

Catalogue

0000.pdf	1
000.pdf	2
01.pdf	3
02.pdf	4
03.pdf	7
3.5.pdf	8
04.pdf	9
4.5.pdf	10
05.pdf	11
06.pdf	30
07.pdf	60
08.pdf	79
15.pdf	96
09.pdf	105
10.pdf	116
11.pdf	148
12.pdf	150
13.pdf	153
14.pdf	163

– جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل

قطب تاسوست – جيجل –

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



مذكرة بعنوان:

علاقة التكوين بالفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي دائرة الميلية- جيجل –

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطالبين:

تحت إشراف الأستاذ:

➤ كياس عبد الرشيد

✓ بوحجار زينب

✓ دلول آسيا

رسنة الجامعية

2021 – 2020

شكر و تقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا العمل والذي ألهنا الصحة
والعافية والعزيمة، فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف "**عبد الرشيد كياس**"
على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء
موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

وفى الأخير

نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر و عرفان
	قائمة المحتويات
	مقدمة
2	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
3	تمهيد
4	الاشكالية
5	الفرضيات
6	اسباب اختيار الموضوع
6	أهمية اختيار الموضوع
7	أهداف الدراسة
7	تحديد مفاهيم الدراسة
12	الدراسات السابقة
19	خلاصة
21	الفصل الثاني: تكوين الموارد البشرية
22	تمهيد
23	اولا: مفهوم تكوين الموارد البشرية
24	ثانيا: فوائد وخصائص عملية التكوين
26	ثالثا: اهمية عملية التكوين
28	رابعا: اسس ومبادئ التكوين
32	خامسا: انواع التكوين
38	سادسا: مراحل تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني
44	سابعا: معوقات ومقومات عملية التكوين
45	ثامنا: مقاربات التكوين
49	خلاصة
51	الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية
52	تمهيد
53	اولا: صور الفعالية التنظيمية
54	ثانيا: معايير ومؤشرات داخلية

56	ثالثا:خصائص الفعالية التنظيمية
57	رابعا:اهمية الفعالية التنظيمية
57	خامسا:العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
59	سادسا:عناصر الفعالية التنظيمية
61	سابعا:نماذج الفعالية التنظيمية
66	ثامنا:سبل تحقيق الفعالية في الجزائر
68	خلاصة
70	الفصل الرابع:النظريات المفسرة للدراسة
71	تمهيد
72	اولا:النظريات الكلاسيكية
75	ثانيا:النظريات النيوكلاسيكية
79	ثالثا:النظريات الحديثة
85	خلاصة
87	الفصل الخامس:الاجراءات المنهجية
88	تمهيد
98	اولا:تقديم المؤسسة محل الدراسة
92	ثانيا:المنهج
93	ثالثا:العينة
93	رابعا:ادوات جمع البيانات
95	خامسا:اساليب التحليل
96	خلاصة
98	الفصل السادس:تحليل البيانات وتفسيرها
99	تمهيد
100	اولا:عرض وتفسير وتحليل بيانات الدراسة
123	ثانيا:مناقشة وتحليل البيانات العامة للدراسة
123	1_ في ضوء الفرضيات
126	2_ في ضوء الدراسات السابقة
127	الملخص
128	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الأشكال والجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أنواع التكوين	100
02	المراحل الأربعة المشكلة لتقنية العجلة	101
03	أهم معايير الفعالية التنظيمية	102
04	مؤشرات الفعالية التنظيمية لأصحاب المراحل	102
05	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	103
06	توزيع فراد العينة حسب السن	104
07	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	105
08	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	106
09	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	107
10	توزيع أفراد العينة حسب التخصص الوظيفي	107
11	توزيع أفراد العينة حسب مدة التكوين	108
12	يمثل نوع التكوين الذي تلقاه العمال	109
13	يوضح ما إذا كان تصميم البرامج التكوينية كافي لرفع الكفاءة في العمل	110
14	يوضح نظرة العامل اتجاه البرامج التكوينية	110
15	يوضح مساهمة البرامج التكوينية في زيادة روح التعاون وتنظيم العلاقات الجماعية بين العمال	111
16	يوضح ما إذا كان التكوين يساهم في ضبط الوقت والتحكم في العمل	112
17	يوضح أهداف التكوين	113
18	يوضح ما إذا كان تكوين العمل يزيد من خبرتهم في العمل	114
19	يوضح ما إذا كان العامل يستطيع إصلاح آلة في حالة تعطلها	115
20	يوضح ما إذا كان العامل يستفيد من تكوينات خاصة بالألات الجديدة	116
21	يوضح ما إذا كان العامل يتلقى توجيهات من قبل الإطارات أثناء العمل	116
22	يوضح ما إذا كانت المؤسسة تعطي أهمية لاستخدام وسائل الاتصال الحديثة	117
23	يوضح فيما يمكن استخدام الهاتف النقال أثناء العمل	118
24	يوضح ما إذا كان الهاتف النقال يساهم في إعلام العمال بأي جديد داخل المؤسسة	119
25	يبين ما إذا كان يعتمد على شبكة الانترنت لمختلف الأعمال داخل المؤسسة	119
26	يوضح فيما يمكن استخدام الانترنت أثناء العمل	120
27	يوضح ما إذا كان استخدام الانترنت يحسن من الأداء في العمل	121
28	يوضح ما إذا كان التعامل مع الوثائق المرسله عبر الانترنت يساعد على العمل بصورة أوضح	121
29	يوضح ما إذا كان قد واجه العامل عوائق أثناء التكوين على استخدام التكنولوجيا في العمل داخل المؤسسة	122
30	يوضح ما إذا كان بحاجة إلى التكوين على استخدام وسائل الاتصال الحديثة	
31	يوضح ما إذا كان لوسائل الاتصال دور في رفع مستوى مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات	
32	يوضح ما إذا كان استخدام التقنيات الحديثة يساهم في رفع إنتاجية العمل	
33	يوضح الاقتراحات المهمة في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة	

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
32	يوضح التكامل في التكوين	01
43	يوضح مراحل تنفيذ البرنامج التكويني	02
47	يوضح تقنية العجلة	03
77	هرم سلم الحاجات	04

الأمقدمة

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار المنهجي.

تمهيد.

أولاً: الإشكالية.

ثانياً: الفرضيات.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: أهمية اختيار الموضوع.

سادساً : تحديد مفاهيم الدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة.

خلاصة.

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

يعد موضوع التكوين من بين المواضيع الجديرة بالاهتمام والدراسة، لما له من آثار على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، فيجب على المؤسسات الاهتمام بهذا الجانب وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى إشكالية الموضوع المتعلق بعلاقة التكوين بالفعالية التنظيمية ونستعرض فيه.

أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم وعرض الدراسات السابقة المشابهة لموضوعنا.

أولاً - الإشكالية:

يتطلب تطوير المنظمات والمؤسسات بصفة عامة بدل الجهود الخاصة في ظل التطور التكنولوجي الحاصل والذي يشهده العالم، والعمل على تحقيق ذلك لا يكون إلا بالاهتمام والتركيز على المورد البشري الذي يعد العنصر الأساسي في عملية التطوير حتى تستطيع المؤسسة بلوغ أهدافها المرجوة، ذلك أن المورد البشري يملك قدرات ذهنية وطاقات كامنة بإمكانه تفجيرها إذا أحسن تنظيم انشغالاتها لأنه يعد الركيزة الأساسية للمؤسسات والمورد الفعال ومن أجل السير الحسن للمؤسسة وضمان استقرارها وحب تنمية موظفيها، والعمل على تطوير مهاراتهم وتجديد معارفهم وتعديل سلوكهم وذلك، من خلال تكوينهم .

حيث يعد تكوين الأفراد من الأنشطة التي ترفع مهارات وقدرات العاملين لأداء العمل، كما أن التكوين في حد ذاته يؤدي إلى تحقيق نتائج ايجابية للمؤسسة والتي تتمثل في زيادة الإنتاجية وذلك بإعداد برامج تكوينية تسمح بإبراز القدرات المخزنة فتوفير الأداء والتحكم في الأداء المطلوب يستدعي التكوين المنظم وكل هذا لزيادة الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة والتي هي تعبير عن نجاح المنظمة .

يتحقق هذا بوصولها لأهدافها المطلوبة فيمكن النظر للفاعلية التنظيمية باعتبار المطلب الأساسي، لمختلف المنظمات حول العالم وعليه فالمنظمة تسعى جاهدة من أجل تحقيق تكوين جيد وفعال للموارد البشرية ينعكس على نجاحاتها وظهور صورة إيجابية للفاعلية داخل المنظمة وبناء على ذلك فإن التكوين عملية فعالة لتحقيق الفعالية التنظيمية يعد من العوامل والأنشطة الإدارية التي تساعد إدارة المؤسسة بما يلائم متطلباتها وذلك عبر تطوير القدرات من كفاءات العاملين والأفراد داخل المنظمات وعلى هذا الأساس فإن الدراسة الراهنة نحاول تقصي العلاقة بين التكوين والفاعلية التنظيمية، وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

-هل توجد علاقة بين التكوين والفاعلية التنظيمية ؟

وهذا التساؤل الرئيسي تبعته التساؤلات الفرعية التالية:

1-هل توجد علاقة بين البرامج التكوينية والتحكم في العمل؟

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

2-هل يساهم استعمال وسائل الأعلام والاتصال في تفعيل ونجاح العملية الاتصالية بين العمال والإدارة
العمل؟

ثانيا- الفرضيات :

تعتبر صياغة الفروض من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث فهي أساسية لأي بحث علمي إذ
تساعد الباحث وتوجهه وترشده إلى الخطوات التي يجب إن يتبعها لإعداد بحثه كما توجهه إلى المعلومات
والبيانات التي ينبغي عليه جمعها، والفروض هي عبارة عن مقترح أو تفسير غير مثبت علميا أو حل
معين لمشكلة¹

وتعرف بأنها احتمال وضعت لأجل الاختبار التجريبي واستخدمت العبارة بشكل هش للتعبير عن
الاقتراحات أو الشرح²

الفرضية الأساسية:

- توجد علاقة بين التكوين والفعالية التنظيمية.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة بين البرامج التكوينية والتحكم في العمل .

- يساهم استعمال وسائل الإعلام والاتصال في تفعيل ونجاح العملية الاتصالية بين العمال و الإدارة.

¹ : دلال القاضي ومحمود ألبياتي : منهجية وأساليب البحث العلمي ،دار حامد، عمان،2005، ص 87.

²: معن خليل عمر :معجم علم الاجتماع المعاصر ،دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، 2000، ص 285.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

يتفق العلماء على اختيار موضوع البحث العلم، لا يكون خاضعا لمنطق العفوية، بقدر ما هو مبني ومرتكز على عدة أسباب و مبررات منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي هذه الأسباب تدفع الباحث إلى اختيار موضوع بحث دون غيره، ومنه موضوع الدراسة الراهنة اختيار بناء على :

- ارتباط موضوع الدراسة بمجال تخصص الباحث، وهو علم الاجتماع تنظيم وعمل .
- محاولة تسليط الضوء على أهمية التكوين والفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية.

الأسباب الموضوعية.

- إمكانية إجراء الدراسة ميدانيا.
- توفر المراجع والمصادر العلمية حول الموضوع والتسهيلات الميدانية لإجراء الدراسة.
- التعرف على الدور الفعال الذي يلعبه تكوين المورد البشري في تنمية وتحسين الفعالية التنظيمية .
- تلاؤم الموضوع مع طبيعة التخصص.

رابعا :أهمية الدراسة:

تتضح لنا أهمية هذه الدراسة في مجموعة في مجموعة من النقاط هي :

- معالجة البرامج التكوينية للعديد من المشاكل التي تعترض العامل أثناء تأديته لمهامه داخل المؤسسة.

لأسباب الذاتية:

- الرغبة والاستعداد الشخصي للقيام بالبحث العلمي واكتساب خبرات علمية وعملية تطور معارفنا.
- الرغبة في دراسة هذا الموضوع ومعرفة ما يدور في خبايا المؤسسة الجزائرية.
- اعتبار التكوين حسن وسيلة للتخطيط في مجال تنمية القوى العاملة والرفع من فعاليتها وتحديد طاقتها

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

- يمكن إن يستخدم التكوين كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي إذ احتوى على معايير تكوينية فعالة .
- أهمية البرنامج التكويني في خلق وتحسين فعالية العمال داخل المؤسسة .
- إعداد برامج علمية تهتم بالتكوين لدعم أداء العمال وتحسين جودة منتجات المؤسسة.
- قد تساهم هذه الدراسة في فتح مجالات لدراسات أخرى.

خامسا: أهداف الدراسة:

- البحث الاجتماعي لا يتحدد قيمته العلمية إلا من خلال الأهداف والنتائج التي ينبغي إلى تحقيقها وتسعى في دراستنا هذه إلى تحقيق جملة من الأهداف هي :
- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين واعتمادها عليه باعتباره برنامجا تقويميا أساسيا في رفع الكفاءة وتحقيق الفعالية.
 - التعرف على مدى إسهام التكوين في تحقيق الرضا والتقليل من حدة الصراع في المؤسسة.
 - الكشف على دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية والتعرف على التكوين في علاقته برفع قدرات العاملين.
 - المساهمة في تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي تساعد باحثين آخرين في المستقبل لانجاز دراسات مكملة.

سادسا : تحديد مفاهيم الدراسة:

- يعد تحديد مفاهيم الدراسة أمرا ضروريا من البحث العلمي ،فالمفاهيم هي تبيان ما نعنيه من مقاصد وتوضيح ما تتضمن من معان، وما تظهره من صفات ¹
- لذلك يحتاج الباحث إلى تكوين تعريف مبدئي للمفاهيم الموجودة في الدراسة، وبالتالي يحتاج إلى تعريف واضح يتسنى للقارئ فهمه بالصورة التي يريدها الباحث .

¹ : علي غربي: اسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البحث قسنطينة، جامعة منتوري، قسنطينة، 1999، ص 92.

1-التكوين :

أ / لغة: التكوين لغويا كون الشيء أي وجده و أوجده وأنشأه أو أحدثه¹

ب / اصطلاحا : التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتكون خلال قيامه بالمهام و الأعمال

المطلوبة منه بكفاءة وفاعلية أفضل، وبما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والمجتمع²

- ويعرفه nibart أنه عبارة عن نوع من العمليات التي تقود الفرد إلى ممارسة نشاط مهني كما أنه عبارة عن نتائج هذه العمليات³

- ويعرف أيضا: عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في المعلومات والخبرات، وطرائق أداء السلوك واتجاهات المتكونين بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاءتهم في ممارسة عملهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية⁴

ويضيف Silvio montrelto

إن التكوين عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تستهدف تزويد المتكون بالمعارف والكفاءات المهنية المناسبة⁵

-كما يعرف بأنه تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف والتي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من معارف ومهارات وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أدائه لعمله الحالي⁶

¹: فواد إفراغ البستاني: منجد الطالب، دار الشروق، ط 1، لبنان، د س، ص 662.

²: علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، ط 1، مصر، 1990، ص 266.

³: صبرينة ميلاط : التكوين المهني والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006 2007، ص 145.

⁴: حسن أحمد الطعاني: التدريب مفهومه وفاعليته 'بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2002، ص 285.

⁵: لحسن بوعبدالله، محمد مقداد: تقويم العملية التكوينية في الجامعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 9.

⁶: سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 92.

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

التعريف الإجرائي للتكوين : التكوين هو مختلف المجهودات المبذولة والمنظم لها بهدف تزويد معارف ومهارات وإكساب خبرات جديدة للمتكونين في مجال العمل بهدف إحداث تغييرات إيجابية في سلوكياتهم من أجل تحسين الأداء وتطويره .

2-الفعالية التنظيمية :

لقد اختلف الدارسون والباحثون في تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية أو المؤشرات الدالة على التنظيم الفعال والغير فعال، نحاول عرض بعض التعاريف حول مفهوم الفعالية التنظيمية.

أولاً: مفهوم الفعالية : لغة: ليعرفها معجم الطلاب العربي: بأنها مصدر الفعل فعل: يفعل: تفعيلاً . فعالية تعني نشط وقوي¹

-تشير الفعالية إلي: مصدر الفعل فعل بمعنى التأثير أو إحداث اثر قوي أو النشاط أو القوة في التأثير²

اصطلاحاً:

يعرفها قاموس علم الاجتماع بأنها "مدى قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المحددة به دون إن يعرض موارده المادية والتنظيمية المستقبلية الاستنزاف والخطر"³

- يعرف "كور بيد " الفعالية على إنها " تعظيم العائد للمنظمة بجميع الوسائل وهي مقياس الأداء نسبة إلى الأهداف⁴

ثانياً: مفهوم التنظيم:

لغة: يعرف كلمة منظمة وتنظيم ترجمة للمصطلح الفرنسي والانجليزي⁵ organisation

¹: يوسف شكري فرحات: معجم الطلاب (عربي عربي)، دار الكتب العلمية، ط 1، لبنان، 2001، ص 455.

²: .15.07. http://www.almaany/le/04/2021 h

³: إبراهيم جابر السيد: قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن ، ص

⁴: عبد النور جبور، عبد النور عواد:معجم عبد النور (فرنسي -عربي) ، دار العلم،الجزائر، دس، ص 728.

⁵: صبرينة ميلاط: مرجع سابق، ص 455.

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

_ كلمة تنظيم تعني أداة يتم بواسطتها انجاز العمل وتستعمل هذه الكلمة في الأدب الإداري للدلالة على معنيين هما:

الأول: التنظيم اسم معنوي مثل مكتبة أو مركز معلومات أو وزارة أو جهاز حكومي أو شركة.

الثاني: التنظيم عبارة عن عملية تصميم الهيكل التنظيمي الذي يشكل مخرجات عملية التنظيم¹

اصطلاحا:

عرف معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين التنظيم بأنه العملية التنظيمية المتعلقة بوضع مهمة استخدام موارد المؤسسة في شكل منظم للوصول إلى أهدافها بفعالية وتقسيم الأعمال إلى مجموعات محددة بمعنى الواجبات والسلطات والمسؤوليات ونطاق الإشراف منسقة وموضحة خطة الاتصال بينهما²

ثالثا: تعريف الفعالية التنظيمية:

- الفعالية التنظيمية: هي الأفكار التي يصدرها الإنسان حول أفضلية نتائج أداء المؤسسة من وجهة نظر الجهات المختلفة ذات المصلحة التي تتأثر بالمؤسسة بصورة مباشرة وغير مباشرة وليس فقط المالكون والمؤسسون³

- وفي هذا الإطار يعتقد هنري كلود: إن الفعالية التنظيمية هي استعمال مجموعة معارف وتقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المؤسسة وذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو والتطوير من أهداف المؤسسة⁴

- تعريف الفعالية التنظيمية حسب كيل: هي قدرة المنظمة على الاستفادة من الموارد المتاحة لها، ومهوني وسيتبرز "على إنها الإنتاجية المرتفعة والمرونة وقدرة المنظمة على التكيف مع البيئة مع البيئة فضلا على القدرة على الاستقرار والابتكار¹.

¹ محمود احمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2009. ص 122.

² حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، انجليزي عربي، مسرد مكتبة لبنان، ناشرون، لبنان، 2003، ص 113.

³ حسين حريم: تصميم الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2006، 3، ص 38.

⁴ رابح العايب: مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 22، مديريات النشر والتنشيط العلمي، جامعة قسنطينة، ديسمبر، 2004، ص 132.

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

التعريف الإجرائي: هي قدرة المؤسسة على حسن استغلال مختلف مصادرها المادية والبشرية وذلك من خلال توفير كل الإمكانيات التي تمكن من قيام الأفراد بالأداء المطلوب والوصول بقدر من عال من الكفاءة.

3- المفاهيم ذات الصلة بالتكوين:

أ/ **التعلم:** يعرف التعلم على انه عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبيا في السلوك ونتائج الأعمال²

- **التعلم:** كما يعرف بأنه كل العمليات المستمرة الهادفة وغير الهادفة لإكساب الأفراد المعرفة والمعلومات³

- ويعرف التعلم بأنه تغير دائم نسبيا في كيفية ومعدل تكرار قيام الفرد بسلوك معين نتيجة لخبرات ثم اكتسابها بالملاحظة أو بالممارسة الفعلية للسلوك⁴

ب/ **التعليم:** هو المجهود المبذول من قبل شخص لغرض المساعدة شخص آخر على التعلم وذلك بتهيئة الجو المناسب للمتعلم واستشارة قوى⁵ المتعلم العقلية ونشاطه الذاتي

ج/التدريب:

1 أ/ **التدريب** مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة، إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل ايجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم⁶

¹: ناصر مراد: فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، 2011، ص 74 75.

²: نجم عبود نجم : إدارة المعرفة (المفاهيم، والاستراتيجيات، العمليات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 244.

³: محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، ط 2، ط 3، عمان، 2001، ص 139.

⁴: علي عبد الوهاب مسلم وآخرون: السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، د ط، الإسكندرية، 2013، ص 43.

⁵: فوزية الجاج علي بدري: التربية بين الأصالة والمعاصرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2009، ص 30.

⁶: عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، عمان، 2012، ص 78.

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

2_ب/ يعرف حسين التدريب بأنه توظيف المعلومات والمهارات والاتجاهات المتعلقة ببيئة العمل بعد المشاركة في التدريب¹

2 المفاهيم ذات الصلة بالفعالية التنظيمية:

ا/ الأداء:

لغة: يشير المعنى اللغوي للأداء إلى مصدر الفعل أدى، يقال أدى الشيء قام به²

الاصطلاح: عرف الأداء على انه المقياس الرئيسي التابع أو الذي يتم التنبؤ به في الإطار الذي يستخدمه ويصلح كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد³

كما عرفه علي غربي بأنه: يرتبط بالمجهود الذي يبذله كل فرد من المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب في الوقت المحدد للقيام به⁴

ب/ الكفاءة: تعرف بأنها العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة بالكامل دون إسراف وتبذير⁵

_ وتعرف أيضا بأنها العلاقة بين مداخل العملية والإنتاجية التي هي عناصر الإنتاج و مستلزماتها وبين مخرجات هذه العملية الإنتاجية والتي تمثلها منتجات المشروع والتي يعبر عنها بالإنتاجية حيث ان زيادة الإنتاجية تعين ارتفاع الكفاءة الإنتاجية والعكس⁶

سابعا: الدراسات السابقة:

¹: حسن احمد الطعان: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2007، ص 15.

²: ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، المجلد 14، بيروت، ص 26.

³: طارق شريف بوسن: معجم المصطلحات، العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2005، ص 91.

⁴: غربي وآخرون : تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر، القاهرة، 2007، ص 130.

⁵: علي الشريف: مبادئ الإدارة (مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992، ص 53.

⁶: طارق الحاج ،فلحي الحسن، الاقتصاد الإداري، دار الصفاء، عمان، 2000، ص 240.

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

يعتبر البحث العلمي سلسلة مترابطة من الأجزاء لا بد إن يستعين الباحث فيها بكافة البحوث والدراسات التي تناولت نفس الظاهرة التي تم اختيارها من طرف الباحث فالدراسات السابقة هي كل البحوث والدراسات العلمية التي تتشابه مع البحث الراهن أو تقترب منه في جانب ما، إضافة إلى التعرف على الكثير من المراجع والمصادر العامة ومن هذا المنطلق سوف نقوم بعرض بعد الدراسات التي خدمت موضوعنا

1 الدراسات الجزائرية:

ا/ دراسة صالح بن نوار:

بدراسة بعنوان الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية "من وجهة نظر المديرين والمشرفين " لنيل شهادة دكتوراه دولة أجريت الدراسة الميدانية بقسنطينة انطلق الباحث من طرح إشكالية من سؤال رئيسي كالتالي: ما مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية، بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية؟ اعتمد الباحث في هذه الدراسة على فرضية عامة جاءت صياغتها على النحو التالي: إن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية على الاعتبار على انه المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة أما المنهج الذي تعتمد عليه الدراسات السوسولوجية وقد ساعد هذا المنهج الباحث في وصف الظاهرة نظريا وطرح إشكالية بحثه كما وضع الباحث مجموعة متغيرات بهدف فحصها في الجانب الميداني كما نساعد في اختيار وحدة واعتمد الباحث في عينة بحثه على العينة الطبقية العشوائية، وقسم الباحث مجتمع الدراسة إلى عينتين

العينة 1: المتمثلة في الإداريون وعددهم 175 وهم بدورهم ينقسمون إلى قسمين مسيروون دائمون ومسيروون متعاقدون وإطارات هذه الفئة طبقت عليهم استمارة المقابلة

العينة 2: قسمها إلى ثلاث فئات متجانسة هذه الفئات هي العمال البسطاء المشرفون المباشرون رؤساء فرق، رؤساء أقسام مدرا إنتاج، وبلغ عدد هذه الفئة 1299 عاملا واعتمد الباحث على أسلوب المسح بالعينة وخلصت نتائج الدراسة المتحصل عليها في العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيم الصناعي هي بمثابة المحفزات الهامة التي تؤدي بالعامل إلى بدل مجهود اكبر في عملية إنجاز المؤسسة في ما يخص

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

اتخاذ القرار والمشاركة فيه وقد توصلت النتائج إلى غالبية الباحثين متساوون في هذه العملية وذلك راجع التي حسبهم أن هذه العملية هي من مهام المدير العام لوحده.

ثم بعد ذلك توصلت الدراسة إلى جملة من العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق جميع أهدافها بفعالية من بينها، وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، القدرة على اتخاذ القرارات الهامة الاستماع إلى انشغالات العمال، الاتصال الهادف.

بعد الاطلاع على دراسة صالح بن نوار تبين إن موضوع الدراسة له قيمة كبيرة في البحث السوسيولوجي فدراسة الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية بمثابة الانطلاقة الصحيحة بالنسبة للدراسة.

ب/دراسة ميلاط صبرينة : بعنوان التكوين المهني والفعالية التنظيمية دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية دراسة ميدانية المحطة الوطنية للكهرباء، والغاز، جيجل، سنة 2007 .

طرحت الدراسة إشكالية بحثه مفادها إن هناك علاقة بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية وقد اعتمدت دراستها على تساؤلات فرعية وهي كالتالي :

- 1- هل التكوين المستمر للعامل يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاج ؟
- 2- هل هناك علاقة بين زيادة مهارات العامل وكفاءته وبين ارتفاع الروح المعنوية لديه ؟
- 3- إلى أي مدى يساهم التكوين في زيادة معدلات الرضا والاستمرار في العمل والتفهم وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين المهني واعتمادها عليه باعتبار برنامجا تقويميا أساسيا في رفع الكفاءة وتحقيق الفعالية والكشف عن دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية وفي توجيه عمليات التكوين إعداد الفئات العاملة والتعرف على التكوين في علاقته برفع قدرات العاملين، وكذلك محاولة التعرف على مدى رغبة واستعداد العمال لتطوير قدراتهم ورفع كفاءتهم، ومحاولة التعرف مدى إسهام التكوين المهني في تحقيق الرضا وتناقض حدة الصراع في المؤسسة وتأدية الأعمال المطلوبة، وقد اعتمدت، الباحثة في المنهج الوضعي من خلال طريقة المسح بالعينات للتعرف على واقع المتغيرات

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

وعلى مدى الدور تقوم به الإدارة في عملية تكوين العمال وتنمية مهاراتهم ومدى تأثيرها على فعالية المؤسسة .

توصلت الباحثة بع تفسير وتحليل نتائج الدراسة إلى التكوين المهني ساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية حيث أصبحت حاجة مهمة وأي تنظيم وان التكوين المهني يساهم ويعمل على رفع روح المعنوية للأفراد من خلال إحساسهم بحرص المؤسسة على تنمية مهاراتهم والتكوين المهني المبني على أسس سليمة من خلال التخطيط لأنه حسب الاتجاهات أصبحت حاجة ملحة لرفع الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية والتكوين حتمية تسمح بمواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية للموارد البشرية للمؤسسة.

2-الدراسات العربية:

أ/الدراسة الأولى : دراسة ماهر صالح بنات بعنوان الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في أصول التربية الجامعة الإسلامية بغزة، 2002 م

إشكالية الدراسة: تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما مدى تحقيق الفعالية التنظيمية للجامعات الإسلامية بغزة ؟

- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الوظيفة (اكاديمين، إداريين) ؟

- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية الإسلامية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر) ؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية بغزة، المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي.

للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الكلية (كليات شرعية، إنسانية، كليات علمية) ولذلك لصالح ذوي الكليات الشرعية جاء بعدها على الترتيب الكليات الإنسانية، ثم ذوي الكليات العلمية.

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في تقدير أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية ، (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)

ب/الدراسة الثانية: قام الباحث "منير محمود عبد الرحيم سليمان " بدراسة بعنوان: "الفعالية التنظيمية للجامعات الرسمية في الأردن " رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة و الإشراف التربوي بجامعة اليرموك، لسنة 1993.

وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم الفعالية التنظيمية للجامعات الأردنية وبين اثر اختلاف كل من الجامعة والرتبة الأكاديمية لأعضاء الهيئة الدراسية في مستوى الفعالية التنظيمية لهذه الجامعات ،فقد حاولت الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مستوى الفعالية التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية الأربعة على مقياس الفعالية التنظيمية وعلى كل بعد من أبعاده ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة في تقدير مستوى الفعالية التنظيمية للجامعات الأردنية الرسمية الثلاثة تعزى لاختلاف الجامعة، والرتبة الأكاديمية ؟

وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعة الأردنية الرسمية "الأردنية ،اليرموك، والعلوم والتكنولوجيا الأردنية "من ذوي الرتبة الأكاديمية أستاذة، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد ،مدرس 1566 عضواً، واستخدام الباحث المنهج الوصفي كمنهج ملائم لمثل هذه الدراسة.

