

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم الاجتماع



عنوان المذكرة

دور التدريب في تحقيق التطوير التنظيمي

بدراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بأولاد صالح - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأساتذة:

• د. ميلاط صبرينة

إعداد الطالبتين:

• عجود كريمة

• يخلف سميرة

شكر وعرّفان

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى.

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة نعمة العلم والبصيرة.

يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذتنا الفاضلة " الدكتورّة ميلاط صبرينة "

على مجهوداتها الكريمة التي بذلتها والتي لم تبخل علينا بتوجيهاتها، وعلى الثقة التي

وضعتها في شخصنا والتي كانت السبيل لانجاز هذا العمل المتواضع.

كما نتوجه بشكرنا الخالص لكل من ساعدنا على انجاز هذه المذكرة

وبالشكر الجزيل لموظفي " الشركة الإفريقية للزجاج بأولاد صالح -جيجل- ".

وفي الأخير نسال الله العليّ القدير أن يبارك لنا في عملنا هذا

ويجعل فيه فائدة لغيرنا من الطلاب

وشكرا





فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتوى |
|--|----------------------------------|
| | شكر وعرافان |
| | فهرس المحتويات |
| | قائمة الجداول |
| | ملخص |
| أ - ب | مقدمة |
| الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة | |
| 4 | أولا: الإشكالية |
| 5 | ثانيا: فرضيات الدراسة |
| 7 | ثالثا: أهمية الدراسة |
| 7 | رابعا: أهداف الدراسة |
| 7 | خامسا: أسباب اختيار الموضوع |
| 8 | سادسا: تحديد المفاهيم |
| 19 | سابعا: الدراسات السابعة |
| الفصل الثاني: المداخل النظرية للتدريب والتطوير التنظيمي | |
| 31 | أولا: النظريات الكلاسيكية |
| 31 | 1 +الإدارة العلمية |
| 32 | 2 -التقسيم الإداري |
| 34 | ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية |
| 34 | 1 -العلاقات الإنسانية |
| 35 | 2 -نظرية ماك غريغور ونظرية X و Y |
| 37 | ثالثا: النظريات الحديثة |
| 37 | 1 -نظرية النظم |
| 38 | 2 -النظرية اليابانية (Z) |
| 40 | 3 -النظرية الموقفية |
| 41 | 4 -نظرية الإدارة بالأهداف |
| 42 | 5 -نظرية إدارة الجودة الشاملة |
| الفصل الثالث: التدريب، الأهمية، الأهداف و أهم مراحله | |
| 46 | أولا: خصائص التدريب |

| | |
|---|--|
| 47 | ثانيا: أهمية التدريب |
| 48 | ثالثا: أهداف التدريب |
| 49 | رابعا: أنواع التدريب |
| 50 | خامسا: مجالات وطرق التدريب |
| 51 | سادسا: أساليب التدريب |
| 54 | سابعا: مراحل التدريب |
| 58 | ثامنا: مبادئ التدريب |
| 58 | تاسعا: إتجاهات ومستويات التدريب |
| 58 | عاشرا: مزايا وعيوب التدريب |
| 59 | خلاصة |
| الفصل الرابع: التطوير التنظيمي | |
| 60 | تمهيد |
| 61 | أولا: خصائص التطوير التنظيمي |
| 61 | ثانيا: أهمية التطوير التنظيمي |
| 62 | ثالثا: أهداف التطوير التنظيمي |
| 63 | رابعا: مبررات التطوير التنظيمي |
| 63 | خامسا: مراحل التطوير التنظيمي |
| 64 | سادسا: طرق وأساليب التطوير التنظيمي |
| 65 | سابعا: العناصر المساعدة على التطوير التنظيمي |
| 66 | ثامنا: محاور ومجالات التطوير التنظيمي |
| 67 | تاسعا: معوقات التطوير التنظيمي |
| 68 | خلاصة |
| الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة | |
| 69 | أولا: مجالات الدراسة |
| 70 | 1 المجال الجغرافي |
| 71 | 2 المجال الجغرافي |
| 74 | 3 المجال الزمني |
| 76 | ثانيا: منهج الدراسة |
| 77 | ثالثا: أدوات جمع البيانات |

| | |
|---|--|
| 77 | 1 الملاحظة |
| 78 | 2 الإستمارة |
| 80 | 3 الوثائق والسجلات |
| الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة | |
| 83 | أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة |
| 100 | ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات |
| 104 | ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء النظريات العلمية |
| 106 | رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة |
| 108 | خامساً: النتائج العامة |
| 108 | سادساً: القضايا التي تثيرها الدراسة |
| د | الخاتمة |
| 109 | قائمة المراجع |
| - | قائمة الملاحق |

فهرس الجداول

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01 | - يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس | 83 |
| 02 | - يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن | 83 |
| 03 | - يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية | 85 |
| 04 | - يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي | 86 |
| 05 | - يمثل الأقدمية وتنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية تؤدي إلى زيادة الإنتاجية | 87 |
| 06 | - يوضح خضوع المبحوثين لدورات تدريبية في المؤسسة | 88 |
| 07 | - يوضح مدة خضوع المتدربين للتدريب | 89 |
| 08 | - يوضح سبب خضوع المبحوثين للتدريب | 90 |
| 09 | - يوضح نوع التدريب الذي خضع له المبحوثين | 91 |
| 10 | - يوضح مساعدة التدريب المكثف والمستمر علي تحسين أداء المبحوثين | 92 |
| 11 | - يوضح نمط التدريب المعتمد داخل المؤسسة | 92 |
| 12 | - يوضح الأسلوب الذي يفضله المبحوثين أثناء العملية التدريبية | 93 |
| 13 | - يوضح مساهمة الأساليب التدريبية في رفع كفاءة الموارد البشرية | 94 |
| 14 | - يوضح دور الأساليب التدريبية في تحسين أداء المبحوثين | 95 |
| 15 | - يوضح تقييم الأساليب التدريبية المعتمدة | 97 |
| 16 | - يوضح توافق مهارات ومعارف على الحوثيين مع متطلبات طبيعة العمل في المؤسسة | 97 |
| 17 | - يوضح رغبة المبحوثين في اكتساب الخبرة وتطوير المهارات المهنية عن طريق التدريب ومراعاة المؤسسة لرغبتهم في تحديد الاحتياجات التدريبية | 97 |
| 18 | - يوضح تأثير المعارف المكتسبة أثناء العملية التدريبية على إنتاجية المؤسسة | 98 |
| 19 | - يوضح مساهمة التدريب في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسة | 99 |

ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة موضوع دور التدريب في تحقيق التطوير التنظيمي، وقد هدفت الى معرفه الدور الذي يلعبه تدريب في تحقيق التطوير التنظيمي بالشركة الافريقي للزجاج باولاد صالح جيجل.

فقد انطلقت دراستنا من جملة التساؤلات بدءا بتساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور التدريب في تحقيق التطوير التنظيمي؟

وقد انبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعه تساؤلات فرعيه مفادها:

- هل تؤدي العمليه التدريبيه الى تحسين اداء الموارد البشريه في المؤسسة محل الدراسه؟
- هل تؤدي الاساليب التدريبيه الى رفع من كفاءه الموارد البشريه في المؤسسة محل الدراسه؟.
- هل تؤدي تنميه قدرات ومهارات المورد البشري الى زياده في الانتاجيه في المؤسسة محل الدراسه؟

وعليه اعتمدنا في دراستنا على فرضيه رئيسيه مفادها:

- للتدريب دور في تحقيق التطوير التنظيمي

وتنبثق عنها ثلاثه فرضيات فرعيه وهي:

- تؤدي العمليه التدريبيه الى تحسين اداء الموارد البشريه في المؤسسة محل الدراسه.
- تؤدي الاساليب التدريبيه الى الرفع من كفاءه الموارد البشريه في المؤسسة محل الدراسه.
- تؤدي تنميه قدرات ومهارات المورد البشري الى زياده الانتاجيه في المؤسسة محل الدراسه.

وللتأ من صحه الفرضيات وتحقيقها للاهداف الدراسه ارتبنا على المنهج الوصفي، وعلى عينه التطبيقيه قدره 49 عام، واعتمادت دراستنا على ادوات جمع البيانات من ملاحظه واستماره وسجلاته وثائق.

وتوصلت الدراسه الحاليه الى جملة من النتائج اهمها:

- العمليه التدريبيه تساهم في تحسين اداء الموارد البشريه بالمؤسسه المحليه.
- الاساليب التدريبيه لها دور كبير في الرفع من كفاءه الموارد البشريه بالمؤسسه محل الدراسه

- تنمية قدرات ومهارات المورد البشري تؤدي الى زياده الانتاجيه بالمؤسسه محل الدراسة.
- الدورات المكثفه والمستمره تساهم بشكل كبير في تحصيل مهارات وقدرات الموارد البشريه، وتكسيهم معارف خيرات علميه وعمليه تمكنهم من اداء مهامهم بكل كفاءه وفعاليه.
- التدريب المكثف والمستمر يعمل على تنميه وصرقل مهارات الافراد العامله لضمان السير الجيد للعمل وتحقيق نتائج التفوق للمؤسسه.
- وفي الاخير نخلص الى ان للتدريب دور في تحقيق التطوير التنظيمي.

Résumé

Cette étude portait sur le thème du " rôle de la formation dans la réalisation du développement organisationnel", et elle visait à connaître le rôle joué par la formation dans la réalisation du développement organisationnel dans l'African Glass company à awlad saleh-jijel

Notre étude est partie d'un certain nombre de questions, en commençant par la question principale :

- quel est le rôle de la formation dans la réalisation du développement organisationnel ?

De cette question principale un groupe de sous-questions :

- le processus de formation améliore-t-il la performance des ressources humaines dans l'organisation étudiée?

- les méthodes de formation augmentent-elles l'efficacité des ressources humaines dans l'organisation étudiée ?

- le développement des capacités et des compétences des ressources humaines augmente-t-il la productivité ?

En conséquence, nous sommes appuyés dans notre étude sur l'hypothèse principale que:

- la formation a un rôle dans la réalisation du développement organisationnel

Trois sous-hypothèses en découlent:

- le processus de formation conduit à améliorer la performance des ressources humaines dans l'organisation à l'étude.

- les méthodes de formation conduisent à augmenter l'efficacité des ressources humaines dans l'organisation à l'étude.

- développer les capacités et les compétences des ressources humaines conduit à une augmentation de la productivité dans l'organisation à l'étude.

Notre étude a abouti à un certain nombre de résultats dont les plus importantes sont:

- le processus de formation contribue à améliorer la performance des ressources humaines de l'institution étudiée.

Résumé

- les méthodes de formation contribuent à accroître l'efficacité des ressources humaines dans l'institution à l'étude
- le développement des capacités et des compétences des ressources humaines conduit à une augmentation de la productivité dans l'organisation étudiée.
- la formation intensive et continue vise à développer et à affiner les compétences des personnes qui travaillent pour assurer le bon déroulement du travail et atteindre le succès et l'excellence pour l'organisation
- enfin, nous concluons que la formation a un rôle dans la réalisation du développement organisationnel.

مَقْدِمَةٌ

جلبت التطورات والتغيرات السريعة التي شهدها العالم في كافة المجالات الكثير من التحديات ، فأصبح من الواجب على المؤسسة التكيف مع هذه التغيرات ومواجهة التحديات ، ما جعلها تلجأ إلى تطوير أسلوب التفاعل والتكيف مع مستجدات البيئة الداخلية والخارجية، ولا يتم إلا من خلال عملية التدريب، التي يكفل لها زيادة كفاءتها وفعاليتها ويحسن قدرتها على حل مشكلاتها ومواكبة التطورات الحاصلة، وبالتالي يضمن لها البقاء والاستمرار ويحقق لها النجاح والتميز.

ويعد التدريب العمود الفقري للمجهودات المبذولة من قبل المؤسسة نحو التحسين وتطوير ، هذا مدافع بالمؤسسات إلى إعطاء أهميه قصوى لعملية التدريب ، وإبراز الدور الذي يلعبه التدريب في تزويد الموارد البشرية بالمعلومات والمهارات الجديدة، وتطوير قدراتهم وتحفيزهم على العمل ، من أجل تحسين مستوى أدائهم، وكذا الارتقاء بالمؤسسة والرفع من كفاءتها وفعاليتها . كما ويساعد التدريب على إحداث التطوير داخل المؤسسة من خلال التحكم في انجاز العمل بشكل أفضل وبسرعة ودقه فعليه.

وتسعى المؤسسات لتطبيق الأساليب التدريبية في عملية التطوير التنظيمي لتحقيق التوافق والانسجام بين أهداف وحاجات المؤسسة من جهة ، وحاجات وأهداف الأفراد العاملين من جهة أخرى، وذلك لتحقيق رؤية تنظيمية جديدة تنطوي على التفاعل بين الأفراد والمهام والانظمة التقنية المعتمدة في انجاز النشاطات والمهام والأعمال الموكلة إليهم.

وقد حاولت هذه الدراسة إبراز دور التدريب في تحقيق التطوير التنظيمي بالشركة الافريقيه للزجاج بولاية جيجل، ومن هذا المنطلق تم تقسيم دراستنا إلى ستة فصول.

- **الفصل الأول:** خصص الفصل الأول لعرض الإطار المفاهيمي للدراسة من إشكاليه وفرضيات وكذلك أهميه أهداف مبررات اختيار الموضوع ، بالاضافه إلى تحديد المفاهيم ، وأخيرا عرض الدراسات السابقة.

- **الفصل الثاني :** فقد تناولنا فيه المداخل النظرية للتدريب والتطوير التنظيمي من نظريات الكلاسيكية تمثلت في الاداره العلمية والتقسيم الإداري، والنظريات النيوكلاسيكية تمثلت في نظريه العلاقة الانسانيه والنظرية X وY، ونظريات حديثه متمثله في نظريه النظم، النظرية اليابانية (Z) النظرية الموقفية، نظريه الاداره بالأهداف، نظريه الاداره الجودة الشاملة.

- **الفصل الثالث :** خصص لعرض المتغير الأول من الدراسة وهو تدريب من خلال تغطيه جميع جوانبه من أهميه وأهداف ومراحل تحقيقه.
- **الفصل الرابع :** تمحور حول متغير التطوير التنظيمي بعرض أهميته وأهدافه وأساليبه واهم مراحله.
- **الفصل الخامس :** وجاء تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة، والتي الشيء الذي شمل الحدود المكانية والبشرية والزمان للدراسة، وأيضا تضمن المنهج المعتمد عليه وأدوات جمع البيانات والتي تمثلت في الاستمارة والملاحظة والسجلات والوثائق ، وكذا الأساليب المعتمدة في الدراسة من أسلوب الكمي وكيف، وأخيرا عينه الدراسة وخصائصها.
- **الفصل السادس :** وفي الأخير تطرقنا إلى عرض بيانات الدراسة وتحليلها ومناقشه النتائج في ضوء الفروض والنظريات والدراسات السابقة، وكذا استخلاص النتائج العامة للدراسة، مع عرض بعض القضايا التي تثيرها الدراسة والتي تفتتح المجال لانجاز دراسات أخرى.

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

تمهيد

يعد الفصل المنهجي للدراسة مرحلة مهمة من مراحل البحث والمرجع الأساسي له ، ومن أجل إعداد وبناء الإطار المنهجي لهذه الدراسة فإننا سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى إبراز أهم الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع ، ثم نبرز أهمية وأهداف الدراسة ، ومن ثم صياغة الإشكالية وفروض الدراسة، إضافة إلى تحديد الجملة من المفاهيم التي تتضمنها الدراسة وإعطاء التعريف الإجرائي لكل مفهوم وفي الختام سنتطرق إلى الدراسات السابقة المشابهة لموضوع دراستنا.

1- الإشكالية

نظرا لتحولات وتطورات السريعة التي يشهدها العالم المعاصر في مختلف المجالات والقطاعات احدث التغيرات في الكثير من المؤسسات على اختلاف أنواعها، جعلها تواجه عدة صعوبات وتحديات ، هذه الاخيره تدعو إلى العمل من اجل التطوير المستمر ، هذا ما أدى إلى الاهتمام المتزايد بالتدريب بمختلف أنواعه داخل مكان العمل وخارجه، وكذا التوسع في استخدام الأساليب والوسائل الحديثة من اجل تعطيه كل الجوانب في الأداء. وقد أيقنت المؤسسات أن تحقيق الفعالية والنجاح ترتكز على العنصر البشري بشكل كبير لماله من أهميه وتأثير على واقعها ومستقبلها، وهو الآخر لا يستطيع الاستغناء عنها وعن نشاطاتها المختلفة كونها تسهر على ضمان حقوقه وتلبيه احتياجاته وتنميه مهاراته وقدرته ، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال عمليه التدريب والتي تعتبر العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق الموائمة بين متطلبات الوظيفة وبين قدرات ومهارات الموارد البشرية، كما تعد أساسا لبناء كفاءة الموارد البشرية وضرورة معالجه مشاكلهم أثناء أدائهم، وبالتالي فالتدريب يعتبر من الحوافز الاساسيه التي تساهم في تدعيم الأفكار وتغيير سلوكيات الموارد البشرية للاقتناع بضرورة الارتقاء نحو الأفضل.

ولقد أصبح موضوع التدريب من المواضيع المهمة التي لقت اهتمام العديد من الباحثين في علم الاجتماع بصفه عامه وعلم الاجتماع التنظيم والعمل بصفه خاصة، باعتباره عمليه محوريه وأساسيه للجمع المؤسسات التي تمكنها من التحسين وتطوير و لهذا تحقيق أهدافها والعمل على إعداد الموارد البشرية وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم من اجل تحسين الأداء وتطويره، ومن جهة أخرى فان التدريب ونشاط منظم يسعى إلى إحداث تغيرات ايجابية على مستوى المؤسسة من خلال تحسين قدراتها وكذاتها وفعاليتها، من اجل مواجهه مختلف التحديات التي تفرضها بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية، هذا ما يؤدي إلى إحداث التطوير في المؤسسة ومن ثم بلوغ الأهداف المنشودة.

ولقد اثبت اغلب الدراسات الميدانية بان المؤسسات محل الدراسة تولى أهمية كبيره للتدريب ، فبواسطته استطاعت المؤسسات تحسين الأداء وتحقيق الكفاءة وزيادة في مستوى الانتاجيه وهذا من خلال اكتساب الأفراد المعارف والخبرات وتحسين مهاراتهم وتنمية قدراتهم ودفعهم لأداء عملهم بكل احترافية وثم زيادة مقدرة المؤسسة على حل المشكلات التي تواجهها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو، وبالتالي تحقيق التطوير التنظيمي.

وقد حظي موضوع التدريب اهتماما كبيرا خاصة في سنوات الاخيره من قبل العلماء والباحثين ، وقد ركز كل واحد منهم على جوانب معينه منه، ولكن بالرغم من اختلاف نظرتهم للتدريب إلا أنهم يتفقون على انه عمليه مهمة وضرورية لتحقيق الفعالية المزوجة بالنسبة للفرد العامل وبالنسبة للمؤسسة، إذ نجد نظريات الكلاسيكية (نظريه الاداره العلمية و نظريه التقسيم الإداري) قد ركزت على العمل وعلى كيفية تزويد العمال بالمعارف والمهارات وتغيير اتجاهاته م وسلوكياتهم، وعلى كيفية استغلال قدراتهم ومحاولة تطويرها بشتى الطرق ، و ذلك من اجل زيادة إنتاجيه المؤسسة ومن جهة أخرى نجد نظريه العلاقات الانسانيه ونظريه X و Y مثلا قد ركزت على تحسين ورفع معنويات والعمال وتحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الذات وأعطته بعدا إنسانيا واجتماعيا، كما نجد النظريات الحديثه تركز على سلوك الموارد البشرية داخل المؤسسة، وعلى رفع مستوى أدائهم وهذا من خلال إحداث التغييرات في سلوكياتهم واتجاهاتهم وإعدادهم وتدريبهم من اجل زيادة معارفهم ومهاراتهم لتحقيق التطوير التنظيم بشكل مستمر وبما يتوافق ويتمشى مع رغبات الموارد البشرية واحتياجاتهم ومتطلبات الوظيفة.

ويعتبر التطوير التنظيمي من أهم الوسائل والطرق التي تهدف إلى تحسين قدرات ومهارات العاملين ورفع كفاءتهم الانتاجيه وكذا توفير الظروف الملائمة للعمل، وذلك من خلال التأهيل والتحفيز، كما يعمل على إحداث التكامل بين أهداف الموارد البشرية وأهداف المؤسسة، وكذلك تحسين قدرة المؤسسة على زيادة فعليتها وقدرتها على تحقيق أهداف التغيير ، وكذا مواجهه المواقف والتحديات ومعالجه المشكلات التي تعترض العمل.

فالتدريب والتطوير التنظيمي أمران ضروريان للمؤسسات باختلافها من اجل الارتقاء بمستوى العمل وضمان البقاء واستمرارية المؤسسة، ومن اجل تحقيق ذلك أردنا من خلال بحثنا هذا معرفه دور التدريب كعامل أساسي لتحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، وقد وقع اختيارنا على المؤسسة الصناعية "الشركة الافريقيه للزجاج بأولاد صالح" الطاهي، والتي تولي أهميه كبيره لعمليه التدريب مما يجعلها تحقق التمييز في العمل ومردود اكبر وكفاءة عاليه.

ومن خلال ما سبق نتجلى لنا إشكالية موضوع بحثنا والتي نطرحها في التساؤل:

- ما هو دور التدريب في تحقيق التطوير التنظيمي؟

والتي تدرج تحتها الاسئله الفرعية التالية:

- هل تؤدي العملية التدريبية إلى تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل تؤدي الأساليب التدريبية إلى الرفع من كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل تؤدي تنمية قدرات ومهارات المورد البشري إلى زيادة الانتاجية بالمؤسسة محل الدراسة؟

وعليها اعتمادا في دراستنا على فرضيه رئيسيه مفادها:

- للتدريب دور في تحقيق التطوير التنظيمي.

وتتنبق تحتها فرضيات فرعيه هي:

- تؤدي العملية التدريبية إلى تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة.
- تؤدي الأساليب التدريبية إلى الرفع من كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.
- تؤدي تنمية قدرات ومهارات المورد البشري إلى زيادة الانتاجية بالمؤسسة محل الدراسة.

2- أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة في كون موضوع دور التدريب في تحقيق التطوير التنظيمي من أهم مواضيع الساعة نظرا للأهمية بالنسبة للفرد العامل من خلال تنمية مهاراته وقدراته لتحسين أدائه وإكسابه خبراته وتوسيع معارفه، وبالنسبة للمؤسسة من خلال تحقيق التطوير التنظيمي ، حيث يعتبر التدريب أسلوبا للتطوير بالمؤسسة الصناعية خاصة ، كما وتعتبر دراستنا هذه كإضافة إلى الدراسات العلمية التي اهتمت بهذا الموضوع، وأنها ستساعد في تكملة ما أغفلته الدراسات الأخرى.

3- أهداف الدراسة

يعد تحديد أهداف الدراسة بمثابة نقطة الوصول التي يرغب الباحث في بلوغها ، وعموما فإن الهدف من أي دراسة علمية هو التقصي عن أسباب الظاهرة محل الدراسة و كذا إبراز العلاقة بين متغيراتها ، ومن ثم الخروج بنتائج، وتحدد الأهداف التي دفعتنا لدراسة هذا الموضوع والتي نسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة في ما يلي:

- محاولة التعرف على الدور الذي يلعبه التدريب في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية.
- محاولة التعرف على أهم الطرق والأساليب التي تتخذها المؤسسة الصناعية لتدريب عملها ومدى نجاعتها في تحسين كفاءة الموارد البشرية.
- محاولة التعرف على كيفية تنميه مهارات وقدرات الأفراد العاملين لرفع إنتاجية المؤسسة الصناعية وزيادة فاعليتها.
- التعرف على طرق التدريب المتبعة في المؤسسة الصناعية لضمان حسن سيرها واستمرارها.

4- أسباب اختيار الموضوع

أ- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية لدراسة الموضوع كونه مرتبطا بمجال تخصصنا.
- الرغبة في الحصول على تفسيرات مقنعة تخص موضوع دراستنا

- الرغبة في توسيع معارفنا الشخصية ومحاولة توظيفها لإثراء الرصيد المعرفي حول هذا الموضوع.

ب- الأسباب الموضوعية:

- إمكانية إجراء البحث وقابلية إنجازه نظريا وميدانيا
- التطرق السابق للموضوع والرغبة في إكمال ما أغفلته الدراسات السابقة حول الموضوع.
- توفر المعلومات والمراجع بخصوص موضوع دراستنا مدافعا إلى دراسة هذا الموضوع.
- توفر إمكانيات البحث.

5- تحديد المفاهيم

تعتبر عملية تحديد المفاهيم من أهم مراحل البحث العلمي ، لأنها تعطي صورة واضحة عن الموضوع وتعتبر وسيلة يستعين بها الباحث للتعبير عن المعاني والأفكار المختلفة من خلال البحث، ومن هنا نشير في ما يلي المفاهيم إلى التي تتضمنها دراستنا وهذه المفاهيم هي:

5-1- مفهوم الدور

لغة: الدور: دار، يدور، دورا، ودوران، وديارات والدورة هوالنوبة أو المناوبة التي يقوم بها الفرد.¹

ويعرف على أنه الاطلاع بمهمة²

اصطلاحا:

يعرف محمد عاطف غيث الدور على أنه " النموذج الذي يركز حول بعض الحقوق والواجبات ، ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل الجماعة أو موقف اجتماعي معين ، وتعدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعه توقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الشخص نفسه".³

¹ عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص 102.

² أحمد زردومي: دور القيادة في إدارة العمل التطوعي الجهوي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير لتنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2010، ص24.

³ محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر ، 2006، ص 358

يتضح لنا من خلال هذا التعريف بان الدور هو نموذج منظم للسلوك متعلق بوضع أو موقف معين للفرد داخل الجماعة التي ينتمي إليها.

يعرف عثمان عمر بن عامر الدور على أنه "مجموعه من أنماط السلوك المتوقع من الشخص الذي يشغل مكان معينه في نسق إجماعي"¹

يشير هذا التعريف إلى أن الدور هو مجموعه من السلوكيات التي يتوقع من الفرد شاغل الوظيفة تأديتها.

تعريف الإجرائي:

الدور هو مجموعه السلوكيات التي يقوم بها الفرد د شغل الوظيفة والتي تكسبه مكان داخل الجماعة والمؤسسة التي ينتمي إليها.

5-2- مفهوم التدريب

لغة: هو الطريق الممهّد الذي يصل إلى الهدف أو الغاية المنشودة.

اصطلاحا

يعرف محمد حافظ حجازي التدريب على أنه "نشاط مستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات التي تجعله صالحه لمزاولة عمل ما"².

يشير هذا تعريف إلى أن التدريب يركز على اكتساب الفرد معارف ومهارات جديدة تجعله جدي بأداء عمل ما.

يعرف مؤيد سعيد السالم وعاد الحرحوش صالح التدريب على أنه "العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم"¹.

¹ عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الجماعي، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ط1، 2002، ص235.

² محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الإسكندرية، ط1، 2008، ص 310.

يشير هذا التعريف إلى أن تدريب عملية مهمة تستهدف تغيير سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم من أجل تحسين أدائهم في العمل.

يعرف خالد عبد الرحيم مطر الهيتمي التدريب على أنه "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات بلبتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية".²

يشير هذا التعريف إلى أن تدريب ومجموعه للجهود التي تهدف إلى تحسين قدره الفرد العامل على العمل وزيادتها فعاليه أدائه سواء في الوقت الحاضر أو على المستوى اللاحق.

يرى مايكل جينيكر في تعريفه التدريب بأنه "إجراء منظم يرتبط بتغيير سلوك ها دف ويتضمن ثلاثة جوانب رئيسيه هي المهارة والمعرفة ثم الاتجاهات التي تدعى أحيانا بالمهارات الاجتماعية".³

يشير هذا التعريف إلى أن التدريب عملية منظمة ها دفة من اجل تغيير سلوكيات الأفراد العاملين واتجاهاتهم بما يخدم الصالح العام للمؤسسة.

التعريف الإجرائي

هو عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى إعداد العامل وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل وإحداث تغييرات ايجابية في سلوكه واتجاهاته وتنمية معارفه وتحسين قدراته على أداء العمل المطلوب منه.

3-5- مفهوم التطوير

لغة: هو من أصل كلمه طور يطور تطويراً، يقال طور الشيء أين نقله من طور إلى طور أو من حال إلى حال، أي جدد وحسن.¹

¹ مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، الأردن، ط2، 2006، ص130.

² خالد عبد الرحيم مر الهيتمي: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل، الأردن، ط2، 2005، ص 223.

³ مدحت محمد أبو النصر: إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ط1، 2007، ص

اصطلاحا:

يعرف سمير الشوبكي التطوير على أنه "أحد مهام التوظيف ويهتم بإعداد الموظفين ليعطيه مسؤوليات جديدة لإنجازها".²

يتضح من خلال هذا التعريف بان التطوير هو مهمة تقوم بإعداد الفرد من أجل إنجاز المهام المكلف به.ا.

يعرف هلال محمد عبد الغني حسن التطوير على أنه "العملية المستمرة التي يتلقاها الإنسان من خلال المساندة والدعم اللازمين لنمو مهاراته وقدراته بشكل متواصل ويتم ذلك من خلال عمليات التعلم المخططة أو غير المخططة، ولكنها في كل الأحوال تكون ضرورية من أجل نجاح الإنسان في استثماره لموارده بصورة تتناسب مع الظروف الزمنية والمكانية التي يعيش".

يتضح من خلال التعريف بأنها التطوير هو عملية مستمرة يتلقاها الفرد من خلال الدعم وذلك لنمو مهاراته وإعداده لانجاز العمل على أكمل وجه.

التعريف الإجرائي

هو نشاط منظم يهدف إلى تنمية المهارات والقدرات وتغيير سلوكيات الأفراد العاملين من اجل الارتقاء نحو الأفضل.

5-4- مفهوم التنظيم

لغة: من أصل كلمه نظم ينظم تنظيما

وهي ترجمه للمصطلح الإنجليزي Organisation³.

¹ ابراهيم مصطفى وآخرون: المعجم الوسيط، المكتبة الاسلامية، القاهرة، 1960، ص 560.

² سمير الشوبكي: المعجم الإداري، دار أسامة ، الأردن، ط1، 2006، ص 102.

³ عبد النور جبور عبد النور: معجم النور (فرنسي عربي)، دار العلم للملايين، الجزائر، ص 728

اصطلاحا

يعرف أحمد ماهر التنظيم على أنه "مكان أو كيان اجتماعي يعمل وفقا لهيكل وأنشطه وظيفية محددة و متميزة وذلك لتحقيق أهداف محددة".

يتضح من خلال هذا التعريف بان التنظيم هو تلك الانشطه الوظيفية والعمليات التنظيمية الهادفة إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

يعرف موسى اللوزي التنظيم على أنه ترتيب وتنسيق وتوحيد للجهود والأعمال والنشاطات بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لغاية تحقيق الأهداف.¹

هي عملية منظمة تتطلب وتوفر تنسيق بين الإدارات والأقسام من أجل تحقيق أهداف محده .

التعريف الإجرائي

التنظيم عبارة عن عملية منظمة وهادفة تقوم بتحديد الانشطه والمهام اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة.

5-5- التطوير التنظيمي

يعرف ماجد عبد المهدي مساعدة التطوير التنظيمي على أنه "عملية التغيير وتحويل ايجابية مخطط لها تتم على مستوى المنظمة، بحيث تتناول المجالات التنظيمية كالقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمية والنشاطات الإدارية والتكنولوجية والمناخ التنظيمي".²

يشير هذا التعريف إلى أن التطوير التنظيمي نشاط منظم يستهدف إحداث تغيير إيجابي مخطط له يتم على مستوى المؤسسة.

¹ أحمد ماهر: التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص16.

² موسى اللوزي: التنظيم واجراءات العلم، دار وائل، الاردن، ط2، 2008، ص 21.

يعرف أحمد إسماعيل المعاني وأحمد يوسف عريقات التطوير التنظيمي على أن ه تطبيق واسع المادة لتحسين الأداء والنواتج يقوم على المعرفة بالعلوم السلوكية ويتناول المنظمة بأكملها ، من أجل تطوير الخطط وتدعيم الاستراتيجيات والبنى والعمليات التنظيمية لتحسين الفعالية التنظيمية.¹

يتضح من خلال التعريف بأن التطوير التنظيمي ه و عملية مهمة تهدف إلى تحسين أداء الأفراد العاملين وتنمية مهاراتهم وكفاءتهم من أجل رفع فعاليه المؤسسة، وبالتالي لزيادة إنتاجيتها هذا من جهة و من جهة أخرى رفع دافعيه وفعالية الأفراد العاملين .

