



جامعة وهران (2)

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم النفس والأرطوفونيا

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم

تخصص التنمية البشرية وفعالية الأداءات

التكوين وعلاقته بالولاء التنظيمي وحوافز العمل

"دراسة ميدانية في ثلاث مؤسسات صناعية"

- من إعداد الطالب:

- بن جبار محمد

أعضاء لجنة المناقشة:

د. مسلم محمد	أستاذ محاضر "أ"	رئيساً ومناقشاً	جامعة وهران 2
أ.د/ غيات بوفلجة	أستاذ التعليم العالي	مقرراً	جامعة وهران 2
د. مكي أحمد	أستاذ محاضر "أ"	مناقشاً	جامعة وهران 2
د. سليمان بشير	أستاذ محاضر "أ"	مناقشاً	جامعة وهران 2

السنة الجامعية 2014-2015



جامعة وهران (2)

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم النفس والأرطوفونيا

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم

تخصص التنمية البشرية وفعالية الأداءات

التكوين وعلاقته بالولاء التنظيمي وحوافز العمل

"دراسة ميدانية في ثلاث مؤسسات صناعية"

- من إعداد الطالب:

- بن جبار محمد

أعضاء لجنة المناقشة:

د. مسلم محمد	أستاذ محاضر "أ"	رئيساً ومناقشاً	جامعة وهران 2
أ.د/ غيات بوفلجة	أستاذ التعليم العالي	مقرراً	جامعة وهران 2
د. مكي أحمد	أستاذ محاضر "أ"	مناقشاً	جامعة وهران 2
د. سليمان بشير	أستاذ محاضر "أ"	مناقشاً	جامعة وهران 2

السنة الجامعية 2014-2015

كلمة شكر

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أمد إليكم

معروفاً فكافئوه، فإن لم تستطيعوا فادعوا له."

مصدقاً لقول نبيّنا محمد عليه الصلاة والسلام، وإعترافاً بالجميل، نشكر الله عز وجل

أولاً وقبل كل شيء بما توفيقى إلا بفضلته سبحانه وله الحمد وحده على أنه وهبني الصحة

والإرادة لإعداد هذا العمل المتواضع، وأتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني وأعانني

على إتمام هذه الرسالة وأخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور "بوفلجة غياث" الذي أمدني

بنصائحه وتوجيهاته القيمة طوال فترة إنجاز هذا العمل رغم كثرة مسؤولياته ومهامه.

كما أتقدم أيضاً بالشكر إلى جميع الموظفين في المؤسسات التي تم فيها إنجاز الدراسة.

وإلى كل من ساهم في هذا البحث المتواضع من قريب أو بعيد، جزأهم الله عني كل خير.

إهداء

إلى من أنار لي الدرب وسهل لي سبل العلم والمعرفة وحرص عليا منذ صغري وإجتهد

في تربيته وتوجيهي إلى والدي.

إلى التي غرست في نفسي معاني الحب والوفاء والإخلاص وحب العلم...إلى والدتي

الكريمة...أطال الله عمرها...وأثابها على حسن تربيته ورعايتها لي.

إلى إخواني وأخواتي الذين وقفوا بجانبني.

إلى كل أصدقائي الذين تمنوا لي النجاح والتوفيق.

إلى كل أصدقائي طلبة الماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداءات.

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التكوين والولاء التنظيمي وحوافز العمل في المؤسسات الإقتصادية الصناعية الناشطة على مستوى ولاية وهران، كما تهدف إلى إبراز أهمية التكوين في تعزيز الرغبة في تطوير وتنمية القدرات والمهارات الأفراد، وتشجيعهم على البقاء في المؤسسة وبذل مجهود أكبر في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. وقام الباحث بدراسة ميدانية، إعتد فيها على إختيار عينة مقصودة من ثلاثة (3) مؤسسات صناعية تنشط بولاية وهران، إحتوت عينتها على 120 عامل من مختلف الوحدات والمصالح وقد تم جمع البيانات بإستعمال الإستبيان كوسيلة بحث، وقام الباحث بتحليل البيانات بإستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (s.p.s.s) ومن أهم النتائج المتوصل إليها: توجد علاقة إرتباطية بين التكوين والولاء التنظيمي وحوافز العمل في المؤسسات الصناعية.

الكلمات المفتاحية: التكوين ، الولاء التنظيمي ، حوافز العمل

Résumé :

Cette étude vise à connaître la relation entre la formation et l'engagement organisationnel et la motivation au travail au sein des entreprises économiques industrielles actives au niveau de la wilaya d'Oran .Elle vise aussi à éclaircir l'importance de la formation dans l'évolution et le développement des capacités et du savoir-faire de chaque salarié, et de l'encourager à rester au sein de l'entreprise et de fournir plus d'effort afin de réaliser les objectifs visés par l'entreprise.

Le côté pratique, l'étude a été faite au sein trois(3) entreprises industrielles comme échantillon activant au niveau de la wilaya d'Oran. L'échantillon comprend 120 ouvriers de différentes unités et services.

Aussi nous avons pu relever les informations en en utilisant un questionnaire comme outil d'étude. nous avons analyser les informations en utilisant le programme de paquet statistique de sciences sociales (S.P.S.S) et aboutir aux résultats suivants : Existence de la relation entre la formation et l'engagement organisationnel et la motivation au travail au sein des entreprises industrielles.

Mots clés: la formation ، l'engagement organisationnel ، la motivation au travail.

Abstract :

This study aims to know the relationship of training and organisational commitment and work motivation within the active industrial economic enterprises in the wilaya of Oran, it also aims clarify the importance of training in the evolution and development of the capacities and the knowhow of each wage-earner and to encouraged stay within the company and make more efforts to achieve the objectives targeted by the enterprise.

As for the partial side, the study has been made in (3) industrial enterprises as a sample activating in wilaya of Oran the simple comprises 120 employees of different unities and services.

We have also been able to deduct information using a questionnaire toot of study we have analysed the information using the programme of statistical package for social sciences (SPSS) we have come out to the following results existence of the relationship between training and the organisational commitment and work motivation within the industrial enterprises.

Key-words: training , organisational commitment ,work motivation

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
كلمة شكر.....	ب
إهداء.....	ج
ملخص الدراسة.....	د
قائمة محتويات.....	هـ
قائمة الجداول.....	ط
قائمة الأشكال.....	م

الفصل الأول: تقديم البحث

- مقدمة.....	1
1. إشكالية البحث وتساؤلاته.....	2
2. فرضيات البحث.....	3
1.2-الفرضية العامة.....	3
2.2-الفرضيات الجزئية.....	3
3. أهمية البحث.....	4
4. أهداف البحث.....	4
5. حدود البحث.....	5
6. التعاريف الإجرائية للمصطلحات.....	5
7. صعوبات البحث.....	5

الفصل الثاني: التدريب

- تمهيد.....	6
1. مفهوم التدريب.....	6
2. الجانب القانوني للتدريب.....	8
3. المبادئ الواجب توفرها عند رسم سياسة التدريب.....	9
4. إستراتيجيات التدريب.....	9

10	5. أسس التدريب
10	6. أهمية التدريب
12	7. المبادئ الرئيسية للتدريب
13	8. أنواع التدريب
16	9. أهداف التدريب
18	10. مسؤولية التدريب
19	11. مراحل وإجراءات البرامج التدريبية
29	12. مقومات نجاح البرامج التدريبية

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

30	-تمهيد
30	أولاً-الولاء
30	1. مفهوم الولاء
31	2. أنواع الولاءات
32	3. المصطلحات المرتبطة بالولاء
33	ثانياً-الولاء التنظيمي
33	1. مفهوم الولاء التنظيمي
36	2. المتغيرات التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي
38	3. مقومات الولاء التنظيمي
38	4. خصائص الولاء التنظيمي
39	5. أهمية الولاء التنظيمي
40	6. أبعاد الولاء التنظيمي
42	7. العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي

الفصل الرابع: الحوافز

1. تعريف التحفيز 46
2. أهمية التحفيز 47
3. أنواع التحفيز 47
4. دور نظام الحوافز في المنظمات 54
5. شروط نجاح الحوافز 54
6. أثر الحوافز على أداء العمال 55
7. المكافآت 56
8. الترقيات 56

الفصل الخامس: منهجية الدراسة الميدانية

- تمهيد 60
- أولاً-الدراسة الإستطلاعية 60
1. أهداف الدراسة الإستطلاعية 60
2. المجال الجغرافي للدراسة الإستطلاعية 60
3. وسائل الدراسة الإستطلاعية 60
4. عينة الدراسة الإستطلاعية 61
5. صدق الإستبيان 64
6. ثبات الإستبيان 68
- ثانياً-الدراسة الأساسية 69
1. مدة الدراسة 69
2. المجال الجغرافي للدراسة الأساسية 69
3. عينة الدراسة الأساسية 70
4. أدوات الدراسة الأساسية 73
5. أساليب التحليل الإحصائي 73

الفصل السادس: عرض النتائج ومناقشتها

74	1. عرض النتائج ومناقشتها.....
74	أولاً-عرض النتائج.....
98	ثانياً-مناقشة النتائج.....
98	1. مناقشة نتائج الفرضية العامة.....
99	2. مناقشة نتائج الفرضيات الجزئية.....
102	1.2-مناقشة الفرضيات الفرقية.....
106	2. توصيات الدراسة.....
106	3. إقتراحات الدراسة.....
107	- خاتمة.....
108	- قائمة المراجع.....
	- الملاحق
112	- الملحق رقم (01) إستبيان الدراسة باللغة العربية.....
115	- الملحق رقم (02) إستبيان الدراسة باللغة الفرنسية.....
118	- الملحق رقم (03) وثيقة تريفص في مؤسسة كهركيب.....
119	- الملحق رقم (04) وثيقة تريفص في مؤسسة تريفيلور.....
120	- الملحق رقم (05) وثيقة تريفص في مؤسسة الإنتاج الكهرباء S.P.E.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	مسؤولية النشاط التدريب.	19
2	أبعاد الإستبيان.	65
3	سلم الإجابات.	65
4	توزيع الأفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب الجنس.	66
5	توزيع الأفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب السن .	66
6	توزيع الأفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب المؤهل العلمي.	66
7	توزيع الأفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب الفئة المهنية.	67
8	توزيع الأفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب نوع العمل.	67
9	توزيع الأفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب الأقدمية.	67
10	توزيع الأفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب الدورة التكوينية.	68
11	معاملات الارتباط بين أسئلة البعد الأول مساهمة التكوين في تلبية حاجات العمال والدرجة الكلية للبعد.	69
12	معاملات الارتباط بين أسئلة البعد الثاني الرضا عن كفاءة المكونيين والدرجة الكلية للبعد	69
13	معاملات الارتباط بين أسئلة البعد الثالث علاقة التكوين بالحوافز العمل والدرجة الكلية للبعد.	70
14	معاملات الارتباط بين أسئلة البعد الرابع مساهمة التكوين في مساندة العمال للتطورات التكنولوجية والدرجة الكلية للبعد.	70
15	معاملات الارتباط بين أسئلة البعد الخامس مساهمة التكوين في تحسين مهارات العلاقات الإنسانية والدرجة الكلية للبعد.	71
16	معاملات الارتباط بين أسئلة البعد السادس مساهمة التكوين في زيادة الولاء التنظيمي والدرجة الكلية للبعد.	71
17	معاملات الارتباط بين أسئلة البعد السابع إشراك العمال في التقويم العام للتكوين والدرجة الكلية للبعد.	72
18	معاملات الارتباط بين أبعاد الإستبيان والدرجة الكلية له.	72
19	توزيع الأفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس.	74

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
20	توزيع الأفراد عينة الدراسة الأساسية حسب السن.	75
21	توزيع الأفراد عينة الدراسة الأساسية حسب المؤهل العلمي.	75
22	توزيع الأفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الفئة المهنية.	75
23	توزيع الأفراد عينة الدراسة الأساسية حسب نوع العمل.	76
24	توزيع الأفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية.	76
25	توزيع الأفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الدورات التكوينية.	77
26	هل تتوافق أهداف التكوين مع إحتياجاتك التكوينية؟	79
27	هل مواضيع التكوين لها علاقة بطبيعة العمل الذي تقوم به في وظيفتك؟	79
28	هل يؤخذ بعين الإعتبار رأيك واقتراحاتك في تحديد إحتياجاتك التكوينية؟	80
29	هل كانت لديك دراية بأهداف البرنامج التكويني الذي شاركت فيه؟	80
30	هل عبرت عن إحتياجاتك التكوينية بكل حرية؟	80
31	هل تم إشراك رؤساء المصالح في وضع مخطط التكوين؟	81
32	هل خلق التكوين دافعاً لديك لتحمل مسؤولياتك إتجاه عمالك؟	81
33	هل توجد دافع لديك للتكوين من أجل تحسين عمالك؟	81
34	هل خلق التكوين لديك الرغبة في تطوير مهاراتك؟	82
35	هل تشعر برغبة قوية في تطبيق ما تعلمته أثناء التكوين؟	82
36	هل عزز التكوين من فرصك للترقية بالمنظمة؟	82
37	هل حفزك التكوين على أداء الأعمال وتحقيق أهداف المؤسسة؟	83
38	هل عزز التكوين رغبتك لتقلد المناصب القيادية؟	83
39	هل ساهم التكوين في تحقيق طموحك؟	83
40	هل ساعدك التكوين على إكتساب المعلومات والتعرف على تقنيات جديدة؟	84

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
41	هل منحك التكوين القدرة على تطوير قدراتك وتغيير طريقة عملك بصورة أفضل؟	84
42	هل ساعدك التكوين على التحكم الجيد في أساليب العمل ؟	84
43	هل جعلك التكوين تنجز عملك في وقت قصير ؟	85
44	هل حصلت على إتجاهات وأفكار جديدة نتيجة إشتراكك بالدورات التكوينية ؟	85
45	هل ساعدك التكوين على إزالة الصعوبات التي تصادفك في العمل ؟	85
46	هل سهل التكوين تكيفك مع التكنولوجيا الجديدة ؟	86
47	هل ساهم التكوين في رفع مستوى مهاراتك وقدراتك المعرفية العملية ؟	86
48	هل حسن التكوين علاقتك مع زملائك في العمل ؟	86
49	هل ساعدك التكوين على تنمية إتجاهاتك السلوكية في التعامل ؟	87
50	هل حسن التكوين قدراتك على الإتصال مع الآخرين ؟	87
51	هل جعلك التكوين تشارك زملاءك في حل بعض مشاكل العمل ؟	87
52	هل ساهم التكوين في تبادل المعلومات فيما بينكم؟	88
53	هل عزز التكوين علاقات التقدير والإحترام مع رؤساء العمل ؟	88
54	هل ساهم التكوين في نشر روح التعاون والمشاركة في العمل ؟	88
55	هل ساهم التكوين في تحسين علاقتك الوظيفية بالتعاون للأفضل؟	89
56	هل منحك التكوين سلوكيات إيجابية في التعامل مع الآخرين ؟	89
57	هل ساهم التكوين في تحسين جو الحوار بينكم في وسط المؤسسة ؟	89
58	هل جعلك التكوين تشعر بالمسؤولية إتجاه عملك ؟	90
59	هل عزز التكوين من رغبتك في قضاء ما تبقى من حياتك المهنية في هذه المؤسسة ؟	90
60	هل زاد التكوين من شعورك بالولاء نحو مؤسستك ؟	91
61	هل جعلك التكوين تفتخر أمام الآخرين بإنسباك لهذه المؤسسة ؟	91

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
62	هل زاد التكوين من رغبتك في الإستمرار بالعمل في المؤسسة؟	91
63	هل جعلك التكوين تعتز بعملك أكثر؟	92
64	هل خلق التكوين لديك إحساسا بالإنتماء لمكان عملك؟	92
65	هل خبرة وكفاءة المكونين مهمة في عملية التكوين؟	92
66	هل تم الإستعانة بمكونين مؤهلين بناء على نوعية البرنامج التكويني؟	93
67	هل تمتع المكونين بكفاءة عالية في نقل المعلومات إلى المتكونين؟	93
68	هل تم تنويع أساليب التكوين من قبل المكونين؟	93
69	هل تميز المكونون بربطهم للمعلومات بالتطبيق العملي؟	94
70	هل تم تنويع الوسائل التكوينية التعليمية المستخدمة من قبل المكونين؟	94
71	هل تم تقويم البرنامج التدريبي بمجرد إنتهائه؟	94
72	هل تمت مناقشة برنامج التكوين مع المتكونين؟	95
73	هل تم مقارنة أدائك قبل التدريب وبعده؟	95
74	هل إستفدت من هذا البرنامج التكويني من خلال المهارات المكتسبة؟	95
75	هل حقق البرنامج التكويني الذي شاركت فيه أهدافه؟	96
76	هل تم إستخدام أدوات محددة في تقويم برنامج التكوين كأداة المقابلة والإستبيان؟	96
77	هل مدة التكوين كانت كافية لتحقيق الأهداف؟	96
78	إختبار(ت) لقياس الفروق بين الذكور والإناث فيما يخص مساهمة التكوين في تحسين المهارات العلاقات الإنسانية.	97
79	إختبار(ت) لقياس الفروق بين الذكور والإناث فيما يخص مساهمة التكوين في زيادة الولاء التنظيمي.	98
80	إختبار(ف) لقياس الفروق فيما يخص مساهمة التكوين في مساهمة العمال للتطورات التكنولوجية تعود إلى الفئة المهنية.	99
81	إختبار(ف) لقياس الفروق فيما يخص مساهمة التكوين في تلبية حاجات العمال تعود إلى الفئة المهنية.	100
82	إختبار(ف) لقياس الفروق فيما يخص مدى إشراك العمال في تقويم العام للتكوين تعود إلى نوع العمل .	101
83	إختبار(ف) لقياس الفروق فيما يخص مساهمة التكوين في زيادة الولاء التنظيمي تعود إلى نوع العمل .	102

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
18	التدريب يرفع الكفاءة والفعالية للمنظمة.	1
22	أساليب تحديد الإحتياجات التكوينية.	2
29	الدورة التكوينية.	3
50	أنواع الحوافز.	4

الفصل الأول

تقديم البحث

- مقدمة عامة:

في ظل التحولات الاقتصادية والسياسية والثقافية وفي ظل التغيرات التي يشهدها العالم البشري فإن المنظمات تعمل على تطوير مواردها البشرية لأنها تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة إستخدامها، فحتى المنظمات التي لديها موارد الحديثة من التكنولوجيا ورأس المال لا يمكن أن تديرها بدون موارد بشرية كفوءة.

لذا فإن تكوين الموارد البشرية من المهام ذات الأهمية البالغة في المنظمة حيث يعتبر حافظا يخلق الحماس والدافعية في العمل لدى العامل، ويرفع من روحه المعنوية بالإنتماء التنظيمي، مما ينعكس إيجابياً على أدائه بشكل خاص وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام. وتأسيساً على ما سبق فإن هذه الدراسة تتناول موضوع التكوين وعلاقته بالولاء التنظيمي وحوافز العمل.

ولقد إختار الباحث ثلاثة (3) مؤسسات صناعية تنشط بولاية وهران، كميدان لإجراء هذه الدراسة، بعينة تقدر بـ 120 عامل من مختلف المصالح والوحدات، وقد تناول الباحث هذا الموضوع من خلال خطة البحث التي إشملت على خمسة فصول وهي:

الفصل الأول الذي يتمثل بتقديم الدراسة، و تطرق من خلاله إلى إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، ثم الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة، و أهميتها والأهداف التي تصبوا إليها بالإضافة إلى تحديد التعاريف الإجرائية للمصطلحات الدراسة ثم أخيراً صعوبات الدراسة.

أما الفصل الثاني فتمثل في الجانب النظري الذي خصص للمفاهيم ونظريات المتغيرات الدراسة حيث تطرق أولاً إلى العنصر الأساسي في البحث وهو التكوين الذي يحتوى على مفهوم ومبادئ وأهمية وأهداف التكوين، وكما أشار الباحث إلى الجانب القانوني الخاص بهذه العملية وقد إشملت أيضاً على خطوات برنامج التكوين وأساليبه، بالإضافة إلى مقومات نجاحه.

بينما خصص الفصل الثالث للولاء التنظيمي الذي إحتوى على مفهوم الولاء التنظيمي، وأهميته وأنواعه، وخصائصه، ومقوماته.

أما الفصل الرابع فخصص للحوافز العمل الذي يتمثل في تعريف الحوافز وأهميتها وأنواعها، ودور نظام الحوافز في المنظمات، وشروط نجاح الحوافز، وأثر الحوافز على أداء العامل، والمكافآت، والترقيات.

ثم الفصل الخامس الذي يحتوي على منهجية الدراسة الميدانية والتي تشمل أولاً الدراسة الإستطلاعية وكل ما تحويه من الأهداف والمجال الجغرافي بالإضافة إلى وسائل الدراسة الإستطلاعية بالتطرق إلى وصفها، ثم مواصفات عينة الدراسة والتأكد من صدق الاستبيان وثباته. وثانياً الدراسة الأساسية والتي تحتوي على مدة الدراسة الأساسية والمجال الجغرافي للدراسة، وعينة الدراسة الأساسية وخصائصها، ثم أدواتها، والأساليب الإحصائية المستعملة. أما الفصل الأخير والذي يحتوي على عرض نتائج الدراسة، ثم مناقشتها، وصولاً إلى تقديم التوصيات والإقتراحات للدراسة وفي الأخير أختتم البحث بخاتمة عامة.

1. إشكالية البحث وتساؤلاته:

إن عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على التكيف مع كافة المتغيرات والتحديات في البيئة الخارجية سيؤدي إلى ضعف قدرة المنظمات على المنافسة محلياً وعالمياً ومن هنا يجب النظر إلى التكوين من منظور إستراتيجي للعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة وتحفيزهم لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية ونشر روح الإنتماء والولاء للمؤسسة وهذا بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على أداء المنظمات بشكل عام .

و إرتكازا على ما سبق ذكره فإن إشكالية الدراسة تتمثل في: هل توجد علاقة إرتباطية بين

التكوين والولاء التنظيمي وحوافز العمل؟

في ظل الإشكالية العامة للدراسة ترتبت عنها تساؤلات فرعية وتمثلت في:

1. ما مدى مساهمة التكوين في تلبية حاجات العمال؟
2. هل توجد علاقة إرتباطية بين التكوين وحوافز العمل؟
3. ما مدى مساهمة التكوين في مسايرة العمال للتطورات التكنولوجية؟
4. ما مدى مساهمة التكوين في تحسين مهارات العلاقات الإنسانية؟
5. ما مدى مساهمة التكوين في زيادة الولاء التنظيمي؟
6. ما مدى الرضا عن كفاءة المكونين؟
7. ما مدى إشراك العمال في التقويم العام للتكوين؟
8. هل توجد فروق بين الذكور والإناث فيما يخص مساهمة التكوين في تحسين مهارات العلاقات الإنسانية؟
9. هل توجد فروق بين الذكور والإناث فيما يخص مساهمة التكوين في زيادة الولاء التنظيمي؟

10. هل توجد فروق فيما يخص مساهمة التكوين في مسايرة العمال للتطورات التكنولوجية تعود إلى الفئة المهنية؟

11. هل توجد فروق فيما يخص مساهمة التكوين في تلبية الحاجات العمال تعود إلى الفئة المهنية؟

12. هل توجد فروق فيما يخص مدى إشراك العمال في تقويم العام للتكوين تعود إلى نوع العمل؟

13. هل توجد فروق فيما يخص مساهمة التكوين في زيادة الولاء التنظيمي تعود إلى نوع العمل؟

2. فرضيات البحث:

عند دراسة أي موضوع علمي دراسة ميدانية، لا بد من وضع فرضيات واضحة تحدد الإطار الذي يدور حوله موضوع البحث ومن خلال التساؤلات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

1.2- الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية بين التكوين والولاء التنظيمي وحوافز العمل.

2.2- الفرضيات الجزئية:

- 1) يساهم التكوين في تلبية الحاجات العمال.
- 2) توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التكوين وحوافز العمل.
- 3) يساهم التكوين في مسايرة العمال للتطورات التكنولوجية.
- 4) يساهم التكوين في تحسين مهارات العلاقات الإنسانية.
- 5) يساهم التكوين في زيادة الولاء التنظيمي.
- 6) مدى الرضا عن كفاءة المكونين.
- 7) يشارك العمال في التقويم العام للتكوين.
- 8) توجد فروق بين الذكور والإناث فيما يخص مساهمة التكوين في تحسين مهارات العلاقات الإنسانية.
- 9) توجد فروق بين الذكور والإناث فيما يخص مساهمة التكوين في زيادة الولاء التنظيمي.

10) توجد فروق فيما يخص مساهمة التكوين في مسايرة العمال للتطورات التكنولوجية تعود إلى الفئة المهنية.

11) توجد فروق فيما يخص مساهمة التكوين في تلبية الحاجات العمال تعود إلى الفئة المهنية.

12) توجد فروق فيما يخص مدى إشراك العمال في تقويم العام للتكوين تعود إلى نوع العمل.

13) توجد فروق فيما يخص مساهمة التكوين في زيادة الولاء التنظيمي تعود إلى نوع العمل.

3. أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية التكوين كمحور أساسي في تسيير الموارد البشرية، والدور الذي يلعبه في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، وكونه يتمتع بأهمية كبيرة في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي، فالإستثمار في التكوين يعود بالفائدة على الفرد ذاته، من خلال تنمية قدراته ومهاراته التي ترفع من روحه المعنوية فيشعر برغبة قوية في بذل جهد في العمل، ويشعر أيضا أنه محل إهتمام من طرف المؤسسة فيزيد من ولائه للمؤسسة، في حين يعود بالفائدة على المنظمة من خلال زيادة إنتاجيتها وتحقيق أهدافها.

4. أهداف البحث:

تتمثل أهداف الدراسة في الجوانب التالية:

- تسليط الضوء على المواضيع التالية: التكوين، الولاء التنظيمي، حوافز العمل.
- التعرف على المعوقات التي تواجه المؤسسة عند بناء البرامج التكوينية.
- التعرف على نقاط القوة والضعف في برامج التكوين من منظور عمال المؤسسة المحل الدراسة.
- توفير مادة نظرية والتطبيقية حول هذا الموضوع للباحثين القادمين ومن تم إثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعما للبحث العلمي.
- إظهار مدى إهتمام المؤسسات الجزائرية بالبرامج التكوينية ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطويرها.
- العمل على إيجاد أفضل طريقة لبناء برامج تكوينية تهدف إلى رفع أداء الأفراد من خلال تحفيزهم ورفع ولائهم التنظيمي في المؤسسة.

5. حدود البحث:

وتمثلت حدود الدراسة في ما يلي:

- الحدود المكانية: ثلاث (3) مؤسسات إقتصادية صناعية تنشط بولاية وهران.
- الحدود الزمنية: دامت الدراسة شهراً كاملاً.
- الحدود البشرية: عمال من مختلف الفئات المهنية لثلاث (3) مؤسسات إقتصادية.

6. التعاريف الإجرائية للمصطلحات :

1.6- التكوين :

هو عملية نقل المعارف النظرية والمهارات العملية إلى المتكون التي تساهم في إنجاز مهامه بصفة فعالة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

2.6-الولاء التنظيمي :

يتمثل في الإخلاص والوفاء الذي يقدمه الفرد إتجاه المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها .

3.6-حوافز العمل :

هي كل ما تقدمه المؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدماتية من وسائل مادية ومعنوية التي تؤدي إلى رفع أداء العاملين وإشباع حاجاتهم.

7. صعوبات البحث:

لقد واجهت الباحث أثناء إجراء هذه الدراسة صعوبات وعوائق متعددة الأسباب والمصادر

ونذكر منها:

- 1) تعديل الموضوع أكثر من مرة مما سبب تأخر في إنجاز الدراسة.
- 2) صعوبة الولوج إلى المؤسسات محل الدراسة.
- 3) تأخر قبول المؤسسات طلبات القيام بالدراسة.
- 4) إرتياب بعض العمال من وسلية الدراسة (الإستبيان) وعدم إقتناعهم بأن هدف الدراسة هو هدف علمي بحت.
- 5) رفض بعض العمال ملأ الاستبيانات بحجة وجود أعمال كثيرة.

الفصل الثاني

التدريب

تمهيد:

لقد أصبح التدريب قضية رئيسية لكثير من المنظمات في كافة القطاعات وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء في هذه المنظمات والتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج بل تعدته بالحرص على توفير الجودة التي تلبي حاجة العميل ورغباته، ولذلك أصبح للتدريب أهمية كبيرة ومحور إهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة. ويتناول هذا الفصل توضيحاً شاملاً للمفاهيم المتعلقة بالتدريب حيث يوضح أهمية التدريب وإستراتيجياته وأهدافه وأساليبه، كما يتناول أيضاً مراحل العملية التدريبية والتقويم التدريب.

1. مفهوم التدريب :

(1 لغة:

تكون، يتكون، تكونا، أي الشيء الحدث أو تكوين هو إحداث الشيء من العدم. (المسعودي، 1991، ص.215).

(2 إصطلاحا:

لقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة لمفهوم التدريب وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعها إتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل، حيث يرى خالد الهيتي بأن التدريب "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل. (الهيتي، 2004، ص. 89).

ويرى عمر عقيلي أن التدريب "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل. (عقيلي، 1996، ص 233).

التدريب هو عملية منظمة مستمرة تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة لازمة لأداء وظيفة معينة أو بلوغ هدف محدد.

و يعرف التدريب على أنه "عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو متابعة مجموعة من التصرفات المحددة مسبقاً" (الصيرفي، 2003، ص.26).

وهو عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وتستهدف إكسابه المعارف والخبرات والإتجاهات المناسبة للوظيفة التي يشغلها لتحسين مستوى أدائه. (أبو شيخة، 2000، ص.260).

أو يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية. (الطائي وآخرون، 2006، ص.271).

هناك أيضا تعريف آخر يرى بأن التدريب هو "عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يخوله بالإطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة عمله. (حليبي، 1982، ص.25).

كما يعرف التدريب على أنه عملية تعديل إيجابي ذو إتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية لإكتساب معارف وخبرات، ووصف التدريب أيضاً بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء العمل، بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب. (نوري، 2010، ص.241).

والتدريب حسب الوليد هو تغيير الإتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله تمهيدا لتوفير معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل.

وهو أيضا تغيير في السلوك الفرد لسد الفجوات، المعرفية والمهارية والإتجاهية بين الأداء الحالي والأداء على المستوى المطلوب. (الوليد، 2009، ص.171).

ويقصد بالتكوين "عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف، حيث يكتسب رصيذاً معرفياً جديداً يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد

النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والإستمرارية. كما أن عملية التكوين تتطلب مرتكزات أساسية وهي: تحديد الهدف، تحديد الوسائل، تحديد المنهج". (مسلم، 2007، ص.90).
التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية، والتي قد يكلفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة.

ويمكن تعريفه على أنه عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات وإتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة. وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التشجيع المستمر على التعلم وإستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي. وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيها حاجاتها وحاجات المجتمع في المستقبل من الأعمال وحاجات العاملين للتنمية. (الغزاوي وآخرون، 2010، ص. 224).

ويمكن تعريف التكوين بإختصار على أنه مجموعة عمليات تهدف إلى إكتساب المعارف الضرورية لتنفيذ مهمة معينة، وهذا النظام من العمليات ينبغي أن يبدأ بتحديد الهدف، ثم شروط تحقيق الهدف (المكان، ووسائل التكوين، مدة التكوين)، والمتربصين والمحفرزين للتكوين والمكونون. (Leplat, 2002: p265).

2. الجانب القانوني للتدريب:

ينص القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21-04-1990م المتعلق بعلاقات العمل في فصله الخامس على التكوين والترقية خلال العمل في المواد التالية:

المادة 57: يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالاً تتعلق بالتكوين وتحسين المستوى لصالح العمال، حسب برنامج يعرضه على لجنة المشاركة لإبداء الرأي، كما يجب عليه، في إطار التشريع المعمول به، أن ينظم أعمالاً تتعلق بالتمهين لتمكين الشباب من إكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية لممارسة مهنة ما.

