63
المجموع	41	% 100

إن أهم استنتاج يمكن تسجيله بالنظر إلى البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه هو أن العمال -فعلا- على درجة كبيرة من الوعي بأهميتهم و دورهم في المؤسسة ودور الإدارة من جهة أخرى في تحقيق التكامل والإشباع النفسي لطموحاتهم وحاجاتهم، على اعتبار المؤسسة هي أملهم ومصدر رزقهم و عيشهم وهذا ما تؤكده البيانات الكمية الواردة في الجدول والمتضمنة مدى تأثير اهتمام المؤسسة وأخذها بعين الاعتبار حاجات و رغبات العمال، وما من شك أن هذا الاهتمام يلعب دورا جوهريا في تدعيم البناء التنظيمي و تماسك عناصره مما يساعد على رفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات الأمر الذي يزيد من ثقة العمال كقوة اجتماعية و اقتصادية وسياسية ويزيد من استقرارهم وارتباطهم بالمؤسسة وبالتالي تحقيق الفعالية المرجوة.

أما 14,63 % من إجمالي العينة فيرون أن اهتمام المؤسسة بمعرفة حاجات و رغبات العمال لا يكون بصورة دائمة ولا تكون لوجه الله بل دائما يرفق أي نوع من الاهتمام بمقابل آخر، وهذا يفرض نوعا من التوتر الذي يوحى في مواقف معينة بوجود صراع بين العمال و الإدارة لأن هذه الأخيرة هدفها الأول و الأخير هو احتواء العمال واستغلال الحد الأقصى لقدراتهم وطاقاتهم في العملية الإنتاجية.

جدول-39- التفكير في مغادرة المؤسسة:

العينة الاحتمالات	العدد	ن.م %	إذا كان الجواب بلا بسبب	العدد	ن.م %
لا	21	51,22	أصدقاء العمل	10	17,86 %
			العلاقات الحسنة مع الرؤساء و المشرفين	05	8,93 %
			الشعور بالأمن على المستقبل الوظيفي	18	32,14
			الشعور بالمسؤولية تجاه العمل و المؤسسة	08	14,29
			الحوافز المقدمة كبيرة	06	10,71
			رغبتك في التقدم والتطور في السلم المهني	09	16,07
نعم	20	48,78	المجموع	56	100 %
المجموع	41	100 %			

يعتبر الأفراد أحد الركائز الأساسية التي تمكن المؤسسة من التحكم أكثر في الظروف السائدة ووسط محيط متقلب، ويعكس هذا الاهتمام اتساع وظيفة الموارد البشرية وإدراك أهميتها حيث تم إدماجها كجزء من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

إن عدم إشباع الفرد لمختلف حاجاته الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية يجعله يشعر بنوع من الإحباط وانخفاض روحه المعنوية وعدم رضاه عن المؤسسة التي ينتمي إليها الأمر الذي يجعله يفكر في تركها ومغادرتها و ينتظر الفرصة السانحة لإيجاد فرصة عمل.

وتبين البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه تقاربا في النسبتين بين الراغبين في مغادرة المؤسسة و أولئك الذين لا يرغبون في مغادرتها حيث أن 51,22 % من إجمالي العينة لا يفكرون في ترك العمل بهذه المؤسسة حتى لو أتيحت أمامهم فرص أفضل و السبب في ذلك يعود إلى مجموعة كبيرة من العوامل تتمثل في:

1. أصدقاء العمل بنسبة 17,86.
 2. العلاقات الحسنة مع الرؤساء والمشرفين 8,93 %.
 3. الشعور بالأمن على المستقبل الوظيفي 32,14 %.
 4. الشعور بالمسؤولية تجاه العمل و المؤسسة 14,29 %.
 5. الحوافز المقدمة كبيرة 10,71 %.
 6. الرغبة في التطور و التقدم في السلم المهني بنسبة 16,07 %.
- وعموما فإن تعود العمال على جو العمل في المؤسسة يجعلهم أكثر ارتباطا بها وما دام يستطيع تحسين مستواه الاجتماعي والمهني فمن الأفضل له أن يبق في نفس المؤسسة.
- أما 48,78 % من النسبة الإجمالية فتتطلع إلى مغادرة المؤسسة إذا وجدت وظيفة بأجر أحسن تلي رغباتهم بطريقة أفضل.

جدول-40- هل تشعر أن هذه المؤسسة هي مؤسستك:

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
56,1 %	23	نعم
43,9 %	18	لا
100 %	41	المجموع

ما من شك أن وضع مثل هذا السؤال ضمن مجموعة المؤشرات التي تتظافر فيما بينها لشكل صورة متكاملة بالنسبة لشعور العمال بالانتماء والارتباط بالمؤسسة مجال البحث ليس اعتباطيا، لأن روح الانتماء للمؤسسة يتعلق بمدى التضامن بين العمال وتفاعلهم كعناصر تنتمي إلى مؤسسة واحدة، فالعامل النفسي الاجتماعي عامل أساسي في ميدان العمل و يكون ايجابيا حينما يحس العامل بالسعادة و الاعتبار والأمن على اعتبار المؤسسة بمثابة العائلة الثانية التي يقضي بها وقتا قد يفوق ما يقضيه مع عائلته الحقيقية، والحقيقة أن مؤسسة سونلغاز تحظى بنظرة خاصة لدى عمالها وأيضا لدى الجمهور الخارجي نظرا لما تقدمه هذه الأخيرة من إغراءات مادية ومعنوية مقارنة بالمؤسسات الوطنية الأخرى وخدمات اجتماعية مقبولة، حيث تعتبر هذه الأخيرة من العوامل التي تسهم في تفعيل وحل مشكلات العلاقات الإنسانية لما تقدمه من خدمات ترفع بها من مستوى العمال الاقتصادي و الصحي والتعليمي وغيرها من العوامل التي تعمل على إعداد العامل نفسيا واجتماعيا و بيولوجيا لاستقبال عمله في أحسن الظروف.

وتشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أن 56,1 % من إجمالي العينة يشعرون أن المؤسسة هي مؤسستهم و أن النهوض بها و رفع مكانتها مسؤولية كل عامل و رغم اختلاف تبريرات العمال لذلك فإنها تصب جميعا في النقاط الآتية حسب إجابات البعض:

ما دمت أعمل بها فالمؤسسة مصدر الرزق الوحيد و بالتالي تهمني نجاحها، و المحافظة عليها يعني المحافظة على المستقبل، أشعر أنها بيتي الثاني فالوقت الذي أقضيه في العمل قد يفوق وقتي في المنزل، كما أن استمرار علاقة العمل التي تربطنا متعلقة بمدى مشاركتي في تحقيق أهداف المؤسسة.

أما 43,9 % من إجمالي العينة فقد أجابوا أن هذه المؤسسة ليست مؤسستهم بل هي مؤسسة عامة و ليست خاصة، وهذا يفسر أن النظرة القديمة للمؤسسات العمومية لا تزال راسخة في ذهن بعض العمال فقد تعودوا أن كل ما هو ملك للدولة فهو لا يهمنا و يعتبر هذا الشعور من العوامل التي تضعف إرادة العامل في إنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها و لذلك فلا بد من تكثيف الجهود و التناسق من خلال البرامج التحسيسية و التوعية المستمرة من أجل تغيير نظرة العامل إلى المؤسسات الوطنية بهدف خلق جو تنظيمي يسوده التعاون و التفاهم و الحب و الاستقرار لأن ذلك سيعزز إرادتهم في التفاعل الايجابي بين العمال بعضهم ببعض و بين العمال و الإدارة.

جدول-41- مساهمة التكوين في زيادة نجاح المؤسسة و تحقيق الفعالية:

العينة الاحتمالات	العدد	النسبة المئوية
نعم	40	97,56 %
لا	01	2,44 %
المجموع	41	100 %

على الرغم من توقعنا لهذه النتيجة المنطقية على هذا السؤال فقد قمت بإدراجه ضمن أسئلة الاستمارة و هدفي من ورائه ليس تكميم الإجابات و إنما معرفة مدى وعي العمال بأهمية التكوين في تحقيق الفعالية، و مدى نجاعة هذا المتغير في التأثير على العمال و تطوير مهاراتهم و تغيير اتجاهاتهم و سلوكياتهم تجاه العمل و المؤسسة على حد سواء، و ما لمست من خلال الدراسة الميدانية هو وعي العمال و اعترافهم أن المؤسسة تعتمد على التكوين كأسلوب لتحقيق ما تصبو إليه لأن هذا العصر يسمى عصر التكوين و قد تغيرت النظرة القديمة إلى الإنتاج و صار الاهتمام بالعامل حتمية أكيدة باعتباره محور عملية الإنتاج، باعتبار التكوين:

- ركنية أساسية في المؤسسة مجال الدراسة تسمح بتحسين كفاءة أفرادها و زيادة مهاراتهم.
- ضرورة حتمية تسمح للعاملين بمواكبة التغيرات و التطورات التكنولوجية و الاقتصادية و الاجتماعية و التي غالبا ما تؤدي إلى تقادم المهارات.
- تسمح عملية التكوين بتطوير القابلية لدى العامل و تكييفه و إدماجه و توجيهه لتتوافق أهدافه مع أهداف المؤسسة و تكوين رؤية شاملة بكافة المتغيرات الداخلية و الخارجية.
- وظيفة إستراتيجية في المؤسسة تسمح بإبراز الدور المتنامي للمدراء من خلال زيادة مهاراتهم و قدراتهم و تخلق من نشاطات المؤسسة ميزات تنافسية تدعم وضع المؤسسة التنافسي.

و حسب رئيس شعبة المالية و المحاسبة فإنه لا يمكن تحقيق نجاح أو تطور دون الاهتمام بالجانب البشري من حيث التكوين فالاستثمار في الجانب البشري أصبح أحسن أنواع الاستثمارات و يضيف رئيس الموارد البشرية أنه لضمان الفعالية و النجاح يجب الاهتمام بالدرجة الأولى بالموارد البشرية (الجانب التكنولوجي، الجانب المادي الجانب الاجتماعي) ثم الاهتمام بوسائل الإنتاج الأخرى و طرق التسيير، و يضيف رئيس شعبة الكيمياء أن التكوين وحده لا يكفي فلا بد أن يكون هناك انسجام بين ما يلقن في فترة التكوين و استراتيجيات المؤسسة (الحرص على التطبيق العملي في المؤسسة) و بصفة عامة فإن الهدف الرئيسي و الإستراتيجي من عملية التكوين داخل المؤسسة مجال الدراسة هو الاستفادة من تجارب الاستثمار في الموارد البشرية بغرض الحصول على المورد البشري الكفاء و الفعال على مواجهة مشاكل المؤسسة و مواكبة التغيرات الحاصلة في محيطها.

إن تحديد الأهداف التكوينية يضمن فعالية التكوين فالهدف هو عنوان يبين الفرض العام من الدورة التكوينية و يفسر النتائج المراد تحصيلها من طرف المتكويين و من هنا يتضح لنا مدى اهتمام محطة توليد الكهرباء في إعطاء صورة شاملة عن طبيعة و مضمون التغير الذي يستهدف التكوين إحدائه في العمل. ولكن بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها و التي دامت أكثر من شهر و من خلال مقابلاتنا المستمرة للعمال و الإطارات داخل المؤسسة، و في بحثنا عن العوامل التي تحقق الفعالية و الأخرى التي تسبب العجز و عدم الفعالية وجدنا أن عدم فعالية المؤسسات يرجع بالدرجة الأولى حسب المبحوثين إلى عدم قدرة هذه الأخيرة على مسايرة أنماط التسيير الحديثة التي تركز على البحث عن الطرق المثلى في الإدارة، بالإضافة إلى كون أغلبية المؤسسات كانت لها سياسة إتكالية على الخزينة العمومية و بالتالي فهي لا تبحث عن الجدوى الاقتصادية في قراراتها و أنماطها بالإضافة إلى كونها ضحية المنهج الاقتصادي المتبع بعد الاستقلال.

