



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مسار علم الاجتماع



رقم التسجيل:

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية لشركة توزيع الغاز والكهرباء- تيارت-

تحت إشراف الأستاذ:

- بلجوهر خالد

إعداد الطالبتين:

- سلاوي فايزة

- سعيداني الزرقة

السنة الجامعية: 2017/2016

إهداء

نهدي ثمرة جهدنا إلى أغلى نعم الله علينا في هذا الكون
ركيزة الأسرة

ونورها الذي لا ينطفئ...

إلى ذات النبع الصافي من الحب والحنان والدفء..

إلى التي لا يوجد مثلها في الوجود أمي الغالية.

إلى الرجل العظيم الذي تحمل مرارة العيش وقساوة الأيام

من أجل سعادة أبنائه أبي الغالي

و إلى كل الأخوة والأخوات والأهل والأقارب

و إلى كل زملائنا ورفاق الدرب.

إلى كل من أخذ بيدنا إلى العلم والمعرفة...

إلى أساتذتنا..

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين نحمده

أن جعلنا من خير أمة أخرجت للناس.

الشكر الموصول للأستاذ المشرف" بلجوهر
خالد" لتوجيهاته ونصائحه إلى جميع الأساتذة
بجامعة ابن خلدون تيارت

و أخص بالذكر أساتذة قسم علم الاجتماع كما
لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الخالص لكل من
ساهم في إخراج هذه المذكرة

ولكل من أمد يد العون والمساعدة.



- فهرس المحتويات.

- قائمة الجداول.

- قائمة الأشكال.

- إهداء.

- شكر وتقدير.

- مقدمة أب

الفصل الأول: تقديم الدراسة.

- تمهيد 5

أولا : أسباب و مبررات اختيار الموضوع 5

ثانيا : أهمية الدراسة 6

ثالثا : أهداف الدراسة 6

رابعا : الإشكالية 7

خامسا : الفرضيات 8

سادسا : تحديد المفاهيم : 9

1-تخطيط الموارد البشرية 9

1-1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية 9

1-2- مسؤولية تخطيط الموارد البشرية 10

1-3- خصائص تخطيط الموارد البشرية 11

1-4- أهمية تخطيط الموارد البشرية 12

1-5- أسباب تخطيط الموارد البشرية 13

1-6- خطوات تخطيط الموارد البشرية 14

1-7- نموذج تخطيط الموارد البشرية 18

19	8-1- بنود تخطيط الموارد البشرية .
19	9-1- أساليب تخطيط الموارد البشرية .
20	10-1- أبعاد تخطيط الموارد البشرية .
21	11-1- معايير تخطيط الموارد البشرية .
21	12-1- مقومات تخطيط الموارد البشرية .
22	13-1- فعالية تخطيط الموارد البشرية .
23	14-1- أهداف تخطيط الموارد البشرية .
24	15-1- فوائد تخطيط الموارد البشرية .
24	2- أداء العاملين .
24	1-2- مفهوم الأداء .
26	2-2- أنواع الأداء .
28	2-3- خصائص الأداء الفعلي .
28	2-4- أبعاد الأداء .
29	2-5- معايير الأداء .
31	2-6- إستخدامات معايير الأداء .
31	2-7- مؤشرات الأداء .
32	2-8- محددات الأداء .
33	2-9- قياس الاداء الفعلي للعاملين .
34	2-10- أساليب قياس الأداء .
34	2-11- تحسين كفاءة الأداء .
36	2-12- . معايير تحسين الأداء لدائرة الموارد البشرية .
37	2-13- طرق تطوير أداء العاملين .

38	14-2- إدارة أداء العاملين.....
40	15-2- العوامل المؤثرة على أداء العاملين.....
41	سابعا : الأبعاد النظرية
51	ثامنا: الدراسات السابقة.....
57	خلاصة
	الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية .
60	- تمهيد
60	أولا : المجال المكاني
62	ثانيا : المجال الزمني
63	ثالثا : المجال البشري
63	رابعا : المنهج المستخدم.....
64	خامسا : أدوات جمع البيانات.....
66	سادسا: العينة و كيفية اختيارها
74	- خلاصة -
	الفصل الثالث: عرض و قراءة و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة .
77	- تمهيد
77	أولا: عرض و قراءة و تحليل النتائج.....
128	ثانيا: نتائج الدراسة.....
133	1- مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات.....
133	2-مناقشة و تفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....
134	ثالثا:إستنتاج عام.....
135	- خلاصة.....

- 137 خاتمة -
- 140 قائمة المراجع -
- قائمة الملاحق -

قائمة الجداول :

الجدول	العنوان	ص
1	يوضح كيفية إختيار عينة البحث .	67
2	يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس .	68
3	يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير السن .	69
4	يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب الحالة الإجتماعية .	70
5	يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب الأقدمية في العمل .	71
6	يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي .	72
7	يوضح إعتقاد المؤسسة على طرق محددة في البحث عن الموارد البشرية اللازمة .	77
8	يوضح رأي العاملين في عملية التوظيف داخل المؤسسة .	78
9	يوضح سعي المؤسسة إلى توظيف اليد العاملة المؤهلة .	80
10	يوضح نظام توزيع المهام و الأنشطة داخل المؤسسة .	81
11	يوضح مواجهة العاملين لصعوبات في التكيف مع الوظيفة .	83
12	يوضح معلومات العامل حول متطلبات الدور الذي يقوم به .	85
13	يوضح إلتزام العامل بمواعيد الدوام الرسمية لأداء العمل .	87
14	يوضح تطبيق العامل للتعليمات و اللوائح الموجهة إليه بصورة حرفية .	88
15	يوضح سعي العامل إلى تقديم أفضل أداء في عمله .	90
16	يوضح رأي العامل في الوقت للقيام بعمله .	91
17	يوضح شعور العامل برغبته في القيام بعمله اليومي .	93

94	يوضح تعرض العمل لمشكلات أثناء أداء عمله .	18
96	يوضح توظيف العامل للمهارات في عمله .	19
97	يوضح شعور العامل بالإستقرار في المنصب الذي يشغله .	20
98	يوضح مدى تقييم العامل داخل المؤسسة .	21
100	يوضح تحمل العامل لمسؤولية إتخاذ القرارات في عمله دون اللجوء إلى المسؤول المباشر .	22
101	يوضح رأي العامل في نمط أدائه داخل المؤسسة .	23
102	يوضح مدى إتاحة الفرص للعامل لإبداء رأيه حول مهام عمله .	24
103	يوضح تخصيص البرامج التكوينية بالنسبة للمنظمين إلى المؤسسة .	25
104	يوضح الأساليب المعتمدة لتكوين الموظفين .	26
105	يوضح تقديم المؤسسة للبرامج التكوينية بإستمرار .	27
107	يوضح رأي العامل في الوقت المخصص للبرامج التكوينية .	28
108	يوضح رأي العامل في مواضيع البرامج التكوينية التي تقدم له .	29
109	يوضح ما إذا زادت مهارات العامل من خلال البرامج التكوينية .	30
111	يوضح رأي العامل في فائدة و نفع البرامج التكوينية .	31
112	يوضح رأي العامل في تحسن أدائه من خلال البرامج التكوينية .	32
113	يوضح رأي العامل في نوع العلاقة بينه و بين المكون .	33
114	يوضح ما إذا تحققت أهداف العامل خلال البرامج التكوينية .	34

115	يوضح إستعانة المؤسسة بأكفاء في البرامج التكوينية .	35
117	يوضح رأي العامل في البرامج التكوينية و إعتبارها وسيلة ضبط سلوك العاملين .	36
118	يوضح مساهمة مهارات العامل لزيادة الإنتاج .	37
119	يوضح سماح المؤسسة بمتابعة تحصيلك العلمي .	38
121	يوضح معرفة العامل بمتطلبات عمله و زيادة خبرته في الأداء .	39
122	يوضح سعي المؤسسة إلى توظيف اليد العاملة المؤهلة وطبيعة نمط أداء العمل	40
124	يوضح إدراك العاملين للمعلومات حول متطلبات الدور الذي يقومون به وسعيهم إلى تقديم أفضل أداء	41
125	يوضح تقديم البرامج التكوينية باستمرار وتحسين أداء العاملين	42
127	يوضح دور المواضيع التي تقدم في البرامج التكوينية واعتمادها كوسيلة لضبط سلوك العاملين	43

قائمة الأشكال:

ص	العنوان	الشكل
17	- يوضح مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية .	01

مقدمة

تهتم منظمات الأعمال بضرورة توفير اليد العاملة المؤهلة لسد إحتياجاتها من الموارد البشرية الكفاءة التي تمكنها من تسيير العمل و التحكم فيه، فهي تعمل على جذبها و توظيفها وفقا لمتطلبات كل وظيفة، ومنه فالمنظمات المعاصرة تعتمد على خطة مدروسة و واضحة، للبحث عن اليد العاملة، باعتبار أن العنصر البشري داخل أي منظمة يعد جوهر العملية الإنتاجية و محور التقدم و التطور لأنه يعد عنصر حيوي يحدد كفاءة أداء المنظمة لتحقيق أهدافها المرغوبة، ولا يخفى من أن هذا المورد البشري يمثل أساس عملية نجاح المنظمة من خلال تأسيس برنامج إستثماري فعال للموارد البشرية المستخدمة في العملية الإنتاجية، و منه فقد أصبح من الضروري على المنظمة الحفاظ على المركز التنافسي و جودة الإنتاج، وهذا من خلال تحسين قدرات أفرادها من حيث تدعيمهم بالبرامج التكوينية و الإستفادة منها في تنمية و ضبط سلوكيات العاملين و جعلها موارد بشرية كفاءة و فعالة في إنجاز و أداء أعمال المنظمة، مع خلق أساليب و طرق فعالة لتسيير العمل و أدائه في الوقت المناسب و بأقل تكلفة ممكنة، من أجل المساهمة في تحقيق إستراتيجية المنظمة، و كذا بناء رؤية مستقبلية تتمكن المنظمة من خلالها من تحسين صورتها، و عليه فإن أي منظمة تسعى جاهدة إلى إكتساب اليد العاملة المؤهلة و تعمل على تحسين أدائها من خلال مقارنة الأداء الفعلي لصالح الأداء المخطط لها، و تحليل عبء العمل لديها حتى تتوافق قدرات العامل مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها.

و بالتالي فإن تحقيق كفاءة الأداء بالنسبة للعامل و المؤسسة، و إنطلاقا من ما تم تعريفه فإن الدراسة الراهنة تهدف إلى الكشف عن عدة جوانب متداخلة فيما بينها، كما أنها تبحث في أهمية الدور الحقيقي الذي يلعبه تخطيط الموارد البشرية على مستوى أداء العاملين و تحسينه، وفي ضوء هذا فقد تم تقسيم الدراسة الراهنة إلى جانبين من الدراسة هما:

الجانب النظري و الميداني، حيث إشتمل الجانب النظري على فصل كامل لتقديم الدراسة، والتي حددنا فيها أهم الأسباب و المبررات التي تم من خلالها من إختيار الموضوع و كذا أهمية و أهداف الدراسة، و إشتمل أيضا على ضبط الإشكالية و فرضيات الدراسة، مع جمع المفاهيم العامة حول الموضوع، و الإعتماد على أهم الأبعاد النظرية التي

تناولت الموضوع، إضافة إلى الدراسات السابقة التي عالجت جوانب محددة من موضوع الدراسة الراهنة، أما الجانب الميداني: فقد إشتمل على فصلين هما: الفصل الأول، و يتعلق بالإجراءات المنهجية و الذي تناولنا فيه أهم مجالات البحث العلمي و التي تعد من أهم الخطوات الأساسية في تصميم الإطار المنهجي و وضع خطة واضحة لإجراء الدراسة، مع تحديد مجالات البحث و الدراسة و التي تمثلت في " المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري، المنهج المستخدم، العينية و كيفية إختيارها، و الأدوات المعتمد لجمع البيانات حول موضوع البحث "، إضافة إلى الفصل الثاني، الذي إرتبط بالنتائج التي تم التوصل إليها، بعرضها و قراءتها و تحليلها ثم القيام بمناقشة و تفريغ النتائج، و تفسيرها في ضوء الفرضيات و في ضوء الدراسات السابقة، ثم صياغة النتيجة العامة التي تثبت أو تنفي صدق الفرضية العامة من خلال الفرضيات الجزئية.

الفصل الأول

الفصل الأول

تمهيد

أولاً: أسباب و مبررات إختيار الموضوع.

ثانياً: أهمية الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة.

رابعاً: الإشكالية.

خامساً: الفرضيات.

سادساً: تحديد المفاهيم.

سابعاً: الأبعاد النظرية.

ثامناً: الدراسات السابقة.

- خلاصة -

تمهيد:

يعد الإطار النظري أول خطوة رئيسية في بحثنا هذا، إنطلاقاً من تحديد مختلف المفاهيم التي تعطي صورة واضحة وفهم أوسع لموضوعنا، بالإضافة إلى أهم الأبعاد والمؤشرات التي ترتبط بمتغيرات الموضوع، حيث يشمل الإطار النظري تصور عام حول نظرة الباحث لموضوعه مع تحديد الجانب الذي يريد دراسته والبحث فيه، ومن هنا سنحاول جمع المعلومات الكافية واللازمة عن موضوع بحثنا من هذا الجانب.

أولاً: أسباب ومبررات إختيار الموضوع:

- من أجل الحصول على شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية نظام *LMD*.

- يعد موضوعاً يندرج ضمن التخصص *DGRH*

- الرغبة في الإطلاع على الدور الرئيسي والفعال الذي يلعبه تخطيط الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

- جمع المزيد من البيانات والمعلومات حول الموضوع بإعتباره غني بالمراجع التي تناولته.

- إن موضوع تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، يساعد على معرفة قيمة العملية التسييرية والإدارية.

- محاولة الوقوف على دور التخطيط للموارد البشرية في تحسين الأداء وذلك لمعرفة موقعه داخل المؤسسة.

- محاولة دراسته كحالة جسدت في المؤسسة مع إيضاح الجوانب ذات التأثير المباشر في المسار الوظيفي للمؤسسة.

- الكشف عن مدى قابليته للتطبيق الإمبريقي والإستطلاع والبحث فيه.

ثانياً: أهمية الدراسة:

يمكن أن تتلخص أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

• يعتبر تخطيط الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين موضوعاً ذو صلة وثيقة بما تقوم به المؤسسة من وظيفة التسيير والإدارة والتطوير على المدى الطويل والمتوسط والقصير الأجل.

• يمثل تخطيط الموارد البشرية وظيفة استراتيجية مهمة في انتقاء الموظف المناسب في شغل الوظيفة المناسبة من أجل الارتقاء بأداء الموظف وأداء المؤسسة عموماً.

• إذا كان تخطيط الموارد البشرية يقوم على أسس صحيحة وسليمة فإنه يضمن التحكم الجيد في أداء العاملين وتوجيههم وتطويرهم وتنميتهم ليصبحوا أعضاء فعالين قادرين على الإبداع.

• إن التخطيط المتميز للموارد البشرية ونجاحه في زيادة معدلات الأداء لدى العامل والمؤسسة، فإنه يعتبر أولاً وقبل كل شيء موجه لبناء المورد البشري، والاستثمار فيه من خلال زيادة فعالية العمل والنهوض بمستوى المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية.

• يمثل التخطيط الفعال للموارد البشرية ودفعه إلى أحسن مستوى من الكفاءة، سبيلاً لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية للمؤسسة وخفض التكلفة وتحقيق الأهداف واكتساب الوقت ومواكبة تيارات العولمة.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

• أولاً وقبل كل شيء يجب علينا أن نحدد الهدف العام والرئيسي الذي تقوم عليه دراستنا لموضوع تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحقيق أحسن أداء للعاملين، والذي يتمثل فيما إذا كان هناك دلالة إحصائية بين المتغيرين وهذا من خلال إثبات أو نفي تحقق المتغير التابع (تحسين أداء العاملين).

• محاولة تشخيص الموضوع من خلال جمع المزيد من البيانات والمعلومات الكافية، والتي تساعدنا على فهم الموضوع وأخذ فكرة عامة شاملة حوله قبل نزولنا إلى الميدان، وهذا عن طريق عملية الوصف برصد الظاهرة كما هي موجودة في الواقع المؤسسي وتحليلها وتفسيرها.

• تحديد أبعاد ومؤشرات الموضوع ومحاولة الربط بين بعضها البعض من أجل التعرف على مدى التأثير والتأثر الحاصل بين تخطيط الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين.

• التعرف على النتائج التي من خلالها نستطيع تقييم تلك البيانات والمعلومات المتحصل عليها، بواسطة (الملاحظة والمقابلة والاستبيان) والتي تدل على وجود أو غياب التخطيط للموارد البشرية وتحقيق أحسن أداء داخل المؤسسة

• تحديد العوامل التي تثبت أو تنفي انتشار التخطيط للموارد البشرية وتحقيق أحسن

أداء والتأكد من تأثير تلك العوامل على مستوى فعالية التخطيط للموارد البشرية وإسهامه في تحسين الأداء لدى العاملين.

في الأخير يتم وضع مقارنة بين موضوع دراستنا الراهنة مع جملة الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع كلياً أو جزئياً.

رابعاً: الإشكالية:

تقوم منظمات الأعمال بالحفاظ على السير الجيد لعملها من خلال تصميم هياكل تنظيمية فعالة و تبني إستراتيجيات تضمن بخا تحقيق الأهداف و الغايات و بالتالي تحقيق الرؤية المستقبلية لها، و هذا يتطلب تخطيطاً جيداً لمختلف الوظائف و الهياكل الموجودة بها من خلال توفير القوى العاملة المؤهلة و التي تستهدفها من البيئة الداخلية و الخارجية، حيث تعمل المنظمات على التخطيط للقوى العاملة و ذلك وفق خطة مدروسة إنطلاقاً من تحديد العدد و النوع الصحيح الذي تتطلبه المنظمة، فقد نجد الباحثين و المفكرين في علم الاجتماع يهتمون بالعنصر البشري بإعتباره يمثل مورد حيوي و مصدر أساسي في العملية الإنتاجية أو الخدماتية، و هذا من خلال الإستثمار فيه، و عليه فإن التخطيط للموارد البشرية يعد وسيلة مهمة تهدف إلى الحصول على اليد العاملة الكفأة و المؤهلة، حيث يركز علماء الاجتماع على ضرورة التنبؤ بإحتياجات كل منظمة من القوى العاملة و مراعاة الظروف البيئية الداخلية و الخارجية، و ذلك وفقاً لمعايير قانونية موضوعية عقلانية، و التي لها تأثير مباشر على عمليات الإستقطاب و الإختيار و التعيين، إضافة إلى عملية التكوين و التدريب و تطوير مهارات و قدرات اليد العاملة التي تم توظيفها في المنظمة، إذ ترتبط عملية تخطيط الموارد البشرية بضرورة تحسين أداء اليد العاملة منذ فترة التوظيف التي تشمل الإختيار الأمثل و الصحيح للنوعية و الكمية منها، إذ يعد التوظيف أساس عملية التخطيط للموارد البشرية اللازمة لشغل المناصب الشاغرة، حيث تقدم المنظمة برامج أخرى تتمثل في التكوين و إعادة تأهيل اليد العاملة و صقل مهاراتها حتى تتوافق مع الوظيفة المناسبة من أجل تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة و سرعة إنجاز العمل، فالتخطيط الجيد للموارد البشرية يتيح فرص كثيرة في تفعيل نشاط و أداء المؤسسة من خلال الجهود المبذولة و دافعية كل فرد لإنجاز المهام التي كلف بها، فالمنظمة تسعى جاهدة إلى تحقيق أهدافها من خلال جودة الأداء و الوصول إلى الربحية، وكذا القدرة على التكيف مع الظروف و التحديات الداخلية و الخارجية التي تواجهها، و بالتالي فإن التخطيط العقلاني و الرشيد للموارد البشرية و الإستثمار الأمثل لها يسمح بتطوير قدرات الفرد العامل و ضبط سلوكياته و إتجاهاته نحو العمل و المنظمة، وفي هذا الصدد نجد العديد من الأبحاث و الدراسات التي ساهمت بشكل فعال في إعطاء صورة واضحة عن تحقيق التخطيط للموارد البشرية و كذا أداء العامل داخل المنظمة، و منه فقد إهتمت هذه الدراسات بالدور الفعال لعملية تخطيط الموارد البشرية داخل المنظمة من خلال البحث عن اليد العاملة الكفأة، و كذا ضرورة

إعطائه أهمية بالغة بإعتباره يعد سبيلا في نجاح المنظمة، كما و قد ربطت هذه الدراسات عملية تخطيط الموارد البشرية بإستراتيجية المنظمة و إعتبارها مكملة لها و مساهمة في تحقيقها، و لقد أشارت بعض الدراسات الأخرى على ضرورة الرفع من مستوى أداء العامل و ذلك من خلال توجيه سلوكه و تطوير مهاراته بالإعتماد على برامج تدريبية تساعد على تكييف الفرد العامل بمستجدات العمل، كما و تجدر الإشارة إلى بعض النظريات التي ركزت على عملية التخطيط و الأداء، فقد إهتمت النظرية التaylorية و البيروقراطية على مبدأ أساسي يعتمد على إيجاد الطريقة الوحيدة المثلى و التي تنطلق من عملية التخطيط العلمي لضمان سير وتيرة العمل و تحقيق كفاءة في أداء العامل، أما النظرية المرتبطة بالجانب الإجتماعي و السلوكي للعامل فقد إهتمت بتوجيه النفس البشرية نحو أداء متميز، و ذلك بالتخطيط العقلاني، كما حددت صنفين من الأفراد و إعتبرت أن العامل بطبعه كسول و لا يحب العمل ، و لذلك يجب ضبط سلوكه و إتجاهاته، و هناك عمال يسعون إلى تحمل المسؤولية و أداء العمل و لذلك يجب تعزيز ذلك العمل، كما ركزت الإتجاهات الحديثة على أهمية التخطيط كوظيفة ترتبط بالبيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة و تحقيق أهدافها.

- وفي ضوء ما تم تحديده من أبعاد و مؤشرات ترتبط بعملية التخطيط للموارد البشرية و تحسين أداء العاملين من أهم الأبعاد النظرية التي قدمت طروحات سوسيولوجية حول الموضوع، إضافة إلى الدراسات الجادة في مجال علم الإجتماع و التي إهتمت بالبحث في دور التخطيط للموارد البشرية و الأداء الوظيفي لدى العامل، فقد حاولنا في بحثنا هذا دراسة بعض الجوانب من موضوعنا و مساهمة تخطيط الموارد البشرية في تحسين أداء العامل داخل مديرية توزيع الغاز و الكهرباء لولاية تيارت، حيث تبلورت المشطلة البحثية في التساؤل المركزي التالي:

- إلى أي مدى يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة؟

- أسئلة فرعية:

- إلى أي مدى يساهم التوظيف العقلاني في تسريع وتيرة إنجاز العمل داخل المؤسسة؟

- إلى أي مدى يؤدي التكوين إلى رفع كفاءة أداء العاملين داخل المؤسسة؟

خامسا: الفرضيات

الفرضية العامة:

- لتخطيط الموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

- يساهم التوظيف العقلاني في تسريع وتيرة إنجاز العمل في المؤسسة.

- يؤدي التكوين إلى رفع كفاءة أداء العاملين في المؤسسة.
سادسا: تحديد المفاهيم.

1- تخطيط الموارد البشرية.

1-1- تعريف تخطيط الموارد البشرية:

هناك مجموعة من التعريفات التي تحدد مفهوم التخطيط للموارد البشرية ونذكر منها:

يعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه: "ذلك النشاط الذي يتعلق بتحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقا لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة".⁽¹⁾

يشير التعريف أعلا إلى أن تخطيط الموارد البشرية، هو نشاط يعمل على تحديد نوع وعدد القوى العاملة التي تحتاج إليها المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة.

ويعرف على أنه: "تقديرات وتنبؤات المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية، المختلفة كما ونوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها".⁽²⁾

من خلال التعريف أعلاه يتضح أن المنظمة تعمل على تحديد متطلباتها من الموارد البشرية المؤهلة في الوقت الحالي والمستقبلي ووضعها في الوظائف المناسبة حتى تتمكن من بلوغ أهدافها وأهداف عمالها.

ويعرف أيضا على أنه: "تلك العملية المنتظمة والمستمرة الخاصة بتحديد وتحليل إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية في الظروف المختلفة والقيام بكل ما يلزم نحو تطوير سياسات الموارد البشرية التي تؤثر على المنظمة في الأجل الطويل"⁽³⁾

من خلال التعريف يتبين لنا أن تخطيط الموارد البشرية يمثل عملية مخطط لها وهادفة وواعية يتم من خلالها تحليل عبء العمل من أجل توفير اليد العاملة وإستثمارها على المدى البعيد.

كما يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه: "التخطيط للقوى العاملة أو التخطيط للأفراد والحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، وفي الوقت المناسب"⁽⁴⁾

⁽¹⁾ حمود كاظم خضير، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، ط 3 ، دار الميسرة للنشر، 2010، الأردن،

ص31.

⁽²⁾ سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط 1، دار مجدلاوي للنشر ، 2008، الأردن، ص 85.

⁽³⁾ سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، ط 2، دار وائل للنشر، 2006، الأردن، ص 56.

⁽⁴⁾ راوية حسن، محمد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار التعليم الجامعي للنشر، 2011، مصر، ص 87.

يشير التعريف أعلاه إلى أن عملية التخطيط للموارد البشرية يتم وفق خطة واضحة المعالم لكسب القوى العاملة المؤهلة والكافية لشغل الوظائف الشاغرة، في حدود الوقت المناسب.

• التعريف الإجرائي.

يمكن تحديد تعريف إجرائي لتخطيط الموارد البشرية: "وهو تلك العملية أو النشاط المخطط والهادف والمستمر لتحديد عدد ونوع اليد العاملة المطلوبة والحصول عليها في زمن محدد لبلوغ الأهداف المنشودة".

- تعريف التوظيف:

يعرف التوظيف على أنه: " تلك العملية الإدارية التي تقتضي من المنظمة الإعلان وترغيب القوى البشرية المؤهلة للعمل في المنظمة ثم إختيار وتعيين أفضل العناصر المتقدمة للعمل تحقيقا لأهدافها".

- تعريف التكوين:

يعرف على أنه: "مجموعة من نشاطات التعلم، المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعة المعارف والمهارات والإتجاهات التي تساعد على التكيف مع المحيط الاجتماعي، المهني من جهة وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية" (1).

1-2- مسؤولية تخطيط الموارد البشرية:

تقع مسؤولية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة في الواقع على أكثر من شخص واحد، فالإدارة العليا، ومدير إدارة الموارد البشرية وكافة المديرين في المستويين الأوسط والمباشر مسؤولين عن هذا التخطيط.

إذ على جهدهم وكفاءتهم جميعا يتقرر نجاح وفاعلية التخطيط. هذا مع العلم أن كل واحد من هؤلاء يلعب دورا مختلفا في تشجيع التخطيط وتقديم الدعم والمساندة اللازمين من أجل إنجازه، والتأكد على أهمية إستخدامه فهو يقوم - من خلال إدارته- بجمع المعلومات الضرورية وإيجاد نظام معلومات خاص بالموارد البشرية داخل المنظمة وجعله متاحا للإستخدام كما يقوم بعمل أو إجراء التنسيق اللازم بين تخطيط الموارد البشرية وأنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى، ويسعى إلى تقييم فاعلية التخطيط للوقوف على مدى النجاح الذي تم تحقيقه، وفيما يخص باقي المديرين والمشرفين فهم يكونوا مسؤولين عن توفير المعلومات اللازمة والضرورية التي يحتاجها تخطيط الموارد البشرية ويعملون جنبا إلى

(1) عبد الكريم بوحفص: التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، (د.ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010،

جنب مع مدير الموارد البشرية من أجل وضع خطة العمالة، التي تسعى إلى توفير إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية وبالتوقيت الملائم.¹ إذن يقع عبء تخطيط الموارد البشرية داخل المنظمة إما على إدارة الأفراد وشؤون العاملين، الشؤون الإدارية أو على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المنظمة (2).

1-3- خصائص تخطيط الموارد البشرية:

يجب أن تحقيق في التخطيط العلمي والجيد للموارد البشرية مجموعة من الخصائص، وهذه الخصائص تكشف لنا عن طبيعة العلاقة بين التخطيط للموارد البشرية وطبيعة العلاقة مع الظروف البيئية المحيطة بها وفيها السياسية والاقتصادية والاجتماعية وهذه الخصائص تتمثل في:

- اعتبار تخطيط الموارد البشرية عملية مفتوحة:

تتأثر عمليات تخطيط وتنمية الموارد البشرية بتفاعل العناصر البيئية المحيطة فأحيانا تترك البيئة بصمات واضحة في تنمية وتطوير الموارد البشرية، فالتوجهات السياسية والظروف الاقتصادية والاجتماعية والتركيبية السكانية كلها ذات تأثير مباشر على الموارد البشرية، فهناك توجهات وسياسات عامة تركز وتولي العنصر البشري كل الاهتمام والعناية، وهناك توجهات سياسية سلبية لا تعطي أي أهمية للعنصر البشري نتيجة لتدني المعرفة بأهمية هذا العنصر في التنمية الشاملة، ومن الأمثلة على ذلك تلك السياسات المتبعة في الدول الفقيرة والنامية. وكذلك تلعب الظروف الاقتصادية دورا في عملية التنمية، من حيث القدرة على توفير فرص عمل، وزيادة حجم الاستثمارات وإتباع سياسات إقتصادية جيدة لها تأثيرات على الموارد البشرية، وبعض هذه التأثيرات لها إنعكاس سيئ وأخرى لها إنعكاس إيجابي، وإضافة إلى المعوقات التي تنبع عن بعض الممارسات الاجتماعية الخاطئة من عادات وتقاليد فإن مثل هذه العناصر تلعب دورا قد يكون إيجابيا أو سلبيا في تنمية الموارد البشرية وتخطيطها.

- إعتبرات تخطيط الموارد البشرية إستجابة للتطورات الجديدة:

إن مطابقة خطط وبرامج تنمية الموارد البشرية للواقع المحلي وإشباع الحاجات الجديدة في المجتمع المحلي تعتبر من مقومات نجاح هذه الخطط، خاصة إذا تم إعدادها وفقا لدراسات مسحية علمية واقعية، فنجاح خطة الموارد البشرية، وتنميتها يعتمد على مقدار تحقيقها للرغبات الجماهيرية (3).

(1) أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر، 2011، الأردن، ص69.

(2) زيد منير عبوي: التخطيط والتطوير الإداري، ط1، دار الرؤية للنشر، 2005، الأردن، ص40.

(3) أنس عبد الباسط: نفس المرجع السابق، ص 69-70.

ويمكن إبراز أهم الملامح والسمات التي ترتبط بتخطيط الموارد البشرية من خلال النقاط التالية:

يرتبط تخطيط الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط الإستراتيجي للمنظمة، ويشكل تخطيط الموارد البشرية جزءاً رئيسياً لا يتجزأ من التخطيط الإستراتيجي للمنظمة. ينطلق تخطيط الموارد البشرية من رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها. يتم التنبؤ بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة مستقبلاً والتنبؤ بالموارد البشرية المتوفرة (العرض).

التوازن فيما بين الطلب والعرض وإعداد إستراتيجية وبدائل لمعالجة أي فجوة بين الطلب والعرض.

تخطيط الموارد البشرية عملية إستراتيجية مستمرة مع إستمرار التخطيط الإستراتيجي للمنظمة لضمان إستقرار تزويد المنظمة بالقدرات والمهارات التي تحتاجها لتحقيق أهداف إستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة⁽¹⁾.

1-4- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

• يعتبر التخطيط وسيلة هادفة للحصول على القوى العاملة لتحقيق سير العمليات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية خلال الفترات الزمنية اللاحقة بالكفاءات والمهارات اللازمة لإنجاز ذلك.

• يساعد على معرفة مراكز القوة والضعف في الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة ومن ثم في أداء تلك الموارد مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدرتها الأدائية.

• يوفر قاعدة للبيانات المتاحة للمنظمة سيما وأن هذه البيانات من شأنها أن تساهم بوضع القرارات الرائدة في شأن تحسين أو تطوير أو وضع البرامج التدريبية أو أي توجيهات مستقبلية للتطوير.

• يساعد المنظمة على التأكد من تكامل وترابط أنشطة إدارة الموارد البشرية في كافة المجالات الأدائية.

• يساهم في تحسين الإستخدام الأمثل في التعامل مع القوى العاملة بحيث يساهم في تقليص التكاليف والوقت بأدنى حد ممكن⁽²⁾.

(1) حسن حريم: إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، (د.ط)، دار حامد للنشر، 2013، الأردن، ص98.

(2) طاهر محمود الكلالدة: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، (د.ط)، دار اليازوري للنشر، 2011، الأردن،

5-1- أسباب تخطيط الموارد البشرية:

سواء هدف التخطيط إلى التقليل من مخاطر حصول المؤسسة على الموارد والمعلومات المطلوبة في المستقبل القريب أو البعيد، فإن هناك على الأقل أربعة أسباب موجبة لتخطيط الموارد البشرية:

أ- يسهل الأداء (النجاح): من أسباب التخطيط تكمن في العلاقة التي تجمع بين التخطيط والأداء، إذ أن التخطيط يقود إلى نجاح الموارد البشرية في معظم الأحيان، وهذا ما أثبتته بعض الدراسات التي قارنت بين أداء المؤسسات المخططة وأداء المؤسسات الغير مخططة، ووجدت بأن المؤسسات التي تركز على تخطيط مواردها البشرية الأهمية التي تستحق من بين هذه الدراسات نورد بإختصار الدراسة التي قام بها الباحثان "سايمون لام، وزميله جون شوبرويك" والتي أدت إستنتاجاتها إلى وضوح أهداف التخطيط يدل على أهمية التخطيط ونجاحه ويؤدي بالتالي إلى نجاح إستراتيجية التخطيط والأداء الإداري.

ب- يساعد على مواجهة التحديات: في تخطيط الموارد البشرية هو أن التخطيط بحد ذاته، وإلى حد كبير يساعد المدراء والمؤسسات على حد سواء من السيطرة على قدرتهم دونما تركه للصدفة، ويرى "ديف يوليرش" بأن الأيام التي شهدتها الشركات، حيث كانت تنتج منتجات محلية وتصدرها إلى الخارج قد ولت، وأنت أيام العولمة حيث فرضت قدرا جديدا على المدراء، إذ جعلت هذه تكافح قدرا من المستطاع في سبيل مواجهة التوازن المطالب السلي المتلخص بأن "يفكروا عالميا وينتجوا محليا"، وهذا بالطبع يفرض عليهم بأن يحركوا مواردهم وخاصة البشرية منها نحو الفرص العالمية، بما يخدم الحاجات الداخلية لهم ولمؤسساتهم، أي بصورة أشمل وعليهم أن يخططوا بما يؤمن لهم القدرة على مواجهة التنوع والتعقيد والغموض المرافق لتيارات العولمة.

ج- تحقيق الأهداف: التخطيط هو إداري محض، إذا أن التخطيط يوجه المدراء إلى التعريف بأهداف المؤسسة وهو بالتالي يلزم بمضامينه ومعانيه ومساراته الموارد البشرية على التقيد به وبرامجه ومشروعاته، وصحة ذلك تبدوا واضحة من خلال قدرة الأهداف على تحفيز الأفراد، فالأفراد الذين يطلب منهم تحقيق أهداف معينة يعملون بنشاط ومثابرة للوصول إلى ذلك، بينما الأفراد الذين يعملون ضمن أهداف غير معينة وبسيطة، فإنه ينقصهم الحافز في تحقيق الأداء الجيد.

د- يستخدم كآلية للرقابة: للتخطيط والذي يكمل الأسباب المذكورة أعلاه هو رقابي المضمون والمحتوى فالتخطيط لا يكون سلميا أو ناجحا إذا فرغ من مضمونه أو محتواه، وبنفس المعادلة، لا يمكن للتخطيط أن ينجح⁽¹⁾، إذا ترك مضمونه أو محتواه بين أيدي الأفراد دونما وضع معايير رقابية ملزمة.

(1) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية للنشر، 2002، لبنان،

1-6- خطوات تخطيط الموارد البشرية:

المرحلة الأولى: جمع وتحليل البيانات والمعلومات.

حتى يمكن القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية على نحو سديد، لابد من دراسة وتحليل كافة العوامل المؤثرة سواء تعلقت بالبيئة الخارجية أو البيئة الداخلية، ومن ثم يتطلب تخطيط الموارد البشرية معلومات دقيقة وكافية عن تلك العوامل وتحتوي البيانات والمعلومات عن البيئة الخارجية وكل ما يتعلق بالظروف الحالية والمستقبلية المتنبأ بها في المجالات الاقتصادية العامة، كذلك عن إقتصاديات الصناعة الخاصة بالمنظمات هذا بالإضافة إلى معلومات عن التكنولوجيا ومعدلات التقدم التقني وأثرها على تشغيل العمالة، إلى جانب المعلومات الخاصة بالمنافسة وأسواق العمل حيث يجب أن يلم القائمين بعملية التخطيط بظروف سوق العمل كمعدلات البطالة والمهارات المتاحة، والعمر، والنوع، والتوزيع الجغرافي لقوة العمل، وأخيراً فإن القائمين بعملية التخطيط يكونوا على وعي كامل بالظروف الاجتماعية والثقافية وتشريعات وقوانين العمل، والتي تؤثر مباشرة في إجراءات الإستقطاب والإختيار والتعيين وساعات العمل وسن التقاعد وإجراءاته ... وغيرها.

ويأتي النوع الرئيسي الثاني للمعلومات من داخل المنظمة وتحتوي البيانات والمعلومات الداخلية على خطط المنظمة في الأجل القصير والطويل والإستراتيجيات الرئيسية والفرعية للمنظمة ووحداتها المختلفة والتسهيلات المختلفة الحالية والمتوقعة، هذا بالإضافة إلى المعلومات عن أثر التطور والتغير المحتمل في أساليب الأداء والإنتاج على نوعية وحجم العمالة المطلوبة فقد يتطلب التغير أفراداً ذوي مهارات وخبرات قد لا تكون متاحة في المنظمة، هذا ويجب التوفر على كامل المعلومات الخاصة بالهيكل التنظيمي للمنظمة والتغيرات الممكن إجراؤها عليه مستقبلاً، ويحتاج القائمين على تخطيط الموارد البشرية إلى معلومات أيضاً على الوضع الحالي للموارد البشرية والسياسات التي تحكمها وخاصة فيما يتعلق باختيار وتعيين الأفراد في المواقع الوظيفية المختلفة ومستويات مهاراتهم، وخطوات مسارهم الوظيفي والمتوقع تركهم أو تقاعدهم في العمل أثناء فترة الخطة التي تم دراستها.

المرحلة الثانية: التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية.

بمجرد إنتهاء القائمين على جمع البيانات والمعلومات من مهامهم في البيئة الداخلية والخارجية، تبدأ أنشطة التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية وذلك لتحديد عدد ونوع الموارد البشرية المطلوبة لتحمل مسؤولية تنفيذ خطط المنظمة في المستقبل.

العوامل الواجب مراعاتها في اختبار طرق التنبؤ:

1- درجة الاستقرار والتأكد في البيئة التي توجد بها المنظمة.

2- مدى توفر البيانات وإتاحتها.

3- عدد العاملين: فإذا تميز عدد العاملين بالكثرة يصبح من الممكن الإعتماد على الطرق الإحصائية، مثل تحليل الإنحدار وسلاسل ماركوف أما في حالة العدد الأصغر من العاملين فربما يخضع ذلك للطرق الكمية.

4- الموارد المتاحة: لإجراء عمليات التنبؤ من حيث الوقت المتاح، ومدى توفر الحاسب الآلي وطاقاتهم وإمكانياتهم المتاحة والخبرات والكفاءات البشرية المتاحة وغيرها.

5- تأييد الإدارة العليا: إن دعم الإدارة العليا وموافقتها على إجراء عملية التنبؤ بالطرق العلمية من أهم العوامل الواجب مراعاتها.

6- المدى الزمني: قد تكون الطرق الحكيمة هي الأفضل في التنبؤ بالاتجاهات الخاصة، بإحتياجات المنظمة من الأفراد في الأجل الطويل فيما تصبح الطرق الكمية هي الأدق والأنسب في الأجل القصير⁽¹⁾.

المرحلة الثالثة: تقدير العرض من الموارد البشرية.

ينبغي أن نوضح أن العرض المستقبلي من الموارد البشرية يأتي من

- المصادر الداخلية والمتمثلة في الأفراد الذين يعملون في التنظيم.