المادة 58: يتعين على كل عامل متابعة الدروس أو الدورات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى الذي ينظمها المستخدم بغية تجديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجية وتعميقها أو تطويرها.

المادة 59: يمكن للمستخدم أن يطالب العمال، الذين تسمح لهم المؤهلات والكفاءات، بالمساهمة بشكل فعال في أعمال التكوين وتحسين المستوى التي ينظمها.

المادة 60: يجوز للعامل المسجل لمزاولة دروس التكوين أو تحسين المستوى المهنيين للإستفادة من تكييف وقت عمله أو من عطلة خاصة، مع الإحتفاظ بمنصب عمله، بشرط موافقة المستخدم.

3. المبادئ الواجب توفرها عند رسم سياسات التدريب:

عند تخطيط الموارد البشرية أو رسم السياسات فإن هناك مجموعة من المبادئ الرئيسية يتحتم الأخذ بها بعين إذا ما كان الهدف المرجو هو نجاح أهداف التدريب، ويمكن إيجاز هذه المبادئ في النقاط الآتية:

- 1) يجب على الحكومة بإعتبارها أكبر مؤسسة للإستخدام أن تأخذ مركز الصدارة في تحمل المسؤولية.
- 2) يجب أن تقوم المنشأة الكبيرة بتدريب رؤساء العمل وتنفيذ برامج التنمية الإدارية للمديرين وتحمل المسؤولية الرئيسية نحو التدريب أبنائها.
- 3) يجب تطوير نظم التعليم والتدريب ووسائلها بما يحقق إتاحة مبدأ تكافؤ الفرص أمام جميع العاملين. (أبوالحجاج، 2010، ص.226).

4. إستراتيجيات التدريب:

يمكن تقسيم التدريب إلى صنفين: تدريب إستجابي وتدريب تنبئي.

- 1) **فالتدريب الإستجابي:** هو يتم التخطيط له بعد بروز الحاجة إليه، بعد شغور مناصب عمل أو تغيير آلات أو ظهور صعوبات في الإنتاج، بحيث يكون التدريب حاجة حتمية تجرى بطريقة سريعة لتلبية حاجات حقيقية ملحة.
- 2) **أما التدريب التنبئي:** فيدخل في إطار إستراتيجية عامة وطويلة الأمد، بحيث يقوم المسؤولون بالتنبؤ بالتغيرات المستقبلية، فيخططون لها ويعملون على الإستعداد المسبق لها من خلال برنامج للتدريب المستمر، وهو ما يجعل المؤسسات التي تعتمد إستراتيجية تنبؤية في إعداد التدريب وتخطيطه، أكثر نجاعة وفعالية وقدرة على مواجهة التغير.

وما يمكن ملاحظته في سياسات التدريب وتطوير الموارد البشرية في الدول النامية هو اعتمادها على التدريب الإستجابي السطحي والسريع بينما تعتمد التنظيمات الكبيرة بالدول المصنعة إستراتيجية للتدريب المعمق والمستمر، تحسباً للطوارئ والتغيرات. (غياث، 2008، ص.58).

5. أسس التدريب :

هناك مجموعة من الأسس التي تقوم عليها برامج التدريب ومن هذه الأسس ما يأتي:

- أن ينأسس التدريب على إطار أو نموذج نظري يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية.
- أن تكون أهداف البرنامج التدريبي واضحة وواقعية.
- أن يلبي التدريب حاجات تدريبية حقيقية.
- أن تتوفر المرونة وتتعدى الإختيارات في برنامج التدريب.
- أن يستثمر التدريب معطيات التقنيات التربوية.
- أن تتسم عملية التدريب بالإستمرارية.
- أن يعتمد التدريب على وسائل متعددة لتحقيق أهدافه. (الطعني، 2007، ص.17)

6. أهمية التدريب:

يلاحظ الإهتمام ببعض مراحل التدريب مثل تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييم نهاية البرنامج وعدم المتابعة بعد الانتهاء. وإيمان الإدارة العليا بأهمية التدريب يزيد من قيمة النشاط ويضمن الإلتزام المستمر بدعم نشاطات التدريب وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذه. (طراونة، 2010، ص.255).

وإستجابة للمتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية يكتسي التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة، لتزايد حدة المنافسة في الأسواق، وتعدد الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات من منافسة في الجودة، والتكلفة، والوقت...، إلى أن أصبحت المؤسسات تتنافس بما لديها من رأس مال بشري، هذا الأخير الذي يسهم تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة خاصة مع ظهور الحاجة لوظائف جديدة، وهو ما يستدعي تدريبا متقدما لشاغليها، كإختصاص التسويق العالمي، ومحلل تكاليف الجودة ومستشار إعادة الهندسة. (أحمد سيد، 2002، ص.125).

ويمكن إختصار أهمية التدريب في ثلاث جوانب أساسية :

- 1- الأهمية بالنسبة للمنظمة.
- 2- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين.
- 3- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

(1) الأهمية بالنسبة للمنظمة :

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهارتهم.
- يساعد في ربط أهداف أفراد العاملين بأهداف المنظمة.
- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية للمنظمة.
- يساعد في إنفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- يؤدي على تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات.
- يساعد في فعاليات الاتصالات والإستشارات.

(2) الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين:

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة وإستعابهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء.
- يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.
- رضا كل فرد عامل بما يقوم به من أعمال.
- يقلل من الأخطار المهنية على الأفراد العاملين.

(3) الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المنظمة:

- تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين أفراد العمال .
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.(نظمي، 2000، ص.115) .

فالتكوين عند(SCHIOU) يعتبر أمر هاماً أساسياً من أجل تحسين كمية ونوعية العمل، تخفيض تكاليف الإنتاج، رفع المعنويات وتحفيز العاملين، فهو يعتبر إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاية الإنتاجية بالمؤسسة.

وسيشهد التكوين أهمية بالنسبة للمؤسسة من حيث مايلي:

1. إن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشغلونها، وبالتالي التعريف بها و التكوين عليها.
2. إن الوظائف نفسها تتغير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف و عدة مسؤوليات خلال فترة عملهم، الشيء الذي يتطلب إعادة تكوينهم عند ترقيتهم وإنتقالهم إلى وظائف أخرى.
3. إن التطور التكنولوجي أو الآلي تواكبه تحسينات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية و الابتكارية هي الصفة الغالبة في العمل، وأصبح عامل اليوم مطالبا بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة و الدقيقة، وهذا يتطلب تكوين الأفراد تبعا لذلك، فكلما إزدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيدا تطلب ذلك مستوى أعلى من التكوين لدى العامل.(schiou,1990 :p293)

7. المبادئ الرئيسية للتدريب :

هناك عدة مبادئ رئيسية لعملية التدريب ومنها :

1-7 التدريب نشاط رئيسي ومستمر :

إن التدريب يمثل نشاطا رئيسيا مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوطنية المختلفة بدءا من شاغل وظائف الإدارة التنفيذية ومرورا بوظائف الإدارة الوسطى وإنتهاء بشاغلي وظائف الإدارة العليا كذلك فهو نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزه الفرد بسرعة بل نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد .

2-7 التدريب نظام متكامل :

يركز هذا المبدأ على تأكيد صفة التكامل والترابط في العمل التدريبي حيث ينظر إلى التدريب كنظام متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينهما علاقة تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية النتائج الذي يحققه النظام كله كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.

3-7 التدريب نشاط متغير ومتجدد :

يشير هذا المبدأ إلى حقيقة أساسية وهي أن التدريب يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته وسلوكه وكذا مهاراته ورغباته والوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير نظم وسياسات المنظمات وتعديل أهدافها وإستراتيجيتها.

4-7 التدريب عملية إدارية وفنية :

التدريب باعتباره عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر له مقومات العمل الإداري الكفاء ومنها وضوح وأهداف وتناسقها وضوح السياسات توازن الخطط والبرامج، توافر الموارد المادية والبشرية ولذلك فالتدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توافرها وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية وكذلك في تصميم البرامج التدريبية وفي اختيار أساليب المساعدات التدريبية بالإضافة إلى تقييم ومتابعة فعالية التدريب. (القحطاني، 2008، ص. 138).

5-7 التدريب عملية شاملة:

يجب أن يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية في المنظمة، من قيادات عليا ووسطى، ودنيا ويشمل جميع العاملين بمختلف تخصصاتهم، سواء كانوا في إدارة الإنتاج، أو المالية، أو المحاسبة أو العلاقات العامة، أو إدارة شؤون الأفراد. (درة عبد الباري، 2008، ص. 310).

8. أنواع التدريب :

1-8 أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف :

أ. توجيه الموظف الجديد : ORIENTATION

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه وإتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها على سبيل المثال، (الترحيب بالقادمين الجدد، وخلق إتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، وتهيئة الموظفين الجدد للعمل وتدريبهم على كيفية أداء العمل، وتختلف المشروعات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات و البعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات المهمة .

ب. التدريب أثناء العمل: ON THEJOB TRAINING

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتوسع المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين ومما يزيد من أهمية هذا التدريب، إن كثير من آلات اليوم تتميز بالتعدد الأمر ليكفي معه إستعداد العامل أو خبرته الماضية وإنما عليه أن يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها .

ج. التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: SKILL RENEWAL TRAINING

حينما تتقدم معارف ومهارات الفرد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات و الأجور والمبيعات وحفظ المستندات يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

د. التدريب بغرض الترقية والنقل: PROMOTION TRANSFER TRAINING

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك إحتمال كبير لإختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها. وهذا الإختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية وهذا الفرق يبرر إلتحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية .

و. التدريب للتهيئة للمعاش: RETIREMENT TRAINING

في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، وبدلاً من أن يشعر الفرد أنه تم " ركنه على الرف " بالخروج على المعاش يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للإستمتاع بالحياة والبحث عن إهتمامات أخرى غير الوظيفية والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش. (ماهر، 2007، ص. 458).

2-8 أنواع التدريب حسب الوظائف :

أ. التدريب المهني و الفني:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية و من أمثلتها أعمال الكهرباء النجارة و الميكانيكا و الصيانة و التشغيل و اللحام و السمكرة و غيرها من أنواع التدريب المهني و الفني و فيه تقوم بعض الشركات أو النقابات العمل و تمثل التلمذة الصناعية بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال،(عادة صغار السن) و يحصلون غالبا على شهادة فنية (قد تعادل الإعدادية أو الثانوية)و غالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

ب. التدريب التخصصي:

و يتضمن هذا التدريب معارف و مهارات حتى وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات و المبيعات و هندسة الإنتاج و هندسة الصيانة و المعارف و المهارات، هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية و إنما تركز على حل المشاكل المختلفة و تصميم الأنظمة و التخطيط لها و متابعتها و اتخاذ القرار فيها.

ج. التدريب الإداري :

ويتضمن هذا التدريب المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (أي الإشرافية) أو الوسطى أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم و رقابة، واتخاذ قرارات و توجيه و قيادة و تحفيز و إدارة جماعات العمل والتنسيق و الاتصال.

3-8 أنواع التدريب حسب مكانها :

(1) التدريب داخل الشركة :

قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة سواء بمدربين داخل أو خارج الشركة وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها.

(2) التدريب خارج الشركة :

تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزءا من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها و ذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة.(ماهر،2007،ص.459).

9. أهداف التدريب :

الهدف الرئيسي من التدريب هو زيادة كفاءة و فاعلية المنشأة في تأدية الأدوار التي تقوم بها وتحقق الأهداف المطلوبة منها. (أبو النصر، 2007، ص.24).

أ. الأهداف التوجيهية والإرشادية :

تتضمن المبادئ التي يجب أن تكتسب من خلال برنامج التدريب ،كالتدريب المهني الذي يختص بتعليم العمال المهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين ويرقيهم من درجة عمال عاديين إلى عمال مهارة، كما يضمن أداء العمل بفعالية ويضيق الفجوة بين معايير الأداء الذي يحدده الرؤساء وبين الأداء الفعلي للأفراد العاملين ،بالإضافة إلى تدريب المسؤولين بتعليمهم أصول ومبادئ الإدارة وأنواع القيادة وأساليب الإشراف والتوجيه وأسس العلاقات الإنسانية.

ب. الأهداف التنظيمية والإدارية :

تتجلى في مدى التأثير الذي سيحدثه التدريب على النواتج التنظيمية والإدارية والمتمثلة في رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد العامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه، خاصة عند تغيير وتطوير أساليب العمل حتى يكون أكثر إلماماً وإهتماماً بالعمل مما يقلل من دوران العمل والغياب وحوادث العمل التي تحدث بسبب نقص كفاءة الأفراد العاملين، إنخفاض كفاءتهم ومهاراتهم الفنية، وعدم قدرتهم على التلاؤم والتكيف مع التغييرات التي تطرأ على المؤسسة.

ج. أهداف النمو الفكري:

تتجلى في ترغيب الفرد العامل في عملية توفير الدافع الذاتي لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كمّاً ونوعاً من خلال علمه وإدراكه لأهداف المؤسسة وسياساتها أهمية عمله ومدى فعاليته في تحقيق الأهداف المنوطة به، وهنا يهدف التدريب على تلقي الفرد العامل مهارات ومعلومات أكثر عن العمل الذي يعطيه شعور داخلي بالأمن والأهمية، وتجنيده بمقومات تؤهله للتقدم للمناصب العليا كما تعطيه فرصة لتحسين مستواه المادي. (العيسوي، 1999، ص. 30).

ويمكن أن تقسم أهداف التدريب أيضا إلى:

(1) أهداف مباشرة: وهي قصيرة المدى تتمثل في عملية التعديل الإيجابي في سلوك الأفراد

والتي ترمي إلى إكسابهم:

أ. معارف و مهارات و معلومات وخبرات تنقصهم.

ب. أنماط سلوكية وعادات جديدة ملائمة.

ج. إتجاهات صالحة للعمل.

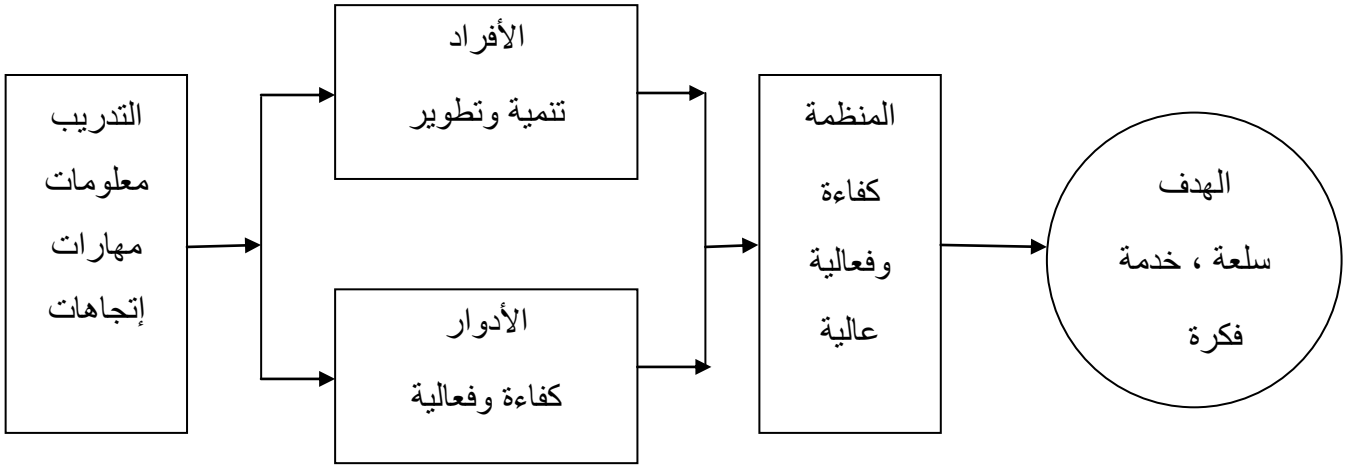
وذلك لرفع مستوى كفاءة الفرد في الأداء، بحيث تتحقق فيه شروط الفاعلية بأقل مجهود.

(2) أهداف طويلة المدى: وتتمثل في إعداد الأفراد الذين يتوفر فيهم الإستعداد لعملية الترقى

والنمو في العمل لتولي أعمال هامة.(عكاشة،1999،ص.169).

كما تقسم غايات الرئيسية لتكوين عند louche في:

- الدعم الحالي، و هذا يعني توفير للعامل تمهين متعلق بصفة مباشرة مع عمله، ومنحه الفرصة لإكتساب مهارات مكملة لأدائه.
- التحضير للمستقبل، فالتكوين المستمر يحضّر المؤسسة وعمالها للتأهب لمواجهة التطورات.
- مواكبة التحركات الفردية، فالعملات التكوينية مخصصة لتفضيل الإدماج والسماح بالترقية للعمال حسب التنقل المهني.(Louche,2007:p 93)



الشكل رقم(1): يوضح أن التدريب يرفع الكفاءة والفعالية للمنظمة حسب العزاوي وآخرون(2010)

10. مسؤولية التدريب:

يعتبر التدريب مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه أي إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في مواقع أعمالهم والأفراد المتدربين الذين يتلقون التدريب.

جدول رقم (1) يبين مسؤولية النشاط التدريب

المديرون التنفيذيون	إدارة الموارد البشرية
- تقديم مهارات ومعلومات للمرؤوسين. - تحديد الحاجة التدريبية لإدارتهم ومرؤوسيه - تنفيذ برامج التدريب داخل الشركة . - التحدث مع المرؤوسين فيما يمس نصيبهم من خطة التدريب. - تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية. - المشاركة في جهود التدريب والتطوير.	- تصميم نظام متكامل للتدريب. - التنسيق بين كل جهود التدريب بالشركة. - الإعداد لبرامج التدريب خارج الشركة ومتابعة الداخلي منها. - الإحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب على مستوى الإدارات والأفراد. - تقديم الخبرة والمشورة فيما يمس التدريب . - التأكد أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التدريبي. - نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التدريب.

ولا يجب أن ننسى أن أي فرد داخل المنظمة مسؤول عن تدريب و تطوير نفسه و أن عليه أن يتبصر بذاته و أن يحدد النقاط التي تحتاج إلى تطوير، و يناقشها مع رئيسه المباشر أو مدير التدريب و الموارد البشرية و ذلك لكي يتعرف على ما يمكن عمله بصدد هذا الأمر و ما هو دوره ،و أيضا دور الأطراف الأخرى في عملية التدريب و التطوير.(ماهر، 2007، ص.456).

● مسؤولية التدريب من مسؤولية الإدارة العليا: ويرى البعض أن المسؤولية الأساسية للتدريب يجب أن تقع أولا وأخيراً على عاتق الإدارة العليا حتى يمكن أن يتحقق الهدف منه.

● وتحمل الإدارة العليا مسؤولية تخطيط برامج التدريب ،ومراقبة تنفيذها ثم متابعتها للتأكد من تحقيقها لأهدافها،ومن ذلك تنبعث الحقائق التالية:

1) تكون الإدارة المسؤولة عن تخطيط نظم التدريب داخل المؤسسة وخارجها ومتابعتها بصفة مستمرة لتحقيق من أن برامج التدريب منفذة، وأن كل العاملين يحصلون على نصيبهم منها.

2) لا بد من إنشاء إدارة متخصصة تكون مسؤولة أمام الإدارة العليا عن كل ما يتعلق التدريب، وهي التي تقوم بدراسة وتحديد إحتياجات التدريب وتقرر ميزانيته. (فهيم، 1975، ص 265).

11. مراحل وإجراءات البرامج التدريبية:

المرحلة الأولى: تحديد الإحتياجات التدريبية.

إن كفاءة تخطيط البرامج التدريبية و تصميمها و تقييمها تعتمد أساسا على التحديد الفعلي واللازم للإحتياجات التدريبية باعتبارها الخطوة الأولى و الأساسية التي تنطلق منها العملية لتدريبية لذلك وجب قياسها بالأسلوب العلمي الدقيق.

1) مفهوم تحديد الإحتياجات التدريبية:

يعرفها "حسن أحمد الطعاني" الإحتياجات التدريبية" بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد و المتعلقة بمعلوماته و خبراته و أدائه و سلوكه و إتجاهاته لجعله مناسبا لشغل وظيفة أعلى أو أداء إختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية. (الطعني، 2007، ص. 63).

و تعرف الإحتياجات التدريبية أيضا "بأنها الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد و مستوى أدائهم الحالي" وتعكس الإحتياجات التدريبية وجود "مشكلة ما" في المنظمة، ووجود هذه المشكلة يعني بالضرورة وجود "حاجة" لا بد من تحديدها و العمل على إشباعها .

2) أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية:

تعتبر عملية تحديد الإحتياجات التدريبية جزءا أساسيا في أي نشاط تدريبي، فهي المرحلة التي يتم فيها تخطيط البرامج التدريبية التي تشعب الإحتياجات الفعلية، والتي على ضوءها يتوقف نجاح أو فشل هذه البرامج، لذا تتجلى أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية في العناصر التالية:

- تعد عملية تحديد الإحتياجات التدريبية الخطوة الأولى و الأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية، بحيث تبرز أهميتها في الكشف عن جوانب القوة و القصور عن طريق تحليل الأفراد لعاملين، و من خلال ذلك يتم حصر الفئات التي يستشملها عملية التدريب و كذا نوع و مدة هذا التدريب.

- تظهر أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال الدقة المتناهية في جمع المعلومات وتحليلها على أساس المؤشرات حاجة ومتطلبات الأفراد للتدريب ، وهذا لمقابلة مشكلات عملية محددة ، أو أهداف دقيقة لتطوير أساليب العمل.
- تهدف أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية إلى تخفيض النفقات ، والتقليل من هدر الجهد والوقت ، وذلك من خلال معالجة نقاط ضعف الأداء عن طريق الدراسات المسحية الواقعية وبالأسلوب العلمي الدقيق ، مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمنظمة.
- تساعد أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية المسؤولين عن البرامج و تنفيذها على التخطيط الجيد، وتقدير الإحتياجات التدريبية حاضر أو مستقبلا.(الخطيب،1997، ص.46).

3) أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية:

إن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية تتطلب وجود معايير واضحة للأداء المطلوب، وأساليب موضوعية لتقييم الأداء ،حتى يتسنى التأكد من أن المشكلة القائمة تعود للحاجة إلى التدريب أو أساليب أخرى ،من هنا فإن عملية جمع المعلومات المتعلقة بتحديد الإحتياجات التدريبية يجب أن تتم وفق منهجية علمية دقيقة ،وأن يستخدم فيها عدد من الأساليب تتمثل فيما يلي :

تحليل المنظمة ، و تحليل العمل ، وتحليل الفرد.

أ. تحليل المنظمة: Analysis Organisation

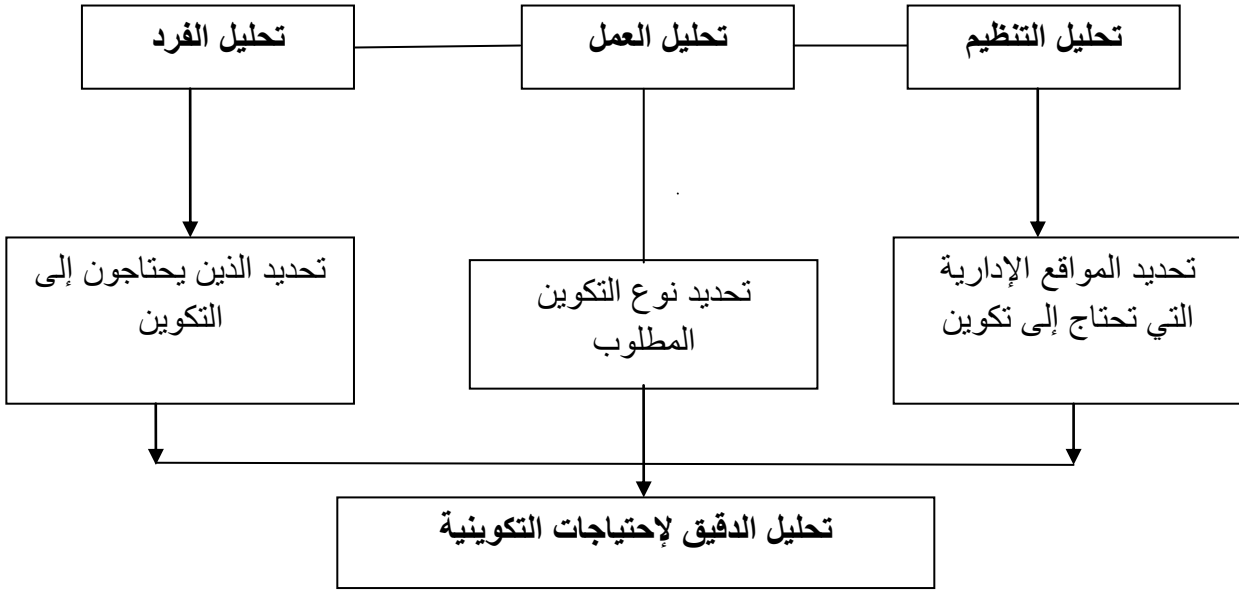
يهدف هذا الأسلوب إلى تحديد مواطن الحاجة إلى التدريب في المنظمة ،وذلك عن طريق إجراء تشخيص فعلي للوضع التنظيمي و الإداري للوقوف على تحليل مختلف الجوانب التنظيمية القائمة و المتمثلة في مدى وضوح أو غموض الأهداف ومدى كفاءة الموارد البشرية و المادية لتحقيق هذه الأهداف ،ومدى تناسب توزيع أعباء العمل و الإختصاصات مع القدرات الأفراد و غيرها من الجوانب و ذلك بغية تحديد الجهة أو القسم الذي يحتاج فعلا إلى برامج تدريبية.(أبو شيخة،2000،ص272).

ب. تحليل العمل:

ويطلق عليه أيضا تحليل الوظائف ، ويركز هذا الأسلوب على دراسة و تحليل الوظيفة المؤدية من قبل الفرد من حيث واجباتها و مسؤولياتها و ظروف أدائها و علاقتها بالوظائف الأخرى،وكذا محيطها، وذلك بهدف تحديد الإحتياجات التدريبية التي يتطلبها الأداء الفعال.(محمد عباس،2006،ص.190).

ج. تحليل الفرد: Man Analysis

يركز هذا الأسلوب على تحليل طريقة أداء الموظف لواجباته و مسؤولياته الوظيفية، ومن ثم تحديد المعارف و المهارات و الإتجاهات و سلوكيات العمل اللازمة لتطوير أدائه، وبناء عليه فإن عملية التحليل هنا تنصب على الموظف نفسه لا على الوظيفة ، كما أن التحليل لا ينصب على أداء الموظف لوظيفته الحالية بل يمتد لوظائف أخرى مستقبلي، ويقوم مسؤول التدريب أيضا بتحليل ودراسة مواصفات الوظيفة للفرد والتي تتعلق بالمؤهلات العلمية لشاغل الوظيفة و خبراته العلمية و العملية و المهارات الخاصة، كما يتضمن هذا الأسلوب من التحليل الخصائص الشخصية و المتمثلة في دراسة المهارت الإدراكية و الإبداعية و الدوافع الموجودة عند الأفراد و التي يمكن أن تؤثر على التدريب و تتأثر به.(شاويش،2005،ص.237).



شكل رقم (2) يبين أساليب تحديد الإحتياجات التكوينية حسب حسن يرقى(1997)

المرحلة الثانية:تصميم البرامج التدريبية

تتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة عناصر أهمها.

أ. تحديد أهداف التكوين:

يعتبر تحديد أهداف البرنامج التدريبي الخطوة الأولى في مجال وضع و تصميم البرنامج التدريبي، و يرتبط بتخطيط الإحتياجات التدريبي ومن تم تتضح غلى ضوءه الخصائص والمهارات المراد تحقيقها ، بحيث تستخدم الأهداف كأساس لتحديد معايير تقييم البرنامج،و من تم تقرر مدى نجاح البرنامج قي تحقيق أهدافه،لذلك يجب أن تكون واضحة و دقيقة و قابلة للقياس والتقييم.(Sonntag ,1994 :p80).

ب. تحديد موضوعات البرنامج التدريبي:

تمثل موضوعات البرنامج التدريبي المادة التعليمية التي سيتم نقلها و تعليمها للمتدربين،من أجل تغطية الإحتياجات التدريبية و إنجاز الأهداف المحددة للبرنامج و يجب أن تستمل المادة على موضوعات تتوافق مع طبيعة المعلومات و الأفكار المراد إكتسابها للمتدرب،وبالتالي فالموضوعات تحدد وتوضح مضمون البرنامج،ويجب أن تكون حديثة وذات صلة باحتياجات المنظمة.(شاويش،2005،ص.238).

ج. تحديد أساليب التدريب:

يلجا المدرب إلى طريقة أو أكثر – بأسلوبه – وفقا للبرنامج التدريبي و لمستويات المتدربين حتى يستطيع أن يصل إليهم من ناحية و أن يوصل إليهم الأفكار و النظريات و التطبيقات و الحالات العملية من ناحية أخرى.

Lecture : 1 المحاضرة :

نجد أن المحاضرة هي مفاعله بين طرفين و المفاعلة تتطلب التجاوب و المشاركة، فإذا كان الطرف الأول و هو المحاضر وهو المتكلم فالطرف الثاني هم المتلقين وهم المنصتون أي يتفاعلون مع المتكلم بحسن الإنصات و إستقاء المعلومات و هضمها و تمثيلها- فيما بعد- سلوكيا . و يتحكم في فعالية المحاضرة عدة متغيرات موقفية ،مثل درجة إتقان ومهارة المحاضر و تمكنه من مادته و حجم المتدربين فكلما قل عددهم كانت المحاضرة أفضل، و عنصر الوقت كلما قل كلما تلاشى الملل، و نوعية المدة التدريبية كلما إعتمدت على معلومات يمكن إستيعابها عن طريق الملتنقى المباشر فالمحاضرة فعالة.

(2) المحاكاة العملية : GUIDED EXPERIENCE

يعبر عن المحاكاة بالتقليد و التقليد هو أداء ذات السلوك المشاهد في حالة وعي من المقلد ووفق هذه الطريقة يقوم المدرب بالعرض التفصيلي للأداء المطلوب و إجراءاته ثم يطلب من المتدرب أن يؤدي نفس السلوك و لعل أفضل من يستخدم هذه الطريقة هم مدير و القوات المسلحة حيث يعرضون السلوك المطلوب على خطوات و يطلب من المتدرب أداء كل خطوة على حدة ثم التالية بعد إتقان الأولى و كذا و أخيرا أداء كل الخطوات مع بعضها، و تتناسب هذه الطريقة الأعمال اليدوية و الإنتاجية التي تحتاج إلى مهارات يدوية.(الوليد، 2009، ص.194).

(3) تمثيل الأدوار : ROLE PLAYING

يشير إلى التمثيل إلى إتيان صورة سلوكية لشخصية محددة، و الدور هو كل التوقعات السلوكية المتوقعة ممن يشغل وظيفة معينة و عليه يقوم المدرب بإعداد سيناريو لموقف وظيفي، و يوزع أدواره على بعض المتدربين ثم يساهم بقية المتدربين التمثيلية و يقومون بالأداء الموازي ألا وهو النقد والتحليل واستخلاص النتائج التي تتسق أو لا تتسق مع الأهداف التدريبية.

(4) دراسة الحالة: CAST STUDY

تعرف الحالة بأنها الصفة التي تتسم فيها مشكلة معينة أو موضوع معين في اتجاهات في مجالات العمل الوظيفي الواقعي، و يطلب من المتدربين تعاطي الحالة فهما و تحليلا و نقدا وتقديم الحلول الناجحة و تصلح هذه الطريقة مع المتدربين في المستويات الإدارية من الوسطى فيما فوقها حيث تتجلى فيها عمليات اتخاذ القرارات.