أما عينة الدراسة فقد اشتملت على 306 عضو، متمثلة ما نسبته 20 ولإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث مقياس كاميرون لقياس الفعالية التنظيمية ،بعد ترجمة وتطويره ليتناسب مع البيئة الأردنية، وقد تكون هذا المقياس من 55 فقرة، موزعة على تسعة أبعاد لقياس الفعالية التنظيمية منها: رضا أعضاء الهيئة التدريسية عن العمل ،النمو المهني لأعضاء الهيئة التدريسية، الصحة التنظيمية وانفتاح النظام وتفاعله مع المجتمع، والقدرة على استقطاب المصادر وقد تم التأكد من صدق المقاييس من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين الذي بلغ عددهم 13 حاكماً، كما تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ .

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مايلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الفعالية التنظيمية بين الجامعات الأردنية الرسمية الأربعة على مقياس الفعالية التنظيمية .كانت جميع الفروق الملاحظة في مستوى بإستثناء الفرق بين جامعة اليرموك والعلوم والتكنولوجيا، وكانت اعلي المتوسطات لصالح الجامعة الأردنية، أما اقل المتوسطات لصالح جامعة مؤنه الأردنية

بعد التطرق لتفاصيل الدراسة لا حظنا فيها بعض التغيرات وذلك في كونها اعتمدت على متغير واحد لدراستنا الحالية وهو الفعالية التنظيمية كمتغير رئيسي في حين الدراسة الحالية اعتمدت على متغيرين هما التكوين والفعالية التنظيمية الذي يتشارك مع الدراسة السابقة.

3- الدراسات الأجنبية:

الدراسة ستييرز **steers**: أجرى الباحث دراسة حول علاقة المؤشرات المؤثرة في الفعالية وأثر التغيير في مستواها على نتائج المنظمة والمتمثلة بالرغبة في البقاء، الرعاية والاهتمام، القدرة على الاحتفاظ بالأفراد والأداء الوظيفي ،شملت الدراسة عينة من المنظمات الصحية وقع اختياره على 182 فردا وكذلك عدد من منظمات البحث احتار منها 119 فردا، ومن النتائج المتوصل إليها إن هناك علاقة ايجابية بين نتائج المنظمة التي سبق وان اشترنا إليها كالرغبة في البقاء والأداء الوظيفي ...الخ

والمؤشرات الدافعية إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، لقد قام بقياس هذه العلاقة من خلال الدوران كتعبير عن الفعالية والقيم والأعراف دلالة على الالتزام وتمت الاستعانة ب 10330 فردا، يعملون في منظمات صناعية يابانية حيث أدلت نتائجها على وجود علاقة ايجابية بين العناصر المكونة للالتزام والعناصر المعبرة عن الفعالية، فقد كانت لهذه الدراسة أهمية مميزة بحيث إنها ساعدتنا في إثراء الإطار النظري وبالأخص المتغير التابع وهو الظاهرة المدروسة لدراستنا الحالية.

ب/ دراسة ألان جير: من معهد إدارة المؤسسات بالجامعة اكس مرسيليا (1981)، بإجراء مقارنة دولية لتعريف مصطلح الفعالية بتجديد النموذج الذي يركز عليه الادراكات التفسيرية لهذا المصطلح:

طرحت إشكالية الدراسات للتساؤلات التالية:

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

- ما هي أبعاد الفعالية المدركة من طرف مسؤولي المؤسسات ؟

- ما هي تصنيفات مختلفة الأبعاد عندما يقيم المسؤولون فعالية مؤسساتهم ؟

ما هي الأسباب التي أدت إلى اختلاف الأبعاد بين مختلف الدول ؟

وقد قام الباحث بالتركيز في دراسته على معرفة إذا كان للسياق الثقافي بتأثير كبير على إدراكات المسيرين نحو الفعالية التنظيمية وهدف هذه الدراسة هو معرفة إذا كان هناك إجماع دولي حول أبعاد الفعالية التنظيمية عملية الدراسة عملية عشوائية مكونة من 175 مسؤول ساميا، المؤسسات الصناعية الفرنسية السويسرية والايطالية وذلك بهدف معرفة وتحديد معايير الفعالية التنظيمية لديهم وهل هناك اختلاف بين تصوراتهم لهذه المعايير وأدوات الدراسة جمع البيانات بواسطة استمارة وقد سلم ليكرث أي التدرج التجميعي وقد توصل إلى النتائج التالية بالنسبة للمسؤولين الفرنسيين فإن فعالية المؤسسة تقاس بالطريقة التي تسير بها التخطيط والتنشيط ، بمساهماتها الاجتماعية أو المجتمعية آخرين للاعتبار وضعية المحيط ودور الدول إن تقييم عملية تحقيق النتائج تخضع لقياس مستوى الإنتاجية، رضا العمال أما المساهمة المجتمعية فتمثل في قدرة المؤسسة على المحافظة على البيئة والمحيط.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة والتي تطرقت لفرضيات الدراسة بدءا بالفرضية الرئيسية

علاقة التكوين بالفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية تليها الفرضية الأولى والثانية، حيث كانت الدراسات السابقة بمثابة خلفية نظرية ساهمت في وضع خطة للدراسة الحالية وقد تم الاعتماد عليها في صياغة الإشكالية.

كما تمت الاستفادة من هذه الدراسات من حيث طريقة تحليلها والوسائل التي استخدمتها ،حيث

استخدمت جل الدراسات المنهج الوصفي وهو نفس المنهج الذي اعتمدهنا في دراستنا ومجموعة من الأدوات المختلفة لجمع البيانات كالمقابلة والاستمارة، وكذلك بالنسبة لطريقة اختيار عينة الدراسة فقد استخدمت بعض الدراسات نفس العينة التي استخدمناها وهي العينة العشوائية.

لكن حتى إن تشابهت هذه الدراسات مع دراستنا في استخدام نفس المنهج إلى أنها تختلف عليها

في نقاط تتمثل فيما يلي :

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

- اختلاف الفرضيات الموضوعية.
- هناك اختلاف في النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة نظرا لاختلاف الأهداف ومجال التطبيق.
- ومع هذا يمكن القول إن الدراسات السابقة أفادتنا في تكوين خلفية نظرية ومنهجية لموضوع دراستنا حيث أفادتنا في تجنب الوقوع في العديد من الأخطاء.

خلاصة:

من خلال ما سبق ذكره في هذا الفصل يمكن القول إن الإطار العام للدراسة يساهم بشكل كبير في توجيه الباحث نحو المسار الصحيح للدراسة.

حيث تمكننا من خلاله الإحاطة بأهم جوانب دراستنا وخصوصا الجوانب المنهجية و المفاهيمية و المتمثلة في إشكالية البحث وفرضياته، بالإضافة إلى أسباب اختيار و إبراز أهمية وأهداف الدراسة، وتحديد مفاهيم الدراسة وصولا إلى الدراسات السابقة التي تناولناها، وذلك بشكل يساهم في توضيح الأبعاد المختلفة للمشكلة محل الدراسة.

الفصل الثاني

تمهيد

أولاً : مفهوم تكوين الموارد البشرية

ثانياً: فوائد وخصائص عملية التكوين

ثالثاً: أهمية عملية التكوين

رابعاً: أسس ومبادئ التكوين

خامساً: أنواع التكوين

سادساً: مراحل تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني

سابعاً: معوقات ومقومات عملية التكوين

ثامناً: مقاربات التكوين

خلاصة

تمهيد

يمثل التكوين بالنسبة للمؤسسات أهمية كبيرة لأنه يعتبر استثمارا في الموارد البشرية لذا يعتبر احد أهم الركائز التي ساهم في زيادة الفعالية للمؤسسات وذلك من خلال تحسين وتطوير المهارات والقدرات للعاملين، لذا وجب على كل مؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها أن تولي الأهمية البالغة لهذا العنصر إلا وهو التكوين.

وبالتالي سيتم التطرق في هذا الفصل بالتحديد إلى جوانب التكوين الهامة التي تعرف به

كالخصائص و الأهمية و الأهداف...الخ

أولاً: مفهوم تكوين الموارد البشرية:

يلقى التكوين اهتماماً متزايداً في المنظمات العصرية باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائه، وينطلق هذا الاهتمام المتزايد من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات.¹

ويتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقاً والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف، التصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهداف الفعالية فيها، وهو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة.² والتكوين بشكل عام يعني التعلم أو تطوير المهارات أو الارتقاء إلى المستوى المطلوب، ويمكّن تعريفه بأنه تلك البرامج المعدة لتسهيل التعلم أي النجاحات التي يمكن تحقيقها في المهنة الممارسة بشكل مستمر لكون هذا الأخير لا يملك نقطة نهاية.

أو هو ذلك التطبيق لأعمال مخططة بهدف الحفاظ على المستوى أو تحسينه بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، وعليه فإن التكوين هو العملية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من الحصول على المعارف الضرورية لأفرادها بشكل دائم، لتمكينهم من تحقيق نجاحات في المهام الموكلة إليهم ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة.³

¹ : ابن محمود لحبيب بلية: وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 106.

² : بن يمينة سعيد: مرجع سابق، ص 21.

³ : حجازي، إسماعيل ومعالم، سعادة، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص

ثانياً: فوائد وخصائص عملية التكوين:

1. الفوائد:

تعتبر عملية تكوين الموارد البشرية من المهام ذات الأهمية البالغة في المؤسسة اليوم، سواء لما تتطلبه التطورات التكنولوجية فيها أو لما ترتبط به من خطة إستراتيجية وخاصة عند عدم توفر الموارد داخليا بالكمية والنوعية الكافية لتنفيذ هذه الخطة و بالتالي تكوين الموارد البشرية لديه فوائد كثيرة نذكر منها¹:

- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد، وبأكثر كفاءة لتحقيق الخطط والبرامج المسطرة.
- زيادة الرغبة في العمل والقدرة على الأداء في نفس الوقت، من ما يؤدي إلى رفع كفاءة الأفراد.²
- تكوين الشعور بالرضا النفسي وزيادة إلمام الفرد بمعلومات أكبر من عمله، وكذلك إحساسه بأهمية في المؤسسة وأمنه فيها، من ما يؤثر في نقص الغياب وبالتالي تحسن في أدائه.
- فتح الباب أمام العامل الذي يكون أو يعاد وتأهيله من أجل الترقية مستقبلا
- خلق إحساس لدى العامل بتحقيق جزء من ذاته بإتاحة الفرصة لتنمية قدراته³

2_ الخصائص:

- التكوين عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توفيرها.⁴

¹ : عدون، ناصر داوي: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية العامة للنشر، الجزائر، والتوزيع ، 2004، ص 148.

²: جودة ، محفوظ، أحمد: إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 173.

³: عدون، ناصر داوي: مرجع سابق، ص 150.

⁴ : متحة محمد أبو النصر: إدارة العملية التديرية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ،مصر، 2008، ص 61.

- التكوين عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح، وهذه

المقومات هي:

- وضوح الأهداف وتناسقها.

- وضوح السياسات وواقعياتها.

- توازن الخطط والبرامج.

- توفر الموارد المادية والبشرية.

- توفر الرقابة والتوجيه المستمرين.

- التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة معا تقوم بينها علاقات

تبادلية نفعية.

- التكوين من الأنشطة الأساسية التي تستند إلى القواعد و الأسس التي تعتمد على تخطيط وتحليل

البيانات تقويمه إضافة إلى الأثر النفسي الذي يتركه في نفوس المتكونين من الناحية العملية.

- يعتبر استثمارا هادفا وليس تكاليف تتحملها المؤسسات بدون مردود .

1_ المداخلات: بشرية ومادية، معلومات و الأساليب المعتمدة في التكوين.

2- العمليات: وتتمثل في جميع مراحل التصميم وتنفيذ البرامج التكوينية.

3- المخرجات: وتتمثل فيما يفرزه النظام والبرنامج من النتائج.

4- التغذية الراجعة: عبارة عن معلومات مرتدة عن نتائج عمليات التموين ومدى نجاحه في إكساب

المتكويين المعارف والمعلومات التي تتضمنه برامجه والتي تسعى المؤسسة إلى إيصالها لعمالها¹

- التكوين عملية شاملة مستمرة مخططة تتكون من عمليات فرعية مترابطة²

- التكوين لا يقتصر على إلقاء المحاضرات النظرية فقط وإنما يقترن بالتطبيق العددي.

ثالثاً: أهمية التكوين:

يعد التكوين من العمليات الضرورية التي تقوم بها المؤسسات لذا فإنه يكتسي أهمية بالغة في جميع

الجوانب ويمكن حصر أهميته في ثلاث مجالات أساسية هي:

1 - الأهمية بالنسبة للمؤسسة:

- تحسن كمية ونوعية منتجاتها وتخفيض تكاليف الإنتاج في المستقبل أي استقرار المنظمة³

- مواكبة التطورات التكنولوجية الإدارية في المؤسسات التي لا تواكب التطورات من خلال التكوين.

- مساعدة المؤسسة في مواجهة الكثير من المشاكل الداخلية مثل الغياب، دوران العمل، عدم الرضي

الوظيفي.⁴

- تحسين استخدام الموارد المتاحة واستغلال الآلات والمعدات على أكمل وجه.

¹: كريم ناصر علي، واحمد محمد مخلف الدليمي: علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2009، ص 116.

²: عمر طراونة: الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، دار البداية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2012، ص 129.

³: نعيم إبراهيم الظاهري: تنمية الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث، ط 1، عمان، 2009، ص 240 .

⁴: نجله حسين المرنجي : المعرفة العلمية للممارسة الإدارية الحديثة لإدارة وتنمية الموارد البشرية ، دار النشر والتوزيع، د ط، 2000 ، ص 258.

- يؤدي إلى توضيح السياسة العامة للمؤسسة وترشيد القرارات الإدارية.¹
- تقوية سمعة المؤسسة في المجتمع وجعلها أكثر جاذبية للكفاءات لليد العاملة.²
- تنمية الإحساس بالمسؤولية نحو المؤسسة والحفاظ على مكانتها.³

2- الأهمية بالنسبة للفرد:

- اكتساب الأفراد المتكويين وتزويدهم بالمهارات، المعلومات والمعارف الفكرية والعملية.
- يساهم في زيادة دخل الأفراد وتحسين بذلك مستواهم المعيشي.
- يزرع لذا الفرد الثقة بالنفس ويعمق الإحساس بالرضا الوظيفي، ويساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة.
- انخفاض عدد حوادث نتيجة انخفاض نسبة الأخطاء والتي يرتكبها المتكوية مقارنة بزملائهم غير المتكويين.⁴
- يفتح المجال أمام الفرد نحو الترقية و التطور الوظيفي نظير اكتسابه للكفاءات.
- تحسين معنويات الأفراد وتقليل الحاجة إلى الإشراف ورفع الروح المعنوية لهم نتيجة إلمامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامهم به .

¹: كاظم خضر، حمود وياسين كاسب الخوشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط 1، عمان، 2011، ص 163.

² : أنس عبد الباسط عباس:تخطيط وتنمية القوى العاملة، دار المسيرة ، ط 1، عمان، 2011 ، ص 163 .

³ : مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي تكاملي ، إطراء للنشر والتوزيع ،ط 2، عمان،2009، ص 273.

⁴: عبد المحسن عبد المحسن: إدارة الموارد البشرية، مركز التدريب الإداري ، ط ، 2004 ، ص 211 . .

- تنمية معارف الأفراد ومعلوماتهم وتوجيهها وتكريسها لخدمة أهداف المؤسسة، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل، وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل من ما يؤدي بدوره لتحسين الإنتاجية ورفع كفاءة المؤسسة.¹

3- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تطوير وتنمية التوجيه الذاتي للأفراد تحقيقا لخدمة أهداف المؤسسة.²
- يشكل مناخا جيدا من أجل العمل والتنسيق وينمي روح التلاحم والتعاون بين العمال.
- تطوير قدرات الأفراد للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة والمنظمة، يرسم ويحدد لنا اتجاهات المؤسسة.³

رابعا: أسس ومبادئ التكوين:

إن التكوين من العدم بل له أسس ومبادئ أساسية يقوم عليها هي :

1- الهدف: يجب إن يكون الهدف محددًا وواضحًا طبقًا للاحتياجات الفعلية للمكونين مع مراعاة إن

يكون الهدف واقعي وقابل للتطبيق¹

¹ عمار بن عيشي : اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد ، مرجع سابق ، ص 92.

² :أنس عبد الباسط عباس: مرجع سابق، ص 169.

³ :ابراهيم عبد الله وحميدة المختار: دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد السابع ، بسكرة ،

2_ الاستمرارية : أي إن يكون التكوين ليس أمراً كمالياً تلجأ له الإدارة أو تتصرف عنه باختيارها ولكن

التكوين نشاط ضروري لا بد إن يراعي الديمومة والاستمرار.²

3- الشمولية : بحيث يجب أن يوجه إلى كافة المستويات الوظيفية بالمؤسسة

4- التدرج: يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة، ثم التدرج إلى الأكثر صعوبة وهذا حتى

يصل إلى معالجة حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدا .

5- المشاركة: هي المشاركة الفعالة في عملية التعلم فكلما زادت المشاركة زادت فعاليته .

6- مواكبة التطور: أي أن يزود العاملين بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل وبأحدث

أساليب وتكنولوجيا التكوين .

7- الواقعية: وذلك أن يلبي الاحتياجات الفعلية للمكونين ويتناسب مع مسؤولياتهم .

8- الدافعية: أي يجب دفع وحفز العاملين والاعتراف بانجازاتهم وذلك لحثهم نحو بدل المزيد من الجهد

والتعلم، ومنح المكونين شهادة بنجاح في الدورة التكوينية، مما يعتبر دافعا وحافزا لهم للإقبال على

التكوين والمشاركة فيه.³

¹:حسين احمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر،مرجع سابق، ص ص ، 22 23.

²: صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة للنشر والتوزيع ، د ط ،الإسكندرية، 2001، ص 189،

³: مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، ط 1، عمان،2005، ص 230 .

9- مراعاة التفاوت بين الأفراد: على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة، لكن نظرا لاختلاف

الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد مما دعا إلى بناء برامج التكوين تتلاءم والاختلافات بين الأفراد

باستخدام أجهزة وأساليب التعلم الفردية مما يجعلها أكثر منطقية وعملية.¹

هذا فيما يخص الأسس التي يقوم عليها التكوين أما المبادئ فهي تتمثل في :

1-مبدأ التعلم: والذي يركز على أهمية الانتباه أثناء التكوين وصنع الانتهاء بأي شيء كذلك فإن

التكوين على الأعمال الميكانيكية يجب أن يركز فيه الإتقان وليس على السرعة، ويكون فعالا من اجل

تثبيت فكرة في ذهن المتكون .

2-المرونة وتعدد الاختيارات في برنامج التكوين: إن برنامج التكوين الأكثر فعالية هو الذي

يتصف بالمرونة من حيث متطلبات القبول والمتطلبات الدراسية المتاحة للمتكونين، فيما يتعلق باختبار

النشاطات التكوينية المتنوعة²

3-اعتماد إطار أو نموذج نظري في التكوين: إن برنامج التكوين الذي يعتمد إطارا أو نموذج

للتكوين يكون أكثر فعالية من البرنامج الذي يفتقد لمثل هذا الإطار أو النموذج النظري للتكوين .

4-ضرورة الممارسة العملية للمتكونين: لكي تكتسب المهارة والمعرفة لابد من مشاركة المتكون

وإعطائه الفرص والوقت المناسب للتكوين، ويجب أن تكون الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين

متشابهة لما هو موجود في بيئة العمل، وأن يعرف معنى ذلك وكيفية تشغيلها.¹

¹: عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية: دار الجامعة الجديدة، د ط، الإسكندرية ، 2002 ، ص 349.

²: احمد الخطيب ورداخ الخطيب: التدريب المبني على المعرفة ، التدريب المبني على المعرفة، دار الوراق للنشر والتوزيع ، ط 1 عمان دس ، ص ص، 23-24.

5-التغذية المرتدة: وذلك باعتبار أن التكوين منظومة متكاملة تتكون من أجزاء وعناصر متداخلة

ومرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تقوم بينهما علاقة تبادلية من أجل أداء مجموعة من

الوظائف²

وتعتبر التغذية المرتدة من أهم العوامل المساعدة على التعلم، إذ أن فهم طبيعة النتيجة تساعد على

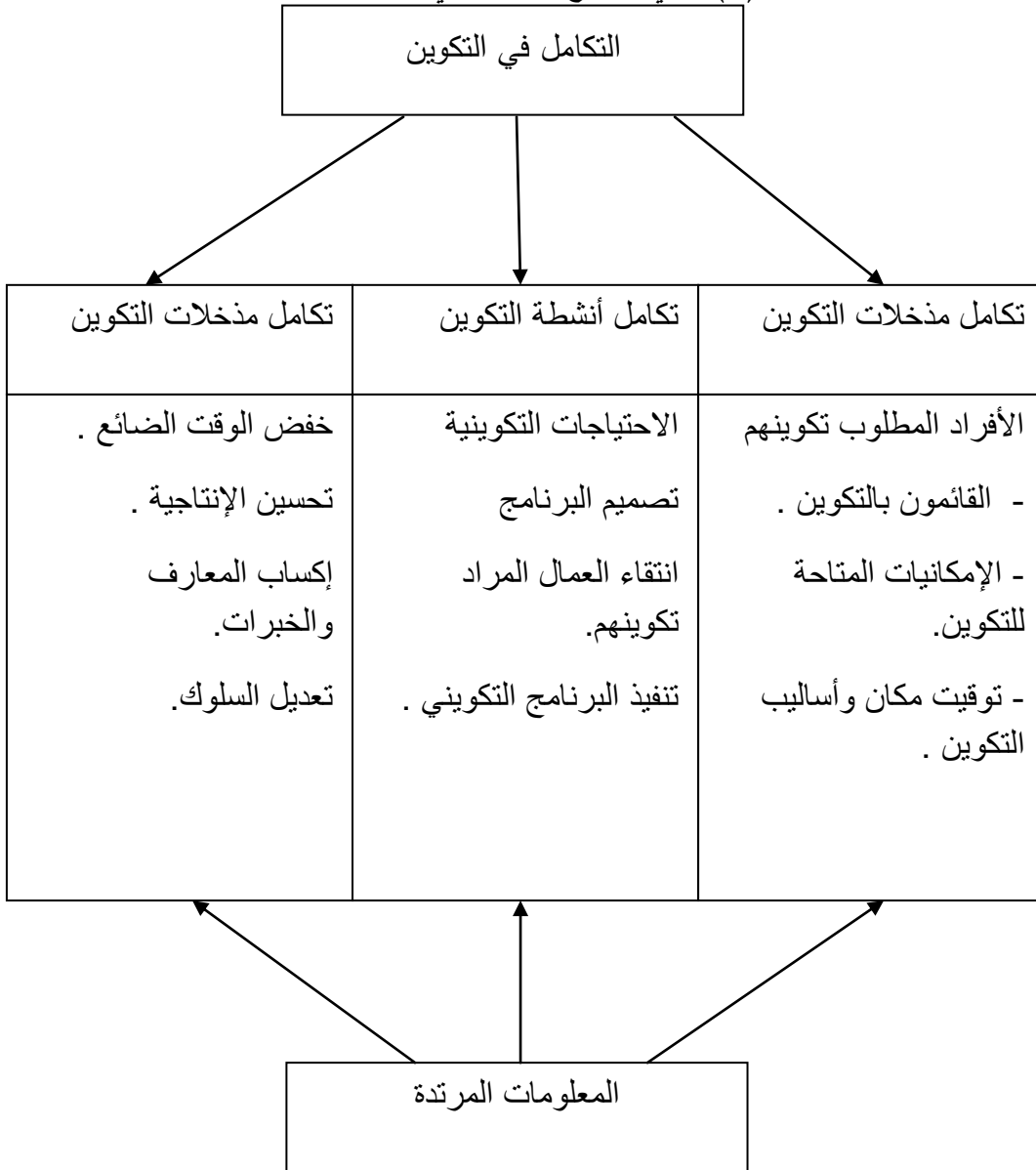
تعديل وتحسين الأداء³

¹:سهلية محمد عباس و علي حسين علي : إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 1، عمان ، د س، ص 65.

²:محمد الصرفي: إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 163.

³: عيات بوفلجة : مبادئ التسيير البشري، دار الغريب ، د ط، الجزائر ، د س، ص ص 71 -72.

والشكل (1) التالي يوضح التكامل في التكوين:



المصدر: مهندس محمد جمال الكافي: الاستثمار في الموارد البشرية، الدار الثقافية، القاهرة، 2007 ، ص

16

خامسا: أنواع التكوين:

بات من المعروف اليوم انه مهما كانت الأقدمية التي يتمتع بها العمال في المنطقة، فإنهم ملزمون بالاستفادة من الدورات التكوينية التي تقيمها المنطقة، وهو ما يسمح لهم بتنمية وتطوير مهاراتهم او سد نقص في جانب من جوانب عملهم في ظل بيئة تتميز بالتغيير والتطور المستمر والمتواصل وللتكوين عدة أنواع نذكر كالاتي :

أولاً : أنواع التكوين حسب مرحلة إجرائه :

نميز هنا بين مجموعتين من أنواع التكوين، أنواع تجرى قبل مرحلة التوظيف وأنواع أخرى بعد التوظيف.

1- التكوين قبل التوظيف (التكوين الأولي - التعدادي)

وينقسم إلى نوعين هما :

أ/التكوين القاعدي :

ويمكن هنا إن نميز نوعين :

أ/1-التكوين المدرسي التقليدي :ويقصد به التكوين التقليدي الجامعي الذي يسمح بالالتحاق بوظيفة

او التوظيف في منصف عمل معين ،ويتم عادة بعد إجراء مسابقة مثل :

توظيف متصرفين أو إداريين من بين الحائزين على شهادة ليسانس في العلوم القانونية الناجحين في المسابقة على أساس الاختبارات المنظمة لهذا الغرض.

أ/2-التكوين القاعدي المهني:

يقصد به التكوين الأول السابق للالتحاق بالوظيفة أو منصب العمل ، وهو ذلك الهدف من التكوين الذي تقوم به المدارس المتخصصة مثل: في بلادنا تجد المدرسة الوطنية للإدارة ، مراكز التكوين المهني والتمهين معاهد التكوين شبه طبي مدارس الجمارك¹.

ب-التكوين الأولي التكميلي :

يهتم هذا النوع من التكوين بتكليف المعلومات والمعارف المتحصل عليها في الجامعات والمدارس الكبرى ومراكز التكوين وغيرها مع متطلبات المنظمة إذ قد يتم اللجوء إلى إخضاع المرشحين الناجحين في مسابقات الالتحاق بوظائف معينة إلى دورات تكوين أولية تكميلية قبل تنصيبهم ووظائفهم

¹: ابن محمد ،حبيب بلية: مرجع سانق، ص 130.

التكوين الأولي التكميلي الذي يتابعه المرشحون الناجحون في المسابقة على أساس الاختبارات للالتحاق برتبة مساعد تقني في المكتبات الجامعية قبل تنصيبهم في مناصب عملهم .

2-التكوين بعد التوظيف (التموين المتواصل):

نفرق هنا بين خمسة أنواع هي :

أ-توجيه الموظف الجديد :

في البداية يحتاج الموظف الجديد إلى معلومات حتى يباشر عمله الجديد تؤثر هذه المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة .وهنا عدة طرق لتقديم الموظف الجديد للعمل ،هناك من يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على مطبوعات بها كل المعلومات العامة وغيرها من طرق ،وهذا النوع من التكوين هو الذي يتلقاه الموظف الجديد خلال فترته التجريبية او ما يسمى بفترة التريص.

ب-التكوين أثناء العمل:

تفضل الكثير من المنظمات إجراء برامج التكوين لعاملها في مواقع العمل وليس في مكان آخر من اجل ضمان كفاءة أعلى لعملية التكوين إذ تحرص المنظمات على أن يكون المشرفون مباشرون فيها بتقديم المعلومات وإجراء التكوين على المستوى الفردي للمتكونين.¹

ج-التكوين بغرض تحديد المعارف والمهارات:

إن معارف ومهارات الأفراد معرضة للتقادم، فعالم المنظمات يشهد باستمرار ظهور أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة مما يستدعي القيام بالتكوين المناسب لذلك، فعند إدخال نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكومبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وغيرها يتطلب الأمر على القائمين بهذه الأعمال متابعة دورات التكوين ،قصد الحصول على معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام هذه الأنظمة الجديدة.

¹حسونة ، فيصل: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، د ط، عمان ، 2011، ص 142

د-التكوين بغرض الترقية والنقل:

إن ترقية العامل من وثبة وظيفية إلى رتبة أعلى قد تعفى وجود اختلاف في المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الرتبة التي سيرقى إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق يستدعي خضوع هذا العامل لدورة تكوينية لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، نفس الشيء عندما تكون لدى المنظمة رغبة في الترقية احد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من الوظيفة فنية تنفيذية إلى وظيفة إدارية إشرافية .

يتطلب الأمر التحاق هذا العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

هـ-التكوين بغرض التهيئة للتقاعد:

في المنظمات الراقية يتم تهيئة الفرد أو العاملين من كبار السن الذين هم طريقهم إلى الإحالة على التقاعد وبدلاً أن يشعر الفرد فجأة انه تم بالخروج إلى المعاش ،يتم تكوينه في البحث عن طريق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية ،ومساعدته على السيطرة على الضغوط والتوترات الناتجة عن تقاعده.

ثانياً-أنواع التكوين حسب نوع الوظائف :

يمكن التمييز هنا بين ثلاثة أنواع من التكوين بحسب الوظائف وهي :

1-التكوين التخصصي:

ويتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات والخبرات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثل وظائف الأطباء، المهندسين ،المحاسبين وغيرها ويهدف إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل¹

¹: العيسوي، عبد الرحمن: الكفاءة الإدارية، دار الجامعية، مصر، 1998 ، ص 69

2-التكوين الإداري :

يقصد به التكوين على الاعتماد ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية وأعمال المستودعات والمشتريات والشؤون المالية، وأعمال السجلات والمحفوظات وغيرها، وتمثل هذه الأعمال جانبا هاما من الأعمال الإدارية وتتوقف كفاءة المؤسسة على انتظام العمل في هذه المجالات¹

3-التكوين المهني والفني :

يهتم هذا النوع بالأعمال اليدوية الميكانيكية ومنه مثلا: أعمال الكهرباء وبناء و التجارة و الميكانيك والتشغيل والصيانة وهنا نجد أن الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القداماء، وذلك بغرض معرفة فنون المهنة، كما يوجد عدد من معاهد ومراكز التكوين على بعض المهن²

أنواع التكوين حسب مكان إجرائه : ونميز هنا نوعين هما:

1-التكوين داخل المنظمة

قد ترغب المنظمة في إجراء برامجها التكوينية داخل المنظمة ،سواء بمكونين من داخل أو خارج المنظمة وبالتالي يكون على عاتق المنظمة وتصميم البرامج، أو دعوة المكونين للمساهمة في هذه البرامج ثم الإشراف على تنفيذها.