يعرف احمد ماهر التطوير التنظيمي على أنه خطة طويلة المدى لتطوير نظام متكامل في المنظمة بغرض تحسين أدائها وتجديد ممارساتها، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الأطراف المرتبطة بالتطوير وعلى الاخذ بالحسبان البيئه التي تعمل فيها المنظمة وعلى وجود اطراف خارجيه تساعد في التطوير وتحدد التدخلات المناسبه لتطوير، كما تعتمد على التطبيق العملي للعلوم السلوكيه.²

يشير هذا تعريف إلى أن التطوير التنظيم هو عملية تغيير مخ طط لها تساعد الأفراد للقيام بالمهام الموكله اليهم على أكمل وجه.

التعريف الإجرائي

هي مجموعه العمليات التطويريه المخططه والمنظمه التي تهدف إلى تنميته وتطوير الأفراد وكافه جوانب المؤسسة، وكاد زيادة مهاراته وكفاءه وتحسين نمط التسيير والعلاقات وذلك من أجل الإرتقاء بأداء المنظمة وزيادة فاعليتها.

5-6- تعريف المؤسسة

لغه: كلمه مؤسسة في اللغة العربية واستنادا إلى القاموس العربي فهي مشتقة من الفعل اسس ، يؤسس مؤسس، مؤسسة.

¹ أحمد اسماعلي المعاني، أحمد يوسف عريقات: إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء، عمان، 2013، ص92.

² أحمد ماهر: تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير ، الدار الجامعية، الاسكندرية، د.ط، 2006، ص18.

اصطلاحا

يعرف نوري منير المؤسسة على انها "عبارة عن اطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الاعضاء لتحقيق أهداف معينة".

يتضح من خلال التعريف بأنها عبارة عن وحده قانونيه ذات تكوين انساني يهدف إلى تعاون بين الأعضاء الفاعلين في المؤسسة من اجل بلوغ الأهداف المنشودة.

يعرف ناصر قاسيمي المؤسسة على أنها مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحده اقتصادية أو إجتماعية قانونية لتحقيق هدف مشترك من خلال تجميع الموارد المادية و البشرية والضرورية لذلك واستغلالها استغلال عقلائيا.

يتضح من خلال التعريف بان المؤسسة هي تجمع إنسان هدفا ومنظم في حاله تفاعل مستمر يهدف إلى تحقيق الأهداف المشتركة.

التعريف الإجرائي

المؤسسة هي عبارة عن وحده اجتماعية واقتصادية تضم مجموعة من الأفراد يعملون بصورة متناسقة ومتعاونة من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

العملية التدريبية

هي سلسلة من الاجراءات والتغيرات التي تطرا على قدره الفرد ومهاراته وافكاره ، وحتى تصرفاته من خلال اخضاعه لبرنامج شامل يتعرف فيه على ادوات وتمارين جديده ، تصحح مساره الانسان في حياته الاجتماعيه والمهنيه، وترفع مستواها التنافسي في العمل والتجارب الحياتيه الاخرى.

يشي هذا المفهوم الى اخضاع الفرد لبرنامج شامل من خلال اجراءات تطرا على قدراته ومهاراته من اجل رفع مستواه في العمل.

هي مجموعه من الجهود والاجراءات الهادفه لامداد الفرد بالمهارات والمعلومات التي ترفع مستواها.

يشير هذا المفهوم إلى الرفع من مستوى الفرد من خلال امداده بالمهارات والمعلومات التي تجعله قادرا على اداء مهامه.

التعريف الإجرائي

هي مجموعه الاجراءات والجهود التي تطرا على الفرد العامل من اجل تحسين وتطوير مهاراته والرفع من مستواه في العمل.

الأداء

لغاه: يشير الاداء اللغوي للفعل أدى الى معنى المشي ليس بالسريع ولا بالبطيء ، وادى الشيء أي قام به، ويقال فلان ادى الصلاه في وقتها وادى الشهاده ادى بها وادى اليها اي اوصله اليه.

اصطلاحا

يعرف ناصر قاسم الاداء على انه هو جملة السلوكات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لانجاز مهام معينه ويتحدد الاداء الجيد بناء على المعنويات المرتفعه والتكوين الجيد للعاملين والتكنولوجيا العاليه وتصميم المهام وقدره التنظيم والافراد وقواعد السلوك الجماعي بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكميه والنوعيه.

يتضح من خلال التعريف بان الاداء ومجموعه السلوكيات التي يبذلها العامل داخل بيئته عمله لانجاز مهام معينه، بحيث يرتفع مستوى ادائه بناء على معنوياته وكيفيه تدريبه وتكنولوجيا الموجوده بالمؤسسه.

يعرف المعجم الاداري الاداء على انه الدرجه التي يصل اليها النشاط الانساني او الشركي الانمائي في العمل وفق للمعايير ومواصفات مبادئ توجيهه معينه او في تحقيق نتائج وفقا للاهداف او الخطط المعلنه.

يتضح من خلال التعريف بان الاداء هو المستوى الذي يصل اليه الفرد العامل اثناء تاديبته لعمله وهو نقطه تقاطع بينما يعجزه العامل وبينما تطمح له المؤسسه.

التعريف الاجرائي

نستنتج من خلال التعريف بين الاداء ومجموع السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العامل لانجاز مهام معينه ، وكذا الكيفية التي يؤدي بها تلك المهام باستخدام وسائل واجراءات من اجل تحقيق الاهداف المنشوده بكفاءه وفعاليه

الموارد البشرية

يعرف حسن ابراهيم بلوط الموارد البشريه على انه ا مجموعات الافراد المشاركه في رسم اهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الاعمال التي تقوم بها المؤسسات.

يتضح من خلال التعريف بان الموارد البشريه هو مجموعه الافراد المشكل ين للقوى العامله بالمؤسسه التي تقوم باعمال محدده قصد تحقيق اهداف معينه.

يعرف ناصر قاسم الموارد البشريه على انه ا مجموعه سكان العاملين وغير العاملين القادرين على العمل والرغبين فيه في المستعدين له في الحال وفي المستقبل مثل طلبه الجامعات والمدارس الذين لم يتخرجوا بعد .

يتضح من خلال التعريف بان الموارد البشريه هم مجموع الافراد الكفاءات والخبرات الذين يعملون لقاء اجر والدين لا يعملون لكنهم قادرين على العمل والراغبين فيه مستعدين له.

يعرف روايه حسن الموارد البشريه على انه ا الافراد الذين يمتلكون الخبره والمهارات والقدرات والاستعداد اللازمه لاداء مهام متخصصه

يتضح من خلال التعريف بان الموارد البشريه مصطلح يطلق على الافراد المؤهلين ذوي المهارات والخبرات والقدرات المناسبه لنشاط معين ، وذلك لتحقيق اهداف المؤسسه بكل كفاءه وفعاليه .

التعريف الاجرائي

نستنتج من خلال التعريف بان الموارد البشريه هي مجموع الافراد العاملين بالشركه

الاساليب التدريبيه

هي مجموعه الطرق التي يقدم عن طريقها المدرب الماده التدريبيه للمتدربين ، وهي متعدد ومختلفه باختلاف الهدف من العمليه التدريبيه

يشير هذا المفهوم الى الطريقه او الكيفيه التي يقدم بها المدرب الماده التدريبيه للمتدربين.

هي مجموعه الطرق والوسائل والادوات المتبعه في توصيل وتعريف المتدربين بطبيعه العمل الذي يجب القيام به.

يشي هذا المفهوم الى الطرق والادوات المتبعه من اجل توضيح طبيعه العمل للمتدربين للتنفس للقيام به.

التعريف الاجرائي

هي الطريقه التي من خلالها تقدم الماده التدريبيه للمتدربين من اجل القيام بعملهم على اكمل وجه.

الكفاءه

لغه: جاء في لسان العرب اللقيء: النظير، وبالتالي يمكن القول ان الكفاءه لغه هي الحاله التي يكون فيها الشيء مساوي شيء آخر.

اصطلاحا

يعرفها ناصر قاسمي هي الاستغلال الامثل والعقلاني للامكانيات بحيث تتحقق المعادله بين المداخلات والمخرجات والأداء بالطريقه الصحيحه لتحقيق الاهداف.

يشير هذا المفهوم الى انها الاستغلال الامثل للامكانيات والاداء الجيد لتحقيق الاهداف.

يعرفها النوويه على انها اظهار في موقف مهني القدرات التي تسمح بممارسه وظيفه او نشاط بشكل مقبول.

يشير هذا المفهوم الى القدرات والمهارات التي تسمح باداء مهمه او نشاط معين.

التعريف الاجرائي

هي الاستغلال الامثل للامكانيات الموارد البشريه والقدرة على تاديه المهام الموكله لهم، والملازمه لتحقيق اهداف المؤسسة.

المهاره

يعرف محمد عاطف غيث المهاره على انها تنظيم معقد للسلوك (الفيسيولوجي اللفظي) تطور من خلال عمليه التعلم، وتتجه نحو هدف معين او تركز على نشاط معين، ويستخدم المصطلح احيانا للاشاره الى المهارات الاجتماعيه او المهاره في تقييم الموقف والتاثير في سلوك الاخرين.

يتضح من خلال هذا التعريف بان المهاره هي الخبر والموهبه اللازمه للقيام بعمل ما ومهمه خلال التعلم والممارسه.

يعرف الزعم المهاره على انها القدره على الانجاز والاداء واستخلاص النتائج وحل المشاكل والمواجهه والمواقف باكبر من الفعاليه والكفاءه

ورفقا لهذا التعريف فان المهاره هي القدره على انجاز عمل ما بدرجه كبيره من الكفاءه والفعاليه من اجل تحقيق اهداء الاهداف المنشوده

التعريف الاجرائي

المهاره هي القدره على انجاز الاعمال باستخدام اساليب ووسائل معينه ذات كفاءه وفعاليه من اجل مواجهه المواقف وتحقيق اهداف ونتائج معينه تنميه المهاره من خلال التعريف السابقه للمهاره نستنتج التعريف التالي لتنميه المهارات بانها عمليه تطوير وتدعيم سلوكيات وقدرات ومهارات وكفاءات الموارد البشريه حسب طبيعه المهام الموكله اليهم باستخدام اساليب ووسائل مختلفه قصد تحقيق اهداف ونتائج معينه

الانتاجيه

لغه: مشتقه من الفعل يتولد الشيء انتاج ينتج نتاج فهو منتج ، اي انتج فلان الشيء بمعنى تولاح حتى انتتأجه.

اصطلاحا

عرفها حسين عمر على أنها هي ما ينتج العامل في فترة زمنية معينة ، وعلى ذلك فان انتاجيه العامل او الناتج لكل عامل هو مؤشر هابي لقضاء على ماذا نجاح المنشاه او الصنائه المعينه في استخدام مواردها الحقيقيه، ومدى فعاليه استخدام العنصر العمل في عمليه الانتاج يشير هذا المفهوم الى أنها كل ما ينتجه العامل او يستخدمه من موارد الطبيعيه او بشريه في فترة زمنية معينه.

عرفها ناصر القاسمي بانها هي عدد الوحدات المنتجه في فترة زمنية محدد ، وتقاس الانتاجيه بقسمه الزيادة في الانتاج على الزيادة في عدد وخبرات العناصر التي وظفت في تحقيق هذه الزيادة.

يشير هذا المفهوم الى أنها كل ما انتجته المؤسسة او المنشاه في فترة زمنية معينه.

التعريف الاجرائي

الانتاجيه هي امكانيه تحقيق اكبر كميته مخرجات ممكنه من كميته مدخلات ممكن معينه ، وهي مؤشر يرفع قدره عناصر الانتاج المختلفه داخل المؤسسة.

6- الدراسات السابقة

تعتبر دراسات السابقة بمثابة الموجه والمرشد الذي يسرع الباحث في تشكيل الإطار النظري للدراسة، فهي تعد بأنها الأبحاث السابقة التي يرجع إليها الباحث من أجل الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع بحثنا، ثم القيام بدراستها بشكل جيد ثم تحليلها بطرق علمية ومنهجية محددة، فهي بذلك تلعب دورا هاما في كونها تساعد الباحث في معالجة موضوعه والاطلاع عليه أكثر وجمع البيانات والمعلومات حوله وكذا معركة الصعوبات التي واجهت الباحثين والجوانب التي لم يتطرق إليها، أي تجعله بذلك يكون خلفية نظرية عن موضوعه.

لقد أجريت بعض الدراسات التي تناولت متغيرات عنوان بحثنا ، سواء المتغير التابع أو المستقل ، فوغم ما بعض الاختلافات الموجودة في الأهداف وفي التساؤلات وحتى في الأدوات المنهجية المعتمده والنتائج المتوصل إليها فكل حسب دراسته ونتائجه ، إلا انها ساهمت في اعطاء خلفيه نظريه حول الموضوع الذي سنقوم بدراسته والتعرف على أهم النظريات المفسره له و مفاهيمه الاساسيه وغيرها مما يساعد في دراسته وفهمه أكثر ، حيث توجد دراسات (جزائريه، عربيه..) حول موضوعنا نذكر كالتالي

6-1- دراسات جزائرية:

6-1-1- دراسة لبوز الياس : دراسته اجرها الباحث لبوز الياس ، وهي مذكره لنيل شهاده الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص اداراته وعمل، بعنوان: دوره الابداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بدراسه ميدانيه بمؤسسه القطاع العام بمدينة ورقله، جامعة محمد خيضر ببسكرة في سنة 2017

وانطلق الباحث من تساؤلات مفادها

التساؤل الرئيسي: كيف يساهم الابداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي؟

و يندرج تحت التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية منها:

1. كيف هو واقع الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية العمومية؟
2. كيف يحسن عنصر التجديد (الأصالة) من الأداء الوظيفي؟
3. كيف يكون للإبداع الإداري دور في مرونة العمليات الاداريه داخل المؤسسة؟

وقد قام الباحث بوضع الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية: للإبداع الإداري دور في تحقيق التطوير التنظيمي.

الفرضية الفرعية :

- يوجد إبداع إداري في المؤسسة الجزائرية العمومية.
- يعتبر عنصر التجديد (الأصالة) عامل ضرورية لتحسين الأداء الوظيفي.
- يزيد الإبداع الإداري من مرونة الوظائف الإدارية التي تمارسها المؤسسة.

وقد هدفت الدراسة إلى:

- الوقوف على واقع الإبداع الإداري في مختلف مستوياته وأنواعه داخل المؤسسة العمومية.
- محاولة التعرف على كيفية تحقيق الابداع الإداري داخل المنظمة ومعرفة التأثيرات الجديده التي تحدثها وما هو المستوى الذي يمكن أي تصل إليه.
- التدقيق في معرفه القواعد والإجراءات التي تقوم بها الاداره من اجل تحقيق الابداع خاصة في اتجاهها إلى تحقيق مفهوم التطوير تنظيمي.

- محاوله ايجاد اسلوب متطور وفعال يمكن المنظمة الجزائرية من أن تتطور بطرق اسرع وبجهد اقل، وجعل المنظمة تتكيف مع البيئه الخارجية.
 - إبراز أهميه العنصر البشري لان أي عمليه تطوير أو تحسين تتم بدون هذا العنصر محكوم عليها بالفشل ،لدى فهي تهتم بالعنصر البشري وتعتمد عليه فهو يلعب دورا بارزا في عمليه التطوير والتغيير.
- ولمعالجه المشكله واثبات صحة الفرضيات المتبناة اعتمد البحث على المنهج الوصفي لانه المنهج المناسب للدراسة وذلك من اجل استقصاء هذه المشكله ومحاوله الوقوف على أهم تفاصيلها.
- وقد قام الباحث باختيار عينه وفقا لطريقه المسح الشامل حيث تمثلت عينات البحث في (176 مفرده) وزعت على مؤسسات اتصالات الجزائر بحيث بورقله (63 مفرده) شركه الغاز (65 مفرده) مديريه الشباب والرياضه (48 مفرده).
- اما ادوات جمع البيانات فهي الملاحظه المقابله والاستبيان من اجل جمع اكبر عدد ممكن من البيانات والمعلومات.

وقد توصل الباحث إلى نتائج عده اهمها:

- الابداع الإداري يلعب دورا هاما في عمليه التطوير التنظيمي بالمؤسسه العموميه.
- يساهم الابداع الإداري في تحقيق التنميه للمؤسسه كما يعتبر الحل الامثل لمواكبة التطورات البيئه الخارجيه ويجعلها قادره على الاستمرار.
- الابداع الإداري يعطي دور واضحا في الموارد والوسائل أو العمليات.
- يؤثر الجانب الفكري، الجانب السلوكي والمادي على المؤسسه.
- الابداع الإداري يتحقق من خلال جملة من العناصر أو المحددات التنظيمية تتمثل في التجديد الوظيفي والهيكلية والثقافي... إلخ.¹

¹ليوز إلياس: دور الابداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي ، دراسة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، بورقلة، الجزائر، 2016-2017.

بعد التطرق إلى دراسته لبوز الياس هذه نجد انها افادتنا في الاحاطه بمتغير التطوير التنظيمي ،
ومنه بناء افكار ومعلومات حوله ، وكذا استخراج بعض المؤشرات والاطلاع عليه اكثر مما يساعدنا
على فهم موضوعنا .

كما و تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحاليه في استخدامها المنهج الوصفي، ولكنها مختلفان في
بعض الجوانب فاهداف دراستهم تختلف عن أهداف دراستنا ، وكذا العينة المراد دراستها ومكان اجرائها.
6-1-2- دراسة جربي عبد الحكيم : دراسته اجرها الباحث جربي عبد الحكيم وهي مذكره لنيل شهادة
الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، بعنوان: دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام
للمؤسسة الاقتصادية بدراسة حاله مجموعه من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف ، جامعة فرحات
عباس بسطيف في سنة 2018.

وانطلق الباحث من تساؤلات مفادها:

التساؤل الرئيسي : ما هو دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسات
الاقتصادية محل الدراسة؟

وينتج تحت التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعيه وهي كالاتي:

1. ما واقع تدريب الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة؟
2. ما دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة؟
3. ما دور تحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام في المؤسسات محاً الدراسة؟

وقد قام الباحث بوضعه الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية : يوجد دور للتدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الاذا ء في المؤسسات محل
الدراسة

الفرضيات الفرعية:

- تدريب الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة ومستوى عالي
- لتدريب المواد البشرية دور في تعزيز الاداء الاقتصادي المستدام في المؤسسات محل الدراسة

- لتحفيز الموارد البشرية دور في تعزيز الأداء في الاجتماع المستدام في المؤسسات محل الدراسة.

وقد هدفت الدراسة إلى محاوله:

- محاولة المساهمه في صياغه النموذج الفكري الحديث المبني على التركيز اكثر من المواد البشرية، وهذا من خلال التاكيد على الدور الذي يلعبه التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تحسين فرص تحقيق اداء متميز ومستدامه.
- تسليط الضوء على أهميه تدريب وتحفيز المواد البشرية في تحقيق وتعزيز الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية.
- محاوله التاكيد على الدور الذي يلعبه كل من التدريب والتحفيز في اكتساب الموارد البشرية والمهارات والكفاءات اللازمة ودفعهم لاداء عملهم بكل احترافية.
- محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفترض أن تحقيق وتعزيز المؤسسة الاقتصادية لأداء متميز ومستدام مرتبط بشكل رئيسي بلاهتمام أكثر بتدريب وتحفيز الموارد البشرية.
- محاولة تقديم دليل علمي على أهميه التدريب وتحفيز الموارد البشرية باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق أداء متميز ومستدام في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة المؤسسات الاقتصادية.

لمعالجه المشكله واثبات صحة الفرضيات المتبناة ، اعتمد الباحث على منهج الوصف التحليلي باعتباره هو الأنسب للدراسة، وقد قام البحث باختيار العينة حيث كان حجمها 311 عامل اما ادوات جمع البيانات فهي الملاحظه، المقابله، الاستبيان الاستبيان بالمقابله، وذلك من اجل جمع اكبر عدد ممكن من البيانات والمعلومات.

وقد توصل الباحث إلى نتائج عده اهمها:

- أن المؤسسات محل دراسته تولي اهميه كبيره للتدريب حيث تقوم بتحليل مختلف البيانات المتعلقة بالتدريب وتحديد احتياجاته.
- المؤسسات محل الدراسة تسعى لتوفير بيئة مناسبة فإنها تحرص على تعميم برامج تدريب تتعلق بالصحه والسلامه المهنيه للتقليل من حوادث العمل والاضرار الناجمه عنه.

- المؤسسات محل الدراسة تعمل جاهدا من اجل زيادة كميات الانتاج وهذا استجابته للطلبات وتطلعات الزبائن مما يرفع ارقام اعمال هذه المؤسسات.
- تساهم المؤسسات في توفير جملة من الخدمات الاجتماعية للعمال (كالسكن وتوفير النقل ومنحه الكراء...)

إن اختيارنا لهذه الدراسة يتوقف على انها تتشابه إلى حد بعيد مع دراستنا الحالية كونها درست دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، ودراستنا الحالية تهدف إلى معرفة دور التدريب في تحقيق التطوير التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج، وباعتبارنا أيضا اعتمادنا على مؤشر تحسين الأداء في دراستنا ، فيمكننا القول أن هذه الدراسة السابقة قد تزودنا بمعلومات ومعارف جديدة حول موضوعنا وخاصة حول متغير التدريب ، كما يوجد اختلاف بين هاتين الدراستين في بعض الجوانب فيما يخص أهداف الدراسة، فالدراسة السابقة تركز على دوره التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام في المؤسسة، أما دراستنا فتركز على دوره في تحقيق التطوير التنظيمي ، فالأهداف هنا تختلف كذا اختلاف حجم العينة والمجال الجغرافي ، فعدد العمال يختلف من مؤسسة لأخرى، وبالتالي اختلاف النتائج المتوصل إليها، فكل حسب دراسته ونتائجه التي توصل إليها بعد إجراء هذه الدراسة.¹

6-2- الهراسات العربية:

6-2-1- دراسته هاني بن ناصر بن عبد الراجي : دراسته اجرها الباحث هاني بن ناصر بن عبد الراجي وهي مذكوره لنيل شهاده الماجستير في العلوم الاداريه بعنوان: التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، بدراسته ميدانيه في اداره جوازات بمنطقه الرياض في سنة 2003 .

وانطلق الباحث من تساؤلات مفادها

التساؤل الرئيسي: ما هو واقع التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي من وجهه نظرا للعاملين في اداره جوازات منطقه الرياض؟

¹ جريبي عبد الحكيم: دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية ، مذكورة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، سطيف، الجزائر، 2017-2018.

ويندرجه تحت التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية منها:

1. ما هي اتجاهات العاملين في ادارة جوازات منطقه الرياض نحو تطوير التنظيم الذي حصل في ادارتهم؟
2. ما مدى رضا العاملين الوظيفي في ادارة جوازات منطقه الرياض نتيجة التطوير التنظيمي الذي حصل في ادارتهم؟
3. ما هي علاقه بين الصفات الشخصية للعاملين في ادارة جوازات منطقه الرياض واتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي الحاصل في ادارتهم؟

وقد اعتمد الباحث على الفرضيات التاليه:

الفرضيه الرئيسيّه : وجود علاقه بين تطوير التنظيمي والرضا الوظيفي من وجهه تطور العاملين في ادارات جوازات منطقه الرياض.

الفرضيات الفرعيه:

- وجود اختلافات في اتجاهات العاملين نحو التطوير التنظيمي في ادارتهم.
- وجود اختلاف في رضا العاملين نتيجة لتطوير تنظيمي الحاصل في ادارتهم .
- توجد علاقه بين الصفات الشخصية للعاملين في ادارتهم.

وقد هدفت الدراسة إلى:

- معرفه اتجاهات العاملين نحو التطوير التنظيمي الحاصل في ادارتهم.
- معرفه مدى رضا العاملين الوظيفي في إداره جوازات منطقه الرياض نتيجة تطوير التنظيم الحاصل في إدارتهم.
- معرفه العلاقه بين واقع التطوير التنظيمي والرضا الوظيفي من جهة تطور العاملين في أداره جوازات منطقه الرياض.
- معرفه العلاقه بين الصفات الشخصية لعاملين في أداره جوازات منطقه الرياض ، ورضاهم الوظيفي.

ولمعالجه المشكلة واتبأث صحة الفرضيات المتبناة ، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة حالة ، لأنه المنهج المناسب لهذه الدراسة ، حيث اختار عينه حجمها 531 شخص موظف مدنيا وعسكريا ، بحيث 105 شخص من المدنيين للعاملين 426 شخص من العسكريين العاملين في الجوازات ، وأدوات جمع البيانات المستخدمة هي الملاحظة والاستبيان.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- إن اتجاهات العاملين في أداره جوازات المنطقة الرياض نحو تطوير التنظيم الذي حصل في إدارتهم مرتفعه باختلاف بمختلف أبعادها.
- أن نسبة رضا العاملين الوظيفي في أداره جوازات منطقه الرياض نتيجة لتطوير التنظيم ي في إدارتهم كانت مرتفعا.
- بتبين انه هناك علاقه ارتباط موجبة بين اربعة من المتغيرات المستقلة والرضا الوظيفي.
- عدم وجود علاقه بين الصفات الشخصية للعاملين في اداره جوازات منطقه الرياض واتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي الحاصل في ادارتهم.

افادتنا هذه الدراسة في التعرف على احد متغيرات الدراسة وفهمه اكثر ، وهو متغير التطوير التنظيمي ، حيث يساعدنا على التعرف بشكل مفصل ودقيق على هذا المتغير وجمع افكار ومعلومات حوله تفيدنا في دراستنا الحاليه ، والاطلاع اكثر على التوجه النظري والمعرفي حوله ، ولكن توجد هنا اختلافات بين هذه الدراسة ودراستنا الحالية وهي تهدف إلى معرفه العلاقه بين تطوير التنظيم والرضى الوظيفي اما دراستنا الحاليه فتهدف إلى معرفه دور التدريب في تحقيق التطوير التنظيمي ، حيث نجد انهما يختلفان في الأهداف وكذلك في المجال الجغرافي للدراسه وحجم العين ة ، فهذه الدراسات اجريت بالرياض ودراستنا أجريت في الشركه الافريقيه للزجاج باولاد صالح بطاه ي ، وبالتالي ظهور اختلاف في النتائج المتوصل اليها.¹

¹ هاني بن ناصر بن عبد الراجي: التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2002-2003.

6-2-2- دراسة خالد إبراهيم خليل : دراسة أجراها الباحث خالد إبراهيم خليل ، مذكرة لنعيش شهادة الماجستير تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد ، بعنوان: فعالية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي بدراسة حاله بأقسام الأشعة بقطاع غزة سنة 2016.

وانطلق الباحث من تساؤلات مفادها

التساؤل الرئيسي: ما فعالية برامج التدريب الممولة ولا خارجيا في القطاع الصحي الحكومي؟

ويندرجوا تحت التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية منها:

1. ما فائدة برامج التدريب من الخارج من وجهة نظر متراء أقسام الاشعه؟
2. هل هناك فرق بين متوسطات استجابته الدراسة من وجهه نظر مدراء اقسام الاشعه حول محور الدراسة وطبوق للمتغيرات الديموغرافيه.
3. ما التصور المقترح لزياده فعاليته برامج التدريب المموله من الخارج في اقسام الاشعه في وزاره الصحه بقطاع غزة؟

وقد اعتمد الباحث على الفرضيات التاليه:

الفرضيه الرئيسييه: زياده فعاليته البرامج التدريبيه المموله من الخارج في القطاع الصحي الحكومي.

الفرضيه الفرعيه:

- توجد فروق في فاعليه البرامج التدريبيه المموله من الخارج.
- توجد فروق في بين متوسطات استجابات عينات الدراسة حول محاور الدراسة.
- وقد هدفت الدراسة إلى:
- التعرف على فاعليه البرامج التدريبيه المموله من الخارج في اقسام الاشعه في وزاره الصحه الفلسطينيه بقطاع غزة.
- التعرف على فاعليه البرامج التدريبيه المموله من الخارج ك تحديد الاحتياجات التدريبيه تخطيط البرامج التدريبيه تصميم وتقييم البرامج التدريبيه من وجهه نظر المتدربين في اقسام الاشعه.

- التعرف على فاعليه البرامج التدريبية الممولة من الخارج تحديد الاحتياجات التدريبية تخطيط البرامج التدريبية تصميم وتقييم البرامج التدريبية من وجهة نظر مدراء اقسام الاشعه.
- الكشف عن الفروق في مدى فاعليه البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي...

ولمعالجه المشكله واثبات صحه الفرضيات المتبنيات اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي واختر عينة حجمها 14 مفردة، حيث تستخدم في دراسته اسلوب الحصر الشامل واستخدم بذلك حزمه برامج SPSS لتحليل البيانات.

ومن خلال هذا التوصل الباحث إلى نتائج التاليه:

- اظهرت النتائج انه هناك فروق واضحة بين اراء المدراء والمتدربين حول فاعليه البرامج التدريبية.

- وجود فروق بين فاعليه البرامج التدريبية الممولة خارجيا في اقسام الاشعه في قطاع غزه من وجهه نظر المدراء وحتى المتدربين أيضا.

أثرت هذه الدراسة على دراستنا الحاليه بمعارف افكار في ما يخص متغير تدريب ، لكنهما يختلفان في أهداف الدراسة وفي حجم العين ، وكذا في الاسلوب المستخدم لهذه الدراسة، فدراستنا تعتمد على الاستماره وغيرها بجمع البيانات ، ولكن هذه الدراسة السابقة اعتمدت على أسلوب المسح الشامل واستخدمت بذلك حزمه برنامج SPSS لتحليل البيانات وبالتالي وجود اختلاف النتائج المتوصل إليها.¹

¹خالد ابراهيم خليل: فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الدولة والحكم، غزة، 2015-2016.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكننا القول أن الإطار العام للدراسة له أهمية كبيرة في فهم موضوع الدراسة، كما ويساهم في توجيه الباحث نحو م سار البحث. حيث تناولنا في هذا الفصل تحديد الإشكالية التي تتمحور حولها الدراسة وتحديد تساؤلاتها وصياغة الفرضيات، بالإضافة إلى إبراز أهمية وأهداف الدراسة ومن تم التطرق إلى أسباب اختيار الموضوع، ثم قمنا بتحديد وضبط مفاهيم الدراسة، وفي الأخير قمنا باستعراض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا

الفصل الثاني

الفصل الثاني: المداخل النظرية للتدريب والتطوير التنظيمي

أولاً: النظريات الكلاسيكية

1 - الإدارة العلمية

2 - التقسيم الإداري

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية

1 - العلاقات الإنسانية

2 - نظرية ماك غريغور ونظرية X و Y

ثالثاً: النظريات الحديثة

1 - نظرية النظم

2 - النظرية اليابانية (Z)

3 - النظرية الموقفية

4 - نظرية الإدارة بالأهداف

5 - نظرية إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

يعتبر موضوع تدريب وتطوير التنظيم من القضايا الهامة التي اولتها الدراسات السوسولوجيه عناية كبيره، لذلك فقد تعددت الدراسات السابقه حولها ، هذا ما ادى الى ظهور العديد من النظريات التي تناولت هذه المتغيرين سواء نظريه كلاسيكيه النظريات النيوكلاسيكيه وصولا الى النظريات الحديثه وسوف نحاول في هذا الفصل العرض المساهمات النظرية لموضوعنا في ما يلي:

1- النظريات الكلاسيكية

1-1- نظرية الإدارة العلمية (تاييلور) :

يعتبر تاييلور مؤسس مدرسه الاداره العلميه ، وهو مؤسس امريكي يرى أن الاداره العلميه في جوهرها تشمل على الثوره الفكرية شامله لها الجانب العملي ويتعلق بالعمال وعلاقتهم بزملائهم وبالاداره ، والجانب الاداري ويتعلق بمن يعملون في مجال الاداره وواجباتهم وعلاقتهم بزملائهم الاداريين ، وايضا علاقاتهم بالموظفين والعمال ، وقد طبق الاسلوب العلمي في الاداره لحل المشكلتين هما : مشكله زياده الانتاجيه ومشكله تعظيم كفاءه الاداره ، معتبرا ان هاتين المشكلتين هما سبب النجاح او فشل المنظمات الاعمال في حل مشكله تنظيم كفاءه الاداره الطريق لحل مشكله الانتاجيه ، ويرى حل مشكله تعظيم الكفاءه الاداريه تكمن في تطبيق المبادئ التاليه:

أ- **وجوب تحقيق الكفاءه الانتاجيه** : بمعنى الحصول على افضل نتائج من عناصر الانتاج والحصول على افضل الايرادات الماليه التي تغطي التكاليف، ومنه تحقيق افضل ارباح.