وقد حاولت انطلاقاً من هذا تحديد أهم العوامل حسب رأي المبحوثين التي تحقق الفعالية و النجاح و تصنيفها بالشكل الذي يسمح لي من عرض أهم النقاط:

1. العمل على جعل العمال يندمجون في أهداف المؤسسة و تحسيس الجميع بأن النجاح الفردي مقرون بنجاح المؤسسة (تحسيس جميع العمال باختلاف مستوياتهم بالمسؤولية تجاه العمل و المؤسسة).
2. خلق جو تنافسي بين العمال بمكافأة الجهود التي يقوم بها النشطون وأن يكون هناك اعتراف ولو شفهيًا بالمجهودات المبذولة من طرف العمال.
3. إدخال أنماط جديدة للتسيير العلمي الحديث للمؤسسات و تكوين المسيرين على هذه الأنماط.
4. تغيير عقليات العمال و المسيرين بتحسيسهم أن وجودهم مربوط بنجاح المؤسسة.
5. التكوين الفعال و المستمر للعمال في كافة التخصصات و الاعتراف بالقدرات و المهارات.
6. الزيادة في الأجور و الحوافز و العلاوات.
7. خلق الجو المناسب لمشاركة العمال في إبداء الرأي و اتخاذ القرارات و العمل على تقريب المفاهيم بين الإداري و التقني و بين العامل و مؤوسيه.
8. النزاهة و الإنصاف بين العمال و استبعاد العلاقات الشخصية.
9. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و استبعاد المحسوبية.

10. خلق الثقة بين العمال وبين العمال والإدارة وتدعيم الاتصالات بأنواعها الأفقية العمودية.
11. غرس القيم الأخلاقية و الدينية في نفوس العمال لتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم والإقبال على العمل بروح المسؤولية و الإحساس بالولاء والانتماء للمؤسسة مثل إتقان العمل و الإخلاص والخوف من الله((كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته)).
12. تشجيع العلاقات الإنسانية الطيبة بين العمال وبين العمال والرؤساء.

الفصل السادس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

النتائج في ضوء فروض الدراسة.

النتائج في ضوء الدراسات الإمبريقية.

القضايا التي تثيرها الدراسة.

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:**تمهيد :**

بعد معالجتنا المطولة والعلمية للتكوين المهني في المؤسسة ومحاولتنا لتحديد فعاليته في تنمية المهارات وتطوير قدرات العاملين وتحسين وزيادة الإنتاج، وزيادة رضاهم واستقرارهم المهني، وفي سياق العمل التحليلي التفسيري الذي اعتمده في دراستي ومن خلال تعرضي في القسم النظري إلى طرح الإشكالية، في ضوء المراجعة الشاملة لمختلف التصورات والأطر النظرية والتطبيقية التي تناولت موضوع التكوين المهني والفعالية التنظيمية، معتمدة عليها في بعض الجوانب التي تخدم الموضوع، من أجل بناء خطة منهجية تسيير وفقها والتي تسمح باختيار فرضيات الدراسة واختبارها للتأكد من مدى صدقها الإمبريقي، أحاول الآن مناقشة نتائجها في ضوء معطيات الدراسة، إلى جانب عرض بعض القضايا التي تثيرها الدراسة حول موضوع التكوين المهني والفعالية التنظيمية، ونشير إلى أن البيانات والمعلومات الكمية التي تم جمعها ميدانيا حول هذه المسألة تكشف أن هذين المتغيرين يرتبطان في كثير من الأوجه دون إغفال تأثير المتغيرات التنظيمية الأخرى على مسألة الفعالية بنسب متفاوتة، وعموما فإن الشواهد الكمية توضح طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين (التكوين و الفعالية) في دراستنا الحالية.

1 - في ضوء فروض الدراسة :

رغم بعض الصعوبات التي اعترضتني في هذا البحث والتي قد تعترض أي باحث في أي مجال من مجالات العلوم الإنسانية إلا أنني حاولت قدر المستطاع أن أصل إلى الأهداف المسطرة، ولذا فقد حاولت إنهاء هذا العمل بجملة من النتائج.

الفرضية الأولى:

هناك علاقة بين التكوين المستمر وزيادة الإنتاج :

بالنظر إلى البيانات المتعلقة بها نجد أن التكوين المستمر يلعب دورا مهما في تحقيق فعالية أكبر لدى العمال، فكلما زادت استفادة العامل من فرص التكوين كلما زادت قدراته المهنية وثقته في أداء المهام والوظائف المسندة إليه، وقلت نسبة الأخطاء مما يعكس بالضرورة على تحسين الأداء وزيادة المردود الفردي والجماعي والذي يؤثر إيجابا على إنتاجية المؤسسة ككل.

حيث يعتبر التكوين من العوامل المحددة للفعالية التنظيمية وزيادة الإنتاج، ولما حاولت اختباره ميدانيا بواسطة مجموعة من المؤشرات المرتبطة به وجدت أن المؤسسة محل الدراسة تسعى جاهدة لاستثمار الموارد البشرية والعمل على تمهيتها وتحسين أدائها وقدراتها وجعلها تبذل أقصى ما لديها من طاقة في العمل حتى تحقق أكبر إنتاجية ممكنة وحتى تكون فعالة، ويعتبر التكوين كأول عنصر ضروري لهذه العملية، وهو عنصر أصبح يحتل مكانة هامة ضمن السياسات العامة للمؤسسة لأنه أساس أي تنمية وتطوير ليس فقط للأفراد بل للمؤسسات أيضا، ولأنه يساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف المسطرة وفي رفع مستوى الإنتاج، وهذا ما يتوضح أكثر من خلال الجدول (17) و (18) حيث أقر أغلب أفراد العينة أن عملهم بعد التكوين قد عرف تحسنا كبيرا، بحيث أصبحوا يمتلكون القدرات على مواجهة مشاكل العمل وعلى ممارسة مهام أخرى، كما انخفضت نسبة الأخطاء المهنية وأصبحت ممارسة الأعمال تتم بأكثر دقة.

وفي نفس الإجراء فقد وجدت أن أغلب المبحوثين والبالغ نسبتهم 68.3 % من إجمالي العينة في الجدول (14) يقررون بتوافق قدراتهم الفكرية والبدنية مع الأعمال التي يقومون بها نظرا وأن المؤسسة وبمجرد التحاق أي فرد جديد بها تخضعه لبرنامج تكويني الهدف منه اطلاعه على كيفية أداء العمل وزيادة عدد العمال ذوي المهارات والكفاءات وخلق اتجاهات طيبة عن المؤسسة.

إضافة لهذه النتيجة نلاحظ أن أغلب العمال لديهم رغبة كبيرة للاستفادة من فترات تكوينية أخرى للتخصص في عملهم أكثر.

وانطلاقا من هذه الخلفية يمكن القول أن العمال بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز تمكنوا بفضل التكوين الذي يتلقونه والذي توليه المؤسسة عناية فائقة من امتلاك الفعالية في جوانب متعددة، أعطتهم القدرة على إحداث التنمية والتطوير والتحسين والتقدم والانسجام والمرونة في عملهم، وهذه العناصر عبارة عن عمليات أساسية لتحقيق المهارة والكفاءة والقدرة على التكيف والتصدي لكافة المستجدات وحدوث التوافق المهني، وهذا قد تأكد أكثر من خلال السؤال 24 ، والذي أقر من خلاله أفراد العينة بنسبة 100 % عن مساهمة التكوين في تحسين الأداء وزيادة الإنتاج.

وما نستطيع قوله في الأخير هو أن التكوين بالمؤسسة الوطنية للكهرباء يلعب دورا هاما في عملية التنمية وتطوير قدرات العاملين من خلال تمييز العملية بالاستمرارية والديمومة والدورية والشمولية، وبصفة عامة فإن الهدف الرئيسي و الإستراتيجي من عملية التكوين داخل المؤسسة هو الاستفادة من مزايا الاستثمار

في الموارد البشرية بغرض الحصول على الموارد الكفاء والفعال القادر على مواجهة مشاكل العمل و مواكبة التغيرات الحاصلة في محيطه وزيادة الإنتاج بالشكل الكمي والنوعي.

الفرضية الثانية :

التكوين والروح المعنوية :

ويتضح من خلال الدراسة الميدانية وبعد الاضطلاع عل إجابات المبحوثين في الإستمارة و المقابلة أيضا أن التكوين يلعب دورا مهما في إحساس العامل بالراحة والطمأنينة، وفي تلبية حاجاته الأساسية في الإشباع النفسي و الاجتماعي التي يحقق بها ذاته و يولد لديه الشعور بالأمن والسلامة و الطمأنينة على مستقبله و مستقبل عائلته، و لفحص هذه الفرضية فقد وضعت مجموعة من المؤشرات التي تتظافر فيما بينها لتشكل صورة متكاملة عن العلاقة الارتباطية بين التكوين والروح المعنوية، و قد ارتكزت حول أهمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وذلك من خلال تضافر الجهود للسير الحسن للعمل، حيث تؤثر العلاقات الحسنة بين الزملاء في اندماج الفرد مع العمال الآخرين وتبادل الأفكار والآراء وتطويرها وبحث روح الحماس للعمل أكثر، كما يساعد على إيجاد الحلول و اتخاذ القرار الصائب الذي يضمن تحقيق أعلى مستوى من النجاعة والكفاءة، وهذا ما توضح أكثر من خلال الجدول 20 و 21 و 22 فالعلاقات الإنسانية الجيدة بين الزملاء تساهم في توفير المناخ التنظيمي الملائم و يسمح بتبادل الأفكار والآراء والخبرات وتطوير القدرات، وتنمية المهارات في جو تنافسي مبني على التعاون والانسجام بالشكل الذي يحقق الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية وبالتالي تحقيق الفعالية المرجوة.

وبالموازاة مع هذا وبعد أن قمت بتشخيص طبيعة العلاقات السائدة بين العمال في المؤسسة المدروسة ومدى تأثيرها على ارتفاع الروح المعنوية وعلى الأداء العام للمؤسسة، أحاول الآن تحليل ومناقشة المواصفات التي تربط العمال برؤسائهم ومشرفيهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة، على اعتبار أن الإشراف يمثل مستوى من مستويات علاقات العمل التي تعتبر العمود الفقري في سيرورة المؤسسة أو تلك، لتشكل في الأخير صورة متكاملة عن العلاقة بين المشرف والعمال.

وقد أسفرت النتائج الميدانية المتحصل عليها من خلال الدراسة أن العلاقات الجيدة مع الرؤساء تعتبر تشجيعا معنويا للأفراد على الأداء الجيد وعلى تطوير مهاراتهم بالشكل الذي يزيد من درجة اهتمام الرؤساء بهم، وكلما كانت المعاملة جيدة كانت مردودية العمل أكبر، كما كشف الجدول رقم 23 أنه كلما كانت العلاقة جيدة مع الرؤساء كانت طريقة الأداء واضحة وجيدة، لأن الصراع بين الطرفين يحول دون اتمام العملية الإنتاجية وتحقيق الفعالية المتوخاة، فكل طرف يحاول عرقلة الآخر مما يؤثر سلبا على العمل.

إن مهمة الرؤساء على درجة بالغة من الحساسية وتتطلب إيجاد التلاؤم المناسب لعلاقتهم بالعمال من أجل المحافظة من جهة على معنوياتهم ومن جهة أخرى لنقادي المشاكل المهنية الناتجة عن توتر تلك العلاقات، خاصة مراعاة نوعية التعامل مع الأخطاء التي يقع بها العمال ويكشف الجدول 24 أن نوعية معاملة السلطة السليمة " الإشراف " من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين ويجعلهم أكثر توافقا مع أهداف العمل، فهي تعمل على التأثير في السلوكات والاتجاهات والميولات من أجل تعلم الطرق الصحيحة للأداء وتحسين الإنتاج وتحقيق الفعالية، وتؤدي المعاملة الحسنة إلى زيادة ثقة العمال في قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم الشعور بالراحة والطمأنينة.

ويكشف الجدول 27 المتعلق بمدى شعور العمال بالراحة في العمل بزيادة تكوينهم وتعلمهم أنه كلما اتسعت معارفهم وزادت درجة اضطلاعهم بكل ما يتعلق بوظائفهم زادت درجة شعورهم بالراحة والطمأنينة على مستقبلهم الوظيفي من جهة، وتحقيق ذاتهم وطموحاتهم من جهة أخرى، بحيث أن زيادة الاضطلاع والتعلم يمنح العامل ثقة أكبر في قدراته ويمكنه من تطوير طرق العمل بالشكل الذي يجعله أكثر تحكما فيه وأكثر تقاديا للأخطاء وأكثر شعورا بالراحة والطمأنينة.