(5) تدريب الحساسية: SENSITIVELY TRADING

فتدريب الحساسية يعني توفير المعارف و إكتساب المهارات عن طريق شعور الفرد الذاتي بما ينقص من كليهما عن طريق تفاعليه السلوك مع الآخرين .

و تصمم الوحدة التدريبية (لتدريب الحساسية) وفق إجراءات، تتمثل في إختيار مجموعة من الأفراد (20 فرد على الأكثر) من منظمات متعددة لا يعرفون بعضهم بعضا، و يتعارفون دون الإفصاح عن المهنة أو الوضعية الوظيفية .

و يتعايش هؤلاء الأفراد مع بعضهم لمدة خمسة عشر يوماً و تتضح لكل فرد عيوبه عندما ينبذ أو ينقد ومزاياه عندما يثاب بالتقرب و التفاعل معه و هكذا لكل فرد من الأفراد المجموعة التدريبية ، و بعد التبصر كل فرد لذاته و ستختلف درجة التبصر – مدى الاستجابة – فرد لآخر يقوم بإجراء فعاليات التقويم الذاتية .

و تتسق هذه الطريقة مع الأفراد اللذين يحتلون المستويات الوسطى في التنظيم، حيث أنهم من الممكن أن يعبروا عن دواتهم و يتفاعلوا مع غيرهم دون خوف أو خجل .

ويتيح تدريب الحساسية الفرصة للفرد ليرى نفسه في عيوب الآخرين ويدرك ذاته من خلال فعاليات مدرّكاتهم عنه وبالتالي تفاعل تقويمي جيد نابع من ذات الفرد.(الوليد، 2009، ص.195).

6) سلة المعاملات: IN BASKET

عادة ما يبدأ المديرين اليوم بالإطلاع على ما ورد إلى مكاتبهم من بريد سواء من داخل المنظمة أو من خارجها وعليهم، بحيث هذه المعاملات الواردة وإتخاذ القرارات المناسبة وذلك في أوقات قياسية، لأن هذه المعاملات الواردة هو شرارة البدء في الأداء بالمنظمة.

وتعتمد هذه الطريقة على إعداد ملفات بها مجموعة من المعاملات حين سابقة وشبيهة بالحياة وتقدم للدارسين، ويطلب من كل منهم أن تحدد أنسب تصرف لكل معاملة.

وتصلح هذه الطريقة لكل من يشغل منصب إداري من المستوى الواسط فيما فوق تدريباً لهم حسن التصرف الكفاء.

7) الوقائع الحرجة : CRITICAL INCIDENT

يعبر عن الوقائع بالأحداث والحدث هو الفعل الذي له فاعل وزمان ومكان والخرج، لغة كل ما يحمل ضيق ومشقة والصعوبة، وعليه فالوقائع الحرجة هي تلك الأحداث التي يتعرض لها الإنسان وشعر خلالها بالضيق والمشقة والألم ومن ثم قاومها.

وترتكز هذه الطريقة على الدقائق الحرجة التي يسوقها المدرب في الموضوع التدريبي المناسب أي في الموضوع التدريبي سواء في المعارف والمهارات، كما يطلب من المتدربين ذكر الوقائع الحرجة التي تعرضوا لها، ثم تستخلص النتائج من هذه الوقائع عن طريق التحصيل العلمي لها بمحتوى المادة التدريبية.

8) المباريات الإدارية: BUSINESS GAMES

تشاد هذه الطريقة على وجود فريقين متنافسين من المتدربين و يقدم لكل منها محتوى المباراة و الذي يتعلق بكافة نشاطات المنظمة التسويقية و الإنتاجية و المالية و الموارد البشرية و يحدد لكل منهما دوره، و حتى تنجلي فكرة المباراة الإدارية، تعال نشاهد مباراة في الشطرنج أو الطاولة أو أوراق اللعب بين الطرفين سنشاهد أن فعل الطرف الأول يقابله فعل منافس من الطرف الثاني وهكذا طيلة وقت المباراة وهذا ما يحدث تماما في المباريات الإدارية.

9) الاجتماعات : CONGERENCE

يشير الجمع إلى إثنين ضموا إلى بعضهم تلقائيا ،ولكن إجتماع تساوي الجمع ولكن هناك نية و قصد هذا في اللغة، واصطلاحا الاجتماع هو أن يلتقوا اثنين أو أكثر بنية اتخاذ القرار سواء تنفيذيا أو استشاريا، وتبنى هذه الطريقة على تشكيل اجتماع من المتدربين لبحث مشكلة أو موضوع معين وصولا إلى قرار فيه ويلعب دور الموجه والمرشد.

وتكاد تكون هذه الطريقة هي الأنسب في تدريب نشطاء الإدارة العليا حتى تنجلي المهارات القرارية. (الوليد، 2009، ص.196).

د. إختيار المتدربين والمدربين:

يعتبر إختيار المتكويين والمكويين أمرا أساسيا في تصميم أي برنامج تكويين ،فالمكويين هم محور أي عملية مع المكويين.

1) إختيار المتكويين: لا بد على مصمم البرنامج التكويني أن يولي أهمية وعناية خاصة بإختيار الأفراد المناسبين لإدخالهم في البرنامج الخاص بالعملية التكوينية ،فالفرد هو محور كل عملية تكويينية فإختيارهم (الأفراد) يتم في خطوات تحديد الإحتياجات التكوينية ،ويبقى فقط أن يوضع المتكون المناسب في البرنامج المناسب ،لكي يكون التكوين فعالا وكفؤا .

2) إختيار المكويين: يعتبر المكويون أهم عنصر من عناصر التكوين بعد المتكويين ،فهم يقومون بوضع معدل سرعة العملية التكوينية ويقدمون الإرشاد والمساعدة للمتكويين ويوفرون الخبرة في مادة التكوين ،كما أنهم يلعبون دورا بارزا في تقديم نظم التكوين وعلى ذلك فإن جودة وفعالية العملية التكوينية أو بصفة أشمل نظام التكوين ككل ،يعتمد على حد كبير من كفاءة وخبرة المكويين في الميدان .(حمداوي،2004،ص.171).

هـ . تحديد الزمان والمكان:

يعتبر تحديد الزمان والمكان عنصرين هامين بالنسبة للبرنامج التدريبي ، فلا بد من مراعاة الوقت المناسب والمكان الملائم لإجراء العملية التدريبية من أجل ضمان فعالية البرنامج.

1. الوقت: يحدد مصمم البرنامج التدريبي الفترة التي يستغرقها التدريب ، إذ يعتبر الوقت من

بين العوامل الهامة في تصميم البرنامج التدريبي ، لذا يجب تحدد الوقت المخصص على مدار السنة التدريبية لكل فترة من فترات التحضير والتنفيذ.

2. المكان: كما قمنا بتحديد زمان العملية التدريبية والفترة الواجب إخراجها خلال السنة

يتوجب على مصمم البرنامج التدريبي تحديد المكان الذي تجرى فيه العملية التدريبية للأفراد وتختار المكان المناسب لذلك وهذا من أجل تسهيل عملية تنقل العمال عن مراكز تدريبهم إلى مقرات عملهم . (جودة، 1972، ص.255) .

و. دفتر الشروط :

نوعية التكوين تركز على أهمية دفتر الشروط خاصة في حالة تقديم العرض والإستعانة بالمؤسسات الخارجية، حيث نجد دائما نفس النقاط المهمة في دفتر الشروط المؤسسات :

القائمة التالية ليست شاملة ولا إلزامية لكنها على الأقل تمثل عنصرا أساسيا في التكوين .

- تقديم المؤسسة :النشاط ،الحجم ،الهيكل ،التنظيم ،وأرقام ذات دلالة.
- تفسير المشكل المطروح.
- الأهداف.
- خصائص الأفراد المستهدفين (الخدمة ،المهنة ،الوظيفة ،السن ،الأقدمية ،الجنس.....).
- التكوين السابق للأفراد (النشاطات السابقة ،التقييم).
- شروط إنتقاء الأفراد (التطوع ،الواجب).
- توقعات المتدرب والشركة(الكفاءة ،مهارة المهنية ،المستوى الحالي والمستوى المرجو).
- نوع المساهمة للعمال المنتظرة من المؤسسة (الرأي ،دليل).
- أجل الرد.
- معلومات حول العامل.
- إسم وتجربة المكون.

- العقبات التي ينبغي إحترامها.(المدة ،التكلفة ،المكان.....)
- الميزانية المهيأة.
- العلاقة بين المؤسسة ومؤسسة التكوين.(peretti,2004 :p419)

المرحلة الثالثة: تنفيذ البرامج التدريبية:

هذه المرحلة مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه من حيز الوجود وهي مرحلة مهمة وخطيرة فيها يتضح حسن وكفاءة التخطيط ،وتنعكس نتائجها إيجابا أو سلبا على المرحلة التالية والمتعلقة بالتقييم لذا على إدارة البرنامج أن تراعي أمورا وجوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج والتي كان المخطط التدريبي قد قام بالإعداد لها وهي:

(1) توقيت البرنامج: ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

- موعد بدء وإنهاء البرنامج.
- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

(2) المرافق والتسهيلات التدريبية: وتتضمن هذا الجانب مايلي :

- إختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج.
- تصميم طريقة جلوس المتدربين.
- تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.

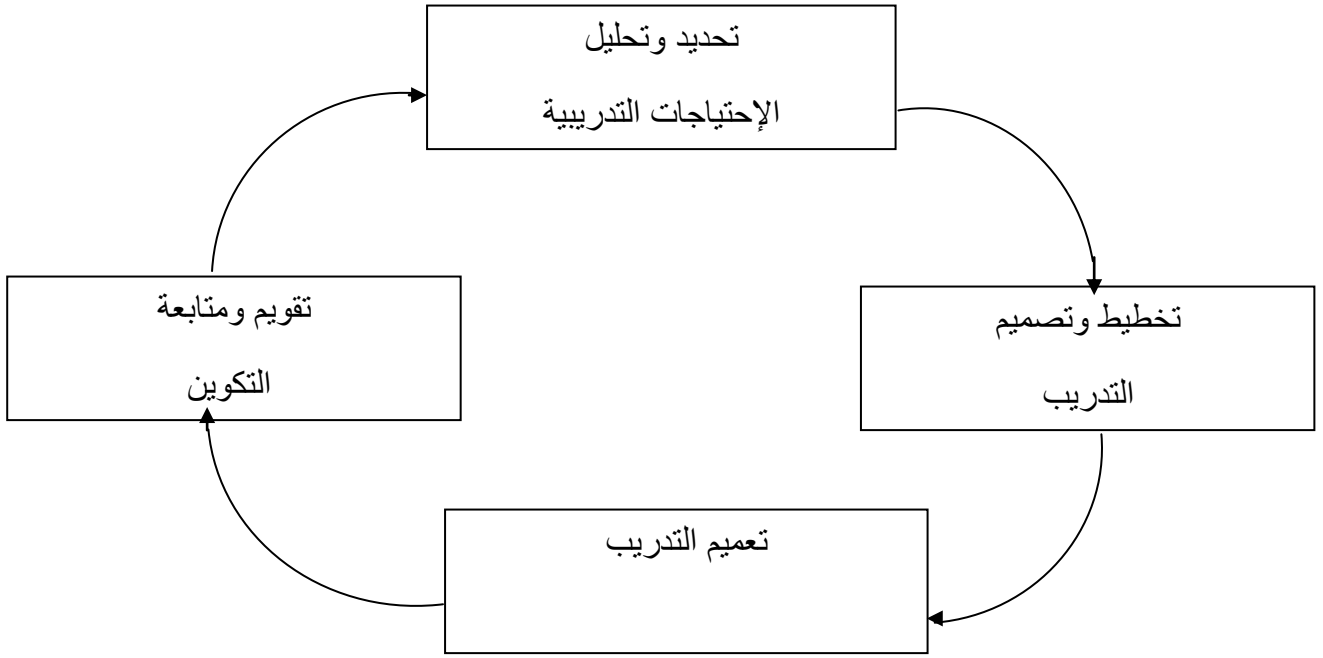
(3) ما يتعلق بالمتدربين:

- التأكد من وصول دعوات الإشتراك في البرنامج إليهم في الوقت المناسب والتأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على إشتراكهم.

(4) وما يتعلق بالمدرسين:

- تقديم المدرب للمشاركين بعبارات مناسبة ومختصرة.
- دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب.(شاويش،2005،ص. 248).

(5) الدورة التكوينية:



شكل رقم (3) يوضح الدورة التكوينية حسب BELAID

المرحلة الرابعة:تقييم البرامج التدريبية.

إن فاعلية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، و إنما تعتمد على دقة التنفيذ، و من ثم لابد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المنشأة، و تعتبر مشملة تقييم التدريب و قياس فاعليته من أهم المعوقات التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة. (عبد الباقي،1988،ص.272).

والتقويم هو عملية تهدف إلى مراقبة تنفيذ الخطة لتأكد من أنها تسير وفق المنهج المرسوم لها والبرنامج الزمني المحدد لإنجاز مراحلها والميزانية المقدرة لها من أجل تحقيق أهدافها المقررة.(ياغي،1993،ص.146).

ومن خلال التقييم نستطيع الوقوف على مايلي:

- الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث إعداده وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على مسبباتها من أجل تلافيها.
- تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب.
- إعطاء صورة واضحة عن مدى إستفادة المتدربين من التدريب.(شاويش،2005،ص.251).

12. مقومات نجاح البرامج التدريبية:

- أن تتوفر لدى الأشخاص الذين يشتركون في برنامج التدريب الرغبة في التغيير أي أن يشعر الأفراد بالحاجة إلى التدريب .
- أن يكون هدف البرنامج معالجة المشاكل التي يواجهها المتدربون وأن يكون مناسباً لإحتياجاتهم في العمل ،ومن الوسائل التي تساعد في ذلك إشراك الأشخاص في وضع برنامج التدريب أو إستقصاء آرائهم مقدماً قبل البدء في برنامج التدريب .
- تشجيع المتدربين على التحليل بقصد الوصول إلى حلول للمشكلات التي يتناولها برنامج التدريب إذ لا فائدة من تسليمهم بصحة آراء أو وجهة نظر المدرب إذا لم يكن الأشخاص مقتنعين بها أو لا يستطيعون الإستفادة منها عند محاولة تطبيقها في الحياة العملية.
- أن يكون برنامج التدريب مرناً بمعنى أن الطرق المتبعة في العمل تلقى قبولا من الأفراد حيث يشعرون في العمل بموجبه بالأمن ولذلك فإن محاولة تغييرها فجأة أو خلال أجل قصير قد يلقى مقاومة منهم ولذا يجب أن تتاح لهم فرصة تجربة الطرق أو الوسائل الجديدة حتى يمكن إدخال أي تغيير أو تعديل مقترح عن اقتناع بجديته أو فائدته .(بربر، 2000، ص.168).

الفصل الثالث

الولاء التنظيمي

-تمهيد:

حظي مفهوم الولاء باهتمام الباحثين سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة ولكن لم يلق الاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينات من هذا القرن حيث أكدت الدراسات بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات ، ومنذ ذلك الحين ظهرت دراسات كثيرة ، خاصة في الدول الغربية ، تبحث في الولاء التنظيمي من حيث مخرجاته ومقوماته والعوامل المؤثرة فيه.

أولا-الولاء:

1. مفهوم الولاء:

لغة : هي بفتح الواو في المشهور وكذلك قراها جمهور القراء وهي اسم لمصدر تولاه ، وقراها حمزة وحده – بكسر الواو. قال أبوعلي : الفتح أجود هنا ، لأن الولاية التي بكسر الواو في السلطان يعني ولايات الحكم والإمارة .(محمد دراجي ،2001، ص.36)

فالولاء بمعناه اللغوي هو الانتماء والانتساب وعندما نقول إن للأبناء ولاء لآبائهم فان ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام والنصرة.(خلف سليمان الرواشدة 2007،ص 86).

المقصود من هذا التعريف إن الولاء هو الشعور بالعاطفة والارتباط القوي، ويتضح هذا من خلال القرب والمساندة والإخلاص والرغبة التي يبديها هذا الفرد.

اتفق مختار الصحاح ، لسان العرب، في أن الولاء من الموالة ، وهي ضد المعادة ،والولي هو إسم من أسماء الله تعالى بمعنى الناصر المتولي لأمر الخلائق، ويقال بينهما ولاء أي قرابة ، والولي الصديق والنصير، والولاية بالفتح تعني النصره .(محمد بن أبي بكر الرازي، 1926، ص 736).

إن الولاء شعور يتعلق بوجدان الفرد اتجاه جماعة ما ، أو فكرة ما تأييد لها ، وطاعة وإخلاصا وتضحية في سبيلها .

ويرى "مدحت محمد أبو نصر " إن مصطلح الولاء لغويا يشير إلى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة ويمكن تعريف مصطلح الولاء كما يلي :

- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته .
- شعور الفرد بمسؤوليته تجاه شيء هام في حياته.
- حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان .

- الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمه .
- خاصية سائدة للسلوك الإنساني تجاه شيء يهم الإنسان.

وحسب تعريف "رونالد. ي ريجيو " الولاء أو الإخلاص للمؤسسة يعني مشاعر ذلك الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها ، واتجاهاته وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها ، واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضو فيها.(مدحت محمد أبو النصر، 2005، ص 38)

أما الولاء من منظور الإسلامي فهو من مصدر ولي بمعنى الصديق والنصير ومنه قول الرسول صلى الله عليه : ""اللهم وال من ولاه""، أي أحبب من أحبه وانصر من نصره ، وهذا المعنى تدل عليه الآية الكريمة التالية قال تعالى : (ياأيها الذين امنوا لا تتخذوا اليهود والنصارى أولياء بعض ومن يتولهم منهم إن الله لا يهدي القوم الظالمين) سورة المائدة

2. أنواع الولاءات:

هناك عدة أنواع من الولاءات لدى الفرد يمكن رصد أبرزها كما يلي:

(1) الولاء الشخصي :

وهو ولاءك لنفسك ولفكرك وفلسفتك في الحياة ولثقافتك التي تنتمي إليها ويدخل تحت الولاء الشخصي على سبيل المثال : الولاء الرياضي (لأحد الأندية الرياضية) والولاء السياسي (لأحد الأحزاب السياسية).

(2) الولاء الديني :

وهو ولاءك للدين الذي تعتنقه وتؤمن به ، ويزداد ولاءك الديني كلما التزمت وطبقت قواعد ومبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح .

(3) الولاء الوطني :

وهو ولاءك للوطن الذي تنتمي إليه ، فكل واحد منا موطن في بلد ما ، وله جنسية هذا البلد ، ويزداد ولاءك الوطني كلما كنت مخلص لهذا مواطنًا صالحًا تخدم هذا الوطن وتضحى من أجله إذا تطلب الأمر ذلك.

(4) الولاء المهني :

وهو الأعضاء لمهنتهم ، ويزداد الولاء المهني بالتزام مبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة ، وممارستها بشكل صحيح يساهم في تحقيق أهداف هذه المهنة .

5) الولاء للعملاء:

وهو الولاء الجمهوري للمنظمة والعملاء هم الذين تقدم لهم السلع أو الخدمات.

6) الولاء المؤسسي أو التنظيمي :

وهو ولاء العامل للمنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها وهو موضوع الدراسة الحالية الذي سنتطرق إليه بالتفصيل. (مدحت أبو النصر، 2005، ص.40)

3. المصطلحات المرتبطة بالولاء:

يكن القول أن هناك كلمات مكافئة أو مرادفة يمكن أن تسهم في شرح الولاء نذكر منها :
الإلتزام، الإلتزام . الإلتزام، الإلتزام، الإلتزام .

1.3- الإلتزام :

في لغة أصلها نما يقال الشيء أي زاد وكثر وارتفع ويقال إنتمى الولد إلى أبيه أي انتسب إليه، إذن الإلتزام يعني الإلتساب إلى الشيء. ويقصد من هذا التعريف أن الإلتزام إلى شيء من كان، أو شخص أو فكرة، عقيدة هو الإلتساب إلى أي منها .

أما إصطلاحاً الإلتزام حاجة نفسية لدى الفرد وتحتاج إلى الإلتزام عن طريق الإلتباط والتوحد بالآخرين، وأن هذا الإلتزام هو شعور الفرد بالقبول والتميز وعليه فإن الإلتزام هو شعور لدى الفرد بأنه جزء من جماعة الإلتزام بحيث يدفعه هذا الشعور إلى القيام بمتطلبات ذلك الإلتزام.

ويشير هذا التعرف أن الإلتزام هو شعور الفرد بكونه جزء من جماعة ينتمي إليها وكأنه ممثل لها أو متوحد فيها، وكان كل ميزة لها هي ميزته الخاصة.

2.3- الوفاء :

يشير الوفاء إلى خصلة أخلاقية رفيعة المستوى، وفيها معنى الصدق والإلتزام ورد الجميل بالجميل، والأمانة في القول والحب والمفاهيم مضادة هي، الغدر والخيانة والكذب ونكران الجميل، ولأن الوفاء خصلة أخلاقية سامية جداً فإنها تحتاج لتكون سلوك إلى نفوس نبيلة ومثقفة ثقافة إنسانية عالية جداً.

يتضح من هذا المفهوم أن الوفاء سمة أخلاقية وسلوك نبيل توجد لدى الفرد وتتضمن كل الخصال الحميدة عكس الغدر والخيانة والكذب.

وهو ملازمة طريق المواساة ومحافظة عهد الخلاء وقيل (هو الصبر على ما يبذله الإنسان من نفسه ويرهن به لسانه، والخروج مما يضمنه وإن كان محجفاً به). (المطيري، 2006، ص.14)

3.3-الإخلاص :

عرفه العلماء بتعريفات عديدة ومن أوجهها : هو أفراد الحق سبحانه بالقصد في الطاعة، قال ابن قدامة |" والإخلاص يضاده الإشراف، فمن ليس مخلصا فهو مشرك". ويشير ذلك أن الإخلاص يعني الصفاء والنقاوة والابتعاد عن الإختلاط بأشياء أخرى.

4.3-الالتزام :

هو إرتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المبادئ أو الموافق أو الأهداف ويسعى لتحقيقها.

إن الإلتزام شعور إيجابي في أقصى شدته، يصل إلى درجة الإتحاد مع الجماعة والتمسك بها، حيث أن الإلتزام بشيء سواء كان فكرة أو شخص أو عقيدة يعني الإلتساب إليه، ويشير هذا التعريف أن الإلتزام هو الإتحاد والتمسك والإلتساب لشيء ما.

من هذه التعاريف السابقة نستنتج أن هذه المصطلحات كلها مؤدية إلى معنى الولاء، فالولاء في معناه يشمل كل هذه المصطلحات. (المطيري، 2006، ص.15)

ثانيا- الولاء التنظيمي :

1. مفهوم الولاء التنظيمي :

تعددت تعريفات الولاء التنظيمي تبعا لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها فيعرفه " حبيب الصحاف" : بأنه إخلاص الموظف لعمله ومنظمته ، والتزامه بتحقيق أهداف وظيفته والقسم الذي يعمل فيه ومنظمته ، وكذلك الإلتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني ، والمقصود من هذا أن الولاء التنظيمي قيمة نفسية للعامل تؤثر في سلوكه ، لتقديم ما هو مطلوب بكفاءة وإخلاص.

وأما "بروس" فينظر للولاء التنظيمي بوصفه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة ، والود والصدقة المؤثرة في اتجاه تحقيق الأهداف وقيم المنظمة (أو التنظيم) وان الولاء التنظيمي ، نتاج تفاعل عناصر ثلاثة هي :

التطابق: وهي تبني أهداف وقيم وسياسة التنظيم باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل في التنظيم.

الإستغراق: والمقصود به الانهماك والانغماس أو الانغمار النفسي في الأنشطة ودور الفرد في العمل .

الإخلاص والوفاء: والمقصود به الشعور بالعاطفة ولارتباط القوي إزاء المنظمة

يشير هذا أن الأفراد الموالون لمنظمتهم الذين يعملون بوفاء وإخلاص ، ويكرسون كل طاقتهم وأنشطتهم لإنجاحها ولو على حساب إهتمامهم الأخرى ، وتعد مشكلات المنظمة مشكلات شخصية لهم.

ويعتبر " مودي " ويستيرز و"بورتز" من أهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الولاء التنظيمي وماهيته ، وقد عرفوا الولاء بأنه : " مدى قوة اندماج الموظف او العامل مع المنظمة التي يعمل بها".

وأوضحوا أن الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به، يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها، وأشاروا إلى صفات محددة يتصف بها هؤلاء الأفراد ولها اثر في تحديد في مدى ولاء الفرد التنظيمي ، ومن هذه الصفات :

- إعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها .
 - استعداد ورغبة قوية لبدل أقصى جهد ممكن لأقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة نيابة عنها.
 - الرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضوية الفرد في المؤسسة
- يتبين لنا من هذا المفهوم أن للفرد حالة وجدانية ، تتمثل في التفاعل ولانساق والانسجام مع مؤسسة والتي تظهر في سلوكياته ليرقى بالمؤسسة والميل إلى البقاء فيها .

فهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه يتمثل في رد الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها ، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف وللتزام بالقيم الوظيفية من اجل المنظمة وليس من اجل مصلحة الخاصة

لذلك يعد الولاء التنظيمي بأنه تفاعل الموظف مع منظمته من خلال الأهداف والقيم ولادوار، وتلاشي المصالح الخاصة لكل منهما.

ويذكر جايمون JAEMOON ، بأن هناك من الباحثين من أعط تعريف شاملا للولاء التنظيمي ويرتكز على وجود مشاعر قوية لدى الفرد تجاه الفرد تجاه قبول أهداف وقيم المنظمة ، وتوفر الرغبة الجادة في العمل لدى المنظمة ، وكذلك الرغبة في الاستمرار مع المنظمة. لذا فالولاء التنظيمي حالة شعورية تترجم بقبول أهداف وقيم المنظمة والسعي للاستمرار فيها .

وعرفه "التو" وهربينك" (ALLUTTO AND HERLINILQ) : أن الولاء هو عدم الاستعداد لترك المنظمة بسبب الأجور أو الوضع الوظيفي أو الحرية المهنية ، أو علاقات الصداقة. (الرواشدة 2007،ص 86).

كما يعرف الولاء المؤسسي أو التنظيمي بأنه "شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وان الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها ، وان أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة.

و يتضح من خلال هذا المفهوم أن الولاء التنظيمي هو رغبة الفرد الشديدة في الارتباط بالمنظمة ولانجذاب لأهدافها وتعلقه بها ، والمشاركة بحماس لتحقيق أهدافها .

وهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه "حالة يتمثل فيها الفرد لقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضوية فيها لتسهيل تحقيق أهدافه" .

ومنه الولاء التنظيمي اندماج بين الفرد ومنظمتها في القيم والأهداف، ويمكن بالرغبة في العضوية الدائمة. " (أبو النصر ، 2005، ص 45).

كما يرى "بوشنان" BUCHANAN إن الولاء التنظيمي يعني تعلق الأفراد بأهداف المنظمة وقيمتها بغض النظر عن القيم المادية التي يحققونها في المنظمة

يعني الولاء التنظيمي بالنسبة لهذا التعريف حدوث انسجام قوي بين الأفراد والمنظمة التي يعملون بها وشعورهم بتقديم كل ما لديهم بغض النظر عن العائد المادي .

كما يقصد بالولاء التنظيمي الدرجة التي يتطابق فيها الفرد مع المنظمة ويكون فيها راغبا لبذل المزيد من الجهد من جانبه .

إذن المناخ التنظيمي هو حوصلة لجميع المتغيرات السابقة الذكر وغيرها ، مما يؤدي إلى التأثير على أفراد المنظمة ايجابيا أو سلبا ، وتغير اتجاهاتهم وسلوكا تهم مع بعضهم البعض ، أو مع منظماتهم . (المخلافي، 2001، ص.191).

2. المتغيرات التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي :

1.2-الفاعلية التنظيمية :

تعرف بأنها قدرة إدارة المنظمة والعاملين على إستغلال البيئة في الحصول على الوارد المناسبة بشكل مناسب، يمكن من تحقيق أهدافها المرسومة، الأمر الذي ينتج عنه تعظيم العائد والقيمة الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة.

إذن فاعلية المنظمة تكمن في رضا العاملين على إدارة المنظمة، مما يؤدي إلى الإنتاجية والتطور التنظيمي ، وهذا بالقدرة على إستثمار الوارد وتحقيق الأهداف المنشودة، ومنه الولاء التنظيمي شرط لتحقيق الفاعلية.

2.2-التوازن التنظيمي :

وهو إتجاه تبادلي يجعل التنظيمات وأعضائها في علاقات متبادلة، فالتنظيم يطلب إلى أفراد الإلتزام بقيمه وأهدافه، وتقديم أعلى كمية وأفضل نوعية ممكنة من الإنتاج وكذلك بالولاء له وعدم تركه إلى تنظيمات أخرى بعد أن تكلف الكثير من المال والجهد والوقت لإعدادهم، وبالمقابل فإن العامل يطالب منظمته أن تساهم في إشباع حاجاته المختلفة، وأن توفر له المكانة والإستقرار فالتوازن أو العلاقات التبادلية هي المشاعر الناتجة أثناء تفاعل الفرد والمنظمة، ومدى قوتها التي تتحدد من خلال الروح المعنوية العالية والحماس الكبير لأداء العمل كمسار ايجابي، أو صراع التنظيمي وضعف الإنتاج كمسار سلبي، ومن خلال نوع المسار يحدد مدى ولاء الأفراد لمنظمتهم .

3.2-الإنتماء التنظيمي :

ويعني شعور الفرد بالمحبة نحو موضوع ما ينتسب إليه، ويتحدد سلوك الفرد تجاه ما ينسب إليه درجة أو العاطفة التي يمتلكها .

لذا يعتبر الإنتماء إنتساب الفرد أي منظمة ما وارتباطه بها، إلا أن الولاء التنظيمي أعم وأشمل منه ولذلك الإنتماء هو احد العوامل المسببة للولاء واللازمة لجوده.

4.2-الالتزام التنظيمي :

وهو الرغبة التي يبدها الفرد للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء، ويمكن القول عملية الإلتزام التنظيمي ما هو إلا عملية الإيمان بالأهداف المنظمة وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم.

ومنه يمكن القول إن الالتزام التنظيمي هو الشعور الداخلي للفرد والذي يظهره للعمل والتفاعل بالأسلوب الذي يمكنه من تحقيق مصالح ومرامي المنظمة، فهو بذلك يصيب في نفس القالب الذي يصب فيه الولاء التنظيمي، هذا يعني أن الالتزام التنظيمي هو مرادف للولاء التنظيمي .

5.2-الصراع التنظيمي :

هو العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحيط، أو على وشك إهتمامات، وعرفها " سلوككم" بأنها التعرض الذي ينشأ نتيجة عن الإتفاق على الأهداف، الأفكار العواطف بين الأعضاء أو الفرق أو الدوائر أو المنظمات .

لذا فالصراع التنظيمي هو عدم التوافق بين الأفراد والمنظمة في الأهداف والمرامي، مما يؤدي إلى إختلاف المساعي وبالتالي عدم التفاعل والتأقلم أو هدم التوازن التنظيمي، وبهذا تكون المنظمة أقل تماسكا وإنتاجا والعلاقات بين إدارة المنظمة والأفراد أقل تركيز، فالصراع التنظيمي يعتبر أحد مهدمات الولاء التنظيمي

6.2-الرضا الوظيفي :

هو عبارة عن الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ويتفاعل الأهداف المادية والإجتماعية، وهذا التفاعل قد يكون إيجابي بين الفرد وعمله، وعندها يتحقق الرضا عن العمل، وقد يكون سلبياً وعندها يشعر الفرد بعدم الرضا عن عمله، فتؤدي إلى الإنسجام بينهما والتكامل لتحقيق أهداف كل منهما، وبالتالي الرضا الوظيفي هو من مسببات الولاء التنظيمي ومرتبطة به.(عبوي، 2006، ص 207)

7.2-المناخ التنظيمي (أو جو العمل):

هو نتاج التفاعل بين العديد من المتغيرات داخل المنظمة أو خارجها، مما يجعل للمنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها، وذات تأثير عميق على إدراكات واتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي والإداري.