ب- **البحث العلمي** : تطبيق الاسلوب العلمي في تصميم العمل ، وتحديد ابعاده ومتطلباته بعيدا عن التخمين والقدرات الشخصيه .

ج- **تقسيم العمل** : فلتقسيم العمل يكون هناك تحديد ادق لابعاد النشاط الذي يؤكل للعمال، بحيث يمكنه من التخصص فيه مما يزيد من كفاءه الانتاجيه ، فتقسيم العمل ادى الى تشجيع التخصص في مجال الاعمال ليس فقط بالنسبه للعمال بل ايضا بالنسبه للمدراء وفق طبيعه النشاط الذي يتولون إدارته.

د- **وضع قواعد واصول علميه للقيام باداره المنظمه والعنايه بانتاجها** : حيث ركزت الاداره العلميه في النقطه هذه على عمليه المتابعه والمراقبه والحوافز الماديه، ووضع اللوائح الخاصه بذلك للالتزام بيها .

هـ- **تطبيق الاسلوب العلمي في عمليه اختيار المضارع والموظفين العاملين** : فمن مبدا تقسيم العمال التخصص وكذا الاعتماد على التدريب كعمليه مكمله لزياده كفاءه هؤلاء ، وسد أي نقص في قدراتهم ومهاراتهم.

و- **التركيز على اهميه التوجيه والتنفيذ** به: والاعتماد الكلي على العلاقات الرسميه في المنظمه ، ومحاربه اي علاقه خارج الشهاده ضمن لوائح العمال والسلوك الرسميه المعتمده.

ي- وضع اساسي علمي للعمال : وذلك بتغيير الاساليب التقليديه السابقه للعمال باساليب علميه جديده، واستخدام البحث العلمي في تحليل كل عنصر من عناصر العمل.¹

من خلال ما تم عرضه حول نظريه الاداره العلميه نرى ان العالم ركز على العمل وكيفيه ايجاد الطريقه المثلى لزياده الانتاجيه من خلال قيامه بعده تجارب.

هذا وقد ركز على كيفيه استغلال القدرات ومهارات الكفاءه العمليه ومحاولة تطويرها ، مع تغيير سلوكياتهم واعدادهم للعمال وتدريبهم على اداء الاعمال والوظائف الواجب عليهم القيام بها مع التركيز على مهمه التخطيط والتطوير والتدريب نحو تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسات، أي أنه اهتم الجوانب الانسانيه والاجتماعيه للعامل واعتبره دائما يركز على اكثر على اعدادهم للعمل وتطوير المؤسسة.

1-2- نظريه التقسيم الاداري

رائد هذه النظرية هو المفكر الاداري هينري فايول، ولقد تركزت اهتماماته في هذه النظرية حول دراسته وتحليل العمليات الاداريه ، والسعي نحو ايجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة مرتكزات اساسيه يعتمدها المدراء في اعمالهم، ولقد خلاص فايول الى وجود انشطه اساسيه يتم تاديتها في المنظمه، وهي كالاتي:

1. النشاطات الفنيه: كالانتاج او التقسيم
2. النشاطات التجاريه: كالبيع او الشراء او المبادله.
3. النشاطات الماليه: كالحصول على الاموال الاستثماريه وتوجيه نشاطاتهم المختلفه
4. نشاطات الوقايه والضمان: مثل التامين لحمايه الافراد والممتلكات.
5. النشاطات المحاسبيه: تجديد المركز المالي للمنظمه واعداد الاحصائيات
6. نشاطات التجاريه: مثل التخطيط التنظيم الرقابيه والتوجيه.

وقد ركز على النشاطات الاداريه من بينهم هذه الانشطه السابقه الذكيه حيث اعتبر النشاط الاداري هو الاهم فيها.

¹ رايح كعباش: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال، الجزائر، د.ط، 2006، ص101.

وقد صاغ مبدا الاداري واكد على اهميه توفرها وتطويرها ، و وفقا للمتطلبات الاداريه سنذكرها فيما يلي:

- تقسيم العمل.
- السلطه والمسؤوليه.
- الانضباط والالتزام بقواعد السلوك والعمل.
- وحده اصدار الأمر.
- وحده التوجيه .
- خضوع المصلحه الشخصيه للمصلحه العامه.
- المركزيه.
- تدرج السلطه.
- الترتيب.
- المساواه في المعامله.
- الاستقرار في العمل.
- المبادره.
- التعاون.
- مبدا الكفاءه والتعويض².

انطلاقا مما سبق يمكننا القول بانه يركز في نظريته هذه على العمليات الداخليه للتنظيم والوظائف الاداريه كما اهتم بالجوانب الفيزيولوجيه للعمال، في المقابل الجوانب الانسانيه التي تعتبر الركيزه الاساسيه لاجداث وتحقيق التطوير داخل المؤسسة، ولا يتم هذا الا من خلال تطوير المهارات وقدرات الافراد العمليين وتزويدهم بالخبرات والمعارف الجديده، التي تمكنهم من تحسين ادائهم داخل المؤسسة، وكذا بلوغ الاهداف المنشوده هذا من جهه، ومن جهه اخرى لزياده انتاجيه المؤسسة وفعاليتها.

² خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، دار الإثراء، الأردن، ط1، 2008، ص ص 63-65.

كما ركزت هذه النظرية على اساليب العمليه التدريبيه حيث كانت تعتمد على القوه والاجبار والخضوع للسلطه والالتزام بقواعد السلوك والعمل من اجل تحقيق التطوير داخل المؤسسة، وكذا الوصول الى اعلى مراتب الرقي والازدهار.

2- النظريات الهيوكلاسيكيه

1-2- مدرسه العلاقات الانسانيه

من روادها ايلتون مايو ولقد جاءتك لثود فعل من نظريه الاداره العلميه ، تفترض مدرسه العلاقات الانسانيه بان الانسان مخلوق اجتماعي يسعى الى علاقات افضل مع الاخرين ، وان افضل سمى انسانيه جماعيه هي التعاون وليس تنافس ، وبناء عليه انعكاس ذلك على كيفيه تفسير السلوك الانساني التنبؤ به والتحكم فيه . فالفرد في المنظمه يتفاعل مع المجموعه التي يعمل معها ويتاثر في سلوكه بارائه ومعتقدتها ، وان شعور الفرد بالجماعه هو الذي يحفزه للبدل والعطاء وان اشبا ع حاجات الاجتماعيه قبل الماديه هو الاساس في تحفيز للعمل.

ولقد دعت مدرسه العلاقات الانسانيه الى احتراق الاداره بالجماعات الصغيره داخل المؤسسه ودعت الى تحسين الاساليب القياده لدى المشرفين ومراقب ي العمال واي ان يتعاطفوا بصوره افضل مع العاملين وان يتناقشوا معهم مشكلاتهم الاجتماعيه والاسريه، وان يشعرون بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كاجزاء.³

ويمكنها تلخيص ابرز مبادئ مدرسه العلاقات الانسانيه بالنقاط التاليه:⁴

- الانسان مخلوق اجتماعي يبيى علاقات مع غيره.
- من سماته التعاون وليس التنافس.
- ان اشباع حاجات الانسان الاجتماعيه مهمه اهميه اشباع حاجاته الماديه .
- زياده الاهتمام بمشاعر العاملين.

³ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط2، ص 44.

⁴ أسامة خيرى: الإدارة العامة، دار الرابيه، الأردن، ط1، 2013، ص ص 58. 59.

- زياده الاهتمام بالحوافز المعنوية.
- تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تشجيع تفويض بعض السلطات للعاملين.

كما اوضحت هذه النظرية ان للعاملين اهداف وتطلعات قد تختلف عن اهداف المنظمه وقد تتعرض معها، لذلك فانه يصبح لزاما على الاداره ان تتنافس هذه الاهداف والتطلعات مع العاملين، وانتسح الى تحقيقها عن طريق تفويض بعض السلطه للعاملين واشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم، عند ذلك يشعر العاملون ب إنسانيتهم وكرامتهم وهذا الشعور في حادثه يحفزهم للمزيد من الانتاج والعطاء.

من خلال ما تم عرضه حول نظريه العلاقات الانسانيه نستنتج ان هذه النظرية تركز على العنصر البشري بالدرجه الاولى ، وعلى الجوانب الاجتماعيه والنفسيه للعمال ، بما لها من تاثير على ادائهم ونتاجيتهم وعلى العلاقات التي تحدث بين الافراد العاملين اثناء ممارسه وظائفهم داخل المؤسسة، بحيث تنظر الى الفرد العامل في المؤسسة ليس على انه عامل فحسب وانما عضو في جماعه يساهم في احداث التطوير التنظيمي، من خلال مشاركته مع اعضاء الجماعة في العمليات الاداريه، كما واكد على اهميه العمليه التدريبيه في زياده الدافعيه والانتاجيه، واتاحه فرص التدريب والتعليم للعمال بهدف اكسابهم مهارات وقدرات وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم ، وتحقيق ذاتهم داخل المؤسسة، وهذا بدوره ما يحقق التطوير التنظيمي

2-2- نظريه دوغلاس ونظريه X و Y

يركز دوغلاس ماك غريغور على مجموعه من القضايا لعل اهمها تناوله لشروط قياده الفعاله عندما حددها في قياده الرسميه التي يقوم بها او منقذون والمشرفون او رؤساء العمال المبلشرين، والقياده غير الرسميه الموجوده اصلا في اي تنظيم ، لقد انطلق من فكره ان علاقه بين القائد رسمي او غير رسمي والعامل هي علاقه اعتماد او تكامل ، لان المرؤوس يعتمد على رئيسه باشباع الكثير من حاجاته ، كالحاجه للاستمرار في العمل او الحاجه الى الحصول على الترقيه والحاجه الى زياده الاجر او الحاجه للأمن داخل التنظيم وغيرها. ولقد اعتبر مارك غريغور ان الاعتماد والتكامل لا يتحدث فقط بين المسؤول الاداري والعامل، بل يوجد بين مختلف المستويات التنظيميه كالاعتماد او التكامل الحاصل بين المديره

العام والمدير المساعد ، او بين المدير العام او المساعد ورئيس فرقه عمل ... ان هذه الافكار يمكن اعتبارها كبوادر أولى ساعدت على صياغه نظريه خاصه به والتي رمز لشق منها بحرف X ورمز للشق الثاني بحرف Y.⁵

نظريه X : وهي نظريه تقليديه ترى بانها الالتزامات الاداره نحو المجتمع تقديم سلع رخيصه وبنوعيه جيده والتزاماتها نحو الملك تحقيق عائد جيد ، كما لها التزامات نحو العاملين وهي تقدم لهم الاجر العادل والمعامله المنصفه وتنفيذ تلك الالتزامات ، فهي حره في الطريقه التي تراها صالحه في التعامل مع عناصر الانتاج ومنها عنصر العمل، وهي الى جانب ذلك تفرض بالجنس البشري افتراضات منها:⁶

- ان الانسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.
- ان الانسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤوليه في العمل.
- يفضل الفرد دائما ان يجد شخص يقوده ويوضح ماذا يعمل.
- تعتبر العقاب او التهديد به من الوسائل الاساسيه لدفع الانسان للعمل ، اي ان الانسان يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.
- تعتبر الرقابه الشديده على الانسان ضروريه كي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعه او اشراف.
- يعتبر الأجر او مزايا الماديه اهم حوافز العمل.

اما الشق الثاني من النظرية Y فيستند الى افتراضات ايجابيه مغيره للافتراضات السابقه تماما اهمها:

- يحب العاملون ممارسه الرقابه والضبط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الاهداف.
- تتوفر لدى العمال القدره والرغبه في تحمل المسؤوليه .
- يتمتع معظم العمال بقدرات ابداعيه خلاقه ولا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين.

⁵ صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 175 .

⁶ مهدي حسن زويلف، علي محمد عمر العضايلة: إدارة المنظمة (نظريات وسلوك)، دار مجد، عمان، ط1، 1996، ص

وبناء على الافتراضات الايجابية حول الانسان، فهو يرى ان من الافضل ان يستند سلوك المديرين ونمط ادارتهم على الافتراضات الايجابية حول الانسان ، وان يكون ذلك مرشد لهم في تصميم الهياكل التنظيمية، ويمكن ارجاع دعوات الاداره بالمشاركة، واعاده تصميم الوظائف ، وتنمية العلاقات الايجابية في العمل للجهود في هذا المجال.⁷

من خلال ما تم عرضه حول النظرية نجد انه اهتم بالطبيعه الانسانيه للعامل بحيث نظر الى العنصر البشري نظرة سلبية حسب نظريه X حيث تكون هذه النظره سببا في تدني الانتاجيه ، في حين نظريه Y تنظر الى العنصر البشري والى حاجته الانسانيه نظر ايجابيه وهذه النظر الايجابيه تساهم بشكل كبير في زياده الانتاجيه من جهة اخرى لزياده درجه انتماء العنصر البشري الى المؤسسة ورفع مستوى ادائه، وهذا من خلال تطوير وتنمية قدراته ومهاراته وتغيير اتجاهاته وتفجير قدراته.

3- النظريات الحديثة

3-1- نظريه النظم

تعتبر هذه النظرية من احداث النظريات في عالم الاداره وقد استمدت من كتابات علماء الاجتماع، وتتميز بتاكلها على اعتبار النظام ادقه وحده يمكن ان تكون اطارا علميا للدراسه الموضوعيه ، فالمجتمع ووحده او نظام عام يتكون من وحدات اصغر تكون كل واحده منها نظاما بذاتها ، وهذه هي الانظمه السياسيه والاجتماعيه والاداريه، ويعتبر النظام الاداري نظاما مفتوحا يتفاعل مع الوحدات الاخرى في المجتمع، ويشبه انصار هذه النظرية المنظمه الاليه من حيث ترابط اجزائها بعضها البعض ، ويتوقف نشاط هذه الاله على قدره اجزائها على الطاقه الانتاجيه الكافيه فيها ونوعيه الوقود والصياغه والعنايه البيئيه المتوفره لها . هذا وقد فرقت نظريه النظم العامة بين نوعين من الانظمه النظم المغلقه والنظافه ، النظام المغلق هو ذلك النظام الذي لا يتفاعل مع البيئه ، اما النظام المفتوح فهو ذلك النوع الذي يتفاعل ويؤثر ويتاثر مع البيئه، فالمؤسسه نظام مفتوح يقوم على تفاعل الديناميك مع البيئه الخارجيه النظام الكلي الاكبر، وتستمر في نظامك يا فيها مع البيئه على تفاعل مجموعه من الاجزاء الداخليه تعمل في سياق محدد ومرسوم ومنسجم لتحقيق مجموعه الاهداف المتفق عليها.

⁷ محمد قاسم القريوني: نظرية المنظمة والتتظيم، دار وائل، عمان، 3، ط2008، ص ص 86 . 87 .

وبناء عليه تتكون المؤسسه كنظام من العناصر التاليه:

- **المدخلات:** وهي عبارة عن العناصر التي تدخل في العملية الانتاجيه وعناصر البيئه التي تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الاهداف، الاستراتيجيه وسياسات..
- **العمليات:** ويقصد بها كافه العمليات التحوليه التي تساعد على تغيير طبيعه العناصر بالشكل والمضمون، والذي تم تحديده في شكل مخرجات، ويدخل في هذا الاطار الوظائف الاداريه التي لديها سلطه القرار لتنفيذ عمليّ التحويل.
- **المخرجات:** وهي نتائج المترتبه على العمليه التحوليه وعدد ما تاخذ في المؤسسات الانتاجيه شكل سلعه او خدمه.
- **المعلومات المرتده:** وهي عباره عن تدفق للمعلومات المرتده بين المنظمه والبيئه او العكس.

ان هذه النظرية تعتبر المنظمه وحده اجتماعيه حديثه حيث ركزت على الصوره الشموليّه للمنظمه كونها تتضمن اجزاء متداخله ومتكامله في ما بينها وان هذا التداخل بين الاجزاء المكونه للنظام وعلاقتها بالنظام مع البيئه الخارجيه يساهم بشكل كبير في تحقيق التطوير التنظيمي كما تركز هذه النظرية على اهميه سلوك الافراد داخل التنظيم الرسمي وغير الرسم من خلال احداث تغيير للسلوكات الافراد واتجاهاتهم واعداد الافراد العاملين وتدريبهم من اجل زياده معارفهم ومهاراتهم وتنميه قدراتهم هذا من جهة ومجيه اخرى ركزت على اهميه التكنولوجيا والالات من خلال ادخال التكنولوجيا الجديده للمنظمه وهذا من اجل رفعه المنظمه وفعاليتها

نظرية Z:

بدا الاهتمام بالنظرية اليابانيه او نظريه Z في الاداره منذ بدايه الثمانينات من القرن العشرين ويرجع هذا الاهتمام الى النجاحات الهائله التي حققتها منظمات الاعمال اليابانيه منذ بدايه الحرب العالميه الثانيه وحتى الان من حيث جودة المنتجات وحجمها وانتاجيه الافراد فيها ، الامر الذي ادى الى زياده قدراتها على غمر اسواق العالم بما فيها الاسواق الامريكيه والاوروبيه ، ويمكن تلخيص اهم عناصر الاداره اليابانيه:

- **الاسلوب المميز في اداره العنصر البشري في المنظمات اليابانيه :** من حيث اختياره وتدريبه والمحافظة عليه مدى الحياة وحتى العناية به بعد الوصول الى سن التقاعد ، كذلك في كفيّه

تقييمه ورقبه الوظيفي ، اذ يتقدم الفرد في عمله مع الاطمئنان الكامل على انه لن تضيق عليه الفرص الوظيفيه ولن يستغرى عنه.

- اسلوب عمل الفريق : يشعر العامل بانه عضو في الفريق اولا وأن وظيفته يتم اداؤها عن طريق فريق العمل ذلك...

- اسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات : وبالتحديد اتخاذ القرارات على المستويات الدنيا ومن ثم رفعها الى المستويات العليا لتقوم هذه المستويات بالتدقيق والرقابه عليها.

- توفر المعلومات والمشاركة في استخدامها بين افراد المنظمه : جميعهم وعدم الاحتفاظ بها او احتكارها من قبل اي فرد او مجموعه ويساعد في ذلك توفر الخدمات وعلاقات جيده بين افراد المنظمه وفي مختلف الدوائر.

- الشعور الجماعي بالمسئوليه : اتجاه العمل الذي يقوم به الفرد وهنا تابع مع نظام القيم السائده في المخ الياباني.

تحاول هذه النظرية تحقيق التكامل بين عناصر الاداره اليابانيه والاداره الامريكيه وتتمثل هذه العناصر وفقا لهذه النظرية في:

- التشغيل طول الحياه
- المرونة في العمل
- نظام الاب الروحي
- المسئوليه المتجهه للأعلى
- تحمل المسئوليه للافراد العاملين
- ربط التقييم والترقيه
- الاعتدال في التخصص

تركز هذه النظرية على الجانب الانساني للعامل من اجل تنميه قدراتهم وتحسين ادائهم داخل المنظمه ، حيث تساهم وبشكل كبير في جهود التطوير التنظيمي من خلال تكامل العناصر الاداريه وتوحيد جهود العاملين، ووجود جو من الثقه والموده في ما بينهم مما يساعد على رفع انتاجيه المنظمه وتحقيق رضا العاملين، كما وترى هذه النظرية انه يجب التعرف على امكانيات الافراد العاملين وبدل جهود كبيره لتطوير

مهاراتهم ومعارفهم وتحسين سلوكياتهم وكذا تغيير اتجاهاتهم من خلال توسيع الوظائف والتخطيط والعملية التدريبية، والتنسيق تلك الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة

النظرية الموقفية

هي نظرية حديثه نسبي، تعتمد وتركز على ارتباط القوي والعلاقة الوثيقة بين التصرفات الادارية وبين الخصائص المعينه للمواقف التي تتم فيه هذه التصرفات في الاداره تصرف من الاداره المتغيرات المعينه او العوامل الخاصه بالموقف معين كما تمثل هذه النظرية اتجاه حديثا حيث أنه لا توجد مدرسه او نظريه اداريه يصلح استخدامها في كل ظروف وانما عليهم ان اختار ما يناسبه من حيث ان لكل موقف او ظرف معين نظريه تناسبه وتتلاءم ايضا مع الظروف المحيطه.

بشكل عام فانها قامت بتحديد الظروف التي يكون للأساليب الادارية المختلفه الفرصه الافضل للنجاح ولكن ذلك الافتراض واجهه التحديات الرئيسييه منها:

- الاداره والفهم للظروف المحيطه
- عمليه اختيار الاسلوب الاداري الاكثر ملائمه
- كفاءه الاسلوب المختار

ولمواجهه هذه التحديات قدمنا هذا المدخل من خلال معطيات مدخل النظم لايجاد التقييم التنظيمي والاسلوب الاداري المناسبين لمعطيات بيئه محدده حيث يسعى هذا المدخل الى ايجاد توليف عمليه معطيات بيئه محدده للمتغيرات التاليه:

- البيئه الخارجيه
- العوامل التقنيه
- المهارات والدوافع الانسانيه

لما وتسعى الاداره الموقفية الى اختيار المدخل او المداخل الادارية المناسبه للظروف السائده ، وبهذا حاول الباحثين "لورانس" و"لورش" من جامعة هارفارد الامريكيه معرفه اي نوع من التنظيم نحتاج لمعالجه الحالات الاقتصادية المختلفه الخاصه بالسوق ، مركز على متغيرين رئيس بين المنظمه والبيئه ، وقد تمحورت دراستهما حول حالات التفريق او التميز وحالات التكامل في المنظمات وعرف التفريق والتميز

بانه يشير الى اختلاف وتخصص الوحدات الاداريه داخل التنظيم وايضا الى الاختلافات في مواقف والسلوك المدراء المعنيين حيث زاد التخصص في الاقسام زاد التميز والتفريق.

اما **التكامليه** يعني نوعيه التعاون والتناسق والاعتماد المتبادل بين الوحدات والاقسام الاداريه من اجل توحيد الجهود لتحقيق الاهداف التنظيميه المشتركه.

ووفقا لمفهومي التمايز والتكامل نستخلص مبدئين اساسيين من منظور الاتجاه الموقفي وهما

- **المبدأ الاول** : التنظيمات الناجحه هي التي تحترم علاقه الموجوده بين الخصائص التنظيميه ومتطلبات المحيط بحيث كلما كانت هذه المتطلبات متنوعه ومختلفه كل ما كان هناك تميز في التنظيم وتصبح اقسامه اكثر تخصصا وهنا تصبح الحاجه الكبيره لتحقيق الانسجام والتناسق بين الأقسام

- **المبدأ الثاني** : التنظيمات الفعاله تعني اجراءات تكمل تتماشى ودرجه التمييز البيئيه المحيطه حيث كلما كانت الحاجه للتكامل كبيره تكون درجه التميز كبيره.

تركز هذه النظرية على العلاقه القائمه بين المنظمه نفسها والبيئه المحيطه بها وتركز على الارتباط القائم بين التفريق الاداريه والسيما المتعلقه بموقف معينه .

كما تولى اهميه كبيره لدور المدير في تحليل المواقف وايجاد الحلول المناسبه لمشكلات الموجوده داخل المنظمه، ولا يتم هذا الا عن طريق تطوير قدراته ومهاراته وتنميه معارفه ، اضافه الى تطوير قدرات ومهارات الافراد العامله و اكسابهم خبره ومعارف لمواجهة التحديات والظروف المختلفه لتحقيق الاهداف التنظيميه ولا يتم هذا الا عن طريق العمليه التدريبيه فهي بهذا تركز على تدريب مواردها البشريه لمواجهة مختلفه الظروف والمواقف التي تحدث في المؤسسه لتحقيق اهدافها وكذا لتحسين وتطوير الاداء وجعله اكثر فعاليه وكفاءه مما يحقق بدوره التطوير التنظيمي في المؤسسه وزياده فاعليتها.

نظريه الاداره بالاهداف

تعود هذه النظرية الى العالم الامريكي بيتر دركر عام 1945 ، حيث كتب العديد من المقالات و تركز هذه النظرية على تحديد الاهداف بدقه بحيث ينظر الى هذه النظرية من ناحيه ايجابيه كونها اسلوبا يتسم باستمرار ما يجب عمله في المنظمه لتحقيق هذه الاهداف التنظيميه ،والعمل بما يتماشى مع الاهداف

المحدده، كما تركز ايضا في تحديد اهدافها على فكره التمديد المشترك للاهداف من قبل الرؤساء والمرؤوسين كلهم يشتركون ويلتزمون بالعمل على تحقيق الاهداف ، فالعمل يكون ناجح اذا تحققت هذه الاهداف، ومن اهم المبادئ التي تقوم عليها هذه النظرية نذكر:

- صياغه اهداف تنظيم بعنايه لانها تشكل الاساس في عمل المنظمات.
- مسؤوليه وضع الاهداف في المنظمه جماعيه وليست فرديه بحيث يشتركون ويستفيدون من بعضهم لوضع هذه الاهداف ومحاولة تحقيقها.
- لا يكفي وضع الاهداف على الورق بل المهم تنفيذها.
- اتباع اوليه التنفيذ للاهداف مراعاة عنصر الوقت عند وضع الاهداف
- نجاح العمل يعتمد على درجه صحت الاهداف الموضوعية

وانطلاقا من ما سبق يمكننا القول ان نظريه الاداره بالاهداف تولي اهميه كبيره للعملية التدريبية لم ا لها من تأثير ايجابي على المنظمه بشكل عام وعلى المرؤوسين بشكل خاص ، وذلك من خلال اهتمامها بتزويد الافراد العاملين بالمعارف والمهارات واكسابهم خبرة من اجل تحسين اداءهم وكذا تشجيعهم على الابداع والابتكار للعمل افضل والمساهمة في اتخاذ القرارات وتحديد اهداف المنظمه ، وهذا ما يجعلهم مبدعون اكثر ويقدمون الافضل للعمل على نجاح المنظمه وتحقيق اهدافها المحدده مسبقا ، وهذا بدوره ما يساهم في زياده فعالة المؤسسه ورفع الانتاجيه مما يجعله يحقق التطوير التنظيمي في المؤسسه ويحقق اهدافها ويضمن نجاحها

نظريه اداره الجوده الشامله

تعد هذه النظرية من اكثر النظريات التي اهتم بها العلماء رائدها (إدوارد ديمينغ) ، فهي تركز على عدد من المفاهيم الاداريه الحديثه الموجهه التي تقوم على المزج بين الوسائل الاداريه والجهود الابتكاريه وبين المهارات الفنيه المتخصصه من اجل الارتقاء بمستوى الاداء والعمل على تحسين الانتاج وكذا التعلم والتطوير كل ما هو جديد، كما تعتبر بذلك الكفاءه والجوده هي المرتكز الاساسي في المنظمات الاعمال وعلى كل شخص او نشاط ان يكون مسؤول عن تحقيق الجوده في عمله من خلال الانشطه التاليه:

- مراجعه النشاط الحالي وتقييمه وتحديد اهدافه
- وضع خطه لتحقيق الاهداف

- تنفيذ الخطه
- مراجعه مدى تحقيق الخطه
- تعديل الاهداف او الخطط

ومن اهم مبادئ هذه النظرية ما يلي:

- ضروره التحسين المستمر في السلع، الخدمات والاجراءات
- رفض العيوب والاطفاء
- تحسين العمليه الانتاجيه لمنع الخطأ والعيوب
- ليس السهم الارخص للموارد هو الافضل
- ضروره مراجعه انظمه الانتاج والعمل
- التدريب في كل مراحل العمل
- خلق قياده تهتم بالجوده
- تنميه روح التساؤل والاستفسار للتحسين
- ضروره التنسيق بين وحدات العمل
- الكميّه وحدها ليست كافيه ولا بد من الجوده
- يجب ان تكون الاهداف عمليه لا يجب ان تعتمد على الشعارات البراقه
- يجب ان تتوافق انظمه الاداره مع الجوده الشامله

تركز هذه النظرية على جوده الوظائف ، الانشطه والاعمال الموجوده في المنظمه على اختلاف مستوياتها، كما ترى ان المؤسسه تقوم بتطبيق ابعاد اداره الجوده الشامله من التخطيط ورقابه وتحسين مستمر والحرص على رفع المستوى اداء العمل من خلال الاهتمام بعملية التدريب بحيث ان المؤسسه تسعى الى تحقيق التطوير والتنميه ولا ياتي ذلك الا بوجود إداره تحتوي على موارد بشريه لها من الخبره والكفاءه ما يؤهلها الى تحقيق الاهداف.

هذه النظرية هي الطريق لتحقيق تطوير تنظيمي من خلال رفع اداء الفرد العامل والمؤسسه على حد سواء وتنميه المهارات والكفاءات وتغيير السلوكيات و رفع الكفاءه والجوده في العمل بما يحقق مستوى

عالي من التنميه والتطوير ، فللمنظمات التي تسعى الى الجوده الشامله هي تلك المنظمات القادره على تحقيق التنميه وتطوير التنظيمي فيها.

خلاصه الفصل

تعتبر المقاربه النظرية من اهم مواضيع البحث العلمي لمالها من دور بارز في تناول الموضوع وتفسيره، وقد قمنا في هذا الفصل بعرض اهم الافكار التي تتضمنها النظريات التي تناولت متغيرات دراستنا بدلا من النظريات الكلاسيكيه والنظريات النيوكلاسيكيه وصولا الى نظريات الحديثه، حيث اهتمت هذه النظريات اهتماما متفاوتا بالتدريب وتطوير التنظيم وابرز اهميه التدريب بالنسبه للمنظمه، كما تناولت الدور الذي يلعبه التدريب في تحقيق التطوير التنظيمي

الفصل الثالث

الفصل الثالث: التدريب، الأهمية، الأهداف و أهم مراحله

أولاً: خصائص التدريب

ثانياً: أهمية التدريب

ثالثاً: أهداف التدريب

رابعاً: أنواع التدريب

خامساً: مجالات وطرق التدريب

سادساً: أساليب التدريب

سابعاً: مراحل التدريب

ثامناً: مبادئ التدريب

تاسعاً: إتجاهات ومستويات التدريب

عاشراً: مزايا وعيوب التدريب

تمهيد

يعتبر التدريب من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق الم وائمة بين متطلبات الوظيفة وبين قدرات ومهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة ، حيث يهدف إلى إعداد الفرد للوظيفة وأدائه الأعمال المسندة إليه باستعمال ، الأساليب وطرق تدريبية مختلفة من أجل تنمية قدراته وإتقان مهاراته في تنفيذ مهامه بما يسمح له بتطبيق الأهداف المسطرة للمؤسسة وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرف لاهميه التدريب واهدافه وكذا مبادئه وانواعه اضافة الى الاساليب المستخدمة في العمليه التدريبيه واهم المراحل التي تمر بها.

اولاً: خصائص التدريب

يمكن تحديد بعض خصائص التدريب في ما يلي:

1. التدريب نشاط رئيسي وليس امراً كمالها تلجا اليه الاداره او المنظمه او بتصرف عنه باختياره
2. نظام متكامل يتكون من مجموعه من الأجزاء والعناصر المترابطة مع تقوم بينها علاقات متبادلة نفعية.
3. التدريب عملية شاملة بمعنى سهولها لكل مستويات الإدارية التي تتضمنها المنظمة الإدارية العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية كذلك فإن تدريب يجب أن يقدم لكل التخصصات في المنظمات .
4. التدريب عملية اداريه ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري حتى ينجح، ومن هذه المقومات:

- وضوح الأهداف وتناسقها.
 - وضوح السياسات وواقعيتها.
 - توازن الخطط والبرامج.
 - توفر الموارد المادية والبشرية.
 - التوفر الرقابة والتوجيه المستمرين.
5. **التدريب عمليه فنيه:** تحتاج الى خبرات وتخصصات محددہ ينبغي توافرها واهمها :
 - خبره تخصصيه في تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - خبره تخصصيه في تصميم البرامج التدريبية واعداد المناهج التدريبية والمواد العلميه.
 - خبره التخصص باختيار الاساليب وانتاج المساعدات التدريبية من وسائل الاضاح وغيرها.¹
 - خبره تخصصية في تنفيذ البرامج التدريبية، والنقل المعرفه والمهاره وانماط السلوك المرغوبه للمتدربين.
 - خبره تخصصيه في متابعه وتقييم فعالية التدريب.
 - التدريب عمليه تعليميه منظمة ومخططة هدفها تقديم معارف وخبرات ومعلومات تنمي الافراد وتشجع حاجاتهم مما يؤدي الى توافقه مع عملهم.