الفرضية الثالثة:

التكوين والرضى الوظيفي:

إن من المسائل الملفتة للانتباه هو ذلك الاتفاق الجماعي حول الحوافز المادية من (أجور ومكافآت) والتي تمنحها الإدارة للأفراد كتعويض لما يبذلونه من جهود في العمل، أن تلك الحوافز غير كافية وهذا ما يوضحه الجدول 28، حيث يشير إلى مجموعة من المؤشرات والعوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد درجة رضى العامل في المؤسسة وبالتالي فهي تؤثر على رغبته في أداء العمل وهذا بدوره يؤثر على فعالية المؤسسة ككل، ومسألة عدم الرضى الموضحة في الجدول راجع إلى التوزيع غير العادل للمكافآت والأرباح بين العمال خاصة بالنسبة للفئات المهنية الأقل مستوى، حيث يجد العامل نفسه بالرغم من جهوده المبذولة والتي تفوق مجهودات عامل في المستويات العليا لكن بالرغم من ذلك تكون حصته في الأرباح والمكافآت ضعيفة، ويعتبر نظام الأجور والتعويضات والمكافآت التشجيعية التي تقدمها المؤسسة للعمال من العوامل التي تحقق الرضى الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية وهذا ما ترجمته بصدق النتائج الجزئية والشواهد الكمية للفرضية الثالثة.

إن هذه الشواهد التي جاءت لتؤكد صدق الفرضية وتحققها نسبيا في الميدان والتي مفادها أن التكوين يؤثر على درجة الرضى الوظيفي للعمال، وحول مدى شعور العامل بالاحترام والتقدير في عمله فقد أقر 85,37% من إجمالي العينة في الجدول 29 شعورهم بالاحترام و التقدير في المؤسسة، وهذا مؤشر إيجابي للشعور بالرضى والارتياح والاستقرار في العمل، فهذه الفرد في ميدان العمل يركز بوجه عام على ضرورة وجود جو عمل مرح ومرضي داخل المؤسسة التي يعمل بها حتى يتسنى له بذل المجهود اللازم من أجل إنجاز عمله وتطوير قدراته واكتسابه لمكانة اجتماعية مقبولة بين الزملاء وخارج المؤسسة أيضا، ويعود سبب شعور هؤلاء بالتقدير والاحترام إلى مجموعة من العوامل كل واحدة تؤثر على معنويات الأفراد حسب نوعها ومقدارها منها:

- الاعتراف بقدرات العامل في العمل.
- احترام آرائه واقتراحاته وإفساح المجال أمامه للمبادرات الفردية.
- بالإضافة إلى تقديم الشكر والثناء له من قبل المشرفين والرؤساء كاعتراف ضمني بحسن الأداء وتقديرهم لكيفية إنجاز الأعمال.

ويقر أغلب العمال بالدور الفعال الذي تقوم به المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز من أجل تحسين الإنتاج والتقليل من الخسائر والحوادث المهنية، فالمهمة الرئيسية للمؤسسة على جميع مستوياتها تكمن في توفير احتياجات المؤسسة، وتكوين فرق من الأفراد العاملين واستخدامهم بالشكل الذي يسمح بالاستفادة من قدراتهم وخبراتهم، وخلق الحماس والدافعية لديهم، وكلما كان الاهتمام بتكوين العمال وتحفيزهم وتلبية رغباتهم الشخصية كبيرا كلما كان مردود المؤسسة أكبر خاصة إذا كان طموح العامل من وراء عملية

التكوين والتحفيز تخدم أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة العامة، وهذا ما يتوضح بأكثر تفصيل في الجدول 30، 31 .

هذه النتائج مجملة جاءت لتؤكد ارتباط الرضى عن العمل بالتكوين باعتباره متغيرا تنظيميا يؤثر بشكل مباشر على الأداء العام للفرد والمؤسسة على حد سواء، ومن ثم محاولة تحديد أهم العوامل الأخرى التي تؤثر في فعالية الأداء في المؤسسة مجال الدراسة ثم تعميمها على باقي المؤسسات الجزائرية الأخرى.

الفرضية الرابعة :

التكوين وزيادة معدلات الانتماء والاستقرار في المؤسسة :

إن بقاء العامل في المؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها مرتبط بسياسة هذه الأخيرة، ومحيط العمل، ومدى اهتمامها بتوفير المناخ التنظيمي الملائم والسماح للعامل بالعمل بكل حرية وإعطائه الفرصة للمشاركة الإيجابية في اتخاذ القرارات، حيث يوضح الجدول 35 ، 36 أن إشراك العمال في مجال اختصاص الإدارة يؤدي إلى تنمية الثقة بالنفس لدى العامل، بحيث يجعله أكثر نضجا وتحملا للمسؤولية، وبالتالي تساعده على رفع الإنتاجية وتطوير قدراته ومهاراته وتحقيق بعض حاجاته وطموحاته، مما يجعله في حالة نفسية أفضل، لأن ذلك يعني أن الإدارة تقدر وتعترف بالعمال ليسوا كأجراء وإنما كعناصر فعالة في المؤسسة يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها على التكامل وشعور العمال بالانتماء إليها، لكن يبقى هذا حلما بالنسبة للعمال بالمؤسسة، فرغم أملهم بالمشاركة بفعالية في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات إلا أن المؤسسة لا توفر لهم فرصة الإشباع النفسي والمادي، بل إن جل القرارات تصلهم في صورة قوانين صارمة وقواعد وإجراءات ينحتم تنفيذها بحذافيرها وإلا اعتبر مخالفا خارجا عن القانون ويستحق العقوبة.

ويبين الجدول 37 و 38 أن اهتمام المؤسسة بمعرفة حاجات ورغبات العمال يؤثر بشكل مباشر على درجة ارتباطهم واستقرارهم بالمؤسسة، وما من شك أن هذا الاهتمام يلعب دورا جوهريا في تدعيم البناء التنظيمي.

النتيجة العامة للدراسة :

لقد تأكد تحقيق الفرضيات الفرعية صدق الفرضية العامة للبحث والتي مفادها أن التكوين المهني يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة، حيث أوضحت الشواهد الكمية ونتائج الدراسة أن اعتماد المؤسسة على تكوين وتنمية الموارد البشرية وتخطيطها حسب الاحتياجات أصبحت ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية والنجاح، وذلك من خلال تنمية وتحسين أداء العمال وتطوير قدراتهم وجعلهم يبذلون أقصى ما لديهم من طاقة في العمل حتى تحقق أكبر إنتاجية ممكنة وحتى تكون فعالة. ويعتبر التكوين كأول عنصر ضروري لهذه العملية، وهو عنصر أصبح يحتل مكانة هامة ضمن السياسات العامة للمؤسسة، لأنه أساس أي عملية تطوير ليس فقط للأفراد بل للمؤسسات أيضا.

كما كشفت الدراسة الميدانية وبالاعتماد على آراء المبحوثين وجود عوامل أخرى لتحقيق الفعالية تؤثر بدرجات متفاوتة في النجاح، وقد أقر أغلب المبحوثين بعدم فعالية المؤسسة الجزائرية ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى عدم قدرتها على مسايرة أنماط التسيير الحديثة التي تركز على البحث عن الطرق المثلى في الإدارة بالإضافة إلى كون أغلبية المؤسسات كانت لها سياسة إنكالية على الخزينة العمومية، وبالتالي فهي لا تبحث عن الجدول الاقتصادي في قراراتها وأنماطها وقد حاولت انطلاقا من هذا تحديد أهم العوامل لتحقيق الفعالية تتلخص كالآتي:

- العمل على جعل العمال يندمجون في أهداف المؤسسة وتحسيس الجميع بأن النجاح الفردي مقرون بنجاح المؤسسة.
- خلق جو تنافسي بين العمال بمكافأة الجهود التي يقوم بها العمال النشطون وأن يكون هناك اعتراف ولو شفهيًا بالمجهودات المبذولة من طرف العمال.
- إدخال أنماط جديدة للتسيير العلمي الحديث للمؤسسات وتكوين المسيرين على هذه الأنماط.
- تغيير عقليات العمال والمسيرين بتحسيسهم أن وجودهم مربوط بنجاح المؤسسة.
- التكوين الفعال والمستمر للعمال في كافة التخصصات والاعتراف بالقدرات والمهارات والربط بين التكوين النظري والتطبيقي.
- الزيادة في الأجور والحوافز والعلاوات وتوزيعها بطرق عادلة.
- خلق الجو المناسب لمشاركة العمال في إبداء الرأي واتخاذ القرارات.
- النزاهة والأنصاف بين العمال واستبعاد العلاقات الشخصية.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب واستبعاد المحسوبية.
- خلق الثقة بين العمال وبين العمال والإدارة وتدعيم الاتصالات بأنواعها الأفقية والعمودية.
- غرس القيم الأخلاقية والدينية في نفوس العمال، للتعبير عن سلوكياتهم واتجاهاتهم والإقبال على العمل بروح المسؤولية والإحساس بالولاء والانتماء للمؤسسة، وتشجيع العلاقات الإنسانية الطيبة وتماسك عناصرها، كما يساعد على رفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، الأمر الذي يزيد من ثقة العمال كقوة اجتماعية واقتصادية ويزيد من استقرارهم وارتباطهم بالمؤسسة، وبالتالي تحقيق الفعالية المرجوة، وهذا يجعل العمال ينظرون إلى المؤسسة على أنها مؤسستهم ويعملون بكل جهد وأمانة لتحقيق أهدافهم بالتكامل مع أهداف المؤسسة.

الفصل السادس مناقشة نتائج الدراسة

إن وضع مثل هذا السؤال ضمن مجموعة المؤثرات التي تتظافر فيما بينها لتشكل صورة متكاملة بالنسبة لشعور العمال بالانتماء والارتباط بالمؤسسة مجال البحث ليس اعتباطيا، لأن روح الانتماء للمؤسسة يتعلق بمدى التضامن بين العمال وتفاعلهم كعناصر تنتمي إلى مؤسسة واحدة، لأن العامل النفسي والاجتماعي عامل أساسي في ميدان العمل، ويكون إيجابيا حينما يحس العامل بالسعادة والاعتبار والأمن على اعتبار أن المؤسسة بمثابة العائلة الثانية التي يقضي بها وقتا يفوق ما يقضيه مع عائلته الحقيقية.

والحقيقة أن المؤسسة الوطنية للكهرباء تحظى بنظرة خاصة من طرف أفرادها، هذه النتائج جاءت لتؤكد أن للتكوين المهني أهمية كبيرة بالنسبة للعمال، وقد ترجمت صدق الفرضية الرابعة التي مفادها أن التكوين يؤدي إلى زيادة معدلات الانتماء والارتباط والاستقرار في المؤسسة، وعلى أساس هذه النتائج الجزئية أتضح لنا جليا (من خلال الجدول 41) مدى مساهمة التكوين في زيادة نجاح المؤسسة وتحقيق الفعالية وما لمستته من خلال الدراسة الميدانية هو وعي العمال واعترافهم أن المؤسسة تعتمد على التكوين كأسلوب لتحقيق ما تصبوا إليه لأن هذا العصر يسمى عصر التكوين، وقد تغيرت النظرة القديمة إلى الإنتاج، وصار الاهتمام بالعامل حتمية أكيدة باعتباره محور عملية الإنتاج وباعتبار التكوين :

- ركيزة أساسية في المؤسسة محل الدراسة تسمح بتحسين كفاءة أفرادها وزيادة مهاراتهم.
- ضرورة حتمية تسمح للعاملين بمواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والتي غالبا ما تؤدي إلى تقادم المهارات.
- تسمح عملية التكوين بتطوير القابلية لدى العامل وتكيفه وإدماجه وتوجيهه لتتوافق أهدافه مع أهداف المؤسسة، وتكوين رؤية شاملة بكافة المتغيرات الداخلية والخارجية.
- وظيفة استراتيجية في المؤسسة تسمح بإبراز الدور المتنامي للمدراء من خلال زيادة مهاراتهم وقدراتهم، وتخلق من نشاطات المؤسسة ميزات تنافسية تدعم وضع المؤسسة التنافسي.