2-التكوين خارج المنظمة

حيث تفضل بعض المنظمات نقل كل فرد أو جزء من نشاطها التكويني خارج المنظمة ذاتها، ذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة، ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج التكوينية الحكومية.

¹: السيد ،محمود محمد: تحديد الاحتياجات البحثية، القاهرة، بحوث وأوراق العمل مقدمة في مؤتمر الاستثمارات والتدريب في

المؤسسة العربية ، 2007،ص 146

²: رفاعي ، عقيل محمد: إدارة التنمية المهنية الازرطقة، دار الجامعة الجديدة، 2009، ص ص، 331 332

أ- في مؤسسات التكوين الخاصة :

على أي منظمة تلجأ إلى التكوين الخارجي بواسطة مكاتب أو مؤسسات تكوين خاصة أن تطمئن على جدية التكوين فيها، وان تفحص عروض التكوين وان تقوم بتقسيم هذه المكاتب والمؤسسات الخاصة¹

ب- في برامج حكومية:

وهنا تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال المنظمات المدنية في الدولة²

جدول رقم 1 : أنواع التكوين :

تقسيم أنواع التكوين حسب :		
المرحلة	نوع الوظائف	المكان
1 التكوين قبل التوظيف. أ- القاعدي. أ-1 المدرسي. أ-2 القاعدي المهني. ب- الآلي التكاملي. 2- التكوين بعد التوظيف. أ- توجيه الموظف الجديد. ب- التكوين أثناء العمل . ت- التكوين لتجديد المعلومات . ث- التكوين للترقية والنقل. ج- التكوين للتهيئة للتقاعد.	1- التكوين التخصصي. 2- التكوين الإداري. 3- التكوين المهني والفني .	1- التكوين داخل المنظمة. 2- التكوين خارج المنظمة. أ- في مؤسسة خاصة . ب- في برامج حكومية .

من إعداد الطالبتين

¹: ماهر ، احمد: مدخل بناء المهارات ، دار الجامعة للطباعة، الإسكندرية، 2003 ، ص 328.
²: الزبيري ، حسين سالم : السلوك الإداري للتنمية البشرية ، مؤسسة، الوراق للنشر و التوزيع ، الأردن، 2013 ، ص 124.

سادسا:مراحل تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني:

يتطلب القيام بعملية بصورة منظمة وإعداد وتنفيذ برنامج مسبقا للتكوين، تحديد أهدافه أنواعه والأفراد المعنيين بالتكوين وأمور أخرى سوف يتم التطرق إليها من عدة عناصر :

1-مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية:

تمثل عملية تحديد الاحتياجات الأساس في صناعة التكوين وتقوم عليها دعائم العملية التكوينية ككل ،وأنه من الضروري أن تركز برامج التكوين على احتياجات المؤسسة في التكوين، ويتم ذلك عبر الدراسة المعمقة المسبقة للاحتياجات في مختلف المصالح والوحدات والمستويات والأقسام .

في هذه المرحلة دورا كبيرا في خاصة في الكشف عن التغيرات الخارجية والداخلية ،والتي تؤثر على إستراتيجية المؤسسة ووظائفها، وكذلك في مراقبة وتقييم برامج التكوين ويتم تحديد احتياجات التكوين على ثلاث مستويات¹

إجراء التحليل التنظيم: يتطلب إجراء تحليل عام لوضع وحالة المنظمة ككل وحصر المشاكل التي تعاني منها المنظمة، ويمكن لهذا التحليل إن يظهر بوجود مشاكل كفاءة، أي إهدار لموارد معينة أو قد يكشف عن مشاكل فاعلية أي عدم تحقيق أهداف معينة .

تحليل العمليات: يتم هذا التحليل بعد إجراء التحليل التنظيمي في الغالب عن طريق مناصب

العمل

بالاعتماد على تحديد المهارات المطلوبة مما يمكن من اكتشاف المشاكل وأسبابها والإدارة العملية التي أدت إلى وقوعها .

التحليل الفردي: يساعد هذا التحليل في تحديد من يحتاج إلى التكوين إذ يتطلب تحليل الفرد ماذا كانت الإخفاقات في الأداء الناجمة عن نقص في المعارف والمهارات والقدرات¹

¹: سعيد مبروك إبراهيم : إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، لدنيا الطباعة والنشر، ط 1، الإسكندرية، 2014، ص 243

وبالتالي إن التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية، يساعد على جعل النشاط التكويني نشاطا هادفا ويوفر الكثير من الجهد والنققات²

2-مرحلة تصميم البرامج التكوينية: وتشمل مايلي :

تحديد الأهداف التكوينية: يتطلب تصميم برامج التكوين تحديد أهدافه بالإعتماد على احتياجات التكوين التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، وتكون هذه الأهداف واضحة ومحددة بدقة وتستعمل لتوجيه المشاركين في عملية التكوين وكمعايير أساسية لتقييم برنامج التكوين ،ويتم التعرف على أساس هذه الأهداف بمحتويات البرامج التكوينية، وكذلك مختلف المعارف، المهارات، المواقف، السلوكيات والأساليب المستعملة لتحقيق هذه العملية ويجب أن يراعي في وضع الأهداف :

_تتضمن بوضوح بين ما يتوقع أن يقوم به المتكون، مستوى الأداء المقبول والظروف التي سيطبق فيها المتدرب .

وبصورة عامة فأهداف التكوين تشمل المعرفة الإدراكية للمهارات، السلوكيات....الخ

وان الأهداف تختلف من برنامج تكويني إلى آخر³

تحديد المشاركين في عملية التكوين

يعتمد تصميم برنامج التكوين على تحديد الفئة أو المستوى المعني بالتكوين ويمكن تصميم البرنامج لأجل:

تكوين وإدماج العاملين الجدد: أي تعريفهم بمنتجات وخدمات المنظمة هيكلها، أنظمتها، مسؤولياتها وكذلك بالمهام الخاصة بكل إدارة أو مصلحة.

تغيير سلوكيات العاملين في الخدمة: سواء لتحسين أدائهم أو لتهيئتهم لوظائف جديدة على المدى الطويل.

¹: غني دحام الزبييري وحسين وليد ، حسين عباس، إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد، ط 1، عمان، 2015، ص 16

²: علي محمد رباعية: إدارة الموارد البشرية-تخصص نظم المعلومات الإدارية-دار الصفاء، ط 1، عمان، 2013، ص 57

³: حسين حريم:إدارة الموارد البشرية- إطار متكامل – دار الحامد، ط 1، عمان، 2013، ص ص، 213 214

-تهيئة الإداريين على مختلف المستويات والأنشطة التي تتلاءم مع احتياجاتهم.

-تهيئة مختصين في وظائف مختلفة .

تحديد أماكن التكوين: يتم اختيار الموقع المناسب بحسب أهداف التكوين وإمكانيات المنظمة.

اختيار أساليب التكوين: حيث تحدد المنظمة الأسلوب الذي يستخدم ويرتبط ذلك بطبيعة وأهداف التكوين، حيث يمكن إن يستعمل تكوين الإطارات أساليب مختلفة عن تكوين العمال التنفيذيون ومن أهم هذه الأساليب المحاضرات، دراسة الحالة، تقمص الأدوار... الخ¹

3_مرحلة تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية: تعد مرحلة تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية آخر مرحلة من مراحل تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية والتي تضم :

3_1/تنفيذ البرنامج التكويني: تعد هذه المرحلة مرحلة التطبيق الفعلي بعد تصميمه، سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، بحيث يتم التركيز على الأهداف المسطرة وعلى المشاركة الايجابية للمتدربين، وجمع الملاحظات الايجابية والسلبية على البرنامج ملئ الاستبانة الخاصة بالبرنامج التدريبي وتعني عملية التنفيذ ووضع الفعاليات التدريبية والبرامج تضمنها خطة التكوين، ويتضمن تنفيذ البرامج أنشطة هامة تتمثل:

-وضع جدول زمني يتناسب مع الموضوعات المقترحة للتكوين.

-تحديد موضوعات البرنامج التكويني: أي يتم تحديد الموضوعات التي سيتم تكوين الموظفين عليها مع مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات والترابط بينها بما يتفق مع تسلسل وترابط المعلومات، الأفكار والمعارف المراد إكسابها للأفراد،

ترتيب مكان وقاعات التكوين والمتابعة اليومية.

¹: وسيلة حمداني: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط ، 2004، ص ص، 101 104

-تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التكويني: يجب أن تقيم البرامج التكوينية لكي يتم التعرف على مدى البرنامج التكويني يتفق مع طبيعة البرنامج، عدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، كذلك تتوقف طول فترة التكوين على طبيعة ومستوى الأفراد ودرجة تعقد الموضوعات¹

3-2/تقييم البرنامج التكويني :

يجب أن تقيم البرامج التكوينية لكي يتم التعرف على مدى فائدتها ونقاط الضعف الموجودة للتخلص منها واستبعاد الغير فعالة منها، وبصفة عامة يمكن تقييم البرامج التكوينية من خلال اربعة جوانب: ردود الأفعال، التعلم، السلوك، النتائج.

ردود الأفعال (مدى رضا الفرد وتفضيله للبرنامج)

يجب أن يتضمن تقييم ردود الأفعال عن البرنامج موضوعات متعددة وتشمل:

- محتوى البرنامج.
 - هيكل وشكل البرنامج.
 - أساليب الشرح.²
 - قدرات ونمط المحاضرة.
 - جودة البيئة التعليمية.
 - مدى تحقيق الأهداف التكوينية.
- توصيات لتحسين البرنامج

¹: يوسف حميم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل: إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي متكامل -مؤسسة الوراق، د ط، عمان 2006، ص 303

²: رواية الحسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، د ط، الإسكندرية، 2005، ص 175.

التعلم: حيث يقيس مقدار تزويد البرنامج للمتكونين بالمهارات، المعارف والقدرات التي يحتاجون إليها أي بصورة أوضح يركز على استيعاب المتكونين للنواحي التعليمية والمهارات التي أعطيت لهم من قبل مشرفهم، وقياس التعلم يتم أما خلال التكوين أو بعد الانتهاء من التكوين¹

- السلوك: من خلاله يمكن معرفة ما اذا كان اتجاه المتكون وسلوكه قد تغير بفعل المعارف والمهارات التي اكتسبها، فلقد وجد أحيانا انه بينما يظهر المتكونون كفاءة وفعالية أثناء البرنامج، فإن سلوكهم يبقى دون تغيير بعد عودتهم إلى عملهم الأصلي، أي إن نجاح البرنامج التكويني يجب أن يقاس في ضوء التغييرات السلوكية التي تحدث في الوظيفة أو العمل، ويمكن الوقوف على هذه التغييرات من خلال التقارير المقدمة من رؤساء المتكونين²

- النتائج: بحيث يركز على اكتشاف تأثير التكوين على فعالية المؤسسة وقدرتها على تحقيق جملة من الأهداف مثل الإنتاجية، الجودة، الالتزام بالعمل الوظيفي، البقاء على المؤسسة بالإضافة إلى إصابات العمل والشكاوى... الخ³

وهناك معايير أخرى يمكن الاستناد إليها في مجال تقييم نتائج البرنامج التدريبي، كمعدلات الحوادث، معدلات الغياب، معدلات دوران العمل، حيث تقيد في الحكم على مدى فعالية البرنامج التدريبي من خلال إجراء المقارنة بين هذه المقاييس قبل وبعد الخضوع للتكوين⁴

كما يمكن استخدام السلوك والنتائج لوحدها في تحديد المدى الذي يتسبب فيه التكوين في إحداث تغييرات في السلوك أثر في المعايير الموضوعية لفاعلية المؤسسة⁵

ويمكن توضيح المعايير السابقة بالاعتماد على نموذج كبرك باتريك

على المتكونين استخدام وسائل وتقنيات جديدة في التعلم... الخ، وذلك بالاعتماد على وسائل التكنولوجيا المتعددة والتي تساعد على اكتساب المهارات والمعرفة بصورة أفضل.

¹: حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية - من منظور استراتيجي - دار النهضة العربية، ط 1، لبنان، 2002، ص 267.

²: زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر، ط 2، الكويت، ص 45.

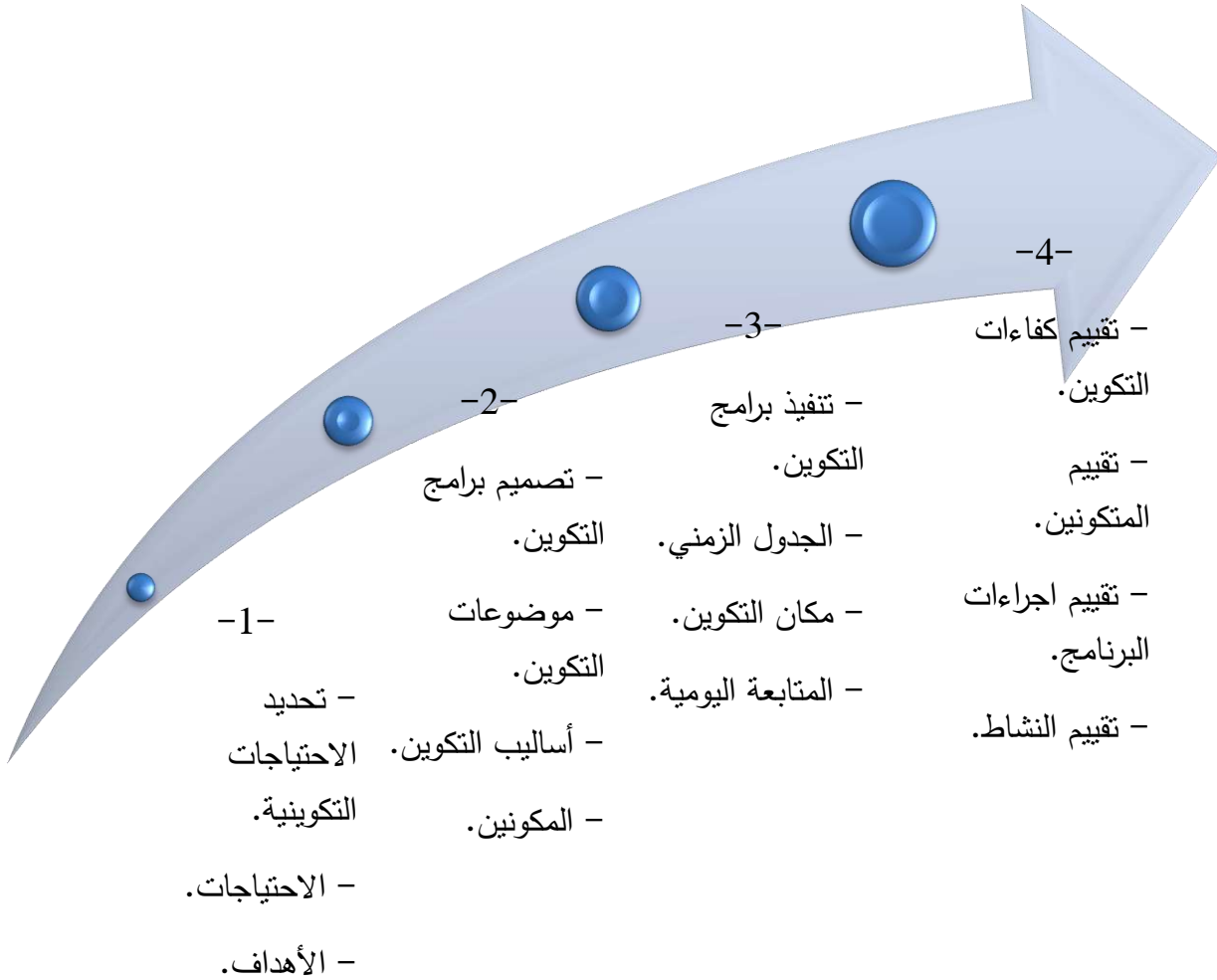
³: محمد البرادعي بسيوني: تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية، أترك للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 2005، ص 52.

⁴: خالد عبد الرحمن لهيبتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط 1، عمان، 2003، ص 242.

⁵: سامح عبد المطلب عامر: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، ط 1، عمان، 2011، ص 161.

وهنا يوجد من يقسم مراحل تنفيذ وتصميم البرنامج التكويني إلى أربعة مراحل، والتي سيتم توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2): يوضح مراحل تنفيذ البرنامج التكويني:



المصدر : أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط 5، الإسكندرية 2001، ص454.

سابعا: معوقات ومقومات عملية التكوين

إن عملية التكوين كغيرها من العمليات لها جملة من المعوقات التي في بعض الأحيان تحول دون إتمام العملية بشكل صحيح، مما يقلل من إمكانيات النجاح والتي من بينها نذكر :

ـ إهمال عنصر الوقت نتيجة لتوقع الكثير في وقت قصير .

ـ عدم تأييد الإدارة العليا مما يؤدي إلى وجود مناخ غير الملائم للتكوين.

ـ عدم متابعة التكوين حيث أنه لا ينتهي بانتهاء البرنامج الرسمي.

ـ انفصال التكوين عن ظروف وطبيعة العمل بالمؤسسة ،كما لا يتكون من هم في حاجة ماسة للتكوين وبالتالي يعود العامل لممارسة عمله كما كان يمارسه في السابق وان لم تنخفض الكفاءة فإنها لا ترتفع.

ـ الفشل في ترجمة المعرفة المكتسبة خلال هذه عملية التكوين إلى عمل فعلي.

ـ كما أنه قد يرجع إلى وجود مناخ العمل الغير مساعد والذي لا يتبع للعامل فرصة التجديد والتطوير في أساليب العمل،وقد يرجع السبب إلى معارضة بعض المسؤولين خاصة في المستويات الهرمية العليا،لفكرة التكوين وعدم إيمانهم بأهميته¹

ـ صعوبة تقييم أداء النظام التكويني سواء على مستوى المكونين أو القائمين بتصميم البرنامج خاصة ما إذا كان التكوين يمارس بطرق تقليدية.

ولتقليل من النتائج التي تخلفها معوقات عملية التكوين، لابد من الاعتماد على مقومات لذلك تتمثل في :

ـ التعامل مع المتكونين باعتبارهم استثمار طويل الأجل .

ـ وضع سياسات هادفة وفعالة للتكوين .

ـ تشجيع المتكونين على التعلم والتطوير.

الإدراك بأن التكوين عملية جماعية مشتركة ومستمرة.

¹: منى نوري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات، د ط، الجزائر، 2010، ص 277

-التأكد من وجود الأشخاص المناسبين في التكوين المناسب¹

ثامنا:مقاربات التكوين

1-المقاربات السلوكية :

تتميز هذه المقاربات بالأهمية التي توليها المؤسسات للأفراد ولعملهم وللعلاقات القائمة بينهم، وهو ما لا يستثنى منه القائمون بالتكوين في تقديمهم مواد ضرورية للأفراد محل التكوين، وذلك في إطار هذه المقاربات

ومن أهم المقاربات نذكر:

_مجموعات التعلم:

ومن هنا يتم جمع عدد الأفراد لفترة زمنية معينة بهدف تحليل الأفكار وردود الفعل ومقارنة ما يملكه الفرد من تصور ذاتي مع ما يتشكل من قبل الجماعة التي ينتمي إليها ،وهذا بغرض تسهيل إحداث التغيير المرغوب²

-التطوير التنظيمي:

وفيما يتم الاهتمام بشكل معمق بالقيم والعلاقات الإنسانية لبعث قيم جديدة، الأمر الذي يتطلب التحديد الدقيق للتغيرات المرغوبة.

ومن هنا يعتبر التطوير التنظيمي حسب (بيرون) أنه:

المساعدة في إحداث الانسجام بين بيئة التنظيم والعمليات والإفراد وبين الثقافة وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية وبالتالي فهو وسيلة تطوير مقدرة للمنظمة على التجديد³

¹: توتي نيوباي ترجمة شويكار زلي: التدريب في جودة الخدمة ، مجموعة النيل العربية، د ط،القاهرة، 2003، ص 41

²: حجازي إسماعيل،معالم: مرجع سابق،ص 44

³: خيري أوسامة:التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ص 87

-برامج التكوين للمنظمة :تعتبر من ابرز المقاربات السلوكية ويتمثل أهمها في :

(الندوات، الملتقيات، الورشات، المحاضرات الرسمية...الخ)

ففيها ما يتعلق بالندوات مثلا: فإنها تعد من أحسن الطرق التي تمكن المتربصين الجدد من التأقلم مع واقع العمل والتكيف مع المؤسسة والتعرف على طرق التسيير فيها ومحاولة تكيف أهدافهم الشخصية لتتماشى مع أهداف المؤسسة التي يعملون بها، فالندوات تفتح باب الحوار وتعزز قيم الانتماء والولاء لدى العامل .

2-المقاربة العملية :

إن هذه المقاربة تنشأ حول تسيير إطار نظري مكون من مجموعة المبادئ والتقنيات وتصور موضوع التكوين في هذه الحالة يكون مشكلا من تعلم للمفاهيم والنظريات، التقنيات، الميكانيزمات العملية، غير أن التكوين تبعا لهذه المقاربة يتطلب معرفة إن العمل يختلف تبعا للأفراد المتعامل معهم وبالتالي فهو يختلف من فئة الإطارات الوسيطة إلى الإطارات العليا.

3-مقاربة الجودة:

تعتبر الجودة هي المتانة والأداء المتميز للمنتج¹.

3-1/معايير الجودة

لقد أدت مقاربة الجودة بتطبيقها على التكوين قد أدت الإشراك الحقيقي للإطراف المكونة لعملية التكوين، كما إن ميزة الإشراك هذه أنشأت عائق تمثل في صعوبة إعداد جدول القيادة أو المتابعة نظرا التعدد وجهات النظر .

لذلك كان من الضروري إخضاعه لمجموعة من المعايير أهمها:

-الآخذ بعين الاعتبار لحاجات كل طرف في عملية التكوين.

-صياغة الحاجة إلى التكوين على شكل معايير جودة واضحة، ومفهومة.

¹: الداركة، مأمون ولشلي، طارق: الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 17

-تركيز المفاوضات على مستوى المعايير قبل المرور إلى مستوى المؤشرات .

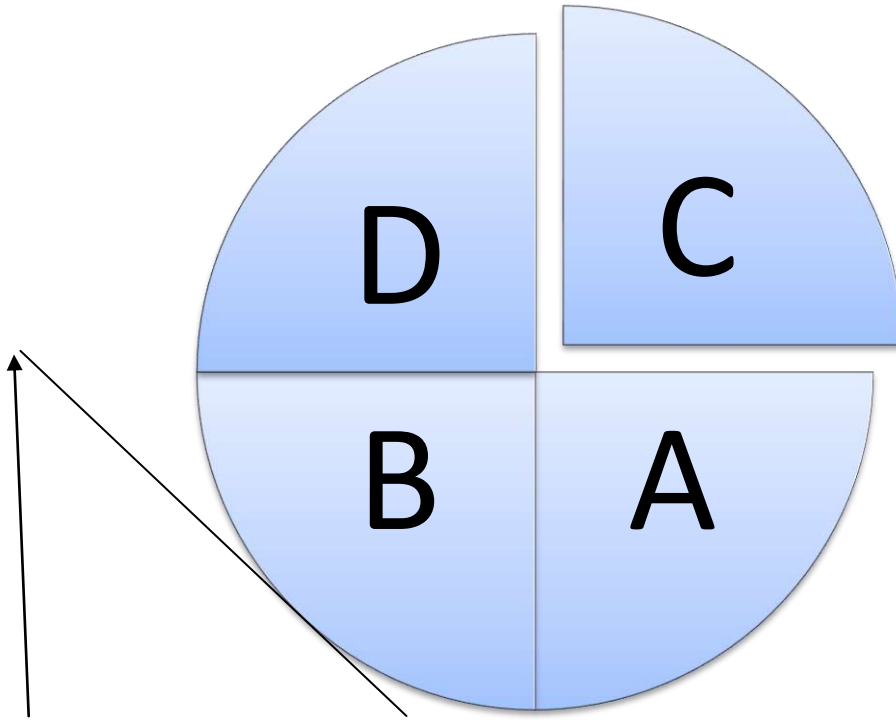
-البحث على التقرب والريح المشترك.

3-2/تقنيات الجودة

من بين أهم التقنيات المطبقة في الوقت الحالي في مجال التكوين نجد :

عجلة: والتي تتلخص في أربع مراحل متتابعة كما يوضح الشكل:

الشكل رقم(3) يوضح تقنية العجلة.



التحسين المستمر في الجودة .

المصدر: حجازي إسماعيل، معالم: مرجع سابق، ص 46 .

أما المراحل المشكلة للعجلة فيمكن توضيحها في الجدول الموالي :

جدول 02: يوضح المراحل الأربعة المشكلة لتقنية العجلة .

المرحلة 1	وتعني بها مرحلة التخطيط التي تعتمد أساسا على تحديد الأهداف العملية المرجو بلوغها، تحضير دفتر الشروط، وتوظيف المكونين..الخ.
المرحلة 2	ويقصد بها مرحلة الانفجار، اين يقوم المشرفون على التكوين بإنجاز التكوين المطلوب، وإعطاء الاستثمارات للمكونين.
المرحلة 3	وهنا يتم إعداد الخطوات الضرورية لملاحظة تحويلات ما تم تحصيله ومباشرة العمل به
المرحلة 4	بعد إستوفاء المراحل الثلاثة السابقة للشروط اللازمة بأعلى كفاءة تأتي المرحلة الأخيرة ليتم فيها استكمال الأهداف البيداغوجية ومراجعة المعايير المستعملة للاختيار المتعلمين.

من إعداد الطالبتين معتمدان على (حجازي، معاليم، 2013 ص 47)

حلزون: بتطبيقه على التكوين فإن المفاهيم الأساسية المشكلة له تصبح:

1- ضرورة الحرص على جودة مجموع الوظائف المشاركة في إنتاج المهارات.

2- التغذية راجعة لا بد أن تسمح بالبحث الدائم عن أحسن جودة .

3- أخطاء التوجيه أو التحليل للحاجات هي الأصعب في تعديلها من تلك الواقعة بد العملية.

خلاصة:

يتحقق نجاح عمل أي مؤسسة بضرورة تواجد عمال متكونين جيدا ذوي كفاءة عالية يقومون بعملهم بحماس وجدية وكل هذا لتجنب حدوث المخاطر من جهة وتحقيق إنتاجية أفضل من جهة أخرى ومن المهم أن تقوم المؤسسة بوضع برامج لتكوين العمال وذلك لزيادة الكفاءة وتطوير المهارات .

وقد قمنا في هذا الفصل بدراسة التكوين الذي يهتم بتحقيق هدف معين وهو تطوير الأداء والذي يتبعه تحقيق قدر عال من الفعالية.

الفصل الثالث

تمهيد

أولاً: صور الفعالية التنظيمية.

ثانياً: معايير ومؤشرات داخلية.

ثالثاً: خصائص الفعالية التنظيمية.

رابعاً: أهمية الفعالية التنظيمية.

خامساً: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية.

سادساً: عناصر الفعالية التنظيمية

سابعاً: نماذج الفعالية التنظيمية.

ثامناً: سبل تحقيق الفعالية في الجزائر.

خلاصة

تمهيد:

تعتبر الفعالية التنظيمية من أكثر المواضيع جدبا لاهتمامات المفكرين والباحثين في التنظيم والفكر الإداري، وقد اكتسب هذا الموضوع أهمية بالغة لأنه يرتبط بشكل مباشر بتقويم المنظمات وتقييم مجمل عملياتها التنظيمية ويتعدى الاختلاف في تحديد المفهوم إلى ضرورة الاتفاق حول المقاييس والمعايير المناسبة لعملية تشخيص فعالية التنظيمات وصار من الصعب إصدار الأحكام من قبل المسؤولين وأصحاب المؤسسات على منظماتهم بخصوص فعاليتها من عدمها، وهو ما يرجع أساسا إلى العجز الملحوظ في التوافق حول المفهوم المناسب التي عنيت وبالموضوع وإن وجدت فهي تتصف بالسطحية ذات النتائج العامة المطلقة في إحكامها لان تصف المؤسسة أو البرنامج بالفعال من غير الخوض في التفاصيل وتفسيرها .

أولاً: صور الفعالية التنظيمية

تأخذ الفعالية التنظيمية عدة صور تظهر في:

1- الصور الاقتصادية: تشمل مدى درجة تحقيق الأهداف ومكانة المؤسسة ومدى تطورها ونوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها.

2- الصور الاجتماعية: نقصد بها كل من المناخ الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية والنشاطات الاجتماعية للمؤسسة.¹

3- الصور التنظيمية: وهي التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة، ويمكن احترام الهيكل الرسمية والتي تعتبر الإدارة العامة للمؤسسة، في تحديد معالم التنظيم القائم والتي تختلف عن الهيكل الفعلية والتي هي عبارة نتيجة تفاعل بين الهيكل والعلاقات غير الرسمية، التي تنشأ داخل المؤسسة .

-العلاقات بين المصالح باعتبار انه لكل مصلحة طريقة عمل خاصة بها وأهداف خاصة بها.

-نوعية انتقال المعلومات أفقي أو عمودي يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.

-مرونة الهيكل والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغير والتكيف مع البيئة الخارجية ومنه إمكانية التحكم فيها.²

¹: أسامة خيري: القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 2016.

²: مختار عيواج، مالكية أحميدة: الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها، دراسة ميدانية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة، مجلة الأفق، للدراسات الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، تبسة، العدد الثاني، دس، ص ص، 272، 273.