- المصادر الخارجية والمتمثلة في الأفراد الذين يتم إستخدامهم من سوق العمل الكلي

الخارجي للتنظيم.

أولاً: التوقع بالعرض الخارجي للعمل وإتجاهات سوق العمل.

تحتاج التنظيمات المؤسسية إلى تقدير حجم الموارد البشرية الكلي في المستقبل وكذلك بالنسبة للفئات الوظيفية المختلفة، وهذا التقدير يمكن أن تصل إليه من المتوقع بأرقام السكان الإجمالي آخذين في الإعتبار المدخلات لسوق العمل من أنظمة التعليم ، والتدريب ، والهجرة والتوطن وكذلك المخرجات التي سوف يتم العمل معها .ولهذا فإنه من الواجب عند تقدير التوقع بعرض العمل الخارجي (المصادر الخارجية) وإتجاهات سوق العمل أن تقوم بدراسة:

- إتجاهات الطلب على العمل من قبل التنظيمات الأخرى.

- إتجاهات الأجور ومرونة العمل.

- مؤشرات أخرى متاحة في سوق العمل.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية للتنمية الموارد البشرية، (د.ط)، المكتبة العصرية للنشر، 2009،

ثانياً: التوقع بعرض العمل الداخلي.

إن التوقع بعرض العمل الداخلي (المصادر الداخلية) يتطلب بالضرورة دراسة موقف العرض الداخلي وفحص الموارد البشرية لمدة زمنية معينة حتى تتضح أمام مخطط الموارد البشرية الأماكن الحرجة في العرض الداخلي وهذا يتطلب :

- دراسة وتحليل هيكل الموارد البشرية وتركيباتها المختلفة من حيث (الأعداد، الكفاءات، المهارات، العمر، مدة الخدمة، التعليم للإدارات والأقسام، النوع، الحالة الاجتماعية، المجموعات الوظيفية).

- دراسة معدلات ترك العمل ومعدلات الفائض السنوي ومعرفة احتمالية إستمرارها مستقبلاً بنفس المعدلات أو بمعدلات متغيرة.

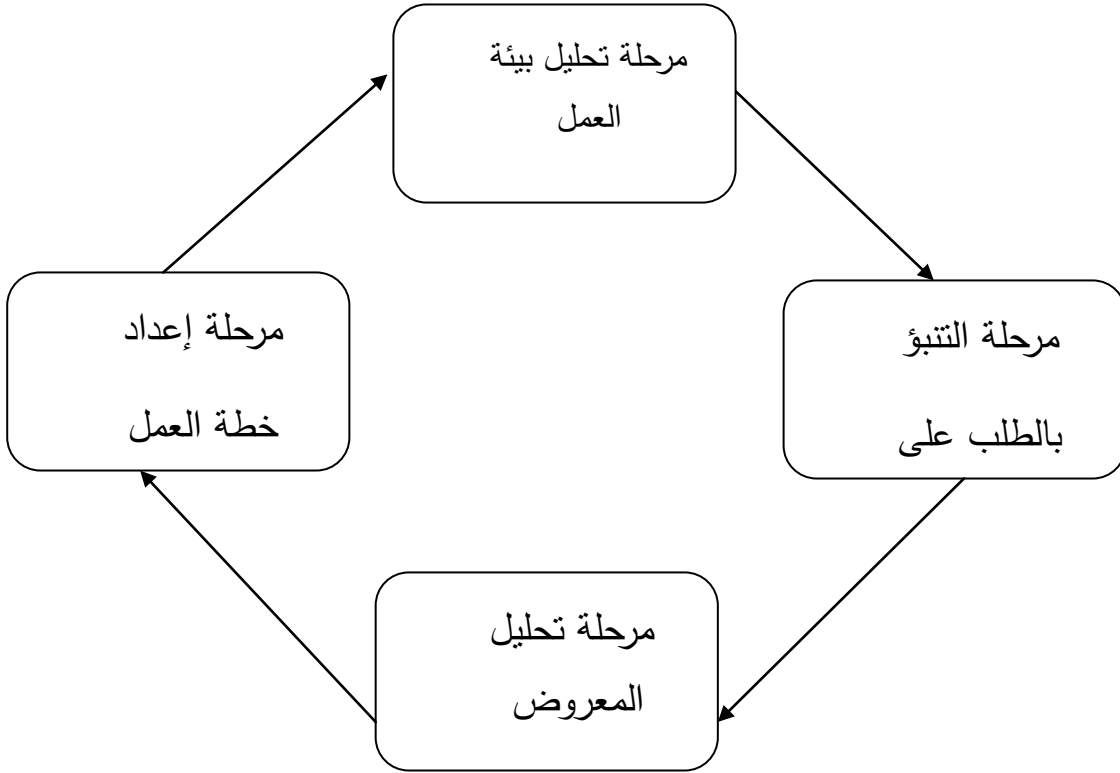
المرحلة الرابعة: إيجاد التوازن بين العرض والطلب من القوى البشرية:

وهنا يقوم المخطط للموارد البشرية بعقد مقارنة بين التقديرات التي توصل إليها بالنسبة للإحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية (كما ونوعاً) وبين العرض المتوقع (كما ونوعاً) خلال الفترة الزمنية التي يعبر عنها تخطيط الموارد البشرية للتأكد من التوازن بينهما الأمر الذي يضمن الإستمرارية للتنظيم أو معرفة الفائض أو العجز المتوقع وتحديد الإستراتيجيات الخاصة بمعالجة الموقف وإختيار الإستراتيجية المناسبة وفقاً لظروف سوق العمل الخارجي وظروف التنظيم⁽¹⁾.

(1) محمد نبيل سعد سالم، محمد جاب الله عمارة: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، (د.ط)، دار الطباعة

للنشر، 2008، مصر، ص ص 147-148.

الشكل رقم (1): خطوات تخطيط الموارد البشرية
المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، ص 162.



يمكن أن تتلخص خطوات تخطيط الموارد البشرية من خلال ثلاث مراحل أساسية هي:

- 1- تحليل عبء العمل، وهو كمية الجهد المطلوب إنجازها ضمن مواصفات وشروط معينة خلال فترة زمنية محددة ويتم التحديد عادة في ضوء حجم المبيعات أو الخدمات.
- 2- تحليل قوة العمل الحالية والمستقبلية، وذلك لمعرفة مدى إمكاناتها من حيث عدد ساعات العمل العليا المتاحة التي يمكن أن تعملها وكفاءتها أيضا من أجل معرفة هل بإمكانها تنفيذ عبء العمل أم لا.
- 3- بعد القيام بالمرحلتين السابقتين نصل إلى إحدى النتائج التالية:
 - عبء العمل الحالي والمرتقب أكبر من إمكانات القوى العاملة الحالية والمرتقبة ومن المنظمة بحاجة لقوى عاملة في المستقبل.
 - عبء العمل الحالي والمرتقب أقل من إمكانات القوى العاملة الحالي والمرتقب أقل من إمكانات القوى العاملة الحالية والمرتقبة وهنا المنظمة لديها فائض في القوى العاملة عليها إيجاد حل مناسب.

- عبء العمل الحالي والمرتقب يعادل إمكانيات القوى الحالية والمرتقبة وهنا المنظمة ليست بحاجة للقوى العاملة وليس لديها فائض. (1)

1-7- نموذج تخطيط الموارد البشرية:

1- الوظيفة: تعني العمل أو المهنة أو المهارة التي يتم التخطيط للموارد البشرية التي تعمل بها، وعادة ما تقوم المنظمة بوضع قائمة كاملة للوظائف الموجودة لديها، ويتم ترتيبها في الغالب على أساس الإدارات، ثم الأقسام، ثم الوظائف.

2- العدد الحالي: هو عدد العاملين في تاريخ بداية المدة أو (الخطوة) في وظيفة معينة.

3- حركة العمالة: تشير إلى أعداد العاملين المحتمل خروجهم من أو مخولة لهم إلى الوظيفة لأسباب عديدة:

- أسباب الخروج من الوظيفة: مثل الإستقالة، التقاعد (المعاش) والنقل من الوظيفة، أو الإجازة لفترات طويلة والمرض لفترات طويلة جداً، أو الوفاة.

- أسباب الدخول إلى الوظيفة: مثل التعيين، والنقل إلى الوظيفة، والترقية إلى الوظيفة.

4- الصافي المتوقع: وهو يمثل العمالة المتاحة أو المعروضة خلال فترة الخطوة وهو عبارة عن حاصل المعادلة التالية:

الصافي المتوقع = العدد الحالي + عدد الداخلين - عدد الخارجين.

5- الطلب: هو عبارة عن العدد المطلوب من العاملين في كل وظيفة خاضعة لتخطيط الموارد البشرية، والعدد اللازم المناسب للظروف التي تمر بها الشركة خلال فترة الخطوة.

6- الفارق: وهو الفارق بين عدد العاملين المتوقع وجوده خلال فترة الخطوة وعدد العاملين المطلوبين خلال الفترة نفسها، أو هو الفارق بين العرض والطلب من العمالة، والفارق يشير إلى إحتمالين هما:

- إما فائض من العمالة ويجب التصرف فيه.

- وإما عجز في العمالة، ويجب توفيره. (2)

(1) محمد موفق الضمور: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، (د-ط)، دار حامد للنشر، 2011، أردن، ص 88.

(2) أحمد ماهر: تخطيط القوى العاملة، ط1، الدار الجامعية للنشر، 2011، مصر، ص، ص 31-32.

1-8- بنود تخطيط الموارد البشرية:

- التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين الذين سيتم توظيفهم (من خارج المنظمة).

- الأفراد الذين سيتم تدريبهم من داخل المنظمة لسد هذه الاحتياجات .
من خلال ما تقدم يتضح لنا أن تخطيط الموارد البشرية لا يعني بالضرورة عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، بل يعني تحديد الإحتياج الحالي والمتوقع من الأفراد أما توفير الموظفين فيتم عن طريق:

أ- **الإستقطاب:** الذي يعرف بأنه العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل والتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق نشر مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وقد يكون هذا الجذب من داخل المنظمة وقد يكون من خارجها.

ب- **إختيار المرشحين:** الذين تقدموا لشغل الوظائف المعلن عنها بعدة وسائل منها:

- ملأ بعض الإستمارات.

- المقابلات.

- الإختبارات التحريرية أو المهاراتية.

ج - **التعيين:** بعد ذلك يتم تعيين من ينجح وتتطابق عليه المتطلبات، ولا بد أن يتم التعيين بصفة مبدئية حتى يتم التأكد من أن العاملين قد اجتازوا الإختبار الفعلي⁽¹⁾.

1-9- أساليب تخطيط الموارد البشرية:

أولاً: الأسلوب المباشر (تحليل عبء العمل): يقوم التنبؤ باحتياجات من الموارد البشرية وعلى مستوى المنظمة اعتماداً على عبء العمل المطلوب إنجازه خلال الفترة المراد التنبؤ بها، وتأخذ المنظمات بنظر الإعتبار مجموعة عوامل لتحديد المزيج الكمي والنوعي لمواردها البشرية وهذه الإعتبارات هي:

1- التغيرات التكنولوجية: كثيراً ما يتطلب التغير في نظام وطرق العمل تغييراً في تركيبة الموارد البشرية المستخدمة، فالتطور التكنولوجي ينعكس على أساليب أداء العمل مما يستلزم إعادة النظر في التركيبة المهارية والمعرفية للموارد البشرية، فإن التنبؤ بالتغيرات التكنولوجية يعد مهماً عند تحديد المزيج النوعي للهيكल الموارد البشرية.

(1) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دارأسامة للنشر ، 2011، الأردن، ص 51.

2- التغييرات التنظيمية: تتضمن إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وإجراء وتغيير مجال أعمالها في حالة التوزيع والإنكماش.

ثانيا: الأسلوب الإحصائي. يعتمد استخدام هذا الأسلوب على مدى توفر معلومات دقيقة عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية التي يمكن أن تنعكس بفرص أو تهديدات على عرض الموارد البشرية الخارجي، علاوة على المعلومات الدقيقة عن حركة الموارد البشرية داخل المنظمة، اعتمادا فإن استخدام أي أسلوب إحصائي يعتمد على عملية المفاضلة ما بين تكلفة ومنفعة أيا من الأساليب المتاحة أمام المنظمة، والمعروفة والتي يمكن أن تتضمن:

- تحليل السلاسل الزمنية.
- استخدام نماذج الإنحدار.
- تحليل سلسلة ماركوف.

ثالثا: المدخل الموقفي. ويقوم هذا المدخل على الربط الموضوعي بين عملية التخطيط والموقف، لهذا فقد ميز بين نوعين من التخطيط هما:

1- التخطيط العقلاني: يعتمد هذا النوع من التخطيط الرؤية المستقبلية بعيدة المدى لحاجة المنظمة من الموارد البشرية، فعند ما تتميز بيئة المنظمة بالاستقرار النسبي وتصبح أهدافها المستقبلية ومساراتها الاستراتيجية أكثر وضوحا فإنه على المنظمة وضع خطة للموارد البشرية تستثمر حالة الاستقرار التي قد ينعكس بفرص للحصول على موارد بشرية أفضل.

2- التخطيط الحدسي: يستخدم عندما تكون البيئة متغيرة ، الأمر الذي يتطلب تحليل مستمر لحاجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء الفرص والتهديدات التي تفرزها التغييرات البيئية ونقاط القوة والضعف التي تتميز بها الموارد البشرية، وفي مثل هذه الحالات يتطلب الأمر إضافة إلى الخطة طويلة الأجل ما يعرف بالتخطيط الظرفي ويعتمد هذا التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والتخطيط التشغيلي للموارد البشرية. (1)

10-1- أبعاد تخطيط الموارد البشرية:

- 1- إن تخطيط الموارد البشرية يعد عملية تحليلية منظمة ومستمرة.
- 2- يهتم تخطيط الموارد البشرية بدراسة مختلف جوانب الطلب على العمالة.
- 3- يركز تخطيط الموارد البشرية على تحليل جوانب عرض العمالة داخليا وخارجيا.
- 4- تشمل عملية تخطيط الموارد البشرية المنظمة ككل وتهتم بكافة قطاعاتها وإداراتها وأقسامها كل على حدى.

(1) منير نوري: تسيير الموارد البشرية، (د.ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، الجزائر، ص ص 133-134.

- 5- عملية تخطيط الموارد البشرية تخص المستقبل ومن ثم تحتاج إلى حسن التوقع والتنبؤ بالإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعاً.
- 6- من الأبعاد الواجب مراعاتها عند إجراء عملية تخطيط الموارد البشرية الوقت المناسب لتوفير قوة العمل وفي المكان المناسب وبالتكلفة المناسبة.
- 7- إن تخطيط الموارد البشرية يعد مكملاً لخطة المنظمة ككل، ويجب أن يكون له دوره الواضح في تحقيق أهداف المنظمة. (1)
- 11- معايير تخطيط الموارد البشرية:
- فيما تأتي العوامل الأساسية لنجاح تخطيط الموارد البشرية في المنظمات:
- 1- التوافق والتزامن بين إستراتيجية عمل المنظمة مع التخطيط للموارد البشرية من جميع النواحي والأبعاد.
- 2- يجب أن يتم عمل التخطيط للموارد البشرية بناءً على أسس علمية وواقعية خاصة ما يتعلق بالحاجات الفعلية للموارد البشرية المدربة.
- 3- عدم إغفال أهمية العوامل الاقتصادية والتطور التكنولوجي وأثرها المباشر حجم الطلب على العاملين.
- 4- وضع الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية طويلة الأجل وشكل شمولي للإحتياجات الحالية والحاجات الطارئة والمتوقعة في المستقبل. (2)
- 12-1 مقومات تخطيط الموارد البشرية:
- وضوح الأهداف.
 - وضوح خطة الإنتاج والمبيعات.
 - وضوح السياسات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية.
 - وجود توصيف تحليلي للوظائف.
 - وجود معلومات كافية عن معدلات الأداء المستهدفة للفرد والجماعة.
 - وجود تنظيم إداري واضح.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: نفس المرجع السابق، ص 26.

(2) عدنان موفق عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محجوب المومني: هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، ط1، دار إثراء للنشر، 2011، الأردن، ص 82.

- وجود إجراءات عمل ودورات مستندية واضحة. (1)

1-13- فعالية تخطيط الموارد البشرية:

- تحديد الإحتياجات والكفاءات الوظيفية للمؤسسة.
- تقدير أعداد وأنواع الوظائف لمختلف الإدارات والأقسام في المؤسسة.
- وضع خطط لتوفير الموارد البشرية اللازمة لإنجاز مهام ومشاريع المؤسسة والوحدات المختلفة فيها.
- التخطيط لتطوير العاملين في المؤسسة، ورسم مسارهم الوظيفي، لضمان تقدمهم الوظيفي والمهني.
- ترجمة إحتياجات المؤسسة وأولوياتها إلى خطط وأنظمة عمل تتعلق بالتوظيف والتدريب وتقييم الأداء والحوافز والرواتب وما شابه.
- المحافظة على مستويات أداء فعال وإنتاجية عالية. (2)

ومن هذا المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية قد تواجهها تحديات في شكل عوائق وعراقيل تقف حاجزا أمامها في تحقيق وتفعيل التخطيط للموارد البشرية، وأيضاً تقف أمام عملية تقدير إحتياجاتها المستقبلية في تحديد الكم والنوع من الموارد البشرية، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- 1- عدم توافر الكفاءات البشرية في مجال التخطيط للموارد البشرية، أو وجودها بمهارة متواضعة وقليلة الخبرة مقارنة بحجم المنظمات وأعمالها وحاجتها لوجود الخبرة العالية في هذا المجال.
- 2- عدم توافر قواعد وبيانات خاصة بالموارد البشرية العاملة في المنظمات أو ضعف مستوى التوثيق والتحديث لهذه البيانات إن وجدت، مما يؤثر على الثقة في إستخدامها كمراجع في عملية الإختبار في مراحل تخطيط الموارد البشرية.
- 3- عدم حرص الإدارات العليا في المنظمات على الإهتمام بتخطيط الموارد البشرية، والإهتمام بشكل رئيسي بالأهداف الرئيسية للمنظمة إعتقاداً على المورد البشري الداخلي دون التركيز على إيجاد الكفاءات والمهارات.
- 4- قلة الإهتمام برعاية أصحاب المهارة والكفاءة من خلال تواضع الخطط التدريبية أو نظم الرواتب والحوافز، وبالتالي سيكون التخطيط الرئيسي في المنظمة معتمداً على مقومات ضعيفة جداً.

(1) صلاح الدين، محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، (د.ط)، الدار الجامعية للنشر، 2005،

مصر، ص 154.

(2) فيصل حسونة: نفس المرجع السابق، ص 42.

5- عدم توفير ميزانيات مناسبة لتحقيق نظم في التخطيط في مجال المورد البشري، من خلال الإستعانة بخبراء ومستشارين من خارج المنظمة، في حالة عدم توفر أو ضعف الوعي التخطيطي في داخل المنظمة.⁽¹⁾

14-1- أهداف تخطيط الموارد البشرية:

1- التعرف على مصادر القوى العاملة ودراساتها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الإستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة الموارد البشرية من حيث العدد والنوع.

2- التعرف على الوضع القائم للموارد البشرية بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية لقوى العمل المتاحة.

3- التنبؤ بأعداد ونوعيات القوى العاملة لمختلف الأنشطة بالمنشأة خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل.

4- تحديد معالم سياسات مخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستمر داخل المنشأة.⁽²⁾

وهناك أهداف أخرى لتخطيط الموارد البشرية تتلخص في النقاط التالية:

1- الحصول على العدد والنوع اللازم من الموظفين لأداء العمل في الوقت والمكان المناسبين.

2- مساعدة إدارة المنظمة على تحقيق أهدافها الإنتاجية وبتكلفة أقل.

3- المحافظة على طاقات العاملين وإستثمارها، وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بأساليب تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وإنتمائهم للمنظمة، وإخلاصهم لها.

4- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات.

5- تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وأنشطتها المختلفة.⁽³⁾

⁽¹⁾ إبراهيم عباس الجلابي: تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها، ط1، دار الفكر العربي، 2013، مصر، ص 30-31.

⁽²⁾ زيد منير عبوي: نفس المرجع السابق، ص45.

⁽³⁾ مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، ط2، دار إثراء للنشر، 2014، الأردن، ص 151.

1-15- فوائد تخطيط الموارد البشرية:

* إتاحة الفرصة أمام المنشأة لمراجعة وتطوير سياسات وإجراءات وتطبيقات العمالة، فيما يتعلق بالإحتياجات والإختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتنظيم العمل والحوافز والمكافآت في شكل بنود تكلفة توضع قبولها وفعاليتها.

* إتاحة الفرصة للمنشأة لتحديد أهدافها وخططها بدقة من خلال إمكانية توجيه هذه الخطط إلى ما يأتي – ما هو العمل المطلوب؟ - وبواسطة من سيتم إنجازه؟ - وبأي المعايير سيتم إنجازه؟ .

* إتاحة الفرصة أمام المنشأة لمراجعة مواءمة هيكلها التنظيمي وهيكل الوظائف فيها.

* إتاحة الفرصة أمام المنشأة للحصول على ما تحتاجه من عمالة لتحقيق أهدافها في المستقبل حتى تصل إلى الإستخدام الأمثل للعمالة المتاحة مع ضمان فاعلية ورضاء العاملين.

* إتاحة الفرصة أمام المنشأة للإستفادة من المصادر البشرية المتاحة لها، وخاصة هؤلاء الذين يؤيدون أعمالا لا تتوافق مع قدراتهم.

* التخلص أو الحد من ظاهرتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين بما يضمن تحقيق خطة الإنتاج الموجودة بأقل تكلفة ممكنة. (1)

2- أداء العاملين:

2-1- تعريف أداء العاملين:

يشمل الأداء مجموعة من التعريفات التي ترتبط بالعامل والمؤسسة، ويمكن تحديد تعريف أداء العاملين من خلال:

يعرف أداء العاملين على أنه: "المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها" (2)

يشير التعريف أعلاه أن أداء العاملين يتحدد من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات أي سلع وخدمات من أجل تحقيق أهداف منشودة للمنظمة.

ويشير الأداء إلى: "درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها وهو يعكس أيضا الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته" (3).

يبين التعريف الوارد أعلاه أن أداء العامل يظهر من خلال طريقة إنجاز المهام والأنشطة الموكلة إليه لتلبية متطلبات وظيفته.

(1) منير زيد عبوي: نفس المرجع السابق، ص ص 45-46.

(2) عبد القادر حمد بن محمد الجساسي: أثر الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بوزارة التربية الوطنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإدارية، 2010-2011، الأردن، ص 106.

(3) فداء محمود حامد: إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار البداية للنشر، 2012، الأردن، ص 106.

ويعرف أيضا على أنه "السلوك الذي يسهم به الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة".
يشير التعريف أعلاه إلى أن الأداء يشمل سلوكيات وتصرفات يقوم بها الفرد ويساهم من خلالها في تحقيق الأهداف، ولكنه يحتاج إلى الدعم والتحفيز من قبل الإدارة في المنظمة.

يعرف أيضا الأداء على أنه: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب"⁽¹⁾
يتضح من خلال التعريف أعلاه أن الأداء يشير إلى عبء العمل الذي يقوم به الفرد من واجبات ومسؤوليات مفروضة على الفرد العامل وذلك حسب معايير محددة كالتكلفة والوقت التي تؤدي إلى إنجاز العمل من طرف العامل المؤهل.

• التعريف الإجرائي:

"هو ذلك الجهد الذي يبذله العامل لإنجاز متطلبات وظيفته بتحمل المسؤوليات والواجبات المفروضة، وفي ظل الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة".

- تعريف الإنجاز:

يعرف على أنه: "طريقة لمعرفة تفيد الموظفين بالعمل المطلوب من خلال إنجازهم لهذا العمل وبعد ذلك يتم توزيع المكافآت عليهم الذي يعطي دافعية كبيرة في الإستمرار في العمل للنجاح، ويتم ذلك الإنجاز بالتدريب والتطوير المناسبين"⁽²⁾.
- تعريف الكفاءة: يقصد بها "إستخدام هذه الموارد، بمعنى أنها ترتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات"⁽³⁾.
وتعرف أيضا: " بكيفية إستخدام المنظمة للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف سواء كانت هذه الموارد بشرية أو مادية "⁽⁴⁾.

(1) سعاد بعجي: تقييم نظام أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة، نفضال مسيلة، 2007-2008، سطيف، ص 10.

(2) سليم عيسى: إدارة شؤون الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر، 2010، الأردن، ص53.

(3) ثروت مشهور: إستراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار أسامة للنشر، 2010، الأردن، ص2017.

(4) علي هادي جبرين: إدارة العمليات، ط2، دار الثقافة للنشر، 2010، الأردن، ص 109.

2-2: أنواع الأداء: (1)

أداء كلي: هو نوع من الأداء الذي لا يمكن فيه نسب الإنجازات التي تحقّقها المؤسسة إلى عنصر واحد دون بقية العناصر الأخرى، فهو يتجسد ويتبلور من خلال جميع الإسهامات والإنجازات التي حققتها المؤسسة، بتضافر جميع عناصرها ومواردها ووظائفها وأنظمتها الفرعية. وفي مجال هذا النوع والصنف من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستقرار والشمولية والأرباح، والنمو والإستمرارية.

أداء جزئي: هو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره ويتفرع إلى فروع عدة تختلف باختلاف المعايير المتعددة لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن يقسم حسب المعيار الوظيفي للأداء ووظيفة مالية وأداء وظيفة الأفراد وأداء وظيفة التموين ووظيفة التسويق.

وهناك تصنيف آخر الأنواع الأداء وذلك حسب المعايير التالية:

1- معايير طبيعة المؤسسة: وتصنف الأداء إلى نوعين:

أ- الأداء الصناعي: وهو الأداء الذي يخص المؤسسة الصناعية والتي تهدف إلى تقديم منتجات ذات جودة بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

ب- الأداء الخدمي: والذي يخص المؤسسة الخدمية التي تهدف إلى توفير الخدمة تلبية لمتطلبات الزبائن.

2- معيار مصدر العوامل المؤثرة على الأداء: والذي يقسم الأداء إلى:

أ- الأداء الداخلي: والذي يرتبط بالكفاءة، أي استغلال الموارد لتحقيق الأهداف.
ب- الأداء الخارجي: والذي يرتبط بالفعالية، أي تحقيق الأهداف التي تقوم على إرضاء الزبائن.

3- معيار الأجل: والذي يصنف إلى:

أ- أداء طويل الأجل: والذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.
ب- أداء متوسط الأجل: والذي يغطي فترة محصورة بين سنة إلى خمس سنوات.
ج- أداء قصير الأجل: والذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

4- معيار الشمولية: والذي يقسمه إلى:

أ- الأداء الشامل: والمتمثل في كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة أي كنظام قائم على تفاعلات أداء أنظمتها الفرعية، بمعنى وظائفها.
ب- الأداء الفرعي: والمتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والذي بدوره ينقسم إلى عدة أنواع حسب المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

(1) إبراهيم توهامي، وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، ط1، دار البدر الساطع، 2013، الجزائر، ص 157.

5- معيار وظائف المؤسسة: والذي يصنف الأداء الفرعي إلى:

أ- الأداء المالي: والذي يوضع مدى قدرة الوظيفة المالية على تحقيق أهدافها من خلال إستغلال مواردها المالية.

ب- الأداء البشري: والذي يبين مدى تمكن المؤسسة من إستغلال مواردها البشرية لتحقيق أهدافها.

ج- الأداء الإنتاجي: وهو يبين مستوى الأهداف التي تبلغها وظيفة الإنتاج من خلال الإستهلاك الأمثل للموارد.

د- الأداء التسويقي: والذي يعكس كفاءة وفعالية التسويق بالمؤسسة.

هـ- الأداء التمويني: والذي يبين الأداء الكلي للمؤسسة من حيث التمويل باعتبار هذا الأخير يضمن القاعدة المادية لباقي الوظائف خاصة بالإنتاج والتسويق.

6- معيار الطبيعة: إنطلاقاً من أن الأهداف تقسم حسب طبيعتها إلى:

إقتصادية وإجتماعية وسياسة وتقنية... إلخ، وهذه العناصر نفسها تمثل العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء، فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى: إقتصادي، إجتماعي، سياسي، تقني، والمؤسسة لا يمكنها تحسين صورتها بالإعتماد على الأداء الاقتصادي او التكنولوجي فقط بل كذلك الأداء الاجتماعي له وزن ثقيل على صورة المؤسسة في الخارج، وفيما يلي هذه الأنواع:

أ- الأداء الإقتصادي: والمتجسد في الفوائض التي تحققها المؤسسة جراء تعظيم نتيجتها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها. الأداء الاجتماعي الخارجي والناجم عن ظواهر خارجية لعملية الإنتاج، وكذا الأداء الاجتماعي الداخلي الذي يمس مباشرة الموارد البشرية للمؤسسة ويهدف إلى بلوغ أعلى مستوى إشباع لأفرادها أخذ بعين الإعتبار لقيود المردودية والمنافسة.

ب- الأداء التقني: والمتضمن سعي المؤسسة لبلوغ أهداف تقنية كالرغبة في السيطرة على مجال تكنولوجي ما. من خلال تكثيف برامج تكوين الأفراد وتشجيع البحوث العلمية فيه.

ج- الأداء السياسي: والمعبر عن سعي المؤسسة لبلوغ أهدافها في ظل النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقاً للقوانين والتشريعات المفروضة عليها، مما يجبرها على مسايرة التغييرات المؤثرة على أدائها. (1)

(1) مفيدة عيسى يحيوي، وآخرون: المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار أسامة للنشر، 2014، الأردن،

2-3- خصائص الأداء:

- 1- كفايات الموظف أي معلوماته ومهاراته واتجاهاته.
 - 2- بيئة التنظيم الداخلية من حيث الهيكل التنظيمي ونظام الإتصال والسلطة وأسلوب القيادة ووضع الحوافز والنواب والعقاب.
 - 3- متطلبات العمل من حيث الواجبات والمسؤوليات والتوافقات المطلوبة من الموظف والطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.
 - 4- البيئة الخارجية بأنظمتها المختلفة⁽¹⁾
- كما ويمكن أن تتلخص خصائص أداء العاملين في العناصر التالية:
- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة في الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 - 2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن العمل الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل بدون الوقوع في الأخطاء.
 - 3- كمية العمل المنجزة: أي كمية أو مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
 - 4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والإتقان في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.⁽²⁾

2-4- أبعاد الأداء:

يتميز الأداء بثلاثة أبعاد حتى يكتمل ويمكن ملاحظته، وقياسه والحكم عليه.

كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسدية أو الفعلية التي يبذلها الفرد العامل في العمل في فترة زمنية محددة، والمقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كمية في فترة زمنية محددة، تحاول تحديد البعد الكمي للطاقة المبذولة في فترة زمنية محددة تحاول تحديد البعد الكمي للطاقة المبذولة لإنجاز عمل ما في فترة معينة.

(1) خالد بن حواف غازي الرشيد: الضغوط النفسية وعلاقتها بأداء العاملين بمجتمع الأهل، رسالة مقدمة إكمالاً

لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الاجتماعية، 1430-2009، سعودية، ص 61.

(2) ناصر محمد إبراهيم السكران: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن

الخاصة لمدينة الرياض، مذكرة مكملة لنيل درجة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،

2004، سعودية، ص 55.

نوعية الجهد المبذول: تعبر عن مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة هذا الجهد المبذول لمواصفات نوعية محددة مسبقاً محلياً أو عالمياً، فهناك بعض الأعمال التي لا تهم كثيراً فيها سرعة الأداء أو كمية، بقدر ما تهتم نوعيته وجودة الجهد المبذول فيه، أي البحث عن تحقيق النوعية في المقام الأول وعلى رأسها خلو الأداء من الأخطاء مما يعني تحقيق درجة عالية من الإبداع والإبتكار في السلوك الأدائي.

نمط أو أسلوب الأداء: ويقصد به الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الأسلوب المنتهج في إنجاز العمل، فهو يتضمن مثلاً قياس ترتيب حركات العامل، أو كيفية المحاوراة والإقناع التي يتمتع بها عن غيره من الموظفين.¹

2-5- معايير الأداء: (2)

تعمل المعايير على توفير القاعدة لتحديد المخرجات اليومية أو مستوى نوعية العمل المتوقع من العامل، هذا وإن هذه المعايير لا توضح بشكل محدد دائماً، ولكن بعض المنظمات لديها نماذج مفهومة وموثوقة من المعايير، وعادة ما تستخدم معايير العمل والتي تحدد الوقت اللازم لتنفيذ نشاط معين وبمعدل أداء معين وتحت الظروف الطبيعية، فإن كان العامل مدرباً وبشكل يتناسب مع متطلبات الوظيفة، وكانت المعايير المتعلقة بتلك الوظيفة واقعية فإن ذلك لمصلحة العامل والمنظمة على حد سواء، فالعامل بالنسبة له فإن هذه المقاييس ذات صلة جيد بالأداء، حيث أن العامل سيكافأ إذا كان أداءه جيداً، ومنتجاً، أما بالنسبة للمنظمة فإن مقاييس العمل يمكن إستخدامها لقياس إنتاجية وأداء المنظمة لأعمالها، وكذلك في تحديد الكلفة المصاحبة لعملياتها.

ويمكن تحديد معايير الأداء وأهدافها، كما يمكن تصنيفها هذه المعايير الرقابية المطبقة في المؤسسة إلى نوعية النشاط الممارس والمقاس إلى نوعين هما:

أ- معايير المدخلات والمخرجات: وتشتمل على ما يلي:

- 1- معايير المدخلات: وتشير إلى تلك المعايير المصممة لقياس جهود العاملين الواجب بذلها لأداء المهام المكلفين بها أو مواصفات المواد التي تدخل في عملية الإنتاج مثل: الإلتزام بالقوانين والإجراءات من قبل الموظف للمؤسسة، وكذلك عندما تحدد إدارة الإنتاج مواصفات ومقاييس محددة لقطع الغيار والمواد الأولية التي تدخل في صناعة المنتج.
- 2- **معايير المخرجات:** وهي معايير مصممة لقياس نتائج الأداء من ناحية التكلفة والوقت.

(1) سعيد بن عمارة: العلوم الإحصائية والأدب والعلوم الاجتماعية سابقاً، جامعة محمد لامين دباغين، سطيح، العدد 19،

ديسمبر 2014، ص 133.

(2) سليمان خالد عبيدات: إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار الميسرة للنشر، 2008، الأردن، ص 306-307.

ب- معايير تاريخية وفنية ومقارنة:

- 1- معايير تاريخية: وهي المعايير التي تقوم على مقارنة الأداء الحالي بالأداء السابق.
- 2- معايير مقارنة: ويقصد بها المعايير التي تقوم بمقارنة المعدلات الحالية لأداء المؤسسة بمعدلات الأداء في المؤسسات المنافسة أو المشابهة لها.
- 3- وتشير تلك المعايير التي تعتمد على الدراسات والوسائل العلمية في إحتساب الوقت والحركة اللازمة لأداء النشاط. (1)

إن معايير هي عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين، ويمكن حصرها كما يلي:

1- الجودة: ترتبط الجودة بجميع نشاطات المؤسسة، حيث تعتبر عن مستوى أداء العمل والجودة من هذا الموظف هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة.

2- الكمية: يقصد بالكمية حجم العمل المنجز، وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الفرد، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل إتقان كل حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول بما يتناسب مع ما يكتسب الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

3- الوقت: مورد حساس من موارد الإدارة، لا يمكن للمنظمة أن تتحكم فيه إلا من خلال حسن إدارته، ويعتبر الوقت من الموارد الغير للتجديد أو التعويض وأيضا كونه من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، ويؤثر عنصر الوقت على العاملين، وعلى العمل المنجز من النواحي الكمية والكيفية.

4- الإجراءات: هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام الوظيفة، لذلك يجب الاتفاق على الظروف وكذا الأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل المتوقع ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الإتقان بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حق تكون صورة واضحة لجميع الأطراف ولكن الاتفاق والتفاهم على ما

(1) عمر الطراونة: استراتيجيات الإدارة الحديثة، ط1، دار البداية للنشر، 2012، الأردن، ص 21.

يريد المرؤوسون تنفيذه مع رئيس قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان إتقانه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين. (1)

2-6- استخدامات معايير الأداء: (2)

تستخدم الإدارة معايير الأداء في المجالات التالية:

- تحديد الكلف والأسعار.
- تحفيز العاملين.
- مقارنة البدائل المختلفة في مجال تصميم الوظيفة وإختيار أفضلها.
- الجدولة حيث يمكن للمنظمة الإعتماد على الأوقات القياسية المطورة والمحددة لتعيين الأعمال على العمال أو المكائن وبالشكل الذي يؤدي إلى إستخدام المصادر المتاحة بشكل أكثر كفاءة.
- تخطيط الطاقة الإنتاجية، حيث تستطيع إدارة المنظمة استخدام الأوقات القياسية لتحديد الإحتياجات من الطاقة الإنتاجية للحاضر والمستقبل.
- تقييم أداء العاملين وذلك بمقارنة الأداء الفعلي مع المعيار الموضوعي.

2-7- مؤشرات الأداء: (3)

أ- مؤشرات كفاءة الإنجاز: مثل معدلات الإنتاجية، الربحية، تكلفة المواد، جودة الإنتاج إستغلال الآلات، تكلفة التوزيع.

ب- مؤشرات إستخدام الموارد البشرية: مثل إحتياجات الموارد البشرية وإحتياجات التدريب المتبقية منها والمبنية على دراسة قوة العمل في المؤسسة ومن حيث تكوينها وحركتها من وإلى المؤسسة ومن وإلى الأعمال الأخرى.

وقد يكون الأداء منخفضاً لأسباب لا تكمن في القوى العاملة يقدر ما تكمن بالمؤسسة والمؤثرة على الإنتاج أو التوزيع، لذلك فإن تحليل أداء العامل ودراسة مكوناته يعتبر خطوة نحو التحقق من أن تحسين الأداء يكون من خلال القوى العاملة ويقضي ذلك دراسة المؤشرات التالية:

1- مقياس فعالية الأداء للأفراد: دراسة هذا المقياس وإتجاهاته يبين جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد، والتغيرات التي طرأت على مستويات الأداء في جوانب مختلفة.

(1) صالح بن سعد المربع: التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء، من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، مذكرة مكملة للحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، 2014، سعودية، ص، ص، 38-44.

(2) سليمان خالد عبيدات: نفس المرجع السابق، ص 307.

(3) منير نوري: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، (د.ط)، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، 2011، الجزائر، ص ص

2- مكونات ومتطلبات الأداء: وتتم دراسة مكونات الأداء بهدف التعرف على العمليات التي يحتويها الأداء، وأية تغييرات تكون قد طرأت على مكوناته بفعل تغير وأساليب العمل أو بإدخال آلات وأجهزة جديدة أو لأي سبب آخر.

وهناك مؤشرات أخرى لأداء العاملين وتتضمن النقاط التالية:

أولاً: المسؤولية: تمثل فوق العمل أو الإدارات أو الأقسام أو الموظفين الذين يستحملون المسؤولية عن المعيار (مقياس الأداء) وذلك من خلال كون الأهداف المتعلقة بالمقياس في نطاق عملهم، تحملهم مسؤولية تحقيق النتائج المستهدفة على مستوى المقياس وتفهمهم الكامل للعوامل المساعدة على تحقيق هذه النتائج، تحملهم المسؤولية عن إيجاد المبادرات والأهداف التطورية الرامية لرفع مستوى الأداء المتعلق بالمقياس أي المستوى الذي يحقق النتائج المستهدفة.

ثانياً: النتائج المستهدفة: من خلال تحديد نتائج المستهدفة كأرقام أو نسب مرتبطة بمدن زمنية معينة.

يجب أن تكون طموحة وقابلة للتحقيق.

يجب أن تعكس النتائج المستهدفة تحقيقها بشكل مباشر أو تحقيق مستوى معين من الأداء مقارنة بالأداء العام على مستوى مجال عمل المنشأة.

ثالثاً: المبادرة: تتمثل في قائمة المبادرات الواجب تنفيذها لتحقيق النتائج المستهدفة يتم التحديد لكل مبادرة:

- الموارد اللازمة.
- المنافع المتوقعة.
- الصعوبات والمخاطر المتوقعة.
- الجدول الزمني لتنفيذها. (1)

2-8- محددات الأداء: (2)

يتطلب تحديد مستوى أداء الفرد المرغوب فيه، معرفة العوامل الكثيرة والمتعددة التي تؤثر وتحدث هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما، حيث أن علاقة هذه العوامل بعضها ببعض وعلاقة كل منها بأداء وتشكل نقطة أساسية في تحديد مستوى الأداء المرغوب، رغم أن ظاهرة الأداء تزداد تعقيداً نظراً لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال.