¹ مدحت أبو النصر: إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2008، ص 61.

- انه نشاط انساني مقصود لاحداث تغييرات في جوانب محده لدى المتدرب.
- أنه وسيلة تؤدي اكتساب الخبرات وتحسين الكافه الانتاجيه
- هو عمليه تعاونيه تتم من خلال اهداف محده ومطلوبه لتطوير المعارف والمهارات للوصول الى افضل صوره الاداء الانساني.
- التدريب نشاط متغير متجدد حيث إن التدريب يتعامل مع المتغيرات.

ومن ثم لا يجوز ان يتجمد في قوالب وانما يجب ان يتصف بالتغيير والتجدد هو الاخر ، فالانسان الذي يتلقى التدريب في ذاته وسلوكه ، وكذلك مهاراته ورغباته و كذا الوظائف التي يشغلها متدربون هي الاخرين لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وحتفي تقنيات العمل ومستحدثاتها.

ثانيا: اهميه التدريب

وتتضح اهميه التدريب في ما يلي:

- أن تدريب بواسطة المنظمات الحديثة التي تحرس على مواكبه كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارة الإدارية ، فبدون قوة بشرية متطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.
- أن تدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته ، فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مب اشارة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجه أمانه الوظيفي.²
- أن كل العاملين تقريبا في المنظمة يحتاجون للتدريب فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفه دون أخرى، فالموظف الجديد يحتاج اليه ضمان اتقانه للوظيفة الجديد المكلف بها ويحتاجه الموظف القديم ليزيد مهاراته واداره عمله بشكل افضل.³
- يساهم التدريب في تخفيف تكلفه الانتاج لانه يؤدي الى التخلص من الاخطاء والتالف والمعيب.

² سيد محمد جاب الرب: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجيه لتنظيم القدرات التنافسية) ، قناة السويس، د.ط، 2009، ص338.

³ أسامة محمد السيد، عباس حلمي الجمل: التدريب والتنمية المهنية المستدامة، دار العلم والإيمان، دمشق، ط1، 2012، ص ص 21. 22.

- يساعد التدريب على بناء الثقة لدى الافراد بما يؤدي الى وجود درجات عالية من الرضا والتالي لزياده الولاء والانتماء للمنظمه من قبل العاملين بها.
- يعتبر التدريب اداه استراتيجيه في يد الاداره العليا تستخدمها عند اجراء تغيير التنظيم وادخال التكنولوجيا المتقدمه وغيرها.
- التدريب يساعد الافراد العاملين على بناء واكتساب معارف ومهارات جديده في مختلف مجالات عملهم ومن هو رفع مستوى كفاءه وفعاليه العاملين.⁴

ثالثا اهداف التدري

من الاهداف التي يحاول التدريب تحقيقها نذكر ما يلي:

- اكتساب المتدربين بعض المهارات اللازمه لتطوير كفايتهم الاداريه.
- زياده كافه المتدرب في عمله ، مما يساعد على زياده مرونة ومرونة نفس العمليات الاداريه وقدرتها على التكيف مع مختلف المواقف هو كده رفعه روحي المعنويه والرضا في عملهم مما يزيد اهتمامه بالعمل.
- رفع مستوى الاداء المتدرب بالكتابه مهارات معرفيه وعمليه تستخدم في ميدان عمله لزياده قدرته على التفكير والابداع اكثر مما يمكن من التكيف مع عمله ومواجهه مشكلاته والتغلب عليها.
- خلق علاقه ايجابيه بين المؤسسه وافرادها لتحسين المناخ العام للعمل.
- الحد من الاخطار والاستفاده من القوى العامله والادوات والاجهزه والالات المستعمله الى اقصى حد ممكن.
- تنميه الاتجاهات الايجابيه للمتدربين نحو العمل والعاملين معهم.
- زياده الانتاج والانتاجيه والمساعده في عمليه التخطيط القوى العامله وتنميتها .
- زياده الاستقرار في العمل ما يؤدي الى رفع الروح المعنويه للمتدربين.
- اتاحة الفرصة للترقى ل لوظائف الاعلى التي تضبط محيط المتدربين لتحسين مكاناتهم الاجتماعيه.⁵

⁴ حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2007، ص31.

⁵ محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل)، دار الحامد، الأردن، ط1، 2004، ص 108.

- محاوله تغيير سلوك الافراد بين الاداء الفعلي والاداء المتوقع وصقر القدرات والمهارات لانجاز العمل على اكمل.
- اعاده التدريب العاملين بالحاليين لمواكبه التطور الذي طرا على اساليب العمل ، وعلى التطور الذي لحق بالاجهزه المستخدمه في بيئه العمل.⁶

رابعاً: انواع التدريب

يقسم التدريب الى الانواع التاليه:

1. **التدريب حسب المده الزمنيه:** ويقسم هذا النوع الى قسمين:
 - أ. **تدريب قصير الاجل :** ويستغرق من اسبوع الى سته اسابيع وفي هذه الحاله يتم عقد دورات تدريبيه مركزه، ومن عيوبها عدم توفر الوقت الكافي للمتدرب للامام بكافه المعلومات التدريبيه واستيعابها بالكامل وفيه يقومون بشرح مجمل الماده التدريبيه دون الدخول في تفصيلاتها او توضيحها بالكامل لضيق الوقت.
 - ب. **التدريب الطويل الاجل :** وفيه قد تصل الفتره الى سنه كامله او اكثر من حسنات التدريب حصول المتدرب على معلومات وافيه ودقيقه الا من عيوبها اضطرار الاداره الى تعيين اشخاص يقومون بعمل المتدرب طيلة فتره التدريب مما يرفع التكاليف على المنشأة ويدخلها في مشاكل عمليه عند إنهاء خدمات الموظف الجديد.⁷
2. **حسب نوعية أفراد التدريب:** هم النوعان من المتدربين:
 - أ. تدريب الفرد وذلك لتطوير مهارات قدرات الفرد المتدرب الذي يمكن ترقيته إلى وظيفة جديده.
 - ب. تدريب جماعي حيث يتم تدريب مجموعه من المتدربين في أن واحد كالمجموعات التي تتدرب في مراكز تدريبيه متخصصة،⁸ أو في حاله تدريب مجموعه من الفئتين على كيفية استخدام

⁶ بن دريدي منير: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار، عمان، ط1، 2013، ص125.

⁷ مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج، الأردن، ط1، 2013، ص 149.

⁸ هاشم حمدي رضا: التدريب الإداري (المفاهيم والأساليب)، دار الراية، الأردن، 2013، ص 22.

بعض الآلات الجديدة ، وتدريب مجموعه من الإداريين على كيفية استخدام جهاز الكمبيوتر الجديد.

3. **التدريب من حيث المحتوى والمستوى الوظيفي:** وهو ينقسم إلى عدة أنواع :

أ. التدريب والإشرافي: هو الذي يهدف إلى زيادة قدرات الفرد في الاشراف والتعامل مع المرؤوسين لزيادته الرضاهم.

ب. تدريب التخصصي: ويهدف الى زياده المعلومات وقدرات الفرد المتدرب في نطاق محدود ووظيفه معينه لاداء عمل معين.

ت. التدريب ارشادي وتثقيفي: ويستعمل هذا النوع من التدريب في حاله الموظف الجدد او المنقولين الى وظائف جديده لتعريفهم بالظروف الجديده للعمل.

ث. التدريب المهني مثل تدريب الافراد على مهنة معينه مثل السكرتيريه والطباعه تدريب الاداريين وذلك لتتميه مهاره من قدراتهم القياديه.

خامس: مجالات وطرق التدريب

هناك عدة مجالات وطرق لتدريب من أهمها:

1. **التدريب أثناء العمل :** ويعتبر هذا النوع طرق التدريب أشبع طرق تدريب قاطبة ويمكن تنفيذه باتباع الوسائل التالية:

أ. التعليمات الوظيفية وهل هو أن يقوم الرئيس بإعطاء التعليمات للمرؤوسين بأداء عمل معين بطريقه معينه.

ب. الدورات الوظيفية وهو تكليف الموظف القيام بعمل الماء في وظيفهما ثم القيام بنقله للعمل في وظيفة أخرى وفي هذه الحالة تزداد معرفته بالزيادة عدد الوظائف التي يعمل بها.

ت. سيادة المهمات الوظيفية وهو تكليف الموظف بمهمات وظيفية أخرى اضافه الى مهمات عمله التي يقوم بها حاليا.⁹

ث. تفويض السلطة: وهو يعني توزيع حق التعرف في نطاق محدود كان يقوم الرئيس بتفويض

المرؤوس القيام بمهمات او بعامل معين اثناء انجازاته او في تمثيله في احد الاجتماعات مثلا

⁹ محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص15

تقسيم اداء الموظف ومناقشه المشاكل العمليه التي يواجهها ثم العمل على تدريبه لاداء عمله بأكفاً طريقة.

ج. مراكز التدريب داخل المنشأة حيث تقوم الكثير من المؤسسات ذات المركز المالي القوي بإنشاء مراكز تدريبية داخلية وتجعل مهمتها التدريب أي تدريب موظفي المؤسسة يتم تزويد المراكز بالأموال والمدربين والموظفين ومراجعته جميع المعدات والأجهزة اللازمة لعملية التدريب ، بحيث يشرف على مركز التدريب رئيس يخضع للسلطة مدير أداره الموارد البشرية في المؤسسة أو المدير العام في محاسب النظام المتبع في المؤسسة.

كما ويقوم المركز بتدريب الموظفين وترفع مختلف التقارير الدورية للجهات المختصة توضح فيها مدى تقدم التدريب وحتى الصعوبات التي تواجهه.

2. **التدريب الخارجي:** وهو بدوره ينقسم إلى قسمين:

أ. التدريب في مراكز أو شركات متخصصة في التدريب.

ب. إحضار الخبراء من الخارج لالقاء محاضرات تدريبية لموظفي المنشأة.

ولكن وقبل الانتهاء من الحديث عن مجالات وطرق تدريب السابقه الذكر ، لا يفوتنا ان نوعه ان هناك اساليب او طرق اخرى اضافته الى ما ذكر سابقا يمكن اتباعها في عمليه التدريب وهي كالتالي:

1. **دراسه حاله:** وفي اثناء الدراسه تتم مناقشه حالات و قعت فعلا وحالات افتراضيه تتطلب اتخاذ القرارات بشأنها.

2. **تمثيل الادوار :** حيث يتقمص الافراد ادوار معينه ويناقشون موضوعات محددده لاتخاذ القرارات بشأنها.

3. **حضور المؤتمرات والندوات :** ومن شأن ذلك ان يتيح للمتدرب المشاركه في النقاش واغناء معلوماته بما يطرح من مواد وموضوعات فيها.

سادسا: اساليب التدريب

ومن اهم هذه الاساليب نذكر ما يلي:

1. **أسلوب النقاش:** ويعتمد على وجود مدرب ديناميك يسمح بمناقشه المتدربين ويشجعهم على طرح الاسئله وكذلك بين المتدربين انفسهم ان تكون هناك مرونة في طرح المعلومات والموضوعات.

2. **اسلوب دراسته الحالات :** اصبح هذا الاسلوب الشائع في الاستخدام في التدريب ، وتتمثل هذه الطريقه في ان المدرب يقوم باختيار الحالات التي تعرض للمناقشه بدل من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تناولها المناقشه ، وتهدف هذه الطريقه الى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاوله الوصول الى حل معين صحيح للحالات المستخدمه ، وذلك عن طريق تشجيع المتدربين على الملاحظه ومحاوله معرفه الاسباب التي ادت الى خلق المشكله والنتائج التي قد تتحقق باتباع الطريقه او باخرى من طرق الحل البديل.

3. **طريقة لعب الادوار :** وهو اسلوب يبدا بالطريق بط رح حاله على المتدربين ويوزع على المدربين ادوار او سنريهات جاهزه على اطراف حاله ليتعرف وفقا لهدفا ومكان التدريب على نمط الإشراف فقد يكون هناك مكتوب لشخص ودور الاخر يلعب ودور المرؤوس بحيث يتصرف كل منهما مثقل المقتضيات في الاشراف يكون هناك دور مكتوب لشخص يلعب دور المدير ودور لشخص اخر يلعب دور المرؤوس وكل وفقا لمن مقتضيات دوره ، وهناك فريق اخر من المتدربين يمثلون دور المشاهدين والمراقبين ، لهذا الاداء وفترض ان مثل هذا التدريب يزيد من تفهم كل فريق للفريق الاخر بطريقه افضل ، بحيث يعرض محددات السلوك الحقيقي في العمل وقد تتفكر العملية ويعاد توزيع الادوار وهكذا...

إذ من شأن ذلك ان يساعد في توزيع مدارك المتدربين وازاله سوء الفهم الذي قد يكون لديهم عن بعضهم البعض.

4. **المباريات الاداريه** فماذا توزيع الادوار على المتدربين لا بد من وضع قواعد لهذه الادوار بحيث يتم وضع النقاط او علامات او حواجز على ما يترتب على كل خطوه من خطوات اطراف العملية التدريبية مما يثير المتدرب ويشعره وكأنه معني بما يجري بحيث يتخذ مثلا قرارات ويترتب على ذلك ربح او خساره وفق للقواعد المعرفه ، وينمي هذا التفكير العملي واحتساب النتائج عند كل خطوه او اتخاذ القرارات ، وبالتالي يمكن تعريفه هذه الالعب على إنها ممارسة أو تخزين أو اتخاذ القرار يمكن تعريف هذه الألعاب على أنها ممارسة أو تخزين لأخذ

- القرارات المتسلسلة على أساس نموذج هذه المباريات يوضح عده فرق تنافسية، ويجب اختيار نتائج بعد كل معالجة ولهذه الطريقة عده مزايا:
- تمكن المشاركين من التفكير في التقدير للبيئة.
 - محاكاة المراحل المختلفة لأخذ القرارات.
 - مقارنة مختلف البدائل.
 - إعادة التصرف وفق الأهداف في المادة القصير مع مراعاة متطلبات المدى الطويل وفهم العلاقة المتداخلة بين مختلف النشاطات المؤسسة.
- ويعتبر هذا الأسلوب وسيلة لتنمية قدرات العاملين في مجال السياسات الإدارية والإستراتيجية والتخطيطية في المؤسسة.

5. **التمرير على الأعمال:** ويقصد بها أن تنتقل الأفراد من وظيفه الأخرى بهدف توسيع دائره المعارف

وقدرته وخبراته وتنويعها حيث يعين المترير لمساعدته لمختلف الرؤساء الموزعين في السلطه الهرميه وتمكن هذه الطريقه من فهم افضل للتدخل الموجود بين مختلف مديريه المؤسسه ، حيث تتكون لديهم نظر شامل حول المؤسسه ويجعلهم يفكرون بدرجة اقل كمتخصصين وبدرجه اكبر بدلالات المؤسسه كنظام عام يطالب منهم تحمل المسؤوليات بوظيفه ان يعملون بكفاءه.

6. **اسلوب المحاضره:** في المحاضرات تعني نقل المضمون الفكري بسرعه وتركيز ، يعتبر هذا الاسلوب من الاساليب الكلاسيكيه للتكوين ، وهي عمليه توصيل للمعلومات والبيانات مع عقداث التأثير والسيطره على سلوك المتدربين ، ومن ثم فان المحاضرات اسلوب فعال العديد من انواع التدريب كالتدريب الفني وتدريب الطبقة المديرين والكل من عيوبها والنقد الموجه اليها هو خلو من المشاركه الفعاله من جانب الدارسين او المتدربين ، حيث لا تتاح لهم فرصه التعبير عن رايهم او اجراء المناقشه في بعض الجوانب المحاضره.

7. **التلمذة الصناعيه:** وتهدف الى اعداد افراد من مستويات اعلى من المهاره كما يزيد فيها عنصر التعليم على اسلوب التدريب اثناء العمل ومراكز التدريب الملحقه بالمؤسسات ، وفي غالب الامر يتضمن برنامج التلمذه الصناعيه تعليما نظريا وعمليا لفترة معينه يتعقبهم للتدريب على العمل ذاته بإحدى المصانع ، ويرجع تاريخ هذا النوع من التدريب الى القرون والعصور القديم ، ه ولم يكن قاصرا في تلك الفترات على ارباب الفني، بل كانت تدريب يستخدم أيضا في المهن (كالطب

البشري والمحاماة ومهنة التدريس)، كما اتخذت بعض النقابات من نظام التدريب وسيلة فعالة لتفديد الدخول إلى المهن التي تمثلها.

وقد أصبح التدريب المهني خاضعا لتنظيم وتشريعات الحكومية في كثير من الدول، وذلك لوضع حد للاستغلال الذي قد يمارسه أصحاب الحرف للأفراد حديثي السن، فنظمت الأجور وساعات العمل وحددت الأعمال التي يشملها التدريب.

8. برامج إعادة التدريب : وفقا لهذا الأسلوب تنظم بعض البرامج التدريبية لمواجهة التطورات التكنولوجية بصفه خاصة الآلية أو إذا فقد بعض العاملين أعمالهم وأصبح من الضرورة أعاده تدريبهم على أعمال أخرى وتوزيعهم عليه.

سابعا: مراحل التدريب

هناك أربع مراحل مهمة نجاح التدريب وهي:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية
2. تعميم البرامج التدريبية
3. تنفيذ برنامج التدريب
4. تقييم برامج التدريب

وفيما يلي نقدم تفسيرا واضحا لكل مرحلة من هذه المراحل:

- **المرحلة الاولى:** تحديد الاحتياجات التدريبية وهي العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية اتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات بشأن تلبية هذه الاحتياجات.

1. **تعريف الاحتياجات التدريبية :** تعرف الاحتياجات التدريبية على انها الفرق بين الوضع الحالي والوضعيه المرجو الوصول إليها، أي الفجوة بين الوضعيتين، كما تعرف ايضا بانها مجموعه تغيرات والتحسينات المطلوب ايجادها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل وتحول دون تحقيق دون تحقيق اهداف المنظمه ومسيره التقدم الاستراتيجي.¹⁰

¹⁰ بن دريدي منير: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار، عمان، ط1، 2013، ص125.

2. اهمية الاحتياجات التدريبية:

- حيث تمثل الاحتياجات التدريبية عاملا اساسيا من عوامل نجاح التدريب وهي عنصر مهم تقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية.
- تحسين مستويات الانتاج والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- من خلالها تتمكن المنظمة من توجيه التدريب نحو الاتجاه الصحيح لتنمية الموارد البشرية.
- تتضمن حصر للقدرات والكفاءات والمهارات المتميتها من خلال البرامج التدريبية.
- اتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هدف المؤسسة وذلك من اجل الالتقاء والتطوير فيها.

3. طرق تحديد الاحتياجات التدريبية : حيث يشمل تحديد الاحتياجات التدريبية مستويات اساسية وهي:

- أ. تحليل المنظمة حيث تقوم واقسام وفروع المنظمة بتحليل الاحتياجات التدريبية وتحديد الاهداف التدريبية والوقوف على الاقسام التي تحتاج التدريب وحسب الارياح والخساره التي تحصل عليها المنظمة من وراء التدريب وهذه يستلزم قيام المنظمة باجراء دراسه مسحيه للاستطلاع على اراء الموظفين حول الاحتياجات التدريبية واتجاهاتهم في اختيار نوع البرامج التدريبية المزعم اقامتها.
 - ب. تحليل الواجبات الوظيفية وتشمل الوقوف على المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء أعمال محددة بكفاءة متميزة من خلال وصف وتحليل الوظائف العمال والخروج من نتائج توضح أبعاد ودور الوظيفة ومدى ملائمتها لمتطلبات العمل.
 - ت. تحليل الأفراد ويتضمن الوقوف على حاجة كل موظف للتدريب والمعرفة والمهارة التي يتعين تدريبهم عليها وذلك من خلال دراسة ملفات الموظفين ومقارنتها بالاحتياجات التدريبية الفردية لهم.
 - ث. التحليل السكاني وذلك من خلال التحليل السكاني الذي يمكن الاستعانة به في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمجموعه من السكان بعد تقسيمها إلى ذكور وإناث وحسب الفئات العمرية وحسب الدرجة العلمية وغير ذلك ، حيث تتباين الحاجات التدريبية حسب هذه التقسيمات ومن هذه الدراسة الموسعة يمكن الاستدلال على حاجات منظمة التدريبية.
- المرحلة الثانية: تصميم البرامج التدريبية

وهي عملية تعني بتحديد الأهداف والتدريبية والتعليمية وانتقاء مفردات البرامج وتتابعتها والأساليب التدريبية التي ستعتمد وشروط المشاركة بالبرمج والمعايير وتقييم وقياس فاعليه البرنامج.

1. تحديد اهداف البرنامج التدريبي:

- تنميه معلومات المتدرب باحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطه والموضوعات ومجالات معينه لتحسين أدائه.
 - اكتساب المتدرب مهارات جديده في مجال تخصصه لتنميه قدراته العلميه والتطبيقيه بما يحقق كفاءه فعاليه الاداء.
 - تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته واكسابه قيما واتجاهات جديده نحو مواقف معينه.
 - امداد او تزويد المتدرب بمهارات معينه لتوفير القدره على اداء اعمال مستقبليه.
2. ادارة البرنامج تدريبي : والمقصود بها مجموع ة التحضيرات والاجراءات والاعمال التي تتطلبها طبيعه اقامه البرنامج التدريبي ، وعليها مراعاة امور عديده من اجل ضمان حسن تنفيذ البرنامج ومن اهمها:
- أ. بالنسبة للمدربين: التأكد من العمال على وصول دعوات الاشتراك اليهم والموافقه من الجهاد ذات علاقه على اشتراكهم ، وجود قوائم باسمائهم ووظائفهم وعناوينهم ، استقبالهم وتهيئه اماكن الاقامه لهم.
 - ب. بالنسبة للمدربين التأكد من العمل والعمل على سلامه الاتصالات بين المدرب والجهاز المنظمه للبرنامج ، وتهيئه وصول المدرب الى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الوقت المحدد مع توفير المستلزمات التي يحتاجها المدرب ودفعة المخصصات التي يستحقها.
 - ت. بالنسبة للتسهيلات التدريبية التأكد من وجود اماكن مناسبة للتدريب ووجود اجهزه صالحه للمرض ووجود بطاقات باسماء المشاركين.
 - ث. بالنسبة لانعقاد البرنامج التأكد من افتتاح البرنامج في الوقت المحدد وشرح اهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين ، تسجيل الحضور اليومي ، توزيع شهادته التخرج تهيئه الكتب الالتحاق للمشاركين.¹¹

¹¹ مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج، الأردن، ط1، 2013، ص 149.

ج. بالنسبة لما بعد انتهاء البرنامج التأكد من كتابه التقرير النهائي للبرنامج توجيه مذكره لاداره الحسابات تتضمن اسماء المدربين وعناوينهم لص رف اجورهم وتسليم اداره البرنامج أي سكرتاريه التدريب لحفظها باسلوبه يمكن الى الرجوع اليه بسهولة عند الحاجة.¹²

- المرحلة الثالثة: تنفيذ البرنامج التدريبي

ويتضمن انشطه اساسيه:

- تحديد الجدول الزمني للبرنامج.

- تحديد مكان التدريب.

- المتابعه المستمره لاجراءات تنفيذ البرنامج خطوه بخطوه.

- المرحلة الرابعه: تقييم برنامج التدريب

تعد مرحله التقييم جد مهمه بالنسبه للمؤسسه من ناحيه والافراد من ناحيه اخرى ، حيث إنها مرحله حاسمه لا بد من الاستعانه بها حتى يسمح للافراد مؤسسة تطوير وتميمه مسارههم الوظيفي.

كذلك يساعد تقييم على اعانه المتكون من تحديد الموقع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات، كما يعتبر التقييم ايضا شرطا ضروري واساسي لضمان فعاليه تكوين في تحسين كفاءه الافراد وتدعيم انقاء لديهم.

اما الاهميه الكبيره للتقييم بالنسبه للمؤسسه فتظهر في تدعيم الهيئه المسيره في المؤسسه على تكوين الافراد الاجتماعيين باكثر فعاليه واكثر سرعه ودقه، فداءً ترجع الاداره لتقييم نشاطها من أجل التأكد من أن الفرد المتكون قد اكتسب الكفاءة والمهارة للاستشارة المتطلبات العمل والحفاظ عليه بعد إجراء تغييرات على مستوى العمل ويظهر ذلك من خلال متابعة المؤسسات لنشاطها عبر مخططات إحصائية دوريه من خلالها يتم أخذ القرارات المناسبه حول المعايير التي يجب تبنيها لتصحيح الانحرافات في الأهداف ثم تقليل نسبه الخسائر المتوقعه.

¹² هاشم حمدي رضا: التدريب الإداري (المفاهيم والأساليب)، دار الراية، الأردن، 2013، ص 22.

ثامنا: مبادئ التدريب

من أهم مبادئ التدريب ما يلي:

1. التدريب نشاط ضروري ومستمر ، أي أنه ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختيارها، ولكن نشاط ضروري ومهم.
2. التدريب نظام متكامل: أي هنالك تكامل وترايط في العمل التدريبي
3. التدريب نشاط اداري وقتي
4. التدريب له مقاومات اداريه وتنظيميه
5. التدريب لا بد ان يكون هناك هدف
6. الشمولييه (حيث يشمل كل الفئات والدرجات الوظيفيه المختلفه)
7. مبدا التدرج (بدايه المستوى الحقيقي وصولا عمليه التطبيق).
8. مبدا الواقعيه وتكون بالالتزام بالاحتياجات المستهدفه في المضمون والمحتوى هو باستخدام اسلوب مناسب معه ويسير متطلباته.
9. مبدا التأثير وذلك يتطلب الموائمه بين اتجاهات المستهدفين ويقدم اليه م من معلومات ومهارات ومعارف جديده.

تاسعا: الاتجاهات ومستويات التدريب

وفي ضوء ما جاء حول التدريب يمكن تحديد ثلاث اتجاهات للتدريب وهي كما يلي:

- أ. **اتجاه نظري** : ويستهدف هذا الاتجاه تزويد المتدرب بالمعلومات وتصحيح المعلومات الخاطئه التي لديه وتذكره بمعلومات عامه وحصل عليها من قبل المؤسسات التي تخرج منها.
- ب. **اتجاه نفسي وسلوكي** : يستهدف هذا الاتجاه الى تدعيم الاتجاهات الايجابيه لدى المتدرب واضعاف او الغاء الاتجاهات السلبيه لديه مع العمل احلال اتجاهات ايجابيه محلها إن امكّن .
- ت. **اتجاه عملي** : ويستهدف هذا الاتجاه الى اكساب المدرب مهارات جديده تساعد على القيام بعمله بكفاءه وفعاليه اكبر، ويهدف ايضا الى تحديد وتحسين مستوى المهارات الموجوده، لدى المتدرب بما يسجل ذلك في ارتفاع معدلات ادائه لعمله واتقانه باكبر درجه ممكنه.

عاشرا: مزايا وعيوب التدريب

1. مزايا التدريب:

- يرتبط ارتباطا بالوظيفة حيث إن المهام المرتبطة بالوظيفة يتم تعلمها اثناء أداء الوظيفة نفسها وكذا تحسين الاداء.
- يؤدي الى بناء الثقة بين المرؤوس والمشرف أو الملاحظ المباشر للعمل شركه التعلم لانه تدريب واقعي ياتي من خلال الممارسه الفعلية للعمل ومن ثم اكتشاف الاخطاء وتصحيحها بطريقة علميه والتعرف على المشاكل العلميه ومحاولة العمل على حلها.
- خلق علاقات الانسانيه ايجابيه مع العمل على تطوير المهارات والقدرات.

2. عيوب التدريب

- قد لا يكون النظام الذي يتبعه المدرب هو الاكثر فعاليه، وبالتالي حدود خلل.
- يتطلب التدريب في مواقع العمل درجه عاليه جدا من الكفاءه والمهارات للمدرب وانماط سلوك الغير المرغوب فيها والتي يهدف التدريب لازالتها.
- الفشل في ترجمه المعرفه المكتسبه.
- هناك من ينظر له على أنه نفق لا يبررها عائده.
- هناك من ينظر له على إليه وسيله لراحه العامل من عناء العمل والتخلص من الفوضى.

خلاصه الفصل

نستخلص في الاخير بان تدريب عمليه منظمة ومستمره تهدف الى تنميه قدرات ومهارات الافراد العاملين واكسابهم معارف وخبرات لتدارك النقائص في الاداء والتقليل من الاخطاء المرتكبه في مكان العمل، وهذا لتمكينه من اداء فعال يساعدهم على بلوغ اهدافهم الشخصيه من جهه واهداف المؤسسه من

جبهه اخرى باعلى كفاءه ممكنه ، وكذا زياده فاعليه الفرد في المؤسسه وزياده فاعليه المؤسسه نفسها وتحسين انتاجيتها.

الفصل الرابع

الفصل الرابع: التطوير التنظيمي

تمهيد

أولاً: خصائص التطوير التنظيمي

ثانياً: أهمية التطوير التنظيمي

ثالثاً: أهداف التطوير التنظيمي

رابعاً: مبررات التطوير التنظيمي

خامساً: مراحل التطوير التنظيمي

سادساً: طرق وأساليب التطوير التنظيمي

سابعاً: العناصر المساعدة على التطوير التنظيمي

ثامناً: محاور ومجالات التطوير التنظيمي

تاسعاً: معوقات التطوير التنظيمي

تمهيد

إن التطورات السريعة التي يشهدها العالم بصفه عامه والمؤسسات بصفه خاصة في كاهه مجالات الحياة خلقت العديد من التحديات ، هذه الأخيرة دافعت بالمؤسسات إلى اللجوء لتطوير التنظيم ، بالاعتبار الأسلوب الأمثل لمواجهه وتجاوز كل هذه التحديات حيث يعد عمليه مهمة إلى تنميه قدرات ومهارات الأفراد العاملين وتحسين أدائهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى رفع كفاءة المؤسسة وزيادة فاعليتها، وكذا تطوير جوانبها المختلفة، بما في ذلك الجانب التنظيمي والجانب الإنساني، وسنحاول في هذا الفصل استعراض أهم النقاط الخاصة بالتطوير التنظيمي وأهدافه وكذا مبرراته إضافة إلى أهم الأساليب المعتمدة فيه وأهم المراحل التي يمر بها.

أولاً: خصائص التطوير التنظيمي

يتم تطوير تنظيمي بعدد خصائص أهمها:

1. التطوير التنظيمي ليس تشخيصاً فقط ولكنه عمل تنفيذي، فهو يركز على الانجاز ونتائج وليس على وصف المشكلات أو تحديد طبيعته.
2. يعتمد تطوير تنظيمي على أسلوب حل المشكلات في التعامل مع قضايا التغيير والتجديد.
3. تتجه عملية التطوير التنظيمي في الأساس إلى المستقبل وذلك من خلال إعداد المديرين للتعلم من المواقف والتجارب الحاضرة وكيفية علاج المشكلات المحتملة في المستقبل.
4. تستخدم عملية التطوير التنظيمي في إحداث التغيير في المنظمة عبارة عن أجزاء وكل جزء يكمل فيها الآخر، ومن الصعب إحداث التغيير في جزء منظمه دون أن يترك على التأثير بصفه على أجزاء أخرى.
5. انه برنامج مخطط للتغيير : يشمل وضع الأهداف وتخطيط وتنفيذها ومتابعه البرامج التطويرية.
6. يتعلق بمهمة التنظيم: في برنامج التطوير التنظيمي لا يعمل في فراغ بل هي منصب على تحسين الوسائل والعمليات والبناء التنظيمي في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية كفاءة.
7. أن جهودات التطوير التنظيمي موجهة أساساً نحو المجموعات فطالما أننا نعمل في مجموعات فيبقى الهدف هو إيجاد مجموعات عمل ذات كفاءة عالية.
8. وأخيراً من خصائص التطوير التنظيمي الاستمرارية والمشاركة، فهو عملية مستمرة ومتجددة لتحسين المناخ التنظيمي ويشترك في مراحلها المختلفة كافة أعضاء التنظيم أصحاب العلاقة الذين يصبحون المصدر الرئيسي لقوة الدفع للتطوير.²

ثانياً: أهميه التطوير التنظيمي

² محمد الصيرفي: السلوك الإداري (العلاقات الانسانية)، دار وفاء، الاسكندرية، ط1، 2007، ص ص 451 . 452.