ثانياً: معايير ومؤشرات الفعالية التنظيمية

1-معايير ومؤشرات داخلية :

ترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها

أ/ التخطيط وتحديد الأهداف: أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

ب/التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: أي ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة وضرورة توزيع السلطة على الأفراد بدلاً من تركيزها في يد شخص واحد.

ج /المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتوافر لدى أعضاء المنظمة خاصة المديرين، المهارات والخبرات الفنية المتمثلة بإنجاز الأعمال.

د/ المهارات الاجتماعية للمدير: إن توافر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين، يضمن توفير الدعم والمساعدة للمرؤوسين عند مواجهة العثرات سواء في العمل أو الحياة الخاصة¹

هـ/الروح المعنوية: وهي الإحساس والشعور العام والتوجه النفسي الذي ينعكس مادياً على سلوك العاملين²

2_معايير ومؤشرات خارجية:

-الفعالية الكلية: وتعني القدرة التنظيمية في تحقيق الأهداف والنتائج المتميزة ضمن الإمكانيات والمعطيات والظروف المتاحة .

¹: نور الدين تاويريت : قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي أطروحة دكتوراه قسم علم النفس وعلوم التربية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006 ، ص 156 .

²: زيد منير عبودي : الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق عمان 2006، ص 37 .

-**الإنتاجية:** وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج، وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محددة.

الربحية: وهي تمثل العائد المالي المتحقق من وراء استثمار أموال أو عناصر إنتاجية محددة¹

التكيف: قدرة المنظمة على الإحساس بالتغيرات الداخلية والخارجية في البيئة المحيطة ومواجهتها من خلال وضع الممارسات والسياسات الإدارية المناسبة حتى لا يؤثر ذلك على معدل الإنتاج.

البقاء: قدرة المنظمة على التعامل مع طلبات البيئة الخارجية، وينبغي على المنظمة ان تزيد من فرصتها للبقاء على المدى البعيد²

المعدلات الإنتاجية	مستوى الإجماع على الأهداف
الكفاية	إيمان العاملين بأهداف التنظيم
معدل الربح	درجة المهارة في العلاقات الشخصية
نوعية الخدمات المقدمة	طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات
معدل حوادث العمل	التحكم بالبيئة المحيطة
نسبة النمو	اعتماد التقييم على جهات خارجية
معدلات الغياب عن العمل	الثبات والاستقرار
مستوى الرضا الوظيفي	أهمية الموارد البشرية
مستوى الروح المعنوية للموظفين	مشاركة العاملين وقدرتهم على

² : عادل بن صالح بن عموا عب الجبار، محمد بن مترك الق حطاني : علم النفس التنظيمي الإداري، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2007، ص ص 25، 26.

التأثير	
التأكيد على أهمية التدريب والتطوير	درجة المرونة
التأكيد على الانجاز	التخطيط وتحديد الأهداف
الفعالية الشاملة	الرقابة

جدول يوضح أهم معايير الفعالية التنظيمية.

المصدر: محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط 4، عمان، 2010، ص

114

ثالثاً: خصائص الفعالية التنظيمية

1- الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.

2- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية...

تطرقنا لهم من قبل.¹

3- التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.

4_ النسبة: إذ لا يمكن إصدار الحكم على فعالية المؤسسة ما بصورة مطلقة حيث ان مفهوم المؤسسة

الفعالة يختلف موقعها وهدفها، والمستفيدين من خدماتها والوقت التي يتم تقويم فعالية المؤسسة فيه.

بالإضافة ذلك فإن مصطلح الفعالية يمكن إن يوصف بأنه متعدد، يتكون من معايير مختلفة من مراحل

زمنية مختلفة.²

¹: علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الكويت، 1998، ص 230.

²: صالح ماهر بنات: الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، الجامعة الإسلامية و بغزة، رسالة ماجستير في أصول التربية غير منشورة، 2002، ص 65.

رابعاً: أهمية الفعالية التنظيمية

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤسسات، لسبب رئيسي هام وهو أن هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعنا مؤسسة واحدة، فالمؤسسات إنما تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها، في مقابل هذا كل تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي ومعنوي يبقى على حياتها ويساعدها على النمو.

يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم الأداء الكلي للمؤسسة لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها¹

كما تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد، المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفاعلية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه²

خامساً: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

إن فعالية المنظمة تتوقف على مدى قدرتها علو مواجهة كل التغيرات التي تطرأ عليها بالإضافة إلى التعامل مع كافة العوامل التي تؤثر وتلعب دوراً هاماً في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

1-العوامل المرتبطة بالموارد البشرية: وتشمل معنويات الأفراد اتجاهاتهم، دوافعهم، رغباتهم وسبل

الاتصالات المعتمدة بينهم، إضافة إلى معالجة المشكلات الحاصلة في العمل وكذا العلاقات غير الرسمية المختلفة والأسس المعتمدة بينهم.

2-العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة: ويتضمن ردود فعل المستفيدين أو البيئة الخارجية فيما يتعلق

بدرجة انسجام المنظمة، مع حاجاتهم الفعلية وقدرتها على توفير سبل الإثباع.

3-العوامل الفنية والتكنولوجية: تتمثل في جميع العوامل المتعلقة بالمعدات والمكائن والأدوات¹

وظروف العمل وأساليب مرتبطة بمهارات العاملين وإستراتيجية الإدارة

¹: فريد النجا: النظم والعمليات الإدارية، الكويت، 1999، ص 399.

²: علي السلمي: مرجع سابق، ص 228

4-العوامل الاقتصادية: إن هذا العامل يعتبر عامل يؤثر على منظمات الأعمال التي تمثل في الواقع وحدات اقتصادية هامة، ولكي تكون هذه الوحدات فاعلة لابد أن تراعي كافة عناصر العامل الاقتصادي في تنظيم الإنتاج وطبيعة عمل، ومستوى الأسعار وكذلك مدى المنافسة مع المنظمات العاملة في القطاع نفسه²

5-العوامل السياسية: ويعني النظام السياسي تلك الوحدات التي يقوم بإتخاذ القرارات التي من شأنها تحديد فعالية المنظمة وذلك من خلال :

-إن المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية تكون أكثر فعالية من ذلك التي تتصف بحدودية الحركة.

-إن المنظمات التي تخضع لأيدلوجية واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية

-إن المنظمات التي لا يوجد بها أعضاء مؤثرين، بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فعالية³

6-العوامل البيئية : تتضمن الزبائن والموديين، والمنافسين ، البنوك، النقابات...والعوامل التي تليها تأثير على التنظيم ويعتمد بعض المفكرين إن الفعالية التنظيمية هي مرادف لقدرة الهيكل التنظيمي على التكيف والاستجابة لمتطلبات البيئة، كما يعتبرون أن النموذج الذي يأخذ به التنظيم لا يمثل حدود فاصله بمعنى لا وجود لهيكله ميكانيكية بحثه والتي تتميز بدرجة عالية من التعقيد والرسمية أو هيكله عضوية تماما،والتي تتميز بدرجة عالية من المرونة وقابلية للتكيف و انخفاض درجة التخصص والمركزية فالتنظيم ضمن هذا المجال يختار طبيعة الهيكله التي تتماشى والبيئة التي يتعامل معها⁴

¹ : خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم : نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، د ط، 2016، ص .

²: صبحي جبر العنبيي : تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحمد للنشر والتوزيع، 2005، د ط ، ص 248.

³ : صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين المشرفين، رسالة دكتوراه ،قسم علم

الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص ص، 276 277.

⁴: حنان ثيغرة : علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر، رسالة ماجستير، علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2013، ص ص ، 164 165.

سادسا: عناصر الفعالية التنظيمية:

الفعالية التنظيمية هي مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها تشمل جميع المكونات الصلبة والبيئية والأفراد ، كقطعة تمثل التداخل بين تلك المكونات المتمثلة في الهيكل التنظيمي والعناصر الثقافية وفيما يلي عرض لهذه العناصر التي يمكن أن تأخذها بعين الاعتبار في تحديد الفعالية التنظيمية.

2-الرضا الوظيفي: يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه اتجاه يعبر الفرد العامل بمقتضاه عن شعوره بالقناعة أو عدم القناعة اتجاه موقف أو سلوك معين، مثل في هذه الحالة من القناعة أو الرضا عادة ما تكون محصلة للعديد من العوامل، حيث إن درجة رضا شخصين عن أجرهما المتساوي والقائم على أساس الموضوعية، قد يختلف بسبب اختلاف اتجاهاتهما نحو النقود، بمعنى إن احدهما يكون من النوع الذي يركز على الحافز المادي والآخر يركز على الحافز المعنوي¹

2-الروح المعنوية: هي الطاقة التي يستمد منها العاملون قوة العمل متحدين، متأزرين لتحقيق الأهداف بعزم دون ملل أو كلال، وتتوقف الروح المعنوية للعامل إلى حد كبير على إرضاء حاجاته النفسية المختلفة ، وما يحيط به من عمل في جو مادي ومعنوي، فالروح المعنوية للعمال مرهونة بعوامل وظروف شتى أهمها القيادة الديمقراطية في المصنع، والتقدير المنصف للعامل وتشجيعه على ما يقوم به من أعمال إشراكه في وضع خطة العمل، الاستماع إلى شكواه إن شعر بالظلم وإتاحة فرصة التقدم والترقية أمامه وإشعاره أن المنشأة التي يعمل بها تهتم به وبراحته²

3-انخفاض الغياب في العمل: إن الغياب عن العمل من قبل بعض العاملين من الظواهر السلبية التي تستحق الدراسة باعتبارها من الظواهر ومؤشرات انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين علما أن الغياب هو نوع من سلوك انسحاب الفرد الذي يمثل كبديل لدوران حيث إن الفرد العامل هنا في بعض الأحيان لا يرغب في إنهاء علاقته بالمنظمة، وكذلك لا يعتقد بأن إدارة المنظمة تستغني عنه، أي أن

¹: عبد الرزاق الرحاحلة ، زكرياء العزام :السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2011، ص 251.

²: أشرف محمد عبد الغني: علم النفس الصناعي (أسسه وتطبيقاته)، المكتب الجامعي، الإسكندرية، د ط، 2011، ص 282.

هناك بعض العوامل المتعلقة بالعمل أو بالفرد العامل شخصياً ستحدث هذه الموازنة لتحفظ الفرد من الانسحاب كلياً وبالتالي لا بد من بديل وهو الغياب¹

4-الاستقرار في العمل: يلعب استقرار العامل في المؤسسة دور كبير في زيادة فعالية التنظيم ،حيث يمكنها من الاحتفاظ باليد العاملة سواء المكتسبة لخبرة مهنية كبيرة أو التي تمر بمرور الوقت لتكسب الخبرة، بالإضافة إلى ذلك فالاستقرار في العمل يؤدي إلى تواصل الأجيال عن طريق توريث بعض الأعمال، خصوصاً التي تعتمد على مهارة يدوية معينة، حيث اقدمية العامل تساعد أكثر في السيطرة على عمله، وهذا يعكس بدوره على زيادة الإنتاج داخل المؤسسة²

وعليه فإن استقرار العمل يشكل أهمية كبيرة بالنسبة للعمال إذ تعتبر من أهم الحوافز الواجب توافرها والاهتمام بها وعلى المؤسسة التي تطلع إلى الحفاظ على كوادرها البشرية إن تعمل على توفير العوامل التي تؤثر على الاستقرار والفعالية.

5-الولاء التنظيمي: يرتبط هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستقرار فيها ، وهو مفهوم يختلف تماماً عن مفهوم الرضا عن العمل لأن العامل قد يكون راضياً عن عمله، ولكن يكره المنظمة التي يعمل بها، ويرغب بممارسة نشاطه في منظمة أخرى، وبالعكس قد نجد العامل يحب العمل لكنه يكره العمل الذي يمارسه فالعامل الذي يكون له التزام وظيفي يكون معدل تركه للعمل والغيابات ضئيلة بمعنى إنهم أكثر استقراراً بالإضافة إلى استمراره بالمنظمة فهذا الموظف يكون أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها³

6-الدافعية: عبارة عن محركات السلوك بالنسبة للعامل أو الطاقة الدافعة للعمل ولأن الدوافع هي محركات السلوك فإنه كلما كانت دافعية العمال قوية نحو تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية كلما كان

¹: يوسف جحيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)،مؤسسة الوراق، الأردن ، د ط، 2006، ص 471.

²: عبد الفتاح ديودار: أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، د ط ، 2006، ص 287.

³ : جبر الدجربنبرج، وروبرت براون :إدارة السلوك في المنظمات،ترجمة،إسماعيل علي بسبيوي،دار المريخ للنشر والتوزيع ،الرياض،د ط،2004،ص 215.

ذلك مرتبط بالرضا عن العمل عند هؤلاء العمال، بل أن العمل في ذاته فيه إشباع لحاجة العامل إلى إثبات الذات وشعوره بالإنجازية وبأنه شخص منتج وفعال.

أي عندما تكون دافعية العامل نحو عمله ايجابية من شأنها أن تؤدي إلى زيادة رضا العامل عن عمله

الأمر الذي يسمح بتحقيق الفعالية للمنظمة¹

سابعا: نماذج الفعالية التنظيمية:

1- النماذج التقليدية:

أ/مدخل تحقيق الأهداف: يعتقد الباحثون في مجال التنظيم أن مدخل تحقيق الأهداف يعتبر من النماذج التي جاءت لتوضيح وتحليل الفعالية، واستنادا عليه فإن أي منظمة تشأ لتحقيق أهداف معينة، وينسب هذا النموذج إلى بيتر دراكر، النمساوي الأصل في مطلع الخمسينات وهي عبارة عن أسلوب في التخطيط والإدارة² الذي يقوم بموجبه كلا من المرؤوسين والرؤساء بتحديد الأهداف العامة للمنظمة وتحديد المسؤوليات للنتائج المتوقعة ثم تتم استخدام هذه الأهداف على شكل أدوات لتشغيل وتوجيه الوحدات الإدارية ومساهمة العاملين بتحقيق تلك الأهداف³، وإن هذا النموذج يجد صدها جيدا في الأهداف الوظيفية، وفي الأهداف التشغيلية (على مستوى الأقسام الأصغر) ومن أهم الأهداف التي يمكن استخدامها

لقياس فعالية المنظمة، الربحية، الأموال، معدل العائد على الاستثمار والحصة السوقية، وعلى المنظمة الفعالة إن تحدد مجموعة من المعايير والمقاييس المستخدمة في قياس الفعالية التنظيمية كما على المنظمة إن تفك التعارض بين هذه المقاييس، وأن تبحث عن مقاييس الأهداف قد تأخذ شكلا غير كمي مثل رضا العمل والروح المنوية للعمال⁴

¹: محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2010، ص 241.

²: موسى قاسم القريوتي، علي مضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2004، ص 64.

³: علي والضالعين: أساسيات ومبايء إدارة الاعمال، دار يزيد للنشر، الأردن، 2004، ص 72.

⁴: أحمد ماهر: التنظيم (الدليل العملي لتصميم، الهياكل والممارسات التنظيمية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 35.

ب/مدخل النظم: انطلقت من نتائج وأبحاث نظرية النظم التي تم تطويرها في علم الأحياء في الستينات من القرن العشرين ثم قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الإدارة¹

والفكرة الأساسية لهذه النظرية تعتمد على مفهوم النظام الذي يمكن تعريفه بأنه وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة ولهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة، وبموجب هذه الفكرة فإن المنظمة هي عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة، هذا النظام يعيش في بيئة أو مجتمع يحصل منه على موارده أو المداخل الأساسية² وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الاهتمام بالنتائج فقط وخاصة النتائج المادية ممثلة في الأرباح والعوائد وإهمال العناصر الأخرى المؤثرة ومنها الكفاءة أو علاقة المنظمة بالبيئة لا يعطي الصورة الواضحة عن فعالية إدارة المنظمة، لذلك أضافت هذه الدراسات عوامل أخرى مثل: القدرة على التكيف والاستقرار، التكامل، الروح المعنوية للعاملين والاستغلال الأمثل للمصادر والموارد المتاحة، ومن هنا فإن مدخل النظام يأخذ في اعتبار كافة العناصر المؤثرة الداخلية والخارجية، الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي فهو يمثل مدخلا للفاعلية³ ويتألف نظام المؤسسة بحسب نظرية النظم من العناصر الأربعة التالية:

المدخلات: وهي الموارد المختلفة التي يأتي بها النظام من محيطه وتتمثل في الموارد البشرية، الطبيعية..

العمليات التحويلية: هي قدرات نظام المؤسسة الإدارية التكنولوجية المستخدمة في تحويل مدخلات المؤسسة إلى مخرجات.

المخرجات: هي النتائج النهائية التي يستخدمها المحيط والمتمثلة في السلع والخدمات.

¹: رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي : الإدارة لمحة معاصرة ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، 2006، ص 65

²: ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013، ص 72.

³: صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر الاتصال والبحث والترجمة، قسنطينة، 2016، ص 203.

المعلومات المرتدة: هي المعلومات الراجعة من العملية التشغيلية ومخرجات النظام والداخلية من جديد¹

ج/نموذج العمليات الداخلية: وفق هذا النموذج الفعالية التنظيمية هي تكامل المنظمة والموارد البشرية يقود إلى انسيابية العمليات وكفاءتها أو جودة العمليات الداخلية، فهذا النموذج لا يأخذ البيئة الخارجية بعين الاعتبار، وإنما يركز على الآليات وفعاليتها في استخدام مواردها التي تصب في تحقيق مظاهر الصحة التنظيمية²

كما يرى هذا النموذج إن المنظمة تكون فعالة إذا تدفقت المعلومات بسلاسة وسهولة، وسادت روح الانتماء والالتزام والرضا الوظيفي بين العاملين، وعلى الاستقرار باعتباره غاية³

2-النماذج المعاصرة الداخلية

أ/نموذج أصحاب المصالح: يؤكد هذا النموذج على مدراء المؤسسات الاهتمام الاستراتيجي بالأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال والقرارات التي تتخذها هذه المؤسسة⁴ وفي نفس السياق الفعالية التنظيمية هي مدى قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تضم الأفراد والجماعات والتي تضم الأفراد والجماعات داخل المنظمات المنافسة⁵

¹: حسن إبراهيم بلوط : المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ط1 2005 ص 103.

²: سعد العنزي وآخرون: فاعلية المنظمة في فلسفة ابرز منظر في الفكر الإداري، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 15، العدد 35، 2009، ص 28.

³: حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي: دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2010، ص 94.

⁴: عبد العزيز صالح بن حشور: الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، 2004، ص 73.

⁵: كاظم نزار ألكبابي: الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004، ص ص 322 323.

جدول يوضح مؤشرات الفعالية التنظيمية لأصحاب المصالح:

1	المالكون	العائد المالي
2	العاملون	رضا العاملين، الأجر
3	الزبائن	جودة المنتجات
4	المقرضون	الجدوى من القروض الممنوحة
5	المجتمع	المساهمة في مصالح المجتمع
6	الموردون	تعاملات تجارية مرضية
7	الحكومة	القوانين والأنظمة

1

والمشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس الفعالية، لذلك غالبا ما يثار السؤال من الطرف الذي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافه أولاً²

- **النموذج النسبي:** يراه انه على المنظمة أن تعطي أوزان متساوية نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها فلا تفضل صاحب مصلحة معينة على آخر أي أن كل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية.

- **نموذج القوة:** ويرى أن المنظمة يجب أن تحدد أقوى أطراف لتعامل معها تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاتها ناولا، وأقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء واستمرار المنظمة وبالتالي لا بد من إرضاء هذا الطرف أولاً حتى لو على حساب الأطراف الأخرى³

¹: وصفي عبد الكريم الكساسبة : تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار البازوري، عمان، 2011، ص 101.

²: علي عبد الصادي مسلم : تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص ص 174، 175.

³: نور الدين إيمان، كحول صورية: بحث حول الكفاءة والفعالية وأخلاقيات المؤسسة من وجهة نظر أصحاب المصلحة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص 19.

- **نموذج العدالة الاجتماعية** : هو عكس نموذج القوة فالمنظمة وفقا لهذا النموذج عليها أن تبحث على أقل الأطراف رضا ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولا والهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل ، فإذا لم ترد أي شكوى من هذا الطرف راض عن المنظمة وفي ظهور أي شكوى فعلى المنظمة أن تعالج أسباب هذه الشكوى أولا حتى تضمن رضا جميع الأطراف.

- **النموذج التطوري** : وهو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن ، وأيضا تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة، ففي مرحلة النشأة قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف وبالتالي لابد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة أن تثبت وجودها في السوق بعد فترة قد ترى المنظمة إن لا بد من الاهتمام بالملاك والمساهمين وتحقيق معدلات ربحية مناسبة لهم حتى تستطيع إجراء أي توسعات في مرحلة لاحقة ، وهكذا تختلف أهمية أطراف التعامل من فترة الأخرى بمرور الزمن¹

واعتماد على ما سبق يجب على المنظمة أن تختار النموذج المناسب لظروفها في تحديد أطراف التعامل الأكثر أهمية، ثم تقاس فعالية المنظمة على حسب مدى تحقيقها أهداف هذ الطرف ومدى إشباعها لحاجاته²

ب / مدخل القيم التنافسية

تم تطوير هذا المدخل بواسطة عالم الإدارة

بغرض مزج معايير متنوعة لفعالية الأداء المستخدمة بواسطة الباحثين ومديري المنظمات على السواء ، أي انه تلك التي يستخدمها الأكاديميين والتنفيذيين³

وتدور الفكرة الرئيسية لهذا النموذج إن تحديد وقياس الفعالية التنظيمية لا يقوم على وجود معيار مثالي وحيد يتفق عليه الجميع، إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولوية بعضها البعض الآخر إذ إن معيار الفعالية التنظيمية معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية

¹: صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 208.

²: اعتماد محمد علام ، إجلال إسماعيل حلمي : علم الاجتماع التنظيم ، مكتبة النجل المصرية، مصر، 2013، ص 193.

³: طارق طه : التنظيم (النظرية، الهياكل، التطبيقات)، دار الجامعة الحديثة ، الإسكندرية ، 2007، ص 122.

للشخص الذي يقوم بعملية التنظيم ولذلك لا بد من تحديد كافة المصالح المختلفة وترتيبها في قائمة واحدة يتشكل منها معايير خاصة كل تنظيم وحسب طبيعة عمله¹ وقد تم تجميع هذه القيم في ثلاثة مجموعات وهي :

م 1 /المرونة ضد السيطرة : تشير إلى بعدين متناقضين من القيم للهيكل التنظيمي فالمرونة تعكسها متغيرات الإبداع والتكيف والتغيير.

م 2 /الأفراد ضد المنظمة : تتعامل هذه المجموعة مع ما اذا ما كان المعيار يهتم بالأفراد ومستقبلهم او يهتم بالمنظمة ومستقبلها.

م 3/الوسائل بالغايات : تركز الوسائل على العمليات الداخلية على المدى الطويل بينما تؤكد الغايات على النتائج النهائية في المدى القصير²

ثامنا : سبل تحقيق الفعالية التنظيمية في الجزائر(المؤسسة الجزائرية)

يجمع الكثير من الباحثين والدارسين لوضعية المؤسسة الاقتصادية على أنها كانت ولا تزال تعاني من هذا فإن التعقيدات التي يقف عائقها أمام تحقيقها للفعالية ،لهذا فإنه من الضروري أن تأخذ على عاتقها إستراتيجية جديدة،تأخذ بعين الاعتبار مقتضيات التحولات الجديدة التي يعرفها المجتمع الحديث ،حتى تتمكن من الاندماج في الاقتصاد العالمي.

أول خطوة ينبغي عليها الجزائر في سياستها هو إلزامية وضع مؤسساتها الاقتصادية ومسايرة ما يجري من تحولات حتى تستطيع بلوغ أهدافها وتحقيق الفعالية هي العمل في الميادين التالية :

-ميدان المعرفة والاستثمار في المورد البشري واعتماده سياسة حكيمة لتعليمه وتكوينه المستمر لأنه ليس الاعتماد على التشريعات والمراسيم لتعتبر المجتمع هو المهم ،بل الأهم من ذلك هو ضرورة تكوين عناصر فعالة³

¹ : محمد حسن محمد : إدارة التخطيط والتنظيم ،دار كنوز المعرفة ، عمان ،2007،ص ص ،110 111.

² : مؤيد سعيد السالم : نظرية المنظمة(الهيكل والتصميم)،دار وائل للنشر ، عمان ،ط 1،2005،ص ص ، 47 48

³ : زينب قريوة : كلية العلوم إنسانية ،جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ،2016،ص 97

-ضرورة تجنب محاربة بعض السلبيات الأخلاقية والحرص على استخدام كافة الموارد وعدم إتلافها وإهدارها بما في ذلك الوقت وكذا الإخلاص في العمل وسرعة إنجازه مع الاخذ بمعايير الجودة الكاملة في الأداء¹

-الاطلاع على التجارب والخبرات في الدول الأخرى التي سبقتهم في تحقيق معدلات نمو مرتفعة و أخذ ما هو مناسب وملائم للمرحلة الحالية والمستقبلية وبالتالي فالمؤسسة الجزائرية في حاجة ماسة لتغيير جذري لوضعيتها .

¹: وفاء العريط:التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية ،رسالة ماجستير قسم علم الاجتماع ،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ،جامعة 20 أوت 1956 ،سكيكدة،2014،ص 131

خلاصة

إن وجود المنظمات والمؤسسات واستمرارها مرهون بخطة العمل والأهداف المسطرة وكذلك إعمالها على التنسيق بين مختلف الممارسات والمستويات والعمليات التنظيمية لتصل بهذا الى الفعالية .

وقد تم في هذا الفصل مناقشة كل من خصائص وصور الفعالية التنظيمية والمؤشرات التي تساعد المنظمة على بقاءها ، ومن تم عرض بعض من أهمية الفعالية داخل المؤسسة والعوامل المؤثرة في الفعالية وكذلك نماذج الفعالية المتمثلة في تحقيق الأهداف ونموذج النظم ونموذج العمليات الداخلية وكذا نموذج أصحاب المصالح والتي من خلالها تم معالجة ومناقشة ودراسة موضوع الفعالية التنظيمية ، واهم سبل تحقيقها في المؤسسة الجزائرية.

الفصل الرابع



الفصل الرابع: النظريات المفسرة للدراسة

تمهيد

أولاً: النظريات الكلاسيكية.

أ/- النظرية البيروقراطية.

ب/- نظرية التكوين الإداري.

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية.

أ/- النظرية العلمية.

ب/- نظريات العلاقات الإنسانية.

ج/- نظرية أبراهام ماسلو.

ثالثاً: النظريات الحديثة.

أ/- نظرية العاملين.

ب/- نظرية الإدارة بالأهداف.

ج/- نظرية x و y .

د/- النظرية اليابانية.

خلاصة

تمهيد:

يتوجب على الباحث الاجتماعي أن يحدد مسار بحثه في إطار نظري منظم، إذ لا تقتصر الدراسة على أن يختار الباحث ظاهرة معينة ويقوم بملاحظتها ووصفها وتحليلها واستنباط النتائج، لكن يحتاج إلى إطار فكري متكامل، حيث توجد علاقة بين النظرية والبحث فالنظرية تدعم البحث السوسيولوجي لذلك سنحاول استعراض أهم النظريات التي درست واهتمت بالفعالية التنظيمية عامة وتناولت أيضا التكوين بصفة خاصة.

أولاً: النظريات الكلاسيكية:

أ/ النظرية البيروقراطية: ظهرت هذه النظرية في بدايات القرن العشرين وكانت تهدف إلى وصف الجهاز الإداري وكيف يؤثر عن الأداء والسلوك التنظيمي لقد وضع ماكس فيبر مفهوماً بيروقراطياً يقوم على أسس ومقومات نموذج مثالي للتنظيم، فقد اعتبر أن التنظيم المناصب يخضع لنظام ترتيب لتدرج الهرمي أي أن المكتب الأدنى يخضع لسيطرة ورقابة المكتب الأعلى، حيث أكد على أن تولي مناصب العمل لا يكون لا لصدفة ولا وفق لرغبة المسيرين، وإنما مرتبط بالتكوين المناصب، والموافقة على تولي مثل هذه المناصب غير قائمة على اعتبارات شخصية وإنما حسب الشهادة المتحصل عليها كما يرى بحتمية تقسيم نشاطات العمل إلى وظائف يشغلها أفراد على مستوى عال من الخبرة والكفاءة العلمية .

يتضح من هذا النموذج أن البيروقراطية هي نمط معين للتنظيم في الهيكل الإداري، حيث يتم هنا تحديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لها تم التنسيق بين الوظائف بشكل يؤدي الانجاز الأعمال على أحسن وجه .

أن معنى البيروقراطية عند فيبر بعيد كل البعد عن معانيها السلبية الشائعة في الجزائر ذلك انها تهدف إلى رفع الكفاءة الإدارية من خلال مجموعة من الخصائص تتمثل في تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، التوزيع الهرمي للسلطة، تعيين وتوظيف الأفراد على أساس قدراتهم ومؤهلاتهم الفنية، الترقية تكون على أساس الأقدمية أو حين الأداء.

من خلال أسس النظرية البيروقراطية والحديث عن الكفاءة الإدارية تتضح لنا الأهمية التي أولتها هذه النظرية للتكوين كعامل رئيسي ومطلب أساسي في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.¹

حيث ينص مبدؤها الذي يقضي بضرورة توفر درجة عالية من التخصص في العمل، يترتب عدد من الوظائف المتخصصة يتم تكوين أفراد على لأدائها "فالشخص مطالب بأداء واجبات محددة وهو يؤديها بطرق معينة تم تكوينه عليها"

¹: منير بن احمد بن دريدي : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2013، ص ص، 56 57.

كذلك فإن التكوين في التنظيم البيروقراطي يمنح للعمال مكانة خاصة للحصول على مستويات أكبر وأجر اعلي كل هذه الأمور تحفزه على بذل مجهود أكبر في العمل وهو يحقق للتنظيم فعاليته، مما سبق يمكن القول إن ماكس فيبر يؤكد على احتمالية تقسيم نشاط المؤسسة من خلال التركيز على التحديد الدقيق للسلطة والمسؤوليات، تقنين الإجراءات وخطوات العمل، الاحتكام إلى معايير وأسس واضحة في الترقية، مما يؤدي إلى تماسك والتزام الأفراد تنظيمياً .