1- الدافعية الفردية: تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسة وإقباله على العمل الذي يتوافق مع ميوله وإتجاهاته.

(1) صلاح الدين محمد عيد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، (د.ط)، الدار الجامعية للنشر، 2005،

مصر، ص 343.

(2) سعد بن عمارة: نفس المرجع السابق، ص 133.

- 2- مناخ العمل: يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية حيث يحس الفرد بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع حاجته جميعها.
- 3- قدرة الفرد على أداء العمل: ويحصل عليها الفرد بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل.
- إن أداء العاملين هو الأثر الصافي لجهودهم وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه انتاج لعلاقة متداخلة بين مجموعة بين مجموعة من المحددات وهي:
- أ- الجهد: وهو عبارة عن طاقة جسمانية وعقلية يبذلها الفرد لأداء مهمته، والجهد يختلف من مهنة إلى أخرى أو من عمل لآخر حيث يكون بنسب متتالية إما ضعيفة أو متوسطة أو كبيرة فائقة، إن الجهد عادة يكون متعلق بالحالة النفسية للعامل وطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء عمل معين.
- ب- القدرات: وتمثل الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء عمل معين والقدرة تكون مقترنة بالكفاءة والمهارة، وهي تختلف من فرد إلى آخر وتتغير من فترة زمنية إلى أخرى، حيث أن التدريب والتكوين يلعبان دورا فعالا في تحسينهما وتقريرها والرفع منها.
- ت- إدراك الدور والمهام: وهو الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، حيث أن فهم الدور والمهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإتقان

والنجاح وتحقيق العناية والهدف المطلوب وبذلك يؤدي إلى أداء فعال في العمل. (1)

2-9- قياس الأداء الفعلي للعاملين.

- يمكن قياس أداء العاملين إما إستنادا إلى النشاطات التي يتضمنها الأداء أو على أساس النتائج المنجزة من قبل الفرد العامل حيث أن بناء المعيار على أساس الأنشطة أو المهام الوظيفية التي يؤديها الأفراد لأداء العمل بحدود معظم الممارسات السلوكية للأداء.
- تقسم معايير قياس أداء العاملين إلى نوعين هما:
- أ- العناصر الشخصية: وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد وأن تتخلى بها الفرد في عمله وسلوكاته ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة.
- ب- العناصر الإنتاجية: وهي عبارة عن ميزان يمكن بواسطته تحديد إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل ويتم هذا بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للعمل للتوصل إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة.
- وهناك ثلاثة أنواع من المقاييس للعناصر الإنتاجية هي:

(1) السعيد بلوم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 51.

المعدلات الكمية: وهي تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلانية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة.

المعدلات النوعية: وتعني الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول ولمواصفات نوعية معينة، ففي بعض الأحيان لا يهم سرعة الأداء أو كمية الأداء بمقدار ما يهم جودة الأداء.

المعدلات الكمية النوعية: والمقصود بها الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي يؤدي بها أنشطة العمل، وهذا المعدل هو مزيج من الطريقتين السابقتين إذ بموجبه أن يصل إنتاج الفرد العامل إلى عدد معين من الجودة والإتقان.⁽¹⁾

2-10- أساليب قياس أداء العاملين:

لقد تم تطوير العديد من أدوات وأساليب قياس الأداء في المنظمات، وبصفة عامة يمكن تصنيف هذه الأساليب وفقاً لمعيارين هما:

الأول: ما إذا كان الأسلوب يحقق قياساً نسبياً أم مطلقاً للأداء: غالباً ما يتم تصميمها بحيث يطلب من القائم بالتقييم أن يقارن بين أداء المرؤوسين الذين يؤديون نفس العمل أو يشغلون نفس الوظيفة، وترتيبهم على حسب جودة أدائهم من الأفضل إلى الأسوأ.⁽²⁾

الثاني: ما إذا كان الأسلوب يقيس صفات أم سلوك أم نواتج عمل، وهي تلك التي تطلب من القائم بالتقييم أن يعطي قيمة لأداء الفرد بناءً على معايير أداء موضوعه مسبقاً بصرف النظر عن أداء الآخرين.

2-11: تحسين كفاءة الأداء:

ويستند مفهوم تحسين كفاءة الأداء على قياس الناتج النهائي لعملية خدمة المؤسسة وتعديل هذه العملية بما يتوافق مع حاجات ورغبات ضيوف المنشأة، ومن الممكن تطبيق مفهوم تحسين الأداء على الأداء الفردي والمؤسسي، فالتحسين بالنسبة لأداء العاملين يتمثل في النشاط المؤسسي مفهوم خاضع للغير بحيث يقوم المشرفون وأصحاب الصلاحية في المنشآت بوضع وإدارة برامج مختلفة عرضها قياس المستوى الحالي للأداء، ومن ثم إيجاد الأفكار المتعلقة بتعديل الأهداف والبنية التحتية من أجل مستوى خدمة أفضل.

فالتحسين في الأداء هو تحسين فاعلية دائرة الموارد البشرية في المنشأة وكفاءتها من أجل تحسين قدرتها على إيصال خدماتها، وأن تكون لها القدرة التنافسية في السوق المستهدفة، فعملية تحسين الأداء من الممكن تطبيقها على مختلف المستويات: الفرد، الفريق، والمؤسسة ذاتها.

⁽¹⁾ موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محجوب المومني: نفس المرجع السابق، ص 214-2015.

⁽²⁾ صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم: إدارة الموارد البشرية براد، المكتب الجامعي الحديث للنشر، 2007،

وعندما يتم تحقيق التطور والتحسين في أداء الموارد البشرية ستنعكس آثارها الإيجابية على ما يأتي:

- 1- تحسين نوعية الخدمات في المؤسسة.
- 2- زيادة فاعلية الأداء التنظيمي للمؤسسة.
- 3- تحقيق مكاسب مالية ومعنوية ومستقبل وظيفي جيد للعاملين في النشاط المؤسسي. ومن أجل فهم وتوضيح كفاءة أداء العاملين يجب فهم العوامل التالية:
- 1- فهم العوامل والمحددات التي تشكل أداء الموارد البشرية وتتحكم في كفاءته.
- 2- التعرف على الأساليب والأدوات التي يمكن استخدامها للتأثير في تلك العوامل والمحددات بحيث نتج بكفاءة أداء الموارد البشرية إلى التحسين والإرتفاع.

3- الإستخدام الجيد لتلك الأساليب والأدوات. (1)

والتأثير في كفاءة أداء الموارد البشرية فإنه يجب إتباع الأساليب الآتية:

- 1- التعامل مع صفات الفرد: تعديل القدرات، تعديل الرغبات، تعديل التركيب الجسماني، تعديل التركيب النفسي، تعديل التركيب الاجتماعي، الجوائز والمغريات، تحسين الإلتقاء والإختيار، التدريب، اكتساب المهارات بالتعليم، دراسة المشاكل، استماع الإقتراحات، إعطاء معلومات، تغيير مجموعة العمل، التوجيه والقيادة.
- 2- التعامل مع خصائص العمل: إعادة تحليل العمل، إعادة تصميم العمل، تعديل عبء العمل، تعديل دور العمل، تعديل مساعدات العمل، استخدام تقنيات جديدة كالحاسب الإلكتروني، تبسيط إجراءات العمل، إثراء أو تكبير الوظيفة، الهندسة المتوافقة، دراسة الوقت والحركة وأساليب الهندسة البشرية.
- 3- التعامل مع التنظيم: من خلال تعديل علاقات العمل: إعادة التنظيم، وتعديل الواجبات والمسؤوليات: إعادة توصف الوظائف تعديل الصلاحيات، تعديل الإشراف: إتباع اللامركزية، تعديل جرعات المعلومات: إدخال نظم معلومات إدارية، تعديل جماعة العمل: إجراءات النقل وإعادة توزيع العاملين، تعديل قواعد العمل: إصدار قرارات بلوائح وسياسات جديدة، تعديل مقابل العمل: نظم الحوافز تعديل مكان العمل: التحسيس المادي في مكان في العمل، الإلتقال الجغرافي. (2)

(1) موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محجوب المومني: نفس المرجع السابق، ص 220.

(2) علي مسلم: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار غريب للنشر، مصر، ص ص 267-269.

إن التحسين المستمر للأداء يحقق التفوق والتميز، ويتطلب من المدير الاهتمام بالأمر التالية:

- الإنضباط.
- إدارة الوقت.
- تنمية المهارات.
- المشاركة والانتماء من العاملين .
- الروح المعنوية للعاملين.
- الاتصالات. (1)

2-12- معايير تحسين الأداء لدائرة الموارد البشرية:

دقة الأداء: إن الدقة في الأداء في الأداء تتم من خلال توافر بيانات الموارد البشرية للمسؤولين عن إدارة الموارد بالسرعة والشكل المطلوبين، وتزيد الدقة في إتخاذ القرارات والتصرف في مشاكل العاملين.

إختصار الوقت: أصبحت السرعة وإختصار الوقت في إسترجاع المعلومات ومعالجة البيانات من السمات المهمة الواجب توفرها في مختلف أصناف المنشآت، فالوقت عامل مهم لكل من الأفراد العاملين في المنشأة وللإدرات العليا ومتخذي القرارات.

رفع مكانة القسم (...)، مع محاولات تطوير الأداء في إدارة الموارد البشرية، وزيادة الإهتمام بأنشطة الإدارة والعنصر البشري في المنظمة بوصفه عاملا مهما وأساسيا في إنتاجية المنظمة، وبناءا عليه أضيفت مهام جديدة لإدارة الموارد البشرية إلى مهامها التقليدية، بحيث غدت الإدارة تعمل أيضا كمستشار داخلي ووكيلا للتغيير والتي تأخذ زمام المبادرة والعمل على تقديم الآراء والمقترحات. وهنا لا بد من التأكد على أن نشاط أي إدارة يصبح عنصرا هاما في أية منظمة لأنه يرتبط بمورد حيوي في حياة المنظمة وهو المورد البشري، حيث يمكن إعتبار المحور الذي تدور حوله جميع الأنشطة.

المساندة في إتخاذ القرارات: تلعب إدارة الموارد البشرية الكفاءة دورا كبيرا ومميزا فيما يتعلق بالقرارات التي تتخذها الإدارة في المشأة، فمن المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية دراسة القضايا المتعلقة بأمر وشؤون العاملين، وتقديم آراء إلى ذوي السلطات الذين يمتلكون الصلاحية في إنخاذ القرارات، وتحمل مسؤولية تلك القرارات، فهي تمتلك القدرة على التأثير في سلوك المديرين والإدارات العليا، والتي تمتلك صلاحية وضع الإجراءات والقرارات في الخطة التشغيلية للمنشأة.

(1) حسن إسماعيل الطاقش: الجودة في صناعة الضيافة الفندقية، (د.ط)، مكتب النهضة المصرية، 2005، مصر، ص71.

تحقيق سرية وخصوصية في العمل: تحقيق السرية والخصوصية في العمل يتضح من خلال حرص وقدره جميع الموظفين بالمنشأة بعدم إظهار البيانات والمعلومات المتعلقة بالمنشأة.

تقليل كلفة العمل: (...)، إن قيمة كفاءة الأداء تقاس بمدى قدرتها على تخفيض حالة عدم التأكد عند مستخدم المعلومة، فتستخدم المعلومات بثمن تلك المعلومات على أساس أهميتها ودرجة الاستفادة منها، والتي تقاس أساسا بالفرق بين الآثار المترتبة على إتخاذ تصرف ما بدون تلك المعلومات والآثار التي من المتوقع الحصول عليها في حالة إتخاذ التصرف في ضوء توافر تلك المعلومات، وهو ما يمكن أن نطلق عليه كلفة الفرصة البديلة لإتخاذ قرار ما بدون وجود معلومة ما.⁽¹⁾

2-13- طرق تطوير أداء العاملين:

يعتبر تطوير أداء العاملين من المهام الرئيسية للمشرف ويمثل نجاحه في أداء مسؤولياته دلالة على فعالية وحسن قيادية للعاملين لديه، ومن أهم الطرق المتبعة لتطوير أداء العاملين مايلي:

أولاً: التدريب على رأس العمل: يقوم مدير الإدارة أو من يفوضه بتدريب العاملين على أعمالهم المنوطة بهم وذلك من خلال توجيههم وإبداء النصيح والمشورة له لمساعدتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم، وكذلك توفير كل ما يتطلبه العمل من أنظمة أو لوائح أو تعليمات وكذلك الأدوات الضرورية لأداء العمل من آلة حاسبة ومسودات وأقلام رصاص وغير ذلك، ويظل مدير الإدارة يتابع الموظف حتى يتأكد أن الموظف إكتسب المهارات اللازمة لأداء العمل.

ثانياً: التدريب الداخلي: تحرص المنظمة على تطوير أداء العاملين من خلال إرسالهم في دورات داخلية متخصصة تقوم بتنفيذها مؤسسة لتدريب الخاصة مثل: الغرف التجارية الصناعية بالمملكة، أو المؤسسات التدريبية الحكومية مثل: معهد الإدارة العامة أو المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

ويساعد التدريب الداخلي الموظف في صقل مهاراته ومعارفه وتطويرها ليستطيع أداء مهامه الوظيفية على أكمل وجه، ويعتبر التدريب الداخلي مفيد جدا إذا خطط له بعناية وتم إختيار البرامج التدريبية المناسبة، وتعود فائدة التدريب الداخلي لتفوته على التدريب الخارجي، ومناسبة لعدد كبير من الموظفين الذين لا يجيدون اللغة الإنجليزية مثلا والتي تكون شرطا للإلتحاق بالدورات الخارجية.

(1) موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني: نفس المرجع السابق، ص ص 221-222.

ثالثاً: التدريب الخارجي: توجد مؤسسات كثيرة ومشهورة تقدم برامج متنوعة ومختلفة تتناسب معظم الأعمال، وهذه المؤسسات موجودة بالولايات المتحدة الأمريكية أو إنجلترا أو بلجيكا وغيرها من الدول، وتناسب هذه الدورات القياديين العاملين بالشركات والعاملين الذين يجيدون التحدث باللغة الإنجليزية، إلا أنه يعاب عليها التكلفة المادية الكبيرة وتوفر اللغة الإنجليزية للمرشحين.

رابعاً: التدريب الوظيفي: تعتبر طريقة التدريب الوظيفي من الطرق المناسبة لتطوير أداء العاملين سواء المديرين أو الموظفين وذلك لأن التدريب الوظيفي يتيح للموظف ممارسة عمل آخر غير العمل الذي يمارسه ويتيح له إكتساب خبرات جديدة بالإضافة إلى خبراته السابقة.

خامساً: المؤتمرات والندوات والحلقات العلمية: تلجأ بعض المنظمات إلى عقد المؤتمرات أو الندوات في مواضيع محددة ويتاح لبعض الموظفين حضور تلك المؤتمرات أو الندوات إذا كانت ذات علاقة بأعمالهم. ويهيئ حضور تلك الندوات أو المؤتمرات إثراء الخبرات بالتجارب المتنوعة للمشاركين والمشاركة في الحوارات والنقاشات الدائرة في تلك المؤتمرات والندوات وتعد على سبيل المثال الغرفة التجارية الصناعية عدداً من المؤتمرات والندوات مواضيع تهم التجار والصناعيين.⁽¹⁾

2-14- إدارة أداء العاملين:

« ويعرف على أنه الجهود المهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليها »

تهدف إدارة أداء العاملين إلى تحقيق ما يلي:

أ- وضع نظام معلومات عن الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيرات.
ب- إعطاء الفرصة لتبادل الآراء والمعلومات والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها.
ت- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية.
ث- التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية.

ج- تهيئة المناخ المناسب للتعاون بين الموارد البشرية وقيادتها في تحديد أهداف ومعايير الأداء.

ح- البشرية وقيادتها في تحديد معايير الأداء.

(1) محمد زويد العتيبي: الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، ط2، دار الوراق للنشر، 2011، الأردن، ص 107-

خ- توفير مناخ مناسب للتفاوض حول المشكلات.
د- تسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين.
عناصر إدارة أداء العاملين.

- 1- التخطيط: ويشمل تحديد الأهداف وتحليل الأداء المحلي مع تحديد الأداء المطلوب وتحليل المعايير.
- 2- تنظيم الأداء: ويتمثل في الخرائط التنظيمية، المسؤوليات والمهام وكذا قنوات الإتصال، واللوائح والقوانين.
- 3- توجيه الأداء: يشمل تبسيط الإجراءات، الإرشاد، التغذية الرجعية، تصحيح الأخطاء، ملاحظة التقدم.
- 4- تقييم الأداء: يتمثل في القصور في الأداء، الإحتياجات التدريبية المهارات المتوفرة، المهارات المستهدفة، العدالة والرضا، بيانات إتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد.⁽¹⁾

ومن أجل الحصول على أداء أفضل من الأفراد يجب على المديرين التنفيذيين مواجهة التحديات التي تعترض إدارة الأداء وتتمثل في النقاط التالية:

- 1- إيجاد تمييز ثقافي يثير دافعية الموظفين في جميع المستويات.
- 2- ربط الأهداف المؤسسية بطموحات الأفراد.
- 3- تزويد الأفراد بمهارات ذات صلة بالعمل للقيام بواجباتهم بشكل أفضل.
- 4- تسهيل طريق النمو للموظفين الموهوبين.
- 5- توفير تحديات جديدة لإحياء الإهتمامات الفائزة.
- 6- تمكين الموظفين لإتخاذ القرارات الناجحة بدون خوف.
- 7- تشجيع العمل الجماعي، وروح الفريق والإتصال المفتوح.⁽²⁾

⁽¹⁾إبشار الوليد: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار الراية للنشر، 2009، الأردن، ص 305.

⁽²⁾حيدر محمد العمري: إستراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، ط1، عالم الكتب الحديثة للنشر،

2011، لبنان، ص 15.

2-15: العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي وتحديد مستوى الأداء الفردي للموظف من أهم هذه العوامل نذكر:

1- المناخ التنظيمي: يمثل المناخ التنظيمي مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، ونمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل، ويعد المناخ التنظيمي مقياس من المقاييس التي تقيس مدى إدراك وفهم العاملين لسمات بيئة عملهم التي تؤثر مثل التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين وكذلك يرفع من أداء المنظمة.

كما يؤثر المناخ التنظيمي على الجوانب التقنية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة بشكل إيجابي إذا كان المناخ التنظيمي سليم وصحي إضافة على تأثيره لسلوك وكفاءة العاملين في المنظمة، لأن العاملين يقضون معظم وقتهم في العمل حيث يحتك مع الرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات، ويخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة⁽¹⁾.

2- الروح المعنوية لدى الموظف: إن مواقف الموظفين وإتجاهاتهم وميولهم نحو مؤسساتهم التي يعملون فيها حضيت بقدر كبير من الاهتمام لدى الباحثين بل وزاد الاهتمام في مواقف الموظفين بعد أن يتضح أن الروح المعنوية للموظفين تؤثر وبشكل كبير في الأداء الوظيفي، وقد خلصت الكثير من الدراسات إلى أن القيادات الإدارية لها تأثير وبشكل كبير على مقومات الموظفين وهي علاقة طردية، فإذا نجحت المؤسسة في اختيار العاملين وعملت على خلق روح معنوية قوية لديهم فإن ذلك يكفل الرضا الوظيفي وحفظ النظام وإطاعة الأوامر والقوانين واللوائح والضغط على أي فرد يحاول الخروج عليها، كما يكفل المعنوية بمستوى مناسب من السلوك والأداء الوظيفي، وتعتمد الروح المعنوية على عدة عوامل ترتبط بعملية التوظيف مثل مقابلة الكفاءات، والتدريب والأجور والترقية والخدمات.

4- المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور: إن الأداء الوظيفي لكل موظف، وجدية الموظف في إكتساب الخبرات عبر الدورات والإستفادة منها، كما أن القدرات التي يمتلكها الموظف لا بد أن تشتغل بقدر كافي ولا ينظر لجملة الصعوبات والإحباطات التي تكون ناتجة عن عمله، بل لا بد أن يتجاوز كل العراقيل التي يصادفها في العمل.

(1) أمبارك مجدي عوض: الريادة في الأعمال المفاهيم والنماذج والمداخل العملية، (د.ط)، عالم الكتب الحديث للنشر،

فإذا كان هناك ثمة نظرية للأداء في العمل فلا بد أن يعمل بها، بل يحاور المستحيل من أجل أن يستثمر الفرص المتاحة له فيعمل ويتفاعل مع كل نتائج يكون في صالح العمل. وفي إطار هذه العوامل الثلاثة، يجب أن نعلم أن تأثير كل عامل من هذه العوامل لا يكون بشكل مستقل عن أداء الموظف وإنما من خلال تفاعل العوامل مع بعضها البعض، وأن تحديد مستوى الأداء يكون نتيجة تفاعل تلك العوامل أيضا. (1)

سابعا: الأبعاد النظرية.

أولاً: النظريات الكلاسيكية.

اشتملت على عدد من النظريات التي ظهرت في أواخر القرن 19 وأوائل القرن 20 ووصفها بالكلاسيكية لا يعني أنها تمثل حقبة من الزمن إسم بالقدم والتخلف، بل يرجع إلى التفكير الذي تقوم عليه نظرياتها وأفكارها، فقد نشأت نظريات وأفكار هذه المدرسة وتطورت في جو يتسم بمجموعة من العوامل والظروف، التي أسهمت في تشكيلها وتطويرها، (...)، وقد نشأت مفاهيم الإدارة الكلاسيكية في عصر تفجر المعرفة والثورة الصناعية وذلك في بداية الثمانينات فقد ظهرت الحاجة إلى تنسيق الجهود والنشاطات لأعداد كبيرة من العاملين في عمليات الإنتاج في المصانع، وإهتم القائمون في المصانع بابتكار طرق ووسائل لزيادة الإنتاج، الأمر الذي دفع المفكرين بالبداية بتطوير أساليب حديثة لإدارة المصانع بطرق أكثر فاعلية، وتبعهم من اهتم بتطوير نظريات ومبادئ في الإدارة ومن أبرز من أسهم في وضع الأسس لمفاهيم النظرية الكلاسيكية نورد الآتي:

أ- نظرية الإدارة العلمية: يعتبر "فريدريك تايلر" (1856-1915) مؤسس نظرية الإدارة العلمية، فقد إستطاع الإرتقاء من عامل في المصنع للفولاذ ليصبح مسؤولاً في شركة محلية خلال ست سنوات، كما تمكن من خلال عملية تحسين ومعايشة مشاكل العمال وأسباب تقاعسهم في الأداء عن المستوى المطلوب، وعزى ذلك للأسباب التالية:

إن زيادة أدائهم قد يعرضهم لفقدان عملهم (وظيفتهم)

إن الأجور المتدنية تجعلهم يعملون دون طاقتهم الفعلية.

إن أساليب العمل التي كانت مستخدمة تعتبر بالية ومتوارثة من أجيال سالفة لا تساعد

في زيادة الأداء. (2)

حيث أن الإدارة العلمية تعتمد على تقليل التكاليف للإنتاج وزيادة الإنتاجية من خلال الطريقة المثلى لأداء الوظيفة ويرى تايلر أن هذا إن يتحقق إلا بقيام الإدارة بدورها كاملاً

(1) محمد حسن الحراشنة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر، 2011، لبنان، ص 95.

(2) حنا نصر الله، وآخرون: مبادئ في العلوم الإدارية، ط2، دار زهران للنشر، 2012، الأردن، ص ص 30-31.

من تخطيط وتنظيم ورقابة، حيث قسم العمل إلى عمل إداري وعمل تنفيذي، بحيث يكون التخطيط من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ وهكذا يكون كل مدير وعامل مسؤولاً عن وظيفة واحدة أو مجموعة من الواجبات المحددة. (1)

ولقد استطاع "تايلر" أن يضع حلولاً لسلوك العاملين أخذت شكل خطوات عملية لتنظيم العمل كالتالي:

- 1- ينبغي دراسة كل جزء من المهمة النشاط، وإيجاد طريقة مثلى لأدائها.
 - 2- ينبغي اختيار العاملين بعناية وتدريبهم على استخدام الطريقة المثلى التي يتم التوصل إليها.
 - 3- يتعين على المشرفين التعاون التام مع العاملين وتوجيههم لضمان تطبيقهم للأسلوب المناسب في العمل.
 - 4- ينبغي تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات بحيث تسند للإدارة مسؤولية تخطيط أساليب العمل باتباع أساليب علمية وتحدد مسؤوليات العمل بتنفيذ المهام وفقاً لما تخطيطه الإدارة. وإلى جانب ما تقدم، ابتكر "تايلر" أسلوب الخطوات التالية:
- تجزئة العمل الرئيسي إلى الأجزاء المكونة له والتعرف على الحركات التي تتطلب أداء تلك الأجزاء.

تحديد الحركات الزائدة والتخلص منها.

تحديد الأسلوب الأمثل لأداء العمل.

تحديد الزمن لأداء كل مهمة في سبيل الإنتاج المرغوب والمتوقع يومياً يعد إضافة مسموحات (نسبة مئوية) للتأخير والراحة. (2)

لقد قدم المفكر الفرنسي "هنري فايول" فرضيات أخرى للتحكم في سلوك الأفراد حيث يرى أنه يوجد طريقة مثلى للتحكم في سلوك العاملين، وإنما توجد مبادئ وقواعد عمل يمكن الاعتماد عليها للتحكم في سلوك الأفراد، وفي كتابه المنشور سنة 1916 « الإدارة الصناعية والعامة » ركز على النشاطات التي تقوم بها الإدارة، فقسمها إلى ست مجموعات:

(1) منير نوري: تسيير الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص 14.

(2) حنا نصر الله: نفس المرجع السابق، ص 31.

1- التخطيط: أو عمليات وقائية وتتمثل في تحديد الإحتياجات وتحديد الأهداف والإجراءات التي ينبغي القيام بها لتحقيق الأهداف المنشودة. (1)

ولقد أعطى فايول وظيفة التخطيط أهمية كبيرة خصص لأحد الجوانب التخطيط، وهو التنبؤ خيرا كبيرا في كتابة، وكان إهتمامه بوظيفة التخطيط يقوم على أساس أن واجب المدير هو محاولة توقع الأحداث قبل وقوعها وبالتالي الإستعداد لها وتلاقي ما يمكن أن يحدث من مشكلات قبل وقوعها، وتشمل وظيفة التخطيط على كافة النشاطات التي يقوم بها المدير والتي ينتج عنها تحديد برنامج عمل مبين يسترشد في إتخاذ القرارات في المستقبل إذ يتضمن التخطيط أن تحديد الأهداف التي ينبغي الإدارة تحقيقها، والوسائل التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف والبرنامج الزمني للأداء وخطواته وسلبه، وفي رأي فايول أن التخطيط الجيد والتنبؤات الدقيقة يجب أن تقوم على أساس من المعلومات الدقيقة الخاصة بالماضي والحاضر والتحليل السليم لها. (2)

2- التنظيم: ويقصد به توفير الإحتياجات المادية والبشرية ووضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي فيه تحديد مهام كل إدارة (3)، وتحدد هذه الوظيفة الإدارية الآلات المناسبة والمواد المناسبة والكفايات البشرية المناسبة من أجل تحقيق وإنجاز الأعمال ويعتبر رجل الإدارة ناجحا في أدائه لهذه الوظيفة إذا قام بالأشياء الآتية:

- التأكد من أن خطة التنظيم قد تم إعدادها وتنفيذها بما يتفق مع اللوائح والقوانين الموضوعة.

- التأكد من أن هيكل التنظيم يتماشى مع موارد وأهداف المشروع.
- انشاء سلسلة سلطة واضحة من أعلى إلى أسفل التنظيم.
- التوفيق والتنسيق بين الجهود والنشاطات المختلفة.
- عمل قرارات واضحة ومميزة ومحددة.
- ترتيب الإختيار الكفاء للعاملين بالمشروع.
- تعريف الواجبات بوضوح.
- تشجيع الإبتكار والمبادرة وتحمل المسؤولية.
- إنشاء نظام عادل للمهايا والأجور.
- استخدام الجزاءات المناسبة لتصحيح الأخطاء.

(1) عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، ط1، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، ص124.

(2) حنا نصر الله: نفس المرجع السابق، ص 32.

(3) عمار بوحوش: نفس المرجع السابق، ص 13.

- المحافظة على الإنضباط والنظام.⁽¹⁾
- 3- إصدار الأوامر: ويقصد بذلك متابعة نشاطات العمال والتأكد من قيامهم بواجباتهم على أحسن وجه والحصول على أحسن النتائج أو مردود مريح للمؤسسة.
- 4- التنسيق: ويعني به التنسيق بين وحدات الإنتاج وخلق الإنسجام بين مختلف الإدارات بحيث يسود التعاون والإنسجام بين العاملين ولا يحدث أي خلل في عمل أية إدارة.
- 5- المراقبة: والتي تتمثل وظيفتها في التأكد من تطابق الأعمال مع اللوائح وقوانين العمل الرسمية التي أقرتها القيادة.⁽²⁾

ب- النظرية البيروقراطية:

لقد عرف هذا الإتجاه في الإدارة على يد عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر في مطلع ق 20 الذي يعتبر أحد الرواد الأوائل الذين عالجوا موضوع التفكير الإداري.⁽³⁾ وكان يهدف ماكس فيبر إلى وضع إطار عام، وأسس وقواعد لتنظيم المنظمات الكبيرة، التي من شأنها زيادة الإنتاج وتطبيق منظمة رسمية تحد من العلاقات الشخصية وسيادة العلاقات الموضوعية بين أفراد المنظمة، وإتباع الأسلوب العملي في تقسيم العمل، والأخذ في مبدأ التخصص في توزيع المهام.⁽⁴⁾

ولقد حدد لنا " ماكس فيبر " عدة خصائص جوهرية للبيروقراطية كالتالي:

- تقسيم وتوزيع النشاطات للتنظيم على الأوضاع المختلفة في ضوء القواعد أو القوانين أو التنظيمات الإدارية.
- وجود قوانين نظم إصدار الأوامر للموظفين من أجل القيام بواجباتهم الرسمية.
- تقوم السلطة العليا بتعيين الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات المناسبة عن طريق إجراء إختبارات خاصة.
- لكل وضع أو وظيفة سلطة محددة وترتب في شكل هرمي.
- تفصل البيروقراطية نشاط الموظف الرسمي عن حياته الخاصة وتفصل الأموال العامة عن الممتلكات الخاصة للموظف.

⁽¹⁾ حنا نصر الله: نفس المرجع السابق، ص 32.

⁽²⁾ عمار بوحوش: نفس المرجع السابق، ص 14.

⁽³⁾ فاروق فليح: السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي، ط2، دار المسيرة للنشر، 2009، الأردن، ص 56.

⁽⁴⁾ حنا نصر الله: نفس المرجع السابق، ص 32.

- تتطلب البيروقراطية تدريباً متخصصاً وهذا الأمر ينطبق على المديرين التنفيذيين كما على الموظف.
- يتطلب أداء النشاط الرسمي قدرة الموظف كاملة على أداء العمل بغض النظر عن الوقت المحدد له. (1)
- وبالتالي لقد اكتسبت مبادئ فيبر للبيروقراطية شهرة واسعة في اتخاذ العالم بعد ترجمة كتبه في الأربعينيات إلى اللغة الإنجليزية وغيرها وتضمنت البيروقراطية المبادئ الرئيسية التالية:
- 1- تقسيم العمل ويعتمد على التحديد الوظيفي لكل عامل.
 - 2- تنظيم السلطة تنظيماً هرمياً محدداً.
 - 3- وضع مجموعة من القوانين والأنظمة يخضع لها الجميع في المؤسسة تحدد حقوق كل العاملين فيها ومسؤولياتهم وواجباتهم.
 - 4- وضع نظام للعمل والإجراءات الإدارية الواضحة لتنظيم سير الأعمال في المؤسسة وحتى يلتزم بها جميع العاملين فيها.
 - 5- يجب أن تقوم العلاقات بين العاملين في المؤسسة وبعضهم البعض وبينهم وبين غيرهم على أسس موضوعية.
 - 6- التعيين واختيار العناصر البشرية اللازمة وغيرها للمؤسسة ويجب أن تعتمد الترقية على الكفاية والقدرة الفنية التخصصية للعامل أو الموظف. (2)

(1) داوود معمر: منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، ط1، دار الكتاب الحديث للنشر، مصر، ص 145.

(2) فاروق فلية، السيد محمد عبد المجيد: نفس المرجع السابق، ص 57.

➤ التعقيب على النظريات الكلاسيكية:

من خلال ما تم عرضه في نظريتي الإدارة العلمية ونظرية النموذج البيروقراطي مع ذكر أهم الرواد الذين ساهموا بشكل كبير في إبتكار طرق وأساليب جديدة للرفقي بمستوى أداء العاملين داخل المؤسسة وكذا الرفع من الإنتاجية في مجال العمل، فإنه يمكن أن تعتبر هذا البحث من الجهود الجادة والتي أحدثت قفزة نوعية في حياة العامل عبر مراحل من الزمن منذ كان يعمل في الورشة إلى أن أصبح عاملا في المصانع، ولهذا سنحاول التركيز على النقاط الرئيسية التي جاءت بها كلا النظريتين حيث قدمت نظرية الإدارة العلمية حلا لتأدية العمل وسمتها بالطريقة الوحيدة والمثلى التي تنظم وتنسق وتقسّم العمل إلى عدة مهام متكاملة وظيفيا، إذ عبرت عن التخطيط بأنه وظيفة إدارية تقوم بها الإدارة العليا لتوجيه سلوك الفرد العامل وتحدد من خلالها الأهداف والبرامج والوسائل الممكنة لأداء الوظيفة، كما وأنها جاءت بنموذج جديد وهو حساب الحركة والزمن حتى تتمكن من ضبط سير وتيرة العمل، أما النظرية البيروقراطية فقد اعتمد النموذج المثالي في ترشيد سلوك العاملن حيث أخضعت العمل لقوانين وقواعد محددة.

وفي ضوء هذا نجد أن النظريات الكلاسيكية قد اتفقت على عدة مبادئ رئيسية منها:

- 1- تقسم العمل إلى عدة نشاطات ومهام.
- 2- إختيار الأسلوب الأمثل لأداء العمل.
- 3- منح الإدارة صلاحية التخطيط للموارد البشرية من (تعيين، إختيار، وتدريب، ..).
- 4- عملية التخطيط خاضعة لمعايير موضوعية.

ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية:

اعتمدت في نظرتها إلى الإدارة والعنصر البشرية على العلوم الإنسانية من أجل الإلمام بالمعرفة الكبيرة والأكيدة بالسلوك الفردي بشكل عام وسلوكه التنظيمي الوظيفي بشكل خاص ومدى العوامل التي يتأثر بها سلوك الفرد وخاصة ما يتعلق بالدافعية والحفز وسبل الراحة إضافة إلى المعرفة بعلاقة الفرد والبيئة من حيث العلاقات الاجتماعية والأطر التي تحكمها. (1)

(1) محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر، 2000، الأردن، ص46.

أ- نظرية العلاقات الإنسانية: وضع هذا المدخل وصممه حركة العلاقات الإنسانية " *human relation movment* "، في أواخر العقد العشرين من القرن الماضي، نتيجة دراسات ميدانية نفذها رائد هذه الحركة "التون جورج مايو" مع مجموعة من زملائه في مصانع هوثورن في شركة "ويستر إلكتروك" في شيكاغو بالو.م.أ.، حيث قاموا بدراسة أثر المتغيرات المناخية في مكان العمل كالإضاءة والتهوية والحرارة .. إلخ، المتعلقة بتصميم الأعمال بإنتاجية العمال وذلك في قاعات خاصة بالإختبارات. وقد خرجت الدراسات بان تأثير هذه المتغيرات ليس بالكبير كما كان يعتقد وتوصلت إلى نتيجة مفادها: أن الجوانب المعنوية والاجتماعية إذا وفرها تصميم الأعمال والوظائف سيكون لها أثر كبير جدا في تحفيز العمال على أداء أعمالهم بشكل فعال أكثر بكثير من الجوانب المناخية. (1)

كما أكدت المدرسة على أهمية العلاقات الإنسانية، بعد ظهور نتائج دراسات شركة الكهرباء، شيكاغو، تؤكد ارتباط الروح المعنوية للعمال وارتباط الأهداف الشخصية بأهداف المنظمة، فهذه الدراسة دفعت باتجاه ميلاد ما يسمى بإدارة الأفراد، كفرع له مبادئ وقواعد، وأصوله العامة في الجامعات وبوضعه موضع البحث تطور خلال الثمانينات إلى إدارة الموارد البشرية وبذلك تغير مضمونه من مجرد هيكلية إدارية للأفراد، إلى تخطيط عملي توجه الطاقة النفسية الجماعية لتعضد الطاقة العضلية في عملية الإنتاج وتحقيق غايات المنظمة. (2)

وإنطلاقاً من هذه الحقيقة، تبين للباحثين دراسة "هاوثورن" التي تم إجراؤها في المؤسسة أنه خلافاً للإعتقادات السابقة، فإن الزيادة في الإنتاج لا تأتي بالضرورة نتيجة لتطبيق الإجراءات الرسمية والمدروسة من طرف المسؤولية، وإنما تأتي الزيادة في الإنتاج نتيجة للحوار وتحفيز العلاقات الإنسانية بين الإدارة وعمالها، ومن مبادئها:

1. إن المؤسسة التي يعمل فيها العامل تعتبر بمثابة نظام اجتماعي يشتمل على معايير العمل، غير أن سلوك الفرد قد يختلف عن معايير التنظيم الرسمي.
2. إن رغبة الفرد في العمل والحرص على بذل كل مجهوداته للنجاح في وظيفته لا ينبع من الحوافز المادية وإنما تنبع الحوافز المعنوية.
3. لأن العامل يتأثر في عمله بالعلاقات الاجتماعية وروح العمل لسائد في المؤسسة أكثر من تأثره ينظم الرقابة الإدارية المفروضة عليه.

(1) عمر وصفي عقلي: إدارة الموارد البشرية، المعاصرة بعد إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، 2009، الأردن، ص

155.

(2) بلقاسم العربي فرحاتي: تأهيل الموارد البشرية "قديمًا وحديثًا"، ط1، دار أسامة للنشر، 2012، الأردن، ص 385.

4. الإنتاجية في العمل تتطلب توفر مهارات إجتماعية وسلوك إنساني رفيع لدى الرؤساء في تعاملهم مع المرؤوسين. (1)

ب- نظرية (X) و (Y): وصاحب هذه النظرية هو " دوغلاس ماك جريجور " الذي قدم نظريتان تأتيان على النقيض من بعضهما، حيث تمثلان حجر الأساس لكتابة الصادر عام 1960 والمسمى "الجانب الإنساني للمؤسسة"، ونظرية (X) كانت بمثابة التفكير التقليدي للترغيب والترهيب حيث كانت مبنية على أساس مبدأ "وسيطية الجماعة" والذي يفترض أن يكون العمال كسالى بنحو متأصل وبالتالي هم بحاجة إلى مراقبتهم وحثهم على العمل. (2)

ولقد جاءت إفتراضات نظرية (X) على النحو التالي:

- الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه قدر ما استطاعوا.
- نتيجة للإفتراض السابق، فإن معظم الأفراد يجب دفعهم وحثهم على العمل وتوجيههم نحو إنجاز أهداف المنظمة.
- يفضل الأفراد توجيههم وذلك لتجنب تحمل المسؤولية، كما أن طموحاتهم محدودةن ويرغبون فقط في تحقيق الأمان. (3)

- يتجنب الأفراد العاديين وراثيا حب العمل، بل يسعون إلى تجنب القيام بالأعمال.
- يجب إجبار الأفراد العاديين على العمل، طالما أن الكثير منهم لا يسعى إلى إنجاز العمل.

- إن الإنسان العادي دائما، يفضل أن يعمل عن طريق توجيه الآخرين له ويتحاشى المسؤولية، كما أن طموحه قليل، ويسعى للشعور بالأمن دائما. (4)
ويعد الطرف الثاني لنموذج "ماك جريجور" كما وصفه هو في نظرية (Y) والتي تعتمد على أن مبدأ الناس في حاجة إلى العمل، وإذا كان الأمر كذلك فإن المؤسسات في حاجة إلى تنمية التزام الأفراد نحو الأهداف، وإن تقوم بتحرير مسؤولياتهم من هذه الأهداف. (5)
وفي حين أن نظرية (Y) ترى عكس نظرية (X) وأن الأفراد يعتبرون العمل جزءا لا يتجزأ من حياتهم، إذن فإنها تقوم على الإفتراضات التالية:

- الأفراد لا يكرهون العمل، بل يعتبر العمل بالنسبة لهم جزءا أساسيا من حياتهم.
- الأفراد لديهم دافع داخلي لتحقيق الأهداف المكلفين بها.
- تتحدد درجة التزام الأفراد بالتكلفات الصادرة للمكافأة المرتبطة بذلك.