نتائج الدراسة في ضوء الدراسات الإمبريقية:

بعد تعرضنا في القسم النظري إلى طرح الإشكالية البحثية ومختلف التصورات الفكرية والنظرية التي تناولت موضوع "التكوين المهني والفعالية التنظيمية"، والتي اتسمت بتعدد الرؤى الفكرية والمنطلقات النظرية في معالجتها لهذا الموضوع، سوف نحاول التعرض إلى مختلف ما توصلت إليه الدراسات الأخرى في بيانات أخرى حول الموضوع الذي نعالجه في هذه الدراسة.

والجدير بالذكر أن نتائج الدراسة الراهنة تقترب في أجزاء منها مع نتائج الدراسات التي أجريت في سياقات اجتماعية متباينة وتبتعد عنها في جوانب أخرى، وقد أكدت في غالبيتها وجود ارتباط بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية، ذلك أن دراسة الاختبارات الإمبريقية توصلت إلى أن التكوين المستمر للعمال وتطوير قدراتهم وإشعارهم بأهميتهم في المؤسسة عامل إيجابي في حد ذاته يؤثر على الرضى الوظيفي للعمال واستقرارهم وعلى إنتاجيتهم، على أن تتسم المعاملات بالعدالة ويعطى كل ذي حق حقه، وأن يوضع الشخص المناسب في المكان الذي يوافق قدراته ومهاراته وطموحاته ورغباته، أما إذا خضعت الاختيار للوظائف على أساس اعتبارات أخرى فسيكون ذلك عاملا سلبيا في حد ذاته يؤثر على نفسية العمال وعلى أدائهم، ومن ثم يؤثر على رضاهم واستقرارهم في العمل ومدى الثقة التي يولونها للإدارة، وبانعدام الثقة يصبح مستقبل العامل والمؤسسة مهددا بالخلل وعدم النجاح.

إذ نجد تايلور ومن خلال بحثه عن الطرق المثلى للأداء وكيفية تحقيق الفعالية في ضوء الكفاءات والمهارات الموجودة ومحاولة تطويرها والاستفادة القصوى من تلك القدرات والمهارات واليد العاملة، وبالاستعانة بتقسيم العمل تقسيما دقيقا لتسهيل عملية استغلال القدرات والطاقات ومعرفة الكمية الصحيحة لإنتاج كل عامل، عن طريق الاختيار المناسب للأفراد وإعدادهم وتكوينهم وتعليمهم كل ما تعلق بالأعمال، وقد بالغ كثيرا في الاعتماد على محكات وضوابط وبرامج يسير وفقها الفرد، لاغيا بذلك الاعتبارات الأخرى النفسية والاجتماعية والتغيرات البيئية الطارئة، حيث أن الدراسة الراهنة تقترب من تلك الدراسات التي تعتبر الإنسان آلة يمكن إكسابه مجموعة من المهارات والقدرات عن طريق التكوين، لكن مع مراعاة الفوارق بين العمال سواء من حيث القدرات أو من حيث الشخصيات والميول والطباع ومراعاة المرونة في الأداء والتعاملات حسب المواقف والظروف.

أما بالنسبة لدراسة بلقاسم سلاطينة حول التكوين المهني وسياسة التشغيل وفوديو وإيشي وبعد استعراضنا لمختلف الدراسات مثل دراسة جبارة عطية جبارة وطلعت إبراهيم لطفي ومحمد علي محمد... الخ فنلاحظ أن هذه الدراسات تدخل في علاقات مباشرة وغير مباشرة بموضوع دراستنا حيث تناولت متغيرا أو جزءا من متغيرات البحث. وتساعدنا هذه البحوث التي أنجزت حول تأكيد الدور الفعال الذي يظهر فيه التكوين المهني كعامل حيوي في إحداث التنمية البشرية، وذلك من خلال الاعتماد على اليد العاملة المؤهلة وعلى برامج تكوينية عالية يكون لها الأثر الواضح في هذه العملية التي تتم في نطاق الاختصاص، وتتعدى نتائجها إلى خدمة المؤسسة ككل واستفادة العمال من ذوي التخصصات الأخرى من هذه الكفاءات المهنية سواء من الناحية الملموسة مثل انتقال الخبرة إلى باقي الزملاء، أو كاعتباره قدوة وحافزا معنويا للأفراد، من أجل الوصول إلى نفس الدرجة من الكفاءة والمهارة وخاصة إذا اقترن تكوين الأفراد بحوافز مادية ومعنوية أخرى، وهذا ما أشار إليه إلتون مايو من خلال تجارب الهاوتورن، حيث أكد أن خلق جو من العلاقات الإنسانية الطيبة بين العمال وبينهم وإشعار الأفراد بأهميتهم والاعتراف بالقدرات

الفصل السادس _____ مناقشة نتائج الدراسة

والكفاءات لها أثر كبير على الروح المعنوية للعامل ورضاه الوظيفي، وبالتالي تحقيق الاستقرار والفعالية في العمل، لأن الفرد الذي يشعر بالاحترام والتقدير تتولد لديه دافعية أكبر لإنجاز العمل بكفاءة، كما نجد أن طلعت إبراهيم لطفي في مصنع النسيج في مدينة سويف بمصر يؤكد هو الآخر على الدور الفعال للعلاقات الإنسانية الطيبة بين الزملاء وبين العمال والرؤساء وهذا يتوافق مع نتائج دراستنا حيث أكد 90,24 % من إجمالي العينة مدى مساهمة العلاقات الحسنة بين الزملاء في تحقيق الاستقرار والنجاح والفعالية و 95,12 % يرون أن العلاقات الجيدة مع الرؤساء هي الأخرى تساهم إلى حد كبير في تحقيق الرضى والفعالية، دون أن ننسى أن 97,56 % يرون أن التكوين المهني يساهم بشكل كبير في زيادة نجاح المؤسسة وتحقيق فاعليتها، لأنه لا يكفي إشباع الحاجات المادية للعامل وحدها لكي يشعر بالرضى والارتياح وإنما يحتاج إلى الشعور بالأهمية وتحقيق الذات من خلال العمل وتحسين وضعه المهني ومركزه الاجتماعي، فالتكوين مطلب وظيفي من أجل تحقيق الانتماء والاستقرار والفعالية في المؤسسة. وهذه النقاط بالذات لها أهمية بالغة وتقودنا إلى القول أن:

- التكوين المهني أصبح يشكل القوام الحقيقي لكل مؤسسة ناجحة وذلك بفضل النتائج الملموسة والتي تتجسد في تنمية القدرات والمهارات وتطويرها على نحو يجعل هناك تكامل في عملياته مع إنجازات العمال ومع أهداف المؤسسة ككل، والنتائج غير الملموسة والتي تتجسد في ارتفاع الروح المعنوية للأفراد وتحقيق الرضى والاستقرار وتنمية العلاقات الاجتماعية... الخ.

- التعليم الذي ينبثق عن الممارسات اليومية المخطط لها من المشرفين أو الرؤساء المتخصصين في هذا الميدان غالباً ما يؤدي إلى تنمية قدرات ومهارات العمال الذين يسهمون في تنشيط وتفعيل العمل داخل المؤسسة بصفة عامة.

- الوقوف على مستويات التحفيز عند العمال وضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المؤسسات والسماح بالمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات (عدم التركيز على الجوانب المادية مثلما فعل تايلور) لأن ذلك يساهم بفعالية في حل مشكلات العمل والإنتاج ويساهم في تطوير قدرات العاملين والإدارة بصورة أفضل.

القضايا التي تثيرها الدراسة :

لقد أفرزت الدراسة الحالية جملة من النتائج التي ساهمت في إثارة قضايا تستدعي التوقف عندها وإخضاعها لدراسات نظرية وإمبريقية، فقد كشفت لنا هذه الدراسة أن التكوين المستمر للعمال وكذا تنمية مهاراتهم وإشعارهم بأهميتهم في المؤسسة ووضع الشخص المناسب في المكان الذي يوافق قدراته ومهاراته وطموحاته ورغباته، والحرص على تكوين الأفراد بطريقة مستمرة يؤثر على رضاهم واستقرارهم ونظرتهم وتقنيتهم بالإدارة والمؤسسة بصفة عامة.

إن هذه القضايا التي أثارها هذه الدراسة تدفعنا إلى طرح مزيد من التساؤلات البحثية المتعلقة بالتكوين والفعالية وكيفية تأثيرها على الكفاءة والأداء والنجاح، والتي تتشكل هي الأخرى من عدد من العوامل الذاتية والموضوعية.

ولقد توصلنا من خلال نتائج الدراسة الراهنة إلى إثارة بعض القضايا والتساؤلات التي لا تزال تحتاج إلى المزيد من التحقق الإمبريقي وهذه التساؤلات هي:

- كيف يمكن تطوير نموذج يمكننا من تحديد الأهداف الفعلية لمتطلبات التنظيم ، وكيف تؤثر على ظاهرة ما، وكيف يمكن التحكم إمبريقياً في عزل المتغيرات الخاصة بالتكوين والفعالية.

الفصل السادس مناقشة نتائج الدراسة

- إلى أي مدى يساهم التكوين في خلق الجو الاجتماعي التنظيمي، علما بأن هذا الجو تتجاذله متغيرات متعددة؟
- هل الفعالية التنظيمية دالة على ملاءمة التكوين، أو أنها دالة لمتغيرات أخرى اعتراضية أو طارئة أو ثابتة؟
- أي المقاييس أقرب إلى تشخيص مكونات وعناصر البناء التنظيمي ليتسنى لنا مستقبلا إجراء بحوث ودراسات متعلقة بالتكوين المهني والفعالية التنظيمية؟.

الخاتمة :

لقد تناولت الدراسة الراهنة موضوع التكوين المهني والفعالية التنظيمية ولقد حاولت دراسة الموضوع نظريا وميدانيا، حيث تناولت في الإطار النظري الاستراتيجية المنهجية التي تم العمل بها، كما ناقشنا مختلف القضايا والمسائل النظرية والإمبريقية التي عالجت مسألة التكوين المهني كمتغير تنظيمي يرتبط بباقي متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة، وقد تبين في الدراسة النظرية أن التكوين كمتطلب وظيفي تتجر عنه مسائل متعددة مثل تنمية المهارات وتطوير القدرات ورفع مستوى الأداء وتحسين الإنتاج كما ونوعا، بالإضافة إلى تحسين المركز المهني والاجتماعي والإحساس بالراحة والطمأنينة وتحقيق الرضى والاستقرار والشعور بالأهمية داخل المؤسسة... الخ ومدى تأثير التكوين على الفعالية وحاجة العامل إليه ليحقق الاستقرار المادي والمعنوي معا.

وفي نفس هذا السياق جاءت الدراسات والإمبريقية معالجة للموضوع المدروس، حيث عالجت قضايا متعلقة بموضوع الدراسة والتي حاولت من خلالها إيجاد مختلف الارتباطات بين التكوين المهني وتجسيدات الفعالية التنظيمية بأبعادها المختلفة، وقد عالجت هذه الدراسات قضايا مهمة تتعلق بموضوع البحث من حيث الحاجة إلى التكوين، وتنمية المهارات بطريقة مستمرة، والحاجة إلى خلق المناخ التنظيمي الملائم لشعور العمال بأهميتهم وأهمية إنجازاتهم والاعتراف بها على سبيل التقدير والاحترام، ومدى أهمية ذلك وتأثيره على استقرار العمال وعلى الفعالية التنظيمية خاصة إذا كان متبوعا بتخطيط علمي مدروس ومناسب لاختيار أكفأ العاملين.

وقد تناولت هذه الدراسة الميدانية تبعا للتحليلات الكمية والكيفية والتي استندت إليها لتحليل مؤشرات الفرضيات التي صغناها على شكل أسئلة الاستمارة، وتبين لنا من خلالها أن نسبة تحقيق الفروض كانت كبيرة جدا وهذه الفرضيات تمحورت حول تأثير التكوين والتطوير والتنمية على الإنتاج وشعور الفرد بالراحة والطمأنينة والرضى الوظيفي والشعور بالولاء والانتماء والاستقرار بالمؤسسة... الخ وقد اعتمدت الدراسة على خطة منهجية تستجيب لأهداف الدراسة التي أجريناها بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، بهدف التأكد من الصدق الإمبريقي للفرضية العامة والتي جسناها في أربع فرضيات إجرائية توصلت من خلالها إلى جملة من النتائج المتعلقة بالدراسة.