ولكم بالرغم مما قدمه هذا النموذج من مساهمة في طريقة تسيير الأفراد إلا انه تعرض لجملة من الانتقادات نجملها فيما يلي:

- اعتبار الإنسان كأنه يؤدي واجباته بطرق محددة تم تكوينه عليها، هذا ما يوقعه في دائرة الملل الناتجة عن الروتين.

- إهماله الجانب الإنساني للعامل وتجريده من مكونات النفسية باعتباره ذو سلوك رشيد يسعى دائماً الإشباع حاجاته المادية فقط .

- اعتبار المؤسسة نظم مغلق، اعتمادها على إمكانياتها الذاتية والداخلية لتحقيق الكفاءة، وليس نظاماً مفتوحاً تتبادل التأثير والتأثر مع البيئة الخارجية.¹

وفي الأخير يمكن القول بعد اطلاعنا على جوانب هذه النظرية خاصة في الجانب المتعلق بموضوع الدراسة وهو علاقة التكوين المهني بالفعالية التنظيمية تبين لنا مدى إمام هذه النظرية بأهمية التكوين في رفع من مهارات وكفاءة الأفراد.

لأن التكوين يؤدي إلى خلق مكانة في التنظيم هذه المكانة تتحقق بمدى الخبرات والمهارات التي يمتلكونها وتجعلهم في أعلى مراتب السلم الوظيفي، كما أن هذه النظرية نظرت للتكوين المهني عن انه مطلب أساسي من متطلبات التوظيف، وعلى الرغم مما قدمته هذه النظرية من إسهامات في مجال توجيه الأفراد وتسيير التنظيم إلا إنها جعلت من الإنسان مجرد آلة مهمته القيام بالواجبات المحددة له والتي تم تكوينه عليها و فقط.

¹: منير بن احمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، مرجع سابق، ص 58.

ب/نظرية التكوين الإداري:

مجموعة من النظريات التي تتباين في بعض التصورات والمقاربات إلا أنها تتلاقى في دراسة التركيب الداخلي للمؤسسة وتحقيق الفعالية التنظيمية، وقد ركزت هذه النظرية على التخصص وتقسيم العمل والفعالية التنظيمية من خلال العمليات الإدارية والقواعد والأوامر ومن هذا المنطلق أولت هذه النظريات لمتغير التكوين اهتماما كبيرا للدور الذي يلعبه في تنمية قدرات ومهارات الموظفين كما نجد ذلك في أعمال هنري فايول الذي يعتبر رائد نظرية الإدارة التي قامت على أساس الاهتمام بالهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية عكس الإدارة العلمية التي تركز على الأجر والحوافز المادية وتقسيم العمل ...

وقد وضع فايول 14 مبدأ للإدارة سماها مبادئ التنظيم¹

- وقد ركز في أعماله على ضرورة توفر عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات الإدارية والوظائف والمراكز، حيث حرص على التأكيد أن العمال والمدراء يحتاجون بصورة مستمرة لعمليات التكوين من أجل تدعيم القدرات والكفاءات واكتساب مهارات جديدة سواء كانت فنية أو إدارية ويأتي ذلك عن طريق التعليم والتكوين المستمر، وفقا لما يقتضيه مبدأ تقسيم العمل "الرجل المناسب في المكان المناسب"

وعلى هذا الأساس فإنه من الضروري تكوين الأفراد وإعدادهم إعداد جيد وما يتوافق مع الوظائف التي يشغلونها وكذا ما يتلاءم مع الخبرات والقدرات الموجودة لديهم حيث يدعم فايول جميع السياسات التي تهدف إلى اكتساب المهارات والتطوير ويرى أيضا إن الأداء الجيد والإنتاجية العالية مرتبطان باستمرار الإدارة في إتباع سياسة التكوين الهادفة إلى الرفع من القدرات التي تعود إيجابياتها على فعالية المؤسسة.

ونستنتج إن فايول كان عليم بضرورة أن تتوفر الخبرة العلمية وكذا القدرات والمهارات الفنية في العاملين بالمؤسسة وضمان التكوين والتعليم المستمر .

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

ومن اجل أن يحافظ التنظيم على ترابطه وانسجامه لابد من تحديد العلاقات لتحقيق الفعالية التنظيمية ونستخلص في الأخير أن نظريات التكوين الإداري ركزت على ضرورة توفر الخبرة اللازمة في المدراء والعمال والتي يمكن ربطها بعنصري التكوين ودرجة الرضا حتى يكون التنظيم فعال في الأخير.

2- النظريات النيوكلاسيكية:

أ/ **النظرية العلمية:** يعتبر فريدريك تايلور 1856 من ابرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد انه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج وقد ركزت هذه النظرية على وسائل وطرق زيادة على الإنتاج، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أفضل طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، واعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المؤسسات من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من اجل زيادة الإنتاجية¹

كانت الفكرة الأساسية لهذه النظرية انه بالإمكان أن تتحقق الفعالية التنظيمية بالزيادة في الإنتاج خلال التكوين الفني المنظم ولقد انطلقت من عدة مبادئ من بينها: استخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة.

- القدرة على الاستقرار

- الطاقة أو الحد الكافي الذي يمكن العامل انجازه في العمل² تولى النظرية أهمية كبيرة لعنصر التكوين على اعتباري يلعب دور في تحسين الأداء للعمل كما تولى أهمية كبيرة لاختيار أفضل العمال وتكوينهم بأفضل شكل من اجل بلوغ الفعالية المطلوبة.

وعلى الرغم من تعرض هذه النظرية كغيرها من النظريات إلى عديد الانتقادات والتي من بينها أن اهتمام تايلور كذا منصبا حول دراسة الجوانب الفنية للعمل دون تركيز بنفس الاهتمام على النواحي

¹: إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2013، ص 76.

²: سي عامر، السعيد وعبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة مركز وايت سرفين للاستشارة والتطوير الإداري، مصر، 1998، ص 13.

الإنسانية إلا انه لا يمكن ابتكار دوره في لفت الأنظار لزيادة الإنتاجية وإعطاء هذه النظرية أهمية بالغة لعنصر التكوين كمتغير مهم في تنمية الموارد البشرية للوصول للأداء المطلوب الذي يجعل من المؤسسة تصل لبلوغ أهدافها وتحقيق الفعالية التنظيمية.

ب/نظرية العلاقات الإنسانية :

من روادها التون مايو ولقد جاءت كرد فعل لنظرية الإدارة العلمية تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية بأن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وان أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، وبناءا عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه فالفرد في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل ويتأثر في سلوكه بأرائها ومعتقداتها، وان شعور الفرد بانتمائه للجماعة هو الذي يحفزه للبدل والعطاء وبالتالي تقديم أحسن الأداء ومن هذا المنطلق تغيرت إستراتيجية النظرية الإدارية لدي مدرسة العلاقات الإنسانية نحو تفسير سلوك الفرد في المنظمة فأصبح اهتمام دعائها يركز على دراسات الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد والعامل وتزايد الاهتمام بمشاعر الأفراد وزاد التركيز على الحوافز الجماعية باعتبارها المحرك الأساسي لقدرات العاملين لزيادة الإنتاج في المنظمة¹

ولما لها من دور هام في زيادة تحقيق الفعالية التنظيمية، الشيء الذي جعلهم يمرون بحقيقة أن تحقيق الفعالية التنظيمية يرتبط بشكل كبير بطبيعة العلاقات القائمة سواء بين الجماعات أو على مستوى المؤسسة ككل.

وعلى هذا الأساس ينظر أنصار هذه المدرسة إلى عنصر التكوين كأهم جزء في المكانة الاجتماعية للعامل وكلما تحسن وضعه المهني وسنحت له فرصة التكوين كلما زادت وتيرة العمل والدافعية له الأمر الذي يزيد من الإنتاجية وتحسين خدماته ويتحقق الاستقرار والرضا لدي العامل.

لكن وعلى الرغم من نجاح هذه المدرسة في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات جديدة مؤثرة على سلوك الفرد في المنظمة إلا إنها تعرضت لعدد الانتقادات من بينها :

¹: محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، ط 2، عمان، 2001، ص ص،

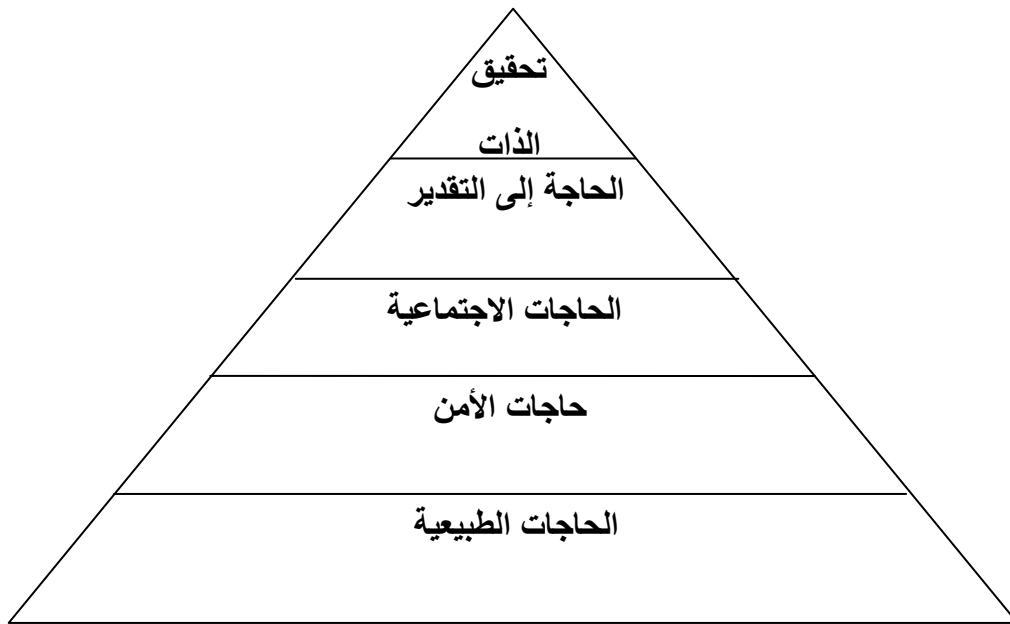
- على الرغم من اهتمام رواد هذه المدرسة بالعوامل الإنسانية والحوافز الجماعية للفرد العامل إلا إنها لم تأتي بجديد، فقد ظلت مشكلة الإنتاجية هي المحور الذي تدور فيه نظرية العلاقات الإنسانية .
- اهتمت هذه المدرسة بالجانب الاجتماعي والمعاملة الحسنة للعامل واعتبرت ذلك هو المتغير الأساسي لزيادة الإنتاجية وأهملت التنظيم الرسمي للمنظمة والحوافز الفنية كعوامل هامة في العملية الإدارية، ولم تناقش علاقة السلطة بين الإدارة والعمال¹

ج/ نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو :

- يقترن اسم ماسلو بنظرية سلم الحاجات التي ترى ان للعامل حاجات متعددة، فهو إنسان يطلب المزيد ادا انه ما إن يشبع حاجة واحدة حتى يطالب بغيرها، وهي عملية يمارسها طيلة حياته.

ووفق لهذه النظرية فإن للفرد 5 حاجات يمكن ترتيبها في شكل تدرج هرمي

شكل رقم (4): هرم سلم الحاجات :



¹: محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 46.

-**الحاجات الفسيولوجية** : تتمثل في الحاجات الأساسية والضرورية لبقاء الإنسان

(الطعام،الماء،النوم،الجنس...الخ)

-**الحاجة للأمن** : ويقابلها في المؤسسة حاجات العمال إلى الأمان الوظيفي للحصول على معاش في

نهاية العمل والحماية من الإصابات وحوادث العمل.....الخ

-**الحاجة إلى الانتماء**: وتضم تلك الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي وفي المؤسسة فإن

هذا النوع من الحاجات يمكن للعمال للانتماء إلى الجماعات الرسمية والغير رسمية والانتماء للمؤسسة وتكوين الصداقات.

-**الحاجة للاحترام**: وتضم تلك الحاجات المتعلقة بالشعور بالكفاءة والجدارة والاستقلالية والقوة والثقة

بالنفس والاحترام .

-**الحاجة إلى تحقيق الذات**: وتمثل قمة الحاجات في الهرم ،وهي تتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح

الفرد في التعبير عن ذاته، وممارسة قدراته ومواصلة تطوير شخصيته¹

حيث تضم الحاجة إلى تحقيق الذات الرغبة في تكوين وتنمية القدرات وإبراز المهارات الموجودة في

ذات العامل وفي واقع العمل فيمكن إشباع هذا النوع من الحاجات عن طريق توفير الفرص للعاملين من

اجل النمو وتوفير فرص للتكوين والتنمية الذاتية وظف الإبداع والابتكار.

وعليه وفي إطار هذه الحاجات نجد ماسلو يعتبر الحاجة إلى تحقيق الاحترام والذات هي أسس

الحاجات ويتم إشباعها بطرق مختلفة من بينها التكوين الذي يتلقاه العامل والذي يعمل على زيادة مهاراته

مما يساهم في تحقيق حاجة الأمن لديه على نفسه ومنصبه مما يزيد احتراماً في وسطه الاجتماعي هذا

ما يجعله إلى بذل مجهودات أكبر بحيث يكون له تأثير على الأداء في التنظيم والوصول للأهداف

المطلوبة بأحسن كفاءة لتحقيق الفعالية التنظيمية ،من الرغم من صدق الهرم العام لكنه لا ينطبق على كل

الأشخاص بسبب الفروق الفردية.

¹: محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظرية، العمليات والوظائف)، دار وائل للطباعة والنشر، ط 3، عمان، 2006، ص ص

إن الرضا عن العمل والاستياء منه يعدان منفصلين حيث أن عدم توافر العوامل المسببة للرضا يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا ولكنها لا تؤدي إلى الشعور بالاستياء والعكس الرضا ولكنها لا تؤدي إلى الشعور بالاستياء والعكس الصحيح¹

تركز نظرية هرزبرج على الإشباع الكلي كما تركز على العوامل الدافعة التي تحقق نوع من الرضا الكلي عن الوظيفة هذا ما يؤدي إلى تحسين أداء كالمطلوب والذي تريد الإدارة بلوغه لتحقيق الفعالية التنظيمية إن الأساس الذي تقوم عليه هذه النظرية هو قيام المؤسسة بإشباع العوامل الصحية للحد الذي يزول فيه الشعور بعدم الرضا في العمل، حيث يعتبر التكوين المهني احد أهم العناصر المساهمة في تحقيق هذا الشعور فعندما يستفيد العمال من بعض الفترات التكوينية تمكنهم من اكتساب اجر عالي وبعد قيام المؤسسة بإشباع العوامل الصحية يأتي الدور في التركيز على إشباع العوامل الدافعة ويلعب التكوين المهني هنا أيضا دورا كبيرا في تمكين العمال من تحقيق رغباتهم في التقدم الوظيفي وكل هذا لا يتحقق إلا بتكوين مهارات وقدرات عالية.

ولهذا يمكن القول أن نظرية هرزبرج جعلت من عامل التكوين أهم عنصر لتحقيق الرضا لدى العمال وهذا راجع لشعور العمال بأهميتهم في إنجازهم للعمال، لان التكوين يؤدي إلى تحقيق الإشباع الذي يريدون بلوغه وهذا على الرغم من الانتقادات التي وجهت لها إلا أنها قدمت للمشرف معلومات هامة فيما يتعلق بكيفية تصميم نظم إشباع دوافع العاملين خاصة فيما يتعلق بعملية الإثراء الوظيفي،

ب/نظرية الإدارة بالأهداف: تنسب هذه النظرية إلى بيتر دراكر النمساوي الأصل في مطلع

الخمسينات وهي عبارة عن أسلوب للتخطيط من خلال لقاء يتم بين الرؤساء والمرؤوسين حيث يشارك المرؤوسين في وضع الأهداف بإتخاذ القرارات الإدارية.

في هذا اللقاء يتم وضع الأهداف، وهذه الأهداف التي يتم وضعها وصياغتها من قبل الطرفين تساعد في الآتي:

1 تحفيز المرؤوسين على العمل، وذلك من خلال المشاركة في وضع الأهداف المراد إنجازها خلال فترة محددة ويليها عملية تقييم.

¹: محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، د ط، الإسكندرية، 2008، ص ص، 94 95.

- 2 تنمية قدرات المرؤوسين، عن طريق الاستفادة من خبرات الرئيس وبالرجوع إليه بمشاورته .
- 3 مراقبة أعمالهم وأدائهم، وذلك عن طرق تقييم أداء المرؤوسين لعدم تكرار الأخطاء مستقبلا.
- 4 تقييم أعمالهم، ومن خلال الرئيس مباشرة.

وإن هذا الأسلوب يعطي للتنظيم القدرة على مواجهة التحديات وذلك من خلال التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين، هناك أسلوب يجب توفرها لضمان نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف :

- يجب على الرئيس إعطاء التفويض الكافي للمرؤوسين لانجاز الأهداف المطلوبة.

- أن يشجع الرئيس المرؤوسين على الابتكار وتحمل المسؤولية .

- أن يكون الرئيس ديمقراطي في تبادل الآراء مع المرؤوسين .

- تقييم أعمال المرؤوسين.¹

على ضوء هذه الشروط فإن الإدارة بالأهداف يمكنها تحقيق العديد من الميزات من بينها الزيادة في الإنتاجية وانسجام في العلاقات وتقوية الاتصالات بين الإدارة والعاملين وزيادة الروح المعنوية لديهم وكل هذا من خلال استحداث نظم التعليم والتكوين بهدف توفر فرص التزويد المستمر للمهارات والمعلومات من خلال زيادة الاهتمام بمجال التكوين وتنمية الموارد البشرية من اجل الارتقاء بالعنصر البشري وتطوير الممارسات الإدارية لتحقيق الفعالية التنظيمية، ولكي تتمكن أي مؤسسة من تطبيق الإدارة بالأهداف بفعالية مطلوبة لا بد عليها من تحديد الأهداف وتكوين كل من المديرين والموظفين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وذلك لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية .

ج/نظرية (X) و (y) لماكر يغر: لقد تأثر دوغلاس بشكل كبير بدراسات هوثورن وماسلو وقد بدا هذا واضحا في كتابه المشهور *th human side of Enterprise* الذي قدم فيه وجهة نظر تنص على ضرورة عناية المديرين بالجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات للعاملين كما دعاهم إلى الانتقال من الممارسات القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية للعمل وسماها نظرية X إلى الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية والتي أطلق عليها نظرية y .

¹: موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص ص 74، 75.

ووفق أفكار ماكر يغر فإن افتراضات نظرية X تدور حول عدم حب العاملين للعمل، ونقص الطموح وعدم الاستعداد لتحمل المسؤولية كما إنهم يفضلون أن يكونون هم القادة ويحفظون ماديا فقط لذلك يرى الباحث أن هذه الافتراضات سلبية واقترح بدلها افتراضات نظرية Y والتي في إطارها يرى المديرين العاملين يحبون العمل ومستعدين لتحمل المسؤولية ، وقادرين على ممارسة الرقابة الذاتية على عملهم. ولعل أهم ما ولدته أفكار ماكر يغر في إطار الممارسات الإدارية هو أن المديرين يخلقون بيئة عمل تتماشى وتتسجم مع الافتراضات التي لديهم حول العاملين وبالتالي فن العاملين يمارسون عملهم بآليات تتسجم مع هذه الافتراضات وما يتوقعه مديروهم؟

فالمديرون في إطار نظرية X يتصرفون بطريقة محددة ومباشرة ولا يعطون العاملين مجالاً للإبداع الرأي أما المديرون في إطار نظرية Y فإنهم يؤمنون بالمشاركة ويخلقون جو من الحرية وتكريس الجهود للعمل وتحمل المسؤولية¹

يظهر من خلال الغرض الذي قدمته نظرية Y الأهمية والحاجة إلى تكوين الموارد البشرية للأفراد على ضوء هذه النظرية يتصفون بقدرتهم على تحمل المسؤولية وبأن لديهم كل الاستعداد والتهيؤ الكبير للقيام بالعمل وتحقيق أهداف المؤسسة ، وبما أن للأفراد قدرات ومهارات فعل المؤسسة القيام بدورات تكوينية لفائدتهم وهذا من أجل زيادة مهاراتهم الفنية والإدارية والتي تجعلهم في سير نحو طريق الابتكار والإبداع وتحمل المسؤوليات.

مما سبق يتضح لنا الدور الهام للتكوين الهام للتكوين كعنصر فعال في خلق وإبراز المهارات الكامنة للموارد البشرية والعمل على تحفيزهم للأداء المطلوب وتحقيق مستوى عال وزيادة الفعالية للمؤسسة فأشباع حاجاتهم يدفعهم إلى إعطاء نتائج ايجابية تعود على المؤسسة ككل.

ومن الانتقادات التي وجهت إليها هو أنها بادرت بتقديم سياسات واجب تتبعها مع الأفراد في كلا الصنفين أي صنف X وصنف Y ولم تحدد طرق مثلى للتعامل مع صنف آخر لا ينتمي لا إلى صنف X ولا Y.

¹: ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، مرجع سابق ، ص ص، 68 69.

د/النظرية اليابانية:

من أبرز رواد هذه النظرية " ويليام اوتيشي " وهو الذي طور النظرية اليابانية لتتعامل مع البيئة الأمريكية الأقل تجانسا والأكثر تنوعا من البيئة اليابانية التي تستثني النساء والأقليات العرقية من العمل فقد أسهم " اوتشي " في نظريته هذه المطابقة بين الأسلوب الإداري المتبع في المؤسسة اليابانية في المؤسسة وميز فيها الممارسات الإدارية في نموذج الإدارة الياباني والذي أطلق عليه نظرية زاد Z في الإدارة ولعل ما يميز هذا النموذج هو تركيزه على الأفراد وعلى البيئة التي يعملون بها فهو يعتبر الأفراد عناصر مركزية هامة ولهم دور رئيسي ونشط بإتخاذ القرارات كما ينظر إلى التوظيف كالتزام متبادل طويل المدى حيث يراعي فيه الحاجة الاقتصادية والاجتماعية¹ للعاملين

إن المقصود من هذه النظرية هو شعور الفرد بالانتماء إلى المؤسسة ما يزيد إخلاصهم لتحقيق الفعالية التنظيمية والعمل على تحقيق هذا الانتماء لا بد من الاعتماد على عملية التكوين بمختلف طرقه وهذا لتحقيق الفعالية.

ويرتكز نظام الإدارة اليابانية على عدة نظم نذكر منها :

1 **نظام التوظيف مدى الحياة:** حيث يعتبر الإنسان العامل هو محور اهتمام الإدارة اليابانية وهو عليها النابض والعمود الفقري فعندما تبدأ حاجة الإدارة اليابانية في إحدى الشركات في اليابان إلى تعيين عاملين فإنها تقوم وبطريقة مباشرة بالاتصال بالعامل الدب لديه تكوين في الجامعة والمدارس الثانوية²

1- **نظام التكوين والتدريب المستمر:** إن تطبيق سياسة ضمان العمال مدى الحياة للموظف يحتم على المنظمات اليابانية ضرورة العناية بالتكوين المستمر الذي يشمل كل فرد في المنظمة منذ بداية حياته العملية حتى نهايتها.

¹: العزاوي محمد عبد الوهاب وخميس عبد السلام: نظم التصنيع اليابانية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص ، 77

3 - سياسة تفضيل الإلمام العام على التخصص المحدود: حيث تؤمن الإدارة اليابانية بأن التخصص الدقيق في مسار وظيفي معين يقلل من الولاء التنظيمي أي أن الفرد هنا يأخذ تكوينه إلا في مجال تخصص محدود¹

4-نظام الترقية والأجور: تحدد الأجور على أساس نوع الشهادة والتكوين المتحصل عليه من الدراسة الحاصل عليها الموظف أما بالنسبة للترقية فالاعتبار الأول هو مدة الخدمة والسن الأكبر بالإضافة إلى نسبة التكوين المتحصل عليه الذي أعطاه مستوى أعلى في الأداء والمهارة²

5-نظام صنع القرار: يعتبر صنع القرار من أهم³

الخصائص التي تميز الإدارة اليابانية طريقة المشاركة باتخاذ القرارات بحيث يتم إشراك كل من سيتأثر بهذا القرار ومن هنا نرى أن النظرية اليابانية شملا كل جوانب الإدارة وبدأت بتمجيدها للمورد البشري وذلك بتوفير كل متطلباته لكي يقوم بعمله على أكمل وجه ويكون باستطاعته بتحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة وذلك عن طريق الاعتماد على عناصر التكوين المستمر التركيز على الأداء أكثر من العلاقات غير الرسمية، التناسب بين الشكل التنظيمي مع الظروف المتغيرة، التقليل من المستويات الإدارية، تفعيل أسلوب العمل الجماعي لضمان الولاء التنظيمي أن يتم التوظيف لمدة طويلة، اتخاذ القرار بطريقة صحيحة⁴

¹: الفراوي محمد عبد الوهاب وخميس عبد السلام: نظم التصنيع اليابانية ، مرجع سابق، ص 82.

²: درة عبد الباروي وجودة محفوظ: الأساسيات في الإدارة المعاصرة ، مرجع سابق، ص 95 .

³: الفراوي محمد عبد الوهاب وخميس عبد السلام: نظم التصنيع اليابانية، مرجع سابق، ص 83.

رضا صاحب أبو حمد أل علي، سنان كاظم الموسوي: الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الرواق للنشر، ط 1، عملن، الأردن، 2013، ص 74.

خلاصة:

حاولت الدراسة في هذا الفصل التطرق لأهم المداخل النظرية التي تناولت موضوع دراستنا، من خلال عرض ومناقشة أفكار وتصورات كل من روادها، فهذه النظريات سلطت الضوء على جوانب مختلفة من الظاهرة المدروسة .

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم انسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

استمارة دراسة العنوان

علاقة التكوين بالفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية " بمصنع الخزف الصحي " بالميلية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

الأستاذ المشرف:

عبد الرشيد كياس

إعداد الطالبين:

_ دلول اسيا

_ بوحجار زينب

بعد السلام عليكم

يطيب لنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة لإعداد مذكرة ماستر : " علاقة التكوين بالفعالية التنظيمية " و باعتباركم احد اطارات وموظفي المؤسسة نرجو منكم الإجابة بدقة على الاسئلة المرفقة لهذا الاستبيان بصدق وموضوعية، علما ان اجابتم ستبقى شخصية ومحفوظة ولا يطلع عليها سوى الباحثان وتستعمل ضمن حدود الدراسة وان تستخدم إلا لأغراض علمية وستكونون احد المساهمين في انجاز العمل.

وشكرا

السنة الجامعية 2020_2021

ضع علامة (×) امام العبارة المناسبة

المحور الاول: البيانات الشخصية:

1_ الجنس:

انثى ذكر

2_ السن

من الى 30 سنة من 20 سنة
من 31 الى سنة 41 سنة الى سنة اكثر من سنة

3_ المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4_ الحالة العائلية:

اعزب متزوج ارمل مطلق

5_ الخبرة المهنية:

اقل 5 سنوات من 5 الى اقل 10 سنوات

من 10 الى من 20 سنة مر سنة فما فوق

6_ التخصص الوظيفي:

اطار عون تحكم عون تنفيذ

7_ مدة التكوين:

اقل من شهرا 8 شهرا 4 شهرا 30 شهرا

المحور الاول: العلاقة بين البرامج التكوينية والتحكم في العمل

8_ ما نوع التكوين الذي خضعت له ؟

تكوين تكوين أثناء تركز في التخط

9_ في رأيك هل كان تصميم و وضع برامج التكوين كافي للرفع من كفاءتك في العمل ؟

نعم لا

10_ ما رأيك في البرامج التكوينية ؟

ملائمة مرتبطة بال غير ملائمة لا ترتبط بال

11_ هل ساهمت البرامج التكوينية التي خضعت لها في زيادة روح التعاون وتنظيم العلاقات فيما بينكم؟

نعم لا

12_ هل أصبحت بعد تكوينك متمكن من ضبط الوقت وبالتالي التحكم في العمل ؟

نعم لا

13_ ما هو الهدف من تكوينك ؟

- تحسين الأداء

- التقليل من الأخطاء

- التحسين في النوعية

14_ في نظرك هل تكوين العمال يزيد من خبرتهم في العمل ؟

نعم لا

15_ هل تستطيع إصلاح آلة في حالة تعرضها للعطل ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب " نعم " هل بسبب:

تلقينك لتكوين

معرفةك بطريقة الإصلاح

اجتهاد شخصي

16_ هل تستفيد من تكوينات خاصة بالآلات التي يتزود بها المصنع؟

لا نعم

17_ هل تتلقى توجيهات من قبل الإطارات أثناء العمل؟

- في حالة الإجابة ب " نعم " كيف إن هذا التوجيه.