(1) عمار بوحوش: نفس المرجع السابق، ص 22.

(2) دي ديرلوف: فكر رجال الأعمال، (د.ب.ط)، دار الراتب الجامعية للنشر، (د.سنة نشر)، لبنان، ص 286.

(3) سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر، الأردن، ص 108.

(4) عبد الله محمد عبد الرحمن: إدارة المؤسسات الاجتماعية، (د.ب.ط)، دار المعرفة الجامعية، 2009، لبنان، ص 69.

(5) دي يرلوف: نفس المرجع السابق، ص 287.

- قد يبحث الأفراد عن المسؤولية ويتحملونها ولكن في ظل ظروف مشجعة ومواتية.
- الأفراد لديهم القدرة على الإبداع وحل المشكلات لتنظيم.
- قد تؤدي ظروف المنظمة إلى عدم إستغلال الأفراد لقدراتهم وتوظيف إمكاناتهم في خدمة المنظمة. (1)

➤ التعقيب على النظريات النيو كلاسيكية:

توضح لنا من خلال الاتجاهات النيو كلاسيكية بأن هناك جانب نفسي وروحي يتعلق بالفرد العامل يدفعه إلى أداء الوظيفة إما بطريقة إيجابية أو سلبية كما أكدت وجود ارتباط بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، وبالتالي عمدت إلى البحث في هذه الجوانب النفسية التي ربطتها بالإنتاج وأداء الفرد العامل، ومن خلال النتائج المتوصل إليها فقد جاءت بمفهوم جديد وهو "إدارة الموارد البشرية" الذي ركز على التخطيط العلمي وتوجيه الطاقات النفسية الجماعية نحو الأداء الأفضل كما ميزت بين صنفين من العمال من خلال فكرتين متناقضتين تمثلت الأولى: في أن العمال كسالى ولا يمثلون لأداء واجباتهم ومسؤولياتهم أما الصنف الثاني: فهم العمال النشطون الذين يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي فقد ركزت نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية (X)، (Y) على الافتراضات التالية:

- 1- الفرد إجتماعي بطبعه ويفضل أن يقاد ويوجه من طرف مسؤوله المباشر، وأحيانا قد يتحمل المسؤولية كاملة في وظيفته.
 - 2- دوافع الفرد الكامنة تحقق من خلال التحفيز والتوجيه.
 - 3- يقيم أداء الفرد في ظل الظروف البيئية المحيطة والمهارات المكتسبة.
- ثالثاً: النظريات الحديثة.

لقد ركزت الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على نتائج البحوث في علم النفس الاجتماعي وعلم الإنسان، وعلم النفس الإداري، وعلم الاجتماع التنظيمي، وما صاحبها من علوم سلوكية تهدف إلى دراسة السلوك الإنساني في الإدارة ذلك لأنه يراعي بيئة وظروف العمل وأثرها على سلوك العاملين. وبالتالي فقد ظهرت العديد من النظريات من أهمها: (2)

أ- نظرية النظم: إن تطبيق نظرية النظم على وظيفة التخطيط يمكن الإدارة من إستعاب كون المنظمة نظام متكامل من اتخاذ القرارات الإدارية المرتبطة بالنظم الفرعية وعلى ذلك فإن التخطيط يعتبر الوظيفة الأولى التي تقوم بها الإدارة لتصميم نظام متكامل، ولقد ظهرت أهمية تطبيق فكرة النظم في التخطيط للأعمال الإدارية والصناعية كنتيجة للتغيرات

(1) سامر جلدة، نفس المرجع.

(2) بوحنية قوي: تنمية الموارد البشرية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، 2010، الأردن، ص 69.

المستمرة في البيئة المحيطة بالمنظمة، هذا فضلا عن زيادة درجة التعقيد وعدم التأكد التي تسود البيئة الداخلية والخارجية الاجتماعية منها، والتكنولوجية والاقتصادية⁽¹⁾، وليس من شك في أن المتغيرات البيئية المؤثرة على وظيفة التخطيط تنطبق على كل المنظمات.

ب- نظرية الإدارة بالأهداف: إن الإدارة بالأهداف هي فلسفة في الإدارة تقوم على تعزيز المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين، وعلى تقوية الحماس والالتزام لدى العاملين في المؤسسات، وعلى معاونة المديرين لقيادة مرؤوسيهم ورؤسائهم وقياس أدائهم وفق معايير واضحة، كما أنها مدخل في الإدارة يتكون من خطوات مترابطة تتمثل في اشتراك الرئيس والمرؤوسين في تحديد مجالات الأداء ومعاييرها وفي وضع الأهداف الدقيقة الواضحة، وفي وضع خطط العمل لتحقيق الأهداف، والإتقان على عناصر المراقبة لتلك الخطط وإستعراض مدى تحقيق تلك الأهداف على فترات منتظمة، والواقع أن الأهداف والنتائج المتوقعة في هذه الفلسفة وذلك المدخل تلعب دورا هو الموجه الأساسي للأنشطة في المؤسسات.

ومن المزايا والفوائد التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة بالأهداف فلسفة ومدخلا: مايلي:

- تساعد الإدارة بالأهداف على تحسين عملية التخطيط.
 - تدفع الإدارة بالأهداف المديرين إلى وضع أولويات وأهداف يمكن قياسها أو مستويات أداء مقبولة.
 - تساعد الإدارة بالأهداف على تحديد أداء أدوار ومسؤوليات وسلطات العاملين في المؤسسة.
 - تسهل الإدارة بالأهداف عملية المراقبة والتأكد من تحقيق الأهداف والكشف عن الانحرافات عن الأهداف المرسومة.
 - تقوى الإدارة بالأهداف روح المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين وتساعد على تكوين الالتزام والحماس لدى الآخرين.
 - تهئ الإدارة بالأهداف الفرصة للعاملين في المؤسسات للتطوير والنمو الذاتي وتساعد على تقويم الأداء أفضل وعلى نظام ثواب وعقاب أكثر فاعلية².
- **التعقيب على النظريات الحديثة.**

لقد تناولت الإتجاهات الحديثة دراسة عن سلوك الفرد في ظل الظروف البيئية المحيطة به ومدى تأثيرها عليه، حيث اهتمت بالتخطيط واعتبرته وظيفة أساسية في بناء خطط العمل وتحديد معايير الأداء من أجل تحقيق نظام متكامل وبلوغ الأهداف المنشودة كما أكدت الإتجاهات الحديثة على وجود تغييرات قد تؤثر على عملية التخطيط وهي تعقيدات تسود بيئة المنظمة وقد تجد الإدارة صعوبة في تحقيق تلك الأهداف والتي تساعد على تحديد

⁽¹⁾ شوقي ناجي جواد: مفاهيم حديثة في سياسات الأعمال، ط1، دار حامد للنشر، 2010، الأردن، ص 99.

² عبد الباري، محفوظ جودة: أساسيات في الإدارة المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر، 2012، الأردن، ص 88.

محددات ومجالات الأداء وتحسين وظيفة التخطيط، وبالتالي فقد ركزت الاتجاهات الحديثة من خلال نظرية النظم ونظرية الإدارة بالأهداف على:

- 1- إن عملية التخطيط تساعد على تصميم نظام متكامل في ظل التغييرات البيئية.
- 2- تعد وظيفة التخطيط عملية يتحدد من خلالها المنظمة أهدافها المنشودة وكذا المعايير التي يقوم عليها الأداء.

ثامنا: الدراسات السابقة.

1- الدراسات المحلية:

الدراسات التي تناولت تخطيط الموارد البشرية.

- دراسة سامي عمري الموسومة بعنوان "فعالية فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي" دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات تبسة، تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص علوم تجارية فرع إدارة أعمال جامعة محمد بوضياف بالمسيلة (2007).

✓ مشكلة البحث:

التعرف على دور عملية تخطيط الموارد البشرية في ظل عملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة وماهي العمليات التي من خلالها تمارس عملية تخطيط الموارد البشرية دورها ضمن عملية التخطيط الإستراتيجي.

✓ فرضيات الدراسة:

- تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة أنشطتها وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية.
- يقوم تخطيط الموارد البشرية بتحديد إحتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الأعداد والأنواع بما يتوافق مع متطلبات تحقيق إستراتيجيات.
- يلعب تخطيط الموارد البشرية دور حلقة الوصل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- تتعدد النماذج المستخدمة في عملية تخطيط الموارد البشرية وحتى تتسم عملية التقدير بالدقة فإنه يجب على المنظمات أن تعتمد على مدخل متوازن لجمع بينها للوصول إلى تقديرات دقيقة.
- لا تتبع شركة مناجم الفوسفات أي أسلوب من الأساليب العلمية لتخطيط الموارد البشرية العاملة بها وعملية تحديد الإحتياجات تتم بشكل سنوي.

✓ المنهج المستخدم:

استخدام الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي مع الإستعانة بالمنهج الإحصائي الإستعراضي.

✓ نتائج الدراسة:

- يعد التخطيط الإستراتيجي حتمية كمنهج تفكير وأسلوب عمل فمن خلاله يمكن للمنظمة أن تقوم بتحديد وإستثمار الفرص المتاحة أمامها لتعظيم المنافع من الموارد المتاحة والممكنة في ظل القيود والتهديدات المفروضة والتعرف على حقيقة إمكاناتها الداخلية وما فيها من نقاط قوة وأساليب وأدوات للإستفادة منها وما عندها من أوجه ضعف وسبل متطلبات علاجها، وهذا من شأنه أن يقلل من درجة عدم التأكد والمخاطرة المرتبطة بالتعقيدات الخارجة عن سيطرة إدارة المنظمة.

- تقوم عملية تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ على طالب العمل المستقبلي في الموارد البشرية في ظل وضوء وحجم العمل الذي حددته خطة المنظمة الإستراتيجية وأدائها الكلي، والتنبؤ لمدى قدرة المنظمة على تزويد أو تلبية مطالب العمل المستقبلي من موادها البشرية المتاحة لديها.

- يساهم تخطيط الموارد البشرية لتحقيق التفاعل بين النشاطات والممارسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.

- تعد عملية تخطيط الموارد البشرية عملية ديناميكية مستمرة وليست عملية ساكنة وذات قابلية لتعديل ما اتفق عليه.

- التعرف على ظروف المنظمة الداخلية أو بيئتها الخارجية يساعد تخطيط الموارد البشرية على مواجهة التعقيدات والقوى المنافسة والتنافسية والأسواق والتكيف معها، فبمثل هذه التعقيدات تؤدي إلى حدوث تعديلات على محتويات الوظائف ومتطلبات المهارة وإعداد نوعيات العاملين وهو ما يمكن الإستجابة له من خلال عملية التخطيط للموارد البشرية.

- يساعد تخطيط الموارد البشرية في توفير العمالة ذات المهارة العالية فالمنظمات الحديثة أصبحت تحتاج إلى عمالة ذات مهارة عالية أي إلى أفراد متخصصة فنيا وإداريا ويساعد تخطيط الموارد البشرية إلى التعرف عليها وتوفيرها في الوقت المناسب.

- دراسة عز الدين زعباط الموسومة بعنوان "تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005.

✓ مشكلة البحث:

تهدف الدراسة إلى محاولة التعرف إلى أي مدى يمكن لتخطيط الموارد البشرية أن تحقق المؤسسة النجاح أو الفعالية؟

✓ فرضيات الدراسة:

- إن حاجة المؤسسة ملحة وضرورية لتخطيط الموارد البشرية من أجل سد احتياجاتها من القوى العاملة.

- إن سد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية عن طريق التخطيط الذي يؤدي إلى ضمان الاستقرار في اليد العاملة ومن ثم التسيير الحسن نحو تحقيق الأهداف بفعالية.

✓ المنهج المستخدم:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى الملاحظة العلمية المباشرة.

✓ نتائج الدراسة:

- الحصول على تجسيد المخططات التنموية لفترة زمنية إلى حد معين وتطوير نظام تخطيط الموارد البشرية.

- إعتبار وظيفة التخطيط للموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة لأنها تعتمد على تسيير أهم الموارد، إلا أن ليس جميع المؤسسات تولي المورد البشري المكانة التي يستحقها.

➤ التعقيب عن الدراسات المحلية التي تناولت تخطيط الموارد البشرية:

بالرغم من ندرة وقلة الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع بحثنا المتمثل في تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء العاملين، إلا أننا استطعنا الحصول على دراستين سابقتين تناولتا متغير واحد من موضوع دراستنا وهو تخطيط الموارد البشرية، حيث تصنف الدراستين إلى محلية وكتعقيب عن الدراستين فقد نجد أنهما تركزان على عملية تخطيط الموارد البشرية كوظيفة إدارية رئيسية تخص كل مؤسسة حيث ركزت الدراسة المحلية الأولى على الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في التخطيط للموارد البشرية واعتبرتها استراتيجية مكملة لاستراتيجيات المؤسسة، انطلاقاً من اعتباره كمنهج أو أسلوب عمل يمكن الإدارة أو المؤسسة ككل من استثمار فرصها ومواجهة تحدياتها، وهذا يأتي من خلال تبني مفهوم جديد وهو التنبؤ بحاجات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة والكفأة على المدى البعيد والمتوسط والقريب، كما قد حددت الدراسة أن عملية التخطيط للقوى العاملة يمكن المؤسسة من تحقيق التكيف والتنافس في الأسواق. وأما بالنسبة للدراسة الثانية فقد ركزت على مدى تحقيق النجاح والفعالية بالنسبة للمؤسسة في ظل التخطيط الدقيق والجيد للموارد البشرية وضمان الاستقرار والسير الحسن نحو تحقيق الأهداف المنشودة وبالتالي فقد وجدت أن تنمية وتطوير نظام لتخطيط الموارد البشرية يؤدي إلى بلوغ غايات مستقبلية، كما أنه يجب أن تولي المؤسسة الاهتمام الجيد بمواردها البشرية والحفاظ عليها وإستثمارها باعتبارها العنصر الفعال الذي تقوم عليه أي مؤسسة.

2- الدراسات العربية:

الدراسات التي تناولت الأداء: دراسة أسعد محمد أحمد عكاشة الموسومة بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "فلسطين" دخل ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.

✓ مشكلة البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات.

✓ فرضيات الدراسة:

- فرضية عامة: توجد علاقة دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الثقافة التنظيمية الإيجابية في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

- فرضيات فرعية:

- توجد علاقة ذات فرضيات ذات دلالة إحصائية بين الأنماط السلوكية السائدة في الشركة للاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة في شركة اتصالات فلسطين ومستوى الأداء الوظيفي.

- وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية السائدة في شركة اتصالات فلسطين ومستوى الأداء الوظيفي.

✓ المنهج المستخدم:

استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستعانة بأدوات رئيسية لجمع البيانات مثل الاستبانة.

✓ عينة الدراسة:

استخدم عينة عشوائية طبقية مكونة من (312) مفردة بنسبة 20% من مجتمع الدراسة المكون من 1561 مفردة.

✓ نتائج الدراسة:

- أظهرت الدراسة أن هناك أثر للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية.

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي السياسات والإجراءات والأنظمة والقوانين، والمعايير والمقاييس، والأنماط السلوكية والقيم التنظيمية، والتوقعات التنظيمية.

- أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والإبتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

- دراسة حاتم علي حسن رضا، الموسوعة بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على أجهزة الأمن، حيث تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، سعودية، 2004.
✓ مشكلة البحث:

التعرف على علاقة الإبداع الإداري في تحسين فعالية الأداء الوظيفي بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة.
✓ فرضيات الدراسة:

- تتبنى الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، الأساليب الإدارية التي تضع مفهوم الإبداع الإداري موضع التطبيق.

- يعتبر مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز بجدة مرتفعاً.

- يعتبر مستوى الأداء الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز بجدة مرتفعاً.

- يسهم الإبداع الإداري كما هو موجود في الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز بجدة إلى حد كبير في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في هذه الأجهزة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية وبين مساهمة الإبداع الإداري كما هو موجود في الأجهزة الأمنية بالمطار في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

✓ المنهج المستخدم:

استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال المسح الاجتماعي بالإستبانة كأداة لجمع البيانات.

✓ نتائج الدراسة:

- إن غالبية أفراد مجتمع الدراسة بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة يعتمدون على قدراتهم التحليلية والمعلومات المتاحة لديهم في الكشف على المخالفات والتهربات وما قد يسبب للأمن.

- يتحسن أداء رجل الأمن بالمطار عندما يعلم ما هو مطلوب ومتوقع منه، لذلك يقوم بأعمال مهام واضحة ومحددة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي للرتبة العسكرية فيما يتعلق بالإبداع الإداري والأداء الوظيفي لصالح صف الضباط، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باستخدام الإدارة لأساليب الإدارية التي تحقق وتعزز الإبداع الإداري.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي نوع العمل فيما يتعلق بالإبداع والأداء الوظيفي.

أوضحت الدراسة أن المهارات والمعرفة التي تكتسب من البرامج التدريبية تساعد على الإبداع وابتكار أساليب حديثة ترفع مستوى أداء الأعمال المختلفة في الأجهزة الأمنية بمطار عبد العزيز الدولي بجدة.

➤ التعقيب على الدراسات العربية التي تناولت الأداء الوظيفي:

تعد الدراسات العربية السابقة مرجعا للتعرف على بعض الجوانب من موضوع بحثنا ومقارنتها مع نتائج الدراسة الراهنة حيث شملت على دراستين عربيتين تركزان على الأداء الوظيفي، كما أنهما تختلفان في بعض الأوجه يمكن الإشارة من خلال التعرض إلى ما جاءت به كل دراسة كتعقيب عن كلا الدراستين: ومن هنا فقد وجدنا أن الدراسة العربية الأولى هدفت إلى ربط الأداء الوظيفي بالثقافة التنظيمية السائدة حيث اهتمت بالجانب السلوكي والمعتقدات، والقيم، إذ خلصت إلى وجود بعض الأنماط الأخرى أو الأبعاد الثقافية التنظيمية المتداخلة فيما بينها والتي يمكن اعتبارها كمتغيرات وسيطة تربط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ومنه فقد ركزت الدراسة على أهمية وضرورة تطوير المهارات والقدرات الخاصة بالعاملين من أجل دفعهم إلى الإبداع والابتكار الإيجابيين داخل المؤسسة. أما الدراسة العربية الثانية فقد اهتمت بعلاقة الإبداع والأداء الوظيفي ولهذا كانت تهدف إلى وضع مفهوم الإبداع الإداري حيز التطبيق والتنفيذ من أجل رفع الأداء الوظيفي لدى العاملين ورأت أيضا أن مستوى الأداء الوظيفي يرتفع بشكل كبير مع وجود الإبداع داخل الإدارة على مستوى المؤسسة، وبالتالي فقد خلصت هذه الدراسة إلى أن العامل يعتمد في غالبية الأحيان على القدرات والمهارات المكتسبة لديه لفهم الدور الذي يشغله، حيث أفادت الدراسة على الإبداع الإداري لا يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي باستخدام أساليب إدارية مختلفة أو تتعلق بنوع العمل المطلوب وبالتالي فالإبداع ليس دائما حلا مناسباً للرفع من أداء الفرد العامل، ولكن قبل أن يتحقق الأداء داخل المؤسسة لا بد من تحقق الإبداع وهذا يكون من البرامج التدريبية المتواصلة والمستمرة كوسيلة لتحقيق الابتكار في طرق وأساليب العمل والتكيف معها وتأهيل الفرد العامل على ممارستها وبالتالي يتحقق الأداء الوظيفي.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في الإطار النظري من مفاهيم عامة وأبعاد ومؤشرات وكذا التصور السوسولوجي الذي يعد ضرورة حتمية لكل باحث يقوم بدراسة حول موضوع معين، وبالتالي فإنه يضم كل الجوانب المعرفية التخصصية والمتداخلة فيما بينها التي تمكن الباحث من الإلمام بجميع جوانب موضوع بحثه، وهذا يسهل له عملية القيام بالدراسة الميدانية، فالإطار النظري يمثل بالنسبة للباحث حصيلة تراكمية من المعارف والاتجاهات المختلفة كما يتيح له فرصة مقارنة بعض الآراء والدراسات التي يتم التطرق إليها سابقا مع موضوع دراسته الراهنة، كما أنها تعتمد كمرجعية تمكن الباحث من تخطي بعض الصعوبات والعقبات وكذا الأخطاء التي صادفها باحثين آخريين.

الفصل الثاني

الفصل الثاني

تمهيد

- أولاً: المجال المكاني.
- ثانياً: المجال الزمني.
- ثالثاً: المجال البشري.
- رابعاً: المنهج المستخدم.
- خامساً: أدوات جمع البيانات.
- سادساً: العينة وكيفية اختيارها.

تمهيد:

يمثل الجانب الميداني في موضوع بحثنا الخطوات الثانية والمهمة لدراسة الظاهرة كما هي في الواقع، حيث نجد أن البحوث التطبيقية من باحث لآخر من حيث المجالات المراد البحث فيها، ويمكن تصميم إطار منهجي خاص بالدراسة من خلال اللجوء إلى جملة من الخطط والإجراءات البحثية انطلاقاً من المجال الزماني والمكاني للدراسة إضافة إلى المجال البشري الذي يمثل مجتمع البحث ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأدوات والتقنيات التي لا يمكن الاستغناء عنها مثل: (الملاحظة والمقابلة والاستمارة) بهدف جمع المزيد من البيانات عن المجتمع المراد دراسته. وفي هذا الفصل سنحاول التعرض إلى مجمل هذه الإجراءات المنهجية:

أولاً: المجال المكاني.

يمثل المجال المكاني، بالنسبة لأي باحث المجتمع الذي يريد إجراء الدراسة حوله وبالتالي فإنه يمثل المجتمع الأصلي للبحث، ومنه فإننا سنحاول تحديد المجتمع الذي تم اختياره لإجراء الدراسة انطلاقاً من التعريف به وبالخصائص والسمات التي يحملها:

1- التعريف بشركة توزيع الغاز والكهرباء الجزائرية "تيارت".

تعتبر شركة توزيع الغاز والكهرباء لولاية تيارت مؤسسة إقتصادية تنتمي إلى قطاع الطاقة والمناجم، حيث تتميز بطابعها الصناعي التجاري، الذي يعمل على البحث والتنقيب عن مختلف الطاقات والمحطات الإنتاجية والشبكات التي تعنى بالإنتاج والنقل والتوزيع والتموين بالغاز والكهرباء، حيث أن الطابع الاقتصادي لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بتيارت وتغطيته لكامل تراب الولاية يتطلب هيكلاً تنظيمياً فعالاً لا يعنى بتحديد المهام والنشاطات واختيار الصلاحيات وتحقيق سرعة حركة المعلومات بين مختلف المصالح المتوفرة في المديرية وعبر وحداتها المختلفة عبر الولاية.

2- نشأة شركة توزيع الغاز والكهرباء "تيارت".

سونالغاز "شركة توزيع الغاز والكهرباء"، تأسست سنة 1969، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري، تعد من أكبر المؤسسات في الجزائر التي تلعب دوراً أساسياً في الاقتصاد الوطني من خلال تزويدها لمختلف القطاعات الاقتصادية مثل: المصانع والشركات والعائلات بما يحتاجونه من طاقة كهربائية وغازية، وفي سنة 2002 تحولت إلى شركة ذات أسهم وهذا يرجع إلى تحول الدولة إلى النظام الرأسمالي وانفتاحها على الأعمال وتحديات المنافسة كما تم إعادة هيكلة هذه الشركة في سنة 2005 حيث أصبحت مجمع مقرها الرئيسي الجزائر العاصمة حيث تتكون من ثلاث قطاعات:

- قطاع الإنتاج.

- قطاع النقل.

- قطاع التوزيع الذي يتكون من أربعة شركات للتوزيع من بينها شركة توزيع الغاز والكهرباء للغرب.

3- مجالها الجغرافي:

تتربع شركة الغاز والكهرباء لولاية تيارت على مساحة مقدارها 20050.05 كلم² ويحدها من الشمال مديرية تسمسليت ومديرية غليزان، ومن الغرب مديرية معسكر وسعيدة، ومن الجنوب الأغواط والبيض، ومن الشرق مديرية الجلفة.

4- مهام شركة توزيع الغاز والكهرباء "تيارت":

أولاً: وظيفة التموين بالغاز والكهرباء:

- يقوم الزبون بإيداع طلب لدى مصلحة سونلغاز وثيقة للمحل المراد توصيله حيث تقوم بتسجيل الطلب ثم تقوم بإرسال تقنيين إلى عين المكان للقيام بالدراسة التقنية للطلب وتحديد تكلفة تقدم للزبون لدفعها، وبعد التسديد توكل الشركة الأشغال إلى مقاولين متعاقدين معها ومتابعة الأشغال تكون من طرف قسم دراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز، وبعد الانتهاء يقوم بالتأكد من العمل ثم يقوم بعملية التوصيل ونفس الشيء بالنسبة للغاز.

- الأشغال يقوم بها مقاولون متعاقدون مع الشركة والتي تقوم بغرض المشروع على شكل مناقصة مفتوحة.

- تحصيل مبالغ فواتير الكهرباء والغاز وكذلك الانشغال بالنزاعات الحاصلة سواء من العاملين أو الزبائن.

- ضمان توزيع طاقة كهربائية بشكل فعال ومستمر.

- الصيانة والإصلاح إن كانت بسيطة تقوم بها المؤسسة وغير ذلك توكل للمقاولين المتعاقدين.

- الصيانة والإصلاح إن كانت بسيطة تقوم بها المؤسسة وغير ذلك توكل للمقاولين المتعاقدين.

- إعداد مخططات رئيسية موجهة لتطوير الهياكل القاعدية للكهرباء والغاز لمواجهة متطلبات السوق.

ثانياً: وظيفة عملية التكوين.

تقوم الشركة في كل سنة بإشعار مصالحها لتحديد احتياجاتهم التكوينية، بعد تحديد الاحتياجات تقوم الشركة بإرسالهم إلى مدارس خاصة لتكوينهم حيث يتم إعطاء العامل دروس نظرية وتطبيقية وكذلك دروس في شكل أقراص مضغوطة.

أنواع التكوين:

1- التكوين المهني المختص: يسعى إلى إكساب العامل تأهيلاً مهنيًا لشغل منصب عمل

محدد ويمكن أن يتم بصورة مستمرة أو متقطعة.

2- الإتقان المهني: يعمل على تكييف العامل في منصب عمله بما في ذلك الجانب اللغوي (عربية، فرنسية، إنجليزية)، لتمكنه من مواكبة التطورات التقنية، التكنولوجية وفي مجال التسيير.

3- التكيف المهني للعمال الجدد: ويتمثل في اتباع العمال الجدد لنشاطات التعليم والإعلام بهدف تحضيرهم وشغل مناصب عملهم في أحسن الظروف.

4- التكوين الترقوي: هو تكوين مؤهل يسمح للعمال الراغبين في تمديد مسارهم المهني إلى مجموعة مهنية أعلى من مجموعتهم بالحصول على المعارف والقدرات الضرورية.

5- الدروس بالمراسلات: تعتبر وسيلة تعلم عن بعد توضع تحت تصرف العامل للسماح له بالإشتراك في عملية التكوين أو متابعة عملية التكوين من مستوى أعلى.

6- محاضرات مرئية: عبر الساتل قامت بها المؤسسة مرة واحدة وحيدة وذلك سنة 2004، ولم تتلق نجاحا لضيق الوقت وحساسية العمل الذي يتطلب الديمومة والإستمرارية.

7- التمهين: هو عملية موجهة للشباب لتمكينهم من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية موازية لما يتلقونه عبر مراكز التكوين.

8- تأطير المتربصين والمتخرجين: من دورات التكوين الوطني والجامعات ومراكز التكوين المهني في إطار القيام بإنجاز المذكرات الخاصة بالتخرج والعلاقات بين المؤسسات والجامعات وهياكل التكوين.

أهمية التكوين بالنسبة للشركة توزيع الغاز والكهرباء:

إن التكوين له بعدان:

○ أولهما: اتجاه الشركة حيث يقوم بتحسين كفاءة الإنتاج والخدمات ومنه تحقيق الأرباح للشركة.

○ ثانيهما: بالنسبة للعمال لاكتساب معارف ومهارات جديدة تؤدي إلى تحسين أدائهم ومستواهم الشخصي.

ثانيا: المجال الزماني.

لقد تم إجراء الدراسة الميدانية بشركة توزيع الغاز والكهرباء لولاية تيارت، حيث دامت مدة تتراوح إلى شهرين ونصف من تاريخ 2017/02/05 إلى 2017/04/17، ولقد شملت هذه الدراسة على عدة مراحل مختلفة، كل مرحلة تميزت عن المراحل الأخرى.

مراحل الدراسة الميدانية: تمثلت في (04) مراحل مختلفة:

المرحلة الأولى: امتدت من تاريخ 2017/02/05 م إلى غاية 2017/02/07 م وهي مرحلة تميزت بمحاولة تقديم طلب إلى المؤسسة للتخصيص بقيامنا بالدراسة الميدانية وقد تمت الموافقة على هذا الطلب، حيث تم تقديم شرح مفصل حول الهدف من هذه الدراسة مع تحديد الأيام التي يتم الحضور فيها للبدأ بالخطوات الأولية من دراستنا حيث خصص لنا يومي (الثلاثاء والخميس) من كل أسبوع وكذلك حسب نوع وطبيعة عمل المؤسسة.

المرحلة الثانية: امتدت من تاريخ 2017/02/14 إلى غاية 2017/02/23، ولقد تم من خلالها القيام باستطلاع واستكشاف المؤسسة، حيث قدم لنا الهيكل التنظيمي الكلي للمؤسسة مع الهيكل التنظيمي الخاص بقسم الموارد البشرية إضافة إلى أخذ فكرة عامة حول وظائف المؤسسة ومختلف المهام التي تقوم بها، هذا وقد تم أخذ وثيقة رسمية للعدد الإجمالي للعمال وكذا التقسيمات أو التصنيفات الخاصة بالعمال هذه الوثائق الرسمية التي أتخذت من المؤسسة، حيث نجدها موضحة في قائمة الملاحق.

المرحلة الثالثة: امتدت هذه المرحلة من فترة 2017/03/02 إلى غاية 2017/03/16م، أي 15 يوما وهذا من أجل إجراء المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، حيث كانت بطريقة متقطعة، أي تم طرح مجموعة من الأسئلة حول موضوع بحثنا، والتي كان الهدف منها البحث عن ما إذا وجدت في المؤسسة مؤشرات وأبعاد خاصة بموضوع البحث.

المرحلة الرابعة: امتدت هذه المرحلة من تاريخ 2017/04/10 إلى غاية 2017/04/17، حيث تميزت هذه المرحلة واختلقت على المراحل السابقة من خلال توزيع الاستمارة على عمال المؤسسة.

ثالثا: المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري، مجتمع البحث المراد إجراءه الدراسة التطبيقية عليه، وهنا نقصد به الأفراد العاملون. بشركة توزيع الغاز والكهرباء والتي تشمل (154) مفردة موزعين على ثلاث فئات مهنية كالتالي:

- إطارات: 28 مفردة.

- عون تحكم: 55 مفردة.

- عون تنفيذ: 71 مفردة.

رابعا: المنهج المستخدم:

المنهج المناسب الذي تم الاعتماد عليه هو المنهج الوصفي ويعرف بأنه: "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية ويعتبر الطريقة المناسبة لوصف الظاهرة المدروسة

وتصويرها كليا عن طريق جمع المعلومات المتقنة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة".⁽¹⁾

وعليه فإن المنهج الوصفي يقوم أساسا على وصف الظاهرة ثم تحليلها وتفسيرها بشكل علمي والتعبير عنها بطريقتين هما:

⁽¹⁾ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيان: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية،

كيفية: من خلال وصف الظاهرة وجمع المعلومات اللازمة عن المبحوثين، ومنه القيام بجدولة البيانات المتحصل عليها لوضع قراءة لتلك البيانات وتحليلها.

كميا: ويتم من خلال هذه الطريقة تسجيل البيانات في أرقام ونسب مئوية، تمكننا من تمييز اتجاهات المبحوثين.

خامسا: أدوات جمع البيانات:

بعدما تم تحديد مجتمع البحث الذي ستجري عليه الدراسة إنتقلنا إلى الخطوة الأساسية المتمثلة في أدوات جمع البيانات و التي يمكن من خلالها تكوين معرفة متراكمة حول المجتمع المبحوث، كما و تتعدد هذه الأدوات من حيث النوع و طريقة جمع المعلومات، كما تختلف أيضا من حيث مزايا كل واحدة منها فهي تعتبر تقنيات مكملة لبعضها البعض، و هنا سنحاول تحديد الأدوات التي تم الإستعانة بها من بحثنا و التي تمثلت في ثلاث (03) تقنيات أهمها:

01- الملاحظة:

لقد تم الإعتماد على تقنية الملاحظة لمشاهدة المبحوثين و أخذ صورة واضحة حول طبيعة عملهم و علاقاتهم و ثقافتهم السائدة و سلوكياتهم و إتجاهاتهم، فبذلك هي تعتبر الخطوة الأولى و الرئيسية، حيث لا يمكن الإستغناء عنها في أي مرحلة من مراحل البحث العلمي. و تعرف الملاحظة على أنها " المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الإستعانة بأساليب البحث التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة"¹

¹سامح سالم: البحث الإجتماعي، دار الثقافة، ط1، 2002، الأردن، ص23.

- المقابلة:

تعرف المقابلة على أنها " إتصال مباشر بين الباحث و المبحوث، تعتمد على السؤال الشفوي الذي هو وسيلة أساسية للحصول على بيانات و معلومات في موضوع محدد للكشف عن إتجاهات فكرية معينة و آراء و معتقدات تحدد كما و كيفية بحسب خطة البحث" ¹

وبالتالي فإن تقنية المقابلة تعد ثاني خطوة وأداة يتم الاعتماد عليها للكشف عن اتجاهات وسلوكيات المبحوثين ومنه فإن المقابلة في موضوع بحثنا اشتملت على بعضا من مفردات مجتمع البحث وقد تم اجرائها بمصلحة "تنمية وتسيير الموارد البشرية"، مع رئيس المصلحة، حيث كان الهدف منها التعرف على المصلحة ومختلف المهام والوظائف وكذا المكاتب التي تشغلها، كما وقد تم تصنيف مختلف تلك المكاتب في الهيكل التنظيمي لمصلحة تنمية الموارد البشرية الموضح في قائمة الملاحق، إضافة إلى ذلك فقد كانت المقابلة تهدف إلى الكشف عن طبيعة العمل في المؤسسة من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع بحثنا والتي سوف نعتمد عليها في عملية التحليل السوسولوجي للإحصائيات المتحصل عليها.

3- الإستمارة:

تعرف الإستمارة على أنها " عبارة عن مجموعة من الأسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها، و تعد هذه الأسئلة في شكل واضح بحيث لا تحتاج إلى شرح إضافي، و تجمع معا في ما نسميه إستمارة" ²

-تمثل الإستمارة بالنسبة لبحثنا التقنية الأساسية التي يتم من خلالها جمع المعلومات الكافية و اللازمة عن مجتمع البحث، هذا و قد تم إعداد الإستمارة على النحو التالي:

*بناء إستمارة ذات أسئلة مفتوحة

*تقسيم الإستمارة إلى ثلاث محاور رئيسة تتمثل في :

-المحور الأول: البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوث.

-المحور الثاني: تمثل في مؤشرات الفرضية الجزئية الأولى " يساهم التوظيف العقلاني

في تسريع وتيرة إنجاز العمل "

-المحور الثالث: تمثل في مؤشرات الفرضية الجزئية الثانية " يؤدي التكوين إلى رفع

كفاءة أداء العاملين.

¹أبراهيم البيومي غانم: مناهج البحث و أصول التحليل في العلوم الإجتماعية، مكتب الشروق للنشر، ط1، 2008، مصر، ص99.

²محمد عياد: منهجية البحث الإجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية(د.ط)، 2006، الجزائر، ص121.

*تم عرض الإستمارة على مجموعة من الأساتذة المحكمين المذكورة أسماؤهم على النحو التالي:

قائمة الأساتذة المحكمين
*شباب محمد أمين
*أم الرتم نور الدين
*تيش تيش سليمان
*ياحي عبد المالك

*آخر خطوة تمثلت في توزيع الإستمارة على أفراد مجتمع البحث.

سادسا: العينة وكيفية إختيارها:

يمثل اختيار العينة خطوة مكملة للخطوات السابقة في إطار تصميم الإجراءات المنهجية، حيث تعد جزءا من المجتمع الكلي حيث تحمل نفس الخصائص وبعبارة أخرى تمثل العينة المبحوثين الذين سيتم إجراء الدراسة الميدانية عليهم ولذلك فهي تعرف على أنها: "مجتمع البحث الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وتعتبر جزءا من الكل، إن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي". (1)

وبالتالي فإن مجتمع الدراسة الذي سوف نحاول إجراء البحث عليه والذي يمثل عدد أفراد شركة توزيع الغاز والكهرباء، يتراوح مجموعه إلى (154 مفردة)، حيث تم أخذ عينة منه بنسبة 40%، والجدول الموالي سيوضح عملية إختيار العينة، كما أننا اعتمدنا على العينة العشوائية الطبقيّة البسيطة باعتبار أن مجتمع البحث يتكون من ثلاث طبقات مختلفة من حيث المهنة وبالتالي يمكن تحديد تعريف شامل للعينة العشوائية الطبقيّة، "ويتم اللجوء إليها عندما يكون مجتمع البحث غير متجانس سواء من حيث السن، النوع، الدين، المهنة، وحتى تكون العينة ممثلة بشكل صحيح للمجتمع المبحوث يجب أن تكون ممثلة لمختلف هذه الأصناف". (2)

وبالتالي فإنه تم إختيار العينة من خلال الإعتماد على تطبيق العينة العشوائية الطبقيّة البسيطة وهذا لأن مجتمع البحث فرض علينا ذلك لأنه يتكون من فئات سوسيو مهنية مختلفة من حيث المهام ونوع المهنة، ومنه فقد قمنا بتحديد النسبة المئوية التي يمكن من خلالها إختيار الأفراد الذين ستجرى عليهم الدراسة وقد تمثلت النسبة المئوية في 40%، ولقد تم إختيار المفردات من خلال العملية التالية:

(1) رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، دار الهدى للنشر، 2008، الجزائر، ص 267.

(2) إبراهيم أبراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الشروق للنشر، 2009، الأردن، ص 252.

$$\text{مجموع مفردات المجتمع الأصلي} \times \text{النسبة المختارة} = \frac{40 \times 154}{100} = 62 \text{ مفردة}$$

- تحديد مجموع مفردات الإطارات:

$$\text{مجموع مفردات الإطارات} \times \text{النسبة المختارة} = \frac{40 \times 154}{100} = 62$$

- تحديد مجموع مفردات عون تحكم:

$$\text{مجموع مفردات عون تحكم} \times \text{النسبة المختارة} = \frac{40 \times 154}{100} = 62$$

- تحديد مجموع مفردات عون تنفيذ:

$$\text{مجموع مفردات تنفيذ} \times \text{النسبة المختارة} = \frac{40 \times 154}{100} = 62$$

الجدول رقم (01): يوضح كيفية إختيار العينة:

النسبة المئوية	عينة البحث	مجتمع البحث	الفئات المهنية
%20	$\frac{100 \times 12}{62} = 12$	$\frac{40 \times 28}{100} = 28$	إطارات
%35	$\frac{100 \times 22}{62} = 22$	$\frac{40 \times 55}{100} = 55$	عون تحكم
%45	$\frac{100 \times 28}{62} = 28$	$\frac{40 \times 71}{100} = 71$	عون تنفيذ
%100	62	154	المجموع

❖ خصائص مجتمع البحث.

يتوزع أفراد مجتمع البحث على النحو التالي:

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الجنس:

الفئة الجنس	إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكور	08	66,67	14	63,64	16	57,14	38	61,29
إناث	04	33,33	08	36,36	12	42,86	24	38,71
المجموع	12	100	22	100	28	100	62	100

تبين الشواهد الرقمية الواردة في الجدول أعلاه بأن : غالبية أفراد عينة البحث هم من الذكور و هذا بنسبة تقدر ب 61,29% من مجموع (62) مفردة، حيث تدعم هذه النسبة بنسب جزئية أخرى حيث تمثل نسبة 66,67% من مجموع أفراد عينة البحث الذين ينتمون إلى فئة الإطارات، و تأتي نسبة 63,64% من مجموع أفراد عينة البحث الذين يشملون فئة عون تحكم و تليها نسبة 57,14% من مجموع أفراد عينة البحث الذين ينتمون إلى فئة عون تنفيذ، كما وقد أشارت البيانات الإحصائية إلى أن نسبة الإناث تقدر ب 38,71% من مجموع (62) مفردة، حيث مثلت النسبة المئوية 42,86% من مجموع أفراد عينة البحث الذين يمثلون عون تنفيذ.