إذن المناخ التنظيمي هو حوصلة لجميع المتغيرات السابقة الذكر وغيرها، مما يؤدي إلى تأثير على أفراد المنظمة إيجاباً أو سلباً، وتغير إتجاهاتهم وسلوكياتهم مع بعضهم البعض، أو مع منظماتهم.(عبوي، 2006، ص. 208)

3. مقومات الولاء التنظيمي :

نستنتج مما تقدم من مفاهيم أن هناك اتفاقا واضحا على مفهوم الولاء على الرغم من الاختلاف في التفسير ، ومن ثم يمكن القول: إن الولاء ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة ممكنة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد القيم .

وبهذا يمكن القول : إن للولاء التنظيمي مقومات أساسية منها :

- قبول أهداف المنظمة وقيمها .
- بذل مستوى عال من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم.
- أن يكون على درجة عالية من الإنغماس الشديد في التنظيم والولاء له.
- الرغبة الشديدة في البقاء في التنظيم فترة طويلة .
- الميل لتقويم التنظيم تقويما إيجابيا. (دهس جلاب ، 2011، ص 112).

4. خصائص الولاء التنظيمي :

يتميز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل في :

- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- أن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر .

وان هناك أسباب لذلك التعدد تتمثل فيما يلي :

- أي أن المنظمة مكونة من عدت فئات، وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها وليس من الضروري اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.

➤ يوجد داخل كل منظمة في العادة التكتلات أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع له دون الآخرين.

وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة ، فان لكل تكتل وفئة أهداف وقيم يحاول تحقيقها، هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة إلى أخرى ومن تكتل إلى تكتل ، وبالتالي ولاء الأفراد والتكتلات هذه الأهداف والقيم يختلف.

مرحلة قرار المشاركة أو الانسحاب : وفيها يحدد الفرد المواصلة أو التخلي عن المنظمة من خلال مستوى الولاء وانعكاساته على المنظمة. (الرواشدة ، 2007،ص92).

5. أهمية الولاء التنظيمي :

يعد الولاء التنظيمي جزءا من المفهوم الكلي للولاء ذلك أن الولاء قد يكون لعدة أمور في حياة الفرد مثل : المنظمة، الأسرة، الوظيفة، المهنة، النقابة، أو جماعة العمل وجماعة الرفاق أو غير ذلك ،ولهذا لاقى الولاء التنظيمي إهتماما واضحا من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة ، في العصر الحديث لما له من علاقة ايجابية بفعالية المنظمة ، ودرجة انجاز العمل ، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها ، وإستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها بسبب الإيمان القوي بأهدافها وقيمها ، مما يدفعه إلى بذل جهود إضافية في العمل محاولا أن يكون عنصر قوة في بقاها ومنافستها للمؤسسات الأخرى.

وقد أشار العديد محاولا من علماء الإدارة والباحثين إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد أو الإدارة نظرا لارتباط الولاء التنظيمي بعوامل عدة ذات كبير على الأفراد أو المنظمة على حد سواء فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته كالتحول الوظيفي والغياب ، الفعالية ف العمل ، كما انه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي ، والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل ، وصراع الأدوار، وهو مرتبط كذلك بالسمات الشخصية للموظف كالعمر،الجنس والحاجة إلى الانجاز مما يسهل إمكانية التنبؤ بهذه القضايا الهامة في مجال العمل .

وقد أظهرت دراسات الولاء التنظيمي إن ارتفاع مستوى الولاء يؤثر ايجابيا على المنظمة بزيادة الإنتاجية ، والتقليل من المصروفات والتكاليف بسبب غياب نسبة الأفراد العاملين وتأخرهم عن العمل أو انتقالهم إلى منظمات أخرى ، كما أن الولاء التنظيمي المرتفع يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية ، لدى العاملين في المنظمة كون الجميع يعمل لتحقيق أهداف تعد بالنسبة لهم في غاية الأهمية بالإضافة إلى تسهيل مهمة المنظمة في اختيار عاملين جدد ذوي مهارات عالية ، بسبب رغبة الكثيرين بالعمل فيها لما تتمتع به من سمعة طيبة ، على لسان فيها كما أن الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يساهمون في النمو الاقتصادي ،ارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدانهم ، إضافة إلى ما يحصل عليه من ميزات وظيفية أكثر. (الرواشدة ، 2007،ص93)

ويمكن تلخيص أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية :

يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في ربط المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل ، وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

- إن ولاء الأفراد لمنظمتهم التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ في بقائهم في منظماتهم او تركهم العمل في منظمات أخرى.
- إن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.
- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت بال إدارة المنظمات.
- إن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

من خلال النقاط السابقة نستنتج أن:

الولاء التنظيمي يعتبر عاملا هاما ، فمن خلاله تضمن المنظمة نجاحها وقيامها وزيادة إنتاجها ، وكذلك من خلاله تستطيع التنبؤ ببقاء العمال في المنظمة أو تركها. (الرواشدة ، 2007،ص93)

6. أبعاد الولاء التنظيمي:

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعدا واحدا، ورغم إتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، وقد تمحورت الدراسات المبكرة في هذا المجال حول مدخلين رئيسيين لدراسة الولاء التنظيمي، الأول يركز على الاتجاهات والثاني على السلوك.

1.6-المدخل الإتجاهي:

ويقصد من خلاله العمليات التي تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد، وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار فيها، ويسميه البعض المدخل النفسي، كما ينظر المدخل الإتجاهي إلى الولاء على أنه اتجاه يعاكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته.

2.6- المدخل السلوكي:

ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتماسك بها وبعضويتها. ووفق هذا المدخل يتم إحساس الموظف بالولاء للمنظمة من خلال الاستثمارات (المادية وغير المادية) التي يستثمرها في المنظمة فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة إستمراره في المنظمة، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها.

نستخلص مما سبق إن أبعاد الولاء التنظيمي عديدة ومختلفة باختلاف الباحثين، ولكن البحوث المتقدمة ترى مدخلين رئيسيين لها، فالأول ركز على الاتجاهات أي تلاحم أهداف وقيم المنظمة والفرد فهو مدخل نفسي، والثاني ركز على السلوك كونه يربط الفرد بالمنظمة من ناحية الجهد والوقت، فالولاء ناتج عن مكسب الفرد أو الخوف من الخسائر نتيجة تركه للمنظمة.

أما "ماير" (MEYER) فقد حدد ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي:

3.6-الولاء التنظيمي العاطفي:

ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله، ودرجة استقلالية وأهمية وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار سواء فيما يتعلق منها بالعمل، أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفخر بانتمائه للمنظمة وعرض نشاطاته بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله. (اللوزي، 2003، ص.192)

4.6-الولاء التنظيمي المستمر:

إن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية، والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة، مقابل ما سيفقده لو التحق بجهات أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن، وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الإستثمار في عمله، حيث أن الفرد استثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة، وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الإستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة، دون أخرى فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء في المنظمة نظراً لتساؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.

5.6-الولاء الأخلاقي (المعياري):

ويعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاوض الإيجابي ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها، وكذلك لإلتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

ويرى "ريتشرز" أن هناك أبعاد للولاء التنظيمي، من أهمها: أن المنظمة مكونة من عدة فئات تشمل الموظفين التنفيذيين، والعملاء أو المستفيدين، أو الإدارة العليا، ثم المواطنين بشكل عام، وكل فئة لها أهدافها الخاصة وليس من الضروري إشراك هذه الفئات في هدف واحد، كما أن المنظمة تحتوي في داخلها على تكتلات لكل منها اهتمامات مشتركة بحيث تحاول كل كتلة الحصول على منافعها الخاصة دون الآخرين. (اللوزي، 2003، ص.193).

7. العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي:

من أهم أسباب وعناصر النجاح لأي تنظيم ومؤسسة هو شعور أبنائها بالولاء لها، لأن الولاء من أسمى وأرقى، الدوافع التي تحت العامل لبذل أقصى ما يملك من جهود وإمكانيات، متجاهلاً مصالحه الشخصية التي تتعارض مع أهداف مؤسسته، ومن بين هذه العوامل مايلي:

1. المدخلات:

تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن من أهم العوامل التي تساهم في تنمية ولاء العاملين لتنظيماتهم هي:

1.1-المكانة الاجتماعية

يقصد بالمكانة " تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بأخرين في أي نظام اجتماعي." وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، و يرتبط الأفراد بعضهم ببعض في التنظيم و يسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم و تنميتها و ذلك لأن فقدان المكانة (أي ما يعرف بقلق المكانة) يعتبر حدثاً سيئاً بالنسبة لأي منهم و سبباً أساسياً لعدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل معها بشكل مناسب مما يولد لديهم القلق و الإضطراب و من ثم الإضطراب إلى ترك التنظيم، وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها ، الدرجة الرسمية التي يحصل الشخص عليها في بناء المنظمة و أنماط العمل و مهاراته و ظروف العمل و الأجور و الإقدمية في التعيين، بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل الشخص عليها من خارج المنظمة كالتعليم و المكانة المهنية.

2.1-قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته:

حيث يلتحق العامل بأي مؤسسة ليعمل بها يسعى بداية لتحقيق حاجاته ورغباته المتعددة، سواء السيكولوجية منها أو البيولوجية، فإذا قامت المؤسسة بمحاولة لإشباعه يكون لذلك الأثر الطيب في نمو الولاء التنظيمي لدى العمال، وعلى العكس من ذلك إذا تجاهلت المؤسسة هذا العنصر الفعال في، نموها وبالتالي يميل الفرد للبحث عن مكان آخر يجد فيه ضالته

3.1-نظام الحوافز:

للحوافز دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم، وهذه الحوافز تكون مادية، أو معنوية فردية، أو جماعية يتوقف تأثيرها على قدرتها في إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له، كما يتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضا وتحقيق الذات.

يتضح أن للحوافز المادية أو المعنوية دور في تنمية الولاء التنظيمي، لدى الأفراد فهي تعزز العلاقات بين المنظمة و الأفراد مما يدفعهم لتحقيق أهدافها. (عبوي،2006،ص.213).

4.1-بناء الثقة التنظيمية:

تعني الثقة توافق توقعات الأفراد وانسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة لهم، والثقة التنظيمية هي توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفوية التي تصدر عن الآخرين أفراد أكانوا أم جماعات، ويرى بعض الباحثين أن الثقة تتحقق من الإدراك المشترك لأفراد التنظيم أنهم يرغبون في تحقيق علاقات ذات فاعلية، وأن الجميع لا يرغبون في الإيذاء بالآخرين، لدى فالمنظمات المتميزة تجتهد في تقديم الخدمات المختلفة لأفرادها لأنها تعتمد على العنصر البشري في تحقيق كفاءة التنظيم وفاعليته وتعتمد إلى رفع درجة الثقة فيما بين العاملين وبين التنظيم، ولذلك فان لعامل الثقة أهمية بالغة في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة لإبداع والابتكار، وعلى المنظمات تقع مسؤولية توفير البيئة الآمنة المستمرة لموظفيها، بتنفيذ سياسات إدارية واضحة تحقق العدل، وتطبق النظام دون تمييز وتحرص على التعامل.

بمصداقية وعلى زيادة فرص المشاركة والترحيب بالاجتهاد في الآراء وتبادل الأفكار، ومناقشتها في روح التسامح والابتعاد عن الأسلوب المتسلط في الإدارة، وإلتزام الأمانة والاستقامة والقوة الحسنة والتمسك بأخلاقيات العمل، وتقدير الجهود المبذولة وتوفير الدعم ، المادي والمعنوي للعاملين المتميزين والوثوق في قدرات الموظفين وإمكاناتهم.

5.1-التطبيع التنظيمي:

نعني بالتطبيع الاجتماعي التنظيمي "العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها"، ولتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد وإخلاصه وولائه وتمسكه بالمنظمة. بما أن التطبيع التنظيمي هو إكساب الفرد قيم وسلوكات تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة، فهو بذلك يحقق بعد من أبعاد الولاء التنظيمي إلا وهي بذل أقصى جهد من أجل إنجاز وتحقيق أهداف هذه المنظمة وقيمتها والتوجه نحو الانجاز المبدع.

6.1-وضوح الأهداف:

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الافراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة وكلما كانت عملية إدراك وفهم الافراد للولاء التنظيمي والمنظمة أكبر ويتطابق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم

7.1-الرضا الوظيفي:

يرى "هيرزبرغ" HERZBERG أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة الشعور بالانجاز و الاعتبار و المسؤولية و إمكان التقدم في الوظيفة، أما عدم الرضا الوظيفي فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم و ظروف العمل المادية و درجة الإستقرار و الأمن في الوظيفة و المركز الاجتماعي والأجور و أسلوب الإشراف، و بهذا فالرضا الوظيفي هو المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم و ينشأ من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة، وما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي له. (عبوي، 2006، ص.214).

2. المخرجات:

ينجم عن ولاء العاملين لتنظيماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكا ايجابيا يعود عليهم وعلى تنظيماتهم بالفوائد الكبيرة، ومن ابرز هذه المخرجات وأكثرها تأثيرا في حياة المنظمات ما يلي:

1.2-شعور العاملين بروح معنوية عالية:

لقد تعدد تعاريف الروح المعنوية، فمنهم من يرى أن الروح المعنوية هو " ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاطرة أقرانهم بحماس ألوان نشاطهم، ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية. وقد بينت الدراسات أن الولاء التنظيمي دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين، فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها، ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية

فالروح المعنوية تحقق بشكل ايجابي عندما يشعر كل شخص ، بأنه يحقق أهدافه في الوقت الذي يساهم فيه في تحقيق أهداف منظمته.

وفي هذا يمكن القول أن الروح المعنوية من النتائج الايجابية التي ينبثق عن الولاء التنظيمي للمنظمة حيث تنتج عن ثقة أعضاء التنظيم بعضهم ببعض، فيعملون بجد واجتهاد لتحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم.

2.2- الحد من تسرب الموظفين

وهي إحدى النتائج الهامة للولاء التنظيمي، حيث تميل المؤسسات إلى الاحتفاظ بعاملها وخاصة أولئك الذين يتمتعون بدرجة عالية من الولاء لاسيما المهرة وذوي الاختصاصات النادرة منها، و لا تقف عادة المؤسسات الفاعلة عن هذا الحد، بل تقوم بكل جهد ممكن لتحفيز هؤلاء الموظفين بشتى أنواع الحوافز المادية والمعنوية لضمان إستمرار ولأنهم، إضافة إلى رغبة ونية الفرد والإحساس بالأمان والانتماء للمنظمة، وقد أثبتت الدراسات بأن الأجر وجاذبية العمل ومزاياه ونوع العمل وخصائصه كلها عوامل تدفع الفرد للبقاء في المنظمة التي يعمل بها.

3.2-الانجاز المبدع:

يرى كثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز ويرون أن الفرد ذو الولاء التنظيمي العالي يكون أكثر حماسا للعمل، وأكثر إلتراما بأهداف التنظيم ويسعى تلقائي لانجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه.

لذا فالانجاز المبدع والمتميز هو نتاج الولاء التنظيمي العالي، إذ يعد أهم هدف تسعى المنظمات والمؤسسات إلى تحقيقه، إن لم يكن هو الهدف الأسمى لها، فالانجاز المبدع يؤدي إلى ارتفاع إنتاج التنظيم وبالتالي الربح السريع والأكيد الذي تحقق به أهدافها وطموحاتها وهذا بفضل حسن أداء عاملها. (عبوي،2006،ص.215)..

الفصل الرابع

الحوافز

1. تعريف الحوافز:

لغة: تعود كلمة الحوافز إلى مادة حفز في اللغة، وهي بمعنى دفعه من خلفه وأسرع وتهباً للمضي فيه وإستعد.

إصطلاحاً: تشير لفظة الحوافز في معناها الإصطلاحي إلى الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط محدد بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته.

وهي العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتميزه في الأداء عن أقرانه، وينبغي أن نعي أن مصطلح الحوافز على إطلاقه يحمل في طياته الحوافز الإيجابية القائمة على المنح والحوافز السلبية المبنية على المنع.

وقد إعتنى الباحثون وعلماء الإدارة بمفهوم الحوافز وأنواعها على أنها تعتبر المؤثر الخارجي الذي يوجه بوصلة العاملين في منظمات الأعمال سواء الخاصة أو العامة منها، وهنا نسترشد ببعض التعاريف والمفاهيم للحوافز على أنها فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة، ... الخ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثبير رغباتهم وتوجد لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد، العمل المنتج، والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع. (عقيلي، 1996، ص. 223)

وقد عرفها برسلون وستاير بأنها "شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لإتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة". (الكعبي وآخرون، 1990، ص 148).

كما يمكن القول أنها "العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة". (زويلف، 1994، ص. 275)

وأيضاً وصف THOMASON التحفيز بقوله هو توافر المنافع والحوافز الكافية لجذب الفرد التي تدفعه لبذل الجهد للحصول على تلك المنافع. ولو نظرنا للحوافز من حيث الإعتقاد والإدراك، وبين الإدارة التي تتمثل بالحاجات والرغبات، وبين القدرة وتحريك السلوك فإنه إذا أدرك الأفراد في المنظمة أن في بيئة العمل حولهم عوامل يستطيعون الحصول عليها لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، أدى إلى إنهاض قدرتهم وسلوكهم نحو هذه العوامل التي تعرف بالحوافز. (منصور، 1984: 136).

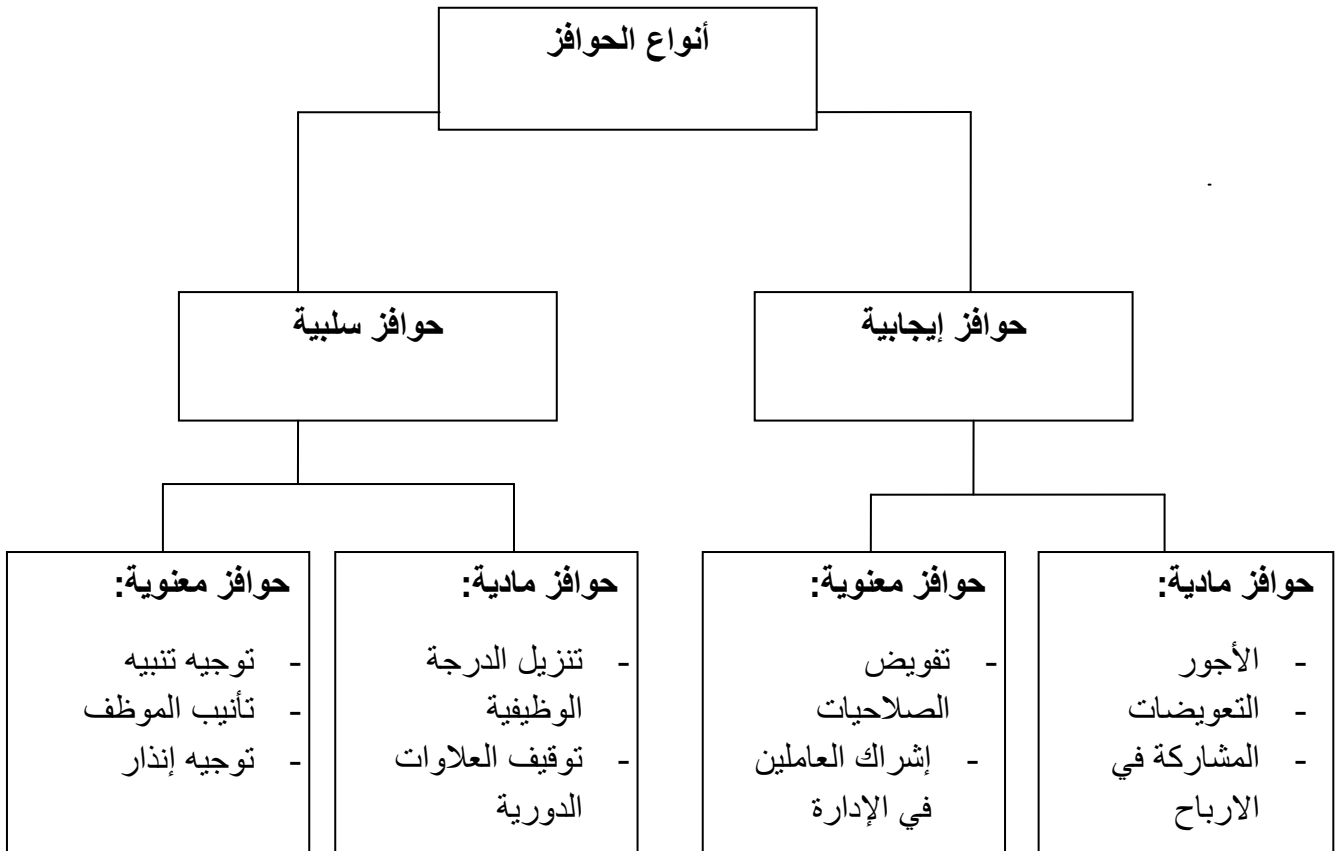
2. أهمية التحفيز:

لحوافز الإنتاج في مجال الصناعة والعمل أهمية كبرى وتأثير فعال في عمليات الإنتاج بشرط أن تستخدم إستخداما حسنا وفي الوقت المناسب لها، دون إفراط أو تفريط ويمكننا أن نحدد هذه الأهمية في النقاط التالية:

- (1) إن أول ما تهدف إليه الحوافز هو العمل على زيادة الإنتاج والعمل على سرعته.
- (2) تحسين نوع الإنتاج وجودته أي تحسينه كما وكيفا.
- (3) كما أن الحوافز أيضا تستخدم في كثير من الأحيان بغرض تشجيع العمال على الإقتصاد في التكاليف.
- (4) تعمل الحوافز أيضا على تشجيع الإبتكارات والإختراعات لدى العمال الممتازين والتي تؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج وتحسينه أو خفض تكاليف.
- (5) تأثر على العامل نفسه إلى تحقيق رضا وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحوال المعيشة، وتحسين ظروف العمل المناسبة وخلق الجو المناسب للعمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديه. (بيومي، 1982، ص09).

3. أنواع الحوافز

هنالك زوايا متعددة يمكن أن تصنف بموجبها الحوافز كما يذكرها زويلف ويوضحها بالشكل التالي:



الشكل رقم (4) يبين أنواع الحوافز حسب زويلف (1994)

1.3- الحوافز الايجابية :

الحوافز الايجابية: وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتنقسم إلى:

أ. الحوافز المادية :

هي الأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح، ويذكر أن الحوافز المادية المالية تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو اليوم أو السنة، إضافة لزيادات بالدفع على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والمشاركة بالأرباح وبرامج العناية بالطفولة ونظام الانجازات والتقاعد. (زويلف، 1994، ص 276)

ويأخذ التحفيز المادي عدة أشكال يذكر (مرعي، 2003) من أهمها التالي :

(1) الأجور والمرتبات :

يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحث الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ أنه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الاداء.

(2) التعويضات :

تمثل التعويضات حافزا إضافيا لبذل المزيد من الجهود، ومنها العلاوات والمنح والبدلات وطبيعة العمل، وتعويضات التخصص.. الخ.

(3) المزايا العينية ذات القيمة المادية:

وتكون على عدة أشكال منها الأجهزة وبطاقات السفر والغذاء وحضور الحفلات ومهمات السفر،... الخ. التي تمنح للموظفين في كثير من المناسبات.

(4) ظروف العمل ومتطلباته المادية:

تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد مثل الآلات والتجهيزات ومكان العمل ومحيطه الفيزيائي المتنوع عاملا مؤثرا على أدائهم في العمل ورغبتهم به، فكلما زادت وتحسنت ظروف العمل كان استعداد الفرد للعمل اكبر. (مرعي، 2003، ص.53).

(5) الزيادات الدورية:

وتكون حافزا على أساس ربطها بالإنتاجية والأداء، ويكون أساس منحها هو كفاءة الفرد عمله.

6) المشاركة في الأرباح:

ويكثر استخدام حافز المشاركة في الأرباح في القطاع الخاص، من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أجور وحوافز فيما تحققه من مستويات في الأرباح، بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم وبالتالي زيادة الإنتاجية. (عقيلي، 1996، ص.227)

➤ ركائز التحفيز المادي:

يجب أن يكون للتحفيز المادي أساس ومعيار يحدد الكم والكيف، الذي يمكن أن تصمم بناء عليه نظم الحوافز المادية للعاملين بغرض أن تكون متناسبة وفعالية بالقدر الكافي الذي تطمح أن تحقق الحوافز منه أهدافها من أهم الركائز ما يلي:

- 1- أن يكون عادلا ويطبق وفقا للقوانين واللوائح الإدارية النافذة على الجميع.
- 2- أن يكون مناسباً لما يبذله الشخص من جهود في العمل.
- 3- أن يكون متوافقاً مع معدلات المحددة للأداء.
- 4- أن يكون مشبعاً للحاجات الإنسانية الاجتماعية والنفسية.
- 5- طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته وتعقيداته. (السلمي، 1985، ص.98).

ب. الحوافز المعنوية :

وتشمل الترقى وتقديم جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان واستقرار العمل وتعويض الصلاحيات ويمكن سرد بعض أشكال التحفيز المعنوي الإيجابي على النحو التالي:

1) فرص الترقية والتقدم:

وتكون الترقية كحافز معنوي فعال فيما إذا تم ربطها في الكفاءة في الأداء والإنتاجية و دافعا لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقاً لنزعة أو حاجة لديهم، وهي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية.

2) تقدير جهود العاملين:

ويمكن تحقق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات أداء عالية، وذلك تقديراً واعترافاً بمجهوداتهم من قبل الإدارة.

3) إشراك العاملين في الإدارة:

وذلك بأن يكون لهم صوتاً في مجلس الإدارة يساهمون في الإدارة المنظمة مساهمة فعلية عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة واتخاذ قراراتها.

4) ضمان واستقرار العمل:

الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل، يعتبر حافزا له و أثرا كبيرا في معنوياتهم ، وبالتالي على مستوى أدائهم، لأن العمل المستقر يكفل دخلا ثابتا للفرد يؤمن له ظروف عيش كريمة.

5) توسيع العمل:

يقصد بتوسيع العمل إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي كحافز معنوي ، بإيجاد شعور بأهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد.

6) إغناء أو إثراء العمل:

ويشير إثراء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد كإشراكه في إتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر. (ريابعة،2003،ص.86).

2.3- الحوافز السلبية:

يقصد بها "عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته" (الدروبي ، 2006 ، ص.31).

ويقسم (ريابعة، 2003) الحوافز السلبية على أساس أنها :

1. حوافز مادية:

تتمثل في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف علاوته الدورية أو المستحقة والعزل المؤقت للموظف.

2. حوافز معنوية:

العمل على حرمان الشخص من نشر اسمه لوحة الشرف في المنظمة، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الإعلانات تائب الموظف.

وقسم البعض الحوافز على أساس الأطراف المستفيدة من نظم الحوافز في المنظمة على النحو التالي :

3. حوافز فردية:

حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه أو تخطى الهدف المحدد مسبقا، وقد تكون مادية أو معنوية.

4. حوافز جماعية:

توجه مثل الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم، يعملون بشكل جماعي في قسم إنتاجي محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على إتفاف العاملين بالاتجاه تحقيق الهدف بالوصول لرفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من اجل تحسين الأداء. (ريابعة، 2003، ص.88).

5. حافز التميز:

في محاولة لضمان التحسين والتطوير المستمر للأداء واتصاله بالحافز لانجاز، يكون حافز دافعا لتشجيع العاملين بناء على التمايز في أدائهم، ويتخلص مفهوم حافز التميز بناء على الأسس التالية:

- ✓ حافز التميز هو الأساس في تشجيع كل فرد من العاملين في المنظمة ليصبح متمايز في سلوكه وعلاقاته وأدائه، بصورة تعكس اهتمام الفرد بواجباته الوظيفية، وحرصه المستمر على تطوير سلوكه وتحسين أدائه وعلاقاته.
- ✓ يهدف الحافز التميز لإيجاد الفرص المنافسة الفعالة وترسيخها بين العاملين لدفعهم للتميز في السلوك والعلاقات.
- ✓ يساهم حافز التميز في تسهيل دور المدير في متابعة وتقييم سلوك المرؤوسين واقتراح مكافأة للمتميزين بناء على معايير موضوعية. (أبو بكر، 2004، ص76)

6. حوافز الخدمات الاجتماعية:

لحوافز الخدمات الاجتماعية أهمية بأنها تشبع حاجات ورغبات العاملين، وذلك لأن إدارة المنظمة معينة برعاية مصالحهم وأسرها وتقديم الأفضل لهم من خدمات إضافية. وتقدم المنظمات هذا النوع من التحفيز للعاملين بغض النظر عن مستوى أدائهم أو نتائج أعمالهم، ويهدف لإشباع حاجات شخصية أو اجتماعية تحقق المصالح الذاتية، وتساهم في حل المشكلات وتزيل بعض معوقات العمل ويذكر منها (مرعي، 2003) التالي :

1.6-التأمين الصحي:

ويقوم بتغطية نفقات العلاج الطبي ومستلزمات الاستشفاء كليا أو جزئيا للشخص ولإفراد أسرته، أو تقديم خدمات العلاج في مركز صحي داخل المؤسسة.

2.6-التأمين ضد البطالة:

ويهدف لتقديم تعويضاً معيناً للأشخاص في حالة حدوث ظروف طارئة، ينتج عنها تسريح الأشخاص العاملين في المؤسسة.

3.6-التأمين ضد العجز وإصابات العمل:

ويرعى الحوادث والأمراض المهنية، والذي يتكفل في تقديم تعويضات للأشخاص في حال عدم تمكنهم من الاستمرار في أداء أعمالهم، نتيجة إصابات أو أمراض تعرضوا لها.

4.6-الأندية الترفيهية والاجتماعية:

تهتم بتقديم خدمات التسلية والترفيه والمرح، وقضاء وقت الفراغ، وممارسة الرياضة للعاملين في المنظمة وأفراد أسرهم.

5.6-صندوق الإدخار:

يساهم العاملون والمنظمة معا في الصندوق الادخار بنسب محددة، وهذا الصندوق يمنح قروضا وإعانات للعاملين في حالات المرض أو الزواج... الخ .

6.6-التأمين على الحياة:

تقدم مؤسسات التأمين على الحياة تعويضات لعائلات العاملين عند التعرض لحادث الموت، أو حسب عقد التأمين وهذا النوع من التأمين مكلف لمنظمات الأعمال.

7.6-رعاية أطفال العاملين:

وهي برامج رعاية وكفالة توفرها المنظمة لرعاية أطفال العاملين لديها في المؤسسة عوضاً عن مراكز الرعايا الخاصة.

8.6- وجبات الطعام:

بعض المؤسسات الكبرى والتي تعمل لفترات طويلة تقدم بعض الوجبات والمشروبات للعاملين خلال فترات الاستراحة من يوم العمل. (مرعي، 2003، ص.55).

3.3- المقارنة بين الحوافز السلبية والايجابية:

لا شك أن الحوافز سلبية كانت أو ايجابية تعمل وفق نظام ومحددات في طرق استعمالها لدفع العاملين نحو تحسين أدائهم الوظيفي، وحسب الأداء المتوقع مسبقاً، لكيفية تنفيذ الموظفين للمهام الموكلة إليهم، ولما يكون هناك قصور في الأداء، فهل من المستحب تطوير وتحسين الأداء بتعزيز سلوك الموظف بحوافز ايجابية سواء كانت مادية أو معنوية، أو ترهيب الموظف وإجباره على تحسين أداءه من خلال استخدام الحوافز السلبية كأداة لتقويم السلوك الوظيفي.