- توجيه لفظي

- توجيه كتابي

توجيه عملي

توجيه تطبيقي

المحور الثالث: استعمال وسائل الإعلام والاتصال في تفعيل ونجاح العملية الاتصالية بين العمال والإدارة

18- هل مؤسستك تعطي أهمية كبيرة لاستخدام وسائل الاتصال الحديثة؟

لا نعم

19- فيما تستخدم الهاتف النقال أثناء تأدية العمل؟

تعليمات و الأوامر إيصال المعلومات

20- هل يساهم الهاتف النقال في إعلام بأي جديد داخل المؤسسة؟

لا نعم

21- هل تعتمد في أدائك لمختلف الأعمال داخل المؤسسة على شبكة الانترنت ؟

أبدا أحيانا دائما

22- فيما تستخدم الانترنت أثناء تأديتك للعمل ؟

- نقل مختلف التقارير

- طلب توضيح و إشارة

- نقل الأوامر والتعليمات

23- هل حسن استخدام الانترنت في هذه المؤسسة يحسن من أدائك في العمل ؟

لا

24- هل تعاملك مع الوثائق المرسله عبر الانترنت جعلك تقوم بعملك بصورة أسرع ؟

لا

25- هل واجهت عوائق أثناء تكوينك على استخدام التكنولوجيا في العمل داخل المؤسسة ؟

لا

26- هل شعرت بأنك بحاجة إلى التكوين على استخدام وسائل الاتصال الحديثة ؟

لا نعم

27- هل لوسائل الاتصال في مؤسستكم دور في رفع مستوى مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات ؟

لا نعم

28- هل ترى بأن استخدامه للتقنيات الحديثة يساهم في رفع إنتاجية المؤسسة ؟

لا نعم

29- ما هي الاقتراحات التي تراها مهمة من أجل استخدام التكنولوجيا الاتصال الحديثة بفعالية

المؤسسة؟

- جلب الموظفين ذو كفاءة في هذه التكنولوجيا

- استخدام لتكنولوجيا بشكل مستمر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



جيجل في: 2021.05.13

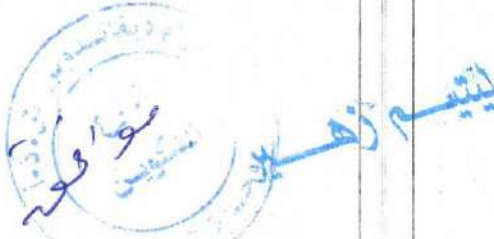
إلى السيدة (.....) / السيد (.....) / السيد (.....) / السيدة (.....)
د. فتوح بن زينب

الموضوع: طلب تسهيلات

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم طالبين منكم تقديم ما أمكن من تسهيلات و عون للطلبة الآتية
أسمائهم، و هذا قصد إجراء تريضات ميدانية في إطار إعداد بحوث جامعية في علم الاجتماع:
(ليسانس) تخصص: علم اجتماع..... (ماستر) تخصص: تنظيم و عمل.....

أسماء الطلبة:

- 01- فوجح بن زينب.....
- 02- دلون بن سيدي.....
- 03-
- 04-
- 05-



في الأخير تقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير و الاحترام

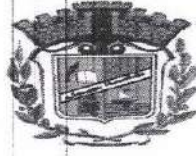
(Handwritten signature)

اسم و لقب الأستاذة (المشرف): فباس جيب (.....)

إمضاء الأستاذة (.....)

رئيس القسم





إذن بالطباعة

أنا الممضى أسفله الأستاذ (ة) كمال حسن
المشرف (ة) على أعمال مذكرة الطلبة:

- 1- بوجبار زينة
- 2- دليلة أمينة
- 3-

السنة الثانية ماستر تخصص: تنظيم عمل

التي تحمل عنوان:

.....
.....

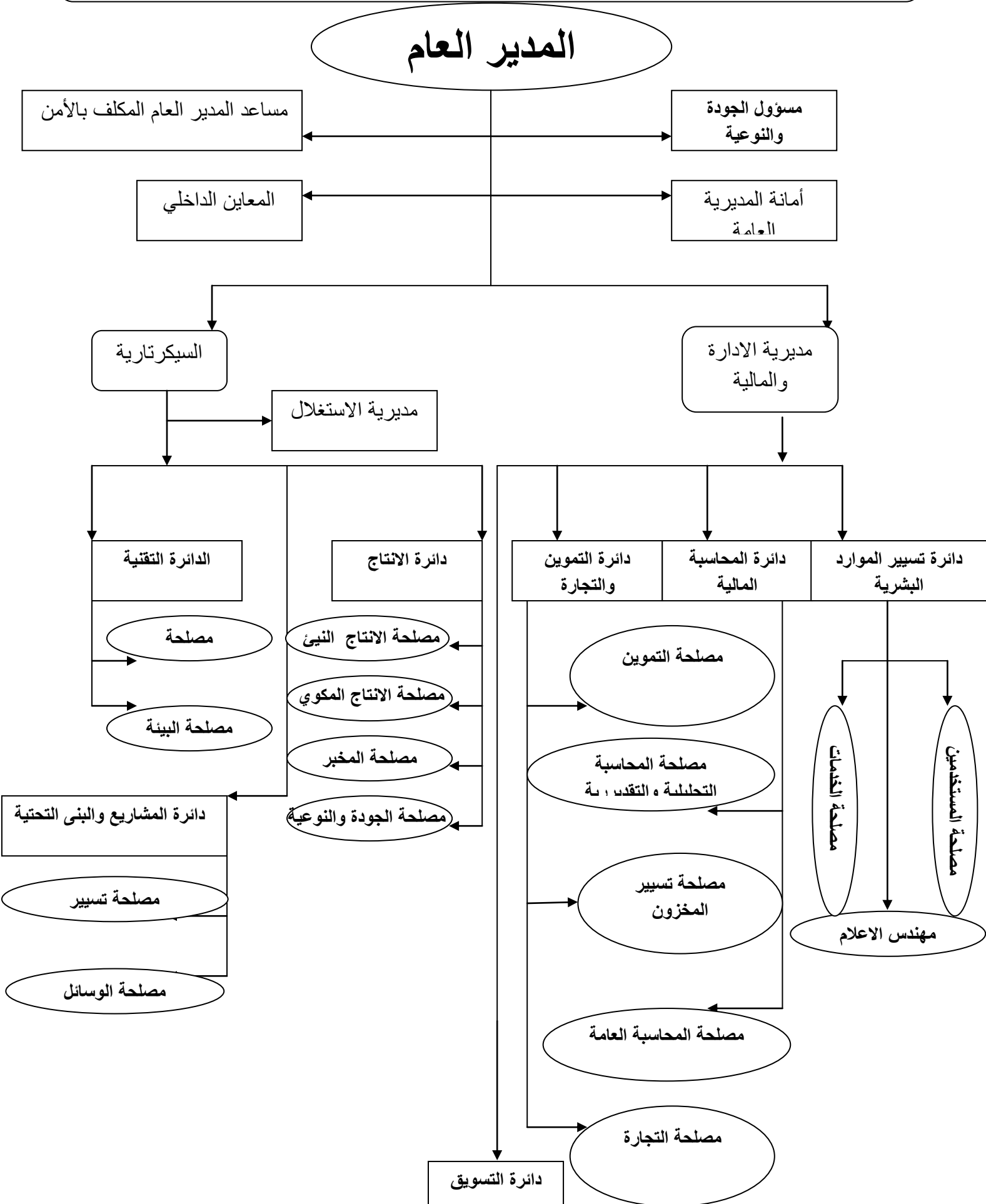
أشيد أن عملهم قد تم وفق المعايير و الشروط المطلوبة الواجب توافرها في مذكرات التخرج.

و عليه فإنني أرحس لهم بطباعة مذكرتهم لتسليمها للإدارة في الآجال المحددة.

جيجل في: 07/07/2021

إهداء الأستاذ (ة) المشرف (ة) /

الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي بالميلية ولاية - جيجل -



الفصل الخامس

تمهيد

أولاً: تقديم المؤسسة محل الدراسة

ثانياً: المنهج

ثالثاً : العينة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: أساليب التحليل

خلاصة

تمهيد

يعد هذا الجانب همزة وصل بين الجانب النظري والجانب التطبيق إذ تعتبر من أهم عناصر البحث العلمي لأنه جوهر دراستنا، وذلك من خلال دقة الإجراءات المتبعة والأساليب المستخدمة في معالجة موضوع الدراسة الراهنة التي ستمكننا من الكشف عن علاقة التكوين بالفعالية التنظيمية.

وقد خصص هذا الفصل في التعرف على مجالات الدراسة وفي تحديد عينة الدراسة والأدوات المستخدمة فيها والمنهج المتبع ومن ثم الأساليب الإحصائية المتبعة لاستغلال نتائجها في تحليل البيانات وتفسيرها.

أولاً: تقديم المؤسسة محل الدراسة

1-1/ التعريف بميدان الدراسة:

سنتطرق من خلال هذا الجزء إلى تعريف شركة الخزف الصحي بالميلية حيث تعتبر الشركة مهمة في البناء الاقتصادي، كونها تساهم بنشاطها في تغطية حيز لا بأس به من سوق الخزف الصحي للبلد، وتوظف 412 عامل، فهي بذلك تساهم في الحد من البطالة مما يزيد من تماسك المجتمع. شركة الخزف الصحي بالميلية شركة عمومية من حيث رأس مالها، أما من حيث وضعيتها القانونية فهي حالياً شركة بالأسهم تختص في صناعة وبيع الخزف الصحي.

1- نشأة وتطور الشركة:

أنشئت شركة الخزف الصحي بالميلية، ولاية جيجل سنة 1971 غير أنها لم تشرع في انجاز القطع الخزفية إلا في سنة 1975، وتعتبر هذه الأخيرة وحدات تابعة لمنشأة الخزف الصحي بالشرق (E.C.E) الكائن مقرها الاجتماعي بقسنطينة، بمقتضى المرسوم رقم 82_315 المؤرخ في 23 أكتوبر 1982، وقد انبثقت هذه المنشأة عن إعادة هيكلة الشركات الوطنية لمواد البناء (S.N.M.C) وفي 13 ديسمبر 1997، قررت الشركة القابضة لمواد البناء تحويل وحدة الخزف الصحي (U.C.S) شركة الخزف الصحي (S.C.S) وقد دخل هذا القرار حيز التنفيذ حيز التطبيق الفعلي بتاريخ 19 افريل 1998 وهي الآن شركة ذات أسهم (S.P.A) رأس مالها 208000000 د ج، وحاليا تحتل المرتبة الأولى من حيث الجودة والنوعية وكمية الإنتاج على مستوى الوطن.

2- الأهمية الاقتصادية للشركة:

إذا تمعنا في تعريف الشركة نجد إنها ذلك التجمع البشري المنظم والذي يستعمل وسائل فكرية جسدية، ومالية وذلك الاستخراج وتحويل ونقل وتوزيع الثروات وفق أهداف محددة، وادا بحثنا عن الهدف الرئيسي لأي شركة مهما كان نوع نشاطها سنجدته مشترك وهو النهوض بالتنمية الاقتصادية وشركة الخزف الصحي بالشرق، أوكلت لها مهمة صناعة القطع الخزفية للتجهيزات الصعبة التي أظهرت فيها كفاءة وبراعة كبيرة، وانطلاقاً من هذه الوظيفة فإن الشركة تلعب دوراً أساسياً في بعث النشاط الاقتصادي، وما يساعدنا أكثر من تأدية هذا الدور الحساس الفعال هو توفر الشركة على موقع استراتيجي هام يؤهلها

لاحتلال مكانة مرموقة على الصعيدين الوطني والدولي ،لدلى خضعت للعناية والرعاية الكافيتين وسيرت بتقنيات وطرق علمية حديثة، فهي تقع في منطقة سهلة تحوز على جميع وسائل المختلفة (البرية، البحرية) لما يسهل اتصالها وتحركها بالوطن والعالم الخارجي.

فمن ناحية النقل البري فإن الشركة تقع بالغرب من تقاطع شبكة من الطرق الولائية منها :

- الطريق الوطني رقم 47 الذي يربط ولاية جيجل بكل من ولاية سكيكدة ،قسنطينة، ميلة شرقا، بجاية، سطيف من الناحية الغربية، ومن ناحية النقل بالسكك الحديدية فهي تقع بالقرب من الخط بين جيجل قسنطينة مرورا بسكيكدة.

أما من ناحية النقل البحري فهي الأهم اذا تعرب ميناء جن جن والدي يعد من اكبر الموانئ على المستوى الوطني والإفريقي الذي يبعد عن الشركة ب 45 كلم .

ما من ناحية تشغيل اليد العاملة فالشركة توظف 412 عامل، وهي بذلك توفر دخلا لعدد العائلات لبلدية الميلية والمناطق المجاورة لها .

3 - العمليات الإنتاجية للشركة:

- عملية الشراء: تقوم الشركة بشراء أغلبية المواد الأولية من خارج مثل: الغضار الصلصال تقوم بهذه العملية مصلحة التموين بإرسال الطلبية المراد شرائها إلى البلد المعني وعند الموافقة ترسل الشركة البائعة فاتورة إلى الشركة تضم الموافقة على البيع وتحدد فيها السعر والوقت الذي تصل فيه البضاعة وحجم البضاعة، وكذا اسم الباخرة والميناء، هذه العملية لا تتم مباشرة والتسديد يكون عن طريق وسيط في عملية الشراء وهو البنك الذي يقوم بتسديد الفاتورة ويخصص المبلغ من حساب الشركة عند وصول البضاعة الى الجزائر تقوم الشركة بإرسال الشاحنات إلى المشرفين لاستلام.

أما في الداخل فتقوم الشركة بشراء بعض المواد من ولايات أخرى مثل :سطيف،وهران،...وحتى داخل الولاية نفسها مثل الحصول على الماء من الميلية، وسيليكان الصوديوم من الطاهير، والتسديد يكون إما على الحساب أو عن طريق الصندوق.

- **عملية الصنع:** تقوم ورشة الإنتاج بعد الحصول على المواد الأولية " الارجلين والكوكا والكوراسوالفليس" في الماء داخل أحواض كبيرة دائمة الدوران.

_ **منتجات الشركة:** تنتج الشركة عدة أنواع من المنتجات الخزفية موجهة لاستعمالات مختلفة يمكن إدراجها ضمن ثلاث أنواع رئيسية هي:
الطقم الكلاسيكي، طقم ميموزة، طقم سارة.

1-2/ مجالات الدراسة:

أ/المجال الجغرافي: يقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، وفي هذه الدراسة الميدانية لمؤسسة الخزف الصحي في الجنوب الشرقي لمدينة الميلية محاذية للطريق الوطني رقم 43 الرابط بين ولايتي جيجل قسنطينة حيث تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 12 هكتار مغطاة وتقدر مساحة بداية الإنتاج وحدها ب 30000 متر مربع لباقي البنيات كالإدارة والمطعم .

ب/المجال البشري: يقصد به عدد الأفراد في المؤسسة ليبلغ عدد عمال شركة الخزف الصحي بالميلية على 402 عامل مقسمين إلى :

الإطارات: 42.

المهرة: 91 :

التنفيذيون: 252

المتعاقدون: 17

ج/المجال الزمني: يقصد به المدة التي تم استغراقها لتحضير هذه الدراسة بشقها النظري والميداني وقم تم عبر مراحل :

المرحلة 1 / بداية الشروع في إعداد الدراسة وكانت بداية قبول العناوين على مستوى قسم علم الاجتماع بموافقة المشرف على الدراسة وقد تم الشروع في البحث عن المادة العلمية النظرية وجمع المصادر والمراجع المتعلقة بالدراسة .

المرحلة 2 / تم الاتصال بالمؤسسة أول مرة يوم 27 ماي 2021 حيث تم الاتصال مع مدير المؤسسة من اجل طلب القبول لإجراء البحث الميداني في المؤسسة وقد تم القبول والموافقة عليه في نفس اليوم.

المرحلة 3 / وتم فيها القيام بتوزيع الاستمارات على المبحوثين في 3 جوان 2021 وقد تمت هذه العملية بطريقة صعبة حيث لم تتمكن من توزيع الاستمارة بأنفسنا ، بل طلب منا تركها في المؤسسة ويتولى مدير الإدارة العامة بالمؤسسة بتوزيعها والعودة إليها يوم 7 جوان 2021، وبعد استرجاعها مباشرة في عملية تفرغها.

ثانيا : المنهج المتبع

المنهج هو ذلك التنظيم الفكري المتداخل في الدراسة العلمية وبمعنى ايسر هو الخطوات الفكرية التي يسلكها الباحث لحل مشكلة معينة، ومنهاج البحث التي يستخدمها الباحثون متعددة ادا يعتمد اختيار المنهج على طبيعة المشكلة وطبيعة موضوع البحث¹

إن البحوث الوصفية التحليلية هي التي تهدف إلى اكتشاف الوقائع ووصف الظواهر وصفا دقيقا وتحديد خصائصها تحديدا كيميا أو كمي، وهي تقوم بالكشف عن الحالة السابقة للظواهر وكيف وصلت إلى صورتها الحالية وتحاول التنبؤ بما ستكون عليه في المستقبل فهي تهتم بحاضرها ومستقبلها²

المنهج الوصفي التحليلي ليس مجرد وصف ظاهرة معينة موجودة كما يعتقد البعض بل يتعدى إلى اكتشاف الحقائق وأثارها والعلاقات التي تتصل بها وتفسيرها والقوانين التي تحكمها، يقوم هذا المنهج على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول لأسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها ويتم ذلك وفق خطة بحثية معينة وذلك من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها³

¹: أحمد حافظ نجم، محمد ماهر الصواف وآخرون: دار المريخ للنشر، السعودية، 1988، ص 13.

²: أحمد حافظ نجم وآخرون: مرجع سابق، ص 134.

³: محمد الصاوي، محمد مبارك: البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، ط 1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1992، ص 30.

والذي يمكننا من الكشف عن الطرق الواجب إتباعها من أجل إدارة تلك القوى العاملة بالمؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإننا سنقوم بتحليل البيانات والنتائج التي سنحصل عليها بالاعتماد على القاعدة النظرية التي تشكل منها بحثنا.

ثالثاً: العينة

تعرف العينة بأنها فئة تمثل مجتمع البحث أو جمهور البحث أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أي جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث¹ وعلى هذا الأساس اتبعت دراستنا لعلاقة التكوين بالفعالية التنظيمية، العينة العشوائية البسيطة .

العينة العشوائية البسيطة: وفيها يختار أفراد العينة بشكل عشوائي بحيث يعطى لكل فرد من المجتمع نفس الفرصة التي تعطى لغيره عند الاختيار وهنا يكون لكل فرد من أفراد المجتمع فرصة متكافئة في الاختيار أو يكون نصيب كل فرد احتمال أن يسأل أو يستجوب مساوياً لنصيب أي فرد آخر من المجتمع²

حجم العينة: من المعلوم انه كل دراسة ميدانية يحتاج إلى مجموعة أو مجتمع لتطبيق عليه ومن أجل معرفة رأي العاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية حول التكوين وعلاقته بالفعالية التنظيمية قمنا باختيار عينة عشوائية حجمها 30 من مجموع أفراد المجتمع الأصلي المقدر ب 402 عامل وقد تم استرجاع 30 استمارة الموزعة بعد الإجابة عليها بصراحة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات:

تعد أدوات جمع البيانات مجموعة من الوسائل التي تمكن الباحث من الحصول على المعلومات والبيانات والمعطيات التي تخدم موضوع البحث أو موضوع الدراسة ويتوقف اختيار الأداة اللازمة لجمع البيانات على عدة عوامل فبعض أدوات البحث تصلح في بعض البحوث بينما قد لا يكون مناسبة مع غيرها، أي أن استخدامها يتم وفق خطة مدروسة من الباحث.

¹: رجاء وحيد دويدي: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية، دار الفكر، دمشق، 2000، ص 315.

أ/الملاحظة: من أهم أدوات جمع البيانات لأنها تعد أول خطوة لإجراء التحقيق الميداني، فهي التي لا تخلو منها أي دراسة من الدراسات مهما كان نوعها فالملاحظة محاولة منهجية يقوم بها الباحث لكشف عن تفاصيل الظواهر والعلاقات التي توجد بين عناصرها واستخدامنا للملاحظة عدة مرات أثناء الدراسة خصوصاً في عدة نقاط وهي:

_استكشاف ميدان الدراسة حتى نتمكن من لتعرب لواقع الظاهرة.

_التعرف على واقع وطبيعة وظروف العمل والمنظمة.

ب/المقابلة: المقابلة محادثة جادة موجهة نحو هدف معين ترتبط بجمع البيانات لإعداد بحث معين وتعتبر من أكثر أساليب جمع البيانات فعالية حيث تساعد في الحصول على المعلومات عن الحالات والأوضاع التي قد لا تكون مسجلة في السندات والوثائق¹

وقد قمنا بإجراء المقابلة مع السيد رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية، قمنا بطرح الأسئلة عليه وجها لوجه لمعرفة رأيه والكشف عن اتجاهاته الفكرية وتبادلنا معه الحديث من أجل معرفة طبيعة المؤسسة وعلاقة الإدارة بالأفراد وكذلك علاقة الأفراد بعضهم البعض.

ج/ الاستمارة: بمفهومها العام هي قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث²

وتعد الاستمارة احد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها والاستمارة لا يمكن أن تمثل الموضوع ولا يمكن أن تمثل المبحوثين وفق توقعات الباحث، وعليه فإن الاستمارة هي مجموع من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوثين وفق توقعاته للموضوع والإجابة تكون حسب توقعات الباحث التي صاغها في استفسارات محددة.

ولقد قمنا بدراسة في دراستنا بإعداد استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة عمال وموظفي شركة الخزف الصحي بالميلية خلال فترة ولقد قاموا بمليء الاستمارة بأنفسهم.

¹: محمد الهادي: أساليب إعداد وتوثيق البحوث العلمية، ط 1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1995، ص 151.

²: مروان عبد المجيد إبراهيمي: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط 1، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص 165.

خامسا: أساليب التحليل:

لقد اعتمدت دراستنا على أسلوبين للتحليل هما أسلوب تحليلي كمي وأسلوب تحليلي كيفي:

تحليل كمي: للإجابة على أسئلة الدراسات تمت ترجمة البيانات غالى أرقام ونسب وإعداد وإحصائيات ومعدلات، ثم حساب التكرارات ومعالجة البيانات باستخدام النسب المئوية في تحليل المعلومات الشخصية لإفراد عينة الدراسة.

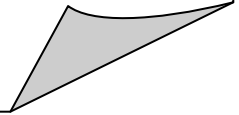
تحليل كيفي: هو تفسير وتحليل نتائج وكشف أسبابها وخلفياتها بالاعتماد على ماشرنا إليه في الجانب التطبيقي والملاحظ أن كأسلوب يكمل الآخر وهذا للتحقق من فرضيات الدراسة.

خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل أن نحدد بشكل دقيق الإجراءات المنهجية التي الاعتماد عليها في هذه الدراسة حيث تضمنت تحديد مجالات الدراسة بمختلف جوانبها من حيث المجال المكاني المجال الزمني والمجال البشري للتعرف على مجتمع البحث ،كما تم تحديد المنهج المناسب للدراسة والمتمثل في المنهج الوصفي الذي يقوم على الملاحظة والتحليل والتفسير وتحديد عينة البحث بالإضافة إلى عرض الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمتمثلة في الملاحظة المقابلة والاستمارة بالإضافة إلى استخدام كل أساليب التحليل المتمثلة في التحليل الكمي والتحليل الكيفي بغرض تحليل البيانات.

ولقد شكلت هذه الخطوات مرحلة هامة في تفسير ومعالجة الموضوع ميدانيا والحصول على البيانات الهامة التي مكنتنا من الوصول إلى تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشتها ومن تم الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

الفصل السادس



تمهيد

أولاً: عرض وتفسير وتحليل بيانات الدراسة

ثانياً: مناقشة وتحليل النتائج العامة للدراسة.

1_ في ضوء الفرضيات

2_ في ضوء الدراسات السابقة

تمهيد:

بعد عرضنا لمختلف الإجراءات المنهجية للدراسة من مجالات ومنهج وعينة أدوات وأساليب التحليل سنحاول عرض وتحليل البيانات التي جمعناها في الميدان وذلك من خلال العينة والبيانات المتحصل عليها من المبحوثين للوصول إلى إجابة منطقية وموضوعية لدراستنا، مما يسمح باستخلاص النتائج العامة للدراسة وهذا ما سنوضحه في هذا الفصل من خلال التطرق إلى عرض النتائج في ضوء الفرضيات ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة والنظريات

أولاً: عرض وتفسير وتحليل بيانات الدراسة.

أ/ عرض وتحليل وتفسير البيانات الشخصية:

الجدول رقم 01: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية%	التكرارات	الجنس
46,67	14	ذكر
53,33	16	أنثى
100	30	المجموع

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حيث الجنس حيث نجد 16 فرداً من أفراد العينة بنسبة 46,67% هم من جنس الإناث مقابل نسبة الذكور بنسبة 53,33% لـ 14 مفردة وذلك يعود إلى طبيعة العمل والذي يناسب كلا الجنسين.

وهنا نستنتج أن العنصر النسوي يشهد سيطرة كبيرة في هذا القطاع شأنه شأن جنس الذكور وقد يرجع هذا إلى خروج المرأة للعمل وهو ما بين لنا الاتجاه الإيجابي في المجتمع الجزائري نحو عمل المرأة التي جعلتها تستحوذ على مناصب داخل المؤسسة الصناعية من أجل تلبية حاجياتها ومواجهة الظروف المعيشية.

الجدول رقم 02: يمثل توزيع أفراد 101

العينة حسب السن:

النسبة المئوية %	التكرارات	السن
00	00	أقل من 20 سنة
13,33	04	من 20 إلى 30 سنة
53,33	16	من 31 إلى 40 سنة
30	09	من 41 إلى 50 سنة
3,33	01	أكثر من 50 سنة
100	30	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن الفئة العمرية من 30 سنة إلى 40 سنة هي الأكثر تمثيلاً لعينة البحث وتقدر بنسبة 53,33% تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة والتي تقدر بنسبة 30% ثم الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة، بنسبة 13,33% ثم الفئة العمرية لأكثر من 50 سنة تقدر نسبتها بـ 3,33% وفي الأخير الفئة العمرية لأقل من 20 سنة نجدها منعدمة بنسبة 00%، نستخلص من البيانات الجدولية أن أعلى نسبة من العمال الذين يتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 حيث تمثل الفئة الأكثر شغلا في المؤسسة الصناعية وهذا راجع إلى المرحلة الفتية النشطة وما تحمله من خبرات ومؤهلات تساعد في نجاح المؤسسة وتميزها وهذا طبعا يكون له تأثير على فعالية الأداء، فهي فئة أكثر دافعية للعمل ما يضمن للمؤسسة الاستمرارية، أما فئة العمال الذين يتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 هم عمال المؤسسة الأكثر خبرة وهذا راجع إلى الأقدمية في العمل .

ومن هنا نرى أن مؤسسة الخزف الصحي تحرص على توظيفها للعنصر الشاب لما له من قدرات وطموحات من شأنها تحقيق خدمات إدارية وبالتالي تحقيق فعالية المؤسسة.

الجدول رقم 03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
0	0	ابتدائي
0	0	متوسط
33,33	10	ثانوي
66.67	20	جامعي
100	30	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب مستواهم التعليمي ،نلاحظ أن أعلى نسبة هي 66,67% سجلت لدى المستوى التعليمي الجامعي تليها نسبة 33,33% لدى التعليم الثانوي ، في حين لاحظنا ان المستوى التعليمي الابتدائي والمتوسط منعدم في هذه العينة، تمثل فئة الجامعيين فئة الإطارات وعون التحكم وهذا راجع إلى تولي المؤسسة أهمية كبيرة لخريجي الجامعات والمعاهد فالمؤهل العلمي هنا يعتبر شرط من شروط الالتحاق بالمؤسسة الصناعية وإعطاء الأولوية للمتحصلين على الشهادات الجامعية.

نستنتج أن المؤسسة الصناعية للخزف الصحي تهتم بالمؤهل العلمي كونه عنصر أساسي في التحصيل الجيد للإنتاج وهذا نظرا للمستوى التعليمي العالي الذي ينعكس بالإيجاب على المؤسسة ما يجعلها تصل لأهدافها المرجوة وتحقيق الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم 04: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:

النسبة المئوية %	التكرارات	الحالة الاجتماعية
33,33	10	اعزب
66,67	20	متزوج
00	00	ارمل
00	00	مطلق
100	30	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 04 أن غالبية المبحوثين متزوجين وعددهم 20 فردا بنسبة 66,67% ثم تليها نسبة فئة العزاب والمقدر عددهم ب 10 أفراد بنسبة 33,33%, في حين أن نسبة الأرامل والمطلقين كانت منعدمة.

نتائج الجدول تبين إن اغلب العمال متزوجين وهذا قد يكون له اثر ايجابي على نفسية العامل داخل المؤسسة وخارجها إما بالنسبة لفئة العزاب فهي نسبة كبيرة نوعا ما قد يعود ذلك إلى تأخر الزواج في السنوات الأخيرة إضافة إلى ارتفاع المتطلبات وغلاء المعيشة فأغلب العمال يفكرون في تحقيق الاستقرار المادي لضمان مستقبل أفضل ، في حين أن انعدام نسبة العمال المطلقين و الأرامل يمثل مؤشر جيد للاستقرار النفسي والاجتماعي.

الجدول رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

النسبة المئوية%	التكرارات	الخبرة المهنية
10	3	اقل من 5 سنوات
33,23	7	من 5 الى اقل من 10 سنوات
50	15	من 10 الى اقل من 20 سنة
16,67	5	من 20 سنة فما فوق
100	30	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن اغلب العمال لديهم خبرة في العمل من 10 سنوات إلى اقل من 20 سنة بنسبة 50% من مجموع أفراد العينة وعددهم 15 عامل، ثم تليها فئة العمال الذين لديهم خبرة من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات بنسبة 23,33% وعددهم 07 عمال، تليها فئة العمال الذين لديهم خبرة في العمل من 20 سنة فما فوق بنسبة 16,67% والمقدر عددهم ب 5 أفراد، أخيرا نجد فئة العمال الذين لديهم خبرة اقل من 05 سنوات بنسبة 10% عددهم 03 أفراد فقط، قد يعود ذلك الى

اشتراط هذه المؤسسة وجوب توفر الخبرة الكافية والعالية في توظيف العمال بالإضافة إلى اعتماد المؤسسة على العمال الذين يمتلكون المهارة والخبرة وهذا من شأنه تقديم الأحسن والأفضل في الأداء وبالتالي التحكم في العمل وتحقيق فعالية المؤسسة المرجوة.

الجدول رقم 06: يمثل توزيع أفراد العينة حسب التخصص الوظيفي:

التخصص الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية %
إطار	07	23,33
عون تحكم	09	30
عون تنفيذ	14	46,66
المجموع	30	100

تشير البيانات الموضحة في الجدول رقم 06 والمتعلقة بالتخصص الوظيفي أن 14 فرداً من أفراد العينة بنسبة 46,66% ينتمون إلى فئة عون تنفيذ، و 09 أفراد بنسبة 30% من مجموع العينة ينتمون إلى فئة عون تحكم يقومون بالإشراف، و 07 أفراد بنسبة 23,33% ينتمون إلى فئة الإطارات يحرصون على تسيير المؤسسة وإعطاء الأوامر.