و منه فإن البيانات الإحصائية التي تم عرضها سابقا تبين أن المؤسسة تضع فئة الذكور أكثر من الإناث و هذا يرجع إلى أنها تعتمد بالدرجة الأولى على قدرات و مهارات فئة الذكور و ذلك حسب متطلبات العمل علما أنها مؤسسة ذات طابع إقتصادي تعمل على توزيع و تمويل و إنتاج الطاقة و هذا ما يجعلها تستقطب الذكور لشغل المناصب التي تحتاج إلى مهارة و أداء عالي كما أن فئة الذكور تمثل عاملا أساسيا بالقيام بأعمال الإنتاج و التوزيع و التمويل عبر التراب الولائي، كما و تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة توظف أيضا فئة الإناث و تولي لها الأهمية من خلال العمل الإداري و الداخلي للمؤسسة، و بالتالي فإن المؤسسة هنا قد إستفادت من قدرات و مهارات كلا الجنسين و ذلك حتى تتمكن من

توفير إحتياجات و متطلبات كل وظيفة مع الحفاظ على وتيرة سير كل وظيفة و منه تحقيق أفضل إنجاز في العمل.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير السن

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		الفئة السن
		%	ت	%	ت	%	ت	
11,29	07	3,57	01	27,27	06	-	-	أقل من 24 سنة
45,16	28	50	14	36,37	08	50	06	من 25 إلى 34 سنة
30,65	19	28,57	08	27,27	06	41,67	05	من 35 إلى 44 سنة
12,90	08	17,86	05	09,09	02	08,33	01	من 45 إلى 54 سنة
-	-	-	-	-	-	-	-	أكثر من 55 سنة
100	62	100	28	100	22	100	12	المجموع

يتضح من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة البحث تنحصر أعمارهم ما بين 25 إلى 34 سنة و هذا بنسبة 45,16% من مجموع (62) مفردة، حيث تتوزع حسب الفئات السوسيو مهنية إلى نسبة 50% التي تشترك فيها فئتي عون تنفيذ و إطارات، كما تشير نسبة 36,37% من مجموع أفراد عينة البحث الذين يمثلون عون تحكم، ثم تأتي بعدها نسبة 30,65% من مجموع (62) مفردة من أفراد عينة البحث الذين تنحصر أعمارهم ما بين 35 إلى 44 سنة، هذا و قد بينت النسب الإحصائية أن غالبية الأفراد الذين تنحصر أعمارهم ما بين 35-44 مع فئة الإطارات بنسبة تقدر ب 41,67% من مجموع (12) مفردة، ومن خلال ما تم عرضه من أرقام إحصائية مثلت السن بالنسبة لعمال المؤسسة فإننا نستنتج أن المؤسسة تضع أفراد متوسطي السن و هم يصنفون إلى فئة الشباب مما يعني أن المؤسسة تستقطب الشباب و تمنح الأولوية لهذه الفئة أكثر من غيرها، هذا ما يجعلها قادرة على مواكبة المستجدات الطارئة و التطورات الحاصلة، و ذلك بإعتبار أن فئة الشباب تعد محورا أساسيا و عاملا رئيسيا في الرقي بنشاط و أداء المؤسسة من خلال الإستثمار الأمثل لهذه الفئة و العمل على تأهيلها و تمكينها من

التكيف مع المواقف و الظروف التي تصادف طبيعة عملهم ومنه حصول المؤسسة على مورد بشري فعال و مساهم في تحقيق أهدافها المنشودة، إضافة إلى ذلك قدرة المؤسسة على توفير متطلبات العمل و إكتساب كفاءات عالية و مهارات إيجابية تتمكن من خلالها من مواجهة التحديات و إستغلال الفرص المتاحة لها مع تحقيق ميزة تنافسية.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب الحالة الإجتماعية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		الفئة الحالة الإجتماعية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
40,32	25	42,86	12	36,36	08	41,67	05	متزوج(ة)
25,81	16	32,14	09	22,73	05	16,67	02	أعزب
19,35	12	17,86	05	27,27	06	08,33	01	مطلق(ة)
14,52	09	07,14	02	13,64	03	33,33	04	أرمل(ة)
100	62	100	28	100	22	100	12	المجموع

يتضح من خلال الشواهد الرقمية الواردة في الجدول أعلاه: أن غالبية أفراد عينة البحث هم من فئة المتزوجين و هذا بنسبة 40,32% من مجموع (62) مفردة، حيث نجد أن أعلى نسبة تحتلها فئة عون تنفيذ بالتقريب مع فئة الإطارات هذا ما أعدت عليه النسب المئوية المتوصل إليها، إذ تمثل نسبة 42,86% من مجموع (28) عون تنفيذ ينتمون إلى فئة المتزوجين، كما و قد أشارت نسبة 41,67% من مجموع (12) مفردة لفئة الإطارات هم من المتزوجين، ثم تليهما نسبة 36,36% من مجموع (22) عون تحكم، أما بالنسبة للأفراد غير المتزوجين فقد قدروا بنسبة 25,81% من مجموع (62) مفردة، حيث تركز غالبيتهم في فئة عون تنفيذ بنسبة 32,14% من مجموع (28) مفردة، و منه يمكن أن نستنتج أن حصول العامل على منصب داخل المؤسسة يساهم بشكل كبير في تحسين حالته الإجتماعية، بالإضافة إلى أن العامل لديه مسؤولية عائلية تجعله ملتزماً بأداء وظائفه و الحرص على الحضور في الوقت المناسب من دوام عمله، إذ أن تحسن وضعيته الإجتماعية يعد عاملاً مهماً في زيادة إستقرار العامل في منصبه و تحمل مسؤولياته إتجاه الوظائف و المهام الموكلة إليه، كما أن هذا الإستقرار يعود على المؤسسة بالفائدة و ذلك من خلال إستقرار و سير الإنجاز في العمل و الإنتاجية العامة للمؤسسة.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع لأفراد عينة البحث حسب الأقدمية في العمل:

الفئة	إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
أقل من 04 سنوات	04	33,33	14	63,64	05	17,86	23	37,10
من 05 إلى 10 سنوات	08	66,67	07	31,82	16	57,14	31	50
من 11 إلى 16 سنة	-	-	01	04,54	04	14,29	05	08,06
من 17 إلى 22 سنة	-	-	-	-	03	10,71	03	04,84
أكثر من 23 سنة	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	12	100	22	100	28	100	62	100

- تشير البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه إلى أقدمية العمل بالنسبة لعمال المؤسسة و الذين يمثلون أفراد عينة البحث، حيث أكدت الإحصائيات على أن أغلبية أفراد العينة تنحصر أقدمية العلم لديهم ما بين 05 إلى 10 سنوات بنسبة تقدر ب 50% من مجموع (62) مفردة، ومنه فقد أكدت البيانات الإحصائية على أن غالبية أفراد عينة البحث الذين تنحصر أقدمية العمل لديهم ما بين 05 إلى 10 سنوات هم من فئة الإطارات و ذلك بنسبة 66,67% من مجموع (12) مفردة، ثم تليهما نسبة 57,14% من مجموع (28) عون تنفيذ لديهم نفس الأقدمية في العمل، وتأتي بعدها نسبة الأفراد الذين تنحصر أقدمية العمل لديهم بأقل من 04 سنوات و هذا نسبة تقدر ب 37,10% من مجموع (62) مفردة، حيث تشير نسبة 63,64% من مجموع (22) مفردة ينتمون إلى فئة عون تحكم و من خلال الشواهد الإحصائية التي تم الإشارة إليها سابقا فإنه يمكن القول بأن المؤسسة لديها خبرة عمل كافية بالنسبة لعمالها و هذا قد يساهم في تحقيق أهداف و غايات منشودة، كما أن هذه الخبرة يتم الإعتماد عليها في مختلف مجالات العمل داخل المؤسسة مثل التكنولوجيا و

عملية إتخاذ القرارات و هذا مواكبة للتقدم في الأداء و الرفع من مستوى إنجاز العمل و التحكم في وتيرة سيره، كما أن خبرة هؤلاء الأفراد يستفاد منها في الحفاظ على الوقت و إدارته مع تحديد و ضبط تكلفة العمل و ذلك لضمان ربحية أفضل و نجاح متميز، بالإضافة إلى هذا فإن هذه الخبرة يجب أن تتدعم ببرامج تدريبية و تكوينية للوصول إلى جودة الأداء و الإنتاج لدى العامل و المؤسسة على حد سواء من أجل تحقيق إستقرار العمل و رقيه.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب الوضعية التعليمية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		الفئة	الوضعية التعليمية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
14,52	09	07,14	02	22,73	05	16,67	02	إبتدائي	
24,19	15	17,86	05	36,36	08	16,67	02	متوسط	
33,87	21	46,43	13	31,82	07	08,33	01	ثانوي	
27,42	17	28,57	08	09,09	02	58,33	07	جامعي	
100	62	100	28	100	22	100	12	المجموع	

- تبين الأرقام الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه بأن أفراد عينة البحث حسب الوضعية التعليمية لديهم مستوى ثانوي و ذلك بنسبة 33,87% من مجموع (62) مفردة، حيث أكدت أن غالبيتهم ينتمون إلى فئة عون تنفيذ بنسبة 46,43% من مجموع (28) مفردة، ثم تأتي نسبة 31,28% من مجموع (22) عون تحكم، كما أكدت البيانات الإحصائية على أن نسبة 27,42% من مجموع أفراد عينة البحث لديهم مستوى جامعي، حيث تشير نسبة 58,33% من مجموع (12) إطار، ثم تليها مجموع أفراد عينة البحث الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط بنسبة 24,19% من مجموع (62) مفردة و تركز غالبيتهم في فئة عون تحكم بنسبة 36,36% من مجموع (22) مفردة.

و بالتالي فإن البيانات المتوصل إليها تعني أن المؤسسة تهتم بأفراد ذوي مؤهلات علمية و شهادات عالية حسب متطلبات كل وظيفة مما يساعدها على تحديد مسؤوليات و واجبات كل وظيفة مع تحديد نمط كل وظيفة، و منه القدرة على تحليل عبء العمل الداخلي للمؤسسة، هذا إضافة إلى أن المؤسسة تتوزع على وحدات تنظيمية ذات مستويات و تخصصات مختلفة تجعلها تستقطب أفراد لديهم شهادات ذات تخصصات مختلفة بغية التحكم في طبيعة العمل داخل المؤسسة و الحفاظ على النسق العام لها، كما يمكن القول أن الأفراد ذوي مستوى تعليمي عالي يمكن الإستفادة منهم من خلال خبرتهم العلمية في مجال العمل و ذلك بتشجيع المبادرة بأفكار جديدة في الوظائف التي يشغلونها، هذا ما يزيد من حدة المنافسة بين العمال في مجال العمل و خلق أفكار إبداعية تساهم في تحقيق فعالية الأداء داخل المؤسسة.

الخلاصة:

في الأخير يمكن القول أن الإجراءات المنهجية تمثل أهم خطوة رئيسية، حيث تعتبر محور عملية القيام بالدراسة التطبيقية، إذ يسعى كل باحث إلى الإستعانة بها و اتباعها كمسلك يتمكن من خلاله من رصد المعلومات التي يحتاج إلى معرفتها، و بالتالي فإن هذه الأخيرة قد ساعدتنا في العديد من المراحل للقيام ببحثنا و كذا الحصول على كم معتبر من البيانات التي تم من خلالها صياغة الفرضيات و بناء إشكالية بحثية و كذا تحديد أهم الأبعاد و المؤشرات المتعلقة بموضوع بحثنا.

الفصل الثالث

الفصل الثالث

تمهيد

أولاً: عرض وقراءة وتحليل نتائج الدراسة.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة.

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

ثالثاً: إستنتاج عام.

خلاصة.

تمهيد

تعد هذه المرحلة من أهم المراحل التي يمر بها الباحث خلال قيامه بالدراسة الميدانية وذلك لأنها تشمل عرض شامل لجميع البيانات التي تم جمعها سابقاً ووضع قراءة لها، ثم القيام بعملية التحليل السوسولوجي من خلال تفسير النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها، وكذا التحقق من صدق الفرضيات الجزئية التي تعالج جانب معين من موضوع دراستنا، ومن هذا المنطق سنحاول التطرق إلى جميع هذه الخطوات التي تعد عامل مهم يساعدنا على تحديد العلاقة ومدى الترابط الحاصل بين متغيرات الدراسة.

أولاً: عرض وقراءة وتحليل نتائج الدراسة.

المحور الثاني: يساهم التوظيف العقلاني في التحكم في وتيرة إنجاز العمل.

الجدول رقم (07): يوضح طرق البحث عن الموارد البشرية اللازمة داخل المؤسسة حسب الفئات السوسيو مهنية.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		الفئة الاحتمالات	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
48	54.8	34	53.57	15	59.09	13	50	06	نعم الشبكات الإلكترونية (انترنت) الإذاعة الجراند
	4								
	19.3	12	14.29	04	27.27	06	16.67	02	
	5								
	3.23	02	14.29	04	4.55	01	8.33	01	
77.42									
	22.58	14	17.85	05	9.09	02	25	03	لا
	100	62	100	28	100	22	100	12	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه: أن المؤسسة تعتمد على طرق محددة في عملية البحث عن الموارد البشرية اللازمة، حيث أكدت البيانات الرقمية على أن مجموع الأفراد الذين أجابوا (بنعم) قدروا بنسبة 77.42% من مجموع (62) مفردة، حيث تدعمت هذه الإجابة بالنسب الجزئية التي تمثلت في 52.84% من مجموع أفراد عينة البحث الذين إختاروا البديل الأول الشبكات الإلكترونية (انترنت)، حيث نجد أن اتجاه أعوان التحكم كان بنسبة 59.09% من مجموع (22) مفردة، ثم تليها نسبة 53.57% من مجموع أعوان التنفيذ، ثم تأتي نسبة 50% من مجموع (12) مفردة من

الإطارات، أما بالنسبة للأفراد الذين اختاروا الاقتراح الثاني (الإذاعة ففقدوا بنسبة 19.35% من مجموع (48) مفردة لديهم نفس الاتجاه، وتشير نسبة 22.58% إلى مجموع أفراد عينة البحث الذين أقرروا بعدم وجود طرق محددة في عملية البحث عن الموارد البشرية اللازمة، ومن خلال هذه الدلائل الإحصائية التي سبق ذكرها في عملية الاستقطاب، وجذب اليد العاملة المؤهلة والكفاءة التي تتمكن من خلالها من سد احتياجاتها من القوى العاملة، لشغل المناصب الشاغرة، كما أن هذه الطرق المعتمدة تمثل وسائل اتصال إعلامية تهدف إلى البحث عن القوى العاملة من خارج المؤسسة، وهنا نجد أن المؤسسة لا تكفي بمواردها البشرية الداخلية بل تعمل جاهدة على كسب المزيد من المؤهلين في مختلف التخصصات، هذا من أجل توفير احتياجات ومتطلبات وظيفة من اليد العاملة المؤهلة، يمكن القول أن المؤسسة تهدف إلى كسب اليد العاملة الفعالة التي تمكنها من تحقيق متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، ومن هذا المنطلق فقد نجد أن هناك اتجاهات نظرية أشارت إلى عملية التوظيف من خلال مفهومه الواسع وهو التخطيط، حيث اهتمت النظريات الكلاسيكية خاصة النظرية العلمية بأهمية العنصر البشري واعتبرته عضوا فعالا داخل النسق العام للمؤسسة يساهم في إنجاز عملية الإنتاج من خلال الأداء الأمثل للوظيفة الموكلة للعامل، كما أعطت أولوية التخطيط للموارد البشرية من خلال عملية التعيين والتوظيف للإدارة العليا من أجل ضمان الموضوعية في عملية التوظيف، وتسيير الاتجاهات الحديثة إلى أن عملية التخطيط للموارد البشرية تؤثر وتتأثر بالمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة وبهذا فهو عملية متكاملة تحقق أهداف وغايات منشودة بالنسبة للفرد والمؤسسة والمجتمع.

الجدول رقم (08): يوضح عملية التوظيف داخل المؤسسة وهذا حسب الفئات السوسيو مهنية.

المجموع		عون تنفيذ		عون التحكم		إطارات		الفئة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات
58.06	36	57.14	16	63.64	14	50	06	قائمة على أساس الشهادة
41.94	26	42.86	12	36.36	08	50	06	قائمة على أساس المحسوسية
100	62	100	28	100	22	100	12	المجموع

تبين الأرقام الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه أن: مجموع اتجاهات أفراد عينة البحث حول طبيعة عملية التوظيف داخل المؤسسة بنسبة 58.06% من مجموع (62) مفردة أكدوا بأنها قائمة على أساس الشهادة، حيث نجد أن غالبية أفراد عينة البحث لديهم الاتجاه نفسه قدروا بنسبة 63.46% من مجموع (22) عون تحكم، ثم تليها مجموع أفراد عينة البحث الذين لديهم نفس الاتجاه بنسبة 57.14% من مجموع (28) مفردة من فئة أعوان التنفيذ، ثم تأتي نسبة 50% من مجموع (12) إطار، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأن عملية التوظيف تقوم على أساس المحسوبة فقد قدرت النسبة بـ 41.94% من مجموع (62) مفردة، وتتمثل أغليتهم في الإطارات بنسبة 50% من مجموع (12) مفردة. ويمكن القول بأن هناك تقارب بين النسب الإحصائية المتوصل إليها، حيث نفسر ذلك على أن عملية التوظيف على مستوى المؤسسة تتم في غالبية الأحيان على أساس الشهادات والتخصصات المتوفرة في المترشحين للتوظيف، إذن المؤسسة تستقطب اليد العاملة الكفاءة ذات الشهادات العالية لكي توظفها في المناصب الشاغرة، حيث أنها تعطي الأولوية لهذه الفئة المؤهلة وهذا ما يساعدها على التحكم في وتيرة الإنجاز والأداء لدى العمال والمؤسسة، إضافة إلى ذلك فإن التوظيف على أساس الشهادات يساهم في زيادة الخبرة في العمل وفهم الدور الوظيفي بالنسبة للعامل، كما ويمكن الاستفادة من الخبرات العلمية والمعرفية لدى الفرد وتوظيفها في مجال العمل بغية الحصول على إنجاز وظيفي ذو قيمة علمية وعملية يفتح المجال أمام المؤسسة للوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية وجودة عالية في النطاق الذي تعمل فيه المؤسسة. ويمكن أن نحدد بذلك أهم الاتجاهات النظرية التي أشارت إلى التعيين وفق أسس عقلانية وهذا انطلاقاً من ما جاءت به النظرية البيروقراطية التي ركزت على كل ما هو قانوني وموضوعي وعقلاني بعيد عن المحسوبة والملاعقلانية في عملية التوظيف، حيث أكدت على ضرورة وجود قوانين تنظم العمل والموظفين وتحدد واجباتهم ومسؤولياتهم مع إعطاء وظيفة التوظيف والتعيين إلى الإدارة العليا وذلك حسب المؤهلات المناسبة من خلال إجراء اختبارات خاصة على المترشحين بهدف وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

الجدول رقم (09): يوضح سعي المؤسسة إلى توظيف اليد العاملة المؤهلة: وهذا حسب الفئات السوسيو مهنية.

الفئة	إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع		الاحتمالات
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
رفع معدلات الأداء	41.67	05	59.09	13	57.14	16	54.84	34	نعم
	58.33	07	27.27	16	25	07	32.26	20	
اتقان العمل	-	00	13.64	03	17.86	05	12.90	08	لا
المجموع	100	12	100	22	100	28	100	62	

يتضح من خلال الأرقام الإحصائية الواردة في الجدول أن غالبية أفراد عينة البحث أكدوا على أن المؤسسة تسعى توظيف اليد العاملة المؤهلة وذلك نسبة 87.10% من مجموع (62) مفردة، حيث تدعم هذه النسبة بأرقام إحصائية تمثلت في نسبة 54.84% من مجموع (54) مفردة أكدوا على أن المؤسسة توظف اليد العاملة المؤهلة بهدف رفع معدلات الأداء لديها، حيث أكد أعوان التحكم على نفس الاتجاه بنسبة 59.09% من مجموع (22) مفردة وتليها نسبة 57.14% من مجموع (28) مفردة من فئة أعوان تنفيذ، كما أكد أفراد عينة البحث على أن المؤسسة تهدف إلى إتقان العمل وذلك بنسبة 32.26% من مجموع (54) مفردة لديهم نفس الاتجاه، حيث نجد أن غالبية الإطارات أكدوا على هذه الإجابة بنسبة 58.33% من مجموع (12) مفردة. يمكن أن نستنتج أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى تحسين وتيرة عملها والحفاظ على سير العمل فيها من خلال البحث عن اليد العاملة النشيطة والفعالة التي تمكننا من الزيادة في الأداء بالنسبة للعامل والمؤسسة على حد سواء، وهذا من خلال اختبار وتعيين أفراد لديهم قدرات ومهارات واستعدادات تتناسب مع متطلبات كل وظيفة للتقليل من تكاليف الإنتاج والتوزيع والنمو كما أن طبيعة العمل تفرض اختيار هذه الفئة من المترشحين للتوظيف بغرض التخفيض من عبء العمل وإدارة الوقت لما يتناسب مع كل وظيفة. بالإضافة إلى أن السعي إلى زيادة معدلات الأداء وإتقان العمل يعد مؤشرا

من مؤشرات الجودة الشاملة التي تمثل السبيل إلى تحقيق التقدم والتطور الداخلي والخارجي، حيث تشير الاتجاهات الكلاسيكية إلى ضرورة وجود طريقة مثلى يتم في ظلها الأداء الوظيفي، من خلال تنظيم العمل وتحديد احتياجات كل وظيفة من اليد العاملة الكفأة وسدها، وهذا لا يتم إلا من خلال عملية الاختبار والتعيين الأمثل للأفراد، إذن فقد حددت النظريات الكلاسيكية نمودجا مثاليا يضمن سير وتيرة العمل ورفع أداء العامل، أما بالنسبة للنظريات الحديثة فقد ركزت على أهمية تحديد معايير ومحددات الأداء للحفاظ على نظام سير العمل بالمؤسسة.

الجدول رقم (10): يوضح نظام توزيع المهام والأنشطة داخل المؤسسة حسب الفئات السوسيو مهنية.

الفئة		إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
الاحتمالات		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
حسب قدرات ومهارات كل شخص		03	25	04	18.18	08	28.57	15	24.19
حسب التخصص في الشهادة		09	75	16	72.73	13	46.43	38	61.29
العشوائية في عملية التوزيع		-	-	02	9.09	07	25	09	14.52
المجموع		12	100	22	100	28	100	62	100

تبين الشواهد الرقمية الموضحة في الجدول أعلاه: أن مجموع أفراد عينة البحث أكدوا بأن نظام توزيع المهام بالمؤسسة قائم على أساس التخصص في الشهادات بنسبة 61.29% من المجموع (22) مفردة، حيث أكد 75% من مجموع (12) إطارات على نفس الإجابة وتليها نسبة 72.73% أكد عليها أعوان التحكم، ثم تليها نسبة 46.43% أكد عليها أعوان التنفيذ، كما أكد بعض المبحوثين على أن توزيع المهام يتم حسب قدرات ومهارات كل شخص بنسبة 24.19%، حيث تدعمت نسب إحصائية جزئية تمثلت أعلى نسبة في 28.57% من مجموع (28) عون تنفيذ، كما أكد آخرون على أن توزيع المهام بالمؤسسة يتم بطريقة عشوائية بنسبة 14.52% من مجموع

(62) مفردة، حيث أكد على نفس الإجابة أعوان التنفيذ بنسبة 25% من مجموع (28) مفردة. ومن خلال ما سبق ذكره من بيانات وأرقام إحصائية تم التوصل إليها، يمكن أن نفسر أن اعتماد المؤسسة على جذب المزيد من الأفراد ذوي التخصصات في الشهادات بالنسبة لعملية توزيع المهام والأنشطة في المؤسسة على الأفراد بالإضافة إلى مراعاة القدرات والمهارات الشخصية فإن هذا يدل على اهتمام المؤسسة بطبيعة ظروف العمل إضافة إلى اتباع قوانين ومعايير يتم من خلالها التوزيع للمهام وهذا من أجل ضمان الإنسجام بين الموظف والوظيفة وتجنب السلوكيات الزائدة وعدم فهم المهام الموكلة إلى ذلك الشخص مع مراعات قدرات وامكانيات كل فرد مع الوظيفة المناسبة له، وهذا التوزيع يتدرج ضمن التقسيم الأمثل والسليم للعمل على مستوى المؤسسة ووفقا لمعايير تضبطه هذا من أجل الوصول إلى الموضوعية في عملية التوزيع للوظائف، بالإضافة إلى أن العامل الذي يشغل منصب حسب قدراته ومؤهلاته فإنه يشعر بالإرتياح والاستقرار الوظيفي مما يجعله يساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال اتقان وزيادة أداء العمل وهذا ما يضمن للمؤسسة سهولة التحكم في العمل، ومن هذا المنطق نجد أن النظريات الكلاسيكية بما فيها النظرية العلمية والبيروقراطية أكدنا على ضرورة التقسيم الموضوعي والعقلاني للعمل، حيث رأت النظرية العلمية على أن تقسيم العمل يحدد واجبات ومسؤوليات كل فرد في وظيفته أما النظرية البيروقراطية فقد رأت أن تقسيم العمل يحدد سلطة كل وظيفة وترتيبها في الشكل الهرمي.

الجدول لرقم (11): يوضح تكيف الموظف في وظيفته حسب الفئات السوسيو مهنية.

الفئة		إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	الزملاء	01	8.33	05	22.73	13	46.43	19	30.65
	المسؤول المباشر	06	50	16	72.72	13	46.43	35	56.45
	ثم تلقى الدعم من كليهما	-	-	-	-	02	7.14	02	3.23
لا		05	41.67	01	4.55	-	-	06	9.68
المجموع		12	100	22	100	28	100	62	100

يتضح من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن: أعلى نسبة مئوية تمثل 90.32% من مجموع (62) مفردة أقرروا بأنهم واجهوا صعوبة في التكيف مع الوظيفة التي يشغلونها، حيث تدعمت هذه النسبة بنسب مئوية جزئية أخرى، تمثلت أعلى نسبة في 56.45% من مجموع أفراد عينة البحث الذين أقرروا بأنهم يتلقون الدعم من المسؤول المباشر، وتشير نسبة 72.72% إلى مجموع (22) مفردة من فئة عون تحكم الذين أكدوا على نفس الإجابة ثم تليها نسبة 50% من مجموع (12) مفردة من فئة الإطارات الذين لديهم نفس الاتجاه، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأنهم لم يواجهوا صعوبة في التكيف في الوظيفة التي يشغلونها فقد قدروا بنسبة 9.68 وهي نسبة قليلة جدا مقارنة بالنسبة التي سبق ذكرها والتي أجاب المبحوثون فيها (بنعم)، وبالتالي فإن هذه البيانات الإحصائية تعني أن هناك اهتمام كبير من طرف المسؤول

المباشر نحو العمال، وهذا يظهر من خلال توجيههم ومساندتهم ومساعدتهم في المواقف الحرجة التي تواجههم وكذا حل المشكلات التي تعترضهم، هذا بهدف خلق الثقة بين العامل والمسؤول المباشر والرفع من روحه المعنوية حتى يشعر العامل بأنه عضو فعال وعنصر مهم في النسق الداخلي إضافة إلى شعوره بالانتماء والأمن الوظيفي وتحفيزه على أداء العمل بجدية وإحترافية ومنه تتشكل لدى هذا العامل اتجاهات إيجابية نحو عمله، فيساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما أكدت عليه بعض النظريات التي تمثلت في النظرية العلمية والنموذج المثالي من خلال إعطاء أهمية للعامل باعتباره محور العملية الإنتاجية وعنصر فعال في دفع وتيرة سير العمل كما حددت النظرية البيروقراطية نموذج مثالي يسعى إلى توجيه سلوكيات الفرد من خلال ترشيده بإخضاعه لقواعد ومعايير ضابطة لسلوكه، أما النظريات النيوكلاسيكية فقد تمثلت في النظرية العلاقات الإنسانية ونظرية (x) و(y) التي ركزت على الجانب الروحي والنفسي لدى العامل بتوجيه هذه الطاقة النفسية والاجتماعية نحو اتقان العمل، كما أضافت النظريات (x) و(y) أن هناك جانبيين للعامل وهما الكسل والإجهاد ولذلك يجب حثهم على العمل وأدائه بشكل كامل من خلال تجنب السلوكيات السلبية.

الجدول رقم (12): يوضح توفر المعلومات الكافية لدى العمال حول متطلبات الدور الذي يقومون به وهذا حسب الفئات السوسيو مهنية.

الفئة		إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		05	41.67	13	59.09	11	39.29	29	46.77
لا	لا تتناسب مع مؤهلاتك العلمية	-	-	-	-	03	10.71	03	4.84
	لا تتناسب مع مهاراتك وقدراتك	06	50	08	36.36	11	39.29	25	40.32
	لا تتناسب مع طموحاتك وتوقعاتك	01	8.33	01	4.55	03	10.71	5	8.06
المجموع		12	100	22	100	28	100	62	100

تشير الشواهد الرقمية الواردة في الجدول أعلاه إلى: جموع أفراد عينة البحث الذين لا تتوفر لديهم معلومات كافية حول متطلبات الدور الذي يقومون به وهذا بنسبة 53.22% من مجموع (62) مفردة، حيث تمثل نسبة 40.32% من مجموع أفراد عينة البحث الذين أكدوا بأن السبب يرجع إلى أنها لا تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وتندعم هذه النسبة بنسبة جزئية أخرى تمثل 50% من مجموع (12) مفردة من الإطارات، أما بالنسبة للأفراد الذين أقروا بأن لديهم معلومات كافية حول متطلبات الدور الذي يقومون به فقد قدروا بنسبة 46.77% من مجموع (62) مفردة، وتشير نسبة 59.09% من مجموع (22) مفردة، ينتمون إلى فئة أعوان التحكم الذين أجابوا (بنعم)، ومن خلال ما بينته الشواهد الإحصائية السابقة الذكر نستنتج أن العامل داخل

المؤسسة لا تتوفر لديه معلومات ومعارف حول الوظيفة التي يشغلها وذلك راجع إلى عدم فهمه بمتطلبات الدور الموكل إليه، وبالتالي فإنه من الضروري العمل على تخصيص برامج وحصص لإعادة تأهيل العامل علميا وعمليا مع ضرورة متابعة أدائه وتعديله بتجنب السلوكات السلبية والزائدة وضبطه وفق معايير ومحددات أداء وإنجاز العمل، وبهذا تتمكن المؤسسة من التوفيق بين قدرات العامل ومتطلبات العمل وسنة التحكم في مسار العمل والعملية الإنتاجية، وفي ضوء هذا فقد اهتمت النظرية العلمية بضرورة قياس العمل من خلال دراسة الحركة والزمن عن طريق تحديد الوقت المناسب لكل وظيفة، والتخلي عن الحركات الزائدة مع تخفيض تكاليف الأداء، كما أضافت النظرية البيروقراطية أهمية امتلاك الفرد للقدرات اللازمة مع أداء العمل، وتوفير إجراءات تحدد كيفية أداء العمل.

الجدول رقم (13): يوضع إلتزام العامل بمواعيد الدوام الرسمي لأداء العمل حسب الفئات السوسيوولو مهنية.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		الفئة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات
48.39		30	50	14	40.91	09	58.33	07	نعم	
32	25.8	16	21.43	06	40.91	09	8.34	01	بعد المسافة بين مكان العمل والمنزل	لا
	1	16	28.57	08	18.18	04	33.33	04	عدم وجود رقابة مفروضة	
51.61		62	100	28	100	22	100	12	المجموع	

يتبين الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أن اتجاه أفراد عينة البحث حول التزامهم بمواعيد الدوام الرسمية للعمل حيث كانت الإجابة عنه (بلا) بنسبة 51.61% من مجموع (62) مفردة، حيث نجد أن أعلى نسبة مئوية تمثلت في مجموع أفراد عينة البحث الذين أكدوا على بعد المسافة بين مكان العمل والمنزل بنسبة 40.91%، من مجموع (22) مفردة من أعوان التحكم، أما بالنسبة لمجموع الأفراد الذين يلتزمون بمواعيد الدوام الرسمي للعمل فقد قدرت النسبة ب 48.39% من مجموع (62) مفردة، وقد أكدت البيانات الإحصائية على أن أعلى نسبة مئوية تمثلت في 58.33% من مجموع (42) مفردة من الإطارات، الذين أقروا بالتزامهم بمواعيد

الدوام الرسمي للعمل ثم تليها نسبة 50% من مجموع (28) عون تنفيذ لديهم نفس الاتجاه، ومن خلال ما تم عرضه من بيانات وأعداد إحصائية تبين لنا أن غالبية الأفراد الذين لا يلتزمون بمواعيد الدوام الرسمي يرجع السبب بالنسبة إليهم إلى بعد المسافة بين مكان العمل والمنزل حيث أن آخرين قد أكدوا بالتزامهم لمواعيد الدوام الرسمي للعمل ومنه نستنتج أن عمال المؤسسة لديهم التزاماتهم نحو عملهم ونحو المؤسسة وهذا من خلال التقيد بمعايير العمل وقوانينه، حيث أن عدم التزام البعض الآخر بمواعيد الدوام الرسمية للعمل يعد حسب ظروف العامل وأموره الخاصة، وبهذا يمكن القول أن المؤسسة لا تفرض قيوداً صارمة وإجبارية على أعضائها حيث نترك لهم المجال للقيام بأعمالهم الموكلة إليهم في ظل إحترام القواعد الرسمية للتنظيم الداخلي لماء وذلك من أجل الحفاظ على هذا المورد البشري وجعله في خدمة أهداف المؤسسة وغاياتها المستقبلية. وبذلك نجد أن النظرية العلمية حدد مبدأ الحركة والزمن بإدارة الوقت حسب كل وظيفة من أجل التقليل من تكاليف الإنتاج، كما ركزت النظرية الموظف بغض النظر عن الوقت المحدد له.

الجدول رقم (14): يوضح تطبيق التعليمات بصورة حرفية وهذا حسب الفئات السوسيو مهنية:

الفئة	إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الاحتمالات								
نعم	11	91.67	18	81.82	22	78.57	51	82.26
لا	01	8.33	04	18.18	02	7.14	07	11.29
لا تتميز بالتعقيد								
لا تراعي مصالح الفرد	-	-	-	-	04	14.29	04	6.45
المجموع	12	100	22	100	28	100	62	100

تشير الأعداد الإحصائية المبينة في الجدول إلى: غالبية أفراد عينة البحث الذين أقروا بأنهم يطبقون التعليمات بصورة حرفية وهذا بنسبة 82.26% من مجموع (62)

مفردة، حيث تشير نسبة 91.67% إلى مجموع (12) مفردة من الإطارات ثم تليها نسبة 81.82% من مجموع (22) من أعوان التحكم ثم تأتي نسبة 78.57% من مجموع (28) من أعوان التنفيذ الذين لديهم نفس الاتجاه، أما بالنسبة للأفراد الذين أجابوا بعدم تطبيق التعليمات بصورة حرفية بنسبة 17.74% من مجموع (62) مفردة ويرجع السبب بذلك إلى أنها تتميز بالتعقيد بنسبة 11.29% من مجموع الأفراد عينة البحث، ومنه نستنتج أن هناك التزام من طرف العمال نحو التعليمات واللوائح التي تصدر من الإدارة، وبهذا يتمكنون من مواكبة المستجدات التي تطرأ على العمل، وكذا متابعة إجراءات أداء وإنجاز العمل، وبالتالي فإن المؤسسة تصنع قوانين وقواعد تنظم وتضبط العمل، كما توجه من خلالها سلوكيات العمال وتجعلها إيجابية بغية الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء والإنجاز، كما أن الالتزام بالتعليقات يؤدي إلى استقرار وثبات العمل داخل المؤسسة، حيث تؤكد الشواهد الواقعية التي تم الإعتماد عليها والتي تتمثل في الملاحظة بأن هناك حضور مستمر بالنسبة للعمال، مما يعني أن هناك نظام داخلي معمول به يتقيد به العمال وذلك من أجل لقيام بالأعمال الموكلة إليهم بالشكل الصحيح وحسب متطلبات كل وظيفة، ومنه فإن أداء المؤسسة مرهون بمدى تطبيق هذه اللوائح والتعليمات من طرف العمال، وهذا ما أكدت عليه نظرية الإدارة العلمية من خلال مبدأ إصدار الأوامر من الإدارة العليا والتزام العاملين بها وتطبيقها في مجال العمل حتى يتحقق التنسيق بين الوحدات التنظيمية، أما نظرية النموذج المثالي للموظفين من أجل القيام بالواجبات والمسؤوليات الرسمية داخل النظام العام للمؤسسة.

الجدول رقم (15): يوضح السعي إلى تقديم أفضل أداء للمؤسسة حسب الفئات السوسيو مهنية.

الفئة	إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع		الاحتمالات	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
نعم	المبادرة بأفكار جديدة	01	8.33	05	22.73	04	14.29	10	16.13	62
	القيام بأعمال إضافية	09	75	09	40.91	16	57.14	34	54.84	100
	المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة	02	16.67	08	36.36	08	28.57	18	29.03	
لا		-	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع		100	100	22	100	28	100	62	100	

تبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه: أن مجموع أفراد عينة البحث لديهم نفس الاتجاه نحو تقديم أفضل أداء في العمل بنسبة 100% وهي نسبة مئوية، حيث تدعمت بنسب أخرى جزئية تمثلت في نسبة 54.84% من مجموع (62) مفردة أجابوا بأنهم يقدمون أعمال إضافية في العمل، إذ نجد أن غالبيتهم ينتمون لفئة الإطارات بنسبة 75% من مجموع (12) مفردة، ثم تليها نسبة 57.14% من مجموع (28) عون تنفيذ، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأنهم يقدمون أعمال أفضل للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما أكدت عليه النسبة 29.03% من مجموع (62) مفردة ثم تأتي نسبة 16.13% من مجموع أفراد عينة البحث الذين أجابوا بأنهم يقدمون أداء أفضل من خلال المبادرة بأفكار جديدة، وبالتالي فإن هذه النسب المئوية التي تم ذكرها تبين أن هناك انتماء ومشاركة من قبل العاملين للمؤسسة وهذا من خلال القيام بإبداء

آراء وأفكار جديدة وكذا الزيادة في أداء الأعمال المركلة إليهم من خلال استثمار الوقت في القيام بأعمال أخرى تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أن هناك تشجيع وتحفيز من قبل الإدارة على المبادرات الفكرية والعلمية وكذا المشاركات في تفعيل الاجتماعات من خلال الحوار الإيجابي والنقاشات البناءة، وهذا ما يؤدي إلى خلق تنافس إيجابي بين العاملين في أداء الأعمال وبذل مجهودات مكثفة، إضافة إلى هذا فقد رأينا من خلال اطلاعنا على المبيدات بأن هناك تفاعل مستمر بين العاملين من خلال التشاور والتحاور حول إجراءات العمل وأدائه.

الجدول رقم (16): يوضح وقت أداء العمل بالنسبة للعاملين حسب الفئات السوسيو مهنية.

الفئة	إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع		
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
الاحتمالات									
نعم	04	33.33	14	63.64	15	53.57	33	52.23	
لا	العمل يتطلب وقت كبير لإنجازه	02	16.67	02	9.09	04	14.29	08	12.90
		06	50	06	27.27	09	32.14	21	33.87
	العمل يتميز بالصعوبة								
المجموع	12	100	22	100	28	100	62	100	

يتضح من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه: أن الاتجاه العام لأفراد عينة البحث حول الوقت المطلوب لتنفيذ العمل الموكل إليهم يعد مناسباً وكافياً بالنسبة لهم وهذا ما أكدت عليه النسبة 53.23% من مجموع (62) مفردة، حيث أقرأ أعوان التحكم بأن الوقت يعد كافي لأداء أعمالهم وهذا بنسبة 63.64% من مجموع (22) مفردة، ثم تليها نسبة 53.57% من مجموع (28) مفردة ينتمون إلى عون تنفيذ لديهم نفس الإجابة أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بلا نسبة 46.77% من مجموع (62) مفردة، حيث تختلف آراء المبحوثين حول السبب في ذلك فيؤكدده بعض المبحوثين

على أن السبب يرجع في ذلك إلى أن العمل يتميز بالصعوبة وهذا بنسبة 33.87% من مجموع (29) مفردة وتليها نسبة 12.90% من مجموع الأفراد الذين أكدوا بأن السبب يرجع في ذلك إلى أن الوقت يتطلب وقت كبير في إنجازه، ومنه نستنتج أن العاملين الذين يجدون أن الوقت كافي لإنجاز العمل هم أشخاص يتميزون بالسرعة في آدائهم للمهام ولديهم خبرة ومعارف كافية حول الأعمال التي يقومون بها وبهذا فهم على دراية وعلم بالوقت المخصص للعمل الذي يشغلونه لذلك نجدهم حريصين على إنجاز العمل في وقته، أما العاملين الذين يرون أن الوقت غير كافي لعملهم فيمكن أن يرجع السبب ذلك إلى طبيعة الظروف إنجاز العمل الموكل إليهم إضافة إلى سمات وخصائص الفرد وقدراته الخاصة، ومن منه اهتمت النظرية البيروقراطية بضرورة مراعاة قدرات الفرد بغض النظر عن الوقت المحدد له وهذا من أجل تنفيذ النشاط الرسمي الذي يتطلبه أداء العمل، إضافة إلى أن النظرية العلمية قد اهتمت بالحركة والزمن للتقليل من تكاليف الإنتاج ورفع الأداء بالنسبة للعامل.