ويذكر (الشماع، وحمود، 2005) أن العديد من الدراسات والبحوث حول أنواع الحوافز وفيما يتعلق بالثواب والعقاب وأثره، ويرى أن الحوافز المالية من أساليب التحفيز المهمة ولكن أهميتها كحافز ايجابي تضعف إذا منحت بغض النظر عن مستوى الأداء المتحقق في المنظمة، كحافز ايجابي تضعف إذا منحت بغض النظر عن مستوى الأداء المتحقق في المنظمة، مثل منح العلاوات السنوية للعاملين دون التمييز بين الأداء الجيد والردئي.

ومما لا شك أنه تفضل الحوافز الايجابية لقوة الايجابية لقوة أثرها على الفرد من حيث تحقيق مستوى الأداء المطلوب مقارنة بالحوافز السلبية غالباً ما تؤدي إلى ردود أفعال انتقامية من العاملين، وتتمثل في سلوك غير مرغوب، مثل تخفيض نوعية وجودة المنتج وعدم الاكتراث وضعف روح المبادرة، وعدم تحمل مخاطر اتخاذ القرار، وانعدام الأمانة في العمل.

لذلك على المدير أو المسؤول الموازنة في استخدام منح الحوافز الايجابية والسلبية وإدارتها بشكل يحقق أداء أفضل. (الشماع، وحمود، 2005، ص.135)

تتميز الحوافز بعدة خصائص لتجعلها أكثر فعالية وكفاءة في إشباع حاجات ورغبات الفرد وتختلف الحوافز في نواحي يذكرها، (السلمي، 1985). على النحو التالي :

(1) الاتجاه:

يقصد هنا اتجاه الحافز وطبيعته سالبا أو موجبا، ماديا أو معنوياً، وطرق توجيهه، ومدى مناسبته.

(2) القوة:

قد يكون الحافز قويا أو ضعيفا ويقصد هنا مدى الأثر الذي تركه الحافز أو المرود المتوقع منه.

(3) الإستمرار:

إستمرارية أثر الحافز لفترة طويلة أو قصيرة، وهل حقق الهدف المطلوب منه.

ويمكن القول بأن كفاءة وفعالية الحافز وقدرته على إثارة أنواع السلوك المطلوب تتوقف على تفاعل تلك النواحي.

إن تلك النواحي أو الخصائص تجتمع معا بمعايير محددة حسب الحالة، لتكفل تحقيق الهدف من استخدام حافز من عدمه، وما مقدار قوته دون الإفراط أو النقصان، وصولا للاستمرارية الفاعلة التي تركها الحافز. (السلمي، 1985، ص.101).

4. دور نظام الحوافز في المنظمات:

لنظام الحوافز والتعويضات دورا رئيسيا في توفير بيئة العمل المناسبة ، ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال أمرين، أولهما: تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم وإمكاناتهم للمنظمة والأخر بضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة، في المقابل أن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلبا على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي في المؤسسة ويذكر منها (مرعي، 2003) الآتي :

- تدني مستوى العاملين.
- انخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
- شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم.
- القضاء على روح التعاون في إطار العمل وتكريس النزعة المصلحة الذاتية.
- عدم الإكتراث واللامبالاة وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها الموظفون.
- إرتفاع نسبة دوران العمل وترك المؤسسة حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى.
- إرتفاع نسب دوران العمل وترك العمل بذرائع مرضية أو ظروف اجتماعية.
- عدم تمتع الإدارة العليا بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة ولومها بأنها مقصرة في تلبية حقوقهم وامتيازاتهم.
- ازدياد حوادث العمل والأمراض الناتجة عن ممارسة بعض المهن نتيجة للأخطاء وحالات الإهمال حين الممارسة. (مرعي، 2003، ص.58).

5. شروط نجاح الحوافز:

يذكر (زوليف، 1994) العديد من الشروط الأساسية لابد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في إنجاح العملية الإنتاجية وزيادة مردودها ومنها :

- (1) أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
- (2) إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.

- (3) اختيار الوقت الملائم الذي يستخدم به الحوافز ، وخاصة الحوافز المادية منها ، ويفضل أن تكون متقاربة .
- (4) ضمان استمرارية الحوافز ، وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد، بتوقيع انتظام تلقي الحوافز .
- (5) يجب أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- (6) أن تنمى في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.
- (7) أن يكون الحافز متناسبا مع أداء الفرد .
- (8) إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.
- (زويلف،1994،ص. 275)

6. أثر الحوافز على أداء العمل:

تترك الحوافز بأنواعها الإيجابية أو السلبية بلا شك الأثر على أداء معظم العاملين، فيما لها من أثارا إقتصادية وإجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سيبدلها الموظف الذي تلقى الحوافز من اجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه، وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدر الحافز الذي تم منحه إياه، إضافة لتوفير جو تنافسي بين الموظفين، نظرا لتطلعهم للحصول على حوافز أسوة بزملاء العمل، وهذا بدوره يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل . أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها الموظف، فهي غالبا ما تساهم في حل المشكلات الاقتصادية واجتماعية، تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء إلى مؤسسته.

إضافة للعلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والدوافع المتمثلة بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الأفراد. "إن الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الإنتاجية للفرد. والكفاءة في العلاقة بين مساهمة الفرد الشخصية في الأداء ونتائج أدائه على اعتبارات خطط الحوافز من قاعدة الهرم حتى نهايته التي تعني بخصوصية توجهات الإدارة.

وهناك العديد من الأنواع خطط التحفيز ومنها مثلا برامج الحوافز الفردية التي تزيد الدخل لعاملين محددين من خلال زيادات في الراتب الأساسي مقابل تحقيق معايير أداء فردية مسبقة. نجد أن هناك حاجة ل خطة ناجحة للحوافز ومتكاملة، تعني بحاجات ورغبات الفرد العامل وتحقق توقعاته، تهدف لتطوير الأداء الفردي وتحقق بالتوازي إرضاء الفرد وتنمية وتطوير الأداء المؤسسي. (الدروبي، 2006،ص.123).

7. المكافآت:

تفرد المكافآت الوظيفية بأهمية خاصة كأداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها منظمات الأعمال في تحسين الأداء، وتعتبر عامل هام في العاملين للتميز، وتوفير البيئة التنافسية التي تدفع العاملين لبذل أقصى جهود لنيل المكافآت بأشكالها المختلفة المادية أو المعنوية، ويختلف نظام المكافآت عن الحوافز بأن الأخير غالبا ما يكون منصوفا عليه في القانون، ومنها ما يمنح لكافة العاملين بغض النظر عن أدائهم مثل المزايا الاجتماعية، والعلاوات الدورية وطبيعة العمل... الخ.

بينما تقوم فكرة منح المكافأة أساسا على تقديم العامل أداء يتخطى المعايير الموضوعية نظرا للتفاني والمثابرة في العمل، كذلك تختلف المكافأة عن الأجر الذي عرف على أنه "المقابل يستحقه العامل من صاحب العمل في المقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها". على أن المكافآت تمنح حين يؤدي أحد الأفراد عملا متميزا خارج نطاق وظيفته العادية في الغالب، ويستحق تقديرا خاصا.

ويمكن النظر لمفهوم المكافأة على أنه "الأسلوب الذي تتم به مكافأة مجموعة أو إدارة على عملية ناجحة"، أيضا أن هناك مقاييس يتم عليها منح المكافأة، وتستخدم بمثابة مؤشرات أداء رئيسة للفرد في نهاية العام، وترتبط هذه المقاييس بالعلاوات في العلاوات في العمليات بنسبة معينة من المرتب السنوي ونسبة تخصص، تبعا لوظيفة الفرد الكيفية في المنظمة، أي لا تستند لنتائج مالية، ونسبة أخرى يكون أساسها التطور الشخصي ومدى اندماج الشخص كعضو في... الخ. (الصيرفي، 2006، ص 327).

8. الترقيات:

لا تقل الترقيات الوظيفية أهمية كأسلوب من أساليب نظام الحوافز، سواء أكانت الترقيات الاستثنائية التي عادة ما يتم منحها لبعض الموظفين نظير التميز في الأداء الوظيفي، أو نتيجة المسابقة الداخلية التي تعقدها بعض المنظمات لموظفيها في التنافس على وظيفة عليا.

كذلك تمثل قرارات الترقية مسارا رئيسيا في الهيكل التنظيمي، وتحتاج لتخطيط دقيق من قبل الإدارة أن تهدف الترقية إلى التنمية البشرية للكادر الوظيفي وصقل المهارات والخبرات الأزمنة لتولي الأفراد من داخل المنظمة، وتمثل جانبا هاما في تخطيط القوى العاملة والمستقبل الوظيفي للأفراد ويقصد بالترقية "تغيير الفرد لوظيفته الحالية، ليمارس وظيفة أخرى تتضمن واجبات ومسؤوليات أكبر، وقد تقع في مستوى تنظيمي أعلى، مما يترتب عليها زيادة في الراتب".

ويربط (مفهوم الترقية بالنجاح الذي يسعى الفرد في المنظمة لتحقيقه لتولي المناصب، والتقدم اعتمادا على الخبرات والتعلم وبرامج التدريب التي بدورها تؤدي لذلك الهدف.

يجب أن تستند الترقية على أساس موضوعي، وألا تكن مجرد وسيلة لتحسين دخل الفرد، أو مكافأة معنوية له بقدر ما يقدر ما تكون وسيلة لوضع الفرد في المكان المناسب وفقا لمؤهلات وقدرات

ومعارف تم اكتسابها من بيئة العمل، وأهله للحصول على الترقية بما يحقق أهداف الأفراد العاملين والمنظمة معا. (رفعت، 1982، ص.360).

وتتمثل أهم أهداف الترقية في التالي :

- توفير حافز إشباع رغبات الفرد من الأمن والتقدير واثبات الذات، بإتاحة فرص التطور والتقدم الوظيفي أمامه.
 - تحسين مستوى الأداء والإنتاجية، عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب .
 - تحقيق التكامل بين طرق تخطيط القوى البشرية وتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة (مصطفى، 2004).
 - تلبية حاجات المنظمة من الأفراد والعاملين من حيث الكم والنوع، من خلال نظام ترقية مخطط يعتمد على أسس ومعايير موضوعية .
 - تحقيق الموائمة بين أهداف والعاملين وأهداف المنظمة .
- هناك العديد من الأسس والمبادئ التي يقوم عليها نظام الترقيات ويذكر منها (شاويش، 2005) ما يأتي :

1. التدرج الهرمي الذي ينتمي إليه الموظف ، فكلما كبر حجم الوحدة التي يعمل بها وزادت مستوياتها كلما زادت فرص الترقية .
2. توفر وظيفة أو أكثر شاغرة يمكن الترقى إليها.
3. أن تكن مؤهلات الموظف العلمية والخبرات والمعرفة موافقة لشغل الوظيفة التي سيرقى لها
4. الإعداد والتدريب للموظف قبل ترفيته لشغل الوظيفة ، ليكون قادرا على ممارسة أعباء ومهام الوظيفة المرقى لها قبل صدور قرار الترقية.
5. أن تنتج عن الترقية زيادة في الراتب أو الأجر، حتى يشعر الفرد بالعائد المادي الناتج عن الترقية .
6. أن يكون هناك وضوح في السلطات والمسؤوليات لكل وظيفة على حدا، بناء على نظام ترتيب الوظائف في المنظمة.

1.8- اعتبارات في سياسات الترقية:

حتى تحقق الترقية الغرض لكل من الفرد والمنظمة على السواء، يجب أن تراعى عدة اعتبارات عند تحديد سياسات فاعلة يتم على أساسها منح الترقيات الوظيفية، ويذكر (كامل، 1994) منها :

- 1) فترة الخدمة والكفاءة وعلاقتها بالترقية، يقصد هنا هل سياسات الترقية في المنظمة ستعتمد على الاقدمية ومدة الخدمة كأساس لمنح الترقية، أو بمستوى الأداء والكفاءة التي يحققها

الفرد، ويفضل أن تعطي المنظمة معيار الكفاءة كأساس للترقية، لتحفيز وتشجيع الأفراد لديها لتحسين أدائهم، مع الأخذ بالأقدمية للمحافظة على الولاء التنظيمي للأفراد في المنظمة.

(2) أن تعتمد سياسات الترقية بالاستعانة بالموظفين من داخل المنظمة لملي الوظائف العليا الشاغرة، ليكون دافعا للأفراد لرفع مستواهم الوظيفي من خلال كسب المهارات والتعلم وزيادة المعرفة .

(3) الربط بين سياسة التدريب وسياسة الترقية، بحيث يصبح التدريب الوسيلة الفعالة في إعداد العاملين لشغل الوظائف العليا.

(4) أن يكون هناك تحليل وظائف يرشد الإدارة للوظائف الشاغرة، والمنتظر أن تكون شاغرة مستقبلا لتحديد فرص الترقية.

(5) أن تكون طرق منح الترقية من خلال المسؤولية المشتركة لكل من إدارة الأفراد والإدارة العليا في المنظمة .

(6) أن تؤدي سياسة الترقية لتحقيق زيادة رضا العاملين داخل المنظمة، وذلك بمراعاة الأسس والمعايير اللازمة لإتمام هذه السياسة.(كامل،1994،ص.89).

2.8-مشاكل أنظمة الترقية:

من خلال تطبيق سياسات وبرامج الترقية نجد أن العديد من المشاكل تنتج وتؤثر أحيانا على الأداء الوظيفي، منها ما يتعلق بالأفراد وآخر يتعلق بالأفراد وآخر يتعلق بالمنظمة، وسنذكر أهم المشاكل التي تواجه عمليات الترقية الوظيفية لتفاديها قدر الإمكان عند القيام بمنح الترقيات، ومن أهم المشاكل التي ذكرها (شاويش، 2005) ما يلي :

1- خيبة أمل بعض الموظفين للترقية:

وتظهر عندما يترشح للترقية عدد كبير من الموظفين، واختيار محدود من المترشحين للترقية بسبب قلة الوظائف الشاغرة للترقية، وما ينتج عن ذلك من انخفاض الروح المعنوية لبعض الموظفين، وبالتالي تنخفض إنتاجيتهم لاعتقادهم بأحقيتهم للترقية.

2- رفض بعض الموظفين الترقية:

في بعض الأحيان يرفض بعض الموظفين الترقية، بسبب إدراكهم لمحدودية إمكاناتهم وقدراتهم، والخشية من احتمال الفشل في الوظيفة الجديدة التي يمكن أن يرقوا إليها، والبعض الآخر لا يرغب في الانتقال من محيطه الإنساني الذي اعتاد على العمل فيه، إذ يرى في الترقية انتقال لمجموعة جديدة من الأفراد.

3- منع الترقية:

بعض الأحيان يخشى بعض المدراء من ترقية الموظفين في دوائرهم ستؤدي إلى تسرب الكفاءات إلى دوائر أخرى .

4- عدم الموضوعية وتظهر في ظل نظام:

غير واضح للترقيات ، قد يتم فيه تجاوز بعض الموظفين الجديرين بالترقية، وترقية من هم اقل منهم كفاءة أو أقدمية، والآثار السلبية التي تنعكس على مستوى الأداء والإنتاجية في المنظمة .

5- عدم تكافؤ فرص الترقية بين الموظفين:

وينطبق ذلك المهنيين والمختصين، حيث فرص التحرك في السلم الوظيفي اقل من غيرهم مقارنة في وظائف أخرى ، ويمكن معالجة ذلك بإيجاد حوافز مادية تعوضهم عن قلة فرصهم للترقية. (شاويش، 2005، ص.178).

بعد السرد لمفهوم وأنواع وأهمية نظام الحوافز ، وكيف يمكن لها أن تؤدي الدور الذي وضعت من أجله، فيمكن القول بأن الحوافز المادية والمعنوية يجب أن تكون ضمن خطة مبرمجة تكفل إنصاف كل من العامل والمنظمة، وتشجع على استمرار الجهود المتناسقة من جانب العاملين والمديرين، وأن تتناسب مع كفاية الفرد وما يبذله من جهد متميز في عمله، و تكون واضحة وتضمن للعامل دخلا يسمح له بالمعيشة الكريمة ويؤمنه تجاه المستقبل، وان يستفيد من هذه الخطة عدد كبير من الموظفين، دون أن تجبر لمصلحة البعض فحسب، وأخيرا يتوقف الأمر في تطبيق هذه الخطة على حسن الإدارة وحكمة المديرين وتوخيهم العدالة والمصلحة العامة (عساف، 1977، ص.32).

الفصل الخامس

منهجية الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد الإنتهاء من أدبيات البحث والجانب النظري، تطرق الباحث إلى الدراسة الميدانية من خلال الإطار المنهجي للدراسة وذلك بالقيام بكل من الدراسة الإستطلاعية والدراسة الأساسية لإستخلاص نتائجها وإختبار الفرضيات التي بني عليها البحث.

أولاً: الدراسة الإستطلاعية

1. أهداف الدراسة الإستطلاعية:

يتمثل الهدف من الدراسة الإستطلاعية في المؤسسة الوطنية للأشغال والتركيب الكهربائي "كهركيب" هو:

- التعرف على المؤسسة الوطنية للأشغال والتركيب الكهربائي "كهركيب" ومختلف المصالح والوحدات التي تحتوي عليها.
- إختبار أداة الإستبيان بصدد معرفة مدى وضوح أسئلة ومدى فهم وتجاوب العمال المؤسسة لعبرات الإستبيان.
- الإستعانة بالخبرة الواسعة للعمال المؤسسة فيما يخص موضوع التكوين.

2. المجال الجغرافي للدراسة:

لقد أجرى الباحث الدراسة الإستطلاعية في المؤسسة الوطنية لأشغال والتركيب الكهربائي "كهركيب" التي تنشط في ولاية وهران، والتي لديها رأس مال إجتماعي يقدر ب 1000.000.000.00 دج، وهي فرع لمجمع سونلغاز، من بين أكبر المتعاملين لقطاع الطاقة الكهربائية، مهمتها الرئيسية، إنجاز الهياكل القاعدية الكهربائية ذات التيار العالي والعالي جداً مثل مركز النقل والخطوط الهوائية والأرضية.

إنبثقت شركة "كهركيب" من خلال عملية إعادة هيكلة مؤسسة سونلغاز سنة 1982 إلى سنة 2006 حيث تم إعادة إدماج المؤسسة في مجمع سونلغاز.

3. وسائل الدراسة الإستطلاعية:

تمثلت وسيلة الدراسة في الإستبيان الذي يمكن توضيحه من خلال الأتي:

1.3 – الإستبيان:

تم إستخدام الإستبيان كوسيلة بحث في الدراسة الميدانية وذلك لما له من مميزات تتمثل بوضوح المعلومات وسهولة الحصول عليها حيث تم تصميم الأسئلة المغلقة وذلك لسهولة وسرعة الإجابة عليها من

قبل المبحوثين، أيضاً لسهولة تحليلها، وقام الباحث بتفريغ وتحليل الإستبيان من خلال إستخدام حزمة المجموعة الإحصائية للعلوم الإجتماعية. s.p.s.s

صمم الباحث الإستبيان في صورته الأولى مشتملاً على قسمين هو:

القسم الأول: يشمل البيانات الشخصية المتعلقة (بالجنس، السن، المؤهل العلمي، الفئة المهنية، نوع العمل الأقدمية، الدورات التكوينية).

القسم الثاني: يشتمل على (52) فقرة موزعة على سبعة أبعاد، أنظر الملحق رقم (01) إستبيان الدراسة باللغة العربية، والملحق رقم (02) إستبيان الدراسة باللغة الفرنسية، والجدول التالي يوضح أبعاد الإستبيان حسب متغيرات الدراسة.

جدول رقم (2) يبين أبعاد الإستبيان

الرقم	البعد	عدد الأسئلة
1	مساهمة التكوين في تلبية حاجات العمال.	6
2	الرضا عن كفاءة المكونين.	6
3	العلاقة الإرتباطية بين التكوين والحوافز العمل.	8
4	مساهمة التكوين في مساندة العمال للتطورات التكنولوجية.	8
5	مساهمة التكوين في تحسين مهارات العلاقات الإنسانية.	10
6	مساهمة التكوين في زيادة الولاء التنظيمي.	7
7	إشراك العمال في التقويم العام للتكوين.	7
	المجموع	52

كما إستعمل الباحث في الإستبيان العبارات الإيجابية فقط حيث إحتوى على السلم الإجابات كمايلي:

جدول رقم (3) يبين سلم الإجابات

الإجابات	نعم	إلى حد ما	لا
الوزن	3	2	1

4. عينة الدراسة الإستطلاعية:

لقد إعتد الباحث في إختيار عينة الدراسة الإستطلاعية على عينة المقصودة، وتمثلت في ثلاثين

(30) عامل بالمؤسسة الوطنية لأشغال والتركيب الكهربائي "كهركيب"

1.4 – الجنس:

جدول رقم (4) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب الجنس

النسبة	التكرار	
73.3%	22	ذكر
26.7%	08	أنثى
100%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة أي 22 فرد بنسبة 73.3% هم من الذكور في حين 08 أفراد أي بنسبة 26.7% من العينة هم من الإناث في ما يخص متغير الجنس بالنسبة للعينة.

2.4 – السن:

جدول رقم (5) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب السن

النسبة	التكرار	
13.3%	04	أقل من 25 سنة
56.7%	17	بين 26 و35
23.3%	07	بين 36 و45
06.7%	02	أكثر من 45 سنة
100%	30	المجموع

يوضح الجدول السابق أن نسبة 56.7% قد مثلت فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 26 و35 سنة تليها نسبة 23.3% من فئة الافراد التي تتراوح أعمارهم بين 36 و45 سنة، ثم نسبة 13.3% من فئة الأفراد التي أعمارهم أقل من 25 سنة، في الأخير نسبة 06.7% من فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم أكثر من 45 سنة.

3.4 – المؤهل العلمي:

جدول رقم (6) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	
16.7%	05	متوسط
33.3%	10	ثانوي
50%	15	جامعي
100%	30	المجموع

يبين الجدول السابق رقم (6) أن 15 فرد أي نسبة 50% من أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية ذوي مستوى جامعي، في حين 10 افراد أي بنسبة 33.3 % من أفراد عينة الدراسة ذوي مستوى ثانوي ،أما 05 أفراد أي بنسبة 16.7% من عينة الدراسة الإستطلاعية ذوي مستوى متوسط.

4.4 –الفئة المهنية:

جدول رقم (7) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب الفئة المهنية

النسبة	التكرار	
16.7%	05	منفذ
43.3%	13	متحكم
40%	12	إطار
100%	30	المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن 13 فرد أي بنسبة 43.3 % من عينة الدراسة الإستطلاعية هم متحكمين في حين أن 12 فرد أي نسبة 40% من عينة الدراسة هم إطارات ،أما 05 أفراد أي نسبة 16.7% من عينة الدراسة الإستطلاعية هم منفذين.

5.4 –نوع العمل:

جدول رقم (8) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب نوع العمل

النسبة	التكرار	
46.7%	14	إداري
43.3%	13	إنتاجي
10%	03	تجاري
100%	30	المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن 14 فرد أي نسبة 46.7% من عينة الدراسة الإستطلاعية هم موظفون إداريون، في حين 13 فرد أي نسبة 43.3% من عينة الدراسة هم عمال في مصالح الإنتاج بينما 03 أفراد أي نسبة 10% من عينة الدراسة الإستطلاعية هم موظفون في المصلحة التجارية .

6.4 – الأقدمية:

جدول رقم (9) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب الأقدمية

النسبة	التكرار	
43.3%	13	أقل من 5 سنوات
36.7%	11	بين 6- 10
3.3%	01	بين 11 – 15
16.7%	05	أكثر من 15 سنة
100%	30	المجموع

يبين الجدول السابق رقم (9) أن 13 فرد أي نسبة 43.3% من أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية لديهم سنوات الأقدمية أقل من 5 سنوات ، في حين 11 فرد أي نسبة 36.7% من أفراد عينة الدراسة إنحصرت سنوات الأقدمية لديهم بين 6 و 10 سنوات ، و 05 أفراد أي نسبة 16.7% من أفراد عينة الدراسة تتجاوز سنوات أقدميتهم 15 سنة ، وفرد واحد لديه أقدمية تتراوح بين 11 و 15 سنة.

7.4 – الدورات التكوينية:

جدول رقم (10) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب الدورات التكوينية

النسبة	التكرار	
73.3%	22	بين 1 – 3
23.4%	07	بين 4 – 6
03.3%	01	أكثر من 6 دورات
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن 22 فرد أي نسبة 73.3% من عينة الدراسة الإستطلاعية تراوحت عدد دوراتهم التكوينية بين 1 و 3 ، في حين 07 أفراد أي نسبة 23.4% تراوحت عدد دوراتهم التكوينية بين 4 و 6 دورات ، بينما فرد واحد تجاوزت عدد دوراته التكوينية 6 دورات أي بنسبة 03.3%.

5. صدق الإستبيان:

1.5- صدق الظاهري للإستبيان (صدق المحكمين):

بعد الإنتهاء من تصميم الإستبيان في صورته الأولية المكون من 54 سؤال، قام الباحث بعرض الأداة على أربعة (4) من الأساتذة قسم علم النفس العمل والتنظيم (من جامعة وهران)، بهدف تعديل الإستبيان من ناحية الوضوح والقياس، وفي ضوء تعديلات المحكمين وإقتراحاتهم المشكورين عليها قام الباحث بحذف سؤالين من بعد "مساهمة التكوين في تلبية حاجات العمال" وتم وضع أداة الدراسة في صورتها النهائية وبالتالي إحتوى الإستبيان على 52 سؤال.

2.5- صدق البنائي (صدق الإتساق الداخلي):

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة الدراسة الإستطلاعية والتي تقدر بثلاثين (30) عامل بالمؤسسة الوطنية للأشغال والتركيب الكهربائي "كهركيب" والتي تم وصفها من قبل، وقد طبق الإستبيان بهدف التعرف على مدى الإتساق الداخلي لأداة الدراسة وحساب معاملات الثبات، وتم إستخراج صدق الإتساق الداخلي من خلال معامل الارتباط بيرسون بين أسئلة كل بعد من الأبعاد الإستبيان والدرجة الكلية للبعد وبين كل بعد والدرجة الكلية للإستبيان وقد تم حسابها

باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (s.p.s.s)، والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط المحصل عليها:

جدول رقم (11) يوضح معاملات الارتباط بين أسئلة البعد الأول مساهمة التكوين في تلبية حاجات العمال والدرجة الكلية للبعد:

الرقم	السؤال	معامل الارتباط
1	هل تتوافق أهداف التكوين مع إحتياجاتك التكوينية؟	0.602
2	هل مواضيع التكوين لها علاقة بطبيعة العمل الذي تقوم به في وظيفتك؟	0.574
3	هل يؤخذ بعين الإعتبار رأيك واقتراحاتك في تحديد إحتياجاتك التكوينية؟	0.370
4	هل كانت لديك دراية بأهداف البرنامج التكويني الذي شاركت فيه؟	0.305
5	هل عبرت عن إحتياجاتك التكوينية بكل حرية؟	0.601
6	هل تم إشراك رؤساء المصالح في وضع مخطط التكوين؟	0.062

نلاحظ من خلال الجدول السابق مدى إرتباط أسئلة البعد الأول مساهمة التكوين في تلبية حاجات العمال بالدرجة الكلية للبعد إذ تراوحت بين (0.062) و (0.602) وبناءً على ذلك فإن أسئلة البعد الأول لها علاقة بالدرجة الكلية للبعد.

جدول رقم (12) يوضح معاملات الارتباط بين أسئلة البعد الثاني الرضا عن كفاءة المكونين والدرجة الكلية للبعد:

الرقم	السؤال	معامل الارتباط
7	هل خلق التكوين دافعاً لديك لتحمل مسؤولياتك إتجاه عملك؟	0.507
8	هل توجد دافع لديك للتكوين من أجل تحسين عملك؟	0.385
9	هل خلق التكوين لديك الرغبة في تطوير مهاراتك؟	0.318
10	هل تشعر برغبة قوية في تطبيق ما تعلمته أثناء التكوين؟	0.382
11	هل عزز التكوين من فرصك للترقية بالمنظمة؟	0.718
12	هل حفزك التكوين على أداء الأعمال وتحقيق أهداف المؤسسة؟	0.627
13	هل عزز التكوين رغبتك لتقلد المناصب القيادية؟	0.839
14	هل ساهم التكوين في تحقيق طموحك؟	0.597

نلاحظ من خلال الجدول السابق مدى إرتباط أسئلة البعد الثاني الرضا عن كفاءة المكونين بالدرجة الكلية للبعد، إذ تراوحت بين (0.318) و (0.839)، وبناءً على ذلك فإن أسئلة البعد الثاني لها علاقة قوية بالدرجة الكلية للبعد.

جدول رقم (13) يوضح معاملات الارتباط بين أسئلة البعد الثالث العلاقة الارتباطية بين التكوين وحوافز العمل والدرجة الكلية للبعد:

الرقم	السؤال	معامل الارتباط
15	هل ساعدك التكوين على إكتساب المعلومات والتعرف على تقنيات جديدة ؟	0.359
16	هل منحك التكوين القدرة على تطوير قدراتك وتغيير طريقة عملك بصورة أفضل؟	0.496
17	هل ساعدك التكوين على التحكم الجيد في أساليب العمل ؟	0.728
18	هل جعلك التكوين تنجز عملك في وقت قصير ؟	0.569
19	هل حصلت على إتجاهات وأفكار جديدة نتيجة إشتراكك بالدورات التكوينية ؟	0.477
20	هل ساعدك التكوين على إزالة الصعوبات التي تصادفك في العمل ؟	0.335
21	هل سهل التكوين تكييفك مع التكنولوجيا الجديدة ؟	0.752
22	هل ساهم التكوين في رفع مستوى مهاراتك وقدراتك المعرفية العملية ؟	0.499

نلاحظ من خلال الجدول السابق مدى إرتباط أسئلة البعد الثالث العلاقة الارتباطية الموجبة بين التكوين وحوافز العمل بالدرجة الكلية للبعد ،إذ تراوحت بين (0.335) و(0.752) وبناءً على ذلك فإن أسئلة البعد الثالث لها علاقة قوية بالدرجة الكلية للبعد.

جدول رقم (14) يوضح معاملات الارتباط بين أسئلة البعد الرابع مساهمة التكوين في مساهمة العمال للتطورات التكنولوجية والدرجة الكلية للبعد:

الرقم	السؤال	معامل الارتباط
23	هل حسن التكوين علاقتك مع زملائك في العمل ؟	0.631
24	هل ساعدك التكوين على تنمية إتجاهاتك السلوكية في التعامل ؟	0.867
25	هل حسن التكوين قدراتك على الإتصال مع الآخرين ؟	0.657
26	هل جعلك التكوين تشارك زملاءك في حل بعض مشاكل العمل ؟	0.837
27	هل ساهم التكوين في تبادل المعلومات فيما بينكم؟	0.892
28	هل عزز التكوين علاقات التقدير والإحترام مع رؤساء العمل ؟	0.869
29	هل ساهم التكوين في نشر روح التعاون والمشاركة في العمل ؟	0.869
30	هل ساهم التكوين في تحسين علاقتك الوظيفية بالتعاون للأفضل؟	0.752
31	هل منحك التكوين سلوكيات إيجابية في التعامل مع الآخرين ؟	0.752
32	هل ساهم التكوين في تحسين جو الحوار بينكم في وسط المؤسسة ؟	0.755

نلاحظ من خلال الجدول السابق مدى إرتباط أسئلة البعد الرابع مساهمة التكوين في مساهمة العمال للتطورات التكنولوجية بالدرجة الكلية للبعد ،إذ تراوحت بين (0.631) و(0.892)، وبناءً على ذلك فإن أسئلة البعد الرابع لها علاقة قوية بالدرجة الكلية للبعد.