يتضح لنا أثناء تحليلنا للجدول أن اغلب أفراد العينة من فئة عون تنفيذ قد يرجع إلى معاشتهم العمل الميداني التطبيقي والذي يتطلب الحاجة والاستفادة اللازمة من برامج التكوين.

الجدول رقم 07: يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدة التكوين:

النسبة المئوية %	التكرارات	مدة التكوين
20	06	اقل من 18 شهرًا
26,67	08	18 شهرًا
26,67	08	24 شهرًا
26,67	08	30 شهرًا فما فوق
100	30	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم 07 يتبين لنا أن 06 بنسبة 20% من المبحوثين تلقوا تكوينًا مدته أقل من 18 شهرًا يليهم 08 أفراد بنسبة 26,67% كانت مدة تكوينهم 18 شهرًا و 08 أفراد بنسبة 26,67% كانت مدة تكوينهم 30 شهرًا فما فوق وأخيرًا وبنفس النسبة 26,67% من المبحوثين كانت مدة التكوين 30 شهرًا فما فوق.

من هنا نستنتج حرص المؤسسة على تكوين عمالها والعمل على إكسابهم المعارف والخبرات والمهارات الجديدة بما ينعكس بالإيجاب على أدائهم والذي يؤدي إلى الرفع من مردودية الإنتاج واستمرارية المؤسسة بالإضافة إلى حرصها الدائم على إن يكون هناك احتكاك بين عمالها وبين أصحاب الخبرات وهذا من أجل بلوغ وتحقيق فعالية الأداء والفعالية التنظيمية بشكل عام.

ب/ عرض وتفسير وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

يتضمن هذا المحور البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى التي مفادها علاقة البرامج التكوينية والتحكم في العمل.

الجدول رقم 08: يمثل نوع التكوين الذي تلقاه العمال:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
تكوين مسبق	08	26,67
تكوين أثناء الخدمة	12	40
تربص في التخصص	10	33,33
المجموع	30	100

الملاحظ من خلال الجدول رقم 08 والمتعلق بنوع التكوين الذي تلقاه العمال أن اغلب أفراد العينة صرحوا بأن تكوينهم كان تكويناً أثناء الخدمة وعددهم 12 فرداً بنسبة 40% في حين نجد 10 أفراد بنسبة 33,33% من المبحوثين صرحوا بأن نوع تكوينهم كان تربصاً في التخصص و 08 أفراد منهم بنسبة 26,67% بأنه كان تكويناً مسبقاً .

من هنا يتضح لنا الاهتمام الكبير للمؤسسة بتكوين العمال أثناء الخدمة وهذا راجع إلى أنهده المؤسسة تحاول أن تكسب عمالها خبرة كافية وذلك لتحسين الأداء ومسايرة التطورات التكنولوجية الحديثة مما يؤدي إلى إتقان العمل وبالتالي بلوغ الفعالية التنظيمية التي تمثل الهدف الأساسي لأي تنظيم.

الجدول رقم 09: يوضح ما إذا كان تصميم البرامج التكوينية كافي لرفع الكفاءة في

العمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	21	70
لا	09	30
المجموع	30	100

يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الموضحة في الجدول والذي يتضمن ما إذا كان تصميم برامج التكوين كافي لرفع الكفاءة في العمل أن 21 فردا بنسبة 70% من أفراد العينة المختارة اقروا بأن تصميم برامج التكوين كافي لرفع من الكفاءة في العمل في حين أجاب باقي أفراد العينة والبالغ عددهم 09 أفراد بنسبة 30% أن تصميم البرامج التكوينية غير كافي لرفع الكفاءة في العمل .

من خلال معطيات الجدول نستنتج أن تصميم البرامج التكوينية كافي لرفع من الكفاءة في العمل وهذا بنسبة 70% قد يعود ذلك لمساهمة البرامج التكوينية في تأهيل العمال مما يزيد من اكتسابهم للخبرات وبالتالي زيادة الكفاءة وتحقيق مستوى جيد في الأداء والذي ينعكس ايجابيا على فعالية المؤسسة.

الجدول رقم 10: يوضح نظرة العامل اتجاه البرامج التكوينية:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
ملائمة مرتبطة بالتخصص	19	63,33
غير ملائمة لا ترتبط بالتخصص	11	37,67
المجموع	30	100

من خلال معطيات الجدول رقم 10 يتبين لنا أن غالبية أفراد العينة أقروا بملائمة البرامج التكوينية وارتباطها بالتخصص وقدر عددهم ب 19 فردا بنسبة 63,33% في حين أجاب باقي أفراد العينة والبالغ

عدد 11 فردا بنسبة 37,67% أن البرامج التكوينية غير ملائمة لا ترتبط بالتخصص قد يرجع إلى احتواء هذه البرامج التكوينية على حصص ذات ارتباط بالتخصص مما يساعدهم الاستيعاب بشكل أوضح بالإضافة إلى توافق المستوي التعليمي للمتكونين مع البرامج التكوينية.

وعليه فمؤسسة الخزف الصحي تحرص على تماشي البرامج التكوينية وملائمتها مع التخصص بشكل كبير وذلك بهدف تحقيق الأداء المطلوب في العمل.

الجدول رقم 11: يوضح مساهمة البرامج التكوينية في زيادة روح التعاون وتنظيم العلاقات الجماعية بين العمال:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	25	83,33
لا	05	16,67
المجموع	30	100

من خلال البيانات الموجودة في الجدول من العينة المدروسة فإن 25 مفردة بنسبة 83,33%

أكدوا مساهمة البرامج التكوينية في تنظيم العلاقات الجماعية وزيادة روح التعاون بينهم، في حين 5 مفردات بنسبة 16,67% صرحوا أن البرامج التكوينية لا يساهم في زيادة روح التعاون وتنظيم العلاقات الجماعية بينهم، بما قد يدل أن العمال يعون جيدا أهمية البرامج التكوينية في زيادة روح التعاون وتنظيم العلاقات الجماعية بينهم.

وهذا ما ذهب إليه إلتون مايو في نظرية العلاقات الإنسانية حيث يرى أن التنظيم عبارة عن علاقات تنشأ بين أفراد التنظيم وليس مجرد أفراد ومنعزلين العلاقات الجيدة ترتبط بمناخ العمل السائد الذي يتطلب مسارات الرقي أمام الأفراد وهذه المسارات ترتبط بمسألة تكوين الأفراد وإعدادهم

ومنه نستنتج أن نوعية البرامج لها دور كبير في تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة كما تزيد من اكتساب الموظف أساليب في التعامل مع الزملاء إضافة إلى خلق جو من التفاهم والحوار وتبادل الأفكار .

وعليه فمؤسسة الخزف الصحي تحرص على تواجد التقدير والاحترام بين عمالها والذي يخلق جوا من التعاون وبالتالي تحقيق الكفاءة في العمل وبلوغ الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم 12: يوضح ما إذا كان التكوين يساهم في ضبط الوقت والتحكم في العمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	28	33,93
لا	02	6,67
المجموع	30	100

نلاحظ من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلق بما إذا كان التكوين يساهم في

ضبط الوقت والتحكم في العمل، أن 28 فردا بنسبة 93,33% صرحوا بأن التكوين يساهم في ضبط

الوقت والتحكم في العمل، في حين أن 02 من المبحوثين بنسبة 6,67% صرحوا بأن التكوين لا يساهم

في ضبط الوقت والتحكم في العمل، قد يعود ذلك إلى إدماجهم في الدورات التكوينية أدى إلى تأهيلهم للقيام

بالعمل بكفاءة وسهولة وأقل جهد بالإضافة إلى مساهمة التكوين في ادراك العمال للمشاكل التي

تعترضهم في محيط العمل وإذا معرفة قوانين العمل وبالتالي السيطرة والتحكم فيه.

ومنه نستنتج أن التكوين حسب المبحوثين من الحوافز التي تؤهلهم للقيام بعملهم بوقت أسرع.

الجدول رقم 13: يوضح أهداف التكوين :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
تحسين الأداء	16	53,33
التقليل من الأخطاء	03	10
التحسين في النوعية	11	36,67
المجموع	30	100

من خلال الجدول رقم 13 تبين لنا أن غالبية أفراد العينة أقروا بأن هدف التكوين هو تحسين الأداء وبلغ عددهم 16 فردا بنسبة 53,33% وهي تعتبر النسبة الأكبر، يليهم 11 فردا بنسبة 36,67% من أفراد العينة صرحوا بان هدف التكوين هو التحسين في النوعية ويليهم 03 أفراد بنسبة 10% صرحوا بأن هدف التكوين التقليل من الأخطاء، قد يعود ذلك إلى مساهمة التكوين في زيادة المعارف والمهارات هذا يؤدي إلى رفع مستوى الأداء ،وهذا ما أشارت إليه ميلاط صبرينة في دراستها التكوين المهني والفعالية التنظيمية حيث توصلت في نتائجها إن التكوين المهني يساهم ويعمل على رفع الروح المعنوية للإفراد من خلال إحساسهم بحرص المؤسسة على تنمية مهاراتهم والتكوين المهني المبني على أسس سليمة من خلال التخطيط حسب الاتجاهات أضحي حاجة ملحة لرفع الأداء وتحقيق الفعالية، بالإضافة إلى أن الاستفادة من التكوين الخاص بمجال العمل والمهنة يساهم في التقليل من الأخطاء المهنية وبالتالي بلوغ الكفاءة المطلوبة هنا ما يحقق للمؤسسة فاعليتها.

الجدول رقم 14: يوضح ما إذا كان تكوين العمال يزيد من خبرتهم في العمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	30	100
لا	00	00
المجموع		100

من خلال تحليل بيانات الجدول تبين لنا أن كل أفراد العينة المدروسة صرحوا بأن تكوين العمال يزيد من خبرتهم في العمل وقد قدر عددهم ب 30 مفردة بنسبة 100% قد يرجع ذلك الى وجود نتائج ايجابية للتكوين وكذا الدور الرئيسي الذي يقوم به المكون من اجل الشرح والتفسير والتحليل المعمق لمختلف محاور الدورة التكوينية، بالإضافة إلى أن مشاركة الموظفين في العملية التكوينية تسمح لهم بالاحتكاك بموظفين آخرين لتبادل الآراء والأفكار.

وربما راجع هذا أيضا إلى فترة التكوين المتلقى والذي زاد من معارفهم ومهاراتهم وبالتالي أصبح هناك زيادة في الخبرات الخاصة بالعمل وزيادة الشعور بالمسؤولية تصل إلى تحقيق اكبر قدر من الفعالية فيها

الجدول رقم 15: يوضح ما إذا كان العامل يستطيع إصلاح الآلة في حالة تعطلها:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%	البدايل	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	22	79,33	_تلقيك للتكوين _معرفتك _بطريقة _الاصلاح	07_ 06_ 09_	31,81_ 27,27_ 40,91_
لا	8	26,66			
المجموع	30	100	المجموع	22	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 15 أن اغلب أفراد العينة اقرروا بأنهم يستطيعون إصلاح آلة في حالة تعطلها والبالغ عددهم 22 مفردة بنسبة 73,33% توزعت إجابتهم بالشكل التالي:

07 أفراد بنسبة 31,81% صرحوا سبب تلقي التكوين و 06 أفراد بنسبة 27,27% صرحوا بمعرفة طريقة الإصلاح و 09 أفراد بنسبة 40,91% أجابوا مجهود شخصي، قد يرجع ذلك إلا ان العمال متمكنين من الآلة المستعملة بالإضافة إلى امتلاكهم طاقات ومؤهلات بدنية وفكرية.

في حين أن 08 أفراد بنسبة 26,67% قروا بأنهم لا يستطيعون إصلاح آلة في حالة تعطلها وهذا راجع ربما إلى لتخصيص قسم لصيانة الآلات في المؤسسة هو الذي يتولى صيانة وإصلاح الآلة بدل العمال بالإضافة إلى طبيعة عمل بعض العمال التي تستدعي تعاملهم الكلي مع الآلة.

الجدول رقم 16: يوضح ما إذا كان العامل يستفيد من تكوينات خاصة بالآلات الجديدة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	17	56,67
لا	13	43,33
المجموع	30	100

توضح الشواهد الكمية لهذا الجدول بأن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن العامل يستفيد من تكوينات خاصة بالآلات الجديدة وقدر عددهم ب 17 فردا بنسبة 56,67% في حين أن 13 فردا بنسبة 43,33% أوضحوا إن العامل لا يستفيد من تكوينات خاصة بالآلات الجديدة وقد يعود ذلك إلى احتواء المؤسسة لمثل هذا النوع من التكوينات الخاصة والتي تعتمد في اغلب الأحيان على حصص تطبيقية تخص الآلات الجديدة.

نستنتج أن المؤسسة الصناعية للخزف الصحي تستخدم في دورتها التكوينية أساليب ووسائل حديثة ومتطورة والقيام بعملية التدريب الدورية للعمال على الآلة خاصة الآلات الجديدة والحديثة.

الجدول رقم 17: يوضح ما إذا كان العامل يتلقى توجيهات من قبل الإطارات أثناء العمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%	البدايل	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	27	90	_توجيه لفظي _توجيه كتابي _توجيه عملي _توجيه تطبيقي	14_ 02_ 03_ 08_	46,66_ 6,67_ 10_ 26,67_
لا	03	10			
المجموع	30	100	المجموع	27	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 أن اغلب أفراد العينة اقرروا بأنهم يتلقون توجيهات من قبل الإطارات أثناء العمل وعددهم 27 فردا بنسبة 90% حيث توزعت إجاباتهم على الشكل التالي:

14 فردا بنسبة 46,66% أجابوا بتوجيه لفظي، أما 02 من أفراد العينة بنسبة 6,67% أجابوا بتوجيه كتابي و 03 أفراد بنسبة 10% أجابوا بتوجيه عملي، وأخيرا 08 أفراد بنسبة 26,67% أجابوا بتوجيه تطبيقي.

وبالتالي فإن مؤسسة الخزف الصحي تعمل على توجيه كل فرد عامل بيها ويختلف التوجيه حسب ظروف الزمان والمكان وهذا من قبل الإطارات المتواجدة بها والتي تشرف شخصيا على هذا التوجيه في حين نجد 03 أفراد بنسبة 10% صرحوا بأنهم لا يتلقون توجيهات من قبل الإطارات أثناء العمل وهذا راجع ربما إلى وجود مهام لا تحتاج إلى توجيه.

ج/عرض وتفسير وتحليل بيانات الفرضية الثانية.

يتضمن هذا المحور البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية التي مفادها مساهمة استعمال وسائل الإعلام والاتصال في تفعيل ونجاح العملية الاتصالية بين العمال

الجدول رقم 18: يوضح إذا ما كانت المؤسسة تعطي أهمية لاستخدام وسائل الاتصال

الحديثة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	19	63,33
لا	11	36,67
المجموع	30	100

من خلال الجدول رقم 18 يتبين لنا أن اغلب أفراد العينة اقروا بأن المؤسسة تعطي أهمية الاستخدام

وسائل الاتصال الحديثة وبلغ عددهم 19 فردا بنسبة 63,33% في حين أجاب باقي أفراد العينة بأن المؤسسة لا تعطي أهمية لاستخدام وسائل الاتصال الحديثة وعددهم 11 فردا بنسبة 36,67% قد يعود إلى :

طبيعة الوسائل الحديثة الموجودة على مستوى المؤسسة كالانترنت والانترنت والبريد الالكتروني التي تساهم بدورها في تحقيق الرغبات وذلك من خلال الوصول إلى المعلومات المطلوبة بشكل فعال وسريع وكذا انعدام الحاجز الزمني والمكاني في إرسال الرسائل والبيانات واستقبالها مما يسهل عملية الاتصال واختزال الوقت والجهد هذا ما يجعل العمل أكثر فعالية وبالتالي تحقيق نتائج ايجابية تعود على المؤسسة ككل .

الجدول رقم 19: يوضح فيما يمكن استخدام الهاتف النقال اثناء العمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نقل التعليمات والأوامر	13	43,33
إيصال المعلومات	17	56,67
المجموع	30	100

تتعدد استخدامات الهاتف النقال إثناء العمل في المؤسسة الصناعية للخزف الصحي وهذا ما يوضحه الجدول أعلاه، فمن خلال قراءة الأرقام المسجلة فيه نجد أن 17 فردا بنسبة 56,67% انحصرت إجابته في مجال إيصال المعلومات في حين أن 13 فردا بنسبة 43,33% انحصرت إجابته في مجال نقل التعليمات والأوامر ويمكن تفسير ارتفاع نسبة استخدام العمال للهاتف النقال من اجل إيصال المعلومات فيما بينهم استجابة لمتطلبات العمل التي تقتضي التفاعل بين الأنساق الفرعية للمؤسسة لتبادل المعلومات حول شؤون العمل وتبادل الاستشارات والتوضيحات في مختلف مراحل الإنتاج.

وهذا ما لاحظناه عند زيارتنا الميدانية إلى هذه المؤسسة حيث قام المشرف باستخدام الهاتف النقال والاتصال بالمدير من اجل إيصال معلومة تخص قدوم بعض المتعاملين مع هذه المؤسسة بغرض الاطلاع على سيرورة العمل .

ومن هنا نستنتج أن مؤسسة الخزف الصحي تستخدم الهاتف النقال بشكل كبير وهذا لتلبية حاجياتها الخاصة بالعمل فبعد الإدارات العليا عن أماكن التنفيذ مثلا فرض استخدام النقال بين الوحدات من اجل التفاعل الاتصالي بين العمال الذي يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

الجدول رقم 20: يوضح ما إذا كان الهاتف النقال يساهم في إعلام العمال بأي جديد داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	21	70
لا	09	30
المجموع	30	100

من خلال الشواهد الكمية للجدول رقم 20 يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة اقرروا بمساهمة الهاتف

النقال في إعلام العمال بأي جديد داخل المؤسسة وبلغ عددهم 21 فردا بنسبة 70% في حين أن 09 أفراد بنسبة 30% من حجم العينة أوضحوا بعدم مساهمة الهاتف النقال في إعلام العمال بأي جديد داخل المؤسسة.

ويمكن تفسير ذلك أن اغلب المبحوثين يستخدمون الهاتف النقال لكونه وسيلة اتصالية تتميز بسهولة وبساطة الاستخدام زد على ذلك تمتعه بالاستقلالية التي سمحت لهم بالاتصال مع كافة الأطراف داخل المؤسسة وخارجها واستقبال إي جديد يذكر في أي وقت وأي مكان مع بث الرسائل المهمة سواء الصوتية أو النصية بسرعة فائقة وهو بهذا اختصر عامل الزمان والمكان ويسهل تناقل اي معلومة جديدة تصل للمدراء وبلوغها للأطراف دون عناء.

الجدول رقم 21: يبين ما إذا كان يعتمد على شبكة الانترنت لمختلف الاعمال داخل المؤسسة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
دائما	07	29,33
احيانا	19	63,33
ابدا	04	13,33
المجموع	30	100

يوضح الجدول أعلاه أن 19 فردا من مفردات العينة يرون ان المؤسسة تعتمد على شبكة الانترنت أحيانا بنسبة 63,33% بينما يرى 07 أفراد بنسبة 23,33% ان المؤسسة تعتمد على شبكة الانترنت لمختلف الأعمال بصفة دائمة، و 04 أفراد منهم بنسبة 13,33% صرحوا بعدم الاعتماد على شبكة الانترنت إطلاقا.

قد يرجع ذلك إلى طبيعة العمل الصناعي والذي يستدعي في غالب الأمر التعامل مع شبكة الانترنت لاستخراج المعلومات حول العمل في حين أن الاستخدامات القليلة يمكن إرجاعها إلى عدم وعي المستخدمين بأهمية ودور الشبكة في تحسين جو العمل وقد يعود عد اعتمادنا الكلي عليها لتفضيلهم الطرق اليدوية التقليدية أو إلى عدم إجادتهم استخدامها.

وعليه فمؤسسة الخزف الصحي تولي اهتمام كبير باستخدام شبكة الانترنت وذلك لما لها من إيجابيات تعود على السير الحسن للمؤسسة والذي يحقق الفعالية الاتصالية يتبعها تحقيق الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم 22: يوضح فيما يمكن استخدام الانترنت أثناء العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نقل مختلف التقارير	14	46,67
طلب توضيح وإشارة	12	40
نقل الأوامر والتعليمات	04	13,33
المجموع	30	100

من خلال البيانات الكمية للجدول أعلاه يتضح لنا أن أهم استخدام للانترنت أثناء العمل هو نقل مختلف التقارير بنسبة 46,67% ل 14 فردا من أفراد العينة، و 40% ل 12 فرد من أفراد العينة صرحوا باستخدامها لغرض طلب توضيح و إشارة نلاحظ نوعا من التقارب في النسب المئوية للمبجوثين

بين التصريح الأول والثاني، وفي المقابل نجد بنسبة 13,33% من 4 مبحوثين من أفراد العينة اقروا باستخدامها في نقل التعليمات والأوامر.

إن استقراء أرقام الجدول يوضح لنا أن هناك استخدامات متنوعة للانترنت قد يعود هذا الى مساهمته في تامين السرعة الكبيرة في نقل الملفات والتقارير وتسهيل تقديم الخدمات بأحسن شكل، بالإضافة إلى توفر الشبكة على كل المعلومات التي تهتم المستخدمين في أداء مهامهم وهي بهذا تعتبر وسيلة كافية لزيادة الفعالية الاتصالية في المؤسسة تتبعها زيادة فعالية التنظيم الذي يجعل من مؤسسة الخزف الصحي تحافظ على مكانتها في سوق العمل .

الجدول رقم 23: يوضح ما إذا كان استخدام الانترنت يحسن من الأداء في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	28	93,33
لا	2	6,67
المجموع	30	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 23 إن أغلبية افراد العينة صرحوا بأن استخدام الانترنت يحسن من الأداء في العمل وبلغ عددهم 28 فرد بنسبة 93,33%، في حين إن 02 من أفراد العينة بنسبة 6,67% اقروا بأن استخدام الانترنت لا يحسن من الأداء في العمل.

استنادا لمعطيات الجدول نستنتج أن الانترنت من الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تسهل سير العمل والإنتاج لدى الموظفين داخل المؤسسة على الرغم من أنها غير معمرة على كافة الموظفين والمصالح غير انه يحسن من الأداء ويوفر الوقت ويقلل من التكاليف كما ان استعمال الانترنت في العمل يؤدي إلى تثمين معارف العمال وتسهيل المهام .

ومن خلال كل هذا يمكن القول أن المؤسسة تعتبر الانترنت طرف مهم في عملية التحسن الأدائي في العمل .

الجدول رقم 24: يوضح ما اذا كان التعامل مع الوثائق المرسله عبر الانترنت يساعد على العمل بصورة أسرع.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	26	86,67
لا	04	13,33
المجموع	30	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة اقرروا بأن التعامل مع الوثائق المرسله عبر الانترنت يساعد على العمل بصورة أسرع وعددهم 26 فردا بنسبة 86,67% في حين أن 04 أفراد من العينة بنسبة 13,33% من حجم العينة صرحوا بأن التعامل مع الوثائق المرسله عبر الانترنت لا يساعد على العمل بصورة أسرع، من خلال معطيات الجدول نستنتج ان الانترنت يساعد العمال في اتمام أعمالهم بصورة أوضح و أسرع وهذا راجع إلى اختصار الجهد والوقت المبذول في التنقل الى ابي مركز لجلب الوثائق المطلوبة وبالتالي ربح الوقت وعناء التنقل.

أما فيما يخص المبحوثين اللذين صرحوا بأن التعامل مع الوثائق المرسله عبر الانترنت لا يساعد على العمل فقد يرجع ذلك إلى عدم درايتهم الكافية بكيفية التعامل مع الانترنت وكذا صعوبة استخدام لمثل هاته الوسائل الحديثة.

الجدول رقم 25: يوضح ما إذا كان قد واجه العامل عوائق أثناء التكوين على استخدام التكنولوجيا في العمل داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	12	40
لا	18	60
المجموع	30	100

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 25 أن غالبية المبحوثين أكدوا على أنهم لم يواجهوا عوائق أثناء التكوين على استخدام التكنولوجيا في العمل داخل المؤسسة قدر عددهم ب 18 فردا بنسبة 60%، في

حين أن 12 فردا بنسبة 40% من المبحوثين أنهم واجهوا عوائق أثناء التكوين على استخدام التكنولوجيا في العمل داخل المؤسسة.

نستنتج أن التكوين على استخدام التكنولوجيا لم يتبعه أي عائق وهذا راجع ربما لسهولة الحصول التكوينية الخاصة باستخدام التكنولوجيا وقد يعود أيضا إلى لعدم وجود تكنولوجيا معقدة مما ساعد على سهولة استخدامها وفهمها والتعامل معها خلال فترة التكوين بدون تعقيدات او عوائق.

وفي الأخير فإن مؤسسة الخزف الصحي تولي اهتماما كبيرا للتكنولوجيا الحديثة وذلك من خلال تخصيصها لدورات تكوينية خاصة بها، هدفها الأساسي من كل ذلك زيادة كفاءة العمل وتحقيق فعالية التنظيم.

الجدول رقم 26: يوضح ما إذا كان بحاجة إلى التكوين على استخدام وسائل الاتصال الحديثة.

النسبة المئوية%	التكرارات	الاحتمالات
66,67	20	نعم
33,33	10	لا
100	30	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتبين أن غالبية أفراد العينة صرحوا بحاجتهم للتكوين على استخدام وسائل الاتصال الحديثة وقدر عددهم ب 20 فردا بنسبة 66,67% في حين أن 10 أفراد بنسبة 33,33% من المبحوثين صرحوا بأنهم ليسوا بحاجة للتكوين على استخدام وسائل الاتصال الحديثة راجع هذا إلى أن معظم الوظائف تتطلب من أصحابها تكويننا على استخدام هذه الوسائل بصفة دائمة بغية ضمان جودة الإنتاج .

فوسائل الاتصال الحديثة وعلى اختلاف أنواعها كالحاسوب، الانترنت و الانترنت كلها تحتاج التكوين عليها باعتبار العمال يعتمدون عليها في سائر مجالات العمل كحفظ المعلومات وغيرها، أما الفئة التي أقرت بأنها ليست بحاجة إلى التكوين على استخدام وسائل الاتصال الحديثة فهذا راجع إلى وجود خبرات سابقة حولها وهذا من خلال دورات خاصة في الإعلام الوالي مثلا.

الجدول رقم 27: يوضح ما إذا كان لوسائل الاتصال دور في رفع مستوى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	22	33,73
لا	08	26,67
المجموع	30	100

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 27 أن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا بأن لوسائل الاتصال دور في رفع مستوى مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات عددهم 22 فردا بنسبة 33,73% في حين ان 08 افراد بنسبة 26,67% من المبحوثين اقروا بعدم وجود دور لوسائل الاتصال في رفع مستوى مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات قد يعود ذلك لمساهمة وسائل الاتصال في الرفع من مستوى الأداء لدى العاملين من اجل خلق بيئة عمل واخذ صفة التشاور بالاعتماد على مواقع التواصل الاجتماعي ووسائل الإعلام التي تخلق بيئة تفاعلية قائمة على الحوار والمشاركة في إبداء الرأي واتخاذ مختلف القرارات الخاصة بالمؤسسة وبالتالي الرفع من الروح المعنوية للموظفين من خلال إثبات الذات وإشباع حاجة الاحترام الشيء الذي يدفع بالعمال إلى إعطاء أكبر قدر من الكفاءة والأداء الجيد الذي ينعكس ايجابيا على فعالية المؤسسة.

الجدول رقم 28: يوضح ما إذا كان استخدام التقنيات الحديثة يساهم في رفع إنتاجية العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	25	53,33
لا	05	
المجموع	30	100

من خلال بيانات الجدول أعلاه تبين لنا أن غالبية فراد العينة اقروا بان استخدام التقنيات الحديثة يساهم في رفع إنتاجية العمل وعددهم 25 فردا بنسبة 53,33%

المبحوثين بعدم مساهمة استخدام التقنيات الحديثة في رفع إنتاجية العمل ويرجع سبب ذلك لما تحته التقنيات الحديثة من توفير الجهد الفكري والعضلي، وقدرتها على انجاز المهام التجارية والإدارية والمالية بسرعة ودقة كبيرة وكفاءة عالية كما مكنت التقنيات الحديثة للمؤسسة من تحقيق أهدافها والمتمثلة أساسا في جذب عملاء جدد وزيادة ربحها وتعزيز مركزها التنافسي وهذا ما يمثله عنصر الفعالية، كما أنها أدت إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بكفاءة، وهو ما تدعمه دراسة "المثاني" 2004 حيث توصل إلى أن معظم المعلومات الإدارية ساهمت في تحسين فعالية وكفاءة المصارف التجارية الأردنية، ومنه نستنتج إن استخدام التقنيات الحديثة ساهم في الرفع من إنتاجية العمل من خلال اختصار الوقت وزيادة الكفاءة والفعالية

وهو ما تدعمه دراسة "المثاني" 2004 حيث توصل إلى أن معظم المعلومات الإدارية ساهمت في تحسين فعالية وكفاءة المصارف التجارية الأردنية .

ومنه نستنتج أن استخدام التقنيات الحديثة ساهم في الرفع من إنتاجية العمل من خلال اختصار الوقت وزيادة الكفاءة والفعالية.

الجدول رقم 29: يوضح الاقتراحات المهمة في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
50	15	جلب موظفين ذو كفاءة وخبرة في هذه التكنولوجيا
50	15	استخدام هذه التكنولوجيا بشكل مستمر
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح الاقتراحات المهمة في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة.

تساوي في النسب المئوية للمبحوثين الذين صرحوا باقتراح جلب الموظفين ذو كفاءة وخبرة وبين تصريح المبحوثين باقتراح استخدام هذا التكنولوجيا بشكل مستمر حيث بلغ عددهم 15 فردا بنسبة 50% للاقتراح الأول و 15 فردا بنسبة 50% للاقتراح الثاني، وهذا بسبب الدور الذي تلعبه الكفاءة والمستوى العالي للموظفين في الاستخدام الأمثل وسلاسة التحكم في التكنولوجيا كما أن الممارسة والاستمرارية على استخدام التكنولوجيا بشكل دوري يساهم في تجنب الوقوع في العديد من الأخطاء والمشاكل التقنية المحتملة أثناء العمل وهذا ما يحقق الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة.