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية.

- الكتب والمعاجم.

- المجلات والرسائل الجامعية.

2- المراجع باللغة الأجنبية.

قائمة المراجع باللغة العربية

- 1- إبراهيم مذكور: معجم العلوم الاجتماعية. الهيئة المصرية العامة للكتاب، ب ط ، 1975.
- 2- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة. دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ط2 ، 1979.
- 3- أحمد عرفة، سمية شلبي: فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني. سلسلة الإدارة لدرح الفراغ الإداري، جامعة الإسكندرية، ب ط ، ب سنة .
- 4- أحمد عزت راجح: علم النفس الصناعي. الدار القومية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط2 ، 1965.
- 5- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي. مدخل بناء المهارات،
- 6- السيد الحسيني: علم اجتماع التنظيم. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ب ط ، 1994.
- 7- السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم. دار المعارف، القاهرة، ط5 ، 1985.
- 8- بلقاسم سلاطنية، حسان الجبلاني: منهجية العلوم الاجتماعية. دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، ب ط ، 2004.
- 9- جبارة عطية جبارة: الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي. دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ب ط ، 2001.
- 10- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي. نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات. الدار الجامعية، الإسكندرية، ب ط ، 2002.
- 11- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ب ط ، 1999.
- 12- جميل صليبا: المعجم الفلسفي. دار الكتاب اللبناني، ط1 ، 1973.
- 13- جيري ل- جراي: الإشراف ، مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس. ت وليد عبد اللطيف هوانة، الإدارة العامة للمكتبات، الرياض، ب ط ، 1998.
- 14- حسين عثمان: الإدارة العامة. دار الجامعة الجديدة للنشر مصر، ب ط ، 2003.
- 15- حنفي محمود سليمان: وظائف الإدارة. مطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة ، ب ط ، 1997.
- 16- خيرى خليل الجميلي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ب ط ، 1998.
- 17- رعد حسن الصرف: صناعة التنمية الإدارية في القرن 21 . سلسلة الرضى للتنمية الإدارية، دمشق ، ط1 ، 2002.
- 18- زيدان عبد الباقي: قواعد البحث الاجتماعي. طبعة السعادة، ط1 ، 1998.
- 19- سعيد يس عامر، علي عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة. مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، مصر، ط1 ، 1998.
- 20- سيد عبد الحميد مرسي: سيكولوجية المهن. دار النهضة العربية، ب ط ، 1963.
- 21- سيد مرسي بدر: الأيدلوجيا ونظرية التنظيم. دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، ب ط ، 2000.
- 22- صلاح الشناوي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. دار النهضة العربية، بيروت، ب ط ، 1973
- 23- عباس محمود عوض: دراسات في علم النفس الصناعي. الهيئة المصرية العامة للكتاب ، الإسكندرية، ب ط ، 1997.
- 24- عبد الرحمن محمد العسوي: علم النفس والإنتاج. مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، ب ط ، ب سنة.
- 25- عبد الكريم درويش، ليلي الثكلي: أصول الإدارة العامة. مكتبة انجلو مصرية، ب ط ، 1976.

- 26- عبد الله محمد عبد الرحمن: النظرية في علم الاجتماع، النظرية المعاصرة. ج2، دار المعرفة الجامعية بيروت، ب ط ، 2003.
- 27- عبد الله محمد عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ب ط ، ب سنة.
- 28- عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ب ط ، 1998.
- 29- علي سعيدان: بيروقراطية الإدارة الجزائرية. الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، ب ط 1981.
- 30- علي السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ب ط ، 2001.
- 31- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية. مكتب غريب، القاهرة، ب ط ، 1992.
- 32- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي. وكالة المطبوعات، الكويت، ط2 ، 1980.
- 33- علي السلمي: إدارة الأفراد ورفع الكفاءة الإنتاجية. دار المعارف المصرية، ب ط ، ب سنة.
- 34- علي الشريف: الإدارة المعاصرة. الدار الجامعية الإسكندرية، ب ط ، 200.
- 35- علي عبد الرزاق جلبي: علم اجتماع التنظيم . دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ب ط ، 1999
- 36- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية. دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة ، ب ط ، 2002.
- 37- علي غربي: تنمية الموارد البشرية. منشورات جامعة منتوري قسنطينة، ب ط ، 2004.
- 38- علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد منهج تحليلي. القاهرة، ب ط ، 1975.
- 39- عمار بوحوش وآخرون: منهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث. ديوان المطبوعات الجامعية، ب ط ، 1995.
- 40- فايز الزغبي، محمد ابراهيم عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة. دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، ب ط ، 1997.
- 41- فريدريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية. أكاديميا، ب ط، ب سنة.
- 42- فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة. الجامعة الأردنية، عمان، ط2 ، 1992.
- 43- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1 ، 1997.
- 44- كمال عبد الحميد الزيات: العمل وعلم الاجتماع المهني، الأسس النظرية والمنهجية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة القاهرة، ب ط ، 2002.
- 45- لحسن بو عبد الله، محمد مقداد: تقويم العملية التكوينية في الجامعة. ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ب ط ، 1998.
- 46- محمد الصرفي: العلاقات العامة من منظور إداري. مؤسسة حورس الدولية الإسكندرية، ب ط ، 2005.
- 47- محمد عادل راشد: مذكرات في إدارة الأفراد. دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ب ط، 1981.
- 48- محمد طلعت عيسى، عدلي سليمان: الخدمة الاجتماعية العمالية. مصر، ب ط ، 1963.
- 49- محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية. وكالة المطبوعات الكويتية، ب ط ، ب سنة.
- 50- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم ، مدخل للتراث والمشكلات بالموضوع والمنهج. دار المعرفة الجامعية، ط3 ، 2003.

- 51- محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي. دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، ط 1 ، 1986
- 52- محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي. دار النهضة العربية، القاهرة، ب ط ، 1983.
- 53- محمد علي محمد: مجتمع المصنع. الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط 2 ، 1975.
- 54- مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. الدار الجامعية، الإسكندرية، ب ط ، 2002-2003.
- 55- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة. دار وائل للنشر، الأردن، ط 1 ، 1999.
- 56- وليم روث: تطور نظرية الإدارة. ت عبد الحكيم الخزامي ، اترك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ب ط ، 2001.

الرسائل الجامعية

- 1- بلقلم سلاطنية: التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر، دراسة حالة الصناعات الميكانيكية بقسنطينة، رسالة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع والتنمية، جامعة قسنطينة، 1995-1996.
- 2- بن النوار صالح: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2000-2005.
- 3- بن النوار صالح: أسباب الاستقرار في العمل الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة، 1995.
- 4- رابح العايب: واقع وآفاق فعالية السلوك التسييري في مصنع الحجار من خلال وجهة نظر الإطارات والعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، 1996.
- 5- عبد الكريم قريشي، التكوين والتوظيف في الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المركز الجامعي بورقلة العدد 1، 1998.

المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Evrete , Hughes : The sociologically .A lidine atherton , bub chicago ,
a. 1971.
- 2- Bruno lussato : Introduction oritique aux theories d'organisation, dunop,
2. Paris ,2 ème edition , 1974.
- 3- Joll Streff : plan et besoins de formation. Paris Ed eskar, 1993.
- 4- Pierre Casse : La formation performante office de la publication
3. universitaire , 1994.
- 5- R.Pavalco : The sociology of occupations and proffessions, chicago , 1971.

قائمة الملاحق

- 1- قائمة الجداول.
- 2- الأستماراة.
- 3- المقابلة.
- 4- الميكل التنظيمي للمؤسسة.
- 5- بعض الوثائق والمستندات فيما يخص التكوين المهني.

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	103
02	يوضح العلاقة بين السن والمستوى التعليمي	105
03	يوضح الحالة العائلية للمبحوث	107
04	يوضح حجم العائلة	108
05	يوضح المواطن الأصلي للمبحوث	109
06	يوضح كيفية الالتحاق بالعمل	109
07	يوضح إذا ما كان المبحوث قد سبق له أن مارس وظيفة أخرى ونوعيتها	110
08	يوضح الأقدمية داخل المؤسسة	111
09	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وموقع المبحوثين في المؤسسة	113
10	يوضح مدى حرص المؤسسة على تكوين العمال بطريقة مستمرة	114
11	يوضح ما إذا كان المبحوث قد خضع لتكوين خاصة عند الالتحاق بالعمل وكم كانت مدته	115
12	يوضح مدى ملائمة المستوى التكويني للمستوى التعليمي للمبحوث	116
13	يوضح رأي المبحوث إذا ما كان عمله يتطلب جهداً فكرياً وبدنياً	117
14	يوضح مدى توافق القدرات الفكرية والبدنية للمبحوث في الأعمال الموكلة له	117
15	يوضح تقييم المبحوث للدورات التكوينية	118
16	يوضح مدى إذا المبحوث يعمل بما تعلمه خلال فترة التكوين	119
17	يوضح تقسيم المبحوثين لعملهم قبل وبعد التكوين	121
18	يوضح رغبة المبحوثين وهدفهم من الاستفادة من فترات تكوينية للحصص في عملهم أكثر	122
19	يوضح الأطراف التي يلجأ إليها المبحوث لحل مشاكل العمل	124
20	يوضح نوع العلاقة التي تربط المبحوث بزملائه في العمل	125
21	يوضح كيف يفضل المبحوثين العمل: الفردي أو الجماعي	126
22	يوضح رأي المبحوث حول مدى مساهمة العلاقات الجيدة بين الزملاء في تحسين الأداء	127
23	يوضح نوع العلاقة التي تربط المبحوثين برؤساء العمل وهل يتأثر الأداء بنوعية معاملة الرؤساء	128
24	يوضح رأي المبحوثين حول كيفية معالجة المشرف للأخطاء المهنية ومعاملته للعمال	130
25	رأي المبحوثين حول مدى مساهمة العلاقات الجيدة مع الرؤساء وتحقيق الفعالية	131

132	يوضح ما إذا كان المبحوثين يستمتعون بعملهم أكثر من الاستمتاع بوقت الفراغ	26
134	يوضح مدى شعور العامل بالراحة في العمل عند زيادة تعلمه واضطلاعه	27
135	يوضح الرضى عن العمل	28
137	يوضح مدى شعور العامل بالاحترام والتقدير في العمل	29
138	يوضح ما إذا كانت المؤسسة تقوم بتوعية عمالها والوسائل التي يتم بها ذلك	30
139	يوضح مكانة التكوين عند المبحوثين	31
140	يوضح إذا ما كان المبحوثون يهتمون بتحقيق الأهداف الشخصية أكثر من الاهتمام بتحقيق أهداف العمل	32
141	يوضح إرضاء المبحوث إذا كانت درجة رضاه عن العمل له علاقة بالتكوين	33
142	يوضح ترتيب الحوافز الثلاث الأولى حسب أهميتها بالنسبة للمبحوث	34
144	يوضح المشاركة في اتخاذ القرارات	35
145	يوضح مدى السماح للعامل بالعمل بكل بحرية	36
146	يوضح مدى اهتمام المؤسسة بمعرفة حاجات ورغبات العمال ووسائل اهتمامها	37
146	يوضح مدى تأثير اهتمام المؤسسة بمعرفة حاجات العمال ورغباتهم على ولائهم	38
147	يوضح إذا ما كان المبحوث يفكر في مغادرة المؤسسة	39
148	يوضح إذا كان المبحوث يشعر أن المؤسسة هي مؤسسته	40
149	يوضح رأي المبحوثين حول مساهمة التكوين في زيادة نجاح المؤسسة وتحقيق الفعالية	41

ملاحظة: أن بيانات هذه الاستمارة سرية ولا يمكن أن تستعمل إلا لأغراض علمية

I- البيانات الشخصية والمهنية :

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن : أقل من 25 سنة 25-30 30-35 35-40 40-45 45-50 50 فما فوق
- 3- المستوى التعليمي : أمي ابتدائي متوسط ثانوي عال
- 4- الحالة العائلية : أعزب متزوج أرمل مطلق
- 5- حجم العائلة : بدون أطفال 1-3 4-6 7-9 10 فما فوق
- 6- كيف تأتي إلى العمل : مشيا على الأقدام مواصلات عامة سيارة خاصة أخرى تذكر
- 7- الموطن الأصلي : ريف قرية مدينة
- 8- هل سبق لك وأن مارست وظيفة أخرى قبل التحاقك بهذه المؤسسة : نعم لا
- 9- في حالة نعم ما نوعها ؟ تجارية فلاحية أعمال حرة
- 9- ما سبب تركك لها وانتقالك للعمل بهذه المؤسسة:
-
-
- 10- كيفية التحاقك للعمل بالوحدة :
- 11- ماهي أقدميتك في العمل : أقل من 5 سنوات 5-10 10-15 15-20 20 فما فوق
- 12- ما هو موقعك داخل المؤسسة:
- إطار
- ماهر (تحكم)
- تنفيذ

II- التكوين المستمر وزيادة الإنتاج :

13- هل تعمل المؤسسة على تكوين العمال بطريقة مستمرة: نعم لا

في حالة الإجابة بنعم : ماهي الكيفية التي تتم بها :

- عن طريق المشرفين المباشرين
- عن طريق متخصصين داخل المؤسسة
- تستعين بخبراء من خارج المؤسسة
- تكوين عن طريق المراكز التابعة للمؤسسة

.....أخرى تذكر.....