جدول رقم (15) يوضح معاملات الارتباط بين أسئلة البعد الخامس مساهمة التكوين في تحسين مهارات العلاقات الإنسانية والدرجة الكلية للبعد:

الرقم	السؤال	معامل الارتباط
33	هل جعلك التكوين تشعر بالمسؤولية إتجاه عمالك ؟	0.358
34	هل عزز التكوين من رغبتك في قضاء ما تبقى من حياتك المهنية في هذه المؤسسة ؟	0.917
35	هل زاد التكوين من شعورك بالولاء نحو مؤسستك ؟	0.805
36	هل جعلك التكوين تفتخر أمام الآخرين بإنتمائك لهذه المؤسسة ؟	0.895
37	هل زاد التكوين من رغبتك في الإستمرار بالعمل في المؤسسة ؟	0.891
38	هل جعلك التكوين تعتز بعملك أكثر ؟	0.374
39	هل خلق التكوين لديك إحساسا بالإنتماء لمكان عمالك؟	0.749

نلاحظ من خلال الجدول السابق مدى ارتباط أسئلة البعد الخامس مساهمة التكوين في تحسين مهارات العلاقات الإنسانية بالدرجة الكلية للبعد ، إذ تراوحت بين (0.358) و(0.917)، وبناءً على ذلك فإن أسئلة البعد الخامس لها علاقة قوية بالدرجة الكلية للبعد.

جدول رقم (16) يوضح معاملات الارتباط بين أسئلة البعد السادس مساهمة التكوين في زيادة الولاء التنظيمي والدرجة الكلية للبعد:

الرقم	السؤال	معامل الارتباط
40	هل خبرة وكفاءة المكونين مهمة في عملية التكوين ؟	0.470
41	هل تم الإستعانة بمكونين مؤهلين بناء على نوعية البرنامج التكويني ؟	0.588
42	هل تمتع المكونون بكفاءة عالية في نقل المعلومات إلى المتكونين؟	0.462
43	هل تم تنويع أساليب التكوين من قبل المكونين ؟	0.801
44	هل تميز المكونون بربطهم للمعلومات بالتطبيق العملي ؟	0.635
45	هل تم تنويع الوسائل التكوينية التعليمية المستخدمة من قبل المكونين ؟	0.770

نلاحظ من خلال الجدول السابق مدى ارتباط أسئلة البعد السادس مساهمة التكوين في زيادة الولاء التنظيمي بالدرجة الكلية للبعد ، إذ تراوحت بين (0.462) و(0.801) ، وبناءً على ذلك فإن أسئلة البعد السادس لها علاقة قوية بالدرجة الكلية للبعد.

جدول رقم (17) يوضح معاملات الارتباط بين أسئلة البعد السابع إشراك العمال في التقويم العام للتكوين والدرجة الكلية للبعد:

الرقم	السؤال	معامل الارتباط
46	هل تم تقويم البرنامج التدريبي بمجرد إنتهائه؟	0.459
47	هل تمت مناقشة برنامج التكوين مع المتكولين؟	0.733
48	هل تم مقارنة أدائك قبل التدريب وبعده؟	0.549
49	هل إستفدت من هذا البرنامج التكويني من خلال المهارات المكتسبة؟	0.377
50	هل حقق البرنامج التكويني الذي شاركت فيه أهدافه؟	0.676
51	هل تم إستخدام أدوات محددة في تقويم برنامج التكوين كأداة المقابلة والإستبيان؟	0.509
52	هل مدة التكوين كانت كافية لتحقيق الأهداف؟	0.622

نلاحظ من خلال الجدول السابق مدى إرتباط أسئلة البعد السابع إشراك العمال في التقويم العام للتكوين بالدرجة الكلية للبعد، إذ تراوحت بين (0.377) و(0.733)، وبناءً على ذلك فإن أسئلة البعد السابع لها علاقة قوية بالدرجة الكلية للبعد.

جدول رقم (18) يوضح معاملات الارتباط بين أبعاد الإستبيان والدرجة الكلية له:

الرقم	البعد	معامل الارتباط
1	مساهمة التكوين في تلبية حاجات العمال.	0.717
2	الرضا عن كفاءة المكونين.	0.688
3	العلاقة الإرتباطية بين التكوين وحوافز العمل.	0.715
4	الرابع مساهمة التكوين في مساندة العمال للتطورات التكنولوجية.	0.795
5	مساهمة التكوين في تحسين مهارات العلاقات الإنسانية.	0.578
6	مساهمة التكوين في زيادة الولاء.	0.604
7	إشراك العمال في التقويم العام للتكوين.	0.540

نلاحظ من خلال الجدول السابق مدى إرتباط أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للبعد، إذ تراوحت بين (0.540) و(0.795)، وبناءً على ذلك فإن أبعاد الدراسة لها علاقة قوية بالدرجة الكلية للإستبيان.

6. ثبات الإستبيان:

1.6- معامل ألفا كرونباخ:

إستخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات، وقد كان معامل ألفا كرونباخ للثبات يساوي (0.90)، وهذا ما يدل على أن معامل الثبات للأبعاد الإستبيان مرتفع.

ونستنتج مما سبق أن أداة الإستبيان صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة جيدة مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

ثانياً. الدراسة الأساسية:

1. مدة الدراسة الأساسية:

أجريت هذه الدراسة الميدانية في حوالي شهر بحيث دامت في الفترة ما بين الرابع من سبتمبر 2014 (2014/09/04) و السادس من أكتوبر 2014 (2014/10/06).

2. المجال الجغرافي للدراسة الأساسية:

لقد أجريت الدراسة في ثلاث (03) مؤسسات إقتصادية صناعية تنشط على مستوى ولاية وهران و يمكن تقديم هاته المؤسسات فيما يلي:

1.2- المؤسسة الوطنية للأشغال والتركيب الكهربائي "كهركيب":

المؤسسة الوطنية لأشغال والتركيب الكهربائي "كهركيب" تنشط في ولاية وهران، والتي لديها رأس مال إجتماعي يقدر ب 1000.000.000.00 دج، وهي فرع لمجمع سونلغاز، من بين أكبر المتعاملين لقطاع الطاقة الكهربائية، مهمتها الرئيسية، إنجاز الهياكل القاعدية الكهربائية ذات التيار العالي والعالي جداً مثل مركز النقل ولخطوط الهوائية والأرضية.

إنبتقت شركة "كهركيب" من خلال عملية إعادة هيكلة مؤسسة سونلغاز سنة 1982 إلى سنة 2006 حيث تم إعادة إدماج المؤسسة في مجمع سونلغاز.

2.2- مؤسسة تريفيلور: TREFILOR

وهي إحدى 6 فروع لمجمع (T.P.L) مجمع تحويل المنتوجات الطويلة تم تأسيسها عام 1983 بعد إعلان هيكلة الشركة الوطنية لصناعة الحديد والصلب السابقة. تختص تريفيلور في صناعة:

- شبكات السلكية ملحمة.
- أعمدة معدنية خفيفة.
- سلك مدر فيل فاتح.

✓ وفي سنة 2001 حصلت تريفيلور على شهادة الإيزو للجودة وتم تبني نظام إدارة الجودة الشاملة.

✓ 2005 تجاوز رأس المال الإجتماعي 585.000.000 دج

✓ 2007 تم تجديد العتاد الإنتاج بهدف رفع الإنتاجية.

3.2- المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء: S.P.E

أهم منتج للكهرباء على المستوى الوطني بإنتاج يقدر 8400 MW مليون واط، من أهم الموردين للطاقة الكهربائية في الجزائر.

✓ 1969: إنشاء مؤسسة سونالغاز .

✓ 1998: إنشاء مديرية إنتاج الكهرباء (DPE).

✓ 2002: قانون المتعلق بالكهرباء يفتح السوق للمنافسة ويعطي ميلاد مؤسسة سونلغاز شركة ذات (SONLGAZ SPA).

✓ 2004: إنشاء مؤسسة سونلغاز للإنتاج الكهرباء (SPE ، SPA).

✓ 2009: تغيير تسمية المؤسسة إلى المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE ، SPA).

3. عينة الدراسة الأساسية:

لقد شمل مجتمع الدراسة على 120 عامل من مختلف أقسام ومصالح المؤسسات الثلاث التي سبق ذكرها، حيث إعتد الباحث في طريقة إختيار عينة الدراسة على العينة المقصودة، خدمة لأهداف البحث.

وبعد قيام الباحث بتوزيع الإستبيانات، ثم بعد فترة من الزمن تم استرجاعها على مراحل مختلفة والإنتقاء منها ما هي قابلة للتليل الإحصائي فمثلت عينة الدراسة الاساسية نسبة 40% من مجتمع الدراسة أي ما يعادل 120 عامل من أصل 300 عامل الذين مثلوا أفراد عينة الدراسة.

1.3-الجنس:

جدول رقم (19)يبين توزيع الأفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس

النسبة	التكرار	
68.3%	82	ذكر
31.7%	38	أنثى
100%	120	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق أن الأغلبية الساحقة لأفراد العينة أي 82 فرد بنسبة 68.3% هم من الذكور، في حين 38 فرد أي بنسبة 31.7% من عينة الدراسة هم من الإناث، في ما يخص متغير الجنس بالنسبة للعينة للدراسة الأساسية.

2.3 – السن:

جدول رقم (20) يبين توزيع الأفراد عينة الدراسة الأساسية حسب السن

النسبة	التكرار	
10%	12	أقل من 25 سنة
60%	72	بين 26 و35
21.7%	26	بين 36 و45
8.3%	10	أكثر من 45 سنة
100%	120	المجموع

يوضح الجدول السابق أن نسبة 60% قد مثلت فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 26 و35 سنة تليها نسبة 21.7% من فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 36 و45 سنة، ثم نسبة 10% من فئة الأفراد التي أعمارهم أقل من 25 سنة، وفي الأخير نسبة 8.3% من فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم أكثر من 45 سنة، في ما يخص متغير السن بالنسبة للعينة الدراسة الأساسية.

3.3 – المؤهل العلمي:

جدول رقم (21) يبين توزيع الأفراد عينة الدراسة الأساسية حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	
9.2%	11	متوسط
26.7%	32	ثانوي
64.1%	77	جامعي
100%	120	المجموع

يبين الجدول السابق أن 77 فرد أي نسبة 64.1% من أفراد عينة الدراسة الأساسية ذوي مستوى جامعي، في حين 32 فرد أي بنسبة 26.7% من أفراد عينة الدراسة ذوي مستوى ثانوي، أما 11 فرد أي بنسبة 9.2% من عينة الدراسة الأساسية ذوي مستوى متوسط.

4.3 – الفئة المهنية:

جدول رقم (22) يبين توزيع الأفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الفئة المهنية

النسبة	التكرار	
10%	12	منفذ
32.5%	39	متحكم
57.5%	69	إطار
100%	120	المجموع

من خلال الجدول السابق رقم (22) يتضح لنا أن 69 فرد أي بنسبة 57.5% من عينة الدراسة الأساسية هم إطارات، في حين أن 39 فرد أي بنسبة 32.5% من عينة الدراسة هم متحكمون، أما 12 فرد أي بنسبة 10% من عينة الدراسة الأساسية هم منفذون.

5.3 -نوع العمل:

جدول رقم (23)يبين توزيع الأفراد عينة الدراسة الأساسية حسب نوع العمل

النسبة	التكرار	
58.3%	70	إداري
27.5%	33	إنتاجي
14.2%	17	تجاري
100%	120	المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن الأغلبية الساحقة 70 فرد أي بنسبة 58.3% من عينة الدراسة الأساسية هم موظفون إداريون، في حين 33 فرد أي بنسبة 27.5% من عينة الدراسة هم عمال في المصلحة الإنتاجية، بينما 17 فرد أي بنسبة 14.2% من عينة الدراسة الأساسية هم موظفون في المصلحة التجارية.

6.3 - الأقدمية:

جدول رقم (24) يبين توزيع الأفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية

النسبة	التكرار	
40%	48	أقل من 5 سنوات
38.3%	46	بين 6- 10
12.5%	15	بين 11 – 15
9.2%	11	أكثر من 15 سنة
100%	120	المجموع

يبين الجدول السابق أن 48 فرد أي بنسبة 40% من أفراد عينة الدراسة الأساسية لديهم سنوات الأقدمية أقل من 5 سنوات، في حين 46 فرد أي بنسبة 38.3% من أفراد عينة الدراسة إنحصرت سنوات أقدميتهم بين 6 و 10 سنوات، و 15 فرد أي بنسبة 12.5% من أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات أقدميتهم بين 11 و 15 سنة، أما 11 فرد أي 9.2% من الدراسة الأساسية تتجاوز سنوات أقدميتهم 15 سنة .

7.3 – الدورات التكوينية:

جدول رقم (25) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الدورات التكوينية

النسبة	التكرار	
69.2%	83	بين 1 - 3
27.5%	33	بين 4 - 6
03.3%	04	أكثر من 6 دورات
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الأغلبية الساحقة من عينة الدراسة الأساسية أي 83 فرد بنسبة 69.2%، تراوحت عدد دوراتهم التكوينية بين 1 و 3، في حين 33 فرد أي نسبة 27.5% من عينة الدراسة تراوحت عدد دوراتهم التكوينية بين 4 و 6 دورات، بينما 04 أفراد أي نسبة 03.3% من عينة الدراسة الأساسية تجاوزت دوراتهم التكوينية 6 دورات.

4. أدوات الدراسة الأساسية:

لقد تم استخدام الإستبيان كأداة أساسية في الدراسة الاستطلاعية، وذلك لما لها من مميزات تتمثل بوضوح المعلومات وسهولة الحصول عليها و تحليلها، ونظراً لعدم وجود تعديلات وتغيرات عليها وإتصافها بالصدق والثبات تم تبنيها كأداة للدراسة الأساسية.

5. أساليب التحليل الإحصائي:

بعد مرحلة التطبيق تم تفرغ بيانات الإستبيانات الصحيحة والتي قدرت ب 120 إستبيان، و ذلك بغرض تحليلها ومعالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وذلك لإيجاد التحليلات الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط بيرسون لإختبار صدق الإتساق الداخلي للإستبيان.
- معامل ألفا كرونباخ للثبات الإستبيان.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لأفراد العينة.
- إختبار (ت) و(ف) بهدف إختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود الفروق.

الفصل السادس

عرض النتائج ومناقشتها

1. عرض النتائج ومناقشتها:

بعد عرض نتائج الدراسة الإستطلاعية والأساسية في الفصل السابق من خلال إبراز خصائص عينة الدراسة، فسيتم التطرق في هذا الفصل إلى عرض النتائج الفرضيات الدراسة ومن ثم مناقشتها، وختاماً بتقديم الإقتراحات والتوصيات.

أولاً: عرض النتائج:

■ نتائج الفرضية الأولى: يساهم التكوين في تلبية حاجات العمال.

جدول رقم (26) هل تتوافق أهداف التكوين مع إحتياجاتك التكوينية؟

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	73	60.8%
إلى حد ما	35	29.2%
لا	12	10%
المجموع	120	100%

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 60.8% من العمال يرون أن أهداف التكوين تتوافق مع إحتياجاتهم التكوينية وهذا راجع لوعيهم وفهمهم للنقائص التي ينبغي إدراكها والوقوف عليها من أجل تحسين أدائهم في مجال تخصصهم، في حين 29.2% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما"، بينما 10% لم تتوافق أهداف التكوين مع إحتياجاتهم التكوينية.

جدول رقم (27) هل مواضيع التكوين لها علاقة بطبيعة العمل الذي تقوم به في وظيفتك؟

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	93	77.5%
إلى حد ما	22	18.3%
لا	05	04.2%
المجموع	120	100%

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 77.5% من العمال يرون أن مواضيع التكوين لها علاقة بطبيعة العمل الذي يقومون به في وظيفتهم وهذا راجع للإختيار الموفق للمواضيع التكوينية التي تتناسب مع نشاط العملي الذي يؤديه العامل في منصبه، في حين نسبة قليلة 04.2% من العمال مواضيع التكوين لم تكن لها علاقة بطبيعة عملهم في وظيفتهم، بينما نسبة 18.3% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (28) هل يؤخذ بعين الإعتبار رأيك واقتراحاتك في تحديد إحتياجاتك التكوينية ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
55%	66	نعم
27.5%	33	إلى حد ما
17.5%	21	لا
100%	120	المجموع

يبين الجدول السابق أن نسبة 55% من العمال يؤخذ برأيهم في تحديد إحتياجاتهم التكوينية وهذا راجع لما لهم من أهمية في المحيط العمل، وخاصة الأمر يتعلق بإحتياجاتهم لأنهم جوهر التكوين، في حين نسبة 27.5% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما"، بينما نسبة 17.5% من العمال لم يؤخذ رأيهم في تحديد إحتياجاتهم التكوينية.

جدول رقم (29) هل كانت لديك دراية بأهداف البرنامج التكويني الذي شاركت فيه؟

النسبة	التكرار	الإجابة
66.6%	80	نعم
16.7%	20	إلى حد ما
16.7%	20	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 66.6% من العمال لديهم دراية حول أهداف التكوين الذي شاركوا فيه ، وهذا ما يبين لنا توفر قنوات الإتصال داخل المؤسسة، بينما تساوت النسب 16.7% بين العمال الذين ليس لديهم دراية حول أهداف التكوين الذي شاركوا فيه و العمال الذين كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (30) هل عبرت عن إحتياجاتك التكوينية بكل حرية ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
52.5%	63	نعم
20.8%	25	إلى حد ما
26.7%	32	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 52.5% من العمال كانت لديهم الحرية في تعبير عن إحتياجاتهم وهذا راجع للمجهودات التي توفرها الجهة المسؤولة عن التكوين والمتمثلة في ترك الحرية للعامل في تحديد إحتياجاته بنفسه، بينما نسبة 26.7% من العمال يرون عكس ذلك، في حين نسبة 20.8% كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (31) هل تم إشراك رؤساء المصالح في وضع مخطط التكوين ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
64.2%	77	نعم
20.8%	25	إلى حد ما
15%	18	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 64.2% من العمال يرون لأنه يتم إشراك رؤساء المصالح في وضع مخطط التكوين، في حين 20.8% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما"، بينما 15% من العمال يرون أنه لم يتم إشراك رؤساء المصالح في وضع مخطط التكوين.

■ **نتائج الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التكوين وحوافز العمل.**

جدول رقم (32) هل خلق التكوين دافعاً لديك لتحمل مسؤولياتك إتجاه عملك ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
75.8%	91	نعم
19.2%	23	إلى حد ما
05%	06	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 75.8% من العمال يرون أن التكوين خلق لديهم دافعاً لتحمل مسؤولياتهم إتجاه عملهم، وهذا راجع لدور الكبير والإيجابي للتكوين في تغيير إتجاهات الأفراد، بينما نسبة 19.2% من الأفراد كانت أجابتهم "إلى حد ما"، في حين نسبة قليلة جداً 05% من العمال يرون أن التكوين لم يخلق دافعاً لديهم لتحمل مسؤولياتهم إتجاه عملهم.

جدول رقم (33) هل توجد دافع لديك للتكوين من أجل تحسين عملك ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
85.8%	103	نعم
10.8%	13	إلى حد ما
03.4%	04	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة كبيرة جداً 85.8% من العمال يرون أنه يوجد دافع لديهم للتكوين من أجل تحسين عملهم وهذا راجع للدوافع والإستعدادات العمال للتكوين من أجل تحسين أدائهم داخل المؤسسة وخاصة في مجال عملهم، بينما نسبة قليلة جداً من العمال 03.4% يرون أنه لا يوجد دافع لديهم للتكوين من أجل تحسين عملهم، في حين نسبة 10.8% من الأفراد كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (34) هل خلق التكوين لديك الرغبة في تطوير مهاراتك ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
80.8%	97	نعم
17.5%	21	إلى حد ما
01.7%	02	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة كبيرة جداً 80.8% من العمال يرون أن التكوين يخلق لديهم الرغبة في تطوير مهاراتهم، وهذا راجع للدور الذي يقوم به التكوين في تطوير مهارات العمال، بينما نسبة قليلة جداً 01.7% من العمال يرون أن التكوين لم يخلق لديهم الرغبة في تطوير مهاراتهم، في حين نسبة 17.5% من الأفراد كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (35) هل تشعر برغبة قوية في تطبيق ما تعلمته أثناء التكوين ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
83.4%	100	نعم
15.8%	19	إلى حد ما
0.8%	01	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة كبيرة جداً 83.4% من العمال يشعرون برغبة قوية في تطبيق ما تعلموه أثناء التكوين، وهذا راجع لما إكتسبه العمال من مهارات وتطوير القدرات أثناء التكوين والرغبة في استثمارها في مجال العمل، بينما نسبة قليلة جداً 0.8% من العمال لم يشعروا برغبة قوية في تطبيق ما تعلموه أثناء التكوين، في حين نسبة 15.8% من الأفراد كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (36) هل عزز التكوين من فرصك للترقية بالمنظمة ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
58.3%	70	نعم
19.2%	23	إلى حد ما
22.5%	27	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 58.3% من العمال يرون أن التكوين يعزز من فرصهم للترقية بالمنظمة، بينما نسبة 22.5% من العمال يرون أن التكوين لم يعزز من فرصهم للترقية بالمنظمة في حين نسبة 19.2% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (37) هل حفرك التكوين على أداء الأعمال وتحقيق أهداف المؤسسة ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
70.8%	85	نعم
23.4%	28	إلى حد ما
05.8%	07	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 70.8% من العمال يرون أن التكوين يحفزهم على أداء الأعمال وتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا راجع لأهمية التكوين في تحفيز العمال عن طريق تطوير قدراتهم ومهاراتهم التي يتم إستخدامها أثناء تأدية مهامهم وبالتالي ينعكس ذلك على المؤسسة من خلال تحقيق الأهداف المرجوة، بينما نسبة 23.4% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما"، في حين نسبة قليلة جداً 05.8% يرون أن التكوين لم يحفزهم على أداء الأعمال وتحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (38) هل عزز التكوين رغبتك لتقلد المناصب القيادية ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
55.8%	67	نعم
27.5%	33	إلى حد ما
16.7%	20	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 55.8% من الأفراد يعزز التكوين لديهم الرغبة في تقلد مناصب قيادية، بينما نسبة 27.5% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما"، في حين نسبة 16.7% من الأفراد لم يعزز التكوين لديهم الرغبة في تقلد مناصب قيادية.

جدول رقم (39) هل ساهم التكوين في تحقيق طموحك ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
40.8%	49	نعم
40.8%	49	إلى حد ما
18.4%	22	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 40.8% تساوت بين العمال الذين يرون بأن التكوين يساهم في تحقيق طموحاتهم والعمال الذين كانت أجابتهم "إلى حد ما"، في حين نسبة 18.4% من الأفراد الذين يرون بأن التكوين لم يساهم في تحقيق طموحاتهم.

■ نتائج الفرضية الثالثة يساهم التكوين في مسايرة العمال للتطورات التكنولوجية.

جدول رقم (40) هل ساعدك التكوين على إكتساب المعلومات والتعرف على تقنيات جديدة ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
79.2%	95	نعم
12.5%	15	إلى حد ما
08.3%	10	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 79.2% من العمال يساعدهم التكوين على إكتساب المعلومات والتعرف على تقنيات جديدة، وهذا راجع لدور الكبير الذي يلعبه التكوين في إكساب المعارف والخبرات من الناحية التطبيقية الفنية للعمال، في حين أن نسبة 08.3% من العمال لم يساعدهم التكوين على إكتساب المعارف والتعرف على تقنيات جديدة، بينما 12.5% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (41) هل منحك التكوين القدرة على تطوير قدراتك وتغيير طريقة عملك بصورة أفضل؟

النسبة	التكرار	الإجابة
72.5%	87	نعم
20.8%	25	إلى حد ما
06.7%	08	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 72.5% من العمال يمنحهم التكوين القدرة على تطوير قدراتهم وتغيير طريقة عملهم بصورة أفضل، وهذا راجع إلى التكوين الذي يهدف إلى تطوير مهارات العمال وتعزيز إبداعاتهم والعمل على الإستفادة منها في مجال عملهم، أما نسبة قليلة جداً 06.7% من العمال لم يمنحهم التكوين القدرة على تطوير قدراتهم وتغيير طريقة عملهم بصورة أفضل، في حين نسبة 20.8% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (42) هل ساعدك التكوين على التحكم الجيد في أساليب العمل ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
71.7%	86	نعم
20%	24	إلى حد ما
08.3%	10	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 71.7% من العمال يساعدهم التكوين على التحكم الجيد في أساليب العمل، ذلك من خلال التكوين الذي يطور أفكار ومهارات العمال وينمي إبداعاتهم ليجعلهم يستخدمون

طرق وأساليب المختلفة والسهلة في العمل، بينما نسبة قليلة 08.3% من العمال يساعدهم التكوين على التحكم الجيد في أساليب العمل، في حين نسبة 20% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (43) هل جعلك التكوين تنجز عملك في وقت قصير ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
46.7%	56	نعم
30.8%	37	إلى حد ما
22.5%	27	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 46.7% من العمال يرون أن التكوين يجعلهم ينجزون أعمالهم في وقت قصير، وهذا راجع إلى التكوين الذي يساعد العمال في تطوير مهاراتهم التي من خلالها يمكن تسهيل أعمالهم وإنجازها في وقت وجيز، في حين نسبة 22.5% من العمال يرون أن التكوين لم يجعلهم ينجزون أعمالهم في وقت قصير، بينما نسبة 30.8% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (44) هل حصلت على اتجاهات وأفكار جديدة نتيجة إشراكك بالدورات التكوينية ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
70%	84	نعم
22.5%	27	إلى حد ما
07.5%	09	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 70% من العمال يرون أنهم تحصلوا على اتجاهات وأفكار جديدة نتيجة إشراكهم بالدورات التكوينية، وهذا وارد خاصة أن التكوين يخلق للأفراد اتجاهات سلوكية جديدة تنمي مهاراتهم لأداء مهامهم على أكمل وجه، بينما نجد نسبة قليلة جدا 07.5% من العمال يرون أنهم لم يتحصلوا على اتجاهات وأفكار جديدة نتيجة إشراكهم بالدورات التكوينية، في حين نسبة 22.5% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (45) هل ساعدك التكوين على إزالة الصعوبات التي تصادفك في العمل ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
61.7%	74	نعم
30.8%	37	إلى حد ما
07.5%	09	لا
100%	120	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن نسبة 61.7% من العمال يرون أن التكوين يساعد على إزالة الصعوبات التي تصادفهم في العمل، وهذا راجع إلى دور التكوين في إكساب العمال الخبرة المهنية التي

من خلالها يتفادى العمال الوقوع في المشاكل والعراقيل التي تصادفهم أثناء العمل، بينما نسبة قليلة جداً 07.5% من العمال يرون أن التكوين لم يساعد على إزالة الصعوبات التي تصادفهم في العمل، في حين نسبة 30.8% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (46) هل سهل التكوين تكيفك مع التكنولوجيا الجديدة ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
68.4%	82	نعم
20.8%	25	إلى حد ما
10.8%	13	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 68.4% من العمال يرون أن التكوين يسهل تكيفهم مع التكنولوجيا الجديدة، وهذا راجع إلى أهمية التكوين الذي من خلاله أصبح الفرد يتجاوز بسرعة الصعوبات في التعامل مع التطورات الحديثة، أما نسبة 10.8% من العمال يرون أن التكوين لم يسهل تكيفهم مع التكنولوجيا الجديدة، في حين نسبة 20.8% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (47) هل ساهم التكوين في رفع مستوى مهاراتك وقدراتك المعرفية العملية ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
75%	90	نعم
20%	24	إلى حد ما
05%	06	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 75% من العمال يرون أن التكوين يساهم في رفع مستوى مهاراتهم وقدراتهم المعرفية العملية، وهذا عن طريق التكوين الذي يسمح لهم باكتساب مهارات عملية جديدة تمكنهم من إدخال تغييرات وتحسينات على وتيرة الأداء العملي للمهام الموكلة إليهم، في حين نسبة قليلة جداً 05% من العمال يرون أن التكوين لم يساهم في رفع مستوى مهاراتهم وقدراتهم المعرفية العملية، بينما نسبة 20% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

■ نتائج الفرضية الرابعة يساهم التكوين في تحسين مهارات العلاقات الإنسانية.

جدول رقم (48) هل حسن التكوين علاقتك مع زملائك في العمل ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
70.8%	85	نعم
23.4%	28	إلى حد ما
05.8%	07	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق رقم (48) أن نسبة 70.8% من العمال يرون أن التكوين يحسن علاقاتهم مع زملائهم في العمل، وهذا راجع إلى دور الذي يلعبه التكوين في توثيق العلاقات الإجتماعية بين العمال من خلال التعاون فيما بينهم، أما نسبة قليلة جدا 05.8% من العمال يرون أن التكوين لم يحسن علاقاتهم مع زملائهم في العمل، في حين نسبة 23.4% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (49) هل ساعدك التكوين على تنمية اتجاهاتك السلوكية في التعامل ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
70.8%	85	نعم
23.4%	28	إلى حد ما
05.8%	07	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 70.8% من العمال يرون أن التكوين يساعدهم على تنمية اتجاهاتهم السلوكية في التعامل، خاصة أن التكوين ينمي السلوك الفرد مما يمكنه من فهم ذاته والآخرين بشكل أفضل، في حين أن نسبة قليلة جداً 05.8% من العمال يرون أن التكوين لم يساعدهم على تنمية اتجاهاتهم السلوكية في التعامل، بينما نسبة 23.4% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (50) هل حسن التكوين قدراتك على الإتصال مع الآخرين ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
74.2%	89	نعم
21.6%	26	إلى حد ما
04.2%	05	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 74.2% من العمال يرون أن التكوين يحسن من قدراتهم على الإتصال مع الآخرين، وهذا راجع إلى الدور الكبير الذي يلعبه التكوين في تحسين الإتصال بين الموظفين داخل المؤسسة من خلال تطوير مهارات الإتصالية مما يجعل المؤسسة أكثر نشاطاً وفعالية بينما نسبة قليلة جداً 04.2% من العمال يرون أن التكوين لم يحسن من قدراتهم على الإتصال مع الآخرين، في حين نسبة 21.6% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (51) هل جعلك التكوين تشارك زملائك في حل بعض مشاكل العمل ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
71.6%	86	نعم
19.2%	23	إلى حد ما
09.2%	11	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق رقم (51) أن نسبة 71.6% من العمال يرون أن التكوين يجعلهم يشاركون زملائهم في حل بعض مشاكل العمل، في حين نسبة قليلة 09.2% من العمال يرون أن التكوين لم يجعلهم يشاركون زملائهم في حل بعض مشاكل العمل، بينما نسبة 19.2% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (52) هل ساهم التكوين في تبادل المعلومات فيما بينكم؟

النسبة	التكرار	الإجابة
84.2%	101	نعم
10.8%	13	إلى حد ما
05%	06	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 84.2% من العمال يرون أن التكوين يساهم في تبادل المعلومات فيما بينهم، وهذا راجع إلى التكوين الذي يساعد الأفراد على تبادل المعارف والأفكار من أجل إتخاذ القرارات أو حل مشكلة ما في العمل، في حين نسبة قليلة جدًا 05% من العمال يرون أن التكوين لم يساهم في تبادل المعلومات فيما بينهم، بينما نسبة 10.8% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (53) هل عزز التكوين علاقات التقدير والإحترام مع رؤساء العمل؟

النسبة	التكرار	الإجابة
84.2%	101	نعم
08.3%	10	إلى حد ما
07.5%	09	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 84.2% من العمال يرون أن التكوين يعزز علاقات التقدير والإحترام مع رؤساء العمل، وهذا يبين دور التكوين في نشر الإحترام والتقدير في وسط المجموعة، في حين نسبة قليلة 07.5% من العمال يرون أن التكوين لم يعزز علاقات التقدير والإحترام مع رؤساء العمل، بينما نسبة 08.3% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (54) هل ساهم التكوين في نشر روح التعاون والمشاركة في العمل؟

النسبة	التكرار	الإجابة
84.2%	101	نعم
12.5%	15	إلى حد ما
03.3%	04	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق رقم (54) أن نسبة 84.2% من العمال يرون أن التكوين يساهم في نشر روح التعاون والمشاركة في العمل، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى التكوين الذي يخلق روح التضامن والتعاون على حل مشاكل التي تصادف الأفراد أثناء العمل، في حين نسبة قليلة جدًا 03.3% من العمال يرون أن التكوين لم يساهم في نشر روح التعاون والمشاركة في العمل، بينما نسبة 12.5% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (55) هل ساهم التكوين في تحسين علاقتك الوظيفية بالتعاون للأفضل؟

النسبة	التكرار	الإجابة
76.6%	92	نعم
19.2%	23	إلى حد ما
04.2%	05	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 76.6% من العمال يرون أن التكوين يساهم في تحسين علاقاتهم الوظيفية بالتعاون للأفضل، بينما نسبة قليلة جدًا 04.2% من العمال يرون أن التكوين لم يساهم في تحسين علاقاتهم الوظيفية بالتعاون للأفضل، في حين نسبة 19.2% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (56) هل منحك التكوين سلوكات إيجابية في التعامل مع الآخرين؟

النسبة	التكرار	الإجابة
80%	96	نعم
15.8%	19	إلى حد ما
04.2%	05	لا
100%	120	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن نسبة 80% من العمال يرون أن التكوين منحهم سلوكات إيجابية في التعامل مع الآخرين، وهذا راجع إلى الدور الكبير الذي يلعبه التكوين في تعديل السلوكات الأفراد نحو الأفضل في التعامل مع زملائهم في الوسط العمل، في حين نسبة قليلة جدًا 04.2% من العمال يرون أن التكوين لم يمنحهم سلوكات إيجابية في التعامل مع الآخرين، بينما نسبة 15.8% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (57) هل ساهم التكوين في تحسين جو الحوار بينكم في وسط المؤسسة؟

النسبة	التكرار	الإجابة
78.4%	94	نعم
15.8%	19	إلى حد ما
05.8%	07	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق رقم (57) أن نسبة 78.4% من العمال يرون أن التكوين يساهم في تحسين جو الحوار بينهم في وسط المؤسسة، خاصة أن التكوين يعتبر محركاً رئيسياً في خلق روح التفاهم والتعاون وتبادل الأفكار بين العمال داخل المؤسسة، في حين نسبة قليلة جداً 05.8% من العمال يرون أن التكوين لم يساهم في تحسين جو الحوار بينهم في وسط المؤسسة، أما نسبة 15.8% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

■ نتائج الفرضية الخامسة: يساهم التكوين في زيادة الولاء التنظيمي.