ثانيا: مناقشة وتحليل النتائج العامة للدراسة.

1_ في ضوء الفرضيات:

1_1 / مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى: توصلنا من خلال دراستنا إلى أن هناك علاقة بين البرامج التكوينية والتحكم في العمل، وقد تبين إن الفرضية محققة نظرا للنتائج الايجابية المتحصل عليها وهي كالآتي:

- أثبتت نتائج الجدول رقم 09 أن تصميم ووضع برامج التكوين كافي لرفع من الكفاءة في العمل ،حيث أن نسبة 70% من أفراد العينة اقرروا ذلك،حيث كلما كان هناك برامج جديدة وتصميم جيد للبرامج التكوينية كلما تدارك العمال نقائصهم وكسبوا خبرات غابت عنهم في بيئة العمل وهذا حتما سيعود بالنفع من ناحية رفع الكفاءة في العمل.

- في حين نتائج الجدول رقم 10 أن معظم العمال بالمؤسسة اقرروا أن البرامج التكوينية ملائمة مرتبطة بالتخصص وذلك بنسبة 63,33% حيث أن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب سيجعله يقوم بالإبداع وتفجير طاقاته الكامنة والتي تهدف خاصة إلى الرفع من الكفاءة في العمل .

إما نتائج الجدول رقم 11 فقد أثبتت أن البرامج التكوينية تساهم في زيادة روح التعاون وتنظيم العلاقات بين العمال ،حيث أن نسبة 53,33% من أفراد العينة صرحوا بذلك وهذا راجع الى نوعية البرامج

التكوينية ودورها الكبير في تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة، إضافة إلى كونها ساهمت في خلق جو من التفاهم وتبادل الأفكار والخبرات.

- تدل نتائج الجدول رقم 12 إن التكوين ساهم في ضبط الوقت والتحكم في العمل، حيث أن نسبة 93,33% من أفراد العينة أجابوا بهذا راجع إلى الدور الكبير الذي لعبه التكوين في إدراك العمال للمشاكل التي قد تواجههم في محيط العمل بالإضافة إلى تأهيلهم للقيام بالعمل بكفاءة وسهولة وبالتالي السيطرة والتحكم في العمل.

في حين أظهرت نتائج الجدول 14 أن نسبة 100% أجابوا بأن تكوين العمال زاد من خبرتهم في العمل وهذا راجع إلى وجود نتائج إيجابية للتكوين، إضافة إلى فترة التكوين الملتقى والذي ساعد في زيادة اكتساب المهارات والمعارف لديهم.

1-2/ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية: يساهم استعمال وسائل الاتصال و الإعلام في تفعيل ونجاح العملية الاتصالية بين العمال و الإدارة .

من خلال تحليل المعطيات الخاصة بالفرضية توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي كالاتي:

- من خلال الجدول رقم (18) يتضح لنا أن نسبة 63,33% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تعطي أهمية لاستخدام وسائل الاتصال الحديثة، كون هذه الوسائل تساهم بشكل كبير وفعال في تحقيق الرغبات وذلك من خلال الوصول إلى المعلومات المطلوبة وكذا انعدام الحاجز الزماني والمكاني مما يسهل عملية الاتصال واختزال الجهد والوقت .

- أما الجدول رقم (19) فيبين لنا أن نسبة 56,67% من أفراد العينة أجابوا بأنه يمكن استخدام الهاتف النقال أثناء العمل في إيصال المعلومات كون الهاتف النقال يسمح بانتقال المعلومات بين بيئة العمل بسهولة وإعلام العمال لمختلف المستجدات وأحدث التطورات .

- كما أثبتت نتائج الجدول رقم (20) نسبة 70% من أفراد العينة أجابوا بأن الهاتف النقال يساهم في الإعلام بأي جديد داخل المؤسسة كون الهاتف النقال وسيلة اتصالية تتميز بسهولة وبساطة الاستخدام زد على ذلك تمتعه بالاستقلالية التي سمحت للعمال بالاتصال مع كافة الأطراف وبهذا يسهل تناقل أي معلومة جديدة تصل للمدراء.

- أما نتائج الجدول رقم (21) فقد اثبت إن العمال يعتمدون على شبكة الانترنت لمختلف الأعمال داخل المؤسسة أحيانا، إذ أن نسبة 63,33% من أفراد العينة اقرؤ ذلك كون طبيعة العمل الصناعي تستدعي في غالب الأمر التعامل مع شبكة الانترنت لاستخراج المعلومات وهنا يذل على اهتمام المؤسسة بمختلف وسائل الاتصال التي تساعد على تسهيل العمل والسير الحسن للمؤسسة.

- أما نتائج الجدول رقم (22) فقد أثبتت انه يمكن استخدام الانترنت أثناء العمل وذلك لنقل مختلف التقارير، حيث أن نسبة 46,67% اقرؤ ذلك وهذا يدل على أن الانترنت وسيلة لابد منها في اس مؤسسة نظرا لمساهمة في تأمين السرعة وتسهيل تقديم الخدمات.

_ في حين أظهرت نتائج الجدول رقم (24) أن نسبة 86,67% من أفراد العينة أجابوا بان التعامل مع الوثائق المرسله عبر الانترنت يساعد على العمل بصورة أسرع كون الانترنت يساعد على اختصار الجهد والوقت وبالتالي تجنب عناء التنقل .

_ وتدل نتائج الجدول (27) أن لوسائل الاتصال دور في رفع مستوى مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات حيث أن نسبة 73,33% من أفراد العينة اقرؤ بذلك، كون المؤسسة لها أهداف عدة من استعمال وسائل الاتصال بعملية التواصل التي تتم بين العمال عن طرق هذه الوسائل تسمح بالمشاركة الفعالية للعمال، بالإضافة الى خلق بيئة تفاعلية قائمة على الحوار والمشاركة الذي يؤدي الى الرفع من الروح المعنوية للموظفين وبالتالي إعطاء اكبر قدر من الكفاءة.

1-3/ مناقشة نتائج الفرضية العامة:

_ والتي مفادها أن هناك علاقة بين التكوين والفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية، نجد أن التكوين عملية متجددة تشمل تكوين جميع جوانب العاملين السلوكية والمعرفية و العلائقية .

_ اعتماد المؤسسة على التكوين أصبح ضرورة حتمية لتحقيق الفعالية وذلك من خلال تحسين أداء العمال وتطوير قدراتهم .

_ التكوين يسمح للعامل بمعرفة كيفية استخدام الآلات وكيفية صيانتها.

_ التكوين يساعد العامل على الزيادة في الإنتاجية وتقديم أحسن نوعية للمنتج.

_ التكوين ينمي ويطور من علاقات الاتصال بين الزملاء بين بعضهم البعض داخل المؤسسة وبين المشرفين والإدارة.

من خلال عرض وتحليل المعطيات الميدانية ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات نصل الى انه ونظرا لتحقق الفرضيتين الفرعيتين فان هذا يؤكد تحقق الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها :
هناك علاقة بين التكوين والفعالية التنظيمية .

1_ هناك علاقة بين البرامج التكوينية والتحكم في العمل .

2_ يساهم استعمال وسائل الإعلام والاتصال في تفعيل العملية الاتصالية بين العمال والإدارة.

2_ في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال تطرقنا في الجانب النظري إلى طرح الإشكالية وعرض التراث النظري الذي تناول التكوين والفعالية التنظيمية، وبعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها من اجل اختبار صحة فرضيات الدراسة وبع التوصل إلى النتائج سنحاول إجراء مقارنة بين ما تم التوصل إليه من نتائج في بحثنا وبين نتائج الدراسات السابقة التي تعرضنا لها في الفصل الأول من الدراسة وتحاول الدراسة الحالية التعرض من مختلف ما توصلت إليه الدراسات الأخرى في بيئتها المختلفة من خلال مقارنة بين الدراسة الراهنة ومختلف الدراسات المتناولة من حيث المنهج، أدوات الدراسة، العينة، ونتائج الدراسة كالأتي:

_ من حيث المنهج: إن البحوث في ميدان علم الاجتماع كثيرا ما تركز على استخدام المنهج الوصفي وهذا راجع إلى تناسبه مع خصائص الظواهر الاجتماعية والإنسانية وعليه سوف يتم تحديد ومقارنة المناهج العلمية المتابعة في الدراسات السابقة والدراسة الحالية .

فيما يتعلق بالدراسة الخاصة بالتكوين والفعالية التنظيمية فقد اعتمدت "ميلاط صبرينة " على المنهج الوصفي للتحقق من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع .

أما عن المناهج المستخدمة في الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية فاعتمدت كذلك على المنهج الوصفي بالنسبة لدراسة "صالح بن نوار " ودراسة "منير محمود عبد الرحيم سليمان " واعتمدت دراسة "ماهر صالح بنات " على المنهج الوصفي التحليلي .

هذه الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي فالباحث يهدف من وراء استخدام هذا المنهج الى دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع والاهتمام بوصفها وصفا دقيقا، في حين ان دراسة "ألان نجير " و"ستيرز " فلم تتطرق إلى المنهج .

وعليه يمكن القول بأن معظم الدراسات لجأت الى استخدام المنهج الوصفي وهو ماجاء مشابها مع الدراسة الراهنة حيث تم الاعتماد على نفس المنهج.

_ من حيث وسائل و أدوات جمع البيانات :

في هذه الدراسة تم الاعتماد على بعض الأدوات لجمع البيانات من ميدان الدراسة وتمثلت في المقابلة، الملاحظة، الاستمارة.

فأي دراسة لا تخلو من أدوات جمع البيانات وهي الأدوات التي اعتمدت عليها كلا الدراستين "صالح بن نوار" و "ميلاط صبرينة " واعتمدت دراسة ماهر صالح بنات على أدوات الاستبانة في جمع البيانات بينها نجد دراسة " منير محمود عبد الرحيم سليمان " اعتمدت على مقياس كاميرون أما دراسة "ألان جير " فالأداة المشابهة مع الدراسة الحالية هي الاستمارة في حين ان دراسة "ستيرز " لم تتطرق إلى الأداة المستخدمة.

_ من حيث العينة:

عند دراسة أي موضوع يقوم الباحث بالاعتماد إما على العينة اذا كان المجتمع كبير إما اذا كان المجتمع صغير فيعتمد على المسح الشامل لمجتمع البحث .

حيث اعتمدت دراسة كل من "ميلاط أنيسة " ودراسة "صالح بن نوار " و"ماهر صالح بنات " على عينة عشوائية طبقية.

في حين نجد دراسة "ألان جير " اعتمدت على العينة العشوائية أما الدراسة الحالية فقد تم اختيار العينة العشوائية وهذا ما يتفق مع دراسة "ألان جير " .

_ من حيث النتائج:

أما فيما يخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية فنجدها تتفق مع بعض الدراسات السابقة حيث توصلت دراسة ميلاد صبرينة إن تنمية مهارات العامل وكفاءته تساهم وتعمل على رفع الروح المعنوية وتكوين مستمر يساهم في تحقيق الرضا وتتناقص حدة الصراع في المؤسسة وتأدية الأعمال المطلوبة ونشير في هذا الصدد أن الدراسة الراهنة قد توصلت إلى نفس النتيجة تقريبا، فقد عبر أفراد العينة بنسبة كبيرة أن التكوين يؤدي إلى زيادة الخبرات والمهارات وكذا التحكم في الأداء وبالتالي التحسين في أداء العمل وتحقيق الفعالية التنظيمية، كما نجد دراسة صالح بن نوار تتفق مع نتائج الدراسة الحالية حيث توصلت إلى أن العلاقات الجيدة داخل التنظيم الصناعي هي بمثابة المحفزات التي تؤدي إلى العامل ببذل مجهود أكبر في عملية نجاح المؤسسة وذلك فيما يخص المشاركة في إتخاذ القرارات بالإضافة إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

أما فيما يخص دراسة "ألان جير" فقد تشابهت في بعض النتائج المتعلقة للفاعلية التنظيمية بحيث نجد كلا الدراستين توصلت إلى أن فعالية المؤسسة تقاس بالطريقة التي تحقق بها النتائج الاقتصادية والاجتماعية وان تقييم عملية تحقيق النتائج يخضع لقياس مستوى الإنتاجية لدى المؤسسة.

جهة أخرى اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة "منير محمود عبد الرحمان سليمان" حيث توصلت نتائج الدراسة أن تحقيق الفعالية التنظيمية يعود إلى تفعيل عملية التواصل بين العمال وكذا زيادة الكفاءة والتحكم في العمل في حين دراسة "منير محمود عبد الرحمان سليمان" توصلت إلى أن قياس وتقدير مستوى الفعالية التنظيمية يعود إلى الصحة التنظيمية والنمو المهني والرضا الوظيفي.

خاتمة

خاتمة

يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبيها النظري والميداني ان تكوين العاملين يعتبر من اهم المتطلبات الضرورية لأي سياسة تتبناها المؤسسة من اجل تحسين مستوى العاملين وتطوير القدرات وتنمية المهارات وتعميق الخبرات من اجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة في بيئة العمل، حيث ان لتكوين العاملين مكانة هامة بين الانشطة الهادفة لرفع الكفاءة الانتاجية وتحسين وسائل وطرق العمل فالحاجة الى البقاء والنمو والقدرة على التكيف مع المتغيرات العالمية هي المعايير الاساسية لنجاح هذه المؤسسات كمؤشرات يتحدد طبقا لها مستوى الفعالية التنظيمية بمعناها الواسع كما يمكن النظر الى الفعالية التنظيمية باعتبارها المحرك الاساسي لطاقة التطوير والتحديث والتحسين المستمر للأداء في مختلف المؤسسات المعاصرة.

من خلال دراستنا حول علاقة التكوين بالفعالية التنظيمية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية واعتمادا على المعطيات والمعلومات التي جاءت في القسم النظري والبيانات و الاحصائيات التي جمعت ميدان الدراسة والتي اثبتت ان التكوين يسهو في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعامل في المؤسسة وبذلك تحقيق فعالية عالية في الانتاجية تعود بالنفع على المنظمة ومن خلال صحة الفرضيات نستخلص ان للتكوين علاقة بالفعالية التنظيمية في المؤسسة.

المأخض

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الرسالة إلى التعرف على علاقة التكوين بالفعالية التنظيمية وتم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل وانطلقت هذه الدراسة من تساؤل الرئيسي :

هل توجد علاقة بين التكوين والفعالية التنظيمية ؟

-وحاولنا الإجابة من خلال الفرضيات التالية :

-توجد علاقة بين البرامج التكوينية والتحكم في العمل .

-يساهم استعمال وسائل الإعلام والاتصال في تفعيل ونجاح العملية الاتصالية بين العمال والإدارة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وتم جمع البيانات بواسطة الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة ، كما تم اختيار عينة الدراسة التي قدرت ب 30 موظف وتم اختيارهم بطريقة عشوائية.

وقد أظهرت النتائج المتوصل إليها في الدراسة ما يلي:

-للبرامج التكوينية علاقة في التحكم في العمل.

-يساهم استخدام وسائل الإعلام والاتصال في تفعيل و نجاح العملية الاتصالية بين العمال والإدارة.

Obstruct

This study aims at identifying the relationship between training and organizational effectiveness it was conducted at the sanitary ceramics foundation in milia jijel

This study started from a main question : is there a relationship between training and organizationl ?

We tried to answer through the following hypotheses.

The use of media communication contributes to the activation and success of the communication process between workers and management

To achieve the objectives of the study we relied on a descriptive approach and the data was collected using a questionnaire as a main tool for data collection in addition to the interview and observation , the study sample was selected domly, which was selected at 30 employees.

The results obtained in the study showed the following:

Training programs with work control.

The use of media and communication contributes to the activation and success of the communication process between workers and management.

قائمة المراجع

❖ قائمة المراجع

- 1 إبراهيم محمد المحاسنة : إدارة وتقييم الأداء الوظيفي ، دار جرير للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2013.
- 2 ابن محمود لحبيب بلية : وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية ، دار الراجية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2018.
- 3 ابن منذور : لسان العرب ، دار صادر ، المجلد 14 ، بيروت .
- 4 أحمد حافظ النجم وآخرون : دليل الباحث ، دار المريخ للنشر ، السعودية ، 1988.
- 5 أحمد خطيب ورداخ الخطيب: التدريب المبني على المعرفة ، الدار الوراق للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، دس .
- 6 أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ، ط5 ، الإسكندرية، 2001.
- 7 أحمد ماهر : التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية) ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، 2005.
- 8 أسامة خيربي : القيادة الإدارة ، دار الراجية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013.
- 9 أشرف محمد عبد الغني : علم النفس الصناعي (أسه وتطبيقاته)، المكتب الجامعي ،دط ، الإسكندرية ، 2001 .
- 10 - اعتماد محمد علام ، إجلال إسماعيل، حلمي : علم اجتماع التنظيم ، مكتبة الانجل المصرية ، 2013.
- 11 - أنس عبد الباسط عباس : تخطيط وتنمية القوى العاملة ، دار المسيرة ، ط1 ، عمان 2011 .
- 12 - توفي نيوباي مترجمة شويكارزلي : تدريب في جودة الخدمة ، مجموعة النيل العربية ، دط ، القاهرة ، 2003 .
- 13 - جودة محفوظ أحمد : إدارة الموارد البشرية ، دار النشر والتوزيع ، عمان ، 2010.
- 14 - جيرالد جرينبرج ، روبرت براون : إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة إسماعيل بسيوني ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، دط ، الرياض ، 2004.
- 15 - حجاز إسماعيل ومعاليم سعاد : تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013.

- 16 - حسن ابراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، ط1 ، لبنان ، 2002 .
- 17 - حسن ابراهيم بلوط : المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، ط1 ، بيروت ، 2005 .
- 18 - حسن أحمد الطعاني : التدريب ، مفهومه وفعاليته "بناء البرامج التدريبية وتقييمها ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2002 .
- 19 - حسن أحمد الطعاني ، التدريب الإداري المعاصر ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2007 .
- 20 - حسونة فيصل : إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، دط ، عمان ، 2011 .
- 21 - حسين حريم : إدارة المنظمات ، منظور كلي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط2 ، عمان ، 2010 .
- 22 - حسين حريم : إدارة الموارد البشرية ، إطار متكامل ، دار الحامد ، ط1 ، عمان ، 2013 .
- 23 - حسين حريم : تصميم الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط3 ، 2006 .
- 24 - حسين عثمان: الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2013 .
- 25 - خالد عبد الرحمن الهبتي :إدارة الموارد البشرية ، دار وائل، ط1 ، عمان ، 2003 .
- 26 - خليل محمد حسن الشماخ ، خيضر كاضم حمود : نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، الأردن ، 2016 .
- 27 - خيرى أسامة ، التميز التنظيمي ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، دس .
- 28 - الدراكة ، مؤمون والشبلي طارق : الجودة في المنظمات الحديثة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 .
- 29 - درة عبد الباري وجودة محفوظ : الأساسيات في الإدارة المعاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2011 .
- 30 - دلال القاضي و محمود البياتي : منهجية وأساليب البحث العلمي ، دار حامد ، عمان ، 2005 .

- 31 - رجاء وحيدى دويدي : البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية ، دار الفكر ، دمشق ، 2000.
- 32 - رضا صاحب أبو حمد آل علي إنسان كاضم الموسوي : الإدارة لمحات معاصرة ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006.
- 33 - رضا صاحب أبو حمد آل علي ، سنان كاضم الموسوي: الإدارة لمحات معاصرة ، مؤسسة الوراق للطباعة والنشر ، ط1 عمان ، 2013.
- 34 - رفعي ، عقيل محمد : إدارة التنمية المهنية الأزارطة ، دار الجامعة الجديدة ، 2009 ، ماهر أحمد : مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للطباعة ، الإسكندرية ، 2003 .
- 35 - رواية الحسن : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، ط1 ، الإسكندرية ، 2005.
- 36 - الزبيدي ، حيثن سالم : السلوك الإداري للتنمية البشرية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013 .
- 37 - زكي محمود هاشم : إدارة الموارد البشرية ، دار السلاسل للطباعة والنشر ، ط2 ، الكويت ، دس.
- 38 - زيد منير عبودي : الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان ، 2006 .
- 39 - سامح عبد المطلب عامر : استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر ، ط1، عمان ، 2011.
- 40 - سعيد مبروك ابراهيم ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط1 ، الإسكندرية ، 2014 ،
- 41 - سعيد بن يمينة : تنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2015.
- 42 - سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، د س .
- 43 - سي عامر ، السعيد وعبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مركز وايت سرفين للاستشارة والتطوير الإداري ، مصر 1992 .
- 44 - السيد محمود محمد تحديد الاحتياجات البحثية ، بحوث وأوراق البحوث المقدمة في مؤتمر الاستثمارات والتدريب في المؤسسة العربية ، القاهرة ، 2007.

- 45 - صالح بن نوار : فعالية التنظيم، في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر الاتصال والبحث والترجمة ، قسنطينة ، 2016.
- 46 - صبحي جبر العتيبي : تطور الفكر والأساليب في الإدارة ، دار الحمد للنشر والتوزيع ، دط ، 2005 .
- 47 - صلاح الدين محمد عبد الباقي : الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، دط ، الإسكندرية ، 2001.
- 48 - طارق الحاج ، فليح حسن : الاقتصاد الإداري ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000.
- 49 - طارق طه : التنظيم (نظرية ، الهياكل ، التطبيقات) ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2007 .
- 50 - عادل بن صلاح بن عمو عبد الجبار ، محمد بن مترك القحطاني : علم النفس التنظيمي الإداري ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر ، الرياض ، 2007.
- 51 - عبد الرزاق الرحاحلة ، زكرياء العزان : السلوك التنظيمي في المنظمات ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2011.
- 52 - عبد العزيز صالح بن جنثور : الدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004.
- 53 - عبد الغفار الحنفي : السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديد ، دط، الإسكندرية ، 2002.
- 54 - عبد الفتاح ديردار : أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته ، دار المعرفة الجامعية ، دط ، الإسكندرية ، 2006.
- 55 - عبد المحسن عبد المحسن : إدارة الموارد البشرية ، مركز التدريب الإداري ، دط ، 2004.
- 56 - عدون ناصر داوي :ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية و تطبيقية، دار المحمدية للنشر والتوزيع ، الجزائر 2004.
- 57 - العزاوي محمد عبد الوهاب وخميس عبد السلام : نظم التصنيع ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011 .
- 58 - العسوي ، عبد الرحمن : الكفاءة الإدارية ، دار الجامعة ، مصر ، 1998 .

- 59 - علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات الجامعية للمنشر والتوزيع ، الكويت ، 1998 .
- 60 - علي الضلعين : أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال ، دار يزيد للنشر ، الأردن ، 2004 .
- 61 - علي شريف : مبادئ الإدارة (مدخل الأنظمة في تحليل الأنظمة الإدارية) دار الجامعية ، الإسكندرية ، 1992 .
- 62 - علي عبد الهادي مسلم : تحليل وتصميم المنظمات ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 .
- 63 - علي عبد الهادي مسلم وآخرون : سلوك الإنساني في المنظمات ، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2013 .
- 64 - علي غربي : أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، دار البحث قسنطينة ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 1999 .
- 65 - علي غربي وآخرون : تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر ، القاهرة ، 2007 .
- 66 - علي محمد رباعية : إدارة الموارد البشرية - تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء ، ط1 ، عمان ، 2013 .
- 67 - علي محمد عبد الوهاب : إدارة الأفراد ، مكتبة عين الشمس ، ط1 ، مصر ، 1990 .
- 68 - عماد بن عيشي : اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، عمان ، 2012 .
- 69 - عمر طراونة : الاحترافية للموارد البشرية ، دار البداية للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2012 .
- 70 - عيات بوفلجة : مبادئ التسيير البشري ، دار الغريب ، دط ، الجزائر ، دس .
- 71 - غني دحام الزبيري و حسين وليد، محسن عباس : إدارة الموارد البشرية ، دار حامد ، ط1 ، عمان ، 2015 .
- 72 - فريد النجار : النظم والعمليات الإدارية، الكويت ، 1999 .
- 73 - فؤاد أفرع البستاني : منجد الطالب ، دار الشروق، ط1 ، لبنان ، دس .
- 74 - فؤاد الشيخ سالم وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، 1982 .
- 75 - فوزية الحاج علي بدري : التربية بين الأصالة والمعاصرة ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2009 .

- 76 - كاضم خضير حمود وياسين كاسب الخرشة : إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة ، ط1 ، عمان ، 2011 .
- 77 - كاضم نزار الركابي : الإدارة الإستراتيجية ، العولمة والمنافسة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 .
- 78 - كريم ناصر علي وأحمد محمد مخلف الدليمي : علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2009 .
- 79 - لحسن بو عبد الله ، محمد مقداد : تقويم العملية التكوينية في الجامعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1998 .
- 80 - ماجد عبد المهدي مساعدة : إدارة المنظمات منظور كلي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 .
- 81 - متحة محمد أبو النصر : إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة(مصر) ، 2008 .
- 82 - محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2008 .
- 83 - محمد البرادعي بسيوتى : تنمية مهارات ، تخطيط الموارد البشرية ، اترك للنشر والتوزيع ، ط1 ، القاهرة ، 2005 .
- 84 - محمد الهادي ، أساليب الإعداد وتوثيق البحوث العلمية ، المكتبة الأكاديمية ، الطبعة 1 ، 1995 .
- 85 - محمد حسن أحمد : ادارة التخطيط والتنظيم ، دار كنوز المعرفة ، عمان ، 2007 .
- 86 - محمد شحات ربيع : علم النفس الصناعي والمهني ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 .
- 87 - محمد صاوى محمد مبارك : البحث العلمي ، أسسه وطريقة كتابته ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، 1992 .
- 88 - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية ، ط3، 2003 .
- 89 - محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر ، ط4، عمان ، 2010 .

- 90 - محمد قاسم القريوتي : مبادئ الإدارة (النظرية والعمليات والوظائف) دار وائل للطباعة والنشر ، ط3 ، عمان ، 2006.
- 91 - محمود أحمد فياض و آخرون : مبادئ الإدارة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.
- 92 - محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان (الأردن) ، 2001.
- 93 - محمود سلمان العميان : سلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، ط2 ، ط3 ، عمان ، 2001.
- 94 - مروان عبد المجيد إبراهيمي : أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق ، ط1 ، عمان ، 2000.
- 95 - المشعان ، عودة سلطان : علم النفس الصناعي ، مكتب الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت ، 1992.
- 96 - مصطفى نجيب شاويش : إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، ط2 ، عمان ، 2005.
- 97 - منى نوري : تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات ، دط ، الجزائر ، 2010.
- 98 - منير بن أحمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2013.
- 99 - موسى قاسم القريوتي، علي حضر مبارك : أساسيات الإدارة الحديثة ، دار التسليم للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004.
- 100 - مؤيد سعيد السالم : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي ، دار اثراء للنشر والتوزيع ، ط2 ، عمان ، 2009.
- 101 - مؤيد سعيد السالم : نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم) دار وائل للنشر ، ط1 ، عمان ، 2005 .
- 102 - ناصر مراد : فعالية النظام الضريبي ، بين النظرية والتطبيق ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، 2011 .
- 103 - نجلة حسين مرتجي : المعرفة العلمية للممارسة الإدارية الحديثة لإدارة وتنمية الموارد البشرية ، ب دار النشر ، د ط ، 2000.

- 104 - نجم عبود : إدارة المعرفة (المفاهيم الاستراتيجية والعمليات) ، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع ، عمان (الأردن) ، 2007.
- 105 -نعيم ابراهيم الظاهري : تنمية الموارد البشرية ، عالم الكتاب الحديث ، ط1 ، عمان ، 2009.
- 106 -وسيلة حمداوي : إدارة المواد البشرية ، ديوان المطبوعات البشرية ، دط ، 2004.
- 107 -رصفي عبد الكريم الكساسبة : تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات ، دار البازوري ، عمان ، 2011.
- 108 -يوسف حجيم الطائي وآخرون : إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل) ، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع ، دط ، الأردن ، 2006.
- 109 -يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل : إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل - ، مؤسسة الرواق ، دط ، عمان ، 2006.
- ❖ القواميس والمعاجم:
- 110 -حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، انجليزي - عربي، مسرد مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2003.
- 111 -طارق شريف يونس: معجم المصطلحات: العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005.
- 112 -معز خليل عمر: معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق، عمان، 2000.
- ❖ المجلات:
- 113 -إبراهيم عبد الله وحميدة المختار: دور التكوين في و تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، بسكرة، 2005.
- 114 -رابع العايب: مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 22، مديرية النشر والتنشيط العلمي، جامعة قسنطينة، ديسمبر، 2004.
- 115 -سعد العنزي وآخرون: فاعلية المنظمة في فلسفة أبرز منظر في الفكر الإداري، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلة - العدد35، 2009.

- 116 -مختار عيوج ، مالكية أميدة : الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها ، دراسة ميدانية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة ، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية ، جامعة العربي التبسي ، العدد 2 ، ب س
- الرسائل و المذكرات:
- 117 -حنان تيغرة: علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2013.
- 118 -زينب قريوة : الإدارة الالكترونية والفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل ، 2013.
- 119 -صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين المشرفين، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005.
- 120 -صبرينة ميلاط : التكوين المهني والفعالية التنظيمية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ،الجزائر ، 2006-2007.
- 121 -ماهر صالح بنات: الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في أصول التربية غير المنشورة، 2002.
- 122 -نور الدين إيمان ، كحول صورية: بحث حول الكفاءة والفعالية ، وأخلاقيات المؤسسة من وجهة نظر أصحاب المصلحة ، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2008.
- 123 -نور الدين تاويرت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة الدكتوراه قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
- 124 -وفاء العريض : التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير قسم علم الاجتماع كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة 20 أوت 1956، سكيكدة ، 2014.
- 📍 مواقع الأنترنت :

الأعمال حق