الجدول رقم (17): يوضح العامل في القيام بعمله حسب الفئات السوسيو مهنية.

الفئة الاحتمالات	إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	10	83.3 3	21	95.45	21	75	52	83.87
لا طبيعة ظروف بيئة العمل	-	-	01	4.55	01	3.57	02	3.23
	01	8.33	-	-	01	3.57	02	3.23
	01	8.34	-	-	05	17.86	06	9.68
المجموع	12	100	22	100	28	100	62	100

تشير البيانات الرقمية الواردة في الجدول أعلاه: إلى أن مجموع أفراد عينة البحث الذين أقرروا بأن لديهم رغبة في القيام بالأعمال الموكلة إليهم يقدر بنسبة 83.87% من مجموع (62) مفردة، يتوزعون حسب الفئات السوسيو مهنية إلى مجموع أعوان التحكم الذين لديهم نفس الاتجاه بنسبة 95.45% من مجموع (28) مفردة، وتليها تأتي نسبة أعوان التنفيذ بـ 75% من مجموع (28) مفردة، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بعدم وجود رغبة لدى العامل للقيام بعمله بنسبة 16.13%، حيث يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة العلاقة بين العامل والزملاء والمسؤول المباشر، إضافة إلى طبيعة ظروف بيئة العمل، ومنه فإن هذه البيانات الإحصائية التي تم عرضها

بينت أن هناك استقرار واطمئنان لدى العامل اتجاه عمله ومؤسسة من خلال رغبته في القيام بمهامه، حيث يعتبر هذا مؤشرا على وجود ثقة ورضا من طرف العامل نحو عمله مما يؤدي إلى تحسين وزيادة مردودية العمل، ومنه يمكن تفسير رغبة ورضا العاملين عن المهام الموكلة إليهم، بأنه يعد عاملا مهما في نجاح عملية التوظيف والتعيين وبالتالي الاختيار الأمثل والصحيح للموظف المناسب في المنصب المناسب كما يمكن القول بأن المؤسسة قد اعتمدت على إجراءات سليمة وصحيحة مكنتها من استغلال المورد البشري المناسب للوظيفة الشاغرة وحسب متطلبات كل عمل، أما بالنسبة للأفراد الذين ليست لديهم رغبة في العمل فيمكن أن يعود ذلك إلى أسباب قد تكون داخل أو خارج المؤسسة، مما يستدعي أيضا ضرورة سعي الإدارة إلى فهم السبب ومعالجته من أجل تنسيق العمل، وفي ضوء هذا العرض ركزت النظريات النيوكلاسيكية خاصة نظرية (x) و (y) على ضنفين من العاملين الأول يركز على العامل الكسول الذي يحتاج إلى توجيه من قبل المسؤول المباشر أما الثاني فقد اهتم بالعامل المجد والمثابر الذي يتحمل مسؤولياته وواجباته، والذي يمكن الاعتماد عليه في تحقيق الغايات الموجودة.

الجدول رقم (18): يوضح المشكلات التي تعترض العامل أثناء عمله.

الفئة		إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
الاحتمالات		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
نعم	المسؤول المباشر	50	06	54.55	12	28.57	08	41.94	26
	الزملاء	33.33	04	31.82	07	17.86	05	25.81	16
	تحاول حلها بمفردك	16.67	02	13.63	03	35.71	10	24.19	15
لا		-	-	-	-	17.86	05	8.06	05
المجموع		100	12	100	22	100	28	100	62

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن اغلبية عينة البحث أجابوا بأنهم قد اعترضتهم مشكلات أثناء أدائهم لأعمالهم وهذا بنسبة 91.94% من مجموع (62) مفردة حيث أكد البعض من المبحوثين أنهم يتلقون الدعم من المسؤول المباشر بنسبة 41.94% من

مجموع (57) مفردة، ثم تليها نسبة 25.81% من مجموع أفراد عينة البحث الذين أكدوا بأنهم يتلقون الدعم في حل مشكلاتهم من الزملاء ثم تأتي نسبة 24.19% من مجموع المبحوثين الذين أكدوا بأنهم لا يتلقون الدعم من كليهما وإنما يحاولون حلها بمفردهم، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأنهم لم تعترضهم مشكلات في العمل قدروا بنسبة 8.06% وهي نسبة قليلة مقارنة بالنسب الأخرى. حيث نستنتج أن هناك تعاون من طرف المسؤول المباشر والعاملين على إنجاز العمل من أجل توفير متطلباتهم والتحكم في سيره، كما أن إتاحة الفرصة أمام العامل على حل مشكلة بمفرده يعد هدفا لتمكينه من مواجهة المواقف الحرجة وتخطي العقبات ومنه تحمل مسؤولياته كاملة، بالإضافة إلى ذلك فإن العاملين الذين لم يجدوا مشكلات في عملهم يمكن أن يرجع السبب في ذلك إلى أنهم يملكون خبرة واسعة في مجال عملهم إضافة إلى الإحترافية والمعارف التي يوظفونها في أداء مهامهم، وهذا ما يؤدي إلى الدفع بالأداء إلى الأحسن ومنه إحداث التقدم في مسار العمل.

الجدول رقم (19): يوضح إمكانية العامل من توظيف مهارات متنوعة في عمله وهذا حسب الفئات السوسيو مهنية.

الفئة		إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
الاحتمالات		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	التحكم في متطلبات العمل	02	16.67	14	63.64	08	28.57	24	38.71
	التكيف مع المواقف الحرجة	10	83.33	07	31.81	11	39.29	28	45.16
لا		-	-	01	4.55	09	32.14	10	16.13
المجموع		12	100	22	100	28	100	62	100

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى أن، غالبية المبحوثين قد أقرت بإمكانية توظيف مهاراتهم المتنوعة في عملهم بنسبة 83.33% حيث أكد أفراد عينة البحث على ذلك يتم من خلال التكيف مع المواقف الحرجة بنسبة 45.16%، والتي أكد عليها غالبية الإطارات بنسبة 83.81%، ثم أكد عليها أعوان التنفيذ بنسبة 39.29% ثم أعوان التحكم بنسبة 31.81%، كما أكد آخرون على أن توظيف المهارات يؤدي إلى التحكم في متطلبات العمل بنسبة 38.71% من مجموع (52) مفردة، حيث نجد أن أعوان التحكم قد أكدوا على نفس الإجابة بنسبة 63.64% وتليها نسبة 28.57% أكد عليها أعوان التنفيذ، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أكدوا أنه لا يمكن توظيف مهارات متنوعة في العمل بنسبة 16.13% من مجموع (62) مفردة، حيث تدعمت هذه الإجابة بنسب إحصائية جزئية تمثلت أعلى نسبة في 32.14% من مجموع (28) عون تنفيذ ثم تليها نسبة 4.55% من مجموعة (22) عون تحكم كما أن

الإطارات لم يؤكدوا على هذه الإجابة، ومنه نستنتج أن عمال المؤسسة تتاح لهم. فرصة إحداث إضافات وتغييرات في مجال الوظائف التي يشغلونها من أجل الإبتعاد على العمل الروتيني وخلف مجالات للتحديد والتعديل لأن هذا ما يؤدي بالعامل إلى قدرته على ضبط مهامه وتحمل مسؤولياته وواجباته وكذا المساهمة في حل المشكلات التي تعترضه مع تجاوز العوائق والمواقف التي تتميز بالصعوبة ومنه نجد أن المؤسسة هنا قد اختارت الأفراد المناسبين الذين لديهم قدرات كافية لتحمل عبء العمل فيها وهذا من خلال عملية التوظيف التي أجرتها سابقا، وبالتالي فإن نظرية الحديثة التي تعرف بنظرية الإدارة بالأهداف قد اهتمت بموضوع تهيئة الفرص أمام العاملين من أجل التطوير والنمو الذاتي الذي يساعد على تقييم أداء الفرد وتعزيزه من قبل الإدارة العليا.

الجدول رقم (20): يوضع مدى شعور العامل بالإستقرار من خلال المنصب الذي يشغله وهذا حسب الفئات السوسيو مهنية.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		الفئة	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
62.90		39	57.14	16	72.73	16	58.33	07	نعم
23	11.2	07	17.86	05	4.54	01	8.34	01	لا
	9								
37.10		16	25	07	22.73	05	33.33	04	تتجاوز الصعوبات التي تواجهك
100		62	100	28	100	22	100	12	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نجد أن أعلاه نسبة مئوية تمثلت في 62.90% من مجموع المبحوثين الذين أكدوا بأن لديهم استقرار في المنصب الذي يشغلونه، حيث تدعمت هذه النسبة بنسب مئوية جزئية أخرى تمثلت أعلى نسبة في 72.73% من مجموع (22) عون تحكم لديهم اتجاه واحد ثم تليها نسبة الإطارات ب 58.33% من مجموع (12) مفردة، ثم تأتي نسبة 57.14% من مجموع (28) عون

تنفيذ أجابوا (بنعم)، أما بالنسبة للذين أجابوا (بلا) فقد قدرت النسبة ب 37.10% من مجموع (62) مفردة، حيث تمثلت الأسباب في اقتراحين أعلى نسبة في 25.81% من مجموع أفراد عينة البحث الذين اختاروا الإقتراح الثاني (الأول فقد تمثل في تغيير مكان العمل بنسبة 11.29% من مجموع (23) مفردة لديهم نفس الاتجاه، وهنا يمكن القول أن أغلبية العمال لديهم استقرار وظيفي هذا راجع إلى أن المؤسسة توفر لهم الظروف الجيدة لأداء عملهم دون عائق أو مشاكل مع إسناد المهام التي تتوافق مع طموحات ومهارات كل عامل، وبهذا تتمكن المؤسسة من مواكبه سير وتيرة إنجاز المهام بأقل التكاليف وفي الوقت المناسبة للطلب والعرض الذي تقدمه المؤسسة إلى سوق العمل ومنه النجاح في تحقيق الأهداف والغايات المستقبلية.

الجدول رقم (21): يوضع تقييم أداء العامل في المؤسسة حسب الفئات السوسيو

مهنية:

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		الفئة	
		ت	%	ت	%	ت	%	الاحتمالات	
45	37.10	23	28.57	08	50	11	33.33	04	نعم أثناء أداء عملك
	40.32	25	39.29	11	40.91	09	41.67	05	بعد أداء عملك
77.42									
22.58		14	32.14	09	9.09	2	25	03	لا
100		62	100	28	100	22	100	12	المجموع

تبين الأرقام الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة تمثلت في 77.42%، من مجموع المبحوثين الذين أقرروا أنه يتم تقسيم أداءهم في العمل، وهذا بعد أداء العمل بنسبة 40.32% هذا ما أكد عليه مجموع الإطارات بنسبة 41.67% ثم أعوان التحكم بنسبة 40.91% ثم أعوان التنفيذ بنسبة 39.29%، كما أقرروا آخرون بأنه يتم تقييم عملهم أثناء أدائه بنسبة 37.10% من مجموع (48) مفردة، وهذا ما أكد عليه أعوان التحكم بنسبة 50% ثم الإطارات بنسبة 33.33% ثم أعوان التنفيذ بنسبة 28.57%، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أقرروا بأنه لا يتم تقييم أدائهم في العمل فقد قدروا ب 22.58% من مجموع (62) مفردة، وهذا ما أكد عليه أعوان التنفيذ بنسبة 32.14% من مجموع (28) مفردة، ومنه نستنتج أن المؤسسة تهتم بضرورة تقييم أداء العاملين ومتابعته ومراقبته من خلال تقويمه وتعديله وتجاوزه الأخطاء التي يقع فيها العامل، ومنه البحث عن الأسباب ومعالجتها من خلال التوجيه والإشراف على العمل، بالإضافة إلى ضرورة تحديد الحركات الزائدة، والسلوكات، السلبية التي تدفع العامل إلى ارتكاب الأخطاء، وضبطها من أجل تحسينها وتطويرها وجعلها في خدمة متطلبات العمل داخل المؤسسة، انطلاقاً من هذا فإن النظريات الكلاسيكية اهتمت بضرورة مراقبة سلوك العاملين من خلال إعطاء أولوية التعاون مع العاملين وتوجيههم للإدارة العليا مع تحديد الحركات الزائدة والتخلص منها وتحديد الأسلوب الأمثل لأداء العمل. أما النظريات النيوكلاسيكية فقد اهتمت بضرورة إجراء دراسة حول سلوك الفرد ومن خلال علاقاته الاجتماعية واتصاله بالمسؤولين والزملاء ومدى تأثيرها على أدائه وبالتالي تحفيزه للمشاركة والتفاعل داخل العمل لتحقيق أفضل إنتاجية في العمل.

الجدول رقم (22): يوضع تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات دون اللجوء إلى المسؤول المباشر حسب الفئات السوسيو مهنية.

المجموع		عون التنفيذ		عون التحكم		إطارات		الفئة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
52	46.77	29	39.29	11	50	11	58.33	07	وجود ثقة بينك وبين المسؤول المباشر	نعم
	37.10	23	35.71	10	40.91	09	33.33	04	طبيعة الوظيفة تقتضي ذلك	
83.87										
16.13		10	25	07	9.09	02	8.34	01	لا	
100		62	100	28	100	22	100	12	المجموع	

تقبت الشواهد الرقمية المبينة في الجدول أعلاه أن: غالبية أفراد عينة البحث أقروا بأنهم يتحملون مسؤولية اتخاذ القرارات في العمل، دون اللجوء إلى المسؤول المباشر، وهذا نسبة 83.87% من مجموع (62) مفردة، حيث تدعمت هذه الإجابة بنسب جزئية تمثلت أعلى نسبة في 46.77% من مجموع أفراد عينة البحث الذين أقروا بأن السبب يرجع إلى أن هناك ثقة بينهم وبين المسؤول المباشر، حيث نجد أن الإطارات أجابوا بنفس السبب بنسبة 58.33% من مجموع (12) إطار، ثم تليها نسبة 50% من مجموع (22) مفردة يمثلون عون التحكم، أما بالنسبة للمبحوثين الذين اختاروا السبب الثاني الذي تمثل في (طبيعة الوظيفة التي تقتضي ذلك)، قدروا بنسبة 37.10% من مجموع أفراد عينة البحث، ثم تأتي نسبة 16.13% من مجموع المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يتحملون مسؤولية اتخاذ القرارات في عملهم، وغالبيتهم من أعوان التنفيذ بنسبة 25% من مجموع (28) مفردة، وبالتالي يسكن تفسير ذلك

على أن المؤسسة تتيح حرية التصرف للعامل في وظيفته، من خلال اتخاذ القرارات وابداء الرأي والمشاركة في اقتراح البدائل والحلول لمختلف القضايا التي تواجه العمل بهدف تحقيق غاية مرجوة، إضافة إلى فتح المجال أمام العامل لإقتراح أساليب وطرق يمكن الاستفادة منها من أجل إنجاز المهام والوظائف، وبهذا لا يتم إلا بالتشاور والحوار والمناقشة بين الزملاء والمسؤول المباشر، ومنه يمكن القول أن عملية اتخاذ القرارات تعد محور أساسي في النجاح والتقدم وإنما قدرات واستعدادات العامل من أجل الوصول إلى أعلى مستويات التطور والجودة في عملية الإنتاجية.

الجدول رقم (23): يوضح رأي العاملين في نمط أداء العمل وهذا حسب الفئات السوسيو مهنية.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		الفئة الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
25.80	16	28.57	08	22.73	05	25	03	يتطلب سرعة في الأداء
43.55	27	32.14	09	59.09	13	41.67	05	يتطلب ببطء وتريث
30.65	19	39.29	11	18.18	04	33.33	04	يتميز بالروتين
100	62	100	28	100	22	100	12	المجموع

يتضح من خلال الأرقام الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه: أن مجموع أفراد عينة البحث قد أقرروا بأن نمط أداء العمل بالنسبة لهم يتطلب البطء والتريث بنسبة بنسبة 43.55% من مجموع (62) مفردة، حيث تشير أعلى نسبة في هذا الاقتراح إلى مجموع المبحوثين الذين أجابوا بنفس الإجابة بنسبة 59.09% من مجموع (22) عون تحكم، ثم تليها نسبة 41.67% من مجموع (12) مفردة، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأن العمل يتميز بالروتين فيقدرون بنسبة 30.65% من مجموع (62) مفردة، حيث نجد أن غالبية أعوان التنفيذ لديهم نفس الإجابة وهذا بنسبة 39.29% من مجموع (28) مفردة، ثم تأتي نسبة 25.80% من مجموع أفراد عينة البحث الذين أجابوا بأن

نمط العمل يتميز بالسرعة في الأداء ومنع نستنتج أن العمل داخل المؤسسة تختلف حسب متطلباته وطبيعة نشاطه حيث ينقسم العمل هنا إلى ثلاث أنواع مختلفة من (سرعة، وبطء، وروتين) حيث يوزع حسب قدرات كل فرد وحسب الفئات السوسيو مهنية، كما أن هذا التقسيم التنظيمي للعمل يتم من خلال طبيعة المخرجات التي توفرها المؤسسة من انتاج وتمويل وتوزيع، وهذا ما يعد سببا رئيسيا في سعي المؤسسة إلى ضرورة اختيار وتوظيف الفئات المختلفة من الأشخاص وحسب التخصصات والقدرات والإستعدادات، والتي تتمكن من خلالها من كسب المورد البشري الصحيح للقيام بعبء الوظيفة التي أوكلت له، وهذا ما أكدت عليه النظرية العلمية من خلال التأكيد على ضرورة تقسيم العمل وتجزئة إلى مهام وأنشطة واختيار الأسلوب الأمثل لأدائها في سبيل تحقيق الإنتاج المرغوب فيه، أما النظرية البيرو قراطية فقد أكدت على ضرورة اتباع الأسلوب العلمي في تقسيم العمل مع الأخذ بمبدأ التخصص في إسناد المهام للعاملين.

الجدول رقم (24): يوضح مدى إتاحة الفرصة أمام العامل لإبداء رأيه حسب الفئات السوسيو مهنية.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		الفئة الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
64.52	40	53.57	15	68.18	15	83.33	10	نعم
35.48	22	46.43	13	31.82	07	16.67	02	لا
100	62	100	28	100	22	100	12	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه: أن غالبية مجموع أفراد عينة البحث تتاح لهم فرصة إبداء الرأي في العمل وهذا بنسبة 64.52% حيث تدعم هذه النسبة بنسب جزئية أخرى تمثلت أعلى نسبة في 83.33% من مجموع (12) إطار أجابوا (بنعم)، وتليها نسبة 68.18% من مجموع عينة البحث ينتمون إلى أعوان التحكم، ثم تليها نسبة 53.57% من مجموع (28) عون تنفيذ لديهم نفس الإجابة، أما بالنسبة للمبحوثين أجابوا بلا فقد قدرت النسبة ب 35.48% من مجموع (62) مفردة. ومنه ومن ما سبق عرضه في التحليلات السابقة فإن إتاحة الفرصة للعامل بأن يبدي رأيه يعتبر تحفيزا للدفع بالعاملين للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة، ولهذا دفعه إلى تفجير طاقاتها الكاملة من خلال

تفعيل سبل التواصل بين العاملين والإدارة وتنشيط مجالس الحوار والنقاشات المتعلقة بالعمل، بالإضافة إلى المساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وحل المشكلات والقضايا التي تعترض سير العمل وإنجازه كما يمكن القول أن مساهمة العامل في إبداء رأيه يجعله يشعر بأهمية داخل المؤسسة وانتمائه لها وهذا يعتبر دافعا من أجل الحفاظ على استقرار العمل وثباته وبالتالي ضمان استمرارية العملية الإنتاجية وتنميتها.

المحور الثالث: يؤدي التكوين إلى رفع كفاءة أداء العاملين داخل المؤسسة.

الجدول رقم (25): يوضح تخصيص البرامج التكوينية للموظفين.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		الفئة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
47	40.32	25	39.28	11	45.45	10	33.33	04	داخل مكان العمل	نعم
	35.48	22	28.57	08	36.36	08	50	06	خارج مكان العمل	
75.81										
24.19		15	32.15	09	18.18	04	16.67	02	لا	
100		62	100	28	100	22	100	12	المجموع	

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه: أن غالبية أفراد عينة البحث أقروا بأن هناك برامج تكوينية تخصص لهم وذلك بنسبة، 75.81% من مجموع (62) مفردة، حيث نجد أن غالبية المبحوثين يرون أن البرامج التكوينية تؤدي داخل مكان العمل وهذا بنسبة 4.032%، كما أكد بعض المبحوثين إلى أن هناك برامج تكوينية تؤدي خارج مكان العمل وهذا بنسبة 35.48%، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأنه لا تخصص لهم البرامج التكوينية بنسبة 24.19% من مجموع (62) مفردة، نستنتج أن المؤسسة توفر للعامل برامج تكوينية لإعادة تأهيله وتمكينه من القيام بمتطلبات عمله كاملة، حيث

تعمل على إنماء قدراته وتطوير آدائه نحو الأفضل ومنه اكتساب سلوكيات جديدة إيجابية تسهم في انجاز العمل دون هدر الوقت وزيادة التكاليف، كما يمكن القول أن البرامج التكوينية تساعد الفرد العامل على إدراك عبء عمله وفهم دوره من خلال أخذ المعلومات والتطبيقات العملية والعلمية الكافية، ومنه فقد أكدت النظريات الكلاسيكية على ضرورة الاختيار الأمثل للموظفين وتدريبهم على استخدام الطريقة المثلى لأداء العمل ومنه تحقيق الدقة والسرعة في العمل وتوحيد الجهود من أجل الوصول إلى أهداف منشودة، وأساليب علمية تتعدد من خلالها المسؤوليات والواجبات، مع التخلص من الحركات الزائدة وتحديد الزمن المناسب لكل عامل.

الجدول رقم (26): يوضح أساليب التكوين لدى الموظفين وهذا حسب الفئات السوسيو مهنية.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		الفئة الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
33.87	33.87	21	32.14	31.09	07	41.67	05	عن طريق الآلات
45.28	28	28.57	08	59.09	13	58.33	07	عن طريق المحاضرات
20.97	13	39.29	11	9.10	02	-	-	عن طريق المؤتمرات
100	62	100	28	100	22	100	12	المجموع

تبين الشواهد الرقمية الموضحة في الجدول أعلاه: أن معظم أفراد عينة البحث أكدوا على أن أساليب التكوين المعتمدة في المؤسسة تتم من خلال التطبيق على المحاضرات بنسبة 45.16% من مجموع (62) مفردة، حيث تدعمت هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية أخرى تمثلت أعلى نسبة في 59.09% من مجموع (22) عون تحكم، تليها نسبة تأتي نسبة 58.33% من مجموع (12) مفردة يمثلون الإطارات، ثم تأتي نسبة 28.57% من مجموع (28) مفردة ينتمون إلى أعوان التنفيذ لديهم نفس الاتجاه، أما بالنسبة للأساليب الأخرى المعتمدة في التكوين فقد أقر أفراد عينة البحث بأنهم عن طريق الآلات بنسبة 33.87% من مجموع المبحوثين، حيث أكدت النسب الاحصائية على نفس الإجابة وهذا حسب التوزيع السوسيو مهني إذ أكد الإطارات على

أن المؤسسة تعتمد على الآلات في تكوين العمال بنسبة 41.67%، كما أكد أعوان التنفيذ على نفس الاجابة بنسبة 32.14%، أما الإختبار الثالث، (عن طريق المؤتمرات) فقد أكد عليه المبحوثين بنسبة 20.97% ومن خلال ما تم عرضه من دلائل احصائية، نستنتج أن المؤسسة تعتمد على عدة طرق في البرامج التكوينية التي تقدمها للعمال وهذا يرجع إلى أن طبيعة العمل تفرض ذلك، وحسب نوع العمل الذي أوكل إلى كل عامل في المؤسسة، كما يمكن القول أن تقديم أفضل تكوين للعمال في مختلف المجالات وبنوعيه المعرفي والعملي أو التطبيقي، فإنه يساعد العمال على فهم أدوارهم وإدراك مهامهم وبالتالي مواكبة إجراءات العمل والرفع من مردوديته لضمان توفير متطلبات العرض والطلب على مستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة، ومن هذا المنطلق نجد أن النظريات الكلاسيكية قد اهتمت بعملية التدريب المستمر للعمال من أجل تمكينهم من أداء واجباتهم وتحمل مسؤولياتهم كاملة وهذا للوصول إلى أعلى درجات الإنتاج، من خلال الإعتماد على الأسلوب الأمثل للأداء في ظل الوقت والتكلفة المناسبة.

الجدول رقم (27): يوضح تقديم المؤسسة للبرامج التكوينية المستمرة حسب الفئات السوسيو مهنية.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		الفئة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
45	41.94	26	28.57	08	59.09	13	41.67	05	نعم	صقل مهارات العامل
	30.65	19	21.43	06	27.27	06	58.33	07	لا	زيادة معدلات الانجاز
72.58										
27.42		17	50	14	13.64	03	-	-	لا	
100		62	100	28	100	22	100	12	المجموع	

يتضح من خلال الجدول أعلاه: أن غالبية المبحوثين لديهم نفس الاتجاه حول استمرارية البرامج التكوينية، حيث أجابوا بنعم بنسبة 72.58% من مجموع (62) مفردة، إذ نجد معظم المبحوثين قد أكدوا بأنها تؤدي إلى صقل مهاراتهم بنسبة 41.94% من مجموع أفراد عينة البحث، حيث يؤكد أعوان التحكم على نفس الاجابة

بنسبة 59.09% من مجموع (22) مفردة وتليها نسبة 41.67% من مجموع (12) إطار، ثم تليها نسبة 28.57% من مجموع (28) عون تنفيذ، كما أكد البعض الآخر من المبحوثين على أن التكوين المستمر يؤدي إلى زيادة في معدلات الإنجاز وهذا بنسبة 30.65% من مجموع أفراد عينة البحث، والتي أكد عليها الإطارات بنسبة 58.33% من مجموع (12) مفردة، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أكدوا بأن المؤسسة لا تقدم البرامج التكوينية باستمرار فقد قدروا بنسبة 27.42% من مجموع (62) مفردة والتي أكد عليها أفراد عينة البحث الذين ينتمون إلى عون تنفيذ بنسبة 50% ومنه يمكن تفسير أن استمرارية البرامج التكوينية للعمال يؤدي إلى ضبط الحركات الزائدة والتخلص منها وتوجيهها لتصبح إيجابية وتخدم متطلبات العمل، حيث نجد أن البرامج التكوينية قد قدمت مساعدات وتسهيلات بالنسبة للعامل والمؤسسة ككل وهذا من خلال ما أكد عليه المبحوثين في الاقتراحات المبينة في الجدول والتي تمثلت (في صقل مهارات العامل)، و(زيادة معدلات انجازه)، ومنه فإنها مؤشرات تدل على فعالية البرامج التكوينية وإيجابيتها بالنسبة للعامل والمؤسسة، مما يساهم أيضا في تطوير وإنماء قدرات واستعدادات الفرد ليصبح فاعل استراتيجي يشارك في تنسيق العمل وتنظيمه من أجل التحكم فيه وضبط مساره حيث نجد أن النظرية العلمية قد أكدت على ضرورة التخلص من الحركات الزائدة وضبطها حسب متطلبات كل وظيفة انطلاقا من مبدأ الحركة والزمن الذي نحد زمن وظيفة وتكلفتها للحصول على أداء متميز إلى تسهيل عملية الإنتاج المرغوب فيها.

الجدول رقم (28): يوضح رأي العامل في الوقت المخصص للبرامج التكوينية حسب الفئات السوسيو مهنية.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		الفئة الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
38.71	24	42.86	12	40.91	09	25	03	يعتبر كافيا لتزويد العامل بالمهارات اللازمة
61.29	38	57.14	16	59.09	13	75	09	يعتبر ضعيفا ولا يتزود العامل بالمهارات اللازمة
100	62	100	28	100	22	100	12	المجموع

تثبت البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أن: مجموع أفراد عينة البحث أكدوا على أن الوقت المخصص للبرامج التكوينية يعتبر ضعيفا ولا يتزود العامل بالمهارات اللازمة بنسبة 61.29%، من مجموع (62) مفردة، حيث تدعم هذه النسبة بنسب أخرى تمثلت أعلى نسبة في 75% من مجموع (12) إطار ثم، تليها نسبة 59.09% من مجموع (22) عون تحكم، ثم تأتي نسبة 57.14% من مجموع عون تنفيذ لديهم نفس الاجابة، كما أكد بعض المبحوثين على أن الوقت المخصص للبرامج التكوينية يعد كافيا ويزود العامل بالمهارات اللازمة بنسبة 38.71% من مجموع (62) مفردة، حيث تدعمت هذه الاجابة بنسب جزئية أخرى تمثلت أعلى نسبة في 42.86% من مجموع (28) عون تنفيذ ثم تليها نسبة 40.91% من مجموع (22) مفردة، ثم تأتي نسبة 25% من مجموع (12) إطار، لديهم نفس الاتجاه.

ومن البيانات التي سبق ذكرها يمكن أن نستنتج أن الوقت المخصص للبرامج التكوينية لا يخدم مصالح الأفراد وهذا من خلال ما وضحته إجابات المبحوثين حيث، تد يؤدي إلى اكتساب معارف ومهارات قليلة غير كافية ولا تساهم في زيادة معدلات أداء العاملين نحو الأعمال التي يشغلونها، مما يستدعي من المؤسسة ضرورة إدارة الوقت

المخصص للبرامج التكوينية من خلال تحديد خطط واضحة تنظم بها الوقت وللزمن الكافي للتكوين وتسييره وفق استراتيجية تتبين من خلالها طرق وأساليب تتوافق مع إمكانات العامل وطبيعة عمل المؤسسة، من أجل تزويد الأفراد بالمهارات اللازمة والتي يمكن توظيفها في العمل، وبالتالي استغلال تلك الطاقات الكامنة والمهارات في العمل للحصول على أداء متوقع ومرغوب فيه وبأقل التكاليف وفي الوقت المناسب له.

الجدول رقم (29): يوضح رأي العامل في مواضيع البرامج التكوينية حسب فئات السوسيو مهنية.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		الفئة الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
45.16	28	57.14	16	40.91	09	25	03	تناسب مع حاجاتك في العمل
54.84	34	42.86	12	59.09	13	75	09	تزيد من رصيدك المعرفي
100	62	100	28	100	22	100	12	المجموع

تشير الشواهد الرقمية الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن مجموع أفراد عينة البحث، الذين أجابوا بأن المواضيع التي تقدم لهم في البرامج التكوينية تؤدي إلى زيادة في الرصيد المعرفي بنسبة 54.84% من مجموع (62) مفردة، حيث تدعمت هذه الاجابة بنسب جزئية أخرى حيث تمثلت أعلى نسبة في 75% من مجموع (12) مفردة من الإطارات، وتليها نسبة في 59.09% من مجموع (22) مفردة من أعوان التحكم، ثم تأتي نسبة 42.86% من مجموع (28) مفردة من أعوان التنفيذ، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا أن المواضيع التي تقدم لهم في البرامج التكوينية بأنها تتناسب مع حاجاتهم في العمل وهذا بنسبة 45.16% من مجموع (62) مفردة، حيث تدعمت هذه النسبة بنسب احصائية جزئية تمثلت أعلى نسبة في 57.14% من مجموع المبحوثين الذين ينتمون إلى فئة أعوان التنفيذ، ثم تليها نسبة 40.91% من مجموع المبحوثين الذين ينتمون إلى فئة أعوان التحكم. ومن خلال هذه البيانات يمكن تفسير ذلك بأن

المؤسسة تسعى جاهدة إلى الرفع من آدائها من خلال تكثيف البرامج التكوينية التي تساعدها على خلق سلوكيات واتجاهات إيجابية نحو العمل، إضافة إلى القدرة على ابتكار طرق وأساليب جديدة تساعد العامل على تحقيق أعلى مستوى آدائه دون الوقوع في الأخطاء التي يمكن أن تؤدي إلى تأخير انجاز العمل وتضييع الوقت المحدد لأداء العمل المطلوب، كما يمكن القول بأن البرامج التكوينية التي تقدمها المؤسسة تهدف إلى تنمية المورد البشري والاستثمار فيه من أجل جعله فاعل استراتيجي في بناء سياسة المؤسسة وتطويرها، بالإضافة إلى تشجيع المناقشات الإيجابية بين العاملين من خلال النقاشات والحوارث وهذا برفع وتوفير آليات التواصل والمشاركة بين العاملين في المؤسسة.

الجدول رقم (30): يوضح مهارات العامل من خلال البرامج التكوينية وهذا حسب الفئات السوسو مهنية.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		الفئة	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
51.61		32	53.57	15	45.46	10	58.33	07	نعم
30	19.35	12	21.43	06	27.27	06	-	-	صعوبة فهم محتوى البرامج التكوينية
	29.03	18	25	07	27.27	06	41.67	05	لا تعالج نواحي الضعف لدى العامل
48.39									لا
100		62	100	28	100	22	100	12	المجموع

يتضح من خلال الأرقام الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه أن: معظم أفراد عينة قد أقرروا بأن مهاراتهم تزيد من خلال البرامج التكوينية وهذا بنسبة 51.61% من مجموع (62) مفردة، حيث تدعم هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية أخرى تمثلت أعلى

نسبة في 58.33% من مجموع الإطارات الذين أجابوا بنفس الإجابة، ثم تليها نسبة 53.57% من مجموع (28) عون تنفيذ ثم تأتي نسبة 45.46% من مجموع (22) مفردة، لديهم نفس الاتجاه، أما بالنسبة للذين أجابوا بأن البرامج التكوينية لا تزيد من مهاراتهم فقد قدروا بنسبة 48.39% من مجموع (62) مفردة، حيث يرجع السبب في ذلك إلى أنها لا تعالج نواحي الضعف لديهم بنسبة 29.03% وهذا ما أكد عليه الإطارات بنسبة 41.67% وكذا أعوان التحكم بنسبة 27.27% وكذا أعوان التنفيذ بنسبة 25.25%، كما أكد البعض الآخر من المبحوثين على أن السبب يرجع إلى أن هناك صعوبة في فهم محتوى البرامج التكوينية بنسبة 19.39%، وهذا ما أكد عليه أعوان التحكم بنسبة 27.27% وكذا أعوان التنفيذ بنسبة 21.43%، من خلال البيانات التي سبق ذكرها نستنتج أن هناك عمال يستفيدون من البرامج التكوينية بسرعة وسهولة وهذا يظهر من خلال نتائج العمل لديهم حيث اكتسبوا قدرة ومهارات مكنتهم من انجاز أعمالهم بدقة بفعالية واتقان حيث تطور الأداء لديهم من الأحسن إلى الجيد وهذا بدوره يساهم في تحقيق ارتياح واستقرار بالنسبة للعامل في عمله وبالنسبة للمؤسسة من خلال عملية الإنتاج، أما بالنسبة للأفراد الذين لم تزد مهاراتهم بسبب الصعوبات وضعف أدائهم فيمكن أن يرجع ذلك إلى وجود دوافع وعوامل جعلت من الفرد العامل يجد نفسه غير متفاعل مع تلك البرامج التكوينية، وهذا ما يستدعي من المؤسسة ضرورة مراجعة ومتابعة البرامج التكوينية ومدى توافقها مع متطلبات عمل العمال، مع مراعاة طبيعة كل عمل وتخصيص برامج تكوينية لها، حتى يتمكن جميع العمال من الاستفادة منها بالشكل الصحيح والسليم.

الجدول رقم (31): يوضح فائدة البرامج التكوينية بالنسبة للعامل حسب الفئات السوسيو مهنية:

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		الفئة	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
53.23		33	21.43	06	72.7	16	91.67	11	نعم
29		09	25	07	9.09	02	-	-	لا تركز على الجانب التطبيقي والممارسات العملية
46.77		20	53.57	15	18.18	04	8.33	1	لا تقدم نصائح وتوجيهات
100		62	100	28	100	22	100	12	المجموع

تشير الأرقام الاحصائية الوارد في الجدول أعلاه أن مجموع أفراد عينة البحث أقرروا بأن هناك فائدة وتقع في محتوى البرامج التكوينية بنسبة 53.23% من مجموع (62) مفردة حيث تدعمت هذه النسب جزئية أخرى تمثلت أعلى نسبة ب 91.67 من مجموع (12) إطارات وتليها نسبة 72.73% من مجموع (22) عون تحكيم، قم تليها نسبة 21.43% من مجموع (28) عون تنفيذ، أما مجموع الأفراد الذين أقرروا بأنهم لم يجدوا نفع وفائدة من محتوى البرامج التكوينية قدروا بنسبة 46.77% من مجموع (62) مفردة، حيث يرجع السبب في ذلك على أنها لا تقدم نصائح وتوجيهات للعمال بنسبة 32.26%، والتي أكد عليها أعوان التنفيذ بنسبة 53.57% من مجموع (28) مفردة كما أقرروا آخرون بأن السبب يرجع إلى أنها لا تركز على الجانب التطبيقي والممارسات العملية بنسبة 14.52% حيث أكد عليها أعوان التنفيذ بنسبة 25%

من مجموع أفراد عينة البحث وهنا يمكن تفسير البيانات الاحصائية التي سبق ذكرها على أن البرامج التكوينية تتخذ مسار إيجابي وذو فائدة بالنسبة للعامل والمؤسسة على حد سواء، وهذا حسب ما أكد عليه العمال حيث يمكن تفسير هذا على أن المؤسسة توفر آليات وأساليب فعالة بالإضافة إلى أنها تواصل دعم عاملها بهذه البرامج التكوينية، التي تجد فيها قيمة علمية وعملية تمكنها من مواصلة مسارها العلمي والذي يتحقق من خلال قدرتها على تحقيق الثبات والاستقرار الوظيفي بالنسبة لها وللعاملين فيها، وأما بالنسبة للأفراد الذين لم يجدوا فائدة ونفع في البرامج التكوينية لا تمس جميع القضايا والمشاكل التي يواجهها الأفراد، كما يمكن أن تكون الأعمال الموكلة لهؤلاء الأفراد تتميز بالتعقيد أكثر من غيرها لذلك فهم بحاجة إلى المزيد من الحلقات والحصص التكوينية وتوسيع مجال النقاش من خلال دراسة ومعالجة جميع المواضيع والقضايا التي تساهم في دعم قدرات العامل العلمية والعملية.

الجدول رقم (32): يوضح مدى تحسين الأداء خلال البرامج التكوينية حسب الفئات السوسيو مهنية.

المجموع	عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		الفئة الاحتمالات	
	ت	%	ت	%	ت	%		
77.42	48	64.29	18	18.82	18	100	12	نعم
22.58	14	35.71	10	18.18	04	-	-	لا
100	62	100	28	100	22	100	12	المجموع

يتضح من خلال البيانات الاحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن مجموع أفراد عينة البحث بأن آدائهم يتحسن من خلال البرامج التكوينية بنسبة 77.42% من مجموع (62) مفردة حيث أكد جميع أفراد عينة البحث على نفس الاتجاه بنسبة 100 من مجموع (12) إطار، وتليها نسبة 81.82% من مجموع (22) مفردة ينتمون إلى أعوان التحكيم ثم تليها نسبة 64.29% من مجموع (28) مفردة يمثلون أعوان التنفيذ، أما بالنسبة للأفراد الذين أقروا بأن آدائهم لا يتحسن من خلال البرامج التكوينية بنسبة 22.58% من مجموع (62) مفردة، حيث أكد أعوان التنفيذ على نفس الاجابة بنسبة

35.71% من مجموع (28) مفردة، حيث أكد أعوان التحكم عن نفس الاجابة بنسبة 18.18%، ومنه نستنتج أن العامل يرى أن أداءه قد تحسن من خلال هذه البرامج التكوينية مما يعني أنها تقدم حلول للمشاكل التي تعترض من العامل وتساهم في رفع معنوياته اتجاه عمله وزيادة ميولته نحو عمله حتى يتمكن من إدراك مسؤولياته وواجباته فيسعى إلى تحقيقها بإيجابية ويعمل على بذل مجهودات جبارة في سبيل انجاز مهامه في وقتها وبأقل تكلفة ممكنة، كما تجعل منه فردا متفاعلا مع ظروف طبيعة عمله من خلال اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتنظيم مهامه الموكلة إليه وبالتالي المساهمة في ابتكار طرق جديدة لتسيير العمل، أما بالنسبة للعمال الذين لم يتحسن أدائهم من خلال البرامج التكوينية فيمكن أن نرجع ذلك إلى عدم فهم وإدراك المواضيع التي يتم طرحها في البرامج التكوينية مع صعوبة تطبيقها على الوظيفة ومنه سوء الأداء الذي من شأنه أن يؤخر انجاز العمل ويضيع المزيد من الوقت والتكلفة.