تتمثل أهميه التطوير التنظيمي في الجوانب التالية:

1. دعم الكافة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الانتاجيه كما ونوعا وتقليل هذا المواعيد.
2. تنميه القوى البشرية وتحسين أدائها والأصدقاء بسلوكها وذكاء الإبداع والقدرة على الابتكار ومجارات قدرات المتفوقين.
3. توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجارات المشكلات ومواجهه نقاط الضعف في الاداره.
4. الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى العمل.
5. على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع العاملين .

أي أن تطوير التنظيم يعتبر أسلوب لحل المشكلات في المنظمة، وإصلاح متطلبات المنظمة البيئية والثقافية والاجتماعية، ولتنشيت القدرة على حل المشكلات والتجديد المستمر في المنظمة من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة واستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية التي تواجه المنظمة.¹

ثالثا: أهداف التطوير التنظيمي

إن عملية التغيير والتطوير التنظيمي لا تأتي بطريقه عفويه وارتجاليه ، وإنما تكون عمليه هادفة وضروره ومخططه، ومن أهداف التغيير والتطوير التنظيمي ما يلي:

1. زيادة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
2. مساعده الأفراد على تشخيص مشكلاته وتحفيزهم وتطوير المطلوب.
3. الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
4. بناء الجو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
5. التطوير التنظيمي جهد لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة العامة من جهة وبين أهداف الأفراد من جهة أخرى، ومن هنا فان ذلك الجهد يرمي إلى تنشيط وتجديد الموارد المادية والفنية والبشرية.
6. يحرص التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات

¹ محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ط1، 2007، ص 31.

7. بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين بدل التنافس وسيطرة الطرف واحد

رابعاً: مبررات التطوير التنظيمي

من أهم المبررات التي تستدعي القيام بتطوير التنظيم ما يلي:¹

1. قصوره التخطيط عن أداء مهامه بنجاح ولقاء : حيث أن إتباع المنظمة للمناهج التقليدية في الاداره لا يصلح خاصة في الأجل الطويل والذي قد تحدث فيه تغيرات غير متوقعة سواء من داخل التنظيم أو من البيئة الخارجية.
2. عدم التجديد الواضح للعلاقات التنظيمية: ويرجع هذا الخطى إلى عدم معرفه الدقيقة لخطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة ويعني هذا الخطى أن الأفراد لا يعملون في فريق عمل واحد ومتكامل.
3. اللامبالاة والإهمال عند استخدام المستشارين يميل كثير من المديرين التنفيذ إلى عدم الاستعانة بالخبراء أو المستشارين نظرا للصعوبات المترتبة على ذلك.
4. أساءه استعمال السلطة الوظيفية من جانب الخبراء وهذا يترتب عليه كثير من الصراعات التي تؤثر على الآراء.
5. وتحديد المستويات الاداريه وتدخل الاختصاصات وعدم الالتزام بمبدأ وحده الأمل والمصدر توجيه.
6. زيادة الأفراد لتطوير مهاراتهم في مختلف المجالات

خامساً: مراحل تطوير التنظيمي

إن جهود التطوير التنظيمي عمليه تطوير الأجل تتطلب بصفه أساسيه رغبه جادة من جانب المنظمة في إحداث التطوير بطريقه مخططه وعلى مدى طويلة، وفيما يلي نعرض مجموعه من المراحل الواجب إتباعها لإحداث عمليه التطوير وهي:¹

¹ سيد محمد جاب الرب: استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية)، جامعة قناة السويس، 2009، ص 2.

1. **مرحلة التشخيص** : يتم في هذه المرحلة مجموعه من اللقاءات التولية مع رجال الاداره العليا بالمنظمة لتحديد، نوعيه جهود التطوير التنظيمي المطلوبة وذلك بناء على المعلومات الأولية التي يمكن تجميعها في هذه المرحلة، ويقوم المستشار في هذه المرحلة بتوضيح إبعاد العمل المطلوب انجازه ونوعيه الدور الخاص الذي يقوم به والأدوار المطلوبة والمساندة اللازمة من جانب الاداره العليا.
2. **مرحلة تجميع البيانات** : يبدأ المستشار ومعاونه في القيام بتجميع البيانات عن المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة والمشكلات السلوكية السائدة.
3. **مرحلة المواجهة**: بينما تتم المرحلتين السابقتين عن طريق إجراء المقابلات الفردية وأحياناً الجماعية، تتم هذه المرحلة عن طريق عقد ما يعرف بأسلوب المحاضرات، يعكس هنا تواجد مجموعه الادارة العليا والوسطى في التجمع واحد يتم فيه نوع من التفاعل . وتداخل السلوك بين الأفراد بطريقه ايجابية تهدف إلى مواجهة الواقع والاعتراف به من اجل توجيه كافة الطاقات المتاحة بشكل الجماعي موحد الاقتراح نوعيه التطوير المرغوب فيه والتخطيط له وتنفيذه عن طريق توزيع محدد للأدوار الخاصة بكل فرد في المجموعه.
4. **التخطيط للتغيير** : ويتم فيها رسم خطوط التطوير والتغيير المأمول وتحقيقها وتحديد الآليات لاستراتيجيه الملائمة لتحقيق الهدف .
5. **مرحلة بناء الفريق** : منذ بداية جهود التطوير التنظيمي وخلال كافة مراحلها توجه كافة جهود اتجاه ما يعرف ببناء الفريق ويقوم المستشار باستخدام مجموعة من الأدوات التي تعكس للمجموعة كميّة من المهارات اللازمة لتحقيق مفهوم الفريق العمل المتكامل ، ويقوم بقياس الفرق بشكل متكرر في هذه المهارات ويحجز له النتائج بشكل مستمر بهدف صقل هذه المهارات وتطوير أسلوب عمل الفريق التقليدي وتحسين أداء العمل الجماعي.
6. **مرحلة المتابعة**: تمثل هذه المرحلة أهم المراحل اللازمة للتأكد من بداية جهود التطوير التنظيمي بطريقه جديده ، ولضمان استمارة نفس الخامات الذي يظهر في العادة عند بداية هذا النوع من الجهود المخططة.

¹ ناصر محمد سعود وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء، عمان، ط1، 2013، ص100.

7. إنهاء برنامج التطوير التنظيمي : وهي المرحلة الأخيرة من مراحل التطوير التنظيمي وتتضمن إنهاء علاقة مستشار التطوير بالتنظيم نتيجة الاستقرار في البرنامج التطوعي وتحقيقه لأهدافه

سادسا: طرق وأساليب التطوير التنظيمي

1. طريقه تدريب الحساسية: تهدف هذه الطريقة إلى تنميه بعض الجوانب في شخصيه الفرد حتى يصبح أكثر تأثيرا داخل المجموعه.
2. طريقه المستشار العمليات أن الفرد أن الغرض الذي بنيت عليه هذه الطريقة هو أن الاستشاره بين لديهم من خبر يمكن أن يساعد على تشخيص وحل بعض المشكلات الرئيسييه التي تواجه المنظمات الحديثه، والمتعلقه ببعض تصرفات العاملين التي تحدث اثناء : التدفق الطبيعي لعمل الاجتماعات، المواجهات التي تحدث بين الأفراد. كذلك يساعد مستشار العمليات بتشخيص وحل المشكلات المتعلقة ببعض التصرفات التي تصدر عن اداره الشركه وليس لها تاثير سلبي على علاقه الشركه بالعاملين.
3. طريقه التغذية المرتده لنتائج البحث : يتم عمل مسح ميداني للوحده الخاضعه لتحليل الجماعه عمل أو قسم أو منظمه لئكل باستخدام بعض قوائم الاستسقاء وبعض جمع البيانات يتم ردها إلى الوحده الخاصة للتحليل فيقوم أعضاء هذه الوحده ببناء هذه على هذه المعلومات المرتده بتشخيص المشكلات التي تواجههم ووضع الخطط اللازمه للقضاء عليهم.
4. طريقه الاداره بالاهداف : لقد اكتسبت الاداره بالاهداف قولا واسعا في المنظمات الاعمال والمنظمات غير الهاتف الاخيره تم تضمين برنامج الاداره بالاهداف إلى برامج التطوير التنظيمي.
5. طريقه شبكه الانماط : تم تصميم نموذج شبكه الانماط بواسطه ويهدف هذا النموذج إلى توحيد منظمات الاعمال في تحقيق مستوى مرتفع من الاداء يشعر معه كل من صاحب العمل والمستهلكين بتحقيق اهدافه بمستوى مرتفع.¹

¹ عواطف بنت ابراهيم بن علي آل مكي : المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في التربية تخصص إدارة تعليمية، 2011، ص 24.

6. أسلوب بناء الفريق : يعمل على تنميته وتغيير ثقافته وقيم الاعضاء المشاركين عن طريق تعريضهم من الخبرات عملية ونظريه بشكل نعكس ايجابيا على سلوكهم وتعاملهم اثناء العمل ، واهم حافزهم انتماء الفرد للجماعه مما يعمل على تعزيز الاتجاهات السلوكية الايجابيه.
7. أسلوب البحث الموجه : يعمل على تطبيق المنهجيه العلميه باستخدام البيانات بهدف التعلم وتطوير وتغير أي دراسه العلاقة بين المتغيرات التنظيمية محاوله اعطاء التفسيرات العلميه حول طبيعه هذه العلاقة لإيجاد حلول مناسبة.

سابعاً: العناصر المساعده للتطوير التنظيمي

تتمثل أهم العناصر المساعدة على تطوير تنظيمي فيما يلي:

1. تحديد هدف التطوير: وضع هدف واضح ومحدد لتطوير يمكن تطبيقه ويساعد استخدامه على ضوء حاجه المنظمة.
2. التجديد المستمر للتنظيمه والنظره الايجابيه للنظم واعتبارها قدره على تطوير مزايا تمكنها من التكيف الذاتي مع التغيير والتطوير وتحسين انجازها للاهداف وكذلك تطوير النظام نفسه ثم التحول إلى حاله جيده وتطوير الاجراءات والاساليب واي ظروف أخرى محيطه.
3. الاهتمام بالبعد الإنساني لمنظمه العمل الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين بالمنظمة والاهتمام بدوافعهم وشخصياتهم وتطلعاتهم الإجتماعية والانسانيه .
4. استخدام مفهوم النظم ويعني النظر النظر إلى منظمه العمل كنظام الاجتماعي وتقني مركب هذا يعني النظر الكليه والشامله للمنظمه الديناميكيه لمكونات النظم الفرعيه.
5. الاهتمام بالمعايشه والتعلم من خلال الخبره أن يكون التعلم والتدريب نابعا من خبرات واقعيه مماثله للاستفاده من هذه التجارب.
6. التعامل مع قضايا حقيقية أي أن تكون المشكلات المطروحة من الواقع المعاش والحقيقي وان تكون مشكلات محدده وملحه حتى يسهل فهمها والتغلب عليها والاستفاده منها.¹

¹ أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي (دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال)، المكتبة العصرية بالمنصورة، 2003، ص ص 301. 302.

ثامنا: محاور ومجالات التطوير التنظيمي

يشمل تطوير تنظيمي ثلاث محاور رئيسيه وهي:

1. الأفراد: أهم عناصر تطوير تنظيم ويتم تطوير سلوكيه متجهاتهم بما يتلائم واهداف المنظمة ومتطلباتها، ومن الجوانب التي تسعى الاداره لتطويرها لدى افراد ودوافعهم وقدراتهم واتجاهاتهم ومواقفهم وتنميه شخصياتهم، وتعزيز دورهم في عمليه اتخاذ القرارات لكي يساعد المنظمة في تحقيق اهدافهم.
2. الجماعه: يهتم تطوير تنظيم بمشكلات الجماعه خاصة تلك العلاقات المتبادله بين افراد مجموعه العمل، فيسعى تطوير إلى ارساء قواعد الثقة والتعاون والاحترام بين الأفراد وبحلوا النزاعات الموجوده داخل الجماعه.
3. التنظيم نفسه: يتمثل في بعد بين اساسيين وهما:
 - أ. الوحدات التنظيمية الرئيسييه وقد تكون اقسام أو ادارات ويمكن التطوير في هذه الاداره أو الاقسام على نطاق الوظائف وهيكل الاتصالات والمعلومات.¹
 - ب. العمليات التنظيمية المختلفه مثل عمليه اتخاذ القرارات وانماط الاتصالات والعلاقات بين الجماعات، وكذلك عمليه التخطيط وتصميم الأهداف واداره النزاعات وغيرها.

تاسعا: معوقات التطوير التنظيمي

تختلف المعوقات في طبيعتها وانعكاساتها السلبية على مساعي التطوير التنظيمي ويمكن رصد أهم المعوقات التاليه:

1. المعوقات الإداريه تتمثل أهم المعوقات الاداريه في ما يلي:
 - زيادة إعداد الموظفين على الحاجه الفعلية لمكاتب الاشراف التربوي التابعه للمديريات العامه للتربيه والتعليم.
 - غياب العلاقات الانسانيه بين الاداره العليا وبين المستويات الاداريه الأخرى.
 - غياب التنسيق والمتابعة لجهود التطوير التنظيمي للأفراد والجماعات والتنظيم.¹

¹ زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، دار الكنور للمعرفة، عمان ، ط1، 2007، ص 169.

- عدم تشجيع نزعه الابتكار والتجديد.
- اخفاء اهمية التجديد وتصميم العمل وتحديد وتوصيف الوظائف.
- 2. **المعوقات السلوكية** وتتمثل في ما يلي:
 - مقاومه التطوير والتغيير من بعض الأفراد.
 - اخفاء القيادة لاهميه التوفير مناخ تنظيمي مناسب لإحداث التطوير في الأفراد والتنظيم يؤدي إلى انخفاض الروح المعنويه للموظفين.
- 3. **المعوقات التقنيه** وتتمثل فيما يلي:²
 - قله الاهتمام بتزويد مكانه الاشراف التربوي التابعه للمديريات العامة للتربيه والتعليم بالتقنيات الحديثه التي تساهم في تحسين الاداء ورفع الكفاءه المكاتب المحدوديه.
 - محدوديه استخدام التقنيات الحديثه إما بسبب عدم توفرها أو لعدم قدرة الموظفين على التعامل معها.
 - تقادم مهارات الموظفين التقنيه

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 390.

² ديما نزال مخيمر ياغي: فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير، دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، 2017، ص 28.

خلاصه الفصل

من خلال هذا الفصل الخاص بمتغير التطوير التنظيمي تناولنا فيه خصائصه وأهميته مروراً بمراحله وأساليبه ومجالاته، ومن هذا نستخلص بأن تطوير تنظيم عمليه تهدف ما يحتويه من معلومات وعلاقته عمليات اداريه كما يسعى إلى تحسين وتطوير مختلف الأنشطة والوظائف والمهام كما يساعد على فهم احتياجات واتجاهات الأفراد العاملين وتحفيزهم لإحداث التطوير والتغيير المطلوب والعمل على تنميه وتطوير قدراتهم ومهاراتهم بما يتلائم ومتطلبات الوظيفة.

الفصل الخامس

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

1 - المجال الجغرافي

2 - المجال الجغرافي

3 - المجال الزمني

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

1 - الملاحظة

2 - الإستمارة

3 - الوثائق والسجلات

تمهيد

دراسة اي بحث اجتماعي يقوم أساسا على الجمع بين جانبين : بين الجانب النظري والجانب الميداني، فبعد ان تم التطرق الى جانب النظري في الفصول السابقة لهذه الدراسة والذي يعتبر الاساس الذي يعتمد عليه في اي دراسة، سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على واقع الموضوع في المؤسسة المختاره وتاتي اهميه هذا الفصل في كونه يمكن الباحث من جمع البيانات المعطيات والمعلومات وتحليلها بطريقه منهجيه ولا يتاتي ذلك الا من خلال اتباع الخطوات المنهجيه انطلاقا من تحديد مجالات الدراسة والمتمثله في تحديد المجال المكاني والزمني والبشري وكذا تحديد عينه الدراسة و المنهج المعتمد، هذا اضافة الى تحديد ادوات جمع البيانات منها الملاحظه والاستماره.

أولاً: مجالات دراسته

تعتبر مجالات دراسته نقطه اساسيه في البحث الاجتماعي لكونه يساعد على قياس مدى تحقيق المعارف النظرية في الميدان ويقصد مجال دراسته المجال الجغرافي والمكاني والبشري الذي اجريت في ه الدراسة.

1-المجال الجغرافي : ويتمثل في النطاق المكاني الذي اجريت به دراسته ميدانيه والمتمثل في شركه الافريقيه للزجاج في اولاد صالح الطاهير جيجل ، تعد الشركه الافريقيه للزجاج امتداد لم يحدث الزجاج المسطح ثم مركب الزجاج قبل ان يتم اعطائها التسميه الحاليه وذلك في اطار اعاده هيكله المؤسسات الوطنيه عام 1996 ، لتصبح ومنذ ذلك التاريخ فرع من فروع مجمع المؤسسه الوطنيه للزجاج والمواد الكاشطه Groupe ENAVA ويمكن تلخيص اهم مراحل تطور الشركه زمنيا في ثلاث مراحل وهي:

- مراحل تطور الشركه الافريقيه للزجاج

-أولاً مرحلة النشأة 82-87: في اطار دراسته قام بها مكتب انجليزي مختص PELKINGTON في عقد السبعينات ، وبناء على استنتاجه تم ابرام عقد انجاز بين الشركه الوطنيه للصناعات الكيمياءيه والشركه الفرنسيه TECHNIP سنه 1982 وذلك لانجاز وحده الزجاج الامني بطاقه 20000 ط اس من زجاج البناء الشفاف ووحدته بين الزجاج السيارات الامامي ثم انجاز المشروع الزجاج المسطح بين سنتين 82 و 86، وقد عرف بعض التاخر لاسباب تقنيه وماليه وانطلق عمليه في الانتاج في 1 اوت 1987 .

-ثانياً: مرحله التوسع 87-96: بعد انطلاق وحده الزجاج المسطح في النشاط وفق لسياسه تنميه وتطوير معتمده تم تسطير برنامج توسيع الوحده الى وحدات جديده تشمل انجاز مشاريع اخرى لصناعه انواع متعدده من الزجاج بمختلف استعمالاته وانواعه تمثلت هذه المشاريع في انجاز

- وحده جديده للزجاج الامني : زجاج السيارات امامي جانبي وخلفي، زجاج مصفف زجاج مقاوم، زجاج مصنع، انطلقت في الانتاج سنه 1992 .

- وحده جديده لزجاج السائل : وتضم هذه الوحده ثلاث خطوط لانتاج الزجاج المطبوع الاجور الزجاجي والاكواب انجزت ، هذه الوحده من طرف شركه BASSSE SAMBRE البلجيكيه وانطلقت خط انتاج

الزجاج المطبوع سنة 1924 في حين انطلق مشروع الاجر الزجاجي في نهايه نفس السنه ليتوقف هذا الخط عن الانتاج 1996 لاسباب تجاريه مرتبطة بالسوق والكميه المعروضه وتكلفه الانتاج الكبيره ، اما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الاسباب رغم توفر التجهيزات واكتمال المشروع ولهواجهه الاشكاليه استغلال هذان الخطان لجأت الشركه الى تحويل الافران لانتاج ماده الصودا التي تستعمل على ماده اوليه لصناعه المنظفات

- **وحده انتاج ومعالجه المواد الاوليه** اضافه الى الورشه تم انجاز وحده جديده لمعالجه المواد الاوليه مثل رمل السيليس ، الدولومي..إلخ، ونشاط الوحده المذكور يمثل اهم ورشه مدعمه للماده الاوليه لوحده الزجاج السائل انجزت هذه الوحده المذكوره ايضا من طرف شركه BASSSE SAMBRE وانطلقت سنه 1994.

- **ثالث: المرحله الاستغلال 1997:** اخذت الشركه الافريقيه للزجاج استقلاليتها عن الشركه 1997 حيث اصبح لدينا دمه ماليه وشخصيه معنويه ومن بين اهم ما تهدف اليه هذه الشركه نجد :

- تلبية حاجات وطلبات الاقتصاد الوطني من مواد الزجاج في القطاع البناء قطاع تركيب وصناعه السيارات قطاع الصناعه الكهرومنزليه

- السهر على اعطاء الوجه الحضاري للشركه من خلال استعمال تقنيات حديثه تتلائم مع متغيرات العصر.

- العمل على تصدير المنتجات وادخالها في منافسه السوق الدوليه

- تحسين وتطوير المنتجات الشركه وتوسيع شبكه التوزيع

- **اهميه واهداف التدريب في الشركه الافريقيه للزجاج**

اهميه الشركه : تلعب صناعه الزجاج الدور الفعال لتطوير اقتصاديات الدول بسبب الاستعمالات المتعدده لهذه الماده التي تدخل في عده نشاطات صناعيه وتجاريه منها كقطاع البناء ،صناعه الزجاج السيارات صناعه الكهرومنزليه ،وتبرز اهميه الشركه بصفه عامه وصناعه الزجاج بصفه خاصه تلعب دور اجتماعي واقتصادي عاما لما لها من اثر فعال في بعض النشاطات التجاريه والصناعيه.

اذ تعتبر مجالاً خصبا للتشغيل خاصة في القطاع الجغرافي لها نفس الاهميه في المجال الصناعي حيث ان ماده الزجاج بمختلف انواعه تدخل كماده اوليه مكمله لبعض الصناعات الاخرى منتجات الشركه الافريقيه للزجاج تبرز اهميه الشركه في المجال الاقتصادي الوطني وذلك باعتبارها الممول الرئيسي لعدده شركات اخرى ذلك اهميه بالغه مثل الشركه الوطنيه للسيارات الصناعيه المؤسسه الوطنيه لاعتاد الاشغال العموميه شركه التنظيف.

- اهداف الشركه

تهدف الشركه الافريقيه للزجاج الى تحقيق مايلي:

- تميمه صناعه الزجاج في الجزائر
- تلبية حاجات وطلبات الاقتصاد الوطني في مواد الزجاج في قطاع البناء
- قطاع صناعه وتركيب السيارات قطاع الصناعه الكهرومنزليه
- مواكبة تطور التكنولوجيا وادخالها في السوق الدوليه
- تحسين راس المال الشركه
- وضع السياسه التجاريه تجاريه فعاله لاقتحام السوق الوطني والدولي على حد سواء
- المساهمه في ترقيه السوق الوطني
- دراسه الهيكل التنظيمي للشركه
- **اولا المدير العام :** هو الذي يشرف على جميع المصالح المشكله للمؤسسه في المجلس الاداري كما يقوم بوضع الاهداف والسياسات التي تفعل مؤسسه لتحقيقها مستقبلا وتتجلى مهامه في:
 - ابرام الصفقات مع الموردين والمحليين والاجانب
 - تمثيل الشركه في المحافل والمناسبات الدوليه
 - اصدار القرارات والوامر الضروريه التي تخدم مصالح الشركه
 - امضاء جميع الوثائق الخاصه بالشركه
 - تطبيق استراتيجيه الشركه وسياساتها.
- 1. **السكرتاريه :** هي المسؤوله عن ضمان خدمات اداره المديرية وتتولى المهام التاليه:
 - استقبال البريد الخاص بالمديرية العامه
 - ترتيب الوثائق في خزانه الارشيف

- استقبال وارسال الفاكس
- تحرير المراسلات
- استقبال وتحويل المكالمات الهاتفية الخاصه بالمدير العام
- 2. **مساعدته المدير العام :** المكلف بالتدقيق والتسيير والمراقبه يشارك ويساعد في تحسين تسيير مختلف الاعمال داخل المؤسسه يتولى المهام التاليه:
 - مساعده مسؤوليه الوحدات في طرف التسيير والتنظيم
 - الحضور مع المدير العام في مختلف اللقاءات الدوريه بين المديريات
 - الحرص على اللقاءات المبرمجه بين المدير العام ومختلف الهيئات الاخرى
 - القيام بعمليات المراقبه دوري وبطلب من الاداره العامه
 - انجاز مختلف التقارير
 - تحضير مخططات الماليه
 - انجاز تقرير النشاطات اليوميه الشهريه الثلاثيه والسنويه
 - تسيير السياسه العامه للشركه مع المدير العام

البيئه والامن والجوده يهتم بدراسه المتعلقه بالمنتوج والنمو وتتمثل مهامها في تطبيق سياسه الجوده بالشركه تسهيل عمل مختلف الاقسام من خلال تقديم المعلومات التقنيه الخاصه ببرنامج تاهيل الشركه للحصول على شهاده تطبيق مقاييس المطابقيه الدوليه للمنتجات الزجاجيه المتمثله في معيار اعداد الدراسات والوضعيات المتعلقه بالتخطيط المشاريع الجديده وتشرف على المكاتب التاليه البحث والتطوير التخطيط والمشاريع الامن الصناعي التحاليل والمراقبه المقاييس والدراسات التقنيه.

مسؤول اداره الجوده هو المسؤول عن تطبيق نظام الجوده والنوعيه يتولى المهام التاليه ايجاد الوسائل لضمان المراقبه التقنيه للجوده التعريف بالمشاكل المتعلقه بالانتاج وطرق نظام الجوده العلم بجميع التغييرات والتطبيقات في مجال ضمان الجوده برمجه وتوجيه ومراقبه كل الاعمال في اطار مخطط الجوده السعر على الاجراءات المتعلقه بشهاده الجوده والتجديد الدوري لها مدقق داخله والمسؤول عن تعليمات التسيير ومتى تطبيقها باستمرار يتولى المهام التاليه مراقبه تطبيق طرق وقواعد التسيير انشاء برامج التدقيق لنظام المراقبه الداخليه تقديم تقرير للمسؤول المعني عن كل الاخطاء والعيوب الموجوده تنفيذ كل التحقيقات المطلوبه من طرف المدير العام

نائب المدير العام : هو المسؤول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام يتولى المهام التالية امضاء الوثائق الخاصة بالموظفين العمل بالتنسيق مع جميع المديريات السهره على ضمان الانضباط العام داخل الشركة اصدار القرارات المتعلقة بمصالح الشركة المكلف بنزاعات هو المسؤول عن تسيير ملفات المنازعات يتولى المهام التالية تحويل الملفات الى المحاكم المستشار للشركة متابعه مختلف القضايا الخاصه بالمنازعات تكوين ملف المنازعات وتحرير عريضه من اجل الدفاع عن المؤسسه تمثيل المؤسسه امام مختلف الجهات الاداريه تكوين ملفات خاصه بدون المؤسسه من اجل استرجاعها مثل ارسال اعدارات

المسؤوله التجاريه : وهو يعمل تحت الاشراف المباشر للمديره العامه بحيث يضع مخططات البيع وتسويق وضع الاستراتيجيه الخاصه بهما وذلك بالتنسيق مع باقي المديريات كما يمثل الشركه مع باقي المتعاملين التجاريين والزبائن ويتفاوض معهم بخصوص الاتفاقيات التجاريه ويحرص على تنفيذها من خلال مجموعه من الاعوان الدين يشرف عليهم.

مسؤول التسويق : هذا الاخير يقوم باعداد المخططات التسويقيه بحيث يقوم بدراسه السوق المنافسه والاسعار الجوده وطرق التوزيع وهذا يقوم برفعه تقارير في ذلك الى المديره العامه كما يحضر ومختلف التظاهرات التجاريه والمعارض والملتقيات وذلك من اجل التعريف بمنتجات الشركه وكسب زبائن جدد ويقوم باعداد التحقيقات عن المنتجات المشابهه والزبائن

ثانيا مديره الامداد والصناعه : مشكله من قسم الاسناد والمشتريات وقسم الصيانه والضروريات بالنسبه للقسم الاول تقوم بشراء المواد الاوليه وقطع الغيار الصناعيه من السوق المحليه او الدوليه وضمان الخدمات المرتبطه بها التامين والجمرك والنقل بالنسبه للقسم الثاني فهو ينقسم الى فرعين هما فرع الصيانه الميكانيكيه وفرع الصيانه الكهربائيه وهذان الفرعان يتدخل لاصلاح الاعطاب المختلفه في المصنع زياده على ذلك الصناعه العاديه للتجهيزات والعتاد اضافته الى تسيير المخزونات قطع الغيار والمواد الاوليه المختلفه وكذا المنتجات الجاهزه ثالثا مديره الماليه والمحاسبه تهتم بمتابعه نشاط المحاسبين الميزانيه الماليه وايضا مراقبه التسيير وتتمثل مهامها في الاشراف على تطبيق السياسه الماليه للشركه توفير اللوازم الماليه والاداريه في الورق الاشراف على عمليه المحاسبه واعداد التقارير وتحليلها تسيير مختلف مداخل الشركه وتكاليف الانتاج وتشرف علم مصلحه الماليه والمحاسبه مصلحه المحاسبه التحليليه

رابعاً: مديره الاستغلال

وهي مديره تنقسم الى ثلاثة وحدات رئيسيه كما يلي

- **وحده الزجاج السائل** وينتج بها الزجاج المطبوع الموجه للبناء ووكلاء معتمدين خواص بطاقه نظريه سنويه تقدر بي

- **وحده معالجه وانتاج المواد الاوليه** وهي وحده تقوم باستغلال الرمل ومعالجته بالغسل والتصفيه وكذا باقي المواد التي تدخل في صناعه الزجاج والسيليكات بطاقه انتاج من مختلف المواد.

خامساً: مديره الموارد البشريه

تهتم بانجاز سياسه الشركه بخصوص شؤون الموظفين والعمال والتتمثل ومهامها في الاشراف على تطبيق سياسه الشركه الخاصه بالموارد البشريه والمتمثله في التوظيف التكوين الاجور تسيير المستخدمين مديره الموارد البشريه تتمثل وظيفتها في متابعه وتسهيل كل ما له صله بالجانب البشري والمهني للشركه هذه الجوانب تتمثل اساسا في تسيير المستخدمين وتسيير وضعيتهم المهنيه من التوظيف الترقية الى التسريح من جهة اخرى اعداد الاجور وتصنيف مناصب العمل وفق الاتفاقية الجماعيه وتشريعات المعمول بها اعداد مخططات التكوين ومتابعتها وتشكل مديره الموارد البشريه بالشركه الافريقيه للزجاج من رئيس مصلحه الموارد البشريه مسير المستخدمين مسؤول الاجور والخدمات الاجتماعيه مديره الموارد البشريهعتبر قطاعا في الشركه للتسهر على متابعه الموارد البشريه وحركتها في مكاتب العمل ومتابعه وضعيهما المهنيه من يوم توظيفه الى يوم استقبالهم او تقاعدتهم وتتدرج هذه المديره تحت مصلحه واحده وهي مصلحه الموارد البشريه ويمكن حصر مهامها في القيام بمهام التوظيف الترقية النقل التقاعد اي متابعه حركه وتطوير الموارد البشريه مراقبه العطل السنويه الاستثنائيه والغيابات وتطبيق العقوبات القانونيه في حاله حدوث اي مخالفه

كما تشارك مع مدير الموارد البشريه وكذا يمكن اقتراح اي مشروع لنظام داخل المؤسسه حسب التغييرات التي تحدث عدد المسؤولين تحت سلطه رئيس مصلحه الموارد البشريه يسهرون على مراقبه العمال في المؤسسه وتسيير شؤونهم في عملهم كالاتي مسير المستخدمين يعملوا تحت اشراف رئيس مصلحه الموارد البشريه مكلفه بالمهام التاليه متابعه كل الاعمال الاداريه متابعه وتنظيم الملفات الاداريه الخاصه بالمستخدمين متابعه حفظ كل الوثائق الخاصه بتسيير الملفات المستخدمين المتابعه اليوميه للمستخدمين

الذين في حالة غيابك العطل السنويه متابعه عمليه التنقيط اليوميه متابعه كل السجلات الخاصه
بالمستخدمين سجل العطل السنويه

مسؤول الاجور والخدمات الاجتماعيه : يقوم هذا بالسهر على تطبيق القوانين واعداد بعض الخدمات الاجتماعيه هو مكلف بحساب اجور الموارد البشريه واعداد تصريحات لصندوق الضمان الاجتماعي والضرائب وكل ذلك من خلال جمع المعطيات اللازمه لحساب الاجور استقبالي ومعالجه جداول المعطيات المتغيره في الاجور المحافظه على الجداول السنويه للاجور تسجيل المعلومات على شهادات التصريح للضرائب والضمان الاجتماعي للاجور اعداد تقرير التصريح عند وقوع اي حادث للضمان

المجال البشري : ويقصد بالمجال البشري عدد افراد المؤسسه محل الدراسه وهي الشركه الافريقيه للزجاج باولاد صالح الطاهير حيث تضم 194 موظف منهم 34 اطار و 28 عمال مؤهلين و 132 عمال التنفيذ.