جدول رقم (58) هل جعلك التكوين تشعر بالمسؤولية إتجاه عملك ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
70.8%	85	نعم
24.2%	29	إلى حد ما
05%	06	لا
100%	120	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن نسبة 70.8% من العمال يرون أن التكوين يجعلهم يشعرون بالمسؤولية إتجاه عملهم، وهذا راجع إلى التكوين الذي يشعر الأفراد بأهميتهم ومكانتهم داخل المؤسسة وبأنهم مسؤولون إتجاه وظائفهم وعدم التهاون والإستخفاف في العمل لمصلحة المؤسسة، في حين نسبة قليلة جداً 05% من العمال يرون أن التكوين لم يجعلهم يشعرون بالمسؤولية إتجاه عملهم، بينما 24.2% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (59) هل عزز التكوين من رغبتك في قضاء ما تبقى من حياتك المهنية في هذه المؤسسة ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
50.8%	61	نعم
27.5%	33	إلى حد ما
21.7%	26	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 50.8% من العمال يرون أن التكوين يعزز من رغبتهم في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في هذه المؤسسة، وهذا راجع للتكوين الذي يزرع في نفوس العمال حب الإنتماء لهذه المؤسسة والقضاء فيها ما تبقى من مسيرتهم المهنية، في حين أن نسبة 21.7% من العمال يرون أن التكوين لم يعزز من رغبتهم في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في هذه المؤسسة، بينما نسبة 27.5% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (60) هل زاد التكوين من شعورك بالولاء نحو مؤسستك ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
50%	60	نعم
38.3%	46	إلى حد ما
11.7%	14	لا
100%	120	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن نسبة 50% من العمال يرون أن التكوين يزيد من شعورهم بالولاء نحو مؤسستهم، وذلك نجده في الدور الذي يلعبه التكوين في نشر وبعث روح الإنتماء للأفراد لمؤسساتهم، بينما نجد نسبة 11.7% من العمال يرون أن التكوين لم يزيد من شعورهم بالولاء نحو مؤسستهم، في حين نجد نسبة 38.3% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (61) هل جعلك التكوين تفتخر أمام الآخرين بانتسابك لهذه المؤسسة ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
52.5%	63	نعم
27.5%	33	إلى حد ما
20%	24	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 52.5% من العمال يرون أن التكوين يجعلهم يفتخرون أمام الآخرين بانتسابهم للمؤسسة، في حين نجد نسبة 20% من العمال يرون أن التكوين لم يجعلهم يفتخرون أمام الآخرين بانتسابهم للمؤسسة، بينما نجد نسبة 27.5% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (62) هل زاد التكوين من رغبتك في الإستمرار بالعمل في المؤسسة ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
65.8%	79	نعم
23.4%	28	إلى حد ما
10.8%	13	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 65.8% من العمال يرون أن التكوين يزيد من رغبتهم في الإستمرار بالعمل في المؤسسة، وهذا راجع إلى مساهمة التكوين في تعزيز رغبة العمال في البقاء في المؤسسة والمحافظة على إستمراريتها وعدم التفكير في تركها، في حين أن نسبة 10.8% من العمال يرون أن التكوين لم يزيد من رغبتهم في الإستمرار بالعمل في المؤسسة، بينما نسبة 23.4% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (63) هل جعلك التكوين تعتز بعملك أكثر؟

النسبة	التكرار	الإجابة
%78.4	94	نعم
%15.8	19	إلى حد ما
%05.8	07	لا
%100	120	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن نسبة كبيرة 78.4% من العمال يرون أن التكوين يجعلهم يعتزون كثيراً بعملهم، وهذا من خلال التكوين الذي يشعر العمال بالسعادة و الرضا عن عملهم، بينما نسبة قليلة جداً 05.8% من العمال يرون أن التكوين لم يجعلهم يعتزون كثيراً بعملهم، في حين أن نسبة 15.8% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (64) هل خلق التكوين لديك إحساسا بالإنتماء لمكان عملك؟

النسبة	التكرار	الإجابة
%68.4	82	نعم
%25.8	31	إلى حد ما
%05.8	07	لا
%100	120	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول السابق رقم (64) أن نسبة 68.4% من العمال يرون أن التكوين يخلق لديهم إحساسا بالإنتماء لمكان عملهم، وهذا راجع إلى التكوين الذي يشعر العمال بالولاء والإخلاص للمؤسسة واستعدادهم لبذل مجهود كبير من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها، بينما نجد نسبة قليلة جدا 05.8% من العمال يرون أن التكوين لم يخلق لديهم إحساسا بالإنتماء لمكان عملهم، في حين أن نسبة 25.8% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

■ نتائج الفرضية السادسة بوجد رضا عن كفاءة المكونين.

جدول رقم (65) هل خبرة وكفاءة المكونين مهمة في عملية التكوين؟

النسبة	التكرار	الإجابة
%91.7	110	نعم
%08.3	10	إلى حد ما
%00	00	لا
%100	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة كبيرة جداً 91.7% من العمال يرون أن خبرة وكفاءة المكونين مهمة في عملية التكوين، لأن المكون يعتبر عنصر مهم في الدورة التكوينية ويجب أن تتوفر فيه الشروط المناسبة

لتأدية مهام التكوين ومن بينها الذكاء والخبرة في مجال العمل، بينما نسبة 08.3% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (66) هل تم الإستعانة بمكونين مؤهلين بناءاً على نوعية البرنامج التكويني ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
69.2%	83	نعم
25.8%	31	إلى حد ما
05%	06	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 69.2% من العمال يرون أنه يتم الإستعانة بمكونين مؤهلين بناءاً على نوعية البرنامج التكويني، وهذا راجع إلى الجهة المسؤولة والمختصة في التكوين التي تختار المكونين المناسبين للبرنامج والتي تتوفر فيهم شروط المكون الناجح وأيضاً حسب نوع التكوين، في حين نسبة قليلة جداً 05% من العمال يرون أنه لم يتم الإستعانة بمكونين مؤهلين بناءاً على نوعية البرنامج التكويني، بينما نسبة 25.8% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (67) هل تمتع المكونين بكفاءة عالية في نقل المعلومات إلى المتكويين؟

النسبة	التكرار	الإجابة
64.2%	77	نعم
30.8%	37	إلى حد ما
05%	06	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 64.2% من العمال يرون أن المكونين تمتعوا بكفاءة عالية في نقل المعلومات إلى المتكويين، وهذا يدل على أن المكون يعتبر عنصراً مهماً في نجاح الدورة التكوينية عن طريق نقل الجيد وصحيح للمعارف والمعلومات لدى العمال بطريقة سهلة وبسيطة يفهمها الجميع، في حين نسبة قليلة 05% من العمال يرون أن المكونين لم يتمتعوا بكفاءة عالية في نقل المعلومات إلى المتكويين، بينما نجد نسبة 30.8% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (68) هل تم تنويع أساليب التكوين من قبل المكونين ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
69.2%	83	نعم
22.5%	27	إلى حد ما
08.3%	10	لا
100%	120	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول السابق رقم (68) أن نسبة كبيرة 69.2% من العمال يرون أنه تم تنويع أساليب التكوين من قبل المكونين، هذا يدل على كفاءة المكونين وحسن تسييرهم للمادة التدريبية، في حين نسبة قليلة جدًا 08.3% من العمال يرون أنه لم يتم تنويع أساليب التكوين من قبل المكونين، بينما نسبة 22.5% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (69) هل تميز المكونون بربطهم للمعلومات بالتطبيق العملي ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
56.7%	68	نعم
33.3%	40	إلى حد ما
10%	12	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 56.7% من العمال يرون أن المكونون تميزوا بربطهم للمعلومات بالتطبيق العملي، وهذا راجع إلى حنكة المكون الذي يوظف المعارف ويتم ترجمتها إلى الواقع الميداني، في حين نسبة قليلة 10% من العمال يرون أن المكونون تميزوا بربطهم للمعلومات بالتطبيق العملي، بينما نسبة 33.3% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (70) هل تم تنويع الوسائل التكوينية التعليمية المستخدمة من قبل المكونين ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
70.8%	85	نعم
16.7%	20	إلى حد ما
12.5%	15	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 70.8% من العمال يرون أنه يتم تنويع الوسائل التكوينية التعليمية المستخدمة من قبل المكونين، في حين نسبة 12.5% من العمال يرون أنه لم يتم تنويع الوسائل التكوينية التعليمية المستخدمة من قبل المكونين، بينما نسبة 16.7% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

■ **نتائج الفرضية السابعة: يشارك العمال في التقويم العام للتكوين.**

جدول رقم (71) هل تم تقويم البرنامج التكويني بمجرد إنتهائه ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
85%	102	نعم
08.3%	10	إلى حد ما
06.7%	08	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق رقم (71) أن نسبة كبيرة جدا من العمال 85% يرون أنه يتم تقييم البرنامج التكويني بمجرد إنتهائه، وهذا يدل على أن أغلب مؤسسات الإقتصادية لديها نفس المنهجية في تقييم التكوين، بينما نجد نسبة 06.7% من العمال يرون أنه لم يتم تقييم البرنامج التكويني بمجرد إنتهائه، في حين نجد نسبة 08.3% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (72) هل تمت مناقشة برنامج التكوين مع المتكويين ؟

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	68	56.7%
إلى حد ما	22	18.3%
لا	30	25%
المجموع	120	100%

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 56.7% من العمال يرون أنه يتم مناقشة برنامج التكوين معهم وهذا راجع إلى سياسة التكوين المطبقة من طرف المؤسسة التي تفرض أن يتم المناقشة مع العاملين حول برنامج التكوين، في حين أن نسبة 25% من العمال يرون أنه لم يتم مناقشة برنامج التكوين معهم، بينما نجد نسبة 18.3% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (73) هل تم مقارنة أدائك قبل التدريب وبعده ؟

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	65	54.2%
إلى حد ما	12	10%
لا	43	35.8%
المجموع	120	100%

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن نسبة 54.2% من العمال يرون أنه يتم مقارنة أدائهم قبل التكوين وبعده، في حين نجد نسبة 35.8% من العمال يرون أنه لم يتم مقارنة أدائهم قبل التكوين وبعده، بينما نجد نسبة قليلة 10% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (74) هل إستفدت من هذا البرنامج التكويني من خلال المهارات المكتسبة ؟

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	88	73.3%
إلى حد ما	24	20%
لا	08	06.7%
المجموع	120	100%

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 73.3% من العمال يرون أنهم إستفادوا من هذا البرنامج التكويني من خلال المهارات المكتسبة، بينما نسبة قليلة جدًا 06.7% من العمال يرون أنهم إستفادوا من هذا البرنامج التكويني من خلال المهارات المكتسبة، بينما نجد نسبة 20% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (75) هل حقق البرنامج التكويني الذي شاركت فيه أهدافه ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
56.6%	68	نعم
34.2%	41	إلى حد ما
09.2%	11	لا
100%	120	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول السابق رقم (75) أن نسبة 56.6% من العمال يرون أنه حقق البرنامج التكويني الذي شاركوا فيه أهدافه، في حين نجد نسبة 09.2% من العمال يرون أنه لم يحقق البرنامج التكويني الذي شاركوا فيه أهدافه، بينما نجد نسبة 34.2% من العمال كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (76) هل تم استخدام أدوات محددة في تقييم برنامج التكوين كأداة المقابلة والإستبيان؟

النسبة	التكرار	الإجابة
70%	84	نعم
15%	18	إلى حد ما
15%	18	لا
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة كبيرة 70% من العمال تم استخدام أدوات محددة في تقييم برنامج التكوين كأداة المقابلة الإستبيان، في حين تساوت نسبة 15% بين العمال الذين لم يتم استخدام أدوات محددة في تقييم برنامج التكوين كأداة المقابلة الإستبيان، والعمال الذين كانت أجابتهم "إلى حد ما".

جدول رقم (77) هل مدة التكوين كانت كافية لتحقيق الأهداف؟

النسبة	التكرار	الإجابة
27.5%	33	نعم
32.5%	39	إلى حد ما
40%	48	لا
100%	120	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن النسبة الأكبر 40% من العمال يرون أن مدة التكوين غير كافية لتحقيق الأهداف، حيث لم يتم الاستفادة منها لقصر فترتها وعدم تناسب حجم المواضيع مع مدة الدورة التكوينية، في حين نسبة 32.5% من العمال الذين كانت أجابتهم "إلى حد ما"، بينما نسبة 27.5% من العمال يرون أن مدة التكوين كافية لتحقيق الأهداف.

➤ عرض نتائج الفرضيات الفرقية:

- إختبار الفرضية الفرقية الأولى. توجد فروق بين الذكور والإناث فيما يخص مساهمة التكوين في تحسين المهارات العلاقات الإنسانية.

ولإختبار هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فيما يخص مساهمة التكوين في تحسين المهارات العلاقات الإنسانية.
- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فيما يخص مساهمة التكوين في تحسين المهارات العلاقات الإنسانية.

والجدول التالي يعرض نتائج التي تم التوصل إليها في ما يخص إختبار(ت) لقياس الفروق بين الذكور والإناث فيما يخص مساهمة التكوين في تحسين المهارات العلاقات الإنسانية.

الجدول رقم (78) يبين إختبار(ت) لقياس الفروق بين الذكور والإناث فيما يخص مساهمة التكوين في تحسين المهارات العلاقات الإنسانية.

البعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية
مساهمة التكوين في تحسين المهارات العلاقات الإنسانية	ذكور	82	12.53	3.535	1.040	1.984
	إناث	38	13.36	5.064		
غير دالة						

تم إستخدام إختبار (ت) لدراسة الفروق بين الذكور والإناث فيما يخص مساهمة التكوين في تحسين المهارات العلاقات الإنسانية، والنتائج المبينة في الجدول السابق والتي تبين أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 1.040 وهي أصغر من (ت) الجدولية التي تساوي 1.984 عند درجة الحرية 118 ومستوى دلالة 0.05 مما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فيما يخص مساهمة التكوين في تحسين المهارات العلاقات الإنسانية.

- إختبار الفرضية الفرقية الثانية **توجد فروق بين الذكور والإناث فيما يخص مساهمة التكوين في زيادة الولاء التنظيمي.**

ولإختبار هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- **الفرضية الصفرية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فيما يخص مساهمة التكوين في زيادة الولاء التنظيمي.
- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فيما يخص مساهمة التكوين في زيادة الولاء التنظيمي.

والجدول التالي يعرض نتائج التي تم التوصل إليها في ما يخص إختبار(ت) لقياس الفروق بين الذكور والإناث فيما يخص مساهمة التكوين في زيادة الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (79) يبين إختبار(ت) لقياس الفروق بين الذكور والإناث فيما يخص مساهمة التكوين في زيادة الولاء التنظيمي.

	البعء	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية
غير دالة	مساهمة التكوين في زيادة الولاء التنظيمي	ذكور	82	10.12	3.015	1.530	1.984
		إناث	38	11.13	4.021		

تم إستخدام إختبار (ت) لدراسة الفروق بين الذكور والإناث فيما يخص مساهمة التكوين في زيادة الولاء التنظيمي، والنتائج المبينة في الجدول السابق والتي تبين أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 1.530 أصغر من قيمة (ت) الجدولية تساوي 1.984 عند درجة الحرية 118 ومستوى دلالة 0.05، مما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فيما يخص مساهمة التكوين في زيادة الولاء التنظيمي.

▪ إختبار الفرضية الفرقية الثالثة:توجد فروق فيما يخص مساهمة التكوين في مساهمة العمال للتطورات التكنولوجية تعود إلى الفئة المهنية.

ولإختبار هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص مساهمة التكوين في مساهمة العمال للتطورات التكنولوجية تعود إلى الفئة المهنية.
- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص مساهمة التكوين في مساهمة العمال للتطورات التكنولوجية تعود إلى الفئة المهنية.

والجدول التالي يعرض نتائج التي تم التوصل إليها في ما يخص إختبار(ف) لقياس الفروق فيما يخص مساهمة التكوين في مساهمة العمال للتطورات التكنولوجية تعود إلى الفئة المهنية.

الجدول رقم (80) يبين إختبار(ف) لقياس الفروق فيما يخص مساهمة التكوين في مساهمة العمال للتطورات التكنولوجية تعود إلى الفئة المهنية.

البعد	الفئة المهنية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف) المحسوبة	قيمة (ف) الجدولية
مساهمة التكوين في مساهمة العمال للتطورات التكنولوجية	منفذ	12	10.75	2.179	5.344	3.07
	متحكم	39	10.05	2.704		
	إطار	69	12.13	3.629		
دالة						

تم إستخدام إختبار (ف) لدراسة الفروق فيما يخص مساهمة التكوين في مساهمة العمال للتطورات التكنولوجية تعود إلى الفئة المهنية، والنتائج المبينة في الجدول السابق والتي تبين أن قيمة (ف) المحسوبة تساوي 5.344 أكبر من قيمة (ف) الجدولية تساوي 3.07 عند درجتى الحرية 2 و117 ومستوى دلالة 0.05 مما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص مساهمة التكوين في مساهمة العمال للتطورات التكنولوجية تعود إلى الفئة المهنية.

- إختبار الفرضية الفرقية الرابعة توجد فروق فيما يخص مساهمة التكوين في تلبية حاجات العمال تعود إلى الفئة المهنية.

ولإختبار هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص مساهمة التكوين في تلبية حاجات العمال تعود إلى الفئة المهنية.
- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص مساهمة التكوين في تلبية حاجات العمال تعود إلى الفئة المهنية.

والجدول التالي يعرض نتائج التي تم التوصل إليها في ما يخص إختبار(ف) لقياس الفروق فيما يخص مساهمة التكوين في تلبية حاجات العمال تعود إلى الفئة المهنية.

الجدول رقم (81) يبين إختبار(ف) لقياس الفروق فيما يخص مساهمة التكوين في تلبية حاجات العمال تعود إلى الفئة المهنية.

البعد	الفئة المهنية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف) المحسوبة	قيمة (ف) الجدولية
مساهمة التكوين في تلبية حاجات العمال	منفذ	12	23.33	3.651	9.658	3.07
	متحكم	39	24.17	3.227		
	إطار	69	26.42	2.856		
دالة						

تم إستخدام إختبار (ف) لدراسة الفروق فيما يخص مساهمة التكوين في تلبية حاجات العمال تعود إلى الفئة المهنية، والنتائج المبينة في الجدول السابق والتي تبين أن قيمة (ف) المحسوبة تساوي 9.658 أكبر من قيمة (ف) الجدولية تساوي 3.07 عند درجتَي الحرية 2 و 117 ومستوى دلالة 0.05 مما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص مساهمة التكوين في تلبية حاجات العمال تعود إلى الفئة المهنية.

- إختبار الفرضية الفرقية الخامسة بتوجد فروق فيما يخص مدى إشراك العمال في تقويم العام للتكوين تعود إلى نوع العمل .

ولإختبار هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص مدى إشراك العمال في تقويم العام للتكوين تعود إلى نوع العمل.
- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص مدى إشراك العمال في تقويم العام للتكوين تعود إلى نوع العمل.

والجدول التالي يعرض نتائج التي تم التوصل إليها في ما يخص إختبار (ف) لقياس الفروق فيما يخص مدى إشراك العمال في تقويم العام للتكوين تعود إلى نوع العمل.

الجدول رقم (82) يبين إختبار (ف) لقياس الفروق فيما يخص مدى إشراك العمال في تقويم العام للتكوين تعود إلى نوع العمل .

البعد	نوع العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف) المحسوبة	قيمة (ف) الجدولية
مدى إشراك العمال في التقويم العام للتكوين	إداري	70	11.50	3.308	1.196	3.07
	إنتاجي	33	10.72	2.065		
	تجاري	17	10.52	2.918		
غير دالة						

تم إستخدام إختبار (ف) لدراسة الفروق فيما يخص مدى إشراك العمال في تقويم العام للتكوين تعود إلى نوع العمل، والنتائج المبينة في الجدول السابق والتي تبين أن قيمة (ف) المحسوبة تساوي 1.196 أصغر من قيمة (ف) الجدولية تساوي 3.07 عند درجتى الحرية 2 و 117 ومستوى دلالة 0.05 مما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص مدى إشراك العمال في تقويم العام للتكوين تعود إلى نوع العمل.

- إختبار الفرضية الفرقية السادسة **توجد فروق فيما يخص مساهمة التكوين في زيادة الولاء التنظيمي تعود إلى نوع العمل .**

ولإختبار هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- **الفرضية الصفرية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص مساهمة التكوين في زيادة الولاء التنظيمي تعود إلى نوع العمل.
- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص مساهمة التكوين في زيادة الولاء التنظيمي تعود إلى نوع العمل.

والجدول التالي يعرض نتائج التي تم التوصل إليها في ما يخص إختبار(ف) لقياس الفروق فيما يخص مساهمة التكوين في زيادة الولاء التنظيمي تعود إلى نوع العمل.

الجدول رقم (83) يبين إختبار(ف) لقياس الفروق فيما يخص مساهمة التكوين في زيادة الولاء التنظيمي تعود إلى نوع العمل .

البعد	نوع العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة (ف) المحسوبة	قيمة (ف) الجدولية
مساهمة التكوين في زيادة الولاء التنظيمي	إداري	70	10.61	3.431	0.216	3.07
	إنتاجي	33	10.21	3.461		
	تجاري	17	10.17	3.166		
غير دالة						

تم إستخدام إختبار (ف) لدراسة الفروق فيما يخص مساهمة التكوين في زيادة الولاء التنظيمي تعود إلى نوع العمل، والنتائج المبينة في الجدول السابق والتي تبين أن قيمة (ف) المحسوبة تساوي 0.216 أصغر من قيمة (ف) الجدولية تساوي 3.07 عند درجتَي الحرية 2 و 117 ومستوى دلالة 0.05 مما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص مساهمة التكوين في زيادة الولاء التنظيمي تعود إلى نوع العمل.

ثانياً: مناقشة النتائج :

بناءً على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث حول " التكوين وعلاقته بالولاء التنظيمي وحوافز العمل" في المؤسسات عينة الدراسة، فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وسيتم مناقشتها كالتالي:

1. مناقشة نتائج الفرضية العامة:

■ مناقشة الفرضية العامة بتوجد علاقة إرتباطية بين التكوين والولاء التنظيمي وحوافز

العمل.

لقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية بين التكوين والولاء التنظيمي وحوافز العمل و هذا من خلال النتائج التي سبق ذكرها والتي أكدت أن التكوين هو وسيلة جد مهمة في تطوير وتنمية القدرات والمهارات العمال وهو عبارة عن فرصة ثمينة للتواصل والتبادل الخبرات مع الآخرين، كما أنه يساهم مساهمة كبيرة وفعالة في تحسين أداء الأفراد، من خلال أنشطته وتغيير سلوكياتهم وزيادة فعاليتهم هذا من جهة.

ومن جهة أخرى التكوين يعمل على رفع روح المعنوية للموظفين بعد عودتهم من التكوين ويعمل على خفض أخطائهم، وشعورهم برغبة قوية في تطبيق ما تعلموه أثناء التكوين لمساهمة في تحسين نوعية إنتاج المؤسسة وزيادة حجمه كما ونوعاً، فضلاً عن أنه يساهم في ترقية العامل بشكل غير مباشر من خلال إكتسابه من قدرات وإتجاهات تجعله مؤهلاً وقادراً على المنافسة وتهيئة للحصول على وظيفة أعلى، فيزيد من طموحه ويتقوى معه الشعور بالانتماء للمنظمة والرغبة في بذل جهد كبير من أجل تحقق أهداف المؤسسة.

2. مناقشة الفرضيات الجزئية:

➤ مناقشة الفرضية الأولى: يساهم التكوين في تلبية الحاجات العمال.

لقد توصلت الدراسة إلى إثبات أن التكوين يساهم في تلبية الحاجات العمال من خلال النتائج المتوصل إليها، حيث أكدت أن المؤسسات تهدف بشكل كبير إلى تحقيق التنمية الاقتصادية، عن طريق الحرص و الإهتمام بمواردها البشرية من خلال تكوينهم لرفع مستوى أداءهم حتى يمكن الإستفادة من خبراتهم مستقبلاً، ومن خلال التكوين الذي يلعب دوراً هاماً في تنمية قدراتهم ومهاراتهم إنطلاقاً من إحتياجاتهم التكوينية الفعلية والتي على ضوءها يتوقف نجاح أو فشل التكوين. وهذا ما يراه الهيئتي (2004) في دراسته النظرية أن التكوين يساهم في تحديد حاجات الأفراد العاملين من مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، لذا تعمل الجهة المسؤولة عن التكوين في تحديد الإحتياجات بمشاركة العمال المعنيين للإستقصاء أرائهم حول إحتياجاتهم لتدارك النقائص والعمل على تحسين مردودهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

➤ مناقشة الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية بين التكوين وحوافز العمل.

وهذا ما توصلنا إليه في دراستنا من خلال النتائج السابقة أنه توجد علاقة ارتباطية بين التكوين وحوافز العمل، حيث أنه لا يمكن لمؤسسة بأي حال من الأحوال الإستغناء عن التكوين لما له من أهمية كبيرة في تعزيز رغبات العمال لتطوير قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية، فهو يساهم في تحفيز الفرد على بذل الجهد في العمل، و تحقيق الإشباع النفسي، مما يساعده على تحسين مستواه الوظيفي، وهذا ما أكدته نظمي(2000) في دراسته النظرية أن تكوين يساهم بدرجة كبيرة في تطوير الدافعية للأداء ويجعل العامل راض فيما يقوم به من أعمال.

والتكوين له أثر كبير في رفع الروح المعنوية للموظف وتشجيعه على الإلتزام والمثابرة في العمل مما لا شك يزيد أكثر إصراراً لينعكس ذلك على المنظمة من خلال زيادة المردود الإنتاجي وبالتالي يتم تحقيق أهداف المنظمة .

➤ مناقشة الفرضية الثالثة يساهم التكوين في مساندة العمال للتطورات التكنولوجية.

لقد توصلت الدراسة من خلال النتائج المتوصل إليها إلى إثبات أن التكوين يساهم في مساندة العمال للتطورات التكنولوجية، لأنه يعتبر حاجة ملحة في المؤسسة وسلاح تستخدمه في مواجهة تحديات والتغيرات السريعة المذهلة في التكنولوجيا وأساليب العمل التي يشهدها العالم اليوم، فهذه الأساليب لم تعد بسيطة بل أصبحت معقدة تحتاج إلى مهارات متعددة ومتنوعة وبمستوى عالي، وهذا لا يمكن تلبينه إلا من خلال التكوين، وهذا ما ذهب إليه SCHIOU (1990) الذي يرى أن التكوين يساعد العامل على إكتساب قدر كبير من المهارات التي تساعده على الإبداع والإبتكار لمواكبة التطور التكنولوجي أو الآلي من أجل تحسين العمليات الإنتاج. إذن الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسات، موارد تمتلك مجموعة من المهارات الحديثة تمكنها من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة والعمل في عدة مواقع أو وظائف وعليه فإن الإنفاق في هذا المجال (التكوين) يعد إستثمارا له عائد وفائدة كبيرة على المؤسسة.

➤ مناقشة الفرضية الرابعة يساهم التكوين في تحسين مهارات العلاقات الإنسانية.

وهذا ما توصلنا إليه في دراستنا من خلال النتائج السابقة أن التكوين يساهم في تحسين مهارات العلاقات الإنسانية، وهذا راجع إلى التكوين الذي يلعب دورا هاما في تفاعل الاجتماعي بين الأفراد وتكيفهم مع التغيرات التي تظهر في المؤسسة، كما أنه يخلق بيئة تسودها المودة والإحترام بين الأفراد ليكون هناك نوع من التضامن والتآزر من أجل التصدي بطريقة إيجابية للمشاكل التي تصادفهم أثناء العمل. وهذا ما يراه نظمي(2000) في دراسته النظرية أن التكوين يطور أساليب التفاعل الاجتماعي ويوثق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها، وكما أكدت الدراسة أيضا أن التكوين يعمل على تطوير حس بالمسؤولية إتجاه أعمال الموظفين والتركيز على تحقيق أهدافهم كما له الفضل في نشر روح التعاون في وسط المؤسسة التي من شأنها يتم تحقيق أهداف المنظمة.

➤ مناقشة الفرضية الخامسة: يساهم التكوين في زيادة الولاء التنظيمي.

لقد توصلت الدراسة من خلال النتائج المتوصل إليها إلى إثبات أن التكوين يساهم في زيادة الولاء التنظيمي، وهذا راجع إلى التكوين الذي يعتبر عاملاً هاماً في تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمة لأن الموظف عندما يشعر بأنه عنصر مهم في المؤسسة وأكثر متابعة من طرفها، سيزيده حتماً إصراراً في البقاء والبذل جهد أكبر من أجل ترقية له ليعطيه أكثر دفْعاً للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

كما أن التكوين يساهم في الحفاظ على الموارد البشرية التي من خلالها يتم تحقيق المؤسسة الزيادة الإنتاجية وقلّة مصاريفها وكفاءة عمالها ويجد الفرد راحة النفسية من خلال رضاه عن العمل وتوافقه مع منظمته مما يؤدي إلى تقدمه في وظيفته.

➤ مناقشة الفرضية السادسة: يوجد رضا عن كفاءة المكونين.

لقد توصلت الدراسة إلى إثبات أن هناك رضا التام عن كفاءة وخبرة المكونين لأن دور المكون مهم جداً في العملية التكوينية، فهو يعلم ويحل المشاكل اليومية ويسعى إلى إيجاد أساليب وطرق التكوين التي تتناسب مع المتكونين، كما يجب أن يتميز بالكفاءة العالية للتواصل الاجتماعي عن طريق الأسلوب الحوارية الذي يتناسب معهم، ولتوصيل المعارف والمعلومات بطريقة سهلة ومبسطة يفهمها جميع المتلقين.