14- هل خضعت لتكوين خاص عند التحاقك بعملك الحالي : نعم لا

كم كانت مدته : بالشهر بالسنة

15- هل المحتوى التكويني ملائم لمستواك التعليمي : نعم لا

16- هل تعتقد أن عملك يتطلب جهدا فكريا وبدنيا عاليا : نعم لا

17- هل تتوافق قدراتك الفكرية والبدنية مع الأعمال الموكلة لك : نعم لا

18- ما هو تقييمك لهذه الدورة التكوينية : جيدة متوسطة ضعيفة

19- ما هي أهم الصعوبات التي اعترضتك خلال فترة التكوين :

-
-

20- هل تعمل الآن على ما تعلمته خلال فترة التكوين : نعم لا

21- ما هو تقييمك لعملك قبل التكوين : جيد متوسط ضعيف

22- ما هو تقييمك لعملك بعد التكوين : - تملك القدرات على مواجهة مشاكل العمل

- تملك القدرات على ممارسة مهام أخرى

- انخفضت نسبة الأخطاء المهنية

- يتم إنجاز الأعمال بأكثر دقة

- زادت ثقتك بقدراتك المهنية

.....أخرى تذكر.....

23- هل ترغب في الاستفادة من فترات تكوينية للتخصص في عملك أكثر:

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم : من أجل :

تحسين القدرات الجسمية والفكرية

اكتساب معارف تقنية هامة

تحسين وزيادة الإنتاج

الترقية

.....أخرى تذكر.....

24- هل ترى حقيقة أن التكوين يساهم فعلا في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية :

نعم لا

في كلتا الحالتين يسأل عن السبب :

.....

III- التعليم المهني والروح المعنوية :

25- إذا صادفت مشاكل في عملك كيف تحلها :

بمفردك

تستشير زملائك

تلجأ مباشرة إلى رئيسك المباشر

أخرى تذكر.....

26- ما نوع العلاقة التي تربطك بزملائك في العمل :

في إطار العمل

تكوين صداقات

تبادل أفكار و آراء

أخرى تذكر.....

27- هل تفضل العمل : وحدك ضمن فريق العمل

في كلتا الحالتين يسأل عن السبب:

.....

28- هل ترى أن العلاقات الجيدة بين الزملاء تساهم في تحسين الأداء :

نعم لا

كيف ذلك ؟ (ما هي أهمية هذه العلاقات في سير العمل) :

.....

29- ما نوع العلاقة التي تربطك برؤسائك في العمل : جيدة مقبولة

لا تهتمك سيئة

30- هل يتأثر أداؤك بنوعية معاملة الرؤساء لك : نعم لا

في كلتا الحالتين لماذا ؟

.....

31- إذا أخطأت في العمل كيف يعالج رئيسك المشكل :

بالتوبيخ النصح بعدم تكرار ذلك

تصحيح الخطأ مع تعليمك الطرق الجيدة للأداء العقوبة

أخرى تذكر.....

.....

32- باعتبارك عضو في المؤسسة : هل ترى حقيقة أن العلاقات الجيدة مع الرؤساء تساهم في تحقيق الفعالية (زيادة المهارة والأداء) : نعم لا

كيف ذلك :

33- هل تستمتع بعملك أكثر من استمتاعك بوقت الفراغ : نعم لا

في حالة الإجابة بنعم السبب يعود:

العمل يسمح لك بإبراز مهاراتك وقدراتك الفعلية
تحب إنجاز العمل بسرعة وتشعر بمسؤولية ذلك

أخرى تذكر

في حالة الإجابة بلا:

مشاكل في محيط العمل (الضوضاء، الحرارة، الإضاءة،.....الخ)
صعوبة العمل وخطورته

لا تعجبك معاملة الزملاء والرؤساء

تشعر بالحاجة إلى تغيير جو العمل (الراحة، التكوين الخارجي...)

34- هل ترى أنه كلما ازددت إطلاعا وتعلما بكل ما يتعلق بوظيفتك شعرت براحة أكبر في عملك : نعم لا

مع ذكر السبب في كلتا الحالتين:

.....

IV - التكوين والرضى الوظيفي :

35- هل أنت راض عن عملك من حيث :

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم

- الإشراف

- تناسب الأجر مع الجهد المبذول

- المكافأة الممنوحة

- الترقية

في حالة النفي السبب :

العمل لا يتناسب مع قدراتك الشخصية
لا يتناسب مع طموحاتك وأهدافك

أخرى تذكر

36- هل توافق الرأي الذي يعتبر أن الحوافز المادية (الأجر + المكافآت... الخ) عامل كاف

لتحقيق الرضى الوظيفي : بشكل مطلق إلى حد ما لا توافق

37- هل تشعر بالاحترام والتقدير في عملك : نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل يعود ذلك إلى :

الاعتراف بقدراتك في العمل

احترام آرائك في العمل

تقديم الشكر والتثناء لك

علاقات جيدة مع الرؤساء

علاقات جيدة مع الزملاء

أخرى تذكر

38- هل تقوم المؤسسة بتوعية عمالها من حين لآخر : نعم لا

إذا كان نعم عن طريق :

حلقات وملتقيات

برامج تحسيسية

مذكرات وإعلانات
حصص تكوينية

أخرى تذكر.....

39- ما هي مكانة التكوين عندك :

- تحسين الوضعية الاجتماعية
- تنمية المهارات والقدرات الفكرية والبدنية
- الحصول على ترقية
- وسيلة للراحة الشخصية

أخرى تذكر.....

40- هل تهتم بتحقيق أهدافك الشخصية أكثر من اهتمامك بتحقيق أهداف العمل :

نعم لا

في كلتا الحالتين لماذا.....

41- هل ترى حقيقة أن درجة رضاك عن العمل له علاقة بتكوينك:

نعم لا

يذكر السبب في كلتا الحالتين :.....

42- رتب الحوافز الثلاثة الأولى حسب أهميتها بالنسبة إليك :

- الاطمئنان على المستقبل الوظيفي
- الأجر المرتفع
- علاقات إنسانية طيبة
- العدالة في الترقية
- التعبير عن أفكارك بكل حرية
- الاهتمام بتنمية مهاراتك وتطوير
- قدراتك في العمل بشكل مستمر

V التكوين الداخلي وزيادة معدلات الانتماء والاستقرار :

43 - هل تتبع المؤسسة سياسة اشتراك العمال في قراراتها : نعم لا

هل يفسح لك المجال للعمل بكل حرية دون تدخل في عملك : نعم لا

إذا كان الجواب بنعم تشعر :

- بالراحة والطمأنينة
- الرضى والاستقرار
- الرغبة في العمل بكفاءة عالية

أخرى تذكر.....

44- هل تهتم المؤسسة بمعرفة بحاجات ورغبات العمال : نعم لا

إذا كان نعم عن طريق :

- طرح أسئلة مباشرة
- توزيع استمارات
- مراقبة الأجواء

أخرى تذكر.....

45- هل يؤثر ذلك على زيادة ولاء العمال : نعم لا

46- هل تفكر في مغادرة المؤسسة إذا أتيحت لك فرصة للعمل في مؤسسة أخرى بأجر أكبر

وحوافز أكبر : نعم لا

إذا كان الجواب بلا بسبب :.....

- أصدقاء العمل
- العلاقة الحسنة مع الرؤساء والمشرفين
- الشعور بالأمن على المستقبل الوظيفي
- الشعور بالمسؤولية تجاه العمل والمؤسسة
- الحوافز المقدمة كبيرة
- رغبتك في التقدم والتطور في السلم المهني

أخرى تذكر
هل تشعر أن هذه المؤسسة هي مؤسستك: نعم لا
في كلتا الحالتين يسأل عن السبب.....

47- حسب رأيك هل يساهم التكوين فعلا في زيادة نجاح المؤسسة وتحقيق فعاليتها:

 نعم لا

كيف ذلك:

48 - ما هي العوامل الأخرى حسب رأيك التي تحقق الفعالية والنجاح داخل هذه المؤسسة:

-
-
-
-

وشكرا على تعاونك

يوم 02 أفريل 2006

المقابلة الأولى : أجريت مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، المحطة الكهربائية لتوليد الكهرباء والغاز.
الساعة : 09،30 سا إلى 12،00 سا.

يهدف هذا البحث إلى محاولة دراسة أثر التكوين المهني على الأداء وعلى الإنتاج وعلى الفرد في حد ذاته، وكذا محاولة تحديد القواعد والأسس التي يقوم عليها التنظيم الفعال، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصناعية الجزائرية، لهذا الغرض سأحاول طرح مجموعة من الأسئلة على مسؤولي وإطارات المؤسسة موضوع البحث.

الجنس : ذكر

أنثى

السن : 37 سنة

المستوى التعليمي : جامعي

الوظيفة الحالية : رئيس مصلحة الموارد البشرية

مكان التكوين : مركز التكوين سونلغاز - بن عكنون - الجزائر.

- حسب رأيك، لماذا تعاني أغلب مؤسساتنا من العجز وعدم الفعالية ؟

قد يعود ذلك إلى السياسة المنتهجة من طرف المسؤولين كالتسيير الاشتراكي للمؤسسات وكذلك عدم القدرة في التحكم في طرق ومناهج الإنتاج ونقص المنتج مما يؤدي إلى عدم قدرة هذه المؤسسات مواكبة الركب.

- ينظر البعض إلى أن التنظيم الفعال يرتبط مباشرة بالمستويات الإدارية العليا، وبنوعية معاملة السلطة السلمية، ما تعليقكم ؟

أوافق ذلك إلى حد ما، قد يكون ذلك صحيح لكن لا ننسى أيضا أن التنظيم الفعال يعود كذلك إلى ما قدرة الطبقة العاملة على قبوله والعمل به، والخضوع والسير بنظمه.

- هناك من يركز فقط على ضرورة إشباع الحاجات المادية للعاملين من أجل تحفيزهم على بدل الجهد في العمل، هل توافقون هذا الرأي ؟
نعم.

- حسب رأيكم هل يمكن أن يكون للتكوين المستمر للعمال التأثير الجيد على الأداء العام للمؤسسة ؟
قد يكون ذلك صحيح لأن التكوين المستمر وحده غير كافي فالحوافز المادية لها أيضا دورها.

- هل ترى حقيقة أن الاهتمام بتكوين الموارد البشرية سوف يضمن الفعالية والنجاح ؟
نعم بالإضافة إلى الاهتمام بالجانب الاجتماعي للعامل وكذلك الجانب المادي.