ثانيا المنهج الدراسي

ان اختيار المنهج يعد خطوه اساسيه تتحكم في السيره الصحيح للبحث لذلك في اي دراسه علميه لابد على اي بحث ان اختار المنهج المناسب للدراسه وذلك للوصول الى نتائج علميه دقيقه يمكن تعميمها وقبل التطرق الى المنهج الذي اعتمده في دراستنا لابد ان نعرف المنهج اولا حيث يعرف المنهج على انه يقصد به الطريق الواضح كقول لك نهج فلان الطريق هو نهج الطريق اوضح واستبيان وصار نهجا واضحا بينا والنهج هو طريق المستقيم اما اصطلاحا يعرف المنهج اصطلاحا على انه اسلوب يسير على نهجه الباحث كتحقق الهدف من بحثه كان يجد اجابه على السؤال الذي يطرحه او يستطيع التحقق من الفرض الذي يبدا كما يعرف ايضا على انه الطريق المؤدي الى الغابه المطلوب من خلال دراسته المصاعب والعقوبات ويعني في الفكره العلمي المعاصر الطريقه المؤدي الى الكشف عن الحقيقه في العلوم بواسطه الطائفه من القواعد العامه التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل الى نتيجته للمعلومات و تختلف المناهج التي تستخدمها في جميع البحوث باختلاف طبيعه الموضوع المراد دراسته لدى لابد ان يختار الباحث المنهج الذي يتناسب ويتلائم مع موضوعه و يخدمه وقد قمنا باختيار المنهج الوصفي لكونه هو المنهج المناسب انه هو الاكثر ملائمه لموضوعنا فهو يعتبر اكثر المناهج استخداما في البحوث الاجتماعيه كما يعتمد على دراسه الظاهره كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا

دقيقا ومعبرا عنها وكذلك تحليل وتفسير المعلومات التي تساعد في استخلاص النتائج من خلاله نحاول وصف وتقييم التدريب في المؤسسه ودوره في تحقيق التطويرنظيم فيها كما يوفر لنا البيانات والحقائق حولها ويهتم اكثر بوصفها وصفا دقيقا حيث يعرف المنهج الوصفي على انه عباره عن طريقه لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجيه علميه صحيحه وتصوير النتائج التي يتم التوصل اليها على اشكال رقميه معبره عن تفسيرها كما يعرف ايضا على انه طريقه يعتمد عليها الباحثون في الحصول على المعلومات وافيا ودقيقه تصور الواقع الاجتماعي والذي يؤثر في كافه الانشطه المختلفه الثقافيه والسياسيه والعلميه وتسهم في تحليل الظواهره

ثالثا ادوات جمع البيانات

يعتبر ادوات جمع البيانات من الوسائل الاساسيه في عمليه البحث بحيث نعتمد في هذه الدراسه على مجموعه من الادوات كالملاحظه الاستماره والوثائق والسجلات وذلك للجمع المعلومات والبيانات اللازمه لدراسه موضوعنا وهيك الاتي الملاحظه وهي الاداه الاكثر تداولاً وشروعه في البحوث الاجتماعيه فمن خلال الملاحظه نتمكن من مشاهدته وملاحظه بعض الخصائص والسمات التي تميز مجتمع بحثنا ومراقبه ما يحدث فيه

كما وتعرف الملاحظه على انها عمليه مراقبه او مشاهدته لسلوك الظواهر والمشكلات والاحداث ومكوناتها ومتابعه سيرها واتجاهاتها وعلاقتها باسلوب علمي منظم ومخطط وهدف بقسط التفسير وتحديد العلاقه بين المتغيرات والتنبؤ بالسلوك الظاهره وتوجيهها لخدمه اغراض الانسان وتلبيه احتياجاته.

وتعرف ايضا على انها هي رؤيا والسماع والاصغاء الى الاخرين وفق معايير محدده فهي ملاحظه السلوك الانساني بطريقه منظمه ومنضبطه لكي تكون هذه الملاحظه ثابتة وموضوعيه للتوصل الى استنتاج صادق وصحيح ففي دراستنا هذه اعتمدنا على الملاحظه كونها هي الاداه الاكثر استخداما في البحوث الاجتماعيه وكونها ايضا تتناسب كعادات في معالجه موضوعنا فهي تساعدنا على الملاحظه ما يحدث بالمؤسسه وكيف يتم تدريب فيها وكذا ملاحظه مختلفه العمليات والتفاعلات التي تحدث بين المدرسين والمتدربين وكذا مختلف الادوات والاساليب المعتمده فيها اثناء العمليات او الدورات التدريبيه وفق طبيعه العمل داخلها

فمن خلال زيارتنا المتتاليه الى الشركه الافريقيه للزجاج والتي هي المؤسسه محل الدراسه حصلنا على معلومات ولاحظنا اشياء كثيره من ميدان الدراسه بحيث لاحظنا فيها ما يلي حسن الاستقبال من طرف العمال وجود الات عديده ومتنوعه معظمها كبيره الحجم وجود عدد كبير من العمال منهم من يعمل في الاداره ومنهم من يعمل بالخارج اغلبهم الرجال وجود ضوضاء داخل ورشات العمل هناك تفاعل وتعامل بين العمال الفهم يعتمدون حسب ملاحظتنا على نمط التدريب الجماعي اكثر فهم يتعاملون ويشاركون في العمل

وجود عدد ملصقات جداريه لتحذير العمال من الخطر باعتبار ان اغلبهم يعملون بالزجاج ولا يرتدون الالبسه الواقيه العمال العمل وتحذيرهم من الوقوع في الاخطاء التي قد تضرهم وتعرق عملهم وتعرق عمل وتطور المؤسسه

الاستماره تعتبر الاستماره من اهم ادوات جمع البيانات في البحث الاجتماعي نظرا لاختصار الجهد وسهوله المعالجه فهي تسهل علينا من خلال الاسئله الموضوعه فيها بجمع المعلومات اللازمه حول موضوعنا والوصول الى ادقه النتائج حيث تعرف على انها اداه لجمع المعلومات المتعلقه بموضوع البحث تحتوي على عدد من الاسئله مرتبه باسلوب منطقي مناسب على اشخاص معين لتعبئهم كما تعرف ايضا على انها نموذج مجموعه اسئله توجه الى افراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع او مشكله او مواقف وقد قمنا بصياغه اسئله الاستماره المتعلقه بموضوعنا حيث تم التطرف على الاستماره التجريبيه على بعض العمال بالشركه الافريقيه للزجاج وجميعهم الاجابه على اسئله هذه الاستماره وان الاسئله كانت واضحه وتخدم موضوع على نظرا لهذا طرقتنا الى توزيع الاستماره النهائيه حسب ما تطلبه موضوع دراسه وهي المحور الاول يضم البيانات الشخصيه للمبحوثين فيها سبعه اسئله الموضوع الثانيه ضم مجموعه من الاسئله حول العمليه التدريبيه وتحسين اداء الموارد البشريه وتتوزع اسئلتها من ثمانيه الى 12 سؤالا المحور الثالث ويضم مجموعه من الاسئله حول الاساليب التدريبيه والرفع من كفاءه الموارد البشريه وتتوزع اسئلتها من 13 الى 20 سؤال المحور الرابع يضم مجموعه من الاسئله حول تنميه قدرات ومهارات الموارد البشريه وزياده الانتاجيه وتتوزع اسئلتها من 21 الى 27 الوثائق والسجلات بالاضافه الى الملاحظه والاستماره استخدمنا الوثائق والسجلات التي تضم المعلومات حول ما نريده في موضوعنا خاصه في المراحل الاولى في بحثنا فهي ساعدتنا على جمع المعلومات اكثر على موضوعنا وعلى المؤسسه محل الدراسه ما هي تعتبر احدى ادوات جمع البيانات المهمه حول الموضوع فهي تعد الوعاء

المادي لمعرفة والمذاكره الانسانيه فمن خلاله زيارتنا للشركه الافريقيه للزجاج تحصلنا على بعض الوثائق والسجلات التي تحتوي على بعض المعلومات الضرورية التي تفيدنا وهي التعريف بالمؤسسه مراحل نشاه المؤسسه

هيكل وها التنظيمي عدد عمالها وكذا مختلف الخدمات التي تقدمها اهميه واهداف التدريب في الشركه الافريقيه للزجاج هذا بدوره ما يساعدنا في اجراء دراستنا ومعرفه كل ما يحدث فيها ومما تتكون وكيف تعمل اساليب التحليل اعتمدنا في دراستنا على نوعين من الاساليب التحليل وهما الاسلوب الكمي والاسلوب الكيمياء الاسلوب الكمي هذا النوع من الاساليب في التحليل يسمح للباحث ان يستخرج احصائيا المعطيات المتوسط اليها من الدراسه الميدانيه التي اجراها مع المبحوثين وهذا الاسلوب غالبا ويقتصر على الارقام والنسب المئويه لكشف عن فرضيات الدراسه اي العمل على تعميم المعطيات التي حصلنا عليها من استماره البعث وجعلها نسب ووضعها في جداول في دراستنا استخدمنا التكرار والنسب المئويه لوصف المجتمع الدراسي الاسلوب الكمي في مثل هذا النوع من التحليل يتم تطبيق الاعداد والتعبير عنها بكلمات ومفاهيم ذات مضامين ودلالات ابعده حيث يتم هذا النوع عند القيام بالتعليق على الجداول التي يعبر عن تحليل وتفسير المعطيات المكمله من الجداول الاحصائيه مع ربطها مع الجانب النظري والاختبار صحه الفرضيات كما يساعد ايضا على ترابط وتكامل اجزاء البحث ويساهم في تدعمه وتقويته من حيث الاستشهاد وبحقائق ومعطيات فهو بهذا يقدم تحليل البيانات وتفسيرها بهدف اختبار صحه الفرضيه المطروحه الخامسه عينه الدراسه حيث يستخدم الباحث العينه عندما لا يستطيع دراسه جميع وحدات مجتمع للبحث وذلك لكبر حجم المجتمع الكلي لذلك يختار العينه من هذا المجتمع الكلي ونحن ايضا اخترنا عينه من مجتمع كل لدراستنا وهذا ما يساعد على العمل وعلى سهوله جميع المعلومات جزء من المجتمع يتم اختيارها وفق لقواعد خاصه بحيث تكون العين المسحوبه ممثله مجمع الدراسه بحيث قمنا باختيار العين الطبقيه العشوائيه حيث قمنا بتقسيم هذه العين المدروسه الى الطبقات واخترنا عشوائيا حسب العدد المطلوب و النسب المختاره في كل طبقه وتعرف العينه الطبقيه العشوائيه على انها احدى انواع العينات التي تعتمد على تقسيم المجتمع الى الطبقات المختلفه في ما بينها من حيث الخاصيه التي تريد ان تقسمها والغرض منه هو الحصول الى مستوى متجانس من الوحدات داخل الطبقة الواحده اكثر ما يمكن

المجال الزمني يقصد بالمجال الزمني الوقت الذي استغرقتة اجراء هذه الدراسه بالشركه الافريقيه للزجاج حيث بلغت مده اجراء هذه الدراسه اكثر من شهرين وذلك ان الزياره الى هذه المؤسسه قد تمت عبر مراحل وهي المرحله الاولى في هذه المرحله قمنا بجولات استطلاعيه بدأت في 30 مارس 2021 اين تم من الموافقه على اجراء الدراسه في هذه المؤسسه وقد تم الاتصال برئيس مصلحه الموارد البشريه الذي قدم لنا تسهيلات القيام بالدراسه المرحله الثانيه يوم 11 ابريل 2021 تم الحصول على كافه المعلومات المتعلقة بالمؤسسه من وثائق تبين الهيكل والمجال البشري المرحله الثالثه تم توزيع الاستماره تجريبيه يوم الثلاثاء 11 ماي 2001 في نفس اليوم وكان هدف منها التعرف على مدى استيعاب المبحوثين لنوع الاسئله التي تتضمن تضمنتها الاستماره التجريبيه وماذا صلاحيتها المرحله الرابعه حيث تم توزيع الاستماره النهائيه بعد التعديل يوم 24 ماي 2021 وتم استرجاعها يوم الثلاثاء 25 ماي 2001 2021 لنبدأ مرحله اخرى من البحث الاجتماعي تتعلق بكيفيه التعامل مع البيانات والمعلومات التي تم جمعها من خلال الدراسه الميدانيه ومعالجتها بالاعتماد على الاسلوب الكمي وكيف ومحاولة فهم وربط هذه الظاهره السوسولوجيه التي تم بحثها في الشركه الافريقيه للزجاج في مجال تتبعه في سياقه اجتماعيه مغيره وفي بيئات اجتماعيه مختلفه.

خلاصة الفصل

استعراض الاجراءات المنهجيه المتبعه في دراستنا المتمثله في دور التدريب في تحقيق التطوير التنظيمي وذلك من خلال تبيان مجالات الدراسه المجال الجغرافي البشري الزمني ثم تطرقنا الى منهج الدراسه حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي اضافه الى تحديد ادوات جمع البيانات للحصول على نتائج دقيقه كما تم اختيار مجتمع الدراسه مع توضيح اساليب التحليل الكمي والكيفي

الفصل السادس

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء النظريات العلمية

رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

خامساً: النتائج العامة

سادساً: القضايا التي تثيرها الدراسة

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء النظريات العلمية

رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

خامساً: النتائج العامة

تمهيد

بعد تطرقنا في الاطار المنهجي للدراسة الى مختلف الخطوات والاساليب والادوات المنهجية المتبعة في دراستنا سنحاول في هذا الفصل عرض وتحليل وتفسير معطيات دراسته ثم استخلاص النتائج العامة وذلك من اجل التعرف على دور التدريب في تحقيق التطوير التنظيمي بالشركة الافريقيه للزجاج بالطاهير ومن ثم تقديم بعض التوصيات المشتقة من الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين

الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

| النسبة المئوية % | التكرارات | |
|------------------|-----------|---------|
| 85.71 % | 42 | ذكر |
| 14.29 % | 07 | أنثى |
| 100 % | 49 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول الأول ان اغلبيه عمال الشركه الافريقيه للزجاج ذكور حيث تقدر عددهم ب 42 عامل بالنسبه 85.71 % وهي اعلى نسبه وهذا راجع الى طبيعه العمل الشاقه الذي يتطلب جهد عضلي كبير وقدره على تحمل اعباء العمل والذي يتلائم واكثر مع العنصر الرجال خاصه عمال لتنفيذ الذين يمثلون معظم عمال الشركه هذا اضافه الى الدوام الليلي حيث ان المراه لا تحبذ القيام به لطبيعتها وخصوصيه ادوارها اما نسبه 14.29 % من افراد عينه الدراسه اناث حيث قدر عددهم بسبعه عاملات وهي نسبه قليله وهذا راجع الى طبيعه العمل الذي يتلائم مع بنيه الرجل الاكثر من المراه كما ان المراه لا تحدد مثل هذه القطاعات الصناعيه لانها لا تتلائم مع بنيتها الجسديه حيث نجدها تميل للعمل الاداري والتعليم والطب وغيرها من المهن التي تتلائم اكثر مع ادوارها..

الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن:

| النسبة المئوية | التكرارات | |
|----------------|-----------|------------|
| 22.45 % | 11 | 35-25 |
| 32.65 % | 16 | 45-35 |
| 42.86 % | 21 | 55-45 |
| 2.04 % | 1 | أكثر من 55 |
| 100 % | 49 | المجموع |

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير السن في الجدول على ان اغلبيه افراد مجتمع الدراسة تتراوح اعمارهم بين 45 و 55 سنة وذلك بنسبه 42.86 % هذه الفئة لديها اقدميه لا يستهان بها وقد اكتسبت من خلال سنوات العمل بالشركه خبره لباس بها سواء من خلال التعلم في مواقع العمل الخاصه بها ومن خلال التدريب المستمر الذي يزودها بمختلف المهارات والقدرات والكفاءات اللازمه للقيام بمتطلبات العمل بكل كفاءه وفعاليه وقد امتزجت هذه الخبرات والكفاءات بالخبره في العمل والحيويه وقدره كبيره على العطاء والمرونه في التعامل مع مختلف الاوضاع المستجدات كما نجد توافق بين الاهداف الشخصيه لهؤلاء العمال مع الاهداف العامه للمؤسسه وهذه الفئة التي تمثل الورق الرباحه في يد الشركه اذا احتلت استغلالها والاستفاده من خبراتها ومهاراتها وفنياتها وعلاقتها بالاهتمام بها اكثر وتلبيه حاجتها التي تتعدى الحاجات الماديه الى الحاجات المعنويه والتقدير والاحترام والاعتراف بالمجهودات المبذوله وتحقيق الذات ويمكن الاستئناف في ذلك الى ما جاءت به نظريه الحاجات واهميتها نظريه التوقع والانجاز وقد لاحظنا من خلال الملاحظات ومقابلات التي جمعنا بعدد من افراد العائله انهم لا يطلبون اكثر من الاعتراف بمجهوداتهم وتقديرها والاعتراف باهميتهم ووضع الشخص المناسب في مكان مناسب كما يعود ايضا الى ارتفاع نسبه هذه الفئة الى تراجع السياسات التوظيفيه في الجزائر في سنوات الاخيره اما نسبه 32.65 % من اجمالي عينه الدراسه تتراوح اعمارهم بين 35 و 45 سنة فقد قدر عددهم بس 16 عامل حيث ان هذه الفئة تكون لديها القدره على الابداع والاستعداد لاكتساب مغامرات وخبيرات جديده لتطوير العمل كما ان هذه الفئة لا تهدف الى تحقيق المصلحه الشخصيه فقط وانما تلتف الى تكوين علاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وتلبيه احتياجاته لتحقيق الاهداف العامه للمؤسسه اما نسبه 22.45 % من اجمالي عينه الدراسه فتمثل العمال الذين تتراوح اعمارهم بين 25 و 35 سنة ونجد هذه الفئة تهتم بالعمل ولكن ليس بالقدر الذي تهتم به فئة العمال الذين تتراوح اعمارهم بين 45 و 55 سنة وهذا راجع الى ان هدف هذه الفئة ليس هو تحقيق الاهداف المسطره للمؤسسه وانما تحقيق الاهداف الشخصيه وتلبيه متطلباتهم واحتياجاتهم كما ان التواجد الكبير لهذه الفئة من العمال العكس سلبا على المؤسسه وعلى تحقيق اهدافه خاصه اذا لم يتم الاهتمام بها وتلبيه متطلباتها واشباع حاجاتها الماديه والمعنويه وكذا اشباع طموحات الشباب خاصه في هذا السن.

الجدول رقم 04 : يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية

| النسب المئوية | التكرارات | |
|---------------|-----------|---------|
| 22.45 | 11 | أعزب |
| 77.55 | 38 | متزوج |
| / | / | أرمل |
| / | / | مطلق |
| 100 | 49 | المجموع |

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بحاله العائليه في الجدول ان اغلبيه افراد العينه المتزوجونه وذلك بنسبه 77.55 % من اجمالي عين الدراسه حيث قدر عددهم 38 عامل وهذا راجع الى ماذا قدس هؤلاء العمال على تعامل المسؤوليه بناء اسره خاصه ان معدل الزواج في السن الذي يتراوح ما بين 35 الى اكثر يكون عالي ويكون الفرد العامل في هذه المرحله اكثر مسؤوليه ويسعد العمل بجد حيث تكون لديه اعباء وواجبات اسريه ويبحث عن الاستقرار العائلي الاجتماعي هذا ما يجعله اكثر ارتباطا والتزاما بالعمل مناظر لتلك الواجبات والمسؤوليات التي تقع على عتيقه نجدهم يندفعون لقبول اي عمل وذلك من اجل تلبية احتياجاتهم الاسريه وتحقيق الاكتفاء الذاتي فنجد ان هذه الفئه لديها قدره على العمل اكثر من الفئات الاخرى ورغبه كبيره في اكتساب المعارف والمهارات ومحاولة تطويرها مع السعي لتقديم اداء جيد وبكل اتقان وكفاءه من اجل الحفاظ على مكانته بالمؤسسه ويحقق التميز والتفوق فيها الامر الذي يجعله مستقر في عمله ومنضبط بكل التعليمات الموجهه له وما يجعل المؤسسه اكثر فاعليه وتتميز اما نسبه 22.45 % من اجمالي عينه الدراسه فهم عزاب وقدر عددهم باحد عشره عام من حيث نجد هذه اكثرهم شباب الذين لم يتزوجوا بعد حيث تكون لهم رغبه كبيره في العمل وبناء مستقبلهم وتحقيق طموحاتهم كما يسعون للحصول على فرص عمل جيده واكتساب خبرات جديده مع تطوير مهارتهم كما كان ان هذه الفئه تتلقى التدريبات خارج مكان العمل دون وجود عوائق اجتماعيه فهم يتمتعون بكونهم شباب بنوع من الاستقلاليه تمكنهم من الخضوع لدورات تدريبيه خارج المؤسسه

الجدول رقم 05 : يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

| النسب المئوية | التكرارات | |
|---------------|-----------|---------|
| 4.08 | 2 | ابتدائي |
| 20.41 | 10 | متوسط |
| 61.22 | 30 | ثانوي |
| 14.29 | 7 | جامعي |
| 100 | 49 | المجموع |

تبين الشواهد الكمية في الجدول ان اغلب المحوثين دو المستوى الثاني بنسبه قدرت 61.22 بالمئة وعدددهم 30 عاما وهذا يرجع الى طبيعه العمل الذي تتطلب ذو عمال مؤهلات علميه وكفاءات وخدرات فمثلا لا بد ان يكون للعمال المعرفه وخبره في العمل مع معرفه بشتى انواع المهام والنشاطات الممكنه لهم مهادا ما يساعد على الاستيعاب الجيد للمتطلبات العمل اما نسبه 20.41 بالمئة من افراد المجتمع الدراسي هدوء المستوى المتوسط وقدر عدددهم بعشر عمال في المؤسسه بطبيعته وحسب نوعيه نشاطها لا تعتمد بدرجة كبيره على مستوى عالي من التعليم او ذو الشهادات العليا لان اغلب العمال الذين يقومون بها تتطلب وجود عضلي والقدرة على العمل خاصه عمال التنفيذ فهذه القدرات والجهود العضليه التي يبذلونها بخبره لا باس بها من سنوات من العمل، لذلك لا يتطلب بالضروره وجود مستوى عالي في توظيفهم اما نسبه العمال ذو المستوى الجامعي هي 14.29 بالمئة وقدر عدددهم ب 7 عمال، بحيث اغلب افرادها يتمتعون بقدر عال من المؤهلات العلميه ومعارف وافكار.

ومن هذا يمكننا القول ان مستوى الشركه عموما لا باس به يتلائم مع طبيعه العمل مع وجود اشخاص قادرين على العمل ولهم مهارات وخبرات حول ذلك بحيث يساعد هذا على الاستيعاب الجيد لمتطلبات العمل وعلى تطوير واستمراره وهذا بدوره ما يحقق التطوير التنظيمي.

الجدول رقم 06 : يوضح الأقدمية، تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية تؤدي إلى زيادة الانتاجية

| ن | ت | ن | ت | ن | ت | ن | ت |
|--------|----|-------|----|--------|----|-------------------|---|
| 12.24% | 06 | 0 | 0 | 12.25% | 06 | أقل من 5 سنوات | |
| 12.24% | 06 | 2.04% | 01 | 10.20% | 05 | من 5 إلى 10 سنوات | |
| 24.5% | 12 | 4.08% | 02 | 20.41% | 10 | من 10 إلى 15 سنة | |
| 2.04% | 01 | 0 | 0 | 2.04% | 01 | 15 إلى 20 سنة | |
| 48.98% | 24 | 2.04% | 01 | 46.94% | 23 | أكثر من 20 سنة | |
| 100% | 49 | 8.16% | 04 | 91.84% | 45 | المجموع | |

تبين الشواهد الكمية في الجدول اعلاه ان اغلب عمال الشركه الافريقيه للزجاج لديهم اقدميه في العمل اكثر من 20 سنه بنسبه 48.98 بالمئه وقد قدر عددهم ب 24 عاما وهم العمال الذين التحقوا بالعمل منذ وقت طويل ولا يزالون محافظين على وظائفهم بالمؤسسه وقد كسبوا خبره وكفاءه عاليه كما ان هذه الفئه تعتبر نقطه قوه بالنسبه للمؤسسه خاصه اذا ما تم استغلالها بشكل جيد لكي تحقق اهدافها بكل كفاءه وفعاليتهم ومن ثم رفع مستوى انتاجيتها وكتاب المزيد من المعارف والمهارات والخضوعات مما يدعم ذلك خضوعهم لدورات تدريبيه وكذا الحصول على ترقية في العمل في الاقدميه تلعب دور كبير في تاديه العامل للمهام الموكله اليه بكل كفاءه وفعاليتهم من خلال اكتساب المورد البشري لخبرات ومعارف جديده وتطوير مهاراته وقدراته بحيث تجعله مؤهلا علميا ومهنيا لاداء العمل بالشكل المطلوب ومن ثم تحقيق النجاح والتفوق والتميز للمؤسسه في مجال نشاطها وكذلك زياده مستوى انتاجيتها ثم تليها نسبه 20.41 بالمئه والتي تمثل نسبه العمال الذين تتراوح خبرتهم من 10 الى 15 سنه والذين قدر عددهم با 12 عاما منهم 10 عمال يرون بان الاقدميه تلعب دور كبير في تنميه قدرات ومهارات الافراد العاملين وتؤدي الى زياده مستوى الانتاجيه ونجد هذه الفئه تملك رغبه في الاستمرار في العمل قصدك اكتساب معارف جديده ومهارات وخبرات علميه وعملية وتطويرها من اجل التحكم في انجاز العمل بشكل افضل بكفاءه وسرعه ودقه عاليه وذلك للحفاظ على مكانتهم داخل المؤسسه وهذا لا يتم الا من خلال الخضوع لدورات تدريبيه في كل مره يتم فيها احداث التغييرات على مستوى المؤسسه في الاقدميه في العمل تساعد على تنميه قدراتهم ومهاراتهم الرغبه في تطوير العمل واثبات الذات ويكون لهم لديهم الطموح للارتقاء والتجديد في العمل وكذا العمل تحقيق التميز والتفوق للمؤسسه من خلال تحقيق اهدافها ورفع الانتاجيتها

ويمكن الاستفادة نظريه العلاقات الانسانيه التي تؤكد على ان كل مؤسسه تستهدف زياده مردوديتها لابد عليها من الاهتمام بتدريب واقام الدورات التدريبيه بصفه مستمره.

اما الفئه التي لديها خبره اقل من خمس سنوات فقدت نسبتها ب 12.25 بالمئة وتمثل سته عمال الذين يرون بانهم من خلال السنوات التي قضاها بالعمل في المؤسسه من خلال دورات تدريبيه التي خضعوا لها بانهم اكتسبوا معارف ومهارات جديده وخبرات كافيه أدت الى تطوير كفاءتهم وزياده انتاجيه المؤسسه ونرجع نسبة المبحوثين الذين لديهم اقدميه قصيره بالمؤسسه الى تعويض المناصب الشاغره نتيجة لتقاعد بعض اعمالها او تسريح انتقالهم للعمل بمؤسسات اخرى او اما بالنسبه 10.20 بالمئة فتمثل العمال الذين تتروحوا اقدميتهم من خمس الى 10 سنوات والذين يقرون بان الاقدميه دون في تنميه قدراتهم ومهاراتهم يؤدي الى زياده الانتاجيه كما نجد بان نسبة هذه الفئه منخفضه ويرجع ذلك الى خروج بعض عمال هذه الفئه للعمل بمؤسسات اخرى لانهم ربما يرون بان لديهم خبره وكفاءه ومهاره في العمل تمكنهم من العثور على وظيفه اخرى بمؤسسه اخرى.

ومن هنا نستنتج بان الشركه الافريقيه للزجاج تسعى للحفاظ على اعمالها الذين لديهم اقدميه طويله بالمؤسسه وذلك لامتلاكهم معارف ومهارات كبيره وخبره مهنيه واسعه في العمل والتحكم فيه والتي تنعكس اجابه على مستوى انتاجيه المؤسسه ومردوديتها

الجدول رقم 07 : يوضح خضوع المبحوثين لدورات تدريبية في المؤسسة

| النسب المئوية | التكرارات | عدد المرات | عدد المرات | التكرارات | |
|---------------|-----------|------------|------------|-----------|---------|
| 32.65 | 16 | مرة | 67.35 | 33 | نعم |
| 24.49 | 12 | مرتين | | | |
| 10.20 | 05 | ثلاث مرات | | | |
| | | | 32.65 | 16 | لا |
| | | | 100 | 49 | المجموع |

تبين الشواهد الكمية في الجدول اعلاه والمتعلق بخضوع المبحوثين لدورات تدريبية في المؤسسة نجد ان نسبة 67.35 بالمئة من افراد عائله الدراسه يقرون بانهم خضعوا للتدريب وقد قدر عددهم ب 33 عاما وهذا راجع الى الاهميه البالغه التي توليها الشركه الافريقيه للزجاج لتدريب كونه عامل اساسي في تزويد العاملين بالمعارف والمهارات الجديده اللازمه لاداء العمل باتقانه بكل الكفاءه وفعاليه وكذا احداث

التغيرات ايجابية على مستوى سلوك الافراد واتجاهاتهم التي لا تتناسب مع مستوى العمل كما هو تخلقه فيهم الدافع للانجاز وعلى مستوى المؤسسه من حيث تطوير تطوير العمل وتحقيق اهدافه المسطره ورفع انتاجتها وزيادة مردوديتها وكذا تحسين نوعيه الانتاج وتنوع خدماتها الى اضافته الى تحقيق التميز والازدهار، كما نجد نسبة 32.65 بالمئة من افراد العائله قد خضعوا للتدريب مره واحده وعددهم 16 عامل و ان نسبه 24.49 بالمئة قد خضعوا لتدريب مرتين وعددهم 12 عامل في حين نجد نسبه 10.20 بالمئة من افراد العائله قد خضعوا لتدريب ثلاث مرات فاكثر وهذا راجع الى ان طبيعه العمل تتطلب تجديد المعارف باستمرار ومواكبه التغيرات التي تحدث على مستوى المؤسسه اضافته الى رغبه بعض العمال في الترقية التي تتطلب من العامل بدل مجهودات اكبر في العمل من خلال زياده المسؤوليات والواجبات هذا ما يدفعه للخضوع للتدريب لاكتساب مهارات جديده تتوافق مع متطلبات الوظيفة هذا يؤدي الى اشباع حاجات العاملين بالمؤسسه فيصبح لديهم الدافع لتحسين مستوى ادائهم وتطوير العمل في المقابل نجد نسبه 32.65 بالمئة من افراد مجتمع الدراسه لم يخضع لدوره تدريبيه وعددهم 16 عامل وهذا راجع الى توافق المعارف والمهارات والخبرات العلميه والعملية للعمال مع متطلبات الوظيفة

الجدول رقم 08 : يوضح مدة خضوع المبحوثين للتدريب

| النسبة المئوية | التكرارات | |
|----------------|-----------|---------------|
| 9.09 % | 3 | أقل من أسبوع |
| 18.18 % | 6 | أسبوع |
| 72.73 % | 24 | أكثر من أسبوع |
| 100 % | 33 | المجموع |

تبين الشواهد الكمية في الجدول ان نسبه 72.73 بالمئة من اجمالي عينه الدراسه خضع لتدريب لمدته اكثر من اسبوع وقدر عددهم ب 24 عاما حيث يرون بان تدريب في هذه المده ساعدهم على تحسين اداءهم وتطوير وتنمية مهاراتهم فهذا يؤثر الاجابه على ادائهم ويكسبهم مخبرات جديده ويجعلهم اكثر تحفيزا، اما نسبه 18،18 بالمئة من اجمالي عينه الدراسه خضع لتدريب لمدته اسبوع واحد وقدر عددهم بستة عمال حيث يرون بان التدريب في هذه المده ايضا يزيد من دافعيتهم للعمل ويساعد على سقل

مهاراته وتحسين ادائهم مع اكسابهم مهارات وخبرات ومعلومات جديدة، اما نسبة 9.09 بالمئة من اجمالي عين الدراسة و الذين قدر عددهم بثلاث عمال خضعوا لتدريب ولكن لمدته وجيزه وهذا راجع الى انهم لهم خبرات ومهارات اكتسبوها من قبل من خلال الخبرات من المهنيه الا انهم يرون بان تدريب يبقى مهم ومفيد لهم ويحسن اداءهم اكثر ويطور مهاراتهم وخبراتهم المختلفه ومنه الرفع من كفاءه وفعاليه المؤسسه وتطوير مواردها البشريه

الجدول رقم 09 : يوضح سبب خضوع المبحوثين للتدريب

| النسبة المئوية | التكرارات | |
|----------------|-----------|--------------------|
| 27.27% | 09 | موظف جيد |
| 12.12% | 04 | نقص الخبرة |
| 12.12% | 04 | الترقية |
| 30.30% | 10 | تحسين مستوى الأداء |
| 18.18% | 06 | تطوير العمل |
| 100% | 33 | المجموع |

من خلال الشواهد الكمية في الجدول اعلاه يتبين لنا ان نسبة 30.30 بالمئة من افراد مجتمع الدراسة ارجعوا سبب خضوعهم لتدريب الى تحسين مستوى الاراء وهذا راجع الى ان التدريب يساهم في تزويد العمال بالمعارف والمهارات ويعمل على تطويرها وكذلك اكتسابها مهارات علميه وعملية تتوافق مع الوظيفة، اما نسبة 27.27 بالمئة هل تمثل العمال الذين ارجعوا سببا خضوعهم للتدريبات الى كونه موظفين جدد وقد قدر عددهم ب 9 عمال وهذا راجع الى كون هذه الفئة ليست لديها المهارة والخبرات اللازمة لاداء العمل او غير مؤهلين ولا يمتلكون كفاءه عاليه، امل العمال الذين يرجعون سبب خضوعهم الى تطوير العمل فقد قدره نسبتهم ب 18.18 بالمئة و عددهم ستة عمال وهذا يدل على ان تدريب يكتبها هؤلاء العمال مهارات جديدة وخبرات كافيه تسمح لهم بتطوير العمل وبالتالي زياده كفاءات وفعاليه المؤسسه، اما نسبة 12.12 بالمئة فتمثل الفئتين الذين ارجعوا سبب خضوعهم لتدريب الى نقص الخبرة وترقيتهم الى مناصب اعلى هذا راجع الى الدورات التدريبية لها دور كبير في تزويد العمال بالمعارف والمعلومات الجديدة.