الجدول رقم(33): يوضح رأي العامل في نوع العلاقة بينه وبين المكون حسب الفئات السوسيو مهنية.

الفئة الاحتمالات	إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
قائمة على أساس الثقة والتعاون	08	66.67	14	63.64	13	46.43	35	56.45
مجرد مكون وعامل	04	33.33	08	36.36	15	53.57	27	43.55
المجموع	12	100	22	100	28	100	62	100

ثبتت الشواهد الرقمية المبينة في الجدول أعلاه على أن معظم أفراد عينة البحث يجدون أن نوع العلاقة بينهم وبين المكون قائمة على أساس الثقة والتعاون وهذا بنسبة 56.45% من مجموع (62) مفردة، حيث تدعمت هذه النسبة بنسب احصائية أخرى تمثلت أعلى نسبة في 66.67% من مجموع أفراد عينة البحث الذين ينتمون إلى فئة الإطارات، ثم تليها نسبة 63.64% من مجموع (22) عون تحكم، ثم تأتي بنسبة 46.43% من مجموع(28) عون تنفيذ، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أكدوا على أن

العلاقة بينهم وبين المكون هي مجرد عامل ومكون فقد قدروا بنسبة 43.55%، من مجموع (62) مفردة، حيث تدعمت هذه السنة بنسب أخرى جزئية تمثلت أعلى نسبة في 53.57% من مجموع (28) عون تنفيذ وتليها نسبة 36.36% من مجموع (22) عون تحكم، ثم تأتي نسبة 33.33% من مجموع (12) مفردة يمثلون الإطارات. نستنتج من خلال البيانات الاحصائية أن طبيعة العلاقة بين المكون والعاملين قائمة على أساس تفعيل وتنشيط الحصص التكوينية والتشجيع على التعاون والانسجام بين العاملين، بالإضافة إلى التحفيز على تفجير الطاقات العامل الكامنة وجعلها في خدمة متطلبات العمل، كما أن اكتساب العامل ثقة بينه وبين المكون والمسؤول المباشر يجعله يشعر بأهمية دوره داخل المؤسسة، وبالتالي تقديم أفضل ما لديه في سبيل انجاح العمل وتحقيق رسالة المؤسسة.

الجدول رقم (34): يوضح مدى تحقق أهداف العامل داخل المؤسسة حسب الفئات السوسيو مهنية من خلال البرامج التكوينية.

الفئة الاحتمالات	إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	09	75	19	86.36	18	64.29	46	74.19
لا	03	25	03	13.64	10	35.71	16	25.81
المجموع	12	100	22	100	28	100	62	100

تشير البيانات الاحصائية الواردة في الجدول أعلاه: إلى أن غالبية أفراد عينة البحث أجابوا (بنعم) حول تحقيق أهدافهم من خلال برامج التكوينية وهذا بنسبة 74.19%، حيث تدعمت هذه النسبة بنسب جزئية أخرى تمثلت أعلى نسبة في 86.36% بنسبة للمحوثين الذين ينتمون إلى فئة أعوان التحكم، وتليها نسبة 75% من مجموع المبحوثين الذين ينتمون إلى فئات الإطارات، حيث تمثلت نسبة 64.29% من مجموع عينة البحث يمثلون فئات أعوان التنفيذ، أما بالنسبة للمبحوثين الذي أجابوا (بلا)

حول تحقيق أهدافهم من خلال البرامج التكوينية بنسبة 25.81% من مجموع (62) مفردة، حيث تدعمت الإجابة بنسب جزئية تمثلت بنسبة 35.71% من مجموع (28) عون تنفيذ، ثم تليها نسبة 25% من مجموع (12) إطار، وتأتي نسبة 13.64% من مجموع (22) مفردة من أعوان التحكم، نستنتج أن البرامج التكوينية تساهم في تحقيق مصالح الفرد وهذا ما يؤدي إلى زيادة استقرار وشعوره بالأمن الوظيفي داخل المؤسسة، مما يحفزها على تقديم المزيد من الانجاز والمثابرة وبذل مجهودات كافية من أجل تحقيق أهداف العمل وأهداف المؤسسة، وعليه فإن البرامج التكوينية تعد وسيلة استراتيجية تعتمد المؤسسة عليها لتحريك دوافع الفرد العامل وضبطها وتوجيهها نحو خدمة العمل وغايات المؤسسة ومنه تحقيق متطلبات الفرد العامل والعمل، وعليه يمكن القول أن المؤسسة تتبنى سياسة واضحة وهادفة تسعى من خلالها إلى تسيير العمل والتحكم في سلوكيات العاملين وجعلها إيجابية اتجاه العمل، بالإضافة إلى أنها تهتم بأهداف العامل الخاصة وتساهم في تحقيقها من أجل الرفع من روحه المعنوية وشعوره بالانتهاء للمؤسسة ومنه تتحقق رسالة المؤسسة المرغوب فيها.

الجدول رقم (35): يوضح مدى الاستعانة بمكونين أكفاء ذو مهارات عالية حسب الفئات السوسيو مهنية.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		الفئة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات
51	22.58	14	28.57	08	13.64	03	25	03	جودة الأداء	نعم
	43.55	27	28.57	08	59.09	13	50	06	المحافظة على معدلات الأداء	
	16.13	10	17.86	05	9.09	02	25	03	الميزة التنافسية	
82.26										
17.74		11	25	07	18.18	04	-	-	لا	
100		62	100	28	100	22	100	12	المجموع	

يتضح من خلال الأرقام الواردة في الجدول أعلاه: أن غالبية أفراد عينة البحث أجابو بنعم حول الاستعانة بمكونين أكفاء ذو مهارة عالية بنسبة 82.26% من مجموع (62) مفردة، حيث أكد المبحوثين على أنها تؤدي إلى المحافظة على معدلات الأداء

بنسبة 43.55%، حيث أكد عليها المبحوثين الذين يمثلون فئة أعوان التحكم 59.09% من مجموع (22) مفردة، ثم تليها نسبة 50% من مجموع (12) من الإطارات، وتليها نسبة 28.97% من مجموع (28) عون تنفيذ، كما أكد بعض المبحوثين على أن الاستعانة بالمكونين الأكفاء يؤدي إلى جودة الأداء بنسبة 22.58% من مجموع 51 مفردة، حيث أكد عليها أعوان التنفيذ بنسبة 28.57% من مجموع (28) مفردة، وتليها نسبة 25% من مجموع (12) لإطار، وتليها نسبة 13.64% من مجموع (22) مفردة ينتمون إلى فئة أعوان التحكم، كما قد أقر بعض المبحوثين على أن الاستعانة بمكونين أكفاء يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية بنسبة 16.13% حيث أكد عليها الإطارات بنسبة 25% من مجموع (12) مفردة، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أقروا بأنه لا يتم الاستعانة بمكونين أكفاء فقد قدروا بنسبة 17.74% من مجموع (62) مفردة، من خلال البيانات الواردة في الجدول نستنتج أن المؤسسة تعتمد على مكونين ذو كفاءات وخبرات عالية لتقديم البرامج التكوينية للعاملين، وهذا من أجل تحقيق أعلى مستوى من الإنجاز الذي يساهم في توفير متطلبات الطلب، حيث نجد أن الاعتماد على المكونين الأكفاء يساهم في تطوير اليد العاملة وتنميتها وجعلها موارد بشرية حيوية يمكن استثمارها في مجال العمل للمحافظة على سير وتيرة انجاز العمل وتحسينه ورفعته إلى أعلى مستوى من أجل الحفاظ على معدل اتقان العمل ودقته، وهذا ما يؤدي إلى الوصول إلى كفاءة وفعالية في الأداء تحقق من خلالها المؤسسة جودة الانتاج التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم(36): يوضح رأي العاملين في عملية التكوين حسب الفئات السوسيو مهنية.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		فئة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
52	32.26	20	28.57	08	31.82	07	41.67	05	اكتساب عادات إيجابية	نعم
	51.61	32	39.29	11	63.64	14	58.33	07	خلق التنافس	
83.87										
16.13		10	32.14	09	4.54	01	-	-	لا	
100		62	100	28	100	22	100	12	المجموع	

تشير البيانات الرقمية الواردة في الجدول أعلاه: إلى أن غالبية أفراد عينة البحث الذين أجابوا بنعم حول اعتبار البرامج التكوينية وسيلة بضبط سلوك العاملين بنسبة 83.87% من مجموع (62) مفردة، حيث تدعمت النسبة بنسب جزئية احصائية أخرى تمثلت أعلى نسبة 51.61% من مجموع المبحوثين الذين أكدوا على أن البرامج التكوينية تؤدي إلى خلق التنافس بين العاملين، حيث أكد على نفس الإجابة، أفراد عينة البحث الذين ينتمون إلى أعوان التحكم 63.64% وتليها نسبة 58.33% من مجموع (12) إطار، ثم تليها نسبة 39.29% من مجموع (28) مفردة من فئة أعوان التنفيذ، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أكدوا على أن البرامج التكوينية بانها تؤدي إلى اكتساب عادات ايجابية بنسبة 32.26% من مجموع (52) مفردة، حيث تدعمت هذه النسبة بنسب أخرى جزئية تمثلت في نسبة 41.67% من مجموع (12) إطارات، وتليها نسبة 31.82% من مجموع (22) مفردة، من فئة أعوان التحكم، ثم تليها نسبة 28.57% من مجموع (28) مفردة من فئة أعوان التنفيذ كما أكد بعض المبحوثين على أن البرامج التكوينية لا تعد وسيلة لضبط سلوك العاملين بنسبة 16.13%، حيث أكد عليها مجموع أفراد عينة البحث الذين ينتمون إلى فئة أعوان التنفيذ بنسبة 32.14%.

ومن خلال هذه البيانات يمكن القول بأن البرامج التكوينية قد قدمت استفادات كثيرة بالنسبة للعاملين وهذا حسب ما أكدوا عليه من خلال الاجابات، حيث نجد أن هناك تحسين وتطوير مستمر لآداء العاملين، كما أن هناك تأثيرات إيجابية وفعالة قدمتها البرامج التكوينية، إذا يمكن أن نستنتج أن المؤسسة تعتمد على معايير وقواعد ذات استراتيجية مبنية على أسس هادفة وذات كفاءة عالية مما يؤدي إلى نجاحها باستقرار وهذا من خلال النتائج التي تحققت للعامل والمؤسسة على حد سواء، وعليه فإن البرامج التكوينية تمثل الركيزة الأساسية التي تعتمد المؤسسة بعد توظيف الموارد البشرية التي تحتاجها من أجل صقل مهاراتها وتمنيتها وجعلها في خدمة سياسة واستراتيجية المؤسسة العامة.

الجدول رقم (37): يوضح رأي العاملين حول مساهمة مهاراتهم المكتسبة في زيادة الإنتاج حسب الفئات السوسيو مهنية

الفئة		إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
الاحتمالات		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
نعم		66,67	08	63,64	14	71,43	20	67,74	42
لا		33,33	04	36,36	08	28,57	08	32,26	20
المجموع		100	12	100	08	100	28	100	62

- يتضح من خلال الأرقام الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه: بأن معظم أفراد عينة البحث أجابوا (بنعم) حول مساهمة مهاراتهم من خلال البرامج التكوينية في زيادة الإنتاج بنسبة 67,74% من مجموع (62) مفردة، حيث تدعمت هذه النسبة بنسب جزئية إحصائية أخرى تمثلت أعلى نسبة 71,43% من مجموع (28) مفردة من فئة أعوان التنفيذ، وتليها نسبة 66,67% من مجموع (12) مفردة من فئة الإطارات، ثم تليها نسبة 63,64% من مجموع (22) مفردة من فئة أعوان التحكم بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا (بلا) حول مساهمة مهاراتهم المكتسبة في زيادة الإنتاج، و هذا بنسبة 32,26% من مجموع (62) مفردة، حيث أكد على نفس الإجابة مجموع أفراد عينة البحث الذين ينتمون إلى فئة أعوان التحكم بنسبة 36,36% من مجموع (22) مفردة، و تليها نسبة 33,33% من مجموع (12) مفردة من الإطارات، ثم تأتي نسبة 28,57% من مجموع (28) مفردة من فئة أعوان التنفيذ.

ومن خلال ما تقدم من أرقام إحصائية نستنتج أن تطبيق البرامج التكوينية قد أعطى نتائج جيدة وفعالة بالنسبة للمؤسسة و هذا ما أكدت عليه إجابة المبحوثين، حيث ظهرت من خلال أدائهم الذي قدم دعائم إيجابية سهلت من مهمة المؤسسة في الوصول إلى أعلى مستوياتها من خلال الإنجازات و التحكم في متطلبات العمل بتوفير الظروف الملائمة و الأساليب و الطرق المناسبة لأداء كل عمل، حيث نجد أن البرامج التكوينية قد أدت إلى دفع العامل إلى توفير طاقاته الكامنة في مجال عمله، و هذا ما جعل منه موردا بشريا فعالا و حيويا داخل المؤسسة و منه تحققت بعضا من أهداف المؤسسة الرئيسية و التي تعد جوهر الوصول إلى رؤية مستقبلية واعدة، و التي تمثلت في الزيادة في الإنتاجية.

الجدول رقم (38): يوضح رأي العاملين في متابعة التحصيل المعرفي داخل المؤسسة حسب الفئات السوسيو مهنية:

الفئة		إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
الإحتمالات		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
نعم	اللجوء إلى مراكز أخرى لاكتساب المعرفة	83,33	10	59,09	13	42,86	12	56,45	35
	حضور المزيد من البرامج التكوينية في المؤسسة	16,67	02	27,27	06	14,29	04	19,35	12
لا		-	-	13,64	03	42,85	12	24,19	15
المجموع		100	12	100	22	100	28	100	62

- تبين البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه: أن أغلبية أفراد عينة البحث قد أكدوا على أن المؤسسة تسمح لهم بمتابعة تحصيلهم المعرفي، و هذا بنسبة 75,81% من مجموع (62) مفردة، حيث تدعمت النسبة بنسبة مئوية جزئية أخرى حيث تمثلت أعلى نسبة في 56,45% من مجموع أفراد عينة البحث الذين أكدوا على أن مواصلة تحصيلهم المعرفي يتم باللجوء إلى مراكز أخرى، و هذا ما أكدت عليه فئة الإطارات بنسبة 83,33% من مجموع (12) مفردة، ثم تليها نسبة 59,09% من مجموع (22) مفردة من فئة أعوان التحكم، ثم تأتي نسبة 42,86% من مجموع (28) مفردة من فئة أعوان التنفيذ، كما أكد البعض الآخر من المبحوثين الذين أكدوا على أن مواصلة

تحصيلهم المعرفي يتم بحضور المزيد من البرامج التكوينية في المؤسسة بنسبة 19,35% حيث تدعمت هذه النسبة بنسب جزئية أخرى، تمثل أعلى نسبة في 27,27% من مجموع (22) مفردة من فئة أعوان التحكم، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 16,67% من مجموع (12) مفردة، ثم تأتي نسبة

14,29% من مجموع (28) مفردة من فئة أعوان التنفيذ، أما بالنسبة للمبجوثين الذين أكدوا على عدم مواصلة تحصيلهم المعرفي فقد قدروا ب 24,19% من مجموع (62) مفردة.

ومنه يمكن تفسير ذلك على أن المؤسسة تشجع العاملين على الرفع من مستواهم أكثر من خلال السماح لهم باكتساب المعارف من مراكز أخرى خارج المؤسسة، إضافة إلى السماح لهم بحضور المزيد من البرامج التكوينية التي تقدمها المؤسسة، وهذا ما يجعل من العامل عنصرا فعالا و حيويا يسعى دائما إلى بذل مجهودات إيجابية من أجل تحقيق العمل، و كذا المساهمة في تنشيط الحصص التكوينية من خلال المعارف التي يكتسبها، و كذا تبادل المعلومات و المشاركة الفعلية في حل القضايا و المشكلات بين الزملاء و تحقيق التواصل الإجتماعي بالتعاون و الإنسجام فيما بينهم، حيث يصبح العامل هنا موردا بشريا حيويا و فاعل إستراتيجي يساهم في وضع خطط العمل، و تطبيقها و رسم سياسة و أهداف منشودة تمثل منهاجا تتبعه المؤسسة من أجل الوصول إلى أعلى درجات الجودة و المنافسة العالمية.

الجدول رقم (39): يوضح معرفة العامل بمتطلبات عمله حسب الفئات السوسيو مهنية:

الإحتمالات	إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
بشكل كبير جدا	08	66,67	12	54,55	20	71,43	40	64,52
بشكل يسمح بإنجاز المهام الموكلة إليهم	04	33,33	10	45,45	08	28,57	22	35,48
المجموع	12	100	22	100	28	100	62	100

- تشير البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه: إلى أن معظم الباحثين يرون أن معرفتهم بمتطلبات عملهم تزيد من خبرتهم في الأداء و هذا بنسبة 64,52% من مجموع (62) مفردة، حيث تدعمت هذه النسبة بنسب جزئية أخرى، تمثل أعلى نسبة في 71,43% من مجموع (28) عون تنفيذ، و تليها نسبة 66,67% من مجموع (12) إطار، ثم تليها نسبة 54,55% من مجموع (22) مفردة من أعوان التحكم، أما البعض الآخر من الباحثين فقد

أكدوا على أن معرفتهم بمتطلبات عملهم يؤدي إلى الزيادة في خبرتهم و الأداء بشكل يسمح بإنجاز المهام الموكلة إليهم بنسبة 35,48% من مجموع (62) مفردة، وهذا ما أكد عليه أعوان التحكم بنسبة 45,45% من مجموع (22) مفردة، و مجموع الإطارات بنسبة 33,33% من مجموع (12) مفردة، ثم أعوان التنفيذ بنسبة 28,57% من مجموع (28) مفردة.

و عليه يمكن القول أن قدرات العاملين و مهاراتهم تزيد بفضل البرامج التكوينية المقدمة إليهم، و التي تساهم في مساعدتهم على فهم و إدراك أدوارهم في العمل، حيث تمكن العاملين هنا من مواكبة متطلبات عملهم و أداء أدوارهم بشكل يتناسب مع المهام التي أوكلت إليهم، و منه فإن العاملين قد أبدوا رضا و إطمئنان إتجاه هذه البرامج التكوينية، وهذا حسب ما قدموه من إجابات، دعمت إيجابية و نجاح البرامج التكوينية في المؤسسة و التي أكدت الدور الذي تلعبه هذه البرامج في تحسين و تنمية قدرات و مهارات العامل وجعله فاعل حيوي يساهم في تنمية أداء المؤسسة و يعمل على تنفيذ إستراتيجيتها بدقة و إتقان من أجل تحقيق كفاءة عالية.

جدول رقم (40): يوضح سعي المؤسسة إلى توظيف اليد العاملة لمؤهلة و طبيعة نم أداء العمل فيها:

المجموع		تتميز بالروتين		يتطلب بطء و تريث		يتطلب سرعة في الأداء		س 23 س 09	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
53	46.7	29	33.33	06	40	10	68.43	13	رفع معدلات الأداء
	7								إتقان العمل
85.48	38.7	24	38.89	07	52	13	21.05	04	لا
	1								المجموع
14.52		09	27.78	05	08	02	10.52	02	
100		62	100	18	100	25	100	19	

تشير البيانات الإحصائية الواردة في جدول الإعلان إلى أن غالبية أفراد عينة البحث لديهم توجهات إيجابية نحو سعي المؤسسة إلى توظيف اليد العاملة المؤهلة و طبيعة نمط أداء العمل داخل المؤسسة و هذا ما أكدت عليه نسبة 85.48% من مجموع (62) مفردة، حيث تدعمت هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية تمثلت أعلى نسبة في (46.77%) من مجموع (53) مفردة الذين أكدوا بأن المؤسسة تسعى إلى توظيف اليد العاملة المؤهلة من أجل رفع معدلات الأداء و طبيعة نمط أداء العمل ، حيث أقر المبحوثون على أن المؤسسة تسعى إلى توظيف اليد العاملة لرفع معدلات الأداء بالرغم من أن طبيعة أداء العمل يتطلب سرعة في الأداء و هذا بنسبة 68.43% كما أكد أفراد عينة البحث على أن المؤسسة تسعى إلى توظيف اليد العاملة المؤهلة لرفع الأداء بالرغم من أن طبيعة العمل تتطلب بطء و تريث و هذا بنسبة 40% كما أكد البعض الآخر على أن المؤسسة تسعى إلى توظيف اليد العاملة لرفع معدلات الأداء بالرغم من أن العمل يتميز بالروتين نسبة 33.33% أما بالنسبة للمبحوثين الذين أكدوا على المؤسسة تسعى لتوظيف اليد العاملة المؤهلة من أجل إتقان العمل و حسب طبيعة أداء

العمل فقد قدروا بنسبة 38.71% حيث أقر أفراد عينة البحث على أن المؤسسة توظف اليد العاملة المؤهلة لإتقان العمل بالرغم من أن نمط أداء العمل يتطلب بط و تريت، كما أقر آخرون على أن المؤسسة توظف اليد العاملة المؤهلة بغية إتقان العمل و هذا حسب نمط أداء العمل الذي يتميز بالروتين بنسبة 38.89% حيث أقر المبحوثون على أن المؤسسة توظف اليد العاملة المؤهلة لإتقان العمل و هذا حسب نمط أداء العمل يتطلب السرعة في أدائه ، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أقروا بأن المؤسسة لا توظف اليد العاملة المؤهلة حسب طبيعة نمط أداء العمل فقد قدروا بنسبة 14.52% من مجموع (62) مفردة ، حيث أكد أفراد عينة البحث على أن المؤسسة توظف اليد العاملة المؤهلة حسب طبيعة نمط أداء العمل الذي يتميز بالروتين بنسبة 78.27% و من خلال البيانات الإحصائية التي تم ذكرها سابقا يمكن تفسير أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى كسب المزيد من القوى العاملة ذات مؤهلات عالية من أجل الرفع من معدلات إنجاز العمل و تحقيق متطلباته حتى يتمكن الوصول إلى درجة الإتقان فيه و بالتالي التحكم في وتيرة سير العمل إضافة إلى أنها تراعي نمط أداء كل عمل و المؤهلات التي تتناسب معه لتحقيق توافق و انسجام بين قدرات و مهارات العامل و الوظيفة التي يشغلها منه فإن ضرورة البحث عن اليد العاملة المؤهلة له دور فعال في عملية التحكم في طبيعة العمل وهذا حسب 3 أنماط يسير عليها العمل، هذا من أجل مواكبة و تيرة إنجاز المهام. و حسب ما تم التوصل إليه من خلال الشواهد الواقعية من مقابلة فإنه قد تحدد أن عملية التوظيف داخل المؤسسة تتم وفق استراتيجية تتبنى طرق و أساليب فعالة لتوفير أفراد ذو خبرات و مؤهلات حسب طبيعة نشاط المؤسسة .

الجدول رقم (41) : يوضح إدراك العاملين للمعلومات حول متطلبات الدور الذي يقومون به وسعيهم إلى تقديم أفضل أداء .

المجموع		لا		نعم						س15 س12	
				المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة		القيام بأعمال إضافية		المبادرة بأفكار جديدة			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
12.9	08	-	-	12.50	02	17.24	05	7.14	1	نعم	
54	48	30	33.33	1	50	08	48.28	14	50	7	لا تتناسب مع مؤهلاتك العلمية
	3										
	8										
	9										لا تتناسب مع مهاراتك وقدراتك
	8										
	8										لا تتناسب مع طموحاتك وتوقعاتك
87.10	62	100	3	100	16	100	29	100	14	المجموع	

يتضح من خلال الشواهد الرقمية المبينة في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة البحث قد أقرروا بأن معلوماتهم حول متطلبات الدور الذي يقومون به ليست كافية مقابل سعيهم إلى تقديم أفضل أداء العمل و هذا بنسبة 87.10 % حيث تدعمت هذه النسبة بنسب إحصائية جزئية تمثلت أعلى نسبة في 48.38% من مجموع المبحوثين الذين أكدوا على أنهم لا يملكون معلومات كافية حول متطلبات عملهم لأنها لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية، و تشير نسبة 50% من مجموع المبحوثين الذين أقرروا بأن معلوماتهم ليست كافية حول متطلبات عملهم لأنها لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية و لأنهم يسعون إلى تقديم أفضل أداء في عملهم من خلال المبادرة بأفكار جديدة و المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة كما أكد بعض المبحوثين على أنهم لا يملكون معلومات حول متطلبات

عملهم لأنها لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية إضافة إلى أنهم سيسعون إلى تقديم أفضل أداء من خلال القيام بأعمال إضافية و هذا بنسبة 48.28 % حيث أكد آخرون و هذا لأنها لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية كما أنهم لا يسعون لتقديم أفضل أداء بنسبة 33.33 % ، أما البعض الآخر من مجموع المبحوثين فقد أكدوا على أنهم لا يملكون معلومات عن متطلبات عملهم لأنها لا تتناسب مع طموحاتهم و توقعاتهم بنسبة 25.80 % حيث لا يسعون إلى تقديم أفضل أداء بنسبة 66.67 % ، كما أكد آخرون على أنهم يسعون إلى تقديم ال أداء في العمل من خلال القيام بأعمال إضافية بنسبة 27.59 % و كذا المبادرة بأفكار جديدة بنسبة 21.43 % و المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة 18.75 % أما بالنسبة للمبحوثين الذين أقرروا بأنهم يملكون معلومات كافية حول متطلبات عملهم و يسعون إلى تقديم أفضل أداء فقد قدروا نسبة 12.90 % ، حيث نجد ان المبحوثين قد أكدوا بأنهم يسعون على القيام بأعمال إضافية بنسبة 17.24 % و يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة نسبة 12.50 %، و منه يمكن ان نستنتج أن هناك توافق من قبل العاملين لمتطلبات عملهم و ادراك دورهم و منه السعي إلى تقديم أفضل أداء من أجل تحقيق أعلى مستوى من الأداء و انجاز المهام الموكلة إليهم: حيث نجد أن المؤسسة قد وفرت سبل الإنجاح عملية التوظيف، و لكن العامل لازال على قدر غير كافي لمتطلبات دوره و مكانه ، و يمكن أن تفسر هذا على أنه بحاجة إلى المزيد من التوجيه و التأهيل حتى يدرك عن العمل الذي أوكل له و بالتالي ضرورة متابعة أدائه و انجازاته من خلال التقييم المستمر لها، حيث اكدت الشواهد الواقعية التي تم الاعتماد عليها و التي تمثلت في المقابلة بوجود رقابة و متابعة لتوجيه سلوك العامل و ضبطه وفق متطلبات عمله من خلال تقييم الأداء و تعديله و توفير جميع الإمكانيات المادية و البشرية و تنظيم العمل.

الجدول رقم (42) يوضح تقديم البرامج التكوينية باستمرار و تحسين أداء العاملين:

المجموع		لا		نعم		س 32	
		ت	%	ت	%	ت	%
50	40.32	25	18.75	03	47.82	22	صقل مهاراتك و قدراتك
	40.32	25	31.25	05	43.48	20	زيادة معدلات الإنجاز
19.36		12	50	08	8.70	04	لا
100		62	100	16	100	46	المجموع

تبين البيانات الرقمية الواردة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة تمثلت في 80.64 % من مجموع أفراد عينة البحث الذين يرون أن البرامج التكوينية التي تقدم إليهم باستمرار تعمل على تحسين أدائهم، حيث تدعمت هذه الإجابة بمجموعة من الاقتراحات التي مفادها أن البرامج التكوينية التي تقدم للعاملين باستمرار تؤدي إلى صقل مهاراتهم و زيادة معدلات الانجاز في العمل بنسبة 40.32 %، حيث أكد غالبية المبحوثين على أنها تعمل على صقل مهاراتهم و منه يتحسن الأداء في العمل و هذا بنسبة 47.82 %، كما أكد المبحوثون على أن البرامج التكوينية تؤدي إلى زيادة إنجازاتهم ومنه تحسين الأداء و في العمل بنسبة 43.48 %، و تشير نسبة 31.25 % إلى مجموع المبحوثين الذين أقروا بأن البرامج التكوينية تزيد من معدلات الإنجاز في العمل و لكن لا تؤدي إلى تحسين الأداء، كما تشير نسبة 18.75 % من مجموع المبحوثين الذين أقروا بأن البرامج التكوينية تعمل على صقل مهاراتهم و لا تؤدي إلى تحسين أدائهم في العمل، أما بالنسبة لمجموع المبحوثين الذين أكدوا بأن البرامج التكوينية لا تقدم لهم باستمرار فقد قدروا بنسبة 19.36 % حيث يرى غالبية المبحوثين الذين لديهم نفس الاتجاه على أن أدائهم لا يتحسن في العمل و هذا بنسبة 50%. يمكن تفسير النتائج المتوصل إليها على أن البرامج التكوينية التي تقدمها المؤسسة لها دور اساسي و مهم في توجيه و ضبط سلوكيات العاملين و الرفع من مستوى انجازاتهم في العمل و هذا بهدف الوصول إلى أعلى درجات الكفاءة و الفعالية التي تحقق أفضل أداء و جودة الإنتاجية و منه فإن البرامج التكوينية تساهم في تقليل تكاليف العمل و تحدد الوقت المناسب للعمل من خلال صقل مهارات و قدرات لفرد و جعلها في خدمة العمل و المؤسسة و بالتالي الوصول إلى درجة التنافسية و الجودة في توفير متطلبات العملاء .

الجدول رقم (43) : يوضح دور المواضيع التي تقدم في البرامج التكوينية و اعتمادها كوسيلة لضبط سلوك العاملين .

المجموع		لا		نعم				س 36
				خلق تنافس بين العاملين		اكتساب عادات ايجابية		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	س 29
45.16	28	25	02	43.75	14	54.55	12	
54.84	34	75	06	65.25	18	45.45	10	تزيد من رصيدك المعرفي
100	62	100	08	100	32	100	22	المجموع

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه: إلى مجموع أفراد عينة البحث الذين أقروا بأن البرامج التكوينية تزيد من الرصيد المعرفي للعامل و هذا بنسبة 54.84 % ، حيث تمثل نسبة 75 % من مجموع المبحوثين الذين أقروا بأن المواضيع التكوينية تزيد من رصيدهم المعرفي و لا تعتمد كوسيلة لضبط سلوك العاملين، كما أكد مجموع أفراد عينة البحث على مواضيع البرامج التكوينية تزيد من رصيدهم المعرفي و تسهم في خلق تنافس بين العاملين بنسبة 56.25 % ، كما أكد مجموع أفراد عينة البحث على أن مواضيع البرامج لتكوينية تزيد من رصيدهم المعرفي و تساهم في إكسابهم عادات ايجابية بنسبة 45.45 % ، أما بالنسبة للأفراد الذين أكدوا بأن مواضيع البرامج التكوينية تتناسب مع حاجاتهم في العمل قدروا نسبتهم 45.16 % ، حيث تدعمت هذه النسبة بنسب جزئية أخرى تمثلت أعلى نسبة في 54.55 % من مجموع المبحوثين الذين أكدوا على أن مواضيع البرامج التكوينية تتناسب مع حاجاتهم و تكسبهم عادات ايجابية كما أكد البعض الآخر من المبحوثين على أنها تؤدي إلى خلق تنافس بين العاملين بنسبة 43.75 % أما بالنسبة للمبحوثين الذين أكدوا على أن مواضيع البرامج التكوينية تتناسب مع حاجاتهم لأنها لا تعتمد كوسيلة لضبط سلوكات العاملين فقد قدروا بنسبة 25 % . يمكن القول أن البرامج التكوينية تعالج مواضيع و قضايا تهم العامل و الوظيفة التي يشغلها و التي تمثل محور العملية الإنتاجية، حيث يتمكن العامل من مواكبة المستجدات و المواقف التي تصادفه، إضافة إلى تمكنه من حل المشكلات التي تعترضه، انطلاقاً من هذا فقد ركزت الشواهد الواقعية التي اعتمدها (المقابلة)، بأن المؤسسة قد خصصت البرامج التكوينية لتقييم أداء العاملين و للعمل على إعادة تأهيله

للوصول إلى كفاءة عالية و خبرة من خلال الممارسات و التطبيقات داخل العملية التكوينية هذا ما له تأثير مباشر على عملية التوظيف و الوظيفة و كذا الموظف .
ثانيا: نتائج الدراسة:

1-نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

✓ نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

لقد خلصت الفرضية الجزئية الأولى " يساهم التوظيف العقلاني في تسريع وتيرة إنجاز العمل " ،بعد تفريغها في جداول، قراءتها و تحليلها إلى مجموعة من النتائج التي تمثلت فيما يلي:

- تشير نسبة 83,87% من مجموع المبحوثين الذين أكدوا بأن المؤسسة تعتمد على طرق محددة في عملية البحث عن الموارد البشرية اللازمة من خلال الشبكات الإلكترونية "الأنترنيت" و الإذاعة و الجرائد.
- تشير نسبة 58,06% من مجموع المبحوثين الذين أقروا بأن عملية التوظيف داخل المؤسسة تتم على أساس الشهادة.
- تشير نسبة 87,10% من مجموع المبحوثين الذين أكدوا بأن المؤسسة تسعى إلى توظيف اليد العاملة المؤهلة من أجل الرفع من معدلات الأداء و إتقان العمل.
- تشير نسبة 61,29% من مجموع المبحوثين الذين أقروا بأن نظام توزيع المهام و الأنشطة داخل المؤسسة يتم حسب التخصص في الشهادة.
- تشير نسبة 90,32% من مجموع المبحوثين الذين أكدوا أنهم واجهوا صعوبات في التكيف مع وظيفتهم حيث تلقوا الدعم من المسؤول المباشر.
- تشير نسبة 53,22% من مجموع المبحوثين الذين أقروا بأنهم ليست لديهم معلومات كافية حول متطلبات الدور الذي يقومون به، و يرجع السبب في ذلك إلى أنها لا تتناسب مع قدراتهم و مهاراتهم.
- تشير نسبة 51,62% من مجموع المبحوثين الذين أقروا بأنهم لا يلتزمون بمواعيد الدوام الرسمية لأداء عملهم، و هذا يرجع إلى بعد المسافة بين مكان العمل و المنزل و كذا عدم وجود رقابة مفروضة.

- تشير نسبة 82,25% من مجموع المبحوثين الذين أكدوا بأنهم يطبقون التعليمات الموجهة إليهم بصورة حرفية.
 - تشير نسبة 100% من مجموع المبحوثين الذين أكدوا بأنهم يسعون إلى تقديم أفضل أداء في عملهم من خلال القيام بأعمال إضافية.
 - تشير نسبة 53,23% من مجموع المبحوثين الذين أكدوا بأن الوقت كافي للقيام بمهامهم.
 - تشير نسبة 83,87% من مجموع المبحوثين الذين أكدوا بأن لديهم رغبة في القيام بعملهم اليومي.
 - تشير نسبة 91,94% من مجموع المبحوثين الذين أقرروا بأنه تعترضهم مشكلات أثناء أداء عملهم، حيث يتم طلب المساعدة من المسؤول المباشر.
 - تشير نسبة 83,87% من مجموع المبحوثين الذين أكدوا على إمكانية توظيف مهاراتهم المتنوعة في عملهم، حيث يؤدي إلى التكيف مع المواقف الحرجة و التحكم في متطلبات العمل.
 - تشير نسبة 62,90% من مجموع المبحوثين الذين لديهم شعور بالإستقرار في العمل من خلال المنصب الذي يشغلونه.
 - تشير نسبة 77,42% من مجموع المبحوثين الذين أكدوا بأنه يتم تقييم أدائهم داخل المؤسسة بعد أداء العمل و أحيانا خلال أداء العمل.
 - تشير نسبة 83,87% من مجموع المبحوثين الذين أكدوا بأنهم يتحملون مسؤولية إتخاذ القرارات في عملهم دون اللجوء إلى المسؤول المباشر، وهذا راجع إلى وجود ثقة مع المسؤول المباشر.
 - تشير نسبة 43,55% إلى مجموع المبحوثين الذين أقرروا بأن نمط أداء العمل في المؤسسة يتطلب ببطء و تريث.
 - تشير نسبة 64,52% إلى مجموع المبحوثين الذين أكدوا أنه تتاح لهم فرصة إبداء الرأي حول مهام عملهم.
- من خلال ما تم عرضه من بيانات إحصائية تم التوصل إليها بعد تفريغ الجداول فإنه يمكن أن نستنتج أن عملية التوظيف داخل المؤسسة تقوم على أسس معيارية و قانونية، و كذا تعتمد إستراتيجية تتبنى من خلالها طرق و أساليب ضبط و تنمية سلوك العاملين، حيث نجد أن المبحوثين قد أكدوا على أن المؤسسة تسعى إلى توفير اليد العاملة المؤهلة، و هذا حسب التخصصات و الشهادات المتوفرة في سوق العمل، حيث نجد أنها تعطي أولوية كبيرة جدا.

للعنصر البشري من أجل توفير و سد متطلبات العمل، إضافة إلى أن المؤسسة تعتمد على طرق و أساليب للبحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها و هي تمثل وسائل إعلامية تسهل عملية الوصول إلى القوى العاملة دون عوائق، و منه إكتساب خبرات جديدة و كفاءات عالية من أجل الرفع من أداء العامل و مهاراته و صقلها، كما أن سعي المؤسسة إلى متابعة و توجيه القوى العاملة و العمل على توزيع العمل بشكل يتناسب مع كل وظيفة مع مراعاة قدرات و مهارات اليد العاملة فإنه مؤشر يدل على قدرة المؤسسة على توفير إحتياجاتها من الموارد البشرية و ضبطها و جعلها في خدمة أهداف و رسالة المؤسسة المستقبلية، ومنه التحكم في العمل و إنجازها للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، ومنه نجد أن النظريات الكلاسيكية قد إهتمت بضرورة تحسين أداء العاملين لتحقيق العملية الإنتاجية و هذا من خلال إيجاد الطريقة المثلى التي يتم في ظلها إنجاز العمل مع التخلص من الحركات الزائدة و تحديد الزمن المناسب لكل عمل حتى يتمكن من الوصول إلى إنتاجية عالية، أما فيما يخص النظريات النيوكلاسيكية فقد إهتمت بضرورة توجيه الطاقات النفسية و الإجتماعية نحو العمل مع تحديد صنفين من الأفراد، الأول، يتميز بالكسل و عدم تحمل المسؤولية، أما الصنف الثاني، فيتميز بالجد و المثابرة و هو ما يفضل الإعتماد عليه، أما النظريات الحديثة فقد ركزت على أهمية التخطيط للعمل و تحسين الأداء.

و من خلال ما تم الوصول إليه من إستنتاجات و نتائج بالإضافة إلى الأرقام الإحصائية التي تم عرضها فإنه يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الأولى " يساهم التوظيف العقلاني في تسريع وتيرة إنجاز العمل "، تحققت ميدانيا و هذا ما يثبت صدق الفرضية.

✓ نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

لقد خلصت الفرضية الجزئية الثانية " يؤدي التكوين إلى رفع كفاءة أداء العاملين " بعد تفريغها في الجداول و قراءتها و تحليلها إلى مجموعة من النتائج التي تمثلت فيما يلي:

- تشير نسبة 75,80% إلى مجموع المبحوثين الذين أكدوا على وجدوا برامج تكوينية مخصصة للمنضمين إلى المؤسسة، و هذا داخل المؤسسة.
- تشير نسبة 45,16% إلى مجموع المبحوثين الذين أقرروا بأن الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في البرامج التكوينية تتمثل في المحاضرات و الآلات.
- تشير نسبة 72,58% إلى مجموع المبحوثين الذين أقرروا بأن المؤسسة تقدم البرامج التكوينية بإستمرار من أجل صقل مهارات العاملين و زيادة معدلات الأداء و الإنجاز.