- ما هي العوامل الأخرى التي تراها ضرورية لتحقيق الفعالية والنجاح والكفاءة في العمل ؟
- أن يكون الجو العام في الميدان أي داخل المؤسسة ملائم.
 - أن تكون هناك حوافز مادية ومعنوية يستفيد منها العمال.
 - أن يكون تقسيم الأرباح بطريقة متساوية وعادلة بين العمال.
 - أن يكون هناك اعتراف ولو شفهي بالمجهودات والنتائج المبذولة من طرف العمال.

يوم 03 أفريل 2006

المقابلة الثانية : أجريت مع رئيس شعبة الكيمياء .

الساعة : 09،30 سا إلى 10،30 سا.

يهدف هذا البحث إلى محاولة دراسة أثر التكوين المهني على الأداء وعلى الإنتاج وعلى الفرد في حد ذاته، وكذا محاولة تحديد القواعد والأسس التي يقوم عليها التنظيم الفعال، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصناعية الجزائرية، لهذا الغرض سأحاول طرح مجموعة من الأسئلة على مسؤولي وإطارات المؤسسة موضوع البحث.

الجنس : ذكر أنثى

السن : 36 سنة

المستوى التعليمي : جامعي

الوظيفة الحالية : رئيس شعبة الكيمياء

مكان التكوين : بن عكنون

- حسب رأيك، لماذا تعاني أغلب مؤسساتنا من العجز وعدم الفعالية ؟

1- نقص كبير في التنظيم وتداخل في الصلاحيات

2- إهمال تحفيز العمال وحثهم على العطاء أكثر

3- نقص العدالة المهنية والإنصاف بين العمال

- ينظر البعض إلى أن التنظيم الفعال يرتبط مباشرة بالمستويات الإدارية العليا، وبنوعية معاملة السلطة السلمية، ما تعليقكم ؟

لا ينكر أحد ما للمستويات الإدارية العليا من الأهمية بالنسبة للمؤسسات وخاصة في ما يخص الاستراتيجيات المستقبلية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى العلاقة التي تربطها بالقاعدة وذلك من وضع هذه الاستراتيجيات على أرض الواقع.

- هناك من يركز فقط على ضرورة إشباع الحاجات المادية للعاملين من أجل تحفيزهم على بذل الجهد في العمل، هل توافقون هذا الرأي ؟

لا أحد ينكر أن العامل يأتي إلى العمل وذلك لحاجته في الأجر المادي ولكن هذا وحده لا يكفي إن غاب المحيط الذي يعين العامل على القيام بعمله بأحسن حال.

- حسب رأيكم هل يمكن أن يكون للتكوين المستمر للعمال التأثير الجيد على الأداء العام للمؤسسة ؟
نعم، هناك مثال يقول : إذا كان التطبيق هو المعرفة الفيزيائية الجيدة فإن النظري فهو المعرفة العقلية الجيدة أيضا والاثنتان ضروريان.

- هل ترى حقيقة أن الاهتمام بتكوين الموارد البشرية سوف يضمن الفعالية والنجاح ؟
التكوين وحده لا يكفي فلا بد أن يكون هناك انسجام بين ما يلحق في فترة التكوين واستراتيجيات المؤسسة، والإطارات العليا عليها أن تحرص على أن يطلق ما يلحق في فترة التكوين داخل المؤسسة .
- ما هي العوامل الأخرى التي تراها ضرورية لتحقيق الفعالية والنجاح والكفاءة في العمل ؟
 - النزاهة والإنصاف بين العمال.
 - محيط عمل مبني على الثقة.
 - العمل على تقريب المفاهيم بين التقني والإداري وبين العمال ومرؤوسه.

يوم 05 أفريل 2006

المقابلة الثالثة : أجريت مع إطار.

الساعة : 09،30 سا إلى 10،30 سا.

يهدف هذا البحث إلى محاولة دراسة أثر التكوين المهني على الأداء وعلى الإنتاج وعلى الفرد في حد ذاته، وكذا محاولة تحديد القواعد والأسس التي يقوم عليها التنظيم الفعال، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصناعية الجزائرية، لهذا الغرض سأحاول طرح مجموعة من الأسئلة على مسؤولي وإطارات المؤسسة موضوع البحث.

الجنس : ذكر

أنثى

السن : 30 سنة

المستوى التعليمي : جامعي

الوظيفة الحالية : إطار بالمؤسسة

مكان التكوين : عين مليلة

- حسب رأيك، لماذا تعاني أغلب مؤسساتنا من العجز وعدم الفعالية ؟

هناك أسباب كثيرة تجعل مؤسساتنا عاجزة وغير فعالة من بينها، عدم مواكبة التطور الحاصل على مستوى كل مجال، انعدام التكوين لأغلب العمال وضعف الأجور وهذا بدوره يؤثر على القدرة الشرائية للعمال وهذا ما يؤدي إلى العجز وعدم الفعالية وضعف في المر دودية والإنتاج... الخ.

- ينظر البعض إلى أن التنظيم الفعال يرتبط مباشرة بالمستويات الإدارية العليا، وبنوعية معاملة السلطة السلمية، ما تعليقكم ؟

ربما هذا الرأي صحيح إلى درجة ولكن ليس بصفة مطلقة نحن لا ننكر أن التنظيم الفعال يرتبط بدرجة كبيرة بالمستويات الإدارية العليا ولكن دون إهمال المستويات الدنيا لأن كل المستويات تكمل بعضها البعض من أجل تنظيم فعال ومتكامل.

- هناك من يركز فقط على ضرورة إشباع الحاجات المادية للعاملين من أجل تحفيزهم على بدل الجهد في العمل، هل توافقون هذا الرأي ؟

إن التركيز فقط على إشباع الحاجات المادية للعمال من أجل تحفيزهم على بدل الجهد في العمل غير كاف، نحن لا ننكر ما لأهمية إشباع الحاجات المادية للعمال ولكن دون إهمال بعض الجوانب الهامة الأخرى مثل التكوين المتواصل لجميع العمال والترقية الوظيفية.

- حسب رأيكم هل يمكن أن يكون للتكوين المستمر للعمال التأثير الجيد على الأداء العام للمؤسسة ؟

نعم وبطبيعة الحال فلا يختلف اثنان في هذا الأمر فالتكوين المستمر للعمال له تأثير إيجابي وفعال على الأداء العام للمؤسسة وهذا يمكن العمال الخاضعين للتكوين من تطوير مهاراتهم وقدراتهم الفكرية والبدنية وكذلك يمكنهم من مواكبة أي تطور حاصل في الميدان.

- هل ترى حقيقة أن الاهتمام بتكوين الموارد البشرية سوف يضمن الفعالية والنجاح ؟
بالطبع إن الاهتمام بتكوين الموارد البشرية يضمن الفعالية والنجاح إلى حد ما ولكن دون إهمال بعض الجوانب الهامة أيضا ومنها الزيادة في أجور العمال والموظفين والتحفيز المادي مثل العلاوات والمكافآت وكذلك الترقية الوظيفية.

- ما هي العوامل الأخرى التي تراها ضرورية لتحقيق الفعالية والنجاح والكفاءة في العمل ؟
لتحقيق الفعالية والنجاح والكفاءة في العمل يجب أن تتحقق عوامل كثيرة بينها:
التكوين المتواصل لكافة العمال وخاصة الإطارات منهم، الاهتمام بالجانب الاجتماعي للموظفين والعمال وهذا عن طريق توفير السكن وزيادة في أجور العمال حتى تتناسب مع القدرة الشرائية للعمال وكذلك الاستقرار المهني والوظيفي ترقية العمال والموظفين الذين يثبتون كفاءتهم العالية في الميدان.

يوم 09 أفريل 2006

المقابلة الرابعة : أجريت مع مهندس دراسات ميكانيكية.
الساعة : 10,00 سا إلى 10,45 سا.

يهدف هذا البحث إلى محاولة دراسة أثر التكوين المهني على الأداء وعلى الإنتاج وعلى الفرد في حد ذاته، وكذا محاولة تحديد القواعد والأسس التي يقوم عليها التنظيم الفعال، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصناعية الجزائرية، لهذا الغرض سأحاول طرح مجموعة من الأسئلة على مسؤولي وإطارات المؤسسة موضوع البحث.

الجنس : ذكر

أنثى

السن : 35 سنة

المستوى التعليمي : مهندس

الوظيفة الحالية : مهندس دراسات ميكانيكية

مكان التكوين : المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات بالحراش + مركز التكوين بالبلدية.

- حسب رأيك، لماذا تعاني أغلب مؤسساتنا من العجز وعدم الفعالية ؟

- نقص الكفاءة لدى المسيرين وعدم وجود برامج فعالة لتسيير وتطوير المؤسسة.

- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- عدم اهتمام المؤسسات بالموارد البشرية، واهتمامها أكثر بوسائل الإنتاج.

- ينظر البعض إلى أن التنظيم الفعال يرتبط مباشرة بالمستويات الإدارية العليا، وبنوعية معاملة السلطة

السلمية، ما تعليقكم ؟

.....

- هناك من يركز فقط على ضرورة إشباع الحاجات المادية للعاملين من أجل تحفيزهم على بذل الجهد

في العمل، هل توافقون هذا الرأي ؟

فعلا الحاجات المادية للعاملين تحفز على بذل جهد أكثر وخاصة إذا كانت متبوعة باهتمام أكثر

بالجانب النفسي والاجتماعي للعمال.

- حسب رأيكم هل يمكن أن يكون للتكوين المستمر للعمال التأثير الجيد على الأداء العام للمؤسسة ؟

نعم التكوين المستمر للعمال له تأثير جيد على الأداء العام للمؤسسة إذا كان مرفوقا ببرامج تسيير

فعالة.

- هل ترى حقيقة أن الاهتمام بتكوين الموارد البشرية سوف يضمن الفعالية والنجاح ؟

لضمان الفعالية والنجاح يجب الاهتمام بالدرجة الأولى بالموارد البشرية (الجانب التكويني، الجانب

المادي، الجانب الاجتماعي...) ثم الاهتمام بوسائل الإنتاج وطريقة التسيير.

- ماهي العوامل الأخرى التي تراها ضرورية لتحقيق الفعالية والنجاح والكفاءة في العمل ؟

- التحفيز على المنافسة.
- الاهتمام بالموارد البشرية.
- تشجيع المبادرة.
- خلق الجو المناسب لمشاركة العمال في إبداء الرأي.
- تهيئة كل الظروف للعمال من أجل حب العمل.

يوم 15 أفريل 2006

المقابلة الخامسة : أجريت مع رئيس شعبة المالية والمحاسبة.
الساعة : 09،30 سا إلى 10،30 سا.

يهدف هذا البحث إلى محاولة دراسة أثر التكوين المهني على الأداء وعلى الإنتاج وعلى الفرد في حد ذاته، وكذا محاولة تحديد القواعد والأسس التي يقوم عليها التنظيم الفعال، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصناعية الجزائرية، لهذا الغرض سأحاول طرح مجموعة من الأسئلة على مسؤولي وإطارات المؤسسة موضوع البحث.

الجنس : ذكر

أنثى

السن : 36 سنة

المستوى التعليمي : جامعي

الوظيفة الحالية : رئيس شعبة المالية والمحاسبة

مكان التكوين : مركز التكوين سونلغاز - بن عكنون - الجزائر.

- حسب رأيك، لماذا تعاني أغلب مؤسساتنا من العجز وعدم الفعالية ؟

يرجع ذلك إلى عدم قدرة المؤسسات على مسايرة أنماط التسيير الحديثة التي تركز على البحث عن الطرق المثلى في الإدارة، بالإضافة إلى كون أغلبية المؤسسة كانت لها سياسة إنكالية على الخزينة العمومية وبالتالي فهي لا تبحث على الجدوى الاقتصادية في قراراتها وأنماطها، بالإضافة إلى كونها ضحية المنهج الاقتصادي المتبع بعد الاستقلال.

- ينظر البعض إلى أن التنظيم الفعال يرتبط مباشرة بالمستويات الإدارية العليا، وبنوعية معاملة السلطة السلمية، ما تعليقكم ؟

صحيح لأن وجود رؤى واضحة على كل المستويات، وإشراك كل المستويات يجعل العاملين مندمجين في هدف واحد وهو تحقيق ما تم رسمه ضمن استراتيجية المؤسسة.