ومن هنا استنتج بان سبب خضوع للتدريب يقول من اجل تحسين اداء العمال وتطوير العمل ورفع كفاءة المؤسسة اضافته الى انه يكون من اجل الترقية

الجدول رقم 10 : يوضح نوع التدريب الذي خضع له المبحوثين

| النسب المئوية | التكرارات | |
|---------------|-----------|---------|
| 57.58% | 19 | داخلي |
| 42.42% | 14 | خارجي |
| 100% | 33 | المجموع |

من خلال معطيات الجدول نستنتج ان اغلب المبحوثين خضعوا للتدريب الداخلي داخل المؤسسة 57,58، بالمئة قدر عددهم 19 عاما وهذا التدريب الذي يخضع له العاملون داخل المؤسسة له فوائد كثيرة فهو ينمي ويطور مهارات وقدرات المدرب وذلك ويقوي العلاقات بينهما بحيث يكون المدرب له خبرة في العمل يعتمد عليها لنقل المعارف والفوائد والافكار المتعلقة بالعمل والافراد والعاملين وتوجيههم نحو العمل بشكل جيد وبكل اتقان مع الحرص على تخطيطهم عادات العمل اضافته الى توفر الاساليب التي يعتمد عليها اثناء العملية التدريبية داخل المؤسسة يجعل العمل سهلا و و وجود ضمان حسن تسيير واستمرارا وشرح المؤسسة هذا من جهة اما من جهة اخرى فان المؤسسة قيامها بعملية التدريبية داخلها بشكل اكبر تطور العمل وترفع من كفاءته وكفاءة موارده البشرية وفي ذلك تحافظ على مواردها البشرية والمالية مع قدرتها على مواجهه العقبات والعراقية التي قد تواجهها اثناء عمل تجعلها تحقق اهدافها المنشودة ومن ثم تحقيق التميز والوصول الى اعلى درجات الرقي والازدهار .

اما نسب 42.42 بالمئة فهم الافراد العاملين الذين خضعوا للتدريب خارج المؤسسة وقدر عددهم 14 عامل فالتدريب الخارجي يسمح للعاملين بالاطلاع على ما هو جديد وتوفر لديهم وسائل حديثة غير متوفرة في المؤسسة كما تنتج لهم فرص اكبر للاحتكاك والتعامل مع مشرفين جدد ولهم خبره اوسع في مجال التدريب ولديهم خلفيه اعمق للتدريب مما يساعدهم على التعلم اكثر واكتساب مهارات وخبرات جديدة واطلاع على التجارب والمؤسسات اخرى مما يسهل عليهم العامل وحسن ادائهم بالاضافة الى بناء علاقات جديدة تمكنهم من الاكتساب الجيد لهذه الخبرات والمهارات وتوفر من كفاءتهم وقدراتهم مهنية مما يتماشى مع تطورات العمل وهذا ما جاءت به نظريه العلاقات الانسانية والتي تهتم بفرص العامل من

خلال اتصاله وتفاعله مع ان هذه العلاقات لها دور في تحسين اداء هؤلاء بتطوير الموارد البشرية للاستفادة منها واكتساب مختلف المهارات والقدرات ذلك لتحسين ادائهم والرفع من قدراتهم اضافة الى تطوير العمل وزيادة انتاجاته ومن هو تحقيق درجات الرقي في المؤسسة.

الجدول رقم 11 : يوضح مساعدة التدريب المكثف المستمر على تحسين أداء المبحوثين

| النسب المئوية | التكرارات | |
|---------------|-----------|---------|
| 90.91% | 30 | نعم |
| 9.09% | 3 | لا |
| 100% | 33 | المجموع |

تبين الشواهد الكمية في الجدول اعلاه ان نسبة 90.91 بالمئة من اجمالي عينه دراسته يقرون بان التدريب المكثف في المستمر يساعد على تحسين ادائهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم واكسابهم خبرات جديدة وكذلك تفجيرها مما يجعلهم اكثر دافعية وتحفيز على العمل في الاكثار من التدريبات او تعميم اكثر لتدريب بالمؤسسة يجعل الافراد العاملين اكثر كفاءة وقدره على العمل.

اما نسبة 9.09 بالمئة من اجمالي عين الدراسة لا يعتبرون بان تدريب المكثف والمستمر يحسن اداءه بالقدر الكافي ويرون بانه هناك عوامل اخرى لذلك وان تنميه قدراتهم ومهاراتهم لا تقتصر فقط على العملية التدريبية او على تكثيف من التدريب واستمراره بالمؤسسة وبدافع عنهم لا يستفيدون كثيرا منها

الجدول رقم 12 : يوضح نمط التدريب المعتمد داخل المؤسسة

| النسب المئوية | التكرارات | |
|---------------|-----------|---------|
| 22.45% | 11 | الفردى |
| 48.98% | 24 | الجماعي |
| 28.57% | 14 | كلاهما |
| 100% | 49 | المجموع |

تبين الشواهد الكمية في الجدول ان نسبة 48.98 بالمئة من اجمالي العين الدراسة وقدر عددهم ب 24 عاما يرون بان النمط المعتمد داخل المؤسسة هو نمط التدريب الجماعي فهذا الاخر يرون بانهم الاكثر افاده لهم حيث يساعد على تبادل العمال الافكار والمعارف والخبرات المختلفه يشاركون في العمل مما يخلق بينهم روح التعاون ويزيدهم خبره ومهاره حيث يكون هناك تدخل بين الاعضاء العاملين اداء عملهم مما يجعلهم من منسجمين ويستفيدون من بعضهم البعض واما ما جاءت به نظريه النظم والتي ترى ان هذا التداخل والتشارك بين الافراد العاملين يزيد من معارفهم ومهاراتهم وتنمية قدراتهم مما يساعد في تسهيل العمل يحقق التطوير التنظيمي

اما نسبة 57,28 بالمئة من اجمالي عينه الدراسة والذين قدر عددهم ب 14 عامل بان كيلا النمطين معتمد ومهم مهم في المؤسسة وذلك لمراعاة كل الاحتياجات التدريبية وكادا توسيع افكار العاملين ومنحهم القدرات على الابداع اكثر وابرار قدراتهم ومهاراتهم في مجال العمل

اما نسبة 22.45 بالمئة من اجمل عينه في الدراسة و الذين قدر عددهم به 11 عاما يرون بان التدريب الفرد هو الاكثر اعتمادا و يرون انهم يستفيدون منه اكثر وانه يناسبهم من خلال تعاملهم اكثر و تكون لهم قدره على الاستعانه والفهم بطريقه سريعه مع توفر الجو الملائم ويرفع عن كفاءتهم وقدرتهم ويجعلهم بذلك يطورون من انفسهم ويوفرون اكثر المؤسسة مما يحقق الرقي والتطور المؤسسة.

الجدول رقم 13 : يوضح الأسلوب الذي يفضلها المبحوثين أثناء العملية التدريبية

| النسب المئوية | التكرارات | |
|---------------|-----------|---------------------|
| 14.29% | 7 | أسلوب النقاش |
| 18.37% | 9 | أسلوب إعادة التدريب |
| 16.33% | 8 | المحاضرات |
| 1.02% | 25 | زيارات ميدانية |
| 100% | | المجموع |

من خلال شواهد الكمية في الجدول الاعلى ان اغلبية المبحوثين يفضلون الزيارات الميدانية من خلال التدريب حيث يقدر نسبتهم 51.02 بالمئة من اجمالي عينه الدراسة وعددهم 25 عامل فمن خلالها هذه

الزيارة الميدانية يستفيد العمال من اكتساب مهارات خبرات جديدة وتزويدهم بمعلومات ومعارف جديدة وتحفزهم على العمل وتعطيهم فرص اكبر لتنمية قدراتهم بحيث في هذه الزيارات يتعاملون ويحتقون بأشخاص متدربين ذو خبره ومهاراته يستفيدون منهم مما يرفع من مستوى ادائهم ويجعل العمل يسير على اكمل وجه بدون اتقان وذو جوده عاليه وهذا ما جاءت به تطوير نظريه النظم التي تركز على هذا التدخل بين الافراد العاملين المكونه للنظام ويحقق التطوير التنظيمي ويلها اسلوب اعاده التدريب وكذا اسلوب المحاضره بنسبتي 18.37 بالمائه وعددهم 9 افراد وكذا نسبه 16.33 بالمئه وعددهم 8 افراد عاملين من اجمالي عينه الدراسه على التوالي بحيث يفضلون هذين الاسلوبين فمن خلالها يكتسب العمال المعلومات والمهارات الجديده ويتعاملون معها فمن خلالها محاضره يوصل المدرب المعلومات لمدرين يستفيدون منها من خلال فقره التدريب واكسابهم خبره من خلالها مع اعطائهم توجيهات عن الاجراءات المستخدمه في الانشطه لاحقا وتوضيح كيفيه تطبيق القواعد او المبادئ المعمول بها فهي تراعي الاختلافات في مستوياتهم والتعايلات كل ما يلزم من افكار ومعلومات على تدريب وكذا توفير الوسائل لتسهيل العمل وجعلها اكثر كفاءه وفعاليه اما الذين اختاروا اسلوب النقاش نسبتهم 14.29 بالمئه من اجمالي العين وقدر عددهم 7 عمال فمن خلال هذا الاسلوب يكون هنالك حوار وتبادل في الافكار ومزيد بين ارائهم وكذلك بين الاسئله والاجابات المدرب اتجاه المدرين حول ما يخص العمل وما يجري في العمليه التدريبيه بهدف الوصول الى الاهداف المنشوده وهذا ما جاءت به نظريه "العلاقات الانسانيه" من خلال وجود هذه العلاقات والتفاعلات في ما بينهم حول العمل بهدف الوصول الى الاهداف الموجوده وعدم العمل والرفع من كفاءته وفعاليته في المؤسسة.

ومن خلال هذا نجد ان كل الاساليب المستخدمه مهمه ولازمه لتنمية قدرات ومهارات العاملين وخاصة "اسلوب الزيارات الميدانية" والتي كانت لها اهمية كبيرة في تطوير قدرات ومهارات وخبرات الافراد العاملين مما يؤهلهم الى تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة.

الجدول رقم 14 : يوضح مساهمة الأساليب التدريبية في رفع كفاءة المورد البشري

| النسب المئوية | التكرارات | |
|---------------|-----------|---------|
| 87.76% | 43 | نعم |
| 12.24% | 06 | لا |
| 100% | 49 | المجموع |

تبين شواهد الكمية في الجدول على ان نسبة 87.76 بالمئه من اجمالي عينة الدراسة يرون بان الاساليب التدريبية تساهم في رفع كفاءات الموارد البشرية هذا راجع الى انها تعمل على كساب الموارد البشرية المعارف والمهارات الجديدة وتعمل على تطويرها كما تساهم في كسابهم خبرات علمية وعملية تتوافق مع متطلبات الوظيفة اضافة الى انها تساعد على تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بما يتناسب مع ما تطمح له المؤسسة فالاساليب التدريبية لها اثر كبير على تحسين اداء العمال ورفع كفاءتهم وزيادة مردودية المؤسسة اما نسبة 12.24 بالمئه من اجمالي عينات الدراسة يرون بان الاساليب التدريبية لا تساهم في كفاءة المورد البشري وهذا راجع ربما الى عدم كفاءة المدربين وايضا الى كون الاساليب التدريبية لا تلبي احتياج المتدربين في العمل وايضا للاختلاف بين تجهيزات واماكن التدريب وبيئات العمل.

الجدول رقم 15 : يوضح دور الأساليب التدريبية في تحسين أداء المبحوثين داخل المؤسسة

| التكرار | النسبة المئوية | دورها بالنسبة للعامل والمؤسسة | النسبة المئوية |
|---------|----------------|-------------------------------|---------------------------|
| نعم | 39 | 79.59 | رفع الكفاءة |
| | | | اكتساب خبرات ومعارف جديدة |
| | | | تطوير المهارات |
| | | | التحكم في التقنيات |
| لا | | | |
| المجموع | | | |

من خلال الشواهد الكمية في الجدول اعلاه يتبين لنا ان نسبة 79.59 بالمئه من اجمالي عينه دراسه والذي قدر عددهم ب 39 عاما يرون بان الاساليب التدريبية لها دور في تحسين ادائهم من حيث اكتسابهم للمهارات والخبرات والمعارف الجديدة وتطوير تلك المهارات اضافة الى ان قدره على التحكم في التقنيات ومن ثم رفع الكفاءه 12 عامل والذي قدرت نسبتهم 30.77 بالمئه من اجمالي عينه الدراسه يرون بان الاساليب التدريبية المعتمده في المؤسسه من اسلوب نقاش الذي يساعد المدربين على اكتساب مهارات جديده ويتبادلون المعارف والمعلومات حول طبيعه العمل وطريقة تاديته واسلوب المحاضرة التي يساعد على الاحتكاك بالخبرات والمتخصصين من المدربين واكتساب العديد من المعارف والمهارات والخبرات المتعلقة بالعمل هذا ما يخلق في العامل الدافع للانجاز وتحسين ادائه كما يخلق فيه من الرغبه لتحقيق الاهداف المسطرة للمؤسسه كما نجد نسبة 25.64 بالمئه من اجمالي عينه في الدراسه يرون بان الاساليب التدريبية المستخدمه في المؤسسه تساهم في تحسين ادائهم من خلال تنميه تطوير مهاراتهم

سواء اثناء التحاقهم بالعمل او بعض ادخال وسائل الاعلام جديدة للمؤسسة هذا ما اكدته دراسة بعنوان "فعالية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي" ولدي توصل الى ان الاساليب التدريبية المعتمدة في المؤسسات تلعب دور كبير في تحسين اداء العمال والتطوير العمل من خلال الاحتكاك بالخبراء ومتخصصين وتزويدهم بجملة المعارف والمهارات الجديده وتبادل الخبرات العلميه والعملية في ما بينهم كما يجب ان نجد نسبة 23.08 بالمئه من اجمالي عين الدراسة يرون بان الاساليب التدريبية تساهم بشكل كبير في تحسين اهدائهم من خلال رفع الكفاءات الموظفين هذا راجع الى معرفتهم بان التدريب دور كبير في التاهيل العامل وجعله قادرا على انجازها بكل كفاءة فعالية من خلال اكسابه معارف ومهارات وخبرات علمي وتطوير ايضا تجسيدها في مجال عمله كما نجد نسبة 20.51 بالمئه من الام مبحوثين يرون بان الاساليب التدريبية دور في تحسين ادائهم من خلال التحكم في تقنيات التدريب يعملوا على تعليم موارد البشريه مهارات جديده وطرق علميه حديثه تكون اكثر فعالية تؤدي الى الارتقاء باداء العامل في عمله وبالتالي تحقيق الاهداف المنشوده وهذا ما جاءت به "النظريه Z" التي تعطي اهميةكبيرة للعنصر البشري ولد يؤكد على دور تزويد العمال بمعارف ومهارات جديدة والعمل على تطوير تلك المهارات والقدرات من اجل تطوير العمل وكذا النهوض بالمؤسسة في المقابل نجد فئة العمال الذين يرون بان الاساليب التدريبية المعتمدة في المؤسسة ليس لها دور في تحسين اداء العمال ورفض كفاءتهم بنسبة 20.41 بالمئه وهذا راجع ربما الى قلة الوسائل الخاصه بالتدريب او عدم كفاءة المدربين وايضا ربما الى كون الاساليب التدريبية لا تلم احتياجاتهم في العمل .

يفيد العرض التحليلي والتفسير موجز للبيانات التي جاءت في الجدول اعلاه بان للاساليب التدريبية دور كبير في اكساب العاملين المهارات والخبرات العلمية والعملية وتطويرها في كل مره يتم فيها احداث التغييرات على مستوى المؤسسة هذا ما يخلق الدافع للانجاز وبالتالي لتحسين اداء العمال ورفض كفاءتهم هذا بدوره يساعد المؤسسة على العمل بشكل جيد ويرفع كفاءتها ويزيد من انتاجيتها اي تحقيق اهدافها المسطرة.

الجدول رقم 16 : يوضح تقييم الأساليب التدريبية المعتمدة

| النسب المئوية | التكرارات | |
|---------------|-----------|------------|
| 36.73 | 18 | في المستوى |
| 44.90 | 22 | متوسط |
| 18.37 | 09 | سيئ |
| 100 | 49 | المجموع |

تبين الشواهد الكمية في الجدول اعلاه ان نسبه 44.90 بالمئة من اجمالي عينه الدراسة اعتبر ان الاساليب التدريبية المعتمدة في المؤسسة متوسطة وقدر عددهم 22 عامل وهذا راجع الى ان الاساليب التدريبية المستخدمة في المؤسسة على الرغم من انها تزود المورد البشري بالمعارف والمهارات والتطور قدراته وتحسن مستوى ادائه بالمؤسسة وترفع مكافاته لكي ليس بقدرك الاساليب المطبقة يشوبها الكثير من النقص.

الجدول رقم 17 : يوضح توافق مهارات ومعارف المبحوثين مع متطلبات طبيعة العمل في المؤسسة

| النسب المئوية | التكرارات | الاحتمالات |
|---------------|-----------|------------|
| 75.51 | 37 | نعم |
| 24.49 | 1 | لا |
| 100 | 49 | المجموع |

من خلال معطيات الجدولين نجد ان عمليه المبحوثين تتوافق مهاراتهم ومعارفهم مع طبيعة العمل في المؤسسة وذلك بالنسبة 75.51 بالمئه وقدر عددهم ب 37 عامل حيث كلما كانت لهم مهارات ومعارف وخبرات ولهم مؤهلات علميه تمكنهم من انجاز العمل مع الحرث على صقر مهاراتهم وتطويرها مما يتلائم مع طبيعه العمل اما نسبه 24.49 بالمئه من اجمالي عين الدراسة التي توافق مهارتهم ومعارفهم مع طبيعه العمل فهناك من لهم قدرات وخبرات لا تتوافق او لا تصلح في هذا المجال او مع طبيعه العمل المعمول به بالشركه بل تتلائم مع وظائف اخرى او تخصصات

الجدول رقم 18 : رغبة المبحوثين في اكتساب الخبرة وتطوير المهارات المهنية عن طريق التدريب، ومراعاة المؤسسة لرغبتهم في تحديد الاحتياجات التدريبية

| المجموع | | لا تراعي رغباتهم | | تراعي رغبات العمال | | |
|---------|----|------------------|----|--------------------|----|---------|
| ن | ت | ن | ت | ن | ت | |
| 95.92 | 47 | 69.39 | 34 | 26.53 | 13 | نعم |
| 4.08 | 02 | 2.04 | 01 | 2.04 | 01 | لا |
| 100 | 49 | 71.43 | 35 | 28.57 | 14 | المجموع |

من خلال الشواهد الكمية في الجدول اعلاه يتبين لنا ان نسبة 69.39 بالمئة من اجمالي عينه الدراسة والتي تقدر عددهم ب 34 عاما لديهم رغبة في اكتساب الخبرة وتطوير المهارات عن طريق التدريب الاحتياجات التدريبية بمعنى لا تعتمد على تحديد الاحتياجات التدريبية وفق ما يحتاجها الفرد العامل من مهارات وقدرات وخبرات علمية وعملية وايضا لا يتم التحديد وفق لما تتطلبه الوظيفة ونجد نسبة 26.53 بالمئة من اجمالي عينه الدراسة لديهم رغبة في اكتساب الخبر وتطوير المهارات المهنية وذلك من خلال الخضوع لدورات تدريبية وقدر عددهم ب 13 عاما وهذا راجع الى رغبة المبحوثين مثلا في الترقية حيث تدفعهم هذه الاخيره الى بدء المجهودات كبيره في اداء المهام الموكلة اليهم.

الجدول رقم 19 :

| النسب المئوية | التكرار | عدد المرات | عدد المرات | التكرارات | |
|---------------|---------|---------------------|------------|-----------|---------|
| 20 | 08 | زيادة الانتاج | 81.63 | 40 | نعم |
| 57.5 | 23 | تحسين نوعية الانتاج | | | |
| 15 | 06 | تنوع الخدمات | | | |
| 7.5 | 03 | تحقيق التميز | | | |
| | | | 18.37 | 09 | لا |
| | | | 100 | 49 | المجموع |

تبين الشواهد الكمية في الجدول ان نسبة 81.63 بالمئة من اجمالي عينه الدراسة والذي قدر عددهم ب 40 عاما يرون بان للمعارف المكتسبة اثناء العملية التدريبية لها على انتاجيه المؤسسه من حيث تحسين

نوعيه الانتاج وزيادته اضافه الى تنوع الخدمات ومن ثم تحقيق التميز 23 عامل والذي قدرت نسبتهم ب 57.5 بالمئة من اجمالي عينه دراسه يرون بان المعارف المكتسبه اثناء العمليه التدريبية تحسن نوعيه الانتاج من خلال الاداء الجيد للعمال في التدريب يسعى الى تحسين المكتسبه العامل من معارف ومهارات وسلوكات وتطويرها هذا يمكن من القيام بالعمل الموكل اليه بفعاليه وكفاءه عاليه من اجل الارتقاء بالمؤسسه وتحسين نوعيه انتاجها كما نجد نسبة 20 بالمئة من اجمالي عينه دراسه يرون بان المعارف المكتسبه اثناء العمليه التدريبية تؤدي الى زياده الانتاج هذا راجع الى ان التدريب يكتب العمال مجموعه المعارف المهارات والقدرات التي تمكنه من اداء عملهم بشكل جيد، اما نسبة 15 بالمئة بالمئة من اجمالي عينه الدراسه الذين يرون بان للمعارف المكتسبه اثناء العمليه التدريبية تاثير على تنوع الخدمات المؤسسه هذا الكون التدريب يساهم بشكل ايجابي في تحسين مكانه المؤسسه والمحافظة عليها وضمان بقائها واستمرارها وهذا من خلال الابداع في المنتج وتنوع خدماتها ، اضافة الى ذلك نجد 7.5 بالمئة من اجمالي عينه الدراسه و الذي يقدر عددهم ب 3 عمال يرون بان المعارف المكتسبه اثناء التدريب تدفع بالمؤسسه الى تحقيق التميز وهذا راجع الى دور الكبير الذي يلعبه تدريب في كتاب الافراد العاملين المعارف والمهارات وتاهيلهم وجعلهم قاعدين على انجاز الموكل لهم بكل كفاءه وفعاليه وفي المقابل نجد نسبة 18.37 بالمئة من اجمالي عين في الدراسه الذين يرون بان المعارف المكتسبه اثناء العمليه التدريبية لها تاثير على انتاجات المؤسسه وهذا راجع الى ان المشرفين على عمليه التدريب ربما لا يمتلكون خبرات وكفاءات عاليه تمكنهم من ايصال المعلومه للافراد العاملين بشكل صحيح.

الجدول رقم 20 :

| النسبة المئوية | التكرارات | |
|----------------|-----------|---------|
| 91.84 | 45 | نعم |
| 18.16 | 09 | لا |
| 100 | 49 | المجموع |

من خلال الشواهد الكمية في الجدول اعلاه يتبين لنا ان نسبة 91.84 بالمئة من اجمالي عين الدراسه يرون بان لتدريب ظروف تحسين جوده الخدمات بالمؤسسه وهذا رجع الى ان تدريب سهم في تزويد العاملين بالمعارف والمعلومات حول العمل كما هو يعمل على تنميه وتطوير هذه المراره ويكسبهم خبرات علميه و عمليه تساعد على تحسين ادائهم، اما نسبة 18.16 بالمئة فتمثل العمال الذين يرون بان

التدريب لا يساهم في تحسين جوده الخدمات بالمؤسسه وهذا راجع الى ان البعض منهم لم يخضع الى دوره تدريبيه وبعض الاخر بالرغم من خدوعه للتدريب الا انه لم يكتسب مهارات ومعارف وخبرات كيفيه اهلهم لاداء العمل بشكل جيد وقد اشارنا في الفصل 18 ان تحديد الاحتياجات التدريبيه ومراعات رغبات ومقدرات العمل له اثر بالغ في نجاح العمليه التدريبيه وتحقيق العائد المرجو منها والا سيكون هناك هدر في الجهد والوقت والمال.

وقدم المبحوثون في ذلك من خلال اجابتهم على السؤال 27 عدده اقتراحات لتحقيق تطوير التنظيم في المؤسسه وتمثل في ما يلي:

- يجب توزيع المهام بدقه من طرف مديره الموارد البشريه والاعتماد على الكفاءات المهنيه والاختيار العادل

- الاستثمار في الموارد البشريه

- تكثيف الدورات التدريبيه من اجل النهوض بتنظيم في المستوى للمؤسسه

- انشاء نمط مساير للتدريب الاهتمام بتدريب ورفع الاجور

- اعطاء برنامج تنظيمي لتطوير المهارات وذلك بوضع خطط التدريب لرفع مستوى العاملين

- اعطاء المناصب حسب التدريب المكتسب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب

- العمل على رفع كفاءه المورد البشري وتحسين المنتج

- التدريب حسب الحاجه والتخصص

مناقشه النتائج في ضوء الفرضيات

أ. مناقشه النتائج في ضوء الفرضيه الاولى : والتي مؤداها ان العمليه التدريبيه تؤدي الى تحسين اداء الموارد البشريه.

من خلال المعطيات من الفرضيه الاولى التي حاولنا من خلالها معرفه اذا كان التدريب دورا في تحسين اداء الموارد البشريه من خلال تزويدهم بمختلف انماط المعرفه والمهارات والخبرات الجديده ،وكذا

تغير السلوكيات والاتجاهات التي لا تتناسب وطبيعته العمل، كما وتخلق فيهما الدافع للانجاز واتقان العمل ومن ثم تحسين مستوى ادائهم.

وعندما حاولنا اختبار الفرضيه ميداني ا بواسطه مجموعه من المؤشرات المرتبطه بها ، وجدنا ان المؤسسه محل الدراسه تسعى الى تحسين مستوى اداء مواليدها البشريه من خلال اخضاعهم لدورات تدريبيه من اجل تزويدهم بمجموعه معارف ومهارات جديده والعمل على تطويرها ، وكذا اكسابهم خبرات علميه وعملية تتوافق مع متطلبات الوظيفة اضافه الى تغييرات سلوكيات الموارد البشريه واتجاهاتهم بما يتلائم ما تطمح له، المؤسسه كما تسمحوا للعامل بتطبيق معارفي المكتسبه على ارض الواقع.

إذ تظهر نتائج الجدول "رقم 7" انا نسبه من اجمالي عينه الدراسه خضعوا للتدريب من اجل اكتساب جملة المعارف والمهارات والخبرات اللازمه لتحقيق الاداء المتميز والفاعل . كما يبين الجدول رقم 8 ان نسبه من افراد عينه الدراسه اقر انهم خضعوا للتدريب اكثر من اسبوع بمعنى ان خضوع المبحوثين لدورات التدريبية مكثفه تتجاوز اسبوع يساعد على تنميه وتطوير مهاراتهم واكسابهم الخبر اللازمه في اداء العمل كما يبين الجدول رقم تسعه ان نسبه من افراد عينه الدراسه ارجع وسبب خضوعهم للتدريب الى رغبتهم في تحسين مستوى ادائهم كون التدريب يساعد على اكتابهم المهارات والقدرات والكفاءات اللازمه لقيام متطلبات العمل بكل كفاءه وفعاليه، ويظهر الجدول رقم 10 ان نسبه من افراد عينه الدراسه خضعوا للتدريب الداخلي على الحفاظ على مواردها الماليه والبشريه.

ويبين الجدول رقم 11 ان نسبه من اجمالي عينه دراسه يرون ان تدريب المكثف والمستمر يساعد على تحسين ادائهم وتنميه مهاراتهم وقدرتهم مستقل مهاراتهم واكسابهم معلومات جديده تساعدهم على تفجير طاقتهم مما يخلق فيهما الدافع للانجاز وما نستطيع قوله في الاخير ان عملية التدريب بالشركه الافريقيه للزجاج تلعب دور الهامه في تحسين اداء الموارد البشريه من خلال تنميه وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم وتغيير السلوكيات واتجاهاتهم بما يتوافق مع طبيعته العمل.

" وبهذا تكون الفرضيه الاولى تحققت "

ب. مناقشه النتائج في ضوء الفرضيه الثانيه : والتي مؤداها ان الاساليب التدريبية تؤدي الى الرفع من كافه الموارد البشريه.

من خلال المعطيات والمستوحات من الفرضيه الثانيه التي حاولنا من خلالها معرفه ما اذا كان للاساليب التدريبيه دور في الرفع من كفاءه الموارد البشريه وتحقيق الاهداف العامه للمؤسسه. فكلما كانت الاساليب التدريبيه فعاله كلما ادت الى الرفع من كفاءه الموارد البشريه.

ولما حاولنا اختبارها ميداني بواسطة مجموعه من المؤشرات المرتبطه بها وجدنا ان المؤسسه محل الدراسه تسعى الى الرفع من كفاءه الموارد البشريه وذلك من خلال اكسابه م معارف ومهارات وخبرات علميه وعمليه وتطويرها من ثم تحسين اداءهم، وهذا بالاعتماد على مجموعه اساليب تدريبيه فعاله.

وقد بين الجدول رقم 12 ان نسبة من اجمالي عينه الدراسه اقرروا بان النمط المعتمد داخل المؤسسه هو النمط التدريبي الجماعي باعتباره اكثر فائده وفعاليه من حيث انه يساعد على تطوير العمل والقدره تحسين كفاءه الموارد البشريه وتحقيق المرونه والانسجام داخل المؤسسه في مكان العمل كما يبين الجدول رقم 13 ان نسبة من اجمالي عينه الدراسه يرون بان اسلوب الزيارات الميدانيه هو افضل اسلوب يعتمد عليه اثناء العمليه التدريبيه نظرا للدور الذي يلعبه في تزويد الموارد البشريه بالمعلومات والمعارف الجديده وكذا اعطائهم الفرصه اكبر لتنميه قدراتهم وذلك من خلال الاحتكاك مع المشرفين جدد خبره ومهارات عاليه مما يرفع من مستوى كفاءتهم، اما الجدولين 14 و 15 فيبين ان بعض من المبحوثين يؤكدون بان على الاساليب التدريبيه دور في تحسين اداء الموارد البشريه وكاله الرفع من مستوى كفاءاتهم، وذلك من خلال اكسابهم مهارات ومعارف جديده وخضوع علميه وعمليه وتطويرها ، وتاهيلهم لتجعلها قادرين على تجديدها في مجال العمل ، اضافه الى القدره على التحكم في التقنيات الحديثه ومن ثم رفع مستوى كفاءتهم.

ويبين الجدول رقم 16 ان نسبه من اجمالي عينه الدراسه يعتبر بان الاسلوب التدريبيه في المعتمده في المؤسسه متوسطه من حيث تزويدهم بالمعارف والمهاره الجديده التي تتلائم مع طبيعه العمل الموكل اليهم.