- تشير نسبة 61,29% إلى مجموع المبحوثين الذين أقرروا بأن الوقت المخصص للبرامج التكوينية يعد ضيقا ولا يتزود العامل بالمهارات اللازمة.
 - تشير نسبة 54,84% إلى مجموع المبحوثين الذين أكدوا بأن مواضيع البرامج التكوينية تزيد من الرصيد المعرفي للعامل.
 - تشير نسبة 51,62% من مجموع المبحوثين الذين أقرروا بأن مهاراتهم تزيد من خلال البرامج التكوينية.
 - تشير نسبة 53,23% إلى مجموع المبحوثين الذين أكدوا على أنهم يجدون نفعاً و فائدة في محتوى البرامج التكوينية.
 - تشير نسبة 77,42% إلى مجموع المبحوثين الذين أكدوا على أن أداءهم يتحسن من خلال البرامج التكوينية.
 - تشير نسبة 56,46% إلى مجموع المبحوثين الذين أكدوا على أن نوع العلاقة بينهم و بين المكون قائمة على أساس الثقة و التعاون.
 - تشير نسبة 74,19% إلى مجموع المبحوثين الذين أقرروا بأن أهدافهم قد تحققت من خلال البرامج التكوينية.
 - تشير نسبة 82,26% إلى مجموع المبحوثين الذين أكدوا بأن المؤسسة تستعين بمكونين أكفاء ذوي مهارات عالية.
 - تشير النسبة 83,87% إلى مجموع المبحوثين الذين أقرروا بأن عملية التكوين تعتبر وسيلة لضبط سلوك العاملين، حيث تؤدي إلى خلق التنافس بين العاملين.
 - تشير نسبة 67,74% إلى مجموع المبحوثين الذين ساهمت مهاراتهم المكتسبة من خلال البرامج التكوينية في زيادة الإنتاج.
 - تشير نسبة 75,81% إلى مجموع المبحوثين الذين تسمح لهم المؤسسة من متابعة تحصيلهم المعرفي، و هذا باللجوء إلى مراكز أخرى لكسب المعرفة.
 - تشير نسبة 64,52% إلى مجموع المبحوثين الذين أكدوا بأن معرفتهم بمتطلبات عملهم تزيد من خبرتهم في الأداء بشكل كبير جدا.
- من خلال ما تم عرضه من بيانات إحصائية تم التوصل إليها بعد تفريغ الجداول، فإنه يمكن أن نستنتج أن عملية التكوين قد أصبحت جوهر العملية الإنتاجية، وهذا يظهر من

خلال إكتساب العامل للمهارات العلمية و العملية التي تمكنه من إدراك عبء العمل و فهم دوره نحو عمله، و بالتالي فإن المؤسسة قد أعطت أولوية للمورد البشري من خلال تخصيص برامج تكوينية بإستمرار من أجل رفع مستوى أداء العامل، و بهذا وفرت له سبل التكيف مع المواقف و حل المشكلات و مناقشة القضايا من خلال إبداء الرأي و بذل مجهودات عالية تسهم في تحقيق أهداف و غايات منشودة، كما يمكن تفسير أن تأكيد المبحوثين على أهمية البرامج التكوينية و مدى إسهامها في صقل مهاراتهم و رفع مستوياتهم العلمية و العملية، وكذا تحقيق نفع و فائدة من خلال تحقق أهداف العامل و منه إستقرار العمل، بالإضافة إلى أن البرامج التكوينية قد ساعدت العامل على الإبداء برأيه و أفكاره للمساهمة في عملية إتخاذ القرارات، حيث نجد أن العامل قد يبذل مجهودات في سبيل تقديم أفضل أداء لإنجاز عمله في ظل التكلفة المناسبة أو الوقت المحدد.

إذن البرامج التكوينية تعتبر وسيلة و إستراتيجية فعالة تعتمدھا المؤسسة من أجل زيادة الإنتاجية، و بالتالي فإن من أهم النظريات التي ركزت على عملية التدريب و متابعة أداء العاملين تمثلت في النظرية العلمية حيث إعتبرت التدريب وسيلة للتخلص من السلوكات السلبية و الزائدة و ضبطها و جعلها في خدمة العملية الإنتاجية. و عليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية " يؤدي التكوين إلى رفع كفاءة أداء العاملين" قد تحققت ميدانيا و بالتالي ثبت صدق الفرضية.

- و من خلال ما تم عرضه من نتائج أثبتت صدق الفرضيتين الجزئيتين الأولى و الثانية و اللتان أكدتا على أن " التوظيف يساهم في التسريع و تيرة إنجاز العمل " مع وجود تكوين يؤدي إلى رفع كفاءة أداء العاملين ، و منه أثبتنا صدق الفرضية العامة التي ركزت على " دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين".

2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

- لقد توصلت دراستنا الراهنة إلى مجموعة من النتائج التي ترتبط بصورة مباشرة مع مجالات الدراسات السابقة حيث يتضح هذا من خلال:

■ نتائج الدراسة الراهنة في ضوء الدراسات السابقة المحلية:

- اتفقت نتائج الدراسة الراهنة مع دراسة " عمري سامي" و التي كانت بعنوان "فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي" ، من خلال الفرضيات التي سعت الى تحقيقها ميدانيا مع الفرضية الجزئية الاولى من دراستنا و هذا الاتفاق يشمل جوانب بسيطة تمثلت في، أن عملية التخطيط للموارد البشرية تقوم على التنبؤ بطلب العمل المستقبلي في ظل العمل الذي حدد واستراتيجية أدائه و تلبية مطالبه، كما أشارت الدراسة الراهنة إلى عملية التوظيف لسد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية

و توفير متطلبات العمل، أما الدراسة السابقة فقد أكدت أيضا على أن التخطيط للموارد البشرية ساهم في تفعيل النشاطات و كذا توفير مهارات عالية من أجل مواجهة القوى التنافسية كما خلصت نتائج دراستنا إلى أن المؤسسة تسعى إلى صقل مهارات اليد العاملة المتواجدة لديها و خلق التنافس بينها و تحقيق ميزة تنافسية .

- اتفقت نتائج الدراسة الراهنة مع دراسة " عزالدين زعباط" و التي كانت بعنوان " تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة"، من خلال البحث عن مدى تحقيق فعالية و نجاح المؤسسة من خلال التخطيط للموارد البشرية، و بالتالي الحصول على مخططات تنموية لتطويره، كما اعتبرت أن التخطيط للموارد البشرية يعد وظيفة أساسية داخل أي مؤسسة باعتباره أسلوب يؤثر على المستقبل القادم المؤسسة ، و منه فإن الدراسة الراهنة قد خلصت إلى وجود سياسات استراتيجية للتخطيط للموارد البشرية من أجل الوصول إلى أعلى مستويات التقدم و التطوير.

■ نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة العربية:

- اتفقت نتائج الدراسة الراهنة مع دراسة "أسعد أحمد محمد عكاشة" و التي كانت بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" ، من خلال أنها ركزت على تحديد الأنماط السلوكية و العلاقات الاجتماعية التي تساهم في التأثير على أداء العاملين داخل المؤسسة، إضافة إلى طبيعة الاتصال و ظروف العمل و التماسك بين العاملين و دورها في توجيه أداء العاملين، كما ركزت الدراسة الراهنة على ضبط سلوك العاملين من خلال البرامج التكوينية و تفعيل سبل الحوار و التفاعل و تبادل الآراء و الأفكار و التي تساهم بدورها في رفع مستوى أداء العامل.

- اتفقت نتائج الدراسة الراهنة مع دراسة "حاتم علي حسن رضا" التي كانت بعنوان " الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي" ،من خلال البحث في سبل رفع أداء العاملين و تحسينه، حيث خلصت إلى ان قدرات العامل لها دور فعال في ذلك إضافة إلى علم و ادراك العامل لمتطلبات عمله، كما اكدت على إيجابية البرامج التدريبية و اسهامها في ابتكار أساليب عمل حديثة ترفع من مستوى أداء العاملين.

ثالثا: استنتاج عام:

نظرا لأهمية الدور الفعال الذي يلعبه تخطيط الموارد البشرية و إسهامه في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، فقد خلصنا إلى أن التخطيط للموارد البشرية يمثل بعدا استراتيجي تعتمده المؤسسة من أجل جذب و كسب المزيد من القوى العاملة التي يحتاجها و بالتالي اختيارها و تعيينها لتتوظف في المناصب الشاغرة ثم العمل على متابعتها من خلال ضبط سلوكيات العاملين و تنميتها و تطويرها حسب متطلبات الوظيفة ، و منه اكسابها مهارات متنوعة و فعالة تجعلها في خدمة انجاح العملية الإدارية و التنظيمية بتحقيق أهداف العامل و المنظمة على حد سواء ، و منه تحديد كفاءة أداء المنظمة و جودة انتاجيتها، في ظل البرامج التكوينية المقدمة لليد العاملة المتواجدة

بالمؤسسة، و من هنا انطلقنا نظريا من تحديد منهجية واضحة لمناقشة مختلف القضايا و المسائل التي عالجت دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين . في ضوء بناء إشكالية عامة تحدد من خلالها التساؤل المركزي التالي " ما هو دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة "، و الذي تضمنت الفرضيات المتعلقة بالدراسة، و التي تمثلت في فرضية عامة مفادها، " دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة " ، و منه صيغت الفرضيات الجزئية حيث تمثلت الأولى في: " يساهم التوظيف العقلاني في تشريع وتيرة إنجاز العمل"، و تمثلت الثانية في: " يؤدي التكوين إلى رفع كفاءة أداء العاملين" ، و عليه جاءت الدراسة الميدانية معالجة لهذه الجوانب من موضوع بحثنا و هذا من خلال تحديد دور كل من المتغيرين تخطيط الموارد البشرية و تحسين أداء العاملين، حيث تناولت بالتحليلات الكمية و الكيفية التي اسندنا إليها لتفسير متغيرات الدراسة و أبعادها انطلاقا من المؤشرات المبنية في استمارة البحث التي تمت مناقشة نتائجها في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة ، حيث خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج :

- هناك توجهات إيجابية نحو طبيعة التوظيف داخل المؤسسة ، حيث أكد أفراد العينة على أنها تتم حسب الشهادات و التخصصات لأن المؤسسة تسعى إلى توفير اليد العاملة المؤهلة لرفع معدلات الأداء و اتقان العمل.
- هناك توجهات ايجابية من طرف أفراد عينة البحث نحو نظام توزيع المهام داخل المؤسسة ، و هذا حسب قدرات و المؤهلات الفرد المؤهل.
- وجود توجهات ايجابية حول التوظيف و مدى تأثيره على العمل من خلال القدرة على التكيف مع الوظيفة الجديدة ، و مدى تطبيق التعليمات و اللوائح اضافة إلى الإلتزام بالوقت و السعي إلى تقديم أفضل أداء و انجاز في العمل.
- هناك اتجاهات ايجابية من طرف أفراد عينة البحث حول البرامج التكوينية و مدى مساهمتها في تمكين العاملين من أداء و انجاز مهامهم المطلوبة اضافة إلى اكسابهم عادات ايجابية نحو العمل و المؤسسة.
- وجود اتجاهات ايجابية نحو فعالية البرامج التكوينية في تحقيق أهداف العامل و المؤسسة من خلال تحسين الأداء و المحافظة عليه ، و منه خلق التنافس بين العاملين لإنجاز العمل في وقته المناسب و بأقل التكاليف لزيادة الإنتاجية و منه الوصول إلى جودة الأداء التي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة . و من خلال هذه النتائج الجزئية التي تم التوصل إليها فإنه تم إثبات صدق الفرضية العامة التي تؤكد على أن هناك دور يلعبه تخطيط الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل لمؤسسة.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه من قراءة و تحليل ومناقشة نتائج الدراسة فإنه يمكن القول أن الجانب الذي أجريت فيه الدراسة قد ساعدنا على جمع المزيد من المعلومات و البيانات التي تتعلق بموضوع الدراسة و كذا عينة الدراسة و منه تم إثبات صدق الفرضيات الجزئية التي أكدت على من خلالها صدق الفرضية العامة، وبالتالي فقد شمل الفصل الثالث على اهم المحددات التي يمكن من خلالها أن تتحدد العلاقة أو التأثير أو الدور الذي يلعبه تخطيط الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين .

خاتمة

خاتمة :

يعد تخطيط الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء العاملين من أهم المواضيع التي نالت اهتمام بالغ من قبل الباحثين و الدارسين في مجال علم الاجتماع و علم الإدارة، حيث يتواصل الجدل و الاختلاف حول تحديد المفهومين، و هذا باعتبار أن تخطيط الموارد البشرية يمثل محور العملية الإدارية و التنظيمية للمؤسسة، و بالتالي اعتماده كاستراتيجية قائمة على أساس تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية للوصول إلى أعلى مستويات الإنجاز في العمل و التحكم فيه و بالتالي أداء أفضل ، فالمؤسسة تسعى جاهدة إلى تحقيق جميع أهدافها المرجوة من خلال التجديد المستمر للموارد البشرية و استثمارها من أجل تقديم أفضل خدمة في مجال الإنتاج و التوزيع و التمويل و منه تحقيق رغبات العملاء و إرضائهم للوصول إلى ميزة تنافسية في سوق العمل ، و انطلاقاً من حاجة المنظمة إلى توفير متطلباتها من الموارد البشرية بصورة مناسبة فإنه لا بد من إعطاء أهمية بالغة في التخطيط للمورد البشري من خلال الاعتماد على عناصره و أبعاده ، و عليه تنصب الفكرة الأساسية التي مفادها أن تخطيط المورد البشري له دور كبير في تحسين أداء العاملين، و منه فهو يمثل مفهوم واسع يندرج ضمن المفاهيم الرئيسية للعملية التنظيمية الحديثة ، التي تشكل معيار أساسي في قدرة المؤسسة على الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة و الغايات المرجوة من خلال تبني رؤية مستقبلية واضحة، و عليه يتحدد من خلالها نجاح أو فشل التنظيم الداخلي للمؤسسة .

و على العموم فإن هذه الدراسة التي أجريت في شركة توزيع الغاز والكهرباء تمت في سياق اجتماعي متواضع، حيث تم من خلالها تحديد جوانب معينة من الدراسة والبحث و عليه يبقى هذا الموضوع محل جدل و نقاش للباحثين حيث يطرح قضايا و مسائل مختلفة حسب الزمان و المكان، تستدعي معالجتها و الإجابة عنها.

- التوصيات:

- يمكن تحديد مجموعة من التوصيات التي تهتم بإنجاح العملية التنظيمية و الإدارية داخل المؤسسة .
- إن المؤسسة الناجحة هي التي تعتمد على استراتيجية تتبنى من خلالها طرق و أساليب للتخطيط للموارد البشرية اللازمة في ظل الظروف البيئية الداخلية و الخارجية .
- تشمل عملية التوظيف من أهم الوظائف الإدارية التي تتمكن من خلالها المؤسسة من الحفاظ على مواردها البشرية و تأهيلها من أجل التحكم في وتيرة سير العمل.
- أعطى أولوية للعنصر البشري داخل أي مؤسسة لأنه يمثل عصب حيوي في نجاح أو فشل المنظمة الإدارية و التنظيمية و كذا النسق العام للمؤسسة.

- ضرورة الاعتماد على معايير و اجراءات موضوعية في عملية الاختيار و التعيين و التوظيف و كذا توزيع المهام و الأنشطة على الموارد البشرية التي تم توظيفها.
- مراعاة خصائص و سمات كل شخص تم توظيفه مع متطلبات و خصائص الوظيفة التي سوف يشغلها.
- الاهتمام بضرورة متابعة أداء العامل داخل المؤسسة و تخصيص برامج تكوينية تتوافق مع طبيعة عمله و مع نواحي الضعف لديه.

قائمة المراجع

- 1- أحمد عيادة: منهجية البحث الاجتماعي، (د.ط)، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، 2006، الجزائر.
- 2- أحمد ماهر: تخطيط القوى العاملة، ط1، الدار الجامعية للنشر، 2011، مصر.
- 3- أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر، 2011، الأردن.
- 4- إبراهيم البيومي غانم: مناهج البحث وأصول التحليل في العلوم الاجتماعية، ط1، مكتب الشروق للنشر، 2008، مصر.
- 5- إبراهيم أبراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الشروق للنشر، 2009، الأردن.
- 6- إبراهيم التوهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، ط1، دار البدر الساطع، 2013، الجزائر.
- 7- إبراهيم عباس الجلابي: تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، ط1، دار الفكر العربي للنشر، 2013، مصر.
- 8- بوحنية قوي : تنمية الموارد البشرية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، 2010، الأردن.
- 9- بلقاسم العربي فرحاتي: تأهيل الموارد البشرية "قديمًا وحديثًا"، ط1، دار أسامة للنشر، 2012، الأردن.
- 10- ثروت مشهور: استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار أسامة للنشر، 2010، الأردن.
- 11- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية في منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة للنشر، 2002، لبنان.
- 12- حسن إسماعيل الطافش: الجودة فيصناعة الضيافة، (د.ط)، مكتبة النهضة، 2005، مصر.
- 13- حنا نصر الله وآخرون: مبادئ في العلوم الإدارية، ط2، دارزهران للنشر، 2012، الأردن.

- 14- حسين حريم: إدارة الموارد البشرية (إطار تكاملي)، (د.ط)، دار حامد للنشر، 2013، الأردن.
- 15- حسين محمد الحراحشة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر، 2014، الأردن.
- 16- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، ط4، دار الميسرة للنشر، 2011، الأردن.
- 17- داود معمر: منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، ط1، دار الكتاب الحديث للنشر، 2006، مصر.
- 18- دي ديرلوف: فكر رجال الأعمال، (د.ط)، دار الراتب الجامعية للنشر، (د. سنة نشر)، لبنان.
- 19- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، دار الهدى للنشر، 2008، الجزائر.
- 20- راوية حسن، محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار التعليم الجامعي للنشر، 2011، مصر.
- 21- زيد منير عبوي: التخطيط والتطوير الإداري، ط1، دار الراية للنشر، 2008، الأردن.
- 22- عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، ط1، دار الغرب الإسلامي للنشر، 2006، الجزائر.
- 23- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، (د.ط)، المكتبة العصرية للنشر، 2009، مصر.
- 24- عبد الله محمد عبد عبد الرحمن: إدارة المؤسسات الاجتماعية، (د.ط)، دار المعرفة الجامعية للنشر، 2009، لبنان.
- 25- علي مسلم: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار غريب للنشر، (د.سنة نشر)، مصر.
- 26- عمر وصفي عقلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر، 2009، الأردن.
- 27- عمار بوحوش، محمد محمود الذنيان: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، الأردن.

- 28- عبد الكريم بوحفص: التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، (د.ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، الجزائر.
- 29- علي هادي جبرين: إدارة العمليات، ط2، دار الثقافة للنشر، 2010، الأردن.
- 30- عمر الطراونة: استراتيجيات الإدارة الحديثة، ط1، دار البداية للنشر، 2012، (د. بلد نشر).
- 31- عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، (د.ط)، كلية التجارة، 2003، مصر.
- 32- عبد الباري درة، محفوظ جودة: أساسيات في الإدارة المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر، 2012، الأردن.
- 33- محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، ط1، دار الميسرة للنشر، 2000، الأردن.
- 34- محمد نبيل يعد سالم، محمد جاد الله عمارة: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، (د.ط)، دار الطباعة الحرة للنشر، 2008، مصر.
- 35- مجدي عوض مبارك: الريادة في الأعمال المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، (د.ط)، عالم الكتب الحديث للنشر، 2009، الأردن.
- 36- موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محجوب المومني: هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، ط1، دار إثراء للنشر، 2011، الأردن.
- 37- موفق محمد الضمور: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، (د.ط)، دار حامد للنشر، 2011، الأردن.
- 38- محمد حيدر العمري: استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر، 2011، لبنان.
- 39- محمد زويد العتيبي: الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، ط2، دار الوراق للنشر، 2011، الأردن.
- 40- مفيد عيسى يحيياوي وآخرون: المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار أسامة للنشر، 2014، الأردن.

- 41- مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لكامل، ط2، دار إثراء للنشر، 2011، الأردن.
- 42- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، (د.ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، الجزائر.
- 43- نوري منير : الوجيز في تسيير الموارد البشرية، (د.ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، الجزائر.
- 44- طاهر محمد الكلالدة: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، (د.ط)، دار اليازوري للنشر، 2011، الأردن.
- 45- سامح سالم: البحث الاجتماعي، ط1، دار الثقافة للنشر، 2002، الأردن.
- 46- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، 2006، الأردن.
- 47- سليمان خالد عبيدات: إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار المسيرة للنشر، 2008، الأردن.
- 48- سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر، 2008، الأردن.
- 49- سامر عيسى: إدارة شؤون الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر، 2010، الأردن.
- 51- شوقي ناجي جواد: مفاهيم حديثة في سياسات الأعمال الإدارية، ط1، دار حامد للنشر، 2010، الأردن.
- 52- صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، (د.ط)، الدار الجامعية للنشر، 2005، مصر.
- 53- صلاح الدين عبد الباقي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، (د.ط)، المكتب الجامعي الحديث للنشر، 2007، مصر.
- 54- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي، ط2، دار الميسرة للنشر، 2009، الأردن.
- 55- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر، 2011، الأردن.

- 56- فداء محمود حامد: إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار البداية للنشر، 2012، الأردن. المجالات.
- 1- سعيد بن عمارة: العلوم الاجتماعية والآداب والعلوم الاجتماعية سابقا، العدد 19، جامعة محمد لمين دباغين، ديسمبر 2014، سطيف.
- الرسائل الجامعية.
- 1- أسعد محمد أحمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية بشركة الاتصالات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.
- 2- خالد بن حواف غازي الرشيدى: الضغوط النفسية وعلاقتها بأداء العاملين، مجتمع الأمل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، سعودية، 1430-2009.
- 3- حاتم علي حسن رضا: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية بأجهزة الأمل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، سعودية، 2004.
- 4- عز الدين زعباط: تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علوم تجارية فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004-2005.
- 5- عبد القادر حمد بن محمد الجساسي: أثر الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بوزارة التربية الوطنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الإدارية، الأردن، 2010-2011.
- 6- سعاد بعجي، تقييم نظام أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة، بنفطال مسيلة، سطيف، 2006-2007.
- 7- سامي عمري: فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، دراسة حالة بشركة مناجم الفوسفات بتبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علوم تجارية فرع إدارة أعمال، جامعة بوضياف محمد، مسيلة، 2007.
- 8- سعيد بلوم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة.

- 9- ناصر سعدي ضيف الله العبيوي: علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية، دراسة مقارنة بين مستشفى فهد للحرس الوطني ومجمع الرياض الطبي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية والعلوم الأمنية، سعودية، 2002.
- 10- ناصر محمد إبراهيم السكران: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، سعودية، 2004.
- 11- صالح بن سعد مربع: التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء، من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، سعودية، 2014.

ملاحق

أسئلة دليل المقابلة:

- 1) إلى أي مد تعمل المؤسسة على تخطيط الموارد البشرية لجذب اليد العاملة الكفأة و الفعالة؟
- 2) إلى أي مدى يمكن أن تكون عملية التخطيط للمواد البشرية فعالة، و على ماذا تعتمد في هذه العملية؟
- 3) هل تتبنى المؤسسة استراتيجية واضحة في عملية التخطيط للموارد البشرية و ما الهدف من ذلك؟
- 4) إذا كان التخطيط للموارد البشرية من بين أهدافه هو تحسين الأداء لدى العامل، فما هي الأسس التي يقوم عليها، و كيف يتم ذلك؟
- 5) ما هي أهم الطرق و الأساليب المعتمدة للتخطيط للموارد البشرية؟
- 6) هل يتم الأخذ بعين الاعتبار المعايير و القواعد الأساسية لعملية التخطيط للموارد البشرية؟ و متى يتم ذلك؟
- 7) هل توفر المؤسسة الإمكانيات اللازمة لعملية التخطيط للموارد البشرية من أجل الوصول إلى أهداف لاسيما في نحو الأداء الجيد و الفعال للعاملين ؟
- 8) على أي نوع تعتمد المؤسسة في عملية التخطيط موارد البشرية هل قصير المدى أو المتوسط المدى أو طويل المدى ؟
- 9) هل تحققت الأهداف من خلال تبني استراتيجية في عملية تخطيط للموارد البشرية؟

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة - ابن خلدون - تيارت.

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية.

- إستمارة بحث تحت عنوان:

دور تخطيط الموارد البشرية

في تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية في شركة توزيع الغاز والكهرباء - تيارت -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

أ. بلجوهر خالد.

إعداد:

• سلاوي فايزة.

• سعيداني الزرقة.

ملاحظة:

- الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة، علما أن المعلومات الواردة في الإستمارة لا تستخدم إلا لأغراض علمية.

- السنة الجامعية: 2016م/2017م.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:
- 3- الحالة الاجتماعية: متزوج (ة) أعزب مطلق (ة) أرمل (ة)
- 4- الأقدمية في العمل:
- 5- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 6- الوضعية المهنية: إطار. عون تحكم. عون تنفيذ.

المحور الثاني: يساهم التوظيف العقلاني في التحكم في وتيرة إنجاز العمل.

- 7- هل تعتمد المؤسسة على طرق محددة في عملية البحث عن الموارد البشرية اللازمة؟
 نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم، هل تشمل هذه الطرق:
 - الشبكات الإلكترونية (انترنت) - إذاعة - جرائد
 - أخرى تذكر:
- 8- ما رأيك في عملية التوظيف داخل المؤسسة؟
 - قائمة على أساس الشهادة
 - قائمة على أساس المحسوبة
 - أخرى تذكر:
- 9- هل تسعى المؤسسة إلى توظيف اليد العاملة المؤهلة؟
 نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم، فهل يعود ذلك ب:
 - رفع معدلات الأداء
 - إتقان العمل
 - أخرى تذكر:

10- ما رأيك في نظام توزيع المهام والأنشطة داخل المؤسسة؟

- توزيع حسب قدرات ومهارات كل فرد

- حسب التخصص في الشهادة

- العشوائية في عملية التوزيع

- أخرى تذكر:

11- هل واجهت صعوبة في التكيف مع وظيفتك؟

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة بنعم، فهل تلقيت الدعم في المؤسسة من:

- تم تلقي الدعم من كليهما

- المسؤول المباشر

- الزملاء

- أخرى تذكر:

12- هل لديك معلومات كافية حول متطلبات الدور الذي تقوم به؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة بلا، هل يرجع ذلك إلى أنها:

- لا تتناسب مع مؤهلات العلمية

- لا تتناسب مع مهاراتك وقدراتك

- لا تتناسب مع طموحاتك وتوقعاتك

- أخرى تذكر:

13- هل تلتزم بمواعيد الدوام الرسمية لأداء عملك؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة بلا، فهل يرجع ذلك إلى:

- بعد المسافة بين مكان العمل والمنزل

- عدم وجود رقابة مفروضة

- أخرى تذكر:

14- هل تطبق التعليمات الموجهة إليك بصورة حرفية؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة بلا، هل يرجع ذلك إلى أنها:

- تتميز بالتعقيد

- لا تراعي مصالح الفرد

- أخرى تذكر:

15- هل تسعى إلى تقديم أفضل أداء في عملك؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة بنعم، فهل يتم ذلك من خلال:

- المبادرة بأفكار جديدة

- القيام بأعمال إضافية

- المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة

- أخرى تذكر:

16- هل لديك الوقت الكافي للقيام بمهامك؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة بلا، فهل يرجع ذلك إلى أن:

- العمل يتطلب وقت كبير لإنجازه

- العمل يتميز بالصعوبة

- أخرى تذكر:

17- هل تشعر برغبة دائمة للقيام بعملك اليومي؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة بلا، فهل يرجع ذلك إلى:

- طبيعة ظروف بيئة العمل

- طبيعة العلاقة بينك وبين المسؤول المباشر

- طبيعة العلاقة بينك وبين زملائك

- أخرى تذكر:

18- هل تعترضك مشكلات أثناء أداء عملك؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة بنعم، هل تتطلب المساعدة من:

- الزملاء

- المسؤول المباشر

- تحاول حلها بمفردك

.....: أخرى تذكر:

19- هل لديك مهارات متنوعة أخرى واستطعت توظيفها في عملك؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة بنعم، هل يظهر ذلك في قدرتك على:

- التحكم في متطلبات العمل

- التكيف مع المواقف الحرجة

.....: أخرى تذكر:

20- هل تشعر بالإستقرار في العمل من خلال المنصب الذي تشغله؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة بلا، فهل تسعى إلى:

- تغيير مكان العمل

- تتجاوز الصعوبات التي تواجهك

.....: أخرى تذكر:

21- هل يتم تقييم أدائك داخل المؤسسة؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة بنعم، فهل يرجع ذلك:

- أثناء أداء عملك

- بعد أداء عملك

.....: أخرى تذكر:

22- هل تتحمل مسؤولية اتخاذ قرارات عملك دون اللجوء إلى المسؤول المباشر؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة بنعم، هل يرجع ذلك:

- وجود ثقة بينك وبين المسؤول المباشر

- طبيعة الوظيفة تقتضي ذلك

.....: أخرى تذكر:

23- ما رأيك في نمط أداء العمل داخل المؤسسة؟

- يتطلب سرعة في الأداء

- يتطلب ببطء وتريث

- يتميز بالروتين

- أخرى تذكر:

24- هل تتاح لك فرصة إبداء الرأي حول مهام عملك؟

لا

نعم

المحور الثالث: يؤدي التكوين إلى رفع كفاءة أداء العاملين داخل المؤسسة.

25- هل يتم تخصيص برامج تكوينية بالنسبة للمنظمين إلى المؤسسة؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة بنعم، فهل يتم ذلك:

- داخل مكان العمل

- خارج مكان العمل

- أخرى تذكر:

26- ما هي الأساليب التي تعتمدها المؤسسة لتكوين الموظفين؟

- عن طريق الآلات والأدوات

- عن طريق المحاضرات

- عن طريق المؤتمرات

- أخرى تذكر:

27- هل تقوم المؤسسة بتقديم التكوين لك باستمرار؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة بنعم، ويرجع ذلك إلى العمل على:

- صقل مهارات وقدرات العامل

- زيادة معدلات الإنجاز

- أخرى تذكر:

28- ما رأيك في الوقت المخصص للدورات التكوينية؟

- يعتبر كافيا لتزويد العامل بالمهارات اللازمة

- يعتبر ضيقا ولا يتزود العامل بالمهارات اللازمة

- أخرى تذكر:

29- ما رأيك في المواضيع التي تقدم في البرامج التكوينية؟

- تتناسب مع حاجاتك في العمل

- تزيد من رصيدك المعرفي فقط

- أخرى تذكر:

30- هل زادت مهاراتك من خلال البرامج التكوينية؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة بلا، هل يرجع ذلك إلى:

- صعوبة فهم محتوى البرامج التكوينية

- لا تعالج نواحي الضعف لديك

- أخرى تذكر:

31- هل تجد نفع وفائدة في محتوى البرامج التكوينية؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة بلا، هل يرجع ذلك إلى أنها:

- لا تركز على الجانب التطبيقي والممارسات العملية

- لا تقدم نصائح وتوجيهات لك

- أخرى تذكر:

32- هل ترى أن أداءك يتحسن من خلال البرامج التكوينية؟

لا

نعم

33- ما رأيك في نوع العلاقة بينك وبين المكون؟

- قائمة على أساس الثقة والتعاون

- مجرد مكون وعامل

- أخرى تذكر:

34- هل تحققت أهدافك من خلال البرامج التكوينية؟

لا

نعم

35- هل يتم الاستعانة بمكونين أكفاء ذو مهارات عالية؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة بنعم، فهل يهدف ذلك إلى تحقيق:

- جودة الأداء

- محافظة معدلات الأداء

- الميزة التنافسية

- أخرى تذكر:

36- هل ترى في عملية التكوين وسيلة ضبط سلوك العامل؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة بنعم، هل يظهر ذلك من خلال:

- اكتساب عادات إيجابية

- خلق التنافس بين العاملين

37- هل ساهمت مهاراتك المكتسبة من خلال البرامج التكوينية في زيادة الإنتاج؟

لا

نعم

38- هل تسمح لك مؤسستك بمتابعة تحصيلك العلمي؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة بنعم، هل يتم ذلك من خلال:

- اللجوء إلى مراكز أخرى لكسب المزيد من المعرفة

- حضور المزيد من البرامج التكوينية داخل المؤسسة

- أخرى تذكر:

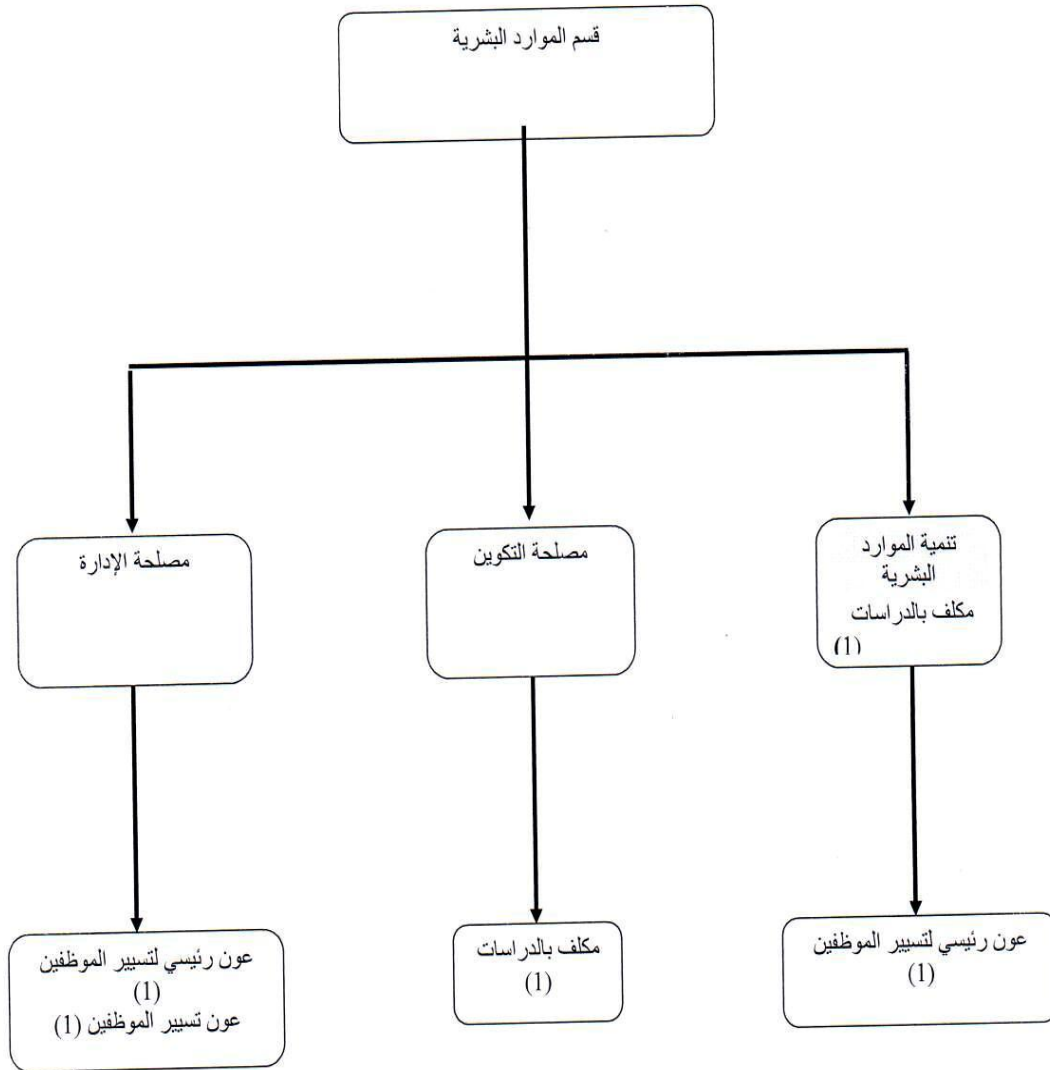
39- هل معرفتك بمتطلبات عملك يزيد من خبرتك في الأداء؟

- بشكل كبير جدا

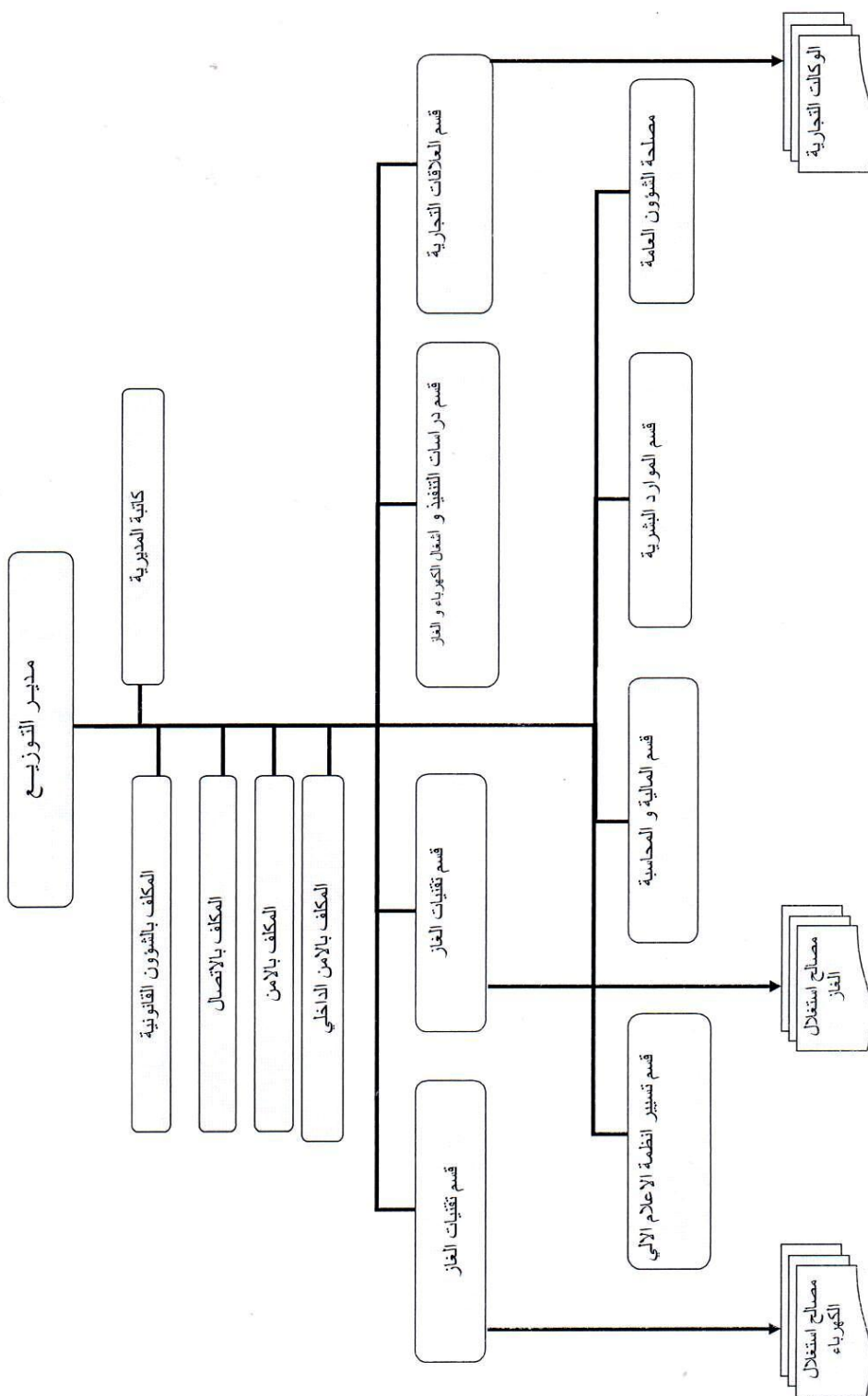
- بشكل يسمح بإنجاز المهام الموكلة إليك

- أخرى تذكر:

مديرية التوزيع بتيارت - قسم الموارد البشرية-



الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بتيارت





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون * تيارت *

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

رقم القيد: 102/ق ع إ ج / 2017

إلى السيد المحترم: مدير مؤسسة الكهرباء و الغاز - تيارت -

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار تامين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الاجتماعية يشرفني أن ألتمس من سيادتكم

الترخيص للطلبة:

- سلاوي فايزة

- سعيداني الزرقة

بإجراء بحث ميداني بمؤسساتكم المحترمة، يندرج هذا البحث في إطار تحضير مذكرة نهاية الدراسة في

مستوى ماستر للسنة الجامعية 2016/2017 تحت عنوان:

تخطيط الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين.

وفي الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

تيارت في: 10/02/2017