- هناك من يركز فقط على ضرورة إشباع الحاجات المادية للعاملين من أجل تحفيزهم على بذل الجهد في العمل، هل توافقون هذا الرأي ؟

إشباع الحاجات المادية ليس وحده الكفيل لتحفز العاملين، بل يجب أن يكون مقرونا بوجود حوافز أخرى مثل : إشراك العمال في رسم أهداف المؤسسة، تشجيع الكفاءات والعناية بهم من ناحية الترقية ، وجعل كل قدراتهم مستغلة بطريقة جيدة.

- حسب رأيكم هل يمكن أن يكون للتكوين المستمر للعمال التأثير الجيد على الأداء العام للمؤسسة ؟
نعم لأنه يجعل العمال يكتسبون معارف جديدة وتحسين طرق عمله بفضل الإطلاع على التطور الحاصل في مجالات تخصصهم بالإضافة إلى تصحيح الأخطاء الحاصلة في طرق أداء عملهم.

- هل ترى حقيقة أن الاهتمام بتكوين الموارد البشرية سوف يضمن الفعالية والنجاح ؟
لا يمكن لأي مؤسسة تحقيق نجاح أو تطور دون الاهتمام بالجانب البشري من حيث التكوين
والعناية، فالاستثمار في الجانب البشري أصبح أحسن أنواع الاستثمارات في الاقتصاد المعاصر، فالطاقة
البشرية هي التي يمكن الاعتماد عليها في تسيير إمكانات المؤسسة فبدون تكوين مستمر لليد العاملة لا
يمكن تسيير إمكانيات المؤسسة المتاحة حتى وإن كانت مسايرة لآخر الابتكارات العلمية.

- ما هي العوامل الأخرى التي تراها ضرورية لتحقيق الفعالية والنجاح والكفاءة في العمل ؟
العمل على جعل العاملين يندمجون في أهداف المؤسسة، وتحسيس الجميع بأن النجاح الفردي
مقرون بنجاح المؤسسة.

خلق جو تنافسي بين العمال بمكافأة الجهود التي يقوم بها العمال النشطين.

إدخال أنماط جديدة للتسيير العلمي الحديث للمؤسسات.

تكوين المسيرين على هذه الأنماط.

تغيير عقليات العمال والمسيرين بتحسيسهم بأن وجودهم مربوط بنجاح المؤسسة.

يوم 15 أفريل 2006

المقابلة السادسة : أجريت مع إطار بالمؤسسة.

الساعة : 11،00 سا إلى 11،45 سا.

يهدف هذا البحث إلى محاولة دراسة أثر التكوين المهني على الأداء وعلى الإنتاج وعلى الفرد في حد ذاته، وكذا محاولة تحديد القواعد والأسس التي يقوم عليها التنظيم الفعال، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصناعية الجزائرية، لهذا الغرض سأحاول طرح مجموعة من الأسئلة على مسؤولي وإطارات المؤسسة موضوع البحث.

الجنس : ذكر

أنثى

السن : 35 سنة

المستوى التعليمي : جامعي

الوظيفة الحالية : إطار بالمؤسسة.

مكان التكوين : مركز التكوين سونلغاز - بن عكنون - الجزائر.

- حسب رأيك، لماذا تعاني أغلب مؤسساتنا من العجز وعدم الفعالية ؟

إن من بين الأسباب التي تجعل مؤسساتنا تعاني من العجز وعدم الفعالية هي ضعف الأجور والإفلاس وعدم مواكبة التطور الحاصل في أي مجال وكذلك عدم استغلال مواهب الإطارات الشابة أحسن استغلال وكذلك ضعف المستوى التعليمي للكثير من العمال.

- ينظر البعض إلى أن التنظيم الفعال يرتبط مباشرة بالمستويات الإدارية العليا، وبنوعية معاملة السلطة السلمية، ما تعليقكم ؟

أنا لا أوافق هذا الرأي بدرجة كبيرة نحن لا ننكر ما لتأثير الإطارات العليا ومستوياتكم على التنظيم الفعال لأي مؤسسة ولكن هذا وحده لا يكفي بل يجب أن يمتد هذا إلى كافة العمال دون استثناء وكي يكون التنظيم فعال يجب أن يمتد من القاعدة إلى أعلى درجة في السلم الوظيفي.

- هناك من يركز فقط على ضرورة إشباع الحاجات المادية للعاملين من أجل تحفيزهم على بذل الجهد في العمل، هل توافقون هذا الرأي ؟

نحن لا ننكر ما مدى تأثير الناحية المادية وإشباعها على مستوى مردودية أي عامل إذ أن المحفزات المادية كالأجور المرتفعة وكذلك المنح والعلاوات لها تأثير إيجابي على مردودية العامل ولكن هذا وحده لا يكفي بل يجب أن يدعم بأشياء أخرى كالترقية الوظيفية والاستقرار المهني... الخ.

- حسب رأيكم هل يمكن أن يكون للتكوين المستمر للعمال التأثير الجيد على الأداء العام للمؤسسة ؟

بالطبع إن التكوين المستمر والمتواصل للعمال له تأثير إيجابي وفعال على الأداء العام للمؤسسة إذ يسمح للعمال مواكبة التطورات والمستجدات الحاصلة في كل تخصص وهذا ما يعود بالفائدة الكبيرة على المؤسسة المستجدات ويسمح بتطوير الإنتاج ومنافسته للمنتوجات الأجنبية.

- هل ترى حقيقة أن الاهتمام بتكوين الموارد البشرية سوف يضمن الفعالية والنجاح ؟
نعم إن الاهتمام بتطوير و تكوين الموارد البشرية يضمن الفعالية والنجاح لأي مؤسسة، إذ يجب أن يكون التكوين دوريا وكافة العمال وهذا بالطبع ما يضمن الفعالية والنجاح، لأن التكوين يعني التجديد ومواكبة التطور، والتكوين يسمح للعمال بتطوير قدراتهم الفكرية والبدنية عن طريق الرسكلة الدائمة وعلى العكس من هذا إذ لم تهتم المؤسسة بتكوين الموارد البشرية التي تضمن الاستمرارية سوف تقلس وتزول مع الوقت.

- ما هي العوامل الأخرى التي تراها ضرورية لتحقيق الفعالية والنجاح والكفاءة في العمل ؟
هناك عوامل كثيرة وضرورية لتحقيق الفعالية والنجاح والكفاءة في العمل من بينها ما يلي :
-تحفيز العمال وهذا عن الترقية الوظيفية والزيادة في الأجور وصرف العلاوات والمكافئات وكذلك الاعتراف بقدرات الإطارات ووضع كل إطار في مجال تخصصه أو في مكان حيث يتناسب وتكوينه.

- ومن بين العوامل الأخرى العلاقات الجيدة بين العمال وخاصة بين العامل ورئيسه المباشر حيث من شأن هذا أن يدلل جميع الصعاب والعقبات التي تعترض أي عامل.

يوم 16 أفريل 2006

المقابلة السابعة : أجريت مع إطار بالمؤسسة.

الساعة : 09،30 سا إلى 10،30 سا.

يهدف هذا البحث إلى محاولة دراسة أثر التكوين المهني على الأداء وعلى الإنتاج وعلى الفرد في حد ذاته، وكذا محاولة تحديد القواعد والأسس التي يقوم عليها التنظيم الفعال، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصناعية الجزائية، لهذا الغرض سأحاول طرح مجموعة من الأسئلة على مسؤولي وإطارات المؤسسة موضوع البحث.

الجنس : ذكر أنثى

السن : 36 سنة

المستوى التعليمي : T.S Electro-mécanique

الوظيفة الحالية : Maintenance–Tech –Princ – Methode

مكان التكوين : Ben Aknoun - Alger

- حسب رأيك، لماذا تعاني أغلب مؤسساتنا من العجز وعدم الفعالية ؟

- Mauvaise Organisation.
- Objectif non définis.
- Manque de confiance entre le responsable et la base.

- ينظر البعض إلى أن التنظيم الفعال يرتبط مباشرة بالمستويات الإدارية العليا، وبنوعية معاملة السلطة السلمية، ما تعليقكم ؟

La Bonne organisation débute au niveau les responsables de l'entreprise et l'exemple à prendre par les ouvriers.

- هناك من يركز فقط على ضرورة إشباع الحاجات المادية للعاملين من أجل تحفيزهم على بدل الجهد في العمل، هل توافقون هذا الرأي ؟

Non il y a pas que l'aspect financier qui rentre en jeux, il y a aussi autre facteurs qui rentrent au jeux comme : la Formation, Communication, Respect...

- حسب رأيكم هل يمكن أن يكون للتكوين المستمر للعامل التأثير الجيد على الأداء العام للمؤسسة ؟

Oui la formation continue ne peut offrir que des résultats satisfaisants

- هل ترى حقيقة أن الاهتمام بتكوين الموارد البشرية سوف يضمن الفعالية والنجاح ؟

La formation des ressources humaine aide beaucoup à la réussite car c'est cette formation qui va donner à l'entreprise une bonne organisation et surtout la bonne gestion .

- ما هي العوامل الأخرى التي تراها ضرورية لتحقيق الفعالية والنجاح والكفاءة في العمل ؟

- Investir beaucoup plus sur les hommes.
- Instaurer une confiance mutuelle entre responsable et ouvrier et un climat saine entre les travailleurs.
- Avoir une préoccupation sur la vie sociale des travailleurs (logement, salaire, vacance, ... etc.)
- Salaire intéressant.
- Organisation du travail et de l'entreprise.
- Avoir une bonne communication au sein de l'entreprise et inclus tous les niveau des travailleurs.

يوم 16 أفريل 2006

المقابلة الثامنة : أجريت مع إطار بالمؤسسة.

الساعة : 11,00 سا إلى 11,30 سا.

يهدف هذا البحث إلى محاولة دراسة أثر التكوين المهني على الأداء وعلى الإنتاج على الفرد في حد ذاته، وكذا محاولة تحديد القواعد والأسس التي يقوم عليها التنظيم الفعال، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصناعية الجزائرية، لهذا الغرض سأحاول طرح مجموعة من الأسئلة على مسؤولي وإطارات المؤسسة موضوع البحث.

الجنس : ذكر أنثى

السن : 34 سنة

المستوى التعليمي : جامعي

الوظيفة الحالية : مهندس

مكان التكوين : مركز التكوين - سونلغاز بالبلدية.

- حسب رأيك، لماذا تعاني أغلب مؤسساتنا من العجز وعدم الفعالية ؟
يغلب التكوين النظري على التكوين (المهني) التطبيقي وعدم نجاعة برامج التكوين وأحيانا نقص مستوى المؤطرين.

- ينظر البعض إلى أن التنظيم الفعال يرتبط مباشرة بالمستويات الإدارية العليا، وبنوعية معاملة السلطة السلمية، ما تعليقكم ؟
من جهة الكلام صحيح ومن جهة أخرى يجب أن يعرف كل واحد منا حدود عمله وأن تكون هنالك علاقة عمل حتى بين الأصدقاء لتكون فعالية.

- هناك من يركز فقط على ضرورة إشباع الحاجات المادية للعاملين من أجل تحفيزهم على بذل الجهد في العمل، هل توافقون هذا الرأي ؟
إشباع الحاجات المادية قد يحفزهم من جهة على بذل الجهد لكنه غير كافي لأنه ينقص أحيانا الضمير المهني والانضباط.

- حسب رأيكم هل يمكن أن يكون للتكوين المستمر للعامل التأثير الجيد على الأداء العام للمؤسسة ؟
نعم بالنسبة للتكوين الفعال لأننا أحيانا نرى أننا نقوم بالتكوين من أجل التكوين فقط وبدون أهداف.

- هل ترى حقيقة أن الاهتمام بتكوين الموارد البشرية سوف يضمن الفعالية والنجاح ؟
نعم من أجل مؤطرين أكفاء ذوي مسؤولية ومستوى عال.

- ما هي العوامل الأخرى التي تراها ضرورية لتحقيق الفعالية والنجاح والكفاءة في العمل ؟
- التكوين الفعال.
 - اختيار العمال الأكفاء دون محسوبية.
 - التطبيق التام لقانون المؤسسة على الجميع وبدون عاطفة من أجل خلق نظام عام وأداء فعال.