وهذا ما استنتجناه في دراستنا أن أغلبية العمال راضون تماماً عن مكونيهم ويعتبرونهم عنصراً فعالاً في نجاح الدورة التكوينية التي شاركوا فيها وما وصلوا إليه من أداء فعلي، وهذا راجع إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، خاصة الهيئة المشرفة على التكوين التي تسعى إلى متابعة المكونين والمتكونين من أجل إنجاز الدورات التكوينية التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف المسطرة.

➤ مناقشة الفرضية السابعة: يشارك العمال في التقويم العام للتكوين.

لقد توصلت الدراسة من خلال النتائج المتوصل إليها إلى إثبات مشاركة العمال في التقويم العام للتكوين، حيث إعتبرت أن عملية التقويم من العمليات الضرورية التي تسمح بقياس مدى فعالية البرامج التكوينية من حيث نوعية وكفاءة التأطير (المكونين)، وكذا مواضيع ومحتوى التكوين، والأساليب المطبقة، وأيضا مدى ملائمة مكان تنفيذ التكوين وتوقيته والتغيير الذي يحدثه على مستوى أداء الموظف من الناحية المعرفية والسلوكية وهذا كله من أجل معرفة العائد الذي حققته هذه البرامج التكوينية ومقارنتها بالأهداف المسطرة من قبل. ومن الملاحظ في نتائج هذه الفرضية أن السؤال الذي يقول "هل مدة التكوين كانت كافية لتحقيق الأهداف" لم يتحقق لأن نسبة الأكبر من عينة الدراسة صرحوا بأن مدة التكوين لم تكن كافية وهذا يرجعه الباحث إلى عوامل أخرى وقفت عائقا أمام تحقيق الأهداف كالغياب وحوادث العمل التي قد تصادف العاملين وتحول دون تحقيق الأهداف.

والتقويم التكويني بشكل عام عادة ما يكون بعد نهاية البرنامج التكويني، أين يشارك فيه العمال المعنيين بالتقويم الذي يؤدي بهم الأمر إلى تحفيزهم وتشجيعهم على الحضور لهذه البرامج ويستعملون كل ما في وسعهم لإنجاحها والإستفادة منها، مما يرفع من معنوياتهم وبالتالي يساهمون في تحقيق الأهداف المنتظرة للمؤسسة .

1.2- مناقشة الفرضيات الفرعية:

▪ مناقشة الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق بين الذكور والإناث فيما يخص مساهمة

التكوين في تحسين المهارات العلاقات الإنسانية.

لقد أوضحت الفرضية الفرعية الأولى عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فيما يخص مساهمة التكوين في تحسين المهارات العلاقات الإنسانية، وهذا ما يدل على عدم وجود إختلاف في وجهة النظر بين الذكور والإناث فيما يتعلق بمساهمة التكوين في تحسين المهارات العلاقات الإنسانية وهذا طبقا للقانون الجزائري رقم 90-11 المؤرخ في 21-04-1990 م المتعلق بعلاقات

العمل في فصله الخامس على التكوين والترقية والذي يفرض على المؤسسات الاقتصادية وخاصة أرباب العمل على تكوين عمالهم (ذكور وإناث) لتمكينهم من إكتساب المعارف النظرية والتطبيقية الضرورية الممارسة مهنة ما، وهذا ما رآه بوعبدلي (2011) في دراسته الميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز المديرية الجهوية للتوزيع بالجلفة، أن التكوين يطور أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد العاملين ويمتن العلاقة بين المؤسسة وأفرادها كما يساعدهم على حل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم.

■ مناقشة الفرضية الفرقية الثانية: توجد فروق بين الذكور والإناث فيما يخص مساهمة التكوين في زيادة الولاء التنظيمي.

لقد أوضحت الفرضية الفرقية الثانية عن عدم وجود فروق بين الذكور والإناث فيما يخص مساهمة التكوين في زيادة الولاء التنظيمي، وهذا يرجعه الباحث إلى التشابه في الأفكار ووجهة النظر بين الذكور والإناث، حيث أنهم يرون أن التكوين يساعد الفرد على تطوير القدرات والمهارات الفكرية والفنية لديه والتي تنعكس بالإيجاب على روحه المعنوية التي من خلالها يتم تعزيز الولاء لمنظمتهم عن طريق تحقيق أهدافها المنتظرة، في حين أكدت دراسة باسمة (2007) في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة عكس ذلك أي وجود فروق فيما يخص فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة تعود إلى متغير الجنس لصالح الإناث، وهذا ما يشير إلى الإهتمام الكبير من جانب الإناث لعملية التدريب.

■ مناقشة الفرضية الفرقية الثالثة: توجد فروق فيما يخص مساهمة التكوين في مسايرة العمال للتطورات التكنولوجية تعود إلى الفئة المهنية.

لقد بينت الفرضية الفرقية الثالثة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص مساهمة التكوين في مسايرة العمال للتطورات التكنولوجية تعود إلى الفئة المهنية لصالح الإطارات بحيث قدر متوسط الحسابي للإطارات 12.13 في حين قدر متوسط الحسابي للمنفذين 10.75 أما المتوسط الحسابي للمتحمين قدر ب 10.05 وهذا ما أكد الفارق دال إحصائياً، وبالتالي تدعم هذه النتيجة الفرضية وتوضح

أن الإطارات بإعتبارهم ذوي مستوى تعليمي و ثقافي عالي يدركون أكثر من الفئات الأخرى لأهمية التكوين في تنمية القدرات والمهارات العمال التي تسمح لهم بتطوير المؤسسة في مختلف المجالات من أجل ضمان أستمرايتها ومكانتها على الساحة المحلية والدولية. وهذا ما أشار إليه(schiou1990) في دراسته النظرية أن التطور التكنولوجي أو الآلي تواكبه تحسينات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية و الابتكارية هي الصفة الغالبة في العمل، وأصبح العامل اليوم مطالبا بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة و الدقيقة، وهذا يتطلب تكوين الأفراد تبعاً لذلك، فكلما ازدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيدا تطلب ذلك مستوى أعلى من التكوين لدى العامل.

■ مناقشة الفرضية الفرقية الرابعة: توجد فروق فيما يخص مساهمة التكوين في تلبية حاجات العمال تعود إلى الفئة المهنية.

أوضحت الفرضية الفرقية الرابعة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص مساهمة التكوين في تلبية حاجات العمال تعود إلى الفئة المهنية لصالح الإطارات، بحيث أن المتوسط الحسابي يساوي 26.42 وهو أكبر من متوسط الحسابي للمتحمكين الذي يساوي 24.17 والمتوسط الحسابي للمنفدين الذي يساوي 23.33 وهذا ما يدل على أن الإطارات يدركون أكثر من الفئات المهنية الأخرى لأهمية البرامج التكوينية و مساهمتها الفعلية في تلبية حاجات العمال . وهذا ما أكدته دراسة (سهيل 2008) التي توصلت إلى معرفة مدى تأثير التكوين على أداء العمال والحاجة إلى عمال متكونين أكفاء يعملون على زيادة إنتاج المؤسسة وتحقيق أهدافها السامية.

■ مناقشة الفرضية الفرقية الخامسة: توجد فروق فيما يخص مدى إشراك العمال في تقويم العام للتكوين تعود إلى نوع العمل.

لقد أوضحت الفرضية الفرقية الخامسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص مدى إشراك العمال في تقويم العام للتكوين تعود إلى نوع العمل وهذا يثبت أن التقويم التكويني في هذه المؤسسات يتم

بصفة رسمية لا يختلف بين مصالحتها ووحداتها، بل يعتبر المتكون جوهر هذه العملية، فبعد الإنتهاء من تنفيذ التكوين تقوم المصلحة المشرفة على التكوين بالتقويم الساخن الذي يتم فيه الإستقصاء حول الإستفادة من الدورة التكوينية وحول المواضيع والأساليب التكوين والمدة التكوينية وغيرها من العوامل المحيطة بالمتكون، ثم بعد فترة معينة يأتي التقويم البارد، حيث يقدم مسؤولو المصالح والوحدات تصريحات حول النتائج المتوصل إليها عن طريق تقويم الأداء العمال.

وفي الأخير يتم إستخلاص حول مدى تحقيق الأهداف المرجوة من نتائج التكوين ومدى فعالية البرنامج التكويني مع الأخذ بعين الإعتبار ملاحظات المكونين والمتكونين وإضافتها ضمن البرامج المستقبلية.

■ مناقشة الفرضية الفرقية السادسة:توجد فروق فيما يخص مساهمة التكوين في زيادة

الولاء التنظيمي تعود إلى نوع العمل.

لقد أوضحت الفرضية السادسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص مساهمة التكوين في زيادة الولاء التنظيمي تعود إلى نوع العمل ويرجعه الباحث إلى الدور الكبير الذي يقوم به التكوين في تعزيز الولاء التنظيمي داخل نفوس العمال الذين يعملون في مختلف الدوائر والمصالح المؤسسة، فينتج عنه الشعور بروح معنوية عالية لديهم وعدم التفكير في مغادرتها، فينعكس بالإيجاب على المؤسسة فيجعلها أكثر إنتاجا وتطورا ويضمن لها البقاء والإستمرارية في المنافسة.

2. توصيات الدراسة:

1. إعطاء الأهمية لأراء العمال عندما يعبرون عن حاجاتهم التكوينية .
2. أن يكون البرنامج التكويني مصمما وفقا لحاجات العاملين الفعلية في العمل ورغباتهم.
3. إتاحة الفرصة للعمال في المشاركة في البرنامج التكويني .
4. تشجيع العمال وتحفيزهم على التكوين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .
5. يجب أن يتماشى التكوين مع التطورات الحديثة حيث تستطيع المؤسسة ممارسة نشاطاتها الإنتاجية بالطرق المثلى.
6. العمل على تحسين الأجور حتى يزيد الولاء عند الموظفين ويعطيهم سعادة أكبر في وظيفتهم
7. البحث عن الأساليب المتطورة والحديثة لتقويم البرامج التكوينية .
8. إن نجاح التكوين يتوقف إلى حد كبير على رغبة الفرد في التعلم، لذلك يجب العمل على إثارة الرغبة في نفس المتكون وذلك بإتباع السياسات التشجيعية.
9. إقناع الموظفين بأهمية التكوين

3. إقتراحات الدراسة:

- يقترح الباحث بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا وهي كما يلي:
1. إعداد برامج تكوينية وفق أسس علمية تلائم العمال وتتماشى مع التطورات الحديثة.
 2. زيادة الإهتمام بعملية التكوين ودراسة واقعها في المؤسسات الخدمائية في الجزائر.
 3. إجراء دراسة حول تطبيق الجودة الشاملة في التكوين.
 4. إجراء دراسة حول نظام التكوين في ظل العولمة الاقتصادية .
 5. إجراء دراسة حول تكنولوجيا المعلومات وأثرها على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

-الخاتمة:

مما لا شك فيه أن للموارد البشرية في أية مؤسسة إقتصادية أهمية كبيرة وتأثير واضح على نشاطها وعلى تحسين أدائها، وهذا ما تسعى إليه كل مؤسسة صناعية إضافة إلى مهمة تحسين الإنتاج والرفع والزيادة في كميته، هناك مهمة أخرى تؤديها وهي التكوين من أجل تنمية قدرات الموظف السلوكية والفكرية، لذا على كل مؤسسة أن تأخذ بعين الإعتبار التكوين لما يتركه من أثر في شحن همم الأفراد نحو الأداء الوظيفي المتميز ومن إتقان العمل وإجادته، كما أنه يساعد الموظفين على التشبث والإلتصاق والولاء لمؤسساتهم من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية والزيادة الإنتاجية.

وفي الأخير نؤكد فقط أن بحثنا هذا حاول تسليط الضوء على إشكالية أساسية التي تعاني منها مؤسساتنا والمتعلقة بالتكوين وعلاقته بالولاء التنظيمي وحوافز العمل الذي يشكل في نظرنا محور بحث هام ونقطة إنطلاقة لدراسات والأبحاث أخرى .

قائمة المراجع

أ. المراجع باللغة العربية

➤ الكتب:

1. أبو الحجاج، يوسف. (2010). *إدارة وتنمية الموارد البشرية*. سوريا: دار الوليد.
2. أبو النصر، مدحت محمد. (2007). *مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب بالمنظمات العربية*. القاهرة: إيتراك لنشر والتوزيع.
3. أبو شيخة، نادر أحمد. (2000). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
4. أبو بكر، مصطفى. (2004). *إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية*. مصر: الدار الجامعية.
5. الدراجي، محمد. (2001). *الولاء في القرآن الكريم*. الجزائر: دار البلاغ للنشر والتوزيع.
6. أحمد سيد، مصطفى. (2002). *إدارة البشر: أصول والمهارات*. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
7. أحمد ماهر. (2007). *إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
8. الخطيب، أحمد. (1997). *الحقائب التدريبية*. عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع.
9. الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003). *الإدارة الرائدة*. مصر: دار صفاء للنشر والتوزيع.
10. الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2006). *إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمبادئ*. مصر: دار صفاء للنشر والتوزيع.
11. الطائي، يوسف والفضل، مؤيد عبد الحسين. (2006). *إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل*. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
12. الطعني، أحمد. (2007). *التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها*. الأردن: دار الشروق النشر والتوزيع.
13. القحطاني، محمد بن دليم. (2008). *الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل* (ط2). السعودية: العبيكان للنشر والتوزيع.
14. الهيتي، خالد عبد الرحيم. (2005). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار وائل للنشر.
15. العزاوي، نجم عبد الله، وجواد، عباس حسين. (2010). *الوظائف الإستراتيجية في الموارد البشرية*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
16. العيسوي، عبد الرحمن. (1999). *الكفاءة الإدارية*. مصر: دار الجامعية.
17. المسعدي، محمود (1991). *القاموس الجديد للطلاب*، معجم عربي مدرسي الفبائي (ط7). الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.

18. الوليد، بشار يزيد. (2009). *الإدارة الحديثة للموارد البشرية*. الأردن: دار الراجعية للنشر والتوزيع.
19. الكعبي، نعمة، والسمارائي، مؤيد. (1990). *إدارة الأفراد ومدخل تطبيقي* بغداد: مطبعة العمال المركزية.
20. السلمي، علي. (1985). *إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية*، مصر: مكتبة غريب.
21. الدروبي، سليمان. (2006). *التحفيز عن طريق الذات*. عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
22. الشماع، خليل، وخضير، حمود. (2005). *نظرية المنظمة (ط2)*. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، والطباعة.
23. اللوزي، موسى. (2003). *تطوير تنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة*. الاردن: دار وائل للنشر.
24. المطيري، بن ناصر. (2006). *العوامل الشخصية والوظيفية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي*، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
25. بن أبي بكر الرازي، محمد (1926). *معجم مختار الصحاح (ط 2)*، القاهرة.
26. بربر، كامل. (2000). *إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي (ط2)*. لبنان: المؤسسة الجامعية لدراسات.
27. جودة، عادل، والقلعاوي، غسان. (1972). *الكفاءة الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية*، دمشق: دار الفكر.
28. حلبي، حسين. (1982). *تدريب الموظف (ط2)*. لبنان: منشورات كويدات.
29. حمداوي، وسيلة. (2004). *إدارة الموارد البشرية، الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة*.
30. خلف سليمان الرواشدة. (2007). *صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي*، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
31. درة عبد الباري، إبراهيم. (2008). *إدارة الموارد البشرية في قرن الحادي والعشرين*. الاردن: دار وائل للنشر.
32. دهبس جلاب، إحسان. (2011). *إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير*. عمان الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
33. شاويش، مصطفى نجيب. (2005). *إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد (ط3)*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

34. كامل، مصطفى. (1994). *إدارة الموارد البشرية*، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع.
35. ريباعة، علي. (2003). *إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
36. زوليف، مهدي. (1994). *إدارة الأفراد: في منظور كمي والعلاقات الإنسانية* عمان: دار مجدلاوي.
37. عبد الباقي، صلاح الدين، حنفي، عبد الغفار. (1988). *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية الإسكندرية: المكتب العربي الحديث*.
38. عقيلي، عمر وصفي. (2009). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي (ط2)*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
39. عقيلي، عمر وصفي. (1996). *إدارة القوى العاملة*، عمان: دار الزهران للنشر والتوزيع.
40. عكاشة، محمود فتحي. (1999). *علم النفس الصناعي*. الإسكندرية: مطبعة الجمهورية.
41. عبوي، زيد منير. (2006). *تنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته*. الأردن: دار المشرق العربي.
42. غيات، بوفلجة. (2008). *مبادئ التسيير البشري (ط3)*. وهران: دار الغرب للنشر والتوزيع.
43. فهمي، محمود. (1975). *نظريات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في الأعمال*. القاهرة: عالم الكتاب.
44. مسلم، محمد. (2007). *مدخل إلى علم النفس العمل*. الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع.
45. محمد عباس، سهيلة. (2006). *إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي (ط2)*. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
46. مرعي، محمد. (2003). *التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي* دمشق: المعهد العالي للتنمية الإدارية.
47. نظمي، شحادة. (2000). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
48. نوري، منير. (2010). *تسيير الموارد البشرية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
49. ياغي، محمد. (1993). *التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق*. الرياض: عمادة شؤون المكتبات.
- **الدوريات والمجلات العلمية:**
50. الجريدة الرسمية للجمهورية الديمقراطية الشعبية. (1990). القانون رقم 90-11 المتعلق بعلاقات العمل. (17)

51. الطروانة، تحسين أحمد. (2010). *الإلتزام بتطبيق مراحل التدريب وأثره على مجالات أداء*

العاملين. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، 26(51)، 284-253

52. عساف، سعد. (1977). *فكر نظم الحوافز وربط الأجر بالإنتاج*، المجلة العربية للإدارة

10-(32)01

53. المخلافي، محمد سرحان. (2001). *أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة*

التدريس في جامعة صنعاء، مجلة دمشق، 17 (2)-191

➤ الدراسات والبحوث العلمية:

54. باسمة، علي حسن أبو سليمة. (2007). *مدى فاعلية التدريب في تطوّر الموارد البشرية*

في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة، الجامعة الإسلامية: غزة.

55. بو عبدلي، ياسين. (2011). *فعالية سياسات التكوين في تنمية المهارات*، رسالة

الماجستير: جامعة الجزائر.

56. زغود، سهيل (2008). *العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة*

الإقتصادية، رسالة الماجستير: جامعة الحاج لخضر باتنة.

ب. المراجع باللغة الفرنسية:

57. BELAID, m. (2009). *guide pratique pour la gestion des ressources humaines*,
Alger : édition pages bleues.

58. LEPLAT, jacques. (2002). *psychologie de la formation : jalons et perspectives*
la France : octares.

59. Louche, claude. (2007). *introduction à la psychologie du travail et des*
organisations : concepts de base et applications .la France : édition EMS.

60. Peretti, jean-marie. (2004). *gestion ressources humains* (8éd). la France : Vuibert.

61. SCHIOU, lakhdar. (1990). *gestion du personnel* (3éd). Québec: les éditions
d'organisation

62. SONNTAG, Michel. (1994). *développer et intégrer la formation en entreprise*.
paris : les édition liaisons.

الملاحق

الرقم	الفقرة	نعم	إلى حد ما	لا
1.	هل تتوافق أهداف التكوين مع إحتياجاتك التكوينية ؟			
2.	هل مواضيع التكوين لها علاقة بطبيعة العمل الذي تقوم به في وظيفتك ؟			
3.	هل يؤخذ بعين الإعتبار رأيك واقتراحاتك في تحديد إحتياجاتك التكوينية ؟			
4.	هل كانت لديك دراية بأهداف البرنامج التكويني الذي شاركت فيه ؟			
5.	هل عبرت عن إحتياجاتك التكوينية بكل حرية ؟			
6.	هل تم إشراك رؤساء المصالح في وضع مخطط التكوين ؟			
7.	هل خلق التكوين دافعاً لديك لتحمل مسؤولياتك إتجاه عملك ؟			
8.	هل توجد دافع لديك للتكوين من أجل تحسين عملك ؟			
9.	هل خلق التكوين لديك الرغبة في تطوير مهاراتك ؟			
10.	هل تشعر برغبة قوية في تطبيق ما تعلمته أثناء التكوين ؟			
11.	هل عزز التكوين من فرصك للترقية بالمنظمة ؟			
12.	هل حفزك التكوين على أداء الأعمال وتحقيق أهداف المؤسسة ؟			
13.	هل عزز التكوين رغبتك لتقلد المناصب القيادية ؟			
14.	هل ساهم التكوين في تحقيق طموحك ؟			
15.	هل ساعدك التكوين على إكتساب المعلومات والتعرف على تقنيات جديدة ؟			
16.	هل منحك التكوين القدرة على تطوير قدراتك وتغيير طريقة عملك بصورة أفضل؟			
17.	هل ساعدك التكوين على التحكم الجيد في أساليب العمل ؟			
18.	هل جعلك التكوين تنجز عملك في وقت قصير ؟			
19.	هل حصلت على إتجاهات وأفكار جديدة نتيجة إشراكك بالدورات التكوينية ؟			
20.	هل ساعدك التكوين على إزالة الصعوبات التي تصادفك في العمل ؟			
21.	هل سهل التكوين تكيفك مع التكنولوجيا الجديدة ؟			
22.	هل ساهم التكوين في رفع مستوى مهاراتك وقدراتك المعرفية العملية ؟			
23.	هل حسن التكوين علاقتك مع زملائك في العمل ؟			
24.	هل ساعدك التكوين على تنمية إتجاهاتك السلوكية في التعامل ؟			
25.	هل حسن التكوين قدراتك على الإتصال مع الآخرين ؟			
26.	هل جعلك التكوين تشارك زملاءك في حل بعض مشاكل العمل ؟			
27.	هل ساهم التكوين في تبادل المعلومات فيما بينكم؟			
28.	هل عزز التكوين علاقات التقدير والإحترام مع رؤساء العمل ؟			

الرقم	الفقرة	نعم	إلى حد ما	لا
29.	هل ساهم التكوين في نشر روح التعاون والمشاركة في العمل؟			
30.	هل ساهم التكوين في تحسين علاقتك الوظيفية بالتعاون للأفضل؟			
31.	هل منحك التكوين سلوكيات إيجابية في التعامل مع الآخرين؟			
32.	هل ساهم التكوين في تحسين جو الحوار بينكم في وسط المؤسسة؟			
33.	هل جعلك التكوين تشعر بالمسؤولية إتجاه عمالك؟			
34.	هل عزز التكوين من رغبتك في قضاء ما تبقى من حياتك المهنية في هذه المؤسسة؟			
35.	هل زاد التكوين من شعورك بالولاء نحو مؤسستك؟			
36.	هل جعلك التكوين تفتخر أمام الآخرين بإنسباك لهذه المؤسسة؟			
37.	هل زاد التكوين من رغبتك في الإستمرار بالعمل في المؤسسة؟			
38.	هل جعلك التكوين تعتز بعملك أكثر؟			
39.	هل خلق التكوين لديك إحساسا بالإنتماء لمكان عمالك؟			
40.	هل خبرة وكفاءة المكونين مهمة في عملية التكوين؟			
41.	هل تم الإستعانة بمكونين مؤهلين بناءا على نوعية البرنامج التكويني؟			
42.	هل تمتع المكونون بكفاءة عالية في نقل المعلومات إلى المتكونين؟			
43.	هل تم تنويع أساليب التكوين من قبل المكونين؟			
44.	هل تميز المكونون بربطهم للمعلومات بالتطبيق العملي؟			
45.	هل تم تنويع الوسائل التكوينية التعليمية المستخدمة من قبل المكونين؟			
46.	هل تم تقويم البرنامج التدريبي بمجرد إنتهائه؟			
47.	هل تمت مناقشة برنامج التكوين مع المتكونين؟			
48.	هل تم مقارنة أدائك قبل التدريب وبعده؟			
49.	هل إستفدت من هذا البرنامج التكويني من خلال المهارات المكتسبة؟			
50.	هل حقق البرنامج التكويني الذي شاركت فيه أهدافه؟			
51.	هل تم إستخدام أدوات محددة في تقويم برنامج التكوين كأداة المقابلة والإستبيان؟			
52.	هل مدة التكوين كانت كافية لتحقيق الأهداف؟			

ملاحظات أخرى:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de magister en psychologie du travail et des organisations, spécialité développement des ressources humaines et efficacité des performances, Nous vous présentons un questionnaire afin d'étudier «le lien entre la formation et la fidélité organisationnel et motivation de salarié.».Nous vous demandons de cocher la réponse qui vous convient par un croix (X).

Merci pour votre coopération

■ CARACTERISTIQUES PERSONNEL :

1. Genre :

Masculin Féminin

2. Age :

25 et moins De 26à35 De 36 à 45 Plus de 46

3. Qualification:

Moyen Secondaire universitaire

4. Catégorie socioprofessionnelle :

Exécution Maitrise cadre

5. Type du travail :

Administratif Production Commercial

6. Expérience Professionnelle :

5 et moins 6 à 10 11 à 15 plus de 16 ans

7. Nombre des formations suivis :

De 1 à3 De 4 à6 Plus de 6

Les questions	Oui	Plus au moins	Non
1. Les objectifs de formation sont –ils compatibles avec vos besoins de formation ?			
2. Les thèmes de formations ont-ils une relation avec la nature de votre fonction ?			
3. Votre opinion et vos suggestions ont-ils prise afin de déterminer vos besoins de la formation?			
4. Etiez- vous conscient des objectifs de la formation ?			
5. Avez-vous exprimé vos besoins de la formation librement ?			
6. Les chefs services sont-ils impliqués dans l'élaboration du plan de la formation ?			
7. La formation a-t-elle un effet sur votre motivation pour l'assimilation des responsabilités envers votre travail ?			
8. Avez-vous une motivation de se former pour améliorer votre travail ?			
9. Avez-vous une motivation de développer vos compétences par la formation ?			
10. Avez-vous l'envie d'appliquer pendant la formation ?			
11. La formation a-t-elle renforcé vos chances de promotion ?			
12. La formation motive – elle vous pour réaliser vos activités et atteindre vos objectifs ?			
13. La formation a-t-elle renforcé votre motivation d'occuper des postes managériaux ?			
14. La formation contribue- t- elle à atteindre vos ambitions ?			
15. La formation aide t- elle –vous pour acquérir des informations et des nouvelles techniques ?			
16. La formation donne t- elle – vous les capacités de développer et changer votre méthode ver le mieux ?			
17. La formation aide t- elle –vous pour bien maitriser les méthodes de travail ?			
18. La formation aide t- elle - dansla réalisation de votre travaille en courte durée ?			
19. Avez-vous obtenu des nouvelles attitudes et idées à cause d'une participation à la formation ?			
20. La formation aide t- elle –à l'élimination des difficultés de travailler ?			
21. La formation facilite t- elle –votre adaptation à la nouvelle technologie ?			
22. La formation contribue t – elle d'élever le niveau de vos compétences et capacité cognitive ?			
23. La formation améliorer t- elle votre relation avec vos collègues de travail ?			
24. La formation aide t- elle –à développer l'attitude comportementale ?			
25. La formation améliore t- elle vos compétences de communiquer avec les autres ?			
26. La formation aide t- elle –pour participer avec vos collègues à la résolution les problèmes du travail ?			
27. La formation contribue t- elle au changement des informations d' entre vous ?			
28. La formation renforce t- elle les relations de respect avec les supérieurs hiérarchiques ?			

29. La formation contribue t- elle de la création d'esprit l'équipe ?			
30. La formation contribue t- elle dans l'amélioration de vos relations fonctionnelles ?			
31. La formation attribue t- elle –un comportement positive avec les autres ?			
32. La formation contribue t- elle d'améliorer le dialogue entre vous au sein de l'entreprise ?			
33. La formation donne t- elle –vous sentiments de responsabilité envers votre travail ?			
34. La formation donne t- elle vos intentions de finir votre carrière au sein de votre entreprise actuelle ?			
35. La formation augmente t- elle votre fidélité envers l'entreprise ?			
36. La formation donne t- elle- la fierté du salarié de notre entreprise ?			
37. La formation donne t- elle vous l'intention de continue à travailler dans l'entreprise ?			
38. Etes-vous senti fière de votre travaille à cause de la formation ?			
39. La formation donne t- elle vous des sentiments d'implication dans l'entreprise ?			
40. L'expérience et la compétence des formateurs est-t-elle importante à la formation ?			
41. Les formateurs ont-ils compatibles avec le thème de programme de formation ?			
42. Les formateurs ont-ils la capacité de transférer les informations à les former ?			
43. Les formateurs ont –ils diversifié les méthodes de la formation ?			
44. Les formateurs ont –ils la capacité de combiner les informations et l'application pratique ?			
45. Les formateurs ont –ils utiliser des différents outils à la formation ?			
46. L'évaluation de formation se fait –il juste après la fin du programme de formation ?			
47. Avez-vous discuté avec le formateur concernant la formation ?			
48. Excite- il une comparaison entre la performance avant et après la formation ?			
49. Avez –vous bénéficié des programmes de formation en matière de compétence requise ?			
50. Le programme de formation que vous avez pratiqué a-t-il réalisé ses objectifs ?			
51. Excite-il des outils utilisés afin d'évaluer le programme de formation tel que l'entretien et le questionnaire ?			
52. La durée de la formation est-elle satisfaisante pour atteindre les objectifs			

الملحق رقم (3) رخصة التربص في مؤسسة كهركيب



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

كلية العلوم الإجتماعية
Faculté des sciences sociales

قسم علم النفس وعلوم التربية

مصلحة ما بعد التدرج

المرجع : 2014/

السيد(ة) :
.....

موضوع : رخصة تربص

في إطار تحضيره (ها) لرسالة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية وبناءا على طلبه(ها).

تخصص : التنمية البشرية وفعالية الاداءات .

الموضوع : البرامج التكوينية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي وحوافز العمل.

نرجو من سيادتكم السماح للطالب(ة) : بن جبار محمد.

تسهيل المهمة لإجراء دراسته(ها) الميدانية بمؤسستكم وتزويده(ها) بالمعلومات المطلوبة .

و لكم جزيل الشكر



ع/ رئيسة القسم
قييات بوفلجة
نائب رئيس القسم المكلف
بالدراسات لما بعد التدرج



Signature: SARRADJ Smar

الملحق رقم (4) رخصة التربص في مؤسسة تريفيلور



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

كلية العلوم الاجتماعية
Faculté des sciences sociales

قسم علم النفس وعلوم التربية

مصلحة ما بعد التدرج

المرجع : 2014/

السيدة (ة) : TREFILOR

موضوع : رخصة تربص

في إطار تحضيره (ها) لرسالة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية وبناءا على طلبه(ها).

تخصص : التنمية البشرية وفعالية الاداءات .

الموضوع : البرامج التكوينية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي وحوافز العمل.

نرجو من سيادتكم السماح للطالبة (ة) : بن جبار محمد.

تسهيل المهمة لإجراء دراسته(ها) الميدانية بمؤسستكم وتزويده(ها) بالمعلومات المطلوبة .

و لكم جزيل الشكر



ع/ رئيسة القسم
م. م. م. م.
م. م. م. م.
م. م. م. م.



Le Chef du Département
Personnel et Moyens
B. Meziani

	<h1>COURRIER ARRIVEE</h1>
	N° Enregistrement/ 6378 Date: 28/09/2014 Expéditeur: M. BENDJEBBAR Mohamed

Objet: Demande de stage. N°
Date:

	Original	Copie	P/Etude	P/Réponse	P/Exécution	Me Voir	Classement
Département Maintenance							
Département Optimisation							
Département Exploitation							
Département R. Humaines	x		pour étude et réponse (avis?)				
Département Finances							
Division Système d'Information							
SIE							
HSE							
Affaires Générales							
Juridique							
Patrimoine							
SPE/ MH							
SPE/RAVIN-BLANC							
SPE/RELIZANE							
SPE/LARBAA							
SPE/HMN-S							
Secrétariat							

OBSERVATION :

M. K...
 AC favorable
 pour SA Arrivée