وما نستطيع قوله ان الاعتماد المؤسسه على اساليب التدريبيه فعاله يمكنها من اكتساب الموارد البشريه جمله المعارف والمهارات الجديده والقدرات والخبرات والعمل على تطويرها بما يتلائم مع متطلبات الوظيفه وكذا تحقيق الاستجام والمرونه في العمل ومن ثم تحصيل اداءه مرفوع من مستوى كفاءتهم .

"وبهذا تكون الفرضيه الثانيه تحققت".

ت. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيه الثالثه :

- تنمية قدرات ومهارات المواد البشريه وزيادة الانتاجيه:

يتضح من خلال المعطيات المستوحات من الفرضيه الثالثه انا تنميه قدرات ومهارات المواد البشريه تؤدي الى زياده الانتاجيه ، فكلها مكان بالموارد البشريه يمتلكها مهارات ومعارف جديده وقدره مهنيه وخبرات علميه وعملية مما يجعله يتحكم في التقنيات الحديثه بالمؤسسه ، مما ينعكس بالايجاب على مردوديه المؤسسه ومن ثم زياده انتاجتها.

ولما حاولنا اختبار هذه الفرضيه ميدانيا بواسطة مجموعه من المؤشرات المرتبطه بها ، وجدنا عن المؤسسه تسع الى تزويد مواردها البشريه بجملة المعارف والمهارات الجديده والعمل على تنميتها وتطويرها بما يتلائم مع متطلبات الوظيفة، وهذا من اجل تحقيق اهدافها المنشوده من زياده انتاجتها وتنوع خدماتها ومن ثم تحقيق التميز.

وقد بين الجدول رقم 17 انا نسبة من اجمالي عينه الدراسه اقر بان معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم تتوافق ومتطلبات طبيعه العمل بالمؤسسه ذلك ان توافق مهارات وقدرات الموارد البشريه مع المتطلبات الوظيفة يحقق كفاءه وفعاليه المؤسسه وبالتالي لزياده انتاجتها.

كما يبين الجدول رقم 18 انا نسبه من اجمالي عينه الدراسه لديهم رغبه في اكتساب الخبره وتطوير المهارات المهنيه عن طريق التدريب ، ويرون بان المؤسسه لا تراعي رغباتهم في تحديد الاحتياجات التدريبية بالرغم من ان مراعاة الاحتياجات التدريبية لها اهميه كبيره في تنميه قدرات الافراد العاملين وتطوير مهاراتهم واكسابهم خبرات عاليه تتوافق ومتطلبات الوظيفة ، مما يسمح للمؤسسه بتحقيق اهدافها المسطره.

ويبين الجدول رقم 19 ان نسبة من اجمالي عينه الدراسه يرون بان المعارف المكتسبه اثناء العمليه التدريبية لها تاثير ايجابي على انتاجيه المؤسسه من حيث تحسين نوعيه الانتاج وزيادته ، وقد تحسين الخدمات المؤسسه وتنوعها ومنهم تحقيق التميز والنجاح لها.

ويعكس الجدول رقم 20 ان نسبة من اجمالي عينه الدراسه يرون بان العمليه التدريبية تساهم بشكل كبير في تحسين جوده الخدمات بالمؤسسه من خلال تزويد الموارد البشريه بالمعارف والمهارات الجديده

وتحسين قدراتهم المهنية وتطويرها بما يتلائم مع متطلبات طبيعة العمل، وهذا يؤدي الى تحسين جوده الخدمات بالمؤسس.

وما نستطيع قوله في الاخير ان المؤسس محل الدراسه تسعى الى تزويد مواردها البشريه بالمعارف والمهارات والعمل على تميتها وتطويرها بغرض الحصول على الموارد على الارتقاء بالمؤسس من خلال تحقيق ما تطمح اليه من تحسين جودتها وتذبوعها وزيادة انتاجتها ومن ثم تحقيق الاستقرار والتميز.

"وبهذا تكون الفرضة الثالثة تحققت".

2- مناقشه نتائج الدراسه في ضوء النظريات:

تناولنا في الجزء النظري بعض الاطر والتصورات الفكرية والنظريه التي عالجت موضوع التدريب والتطوير التنظيمي، من خلال دراستنا الحاليه حاولنا معرفه دور التدريب في تحقيق التطوير التنظيمي حيث تم التركيز من الناحيه النظريه على اهم متغيرات النظريه التنظيم، ومحاولة التقديم وتحليلا وتفسيرا علميا لمتغير التدريب من جهه وتطوير التنظيم من جهه اخرى، وسنحاول ابراز نقاط التقاطع بين نتائج دراساتنا وبين الدراسات النظريه التي اعتمدنا عليها في تفسير موضوعنا، وهذا من خلال تحليل المعطيات الميدانيه التي جمعناها في الشركه الافريقيه للزجاج.

وتركز "النظريات الكلاسيكيه" على اهميه التدريب في تزويد الموارد البشريه بجمله المعارف والمهارات والخبرات العلميه والعملية وتغيير السلوكيات واتجاهاتهم بما يتلائم ومتطلبات الوظيفة، وهذا من اجل رفعه مستواهم المهني وقدراتهم الفنيه بما يخدم الأهداف العامة للمؤسسة بتحقيق أفضل إنتاجيه ممكنه، كما ركزت على اساليب العلميه التدريبيه حيث كانت على القوه والاجبار والخضوع للسلطه والالتزام بقواعد السلوك والعمل من اجل تحقيق التطوير داخل المؤسس.

كما برهنت "النظريات النيوكلاسيكيه" على ان المؤسس التي تسعى الى زياده انتاجتها ومردوديتها يجب عليها الاهتمام بمساله التدريب وانشاء الدورات التدريبيه مهارات وقدرات تمكنه من اثبات ذواتهم داخل المؤسس.

ومن اجل رفع الروح المعنويه لديهم والذي يزيد الولاء للمؤسس، كما ويحقق لهم الرضا عن العمل وزياده الداخليه للانجاز وبالتالي تحقيق التميز والتفوق للمؤسس، فنجد نظريه "العلاقات الانسانيه" التي

تؤكد على ان التدريب جزء لا يتجزأ من المكان الاجتماعي للعامل فكلما له فرصه التدريب كلما زاد اداءه للعمل وولائه للمؤسسه، كما تخلق فيه الدافع للانجاز الذي يؤدي الى زياده الانتاجيه وتحقيق الرضا عن العمل والاستقرار بالمؤسسه وهذا ما تؤكدته الجداول لرقم 6، 11، 13 كما اكدت نظريه دوغلاس ونظريه على انه من الضروري مراعاة الطبيعه الانسانيه للفرد العامل وتنميه قدراته وتدريبه بما يتلائم ومتطلبات الوظيفه التي يشغلها من اجل تحقيق اهداف المؤسسه ، انه يجب على المؤسسه اقامه دورات تدريبيه من شأنها تزويد العمال بالمعلومات والمعارف اللازمه للقيام بمهامه بكفاءه وفعاليه اكبر ، وهذا ما اكده الجدول رقم 18.

وقد جاءت نظريات الحديثه التي تؤكد على اهميه التدريب في اكتساب الافراد العاملين الجمله المعارف والمهارات والخبرات العلميه والعملية وهذا من اجل الاشباع وغبته وتلبيه حاجاته هذا من جهه ومن جهه اخرى تحقيق التنميه وتطوير لمؤسسه من خلال رفع اداء الفرد والمؤسسه على حد سواء ، فنجد نظريه التي اولت اهميه كبيره لتدريب باعتباره عامل اساسي يساعد على اشباع حاجات الموارد البشريه ، وبالتالي تحقيق التوافق بين جميع المستويات ، وهذا ما يؤكدته الجدولين رقم 8 عشر كما نجد نظريه التي تؤكد على اهميه التدريب في تحسين مستوى اداء المورد البشري وايضا في تلبيه احتياجاته الماديه والاجتماعيه على حد سواء وهذا ما اكده الجذر الجدول رقم 15، اضافه الى هذا نجد نظريه الاداره بالاهداف تولي اهميه كبيره لتحسين مستوى اداء الموارد البشريه من خلال التدريب وضع مبادئ تراعي تحقيق الاهداف العامه للمؤسسه، كما تبين نظريه النظم اهميه التدريب في تحقيق التطوير بالمؤسسه من خلال اكساب الافراد العاملين الجمله المعارف والمهارات اللازمه لاداء المهام الموكله إليهم واحداث التغييرات على سلوكياتهم واتجاهاتهم بما يتلائم ومتطلبات الوظيفه ، من اجل تحسين ادائهم ورفع كفاءتهم تحسين جوده الخدمات المؤسسه وزياده انتاجيتها ، وهذا ما يوضح الجدولين رقم 12 و 13، اضافه الى هذا فمراعاة المؤسسه للاحتياجات التدريبيه وفقا لما يتطلبه الفرد ويفقل لماذا تطلبه الوظيفه يؤدي الى تحقيق مكاسب الفرد العامل من حيث اشباع رغباته وتلبيه احتياجاته الماديه والمعنويه هذا من جهه اخرى تحقيق مكاسب المؤسسه من زياده الانتاجيه وتنوع خدماتها ومن ثم تحقيق التفوق والنجاح المؤسسه ، هذا ما اكدته نظريه تنميه الموارد البشريه من الجدول رقم 12.

3- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها من خلال مناقشة فرضيات هذه الدراسة ، تم التطرف الى نتائج هذه الدراسة ومقارنتها بالنتائج المتوسط اليها في الدراسة الحاليه ، وفيما يلي نستعد من اهم نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسات.

وبما ان الدراسات السابقه التي تناولت التدريب بمتغيرات اخرى تتشابه مع بعض النتائج الجزئية التي اكدتها النسب الاحصائية التي حققت فرضيات هذه الدراسة.

وبالرجوع الى دراسته جربي عبد الحكيم حول دور التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الاداء المستدامه من المؤسسه الاقتصاديه نجد انها تتفق مع دراستنا في ما يتعلق باهميه التدريب ودوره في تحسين نوعيه الخدمات وزياده الانتاج ، حيث نجد الناكل المؤسستين محل دراسته لاهميه كبيره للتدريب، كما تسعى كل منهما الى توفير بيئه عمل ملائمه اما في ما يخص اوجه الاختلاف فتمثل فان اغلب عمال الشركه الافريقيه للزجاج يقرون بانها لا تراعي الاحتياجات التدريبيه وفق ما يحتاجونه من مهارات وقدرات وخبرات علميه وعمليه وفق ما تتطلبه الوظيفه ، في حين نجد المؤسسه محل الدراسة السابقه تهتم بتجديد الاحتياجات وفقا ما يحتاجه الفرد العام ل و وفق متطلبات الوظيفه و يوفق تطلعات الزبائن.

و برجع كذلك الى دراسته خالد ابراهيم خليل و التي عنوانها فعاليه البرامج التدريبيه المموله من الخارج في القطاع الصحي الحكومي نجد انها تتفق مع دراستنا في ما يتعلق بالاساليب التدريبيه المعتمده في المؤسسه، التي توضح وفقا لما تتطلبه الوظيفه من اجل تحسين العمل.

كما أن كلتا المؤسستين محل الدراسة لا تعتمد على تحديد الاحتياجات التدريبيه ويفقي لما يحتاجه الفرد العامل والرفق للمتطلبات الوظيفه ، اما في ما يخص اوجه الاختلاف فتمثل في ان المؤسسه محل الدراسات السابقه لا تتبع اساليب تدريبيه متنوعه لايصال المعلومه المطلوبه في حين ان الشركه الافريقيه للزجاج تعتمد على عدة اساليب التدريبيه اسلوب النقاش اسلوب اعاده التدريب المحاضرات الزيارات الميدانية.

إن الدراسات المتعلقة بتطوير التنظيمي فتختلف النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مع نتائج التي دعمت تحقيق فرضيات دراستن ، ويرجع ذلك الى اختلاف الاهداف وقد اختلف طريقه معالجتنا للموضوع، حيث كل من نظراته من جانب معين.

النتائج العامة

- العملية التدريبية تساهم في تحسين اداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة
- الاساليب التدريبية لها دور كبير في الرفع من كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.
- تنمية قدرات ومهارات المورد البشري تؤدي الى زياده الانتاجيه بالمؤسسة محل الدراسة.
- الدورات التدريبية المكثفه والمستمره تساهم بشكل كبير في تحسين مهارات وقدرات الموارد البشرية وتكسيهم معارف وخبرات علميه وعمليه تمكنهم من اداء مهامهم بكل كفاءه وفعاليه.
- التدريب المكثف والمستمر يعمل على تنمية وصقل مهارات الافراد العاملين لضمان السير الجيد للعمل وتحقيق نتائج والتفوق للمؤسسة.
- وفي الاخير نخلص الى ان تدريب دور في تحقيق التطوير التنظيمي

القضايا التي تثيرها الدراسة

- هل التطوير التنظيمي دال على ملائمة العملية التدريبية ام انه دال على متغيرات اخرى قد تكون ثابتة ام اعتراضيه؟.
- كيف يمكن الاستفادة من العملية التكوينية في المؤسسة وجعلها اكثر فعالية في تحقيق التميز والتطوير التنظيمي بالنسبة للفرد والمؤسسة؟
- كيف يمكن تصميم البرامج التدريبية بما يتلائم مع احتياجات الافراد العاملين ومتطلبات الوظيفة؟
- كيف يمكن نجاح العملية التدريبية وتحقيق الاستفادة منها على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الموارد البشرية؟
- الى اي مدى يساهم التدريب في تحقيق التوافق بين رغبات الافراد العاملين ومتطلبات الوظيفة؟
- كيف يمكن اختيار الاساليب التدريبية الحديثة المناسبة اثناء العملية التدريبية والتي تراعي الاحتياجات التدريبية الحديثه ؟
- الى اي مده تساهم تنمية قدرات القدرات والموارد البشرية في تحسين مستودع الخدمات في المؤسسة؟

خاتمة

تناولت الدراسة الحاليه موضوع التدريب ودوره في تحقيق التطوير التنظيمي ، ولقد حاولنا قدر الامكان تقديم دراسه سيولوجيه لعمليه تدريب الموارد البشريه ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي نظريا وميدانيا، وقد تبين لنا من خلال الدراسه النظرية ان التدريب عمليه منظمه ومستمره الى تزويد الفرد العامل في معارف ومهارات وقدرات علميه وعمليه في مجالات مختلفه لتحسين ادائه في العمل ، وتغيرات اتجاهاته وسلوكياته وبما يتلائم ومتطلبات الوظيفه، هذا ما يؤهله الى تحقيق مستوى عالمي من التطوير.

وفي نفس السياق جاءت الدراسه الامبريقيه معالجته للموضوع المدروس حيث تم الاستناد الى التراث النظري لعلم الاجتماع التنظيم والعمل ح تى يتم الادمان بمختلف جوانب الموضوع ، وقد تمت الاشاره الى الدراسات السابقه التي تناولت الموضوع من جوانب اخرى والتي فتحت لنا المجال لدراسه هذا الموضوع، حيث قدمت لنا خلفيه نظريه حول تدريب و التطوير التنظيمي كما تم تطرق الى مختلف المداخل النظرية والتي درست موضوعنا من جوانب مختلفه والتي تمثل في النظري الكلاسيكيه والنيوكلاسيكيه وقد النظريات الحديثه . اضافه الى ان دراستنا قامت بمعالجه قضايا مهمه تتعلق باهميه التدريب ودوره في تحقيق التطوير التنظيمي بللمؤسسه ما حل الدراسه من خلال معرفه ما اذا كانت في المؤسسه محل الدراسه تعتمد على تحديد الاحتياجات التدريبيه وفقا لما يحتاجه الفرد و وفقا لماذا تطلبه الوظيفه وايضا معرفه دور الاساليب التدريبيه في تحسين اداء العاملين والرفع من كفاءتهم، اضافه الى ذلك ان الدورات التدريبيه تزيد من انتاجيه المؤسسه وتحسن جوده خدماتها ومن ثم تحقيق التميز والنجاح للمؤسسه.

وقد تناولت هذه الدراسه الميدانيه تبعا للتحليلات الكمي والكيفيه التي استندنا اليها من خلال تحليل فرضياتها وكيفيها الى ابعادها ومؤشراتها التي تقيس الظاهره المدروسه ، ومن ثم تحويلها وصياغتها على شكل اسئله الاستماره ، وقد تبين لنا ان نسبه تحقيق الفروض كانت كبيره جدا ، وهذه الفرضيه تمحورت حول اهميه التدريب ودوره في تنميه قدرات ومهارات الافراد العاملين كفاءتهم ومن ثم تحقيق التفوق والرقيه للمؤسسه وزياده انتاجاتها وضمان استمرارياتها.

وقد اعتمدت دراسيتنا على خطه منهجيه تعمل على تحقيق اهداف الدراسه التي اجريناها بالشركه الافريقيه للزجاج باولاد صالح جيجل ، وذلك بهدف التحقق من صدق الفرضيه العامه وكذا صدق الفرضيات الجزئيه التي تندرج تحتها.

و لكي ترفع المؤسسة من كفاءتها وفعاليتها وتزيد من انتاجيتها وتحقق النجاح وتميز لادب من:

- اقامه دورات تدريبيه مفتقه ومستمره تتلائم مع الاحتياجات التدريبيه وفقا لما يتطلبه الفرد هو الوظيفه على حد السوائل.
- توفير تسهيلات الماديه وتخصيص ميزانيه اكبر للتدريب حتى يتماشى مع تطورات الحاصله في بيئه الاعمال الاخرى، وتزويد المؤسسة بالاجهزه الحديثه والمعدات اللازمه لانجاز الاعمال.
- اختيار مشرفين اكفاء وذوي مهارات وخبرات عاليه على المستوى النظري والعملي.
- لابد ان يؤخذ بعين الاعتبار مدى مولا مد الاسلوب التدريبي للماده التدريبيه ، وكذا طبيعه المتدربين ومستوياتهم العلميه والتنظيميه واحتياجاتهم ومميلاتهم ورغباتهم والتركيز على اساليب بناء الفرق التدريبيه المتجانسه.
- استحداد برامج تدريبيه عاليه الجوده لتطوير المهارات والرفع من كفاءه المورد البشري واستثماره بما يتلائم وطبيعه العمل بالمؤسسه ووضع الشخص المناسب في مكان مناسب.

قائمة المراجع

- ابراهيم مصطفى وآخرون: المعجم الوسيط، المكتبة الاسلامية، القاهرة، 1960، ص 560.
- أحمد اسماعلي المعاني، أحمد يوسف عريقات: إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء، عمان، 2013، ص 92.
- أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي (دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال)، المكتبة العصرية بالمنصورة، 2003.
- أحمد زردومي: دور القيادة في إدارة العمل التطوعي الجهوي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير لتنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 24.
- أحمد ماهر: التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 16.
- أحمد ماهر: تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية، د.ط، 2006، ص 18.
- أسامة خيري: الإدارة العامة، دار الراية، الأردن، ط 1، 2013.
- أسامة محمد السيد، عباس حلمي الجمل: التدريب والتنمية المهنية المستدامة، دار العلم والإيمان، دمشق، ط 1، 2012.
- بن دريدي منير: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار، عمان، ط 1، 2013.
- جري عبد الحكيم: دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، سطيف، الجزائر، 2017-2018.
- حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، الأردن، ط 1، 2007.
- خالد ابراهيم خليل: فعالية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الدولة والحكم، غزة، 2015-2016.
- خالد عبد الرحيم مر الهيتي: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل، الأردن، ط 2، 2005، ص 223.
- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، دار الإثراء، الأردن، ط 1، 2008.
- ديما نزال مخيمر ياغي: فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير، دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، 2017.
- رايح كعباش: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال، الجزائر، د.ط، 2006.
- روجي البلعلبيكي: قاموس (عربي- انجليزي)، دار العلم للملايين، الجزائر، 1994، ص 6.
- زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، دار الكنور للمعرفة، عمان، ط 1، 2007.
- سمير الشوبكي: المعجم الإداري، دار أسامة، الأردن، ط 1، 2006، ص 102.
- سيد محمد جاب الرب: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجية لتنظيم القدرات التنافسية)، قناة السويس، د.ط، 2009.

- سيد محمد جاب الرب: استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية) ، جامعة قناة السويس، 2009، ص 2.
- صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، .
- عبد النور جبور عبد النور: معجم النور (فرنسي عربي)، دار العلم للملايين، الجزائر، ص 728
- عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الجماعي ، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ط 1، 2002، ص235.
- عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص 102.
- عواطف بنت ابراهيم بن علي آل مكي: المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في التربية تخصص إدارة تعليمية، 2011.
- لبوز إلياس: دور الابداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي ، دراسة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، بورقلة، الجزائر، 2016-2017.
- ماجد عبد المهدي مساعد: إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة، عمان، ط1، 2013، ص 357.
- مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج، الأردن، ط1، 2013.
- محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ط1، 2007.
- محمد الصيرفي: السلوك الإداري (العلاقات الانسانية)، دار وفاء، الاسكندرية، ط1، 2007.
- محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الإسكندرية، ط1، 2008، ص 310.
- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص 358
- محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل)، دار الحامد، الأردن، ط1، 2004.
- محمد قاسم القريوني: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، ط3، 2008.
- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط2.
- مدحت أبو النصر: إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2008.
- مدحت محمد أبو النصر : إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ط 1، 2007، ص 27.
- مهدي حسن زويلف، علي محمد عمر العضائلة: إدارة المنظمة (نظريات وسلوك)، دار مجد، عمان، ط1، .
- موسى اللوزي: التنظيم واجراءات العلم، دار وائل، الاردن، ط2، 2008، ص 21.
- مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديثة، الأردن، ط2، 2006، ص130.
- ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 120.
- ناصر محمد سعود وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء، عمان، ط1، 2013.
- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2010، ص12.

- هاشم حمدي رضا: التدريب الإداري (المفاهيم والأساليب)، دار الراية، الأردن، 2013.
- هاني بن ناصر بن عبد الراجي: التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2002-2003.
- هلال محمد عبد الغني حسن: الإطار القانوني والتنظيمي للموارد البشرية ، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط 1، 2009، ص 153.

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



استمارة بحث بعنوان

دور التدريب في تحقيق التطوير التنظيمي

(دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بأولاد صالح - جيجل -)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

- تخصص تنظيم وعمل -

الأستاذة المشرفة:

ميلاط صبرينة

من إعداد الطالبين:

عجروود كريمة ◆

يخلف سميرة ◆

ملاحظة :

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة في إطار إعداد مذكرة التخرج ماستر علم اجتماع التنظيم والعمل، ونطلب منكم الإجابة على جميع المحاور بدقة .

نلتزم بأن كل المعلومات الواردة في الاستمارة ستبقى سرية، و أن لا تستخدم إلا لأغراض علمية فقط.

للإجابة ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

شكرا على تعاونكم معنا

السنة الدراسية: 2021/2020

• المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: من 25 إلى 35 سنة من 35 إلى 45 سنة
- من 45 إلى 55 سنة أكثر من 55 سنة

3. الحالة العائلية:

- أعزب متزوج أرمل مطلق

4. المستوى التعليمي:

- ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5. الأقدمية في العمل:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 سنوات إلى 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى 15 سنوات
- من 15 سنوات إلى 20 سنوات
- أكثر من 20 سنة

6. نمط العقد: دائم مؤقت
7. المنصب: عامل مؤهل عامل تنفيذ إطار

• المحور الثاني: تؤدي العملية التدريبية إلى تحسين أداء الموارد البشرية:

8. هل خضعت لدورة تدريبية في المؤسسة؟

- نعم لا

• إذا كانت الإجابة بـ "نعم" كم مرة خضعت للتدريب؟

- مرة مرتين ثلاث مرات فأكثر

9. ما هي مدة خضوعك للتدريب ؟

أقل من أسبوع أسبوع أكثر من أسبوع

10. ما سبب خضوعك للتدريب؟

موظف جديد نقص الخبرة الترقية
تحسين مستوى الأداء تطوير العمل

- أخرى تذكر :

11. ما نوع التدريب الذي خضعت له؟

داخلي خارجي

برأيك أي منهما يساعد في تحسين أدائك ؟

12. هل يساعد التدريب المكثف والمستمر على تحسين أدائك؟

نعم لا

• المحور الثالث : تؤدي الأساليب التدريبية إلى الرفع من كفاءة الموارد البشرية:

13. ما نمط التدريب المعتمد داخل المؤسسة؟

الفردى الجماعى كلاهما معا

14. ما هو الأسلوب الذي تفضله أثناء العملية التدريبية؟

- أسلوب النقاش

- أسلوب إعادة التدريب

- المحاضرات

- زيارات ميدانية

- أخرى تذكر :

15. هل تفضل مدربين مشرفين من :

داخل المؤسسة خارج المؤسسة

16. هل تساهم الأساليب التدريبية المعتمدة في المؤسسة في رفع كفاءة المورد البشري؟

نعم لا

17. هل تعتقد أن للأساليب التدريبية المستخدمة في المؤسسة دور في تحسين أدائك في العمل داخل المؤسسة؟

نعم لا

- إذا كانت إجابتك بـ "نعم" فيما تفيدك؟

- رفع الكفاءة

- اكتساب خبرات ومعارف جديدة

- تطوير المهارات

- التحكم في التقنيات

- أخرى تذكر :

18. هل تنوع الأساليب التدريبية يزيد من اكتسابك للمعارف والمهارات حول العمل؟

نعم لا

19. كيف تقيم الأساليب التدريبية المعتمدة؟

في المستوى متوسط سيئة

20. ماهي اقتراحاتك لتفعيل ونجاح العملية التدريبية؟

.....

• المحور الرابع : تؤدي تنمية قدرات ومهارات المورد البشري إلى زيادة الإنتاجية:

21. هل تتوافق مهاراتك ومعارفك مع متطلبات طبيعة العمل في المؤسسة؟

نعم لا

22. هل تملك رغبة في اكتساب الخبرة وتطوير المهارات المهنية عن طريق التدريب؟

نعم لا

23. هل تراعي المؤسسة رغبة العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية؟

نعم لا

24. هل تعتقد أن تنمية قدرات ومهارات الأفراد العاملين تؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المؤسسة؟

نعم لا

25. برأيك هل تؤثر المعارف المكتسبة أثناء العملية التدريبية على إنتاجية مؤسستك؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" تؤثر من حيث :

- زيادة الإنتاج

- تحسين نوعية الإنتاج

- تنوع الخدمات

- تحقيق التميز

26. هل يساهم التدريب في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسة

نعم لا

27. ماهي اقتراحاتك لتحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة؟

.....

| | |
|--------------|------|
| GROUPE ENAVA | |
| AFRICAVER | |
| Exercice | 2021 |
| Mois | MARS |

EFFECTIFS DEBUT DU MOIS

194

| | |
|-----|-----|
| CDI | 185 |
| CDD | 4 |
| CTA | 5 |

A/ Départs

agent(s)

Motif des départs :

B/ Recrutements

agent(s)

Motif des recrutements :

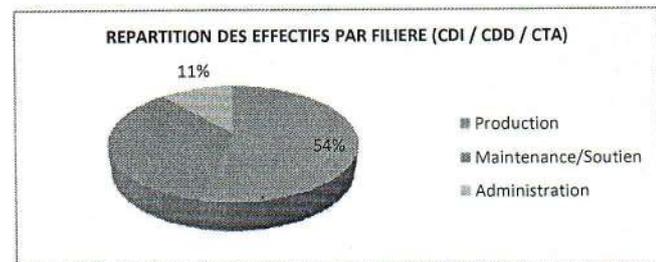
C/ Mouvements internes

EFFECTIFS FIN DU MOIS

| | |
|-----|-----|
| CDI | 185 |
| CDD | 4 |
| CTA | 5 |

REPARTITION DES EFFECTIFS PAR FILIERE (CDI / CDD / CTA)

| | | |
|---------------------|-----|--------|
| Production | 104 | agents |
| Maintenance/Soutien | 68 | agents |
| Administration | 22 | agents |



REPARTITION DES EFFECTIFS PAR GROUPE (CDI / CDD / CTA)

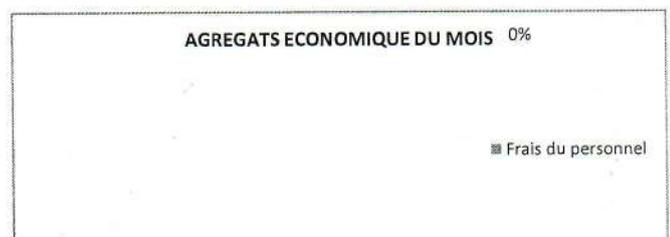
| | | |
|-----------|-----|--------|
| Cadre | 34 | agents |
| Maîtrise | 28 | agents |
| Exécution | 132 | agents |



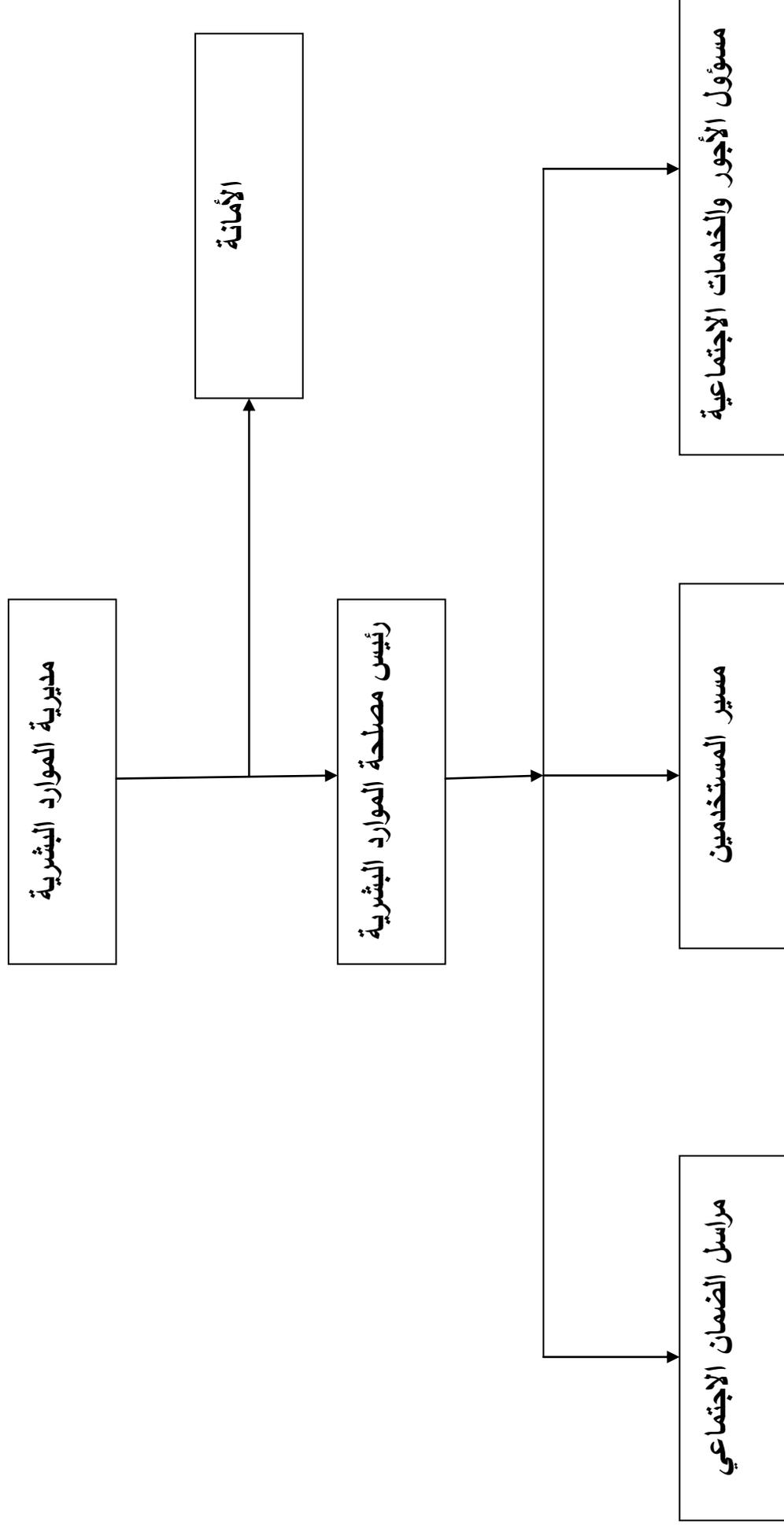
AGREGATS ECONOMIQUE DU MOIS

U;KDA

| | |
|--------------------|--|
| Frais du personnel | |
| Chiffre d'affaires | |
| Valeur ajoutée | |



الهيكـل التـنظيـمـي لمـديـرـيـة المـوادر البـشريـة



المصدر : مديرية الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج

