وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة بعنوان:

تدريب الموارد البشرية وعلاقته بالفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن - الأشواط- جيجل.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

إعداد الطالبة:

عجيسة ليديا.

إشراف الأستاذ:

بوربيع جمال.

السنة الجامعية :2016/2015

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة بعنوان:

تدريب الموارد البشرية وعلاقته بالفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن - الأشواط- جيجل.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

إعداد الطالبة:

عجيسة ليديا.

إشراف الأستاذ:

بوربيع جمال.

السنة الجامعية :2016/2015

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبؤكم بما كنتم تعملون" .

سورة التوبة الآية: 104

شكر و تقدير

نشكر الله وتعالى على فضله و توفيقه لنا،

والقائل في محكم التنزيل {{ إذ تأذّن ربكم لئّن شكرتم للأّزدّنكم..}}

الأية رقم (07) سورة ابراهيم.

كما نتقدم بالشكر الخالص الى الأستاذ المشرف « بوربيع جمال » الذي سهل

لنا طريق العمل ولم يبخل علينا بنصائحه القيمة،

فوجهنا حين الخطاء وشجعنا حين الصواب، فكان نعم المشرف.

ولا ننسى ان نتقدم بكل احترامنا لكل من ساعدنا من قريب

أوبعيد في انجاز هذا العمل المتواضع بالأخص مصلحة التدريب

والمستخدمين لمؤسسة ميناء جن جن ، دون ان ننسى الشكر الجزيل

لمكتبة نبرس التي ساعدتنا على اخراج هذا البحث.

وفي الأخير نحمد الله جلا وعلا الذي أنعم علينا بإنهاء

هذا العمل و التوفيق

فيه.

ليديا

الفهرس

« فــهرس المحتويـــات »

المحتويات...الصفحة

- **مقدمة عامة**...١

الباب الأول:الجانب النظري

الفصل الأول: موضوع الدراسة.

- **تمهيد**
- أولا: طرح الإشكالية...03
- ثانيا: مبررات إختيار الموضوع..**05**
- ثالثا: أهمية الموضوع...06
- رابعا: أهداف إختيار الموضوع..07
- خامسا: تحديد المفاهيم..08

الفصل الثاني:الدراسات السابقة والمقاربات النظرية

تمهيد

المبحث الأول: الدراسات السابقة

المطلب الأول: دراسات تدريب الموارد البشرية...................................35

المطلب الثاني: دراسات الفعالية التنظيمية.......................................39

المطلب الثالث: دراسات تدريب الموارد البشرية والفعالية التنظيمية..................43

المبحث الثاني: نظريات الدراسة

المطلب الأول: نظريات تتعلق بتدريب الموارد البشرية.........................46

الفرع الأول: نظريات التعلم..47

أولا: نظرية جوليان روتر في التعلم المعرفي..........................47
ثانيا: نظرية التعلم Kohls Robert.......................................48
ثالثا: التعلم من منظور النظرية البنائية..................................49
رابعا: النظرية الجشطالتية...50
خامسا: نظرية الإتجاه الإنساني...52
الفرع الثاني: مدخل الرأسمال بشري.....................................54
أولا: نظرية شولتر...55
ثانيا: إسهامات بيكر..56
ثالثا: إسهامات مينسر...58
رابعا: نظرية Rbbinson Russel...60
المطلب الثاني: نظريات التدريب والفعالية التنظيمية
الفرع الأول: النظريات الكلاسيكية.......................................61
أولا: نظرية الإدارة العلمية فريدرينك تايلور 62
ثانيا: نظرية المبادئ الإدارية هنري فايول...................................64
ثالثا: نظرية البيروقراطية ماكس فيبر..66
الفرع الثاني:نظريات النيوكلاسيكية.....................................69
أولا: نظرية العلاقات الإنسانية : إلتون مايو..................................69
ثانيا: نظرية ماسلو للحاجات. 71
الفرع الثالث: النظريات الحديثة..73
أولا: مدخل صنع القرار ،هربرت سيمون.......................................73

ثانيا: نظرية النظام لشتر برنارد..75

ثالثا: النظرية الموقفية...77

رابعا: نظريات البنائية الوظيفية. 78

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: تدريب الموارد البشرية

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية تدريب الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم تدريب الموارد البشرية..85

أولا: تعريف تدريب الموارد البشرية...86

ثانيا: المصطلحات المتداخلة مع التدريب.......................................90

ثالثا: تطور تدريب الموارد البشرية...96

رابعا: مسؤولية تدريب الموارد البشرية...97

المطلب الثاني: مرتكزات تدريب الموارد البشرية..102

أولا:عناصر تدريب الموارد البشرية..102

ثانيا: مبادئ وأسس العملية التدريبية...106

المطلب الثالث: دوافع تدريب الموارد البشرية..106

المطلب الرابع: الأهمية والأهداف في تدريب الموارد البشرية

أولا: أهمية تدريب الموارد البشرية..108

ثانيا: أهداف تدريب الموارد البشرية..110

المبحث الثاني: أساليب و مراحل تدريب الموارد البشرية

المطلب الأول: مناهج تدريب الموارد البشرية..113

المطلب الثاني: أساليب تدريب الموارد البشرية..115

أولا: الأساليب التقليدية في تدريب الموارد البشرية..115

ثانيا: الأساليب المعاصرة في تدريب الموارد البشرية..119

المطلب الثالث: أنواع برامج تدريب الموارد البشرية

أولا: التدريب حسب مرحلة التوظيف 122

ثانيا: التدريب وفق المستوى التنظيمي..123

ثالثا: التدريب وفق الزمن 124

رابعا: التدريب وفق نوعية الافراد..124

المطلب الرابع: طرق تدريب الموارد البشرية

أولا: التدريب الداخلي..125

ثانيا: التدريب الخارجي..127

المطلب الخامس: مراحل تدريب الموارد البشرية.

أولا: تحديد الإحتياجات التدريبية..127

ثانيا: تصميم البرامج التدريبية..129

ثالثا: تنفيذ البرامج التدريبية..131

رابعا: عملية تقييم تدريب الموارد البشرية..132

خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الفعالية التنظيمية.

تمهيد.

المبحث الأول: المنظمة الفعالة

المطلب الأول: مفهوم المنظمة..........138

المطلب الثاني: مرتكزات المنظمة الفعالة..........144

أولا: عناصر المنظمة الفعالة..........144

ثانيا: خصائص المنظمة الفعالة..........145

المطلب االثالث: و ظائف المنظمات..........148

المطلب الرابع: أهمية وأهداف المنظمة الفعالة

أولا: أهمية المنظمة الفعالة..........152

ثانيا: أهداف المنظمة الفعالة..........154

المطلب الخامس: دور الفرد في تحقيق فعالية المنظمة..........156

المطلب السادس:معوقات وصعوبات المنظمة الفعالة..........159

المبحث الثاني: الفعالية التنظيمية.

المطلب الأول: ماهية الفعالية التنظيمية

أولا: مفهوم الفعالية التنظيمية..........161

ثانيا:المصطلحات المتداخلة..........169

ثالثا: الفرق بين الكفاءة والفعالية..........169

المطلب الثاني: أبعاد صور الفعالية التنظيمية

أولا: : صور الفعالية 172

ثانيا. أبعاد الفعالية التنظيمية...173

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية.

أولا:الفعالية من خلال مواصفات الخدمات.................................178

ثانيا: الفعالية من خلال الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.....................179

ثالثا:الفعالية من خلال الأساليب وطرق المعتمدة.............................180

رابعا:الفعالية من خلال المورد البشري.......................................181

المطلب الخامس: أهمية و أهداف الفعالية التنظيمية

أولا: أهمية الفعالية التنظيمية...181

ثانيا: أهداف الفعالية التنظيمية 182

ثالثا: متطلبات تحقيق الفعالية التنظيمية.....................................183

رابعا: عوائق ومشاكل الفعالية التنظيمية......................................184

المطلب السادس: نماذج دراسة الفعالية التنظيمية.

أولا: المداخل التقليدية...185

ثانيا: المداخل المعاصرة..189

خلاصة الفصل.

الباب الثاني: الجانب النظري

الفصل الخامس:الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

المبحث الأول: الجانب الميداني لعلاقة التدريب بفعالية المؤسسة المينائية جن جن..........197

المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة المينائية جن جن..197

الفرع الأول:التعريف بالمؤسسة 197

الفرع الثاني: نشأة ميناء جن جن..198

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة..199

الفرع الرابع: أهداف المؤسسة..206

المطلب الثاني:واقع تدريب الموارد البشرية في المؤسسة 207

الفرع الأول: نظرة المؤسسة إلى مسألة تدريب الموارد البشرية.............................207

الفرع الثاني: أنواع التدريب في المؤسسة..208

الفرع الثالث: طرق تدريب الموارد البشرية في المؤسسة....................................210

الفرع الرابع: مراحل عملية التدريب في المؤسسة...210

المبحث الثاني:مجلات الدراسة والإجراءات المنهجية المتبعة في ضبط مسار البحث...........213

المطلب الأول: مجلات الدراسة...213

الفرع الأول:المجال الجغرافي...213

الفرع الثاني: المجال البشري...214

الفرع الثالث:المجال الزمني..214

المطلب الثاني: المنهجية المتبعة لضبط مسار البحث..........216

الفرع الأول: فروض الدراسة..........216

الفرع الثاني: المنهج المستخدم..........219

الفرع الثالث: عينة الدراسة..........220

الفرع الرابع: أساليب التحليل..........220

المطلب الثالث: الأدوات المعتمدة في جمع المعلومات..........221

الفرع الأول: الملاحظة..........221

الفرع الثاني: المقابلة..........222

الفرع الثالث: الإستمارة..........223

الفرع الرابع: السجلات والوثائق..........224

الفصل السادس: معالجة البيانات

تمهيد

أولا: الخصائص السوسيولوجيا لمجتمع البحث..........227

ثانيا: عرض و تفسير البيانات..........227

الفصل السابع:مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

أولا: النتائج في ضوء فروض الدراسة..........264

ثانيا: النتائج في ضوء الدراسات السابقة..........267

ثالثا: النتائج في ضوء الدراسات الإمبريقية..........268

رابعا: إستنتاجات..........271

خامسا: القضايا التي تثيرها الدراسة...272

خاتمة...274

قائمة المراجع..276

قائمة الملاحق

ملخص الدراسة

مقدمة

مقدمة :

مع تزايد سرعة التغيرات والقوانين التي تتحكم في سوق العمل وفي محددات الفعالية كالقدرة على البقاء وكذا التنافس خاصة في عصر العولمة والإنفتاح وتحرر الأسواق، التي تستدعي المرونة في التعامل والتطوير الدائم، كعناصر أساسية تؤثر في مهام المنضمات أهدافها، جعل المنظمة تنحرف عن أهدافها التقليدية التي كانت بمثابة مقاييس للجدارة والفعالية، إلى معايير تتماشى مع التغيرات لأجل مقاومة أو قبول التغير بأقل ما يمكن تسجيله من خسائر مادية وبشرية في المؤسسة، وهذا ما جعل منظمات اليوم تسعىّ إلى تبني إستراتجيات هادفة ومخططة، بعيدة عن الأساليب التقليدية في الإدارة والتسيير، من خلال متطلبات الأعمال الحديثة، من حيث قيامها لمواجهة التحديات والإستعداد الدائم للمواجهة، حتى تتمكن من التأقلم السريع مع الأوضاع بشكل يجعلها قادرة على مواصلة إثارة قوى التنافس، وتحقيق مكانة إقتصادية هامة تسمح لها بالتوسع والإنتشار وإرضاء العملاء والزبائن من جهة ثانية.

مع هذا التغيير المستمر في واقع المنظمات وطموحاتها مما يتماشى والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية،أصبح للمنظمات مسؤولية أكبر من مسؤولياتها التقليدية،التي كانت محصرورة في تحقيق وإشباع الحاجات الضرورية، فإنها إمتدت إلى مسؤوليات أخرى اجتماعية وأخلاقية، مع ضرورة التّميز وتحقيق السمعة ورضا المتعاملين، وهذا ما أعطى صورة أخرى للفعالية التنظيمية، من خلال مؤشرات التكيف والإبداع والمرونة.

هذا ما تسعى المنظمة الاقتصادية إلى بلوغه من منطلق محاولة حسن الإستثمار في مواردها البشرية المختلفة، بإعتبار أن الفرد أفضل دعامة للعمل وهو السبيل للإرتقاء والإستثمار الفعال، بما لديه من مهارات وقدرات وإمكانية التطوير والاكتشاف، لكن المشكلة القائمة ليس البحث عن المورد القادر على تحقيق الأهداف بفعالية كبيرة، ولكن موطن الخلل هو ما السبيل الأجدر الأسلوب الأنفع، أو ما الطريقة المثلى لتنمية وجعل الفرد أكثر عطاء وأقدر على تحمل المسؤولية والوصول إلى تحقيق الفعالية التنظيمية؟

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمناقشة الواقع الفعلي لهذا الموضوع في المؤسسة المينائية جن جن بولاية جيجل. ولتحقيق ذالك قسمت هذه الدراسة إلى سبعة فصول،أربعة منها نظرية وثلاثة في الجانب الميداني وهي كالآتي:

الفصل الأول:وإشتمل على كل من مبررات إختيار الموضوع وأهداف البحث، إلى جانب طرح إشكالية البحث، وتحديد المفاهيم الأساسية لتوضيح معناها الحقيقي، حتى يمكن ضبط متغيرات الدراسة، وتوضيح الفكرة لمن قد ينتفع بالدراسة لاحقا.

أما الفصل الثاني: فقد تناول المقاربات النظرية إلى جانب الدراسات المشابهة، والتي تدعم الدراسة وتقدم لها سندها العلمي، وتمكن من الإستفادة مما تم التوصل إليه سابقا، وكذا الإستفادة من أساليب المعالجات العلمية المختلفة.

أما الفصل الثالث فقد تناول لمحة شاملة عن المتغير الأول (تدريب الموارد البشرية) وإظهار أهم شروطه،ومدى فعاليته وأنجح الأساليب التي يمكن الاستعانة بها في سبيل تنمية مهارات التفكير و الابتكار والمرونة لدى الأفراد.

كما تم التطرق في الفصل الرابع إلى المتغير الثاني (الفعالية التنظيمية) وقد قسم إلى مبحثين، حيث تم التركيز في المبحث الأول على المنظمة، وخصائصها، أما ماهية الفعالية ومقاييسها وأهم المداخل ذات الصلة تم الإشارة إليها في المبحث الثاني من الفصل.

وكان الفصل الخامس ميداني، حيث تناول لمحة عن المؤسسة موضع الدراسة الميدانية، والتطرق إلى هيكلها وإظهار مدى إهتمامها بعملية تدريب عمالها، وعلاقة التدريب بالتماسك والعمل الجماعي وتحسين الأداء والخدمات في المؤسسة، وكان ذلك بالتطرق إلى أهم الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات المختلفة،إلى جانب أساليب المعالجة التي تمت الاستعانة بها في التفسير والتحليل.

أما الفصل السادس فكان لتحليل النتائج والمعطيات المتحصل عليها وتفسيرها،ليتم الانتقال بعده إلى الفصل الأخير للإجابة على فرضيات الدراسة، في ضوء ما تم التطرق إليه من تحليل في الجانبين النظري والامبريقي، لينتهي البحث بمجموعة من الاستنتاجات والقضايا التي أثارتها الدراسة وخاتمة عامة على ما تم التوصل إليه ككل.

الباب الأول

الجانب النظري

الفصل الأول: موضوع الدراسة.

- تمهيد.
- أولا: طرح الإشكالية.
- ثانيا: مبررات اختيار الموضوع.
- ثالثا: أهمية الموضوع.
- رابعا: أهداف اختيار الموضوع.
- خامسا: تحديد المفاهيم

تمهيد:

تعتبر عملية تدريب الموارد البشرية من الإستراتجيات الأكثر حداثة التي تعتمدها إدارة المنظمات في تنمية وتطوير قدرات ومهارات عمالها، لما لها من علاقة وثيقة بتحسين الأداء وزيادة مستوياته، والذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بفعالية، ومن ثم تحقيق المكانة والتنافس والتوسع، والتي ترتبط بنوعية الوسائل المعتمدة في ذالك، ومدى توفير المؤسسة لظروف مشجعة ومحفزة للفرد من أساليب ومدربين ذات خبرة وقادرين على إنجاح العملية التدريبية.

ولذالك تبقى مسألة التعريف بالموضوع، مهمة لفتح مجال لإظهار أهميته والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، ويتحدد من خلاله الجانب المتجدد فيه، حتى يصل المعنى الحقيقي لذهن القارئ، ومن ثم سنحاول في هذا الفصل تقصي أبعاد الظاهرة وإيجاد العلاقة الإرتباطية بين المتغيرين.

أولا: طرح الإشكالية

تؤدي المؤسسات دور فعال في التنمية الإقتصادية والإجتماعية، حيث ترتبط بها حياة الفرد من خلال تهيئته وإعداده لتحمل مسؤولياته بأكثر إتقان وفعالية، وتعد مركز لإشباع الحاجات الأساسية وإثبات الذات في الواقع, وترتكز المؤسسات لتحقيق أهدافها على الفرد كأهم مورد اقتصادي لما له من طاقة في السعي إلى التغير والتطوير والتحسين لأجل تحقيق تنمية شاملة للمجتمع ومن ثم الرفع من مكانته تحسين المستوى المعيشي وتقليل المشاكل والبطالة والفقر التبعية.

لذالك فإن هذه القوى التي يضع عليها المجتمع آماله الكبيرة يشترط ظهورها الفعال وتطورها على مدى نضج أهدافها ووعيها لأدوارها من جهة، وعلى مدى نضج القوالب التعليمية والتنموية التي تتيحها المؤسسة من جهة ثانية وهذا بالربط بين قدرة ورغبة الفرد في النمو والتحسن مقابل ما يتلقاه من تعزيز وتشجيع وحسن إستثمار من الجهات المسئولة في الجهة المقابلة.

فالمؤسسة إذن قبل أن تكون نسقا إقتصاديا ماديا يهدف إلى تحقيق الربح والرفع من الإنتاجية وإبتغاء جودة الخدمات، فإنها قبل ذلك كيان أو بنية إجتماعية تتشكل من أجزاء إنسانية ذات متطلبات وحاجات تعمل داخل النسق وتتفاعل في سبيل إشباع وتحقيق أهدافها، ومن ثم فلا يمكن للمؤسسة تحقيق فعالية التنظيم دون التركيز على فعالية أساليب العمل المعتمدة والإتصال الفعال الذي يوجد الدافعية لدى الأفراد ويقي من المشاكل و يزيد في التماسك والإنتماء التنظيمي ومن ثمة إتساق وإنسجام مع الإستراتجيات التي تعتمدها المؤسسة وتساهم في تحفيز الأفراد من جهة والسهر على تأدية أعمالهم بالطريقة السليمة من جهة ثانية.

أمام المشاكل العديدة التي عرفتها المؤسسات الجزائرية والتي أدت بها إلى التراجع في عائداتها تراجعا رهيبا، وتسببت في ديون وتبعية، أدى لدفع المهتمين في هذا المجال إلى البحث والقيام بدراسات لإسترجاع مكانة المؤسسات الجزائرية والمساهمة في الرفع من الدخل الوطني، كان هذه التجربة بالإلمام بتجارب العديد من الدول الأجنبية التي حققت تطورا كبيرا و متسارعا في مجال التنمية لاقتصادية، وذلك من منطلق حسن الإستثمار في أصولها البشرية، باستطاعت المؤسسات الجزائرية تطبيق العديد من إستراتجيات الإدارة الحديثة بداية بتحسين الأوضاع المادية والاجتماعية للعمال (رفع الأجور–ضمانات

وخدمات إجتماعية– تحسين الظروف الصحية والتعليمية من خلال التوسع في بناء المعاهد ومراكز التكوين والجامعات لغرض إعداد موارد قادرة على التسيير وانجاز الأعمال بكفاءة وفعالية عالية).

وبالرجوع إلى الوراء فإن مسالة الفعالية ساهم فيها العديد من المفكرين والدول، كما أنها ليست متجانسة عند الجميع فأوجه الإختلاف تكمن في طبيعة الأهداف وتطور أذواق المتعاملين.

ومن المحاولات الكبرى التي تناولت الموضوع بكل شمولية نجد "روتر" الذي أكد أن الحل يكمن في فعالية الاستراتجيات والأساليب التي يتزود بها الأفراد أنفسهم كمدخل لتحقيق الكفاءة وقوة الإنجاز وإيجاد الرغبة والطموح في الفرد، وهذا ما يستدعي ضرورة أن تكون المؤسسة بيئة متعلمة بالدرجة الأولى أو بيئة ذكية قادرة على الإبداع ومرنة في التعامل مع الأوضاع، بحيث تستجيب لتوقعات مواردها الداخلية والخارجية من خلال تحديد متطلباتهم الأساسية والتركيز على أهدافهم لتحقيقها حتى تكون كحافز يوجد الدافعية في العمل ويحسن من الأداء، فمسألة تحقيق الأهداف الأساسية وبفعالية تقوم على مدى قدرات الفرد ومدى إندفاعه وطموحه ومستواه التعليمي و المهاري، وأيضا المعززات التي يتلقاها من طرف المؤسسة سواء كانت ايجابية أو سلبية، والتي لها دورا في التأثير على قدرات وخبرات الفرد وتطورها، وقد تبرز هذه المعززات في الحوافز التي قد تتخذ قالب التدريب والتعليم في سعيها إلى الرفع من كفاءة الأفراد وقدراتهم في مجال العمل، كما أكد "روجز" في ذات الصدد أن موقف التعزيز من تعليم أو تدريب يجب أن يبنى على مدى حاجة المورد البشري إلى ذالك، بما يسمح بتقوية العلاقات والإنتماء وتحقيق الرضا إذ أن درجة تحقيق الأهداف بفعالية مرتبطة بمستوى الحد الأدنى من الأساليب التي تقوم بتوفيرها المؤسسة والتي ينظر إليها كحد أدنى من إشباع للحجات في موقف ما، ومن ثمة فإن التدريب كعملية تعزيزية ووافية ليحتاج إليه الأفراد من معارف وخبرات وتغطي جوانب الضعف في قدراتهم وتحسين أدائهم هو الهدف الأسمى الذي تركز عليه المنظمات لتحقيق فعاليتها وأمالها الكبيرة.

إذ أن التدريب في ظل التغيير المستمر لم يعد أسلوبا تقليديا يقتصر على تنظيم دورات تدريبية بل يمتد إلى طرق وأساليب أخرى تأخذ بعين الإعتبار مستلزمات المؤسسة وطبيعة الأفراد من حيث مستواهم ودرجة تحملهم وولائهم لمؤسستهم، وسعيهم لإثبات ذواتهم ومايقابله من أساليب حديثة وفعالة من طرف المؤسسة تساعد في الرفع من أداء الفرد وتحسينه، وهذا يؤدي إلى طرح تساؤل رئيسي وهو:ما طبيعة العلاقة بين تدريب الموارد البشرية والفعالية التنظيمية؟

- هذا التساؤل تتدرج تحته مجموعة تساؤلات فرعية كما:

- هل لتدريب تأثير فعال على قدرات المورد البشري؟
- هل يقتصر التدريب بإحداث تغيير على سلوكيات والمجهودات العضلية دون أي تغيير إيجابي في الإتجهات والأفكار ؟
- ماهي الأساليب الفعالة والحديثة في تدريب الموارد البشرية؟
- ماهي العلاقة الجوهرية بين التحديد السليم للإحتياجات وأهداف التنظيم بفعالية الأداء؟
- ما الفعالية التنظيمية، وما حدودها؟
- فيما تبرز الفعالية التنظيمية في المؤسسة؟
- كيف يمكن لتدريب المساهمة في إيجاد الفعالية لدى المورد البشري؟
- وهل يضمن التدريب الإنجاز بمواصفات جيدة؟

كل هذه التساؤلات تحدد مسار البحث، والإجابة عنها تكون طيلة فصول الدراسة النظرية منها والميدانية.أما فرضيات الدراسة فسيتم إيرادها في الفصل الخامس من الجانب الميداني.

ثانيا: دوافع إختيار الموضوع

تعتبر عملية إختيار بحث ما من العمليات المستعصية لدى الباحث، حيث أنه يكون في حيرة حول الموضوع الذي يسعى إلي ضبطه وتفسيره، إذ يتطلب أن يكون نابع من خياله العلمي وأفكاره المعرفية وقراءته الكثيرة وتابع لإختصاصه من جهة ثانية، وبما أن عادة العلوم الإنسانية والإجتماعية تكون متداخلة ومتشابكة مع عدة علوم أخرى إقتصادية ونفسية ودينية وحتى علمية ورياضية، فإن الباحث يجد صعوبة في كيفية إختيار جوانب الموضوع حتى يكون جديد وهادف ومفيد.

ونحن بإعتبارنا مشروع باحث، وقع إختيارنا على موضوع تدريب الموارد البشرية وعلاقته فالفعالية التنظيمية للمؤسسة الإقتصادية، كمشروع للبحث والدراسة وذالك تبعا لجملة من مبررات تتمثل في:

1. الدوافع الموضوعية:

- أهمية موضوع التدريب بإعتباره أهم العمليات الأساسية في تنمية الموارد البشرية رغم إبتعاد العديد من المؤسسات الجزائرية عن ترسيخه في ميدان العمل.
- أهمية الموضوع بالنسبة لتخصص علم إجتماع تنظيم وعمل وذات علاقة مباشرة بالتخصص.

- ندرة الدراسات الجزائرية المتعلقة بموضوع التدريب وتنمية المورد البشري وعلاقته بفعالية المنظمة (في ظل التغير الذي تشهده المؤسسات وأساليب العمل).
- جذب المؤسسات بإختلاف مهامها لتركيز على إستثمار المورد البشري، كأهم مورد قادر على إحداث التغيير ومواكبة التغيرات المستمرة التي تخضع لها المؤسسة الإقتصادية لأجل المشي مع متطلبات العصر الحالي.
- الآثار السلبية لتغيير الذي يستهدف المؤسسة (كإعادة الهيكلة،الإصلاحات التنظيمية والإقتصادية، التجديد في الأساليب التقنية والتكنولوجيا)، وما ينجم عنها من تسريح اليد العاملة أو الإستغناء عنها، أمام عدم تمكن العمال من التدخل السريع لمعالجة الموقف بسبب قلة الخبرة والكفاءة ويكون عامل في مثل هذه المواقف كعائق في عدم تحقيق الأهداف بفعالية، كما يؤثر في إستقرار المنظمة وتطورها، فلذالك كان إختيارنا على التدريب المستمر والإعداد السليم للفرد لمعرفة إلى أي مدى يمكن الإعتماد عليه كأهم إستثمار يّمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها المسطرة وبفعالية.
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث النظري والميداني.

2. **الدوافع الذاتية:**

- الرغبة الشخصية في معرفة مدى تأثير الميزانية المالية التي تخصص للبرامج التدريبية وإنعكاسها على أوضاع المؤسسة وفعاليتها .
- تغذية النقص العلمي حول الموضوع.
- المؤهل العلمي.
- الحالة الاجتماعية.
- موضوع في مجال تخصص علم إجتماع التنظيم والعمل.

ثالثا : أهمية الدراسة

تكمن قيمة البحث العلمي في أهمية الموضوع، ومدى حاجة الواقع اليه، ويستمد هذا الموضوع (التدريب الموارد البشرية وعلاقته بالفعالية التنظيمية) .أهميته في :

أ. **أهمية علمية:**

- نتائج جديدة لذلك ستكون كتمهيد لبداية أبحاث جديدة ذات صلة بالموضوع.

- تثري أهميتها النظرية جانب معرفي يضاف إلي المكتبة الجامعية في مجال حسن إستثمار الموارد البشرية كوسيلة هامة لمواجهة العجز وتحقيق الفعالية، من خلال رفع مستوى الأداء وبالتالي تحسين الإنتاجية.
- إكتشاف وسائل وطرق جديدة لتصميم عملية التدريب وتنفيذ البرنامج التدريبي، دون تضيع في الوقت أو تعطيل العملية الإنتاجية.
- ترسيخ مبدأ التعليم والتدريب المستمر لما لها من أهمية تجديد الأفكار وفتح مجال للإبداع في مجال العمل وتمكن الفرد من حل الصعوبات ومواجهة العراقيل.

ب. أهمية عملية:

جذب إهتمام المؤسسات إلى موضوع التعليم والتدريب، كأهم عملية لتنمية والتطوير وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال رفع أداء العنصر البشري.

وضع برامج فعالة تؤثر إيجابا على أداء المورد البشري وتحسنه، كمدخل لتحقيق رضا العامل وإستقراره، وتقليل من تأثير الضغوطات التي يخضع لها، في ظل عجزه من مواجهة المشاكل والصعوبات في عمله.

تسليط الضوء عن مدى أهمية التدريب في التنمية الإجتماعية والإقتصادية، والإهتمام بالبرامج الفعالة وتحديد الوسائل النافعة، والمدة الازمة ومدى مساهمتها في تحسين الأداء وتأثيرها في الفعالية التنظيمية.

رابعا :أهداف الدراسة

البحث والتقصي يعني كشف الجديد وتبديد الغموض، وتغطية جوانب النقص في مجال ما، وإزالة الحيرة حول مشكلة تعيشها مؤسسة وإدارة معينة؛ ولكل بحث أهداف يسعى إلى تحقيقها لتلبية حاجات معينة إما علمية أو عملية قد تنبع من رغبة ذاتية للباحث نفسه، أو ما تفرضها مواقف معينة؛ وفدراستنا هذه المعنية ب"علاقة تدريب العنصر البشري وتحقيق فعالية المنظمة ". جملة أهداف علمية وأخرى عملية يمكن حصرها فيما يلي :

1. أهداف علمية:

- معرفة واقع المؤسسة الإقتصادية ومدى تطبيقها لأساليب التدريب، وإلى أي مدى هي قائمة على إستثمار وقتها وميزانيتها في تعليم وإعداد المورد البشري.

- معرفة الميزانية التي تخصصها المؤسسة في التدريب المستمر لمواردها.
- كشف مدى إهتمام المؤسسة الجزائرية بالمورد البشري ومدى وعيها وتقبلها لفكرة التدريب ودرجة الإهتمام به والإيمان بجدارته.
- تقديم مفاهيم تحليلية نظرية للعلاقة بين المتغيرين وتشخيص مدى فعالية المؤسسة المينائية وإكتشاف مواطن الضعف التي تأثر فيها للمساهمة في تطويرها.
- معرفة العوامل الأساسية في تحقيق والوصول إلى مستوى فعال للمنظمة.
- هدف علمي المتمثل في انجاز مذكرة تخرج في علم إجتماع تنظيم وعمل لنيل شهادة ماستر.

2. أهداف عملية:

- الكشف عن المؤثر الرئيسي في فعالية التنظيم، لتمكين المؤسسة الجزائرية بتطبيقه بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف ومواكبة التطورات والتحولات الجديدة ، بهدف الإرتقاء بواقع مؤسسة الإقتصادية الجزائرية وإيصال خدماتها إلى مستوى الجودة الشاملة والذي ينعكس بصورة إيجابية على التنمية الإقتصادية في البلاد.
- إعداد يد عاملة متمكنة يكون أدائها في المستوى المطلوب، من خلال تحملها لمسؤولية أعمالها والتقليل من الإسراف والخسائر في المؤسسة .
- الوصول بخدمات العامل الجزائري اإى مستوى الجودة لتغطية متطلبات المجتمع، وتحقيق إستهلاك السلعة المحلية (غرس ثقافة السلعة الوطنية) من خلال تزويد المجتمع بسلع وخدمات ذات جودة عالية، مما يقلل عملية الإستيراد من الخارج والذي يكون له أثر إيجابي إجتماعيا وإقتصاديا و سياسيا.

خامسا: تحديد المفاهيم

1-تعريف التدريب:

أ. التعريف اللغوي:

إشتقت كلمة تدريب من مصدر دُرِب وجمعه تدريبات وله معاني كثيرة:

أولها بمعني تعليم وتثقيف فيقال دُرِبَ المتطوعين الجدد أي علموا و حنكوا و ثقفوا في مجال معين[1].

ثانيهما بمعني معاودة وتمرين:في قوله دربه فلان في شيء، أي عَوده إياه ومّرنه عليه[2].

ويعتبر التدريب من وظائف الإدارية التي تهدف إلى تنمية المورد البشري، و حسن إستثماره والإهتمام به[3].

ب. التعريف الإصطلاحي:

تتعدد تعاريف التدريب وتختلف أوجه النظر إليها بإختلاف توجهات العلماء والباحثين والمهتمين في هذا المجال، ومن الذين حاولوا ضبط مصطلح التعريف نجد :

- التعريف الذي أشار إليه **بوعريوة الربيع** بأنه: «نظام فرعي في الإدارة له مداخلاته ومخرجاته وعملياته؛ والتحكم فيه أو ضبطه ممكن بالإعتماد على المعلومات المرتدة التي تتمثل في الرقابة ».[4]

حيث أشار هذا التعريف أن التدريب من الوظائف الإدارية مثلها مثل وظائف التخطيط والتنظيم والتنسيق التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية في تسيير نشاطاتها المختلفة، وبالتالي فإن لوظيفة التدريب مجموعة من المدخلات (أساليب عمل، أفراد :محور العملية التدريبية) تستثمر فيها لهدف الوصول إلى نتائج ومخرجات وبطريقة فعالة وذلك إن إستطاعت الإدارة إخضاعها إلى رقابة ومتابعة رشيدة ومحكمة.

---

[1] الصحاح، مختار: "المعجم الجامع:معجم عربي عربي " . المصدر.www.ahmaany.com/ar/aiat/arar

[2] بن ديردي، منير:"إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية: التدريب، الحوافز". دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز، عنابة جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر ، 2010/2009 ، ص 29 .

[3] المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، بيروت، 1976، ص 217.

[4] بوعريوة، الربيع: "تأثير التدريب علي إنتاجية المؤسسة ". دراسة حالة المؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل درجة ماجستير علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007/2006، ص 3.

-فالتدريب إذا: «تعليم لإعادة تكييف الفرد في بيئة العمل، و يشكل ركيزة أساسية من ركائز الإدارة ويعتبر أسلوب فعال في تطويرها ».[1]

-وفي نفس السياق **عرفته الإدارة العامة** على أنه: «عملية متبادلة يتم بموجبها تعليم مجموعة من المعارف ومن حيث مدى تطابقها مع طرق العمل المختصة بها».[2]

وبذلك فإن التدريب عملية تعليم الأفراد قصد تغطية جوانب النقص في مهاراتهم تبعا لما تتطلبه الوظيفة من قدرات، تستدعي تلقين وتعليم الفرد وذلك بغرض خلق نوع من التجانس والتوافق بين الفرد والوظيفة الخاصة به.

-كما عرفت **هيئة الأمم المتحدة** التدريب كونه: «عملية تبادلية لتعليم ومجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالحياة العملية، وهو نشاط لنقل المعرفة إلى الأفراد والجماعات الذين يعتقد أنهم يستفيدون منها، فالتدريب بإختصار هو نقل للمعرفة وتطوير للمهارات» .[3]

حيث يقوم بنقل المعلومة من مختص أو مدرب إلى فرد أو جماعة حسب حاجاتهم إلى مجموعة من المعارف والمعلومات الضرورية بتأدية عمل معين، مما يساعدهم في صقل مهارتهم وتطويرها، وبالتالي فهي عملية تهتم بحاجة الفرد إلى التعلم والتزويد والاهتمام به و إشباع حاجاته الأساسية ، وقد أعتبرت عملية تبادلية من حيث كونها تقوم بين طرفين طرف يقدم المعلومة بمختلف الطرق والوسائل الفعالة ،وطرف آخر يكتسب ويتعلم.

-كما عرفه أيضا **(أبو حنون 2000)**:«عملية تعلم تتضمن إكساب الفرد لمهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين الأداء».[4]

[1] عكاشة، محمود فتحي: "علم النفس الصناعي ". يد متهور، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 167.

[2] محبي محمد:" التكوين التطبيقي في الجامعة ". مذكرة الحلقة لعام 1991/،1992، ص 3.

[3] بابا ،عبد القادر وابراهيم، إسماعيل حسين الجديد :"قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية". دراسة ميدانية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردن، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، الملتقي الوطني يومي 10 و11 نوفمبر 2009 .

[4] الأكلبي، عايض الشافي: " دور التدريب في احداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية ". مجلة النهضة، العدد الثاني، المجلد الثالث عشر، جامعة شقراء، السعودية، أفريل 2012، ص 104 .

الذي يساعد الفرد على التأقلم والأداء الصحيح وكسب مكانة في المؤسسة والتطور ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة، فهو مدخل من مداخل تحقيق حاجات المنظمة وفعاليتها من منطلق الاهتمام بمواردها البشرية وحسن إستثمارهم.

-أما **الدكتور(عقيلي ،2008)** عرف التدريب بأنه :«عملية مخططة تتكور من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تأديه أعمالهم الحالية بمستوي عال من الكفاءة والفعالية من خلال تطوير وتحسين أدائهم»[1].

إذ تتطلب عملية التدريب من أجل بلوغ أهدافها،وجود تخطيط فني وتصميم متقن وتنسيق محكم بين كل من عملياتها وبرامجها و مدخلاتها، لهدف إيصال رسالة تعليمية إلي الأفراد بغية تزويدهم بتقنيات تساعدهم علي أداء أعمالهم على أكمل وجه.

فالتدريب هو: «مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم، التي تساعد في تحفيز العمال من خلال تنمية معارفهم وقدراتهم الضرورية لتحقيق أهدافهم الشخصية من جهة و أهداف المنظمة من جهة ثانية [2]».

ولذلك فقد إعتبر التدريب وظيفة تطوير وتنمية تتطلب لأجل ذلك دعائم ووسائل ضرورية وحديثة للعمل والتعليم حتى توفي بالهدف،وهي من خلال هذا كعملية تحفيزية وتحقيق دافعية الأفراد من خلال اهتمامهم بحاجاتهم ومتطلباتهم والتي لها أثر ايجابي علي تحقيق أهداف وفعالية التنظيم.

-كما يشير كل من **(الغالبي والعامري،2005)** إلى أن التدريب «نشاط ذو أهمية، تعزز فائدته علي المدى البعيد،وأنه يمثل استثمارا في الأصول المعرفية التي أصبحت أساس الميزات التنافسية للمنظمة».[3]

[1] نعمان، عايدة عبد العزيز علي: "علاقة التدريب بأداء الافراد العاملين في الادارة الوسطى" دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية، قدمت هذه الرسالة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الاعمال،جامعة الشرق الأوسط، اليمن، خزيران 2008، ص 9.

[2] البداوي، الشيخ: "تحليل أثر التدريب والتحفيز علي تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ". مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر 2008، ص 11.

[3] نعمان، عايدة عبد العزيز علي: مرجع سبق ذكره، ص 11.

إذ ركز هذا التعريف على إظهار الهدف من تدريب الموارد البشرية، إلى جانب كونه عملية في تحسين الأداء وتطوير الفرد الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف المنظمة من تنافس ونمو التكيف في ظل التنافس الشديد الذي تشهده منظمات في عصرنا الحالي.

2. تعريف الموارد البشرية:

أ. التعريف الاصطلاحي

نجد العديد من العلماء والباحثين الذين ذهبوا إلى تعريف مصطلح المورد البشري تبعا لما يمتلكه من مميزات وخصائص وبالنسبة لما يحتله من مكانة في المؤسسات في عصرنا الحالي ومن بين هذه التعاريف :

تعريف إبراهيم بلوط للموارد البشريةب: «مجموعة أفراد يشاركون في وضع أهداف وسياسات ونشاطات التنظيم يسعون إلى انجازها وتحقيقها،وتنقسم هذه الموارد إلي حرفين، وقياديين، مشرفين، وباقي الموارد البشرية المشاركة في عملية العمل كالاتحادات العمالية وغيرها»[1].

أي أنهم جميع الأفراد المشاركين في إنجاز العمل بإختلاف مهامهم من المستوى الأدنى للعمل وصولا إلي القياديين والرؤساء، كما تشمل الأفراد خارج المؤسسة المشاركون في تحقيق أنشطة المنظمة إما من خلال الدفاع عن مصالحها أو تمويلها بالموارد الضرورية أي المتوقف عليها استمرار وجودها كالعملاء و الزبائن.

–وفي تعريف الدكتوراه (**حمداوي وسيلة**،2004) للموارد البشرية فقد عبرت عن هذا المصطلح بأنه: «يشمل الأفراد المنظمون إلى المؤسسة في وقت معين ، ويتفاوتون من حيث مستوى الخبرة والأداء، والتكوين ومن حيث طبيعة سلوكياتهم وإتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية ومساراتهم ألوظيفية »[2]

ركز هذا التعريف إلى إعتبار الموارد البشرية بأنها توليفة من الأفراد تتفاوت في ثقافتها والأهداف التي تسعي إليها، وفي مستوى الخبرة، وفي نوعية وطبيعة الوظائف التي تشغلها والتي تنظم إلى المؤسسة في

---

[1] بودوح، غنية: "استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وادارة الموارد البشرية ".المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة نموذجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الإجتماع،جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر ،2013/2012، ص 29.

[2] نفس المرجع السابق، ص 29.

وقت معين إلي وقت محدد أو غير محدد، وتشكل في مجموعها الموارد البشرية الأساسية التي تتكامل وتتعاون من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

-وفي تعريف آخر **لدكتورة حمداوي وسيلة** للموارد البشرية عرفتهم عل أنهم: «جماعة من الأفراد ذو مؤهلات ومهارات ومعارف وكفاءات واتجاهات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والذين تتوفر فيهم صفة القدرة علي أداء الأعمال الموكلة إليهم ومدي رغبتهم حقا في أداء تلك الأعمال» . [1]

حيث ركزت في هذا التعريف إلى وصف الموارد البشرية أنهم الأفراد الذي تتطلبهم المؤسسة للعمل تبعا لمدى توفر شروط معينة ومؤهلات محددة تتوافق ومتطلبات نشاطاتها الأساسية، وبالتالي إلى جانب شرط القدرة علي الأداء ومدى الرغبة فيه كأهم سمات تنطبق على تعريف الموارد البشرية على غيره من الموارد المادية والمالية والأفراد خارج المؤسسة.

-كما ذهب **الدكتور عمر شريف** في نفس المعنى المشار إليه في التعريف السابق إلى وصف الموارد البشرية أنها: «حجم القوى العاملةا لتي تمثل المؤسسة في وقت ما والمسئولون لأداء خدمات معينة ويتحدد حجم هذه القوى تبعا لحجم السكان والتركيب العمري والمؤهل العلمي، وفرص المتاحة للعمل، وعلي أساس حجم المؤسسة وطبيعة النشاط السائد فيها» [2]

فقد أشار إلى الوصف الكمي للمصطلح، بأنه عدد الموارد البشرية المتطلبة من المؤسسة لتأدية المهام الضرورية وتؤثر في معيار الحجم عدة عوامل إقتصادية وجغرافية والتي لها تأثير على نشاط المؤسسة وحجمه ومدى نموه وفعاليته.

وقصد الدكتور **(حنفي غفار، 2005)** بالموارد البشرية: «الأفراد الذين يعملون بالمنظمة من حيث المهارات الممتلكة لديهم والمعرفة بنظام وأسلوب العمل» . [3]

---

[1] بودوح، غنية: مرجع سبق ذكره، ص 30.

[2] شريف، عمر : "أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إدارة الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسة ". معهد العلوم الإقتصادية للتسيير والعلوم التجارية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد السابع 2007، الجزائر ، ردمك العدد 70 (2009)، ص 184.

[3] عبد الغفار ، حنفي : "أساسيات الإدارة للمنظمات".دار الجامعية لنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، لبنان، 2003، ص 13 .

إذ إعتبر الدكتور حنفي عبد الغفار مصطلح المورد البشري يطلق على أفراد يمتلكون مهارات وخبرة في مجال معين، للمشاركة بفعالية في إنجاز أهداف المنضمة، والإلمام الكافي بمعلومات عن العمل .

-كما عرفها **الدكتور بن نوار** أيضا المصطلح على أنه: «القوة التي يمتلكها الأفراد في إدارة المنظمة والذي كون العنصر البشري هم مصدر أي طاقة فيها، وأهم عناصر الإنتاج أمام العناصر الأخرى سواء آلات أو تكنولوجيا أو أموال أو خدمات ».[1]

إذ ركز هذا التعريف إلى إظهار أهمية الموارد البشرية من خلال قوة الأداء الممتلكة لديهم والطاقة الضرورية للعمل.

وفي نفس السياق عرفها **يوسف جحيم الطائي وزملاءه** بأنها: « الأفراد العاملين المتمتعين بقابليات تؤدي إلى إنجاز الأداء التنظيمي، تماشيا مع موارد أخرى مثل رأس المال، المواد الأولية والمعلومات.»[2]

يلاحظ بالتمعن في هذا التعريف أنه ركز على شرط قدرة الإنجاز وتوفر شروط لديهم تتوافق وشروط العمل المنوط بهم حتى يكونوا مؤهلين لتسمية موارد بشرية من حيث ما يقدمونه من مجهود في سبيل تنفيذ العمل وتسييره في أكمل وجه.

وبالتالي إذا فالموارد البشرية هي: « الأفراد أو الأشخاص التي أصبحت تحتل مراكز الصدارة في الإهتمام في عصرنا الحاضر، ويرجع ذلك كونهم المساهمين الفعليين والمؤثرين في العملية الإنتاجية من خلال ما يملكه الفرد من طاقة وقوة الأداء وباعتباره المستهلك لهذه الخدمات أو المنتجات من جهة ثانية،وبذلك فهو يختلف عن باقي الموارد الأخرى في المؤسسة المساهمة في عملية الإنتاج (موارد مادية ومالية) كونه ذو شخصية وأفكار وعواطف وأحاسيس»[3] وبالتالي فهو محور التنمية والتطور وتأدية العمل في المنظمة بغرض تحقيق أهدافها.

---

[1] بن نوار، صالح : "فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة،قسنطينة". الجزائر، 2006 ص 237.

[2] الطائي، حجيم ويوسف ومؤيد،عبد الحسين الفضل والعبادي،هاشم فوزي: "إدارة الموارد البشرية،مدخل استراتيجي متكامل". مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي، الأردن ،2006 ص.

[3] جاد الرب، السيد محمد:"إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية ".كلية التجارة بالاسماعيلية،جامعة قناة السويس، مصر، 2009/2008 ، ص 37.

3. تعريف تدريب الموارد البشرية

ا-التعريف الاصطلاحي:

يشار إلى تدريب الموارد البشرية على أنه عملية موجهة لتعليم وتنمية الفرد، وذلك بهدف إحداث نوع من التغيير والتعديل والتطوير في سلوكياته ومهاراته واتجاهاته ،ومن بين هذه التعاريف نذكر منها على سبيل المثال :

-أنها: «عملية ذو مضامين خاصة تهتم بسلوك الفرد من نواحي مهنية ووظيفية وذلك لتشكيل السلوك المرغوب فيه، من خلال إكساب الفرد معارف وخبرات جديدة تمكنه من تغطية نقصه من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء ،وزيادة إنتاجية ، و حتى تتحقق فيه الشروط المطلوبة الإتقان العمل وظهور فعاليته من حيث: السرعة والإقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق»[1].

حيث ركز هذا التعريف على إعتبار تدريب الموارد البشرية أنها: العملية المعدة خصوصا بغرض تحسين أداء الفرد وإكسابه خبرات وشروط معينة في العمل لتحسين وإتقان العمل الذي يؤديه بما ينعكس إيجابا على كفاءة و فعالية المنظمة.

-ويعرف **جمال الدين محمد مرسي** تدريب الموارد البشرية أنه: «ذلك الجهد المنظم والمخطط له وذلك بغية تزويد المورد البشري في المنظمة بمعلومات ونقاط مهمة في مجال عمله يهدف من خلالها إلي تحسين مهاراته وتطوير قدراته واتجاهاته فيما يطابق ومعطيات العمل،والذي ينعكس إيجابا في تحسين أدائه وفعالية الإنجاز»[2].

ويؤكد جمال الدين مرسي : أن تدريب الأفراد عملية مخططة مسبقا ومضبوطة ومدروسة، من أجل تمكينه من أهدفه ، وهو عموما تحسين أداء الفرد وإكسابه فعالية الإنجاز.

---

[1] بارك، نعيمة :"تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية".مجلة اقتصادية-شمال إفريقيا،العدد السابع، الجزئر، ص 274 .

[2] قريشي، محمد الصالح:" تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية".دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2005، ص 33.

–فمن خلال هذا فتدريب المورد البشري هو: «إعداد الفرد وتدريبه في مجال معين مما يسمح له باكتساب مهارات وخبرات تسمح له وتساعده في شروع في مهمة ما،وذلك بتهيئته حتى يكون مستعدا للعمل من خلال التوجيه والتأهيل والتزويد بالشكل الذي يجعله متمكنا في العمل ويخلق تطابق بينه وبين المهام المنوط به»[1].

فعملية التدريب أساسا تهتم بإعداد الفرد وتأهيله من أجل خلق تكيف وتأقلم بين الفرد و عمله، وذلك من خلال تزويده بمجموعة من المعلومات الضرورية عن العمل وأساليبه، فبالتالي فهو نوع من أنواع برامج تهيئة الأفراد حسب متطلبات العمل.

–وقد عرف **العبادي هاشم فوزي وزملاءه** تدريب الموارد البشرية بأنه: « تلك العملية التعليمية التي يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف،كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسات وخطط المؤسسة ،ويقصد بها تلك : الجهود الهادفة إلي تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية»[2].

فبالتالي نجد أن هذا التعريف يركز على كون تدريب الموارد البشرية: النشاط الذي يهتم أساسا بتحقيق الإنسجام بين قدرات ومهارات الأفراد ومتطلبات الوظيفة والمؤسسة مما يساعد علي تحقيق الأهداف الكلية لجميع لأطراف (حاجة الفرد ومتطلبات الوظيفة وحاجات المؤسسة). وبالتالي فهو عملية تركز على جوانب الضعف من أجل إشباعها وتزويدها بما تحتاج إليه من عمليات وتنمية وتطوير ،وفي ذلك هي عملية إشباع الحاجات الحالية مما يحقق انسجام وإعداد الفرد لتأقلم مع الظروف المستقبلية.

–أما **سيد محمد جاد الرب** فقد عرف المصطلح أنه يعني:«إستخدام التدريب كوسيلة تهتم بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة وبالمعارف الخاصة والتي تساهم في تكوين الأداء وحتى يساعد الفرد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم؛ فعلى سبيل المثال عند شراء آلة جديدة يتطلب الأمر تعلم الأفراد كيفية إستخدامها في وظائفهم وأيضا في مواضع تغيير الوظائف إما نقلا أو ترقية أو تغيير نوع النشاط في المنظمة أو تغيير الهيكل الوظيفي والتنظيمي، يتطلب تدخل التدريب لتمكين الفرد من التأقلم في

[1] البداوي، الشيخ :"تحليل أثر التدريب والتحفيز علي تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"،مرجع سبق ذكره ، ص 11.

[2] العبادي، هاشم فوزي، وآخرون: مرجع سبق ذكره ، ص 271.

مواقف متعددة، كما تستخدم في حالة خطأ الفرد في أداء الوظيفة حتى يتمكن من تصحيح الإنحرافات وعلاج موطن الضعف والنقص المهاري لدى الأفراد».[1]

مما يعني كونه عملية تعديل السلوكيات وتغيير الإتجاهات للأفراد لتأدية مهامهم على الوجه الصحيح.

-وقد عرف **الدكتور هاشم فوزي وزملاؤه** تدريب الموارد البشرية أنه: «السعي في تحصيل الفرد المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لإنجاز مهام وظيفية معينة».[2]

أي أنها عملية إكساب مجموعة مهارات ومعارف وخبرات للفرد تتطلبها الوظيفة التي يقوم بها وبالتالي فهي من عمليات تنمية الموارد البشرية وحسن إعداده للعمل مما يساعد على الإنجاز الجيد وقلة الأخطاء.

ب-التعريف الاجرائي

هي وسيلة من وسائل تطوير وتنمية قدرات المورد البشري، وذالك من خلال إدماجه في عمله وتعديل سلوكياته وقدراته إيجابيا وفقا لمتطبات الوظيفة التي يزاولها الفرد.

4. تعريف الفعالية Efficience/ effadiveness

أ. التعريف اللغوي:

يشير تعبير الفعالية إلى: «المدى الذي تحقق به التدخل الإنمائي ، أو يتوقف أن يتحقق به، مع أخذ أهميتها بعين الإعتبار» .[3]

كما عرف المختار الفاعلية: بأنها « كل ما هو فعال» أي قدرة الشيء على التأثير[4].

---

[1] جاد الرب، سيد محمد : مرجع سبق ذكره، ص 336.

[2] العبادي، هاشم فوزي: مرجع سبق ذكره، ص 271.

[3] مجموعة علماء لمختلف دول عربية : "معجم المصطلحات الاساسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج". منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية بالاتفاق مع البنك الافريقي لتنمية والبنك الإسلامي لتنمية ومديرية التعاون الإنمائي، 2002، ص 18 .

[4] العتري، فايزة بنت الحميدي : "قياس فعالية برامج كلية الدراسات التطبيقية و الخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود في تلبية إحتياجات المجتمع". دراسة ميدانية في جامعة الملك سعود بالرياض، رسالة ماجيستر في علم الإجتماع، المملكة العربية السعودية، 1425 هجري، ص 24.

ب . التعريف الاصطلاحي:

يعتبر مفهوم الفعالية من المصطلحات الصعبة الضبط بعدم وجود تعريف متفق حولها، وبإعتبارها تتميز بالنسبية والتراكمية والتغيير السريع من حيث معايير ومؤشرات الحكم عليها ،ولوضع تعريف شامل للفعالية نتطرق إلى عرض مجموعة من التعاريف المختلفة المتعلقة بتطور المفهوم عبر مراحل مختلفة وهي كالآتي:

-ينظر **علماء التسيير** إلى مصطلح الفعالية على أنه «أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة وهذا من منطلق إعتبار الفعالية معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف»[1].

ركز هذا التعريف إلى اعتبار الفعالية من بين مؤشرات رقابة التسيير والأداء، ووسيلة للحكم على مدى نجاعة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها، ونقول المؤسسة فعالة عندما تستطيع إنجاز أكبر نسبة من الأهداف التي سطرتها مسبقا.

-كما عرفها مجموعة من **علماء الكلاسيك** بمثابة «درجة تحقيق الأرباح المرجوة بلوغها، وتقاس شدتها وتقيم بمقارنتها بكمية الأرباح المحققة»[2].

أي نسبة المخرجات التي تم تحقيقها مقابل ما تم استغلاله من الموارد الأولية.

-ويستخدم عادة لفظ الفعالية **في مجال الإدارة** ليعبر عن: «تحقيق الأهداف وتطبيق السياسات كما هو محدد لها، وتستخدم أيضا في عمليات التشغيل أو التصنيع ليعبر عن درجة التطابق بين مواصفات المنتج النهائي مع المواصفات الموضوعة ، ،كلما زادت درجة التطابق ارتفعت درجة الفعالية والعكس صحيح»[3].

---

[1] الداوي ،الشيخ : "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء".مجلة الباحث،العدد السابع،جامعة الجزائر، 2010/2009، ص، ص 219، 220.

[2] نفس المرجع السابق، ص 219.

[3] حلباوي، لخضر:" تفويض السلطة وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية". دراسة ميدانية بمقر ولاية الجلفة، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة الجزائر 02، بوزريعة، الجزائر،2011/2010 ، ص 18.

ويقصد بالتطابق: تقارب النتائج المحققة الى ما كانت تطمح اليه المنظمة أساسا منذ بداية نشاطها وذلك من خلال اشباعها لمتطلبات الزبائن والعملاء ،حيث كلما كانت مواصفات الخدمة المقدمة مقبولة من طرف مستهلكيها ، كلما كان الحكم ايجابي علي فعالية المؤسسة وذلك يتحقق من خلال تطبيق السياسات التنموية الحديثة و ضبط الفعال للأنظمة و أساليب للعمل.

-بينما **أحمد زكي** فيعرف الفعالية على أنها «مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على نتائج المطلوبة، فهي علاقة بين نوع العناصر وليس كميتها»[1].

يركز هذا التعريف إلي تحديد الدقيق لمصطلح الفعالية من خلال درجة تحقيق الأهداف والأرباح وتحقيق التطابق وأنه متعلقة بالدرجة الأولى بنوعية ومواصفات الأهداف و المنتجات أو الخدمات المقدمة وليس قياسا على كميتها أو على أساس كمية المنتجات المستغلة على أساس إنجازها والتي تشير إلى مصطلح آخر متداخل مع الفعالية وهو الكفاءة.

-بينما **ديف ورانسيس و مايك دوكوك** فيعرفان الفعالية على أنها: «عمل الشيء الصحيح ». كما يعرفها **علي الشريف** في نفس السياق أنها «عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة»[2].

-وفي تعريف أخر للفعالية: « الغاية التي تحقق من خلالها الإدارة الأهداف أو النتائج المطلوبة بأفضل الشروط»[3] .

- فالفعالية بحد نفسها هدف من أهداف أي منظمة، لما لها من دور إيجابي علي المؤسسة وأعضائها وذلك عن طريق تحقيق ما تطمح إليه بأفضل ما أمكن إليها ذلك.

-عرف **قاموس علم الاجتماع الفعالية والكفاءة** بمعنى واحد،وتعنيان: «وصف لفعل معين،وتعكس استخدام الوسائل المتطورة والجديدة الأكثر مساهمة في بلوغ النتائج المتوقعة ولا تمثل بهذا الفعالية

[1] حلباوي، لخضر: مرجع سبق ذكره، ص 19.

[2] نفس المرجع السابق، ص 21.

[3] رماش، صبرينة: "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية". دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009/2008، ص 21.

خاصية فطرية في أي فعل من الأفعال ، أي لا تأتي تلقائيا، بل تتحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة والمثبتة علميا وبين أهداف التنظيم وفق لترتيب أولويتها ».[1]

ولتفصيل أكثر في مصطلح الفعالية ورسم صورة واضحة عنه قريبة للذهن نحاول إظهار الفرق بينها وبين مصطلح الكفاءة التي تشير إلى: «تحقيق أفضل نسبة من المدخلات والمخرجات في العمليات التحويلية »[2].

بالتمعن في هذا التعريف نجد أن المصطلحين في تداخل وتشابه إل حد يصعب التفرقة بينهما إذ أن من سبيل «تحقيق الأهداف بفعالية هو ضرورة استخدام الموارد المتاحة بكفاءة ،إذ تشير عبارة الاستخدام الأمثل للموارد على مصطلح الكفاءة ، أما تحقيق الأهداف فيشير إلى مصطلح الفعالية»[3] إذ أن طريقة إستخدام وحسن إستغلال الموارد من حيث النسبة المستخدمة، والوقت الذي إستغرق في إنجازها مقدار التكلفة من هذه العملية تشير إلى درجة كفاءة أو عدم كفاءتها، أما طبيعة الأهداف ونوعيتها ومدى تقبل الآخرين لها، ورضا الزبائن عنها وعن جودتها تمثل مصطلح الفعالية.

أي أن الفعالية تعني: «إنجاز المهمة المناسبة أي القيام بالعمل المطلوب، ويمكن قياسها مثلا بحصة المنشأة في السوق التنافسي، أو بمقدار إسهامها في الهدف التنموي المحدد لها، أما الكفاءة فتتعلق بإنجاز المهام بطريقة سليمة وتقاس بالنظر لعلاقة المدخل بالمخرج، وحين تقاس الفعالة بمقدرتها على أداء الدور المتوقع ، بينما تقاس الكفاءة بمدى إنخفاض تكاليف إنجازها»[4].

---

[1] العتري ، فايزة بنت الحميدي : مرجع سبق ذكره ، ص 24 .

[2] د حريم ،حسن :"إدارة المنظمات:منظور كلي".دار حامد للنشر والتوزيع،الطبعة الأولي ،عمان، الأردن،200 3، ص، ص 91، 92.

[3] ماهر ،أحمد : تصميم المنظمات :مدخل في التحليل التنظيمي " الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 66.

[4] الطيب، محمد رفيق: "مدخل التسيير:أساسيات، وظائف،تقنيات التسيير والتنظيم والمنشآت". ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول بن عكنون، الجزائر، 2006، ص ، ص 36، 37.

-يعتبر مفهوم الفعالية أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة، فعالية المنظمة تأخذ بعين الإعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، أما مفهوم الكفاءة يركز على العمليات الداخلية فقط.[1]

5-التنظيم:

أ. التعريف اللغوي:

تشتق كلمة تنظيم من الفعل نظم ومنها الإنتظام والتي تعني الإتساق والإستقامة في الأداء، فتنظيم الأشياء يعني ترتيبها تسلسليا وإخراجها من فوضويتها وإرتباكها وإضفاء الطابع العقلاني عليها.[2]

ب. التعريف الاصطلاحي:

لعل ما يدفعنا إلى حاجة تصنيف تعريفات التنظيم أمرين نراهما على درجة عالية من الأهمية للمهتمين والدارسين لعلم الاجتماع التنظيمي؛ يتمثل الأمر الأول: فيما يعكسه تطور تعريفات التنضيم بالنسبة النظرية الاجتماعية؛ و الأمر الثاني إتصاف تراث دراسة التنظيمات بالخلط والتداخل بين التصورات والرؤى العلمية في تناولها لتعريف التنظيم وما يرتبط به من مفهومات كالتنظيم الإجتماعي والمؤسسة. [3]

- من بين أهم هذه التعاريف إعتباره:« النظام والتعاون والتراتب في إنجاز الأعمال، أي أن التعاون والترابية، أحد شروط بقاء التنظيم، وكذا فعاليته، وقدرته على تحفيز المشاركين فيه»[4]. وفي نفس السياق عرفه **ستر برنارد** : «بالنسق التعاوني المتوازن (يقوم على جهود متسقة وواعية من جانبذ الأفراد قصد

---

[1] زاهر، عبد الرحيم عاطف: "هندرة المنظمات:الهيكل التنظيمي للمنظمة ".دار الراية للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 97 .

[2] الكبسي ،عمر : "التنظيم الإداري والحكومي بين التقليد والمعاصر"، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع،الطبعة الأولى ، الدوحة، قطر ،1998 ، ص 25 .

[3] إعتماد، محمد علام : "دراسات في علم الاجتماع التنظيمي". منتدى صور الزكبية، مكتبة الانجلوا مصرية ، الطبعة الاولى، مصر، 1994 ، ص 30 .

[4] دودون ريمون ، وأبو ريكو: "المعجم النقدي لعلم الاجتماع". ترجمة: سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص 199.

تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف و تتحقق المشاركة على أساس الرغبة الذاتية للفرد ، ويتصف النسق بالتوازن بين الدوافع و المشاركة معا ...)» . [1]

إعتبر التنظيم حسب هذا التعريف عملية تحقيق التنسيق والانسجام والتضامن بين الوحدات والأهداف المختلفة والمشاركة الأفراد في هذه العملية، ومن ثم فإن كلمة تنظيم تعني كل ما هو منظم ومنسق ومتسلسل ومترابط الأجزاء.

-كما ذهب **نيومان** إلى تعريف التنظيم بأنه: « عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف،كما يشمل التنظيم عمليات تحليل النشاط، وتحليل القرارات وتحليل العلاقات من أجل تطبيق العمل وتقسيمه على أنشطة يمكن إدارتها ثم تقسيم هذه الأنشطة إلي وظائف ،ثم تجميع الوظائف في هيكل تنظيمي ،كما تشتمل عملية إختيار الأشخاص اللازمين الإدارة هذه الوحدات والوظائف وهي مراحل تمثل خاصية مهمة للتنظيم وهي الديناميكية والإستمرارية » . [2]

-ومنه التعريف الذي وضعه **لويس ألن**، حيث نظر إليه باعتباره: «عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أداؤه مع تحديد وتفويض السلعة والمسؤولية وإقامة العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فعالية لتحقيق الأهداف». [3]

-أما **البروفسور بلوط حسن إبراهيم** عرف التنظيم أنه:« عملية تجميع النشاطات والموارد المؤسساتية بأسلوب منطقي يهدف إلي تسهيل الاتصال وتخفيض صعوبات العمل وتسريع إتخاذ القرارات». [4]

ويركز كلا التعريفين على أهمية عملية التنظيم من خلال مهام التي ترتكز عليها في عملية الإتصال وإتخاذ القرارات، وتدبير الحلول الملائمة للمعيقات التي تواجه المنظمة وتحيل دون تحقيق أهدافها بفعالية.

---

[1] نقلا عن: إعتماد، محمد علام، مرجع سبق ذكره، ص 34 .

[2] نقلا عن: طلعت، إبراهيم لطفي، " مدخل إلى علم اجتماع التنظيم" . مكتبة غريب، مصر، 1998 ، ص 12.

[3] نقلا عن: بن نوار، صالح، "فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية". مرجع سبق ذكره، ص 16.

[4] بلوط، حسن إبراهيم: "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ". الجامعة اللبنانية، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى بيروت، لبنان 2005، ص 282.

-فالتنظيم إذن بمثابة: «أسلوب المنظمة لتقسيم العمل اللازم لتحقيق الهدف المرسوم إلي وظائف وتحقيق التنسيق اللاّزم بين شاغلي هذه الوظائف».[1]

وبهذا فالتنظيم هو الأسلوب أو العملية التي تستخدمها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وبالتالي فان التنظيم هي عملية تهتم بالعمل والأفراد في المؤسسة من خلال ضبط كيفية تسيير المهام وكيفية تجميعها في شكلها النهائي وتشمل كل قرارات المتخذة والإهتمام بوسائل المعمل المختلفة وإختيار الأفراد وعمليات إتخاذ الإستراتجيات الخاصة بنظام العمل وكيفية إنجازه.

-إذ يعتبر التنظيم بأنه: «وظيفة من وظائف الإدارة يرتبط بهيكل السلطة، حيث يتطلب تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة في وحدات إدارية ،يرأس كل وحدة إدارية مسؤول عما يؤدي بداخل هذه الوحدة مع تفويضه السلطة الضرورة لتحقيق أهدافه لذلك يتم التنظيم بناء هيكل علاقات السلطة مع تهيئة الظروف التي تساعد علي خلق التنسيق مع المستويين الافقي والرأسي.»[2]

-كما يمكن النظر إلى التنظيم أنه: «مجموعة من المفاهيم والمبادئ والفرضيات التي تستخدم لتفسير مكونات المنظمة كيفية عملها».[3]

وقد ركز هذا التعريف إلى النظر إلي التنظيم من حيث مكوناته أو إن صح التعبير مضامينه،فباعتباره عملية تنسيق ووظيفة إدارية بما يتضمنه من مبادئ وقواعد صارمة وأوامر ضرورية تساعد علي ضبط عملية العمل وتوضيح إبعادها.

-ويعرف أيضا **ماكس فيبر التنظيم** أيضا ب«الجماعة المتضامنة التي تتصف بعلاقات إجتماعية تقوم على قواعد منظمة تحدد شروطه العضوية، كما يتم تقوية النظام الملزم للأفراد الجماعة من خلال الدور الذي يقوم به أفراد معينين في وظائف رئاسية و قيادية و قد يجمع هؤلاء جهاز معين يتخذ شكل الجهاز الإداري ».[4]

[1] الموقع :الديوان الوطني للتكوين والتعليم عن بعد اينافد : «التخطيط والتنظيم» http:/www.onefd.edu.dz

[2] حنفي، عبد الغفار : مرجع سبق ذكره ، ص 280.

[3] الطراونة، حسين أحمد وآخرون : " نظرية المنظمة". دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي، عمان، الأردن، 2012/1433، ص 26.

[4] نقلا عن: إعتماد، محمد علام، مرجع سبق ذكره، ص 31.

- وعموما لقد لخص **أحمد ماهر** تعريف التنظيم بأنه: (شيء غير ملموس وغير محدود يصعب ضبطه وتصوره بإعتبار أن له عدة معان ويستخدم للتعبير عن مختلف الأمور التي لها صلة بحياة الفرد كالمجتمع وأماكن عمله كالمؤسسات والورشات وعن أساليب تحديد وتقسيم أوقاته وترتيب شؤونه، وبالتالي فقد إعتبر التنظيم كيان يعمل فيه الفرد وفق أنظمة وأهداف تحدد معنى التنظيم، كما يشير إلى كلمة هيكل الذي يوضح التسلسل والتنسيق بين مختلف الوحدات والمستويات التنظيمية المختلفة، كما يعبر عن عملية تسيير وتحديد وتخصيص وتقسيم وترتيب العمل وأساليبه وإتخاذ مختلف القرارات المختلفة وتوجيه مسؤوليات وأوامر وتعليمات تسمح بضبط والممارسة العمل بطريقة فعالة، كما تستخدم كأداة لتحقيق الهدف بما تجمعه من كل هذه العمليات والمفاهيم المختلفة الذي يساعد على فهم التنظيم كونه وسيلة لأصحاب المنظمة في خلق الموارد وهي توليفة متتالية لتحقيق الأهداف، فالمنظمة لديها موارد بشرية ومالية وخدمات وتجهيزات ومعلومات ويجب مزجها لتتيح الإستخدام الأمثل لهذه الموارد والأطراف هي الوسيلة التنظيمية التي تستخدمها المنظمة ويطلق عليها تنظيم).[1]

6. تعريف الفعالية التنظيمية:

ا .التعريف الاصطلاحي:

الفعالية التنظيمية يعتبر مصطلح الفعالية التنظيمية مفهوم شامل و صعب الضبط ، وإتخذ معاني عديدة ومختلفة بإختلاف العلماء الذين حاولوا دراسته، لهذا فمحاولة تعريفه أمر نسبي، لكن يكفي إستعراض أهم العلمْاء الذين قدموا مؤشرات مختلفة تقرب المعنى الحقيقي لمصطلح الفعالية التنظيمية ومن بينهم:

- **تعريف كارل ماركس: (Karl Marx)**

عرف كارل ماركس الفعالية التنظيمية: « أنها قدرة المنظمة على زيادة الإنتاج، و ذلك على التركيز على أساس المعرفة العلمية والفنية و التكنولوجية و تنظيم القوى العاملة، إذ يعتبر كارل ماركس أن التركيز على العامل هو مدخل تحقيق الفعالية التنظيمية تتخذ شكل إنتاج أكبر قدر من السلع و التنوع فيها وذلك عن طريق:

---

[1] ينضر ماهر، أحمد : "تصميم المنظمات مدخل في التحليل التنظيمي ". مرجع سبق ذكره ، ص- ص 19-23 .

- إطالة ساعات العمل
- خفض أجور العمالة مما يرفع الأرباح
- زيادة مدة إستخدام العمل
- تمكين العمال من إستيعاب التقدم التكنولوجي، و تنمية مهاراتهم». [1]

إذ أن توفير مثل هذه الشروط يغرق الأسواق بالسلع، و من ثم يرفع من العائد الذي يحصل عليه صاحب العمل.

- **تعريف فريديريك تايلور (F.W.Talor):**

يعتبر تايلور من دعاة الرشد والعقلانية للعمل من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية، و قد عرف الفعالية بصورتها الإقتصادية أنها « ارتفاع الإنتاجية للمؤسسة، و تحسين إنتاجيتها، إلى جانب الاقتصاد في الوقت و التكاليف، و الرفع من كفاءة الأداء؛ أما المبادئ العقلانية التي تؤدي إلى بلوغ هذه الأهداف الإقتصادية هي: التحليل و التخطيط السليم للعمل.

- حسن إختيار العمل، و تربيتهم من أجل إكسابهم مهارات تسمح لهم بأداء العمل بأفضل الطرق.
- ضرورة مراقبة ومتابعة العمال أثناء أدائهم لمهامهم.
- ضرورة التخصص و لتنميط الذي له دور في تحسين الأداء و سرعة الإنجاز ».[2]

[1] نقلا عن: ميلاط صبرينة ، " التكوين المهني و الفعالية التنظيمية ". دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء و الغاز – جيجل– نموذجا، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد لبشرية، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2006 / 2007، ص 36.

[2] نقلا عن: بعاج الهاشمي، "دور لعملية التدريبية في رفع الفعالة التنظيمية للمؤسسة". دراسة حالة سونلغاز الاغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 بوزريعة، الجزائر، 2010/2009 ، ص ،ص 29،30.

تعريف فايول: (H.Fayol)

كما يعرف فايول الفعالية التنظيمية أنها: « إنعكاس للرشادة الإدارية في التنظيم والتي تتحقق من خلال مدى تحقيق الأهداف الأساسية باعتماد الأساليب تحليل النشاط الإداري الفعالة من: حسن تخطيط والقدرة على التنبؤ والتنسيق بين الجهود» .[1]

وقد أكد فايول في ذلك على كفاءة ومهارة الفرد في التسيير والإدارة و التنفيذ هو وسيلة هامة لتحقيق الفعالية التنظيمية وذلك وفق ما يملكه من خصائص شخصية و عقلية وعضلية ومعرفية وحتى نفسية تسمح له بتنظيم العمل، وحسن اختيار القرارات السليمة، وكفاءة تنفيذ المهام.

من ثم فإن مسألة التدريب على النظام و وحدة التوجيه و كيفية التسيير والتنفيذ من متطلبات تحقيق فعالية المنظمة حسب فايول.

تعريف ماركس فيبر: (Max.Weber)

عرف أيضا ماركس فيبر مصطلح الفعالية التنظيمية:« بالنتائج الإيجابية المرتبة عن تطبيق الخصائص البيروقراطية المتمثلة في تحقيق الدقة، و سرعة الإنجاز، إلى جانب الإستقرار والرضا الوظيفي للعمال، مما يؤدي إلى إستمرارهم في العمل، مع الخضوع الكامل للرؤساء وولائهم لهم بسبب تمتعهم بالشرعية المستمدة من السلطة القانونية».. [2]

حيث ربط ماكس فيبر بين الفعالية الفردية وفعالية الأساليب التنظيمية من أجل تحقيق فعالية الخدمات والسلع كمدخل لتحقيق الفعالية التنظيمية ككل المبنية كباقي رواد المدارس الكلاسيكية على معاير إقتصادية من حيث: الدقة، قوة الإنجاز، والإستقرار، و إقتصاد في الوقت، وإعتبر السبيل إلى ذلك الخضوع إلى مجموعة مبادئ منها:

---

[1] نقلا عن: بعاج الهاشمي: مرجع سبق ذكره، ص 32.

[2] نقلا عن: لعريط وفاء: " التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية". مركب المواد البلاستيكية CP2K بسكيكدة نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجيستر في علم اجتماع تخصص تسير وموارد بشرية، جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر، 2014/2013 ، ص 14.

-إحترام الأسرة.

-إعتماد الرسمية في عملية الإتصال وإتخاذ القرارات.

-تتخذ القرارات بصفة مركزية من طرف قائد ذات مميزات تسمح له بإخضاع التابعين لأفكاره ولإحترامها

من ثم فالفعالية التنظيمية حسب ماركس، قدرة القائد على حسن إختيار إتخاذ الأوامر والتحكم في التابعين وحسن إختيارهم ومن يتعين مما يحقق الأداء بطريقة صحيحة.

- **تعريف إلتون مايو : (E.mayo)**

وعرف إلتون فعالية المنظمة ب:« العمل على إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق الإندماج الجماعي للأفراد؛ إذ تقاس الفعالية التنظيمية حسب هذا التعريف وفق: مدى تحقيق العمال لمكانهم- تطورهم في العمل والإستقرار -درجة الإنتماء والإلتزام التنظيمي- مقدار الرقي الذي يشعر به الفرد العامل الناجم عن إشباع حاجاته الفعالية الإنسانية و الاجتماعية، كأهم حافز تدفع الفرد إلى العمل بجد و إستغلال ما لديه من طاقات» .[1]

تعريف بينز Benis وليكرث (R.likert) و أرجيرس (Argyris)

-الفعالية التنظيمية هي:« مفهوما موازيا للصحة أي القدرة المؤسسة على المحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب لتحقيقه الأهداف» .[2]

- **إعتبر ليكرث وزملاءه** في هذا أن الطريقة الصحيحة للوصول إلى تحقيق الفعالية للمنظمة هي: ضرورة التنسيق بين المهام المختلفة.

التدخل الذكي للحد من تأثير البيئة الخارجية على فعالية المنظمات من خلال حسن إتخاذ الإجراءات الملائمة وفي وقتها المناسب.

---

[1] نقلا عن: بعاج الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

[2] نقلا عن: نفس المرجع السابق، ص 37.

ضرورة البحث عن أفراد أكفاء تقع على عاتقهم فعالية الإدارة والتنفيذ مما يبعث على التعاون، وإنعدام الصراع، وإيجاد نظام إتصال فعال للمشاركة. [1]

ب_التعريف الاجرائي:

من خلال جملة التعاريف المستعرضة، نجد أن مفهوم الفعالية التنظيمية عرف تغيرات عديدة و إضافات من طرف العديد من المهتمين بفعالية التنظيم والأفراد والإنتاج، وهذا ما زاد من صعوبة ضبطه و تحديده، و أصبح مفهوم مركب، شاسع، متعدد المعايير و الأبعاد، و أصبح يحمل كل معنى إيجابي في بيئة العمل سواء ما تعلق بخصائص السلوك (عمال، موارد، رؤساء العمل) أو كل ما تعلق بأساليب العمل حسب (أنواعها، أو طرق تطبيقها، أو مدى حداثتها) إما ما يتعلق بأهداف المؤسسة، حسب مدى تحقيقها ومواصفاتها... من خلال هذا نجد أن من الصعب حصر تعريف شامل للفعالية التنظيمية رغم إسهامات العديد من الباحثين والكتاب والعلماء، بإعتباره مرتبط بتغيير أهداف تطور وعي الأفراد ورغباتهم، و تطور العالم، و مظاهر العيش و التقدم و الإكتشاف، حيث أصبح ما يلبي رغبات المجتمع في الأمس ويشبعها، لا يرضي طلباتها وحاجاتها اليوم، من خلال هذا يمكننا إعطاء تعريف للفعالية التنظيمية كما يلي:

- تحقيق للمنظمة لأهدافها الاقتصادية: الربح، رفع الإنتاج، النمو، تعظيم العائد، كفاءة الإنتاج.
- تحقيق المنظمة لأهداف أعضائها: إستقرار –الرضا –إشباع حاجاتهم –إندماج –ولاء –راحة –التعاون تدريب –تعليم –تنمية المهارات.
- تخفيف المنظمة من مشاكل التي تؤثر سلبا عليها و على تكاليفها: انخفاض الغياب –تقليل الصراع تقليل حوادث العمل...
- إتباع المنظمة لأساليب فعالية في التسيير: طريقة القيادة؛ أنظمة وأساليب العمل؛ نوع الاتصال السائد؛ المشاركة؛ الإبداع؛ الإبتكار؛ التشجيع ؛ تحقيق توقعات الزبائن والعملاء وإكتساب ثقتهم.

[1] بعاج الهاشمي: مرجع سبق ذكره، ص 43.

- فرض نفسها في ظل بيئة تتسم بالتغيير وعدم الإستقرار: التأقلم–المواجهة–القدرة على حل المشاكل...

7. تعريف المنظمة:

أ. التعريف أللغوي:

تعتبر كلمة منظمة ترجمة للمصطلح الانجليزي والفرنسي organization، أما المصطلح العربي فهي مشتقة من كلمة نظم و منها التنظيم ، وتستعمل بنفس معنى منظمة و يقصد به ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة ، تخدم الهدف المنشود والرغبة المسطرة .[1]

ب. التعريف الإصلاحي: تعدد الباحثون والعلماء في مختلف مجالات إلي تعريف مصطلح المنظمة ومن بينهم نجد:

–**محمد شاكر عصفور 1984:** الذي يعرفها أنها: «الإطار الذي يجمع العاملين والوسائل والإمكانيات التي بواسطتها يستطيع العامل تنفيذ خططه وأنها جماعة من الناس يعملون معا لأداء عمل ما وهذا العمل يحمل عنوانا ما يسميه البعض الهدف ويسميه البعض الآخر الغرض أو الغاية وعليه فالمنظمة جماعة من الناس يعملون معا لتحقيق هدف معين».[2]

تم الإشارة إلي المنظمة كونه نظام إجتماعي يتشكل بإنضمام مجموعة من الأفراد لهدف الإشتراك في أداء هدف معين تقوم المنظمة على تحقيقه.

–وفي هذا الصدد عرفها **ميشال Michall.Itnescon** على أنها: «تجمع بشري يعمل متضامن تجاه تحقيق هدف معين ومحدد، وذلك وفقا له وكل واحد من هذا التجمع، وحسب المهام المنوط بهم والمسؤوليات الملقاة علي عاتقهم».[3]

---

[1] بوفلجة ، غيث : " مقدمة في علم النفس التنظيمي " .ديوان المطبوعات الجامعية ، بدون طبعة ، الجزائر ، بدون سنة النشر ، ص 13 .

[2] نقلا عن: الطراونة، حسين أحمد وآخرون: مرجع سبق ذكره ، ص، ص 25 ،26 .

[3] نقلا عن: جودة، محفوظ والزعبي،حسين وياسر ،المنصور، "منظمات الأعمال :المفاهيم والوظائف". دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008، ص 16.

ركز هذا التعريف أيضا على الجانب الإنساني للمنظمة كشرط ضروري لتشكيلها وهو أساس القيام بتحقيق الهدف الذي تقوم عليه وذلك بالأدوار المختلفة المنوطة بكل فرد والمسؤوليات الخاصة بهم يشتركون ويتفاعلون في سبيل الهدف الكلي.

-وفي نفس المعنى عرفت المنظمة: « مجموعة من الأفراد ينتظمون بمقتضي قواعد مضبوطة ولوائح محددة وأهداف مرسومة وهي أنواع حسب نوعية نشاطاتها وطبيعة أهدافها »[1].

إذ لا يكفي للمنظمة أن تتشكل من أفراد يتولون مهام مختلفة لتحقيق هدف مشترك فهي تستلزم مجموعة من القواعد والمبادئ القانونية والضابطة لمجموع السلوكيات المختلفة بهدف انتظامهم وتحقيق نوع من النظام داخلة مما يميزه علي الوحدات والتجمعات الأخرى.

-والمقصود بالمنظمة **في المفهوم الأمريكي:** «تعاقد أو إتفاق يتم بين شخصين أو أكثر غايته تحقيق عمله من الأهداف المشتركة».[2]

فالمنظمة كوحدة وبناء تنسيق تتكامل من خلال وجود أطراف متفاعلة من أجل الوصول إلى الهدف الكلى.

-أما من حيث وجهة نظر **المدارس الإدارية** فقد عرفت المنظمة من قبل المدرسة الكلاسيكية أنها: «ذلك التكوين أو البناء أو الهيكل الذي ينشأ عن تحديد العمل وتجميعه تحديد المسؤوليات والسلطات وتأسيس العلاقات» .[3]

وركز هذا التعريف على نشاطات وأساسيات المنظمة الأساسية فهي تسعى إلي بلوغ أهداف من خلال خلق نوع من النظام والانتظام وإتخاذ قواعد ومبادئ أساسية تساعدها في إتخاذ القرارات وتسيير الأعمال والتي يصطلح عليها عملية التنظيم حتى تكون المنظمة بعيدا عن أي وحدة عشوائية لا تقوم علي أسس علمية مدروسة.

---

[1] بن نوار، صالح: "فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية". مرجع سبق ذكره، ص 18.

[2] نفس المرجع السابق، ص 288.

[3] جودة ، محفوظ وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 17.

وقد لخص **الدكتور محمد جاد الرب** تعريف المنضمة في كل وحدة تتكون من:

- مجموعة من المرؤوسين .
- وجود لرئيس أو مدير أو مشرف أو ملاحظ على المرؤوسين.
- توفر موارد مادية ومالية لتحقيق الأهداف
- تواجد مكان تمارس من خلاله الأنشطة
- تواجد أهداف مطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة
- وجود إطار قانوني وتنظيمي ووظيفي يحدد العلاقات التنظيمية والخارجية مع البيئة الخارجية».[1]

8. المؤسسة:

أ. **التعريف اللغوي:** المؤسسة لغة مشتقة من فعل أسس أي بني ووضع قواعد[2].

وهي ترجمة الكلمةالاتينية Entreprise كما تحمل ترجمة للكلمتين Undertaking, Firm[3]

ب. التعريف الاصطلاحي:

التعريف المبسط الذي من خلاله نفهم المؤسسات هو التعريف الرسمي الذي يطلق علي المؤسسة والقائل: (المؤسسة مجموعة من الأفراد يعملون معا لانجاز هدف أو أهداف مشتركة ،وهذا يعني أن المؤسسة كيان اجتماعي جامع لأفراد العاملين علي أداء أعمال ونشاطات لا يمكن للفرد الواحد القيام بأعبائها وينطبق هذا التعريف على المؤسسات ذات الحجم والأنواع المختلفة.

فالحجم هو متغير رئيسي في فهم المؤسسة، فالمؤسسات كبيرة الحجم لها إمتداد جغرافي وشهرة تفوق عادة الإمتداد المحلي والشهرة الداخلية للمؤسسات صغيرة الحجم).[4]

---

[1]جاد الرب، سيد محمد: مرجع سبق ذكره ، ص 11.

[2] بوخناف، هشام: "وظيفة العلاقات العامة وانعكاستها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية". دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر، عنابة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة برج مختار، عنابة، الجزائر، 2011/2010، ص 27.

[3] دباي، زقاي : "الإتصال التجاري وفعاليته في المؤسسة الاقتصادية ". دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية EnE، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة آبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2009، ص4.

[4] بلوط، حسين ابراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 18.

ركز هذا التعريف علي كون المؤسسة كيان ومكان إجتماعي يتجمع فيه مجموعة من الأفراد المشتركة في تحقيق هدف، ويتميز هذا الكيان بأنه يختلف من حيث مساحته وحجمه وحجم الأفراد فيه بإختلاف أهدافه وطبيعة نشاطه.

ويعرفها **الدكتور صخري عمر 2007:** هي الوحدة الإقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها .

أعتبرت المؤسسة بذلك وحدة لتحقيق الأهداف المادية التي يحتاج إليها الفرد في حياته اليومية وبالتالي فهي تقوم على مجموعة من النشاطات الإنسانية في سبيل تحقيق الهدف الإقتصادي والمنتجات معينة.

وفي تعريف آخر للمؤسسة : مجموعة معينة من أشخاص مصنفين تعمل بوسائل فكرية وبدنية ومالية لاستخراج وتحويل ونقل وتوزيع سلع أو خدمات طبقا بالأهداف موجهة بإدارة واستعمال درجات مختلفة الأغراض الربح والمنظمة الاجتماعية.[1]

يسمح هذا التعريف بفهم طبيعة المؤسسة فإلي جانب كونها مكان لمزاولة نشاطات إنتاجية لتحقيق أغراض اقتصادية فهي تحتاج إلي مجموعة من الوسائل والإمكانيات المادية والمالية البشرية التي تسمح لهل بمزاولة النشاط.

وهناك من عرف المؤسسة أنها: « أنساق فرعية تتدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني، ويتكون النسق التعاوني من عناصر مركبة فيزيقية، وبيولوجية وشخصية واجتماعية تنشأ بينها علاقة منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد علي الأقل».[2]

فالمؤسسة هي: « القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم ببعضهم مع بعض، والمؤسسة جهاز عام وأجهزة العمل تشتمل علي تركيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع».[3]

ويشار إلى المؤسسة في **المفهوم الاقتصادي** أنها: « تنظيم إنتاجي معين الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق ربح متحصل من الفرق بين الإيراد الكلي، الناتج عن ضرب سعر السلعة بين الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج».[4]

---

[1] دباي، زقاي: مرجع سبق ذكره ، ص – ص 30 –34 .

[2] بوخناف، هشام: مرجع سبق ذكره، ص 28.

[3] نفس المرجع السابق، ص 25.

[4] المرجع نفسه، ص 24.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة و المقاربات النظرية.

تمهيد.

المبحث الأول: الدراسات السابقة.

المطلب الأول: دراسات تتعلق بتدريب الموارد البشرية.

المطلب الثاني: دراسات الفعالية التنظيمية.

المطلب الثالث: دراسات تدريب الموارد البشرية و زيادة الفعالية التنظيمية.

المبحث الثاني: نظريات الدراسة.

المطلب الأول: نظريات تتعلق بتدريب الموارد البشرية.

المطلب الثاني: نظريات التدريب والفعالية التنظيمية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر موضوع تدريب الموارد البشرية والفعالية التنظيمية، من المواضيع التي إهتم بها العديد من المفكرين والكتاب في شتى المجالات، ذالك أن الإستثمار في المورد البشري وحسن إستغلال طاقته يبقى أهم طريقة لنجاعة الأداء وتحسينه، والتقليل بالتالي من الجهد والوقت حتى يضمن جودة الخدمات، والذي يعود إيجابا من خلال تحقيق أهدافها والتقليل من الخسائر المادية والبشرية وتحقيق النمو و التطور، في ظل بيئة تعرف الكثير من التغير ولّا إستقرار .

لهذا فإن الموضوع ليس قضية معاصرة، ومن ثم فالتغيير فيها حسب متطلبات الواقع وتغيير الأهداف مع خصائص العصر الحالي أمر ضروري، إذ أشار العديد من العلماء والرواد بمختلف إتجاهاتهم وحدودهم الجغرافية عبر مراحل مختلفة إلى الموضوع، وإستطاعوا أن يقدموا لنا نضرة وإطارات تضبط حدود البحث تسمح في تحليله نظريا و ميدانيا، وهذا ما نحن في صدد عرضه في هذا الفصل من خلال الدراسات السابقة، ثم الإطارات النظرية المختلفة التي تثري أكثر علمية على الموضوع ونزاهة بحثية.

المبحث الأول :الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة ذات أهمية في إبراز قيمة البحث المتناول من طرف مختلف الباحثين بمختلف أماكن تواجدهم، والذي يعكس قيمة البحث العملية ومدى الحاجة الملحة إليها، بإعتبار أنها تعالج قضية مطروحة دوليا أو إقليميا وتسعى إلى معالجة الوضع وتقديم بدائل وحلول لظاهرة المطروحة، ولهذا خصص المبحث الأول من الفصل الثاني لتطرق إلى مختلف الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع لإستفادة منها في فصول التحليل اللاّحقة وقد قسم كما يلي:

المطلب الأول: دراسات متعلقة بتدريب الموارد البشرية

الفرع الأول: الدراسات العربية

الدراسة الأولى: نعمان عائدة عبد العزيز علي:"علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى" دراسة حالة جامعة تعز، الجمهورية اليمنية،اليمن، 2008.[1]

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في جامعة تعز، ومقارنة بين إتجاهات القيادات الإدارية وأفراد الإدارة الوسطى في العملية التدريبية من حيث الإحتياجات التدريبية، وإختيار المتدربين، وتصميم الدورات التدريبية وتقييم العملية التدريبية، وذالك لغرض إيجاد بعض العوامل التي تساعد في تطوير المهارات والخبرات والمعارف، في مجال التدريب كوسيلة هامة في الرفع من فعالية برامجها التدريبية.

العينة المعتمدة

إقتصرت الدراسة على الأفراد الملتحقين بدورات تدريبية، وتم تحديد فئتين لتمثل مجتمع الدراسة (المتدربين من الرؤساء الأقسام والفئة الثانية القيادات الإدارية).

[1] عائدة، نعمان عبد العزيز: مرجع سبق ذكره.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة

- ضعف الإهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة في تقديم التدريب، والتركيز على الأساليب التقليدية.
- عدم فعالية أسلوب المعتمد في إختيار المتدربين الذين يشاركون في التدريب.
- عدم فعالية تقييم العملية التدريبية في الجامعة .

الدراسة الثانية: محمد، سعد الدين بيان:" فاعلية برنامج تدريبي مفتوح لتحسين لأداء التدريسي للمعلمين اثناء الخدمة في ضوء معايير الجودة الشاملة ". دراسة تجريبية على معلمي مادة الاحياء في مدارس ريف دمشق الرسمية،أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتورة في والتربية دمشق، 2009_2010.[1]

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي مفتوح، لتحسين ضعف البرامج التدريبية في تلبية الإحتياجات الفعلية للأفراد العاملة في التدريب، إلى جانب الرفع وتحسين الأداء التدريسي المتميز، وفق لمعايير الجودة مقترحة ودراسة فعاليته.

فرضيات الدراسة

ركزت الدراسة على فرضية رئيسية مفادها: يؤدي التعلم ذاتيا بالبرنامج التدريبي المصمم من الباحث وفق معايير الجودة الشاملة إلى الوصول بالأداء التدريسي إلى المستوى المعياري.

المنهج المستخدم

وقد إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، لوصف وتحليل البحوث والدراسات السابقة وفي الدراسة الإتجاهات الحديثة في مجال إعداد البرامج التدريبية للأفراد.

---

[1] بيان، سعد الدين محمد: "فاعلية برنامج تدريبي مقترح لتحسين الأداء التدريسي للمعلمين أثناء الخدمة في ضوء معايير الجودة الشاملة ". دراسة تجريبية على علم الأحياء في مدارس ريف دمشق الرسمية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتورة في التربية، دمشق، 2009 / 2010.

أما بالنسبة لنتائج التي توصل إليها البحث هي:

في المجال المعرفي: كان الإجابة على فرضية الدراسة بعدم وجود فعالية للبرنامج التدريبي المفتوح، في تنمية الجانب المعرفي للكفايات اللازمة لمعلمي مادة الأحياء، حيث كانت نسبة حجم الأثر 0,26% فقط على معارف الأساتذة.

في المجال المهارات: عدم وجود فاعلية للبرنامج التدريبي المقترح في تحسين الجانب الأدائي لأفراد العينة ونسبة حجم الأثر قدر ب 0,93%.

في المجال الوجداني: عدم وجود فاعلية للبرنامج التدريبي المقترح في تنمية الجانب الانفعالي المرتبط بالأداء التدريبي ونسبة الأثر هي 0,90% .

وخلص البحث إلى رفض الفرضية العامة أي عدم وجود أي علاقة بين المتغيرين.

ثانيا– الدراسات الجزائرية

الدراسة الأولى:نابتي، سامي:"دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة ".محاولة دراسة حالة بالمركز ألاستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بقسنطينة جامعة منتوري قسنطينة،الجزائر،2008 /2009[1]

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تقييم الدور الذي يقوم به نشاط تدريب الموارد البشرية بالنضر إلى مختلف أهداف العملية التدريبية.

بالنسبة للمنهجية المتبعة في إنجاز الدراسة يتمثل في الأسلوب الوصفي التحليلي، بغرض الخروج بنتائج الجانب النظري تتوافق وتقترب من معطيات الدراسة الميدانية، وإعتمد عدة أدوات في ذالك من ملاحظة ومقابلات وإستمارة.

[1] نابتي سامي: "دور تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة " محاولة دراسة حالة بالمركز الإستشافئي الجامعي، الحكيم بن باديس بقسنطينة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008 / 2009.

النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- تساهم برامج تدريب الأفراد في تحسين الجوانب الأساسية في الخدمات الصحية بالمركز الاستشفائي الجامعي.
- تساهم برامج التدريب بشكل كاف نوعا ما في تحسين فعالية أداء الخدمات الصحية، (غير أنه تبقى بعض النقائص فيما يخص التدريب على التقنيات والأجهزة الطبية المتوفرة).
- تساهم برامج تدريب الأطباء في تحسين نوعية الخدمات الصحية بالنضر إلى معيار السلامة.
- يهدف التدريب بالدرجة الأولى إلى تحقيق الأهداف التعليمية المتمثلة في تحسين و تنمية معارف ومهارات الموارد البشرية وتعديل إتجاهات الأفراد، وهذا لكون هذه الأهداف البيداغوجية تعتبر كأهداف مباشرة للعملية التدريبية ويسهل التحقق من تأكدها.
- تهدف برامج التدريب بصفة أساسية إلى المساهمة في معالجة مشاكل الأداء، وذالك من خلال التركيز على الأهداف التدريبية والتي تتمثل في تحسين الكفاءة وتعديل السلوك.

الدراسة الثانية: ناقص، أمال: "التدريب كآلية لتطور العامل الجزائري في ضل التكنولوجيا المعاصرة". دراسة مؤسسة صيانة وخدمة السيارات فرع سونلغاز بورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي في علم الإجتماع التنظيم والعمل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،الجزائر،2012 _ 2013. [1]

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تدريب الموارد البشرية في مسايرة التغيرات التكنولوجيا المعاصرة في المؤسسة الجزائرية، ومدى تمظهر ذلك من خلال معايير تقبل العامل الجزائري وإكتسابه لهذه المهارات، من خلال التدريب ومدى تطوير قدراته في العمل والرفع من كفاءة أدائه

وهذا تحت مجموعة من الفرضيات المعتمدة في سبيل تحقيق هذا الهدف وهي:

---

[1] ناقص، أمال: "التدريب كآلية لتطور العامل الجزائري في ضل التكنولوجية المعاصرة ". مؤسسة لصيانة وخدمة السيارات فرع سونالغاز بورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي في علم اجتماع التنضيم والعمل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012 / 2013 .

توفر المؤسسة الجزائرية الإمكانيات البشرية للعامل لإكتساب الخبرات والمهارات المعاصرة في المؤسسة.

توفر المؤسسة الجزائرية للمديرين البرامج التدريبية التي تساعد على العامل في إكتساب الخبرات والمهارات التكنولوجية المعاصرة في المؤسسة.

للعامل الجزائري إستعداد ورغبة لإكتساب الخبرات والمهارات التكنولوجية المعاصرة في المؤسسة.

إعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي، لغرض كشف حقيقة الظاهرة وخصائصها ووصفها إياه، وتم الإعتماد في ذالك على جملة من أدوات جمع البيانات من ملاحظة ومقابلة وإستبانة.

بالنسبة للنتائج التي توصلت اليها الدراسة كانت كما يلي:

- إن تحقيق فعالية البرامج التدريبية من خلال تطور العامل الجزائري في ضل التكنولوجية المعاصرة،يعتمد أساسا على مدى إستعداد ورغبة العامل في التدريب بالحد ذاته أي مدى تقبله لتغيير ورغبته فيه
- تم التأكيد على صحة جميع فرضيات الدراسة التي وضعت من أجل التأكد من صحتها ومن ثمة التأكيد على مدى جدارة التدريب ووسائله في تعليم الفرد وإكسابه مهارات تجعله يقاوم التغيير ويحافظ على مكانته ويتأقلم مع الظروف أيّ كانت.

المطلب الثاني: دراسات متعلقة بالمتغير الثاني " الفعالية التنظيمية"

الفرع الأول: الدراسات العربية

الدراسة الأولى: الشيعاني،علي محمد صالح:" تطوير الفعالية التنظيمية في المؤسسة العامة اليمنية للإذاعة والتلفزيون". بحث مقدم لنيل درجة ماجيستر التنفيذي في الإدارة العامة، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية، أفريل 2013.[1]

[1] الشيعاني، علي محمد صالح: "تطوير الفعالية التنظيمية في المؤسسة العامة اليمنية للإذاعة والتلفزيون" بحث مقدم لنيل درجة الماجيستر التنفيذي في الإدارة العامة، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية، أبريل، 2013.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل جوانب الضعف والقوة في واقع الفعالية التنظيمية في مؤسسة عربية، وذلك بغية تطوير جوانب الضعف فيها وتحديد فرص زيادة في مستوياتها، والحد من التحديات الخارجية التي تعمل على أضعافها للأجل تحقيق أهدافها.

المنهج المتبع

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتحديدا دراسة حالة، وذالك لغرض دراسة المتغيرات المتعلقة بالفعالية التنظيمية وتشخيص وتحليل أهم ابعد الدراسة ثم تطويرها.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- غياب التوجيه نحو التخطيط الإستراتيجي الذي يعتمد على التصميم التحديد الدقيق لواقع المؤسسة، والإعتماد على الخطط التي تقرها الحكومة المبنية على الإتجاهات المستقبلية وتحديد ما يجب عمله للتكيف مع هذه الاتجاهات.
- أهداف الخطط التي يتم إعتمادها للمؤسسة يتم تحديدها بشكل نهائي من قبل الحكومة ممثلة في وزارة التخطيط والتعاون الدولي، وهي لا تلبي تطلعات المؤسسة من حيث عدم إشتمالها على كافة أنشطة المؤسسة، وجوانب مهمة مثل إعادة صياغة السياسات العامة وتنمية القدرات البشرية.
- غياب سياسة توظيف سليمة تعتمد على دراسة الاحتياجات من الموارد البشرية سواء من حيث العدد والنوع الوظيفي.

الدراسة الثانية:دراسة شاكر عصام أحمد:بعنوان "تطوير الفعالية التنظيمية في إدارة الموانئ البرية". دراسة حالة ميناء الطوال البري.[1]

أهدف الدراسة

التعرف على الواقع الحالي للميناء، من حيث العمليات الأساسية والترتيبات التنظيمية والبيئة الخارجية والموارد البشرية والأصول المادية الملموسة، والتحالف السائد والتقنية.

---

[1] الشيعاني، علي محمد صالح: مرجع سبق ذكره، ص 53.

التعرف على التجارب الدولية والإقليمية ومدى إمكانية الاستفادة منها.

الوقوف على أبرز المعوقات التي تحد من الفعالية التنظيمية لإدارة الموانئ البرية الحدودية، من خلال دراسة حاله ميناء الطوال البري.

إقتراح المعالجات اللازمة ووضع الخطة التطويرية الهادفة للارتقاء بأداء ميناء الطوال البري وتطويره وتحسين خدماته وأنشطته، ليقوم بدوره التنموي كميناء بري يتوفر فيه كافة مقومات تقديم الخدمات والتسهيلات المطلوبة للزبائن،والبضائع والمساهمة في توفير أساس لتطوير الموانئ البرية الأخرى.

المنهج المعتمد

وقد إستخدم الباحث: المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد في تحليل المنظمات على أساس تقسيمها إلى سبعة مكونات أساسية تمثل واقع الميناء الحالي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مفصلة لكل مكون وأبرز النتائج هي:

- غياب التخطيط الإستراتيجي في الميناء، بسبب عدم تقبل بعض قيادات وحدات الخدمة العامة التي لها فروع بالميناء بالوضع الجديد المتمثل في: . إناطة مهمة إدارة الميناء بجهة معينة تشرف على جميع الجهات العاملة بالميناء،مما يعيق عملية تحديد أهداف واضحة ودقيقة.
- وجود ضعف في المقومات والترتيبات التنظيمية للميناء،نتيجة وجود هيكل تنظيمي غير مستقر.
- عدم معالجة الفجوة بين هياكل فروع وحدات الخدمة العامة المدنية والعسكرية من جانب، وهيكل الوحدات ذاتها مع هيكل الميناء.
- وجود عدد من العوامل السياسية والاقتصادية الداعمة لتطوير الفعالية التنظيمية في إدارة ميناء الطوال البري.
- يفتقر الميناء للبنية التحتية والتقنية التي تؤهله للقيام بوظيفة الميناء البري.
- هناك مجموعتان أو كتلتان من التحالفات في الميناء.

ثانيا: الدراسات الجزائرية

الدراسة الأولى: صالح بن نوار:" الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نضر المديرين والمشرفين". دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005/2004. [1]

أهداف الدراسة

التعرف على الأبعاد التنظيمية ومدى تأثيرها في الأداء العام للمنضمة من خلال معايير: (الوعي بالدور، طبيعة العلاقات، الإتصال، نمط القيادة) إلى جانب تحديد واقع الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية الصناعية.

الفرضيات المطروحة

-ترتبط الأبعاد التنظيمية بإتجاهات المديرين نحو نمط القيادة، حيث يؤثر حجم المنظمة ونوع ملكيتها ونوع الوظيفة التي تمارسها والمستويات الإدارية في نمط القيادة المستخدمة من المديرين (حجم المنظمة والأسلوب الديمقراطي)، (المستوى الإداري للمدير وزيادة الميل إلى الديمقراطية في الإدارة).

-ترتبط الأبعاد التنظيمية بإتجاهات المديرين، نحو نمط المشاركة الفعال في إتخاذ القرارات، حيث يؤثر حجم المنظمة ونوع ملكيتها ونوع الوظيفة التي تمارسها والمستويات الإدارية في نمط مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، (علاقة موجبة بين حجم المنظمة وإتجاهات المدير نحو المشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات).

---

[1] بن نوار، صالح: " الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نضر المدرين والمشرفين". دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات و الجرارات بقسنطينة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر 2004 / 2005.

-ترتبط فعالية المنظمة قي تحقيق أهداف العمل السلوكية بعلاقة معنوية بإتجاهات المدرين نحو نمط القيادة والمشاركة.

منهج الدراسة

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي وتم إستخدامه في مرحلة البحث والدراسة الميدانية لغرض معرفة أهم الفروض التي ينبغي أن توضع موضع البحث والتجربة، وفي الجانب النظري بهدف فحص جوانب الدراسة والتشخيص المعمق، والكشف عن الحيثيات التي مكنته من طرح الإشكالية وتحديد مسار البحث.

النتائج التي توصل إليها البحث:

- غالبية المديرين يميلون إلى إتباع الأسلوب السلطوي في الإدارة(التقييد بالقواعد حرفيا في إستخدام أسلوب الثواب والعقاب كأفضل أساليب الرقابية لدفع العاملين لتنفيذ والأداء.
- إتباع أسلوب المشاركة الغير المباشرة في إتخاذ القرارات للمساهمة في تنفيذ التعليمات الرسمية المركزية.
- العلاقة بين الأبعاد التنظيمية ونمط القيادة والمشاركة والفعالية التنظيمية نموذج ساري المفعول نسبيا.

الدراسة الثانية: شنيق عبد العزيز:"الحوافز والفعالية التنظيمية". دراسة في المؤسسة المينائية سكيكدة نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستر في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 200/2007. [1]

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد نوع العلاقة بين إيجاد الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية من خلال معيار :(حسن الإنجاز – تحمل المسؤولية – فرص الترقية – زيادة الإنتاجية).

---

[1] شنيق، عبد العزيز: " الحوافز و الفعالية التنظيمية ". دراسة في المؤسسة المينائية سكيكدة نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستر في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2007 / 2008.

فرضيات الدراسة

ركزت على فرضية رئيسة عامة مفادها: هناك علاقة بين الحوافز التي توفرها المؤسسة وبين معدل الفعالية التنظيمية.

الفرضيات الفرعية

ا – تؤدي الحوافز المالية إلى الزيادة الفعالية التنظيمية في العمل المطلوب منهم.

ب – ترتبط المشاركة في اتخاذ القرارات بزيادة الفعالية التنظيمية.

ج – هناك علاقة بين الإشباع الوظيفي و الفعالية التنظيمية.

نتائج الدراسة

- هناك علاقة إيجابية بين زيادة الأجر وإرتفاع معدل الإنتاج و الإنتاجية.
- هناك علاقة ترابطية معدل المشاركة في الأرباح وزيادة معدل التعاون.
- كلما زاد الإستفادة من الخدمات زاد معدل الشعور بالرضا.

خلص البحث إلى وجود علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وزيادة الفعالية التنظيمية.

ثالثا: دراسات متعلقة بالمتغيرين معا التدريب ومؤشرات الفعالية التنظيمية

دراسات الجزائرية

الدراسة الاولى: بوعريوة الربيع " تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة".دراسة حالة مؤسسة سونالغاز، مذكرة لنيل درجة الماجيستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2006 _ 2007. [1]

---

[1] بوعريوة، الربيع: مرجع سبق ذكره.

أهداف الدراسة

تحديد فعالية البرامج التدريبية في المؤسسة من خلال مراحل تطبيقه، وكيفية تحليل إحتياجات التدريب المختلفة، تقييم الفعالية قياسا بمعيار مستويات الإنتاجية في المؤسسة.

منهج الدراسة

إنتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليلها لأبعاد الدراسة النظرية ومناقشتها، والتحقق من الفرضيات وذالك من أجل فهم أبعاده، وإنتهجت في الجانب الميداني على منهج دراسة حالة وذلك لغرض إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة وإعتمدت فيها على العديد من الأدوات التحليل من ملاحظة ومقابلة وإستمارة والتقارير المختلفة.

وقد ركزت الدراسة على الثلاث فرضيات جزئية هي:

– يوضع التدريب بهدف مسايرة التغيرات التكنولوجية والبشرية التي تعرفها البيئة ونتائجه تبرز في مستويات الأداء للعمال.

– للتدريب دور كبير في تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية العمال.

–الإستثمار في تدريب الموارد البشرية وتطويرها يعمل على تحقيق التنمية داخل المؤسسة.

بالنسبة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت:

- تعمل المؤسسة من خلال عملية التدريب على تحقيق أهداف قد تكون طويلة الأجل تظهر في الخطط الإستراتيجية للمؤسسة و أهداف قصيرة الأجل تظهر في مخطط التدريب.
- تقوم مديرية الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة بالتنسيق مع مختلف الوحدات والمديريات عبر كامل الوطن وهذا بهدف القيام بمخطط التدريب.
- تعتمد المؤسسة على التدريب قصير الأجل أكثر من طويل الأجل بسبب عرقلة لمسار عمل المؤسسة.
- عدم كفاءة المسؤولين لتحديد الإحتياجات، مما يخلق فجوة بين العدد المدرب والعدد الذي يحتاج لتدريب فعلا.

وكانت النتيجة التي توصلت إليها الدراسة: يعمل التدريب على تحسين أداء الفرد والجماعة، وهذا من خلال تنمية معارفه وتطوير مهاراته وحسن استغلال طاقته، إلى جانب التقليل من الإشراف وتدنيه التكاليف.

الدراسة الثانية: صبرينة، ميلاط: "التكوين المهني والفعالية التنظيمية". دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز –جيجل– نموذجا، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في تنمية وتسيير الموارد لبشرية،جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2006 / 2007. [1]

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المؤسسات لبرامج التكوين وتعليم الموارد البشرية كأساس لرفع الكفاءة وتحقيق الفعالية، إلى جانب توجيه البرنامج وعمليات التكوين لإعداد عمال ذات قدرات تؤدي إلى رفع الأداء، وتحسين الإنتاجية، وتحقيق الرضا، والحد من مظاهر الصراع في المؤسسة كأهم معايير للفعالية التنظيمية، ومن ثمة فهي تبعث عن مدى قدرة البرامج التكوين والتدريب التي تنتهجها المؤسسة لتطوير عمالها، في الرفع من طبيعة ونوعية الخدمات في ضل التغيرات التي تعرفها المؤسسات في المرحلة الآنية.

ومن ثم فقد إنطلقت الدراسة من مجموعة فرضيات تضبط مسار البحث كالتالي:

_ يؤدي التكوين المهني إلى إرتفاع الروح المعنوية لدى العمال.

_ هناك علاقة إرتباطية بين التكوين والرضى الوظيفي.

_ هناك علاقة بين التكوين وزيادة معدلات الإنتماء والإستقرار في المؤسسة.

وكانت النتائج التي توصلت اليها الدراسة في ضوء الفرضيات:

- لتكوين المستمر دور هام في تحقيق الفعالية أداء العمال وكفاءته، مما ينعكس إيجابا على مردود وإنتاجية المؤسسة ككل.

---

[1] ميلاط، صبرينة: مرجع سبق ذكره.

- يساهم التكوين في بث روح الطمأنينة والراحة للعامل، وتلبية حاجاته الأساسية من الإشباع النفسي والاجتماعي الذي يكون كحافز ودافع للعمل بجد ومبادرة فيه.
- التأكيد على إرتباط معيار الرضى بالبرامج التكوينية المتاحة له تبعا لمدى فعالية البرنامج ذاته.
- إهتمام المؤسسة بإشباع حاجات العمال وتحديدها ذات علاقة إيجابية لتحقيق إستقرارها ويلعب دور هام في تدعيم البناء التنظيمي.

وقد توصل ملخص الدراسة أن التكوين المهني يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

إن الهدف من عرض الدراسات السابقة هو تطوير آليات البحث طلبا للتوجيه أولا والمصداقية ثانيا، لذلك كان التركيز على المنهج وأدوات الدراسة والنتائج المحققة.

وبما أن هذه الدراسات تعالج جوانب من الموضوع وليس كل الموضوع، فإن تزاوج الحقائق المتوصل إليها، وما يمكن التوصل إليه من خلال هذا البحث يمكن من إثراء التراث النظري وتقديم نتائج إجرائية حول علاقة التدريب بالفعالية التنظيمية.

المبحث الثاني: نظريات الدراسة

تحتل النظرية مكانة متميزة في البحث العلمي بصفة عامة، سواء كان موضوع البحث ظاهرة طبيعية أو إنسانية أو اجتماعية ويعلق عليها مجموعة من الباحثين أنها ذات أهمية في تحديد هوية أي علم من العلوم، وهناك من يذهب إلى جعلها ذات دور أكثر من الدور الذي يلعبه المنهج العلمي، إذ أن النظرية بمثابة علم بحد ذاته وهي إلى جانب ذلك تحدد الموضوع وتنظم عملياته وأدواره وتضبط مسار البحث؛[1] الأمر الذي يساعد في إبراز دوره المعرفي التراكمي حيث يحدد في ضوئها ما يجب دراسته والذي لم يدرس، ومستوى ما تم التوصل إليه[2].

و في هذا الصدد إخترنا مجموعة من النظريات التي رأينا أنها تخدم موضوع تدريب الموارد البشرية والفعالية التنظيمية من خلال تقسيمه إلى مطلبين رئيسيين هما:

المطلب الأول: نظريات تدريب الموارد البشرية

وهي النظريات التي تتناول أهمية التدريب و تعليم و إعداد الموارد البشرية و هي بذلك مقسمة إلى فرعين:

الفرع الأول: نظريات التعلم

تهتم بإبراز أهم المبادئ والخصائص التي تقوم عليها عملية تدريب الموارد البشرية، وبالتالي تقدم لنا أهم الشروط التي يجب إيجادها في سبيل تحقيق فعالية تعليم وتطوير الموارد البشرية، وتشير الى أهم الطرق والأساليب الضرورية لإتخاذها في ذلك ومنها:

---

[1] عبد الباسط، عبد المعطي:"اتجاهات نظرية في علم الاجتماع". المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الآداب، دار المعرفة، الكويت، أغسطس 1998، ص 10.

[2] نفس المرجع السابق، ص 12.

أولا:نظرية جوليان روتر في التعلم المعرفي:Julian Rotteri Theory Of Social Learning.

ولد في 1916 كان مهتم بالكيمياء و لم النفس، تخرج من كلية بروكسل سنة 1937، وضع نظرية التعلم الاجتماعي سنة 1954 وتعلم من ليفين تقدير الترابطية في السلوك وأن هناك عدة عوامل مسؤولة عن التأثير في السلوك الإنساني وتقوم نظريته على مجموعة من نقاط أهمها:

1- أن الأفراد لا يتفاعلون مع المثيرات البيئية بصورة واحدة وإنما تختلف أنماط تفاعلاتهم بإختلاف معنى وأهمية هذه المثيرات بالنسبة لهم.

2- أن نمو و تطور وتغير الشخصية الإنسانية يرتبط مرورها بتغيرات جديدة، والشخصية الإنسانية تتفاعل مع البيئة أو مع العناصر البيئية بشيء من الإتساق يكمن معه الوصول إلى صيغة للتنبؤ بسلوك.

3- أن الخبرات تتفاعل مع المحددات البيئية ليشكلان معا الكل المتحد المدرك.

4- أن وحدة الشخصية الإنسانية تعني خاصية الثبات النسبي، و كلما تراكمت خبرات الفرد كان أقدر على تقويم الخبرات الجديدة على أساس التعزيزات السابقة التي تلقاها خلال توظيفه لهذه الخبرات في التعامل مع المحددات البيئية، وهذا الاتساق النسبي في التقويم يعود إلى إتساق أنماط السلوك التي تصدر عن الشخصية الإنسانية.

5- أن سلوك الأفراد يكون محكوما بدوافعهم الأولية للحصول على السر وراء تحقيق الحفز كما يرى (مل و دولارد و ميلر) ولكنه يكون محكوما بتوقعاتهم التي تحدد مدى تقدمهم نحو أهدافهم الموجهة بدوافعهم.

6- أن التعزيزات التي يتلقاها الأفراد تدعم تقدمهم نحو الأهداف المشبعة لدوافعهم، و يتفق روتر في هذا مع قانون الأثر لثورمديك محددا مفهوم التعزيز بأنه: أي فعل أو حدث أو شرط أو ظرف يؤثر على حركة الفرد إتجاه الهدف.

7- يجب أن تكون بيئة التعلم مرنة، بحيث ستبين لتوقعات الطلاب القائمة على الإرتباط بين الفعل ونيته، أو بين السلوك ومعززاته الموجبة والسالبة.

8- يجب أن يبين موقف التعلم على حاجات المتعلم أو أهدافه وأن يتاح للمتعلم إدراك تلك العلاقة كما يجب أن تستثيره التعلم هذه الحاجات أو تلك الأهداف وأساليب إشباعها أو تحقيقها.

9- يجب تدعيم مسؤولية المتعلم عن الأنماط السلوكية التي تصدر عنه في إطار العلاقة السببية بين الفعل ونتيجته، أي التعزيزات المترتبة عليها حتى يتجه إلى الطلاب إلى يكونوا من ذوي وجهة الضبط الداخلي.

التعليق:

لم يستطع حتى هذا التاريخ أسباب نظريات التعلم الإجتماعي في تطوير أساليب دقيقة للملاحظة والقياس تتيح لهم إكتشاف الروابط المناسبة.

نظرية التعلم المعرفي التي ندى بها تتضمن مبادئ نظرية التعلم التقليدي.[1]

ثـانيـــا:نظرية التعلم و التدريب :Kohle Robert

تعتبر نظرية التعلم بمثابة القلب لنظرية التدريب، فبرامج التدريب ما هي إلا تطبيق لنظرية التعلم، والتي تنطوي على جهود واضعي ومصممي البرامج التدريبية، الذين يعتقدون بأن هذه البرامج ستكون فعالة في تعليم الأفراد فإن لم يتعلم الفرد الموضوع تحت التدريب فذلك يرجع إلى إغفال بعض مبادئ عملية التعلم لذلك يعطي مسؤول برامج التدريب أهمية كبيرة لمبادئ عملية التعلم ومنها:

(الحوافز –قياس مدى التقدم في التدريب. –إتاحة الفرصة للتطبيق العلمي- تعلم الكل دفعة واحدة مقابل تعلم الكل على الأجزاء – السعة والدقة في عملية التعلم – ضرورة التركيز – الإستيعاب والتذكير- أهمية القائمين على التدريب).

من جهة أخرى ركزت هذه النظرية على إظهار الظروف الإيجابية والسلبية التي تؤثر على تطبيق التعلم في التدريب، فالظروف الإيجابية التي تخلق مناخا للتعلم تتمثل في:

- ربط المعلومات الجديدة بالقديمة خلال تجربة المتدرب.

---

[1] اللأستاذة علي، راجح بركان : "نظرية حوليات روتر في التعلم الإجتماعي المعرفي" .جامعة أم القرى، طالبة ببرنامج الدكتوراه.

- تقديم المؤشرات الكافية تجعل المتدرب يعرف على الدوام مدى تقدمه، و أين يمكن أن يذهب.
- الاعتراف بإيجابيات المتدرب سواء كانت صحيحة أو خاطئة باعتبارها محاولات للتعلم و إتباعها بالقبول بدلا من الرفض.
- أما الظروف السلبية التي تؤثر في التدريب تتمثل: في الظروف التي تسبب للمتدربين التوتر والخوف – الظروف التي تسبب الإحباط و تعيق رغبة المتعلم في المتدرب في التعلم.–الظروف التي تسبب التقليل من احترام الذات لدى المتدرب، و تجعله يحس بالإهانة و عدم الارتياح.

إن تركيز هذه النظرية في محتواها على الظروف التي يجب أن يتم فيها التدريب جعلتها تجهل تأثيرها على تعليم الأفراد وعلى مردودية العمل، فالتدريب حتى يكون ناجحا يجب الإهتمام بالمتدرب وشروط تدريبهم والوسائل اللازمة لذلك، من مؤطرين ومحتوى التدريب أهدافه، وعملية التحفيز التي تدفع المتدربين للإهتمام بالعمل وتنفيذ مهامهم بأكثر فعالية.[1]

ثالثا: التعلم من منظور النظرية البنائية

يعني التعلم من منضور النظرية البنائية: التكيفات الحادثة في المنظومات المعرفية الوظيفية للفرد، والتي تحدث لمعادلة التناقضات الناتجة من تفاعله مع معطيات الواقع.

إفتراضات التعلم عند البنائيين

1: التعلم عملية بنائية نشطة ومستمرة وغرضية التوجيه

أ– **عملية بنائية:** أي أن المتعلم يبدي تراكيبه المعرفة الجديدة، و ذلك يربط الموقف الجديد بالخبرة المماثلة لديه في مخزونه المعرفي، ثم الموائمة بين الموقف الجديد و الخبرة السابقة و الخروج بتركيب معرفي جديد.

ب–**نشطة:** أي أن المتعلم يبغى أن يكون نشط، و محور العملية التدريبية، فالمتعلم النشط هو الذي يبذل جهدا عقليا للوصول إلى اكتشاف المعرفة بنفسه و لا يمكن أن يكون التعلم بنائيا حتى يكون المتعلم نشطا.

---
[1] بن ديري، منير: مرجع سبق ذكره، ص، ص 69، 70.

ت-**غرضية التوجيه:** التعلم من وجهة نظر بنائية تعلم غرضي، يسعى خلاله الفرد لتحقيق أغراض معينة تساهم في حل مشكلة يواجهها، أو تجيب عن أسئلة معينة له، أو ترضي نزعة ذاتية داخلية لديه نحو تعلم موضوع ما.

2: تتهيأ أفضل الظروف للتعلم عندما يواجه المتعلم بمشكلة أو بمهمة حقيقية.

التعلم القائم على طرح مشكلات حقيقية يقوم المتعلم بحلها تنعكس إيجابا على دافعية المتعلم نحو التعلم، و ينمي ذلك لديه الثقة في قدراته، و يصبح تعلمه ذو معنى، و ذلك لارتباطه بالواقع الحقيقي المعايش.

3: تتضمن عملية التعلم إعادة بناء الفرد لمعرفته من خلال عملية تفاوض اجتماعي مع الآخرين:

يقتصر بناء الفرد على معرفته من خلال العالم التجريبي المحسن فقط، و إنما يبني الفرد معرفته أيضا من خلال مناقشة الآخرين له فيما توصل إليه من نتائج.

4: الخبرة القبلية للمتعلم سر و أساسي لبناء تعلم ذو معنى.[1]

رابعـــا: نظرية الجشطالت.

ظهرت هذه النظرية في بدايات القرن العشرين في ألمانيا على يد عالم النفس الألماني ماكس وريثماير (1943-1980).

والجشطالت كلمة ألمانية تعني: الكل أو الشكل، فالمدرسة الجشطالتية تؤكد على مبدأ الكلية وتنطلق من أن للكل وظيفة أو معنى معين يصعب إدراكه على مستوى الأجزاء أو العناصر.

---

[1] فريق عمل برنامج TOT، المرحلة الثالثة ضمن مشروع اعداد مدربي خدمة مجتمعية، المملكة العربية السعودية، ذكره، 1431/ 1432، ص-ص 20-22.

إفتراضات نظرية الجشطالت حول التعلم

1: يتم من خلال الإستبصار:

الإستبصار(insight) ويعني: قدرة الفرد على إدراك الموقف الكلي الذي يتفاعل معه و معرفة العلاقات القائمة بين عناصر هذا الموقف،و تؤكد نظرية الجشطالت أن السلوك الذي يتم تعلمه من خلال الاستبصار يمكن أن تتكرر في مواقف مماثلة

2: ينطوي التعلم على إعادة التنظيم: يتضمن مفهوم التعلم حسب وجهة نظر الجشاطلة إعادة التنظيم: أي أن الفرد يقوم بإعادة تنظيم عناصر الموقف بشكل واضح و ذو معنى خاص بالفرد نفسه.

3: ينطوي التعلم على دراك البنية الداخلية لم يتم تعلمه: يتضمن التعلم معرفة حقيقية لطبيعة و بنية العلاقات بين عناصر الموقف، فمثلا التعلم الحقيقي لقاعدة مساحة المستطيل (الطولxالعرض) يجب أن يشمل لماذا مساحة المستطيل هي حاصل ضرب الطول في العرض و ليس مجرد تخزينها في الذاكرة.

4: الفهم والإستبصار يسمحان بانتقال أثر التعلم: ترى نظرية الجشطالت أن الفهم والإستبصار يؤديان إلى اكتساب مبدأ و قاعدة ترتبط بموقف معين، وأن مثل هذا المبدأ يمكن تطبيقه أو إستخدامه في مواقف أخرى مشابهة للموقف الذي تم التعلم فيه.

5: التعلم هو مكافأة بحد ذاته للتعلم: ترى نظرية الجشطالت أن نتائج التعلم من خلال الإستبصار هي بحد ذاتها معززات لهذا التعلم، فالرضا والإنتهاج الذي يترافق مع التعلم الحقيقي الناتج من إدراك العلاقات والمعنى الكامل في الموقف يشكل خبرة سارة للفرد. [1]

[1] فريق عمل برنامج TOT: مرجع سبق ذكره، ص، ص 18،19.

خامسا: نظرية الإتجاه الإنساني

يعني هذا الإتجاه بتأثير الجوانب الوجدانية في التعلم، و تأكيد إنسانية التعلم، وجعلها أكثر إنسانية وإحتراما لقيمة المتعلم وإستعداده و إمكاناته.

مبادئ التعلم التي يقوم عليها الاتجاه الإنساني

1: **التعلم يشمل الكائن بأكمله مشاعره و عملياته المعرفية:** كما أنه يبدأ من الشخص و إليه حتى و إن كان المنبه أتيا من الخارج ذلك لأن التعلم لا يكتسب قيمته من المنبه الخارجي و إنما من النشاط النابع من داخل المتعلم.

2: **التعلم أن العلاقة بين المتعلم والمعلم لها أثر كبير في التعلم.**

3: **يجب أن يتركز التعلم على المتعلم**

4: **أن يهيأ للمتعلم جوا يسوده الدفئ و الإيجابية و القبول**

5: **أفضل الطرق للتعلم:**هي طريقة الاكتشاف، حيث يستمد منه التعلم المتعة و الإدراك الأفضل يعزز من قيمة المتعلم و يشبع حجاته.[1]

تقدير نظريات التعلم:

من خلال إستعراضنا لنظريات التعلم نجد أن المسألة محاولة ضبط السلوك وتنمية المهارات تلقى إهتماما بالغا من طرف العديد من الباحثين بإختلاف توجهاتهم وإيديولوجياتهم، وتعتبر مسألة قديمة قدم الإنسان، وتميزت هذه النظريات بمحاولة إعطاء المبادئ الأساسية التي تقوم عليها عملية نقل المعلومة والمعرفة إلى الأفراد بغية توسيع خبراتهم وضبط سلوكياتهم والرفع من أدائهم ومن ثمة تحقيق فعالية خدماتهم وثمار أعمالهم.

ومن ثم نجد نظرية التعلم المعرفي لروتر التي ركزت على ضرورة كون بيئة التعلم (المنظمة) بحد ذاتها فعالة ومحفزة، من خلال إستخدام الأساليب المميزة في إيصال المعلومة وإحداث الأثر : أخصائيين ذوو كفاءة وخبرة في الميدان.

[1] فريق عمل برنامج TOT: مرجع سبق ذكره، ص-ص 22- 25 .

- الطرق الحديثة في عملية التعلم والتي تتماشى مع ظروف حالية والتطور الذي تشهده البيئة الخارجية.
- ضرورة المتابعة والتوجيه.

ويشير مفهوم "محفزة" إلى إعطاء أهمية للمورد البشري الذي تقدم له المعارف والخبرات من خلال: إحترام رغبته و ميوله إلى اكتساب تلك المادة المعرفية.

- إحترام الفروق الفردية للأفراد.
- إشباع حاجاته الفعلية إلى التدريب، و من ثم فعملية التدريب يجب أن تكون مبنية على معالجة جوانب القصور الفعلية التي يعاني منها الفرد أو تتطلبها طبيعة المهام المنوط به.

إلا أنها كانت مغفلة لأهم الأساليب التي يجب توفرها، و لم تحدد الحاجات الحقيقة التي تتطلب على أساسها ضرورة التعليم والتدريب، أما نظرية روبرت في التدريب إستطاعت أن تحدد العملية التحفيزية التي تمكن الفرد من التعلم وإستيعاب المادة التدريبية، وأعطى في ذلك مسؤولي التدريب الدور الأكبر في تفعيل عملية التدريب وذلك من خلال ما يملكه من مهارات وخبرات، وإعتبرت النظرية أن فعالية العملية التدريبية بمجملها تقوم على مدى قدرة المدرب على مدى قدرة المدرب على إيصال المعلومة والإقناع والتأثير وتحفيز الأفراد وبناء الثقة بين المرؤوسين لغرض أحبابهم لتدريب والتوصل من جراء ذلك إلى الرفع من أدائهم وتحسينه، بالتالي تحقيق أهداف التنظيم بفعالية.

تعتبر نظرية Robert Kohle ذات أهمية كبيرة من خلال ما حددته من ظروف التي تخلق التدريب الفعال وتحديد من جانب أخر الظروف التي على المنظمة إستبعادها لأجل تحقيق فعالية البرنامج التدريبي ومن ثم تحقيق الأثر الإيجابي في سلوكيات ردود أفعال عمالها.

كما نجد نظرية البنائية التي أعطت أهمية كبيرة في تنمية مهارات الموارد البشرية وذلك من خلال –حسن توجيه وتأهيل الفرد بما يخلق له إندماج في بيئة عمله، ضرورة إستخدام الأساليب الحديثة في ذلك، حيث تركز العملية على ضرورة تنمية قدرات الفرد عضليا وفكريا وذلك بتنويع في أساليب: التلمذة والمحاضرات والنقاش التي تمكن الفرد من المشاركة الفعالة، وإعداده فرد قادر على إتخاذ القرارات المهمة من خلال إستخدام قدرته العقلية.

من ثم تنظر البنائية لمسألة تدريب أنها لا تتقيد بتعليم مهارات وتقنيات عمل يدوية، بقدر ما لها علاقة بتعزيز الإنتماء، والمشاركة في إتخاذ القرارات ومحاولة التغبيير، والإبداع في مجال العمل، وبالتالي فقد إعتبرت تدريب الموارد البشرية مدخل أساسي في تحقيق الفعالية التي تطمح إليها المنظمات المالية.

أما نظرية الجشطالت ونظرية الإتجاه الإنساني فقد ركزت على الجوانب التي تستدعي فيها التأثير على المورد البشري لهدف تلقينه وتعليمه وإعداده الجيد، وإعتبرت في ذلك النظرية الجشطالتية أن إستخدام الأساليب المؤثرة على البصر: صور ورسوم، أشكال، توضيحات، أشرطة فيديو، التلفاز، كلها من الأساليب الهامة في جعل الفرد قادر على إكتساب المعلومة تخزينها، وترى في ذلك أهمية بنسبة للفرد في إعادة الدمج بين ما تلقاه وظروف عمل جديدة عليه، وثم تقليل الحاجة الشديدة إلى المتابعة والإشراف من المسؤولين، كما ربطت ذلك بمؤشرات الفعالية التنظيمية من القدرة على تحليل الأوضاع، تحرير الأفكار، التنظيم، إلى جانب الإتجاه الإنساني التي رأت أن قدرة التنظيم على الإهتمام وتحقيق حاجات المورد البشري وحسن إستثماره وتنمية قدراته يعتبر بالحد ذاته أساس الفعالية التنظيمية، ومن ثم فعلى المنظمة أن تركز على ضرورة إشباع متطلبات: الفرد، قدرة إدماجه وخلق جو الثقة بين أعضاء التنظيم، و إعتبرت الوسيلة الأساسية القادرة على خلق الثقة والتفاعل هو تدريب بالإكتشاف، والنقل المؤقت.

الفـرع الثـــاني:مدخـل الرأسمـال الــبشري

يشير إلى ضرورة الاهتمام بالمورد البشري وضرورة تدريبية وذلك للأسباب:

-إزداد إدراك المنظمات مع مرور حقبة من الزمن، وبعد عدة محاولات نظرية للبحث عن العامل المؤثر في عملية الإنتاج وفعالية المؤسسة، للأهمية العظيمة للموارد البشرية، مما دفع بها إلى تبني إستراتيجية إستثمارية إتجاهها لتنمية أفرادها بغية الزيادة من قدراتها التنافسية، فعتبرت الموارد البشرية بالتالي مصدرا لتحقيق النمو وزيادة الإنتاج، أفضل من مجرد الإستثمار في الرأسمالي المادي.[1]

-عرفت بداية الستينات ظهور عدة نظريات تهتم بالإستثمار الأفراد وحسن إعدادهم كأهم ثورة إقتصادية ينتفع بها المجتمع وإهمالها يعني تضييع ثروة إنسانية لا تعوض بأي وسيلة مادية أو مالية أخرى، وقد إنطلقت العديد من البحوث والدراسات في هذا المجال بعضها تصب في قالب تبيان أهمية الإستثمار في

[1] قريشي، محمد الصالح : مرجع سبق ذكره، ص 19.

الموارد البشرية وبعضها الأخر يقدم للمؤسسات ومنظمات الأعمال الأساليب الفعالة في خلق وتطوير وتنمية الموارد البشرية وكان تركيزها حوللفكرة ان الرأسمال البشري:" مجموعة من الإستعدادات و المهارات التي تملكها الأفراد والتي لها تأثير على أداء المنظمة"،[1] ومن بين رواد والمهتمين بإستثمار المورد البشري نجد:

أولا:نظرية شولتز

نظريات الإستثمار البشري لم تتبلور إلا بأبحاث شولتر، وأن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلق الانتشار الواسع، إلا بظهور هذه النظرية في القرن الثامن عشر، والتي حاولت جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري، والتركيز على الاستثمار فيه لتحسين مهاراته وإنتاجية الفرد، من خلال التركيز والإستثمار في مجال الصحة والتعليم والتدريب .

حيث قام شولتر بالبحث عن التفسيرات أكثر فعالية وتحسين الربح والأداء والرفع من مستويات الفعالية وذلك بالإنتقال من مجرد الإهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الإهتمام بالمكونات غير المادية وهي الفرد وقدراته، وذلك بسبب ملاحظته لإهمال الباحثين للثروة البشرية وعدم التركيز على تنميتها لتحقيق التنمية الاقتصادية.

يعد مفهوم شولتر للإستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في مجال الإقتصاد، حيث أشار إلى ضرورة إعتبار مهارات ومعرفة الفرد بشكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه، قام شولتر بتركيز أبحاثه الأولى للاستثمار البشري على الإنتاجية في مجال الزراعة، فقد أشار إلى إدخال رأس المال الجديد والمتمثل في تنمية الموارد البشرية الزراعية يؤدي إلى زيادة مستمرة في خصوبة الأرض الزراعية، وتوافر مياه الري، و التمتع بالحرية السياسية وتوافر الأساليب العينة التي تساعد على تحقيق الزيادة في الإنتاجية لهذا ركز شولتر إهتمامه على عملية تعليم وتلقين الأفراد بإعتبارها إستثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رأس المال.

[1] قريشي، محمد الصالح : مرجع سبق ذكره، ص 19.

وإعتبر التعليم والتدريب شكل من أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة إقتصادية، وبنى شولتر مفاهيمه هذه بناءا على فرض أساسي مفاده: هناك زيادة في الدخل القومي نتيجة الإستثمار في الموارد البشرية.[1]

ركز شولتر في صدد هذا على أهمية تكلفة الخدمات التدريبية التي تقدمها المدرسة فهي عبارة عن تقديرات لقيمة ممتلكات الاساليب المستخدمة في التعليم، إلى جانب المصاريف الجارية للمرتبات والأجور والمواد المستخدمة في عملية التعليم.[2]

خلص شولتر إلى أن لعملية إعداد الأفراد نوعين من الآثار: فإلى جانب أنها تحسن من طاقات وقدرات الأفراد الأزمة لأداء أعمالهم وإدارة شؤونهم، بالتالي يترتب على ذلك الزيادة في دخل المنظمة، فهناك أثر ثقافي من شأنه أن ينمي الفرد لكي يصبح مواطنا صالحا مسؤولا.

ثانيا:إسهامات بيكر (1962)

يعد بيكر واحدا من أهم الباحثين الذين أدو بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري، فقد ول التركيز إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي والغير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، حيث بدأ بالإهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للإستثمار البشري من تعليم وتدريب، ويعد التدريب حسب بيكر من جوانب الإستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات والعمالة وعلى المتغيرات الإقتصادية الأخرى.

كما يعد معدل العائد على الإستثمار هو العامل الأساسي والأكثر أهمية في تحديد المقدار المستمر في رأس المال البشري، فإذا تساوت القيمة الحالية لصافي الإيرادات لوظائف مختلفة، فإن تكاليف الإستثمار ومعدل العائد يمكن تقدريها من خلال المعلومات عن صافي الإيرادات.

إفترض بيكر و جود بعض المتغيرات المحددة و المحفزة للاستثمار في رأس المال البشري، ومن أمثلة هذه المتغيرات، العمر المتوقع للفرد الاختلافات في الأجور، ودرجة النصر، والسيولة والمعرفة.

[1] رواية، حسن:"مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية". الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2001، ص، ص 64، 65.

[2] نفس المرجع السابق، ص-ص 65-68.

يقدم تحليل الإستثمار البشري تفسيرا موحدا لعدد كبير من الظواهر التطبيقية مثل شكل العلاقة بين العمر والإيرادات، فيؤدي عادة الإستثمار في رأس المال البشري إلى زيادة الإيرادات ولكن في عمر متقدم نسبيا، لأن العائد المتحقق من الإستثمارات يعد جزءا من الإيرادات، و تنخفض هذه الإستثمارات في العمر الصغير.

حاول بيكر تحليل الجانب الاقتصادي للتدريب، وفرق بين نوعين من التدريب هما: التدريب العام والتدريب المتخصص، كما تم تناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التدريب السابقين، أيضا أمكن التمييز بين عدد من الحالات إلى يختلف فيها تأثير الإستثمار في التدريب على كل من الأجور والإنتاجية المادية.

أما بالنسبة للتدريب العام فهو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المنظمة التي تقدم له التدريب وكذلك في أي منظمة أخرى قد يعمل لها، و يعني هذا أن الفرد يمكنه أن يفيد منظمته بنفس المقدار الذي يفيد به المنظمات الأخرى المحتمل أن يعمل لها، فالطبيب المتدرب في مستشفى معينة يمكنه إستخدام مهاراته المكتسبة من هذا التدريب في مستشفى أخر، وتقدم المنظمة مثل هذا النوع من التدريب في حالة عدم اضطرارها لتحمل تكلفته، فيتحمل الفرد المتدرب تكلفة التدريب من خلال منحه أجرا منخفضا عن المعدل المادي أثناء فترة التدريب، ويمكن للمنظمة أن تحقق عائدا من تقديم هذا النوع من التدريب إذا زاد الإنتاج للفرد عن الأجر الممنوح له في المنظمة، ولكي تحافظ المنظمة على الأفراد المتدربين، ولجذب الأفراد المهرة للعمل بها، فلابد أن يكون الأجر في المنظمة يوافق مستوى الأجر السائد في سوق العمل، حيث لاحظ أن تكلفة معدل دوران العمل لا ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة التدريب العام، فإدراك المنظمة لسهولة ترك الفرد المتدرب تدرسا عاما للعمل ليلتحق بالعمل في أي منظمة أخرى، قد يدفعها بتحميل الفرد بتكلفة هذا النوع من التدريب، لأن المنظمة في هذه الحالة. لا تستفيد من مهارات الفرد المكتسبة و لا من إنتاجيته العالية بعد التدريب، و بالتالي تقل نسبة الإيرادات الممكن أن تحصل عليها.

أما بالنسبة للتدريب المتخصص فهو يزيد من الإنتاجية الحدية إذا ما عمل بأي منظمة أخرى، وهناك صور عديدة لهذا النوع من التدريب، لتعريف العامل الجديد بعمله، وتقديمه للمنظمة تمثل الإنفاق على التدريب المتخصص، تكلفة التعرف على الإمكانيات المحتملة للفرد الجديد في العمل بالمنظمة.[1]

ثالثا:إسهامات مينسر

إستخدام مينسر مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الإنحرافات في توزيع الإيرادات، ويفترض النموذج أن الاختيار الرشيد لوظيفة معينة يتضمن مساواة القيمة الحالية للإيرادات مدى حياة الفرد المتوقعة عند الوقت الذي قام فيه الفرد بهذا الإختيار، وتمثل الاختلافات بين الوظائف المختلفة وفقا للنموذج إنعكاسا للاختلاف طول الفترة التدريبية والإختلافات في توزيع الدخل للوظائف المختلفة.

بينما تعكس الإختلافات داخل الوظيفة الواحدة نمو وتحسين الخبرة والإنتاجية بتقدم عمر الفرد، فزيادة الإنتاجية تكون ظاهرة في الأعمال المتطلبة لمقدار أكبر من التدريب، ويساعد التركيز على العلاقة الموجبة بين الإستثمار في رأس المال البشري ونمو الإنتاجية في النموذج على إظهار مدى الاختلاف بين الوظائف المختلفة فيما يتعلق بالاستثمار في كل من التعليم والتدريب، والميزة والأقدمية لما لها من إرتباط موجب بمتوسط حجم الإستثمار البشري.

وقد حدد مينسر ثلاث أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث والدراسات في مجال الإستثمار البشري، تمثلت هذه الأهداف في:

تحديد حجم الموارد المتخصصة للتدريب.

تحديد معدل على الإستثمار في التدريب.

تحديد المدى المنظمة المرتبطة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك اليد العاملة، أما بالنسبة لتعريف مينسر للتدريب وتحديده ليشمل كل من التدريب الرسمي وغير الرسمي في مجال العمل، من خلال التعلم بالخبرة، مما يزيد و يحسن من مهارات وإنتاجية الأفراد، وعلى هذا

---

[1] رواية، حسين: مرجع سبق ذكره، ص 70.

فهو يمثل نوعا من أنواع التدريب، كما يبرز إدخال التعليم بالخبرة في إطار التعريف بأن الفرد قد يقبل عملا ما يقدم له أجرا منخفضا لتوقعه الحصول فيه على منفعة مستقبلية نتيجة الخبرة المكتسبة من هذا العمل، وبناءا على هذا فإن التعلم بالخبرة يتضمن تكلفة استثمار يجب أخذها في الحسبان.

وقد إمتد إستخدام مبادئ النظرية لتحليل تكلفة التعليم لتطبيق على تحليل تكلفة التدريب، فقد قسم مينسر تكلفة التدريب إلى نوعين هما:التكلفة المباشرة والتكلفة الغير المباشرة، تمثل التكلفة المباشرة تكلفة العدد و الآلات والمواد المستخدمة في التدريب، وأجور المتدربين، أما التكلفة غير المباشرة فهي التكلفة غير الملموسة وتتمثل في تكلفة الفرصة الضائعة.

كما أشار مينسر إلى الصعوبة النسبية في قياس التكلفة والعائد على التدريب، أما بالنسبة لقياس التكلفة فينطوي على عدد من المشاكل كل منها: نقص البيانات الخاصة بالتكلفة، صعوبة حساب الخسارة في الإنتاج والناتج عن ضياع وقت العامل القديم في تدريب العامل الجديد أثناء التدريب، تكلفة إستهلاك بينما يجب حسابها كتكلفة مباشرة للتدريب، صعوبة حساب إيرادات الفرد قبل وبعد التدريب نتيجة صعوبة تقسيم الأفراد إلى مجموعات تجريبية ومجموعات ضابطة للمقارنة.

قد توصل مينسر إلى عدد من الإستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الإستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد ومنها:

-كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت إحتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال العمل، كلما نقص أجر الفرد كلما زاد معدل دوران العمل ومعدل البطالة، كلما زادت تكلفة الإستثمار في التدريب خاصة التدريب المتخصص كلما زادت إحتمالات بقاء الفرد في المنظمة وإحتمالات إستقرار العمالة.[1]

---

[1] رواية، حسين: مرجع سبق ذكره، ص-ص 76-78.

رابعا:نظرية الاستثمار البشري ل Robbinson Russel:

تقوم هذه النظرية على ضرورة الإستثمار البشري لتحسين مهاراتهم وإنتاجية الفرد، وترى من هذا التدريب يعد إستثمارا هاما يظهر ذلك من خلال "أهمية الاستثمار الصحيح في الموارد البشرية نتيجة التطورات الاقتصادية و التكنولوجية والتوسع في استخدام نظم العمل و تغيير مفاهيم و أساليب الإدارة، و إدخال الحاسبات الإلكترونية في طرق و أساليب الإنتاج"، و بالتالي فإنه حتمية نظرا لإتساع نشاطات المؤسسة وتعدد إختصاصاتها وزيادة حدة المنافسة، لما له من علاقة بتقليل الخسائر وتحسين الإنجاز.

-إنخفاض نسب التغيب ودوران العمل، الذي يؤدي بذلك إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

-لقد أدركت هذه النظرية أهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات في تنمية رأس المال البشري سواء كان ذلك من خلال الإنفاق المباشر عليه أو عن طريق خلق الحوافز لتحفيز العمال، ففي الماضي كانت هذه النفقات تعتبر بمثابة تكاليف بدلا من اعتبارها إستثمارات هامة، هذا ما أدى إلى ظهور مفهوم رأس المال البشري، والذي يركز على الأبعاد التالية:

-الإهتمام بعنصر العمل كعنصر من عناصر الإنتاج، وبكيفية إعداد وتدريب الأفراد لأداء وظائف تحدد لهم من طرف المؤسسة.

-الإنفاق على عملية إعداد الأفراد لأداء الوظائف من خلال المجالات التي تساهم في بناء الإنسان عقليا ومهاريا، و يشمل ذلك الإنفاق على الصحة والتدريب والتعليم، ومن ثم تقييم رأس المال البشري بدلالة الدخل الإضافي الذي يولده هذا الإستثمار.

-ضرورية تطوير المهارات والقدرات وتوسيع نطاق خيارات الفرد في العمل، لقد قدم روبنسون من خلال نظريته نظرة جديدة للتدريب بإعتباره إستثمارا بدلا من كونه تكلفة على المؤسسة، فالتطور التكنولوجي الحاصل وإتساع نشاط المؤسسة وتطوره يحتم عليها الإهتمام بتدريب أفرادها، حتى تستطيع مواكبة هذه التطورات والتغييرات الحادثة على مستوى المؤسسة والسوق الداخلية والخارجية، فالتدريب في هذه الحالة يدعم تحقيق النوعية في الخدمات والإنتاج.[1]

---

[1] بن ديردي، منير: مرجع سبق ذكره، ص، ص 68، 69.

المطلب الثاني: نظريات تشير إلى علاقة تدريب الموارد البشرية بالفعالية التنظيمية

هي المقاربات التي تظهر العلاقة القائمة بين متغير الدراسة (متغير المستقبل والتابع)، و التي عرفت إهتمامات من عديد رواد دراسة التنظيم وتناولوا في ذلك زوايا مختلفة بينهم لتبرير مدى ربط العلاقة بين المتغيرين، وتبعا لإختلاف جوانب التركيز لتحقيق الفعالية التنظيمية تم إستعراض مجموعة لا بأس بها من النظريات لتساعدنا للوصول إلى الربط بين أفرادها المختلفة وتحديد مقدار وجانب الإرتباط بين المتغيرين وتم تقسيمها إلى أربع فروع كالتالي:

الفرع الأول: النظريات الكلاسيكية

مع ظهور الثورة الصناعية والإنتشار الواسع للتكنولوجيا وتطور طرق الإنتاج،(إستطاع القطاع الصناعي أن يخلق العديد من مناصب العمل للأيدي العاملة التي كانت تتسم في مثل تلك المرحلة (التغيير) بانعدام الخبرة و الكفاءة، وصاحب استخدامهم العديد من المشاكل في المنشأة منها صراعات، وإنخفاض الإنتاجية.

هذا ما أدى إلى ضرورة وجود مجموعة من المنظرين والمهتمين بهذا الوضع سعيا إلى تعديله وتطوير القطاع الصناعي لخدمة المجتمع وفي مثل هذه الظروف نشات المدرسة الكلاسيكية وتطورت على أيدي كل من:

- فاريدرينك تايلور أمريكا (1856-1915) الذي أنصب إهتمامه بمشكلة إنخفاض الإنتاجية.
- هنري فايول من فرنسا (1841-1925) الذي حدد مبادئ الإدارة العلمية كمدخل تحقيق الفعالية التنظيمية.
- الألماني ماكس فيبر (1864-1920) الذي قدم نظرية البيروقراطية التي تدعوا إلى الرشد والعقلانية في التسيير والتخطيط [1]).

[1] B.H= « Organisation et structuration des enterprises, les écoles de pensée ». institu superieur de gestion.Université de Tunis,p2.

أولا: نظرية الإدارة العلمية: (1856،1915) تايلور Ferdirinc Taylor

نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في و.م.أ في العشرية الأولى من القرن العشرين، حيث عرفت الولايات المتحدة الأمريكية في تلك الحقبة تطور كبير في شتى المجالات وخاصة المجال الاقتصادي، و إرتبط اسم نظرية الإدارة العلمية باسم رائدها الأول فريدرينك تايلور، الذي رأى أنها وسيلة فعالة لخلق التغيير في العلاقة السائدة بين العمال والإدارة التي كانت مبنية على أساس الصراع والمشاكل وانخفاض الإنتاجية.

جاء تايلور بنظريته لإحداث تغيير في الوضعية السائدة في المنشأة، وقام من هذا المنطلق بتحديد الأسباب الرئيسية لإنخفاض الإنتاج ووضع في المقابل مجموعة من المبادئ والأسس التي تكون السبيل إلى ضبط العمال وعملية العمل وتحقيق الأهداف فالكفاءة وفعالية عالية، ومن بين **الأساسيات التي ركزت عليها هذه النظرية**[1]:

- تطبيق المبادئ العملية من طرف المؤسسات تساعد في تحقيق الفعالية وتحسين الإنتاجية.
- تحليل المهام وتقسيمها إلى أجزائها الأولوية، مما يسهل تحديد وقت كل مهمة، وإستبعاد الوقت غير الضروري، إلى جانب تنميط العمال عليه من خلال تكرار نفس العمل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإقتصاد في الوقت.
- الفصل بين العمال التنفيذيين والمسيرين من مشرفين ورؤساء العمل، مما يبعث على الانضباط والرسمية والتحكم من تصرفات الفرد وضبط سلوكه.[2]
- إختيار الأفراد على أساس الخبرة والمهارة، وتعينهم وفق مدى توافق شرط الخبرة لديهم ومستواهم المعرفي مع متطلبات الوظيفة وضرورة إختصاص كل فرد في وظيفة معينة مما يوفر الوقت على المؤسسات، وعدم تضييعه الذي قد ينجم من التغيير الدائم للعمالة بسبب عدم سلامة الإختيار والتعيين والتدريب السليم.

---

[1] ميلاط، صبرينة: مرجع سبق ذكره، ص، ص 37، 38.

[2] B.H= « Organisation et structuration des enterprises, les écoles de pensée ». OPCIT. P3.

- ربط أداء الأفراد بحوافز المادية (الأجر) بغية الرفع من تحصيله و ذلك بالربط بين عدد القطع المنتجة بقيمة معينة من الأجر تزداد و تنخفض حسب زيادة أو نقص القطع مما يدفع الأفراد على رفع إنتاجيتهم من أجل الحصول على أجر مرتفع.[1]

تقدير النظرية:

أولت النظرية العلمية لعملية التدريب أهمية كبيرة نظرا للدور الكبير الذي يلعبه في تحسين أداء العمال إذا ما كون العامل على طريقة الأداء الصحيحة، و استفادت من فترات تدريبية منظمة و مستمرة و تعتبر التدريب عملية داخلية تقوم بها المؤسسة الاقتصادية للرفع من كفاءة العامل و الإنتاج[2] حيث أنه أشار إلى ضرورة تدريب العمال من طرف الرؤساء المباشرين الذين يراقبون الأفراد، و يظهرون لهم الطريقة الصحيحة لأداء مهامهم، و قد ربط شرط تحقيق فعالية التدريب، بوجوب كون المشرفين عن العمل ذات خبرة واسعة في نفس المجال الذي يقوم به المتدرب، و من خلال هذا يظهر لنا أن تايلور يعد من أول المهتمين بمسألة التلميذ و تدريب العمال عن طريق التقليد وتقمص الأدوار داخل المؤسسة وأثناء العمل وقد ربط ذلك بتحسين الأداء وقلة الأخطاء إلى جانب الإقتصاد في الوقت.

ومع مرور الوقت فطنت النظرية إلى الإهتمام بمدى حاجة الأفراد المادية ووجوب تحفيزه، إلى جانب تدريبه في مجال عمله مما يخلق عنده الدافعة في العمل ويزيد من قدراته ورغبته في العمل، وإعتبر أن مسألة التدريب المباشر والتلميذ من طرف الرئيس ومسألة الحوافز أنجح الأساليب التي يمكنها في جعل الفرد ذات ومهارة ومن ثم تحسين أدائه والرفع من الكفاءة والفعالية، وقد وضع تايلور مجموعة من المبادئ التي يجب الأخذ بها المؤسسات إذا ما أرادت تحقيق الفعالية و هي:

- إستبدال الطريقة التقليدية من تنفيذ وتسيير الأعمال، بتكريس مبادئ الإدارة العلمية.
- اختيار العمال على أساس علمي،إلى جانب تكوين العمال و تعليمهم معارف وخبرات يتطلبها العمل.
- ترسيخ مبادئ التعاون والتآزر بين العمال بعضهم ببعض، بإعتبار أن التعاون يرسخ المبادئ العلمية للعمل.

---

[1] Idid p3.

[2] ميلاط، صبرينة: مرجع سبق ذكره، ص 38.

- تقسيم العمال والمسؤوليات بطريقة متساوية بين الوحدات و العمال[1].

ثـانيـا:نظرية مبادئ الإدارة (1825.1841) هانري فايول Henry Fayol

يهدف فايول مهندس فرنسي عاصر فريدرينك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية، و تأثر ببعض أفكاره و انصب اهتمامه على النواحي التنظيمية في مستويات الإدارة العليا و الوسطى والعلاقة بين المدراء[2]. وربط بين ضرورة اتسام التركيب الداخلي للمؤسسة بالتناسق و التفاعل و علاقته في تحقيق الفعالية التنظيمية، لهذا ركز على أهمية التخصص و تقسيم العمل لأجل خلق نظام و تناسق و التكامل من خلال مجموعة من العمليات الإدارية الأساسية.تخطيط و تنظيم و رقابة و توجيه و ثم تحقيق ما تطمح إليه المؤسسة في أهدافها العامة[3].

وقد حدد على أساس هذا جملة من المبادئ " مبادئ الإدارة" التي يستلزم الاتخاذ بها و تصميمها على باقي مواقف التنظيم و ربطها بفعالية و هي:

1. **تقسيم العمل والتخصص: Autorité et responsabilité**

حيث يؤدي تفتيت كل عملية إلى أجزاءها مما يسهل تحديد مهام كل فرد و تحكمه فيها، و تعلمه لدوره و تأديته على الوجه المطلوب.

2. **النظام:**Discipline :على جميع عمال وأعضاء المؤسسة الخضوع إلى القوانين والقواعد التي توجه الأفراد وتحدد أوجه العمل ووجوب إحترامها.[4]

3. **وحدة الأمر**: يتعين على كل مرؤوس **Unité de commandement** رئيس يقوم بمتابعته وتوجيهه.

4. **وحدة التوجيه:**Unité du direction كل وحدة إدارية تخضع لترتيبو خطة عمل واحدة مما يبعث على الانضباط وعدم التداخل وتقليل الصراعات التي قد تحدث بتعدد الآراء والقرارات.

---

[1] E/Hammauni Zineb : « Introduction au management ».Université Américaine, au Maroc,1ére année francophon.P19 .

[2] عباس، علي: "أساسيات علم الإدارة".دارة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2009، ص 50.

[3] ميلاط ،صبرينة: مرجع سبق ذكره، ص 41 .

[4] E/Hammauni Zineb: Opcit P-20

خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: Subordination de l'interét particulier à l'interét général

5. **المركزية:** Centralisation تكون كافة القرارات و الأوامر صادرة من المدير المسؤول في المؤسسة، و الذي له صلاحيات اتخاذ القرارات، و تفويض السلطة و فرض العقوبات.
6. **تدرج السلطة:**hiérarchie يتم احترام مبدأ تسلسل السلطة في التنظيم (القمة إلى القاعدة) و الالتزام بتنفيذ الأوامر الصادرة من الهيئة العليا، و احترام انتقال المعلومات و عملية الاتصال التي يغلب عليها الطابع الرسمي.

7. **التنظيم والترتيب:** Ordre حيث يتعين وضع وترتيب كل الأشياء والحصول عليها (آلات،أساليب عمل) في مكانها المحدد و الوقت الملائم إلى جانب حسن اختيار الأفراد للمنصب الذي يتوافق وصفاتهم ويعنيهم في الوقت المحدد.

8. **المساواة:**Equité التنظيم يجب أن يكون مناخ لنشر العدالة والمساواة والمكافآت على أساس الاستحقاق والأقدمية، مع استبعاد كل مظاهر المحاباة والمصلحة الشخصية.

9. **إستقرار الأفراد:** Stabilité personnel على المؤسسة العمل على المحافظة على عمالها وتمكين إستقرارهم في العمل من خلال الاهتمام به وترقيتهم و تنمية مهاراتهم و صقلها مع تقليل عنه الملل والانسحاب ويساعد في انتمائه وفعالية أدائه.

10. **المبادرة:**Enitiative على المؤسسة أن تجعل أفرادها أكثر مشاركة وفتح فرص إعطاء القرارات والمشورة الذي يحسسهم في الانتماء ويساعدهم على التطور.

11. **المشاركة و التعاون بين الأفراد:**Union du personnel ضرورة التعاون الجماعي بين كل أعضاء التنظيم، وتبادل الآراء، والاتساق بين المهام المختلفة والوحدات.

12. **المكافأة والتعويض:Rémunération** على المؤسسة الإهتمام بعمالها من خلال عامل الأجر من أجل تحفيزهم في العمل، و تقديرهم على مجهوداتهم المبذولة.[1]

[1] Ibid : P.23.

لترسيخ وتحقيق هذه المبادئ ركز فايول على ضرورة توفر عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات الإدارية المختلفة، حيث حرص على التأكيد على أن كلا من العمال والمدراء بحاجة إلى صقل مهامهم و إنماءها من أجل تعزيز قدرتهم في التسيير والتنفيذ من خلال مهارات وخبرات جديدة وفنية تساعدهم في فعالية أدائهم، ويأتي ذلك بتدعيمه لمسألة التعليم و تدريب الموارد البشرية مما يخلق التوازن الذي كان يدعوا إليه (التوازن الداخلي) إذ أن وعي الفرد بعمله يحقق له العديد من المزايا، وهذا الوعي والأداء الصحيح والتسيير الفعال لا يكون إلا "بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، the right man in the right place".[1]

ثالثا:نظرية البيروقراطية: ماكس فيبر (1864،1920)LaBureacracyMaxweber

يعتبر ماكس فيبر الألماني الجنسية رائد هذه النظرية والتي برزت في أواخر القرن العشرين، البيروقراطية حسب فيبر الشكل التنظيمي الأول في تحسين الأعمال وضبط السلوك داخل التنظيم، إلى جانب تفسيره برؤية جد واضحة وعقلانية بعيدا عن الأفكار التي أتت بها النظرية التايلورية.

إذ تقوم مبادئ التي يدعو إليها من خلال مجموعة من القواعد والأوامر التي يجب تطبيقها في شكلها الرسمي، باعتبارها وسيلة لشيوع العدل والمساواة بين أعضاء التنظيم، والقضاء على المحاباة في بيئة العمل والتي تكون عادة من أسباب عدم الاهتمام بتطبيق الأوامر، وعدم الاختيار السليم للقائد المثالي القادر على السهر على توفير مثل هذا المناخ في المنشأة.

حيث حدد ماكس فيبر الخصائص اللازمة، والشروط الأساسية التي يجب أن تكون في الأفراد الذين يتولون المناصب العليا (القيادة) في المؤسسة، باعتبار أنهم مركز اتخاذ القرارات ومناقشة المواضيع، وإعطاء الحلول، لذلك فتوفر الخبرة والمهارة والمستوى العلمي المرتفع لديهم له علاقة إيجابية بسلامة القرارات التي تنفذ من قبل العمال، وذات ارتباط وثيق في شيوع العقلانية في عملية العمل مما يحقق الفعالية الناجمة من احترام القوانين والتي تساهم في رفع الإنتاجية وإنخفاض المشاكل وتحسين الأداء.

كما أكد على ضرورة مهارة الأفراد والإهتمام بقدراتهم وتدربهم من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم، وربط كل مبادئ البيروقراطية بمسألة العقاب والثواب على من يخالف ويطبق ما جاء فيها،

[2] ميلاط، صبرينة: مرجع سبق ذكره، ص 41.

وكان الافتراض الرئيسي الذي انطلق منه أن الحكم السليم هو حكم الرشيد والسلطة العظيمة القادرة على القضاء على العواطف والمشاعر التي لا تنفع في بيئة العمل وبالتالي فإن الرسمية والقانون والسبيل لرفع من الأداء والعمل الصحيح[1].

وعموما سوف نتطرق إلى إستعراض هذه المبادئ بشيء من التفصيل من خلال النقاط الأتية:

-**تدرج الوظائف:** أي تسلسل السلطة من القمة إلى القاعدة، حيث تعطى الأوامر من القيادة العليا لضبط المستويات الإدارية الوسطى والدنيا (الإدارات التنفيذية)، ولكل موظف رئيس واحد ولكل رئيس مدير يشرف عليه، ولكل رئيس أعلى منه في السلطة، وذلك لضبط عملية العمل، وانسياب الاتصالات بطريقة محكمة ومضبوطة، والتركيز على متابعة مدى تطبيق القواعد والأوامر الصادرة (الرقابة والمتابعة).

-**تقسيم العمل والتخصص:**أكد ماركس على أهمية تقسيم الأعمال إلى أجزائها الصغيرة بغية التحكم فيها وإكتساب الخبرة في مجال معين مما يدفع على الإنجاز و السرعة و الدقة في العمل، إذ إعتبر مسألة اكتساب الخبرة والتخصص في مجال محدد يولد الدافعية في العمل من خلال توافق متطلبات العمل ومهامها بما للفرد من قدرات وإمكانيات والمستوى العلمي لديه (التدريب المهني).

-**تحقيق النمطنة في الأداء:** وتعني تنفيذ الأعمال من قبل العمال من خلال احترامهم وتضبط والالتزام بكافة قواعد العمل الرسمية التي تنظم الأداء، واعتبر أن تحقيق النمطنة يحمي الموظف من تعسف الرئيس ويمنعهم من التحيز activités والتسلط على الموظفين، إذ أن تطبيق ونظام عمل واحد والتقيد فيه، يضيق زاوية الأخطاء، والقيام بالهفوات ومخالفة القوانين، ويظهر العدالة والمساواة مقابل المصالح والمحاباة. (التعامل)

- **التدوين الكتابي:** إذ على المنظمة الاحتفاظ بسجلات الأعمال والقرارات تسهيل الرجوع إليها عند الحاجة وتشمل كل من سجلات المحاسبية، والمالية ووثائق الشراء وكافة المعاملات والوثائق (التقييم)

---

[1] Pascal,Baily « maxweber et le processus de la nationalisation des activites sociales ».G,Rensuart ,Edition Bréal, France, 2003.

- **عدم التحيز:** ويعني ذلك حسب فيبر ترجيح المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، كما تعني تنفيذ جميع القوانين ونظم العمل بطريقة غير شخصية، على إعتبار أن خدمة المتعاملين هي الهدف يعمل على تحقيقه الموظف.
- **الإدارة المهنية:** تركز نظرة البيروقراطية على وجوب إيجاد والحصول وإستقطاب الفئة الكفؤة والمؤهلة للعمل في المناصب الحساسة التي تتولى شؤون التوجيه والمتابعة والتحليل والتشخيص والساهرة على سير عملية العمل بأحسن الطرق الممكنة، وضمان سلامة القرارات المتخذة، ووضع استراتيجيات، وأنظمة عمل رشيدة.
- **تأسيس نظام خدمة الأفراد:**ويقصد به وجود نظام وظيفي ينظم حياة الأفراد والعمال داخل المنظمة من خلال الإهتمام بعمليات الإختيار والتعيين السليم للأفراد على أساس الكفاءة والخبرة والإحتفاظ بالموظف طالما أداؤه وسلوكه صحيحان.
- وجود هيكل عادل للرواتب الترقية ويتم بلوغها على أساس الإستحقاق.
- التقاعد وراتب تقاعدي وكفاءة العامل عند فعالية الخدمة التي يقدمها.

التدريب:إعتبر فيبر التدريب أمر جوهري وأساسي لجميع الموظفين لإكسابهم مهارات جديدة في مجال عملهم وللتغلب على الملل الذي يصيف الموظفين الذين يؤدون أعمالا نمطية، بالإضافة إلى أن التدريب يزيد من كفاءة ودقة عمل الموظف الإداري.

- **أساس نظام خدمة الأفراد:** يعني أن العملاء والمتعاملين هدف يسعى إليه الموظف إذ أن إرضاءه وتحقيق قبوله والتعامل معه من أسس الحفاظ على سمعته ومكانته وإستمراره في العمل.[1]

الفرع الثاني:نظرية العلاقات الإنسانية

أدى النقد الموجه إلى مدارس النظرية التقليدية إلى ظهور إتجاه جديد (في أواخر العشرينات من القرن العشرين) يهتم بالعلاقات الإنسانية وإفترضت أن المنظمات كائن إجتماعي، وأن العاملين داخل المنظمة يسعون إلى التعاون والعيش في ظل علاقات ودية داخل هذه المنظمة[2].

---

[1] عباس، علي: "مرجع سبق ذكره، ص-ص 56-59.

[2] ماهر، أحمد: "التنظيم: "الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية". مرجع سبق ذكره، ص 59.

سعت حركة العلاقات الإنسانية إلى فهم الأسباب المتعلقة بعدم رضا العمال عن العمل، والنضال النقابي والصراع الصناعي، وحالة اللامعيارية داخل المجتمع ككل، وقد إشتهروا منظروا العلاقات الإنسانية بالرغبة في التقليل من أهمية دور الدوافع الاقتصادية حتى داخل مكان العمل ذاته، والتأكيد في مقابل ذلك على منطق المشاعر الذي يحكم سلوك العمال، فالمشاعر وما يرتبط بها من معايير لجماعة العمل تخلق بناء غير رسمي Informal structure قد يكون أهداف تختلف عن أهداف البناء الرسمي و بالتالي يتم إملاؤه من خلال منطق الإدارة الذي يهتم بالكفاءة وتحقيق الفعالية التنظيمية في خدمة أهدافه.[1]

أولا: إلتون مايو(1880،1949) Elton Mayo

من أهم رواد مدرسة العلاقات الإنسانية نجد إلتون مايو(يعتبر الرائد الأول الذي حدد النظرة إلى المبادئ التي تحكم سلوك التنظيمي، وغير من فكرة أن الفرد كآلة تشبعه مجموعة من الحوافز المادية و ذلك بناءا على ما توصل إليه في تجاربه في منشأة هوتورن Hawthorne التي ساعدته للوصول إلى أن الفرد كتلة من المشاعر والأحاسيس لا يكفي إشباعه ماديا من أجل الرفع من أدائه).[2]

حيث أوضح إلتون مايو أن زيادة الإنتاجية وبلوغ الفعالية التنظيمية لا تستند فقط إلى الطريقة المادية أو المكافآت المادية التي للعمال، وإنما تتأثر بمجموعة عوامل اجتماعية ونفسية وإشباع الجوانب الإنسانية والمعنوية للأفراد داخل مناخ العمل من تكوين علاقات، واتصالات واضحة، والمشاركة والتفاعل بين أعضاء التنظيم يبعث على الراحة والرضا وتحقيق الذات وانتفاعهم لزيادة معدلات الإنتاج والمحافظة على العمل[3] قد انطلق مايو في توضيح نظريتة من خلال عدة نقاط من بينها:

- الإنسان هو محور العملية الإنتاجية و أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق.

[1] طلعت، إبراهيم لطفي:" علم اجتماع التنظيم". دار غربي لطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 2007، ص 101.
[2] Mac nousli :Article sur « Eltan Naya et l'école de relation humaines ,mars,2007,P1.
http://www/alternatives/economiques.fr.

[3] ميلاط، صبرينة: مرجع سبق ذكره، ص 45.

- يحتاج مدير المنشآت إلى مهارات سلوكية و خلفية و اجتماعية كافية إلى جانب مهاراتهم الفنية والإدارية.[1]

- العمل نشاط جماعي.

- تركز حياة الرشد الاجتماعية حول نشاط العمل وتتشكل وفقا له.

- الحاجة إلى التقدير والأمن والشعور بالإنتماء لهما أهمية كبيرة في تجديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم.

- الشكوى عرض يفصح عن إضطراب في مكانة الفرد.

- العامل شخصا تتحكم في اتجاهاته ومدى فعالية المطالب الإجتماعية التي تأتي من داخل مكانة الفرد أو خارجه.[2]

على هذا الأساس تنظر مدرسة العلاقات الإنسانية إلى مسألة تدريب، كونه جزء من المكانة الإجتماعية للعامل، حيث كلما أتيحت للفرد فرصة التدريب كلما ارتفعت لديه وتيرة الولاء التنظيمي والدافعية الأمر الذي يحقق الرضا و الاستقرار في العمل.[3]

ثم فإن التدريب وسيلة هامة لتشكيل فرق العمل وتفاعل الجماعات، والمشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات وتبادل الآراء و المعلومات مما يبعث على الراحة و اندماج في بيئة العمل، والتي هي من بين مداخل دافعية الفرد نحو العمل من خلال ارتفاع معنوياته وتحقيق إشباعه إلى الإنتماء والإندماج والمشاركة، ويكون تحقيق الاندماج الجماعي للفرد بإعتماد إستراتيجية محكمة من خلاله تساعد على تطابق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة وأهداف المؤسسة معا، ويعد هنا التدريب وحسن الإهتمام بالمورد البشري كأهم وسيلة في تنمية المورد البشري وتحقيق حاجاته الاجتماعية والنفسية،

[1] عباس، علي : مرجع سبق ذكره، ص 61.

[2] طلعت، إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 102.

[3] ميلاط ، صبرينة: مرجع سبق ذكره، ص، ص 45، 46 .

وتنمية دافعتيهم في العمل إلى جانب إهتمام إدارة المؤسسة المهتمة بوضع الإستراتيجيات الفعالة بضرورة الاهتمام بالاتصال و التوجيه وحسن التسيير.[1]

من هذا المنطلق نستخلص أن مدرسة العلاقات الإنسانية تناولت دراسة الطريقة الفعالة في جعل المدراء قادرين على خلق فرق عمل وجماعات تشارك في اتخاذ القرارات، وتعبر عن احتياجاتها الخاصة الاجتماعية و النفسية، وقد ربط مسألة إعداد الفرد و الرفع من أدائه تبعا لإشباع حاجاته إلى الانتماء و الاندماج الذي يربط الفرد بالمؤسسة ويجعله جزء لا يتجزأ منه ثم يساهم في التضحية من أجله والرفع من أدائه لخدمته بمقدار ما تهتم المؤسسة بمتطلباته، (ومن ثم فقد اعتبر مسألة تحقيق الحاجات النفسية و الاجتماعية للفرد ذات علاقة وطيدة بالرفع من رضا الأفراد و ارتفاع معنوياتهم، وعلى أساس هذا نجد إلتون مايوا قد ركز على مسألة إعداد الأفراد معنويا و أعطى أهمية قصوى للانتماء التنظيمي)[2]، إلا أنه لم يربط ذلك بمسألة تحقيق الفعالية التنظيمية وزيادة الإنتاجية على عكس النظريات التي أتت بعده ووضحت العلاقة القائمة بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج وتحسن أداء الفرد وكفاءته.

ثانيا: نظرية سلم الحاجات (AMASLOw)

تعتبر نظرية ماسلو 1945 من بين النظريات التي إهتمت بعملية الحوافز لتحقيق وإشباع متطلبات الأفراد المبنية على قاعدة المشاعر والأحاسيس، و يعتبر إشباع هذه الحاجات بمثابة خلق الدافعية لديه لتحقيق مكانته وذاته لإستمرار حياته إنطلاقا من بعض الحاجات الضرورية للنمو كالحاجات العضوية أو البيولوجية التي يشبعها في محيطه الاجتماعي والثقافي منذ مراحل الطفولة. والتي تنمو وتتطلب حاجات أكثر تدرجا تساعد في بناء شخصية متزنة لديه و تحقيق مكانته وبناء ردة أفعاله وقدرته على الفعل والتصرف.

[1] بعاج، الهاشمي: مرجع سبق ذكره، ص،ص 35، 36.

[2] Claude lauche:« introduction à la psychologie du travail et des organisationM concepts de vase et application», armand colin, Paris, 2007, P,P 27,28.

ركزت نظرية ماسلو على ضرورة التدرج في تحقيق هذه الغايات وتسلسلها وفق مراحل متعلقة بمدى إشباع الحاجة الأولى الضرورية لدى الفرد إلى متطلبات أعلى منها.[1] ويرى هذا المدخل أن مهمة الإدارة في التنظيم هي إشباع هذه الحاجات حسب أولوياتها مما يؤدي دفع الفرد إلى زيادة الاهتمام بالعمل وتقديم ما لديه.[2]

تقوم نظرية ماسلو للحاجات على قاعدتين هما:

- أن الحاجات التي في قاعدة الهرم هي أكثرها أهمية وضرورة للإنسان.
- أن الإنسان لن ينتقل من حاجة الى أخرى حتى يشبع الحاجة التي قبلها إشباعا كليا أو على الأقل جزئيا.[3]

إعتمد ماسلوا في تصنيفه هذا على مبدأ الأولوية النسبية لظهور الدوافع و فعاليتها، تبعا لهذا المبدأ فإن الحاجات الأرقى (العليا) لا تستطيع أن تحرك السلوك ما لم تشبع الحاجات التي تقع تحتها مباشرة، حيث أن لم تشبع الحاجات الفيزيولوجية للفرد، تبقى الفعالية بأكملها رهن إشباعها تتوقف عن تحديد السلوك وتوجيهه، و تبدأ الحاجات بالمستوى الأعلى (الحاجة إلى الأمن) بلعب دور المحدد والمحرك والموجه لسلوك، وهكذا فالحاجة إلى تحقيق الذات لا تتمكن من القيام بالدور الريادي، في تحريك السلوك إلا بعد أم تشبع جميع الحاجات الأدنى، و في حالة نشوب صراع بين مستويات الحاجة فإن الحاجات الأدنى هي التي تحسم هذا الصراع لصالحها دوما، ومن بين الحاجات القاعدية أبرز ماسلوا الحاجة إلى تحقيق الذات، و أكد أهميتها في الحياة الشخصية حيث يقول:"هي عندما تشبع هذه الحاجات جميعا، فإن بوسعنا، مع ذلك،أن نتنبأ في الغالب (إن لم يكن على الدوام) إذا لم يقم الفرد بعمل ما أعد له بأنه سرعان ما ينشأ عدم رضا و قلق جديدان، و لكي يكون الموسيقى و منسجما مع نفسه يتعين عليه أن يبدع الموسيقى، وعلى الفنان أن يرسم، وعلى الشاعر أن ينضم الشعر، ثم فعلى الإنسان أن يكون ما يمكنه أن يكون". و لعل بالإمكان أن تدعوا الحاجة إلى تحقيق الذات، فهي تعني رغبة الإنسان في أن

---

[1] cyprien Natamitchè : « tourisme et styles de vie famillioux vers un modelle global de la motivation » et « du processus de choix de distination touristique »université du quèbec, A trois riveieres , juin 1998, p , p 27 ,28 .

[2] طلعت، إبراهيم لطفي: مرجع سبق ذكره، ص 10

[3] بعاج ، الهاشمي: مرجع سبق ذكره، ص 38.

يحقق ذاته، بل وسعيه لكي يصبح أن بوسعه أن يكون[1] ومن ثم فإن ماسلو (وضع في أساس حسن تحديد الحاجات المهمة للفرد،أن تكون شاملة وواقعية كأساس تحقيق الأهداف التنظيمية وبالتالي فهي وسيلة لملأ جوانب الضعف في الفرد وتحفيزه ودفعه إلى العمل، كما ربط عنصر التدرج في الحاجات أساس النمو والفعالية القصوى التي تريد المنظمة في بلوغها، وإذا تم التمعن في كل هذا نجد مدى أهمية تدريب الأفراد في تحقيق كل هذا.

وجه النقد إلى مدخل مدرسة العلاقات الإنسانية، على أساس أنها نظرية ضيقة النطاق إلى التنظيم، وإهتمامه بدراسة مشكلات جزئية، وتركيزه على دراسة حاجات الأفراد ودوافع سلوكهم، دون الاهتمام بدراسة علاقات العمل والتنظيم الرسمي بوضعها عوامل تؤثر على سلوك الأفراد[2].

الفرع الثالث: النظريات الحديثة

تعتبر النظريات الحديثة من أهم الإسهامات التي سعت إلى تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال التوازن بين مختلف الأطراف: العمال، المنظمة والبيئة الخارجية، وذلك بالتركيز على ضرورة تنمية مهارات وقدرات الأفراد كأهم مدخل لبلوغ الأهداف الكلية.

أولا:مدخل صنع القرار(Decision making theory (Herbort simon

ظهرت نظرية اتخاذ أو صنع القرار نتيجة للجهود التي أسهم بها العلماء أمثال سيمون هربرت سيمون الذي يرى أن التنظيم عليه أن يتخذ كافة الخطوات التي تمكنه من صناعة قرارات رشيدة، ويمكن من تحقيق ذلك بإتباع وسيلتين مهمتين هما:

- **تحديد نطاق المسؤولية:** أي تحديد مسؤولية الفرد حتى يكون له أهداف محددة توجهه أثناء إتخاذ القرارات.
- **الوسيلة الثانية: تثبيت القواعد والإجراءات الرسمية،** ووضع الميكانيزمات تمثل الأوامر والتعليمات الرسمية وبرامج التدريب ووسائل الاتصال التي تساعد على تقليل عدد الحلول البديلة

[1] طلعت، إبراهيم لطفي: مرجع سبق ذكره، ص 110.

[2] عامود بدر الدين:" علم النفس في القرن العشرين". من منشورات إتحاد الكتاب العرب، الجزء الأول،2001، ص، ص 424،423.

التي يجب أن يأخذها الفرد في إعتباره، مما يؤدي إلى توفير الزمن الذي يستغرقه الفرد قبل إتخاذ القرار المناسب.[1]

كما أشار سيمون إلى أن التنظيمات تقوم على أسلوبين لتقسيم العمل والتخصص، أحدهما التخصص الرأسي، حيث يقسم العمل على أساس القوة، و بناءا على ذلك التقسيم نجد أن هناك وظائف أداء ووظائف اتخاذ القرارات وكلما إرتفعت مكانة الفرد داخل التنظيم، إزداد إسهامه في عملية اتخاذ القرارات وقل إسهامه في تنفيذ الأداء الواقعي داخل التنظيم.

نجد أن التنظيمات الرسمية من أبنية لاتخاذ القرارات ولكون التنظيم يحدد لكل فرد ما يجب اتخاذه من قرارات، كما يحدد له التأثير الذي يجب أن يخضع له عند إتخاذه لقرارات، وتقوم إدارة العليا بوضع الخطوط العريضة لسياسة العامة، وتعمل الإدارة الوسطى على تحويل هذه السياسات إلى قرارات بينما تتولى الإدارة الدنيا الإشراف على تنفيذ هذه القرارات، ويجب أن تتسم القرارات المتخذة بالرشد والعقلانية، حتى يمكن تنفيذ أهداف التنظيم ولكي تكون القرارات الرشيدة لابد من تحديد البدائل والتدبر فيها، والتفكير في النتائج التي تترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه النتائج، وأخيرا الإختيار بين هذه البدائل.

من خلال دراسة نظرية القرار يتبادر لنا أن مؤسس هذه النظرية يركز على الدور الذي يلعبه إتخاذ القرار في تحسين فعالية التنظيم، وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات إتخاذ القرارات التي تجري داخل المؤسسة، وبصفة أخرى تحديد السلوك التنظيمي يتوقف على تحديد كيفية إتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها؛ إذ أن عملية صنع القرارات هي قلب الإدارة، وأهم مظهر على الإطلاق في تحسين الفعالية التنظيمية، حيث إنطلق من فكرة الرجل الإقتصادي (أي الرشد) وإعتبر أن الرشد في إتخاذ القرارات مسألة نسبية تحكمها العديد من العوامل المرتبطة بالسلوك الإنساني وقيمة التي تحتاج إلى تطوير والمزيد من النمو والتغذية وتحسين المهارات والخبرات التي تتطلب الأخذ بالعديد من المرتكزات الأساسية في تحديد رشادة القرارات من:

- تنمية مواهب كل فرد و ردود أفعاله المكتسبة (التدريب).
- القيم والأهداف الشخصية (حوافزه) المعرفة الشخصية للوضعية و المعلومات المتوفرة.

[1] عامود بدر الدين: مرجع سبق ذكره، ص، ص 114،115.

بالتمعن في هذه العناصر نجد أن عملية تحقيق الفعالية التنظيمية تتطلب مهارات وتنمية قدرات فكرية وعقلية وقدرات سلمية التي يشترط رشدها وظهورها عملية ترتيب مستمر، فالتدريب والتعليم هي الوسيلة الأجدر بضمان إتخاذ القرارات السليمة وإتخاذ المسؤولية وتحقيق الأهداف بطرق أفضل وتكلفة أقل، كأهم مؤشرات تحقيق الفعالية التنظيمية[1].

قسم هربرت التدريب إلى نوعين : البسيط الذي يحتاج إلى مهارات إبداعية كبيرة بل يكفي أن يتلقى العامل تدريب بسيط حول كيفية أداء الأعمال بطريقة صحيحة، وتدريب أخر مبرمج يتناول إلى موضوعات تحتاج إلى دراسة و تفكير و إبداع، و بالتالي تتطلب إعداد جيد للعمال وتعليم مستمر لتنمية الخبرات و تجديدها.

على هذا الأساس فقد إعتبرت النظرية قضية تدريب الموارد البشرية كأهم وسيلة تحقيق كفاءة ذلك المورد وتحسين أدائه والتي تقوم على أساس مقابلة الأهداف والتوازن بين الأهداف الخاصة والأهداف العامة، من خلال سلامة تحديد احتياجات التدريبية لكل من أطراف المتفاعلة من أساليب العمل ومتطلبات الفرد وأهدافه المؤسسة، بما يمكن كون طرف من تحقيق أهدافه الخاصة وإحتياجاتهم وبالتالي تكون كحافز للإقبال على العمل و الاشتراك فيه و تحقيق فعالية المنظمة و أهدافها بأحسن وأفضل الطرق الممكنة، إذ أن هذا التوازن في الإجتياجات ومتطلبات يعد شرط أساسي لتحقيق الفعالية التنظيمية.[2]

- ثانيا:نظرية النظم التعاوني (لشتر برنارد) cherter Bernard

ركز برنارد أن التنظيم نظام تعاوني يقوم على أساس التعاون بين عناصره المختلفة، وذلك لتحقيق الأهداف وتحقيق التوازن الذي يؤدي إلى تحقيق فعالية المؤسسة.

يركز في ذلك على ثلاث عناصر أساسية:

- وجود هدف مشترك يجمع أعضاء المؤسسة أو التنظيم.
- إمكانيات الاتصال بين الأفراد.
- الرغبة في العمل والمساهمة بشكل فعال من جانب الأفراد.

---

[1] ميلاط، صبرينة: مرجع سبق ذكره، ص، ص 49، 50.

[2] طلعت، إبراهيم لطفي: "علم اجتماع التنظيم". مرجع سبق ذكره، ص 116.

لذالك يرى أن لقيام المؤسسة على الوجه المطلوب لأنشطتها لابد من تقسيم العمل، حسن إختيار الأفراد لمتطلبات وظيفة تتفق وتطلعاتهم وقدراتهم، لكون هذا التجانس له أهمية في تحقيق الفعالية التنظيمية، كما ربط هذه الفعالية بوجوب وجود نظام للحوافز يدعم هذه العلاقة والإرتباط [1] " فالإنسان يتعاون مع التنظيم، إذا كانت المعزيات والحوافز بأشكالها المختلفة تزيد حقا من المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها، وفي حالة عكس ذلك يرفض الفرد التعاون والإشتراك معبرا عن ذلك بعدة طرق تتراوح شدتها بين التذمر و لإحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة وترك العمل".

وقد قسم برنارد المغريات والحوافز إلى:

مغريات مادية: أجور ومكافآت مادية.

مغريات شخصية: مثل الفرص المتاحة للتقدم والتفوق والوصول إلى مراكز السيطرة في التنظيم، ظروف العمل المادية الملائمة.

مغريات معنوية: تقدير الجهود المبذولة والشعور بالخدمة والولاء لتنظيم أو الوطن.

حافز المشاركة والشعور بالأهمية: نية المساهمة في إتخاذ القرارات[2].

يلفت إنتباه لشتر برنارد لأهمية التدريب وضرورة الإعداد الجيد للفرد وخاصة القادة الذين يقودون مناصب تسيير حساسة ولها مقدار مسؤولية كبرى، ويتعاملون مع فئات عمالية متعددة ومختلفة في اتجاهاتها ومستوياتها وقيمها، لما لتدريب القادة من أهمية كونها في مراكز التأثير في العمل وتحقيق الفعالية التنظيمية.

من هذا المنطلق لابد من التركيز على عمليات التدريب والتعليم لرفع مستوى الأداء والمهارة وتحقيق الكفاءة فالفرد لديه عدة دوافع ورغبات ويسعى إلى تحقيق ذاته عن طريق الرغبة في الرقي في العمل، وهو لأجل ذلك يحاول تطوير مهاراته وقدراته لتحسين أدائه ويتاح له ذلك بطبيعة الحال عن طريق التدريب الفعال والمستمر، لهذا دعى إلى ضرورة تنمية الشعور بالولاء والإنتماء للمؤسسة من

[1] ميلاط، صبرينة: مرجع سبق ذكره، ص 50.

[2] بن ديردي، منير: مرجع سبق ذكره، ص 56.

خلال مشاركتهم في صنع بعض القرارات ومناقشة أهداف المؤسسة، وفتح المجال للتعبير عن حاجاتهم المختلفة.[1]

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية هو عدم كفاءتها في حل المشكلات الإنسانية وأمور أخرى مثل الدافعية وقياس الروح المعنوية وهي أمور ذات أهمية كبيرة للإدارة المنشأة[2].

ثالثا:النظرية الموفقية (the contingency theory)

لقد ساهم العديد من العلماء في تطوير هذه النظرية من أمثال طومبسون Thompson ودورد Woodward ولورنش و لورش Lawrence and Lorsch إلى جانب فيدلر Fiedler وهاوس House وفروم Vroom، تقوم هذه النظرية على إفتراض مفاده أن " ليس هناك طريقة واحدة مثلى للأداء العمل وتحقيق التنظيم"، و إذ أنه باختلاف الظروف والموقف المؤثر على المنظمة، فمن المتوقع أن يأخذ التنظيم تصميما مختلفا يتناسب مع الظروف والموقف والمحيط والقاعدة هي:

لــو....................................فــإن

أي لو كانت الظروف أو الموقف يتسم بكذا،فإن تصميم المنظمة وهيكله وممارسته ستأخذ الشكل الذي يساعد مثل تلك المواقف الظروف، وأهم العناصر الموقفية والظرفية: البيئة، التكنولوجيا، الأفراد، الجماعات، القيادة، طبيعة المنظمة وأنشطتها، خصائص المنظمة.[3]

حيث تسعى النظرية إلى محاولة فهم المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم بهدف إيجاد الحلول المناسبة لكل موقف بصورة واقعية "الابتعاد عن المثالية"، ويتم ذلك من خلال دراسة الواقع ومقارنته مع الظروف البيئية المحيطة و خارجي الجانب لإنساني المتنامية والمتغيرة تقتضي التغيير في الهياكل والسلوكيات و المهارات وفقآ للظروف،[4] ومن خلال استعراض المبدأ الأساسي الذي تقوم عليه النظرية الموقفية يتضح أنها ركزت على ضرورة التطوير والتجديد بغية التحكم في الظروف و المواقف المتجددة ومن ثم فإنها عكس النظريات الكلاسيكية التي تقوم على ضرورة إتباع أساليب تتميز بالرسمية أو

[1] ميلاط، صبرينة: مرجع سبق ذكره، ص، ص 50، 51 .

[2] عباس، علي: مرجع سبق ذكره، ص 64 .

[3] ماهر، أحمد: "التنظيم: الدليل لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية". مرجع سبق ذكره، ص 31.

[4] ميلاط، صبرينة: مرجع سبق ذكره، ص 70 .

الشرعية، وبعيدة عن النظريات التي رأت في اتسام القائد بخصائص استثنائية و الجدية و الصرامة كوسائل لتحقيق الفعالية التنظيمية، ولكنها عكس ذلك قامت على أساس المرونة لما يحقق لها التحكم في العمليات الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية، والمرونة حسب النظرية الموقفية تشير إلى أسلوب المشي "حسب الموقف" بما يحقق توافق بين الأساليب المتبناة والظروف السائدة، ومن ثم ما قد ينفع كحل للمنظمة قد لا يحقق نفس مقدار الفعالية لمنظمة، وذلك نظرا لطبيعة أهدافها أو لمميزات البيئة التي تخضع لها أو التكنولوجيا التي تتطلب مهامها (ولذلك فإن لدراسة السلوك التنظيمي وتحقيق الفعالية التنظيمية يتطلب الاهتمام بتدريب وإعداد العمال والمدراء على حد سواء خاصة فيما يتعلق بتنمية العلاقات الفعالة مع الجهات أو البيئة الخارجية ذات العلاقة المباشرة بالمؤسسة والجهات الداخلية).[1]

إلا أنها واجهت العديد من انتقادات بوصفها مزجت بين العديد من نظريات التنظيم والمدارس الإدارية في نظرية واحدة، وهو أمر يصعب الإقناع به طالما أن كل المدارس والنظريات التي جاءت قبله حملت العديد من المبادئ والأفكار معها، ودمج كل هذه الأفكار وتطبيقها أمر أشبه بالخيال.[2]

رابعا:نظريات البنائية الوظيفية

يستمد هذا البحث موجهاته النظرية من خلال النظرية الوظيفية وإستخدام التحليل أو التفسير الوظيفي لفهم النسق الفرعي من حيث أدائه لأدواره وعلاقاته بالأنساق الأخرى التي تتساند معا لكي تتحقق الأهداف العامة للمجتمع ككل.

وإهتمت النظرية بشكل أوسع بالفعالية التنظيمية من خلال مدى خلق التوازن وحسن الإختيار والتكامل بين عناصر الأساسية لتنظيم بما في ذلك : الموارد البشرية ، التكنولوجيا، البيئة الخارجية.

1- نظرية النسق تالكوث بارسونز:

تقوم نظرية الأنساق الإجتماعية عند بارسونز على عدة فرضيات منها إفتراض تشكيل كل نسق من عدة أنساق فرعية تتفاعل فيما بينها لتكوين النسق الأكبر، وأن لكل نسق إطار مرجعي محدد، ويؤدي

[1] ميلاط، صبرينة: مرجع سبق ذكره، ص 71 .

[2] عباس، علي: مرجع سبق ذكره، ص 66.

القصور أو الخلل في أي من أدواره إلى الخلل في النسق الأكبر، والذي قد يؤدي به إلى الزوال لا محالة أو تعطيل تحقيق أهدافه.[1]

ويحدد بارسونز أربع(04) متطلبات وظيفية أساسية يتعين على نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء وتحقيق الفعالية، إثنان يهتمان بالعناصر الخارجية لنسق الاجتماعي (الموائمة وتحقيق الهدف) وإثنان يهتمان بمواصفات الأجزاء من (تكامل والكمون) يرتكزان حول إستقرار وتوازن النسق الداخلي.

فمطلب الموائمة يعبر عن مشكلة تدبير الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق الأهداف مثل ضمان المهارات الضرورية والكفاءات المهنية ويشير هذا المطلب إلى حاجة المؤسسة إلى قدرات إنسانية ومهارية تعمل بكفاءة على إنتاج القوة المركزية التي يستند إليها النسق ككل في خدمة مصالحة الأساسية، فالقوة عند بارسونز، بمثابة طاقة توليدية تنتج من خلال حسن التنسيق والتكامل لتخدم عهودها الملزمة من جانب الوحدات في منظمة ذات تنظيم جماعي وذلك عندما تكون هذه العهود شرعية موجهة نحو الأهداف الجماعية.

ويقصد بارسونز بالعهود الملزمة، ما يقع بين الذين يمارسون القوة (القادة) ومن تمارس عليهم القوة من إتفاقات وقرارات (العمال).

إستخدم بارسونز تعريفا وظيفيا للقوة، باعتبارها آلية لخدمة المصالح الجماعية، ففي مقالة له نظرية التدرج الاجتماعي يعرف القوة بأنها:"القدرة الفعلية لوحدة النسق على تحقيق مصالحه[2] والتي تنتج عن ثلاث مجموعات من العوامل:

- كيف يقيم المرء في ضوء معايير القيم المشتركة.
- درجة السماح له بالإنحراف عن تلك المعايير.
- السيطرة على الممتلكات بما فيها من تسهيلات والتي تشكل مصدرا لإمتيازات الفارقة في مجال تحقيق النتائج المرغوبة (بما فيها منع حدوث النتائج غير المرغوبة) وفضلا عن ذلك فإن حيازة

---

[1] ميلاط، صبرينة: مرجع سبق ذكره، ص 58.

[2] الحوراني، محمد عبد الكريم:" النظرية المعاصرة في علم الاجتماع: التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفية والصراع". دار محدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 110.

الممتلكات والتسهيلات هي دائما وإلى درجة كبيرة نتيجة لعوامل طارئة من زاوية المعايير القيمة للنسق.

كان تأكيد بارسونز الرئيسي على الجوانب المؤسسة للبناء الاجتماعي بإعتباره إطارا أو هيكلا عظميا لأي مجتمع،(الموائمة بين: التكامل+الكمون=قوة النسق) ويشمل هذا النسق الإجتماعي الأنماط المعرفية والشرعية لأفرادها التي تتخذ ما يجب فعله، وتنظيم العلاقات والتحكم بأعمال الأفراد إلى جانب تزويدهم بأنماط سلوكية محددة سلفا[1] بكفاءة من أجل تحقيق الهدف، والذي يتطلب وعي المؤسسة بالأساليب التي تكفل لها هذه المهارات والقدرات من خلال الإهتمام بالتدريب والتعليم وحسن تنمية الأفراد التي تسمح لها بحسن مزج الموارد المادية الأخرى بغية تحقيق الهدف بأفضل صورة ممكنة، إذ أن فعالية الأفراد (ذات كفاءة و خبرة) من فعالية الأهداف المحققة.

بالنسبة لعنصر التكامل فتشير إلى مقدار الترابط والإتساق والتسلسل في الخبراء من حيث العلاقات السائدة، أو أنظمة العمل، وتدرج السلطة ودرجات إتخاذ المسؤولية، ووعي كل طرف بأدواره والعمل بصفة متناسقة و متضامنة بين الأنساق الفرعية، والذي يتطلب وعي كبير من طرف العمال بأهمية الدور وجوب تقسيم العمل وتحديد المهام، وتحمل كل طرف مسؤولية أعمال هو هذه المسؤولية تتخذ شكل: الاهتمام الزائد، طاعة الأوامر، عدم تضييع الوقت مما يخلق الإنسجام بين باقي الوحدات، المساهمة إلى حد كبير في تقليل الصراعات، والغيابات وحوادث العمل التي تؤدي إلى تعطيل أي عملية أو أي وظيفة من الوظائف التي تؤدي إلى تعطيل الهدف الكلي والذي يتطلب ضرورة ربط تقليل المشاكل بأساليب تمكن الفرد من أداء أعماله في ظل ظروف ملائمة (وهذا ما يعبر عنه مطلب الكمون) إلى جانب توفير الأساليب والبرامج المهمة التي ترفع من ولاء الفرد وتحمله المسؤولية، من خلال الاهتمام به ومشاركته مما يساعد على تحقيق التناسق والتوازن كأساس لفعالية المنظمة.

من خلال ما تم التطرق إليه في النظرية يلاحظ أن بارسونز أعطى إهتماما بالغا لأهمية التدريب والإعداد الجيد للعمال في المنظمة بإختلاف مواقفهم من مدراء ومنفذين، بإعتبار أن التناسق والتكامل الذي يدعوا إليه يتم تحقيقه بوجود خبرات ومهارات وقدرات عالية تمكن ذلك، والذي يتم إكتسابها من خلال المزيد من الإهتمام (التدريب) والإعتراف والتقدير للفرد وضرورة توفير الأمن وجو مريح يسمح على أداء الأعمال بطرق صحيحة.

[1] الحوراني، محمد عبد الكريم: مرجع سبق ذكره، ص 111.

2-روبرت ميرتون:Robert merton

ينتمي ميرتون إلى أهم مدارس علم الاجتماع في القرن العشرين، وكان مؤسسا لمجموعة متنوعة من الوظيفية البنيوية وساهم في إبراز المصادر المفهومة والتناظرية للعديد من التخصصات السوسيولوجية[1]، نقد النظرية الكبرى التي أرسى معالمها بارسونز وإعتبرها غير دقيقة وغير واضحة ولذلك توجه بعده مباشرة إلى صياغة النظرية المتوسطة التي تبنى من مفهومات محددة إجرائيا بصورة واضحة، ومرتبة بشكل مباشر بالبحث وأكثر واقعية وقابلة للإشتقاق والإختبار.[2]

قدم ميرتون وصفا لتوجهين نظريين هما: التحليل الوظيفي والتحليل البنائي. وقد وصف **التحليل البنائي:** بمنأى الاستخدام المالي (النبوية أو ما بعد النبوية) إذ يعتبر ميرتون الوظيفة تغير ممارسة تفسير البيانات من خلال تطبيق نتائجها على الأبنية الأكبر التي ترتبط بها، ونشر ميرتون عام 1949 عمله الشهير حول التحليل الوظيفي الذي أرسى رؤية مرنة ومراجعة عميقة للوظيفة، تسمح بصيغ مفهومة للصراع الاجتماعي و لم يؤكد ميرتون الوظائف فحسب بل أكد أيضا المعوقات Dysfuntions المتنوعة في النظام الاجتماعي ما أطلق عليه متغير (توازن النتائج الوظيفية) الذي يمكن أن يظهر في العلاقات المتوافقة و المتضاربة أيضا أن تأثير توازن بعينه ليس بالضرورة توازنا متكافئا و منتظما وذات استمرارية (كما هي الحال في الوظيفة البنائية الكبرى لبارسونز) بل قد يكون غير متوازنا وغير منتظم وغير مرتب، ويحدث بالتالي تغييرا إجتماعيا.[3]

من ثم فقد إعتبر تعميم المواقف والإجراءات على جميع الأنشطة والسلوكيات لا يصلح في كافة الظروف والمواقف ولا يحقق دائما الفعالية المرجوة لأنه ما يصلح في موقف لا يصلح في مواقف أخرى ولو ثبتت جدارته وكفاءته وفعاليته في المرة الأولى[4]. و ذلك بإتسام الأبنية المؤسسة بالتناقض وعدم التكامل

---

[1] جون ،سكوت: "خمسون عالما اجتماعيا أساسيا المنظرون المعاصرون".ترجمة محمود، محمد حلمي: الشبكة العربية للأبحاث والنشر، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2009، ص 354 .

[2] د.الحوراني، محمد عبد الكريم: مرجع سبق ذكره، ص 118 .

[3] جون، سكوث:" خمسون عالما اجتماعيا أساسيا المنظرون المعاصرون" . مرجع سبق ذكره، ص،ص 356،357.

[4] بوخنان، سليمة: مرجع سبق ذكره، ص،ص 87، 86.

والتوافق[1]، و من ثم يبقى حل التمايز التجديد هو الحل الأنسب للمواجهة والتهيؤ للاستعداد لمواجهة كل الظروف التي تعلف عدم الإستقرار والذي يتطلب مرونة السلوك مما يسمح بالبحث عن العديد من القرارات السليمة والبحث عن البدائل التي تساعد الظروف الحالية للمؤسسة.

على العموم فإن (البنائية الوظيفية تنظر إلى المؤسسة على أنها وحدة اجتماعية لما لها من أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى لتحقيقها، وأن هناك جملة من المتطلبات الوظيفية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء، طالما أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على ملائمة الوسائل للأهداف، فإن البنائية الوظيفية أعارت أهمية كبيرة لمشكلة النظام الاجتماعي وعلاقة المؤسسة بالبيئة، وفي هذا الإّطار ركزت على حشد الموارد التنظيمية ورفع كفاءة الأفراد العاملين من خلال عملية التنشئة والتعليم للمحافظة على توازن النسق وإستقراره،فعمليتي التدريب والتأهيل تعتبران من المصادر الأساسية لضمان السير الحسن للمؤسسة فمن خلال إعداد الأفراد ووضع السياسات التدريبية المناسبة يمكن الوصول إلى غايات محددة، وعلى هذا الأساس يصبح التدريب المستمر كأحد المتطلبات الوظيفية لتحقيق أهداف التكامل، فمن خلال هذه العملية يمكن التنسيق بين سياسات الدولة وسياسات المؤسسة بمختلف أصنافه.[2]

---

[2] جون، سكوت: "علم الإجتماع المفاهيم الأساسية". ترجمة محمد عثمان، الشبكة العربية الأبحاث والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 80.

[3] بوخنان، سليمة: مرجع سبق ذكره، ص 88.

خاتمة الفصل:

ركزت جل النظريات السابقة على ضرورة تأهيل وتدريب الأفراد كل حسب الطريقة التي تجدها فعالة في ذالك، حيث اشارت نظريات التدريب والتعلم إلى ضرورة حسن إختيار الأساليب الملائمة وحسن تحديد الأهداف وإختيار الوقت مما يخلق الدافعية في الأفراد الى الجد والعمل المتقن.

كما نجد النظريات الكلاسيكية والتي دعت إلى الرشد والعقلانية في تسيير وإدارة الأعمال، نجد أن جلها تناولت موضوع لتحقيق الفعالية التنظيمية من الزاوية الإقتصادية، و قد حددت ذلك تتمظهر في جملة من المؤشرات من بينها : قلة الأخطاء، تحسن الأداء وإرتفاع الإنتاجية وإقتصاد الوقت في إنجاز الأعمال أو تقديم الخدمات، و ربطت ذلك بعملية التدريب المتخصص الذي يقوم به المشرف المباشر إلى العمال الذين يشرف عليهم، وأكدو مدى أهميته في رفع الكفاية الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

أما نظريات الحديثة تميزوا عن باقي رواد المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية بإعتبارهم المنظمة نظام مفتوح على البيئة الخارجية تؤثر وتتأثر فيه، ولذلك فإن أرادت أيا منها البقاء وتحقيق الأهداف يتطلب ذلك منها محاولة التوازن بين البيئة الداخلية والمحيط الذي يمكنها من البقاء والتطور، وبالتالي فإن تدريب القادة على فن التعامل وإتخاذ القرارات الجيدة وتوسيع أفكارهم ومعارفهم في هذا المجال يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية ويزيد من مشاركة وتفاعل الأعضاء وتحقيق الإتساق والتوازن.

أعطت النظرية الموقفية أيضا دورا هاما لتدريب الموارد البشرية وإرتفاع الفعالية في المؤسسة. وحددت في ذلك أن التدريب وسيلة تساعد على التجديد ومواكبة التغيير وتجعل الفرد على تأهب الإستعداد لتعامل مع الظروف الطارئة في أي وقت كان، و من ثم فكانت فكرة النظرية أن ليس هناك نوع واحد جيد لأي تدريب، وإنما الحل يكمن في إتسام المنظمة بأساليب وفق ما تمليها عليها الظروف المحيطة وطبيعة المهام التي تسعى إلى إنجازها.

وأما نظريات البنائية الوظيفية(تالكوث بارسونز وروبرت ميرتون) فقد قامت على مبادئ النسق والإنسجام بين أجزاءه وإعتبرت في ذلك المنظمة بناء أو نسق كلي يتكون من مجموعة من الأجزاء المتفاعلة فيما بيناه لبغية التكامل وصولا إلى تحقيق الهدف الأساسي، و من ثم فعلى هذا النسق السهر على تحقيق قدرته على البقاء من خلال تحقيق إنسجام وتناسق بين أعضاءه ومدخلاته (أي الأجزاء) وقد إعتبروا أن من مميزات النسق التكامل والتناقض لتحقيق الهدف، وفي ذلك ضرورة التدريب وتحسين الأداء والإنجاز وإكتساب خبرة تمكن الأعضاء من الطريقة الصحيحة للعمل.

الفصل الثالث: تدريب الموارد البشرية.

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية تدريب الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم تدريب الموارد البشري .

المطلب الثاني: مرتكزات تدريب الموارد البشرية .

المطلب الثالث: دوافع تدريب الموارد البشرية.

المطلب الرابع: الأهمية و الأهداف في تدريب الموارد البشرية.

المبحث الثاني: أساليب ومراحل تدريب الموارد البشرية.

المطلب الأول: مناهج تدريب الموارد البشرية.

المطلب الثاني: أساليب تدريب الموارد البشرية.

المطلب الثالث: أنواع برامج تدريب الموارد البشرية.

المطلب الخامس: مراحل تدريب الموارد البشرية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

أصبحت في الوقت الراهن مسألة الإستثمار والإهتمام بالمورد البشري، من أهم الغايات التي تصبوا أي مؤسسة بلوغها، وتعمل جاهدة على إيجاد العمليات المناسبة التي تحقق جدارة الفرد وتحرر من قدراته وأفكاره وتفجرها لصالح الخدمات التي تقدمها باختلاف أنواعها وأهدافها، وهذا الإهتمام كان ثمرة مجهود علماء في ميدان الرأس المال البشري، الذي إرتأوا فيه كأفضل وأنجح وسيلة في بلوغ الأهداف بتميز وجودة شاملة، وهذا يتعلق بمدى فعالية الأدوات المستخدمة في ذالك والشروط التي وضعت لإنجاح العملية، إلى جانب مقدار الميزانية المخصصة أساسا لمثل هذه البرامج.

كما ترتبط فعاليتها من جهة ثانية بالقدرة في التحديد والتخطيط السليم وللإحتياجات، ومدى تطابق الأهداف التي تحتويها إستراتجيات الإستثمار، مع متطلبات والحاجات الفعلية للفرد والوظيفية التي تقوم بها من جهة أخرى .

لهذا ولتغطية أهم جوانب تدريب الموارد البشرية كإستراتجية حديثة، تعتمد لأجل تنمية وتطوير المورد البشري، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ماهية التدريب وتبيان مدى جدارته وتأثيره في القوى البشرية، إلى جانب استعراض أنجع الأساليب والمراحل التي تمكن من خلالها تحقيق الهدف الفعلي الذي تركز عليه المؤسسة .

المطلب الأول: مـاهية تدريـب المـوارد البـشرية

يعتبر تدريب العمال والسعي إلى الرفع من كفاءتهم وقدراتهم، من بين أولى إهتمامات المنظمات الحالية في ميدان الصناعة وغيرها من ميادين العمل الأخرى، ومما لا شك فيه أن الفوائد المتعددة لبرامج تدريب العاملين سوف تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها، ولا يوجد اليوم من ينكر أهمية وقيمة التدريب المستمر للأفراد على ما يستجد ويستحدث من أساليب مهارات وفنيات في ميدان أعمالهم.

فدخول التكنولوجيا وتطور إستخدام الروبوتات (الإنسان الآلي) وإستخدام الحاسبات في ميدان التصميم والمراقبة، جعل من برامج التدريب ضرورة لا نقاش فيها في المؤسسة لما ذالك لها من دور في المؤسسة.[1]

أولا- مفهوم تدريب الموارد البشرية

نجد الكثير من الكتاب والباحثين الذين إهتموا بموضوع تدريب الموارد البشرية وحاولوا إحاطة المصطلح بالعديد من التوضيحات والتعاريف التي تصب في مجملها في قالب التحسين والتغيير والتنمية، وكان الأمر الداعي إلى ضرورة تحديد المفهوم، لما له من إرتباط وثيق بالعديد من المصطلحات المتداخلة ومن أهم التعاريف التي عرفها المصطلح هي:

تعريف Raphaél Leca بأنه: "مجموعة العمليات الموجهة للتحكم في سلوك الأفراد و ذلك بطريقة تدريجية و يشمل ذلك التأثير والتعديل في تجاهاتهم و معارفهم وخبراتهم حركيا أو معنويا بغية التحسين من الأداء الذي يقدمونه".[2]

بالتالي فإنها عملية تهتم بالمورد البشري من خلال تعديل سلوكياتهم بتزويده بالمعلومات التي يحتاج إليها التقنيات المناسبة والغرض منها من تحسين والرفع من أدائه.

---

[1] عكاشة، محمود فتحي: مرجع سبق ذكره.

[2] Raphaél,Leca : »L’entrainement ».UFRSTA+AP.S.LE/Creu.Sot,UE4S,Sept,2014.p1.
WWW.culturestaps.com

– وعرفه أيضا **الدكتور محمود مبارك:** التدريب"نمط التوجيه والإرشاد المنظم في مهنة أو وظيفة معينة بقصد تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف وإكسابه خبرات جديدة وتحسين مهارات تحقق رفع الإنتاجية".[1]

يركز هذا التعريف على كون التدريب عملية منظمة تقوم على أسس سليمة تهتم بالمورد البشري من حيث تأهيله و إعداده الجيد للقيام بعمله بالوجه الصحيح و ذلك بإتباع مجموعة من الأساليب : كالتوجيه والإرشاد والتأهيل ومن ثم فهذا يتطلب خبراء لديهم علاقة في هذا الميدان و قادرين على التأثير والتوجيه الصحيح للفرد.

كما نجد **تعريف قاموس تسيير وإدارة الموارد البشرية** لمصطلح تدريب الموارد البشرية: "أنها عملية منظمة، تعليمية ومخططة، موجهة خصيصا لإكتساب الأفراد والجماعات معارف نظرية وعملتية، ذلك لمساعدتهم بغية تحقيق أهداف التنظيم بكفاءة. .

فالتدريب أساسا وسيلة توضع لتحقيق حاجات المنظمة والعمل، تؤثر ذلك في الفرد لبلوغ هذه الغاية وتحقيق الأهداف المسطرة".[2]

إذ أن التدريب ليس عملية عشوائية وإنما تقوم على خطط وعمليات تعليمية معدة للتأثير في المورد البشري، وهي مستمدة في ذلك من مدى حاجاته إلى التدريب ومن حاجات و متطلبات الوظيفة والمؤسسة،ومن ثم فإنها عملية أساسية في تحقيق الأهداف الكلية التي يقوم عليها التنظيم وذلك من خلال التنسيق بين أهداف الأطراف المتفاعلة مع بعضها البعض.

فالتدريب الموارد البشرية في مجملها: "عملية إستثارة الطاقات والقدرات البشرية تقوم بها المنظمة في حالة وجود نقص أو عدم التوازن بين متطلبات الوظيفة والفرد، ذلك بغية التحكم فيه ومعالجة جوانب النقص لتأدية مهامه بكفاءة وتحسين أدائه".[3]

---

[1] بديع، محمود مبارك القاسم:"علم النفس المهني:بين النظرية و التطبيق" مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001، ص 203 .

[2] Josée tessier: « Guide de Gestion De Ressources Humaines ».techno compétence, marie québec, canada .2013.p73

[3] Raphaël ,Leca :op cit.p4

يشير هذا التعريف إلى الوضعية التي تدفع إليها المؤسسة أحيانا إلى الإعتماد وتطبيق برامج تدريبية في مهامها الأساسية ولضرورة وجود خلل في الأداء، ووجود نقص، لأجل السعي إلى التقليل من الأخطاء التي يقوم بها العمال في أعمالهم جراء نقص الخبرة والكفاءة في الأداء، بالتالي فهي عملية تجديد المهارات الأساسية في حالة تستدعي ذلك.

وهناك من أعتبر تدريب الموارد البشرية بمثابة:"إستثمار المؤسسة في فصولها البشرية وذلك لإعداد كفاءات ترفع من إنتاجيتها وجودة سلعها والخدمات التي تقدمها، بالاعتماد على جملة من الأساليب القيمة التي تضاف لإحداث التحكم والتعديل والتطوير لنهوض بمكانة الفرد وتحرير أفكاره لمواجهة ما تتعرض له من صعوبات وعوائق من البيئة الخارجية".[1]

ربط هذا التعريف بين الدور العظيم الذي يحدثه التدريب كعملية تنموية وأهم أساليب الإستثمار في الموارد البشرية، من حيث رفع كفاءة وفعالية التنظيمية للمؤسسة والتي تتخذ أشكال: تحقيق الأرباح، رفع الإنتاجية، الرفع من جودة السلع أو الخدمات التي تقدمها، وتحقيق الميزة التنافسية.

يمكن النظر إلى تدريب الموارد البشرية إذا:" كنوع من التعليم وإكتساب المهارات والمعارف والخبرات المختلفة التي تتعلق بمهنة معينة، مما يساعد على زيادة الكفاية الإنتاجية لدى الأفراد وزيادة الإنتاج في المؤسسات التي يعملون فيها، و هذا يحتم أن تكون عمليات التوجيه والإعداد و التدريب مستمرة ومتصلة خلال جميع مراحل عمر الفرد سواء في المدرسة أو الجماعة أو العمل"[2].

ويظهر هذا التعريف على شرط وضرورة فعالية برنامج التدريب وحسن تخطيطه وتصميمه وتغطيته لكل جوانب النقص وحاجات الأطراف المختلفة حتى يصل إلى تحقيق الهدف الذي يقوم عليه،ومن ثم فعلى التدريب أن يكون مستمر خلال فترة عمل الفرد بداية من تأهيله والترقية أو النقل في الوظيفي، لهذا فعلى تدريب الموارد البشرية أن تكون عملية مستمرة وشاملة.

---

[1] Josée, Tessier :opcit.p71

[2] بديع، محمود مبارك: مرجع سبق ذكره، ص 204.

وفي نفس السياق عرفت **عباس سهيلة محمد** تدريب الموارد البشرية بأنه: "إكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات والمهارات العملية المؤثرة في سلوكياتهم المستقبلية"[1].

تظهر الدكتورة سهيلة محمد عباس أن تدرب ليست عملية تهتم فقط بتعديل وتغيير سلوكيات الأفراد و تنميطها على أداء أعمال معينة، أو تلقينها أساليب عمل متكررة والتخصص فيها لأجل إكتساب السرعة وقلة الأخطاء والرفع من كفاءة الأداء، بقدر ما تسعى أيضا إلى التأثير في الأفكار ودفع الفرد إلى ضرورة الإبداع والمبادرة وإتخاذ القرارات ومشاركة الآراء حتى يحقق رضا الفرد من جهة والعناية القصوى للمؤسسة من جهة ثانية.

كما عرفه **ديزن يتيم** بأنه: "مجموعة من الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة إستعداد شاملة والتأهب بشكل كامل ومتقدم من أجل وظائفهم الحلية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبنيتها"[2].

فعملية التدريب من أحدث الأساليب الحديثة التي تعتمدها المؤسسة فتي إستراتجيتها، لما لها من دور فعال في خلق مرونة أعضاء التنظيم لمواجهة المحيط الخارجي والتغيير السريع الذي يحدث فيه،حتى تتمكن من بناء أعضاء قادرين على حل المشاكل، ومواجهة الصعاب وتحليل الأزمات مما يخفف من حدة صعوبات البيئة ويجعلها في حالة استعداد دائم للتغيير بطرق ذكية جراء ما يكسبه التدريب لها من أفكار والقدرة على الإبداع والإبتكار.

وفي تعريف آخر **للدكتور بديع محمود مبارك** لتدريب الموارد البشرية في قوله: "ورغم تنوع أشكال وأغراض وأساليب العملية التدريبية ومهم تنوع مستوياتهم فإنها تستهدف زيادة العائد من رأس المال البشري وذلك عن طريق إستثمار طاقات الأفراد الإنتاجية والإمكانيات المتاحة وتنظيم العلاقات الإنسانية القائمة لتحقيق أقصى إنتاج ممكن".[3]

---

[1] محمد، عباس سهيلة: مرجع سبق ذكره، ص186.

[2] يزن، تيم:ادارةموارد البشرية:أساسيات الإدارة الحديثة".كتاب منشور إلكترونياالمصدر: yazantayyem@windowstive.com

[3] بديع، محمود مبارك القاسم:مرجع سبق ذكره، ص 204 .

من خلال كل التعاريف السابقة فإنها عملية متشعبة الأبعاد، والأسس، تعتمد على أساليب معينة، وذات أهداف محددة تسعى إلى تحقيق الهدف الذي وجدت إليه المنظمة بالدرجة الأولى ولعل أهمية وفعالية التدريب يظهر من خلال التركيز في قدرات الفرد العضلية و العقلية.

ويلخص **مؤيد سليم سالم والدكتور فرج عبد القادر طه** تدريب الموارد البشرية :"الجهد المخطط والمنظم الذي تمارسه المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكياتهم وإتجاهاتهم بشكل إيجابي من أجل أن يصبحوا قاّدر على مواجهة التغييرات البيئية الداخلية والخارجية المتجددة بشكل متواصل، والتدريب يساهم مساهمة فعلة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وهو عملية مستمرة يحتاج إليها جميع العاملين لا تقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى، ويتقاسم فوائد التدريب كل من المنظمة والعاملين والمجتمع، فالتدريب في جوهره عملية لا بد أن تخضع إلى تصميم من أجل تحقيق الفوائد المتوخاة منها"[1].

"...وأنه يتم عادة في المؤسسات، أو في مراكز خاصة للتدريب، كما تحدد له عادة دورات تدريبية تستغرق كل منها وقتا محددا وتشترط للالتحاق لها شروطا معينة، وتشرف عليها فئات معينة، ويقوم بالتدريب فيها أخصائيون في التدريب والمسئولون عنه، وتكون الأعمال حركية أو عضلية، وقد يكون للأعمال ذات الطابع العقلي أو الذهني، وكما أن هناك دورات تدريبية لقيادة السيارة أو لعمال التجارة، و هناك دورات تدريبية لضباط الجيش أو الشرطة"[2].

فمفهوم تدريب الموارد البشرية إذن يتضح من خلال النقاط:

1-التدريب مشروع من مشاريع عمليات تنمية الموارد البشرية التي تتكفل بها إدارة الموارد البشرية.

2-محور العملية التدريبية: المادة التدريبية، مدربون خبراء ذووا صفات مميزة، متدربون من موظفون أو مشرفون أو إداريون يساهمون في تفعيل العملية التدريبية.

3-يقوم بناء برنامج تدريبي بتحديد مدى حاجة المنظمة والوظيفة والفرد له لتركيز على جوانب الضعف ومعالجتها وتحسين القدرات، بوضع خطط وسياسات حديثة في الإعداد والتسيير الفعال.

---

[1] مؤيد، سعيد سالم: مرجع سبق ذكره، ص 289.

[2] فرج، عبد القادر طه: "علم النفس الصناعي والتنظيمي". دار قباء للطباعة والنشر و التوزيع، الطبعة التاسعة، القاهرة، مصر، 2001، ص 343.

4-تعتمد عملية التدريب على جملة من الأساليب التي تسعى إلى إيصال مضمون المحتوى من خلال مناهج تعليمية و تقنيات مادية تشبع حاجة المورد البشري إلى التعلم والإكتساب.

5-البرنامج التعليمي في إيصال المعارف المسطرة في العملية التدريبية تقوم على ضرورية إعداد الجيد للفرد وإكسابه معلومات لازمة لأداء العمل، توضيح مختلف خطوات العمل و مهامه.

6-يمر التدريب بمراحل متسلسلة وهو نشاط منظم معد بعناية يهتم بتأهيل الفرد و مساعدته، تعليمه فن التعامل،تأقلمه في بيئة العمل،القدرة على مواجهة التغييرات،تطور سلوكياته،إكسابه مهارات فنية وأفكار إبداعية تسمح له بالإبداع في العمل والإرتقاء بمكانته ومكانة المؤسسة.

7-التدريب غاية لتنمية شاملة وتحقيق فعالية الأداء والتنظيم وتطوير بغية مواجهة التحولات والإستعداد للتغيير،وحل المشاكل والصعوبات بأسلوب فني متطور، والتقليل من خسائر مادية وبشرية جراء التحولات التقنية والسوق السريعة.

8-التدريب عملية توعوية، من خلال إعداد الفرد معنويا والتركيز على قدراته لتطوير وتحسين العمل وتحقيق الحاجات الكلية التي يقوم عليها نشاط المؤسسة، إعداد مالي، تحرير أفكار.

9-التدريب تنمية شاملة.

ثانيا- مفاهيم ذات صلة بالتدريب

يتصل التدريب بالعديد من المصطلحات والمفاهيم منها: التنمية، التربية، التعليم والتعلم إلى جانب التأهيل و في الأتي محاولة إظهار أهم جوانب التوافق والإختلاف بينهم.

1. التدريب والتنمية:

-التنمية:development

-تشير التنمية في معجم المعاني إلى:"النمو و الزيادة والتطور".

وأشار إليه معجم الوجيز: نما الشيء، ونموا أي زاد وكثر.

وعرفه بعض علماء الإجتماع أمثال (**غيث 1992،146**) أنها: "الجهود المنظمة التي تبذل وفق تخطيط مرسوم للتنسيق بين الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة في وسط معين بقصد تحقيق مستوى أعلى للدخل الفردي، والرفع من المستوى المعيشي وتطويره في شتى الجوانب الحيادية التي تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق الرفاهية الشاملة للفرد والمجتمع"[1].

بالتمعن في هذا التعريف نجد أنه مع مصطلح التدريب إذ يشير أن كلاهما إلى هدف واحد: وهو النمو والزيادة وتحسين الأداء والإهتمام بالفرد، رغم أنه تظهر جوانب الإختلاف بين المصطلحين حسب معيار الوقت والشمولية التي يوضحها **الدكتور مؤيد سالم** في كتابه المعنون بإدارة الموارد البشرية أن التدريب:"عملية نقل المهارات في مستوى أداء مقبول".

أما تنمية الموارد تعني:" تطوير تلك المهارات العامة ليصبح العامل أكثر استعداد القبول متطلبات مهام جديدة تناط به".[2]

أما من حيث المدة الزمنية:فيقصد بالتدريب "عملية تعليمية تهتم بإكساب مهارات تهتم بالأعمال الحالية، أي جعل الفرد قادرا على تطبيق من تعلمه من مهارات و مؤهلات الضرورية والتي يتطلبه عمله الحالي".

بعكس التنمية التي تسعى إلى توسيع تلك المهارات و تطويرها و إعداده للعمل على أعلى مرتبة من عمله الحالي، بتعبير آخر أن إعداد الفرد هبا لا يرتبطان بوظيفة التي يشغلها حاليا قدر الاهتمام بوظيفة مرتقبة يؤهل لها".[3]

ويفرق ميجيسون 1976 بين التدريب والتنمية فيقول أن التنمية عملية تحسن وإنما لقدرات الناس ووجهات نظرهم وصفاتهم الشخصية بينما تركز عملية التدريب على إكساب مهارات فنية وإدارية محددة.[4]

---

[1] فايزة، بنت الحميدي العتري : مرجع سبق ذكره، ص 17.

[2] مؤيد، سليم سالم :"مرجع سبق ذكره، ص207.

[3] نفس المرجع السابق، ص 270.

[4] بعاج، الهاشمي: مرجع سبق ذكره، ص 62.

وعموما يلخص الجدول التالي جوانب التنافر بين كل من التدريب والتنمية كما يلي:

معايير التمييز	التدريب	التنمية
المفهوم العام	-نقل مهارات تغلب عليها أن تكون مهارات يدوية، حركية، إلى المتدربين لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول	-تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة وكلت لهم
الفئات المستهدفة	المستوى الأدنى من العاملين	الإدارة العليا
مجال التدريب	العمليات الفنية و الميكانيكية	المفاهيم النظرية و الفكرية و العمليات التجريبية
الأهداف	أهداف مباشرة تتعلق بالعمل أو الوظيفة	المعرفة العامة و التفكير المنهجي
البعد الزمني	قصير المدى	طويل المدى

المصدر : بعاج، الهاشمي : مرجع سبق ذكره ، ص 62 .

2. التدريب والتأهيل:

التأهيل:

يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدراتهم على مباشرة عملهم أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالاتهم الجسدية والنفسية، ويختلف التأهيل عن التدريب كون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الأخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء.[1]

فعملية التدريب كشف تعليمي يعتمد على وسائل وأساليب تحفيزية تساهم في تأهيل الفرد وتوجيهه للتأقلم مع ظروف العمل المحيطة، وتركز العملية التدريبية على التأهيل كعملية أولوية بهدف مساعدة الفرد وإعداده لمواجهة أي جديد يطرأ عليه كمرحلة أولى و ضرورية في أي عملية تدريبية.

[1] بعاج، الهاشمي: مرجع سبق ذكره، ص 58.

فالتأهيل هي"عملية أولوية وأساسية في أي برنامج توجيهي تقوم على ضرورة تهيئة كل الظروف الممكنة لربط الفرد بعمله وتعريفه به، وتوضيح أهم الخطوات والمهام المكلف بها".[1]

ومن ثم فالتدريب يركز على تنمية المهارات والتأثير في قدرات الفرد ومهاراته بطريقة حسية ومادية، أما التأهيل عبارة عن برنامج توعوي، أو تهيئة نفسية للفرد تسمح له بالإندماج في محيطه العملي وتبعث فيه على الرضا، بكل الطرق المعنوية من متابعة وتوجيه وإرشاد.

وهو أسلوب من أساليب العملية التدريبية ومن خلال هذا يمكننا توضيح العلاقة بين المفهومين من خلال التعريف التالي للتدريب."يعتمد التدريب بتأهيل الموارد البشرية من خلال توجيههم والعمل على تكييف القوى العاملة بمحيط العمل الجديد في المؤسسة من خلال:تقديم تعريف لها ولأهدافها، وأنظمة العمل فيها، والتعريف الجديد بأعضاء وجميع القوانين مما يسمح لهم في خلق علاقات وإتصالات مختلفة وتحسين إدماجه في العمل ومساعدته على التأقلم ".[2]

3. التدريب والتعليم والتعلم:

العملية التعليمية:تستهدف أساليب ومناهج التفكير السائدة لغرس المنهجية العقلانية والعلمية القادرة على نقل الإنسان من أسر التصورات والمواقف الإنفعالية أو الخيالية أو الوهمية ... إلى المواقف و لممارسات الواقعية التجريبية والعقلانية.[3]

التعلم:هي العملية التي يستطيع من خلالها الفرد أن يكتسب المعلومات و المهارات و الاتجاهات من خلال تفاعله مع النظم الإجتماعية الثقافية المحيطة به، وذلك من خلال التفكير والدراسة والممارسة، أو هي نتيجة عمليات التعليم التي حصل عليها وتتم عملية التعلم لكل إنسان بشكل تلقائي، حيث تتفاعل ظروفه الشخصية وقدراته مع ما يحيط به من ظروف إجتماعية وثقافية للإستثمارتعلمه من أجل تطوير نفسه وقدرته.

---

[1] فؤاد ،الشيخ سالم:"المفاهيم الإدارية الحديثة".مركز الكتب الأردني، الأردن. 2001، ص 23 .

[2] Wether,Devis :les gasselin : « La gestion des ressources humaines ». canada, ncgraw,hill. 1985. P 269.

[3] بعاج، الهاشمي:مرجع سبق ذكره، ص 58.

أما التعليم: هو نشاط تواصلي يهدف إلى لإثارة التعلم و تحفيزه و تسهيل حصوله،حيث أنه مجموعة من الأفعال التواصلية و القرارات ،التي يتم اللجوء إليها بشكل قصدي و منظم،أي يتم استغلالها و توظيفها بكيفية مقصودة من طرف الشخص أو مجموعة أشخاص الذي يتدخل كوسيط في إطار موقف تعليمي،فالتعليم عملية حفز و استشارة لقوى التعلم و تهيئة الظروف المناسبة لذلك و أساليب الأزمة (التدريب)[1].

وتتضح نقاط التقاطع بين التعلم والتدريب والتعليم باعتبار أن:"التعلم هو حجز الزاوية في إستراتيجية التدريب، وهو المحور الذي تدور حوله العملية التدريبية من خلال تعليم ما يحتاجه المورد البشري لأداء الأعمال، إذ أن التدريب الفعال يجب أن يقوم على أساس تعليم المتدربين كيفية إنجاز الأعمال بشكلها الصحيح، فالمتدرب الذي لم يتعلم شيئا من التدريب، معنى أن الجهود التي بذلت في هذا المجال قد باءت بالفشل، فالتعلم هو حصيلة ونتاج العملية التدريبية"[2].

4. التدريب والعملية التربوية

العملية التربوية: Le processe éducatif:

تعرف بأنها: "العملية التي تستهدف منظومة مقومات القيمية، وما يتصل أو ما يتعلق بها من عادات وتقاليد إجتماعية وذلك لتنمية الهوية القيمية المتوافقة مع الفلسفة العامة للمجتمع أو المؤسسة"[3].

ومن ثم فإن التربية هي ذلك النسق الأوسع والأشمل التي تضبط كل عملية التدريب والتعليم وتوجيه الأفراد، والذي يستمد منه المبادئ الأساسية التي تسير حياة الفرد ويطور قدراته وأفكاره على أساسها.

[1] منال، محسن:"ما بين التدريب و التعليم و التعلم".

الموقع الإلكتروني:http :miny/a/thebeehive.Org

[2] نفس المرجع السابق، ص، ص 112.111.

[3] بعاج، الهاشمي: مرجع سبق ذكره، ص 59.

-التداخل بين التدريب والتعليم والتربية:

كل من التدريب والتعليم يهتمان بالتغيير الإنساني،و ذلك من خلال زيادة المعارف والمهارات للفرد وكذلك قيمه و سلوكياته، أما التربية فهي عملية بناء منظومة القيم في سياق علمي وعملي.[1]

من خلال كل هذا نجد أن تحديد أوجه الفرق بين كل من التدريب والتعليم والتربية أمر صعب، وهذا لتكامل كل المصطلحات وحاجة كل مصطلح إلى الأخر لتأدية دوره وتحقيق الغاية التي يستخدم من أجلها.

أوجه التداخل بين كل من التعليم والتدريب، التربية والتنمية:

لا يمكن الفصل بين كل من التدريب والتعليم والتربية والتنمية كون الفلسفات أو العقائد وهي تقدم منظومات القيم والأفكار فإنها في الحقيقة تقدم تصورات عما يجب عليه أن يكون المجتمع أو المؤسسة أو الفرد الذي يعتنقها، ومن ثم فإن أسسها هي الأرضية التي تنطلق منها العملية التربوية،مما يجعلها بذلك تمثل قاعدة المثلث الذي تقوم عليه بقية الأضلاع، فأي تعليم وتدريب لابد أن يراعي الأبعاد التربوية ويحرص على ترسيخها وتطويرها، وتأتي الأساليب الضرورية والإستراتيجية المحكمة والتي تملأ الفراغ الداخلي وتساعد على الوصول إلى ذرة الهدف المنشود، وعكس ذلك أو فصل أحد أطرافه تنقلب كل الجهود إلى عملية ساخرة غير مترابطة[2] .

[1] بعاج، الهاشمي: مرجع سبق ذكره، ص ، ص 59،60.

[2] نفس المرجع السابق، ص 62.

ثالثا-المقارنة بين الإتجاه التقليدي والمعاصر في تدريب الموارد البشرية:

التوجه التقليدي للتدريب	التوجه المعاصر في التدريب
- التدريب سياسة من سياسات المؤسسة - التدريب عند الحاجة - التدريب لتغطية الحاجات الحالية - سياسة لا تعتمد على التنبؤ - التركيز على التدريب (الخط الأول) والإدارة المباشرة - مسؤولية التدريب محدودة - التدريب تكلفة - الهدف الأول معالجة نقاط الضعف في الأداء - التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته - أدوات ومساعدات تدريبية بسيطة - التركيز على الجانب النظري والتدريبي	- التدريب إستراتيجية من إستراتيجيات المؤسسة - التدريب عملية مستمرة - التدريب للحاجات الحالية والمستقبلية - إستراتيجية تعتمد على التنبؤ - التدريب يركز على كل من يعمل في المؤسسة - مسؤولية مشتركة بين الجميع - التدريب إستثمار بشري - معالجة نقاط الضعف وتقويمها - تعلم الأشياء الجديدة هو أساس التدريب - تقنيا تدريب وتعلم عالية المستوى - التركيز على الجانب التطبيقي والطريقة الصحيحة والجديدة للقيام بالمهام

المصدر: مدوري، نور الدين:"الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغييرات التكنولوجية". دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم،مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة ماستر في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011/2010، ص 115.

رابعا-التطور التاريخي للتدريب:history of training développement

عرف التدريب تطورا عبر مراحل مختلفة يوضحها كل من (عساف 2000)،(ياغي،2003) و هي:

المرحلة الأولى: ما قبل ظهور الديانات السماوية أي المراحل التي إتسمت بمناهج تفكير ميتافيزيقية وخيالية، حيث كانت المرحلة الأولى لشيوع الأفكار وتدريب العقل على التفكير والإكتشاف أو معرفة ملأ الغموض الذي كان يسود حياة الإنسان البدائية، فإتسمت من خلالها بوسائل إنتاج بدائية، وكونت لنفسها مأوى على مستوى أفكارها السائدة، وتميزت بالإكتشاف وبناء معارف ومهارات سمحت لها بمواجهة الخطر ومهدت للإنسان لما كان عليه الآن، ويتمظهر التدريب في تلك الحضارات من خلال نمط عيشها وكيفية أقتناء حاجياتها ومن ثم فكان لها الفضل في تشييد حضارات بناء نفسها بإشباع أساليب عمل لا زالت مبهرة للعقول الحالية من خلال (حضارات ما بين النهرين، الصين، أهرامات مصر، اليونان) وربما أعجزها مسألة تحنيط الموتى التي بقت مبهرة لعقول البشرية منذ زمن[1].

المرحلة الثانية:المرحلة التي ظهرت فيها الأديان السماوية:كاليهودية والمسيحية، وأعظمها وأنقاها الإسلام الذي كانت أول رسالته إلى البشرية هي الدعوة إلى التعليم والتربية والتدريب والعمل والتدبر والتفكير بغية الإكتشاف، وتطوير حياة البشرية، كوسيلة لتحقيق الذات مناهجه وتحقيق مكانة الإنسان وحكمة وجوده في الأرض[2].

المرحلة الثالثة في العصور الوسطى: شهدت العصور الوسطى مداخلات عديدة أبرزت من خلالها أهمية التدريب وساهمت في تكوين ملامحه الرئيسية ومن بينها:

- **التلمذة الصناعية:Apprenti .ceship:** ويقصد به قيام شخص ذو معرفة وخبرة بنقل مهارته وخبرته إلى شخص آخر بغرض التعليم وإستفادة الآخرين من خبراته أيضا، وعرف هذا الأسلوب في تعليم الطب والتعليم والذي كان يطلق عليه "نظام الصبية" أين كان الصبي تتلمذ على يد صانع ماهر حتى يتقن المعرفة.

[1] أنظر: عائدة، عبد العزيز علي نعمان: مرجع سبق ذكره. ص 15.

[2] أنظر: نفس المرجع السابق، ص، ص 15، 16.

- **الطرائق: (Guilds)**: حدث تطور أخر في العصور الوسطى تمثل في تكوين الطرائق (ما بين القرنين الثاني عشر والخامس عشر) والتي كانت تتمثل في مجتمعات (اتحادات) للأفراد ويتشابهون في المصالح و الأعمال،و تميز فيها أسلوب التدريب بتسارع نقل المعرفة الصناعية بطرائق تتشابه في المهنة أو الخبرة، وبداية ظهور المعلمين وعموما يمكن إعتبار القرن الخامس عشر هو نقطة التحول الأولى في شارع التغيير المفروض إحداثه في التدريب.

- **التدريب المهني : (craf training)**: وفي القرن التاسع عشر خبراء عصر التشريعات الإجتماعية التي عرفت تغييرات كبيرة في مفهوم تنظيم العمال، ومن بين تلك التغيرات بداية الإهتمام بالتدريب الكافي للعمال لإكسابهم المزيد من المهارات والخبرات، والذي تزايد بدرجة كبيرة حتى أصبحت النقابات تدعم أي تشريع يؤدي إلى زيادة التعليم المهني[1].

-المرحلة الرابعة في العصر الحديث

-التدريب من عام 1910-1920:

بدأت الحاجة إلى التدريب الخاص لعمال خط الإنتاج مع بروز شركة فرد لصناعة السيارات.

شكلت الحرب العالمية حافزا عظيما للتدريب مع تشكيل ظروف طارئة إستدعت مهارة الجيش والأطراف ففي 12 سبتمبر 1918 أنشأ الأسطول التابع لهيئة الشحن البحري قسم يهتم بالتدريب والتعليم.

- التدريب في العشرينات:

ازداد خلال هذه الفترة مدارس تعليمية،و حظي تدريب رجال البيع باهتمام بالغ خلال فترة الاضطرابات التي أعقبت الحرب في العشرينيات.

1 بلهي، حسنة:"علاقة التدريب باحتياجات المشرفين و انتظارهم". دراسة ميدانية بمركب مطال سبيشل عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس الإجتماعي للتنظيم و العمل، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2006/2005، ص،ص 28،29.

- **التدريب في الثلاثينيات: (سنوات الكساد العظيم):**

بعدما عرفت أمريكا سنوات الكساد العظيم قام العديد من رجال الإدارة العليا بإعطاء نظرة سلبية للتدريب، نظمت في ذلك العديد من البرامج التدريبية ومنشآت الأعمال وقضت على نظام التلمذة الصناعية في العديد من المصانع.

- **التدريب في الأربعينيات:(الحرب العالمية الثانية):**

تعتبر الجمعية الوطنية لمديري تدريب رجال البيع أول جمعية لمديري التدريب تم إنشاؤها عام 1940، وبرزت في هذه المرحلة الحاجة إلى تدريب الناس كعمال في كافة التخصصات بعد التحاق بعض العمال المهرة بالقوات العسكرية، وبرزت أهمية وقيمة وظيفة تدريب المشرفين بعد أن إكتشفت الإدارة بأنه بدون المهارات التدريبية لن يتمكن المشرفون من إنتاج ما يكفي المجهود الحربي.

وشاع إنشاء معاهد تدريب المدربين بعد عام 1945.[1]

- **التدريب في الخمسينات:**

بدأ في هذه المرحلة إهتمام المدربين بتقييم التدريب حيث لم يكن هناك قبل ذلك إهتمام كبير بتقييم نتائج التدريب، وبدأت العديد من الشركات والمدارس الكبرى في إستخدام مباريات الأعمال في تدريب مديريها، كما إستخدمت طريقة تمثيل الأدوار بشكل مكثف لتدريب رجال البيع ومديري الصناعة .

- **التدريب في الستينيات:**

زاد في الستينيات وبشكل كبير استخدام المعامل التدريبية وتدريب الحساسية وكان أكثر الأساليب المستخدمة مع التدريب المبرمج.

وظهر في ذلك تقييم الأداء كأحد الأساليب لتقييم التدريب،كما زادت الحاجة للتدريب الإداري، ضرورة اللإهتمام بالدافعية والتحفيز

[1] بلهي، حسنة: مرجع سبق ذكره، ص-ص.30-32.

- **التدريب في السبعينات:**

خلال هذه الفترة أصبح المدربون أكثر مهنية، وظهر دليل التنمية المهنية للمدربين ونشرت الجرائد التجارية الكثير من المعلومات عن كيفية تقدير الاحتياجات التدريبية والتقييم والتنمية الإدارية والدافعية وطرق التدريب.

وزاد الدعم الموجه خلال هذه الفترة لإنشاء مراكز التدريب في مختلف الدول التي دعت من خلال عدة مؤتمرات إلى أهمية وضرورة التدريب باستخدام أساليب متطورة من أقمار صناعية وأجهزة الكمبيوتر وأشرطة الفيديو.

- **التدريب في الثمانينات وحتى الآن:**

حيث ظهر في أوائل الثمانينات حركة " دوائر الجودة Quality circles)(وهي الحركة التي شاع استخدامها جدا بعد ذلك، وزاد إهتمام وإدراك المدربين لصغر النفقات على مشاريع التدريب،و بالتالي اتجه الكثير إلى إستخدام الأساليب الأكثر حداثة في تقييم و تصميم البرامج التدريبية وإنصب الاهتمام في ضرورة الدعم المالي، لوجوب الاستثمار في هذا الجانب لما له من أهمية في رفع و تطور قدرات المورد البشري. .[1]

5-**خامسا- مسؤولية تدريب الموارد البشرية:**

تقع مسؤولية تدريب الموارد البشرية على جميع أعضاء المنظمة من المتدربين إلى القائمين على العملية التدريبية كليا، فكل و مقدار المسؤولية الذي يساهم فيه من أجل إنجازها، و كل و حجم المهام التي تصب على عاتقه لأجل تسيير عملية التدريب في ظروف حسنة و ضمان فعاليتها، و من بين الجهات (المختصة فعليا) التي تقع عليها مده المسؤولية :المشرفين المباشرين للعمال، و مدراء الوحدات الإدارية، الموارد البشرية، جهات خارجية.

1- المشرف المباشر: يعتبر المشرف المسؤول المباشر عن العاملين الذين يعملون معه و لذل فإنه يتابع تدريبهم، و يقوم بالمهام المناطة به شخصيا حتى يتحسن أداء العاملين تحت إشرافه، و يكون عادة مسؤولا عن تقديم و إعداد التقارير الدورية إلى مدير الوحدة الإدارية بشأن درجة التقدم المحققة جراء

[1] بلهي، حسنة: مرجع سبق ذكره، ص، ص 32، 33.

التدريب وللإيضاح الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية برمتها بغية اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق إنجاز المهام التدريبية بالشكل المناسب.

2- مدراء الوحدات الإدارية: لمدراء الوحدات الإدارية المؤسسة مسؤولية عن العاملين لديهم في تحديد مدى حاجاتهم إلى التدريب و البرامج التطويرية التي يتطلبها العمل، و لذا فإن غالبا ما يقدمون إلى إدارة الموارد البشرية عدد العاملين المراد تدريبهم و البرامج التي يتطلبها تحسين الأداء، و مدى التقدم الذي أحرزه التدريب من خلال البرنامج التدريبي الذي التحق فيه و غيرها من التقارير الدورية التي يتطلبها العمل وإنجازه[1].

3-إدارة الموارد البشرية: تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة بشكل عام عن عملية تدريب العاملين الجدد والقدامى في مجالات العمل التي تتطلب التحسين والتطوير مع المستجدات العلمية والفنية السائدة، ولذا فإن على الإدارة تحديد الحاجات التدريبية و تقييم المدرب و التأكد من أن البرنامج التدريبي قد حقق الأهداف المراد إنجازها، و الجداول الزمنية المعدة مسبقا للتنفيذ، كما تكون إدارة الموارد البشرية مسؤولية عادة من رفع تقارير الدورة للإدارة العليا بخصوص التدريب و متطلباته ومستلزمات تنفيذه والحاجات التدريبية اللازمة وجميع الأنشطة المرتبطة بالعمليات التدريبية في المنظمة.[2]

4-الجهات الخارجية: قد تستعين المنظمة بمراكز و معاهد تدريب خارجية متخصصة في إعداد وتنفيذ دورات تدريبية لفائدة المنظمات وفي هذه الحالة يتم عقد اتفاقيات لتدريب مواردها البشرية، ويكون اللجوء إلى الجهة الخارج في حالة تعذر ضمان المنظمة تدريب الأفراد بكفاءة داخل المنظمة أو الحاجة إلى خبرات متخصصة يستحيل توفرها في المنظمة:

- عدم القدرة على توفير كل الإمكانيات المطلوبة لنجاح الدورة التدريبية.
- عدم توفر المساحات اللازمة لإجراء التدريب.
- تكلفة التدريب

[1] خيضر، كاضم و ياسين، كاسب الخرشنة: مرجع سبق ذكره، ص 140.

[2] نفس المرجع السابق، ص، ص 139، 140.

- ضيق الوقت وتعطيل العمل.[1]

5-الموظف المتدرب: وكل المساهمات السابقة التي أشير إليها، تكون ذات قيمة تذكر إذا كان للمتدرب الرغبة الصادقة في التعلم و اكتساب المعارف، و مهارات أو سلوكيات جديدة، ولذالك لابد أن يشجع الموظفون بعضهم ببعض على ضرورة الإستفادة من الفرص التطويرية التي تتيحها لهم المنظمة.[2]

المطلب الثاني:مرتكزات تدريب الموارد البشرية

أولا :عناصر العملية التدريبية: التدريب عملية تسعى بالارتقاء بالمورد البشري ،تتكون من جملة من عناصر عبارة عن مرتكزات هامة تقوم عملية التدريب عليها، كوسائل وإمكانيات في إبلاغ وتوجيه رسالتها التعليمية أو بحد ذاتها موطن التركيز علي العملية التنظيمية ومن أهمها الموارد البشرية وإتاحة هذه العناصر التي سوف يتم التطرق إليها في هذه الفقرة بطريقة ترابطية ليتم منها إيصال الغاية بكل فعالية و هي كالآتي:

1- مداخلات بشرية: وتشير إلي مجموعة من الأفراد التي تنتمي إلي المنظمة والتي تعتبر أهم الموارد على الإطلاق، لما لها من طاقات إنتاجية وفكرية هامة وتتولي مهام مختلفة حسب مستوياتها التعليمية ومستويات الخبرة و الأقدمية باختلاف الجنس والعمر،وتعتبر محور العملية التدريبية ، بغية وتزويدهم بمعلومات لازمة تسمح لهم تساعدهم بالقيام بالأعمال المكلفين بها علي أكمل وجه.

2-مدخلات غير بشرية: وتمثل جملة من الموارد الغير الإنسانية كالأموال أو النفقات اللازمة لتغطية متطلبات التدريب ،أو الوسائل المادية الأخرى التي تعتمد عليها في العملية من قاعات وأماكن تدريب.[3]

3-معلومات والطرق والأساليب: وتتضمن كل من الأفكار والمواد التعليمية والمناهج البيداغوجية المراد توصيل أفكار ومعلومات عليها ومجموعة من المعلومات اللازمة لتحديد البرنامج التدريبي حسب الأهداف

---

[1] قريشي، محمد الصالح: مرجع سبق ذكره، ص 42.

[2] مؤيد، سعيد سالم: مرجع سبق ذكره، ص288 .

[3] نفس المرجع السابق، ص-ص 33 -35.

الكلية لتنظيم لنسجهم مع ثقاتها وبنيتها الداخلية والخارجية والتي تسمح بجعل التدريب فعال وهادف وافقي مستمد من واقع المنظمة وما يسمح للأفراد محور العملية التدريبية فهم مضمون التدريب واستيعابه.[1] .

4- العمليات: والمقصود منها تلك العملية التي يقوم علي إيجادها والعمل علي إبرازها وتحديدها حتى تساهم في وضوح إستراتيجية تنمية المورد البشري وتطويره وتمثل عادة أهم خطوات التي يقوم عليها البرنامج التدريبي وينقسم إلى:

ا . عملية البحث وحصر الاحتياجات وتحديدها .

ب . عملية تحديد الأهداف الفعلية للمنظمة والمورد البشري.

ج . عملية تصميم البرنامج التدريبى.

د . عملية تنفيذ البرنامج التنفيذي.

و . عملية التقويم والمتابعة

ومن خلال هذا على المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق فعاليتها ب،إيجاد الوسائل والطرق الكفيلة وتطبيق هذه العناصر من خلال مقاييس فعالية، على أيدي خبراء وفنيين في هذا المجال لهم خبرة في تصميم البرنامج التدربي والرقابة والإشراف وتحليل الأوضاع.

5-مخرجات: هو كل ناتج أو ما ينتج من عملية التدريب أي القائد من تطبيقه وأهم الفوائد المحققة من خلاله والذي يتمظهر في كل من سلوك الأفراد، أداء المنظمة...[2]

6-التغذية الراجعة: وعي معلومات تصحيحية ترد من المخرجات إلى المدخلات أو العمليات وتقوم بعملية المراقبة للنشاط التدريبي.[3]

[1] الأكلبي ،عايض الشافي : مرجع سبق ذكره، ص 107.
[2] نفس المرجع السابق، ص 107.
[3] المرجع نفسه، ص 108.

ثانيا:خصائص تدريب الموارد البشرية

تتسم عملية تدريب الموارد البشرية من مجموعة خصائص من بينها:

_ يعتبر التدريب نشاط وعملية أساسية في سبيل الاهتمام بالمورد البشري من خلال السعي إلي تطويره وترقية من مكانته

_ التدريب عملية شاملة تغطي جميع مستويات التنظيمية من إدارة عليا أو وسطي وتشمل المشرفين والمنفذين وجميع العمال الموجهون للعملية الإنتاجية و الخدماتية.

_ التدريب علية إدارية تتوفر فيها مقومات العمل الإداري الكفء من وضوح الأهداف، تنظيم الخطط، وتوازن البرامج، إلي جانب الإشراف والرقابة والتوجيه المستمر.

_ التدريب عملية تعليمية من خلال تزويد الفرد بالمعارف والمهارات وتلقين سلوكيات معينة وتعديل الأخطاء وتحسين نقاط الضعف.

_ التدريب نشاط متغير ومتجدد، وذلك حسب تغيير المورد البشري وتغيير طموحاته " مستواه التعليمي الترقية" وتغيير الظروف الاقتصادية والتكنولوجية التي تتحكم في طبيعة الأهداف والوسائل وتدفعها إلي إعادة هيكلتها والرسكلة، تبعا للتجديد والتغيير الطارئ الذي تتعرض إليه المنظمات.

_ التدريب عملية إنسانية تشمل الأفراد باختلاف مستوياتهم وباختلاف مهامهم، من خلال التركيز علي تعليمه وتزويده بمعارف وخبرات تنفعه، كما ترتبط بالإنسان طيلة حياته فهي عملية مستمرة في مسارها الوظيفي.[1]

[1] سراج وهيبة: "استراتجية تنمية الموارد البشرية". دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصعبة بعين الكبيرة سطيف مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول علي شهادة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر 2012/2011

ثالثا:مبادئ وأسس تدريب الموارد البشرية

يخضع التدريب لجملة من المبادئ والأسس العامة التي تعكس مدي فعالية في تحسين الفرد العامل ومدي قدرته علي الإلمام بالأهداف الفعلية وتحقيقها ومن بين هذه المبادئ نجد:

1. **الشرعية:** ويستمد التدريب شرعيته لكونه يعتمد علي أساليب ومضامين وصيغة رسميا وفق قوانين المؤسسة وأنظمتها وقواعد العمل والانضباط فيها، والتي تكون مدروسة وفق السعي لتحقيق غايات محددة مسبقا.
2. **الوضوح** : بمعني أن يكون الهدف الذي يأمل التدريب الي بلوغه محدد و دقيقا وواضح متفق عليه ومفهوم وسهل التطبيق وقابل للتجريب بعيدا عن التعقيد والغموض الذي يصعب إدراكه.
3. **المنطق** : عملية التدريب تبني علي أساس هدف المنظمة،ومواطن التي تسعي إلي زيادة فعاليتها، من خلال المتطلبات والاحتياجات الضرورية لكل من الفرد والمنظمة والمهمة، ما يجعل التدريب قائم علي إشكال مطروح سعي إلي التحكم فيه وفق طرق معينة ،وبالتالي فهو يسعي إلي تصحيح شيء موجود ليس عبارة عن خيال أو أهداف عشوائية غير ملموسة، بل قابلة للممارسة ولا تبقي عبارة نظريات مجردة.
4. **الشمولية** : التدريب عملية شاملة لجميع مستويات التنظيم وأقسامها المختلفة وجميع الافراد.
5. **الاستمرارية:** والذي يعني أنت التدريب عملية مستمرة ترافق المورد البشري منذ دخوله مجال العمل إلي غاية نهاية مساره الوظيفي.
6. **مراعاة مبدأ الفردية** : رغم شمولية العملية التدريبية لشتي الأقسام والموارد البشرية إلاّ أن تطبيق مضمونها لا يمس جميع العمال بطريقة ووسائل وأساليب نفسها،فيختلف مضمونها ومحتوي المادة والأسلوب المتخذ باختلاف مستويات الأفراد،أعمارهم،جنسهم،مناصبهم ومدي رغبتهم ومدي سرعتهم في اكتساب المعارف .[1]

[1] أنظر البحراني، ماهر بن أحمد: "الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريب في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان " رسالة ماجستير مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول علي درجة ماجستير في التربية ،جامعة نزوى، عمان، 2014، ص 13

7. **المرونة:** يجب أن يتطور التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعمال بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفيها في خدمة العمليات التدريبية.[1]
8. **التدريب نشاط ضروري ومستمر:** ليس التدريب أمرا كماليا تلجأ إليها المنظمة وتتصرف عنه كما تشاء، ولكنه ضروري بعد اختيار الفرد حتى يتم تهيئته و إعداده للعمل وبنفس الوقت عملية مستمرة للعاملين لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي، يمكنهم الإحاطة بأساليب والإتجاهات المختلفة المحيطة بأداء العمل.
9. **التدريب نشاط متكامل:** يقصد به وجود ترابط وتكامل بين مكونات التدريب الأساسية وأنشطة فهو ليس عملية عشوائية ويكون التكامل في نظام التدريب من خلال التكامل بين متطلبات الفرد والوظيفة والمنظمة ومحتوي الهدف الذي يسعي إليه بطريقة تكاملية.
   - التكامل في مراحل التدريب من خلال وجود تسلسل وترابط بين مختلف الأنشطة وخطوات إنجازه.
   - التكامل في نتائج التدريب الاقتصادية والسلوكية و البشرية، بصفة متساوية ومتكاملة.[2]

المطلب الثالث:دوافع تدريب الموارد البشرية.

هناك مجموعة من العوامل التي تدفع منظمات اليوم إلي البحث عن وسيلة فعالة تسمح لها بالنمو والتنافسية ومن ثم الإعتماد علي التدريب كأهم مدخل لبلوغ هذا الغرض ومن أهم هذه الدوافع هي:

أولا: لاشك فيه أنه لا يتعارض أحد وأي منّا علي كون رأس المال البشري هو الركيزة الإقتصادية والتنموية لأي مجتمع، بما له من أفكار وقوة الإنجاز ومصدر الإبداع، بالتالي فتحرير هذه الطاقات وتصحيحها وابرازها لإنتفاع بها علي الواقع العملي يستدعي برنامج ومنهج يعتمد علي التعليم والتعلم والاكتشاف والتطوير كأهم وسيلة فعالة في عصرنا الحالي تعتمد عليها العديد من الدول المتطور في غاية التنمية وتحقيق الرفاهية وقد أشير فيها العناصر الأساسية مدي أهمية وفوائد التدريب للمنظمة والفرد كنشاط: تطويري، وتعديلي وتعليمي.

---

[1] البحراني، ماهر بن أحمد: مرجع سبق ذكره، ص 14.

[2] قريشي، محمد الصالح: مرجع سبق ذكره، ص، ص 43 ،44.

ثانيا: التغيرات السريعة لعالم اليوم ذات التأثير المباشر علي المنظمة في شتي الجوانب التقنية والتسييرية والقانونية وضرورة مواكبة التحولات الطارئة بمختلف الطرق والوسائل جعلت المنشأة تعتمد على أسلوب يتميز بقدرة علي مواكبة التحولات الخارجية والداخلية وإعداد الجيد للموارد البشرية من منفذين ومشرفين ومسيرين أكثر قدرة علي التأقلم واستعداد بتغيير والتجديد، وحل المشكلات.

ثالثا: أصبحت أوضاع المؤسسات اليوم في منعرج والتفتح علي الأسواق والنمو والمرونة، وأن الأهداف التقليدية التي كانت تعتمد عليها من إنتاج كافي ومردودية تسمح لها بمزاولة النشاط لم تعد تفي بالغرض، أمام غزو الأسواق بمنتوجات جديدة بنوعيات كبيرة وجودة وتكلفات أقل، حيث أصبح واقع العديد من المنظمات في ظل هذه الأوضاع في تنافس شديد مما استدعي ضرورة التفكير في أهداف أكثر عصرية تسمح لها بالتطور والتكيف وتحقيق مكانة اقتصادية عالية من خلال كفاءة وفعالية الأداء.[1]

رابعا: ظهور منتوجات جديدة وثقافة استهلاكية لدى أفراد المجتمع،مما دفع المنظمة إليى ضرورة تحقيق جودة منتوجاتها والرفع من قيمة خدمتها مما يحقق لها مكانة في السوق وقبول لدي الزبائن وهذا يستدعي فن التعامل وإنتاج خاص ومبدع لا يتحقق إلاّ عن طريق برامج التدريب التي ترتكز علي الإبداع والإبتكار.

خامسا: تطور الفن الإنتاجي السريع، وظهور تغيرات تقنية وتكنولوجية مستمرة تستدعي المؤسسة القيام الدائم بتدريب عمالها علي أحدث الآلات والتكنولوجيات الجديدة.

المشي وفقا لنطور حاجات الزبائن،الأمر الذي يقود إلي القدرة على التواصل وتحقيق توافقاتهم ومتطلباتهم المتجددة وإشباعها بأفضل الطرق، مما يعني ضمان رضاهم ووفائهم.[2]

---

[1] أنظر= الداوي، الشيخ : " تحليل أثر التدريب والتحفيز علي تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ". مرجع سبق ذكره، ص 12.

[2] نفس المرجع السابق، ص 12.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف تدريب الموارد البشرية

أولا: أهمية التدريب

تبرز أهمية التدريب من حيث قدرته علي تحسين المورد البشري وحسن استغلاله،والذي تنعكس على فعالية المنظمة وقدرتها على التحقيق الفعالية لأهدافها ومن ثم مي المخرجات النهائية التي ينتفع به المجتمع من خلال إرضاء المستهلك وتحقيق توقعاته وتغطية كافة احتياجاتهم وبناء علي ما سبق فإنه أهمية هذه العملية تتمظهر في/ مجالات عدة وتتخذ أشكال متعددة من بينها ما يلي :

1. أهمية التدريب بالنسبة للفرد العامل:

أ. **ضرورة حتمية لمواجهة التغيرات:** إن تطوير المستمر للأفراد لإكسابهم مميزات ومهارات كافية تمكنهم من مواجهة التغيرات ويقلل من الآثار السلبية لتغيرات علي الفرد والمؤسسة إذ يكون العامل في موضع قادر علي المواجهة والتعامل المرن والذكي مع المواقف تبعا لمكتسباته من العملية التعليمية ومقدار التدريب علي مثل هذه المواقف والاستعداد النفسي والمادي والمهاري لها،وهذا ما يستوجب أن تكون عملية التدريب تركز علي الجوانب المادية والمعنوية عند تدريبها للموارد البشرية المتاحة.

ب. **التدريب يحقق للفرد تكيف وانسجام في عمله الجديد:** وذلك من خلال تحديد احتياجات الفرد وضمانة مستوي تعليمه بما يوافق مواصفاته للمنصب ومتطلباته فيسعي المدرب في خلق نوع من التوافق بين الوظيفة والفرد ، ولذلك يتم الالتجاء إلي البرامج التدريبية لتعزيز هذا التطابق وتعميمه بما يخلق انسجام بينهما ويساعد الفرد علي التكيف والتأقلم في عمله.

ج. **يساعد علي اكتشاف كفاءات مختلفة:** تركز العملية التدريبية علي جانبين مهمين في تطوير وتنمية قدرات الإنسان ومهاراته إلي الوجه المطلوب،جانب القدرة المهاراتية والقدرة الفكرية والإبداعية،والتدريب كعملية فنية تسعي إلي التحفيز والاندفاع نحو الاكتشاف مهارات خارقة وكفاءات مختلفة وأفراد مبدعين في إيجاد الحلول والقيادة لتعامل مع الأهداف بفن إبداعي خارجي والمجيء بالأفكار الجديدة التي تضل بالمؤسسة الي النجاح المبهر والجودة من خلال حسن استثمارها لهذه الطاقات وبالتالي و بالتالي تحقيق الفعالية من خلال قدرتها علي الإبداع والابتكار.[1]

[1] الجوهري ، شمسة بنت حمد بن علي : "الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان." قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في التربية،جامعة نزوي،عمان،الأردن،2003 مـ، ص، ص 16،17.

د. **يعتبر التدريب وسيلة من وسائل زيادة الإحساس** وسيلة من وسائل زيادة الإحساس بالإنتماء ودرجة الالتزام للفرد الناجم عن شعورهم باهتمام المنظمة بهم والسعي إلي تطويرهم.

هـ. **يعمل علي تحسين مناخ العمل ويساهم في رفع الروح المعنوية** للفرد لكونه محور العملية التدريبية كدافع لتحسين أداءه والعمل بكامل قدراتهم.

و. **يساعد الفرد على الاستقرار الوظيفي:** باعتبار لما للتدريب من علاقة مباشرة بترقية وإكساب الخبرة للموظف وتحقيق الذات والتقدير.[1]

ز. **تعديل وإثارة سلوك العمال** : التي تساعد علي التكيف السريع مع ظروف العمل وتحولاتها الفجائية والتأقلم السريع لاستمرار في عملية العمل.[2]

ح. تطوير الطاقات الفردية والجماعية للمتدربين من خلال العصف الذهني،وتمثيل الأدوار وغيرها من الأساليب الهادفة الى ذالك.

ط. إكساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تنسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المنظمات التي يعملون بها سواء كانت إنتاجية أو خدماتية.[3]

ي. مساعدتهم في التقليل علي التوتر الناجم عن نقص المعرفة والمهارة أو كلاهما[4].

ك. يساعد التدريب العاملين في التعرف علي الأهداف التنظيمية

ل. مساعدة الأفراد علي اتخاذ القرارات الأحسن،كما يزيد الأحسن،كما يزيد من قبالياتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.

م. تنمية الاستعداد لتقبل مهام ومسؤوليات جديدة[5].

2. أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة:

أ. تقليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية

ب. تنمية الأحساس بالمسؤولية نحو المنظمة والحفاظ على مكانتها

ج. يساعد علي ترتيب القرارات الإدارية وتطور أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية

---

1 نابتي، سامي: مرجع سبق ذكره.

2 الداودي، الشيخ: " تحليل اثر التدريب علي تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية" مرجع سبق ذكره، ص 13.

3 خيضر ،كاضم حمود وياسين، كاسب الخرشنة: مرجع سبق ذكره، ص 127.

4 عباس، سهيلة محمد: مرجع سبق ذكره، ص 128.

5 نابتي، سامي: مرجع سبق ذكره، ص 272.

د. يساهم في بناء قاعدة فاعلة لاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلي تطوير أساس التفاعل بين الأفراد العاملين والإدارة.[1]

هـ. يعمل علي سد الفجوات في أداء المورد البشري والتي يمكن أن تقلل من فعالية العمل،إذ تخلق نوع من التوافق والانسجام بين الوظيفة والفرد ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب الذي يقلل من الأخطاء ويسد الفراغ والنقص في الاحتياجات ويساهم في خلق فعالية الأداء.

و. يسمح بكشف المهارات الغير ملائمة وتعديلها وإيجاد موطن الضعف ومعالجتها لما يضمن لها حماية موردها من الخسائر الفادحة التي نؤثر سلبا علي تكاليفها وتسيير أعمالها.

ز. يمكن المؤسسة من زيادة فعاليتها من خلال تحسين مهارات وخبرات الفرد,[2] تمكنها في سرعة الأداء وقلة الأخطاء والحصول علي الهدف المرغوب بأقل التكاليف، وفي وقت قياسي.[3]

ثانيا: أهداف تدريب الموارد بشرية: تهتم المنظمات في يومنا الحالي بالمورد البشري كعنصر فعال في التنمية في شتي المحالات المختلفة المادية من قدرة علي التطور والابتكار ومن ثم تحقيق فعالية الاداء والنمو للمؤسسات وتحقيق أهدافها بمعايير جودة شاملة،وبالتالي فقد استخدم عملية التدريب كأهم وسيلة لتنمية الموارد البشرية من خلال الأهداف المتوفاة منها ومن بين هذه التي تسعي عملية التدريب إلى تحقيق مايلي:

1. إنخفاض نسبة غياب الموظفين في المؤسسات الناتج عموما من ضغوطات الوظيفة ونقص الإهتمام وعدم التوافق بين مواصفات الفرد والمنصب الذي يشغله، حيث تساعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لدي الفرد والوظيفة إلي خلق نوعا من التناسق والتوافق بينهما مما يقلل من الشعوري السلبي حيال المهام والمسؤوليات ويقلل من مشاعر الخوف والتهرب والغياب...
2. يساعد تدريب الموارد البشرية علي انخفاض التكاليف المالية في المنظمة والمتمثلة خصوصا في التي ينفق علي فساد الآلات المتزايدة، إذ أن تدريب الفرد في مجال عمله يجعله أكثر صيانة للآلات ويقلل من الخسائر حتى المادية والبشرية والحوادث وإما ذلك.

---

[1] عباس، سهيلة محمد : مرجع سبق ذكره، ص 188.

[2] نابتي، سامي: مرجع سبق ذكره .

[3] الداودي، الشيخ: "تحليل أثر التدريب علي تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية" : مرجع سبق ذكره، ص 12 .

3. التدريب يعتبر وسيلة مهمة لخلق نوع من التكيف والاستقرار بين التغييرات التقنية والبيئة مع المنظمة، حيث يجعل الفرد في المنظمة أكثر تطلقا وأقل تردد من التغيير وأكثر مواجهة وتأقلما مع الظروف المتجددة عليه وذلك. كون التدريب يخلق نوع من الاستعداد الدائم للفرد حيال الظروف ويجعله أكثر قدرا علي التفكير والبحث عن الحلول في كل المواقف التي تواجهه عكس التساهل والابتعاد والانسحاب حيال أمور جديدة عليه.
4. ومن الأهداف المتوخاة من التدريب باعتباره كأسلوب لتحفيز وترقية وتقييم الفرد إلى مناصب أعلي ويحقق التقدير اللازم للعمال والموضوعي[1].
5. يهدف التدريب إلى تعزيز انتماء الفرد وتقوية علاقاته بالمنظمة و مستجداتها مما ينعكس إيجابا علي تطبيق المهام لأكمل وجه.
6. يعمل علي تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال إعداد أفراد قادرين علي التسيير والتنفيذ وتحمل المسؤولية وإتخاذ السلوكات المرغوبة فيه وبناء علاقات جيدة، وذلك من خلال رفع الكفاءة وجودة الإنتاج والخدمات والتنافسية.
7. يعمل التدريب الموارد البشرية علي تحقيق تعاملهم السريع مع تعديلات في أساليب العمل وطرقه وفي الأنظمة والقوانين.
8. يهدف التدريب السليم والفعال إلي البحث عن أفضل الطرق والأساليب الحديثة في تخطي المشكلات التي تواجه المؤسسة، وجعل الأفراد قادر علي التفكير والتواصل والمبادرة في المواقف الحساسة فن إبداعية وتسيير أو تنفيذ ذكي.
9. تقليل الحاجة إلي الإشراف فالمتدرب الذي يعي ما يتوجب عليه القيام به يكون مدرك تماما لمهامه يستغني عن المراقبة المستمرة و المتابعة المتشددة من المدربون أو الرؤساء مما وفر عليهم وقت لنشاطات أخري تخدم المؤسسة[2].
10 . تهدف العملية التدريبية إلي تحقيق وضمان استقرار ومرونة المؤسسة الاقتصادية وهذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة،فالتدريب يقود المنظمة إلي الاستمرار والبقاء رغم التغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية كما يتيح لها القدرة علي

[1] الجهوري، شمسة بنت محمد بن علي : مرجع سبق ذكره، ص ، ص 18 ، 19.
[2] المنتدي العربي لإدارة المورد البشري: مرجع إلكتروني سبق ذكره.

التكيف مهما كانت التهديدات أو القيود المفروضة عليها سواء داخليا المتمثلة في قلة الخبرة وقدرة الموارد من المحيط الخارجي[1].

11 . يساهم التدريب في ترشيد القرارات الإدارية ورفع مستويات أدائها بكفاءة وفعالية.

12. يساهم التدريب في استقرار العملية الإنتاجية بصورة شاملة إذ أن الأفراد المدربين بكفاءة وفعالية غاليا ينعكس انجازهم بالشكل السليم علي الأداء العام للمنظمة وتحسين الإنتاجية كميا ونوعي.[2]

- كما حددها الدكتور علي عبد الرضا الجياشي في النقاط التالية:

1. **خلق المهارات** : أن غرس كل ماهو جديد من معارف وتقنيات بيع وأساليب عمل وغيرها ،في العمال القدامي أو الجدد يتم من هلال عملية التدريب.
2. **إعادة التأهيل** : والمقصود بها لإضافة أو تجديد المهارات الحالية التي يتمتع بها العمال بحيث يتم تعزيز ماهو إيجابي والإبتعاد عما هو غير ايجابي وغير نافع، سواء كسلوك عمل أو تقنيات جديدة أكثر كفاءة وترك أساليب بالية غير نافعة كان المندوبون يمارسونها قبلا.[3]
3. **التطوير**: تساهم فعالية الاتصالات وتبادل المعلومات – بناء علاقات إيجابية بين الأفراد – بناء فرق عمل –تدعيم وسائل حل الصراعات بدرجة أكبر من تقديم الحلول الموضوعية الفنية.

هذا ما يتطلب خبيرا أو مجموعة من الخبراء في ميدان التدريب له إلمام واسع بطبيعة البرامج وله القدرة على التنبؤ بالمشكلات ومواجهتها بأحدث الطرق.[4]

كما يمكن تحديد أهداف التدريب الفعال على مستوي كل من الفرد والمنظمة والوظيفة من خلال عدة معايير: الأداء ،الإنتاجية، والربح، تنمية المهارات، تغيير الإتجاهات، تعديل سلوكات الفرد، الإبداع، الإبتكار والروح المعنوية، الرقي، الولاء، التطوير، الإستقرار، سيتم التطرق إليها كأهم مؤشرات الفعالية التنظيمية في فصل مستقل..

[1] الداوي،الشيخ: "تحليل أثر التدريب علي تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية". ص 13.

[2] خيضر ،كاضم وياسين الخرشنة:مرجع سبق ذكره، ص 128.

[3] الدكتور علي، الرضا الجياشي:" ادارة المبيعات ". دار وائل للنشر و التوزيع، بدون طبعة، الاردن، عمان،2003، ص 92.

[4] عبد الرحمن، توفيق: "إستراتيجيات الإستثمار البشري". سلسلة اصدارات المركز الخبرات المهنية لإدارة بميك، الطبعة الأولي، المؤتمر السنوي الثاني للتدريب، القاهرة، 1996، ص 43.

المبحث الثاني:وسائل وطرق وخطوات تدريب الموارد البشرية

المطلب الأول:مناهج تدريب الموارد البشرية

يعتبر إختيار نوع الأسلوب الملائم للعملية التدريبية على مدى ملائمتها وإتفاقها ونوعية الأهداف في المنظمة، وهي من المهام الأساسية التي يتم وجوب فعالية تصميمها ومراعاة إتفاقها مع حاجات المتدربين والمنظمة، وتتعدد الأساليب التدريبية من حيث أنواعها ومناهج تطبيقه ويختلف بعض الباحثين في تصنيفها على أساس أهدافها أو طبيعة إلي عدة أصناف تختلف من بعشها البعض وهناك من يقسمها حسب المنهج إلى:

أولا: الطرق المبنية الحديث: هي الأساليب التي يعتمدها التدريب لإيصال معلومة أو إكساب مهارة لأشخاص المشتركين في العملية التدريبية باختلاف مراكزهم ومستوياتهم في الهيكل التنظيمي وتقوم على أساس منهجية عرض المعلومة والمساءلة عن المعلومة:

1-**العرض** فينقسم إلى:

أ- **شفهي:** من خلال التدرب لمحتوي المادة العلمية أو النقاط الأساسية التي ينبغي إحرازها عند المتدرب، ويعتمد على مبدأ الرسمية في توزيع المعلومة وتقوم على مبدأ السمع والتلقي من طرف المتدرب مما ينبغي تطور ذهن انفتاحه لإستحضار أمثلة وأفكار بدعم ما تلقاه من خلال التفكير تدوين المعلومات.

وتتميز طريقة العرض أنه لا يفتح فيه مجال للمناقشة إلا اذ سمح المدرب لذلك بغية تدعيم آرائه وقياس مدى إستيعاب المجموعة للدرس.

من أمثلة الأساليب التي تطبق عليهم منهجية بيداغوجية مبنية علي الحديث (العرض نجد)..المحاضرات[1]

2- **ألمساءلة:** هو منهجية يتبعها المدرب تقوم على أساس بحث **المعلومة** من خلال المتدرب نفسه وليس المدرب هو الذي يقوم بإلقاء المضمون الدرس،وإنما يكفي الإشارة إلي مشكلة أو موضوع عام ثم إثارة جوانب الموضوع من خلال أسئلة مفتوحة لجمهور المشارك بغية توسيعه وتوضيح وجهة نظرهم

[1] نابتي، سامي: مرجع سبق ذكره، ص، ص 18،19.

وفهمه للموضوع ،وذلك بغية تدعيم أسلوب التفكير وإستخدام الإبداع الخاص، ويقوم علي أساسه فتح مجال للمشاركة والنقاش بين مختلف المتدربين والمدرب يكون في موضع النقد،تصحيح المعلومة وتعديل الأفكار وترتيبها.

حيث أن الإجابات المتعددة لمختلف المشاركين تساعد كل فرد التعرف علي آراء الآخر وأفكاره و تحليلها ويساعده علي بناء رأي فعال مبني علي حجج مقنعة ويساعد علي تصور الموضوع والإلمام بجوانبه المختلفة وتوسيعه وفهمه أكثر.

ومن أمثلة الأساليب التدريبية التي تقوم على منهج المساؤلة نجد الندوات والمؤتمرات وحلقات النقاش[1].

ثانيا: طرق مبنية على النشاط : وهي مختلف الوسائل التي يتم اكتسابها عن طريق تجريب الشيء فعليا على أرض الواقع ومنها نجد منهج الاكتشاف والاستعراض

1- **الإكتشاف :** يقوم المدرب بملازمة المتدرب أو مجموعة من المتدربين في موقع معين جراء تعليمهم مجموعة من المهارات والنشاطات المختلفة التي تقوم علي أساس الملاحظة المباشرة والممارسة الفعلية لتجربة الواقع العملي ،حيث يخضع الفرد للتجريب والمتابعة والملاحظة أكثر من أسلوب الحديث أو الاستمتاع،حيث يتم وضع الفرد في مواقف معينة بغية رؤية ردود أفعاله جراء هذه المواقف الصعبة،ومدي قدرته علي تحليل الأوضاع والأحداث التي يتم معايشتها ميدانيا حتي تترسخ أكثر في الذهن ومن أسلوب التي تطبق عليها منهج الاكتشاف ،أسلوب تقمص الأدوار ،النقل الوظيفي أو التنقل المؤقت،تحليل ودراسة حالات.

ب-الإستعراض: تركز أيضا علي الترجمة العملية لأحداث وما تم اكتسابه من طرق أفعال وممارسات المدرب الذي يقوم باستعراض طريقة عمل أو تقديم حلول أو كيفية اتخاذ قرار في أي وقت أو أي عمل لها ، مثال: تقمص الأدوار.[2]

---

[1] نابتي، سامي: مرجع سبق ذكره، ص، ص 19 ،20.

[2] نفس المرجع السابق، ص، ص 20 ،21.

المطلب الثاني :أساليب تدريب الموارد البشرية

تتعدد تصنيفات التدريب وتختلف حسب أنواع التدريب وطبيعة المنهج المتبع والهدف منه إلا أننا سنتطرق إلي استعراض أهم الأساليب المعتمدة في العملية التدريبية حسب أولوية تطبيقاتها ومدى إتاحتها في المؤسسات الجزائرية بصنفيها التقليدية والمعاصر ومن أهمها ما يلي:

أولا: الأساليب التقليدية للتدريب:

1-المحاضرات: تعتبر المحاضرة من الأساليب التقليدية شيوعا في التعليم والتدريب، ترتكز علي توصيل المعلومة ونقل المعارف النظرية باستخدام الكلمة المنطوقة[1] بطريقة مباشرة من المدرب إلي مجموعة من المتدربين أو متدرب واحد وتعتمد علي الحديث والعرض والمساؤلة ويهدف غلي معرفة قانون جديد وتطبيقاته في العمل،تستخدم كوسيلة في التدريب لنقل المعارف النظرية خاصة.

أ. **ايجابياتها:**

- جمهور كبير يستفيد من التدريب في نفس الوقت« دون تضييع الوقت»
- الإلمام بحجم كبير من المعلومات في وقت قصير.

ب. سلبياتها:

- يصعب علي المدرب معرفة والتفريق بين المستوعبين للمضمون عن غيرهم.
- لا تراعي مبدأ التشخيص والفردية في العملية التعليمية.[2]
- لا يكون هناك توفر فرصة للتفاعل علي شكل كاف بين المتدرب والملقي للمحاضرة.[3]

2-المناقشة الجماعية: وأهمها الندوات والمؤتمرات وجلسات المناقشة ويعتمد هذا النوع من الأسلوب علي منهجية الحديث(العرض والمساؤلة والمناقشة) وهي إشراك مجموعة من المتدربين الخبراء في دراسة و بحث موضوع معين. و يقوم كل مشارك بتفصيل جانب معين من الموضوع و إعداد تقرير عنه بالتركيز علي النقاط الأساسية ،من حيث نقاط الضعف التي تستدعي تجاوزها،وتتاح الفرصة للغير والمتدربين للاستفادة من الآراء وإعطاء وجهات النضر خاصة تضاف إلى الجانب المعرفي وتغطي

[1] عبده عز الدين: مرجع سبق ذكره، ص، ص 23، 24.

[2] أنظر نابتي سامي: مرجع سبق ذكره، ص 22.

[3] عبده عز الدين: مرجع سبق ذكره ص 24.

جوانب الضعف[1] حيث يحصل المدرب باستمرار علي المعلومات المرتجعة عن مدى تحصيل المتدرب والمدرب يحصل على الخبرة العملية في الإتصال.[2]

أ. . **سلبياته:**

- عدم القدرة على اختبار نسبة التعلم إلا بعد مدة طويلة.
- لا تلبي الحاجات التدريبية لكل المستفيدين[3].
- عدم إعطاء فرصة للمشاركة[4]

ب. ايجابياته :

- تبادل الآراء يثري الحصة التدريبية ويبرز الجوانب الأهم في الموضوع.
- المساهمة في تحرر الأفكار الخاصة وتحفز الفرد لإيجاد الحلول والمبادرة والسعي لتكميل النقص[5]

3-أسلوب التدريب الآلي (الروتيني) (أسلوب التدريب في الصناعة): يهدف إلي تكرير المهارات اليدوية عن طريق تكرير النشاط في نفس الظروف أو ظروف قريبة من ظروف العمل، والغرض منه التعود علي آلية العمل ويتم ذلك على ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: تحليل العمل من خلال تحديد متطلباته وخطواته والأدوات اللازم، والمهارات الرئيسية المطلوبة فيه .

المرحلة الثانية: إختيار البرنامج التدريبي المناسب الذي يوافق مواصفات العمل وتحديد الأفراد الذين تتوفر فيهم تلك المواصفات والمستدعين لتدريب علي هذه المهام.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة بداية تنفيذ البرنامج من خلال تهيئة الفرد لمهامه وتعريفه بما يتطلب منه ودفعه لإنجاز، شرح كيفية العمل و الأداء والعائد الايجابي على إستقراره وتطوره الوظيفي وعلى المنظمة وذلك بطريقة تكرارية للوصول إلي الهدف المنشود.

---

[1] أنظر نابتي، سامي : مرجع سبق ذكره، ص، ص 22، 23.

[2] عبده عز الدين : مرجع سبق ذكره ، ص 25.

[3] أنظر نابتي سامي: مرجع سبق ذكره، ص 23.

[4] نفس المرجع السابق، ص 23.

[5] أنظر المرجع نفسه، ص 23 .

أ. **إيجابياته :**

- تدريب فعال فيما يخص الأعمال التي تحتاج إلى المهارات اليدوية البسيطة
- ربح الوقت عند التدريب
- سهولة مراقبة التعلم.
- هذا النوع من التعلم يقوم على برمجة سلوك الفرد للاستفادة من عامل الروتين الذي له دور سرعة الأداء وبأقل وقت ممكن.

ب. **سلبياته:**

- عدم الاهتمام بالفهم بقدر الاهتمام بتعلم إجراءات و طرق عمل المحددة.
- تعلم المهارات الآلية يحد من قدرات الأفراد للتعامل مع الحالات غير العادية و يبقون عاجزين حيالها.[1]

4-الإشراف المباشر: يهدف إلي كسب الفرد معارف و مهارات و معارف متعلقة بالعمل بطريقة مباشرة وطردية من طرف مشرف متخصص في نفس المجال يعمل علي تدريب الفرد وتعليمه وطريقة العمل وذلك عن طريق تقليد طريقته في ذلك

أ. **ايجابياته:**

- وجود علاقة شخصية بين المدرب و المتدرب يزيد في بالتشجيع و الدعم والثقة وخفض التوتر النفسي.
- معرفة الأخطاء وجوانب النقص بسرعة و المبادرة القدرة إلي تعديلها و تغييرها.

ب. **سلبياته :**

- زيادة النفقات على إيجاد مدرب لكل متدرب .
- إمكانية تعلم أخطاء في ظل غياب مشاركة الغير في الآراء ومناقشة جوانب الضعف والخلل والنقد.[2]

---

[1] أنضر نابتي سامي: مرجع سبق ذكره، ص، ص 23، 24 .

[2] أنظر نفس المرجع السابق، ص 24.

5-التمارين والأعمال التطبيقية: يهدف هذا الأسلوب إلى تدعيم التعلم حيث يقوم المدرب علي تقديم المادة التعليمية علي شكل دروس و يطلب من المتدربين تطبيق ما تعلمه على شكل تمارين أو أعمال تطبيقية.

أ. **إيجابياته**

- تسمح بقياس أداء المتدرب من خلال التعرف على النتائج التي يحصل عليها بعد التمرين وقياس مستوي فهمه وتحصيله ومقدار زيادة أدائه مقارنة عما كان عليه من قبل التدريب،وكلما زاد تحصله بنجاح كلما زادت إمكانية التعلم لديه وذلك من خلال ربط ما تعلمه بالواقع العمل.

ب. **سلبياته**

- عادة ما تكون المادة العلمية عبارة عن معارف نظرية وتخلق فجوة بين مبادئها وبين انجازات الفرد الفعلية ،الأمر الذي يجعل من تنفيذ هذه المهارات صعبة علي أرض الواقع.[1]

6-تقمص الأدوار: يتبني المدرب موقفا حيال عمل معين ،أو استعراض طريقة العمل ويطلب من المدربين تمثيل هذا الموقف حسب الدور المرسوم لكل منهم ،ثم يقدم كل فرد رأيه في الطريقة التي يتصرف بها زميله مع الاقتراحات المناسبة ،كما يقوم المدرب بتوجيه الأفراد نحو سلوك والتصرفات السليمة وبيان الأخطاء وهذه الطريقة تعتمد أساسا علي تقدير الحقائق وبالتالي فإن اختيار المدرب المتخصص ضروري جدا للوصول إلي الهدف من التدريب (نتي والعسكر 38.1987).[2]

أ. **إيجابياته:**

- أسلوب فعال في إكساب الأفراد الاتجاهات و السلوكات الصحيحة[3] .
- يقترب من بيئة العمل وواقعيته.
- جذب الانتباه[4].

[1] نابتي سامي: مرجع سبق ذكره، ص، ص 24 ، 25.

[2] عبده عز الدين : مرجع سبق ذكره، ص 26.

[3] نابتي ، سامي :مرجع سبق ذكره، ص 27.

[4] فريق عمل البرنامج TOT: مرجع سبق ذكره، ص، ص 76، 77.

ثانيا : الأساليب المعاصرة في تدريب الموارد البشرية

1-البريد الوارد: يكون التدريب بالبريد الوارد بتزويد المتدرب بسلة فيها ما يشابه مذكرات و رسائل ترد إعتياديا إلى شاغل وظيفة معينة. ويتم مطالبته بأن يبت فيها كما لو استلمها فعلا، فيحدد لكل منها القرار والإجراء المناسب في كل حالة وثيقة ويفترض منه معالجتها،فيرتبها حسب أهميتها كأي إداري بالمؤسسة ولابد الإشارة إلي الدور الكبير الذي تمثله المعلومات المرتدة التي يزودها الفرد عن قراراته وكذا القرارات النموذجية في تثبيت المهارات والمعارف التي يتعلمها.

أ. **إيجابياته:**

- أسلوب محفز، علما أن الدافعية هي من الركائز الأساسية لعملية التعلم .
- أسلوب فعال للتدريب على اتخاذ القرارات.

ب. **سلبياته:**

- يحتاج إلى سلة بريد متنوعة و شاملة، حيث لا يمكن توفير ذلك بصورة كاملة .
- يحتاج إلى القدرة على إرجاع الأثر للمتدربين، ما يشكل جهدا إضافيا.[1]

2-أسلوب لعب الأدوار: يركز هذا الأسلوب علي تنمية المهارات السلوكية للأفراد ،ويكثر استخدامه في تدريب مندوبي المبيعات والمشرفين ،ويتطلب هذا الأسلوب قيام المدرب بتحديد مواقف معينة لتدريب العاملين عليها فعلي سبيل المثال يطلب من أحد مندوبي المبيعات لعب دور مندوب مبيعات والتعامل مع المتدرب علي أنه العميل الفعلي،ويقدم المدرب إرشادات للمتدرب حول كيفية التصرف في التعامل مع مندوبي المبيعات،حول كيفية فن انتهاء المقابلات بالحصول علي نتائج ملموسة سواء بالحصول علي أمر شراء أو موعد لزيارة المنشأة أو لتكرار الزيارة ...الخ[2]

3-أسلوب دراسة الحالات: الحالة هي وصف لموقف عمل معين. تكتب على شكل قصة تعد لأغراض الدراسة وتتضمن ما يكفي من معلومات عن الموقف ليتمكن المتدرب من تصور نفسه في الموقف، و تقرير كيفية معالجته[3](مشكلة إدارية أو انتاجية) ويطلب من المشاركين تحديد وتشخيص المشكلة وتحليلها واقتراح البدائل للحل المناسب ويقوم المدرب بتوجيه النقاش وتوضيح أبعاد المشكلة والرد على

[1] نابتي، سامي: مرجع سبق ذكره ص، ص 26، 27 .

[2] نفس المرجع السابق، ص، ص 27، 28 .

[3] عبده عز الدين: مرجع سبق ذكره ص 26.

الإستفسارات وتوفير المعلومات المطلوبة ويطلب من المشاركين إبداء آراء وتحليلها بالرجوع إلى التضارب والقواعد والمبادئ العلمية،في محاولة لتطبيق العملي لتلك المفاهيم الاستفادة من تبادل الآراء والمشاركة والتفاعل العملي في سبيل المفاضلة بين البدائل واختيار الحل الأنسب من بينهما بإشراف وتوجيه من المشرف (المدرب)[1] و تستخدم خاصة في تدريب الإطارات و المديرين الذين تتصف أعمالهم بجانب كبير من التغير ولاّ تأكد.

ا-إيجابياته:

- أسلوب فعال لتدريب على إتخاد القرارات .
- التركيز على تفاصيل الحالة ينمي مهارات التحليل .
- هو مجال لتطبيق المعارف النظرية.
- إثارة مهارات عقلية كالتفكير وحل المشكلات والمقارنة والاستنتاج.[2]

ب-سلبياته:

- يتطلب دراسات حالات كثيرة للإلمام بمعظم جوانب العمل وتعدد الحالات التي تعارض الفرد في الوظيفة.
- تقادم بعض الحالات المستخدمة مما يعيق العملية التدريبية في تحقيق نتائجها المتوقعة.
- وضع حلول تكون بعيدة عن التطبيق في الحياة العملية (أيوري)[3]

4-المحاكاة: يشبه أسلوب تقمص الأدوار من حيث خلق ظروف تحاكي الوقع العملي و وضع المتدرب في موقف معين ليتدرب عليه و على معالجته . و الهدف من وراء هذا الأسلوب هو التدريب على مهارات التشخيص و التحليل لمواقف معقدة. و كثيرا ما يستخدم الحاسوب في هذا المجال خاصة في التدريب على الأعمال التي تمثل بعض الأخطار، فعلى سبيل المثال تستعمل المحاكاة في التدريب على قيادة الطائرات والتي تستدعي من المتدرب معارف ومهارات وإتجاهات جد عالية ومتخصصة[4].

---

[1] حنا، نصر الله: مرجع سبق ذكره، ص، ص 234، 235.

[2] نفس المرجع السابق، ص77.

[3] عبده، عز الدين: مرجع سبق ذكره، ص 27.

[4] نابتي، سامي: مرجع سبق ذكره، ص27.

بالإضافة إلى ذلك، يستخدم هذا الأسلوب في تدريب السماسرة (أسلوب المباريات) في أعمال السوق المالية (البورصة) و التي تحتوي على درجة كبيرة من المخاطرة و عدم التأكد.

5-أسلوب المباريات:يعتبر من الأساليب الحديثة في التدريب وهو واحدا من أساليب المحاكاة يستخدم في تدريب الأفراد على كيفية التعامل مع مواقف تتضمن نوعا من المخاطرة و عدم اكتمال المعلومات.ويستهدف توسيع مهارات المتدربين بإدراكهم في أعمال يتحملون فيها مسؤوليات تخطيط واتخاذ قرارات في مجال عمليات الإنتاج أو المبيعات أو المجالات المالية،أما خطوات تنفيذ هذا الأسلوب يتم وفق ما يلي :

- يتم تقسيم المتدربين إلي مجموعات من (2-5) تتألف كل مجموعة من (3 إلي 6) أفراد تمثل كل مجموعة منشأة معينة[1].
- تحضى كل مجموعة خلفية تفصيلية عن المنشأة التي تمثلها وظروف عملها علي مستوي المنافسة والمنافسين.
- تقسيم الوظائف والأدوار بين أعضاء كل مجموعة وعلي رأس كل موظف مسؤول.
- يقوم المدرب بهذه المحاولات بغرض ظروف العمل في السوق التي تتنافس فيه المجموعات والطلب كل مجموعة اتخاذ قرار محدد بشأنها.
- اتخاذ قرارات التي يتم إصدارها ويحدد تلك المجموعات صاحبة القرارات إحصائية والغير المحلية ويطلب اتخاذ قرارات جديدة يشأن مواقف جديدة وهكذا.

6-تدريب الحساسية: يقوم هذا الأسلوب علي أساس تعريف الموظفين بردود فعل وأراء كل منهم تجاه الآخر في سبيل إتاحة الفرصة لهم في تعديل سلوكهم وتغيير اتجاهاتهم وتفادي الاحتكاك والتنافر وتوطيد الصلات داخل المنشأة.ويتطلب هذا الأسلوب مدرب مختص في هذا المجال يجمع المتدربين في مجموعات تتألف من 3 إلي 10 أفراد ،يتم اختيار أعضاء كل مجموعة حسب انتمائهم في العمل وتضم كل مجموعة عاملين من مختلف المستويات بغض النظر عن المركز الوظيفي[2] يتناقشون في موضوع معين،وتتعرض مختلف السلوكات الصادرة عنهم غلي الملاحظة والمناقشة ويطلب علي كل منهم مصارحة بعضهم حول مدى تأثير تصرفاتهم أثناء العمل وردود فعلهم واتجاهها، فكلما مكن للفرد التعرف

[1] حنا، نصر الله : مرجع سبق ذكره، ص 234.

[2] نفس المرجع السابق: ص 235.

علي سلوكاته و السلوكات ذات التأثير السلبي علي الجماعة والأفراد ،كلما أمكن له تغيير ها بما يتماشي وأهدافه وأهداف الجماعة والمؤسسة ككل.

أ. **إيجابياته:**

- يعتبر هذا الأسلوب طريقة جيدة لتغيير اتجاهات المتدربين وتعديل سلوكاتهم وذلك من خلال معرفة اثر سلوكاتهم علي باقي الأفراد بالإضافة إلي كيفية تأثرهم بسلوكيات الغير.
- **سلبياته:** يتطلب متخصصين أكفاء وذلك يرفع من تكلفة انجازه
- احتمال صعوبة تقبل البعض للنقد من المرؤوسين واتخاذ مواقف سلبية خلال التدريب[1].

المطلب الثالث: أنواع برامج تدريب الموارد البشرية

تستطيع المنظمة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية،الإمكانيات والمعدات التدريبية والمالية التي تتوفر عليها وعلي هذا الأساس يمكن تصنيف أنواع التدريب.

أولا: التدريب حسب مرحلة التوظيف: يعد هذا التدريب ضروريا لكل عمال المنظمة باختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم بهدف مهاراتهم قدراتهم ويركز علي كل من العمال الجدد والقدامى منهم في ظل التطورات السريعة المختلفة لها كم اليوم ومن بين هذه الأنواع نجد:

1. **تدريب خاص بالموظفين الجدد:** يعرف بتدريب التهيئة ويقصد به تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية والضرورية التي يحتاجونها في التعرف علي بيئة العمل وقوانينها وطريقة الاداء وتعد هذه العملية جزءا من عمليات الإدماج ومحاولة تكييف الفرد[2].
2. **تدريب خاص بالموظفين الحاليين:** وهو التدريب الذي يهتم بالافراد في حين التغيير في أساليب والتقنية الأمر الذي يتطلب تجديد مهارات الفرد الماضية ويقود به إلى الإرتقاء المهني والإجتماعي.

---

[1] نابتي، سامي: مرجع سبق ذكره، ص 28 .

[2] قريشي، محمد صالح: مرجع سبق ذكره، ص 37.

كما يستخدم هذا النوع من التدريب في حالة إعداد أفراد تتولي مهام وظيفية أخرى أو القيام بمسؤوليات وواجبات جديدة[1].

ثانيا: التدريب وفق المستوي التنظيمي

1. **التدريب المهني:** ويمثل في التدريب الذي يستهدف إكساب الأفراد مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة، يتخصص الفرد المتدرب بأدائها، ويشمل الأفراد الذين ثم تعد بينهم حديثا مهن تخصصية معينة أو القدامى من العاملين ممن يتطلب إكسابهم بعض المعارف وتقنيات عمل حديثة أو إعادة تدريبهم في مجالات معينة مهنية لتحديث المعلومات لديهم ويركز هذا النوع من التدريب علي المستويات التي تختص في التنفيذ والإنتاج وتقديم الخدمات في المنظمة (العمال أو الموظفون)
2. **التدريب الإداري:** ينصب هذا النمط من التدريب علي الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية وفي الإدارات الوسطي أو الدنيا المختصة في العمل الإداري وغالبا ما يشمل العاملين الذين يستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا ويعتمد هذا النمط علي معالجة المشاكل وسبل اتخاذ القرارات والتركيز علي الجوانب السلوكية والإنسانية وتحسين وتطوير المهارات الإنسانية والمعرفية للأفراد[2].
3. **التدريب الإشرافي :** ويشمل هذا النمط من التدريب المشرفين لغرض زيادة قدرتهم علي الإشراف وكيفية التعامل مع الأفراد من خلال مهارات الاتصال والإقناع ونيل الرضا وتوصيل المعلومة لأفراد بغية انجاز المهام الموكلة غليهم بكفاءة وفعالية.
4. **تدريب المديرين:** ويتم تدريب المديرين في المنظمة بغية قيامهم بدورهم التدريبي في إطار مختلف البرامج التدريبية، ويشمل إكسابهم إتقان مهارات والمعارف المختصة والجوانب المتعلقة بعلم النفس والعلاقات الإنسانية والأساليب التربوية بغرض رفع كفاءتهم في التعامل البناء نع الافراد علي مختلف المستويات الثقافية والتنظيمية[3].

---

[1] قريشي، محمد صالح: مرجع سبق ذكره، ص38.

[2] خيضر، كاضم وياسين كاسب الخرشنة: مرجع سبق ذكره ص، ص 140، 141.

[3] نفس المرجع السابق، ص، ص 141، 142 .

ثالثا: التدريب وفق الزمن

1. **التدريب قصير الأجل:** وغالبا ما يستغرق أسبوع إلي ستة أسابيع في إطار هذا النمط من التدريب يتم عقد دورات تدريبية بصورة مكثفة ومركزة حيث يقوم المدرب عادة بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التدريبي دون الدخول في التفصيلات التي يتطلبها البرنامج .

من عيوب هذا التدريب:عدم توفر الوقت الكافي للمدرب بتغطية جوانب الموضوع بصورة تفصيلية، وعدم توفير الوقت الكافي بالنسبة للمتدرب للإلمام بالمادة التدريبية بصورة كاملة وشاملة.

2. **التدريب طويل الأجل:** يمتد إلي سنة أو أكثر ويمكن المتدرب علي حصول معلومات وافية وكافية حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة أكثر بكثير من التدريب قصير الأجل ، كما يسمح للمدرب بالدخول في التفاصيل التي يرغب بإيصالها وشرحها.

وفي نفس الوقت يعاب عليه: طول فترة التدريب التي تتطلب إستقطاب وتعيين أشخاص وعمال جدد للقيام بعمل المتدرب إلى جانب التكاليف الباهظة من العملية[1].

رابعا: التدريب وفق نوعية الأفراد

1. **التدريب الفردي:** ويمثل غالبا هذا النمط من التدريب تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالبا ما تتعلق بالأفراد الذين تتم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية عليا، ولذا يقتصر علي الأفراد المعنيين لذلك.
2. **التدريب الجماعي:** وهذا النمط من التدريب يعتمد علي الأسلوب الجماعي في التدريب إذ غالبا ما يلتحق مجموعة من الأفراد المراد تدريبهم جماعيا في مراكز متخصصة لغرض تطويرها في أحد المجالات التي يعملون بها ،كمجموعة من الفنيين علي استخدام الآلات والأجهزة الجديدة أو مجموعة من الإداريين علي استخدام أجهزة الحاسوب أو التقنيات الحديثة في العمل ،فان هذا النمط من التدريب يقوم علي تدريب جماعات وليس أفراد. [2]

[1] خيضر، كاضم وياسين كاسب الخرشنة: مرجع سبق ذكره، ص، ص 142 ،143.
[2] نفس المرجع السابق، ص 143.

المطلب الرابع : طرق تدريب الموارد البشرية

أولا: التدريب الداخلي (التدريب في موقع العمل)On the job traiming

أو التدريب داخل المنظمة ويتم هذا الأسلوب من التدريب في نفس موقع العمل ،أثناء أداء العمل أو من خلال مراكز خاصة بالتدريب داخل نقس المنظمة تحت إشراف شخص مسؤول في المنظمة أو مدرب مختص يقوم بتوجيه وتدريب العاملين الجدد أو القدامى وفق حاجاتهم إلي التدريب المطلوب معرفتها وتطوير مهاراتهم من خلالها[1].

من ميزات هذا التدريب: تتركز هذه الطريقة على المجال الصناعي خاصة بسبب ما تتميز به الصناعة بسهولة تعلمها في فترة صغيرة، وتتركز مسؤوليته على شخص واحد(مدرب أو مشرف على العمل أو عامل ذو خبرة وأقدمية في المجال بدلا من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يزيد من فعالية العمل، ويؤدي إلى الإقتصاد في النفقات.

إلى جانب كون مكان العمل مرتبط بممارسة العمل الحقيقي الأمر الذي تربط الفرد ماديا ونفسيا بجو العمل ويساعد في تعلمه[2].

1-أشكال التدريب أثناء الوظيفة:

أ. **طريقة التدوير الوظيفي:Job Rotation** وهو يسمح للموظفين بالحصول علي الخبرات المتنوعة عن الوظائف المتاحة في المنظمة وبالتالي فهو يساعد في بناء الخلفية العملية للقائد والمستقبل.

ب. **طريقة التدريب المهنيApprenticeships** ترتبط برامج التدريب أثناء الوظيفة مباشرة بالمهن المهارية اي تلك المهن التي تحتاج إلي مهارات معينة حيث يتم تدريب الأعضاء علي المهارات الجديدة من خلال أحد العاملين الخبراء لديها أو المهرة في هذا المجال

ج. **طريقة العلاقات الوظيفية:**Interoshps تهتم عملية التخصص بالتدريب واكتساب مهنية علي مستوي العمالة الفنية أو ما يطلق عليها صاحبة اللياقة الزرقاء Blue coltar وبالتالي الوظائف

---

[1] كاضم، خيضر وياسين كاسب الخرشنة : مرجع سبق ذكره، ص، ص 135، 136.

[2] مؤيد، سعيد سالم: مرجع سبق ذكره، ص- ص282 – 284.

الفنية المتخصصة أما العلاقات الوظيفية فتهتم بالعمالة ذات اللياقة البيضاء White coltar أو الوظائف الادارية ومن خلال العلاقة الوظيفية يحصل الطلاب علي الخبرات الحقيقية للوظائف خلال المدارس[1].

د. **طريقة التعليم الوظيفي Job Intructions** تعد هذه الطريقة جزئ من برنامج التدريب الصناعي وتتضمن ثلاث خطوات:

- إلحاق المدرب في برنامج إرشادي حول متطلبات وإجراءات العمل
- تقييم المحاضرات بنظرية حول نظام وضوابط العمل والظروف التي يؤدي فيها إضافة إلي معلومات تتعلق بالمهام الرئيسية والثانوية
- تهيئة الفرصة للمتدرب لتجريب وممارسة العمل فعليا لنقل المعارف النظرية إلي الواقع العملي.

هـ. **طريقة التدريب الوظيفي المبرمج**: إذ توجد فيها بعض الوظائف التي تحتاج إلي إتباع خطوات معينة وبترتيب منطقي للعمليات ويقوم المشرف علي الموظف بممارسة هذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها ويتم التصحيح فوريا حتى يتأكد المدري من أن التدريب يستطيع القيام بالمهمة بشكل صحيح ودون مساعدة.

و. **طريقة التوسع الوظيفي** : وتستخدم هذه الطريقة بهدف إكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله فقد تستند غليه واجبات إضافية وحرية أكبر في اتخاذ القرارات وغالبا مايتم استخدام هذه الطريقة مع الديرين أو ذوي المهن الحساسة في مجال معين[2].

ثانيا : التدريب الخارجي:التدريب خارج موقع العمل Off the traiming

وفق هذه الطريقة يتم التدريب خارج المنظمة التي يعمل بها الفرد حيث غالبا ما تتوافر في المنظمات أو مراكز تدريبية متخصصة وغالبا ما تضم عناصر متخصصة بالتدريب وتكون برامجها التدريبية منظمة ودقيقة وذات فائدة وواضحة وملموسة في مجالات التخصص المهني والإداري للمديرين[3] ما لتضيف الوقت فتلجا المنظمة إلي إرسال عمالها إلي أماكن بعيدة عن عملهم الحالي لإكتساب بعض الأعمال ذات المستويات العالية من المهارة.

---

[1] جاد الرب، سيد محمد: مرجع سبق ذكره، ص-ص 348 – 350.

2 مؤيد، سعيد سالم: مرجع سبق ذكره، ص – ص282 –284.

[3] خيضر، كاضم وياسين كاسب الخرشنة: مرجع سبق ذكره، ص، 136 ،137.

ومن مزايا هذا الأسلوب: أنه لا يترتب عليه أي تعطيل للعملية الإنتاج والمنظمة؛ وبالمقابل فإنه يتطلب نفقات وتكاليف مالية باهظة وتجهيزات خاصة في بعض الأحيان[1] من بين هذه التكاليف نجد:

- تكاليف الإنفاق علي المتدربين (بدلات سفر،الاقامة،التغدية)
- تكاليف الإشراف المتزامن مع التدريب
- تكاليف الوسائل والأجهزة الخاصة بالتدريب.
- تكاليف التقييم والمتابعة[2].

المطلب الخامس: مراحل وخطوات تدريب الموارد البشرية

أولا :تحديد الاحتياجات التدريبية Assess traning needs

1-تعريف تحديد الاحتياجات التدريبية: تحديد الحاجة الى التدريب والتأهيل خطوة أساسية تستهدف تشخيص المهارات المتطلبات المطلوب توفرها لكل من الفرد ومجال العمل وذلك من خلال المقارنة بين ماهو موجود وما يستوجب عليه أن يكون (تحديد الفجوة بين ماهو كائن وما يجب أن يكون) حتى يساهم التدريب في غلق تلك الفجوة بما يساعد في تحديد الأهداف والمواضيع اللازمة لتقديمها عند الإعداد للبرنامج حسب معالجتها تبعا لأولوية غلي تلك الحاجة[3].

2-تركز وتتهتم عملية تحديدالإحتياج التدريبي على: تحليل المهام المطلوبة في كل من الوظيفة تحويل المهام إلى قدرات (والقدرة تعني مجموع السلوك والمعارف والمهارات المتجانسة واللازمة لأداء مهمة معينة) ثم تحديد الفرق بين واقع تطبيق المهمة وأداء مهاراتها وبين الصورة المطلوبة لهذه المهمة[4] وعلى هذا الأساس يتم تحديد هذه الاحتياجات في سد الفجوة الموجودة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب منه (أو الأداء المتوقع) كما يوضحه الشكل التالي:

---

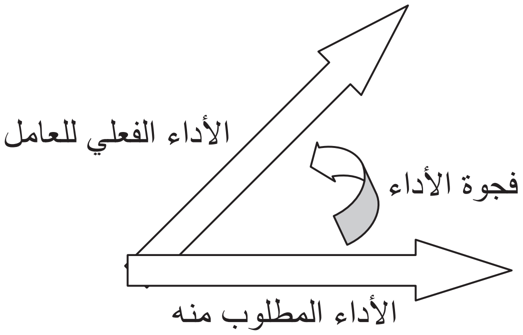
[1] مؤيد ، سعيد سالم: مرجع سبق ذكره، ص 284.

[2] جاد الرب، سيد محمد: " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي" .مرجع سبق ذكره ص، ص 353 ،354.

[3] الجياشي، علي عبد الرضا:مرجع سبق ذكره، ص ، ص 94، 95.

[4] فريق عمل البرنامج TOT: مرجع سبق ذكره، ص32.

شكل يوضح الفجوة بين الاداء الفعلي والاداء المتوقع

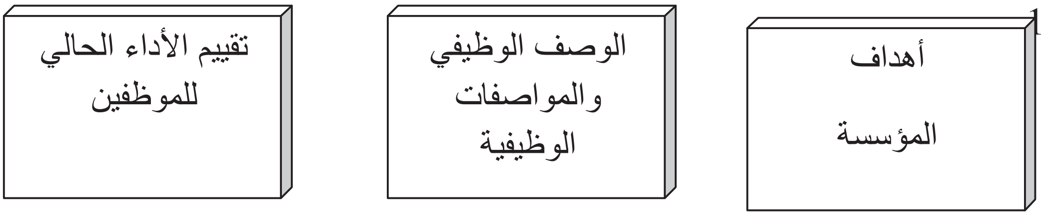


المصدر: مدوري، نور الدين: مرجع سبق ذكره ص، ص 124، 125.

عليه فمن الممارسات التدريبية الخاطئة لجوء إدارة الموارد البشرية إلي تصميم وتنفيذ برنامج تدريبي عشوائيا أو كون المنظمات الأخرى تطبق نفس البرنامج باعتباره أن توفر مؤشرات تدل إلي ضرورة الإعتماد على تدريب لصالحهاهو السبيل إلي فعالية البرنامج ،مما يتطلب دراسة جادة وتحليل كلي لمواطن الحاجة بغية تزويدها بجديد نمن خلال دراسات معمقة وبحوث دقيقة لتحديد الهدف من التدريب، نوعيته ومدته[1].

«إذ أن مراعاة المدى الزمني لهذه الاحتياجات ومعرفة الأشخاص الذين يمكنهم المساهمة في وضع هذه الإحتياجات بفعالية وكذلك معرفة اللوائح والأنظمة العامة للتدريب والميزانيات المخصصة لذلك التغيير من الجوانب الأساسية التي يمكن أن تؤخذ بعين الاعتبار عند الشروع بتحديد الحاجة إلي التدريب»[2].

3-ويمكن تحديد المرجعيات المعتمدة في تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال التركيز على الجوانب التحليلية التالية[3]:



---

[1] مدوري، نور الدين: مرجع سبق ذكره ص ، ص 124،125.

[2] خيضر، كاضم وياسين كاسب الخرشنة:مرجع سبق ذكره، ص131

[3] لتطوير المؤسيسي ورشة عمل IDML ،كانون الثاني،2007 ص28.

كما يمكن أن يعتمد في هذه المرحلة على تحديد كل من الإحتياجات الحالية والمستقبلية وفق إطار زمني معتمد لكل من المنظمة والمهمة والفرد وقد وضحها الدكتور خيضر كاضم وآخرون طريقة تحديد هذه الإحتياجات كالتالي[1] :

الاحتياجات الحالية:

1. ترتبط بعلاج النقص في أداء الموظف
2. ترتبط بعلاج بعض مشكلات العمل
3. ترتبط بالرغبة في رفع معدلات الأداء
4. ترتبط بتعلم طرق عمل محددة

الاحتياجات المستقبلية:

1. ترتبط بخطط التدرج الوظيفي والقوي العامة
2. ترتبط بالتغييرات المتوقعة في محيط العمل فنيا وإداريا أو ماليا
3. ترتبط بخطط التنمية والتدريب.

ثانيا : تخطيط التدريب

1-يعتبر تخطيط التدريب: من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تستهدف من خلالها ضمان فعالية البرنامج التدريبي المراد تبنه بما يتطابق مع أهداف المنظمة والمتطلبات عناصرها،وهي بمثابة دراسة عملية محددة بدقة بغرض اختيار نوع البرنامج أساليبه وفئة بشرية مدربة تختص بتحديد مراحله وترسيخ قواعده الأساسية ،لاسيما أن العملية التدريبية لا يمكنها أن تكون عشوائية أو تنطلق بتنفيذها من فراغ دون دراسة أولية بغية ترتيب أولويتها ومراحلها وتحقيق مستلزماتها من تكاليف وأدوات عمل وأماكن إذ أن من دون هذا لا تكون عملية التدريب سوي نشاط فير منتظم يؤدي إلي تضييع الوقت والأموال دون تحقيق أي مكاسب يؤهل إليها[2].

2-**تتضمن عملية التخطيط:** مجموعة من المهام الأساسية المستوجبة تحديدها بدقة حتى يسير وفقها كطريقة عمل أو كخطة من بداية العملية إلي نهايته حتي يغطي علي العملية من الانتظام والتسلسل والرابط وتصل في نهاية المطاف إلي نتائج فعالة ،نذكر منهاي: وضع فئة مختصة تهتم بعملية تتوفر فيها شروط وصفات مطلوبة تهتم ب:

1. تحديد الإحتياجات التدريبية.
2. وضع الأهداف المطلوبة إنجازها حسب أولويتها للبرنامج التدريبي.

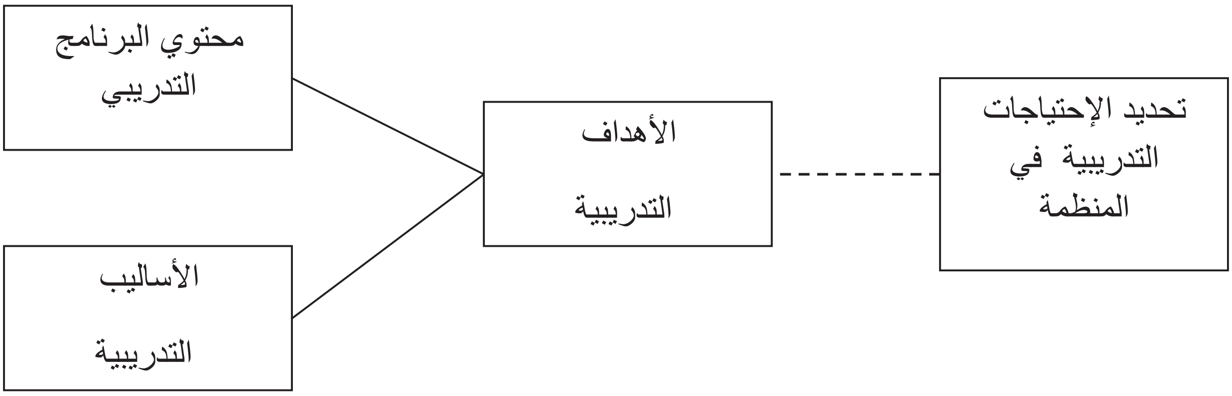
---

[1] خيضر، كاضم وياسين كاسب الخرشنة: مرجع سبق ذكره، ص، ص131، 132.

[2] نفس المرجع السابق، ص، ص129، 130.

3. تحديد المستلزمات والأساليب الهامة التي تحقق ضمان الهدف بفعالية إن يتغير نوع الأسلوب وأدواته بتنوع الهدف المراد أو الإحتياجات المرادة.
4. تحديد الوقت الكافي والملائم وتخصيصه(الجدول الزمني اللازم).
5. إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج.
6. ضبط تصميمه النهائي ومراجعة مختلف جوانب بغية التأكيد من مدى خلوه من التناقضات أو الأخطاء ومعالجة جوانب النقص فيه.
7. تنفيذ البرنامج التدريبي.
8. تقييم البرنامج[1].

ولقد حدد الدكتور خيضر كاضم وياسين كاسب الخرشنة أهم مرتكز في إعداد برنامج تدريبي وتخطيطه من خلال الشكل التالي[2] :



المصدر : خيضر كاضم و اخرون: مرجع سبق ذكره، ص 129 .

ثالثا: تنفيذ البرنامج التدريبي:مرحلة تنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلي حين الوجود والواقع مع مراعاة سلامة التخطيط وينعكس فشلها ونجاحها سلبا أو علي مرحلة التقييم لضمان فعالية تنفيذ البرنامج يركز علي أمور عديدة أهمها :

1. **بالنسبة للمتدربين:** التأكد من العمل على وصول دعوات الاشتراك إليهم و الموافقة من الجهات ذات العلاقة بين اشتراكهم.

[1] مدوري ، نور الدين: مرجع سبق ذكره، ص 128.
[2] خيضر، كاضم وياسين كاسب الخرشنة: مرجع سبق ذكره، ص 130.

أ. وجود قوائم بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم

ب. استقبالهم وتهيئة أماكن الإقامة لهم،إن تطلب الأمر ذلك.

2. **بالنسبة للمدربين:** التأكد من والعمل علي سلامة الاتصالات بين المدرب و الجهة المنظمة للبرنامج.

أ. التهيئة وصول المدرب إلي المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الأوقات المحددة

ب. توفير المستلزمات التي يحث بها المدرب.

ج. الحرص علي تقييمه للمشاركين بكلمات مناسبة،دفع المخصصات التي ستحققها في الوقت المناسب[1].

3. **بالنسبة للجدول الزمني:** التأكد من العمل على انفتاح البرنامج التدريبي في الوقت المحدد[2].

أ. تحديد بداية ونهاية كل جلسة

4. **المتابعة اليومية الإجراءات تنفيذ التدريب:** يستلزم علي إدارة الموارد البشرية أن تقوم بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

أ- التأكد المستمر من تنفيذ البرنامج كما هو موضوع وتحقيق من تسيير الأمور المخططة.

ب- رصد حضور وغياب المشاركين لضمان حل المشاكل الطارئة : تدبير مدرب في غياب المدرب سريعا أو في حالة تاجيل جلسة علاج مشاكل تقنية كفساد وسائل وتعطيل إمكانيات وانقطاع التيار الكهربائي.[3]

5. **بالنسبة لما بعد إنتهاء البرنامج:**

أ. توجيه مذكرة إلي إدارة الحسابات تتضمن أسماء المدربين وعناوينهم بصرف أجورهم.

ب. تسليم استمارة البرنامج إلي سكرتاريته التدريب لحفظها بأسلوب يمكن الرجوع إليه بسهولة عند الحاجة

ج. توزيع شهادات التخرج.

د. توزيع إستمارات التقييم[4].

---

[1] مدوري، نور الدين: مرجع سبق ذكره، ص 130.

[2] مؤيد ، سليم سالم: مرجع سبق ذكره، ص 278.

[3] مدوري، نور الدين: مرجع سبق ذكره ص- ص 130 -133 .

[4] مؤيد ، سليم سالم: مرجع سبق ذكره، ص 279.

رابعا: تقييم البرنامج التدريبي: التدريب كأي وظيفة من وظائف الموارد البشرية لابد منه لغرض تحديد مدى فعالية أساليب العمل.

1-تعريف تقييم التدريب: وتعرف هذه العملية بأنها :« مجموعة من الإجراءات المستخدمة من طرف الغدارة التي تعني بقياس مدي كفاءة البرنامج التدريبي ومدي قدرته ونجاحه في تحقيق الأهداف المسطرة ،وذلك بالتركيز على جملة معايير كفاءة المتدرب وقياس التغيير المحدث في سلوكه وردود أفعاله وكذا قياس مدري فعالية المدربين لهذا البرنامج»[1].

حيث تتم عملية تدريب في المؤسسة علي مستويات عدة تؤثر فيها عملية التدريب بما في ذلك المدربين والمتدربين (الموارد البشرية)وقياس مدي الإنجاز المحقق للمؤسسة وكذا تقييم الآثار النهائية لتدريب الإيجابية منها والسلبية والتي بإمكانها التأثير حسب مدي فعالية أو عدم فعالية البرنامج علي ميزانية المؤسسة وسمعتها.

2-طرق تقييم التدريب : وقد قسم طرق تقييم التدريب إلى طريقين مهمتين لتحديد مدى فعالية البرنامج:

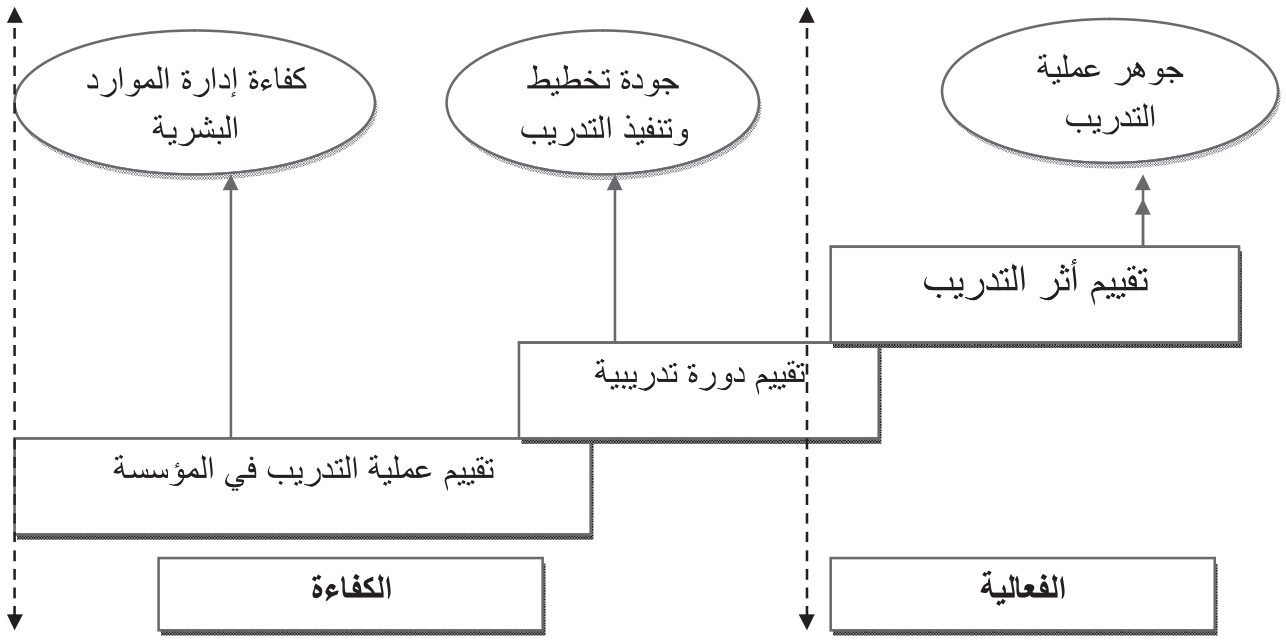
أ- الطريقة الوصفية في متابعة وتقييم التدريب: والتي تهتم بتشخيص جوانب الضعف والقوة في وسائل المتاحة وخصائص الموارد من مدربين ومتدربين ،ومدي توفر المناهج المناسب،والوقت الكافي والمناسب للتطبيق

ب-أما الطريقة الثانية فهي الطريقة الكمية في متابعة وتقييم البرنامج التدريبي: والتي تتمثل في تقييم أثر التدريب من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية الفاعلية في قياس أهمها ردود الفعل، مستوى التعلم، والنتائج المحققة[2].

---

[1] مؤيد، سليم سالم: مرجع سبق ذكره، ص 279 .

[2] أنظر مدوري، نور الدين: مرجع سبق ذكره، ص ، ص 135-141.



شكل يوضح كيفية تقييم البرنامج التدريبي في المؤسسة.

المصدر = .: المصدر: الناخية الاستشارات الإدارية،ورشة عمل،IDM مرجع سبق ذكره ص 29.

3-تقييم البرنامج التدريبي في المؤسسة

تساهم عملية تقييم البرنامج التدريبي علي نجاعة البرنامج و تحقيق فعالية والارتقاء به، حيث يسمح بتحديد خصائص ومتطلبات الجوانب المختلفة و تشمل كل من :[1].

أ- **تقييم الموارد البشرية** : من حيث:

- نسبة مشاركته في لدورات التدريبية.
- مدى تطبيقه لمن تعلمه من العملية التعليمية.
- قياس درجة إستجابته وتمكنه من الموضوع والخبرات المقدمة والتي تتمظهر في سلوكاته قيمة ومعارفه المكتسبة وما معاملته مع الزملاء والعمل ووسائل العمل.
- درجة الحذر لديه ومدى وعيه من المخاطر وأخذه لنصائح المقدمة له.

ب-**تقييم كفاءة إدارة الموارد البشرية:** وتتعلق بتقييم:

- مدى إختيار للمادة التعليمية المناسبة.
- مدى وضوح محتوى ومضمون العملية التدريبية

[1] أنظر مدوري، نور الدين: مرجع سبق ذكره، ص 78.

- وضوح الأهداف.
- تخطيط والإختيار الجيد لأساليب اللازمة.
- التوافق بين نوع التدريب واحتياجات الموارد ومراعاة الفروقات الفردية.

ج- تقييم العائد بالنسبة للمؤسسة

- درجة تحقيق الأهداف المسطرة
- تحقيق الفعالية على المستوى الداخلي والخارجي وفي شتي جوانبها الاجتماعية والفنية.
- القدرة علي التأقلم مع المحيط الخارجي والتغيرات.
- قلة الخسائر المادية والبشرية.
- انخفاض التكاليف.

د- تقييم عملية التدريب بالحد نفسها: فمن خلال تقييم مدى تعديل سلوك أو مهارات العامل، فإن تعميم القصور في الأداء يعكس ومدي تحقيق الأهداف المسكرة .

مواطن الضعف للعملية التدريبية بالحد نفسها والتي تتعلق بـ:

- الأسلوب السلبي للبرنامج التدريبي أو في مضمون البرنامج نفسه.
- أو سوء تحيد مكان إجراءه
- التوقيت الغير اللائق له والذي لا يوافق العمال ولا طبيعة العمل وساعته
- كما أنه يتم وفق مؤشرات أخرى منها:
  - مدى تطابق المادة التعليمية مع نشاط وأهداف المنظمة.
  - مدى توافق المضمون المادة مع المناهج والوسائل المستخدمة.
  - دورة التدريب المعتمدة «دورية او نصف دورية ».
  - نسبة المشاركة في الدورات التدريبية حسب المستوى الإداري.
  - عدد الدورات التدريبية الخارجية التي تسمح بالاكتشاف والإبداع.
  - مدي تطبيق لخطة التدريب وعدم الانحراف عن موضوع مواضيعها.
  - تقييم المادة العلمية والعملية المطروحة في الدورة ومدى إعتماد المؤسسة علي إطارات ومختصين من حيث القدرة علي الإقناع والتوجيه.[1]

[1] أنظر مدوري، نور الدين: مرجع سبق ذكره، ص 29.

خاتمة الفصل

نستخلص في الأخير أن نجاعة المؤسسات يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة أفرادها على تطوير خدماتهم وتحسينها وتقديم في ذالك مجهود فكري وعضلي، يسمح له بتحسين أدائهم والتقليل من الأخطاء المرتكبة والتي قد ينجم عليها خسائر تأثر على التسيير المثل للعمل، وذالك ما يتطلب من المؤسسة بالبحث عن الوسائل الفعالة التي تضمن فعالية المجهود المقدم، عن طريق التحديد والتخطيط الجيد لهذه الإستراتيجيات المعتمدة (التدريب) وذالك بالإلمام بمختلف الشروط الضرورية التي تسمح بالرفع من الأداء من حيث الوقت الملائم والمدرب الجيد وظروف عمل تدفع وتحفز الأفراد على تحمل مسؤولياتهم إتجاه المهام المنوط بهم.

فالحل الوحيد لتطوير قدرات الفرد يكمن في مدى فعالية الأسلوب المعتمد وسلامتة، كما يرتبط من جهة ثانية بميولات الأفراد وتطلعاتهم ومدى تغذية البرامج المعدة من قبل المؤسسة لشروط الوظيفة الخاصة بهم و قدراتها على إحداث تغيير وتعديل سلوكات الموارد إلى ما هو أحسن.

الفصل الرابع: الفعالية التنظيمية.

تمهيد.

المبحث الأول: المنظمة الفعالة.

المطلب الأول: مفهوم المنظمة.

المطلب الثاني: مرتكزات المنظمة الفعالة.

المطلب الثالث: وظائف المنظمات.

المطلب الرابع: أهمية و أهداف المنظمة الفعالة.

المطلب الخامس: دور الفرد في تحقيق فعالية المنظمة.

المطلب السادس:معوقات و صعوبات المنظمة الفعالة.

المبحث الثاني: الفعالية التنظيمية.

المطلب الأول: ماهية الفعالية التنظيمية.

المطلب الثاني: أبعاد صور الفعالية التنظيمية.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية .

المطلب الخامس: أهمية و أهداف الفعالية التنظيمية.

المطلب السادس: نماذج دراسة الفعالية التنظيمية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

لتنظيمات دور في عملية التحديث على المستوى القومي أو النظام السياسي للمجتمع، تبرز من خلال تفرد التنظيمات بأدوار بالغة الأهمية، فيذكر جيمس كولمان 1974 أن التنظيمات الحديثة؛ كيانات ذات شرعية تضمنها الدولة، فكما تسن الدولة الأفراد مجموعة من الحقوق والواجبات فإنها تحدد وواجبات وحقوق لتنظيمات داخل المجتمع، ولما كان النمو التنظيمي مقياس النجاح، فمع إزدياده تكتسب تلك التنظيمات سلطة وقوة داخل الدولة.

وتتنوع المنظمات بتنوع حاجات المجتمع ومطالب أفراده، وتختلف بأهدافها لخدمة شاملة لأعضائها لخدمة داخل المنضمة وخارجها، وذالك عن طريق سن أهداف واضحة ووضع خطط مدروسة، تمكنها من الوصول الى الهدف، واليوم أصبح مصطلح الهدف متغير، كما كان يقوم عليه سابقا في ضل التنافس الشديد الذي تخضع له المنضمة وتتعدد المنظمات، وتداخل العديد منها في أهداف متشابهة أصبح معيار التميز والجودة والفعالية هو الذي يحقق للمنضمة وجودها وإستمرارها، على عكس المراحل السابقة التي كان مجرد الربح يكفي للإستمرار طويلا.

ومن خلال هذا أصبحت المنضمة اليوم تسعى من خلال مكوناتها ووظائفها وأهدافها أن تحققها بفعالية وأصبح معيار التمييز بين المنضمات تبعا لفعاليتها وكفايتها مقارنة بغيرها، وبالتالي سوف يشار المبحث الأول من هذا الفصل إلى ماهية المنضمة الفعالة، ومأهم خصائصها، الى جانب الأهداف والوظائف التي تسعى إلى تحقيقها بفعالية.

كما يتناول المبحث الثاني الفعالية التنظيمية وأهم مظاهرها في المؤسسة، وكيفية قياسها والمعايير المستخدمة في ذالك، إلى جانب العوامل المؤثرة في كل من المنظمة وفعاليتها.

المبحث الأول المنظمة الفعالة: سوف نحاول في مبحث الموجز الإشارة إلى ماهية المنظمة وأهميتها بالنسبة للفرد والمجتمع، كتمهيد مبسط يسمح لنا بفهم الفعالية التنظيمية من خلال الأدوار التي تقوم بها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

المطلب الأول:ماهية المنظمة

أولاً : مفهوم المنظمة

يعد مصطلح المنظمة من أكثر المفاهيم الشائعة في عصرنا الحالي،بما تحتله المنظمات من مكانة هامة في شتي المجالات الاقتصادية والثقافية ،حتى أصبح عصر اليوم يطلق عليه تلك التسمية:عصر المنظمات [1]وتستمد هذه الأهمية لكونها مصدر رفاهية الفرد وسبيل تحقيق لحاجاته المختلفة وإشباعها،فهي مصدر العمل والرفاهية وتشكيل علاقات،

ولهذا فإن الفرد هو المحور الفعال في المنظمات من حيث تسييرها وتحسين أدائها وبالتالي انتفاع المجتمع بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها من خلال تحسينها لظروف المعيشية للأفراد والوضعية الإقتصادية والإجتماعية للمجتمع برمته.

فالمنظمة كوحدة منتجة أو تقوم بتقديم منافع ما لا تعمل على تحقيق تلك الأغراض لنفسها كونها نظام مفتوح علي بيئة تؤثر فيه وتتأثر فيه، وبالتالي العمل على ما يرضي توقعاته وتسيير وفق تغيراته ومتطلبته وتختلف المنظمات في مدى استجابتها لتغيرات والتأثيرات البيئية باختلاف أنشطتها ومهامها وأحجامها من منظمة إلى أخرى[2] إلا أنها تصب في قالب واحد وهي اكتساب قوة الأداء والتركيز علي الإنجاز والسعي لتنافس بما يخدم مصلحتها و مصلحة الفرد والمجتمع لتحقيق تنمية شاملة[3].

ذلك أن فالمنظمة اليوم بما تشتمل عليه من موارد فنية وتكنولوجية وموارد بشرية وإمكانيات، تعد مؤشر تقاس عليها قوة الدولة وتطورها لهذا نجد أن معظم الدول تسعي لرفع فعالية منظماتها لتحقيق رفاهية

---

[1] بن نوار، صالح: "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية ". مرجع سبق ذكره، ص 226.

[2] عيشوش، خيرة وعلاوي نصيرة: "دور المنضمات المتعلمة في تشجيع عملية الابداع ". ملتقى حول جور راس المال الفكري لمنضمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة شلف ، الجزائر ، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011 ، ص4.

[3] سراج، عبد الله حمود: "اهمية خصائص المعلومات في بناء واختيار قرارات المنظمة ". جامعة حضر موت للعلوم و التكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الرابع، اليمن، 2005، ص 126 .

شعوبها وتحقيق مكانتها بين الدول الأخرى، ولتفصيل أكثر في مفهوم المنظمة يتم التطرق إلى مجموعة تعاريف المقدمة من وجهة نظر علماء إجتماعين واقتصاديين، بمختلف إتجاهاتهم وأفكارهم والمداخل المرتكز عليها حول تعريف المنظمة.

ثانيا: تعريف المنظمة

1. تعرف المنظمة كونها «مجموعة من العلاقات بين الأفراد والجماعات، تتعاون فيما بينها لتحقيق أهداف محددة».[1]

يركز هذا التعريف إلى كون المنظمة نظام اجتماعي تضمن مجموعة أفراد متفاعلة فيما بينها من خلال الاتصالات والعلاقات المختلفة بغية تحقيق هدف مشترك.

2- وفي نفس السياق **أشار بيتر ديكي** إلى كون المنظمة: « مجموعة بشرية متكونة من أخصائيين يعملون معا لأداء مهمة مشتركة والتي تتميز بخلاف التجمعات الإجتماعية التقليدية (كالأسرة،الجماعة،المجتمع) بتصميم قصدي،حيث لا تعتمد لا على الطبيعة النفسية للإنسان ولا على حاجاته البيولوجية، ومع هذا فقد صممت على أساس أنها إنتاج بشري يدوم مدة زمنية معتبرة»[2].

إذ انه وضع مجموعة من الشروط الأساسية التي يتميز منها الأعضاء المنتمون إلي المنظمة ،وهي الإختصاص في مجال هدف الذي تسعي إلى وتحقيقه وما تحمله في ثناياه خاصية الاختصاص من القدرة والرغبة والاستعداد علي العمل علي الهدف المحدد،ونجد أن كل منظمة تحتوي علي مجموعة من أفراد تستوجب فيهم معارف إما عضلية أو فكرية في مجال معين تختلف بالضرورة أو نسبيا علي أعضاء المنظمات التي تتطلب اختصاصات مختلفة في مجال آخر،إذ أن المنظمات الخدماتية تتركز علي فن الاتصال والإقناع والعلاقات العامة،وكما تختلف من منظمة خدماتية إلي أخري حسب طبيعة الرسالة التي تتضمنها،كمستشفيات ..أو البنوك..أو مراكز البريد..إلى جانب تميزها عن الصفات الإنسانية التي تتطلبها المنشآت الصناعية أو التجارية، إذ يلاحظ أن هذه المنظمات تركز على الجانب الإنساني كمحور لتسيير الأهداف وتحقيقها وتتميز عن باقي الوحدات باعتبارها مصممة لإنتاج أو خدمة معينة يقصد فيها هدف معين من خلال تجميع مجموعة أعضائها علي أساس هدف بمجموعة من القواعد لمدة من الزمن.

---

[1] بن داود، العربي: مرجع سبق ذكره ، ص 28.

[2] بن نوار، صالح: "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية ". مرجع سبق ذكره ، ص ، ص 228، 229 .

3- كما ذهب **ستر برنارد** في تعريفه للمنظمة أنها: « نسق من الأنشطة المسبقة شعوريا أو أنها قوي منظمة من شخصين أو أكثر يقومون بإنجاز مجموعة من المهام المكلفين بها،من خلال النسق الهادف المدروس والشعوري[1].

سيتلخص من هذا التعريف أن المنظمة قائمة علي شرط تحقيق شخصين أو أكثر أي شخص واحد لا يمكنه تمثيل منظمة أو بنائها،علي أساس ما تركز عليه هذه الوحدة من جملة من المهام المختلفة و المتكاملة،والمعمل المشترك بين الأعضاء من خلال التفاعل والتعاون المشترك،وهذا ما يجعل من المنظمة علي كونها نسق يسعي إلي تكامل والتجانس والتناسق بين الأهداف والمهام الجزئية التي تشكل من مجملها هدف النسق الكلي.

4- **أما رومرز 1976** وصف المنظمة باعتبارها « نسق ثابت من الأفراد الذين يعملون مع بعضهم البعض في إطار هيكل للسلطة ونظام لتقييم العمل ولتحقيق أهداف مشتركة»[2].

حيث سبق وأن أشير إلي كون المنظمة نظام اجتماعي يتركز علي الجانب الإنساني والتناسق بين المهام والوحدات الفرعية لتحقيق الهدف الذي يقوم عليه،أما تعريف روجرز أتى ليؤكد علي كون هذا النظام أو هذا النسق من الأفراد يتميز بثبات والتأكيد علي معيار الزمن والإستقرار والقدرة علي الاستمرار كشرط لقيام ونمو وقيام المنظمة،ومن هنا نصل إلي المنظمة الفعالة القادرة علي الاحتفاظ بعمالها وتحقيق التأقلم وتكيفهم في العمل والتقليل من مظاهر الانسحاب الذي يؤدي لا محالة إلى زوال صفحة المنظمة،إذ أن تحقق الهدف قائم علي مدى ثبات واستمرار واندماج الفرد وتطوره في مساره الوظيفي في المنظمة كشرط لاكتساب خبرة ومهارة ومن ثم مكانة المنظمة وتطور وجودها، وكما يقوم هذا النسق علي مجموعة من الأنشطة المختلفة من تقسيم وتقييم وتنظيم وذلك بإعتبارها خاضعة لسلطة تقوم علي حسن تسييرها وإدارتها لتحقيق التناسق بين أجزاءها وتسيير مواردها فهي مركز قيادة وإتخاذ القرارات المختلفة.

5. **وفي تعريف دافت 1991** للمنظمة أشار: «أنها وحدات اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة مقننة في إطار حدود معينة»[3].

---

[1] بن داود، العربي: مرجع سبق ذكره، ص 28.

[2] بن نوار، صالح: " الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية ". مرجع سبق ذكره، ص 227.

[3] نفس المرجع السابق، ص 227.

فمن التمعن في التعاريف السابقة للمنظمة نجد أن أغلبيتها تركز على تعريفها أنها نظام يضم مجموعة علاقات وأنها نسقا تفاعلي ومركز لقيادة الأفراد وتفويض السلطات والقرارات المختلفة،وما يميز تعريف دافت عن كل هذا الصفات : القواعد و أساليب عمل ومبادئ قانونية وأوامر مضبوطة ومحددة بشكل يؤدي إلى تنظيم العمل وإبعاده عن الأحكام والمبادئ العشوائية الغير المضبوطة، فهي تتميز بالشرعية ولديها شخصية قانونية مستقلة تخضع لمجموعة قوانين،كما تحدد علاقات وأنشطة أعضائها بجملة من القواعد والقوانين وهذه أهم ميزة تجعلها تختلف عن أي وحدة إجتماعية أخرى تقوم علي مبدئ غير قصدي، فينظر دافت إلى كون المنظمة إطار ذات حدود زمنية ومكانية وإطار لتحديد لتحيد علاقات وتنظيمها بقوانين وسلطات لجعل المنظمة أكثر تنظيم من أي وحدة اجتماعية أخرى فهي تتحدد وتتجسم من خلال مبادئ وقواعد وإجراءات تضفي الشرعية على المنظمة ونشاطاتها المختلفة التي تسمح لها بضم أفراد وتنسيق الأعمال وإتخاذ القرارات ومن ثم تحقيق الأهداف.

7. **كما عرفتها حمادي عبلة** أنها: «نظام تبادل يتشكل من فردين اثنين أو أكثر، يقيمون للمنظمة مجهودهم مقابل أجر مادي، وعليه فالمنظمة تقدم لهم حافز الأجر مقابل ما يتم بذله من مجهود لتحقيق الأهداف المسطرة من قبلهم»[1].

من خلال هذا فقد عرفت المنظمة أنها بنظام تبادل للمنفعة، تعمل حسب قاعدة الأخذ والعطاء، فهي تستخدم وتستثمر جملة من الموارد ومن أهمها البشرية بإختلاف مسؤولياتهم ومهامهم لهدف تحقيق أهداف معينة، وتقوم على أساس بذل حافز ومكافئ جراء الجهد المبذول الذي يتم إنجازه كل حسب مركزه، ومستواه أو طبيعة إنجازاته، وبالتالي الفرد يقدم هذا الجهد جراء ما يتلقاه من المنظمة من رعاية مادية وحماية معنوية وللمقابل الذي يستطيع تحقيق وإشباع حاجاته النفسية ومن ثم المعيشية، ولهذا فالمنظمة هو الإطار الذي يحقق فيه الفرد شخصيته ومكانته ويحسن مستواه معيشته، أما الفرد بالنسبة للمنظمة هو أهم مورد لحسن إستثمار مواردها والنمو وتحقيق أهدافها وبالتالي إنتفاع المجتمع على أساس هذه القاعدة التكميلية أو التبادلية الهامة.

[1] حمادي، عبلة: "دور ادارة المعرفة في بناء المنضمة المتعلمة ". دراسة حول مؤسسة ENADSIET بسور الغزلان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر، تخصص تسيير و اقتصاد، جامعة اكلي محند اولحاج ، البيويرة، الجزائر، 2013، ص 72.

8. وبالنسبة ل **Shoderbok charlesothess 1980** فقد نظر إلي مفهوم المنظمة نضرة مختلفة حيث وصفها من خلال أنها «مجموعة من الأجزاء ترتبط ببعضها البعض ومع البيئة المحيطة وهذه الأجزاء تعمل كمجموعة واحدة من أجل تحقيق أهداف النظام»[1].

حيث وضح العلاقة القائمة بين المنظمة ومحيطها الخارجي الدائمة والتي تعتبر أساسية للحصول علي مواردها البشرية و المالية والتكنولوجية المختلفة وذلك في سبيل الهدف الرئيسي سعي إليه.

9. وفي نفس السياق عرفها **روبنيس Robbins** أنها « نظام أو كيان اجتماعي ومنسق بطريقة واعية ورشيدة ،وله حدود شبه معروفة، ويعمل بضرورة منتظمة ومستمرة إلى حدّ ما لتحقيق أهداف مشتركة»[2]

6. ويلخص **مؤيد سعيد سالم** هذه التعاريف حيث عرفها أنها بيئة ذات نشاط سلطوي في مؤسسة معينة، وهناك من يتعامل معها كونها في إطار لجمع الأنشطة وتنظيمها في وحدات ثم ربطها لتحقق التناسق والانسجام،ومع هذا فيصورها البعض أنها:المحصلة النهائية للعلاقات البشرية في أي نشاط اجتماعي ،ويظهر أنهم راغبون في التعامل معها كبند اجتماعي منظم»[3].

7. كما ساهمت **مدرسة النظم** في تقديم تعريف شامل للمنظمة في تعريفها إياها: «بالنظام أو الوحدات الإجتماعية المتفاعلة مع البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة لكل الطرفين»[4] ويمكننا تعريف المنظمة من خلال ما تتضمنه من أهداف وعوامل إنتاج تسعى إلى تحقيقها من خلال الإمكانيات المادية والبشرية، أما الداخلية والخارجية التي تساهم في عملية العمل إما بطريقة مباشرة أو بتأثير غير مباشر.

8. وقد عرفها الدكتور **حنفي عبد الغفار** في كتابه المعنون بأساسيات إدارة المنظمة من خلال العلاقة التالية:[5]

---

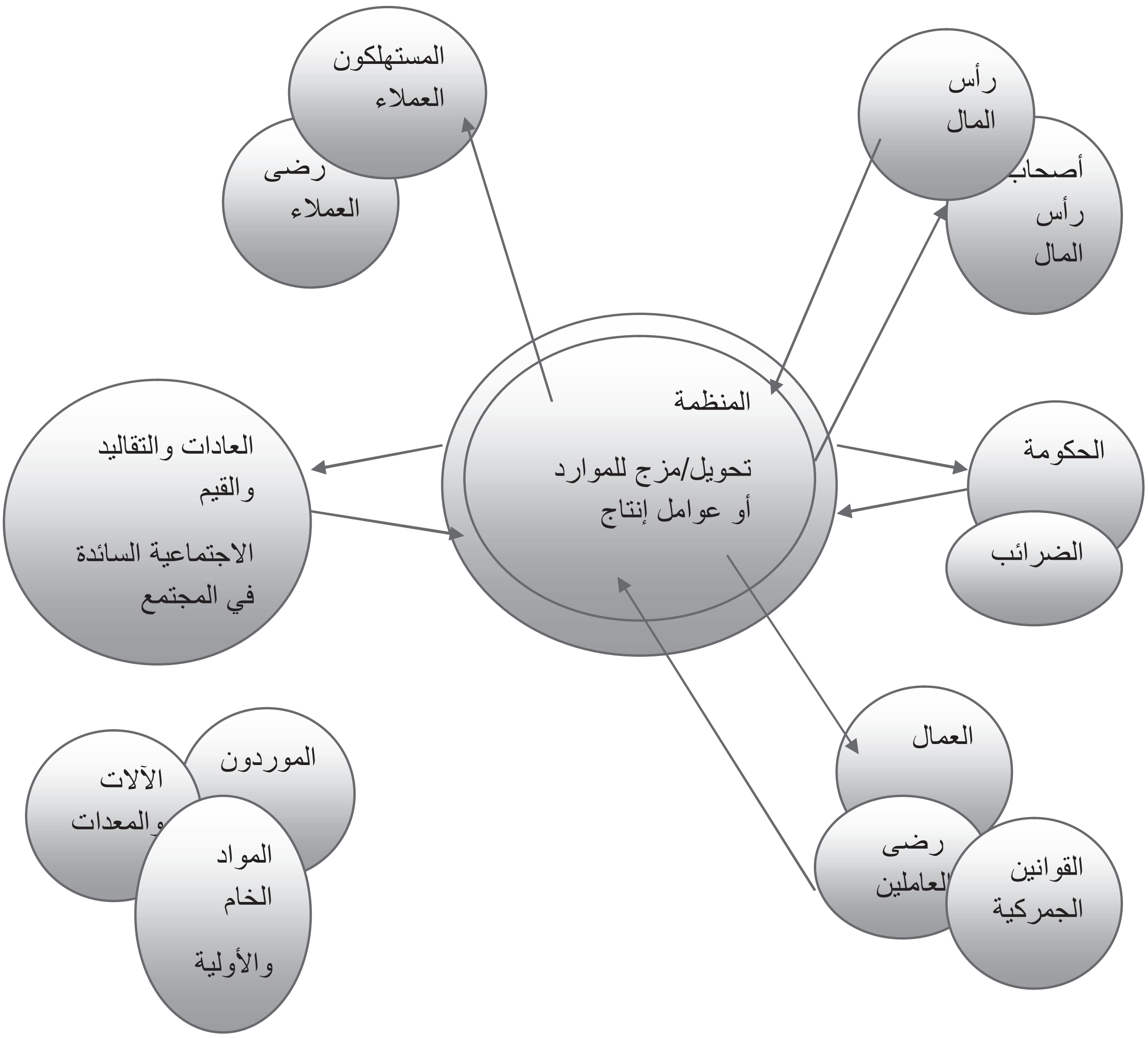
[1] سراج، عبد الله حمود:مرجع سبق ذكره ص 127.

[2] بن داود، العربي:مرجع سبق ذكره ص 28.

[3] جودة محفوظ، والزعبي حسن وياسر المنصورة مرجع سبق ذكره ص 16.

[4] جودة محفوظ وآخرون: مرجع سبق ذكره ص 17.

[5] عبد الغفار، حنفي: مرجع سبق ذكره، ص 22.



المنظمة من خلال العلاقات المتبادلة مع البيئة وأطراف عناصر العمل

المصدر: حنفي، عبد الغفار: مرجع سبق ذكره.ص 22.

المطلب الثاني: مرتكزات ومكونات المنظمة الفعالة

أولا:عناصر المنظمات: من العناصر الأساسية لقيام أي منظمة والتي تشترك فيها بدعمها بإعتبار أن لا يمكن لأي منظمة العمل أو التطور في عدمها ومن بين العناصر الأساسية :

1- **الحجم:**يعتبر الحجم مكون أساسي لكل المنظمات وتشترك كلها فيه، رغم اختلافها في نوعية نشاطها أو إعداد عمالها، وله علاقة بنوعية النشاط وطبيعته وعدد القوى العمالية التي تحتاج اليها، كما يعتبر الحجم ذو علاقة مترابطة بفعالية المؤسسة.

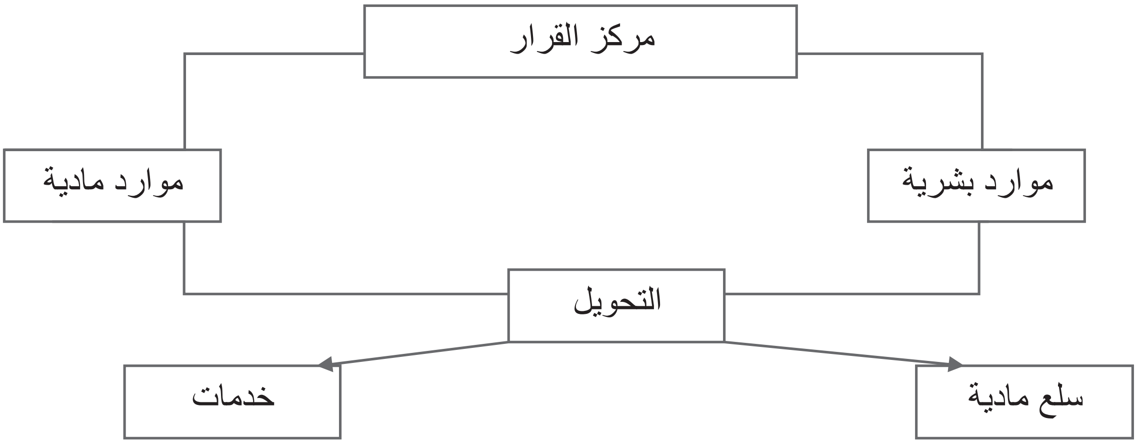
2 **الإعتماد المتبادل:**المنظمة لا تعمل في منعزل عن البيئة الخارجية وإنما تتكون من مجموعة أفراد يتفاعلون ويتعاملون فيما بينهم داخليا ولهم علاقات مع موردون و ممولون وزبائن أو مستهلكون في البيئة الخارجية، إذ تعتمد علي محيطها الخارجي في حصولها علي مواردها المختلفة،ويعمل كل طرف فيهم مقابل المنفعة وحاجاته الى الطرف الثاني من حيث إشباع حاجاته وذلك بعلاقة مستمرة مبنية على أساس الأخذ والعطاء.

3 **مدخلات:**لكل منظمة مهما اختلافها وتعدد مجلاتها أو أهدافها مجموعة من المدخلات التي تعتبر بمثابة الأرضية الأساسية لعملية الإنتاج أو العلامات من مدخلات بشرية وأخرى غير بشرية (مادية و مالية)

4 **حدود الزمان والمكان:** لكل منظمة حدود جغرافية تميزها على غيرها من الوحدات الاجتماعية التقليدية الأخرى، وتختلف حدود المنظمات بإختلاف أغراضها ومتطلباتها وطبيعة نشاطها،كما يعتبر عنصر الزمن شرط أساسي لإستمرار وقيام المنظمات لما له دور في الارتقاء بخدماتها وسلعها ويساهم على التأقلم وكسبها خبرة التعامل مع التحولات الطارئة عليها[1].

5 **مكون العملية التحويلية:** العملية التحويلية هي عملية مزج وسائل الإنتاج من أجل تقديم خدمة أو سلعة لتحقيق الهدف الذي تقوم عليه أي منظمة،ولهذا فان تحويل المدخلات إلى مخرجات هو عامل تحقيق الربح من خلال العائد الذي يسمح للمؤسسة بإستقرارية نشاطها وتحقيق متطلبات وحاجات المتعاملين والزبائن وبالتالي الفعالية والكفاية التي تطمح عليها والتي لها علاقة بطريقة مزجها لأساليبها وتنفيذها لمهامها.

[1] توريرث، نور الدين: "قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي " . مساهمة بناء نموج متكامل لتقييم التنظيمي ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورة في علم النفس التنظيم و العمل ، جامعة محمد منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2005 / 2006، ص 88.



شكل يوضح مكونات المنظمة

المصدر :دباي، زقاي: مرجع سبق ذكره، ص 4.

ثالثا:خصائص المنظمة الفعالة

1. **المنظمة كيان هادف:** تتميز المنظمة بصفة عامة كونها نظام يقوم علي هدف معين تسعي لبلوغه وبالتالي فوجود أهداف محددة ومصممة ومتفق عيها هو معيار فعالية المنظمات علي عيرها من غير الفعالة التي تتسم بأهداف غير واضحة وغير معروفة،وتتميز أهداف المنظمة الفعالة بالاستمرارية والنمو وتحقيق الربحية الذي يضمن بقاء المنظمة وتطورها إذ تستوجب الأهداف مدي واقعها في هن الأفراد والمسيرين إلي جانب توفير التوجيهات اللازمة بضمان الفعلي لهذا الهدف.
2. **الأنشطة:** هي المهام المختلفة والأعمال اللازمة التي تقتضيها نوعية الهدف التي تقع علي مسؤولية الموارد البشرية التي تشكل المنظمة علي شكل واجبات ومسؤوليات ومهام يقومون بأدائها إما عن طريق مجهود بشري أو فكري وترتبط الأنشطة ونوعية الهدف المسطر له حيث تختلف الأنشطة بإختلاف الأهداف وتنوعها، وتكون مخرجات هذا النشاط هو المنتوج والخدمة التي تقدمها المنظمة والتي علي أساس درجتها ونوعيتها يتم الحكم علي المنظمة بالفعالة أو غير فعالة.

3. **كفاية الأجهزة ومعدات ووسائل العمل وإتاحتها في الوقت والمكان اللاّزم لها:** تتميز المنظمة على غيرها من الوحدات الاجتماعية كونها نسق مهيكل ومجهز بمختلف الوسائل والمعدات والأساليب اللاّزمة للقيام بأنشطتها المختلفة وكافة التقنيات والأدوات التي تساعد وتسهل علي أداء وإنجاز العمل وتتميز المنظمة الفعالة علي أساس نوعية الأجهزة والتقنية المتاحة لديها ومدي حداثتها.
4. **مركز لإتخاذ القرار:** تعتبر المنظمة مركز لاتخاذ القرار حيث تتخذ فيها العديد من القرارات المتعلقة بتوجيه الأوامر وتحديد المسؤوليات،حيث تتوفر غلي مراسيم وقوانين والمعلومات الملائمة لتوجيه وترشيد عمالها وعملية العمل،وبالتالي تتميز المنظمة الفعالة علي غيرها من سلامة اتخاذ قرارات ،وعلي معدل المشاركة، وطرقة إنتقال الرسالة والإتصال بين أعضاءها ومدى عقلانية القرارات التي تقوم بإتخاذها.

كما يضيف الطراونة مجموعة الخصائص كالتالي:[1]

1)-المنظمة كيان إجتماعي: باعتبارها تضم مجموعة من الأفراد الدائمون أو بصفة مؤقتة يتفاعلون فيما بينهم يعملون علي تحقيق الأهداف المسطرة على أساس التعاون والتفاعل وتنسيق المجهود، والمنظمة الفعالة هي القادرة أن تصنع من بيئتها الداخلية إستقرار ومناخ مرضي لأفرادها وتدعم العلاقات فيما بينهم الثقة الإحترام مما يبعث على الراحة والارتياح وبالتالي يساهم في تحقيق الفعالية.

2)-المنظمة كيان إنساني: إذ يعتبر العنصر البشري في المنظمات أو في أي مجال من مجلات العمل أنه محور إهتمام والمورد الفعال الذي يحقق الأهداف ويحقق التنمية، من خلال المزج بين مختلف العناصر، ولهذا فإن وجود منظمة دون أشخاص غير ممكنة لبلوغ الأهداف، ولهذا تتميز المنظمات الفعالة على هذا الأساس على مدى إهتمامها بالجانب الإنساني وتطويره بمختلف الوسائل الهامة حتى يحقق أهدافها بصورة متبادلة.

3)-المنظمة كيان ضروري: وبوجودها يتم إشباع حاجات الأفراد وتحقيق متطلباته المختلفة، قد أصبحت معيار الحكم علي الفعالية للمنظمات في عصرنا الحالي على مدى إشباع هذه الحاجات وذلك بأفضل

[1] الطروانة، حسين أحمد وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 29.

طرق وأقل تكلفة وبأحسن جودة حتى تنال تقبل الزبون وتستطيع من خلال إشباع حجاته تحقيق النمو والبقاء

4)-كيان لتطوير المهارات وإعداد القيادات: من خلال تنمية الأفراد العاملين والذين لهم أدوار مختلفة ، ويقاس ذلك من خلال عمليات الإبداع والابتكار والتطوير ويمتد إلي صقل مهاراتهم إلي ما يتطلبه التطور والتجدد وبالتالي قدرة إعداد كفاءات وقيادات قادرة علي النهوض بالمجتمعات من خلال وجود منظمات تمتاز بالنمو والإستمرارية لخدمة المجتمع وتنميته.

أما الدكتور صالح بن نوار فقد أشار الي مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المنظمات الفعالة ومنها:

1)-الموضوعية: حيث تتميز المنظمة الفعالة بأنها تلك المنظمات التي تحدد أهدافها وتضع استرتجيتها وخططها التنظيمية،وتلك القادرة علي توجيه مواردها وتوزيع المسؤوليات واتخاذ القرارات،وبناء اتصالات على أساس معيار موضوعي محكم منضم بعيدا عن العشوائية التي تعيق تناسق المهام وتكامل الوحدات وتحقيق الإنسجام.

2)-تكريس التعاون والمناقشة: حيث تعمل المنظمة المتميزة بالفعالية العالية علي تكريس التعاون وتكريس المنافسة البناءة لتحقيق أهدافها والتصدي للنزاع والصراع وإتخاذ العلاج السريع.

3)-القياس الدقيق للإنجازات وإستخدام الوسائل الحديثة في التقييم والقياس لتعرف علي نواحي القوة والضعف ومدى قدرتها على تحليل الأوضاع وتطبيق الإجراءات المناسبة في وقتها المناسب(التدخل السريع)

4)-التطلع إلى فرص تحسين والبحث وتشجيع المبادرة والإبتكار وإنتشار روح الإكتشاف والمغامرة المحسوبة أو المنفعة، وتطبيق الحلول الغير تقليدية في حل مشاكل ومعيقات التي تعترضها[1].

[1] بن نوار، صالح: مرجع سبق ذكره، ص، ص 299، 300.

وكما عدد الدكتور جودة محفوظ وزملاءه خصائص المنظمة الفعالة في :

1)-القيادة: كل منظمة لها سلعة رئاسة وقيادية من اجل قيادة أفرادها مما يخلق نوعا من الانضباط والطاعة وعدم التسيب والتساهل في سبيل تحقيق الأهداف والمنظمة الفعالة على هذا الأساس هي القادرة علي إيجاد قادة متعلمة وقادرة علي التأثير والتسيير الفعال.

2)-خدمة المجتمع: وهي تعد من المسؤولية الاجتماعية التي تقع علي عاتق أي منظمة من حيث ما تطمح إليه من عادات ،لهذا من الصعب تأسيس منظمة تخدم أعضاءها فقط بل هي تتطلع في ذلك علي كسب استحسان المجتمع وتقبله من خلال خدمته بفعالية وتحقيق الرفاهية له والمساهمة في ارتقائه والرفع في مستواه الاقتصادي ومكانته[1].

3)-الشرعية والرسمية والأهلية: وتشير إلي شكليات وإيرادات ،التأسيس القانونية،وأن لا تكون أهدافها مخالفة للقوانين والأنظمة والأخلاق العامة المتعارف عليها ي المجتمع[2].

4)-المنظمة نظام مفتوح: تعمل المنظمة في حدود بيئية مفتوحة عليها تؤثر وتتأثر بها وبظروفها،والمنظمة الفعالة هي القادرة علي تحقيق الاستقرار الداخلي والحصول علي مواردها الأساسية رغم المعوقات التي تواجهها من الخارج والتغيرات الملحة التي تقتضيها وبالتالي هي القادرة علي التكيف والاستقرار والتأقلم مع المحيط الخارجي.[3]

المطلب الثالث: وظائف المنظمات

أولا: وظيفة التمويل: هو وظيفة تدبير المال الذي سبق وأن حددته الإدارة المالية وللقيام بكافة النشاطات المالية المتنوعة كالتحليل المالي وعداد وتفسير التقارير المالية وإعداد الموازنات التقديرية والهدف من وراء ذلك تحقيق الأرباح وتوفير السيولة وتعظيم ثروة الملاك[4].

---

[1] جودة محفوظ وآخرون:مرجع سبق ذكره، ص 18.

[2] نفس المرجع السابق ص 17.

[3] سراج عبد الله حمود: مرجع سبق ذكره، ص 126.

[4] العربي بن داود: مرجع سبق ذكره ص 98.

ثانيا: وظيفة الإنتاج: وظيفة أساسة لمنظمات إنتاجية أو خدماتية و المسؤولة عن تصميم وتشغيل والرقابة عن أنشطة النظم الإنتاجية وذلك عن طريق ممارسة العملية الإدارية بعناصرها الأساسية من وتنظيم وتوجيه وتنمية الكفاءات البشرية ورقابة جميع أنشطة.

وينظر الى هذه الوظيفة كونها النشاط الإقتصادي الذي يهدف إلي تحويل أنواع معينة من المدخلات إلي مخرجات محددة.[1]

ثالثا: وظيفة التسويق: وهو النشاط الذي يضمن تدفق السلع والخدمات من منتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي تأخذ مصلحة المجتمع في الاعتبار إلي جانب مصلحة المستهلك إذ أن عناصر بعض القنوات التوزيعية هي أهداف المنظمة.[2]

رابعا: الوظيفة المالية: هي وظيفة تدبير المال الذي سبق وإن حددته الإدارة المحلية المسؤولة عن هذه الوظيفة للقيام بكافة النشاطات المالية المتنوعة من: تحديد إحتياجات المنظمة من الأموال لغرض تمويل فعاليات المنظمة واستمرار نشاطها.

الحصول علي الأموال اللازمة وتوفيرها في الوقت المطلوب من مصادر تمويل مناسبة

إستثمار الأموال واستخدامها بشكل يحقق العائد الجيد للمنظمة

إدارة وتنظيم صرف الأموال والرقابة عليها

إذن فالهدف الرئيسي لهذه المنظمة هو ضمان استمرار المنظمة وحمايتها من خطر الإفلاس والتصفية[3].

خامسا: وظيفة الموارد والبشرية: وهي دراسة السياسات المتعلقة باختيار وتوعية وتدريب العاملين، والعمل علي تنظيم القوة العاملة،وزيادة ثقتها بعدالة التنظيم لتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة ولوظيفة الأفراد مسؤوليات كثيرة[4] منها :

الإستقطاب،التأهيل والتكيف،التدريب والتطوير وحمايتهم من مخاطر العمل.

---

[1] جودة محفوظ وآخرون:مرجع سبق ذكره ص 30.

[2] بن داود، العربي: مرجع سبق ذكره ص 98.

[3] جودة محفوظ، وآخرون: مرجع سبق ذكره ص 31.

[4] توريرث، نور الدين: مرجع سبق ذكره ص 100.

سادسا: وظيفة الشراء: تتضمن كل الأنشطة المتعلقة بالمعاملات أو التبادل مع الأطراف الداخلية والخارجية، وتتبع أهمية هذه الوظيفة من خلال ممارسة الأنشطة التي تتضمن استمرار وانتظام الانتاج من خلال الاهتمام باحتياجاته.وتركز على الأنشطة التالية:

- تحديد كميات الشراء الاقتصادية المناسبة لاحتياجات المنظمة.
- تحديد مواصفات الشراء
- إختيار مصادر الشراء المناسبة التفاوض معها
- تنفيد عملية الشراء
- استلام طلبات الشراء وفحصها والتأكد من مطابقتها للمواصفات المحددة[1].

سابعا: وظيفة التخزين:عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلي الاحتفاظ بالموجودات لفترة منا الزمن،والمحافظة عليها بحالتها أو إحداث تغييرات مطلوبة لاستخدامها بأقل استثمار ممكن وبأقل تكلفة ممكنة بناء علي ذلك فان وظيفة التخزين تمارس الأنشطة التالية:

- إستلام طلابيات الشراء بعد فحصها والتأكد من مطابقتها لمواصفات الشراء.
- تخزين المواد والمستلزمات والسلع المنتهية الصنع.
- توفير المواد المخزنة وصرفها عند الحاجة إليها في مواعيدها المحددة.
- المحافظة علي المخزون من المخاطر.
- توفير ما يلزم من مستلزمات الصيانة وإصلاح قطع غيار.
- إستلام مخلفات الإنتاج وبواقي المواد وتخزينها لحين التصرف بها[2].

ثامنا: وظيفة العلاقات العامة: وظيفة مستمرة تؤدي بطريقة مخططة بهدف إنشاء تفاهم بين المنظمة وجمهورها من خلال تحسين صورتها أمام الزبائن، تقوم على الأمانة والصدق والتفاهم والتبادل بين الطرفين، وتعتبر العلاقات العامة بمثابة حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية إذ أن الثقة المتبادلة أساس أداء المهام وقبولها وتحقيق الأهداف ومن مرتكزات هذه الوظيفة:

---

[1] جودة ، محفوظ وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص ص 32، 33.

[2] نفس المرجع السابق، ص 33.

- تعريف جمهور المنظمة بالمنظمة من حيث سياستها أهدافها ،مواصفاتها ،طبيعة خدماتها وسلعها.
- دراسة اتجاهات الجمهور ومتطلباتهم والاستماع آرائهم.
- المساهمة علي القضاء علي المشاكل الداخلية في المنظمة والتي تؤدي إلي عرقلة العمل فيها من خلال وضع برامج للعلاقات العامة بهدف تحسين العلاقات مع جمهورها الداخلي.
- الحصول على تأييد الجمهور وإرضاءه من نشاطاته ومنتجاته.
- نصح وإرشاد الإدارة في صنع القرارات المناسبة ووضع السياسات السليمة.
- تدعيم المسؤولية الاجتماعية للإدارة نحو المجتمع الذي يعمل فيه[1].

تاسعا: وظيفة التنسيق: التنسيق هو الربط بين أعمال الوحدة و تحريك هذه المهام في الوقت المحدد، حيث كل مستثمر يبذل الجهد الأقصى في سبيل الوصول إلي تحقيق الهدف،فهي عملية ضرورية لتوجيه الجهود ومنع المقارنة بين الأفراد،وعدم وجود هذه العملية يؤدي إلي عدم وصول المنظمة لأهدافها الأساسية ،ويجب زيادة إمكانية التنسيق لتتمكن المنظمة من التعامل بفعالية مع كل موقف أو حالة ،وتستطيع المنظمة تحقيق ذلك بإتباع أحد الأسلوبين التاليين:

- **نظام المعلومات الرئيسة Nerlical information systems** ويتمثل في تطوير وتوسيع قاعدة المعلومات المتوافرة، وضمان تواصلها إلي المستويات الإدارية المختلفة لأغراض التخطيط.
- **إنشاء علاقات أفقية Creating of atterral relationships** تقوم على الاستخدام الانمائي لعمليات اتخاذ القرارات المشتركة التي تخترق مسارات وخطوط السلعة في المنظمة،وتتجاوز سلسلة الأوامر وتسمح بتبادل المعلومات وإجراء الاتصالات بين العامين في الوحدات المختلفة ،ويتم إنشاء العلاقات الأفقية عن طريق الإتصال المباشر أو فرق العمل مؤقتة أو الأدوار التنسيقية.[2]

---

[1] جودة، محفوظ وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص، ص 33، 34.

[2] العربي، بن داود: مرجع سبق ذكره، ص، ص 99، 100 .

أخيرا لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها أي منظمة هناك ستة أنشطة يجب تأديتها في جميع المنظمات أو المصالح وهي: نشاط فني، نشاط تجاري، نشاط مالي، نشاط سياسي، نشاط الأمن، نشاط إداري وهي نشاطات مجتمعة تؤدي إلى وجود وظائف محددة للمنظمة من وظيفة التحويل والإنتاج والتسويق والمالية ، بغض النظر عن كون المنظمة صغيرة أو كبيرة الحجم، حكومية أو صناعية أو تجارية، فإنها جميعها تؤدي هذه الوظائف لا محالة، وهي أساس لقيام النشاطات.[1]

المطلب الرابع:أهمية وأهداف المنظمة الفعالة

أولا: أهمية المنظمات

للمنظمة أهمية كبيرة في عالم اليوم بإعتبارها المجال الرئيسي لتحقيق رفاهية الفرد وخدمة المجتمع في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها وبالتالي فإن غايتها هو خدمة المجتمع وتطويره وهذا يعتبر ذات أهمية بالغة في حياتنا وبل ضرورية ان صح التعبير يمكن إجمال هذه الأهمية التي تحتلها كالتالي:

1. تعد المنظمة الشكل المؤسسي المهيمن علي المقدرات الاجتماعية ،الاقتصادية والسياسية ويمتد تأثيرها إلي قيمنا وعاداتنا.
2. تستمد المنظمة أهميتها كونها مجال للتعاون بين الأفراد والجماعات وقيام علاقات وتفاعلات ثقافية وصفاء جو اسري للعمال داخل العمل بما يكرس للانتماء والراحة.
3. تعد ذات كفاية وفعالية عندما يتم إدارتها وفقا للأسس الإدارية العلمية والعملية ولها لهذه الكفاية والفعالية من أثر ايجابي علي حياة الفرد ورفاهية المجتمع.[2]

أما الدكتور الطراونة وزملاءه فقد أشار إلي أهمية المنظمات الفعالة من خلال أنها:

1. الوسيلة الرئيسة لإشباع مختلف الحاجات والخدمات والمتطلبات الأساسية في أي مجتمع من غذاء، ماء وشراب ومواصلات وتعليم وصحة ورعاية وترفيه وترقية[3].
2. العنصر المهم في التحديات والتطوير وهي حجر الأساس في المجتمعات الحديثة.

---

[1] توريرث، نور الدين: مرجع سبق ذكره ص100

[2] جودة، محفوظ وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 23 .

[3] الطراونة، حسين أحمد وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 27.

3. المكان الملائم الذي يتم فيه تقييم الموارد البشرية:إنتاجها وإبداعاتها.
4. وحدات صنع القرارات السليمة واتخاذها وحسن تنفيذها.
5. المكان المناسب لتدريب القادة وتأهيلهم.
6. الوسيلة التي يمارس بها العاملون الأفراد وظائفهم وبالتالي اندماجهم وتحقيق استقرارهم وحاجاتهم.
7. تأثر علي سلوكات المجتمع من خلال الأهداف والوظائف التي تقوم بها[1].

كما حدد البروفيسور بلوط حسين إبراهيم أهمية المنظمة في:

1. **المنظمة مراكز عمل وتعامل** من الطبيعي أن يهتم بدراسة المنظمة كونها مصدر ومركز لعمل الأفراد وبالتالي تساهم في رفع مستوياتهم المعيشية وتشبع حاجاتهم بدرجات متفاوتة كما يعتبر مركز يقصده الأفراد من وحدة علاقات أو يتعامل معه في مجالات مختلفة أما الدراسة أو اقتناء المنتجات أو تلبية الخدمات أو في الاتصالات والتي تسعي من خلاله ترقية والبحث عن الراحة وصحة وتعليم وسعادة الأفراد[2]
2. **المنظمة محطة انتاج حاضر ومستقبل**:تعتمد المنظمة علي أفكار وإبداعات الأفراد فهي تنتج باستثمار أفكارهم ومجهوداتهم سلعا أو خدمات ومشاريع مختلفة ومن خلال هذا فالمنظمة لها انعكاساتها علي الحاضر والمستقبل جراء مخرجاتها من خلال التغييرات التي حدته في البيئة إما سلبا من خلال التلويث وتغيير بيئات إلي محطات صناعية أو إيجابا من خلال التغيير في ثقافة الناس المختلفة وفي عقليتهم التقليدية من خلال إبداعات واختراعات معينة كالطب والاتصالات والهندسة والمعلوماتية[3].
3. **المنظمات ذاكرة الماضي**:تكمن أهمية المنظمات في كونها ذاكرة للماضي في حياة الأفراد،اذ أن احتزان و توظيف الموارد البشرية هو يعد بذاته ذاكرة ماض لمجهودات أفراد ضمن قواعد وأسس التواصل والاختلاط الذي شرعه قانون الإنتاج والعمل،فمن حق الفرد الذي قضي عمرا في عمل ما أن يتذكره ماضيه ويرجع إليه عند تذكير غيره لمجهوداته، اضف إلى ذالك الألقاب

---

[1] الطراونة، حسين أحمد وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 28.

[2] نفس المرجع السابق، ص 28.

[3] بلوط، حسين ابراهيم :مرجع سبق ذكره، ص 18.

والمناصب والمراكز التي تتخذها أسماء أفراد أنجزوا الكثير في مجالات ما،تعرف عنه وتبقي تحضر إنجازاتهم في ذاكرتها لأجيال رغم فناءهم أو زوالهم تعزيزا وتكريما لهم.

فالمنظمة بالمرات التي تعكس مافي نتاج عمل لافراد باختلاف اجناسهم ومجهوداتهم من خلال عكس انتصاراتهم ونجاحاتهم في الماضي ومدى رغبة الحاضر في جعلها حية ومستمرة في ذاكرة الشعوب[1].

ثانيا: أهداف المنظمات

تختلف أهداف المنظمات بإختلاف المهام التي تتكفل بها، وبإختلاف البيئة التي تتواجد فيها كما للمنظمة أهداف كثيرة يمكن حصرها في مجال أو مجالين،ولتغطية معظم هذه الأهداف التي تسعى إليها والتي تعتبر سبيل لإكسابها ميزة خاصة وقبول في البيئة التي تتواجد فيها نتطرق إلى أهمها كالآتي:

1. ويحددها توريرث نور الدين في النقاط التالية[2]:

أ. إنتاج سلع وخدمات بفضل الاستغلال الأمثل لمواردها إذ في ظل المنافسة لا يبقي لها سوي الإنتاج بفعالية.

ب. التسويق وذلك لتعظيم المبيعات (الإيراد الكلي) حيث أن قوة المؤسسة وحرية حركتها في السوق يحدد بحجم حصتها من المبيعات.

ج. نتيجة تزايد استقلالية المسيرين في ظل الشراكة فان الأهداف تصبح عاكسة لاهتماماتهم والتي تصب في خانة سعيهم لاستفادة من المزايا التي يوفرها لهم من وذلك من خلال شبكة أجورهم والتعويضات المختلفة ونفقات السفر مع الاهتمام بزيادة سلطتهم وهذا يكون أكثر ارتباط بتعاقدهم وهذا ما دفع Baumal إلي التأكيد أن المسيرين لايمكن أن يسعوا لتحقيق نفس الهدف.

---

[1] بلوط، حسين ابراهيم :مرجع سبق ذكره، ص، ص 19 ، 20.

[2] توريرث، نور الدين: مرجع سبق ذكره، ص 101.

2. وكما حصر العربي بن داود هذه الأهداف في مجموعة من نقاط هي[1]:

أ. **التنسيق والتعاون** :حيث الهدف الرئيسي لأي منظمة هو خلق نوع من التناسق والتجانس بين مجموعة من الجهود المتنوعة والوحدات المختلفة وبين تحقيق بعض الغايات النهائية، والتنسيق له جوانبه المتعددة من وضع سياسات إدارية ونضم وبرامج عمل و التنسيق في مختلف العلاقات والمستويات رأسيا وأفقيا التي تسمح بانتقال المعلومة وتوفير الاتصال المناسب و المشاركة والتعاون[2].

ب. **التسيير التلقائي:** تسعى المنظمة الفعالة من تقليل درجة التدخل المباشر في التسيير من خلال توفير وإنتاج أفراد قادرين علي اتخاذ قرارات فعالة و إيجاد حلول وإنتاج أفكار بديلة لإحداث نوع من التفاعل في العلاقات القائمة وتوفير للبناء وللعلاقات التنظيمية المرونة والفعالية التي تجعل جهود الأفراد تتدفق نحو الهدف الهام بطريقة تلقائية وتقلل من الإشراف والرقابة الصارمة.

ج. **تنمية الفعالية الفردية**:المنظمة الفعالية هي التي تستطيع في جعل أفرادها قادرين علي بذل أقصي أداء في العمل من خلال توفير الظروف المناسبة ووضع إستراتجية بطريقة ملائمة وبأسلوب متطور لا تعتمد علي مجرد تطبيق دراسات ونظم ولوائح العمل مما يسمح بتعليم وتطوير وتنمية الأفراد من أجل العمل والإنتاج.

د. **سهولة القيادة:** تسعى المنظمات الي تكوين جماعات وكيان فعال لمجموعة من القادة والتابعين القائمين علي أساس عدم احتكار المعلومة والمشاركة في اتخاذ القرارات ومشاركة المعلومة في سبيل إعداد فئات عمالية قادرة علي تولي مناصب قيادية بعد زوال دوره ،حياته الوظيفية أو انتقاله إلي مكانة أعلي.

ه. **البقاء**:دراسة المنظمات وتأهيلها وإعدادها الفعالة لأجل لمقاومة والاستفادة من المجتمع ومواجهة العوائق وتغيراته مما يساعدها علي تحقيق هدفها الرئيسي وبالتالي تحقيق بقائها مع الحفاظ علي بناءها الداخلي وتكيفها لتحقيق النجاح التي أنشئت من أجلها.[3]

---

[1] بن داود، العربي: مرجع سبق ذكره، ص، ص 74، 75.

[2] نفس المرجع السابق، ص 75 .

[3] المرجع نفسه، ص، ص 75، 76 .

و. **تحقيق الاستقرار**:تسعى جل المنظمة إلى تحقيق الاستقرار من خلال وضع هياكلها التنظيمية وتحديد علاقات فعالة ووسائل عمل معينة قادرة علي مجابهة المخاطر والتأقلم مع يسمح لها بالاستمرار والاستقرار ومعالجة الأوضاع التي تتعرض لها.

ز. **التفاعل أو المشاركة أو التعامل** تسعي المنظمة إلي وضع نظام اشتراك وتضوري في تنظيم العلاقات واتخاذ القرارات وتنظيم علاقات وأداء الأعمال من خلال التفاعل والتعامل المشترك التي ترتبط بجهود جماعية وهذا من خلال توفير إستراتيجية تسمح للمنظمة بتحقيق جل الأهداف التي تسعي إليها بكفاءة وفعالية عالية تقلل لها من خطر الفشل وتضمن لها النجاح الأكيد من حيث سعيها لذلك[1].

3. أما بعاج الهاشمي فقد صنف المنظمات إلي اقتصادية واجتماعية ونظامية كالآتي:[2]

أ. **أهداف اقتصادية** :تتعلق بالإنتاج والمبيعات والأرباح والحصة السوقية ويهتم بها أكثر المساهمين والمالكين والإدارة.

ب. **أهداف اجتماعية:** تحقيق القدرة الشرائية للعمال وتوفير المرافق العمومية ،والقضاء علي الروتين وبث روح الإنتماء للفريق، ويخص المجتمع ككل.

ج. **أهداف نظامية:** العمل علي تشغيل المؤسسة بكيفية تسمح لها بتحقيق الأهداف الأساسية كالبحث عن الاستقرار و الرفاهية والمسؤولية وطرق الاتصال.

4. كما نجد الدكتور محفوظ وزملاءه في كتابه قد حدد أهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها في:[3]

–السعي إلى تحقيق الكفاية في تحقيق الأهداف التي يعمل في كنفه

–تحسين السعادة للأعضاء العاملين فيه

–الإهتمام بالمجتمع تحقيق إشباع حاجات ورغبات العاملين ومن ضمنها:

- ✓ الإستقرار الوظيفي للفرد العامل.
- ✓ الحاجة للعلاقات الاجتماعية والدعم الإجتماعي.

---

[1] بن داود، العربي: مرجع سبق ذكره، ص 77.

[2] بعاج، الهاشمي: مرجع سبق ذكره، ص 12.

[3] جودة، محفوظ وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 18.

- ✓ الحاجة للسيطرة علي الآخرين والإعتماد عليهم.
- ✓ الحاجة للنمو الشخصي وتحقيق الذات في مجال معين.

المطلب الخامس : دور المورد البشري في تحقيق فعالية المنظمة

يتطلب تحقيق فعالية المنظمات المحافظة على معدل عال من النمو و الربحية وتحقيق التأقلم والتطور، بإعتبار أن الفرد هو العامل الأساسي في تحقيق هذه المتطلبات، فهذا ما يستدعي مجموعة من الأساليب و الإستراتيجيات الواضحة تساعده في بلوغ الهدف المنشود.

فالأمر المسلم به اليوم أن كافة نشاطات ومستويات الخدمات التي تقدمها المنظمة تقع على مسؤولية الفرد، وذلك لما له من قدرة ورغبة في الإنجاز ولما له من مؤهلات عملية وعلمية تسمح له بتحقيق ذلك بفعالية، لا تقع على عاتق الأساليب المادية رغم حداثتها، ولا على الموارد المادية مهما ضخامتها أو حجمها، إنما هي أمور تكميلية بالتالي فإن المورد البشري في عصرنا الحالي هو المسير والمتواصل الفعال بما لديه من أفكار وطاقات إبداعية ومرونة التعامل يحفز إيجادها واستخرجها من أي موارد غير إنسانية[1].

فالمورد البشري، يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته و معرفته و ليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي يحدثها في الموارد المادية التي تحقق الثروة، فبدون المهارات والمعارف يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول و التغيير لذلك لكي يصبح الفرد مورد لابد أن يملك الخبرة و المهارات و القدرات و الاستعدادات اللازمة لأداء مهام مختلفة[2].

(أن نمو الدخل القومي يعتمد إعتمادا كبيرا على التحسين المستمر في العمل خاصة مع التقدم الهائل في مجال العلم و التكنولوجيا ليصبح رأس المال البشري، وليس الرأس المال المادي هو العنصر الأكثر أهمية في نجاح وتطوير عملية التنمية الاقتصادية والإجتماعية)[3].

---

[1] الطائي، يوسف جحيم ومؤيد عبد الحسين الفضل وهاشم فوزي العبادي: مرجع سبق ذكره، ص، ص 29 ،30.

[2] رواية، حسن: مرجع سبق ذكره، ص، ص 30 ،29.

[3] باسمة، محمد صادق الشيبي و أسيل عوض عبد الحميد: " دور التعليم و التدريب في تطوير الموارد البشرية مع إشارة إلى تجربة كوريا الجنوبية" دائرة التنمية البشرية، قسم سياسات التشغيل، بدون طبعة، بدون سنة الطبع.

هذا ما يستدعي ضرورة الاهتمام بالعناصر البشرية و تنمية قدراتهم و مهاراتهم و تزويدهم بالخبرات اللازمة التي تساهم في تطوير معارفهم و تحرير طاقاتهم المخزنة في تطوير العمل، (و يمكن تطوير أفراد المنظمة عن طريق تفهم و إدراك احتياجاتهم و أنماط شخصياتهم و دوافعهم و قدراتهم و اتجاهاتهم و مواقفهم و زيادة فرص المشاركة لديهم في صنع القرارات و حل المشكلات، و من ثم العمل على تطويرها حتى تتلائم مع متطلبات و أدوار المنظمة).

وترجع أهمية تطوير الأفراد و تدريبهم بصفة مستمرة إلى كون البيئة التي يعمل فيها الأفراد دائمة التغيير ، وإذا لم يهيئ الفرد حيث يتوافق مع هذا التغيير و يكون قادر على مواجهته يؤدي ذلك إلى خفض مستوى أدائه و ضعف إنتاجيته و من ثم غياب الفعالية التنظيمية)[1]، ويتمظهر عادة تأثير المورد البشري في فعالية المنظمة من خلال سلوكه و ذلك على النحو التالي:

- **سلوك معاون إيجابي:** وهو السلوك الذي يتفق مع توجهات المنظمة ويساعد على تحقيق أهدافها.
- **سلوك مناقض سلبي:**وهو السلوك الذي يتعارض مع توجهات المنظمة و يتسبب في تفويض أعمالها و يساهم في إفشال محاولاتها لتحقيق الأهداف.
- **سلوك محايد:** هو السلوك الذي يلتزم الحد الأدنى من التعاون دون أن يتجه إلى الإيجابية أو السلبية، وخطورة هذا النمط احتمال انحرافه إلى سلوك مناقض بسهولة[2].

لهذا وبإعتبار أن الفرد هو المؤثر الرئيسي في مظهر الفعالية التنظيمية والمنظمة بحد ذاتها وضع أخصائيين في هذا مجال ضرورة التنمية والإستثمار الحسن في قدرات الفرد وجعله يخدم أهدافها وقادرا على التطوير والإبداع في مجال العمل. وذلك بوضع عدة برامج (تدريب) تسعى بالدرجة الأولى إلى إختيار الفرد و حسن اختيار الفرد وحسن تعليمه لتفسير طاقاته الكامنة لخدمة الهدف الكلي، بالتالي فإن كان الفرد المؤهل والمدرب ذو مؤهلات وقدرات فنية وهو محور التطور والنجاح، بقي على المنظمة البحث عن السبيل الأمثل للإهتمام بهذا الفرد حتى يصبح عضو فعال في تحقيق ما تطمح إليه المنظمة والإستفادة من طاقاته الفكرية وقدراته العضلية3.

---

[1] زاهر، عبد الرحيم عاطف: مرجع سبق ذكره، ص 21.

[2] توريث، نور الدين: مرجع سبق ذكره، ص 148.

[3] باسمة، محمد صادق الشيبي، وأسيل عوض عبد الحميد: مرجع سبق ذكره.

حيث أكدت العديد من الدراسات أن (الزيادة المستمرة في حجم المعروض من العنصر البشري المتسلح بالخبرات المهنية والمهارات التي يغيرها النظام التعليمي الملائم لهيكل الطلب على العمل وتحولاته يؤدي إلى زيادة في إنتاجية العمل و رأس المال الثابت و الاستغلال الأفضل للموارد الاقتصادية والذي يؤدي بدوره إلى زيادة كفاءة العملية الإنتاجية وتأثيره بالتالي على نمو الدخل والمستوى المعيشي.

إذ أن التنمية الاقتصادية تعتمد على تنمية مهارات الأيدي العاملة وعلى تطبيق بعض الأساليب الجديدة في مجالي الزراعة و الصناعة، وأن التطورات الاجتماعية والثقافية يعتمد على النمو الإقتصادي ومن أهم العناصر التي تعتمد عليها التنمية هي نمو القوى العاملة رأس المال المعلومات والمهارات المتوافرة.

ومن ثم فقد أثبتت العديد من الدراسات العلاقة القائمة بين الإعداد الجيد للموارد البشرية الإقتصادية والإجتماعية ورفع فعالية المنظمة) 1.

المطلب السادس:معيقات وضغوطات المنظمة

تواجه المنظمة عدة ضغوطات تعرقل تحقيق أهدافها وأحيانا تكون دافع لتغيير استراتجياتها وإعادة هيكلنها ومن هذه الضغوطات ماهي داخلية نابعة من داخل التنظيم حسب مهاراتهم شخصياتهم وثقافتهم المختلفة التي تكون سبب لانتشار بعض المظاهر السلبية في التنظيم كالصراع ، اللامبالاة وعدم التعاون واحتكار المعلومات وغيرها...وضغوطات أخري خارجية نابعة من تأثيرات المحيط وعلي نشاط المنظمة وأهدافها التي تحد من فعالية المنظمة ومن بين هذه المعيقات نجد:

أولا: ضغوطات داخلية

1-**أصحاب المنظمة**:وتشير هذه الضغوطات إلي الضغط النفسي والاقتصادي لصاحب المؤسسة في ضرورة تحقيق عائد اقتصادي مرضي لهم وضغوطات التكلفة والنفقات.

2-**ضغوط العمال أنفسهم**:والتي تمثل في تحقيق أهداف وحاجات العمال من حيث العائد المادي والمعنوي نتيجة مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة وضغوطات جو مناخ العمل.

[1] باسمة، محمد صادق الشيبي، و أسيل عوض عبد الحميد: مرجع سبق ذكره.

3-تعدد الأهداف :حيث ينشأ صراع بين الأهداف المختلفة الوجوب تحقيقها في فترة زمنية معينة،ويلجئ عادة الديون إلي إتباع وسائل متعددة مثل المفاوضات واستخدام مفهوم الإشباع أي ارقي بمستوي معين من تحقيق الهدف عوضا من تحقيق الهدف الأقصى منه،والاهتمام بالنتائج عبر مراحل زمنية في تحقيق الأهداف وكذلك تحقيق الأهداف وكذلك تحدي الأهمية النسبية لها والتدرج حسب الأولوية[1].

4-الصراع والتنافس: تنشأ بصورة تلقائية مظاهر الصراع بين الأطراف بدلا من التعاون في العمل والتضامن والاتفاق علي أسلوب معين في العمل،حيث يسعى كل طرف عدم مشاركة الآخرين واحتكار المعلومات في هدف التنافس وتحقيق المكانة والجزاءات علي جماعة العمل.

ثانيا: ضغوطات خارجية

1-ضغوطات المستهلكين والعملاء: وتنعكس هذه الضغوطات علي المنظمة في وجوب اهتمامها بتحقيق وإشباع رغبات المنتفعين من سلع وخدمات وتحقيق متطلبات المتعاملين الخارجيين لتحقيق فعاليتها.

2-ضغوط المجتمع ككل: وذلك سعيا لإشباع الرغبات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة والمتغيرة بتغيير فترات لأفراد المجتمع قصد التنويع والجودة لنيل رضاهم أمام منظمات أخري تنافسها في نفس النشاط.

3-ضغوط البيئة: تطرأ عل المنظمة تحولات مستمرة ودائمة علي كافة مهام المنظمة وعمالها وطبيعة أجهزتها وأساليب العمل وقوانين المتحكمة في العمل والتكنولوجيا المستخدمة وتحولات السوق ودخول الأسواق الخارجية.

كما تؤثر طبيعة البيئة المحيطة على فعالية المنظمة من حيث:

أ-طبيعة الموقع الإجتماعي.

ب-مدى قربها للأسواق.

ج-مدى قربها من الممولين للحصول على مواردها الأساسية.[2]

---

[1] ثوريرث، نور الدين مرجع سبق ذكره، ص 102.

[2] نفس المرجع السابق، ص 102.

المبحث الثاني، الفعالية التنظيمية

سوف نتطرق في هذا المبحث من الفصل إلى التعريف بمصطلح الفعالية التنظيمية وذالك من وجهة نظر رواد مدارس التنظيم حسب مراحل تطورهم، إلى جانب الإشارة إلى مظاهرها المختلفة في المنظمة، والأهمية التي تشغلها من طرف مختلف المؤسسات وتخقيق الأهداف، حيث قسم المبحث من ذالك إلى مجموعة من المطالب في سبيل المساهمة في حصر وتغطية جوانب هذا العنصر.

المطلب الأول: ماهية المنظمة

أولا: مفهوم الفعالية التنظيمية

يعتبر مصطلح الفعالية التنظيمية من المفاهيم الصعب ضبطها و تعريفها و ذلك لعدة أسباب:

- تعدد أوجه نظر المفكرين المهتمين بهذا الموضوع.
- الفعالية مصطلح متعدد الأبعاد و مركب و له تفسيرات مختلفة باختلاف المجالات و القطاعات والجوانب المرتكز عليها.
- عدم التوافق في وضع تعريف واحد شامل للفعالية التنظيمية.
- تغير الفعالية التنظيمية وفقا لتطورات الحادثة في مجالات وأساليب الإنتاج و لتطور حجم المؤسسات فروعها مع مرور الزمن وتقلب حاجات الأفراد.

الفعالية التنظيمية حسب مدخل الإدارة بالأهداف هي: " مدى تحقيق المنظمة للأهداف التي نشأت من أجلها"[1].

وقد عرفها **الداوي الشيخ** ب:" درجة بلوغ النتائج المتوقعة و عليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة أي قربها من الأهداف المسطرة و المخطط لها، كلما كانت المؤسسة فعالة و العكس الصحيح"[2].

---

[1] حريم، حسين:"إدارة المنظمات : منظوري كلي". دار الامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى،عمان، الأردن، 2003 ص 93.

[2] د الداوي، الشيخ:" تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء".مرجع سبق ذكره ص 220.

فهي إذا: " درجة تحقيق الهدف وتركز على المخرجات المحققة من حيث الكمية و النوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب، أو هي مقياس مدى فعالية النظام في تحقيق أهدافه قياسا على الوسائل المستخدمة والتكاليف المنفقة على العملية ومؤشرات الفعالية تتحقق بالمخرجات أو بالأهداف من حيث درجة ومستوى التحقيق كما ونوعا"[1].

كما **عرفت الطامي الفعالية التنظيمية** وبأنها: « قدرة التنظيمات لتقديم خدمات أو إنتاج سلع مستخدمة في ذلك وسائل متاحة لها من إمكانيات فنية و إمكانيات بشرية أو مادية لتحقيق أهدافها»[2].

من خلال هذا الإتجاه نجد أن الفعالية التنظيمية تشير إلى:

- تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة و تقاس فعالية المنظمة من حيث كمية المنتجات و الخدمات المحققة وفق وقت محدد لبلوغها.
- حسن إستغلال الموارد المتاحة لها (من خلال اقتصاد في الوقت–في التكاليف–عدم التبذير) لغاية إنتاج سلع أو تقديم خدمات ذات نوعية مقبولة (قابلة للإقنناء ببيعها).
- الفعالية التنظيمية لا تعني التركيز على الأهداف القصيرة المدى أو الآنية– من ربح– ورفع إنتاجية، و تحسين الجودة، فقط و إنما التركيز أيضا على الأهداف الطويلة، من نمو، واستقرار وتحقيق مكانة وبالتالي فعلى المؤسسة حسب هذا المدخل التركيز على تحقيق أهدافها بوضع كل الوسائل والأساليب والإمكانيات الضرورية ووضع إستراتيجيات قادرة من خلال تطبيقها التطور والإرتقاء.

تعريف الفعالية التنظيمية حسب مدخل النظم: عرفت الفعالية التنظيمية وفقا لأصحاب هذا الإتجاه أنها:« قدرة المنظمة على تحقيق التفاعل مع البيئة لغرض الحصول على المدخلات والموارد الأساسية ثم تحويلها في شكل منتجات وخدمات تتقبلها البيئة»[3].

---

[1] العتري، فايزة بنت الحميدي: مرجع سبق ذكره ص 36.

[2] نفس المرجع السابق ص 35.

[3] ماهر، أحمد: " التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية". الدار الجامعية، بدون طبعة الإسكندرية، مصر، 2007، 36 .

نجد مجموعة من العلماء والكتاب الذين قدموا تعاريف وتوضيحات للفعالية التنظيمية وفقا لمدخل النظم بإعتباره نظام مفتوح على البيئة يسعى إلى تحقيق أهدافه وفقا و حسن معاملته مع البيئة الخارجية وحسن الإستفادة من الفرص التي تقدمها له ومن بين هذه التعاريف نجد:

كل من **سيشور و ياتمان Seecher et yettmen** الذي عرفها بأنها: «العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة و القدرة التفاوضية للحصول على ما تحتاجه من موارد نادرة، بمعنى قدرة التنظيم في استقطاب الموارد النادرة»[1].

في نفس الصدد **يعرفها المالكي** أنها:" درجة تحقيق أهداف المنظمة القصيرة و الطويلة الأجل في ظل الاستغلال الكفء و التأقلم الفعال مع ظروف المنظمة الداخلية والخارجية"[1].

تعريف الفعالية التنظيمية حسب مدخل القيم التنافسية: يرى أصحاب هذا الإتجاه أن الفعالية التنظيمية هي " مقدرة المؤسسة على التوازن بين مستوياتها المختلفة و القدرة على الحصول على مواردها مع البيئة الخارجية وذلك وفقا لمبدأ المرونة في التعامل مع الظروف، وقدرة الضبط والرقابة مما يوفر له مقدرة عالية من الإستقرار والتنبؤ"[2].

في هذا السياق تم تعريف الفعالية التنظيمية بأنها: " قدرة المنظمة على التأقلم مع ظروفها الداخلية والخارجية، مع قدرتها على مواجهة الصعوبات والتغييرات بطريقة عملية مدروسة ومواجهة المشاكل وحلها بطرق عقلانية ذلك من خلال إستراتيجية هادفة لبناء لخلق موارد بشرية فعالة وكفوءة من حيث درجة التعليم والإبداع، و التوازن بين مختلف العناصر والأبعاد التنظيمية"[3].

---

[1] بوشمال، أحمد: مرجع سبق ذكره، ص 107.

[2] العتري فايزة، بنت الحميدي: مرجع سبق ذكره، ص 34.

[3] ماهر أحمد:"تصميم المنظمات: مدخل في التحليل التنظيمي". الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2011.ص 75.

[4] نور الدين، و كحول صورية:"الكفاءة،الفعالية، وأخلاقيات المؤسسة وجهة نظر أصحاب المصلحة". كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، مدرسة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.2008/2007، ص 12 .

كما عرفها بيتينغ Bennings: أنها حالة إنسجام بين متغيرات الهيكل التنظيمي والبيئة، بمعنى حالة التوافق بين عملية التغيير التنظيمي وأنواع البيئة (مستقرة،متضخمة،غير مستقرة) مضاف إليها تشكيلها الخارجي والداخلي"[1].

وذهب **ماهوني وستريس Mahony et strees** إلى تعريف الفعالية التنظيمية أنها: " المرونة والإنتاجية المرتفعة والقدرة على التكيف مع البيئة والقدرة و كذلك على الإستقرار والإبداع". ويمكن تحديد معنى الفعالية التنظيمية وفق هذا الإتجاه في:

- قدرتها على خلق الإنسجام و التوازن بين وحداتها المختلفة وأقسامها مما يبعث التكامل وتحقيق الهدف الكلي للمؤسسة بشكل منسق و مضبوط.
- جعل مواردها البشرية في تأهب دائم على الإبداع و التفكير و لتدخل السليم في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.
- ضرورة كون المنظمة مرنة في التعامل مع البيئة، تتغير بتغيراتها وتشكل نفسها حسب متطلباته، وتغير من أهدافها ونشاطاتها بتغير الظروف الخارجية، ويتعلق هذا بطبيعة الأساليب التي تتخذها المنظمة التي لا يمكن أن تكون رسمية، أو غير رسمية على الدوام أو متشددة أو نسبية على الدوام، لكنها تستدعي وجه جديد يتوافق ومواصفات البيئة الخارجية كلما دعا الأمر إلى ذلك.

تعريف الفعالية التنظيمية حسب مدخل أطراف التعامل: يشير هذا الإتجاه إلى كون الفعالية التنظيمية بلوغ درجات من تحقيق رضا الأطراف التي تتعامل معها المنظمة باختلافهم، إما داخل المنظمة من مدراء وعمال (أجور- حسنا لاستثمار- الرضا عن مناخ العمل- أنظمة العمال) أو المساهمون الملاك من خلال الرضا في مقدار العائد على الإستثمار، وإلى جانب إشباع حاجات الزبائن الأساسية وكافة العملاء بعلاقة قائمة على حسن التعامل و انتشار الثقة و الالتزام بالمواعيد والثقافات وتحقيق قبولهم[2].

---

[1] بوشمال، أحمد: مرجع سبق ذكره، ص 109.

[2] زاهر،عبد الرحيم عاطف:"هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة".دار الراية للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى،الأردن،2009، ص 104.

من خلال هذا فإن الفعالية التنظيمية هي: «تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات و تطلعات الأفراد للأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية فيما بينها»[1].

في تعريف **كاست و روزنزنغ Kast et Rosonzunning** هي: «:القدرة على تحقيق أهداف التنظيم في شكل زيادة حجم المبيعات و الصحة السوقية و تحقيق رضا الزبائن و تنمية الموارد البشرية داخلها وتحقيق النمو»

بالتالي إذا فالفعالية التنظيمية تعني:« قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف الطويلة و القصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير و مصالح الجهات المعنية بالتقييم و مرحلة النمو والتطور التي يمر بها التنظيم»[2].

إذ تشير هذه التعاريف كون الفعالية التنظيمية مدى:

- قدرة المنظمة على إشباع كل حاجات ومتطلبات الأطراف المتعاملين والتي تصب في الأهداف الأساسية الشاملة لكل المنظمة، من تقديم خدمات أو سلع ذات مواصفات و كميات مطلوبة و في الوقت و السعر المعقول.
- أسلوب التعامل مع الزبائن و الأفراد إما داخل المنظمة أو خارجها.
- تحقيق جو مناسب للعمل (الاهتمام المادي و المعنوي للأفراد) مما يبعث عن الإستقرار والتحبب والرضا والراحة النفسية.

تعريف الفعالية التنظيمية حسب مدخل إدارة الجودة الشاملة: تعني الفعالية التنظيمية وفق هذا المدخل: «التركيز على طبيعة الأسلوب الذي تقوم به المنظمات بأدوارها، من خلال نوعية الأساليب ومدى حداثتها للمحافظة على إستمراريتها في ظل التنافس القائم بين التنظيمات المختلفة، وهذا بالأخذ في الحساب نوعية و جودة خدماتها و سلعها في السوق ودرجة الإقبال عليها من طرف الأفراد و المجتمع إما محليا أو إقليميا أو عالميا»[3].

---

[1] بوشمال، أحمد: مرجع سبق ذكره، ص 109.

[2] نفس المرجع السابق، ص 110،

[3] بعاج، الهاشمي: مرجع سبق ذكره، ص 72 .

حيث أن جودة الخدمات والإنتاج هي التي تمكن المؤسسات اليوم من التوسع والتنافس، إذ لم يعد الزبون ينظر إلى مسألة إشباع حاجاته فحسب بأي أسلوب أو طريقة كانت، بل أصبح يركز على طريقة وفن تقديم الخدمة، والتركيز على مواصفات السلعة ومميزاتها مقابل السلع الأخرى في السوق، ولذا أصبح من ضرورة المنظمات السعي إلى بلوغ الجودة الشاملة في جوانب عديدة مما يسمح لها بالتغلغل في السوق و احتلال مكانة و سمعة هامة فيه، وظهور منتجاتها أعلى من منتجات المنظمات الأخرى.

تعريف الفعالية التنظيمية حسب مدخل التطوير التنظيمي: عرفت الفعالية التنظيمية من خلاله أنها: "نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حد مشكلاته و تجديد نفسه ذاتيا من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد فيه، و التركيز على زيادة فعاليات جماعة العمل"[1].

في لهذا الإتجاه نجد: **ميلز** الذي عرف الفعالية التنظيمية في قوله: « أنها نجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهوره»[2].

أين أصبحت الضغوطات والتغيير التقني والتقلبات السريعة أهم مميزات عالم اليوم و مدى تأثيره على المنظمات وفعاليته وبالتالي فإن كفاءة و جدارة المنظمة من خلال هذا الاتجاه ليس القدرة على تحقيق الأهداف فحسب، أو بمواصفات معنية وشروط معنية فقط وسبق عبارة عن قدرة الحصول على الموارد النادرة والصعبة، أو تحقيق رضا الزبائن والعملاء، بقدر ما هي مدى تدخلها السريع و الذكي و المبدع في الحد من الضغوطات و التغييرات التي تؤثر في أهداف المؤسسة و تحد من جودتها وأساليب العمل فيها، إذ أن عدم التدخل في حل المشاكل بطريقة سريعة، و المشي مع التغيير بأساليب حديثة و تدخلات تحد من جودتها و أساليب العمل فيها، إذ أن عدم التدخل في حل المشاكل بطريقة سريعة، والمشي مع التغيير بأساليب حديثة وتدخلات تحد من أثر السلبي لتطور الخارجي أيا كان من طرف تطلعات الجمهور أو تقنيات العمل، أو حتى توقعات السوق، فعلى المؤسسة أن تكون سريعة في إحداث التجديد بما يتماشى مع التغيير ويحد من قدر المشاكل والمخاطر على فعالية المؤسسة ومواردها وأنشطتها، وذلك بالتركيز على أساليب حديثة وترسيخ الوعي في ذهن أفرادها، و تدريبهم على فن التعامل والمواجهة، وإبداء الآراء وعلاج المواقف، والعمل وفق فرق متعاونة وتدخل في حل الأزمات.

---

[1] بعاج، هاشمي: مرجع سبق ذكره، ص 72.

[2] بوشمال، أحمد: مرجع سبق ذكره، ص 109.

ثانيا:المصطلحات المتداخلة مع الفعالية التنظيمية

1-الكفاءة Efficience: تعرف علي أنها: «القدرة علي اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الإمكانيات المتوفرة ،أي الوصول إلي الأنظمة من الهدف الذي تسعي إليه المؤسسة،وبالتالي تحقيق أكبر ربح مقابل التكلفة المعطاة»[1].

وهنالك من يشير إلي مصطلح الكفاءة كونها الاستفادة القصوى من الموارد المختلفة (بشرية ومادية وتقنية) وعلي هذا الأساس يمكن استخدام تعبير لدلالة عي مدي النجاح في استخدام واستغلال عناصر الإنتاج والتي تدخل ضمن العملية الإنتاجية وتقاس كفاءة الإنتاج كما يلي:

$$\text{الكفاءة الإنتاجية للعمل}^{2} = \frac{\text{قيمة الانتاج}}{\text{عد العاملين}}$$

إذ تعبر الكفاءة عن الإستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة(الاستخدام الاقتصادي للموارد المتاحة أي الإقتصاد في إستخدام الموارد وحسن الإستفادة منها)[3] وعليه فهي تشكل عنصر من عناصر الفعالية وتقاس بالمعادلة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}}4$$

2-الأداء performance: بمعني تنفيذ المهمة أو تأدية العمل بأبعاده المختلفة، أما على المستوي التسيير فيقصد به إنجاز المطلوب على الوجه المرغوب، فهو ينطبق علي المجهود الذي يقدمه العنصر البشري في العملية الإنتاجية، و تشمل الطريقة المتبعة لتنفيذ هذه المهام ومدى تطبيقه لتوجيهات ومدى تطابق مايتم إنجازه مع المعايير والمقاييس المحددة بالكمية والنوعية والزمن[5].

---

[1] بعاج، الهاشمي: مرجع سبق ذكره ص 19.

[2] ميلاط ،صبرينة :مرجع سبق ذكره، ص، ص 25، 26 .

[3] طوطاوي، زوليخة: مرجع سبق ذكره ،165، 157 .

[4] عزيزي، حنان: مرجع سبق ذكره، ص 9 .

[5] بعاج، الهاشمي: مرجع سبق ذكره، ص 19.

أما معجم المصطلحات الإدارية عرف الأداء بالإنجاز وهو القيام بأعباء الوظيفة بما فيها من مسؤوليات وواجبات وفقا لمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفء المتدرب[1].

كما يشير مفهوم الأداء كذلك إلي النتائج المحددة لسلوك وبالتالي فان الأداء الايجابي هو النتائج المرغوبة المحددة لسلوك وفي المقابل فان الأداء السلبي هو النتائج الغير مرغوبة المحددة لسلوك ،ويعبر عن الأداء بالكفاءة والفعالية[2].

3-الإنتاجية Productivité:هي مقياس التقدم التقني ،وتعرف تقريبا بانها العلاقة اللازمة من عناصر الانتاج والمدخلات[3].

كما تعرف أنها مقدار ماتنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الإنتاج ،وعادة ما نميز بين نوعين من مفاهيم الإنتاجية: الإنتاجية الجزئية :وتعني مقدار ما ينتجه أحد عوامل الإنتاج كالعمل ،رأس المال والإنتاجية الكلية والتي تعني مقدار مايتم إنتاجه من جملة كل عوامل الإنتاج.[4]

ويعتبر الإنتاجية مؤشر يوضح مدي قدرة عناصر الإنتاج علي تحقيق مستوي معين من المخرجات قياسا بالمدخلات المستخدمة وبالتالي فهي معيار من معايير الحكم علي الفعالية نضرا إلي كمية ونوعية المنتوجات المقدمة.

ثانيا:الفرق بين الفعالية والكفاءة

بالرغم من الإرتباط الوثيق بين كل من الفعالية والكفاءة، لكن هناك فروق بين كلا المفهومين في أي تنظيمات، وإظهار هذا الفرق بين الكفاءة والفعالية يكون من خلال إبراز المعني الذي تأخذه كلاهما:

---

[1] شوقي، بورقبة: مرجع سبق ذكره، ص 6.

[2] الكردي، أحمد: ادارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال thePDFWASuredes using the sonic creator

www.inventintech.com

[3] بعاج، الهاشمي : مرجع سبق ذكره ص 19.

[4] د بابكر ، مصطفي:الانتاجية وقياسها سلسلة دورية تعني بقضليا التنمية في الدول العربية،المعهد العربي للتخطيط بالكويت،العد الواحد والستون،مارس/أذار 2007 ص 6.

«حيث تعني الفعالية قدرة الشيء على التأثير»

بينما الكفاءة في مجال العمل تشير إلى:« قدرة العمل وحسن وتصريفه» (الطامي 1481 هـ).

إذ كما تشير الكفاءة، إلى الطريقة الإقتصادية في إستخدام الموارد ثم أنها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، أي نسبة المدخلات، المخرجات، وقياس مدى تحقيقها للمخرجات بأقل مدخلات ممكنة أي (تكلفة العائد)[1].

أما الفعالية عادة ما ينظر إليها من زاوية النتائج التي تصل إليها المسيرون،ومن ثم تعرف المنظمة بأنه فعال إذ تحققت الأهداف المسطرة وانطلاقا من هذا المفهوم يمكننا التوفيق بين الفعالية والكفاءة فنقول أن الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تقاس بمقدار بلوغ النتائج المحققة.

بينما الكفاءة هي الوسيلة أي الطريقة التي أتبعت في الوصول إلي النتائج أو تحقيق الأهداف[2].

وفي تعريف آخر يشير أن مفهوم الكفاءة: مدى قدرة المنظمة على تحقيق قدر معين من المخرجات بإستخدام قدر أقل من المدخلات، وبالتالي فهي تشير إلى قدرة المنظمة على جعل تكاليف الإنتاج متدنية.

بمعنى أن الكفاءة تحقق من خلال تحقيق أعلى النتائج بمقدار نحدد من الموارد، وتقاس كفاءة المنظمة بنسبة المخرجات إلى نسبة المدخلات وهو نفس مقياس الإنتاجية،. الكفاءة = $\frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}}$

يركز مفهوم الكفاءة ضرورة ترشيد التكلفة والوقت وتحسين الجودة، ويأخذ الكفاءة صيغة علاقة كمية بين حجم المدخلات أوتكلفته أوحجم المخرجات أو تكلفتها.[3] أما الفعالية فتشير وتقيس مدى جودة المخرجات أو النتائج أي أداء الأنشطة المناسبة دون سواها بما يهيئ تحقيق الأهداف (أي النتائج المستهدفة) ويشبع حاجات وتوقعات أصحاب المصلحة المشتركة في وجود أداء المنظمة.

[1] العتري، فايزة بنت الحميدي: مرجع سبق ذكره، ص 35.

[2] صالح، بن نوار:"فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية "مرجع سبق ذكره ، ص 196.

[3] الشيعاني، علي محمد صالح: مرجع سبق ذكره، ص 39.

من خلال ماسبق نستنتج أن الكفاءة تعني بالوسائل أما الفعالية تعني بالنتائج، ومن ثم فلا يكفي أمن تكون كفء بل يجب أن تكون فعال لكي ينتج في تحقيق الأهداف.[1]

فأي تنظيمات قد تكون فعالة وفي كذلك الوقت تكون كفاءتها محدودة والعكس صحيح.

وبإعتبار لو أن المنظمة (x) حققت أكثر من مخرجات منظمة (y) باستخدامهم نفس المدخلات وبقدر متساوي وظروفها واحدة يمكن القول أن المنظمة أكفأ أو ذات كفاية أفضل من المنظمة (الملكي 1422 هـ.23)[2]

كما قد تكون المنظمة كفوءة ولكنها ليست فعالة في حالة قيام المنظمة بإنتاج سلعة لا يوجد الطلب عليها.

كما قد تكون المنظمة فعالة لكنها غير كفوءة كما في حالة تحقيق المنظمة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك[3].

وترتبط الكفاءة والفعالية بعلاقة تبادلية ففي المؤسسات الإعلامية يمكن إنتاج العديد من البرامج بتكلفة منخفضة تحقيقا لمفهوم الكفاءة لكنه لا يحقق الفعالية في إيصال الرسالة الإعلامية ،ويمكن إنتاج عمل واحد فقط بتكلفة عالية يتسم بإيصال الرسالة الإعلامية بفعالية كبيرة ولكنه لا يحقق الكفاءة وبالتالي ف فالكفاءة والفعالية هما مؤشرات علي نجاح المؤسسة ،فالكفاءة تمثل نجاح المؤسسة علي المدى القريب والبعيد والفعالية تمثل نجاح المؤسسة علي المدى البعيد[4]

والمنظمة السليمة لا تستطيع تجاهل أي منهما فإذا كانت الفعالية تتعلق بالهدف فالكفاءة تتعلق بحسن استثمار الإمكانيات لتحقيق الأهداف،فالكفاءة تعتبر عنصر من عناصر الفعالية .بمعني أن فعالية المنظمة اشمل من كفاءة المنظمة.

وعادة ما يستخدم الكفاءة كنظم فرعية للمنظمة وكأداة للحكم عل درجة نجاح المنظمة ككل.[5]

---

[1] الشيعاني، علي محمد صالح: مرجع سبق ذكره، ص 39.

[2] العتري، فايزة بنت الحميدي: مرجع سبق ذكره، ص 35.

[3] بن نوار، صالح: مرجع سبق ذكره، ص 196.

[4] الشيعاني، علي محمد صالح: مرجع سبق ذكره، ص ص 39 ، 40 .

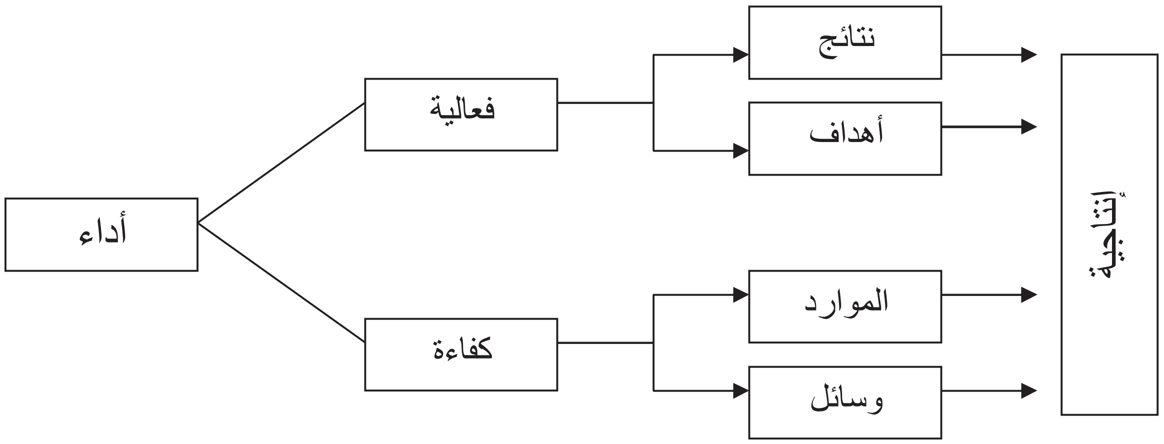
[5] فايزة بنت الحميدي العتري: مرجع سبق ذكره، ص36

العلاقة بين الأداء الكفاءة الإنتاجية والفعالية

من المفاهيم الأكثر تداخلا مع مصطلح الفعالية كما ذكر سابقا هي كل من الأداء والكفاءة والإنتاجية.[1]

وقد لخصت هذه العلاقة حسب كما يوضحها الشكل التالي:

شكل يوضح علاقة الفعالية بالكفاءة والأداء والإنتاجية



المصدر: فايزة، بنت الحميدي العتري: مرجع سبق ذكره، ص 10.

المطلب الثاني: صور ومظاهر الفعالية التنظيمية

أولا: مظاهر الفعالية في المنظمة

تظهر فعالية المؤسسة من خلال ثلاث مستويات هي:

1-الفعالية من خلال التنظيم: هناك ثلاث مصادر رئيسية لتحديد الفعالية التنظيمية يتمثل في العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية ،لاعتبارها تعمل على نجاح الأعمال وهي تؤثر في كل العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

2-الفعالية من خلال الإستراتيجية: إن التنظيم الجيد داخل المؤسسة ليس له أي أهمية ،إذا كان المنتج المطروح في السوق لا يفي بحاجة الزبون ورغبته، وذلك لابد من دراسة السوق، وأخذ بعين الإعتبار

[1] فايزة بنت الحميدي العتري: مرجع سبق ذكره، ص 10.

إهتمامات المستهلكين، وضرورة تأقلم المؤسسة بمختلف التغيرات الحاصلة في بيئتها، وأن تحقيق هذا النوع من الفعالية، لا يتطلب مكافأة الفاعلين فقط وإنما ضرورة إكسابهم ثقافة التحسن المستمر بأدائهم بالإعتماد علي التدريب والتأقلم مع ماهو جديد.

3-الفعالية من خلال العنصر البشري: فعالية العنصر البشري ماهي إلا محصلة لكل من الكفاءة، التحفيز، القدرة علي الاتصال (ثقافة الاتصال).

يمكن التعبير عن فعالية العنصر البشري E داخل المؤسسة من خلال النظرية النسبية لأينشتاين في الإنشطار النووي E=M×C×C والتي صاغها (cérard Dannadieu) في المجال الإقتصادي بالعلاقة التالية: En=M × CO × CU

- حيث أن En الفعالية التنظيمية للمؤسسة -CU وهي ثقافة الإتصال
- M التحفيز المادي والمعنوي للعنصر البشري
- CO مهارة العاملين المكتسبة من خلال التدريب والخبرة في العمل

من خلال المستويات الثلاثة للفعالية في المؤسسة (التنظيم،الإستراتيجية والعنصر البشري وأن الإنسان هو المسؤول عن تحقيقها، من خلال المبادرة والإبداع وفيما يلي سنقدم جدول يبين مستويات الثلاثة للفعالية في المؤسسة[1]

مظاهر	الصفات الواجب توفرها في الأفراد	طريقة التنظيم الاجتماعي
الفعالية من خلال التنظيم	الامتثال والاستقامة	مكانيكية: سلوكيات التفاوض الجماعي
الفعالية من خلال الإستراتيجية	الامتثال و التأقلم مع التغيرات الخارجية	مكانيكية سلوكية التفاوض علي المستوي الجزئي
الفعالية من خلال العنصر البشري	روح المبادرة والإبداع	ثقافة الاتصال والتفاوض الجماعي

المصدر: بعاج، الهاشمي مرجع سبق ذكره، ص 22.

[1] بعاج، الهاشمي: مرجع سبق ذكره، ص21.

ثانيا: أبعاد الفعالية التنظيمية

كان معيار الإنتاج والإنتاجية قبل ثمانيات من القرن الثاني المعيار الوحيد للفعالية التنظيمية ومع مرور الوقت وحاليا مع تأثيرات عديدة من ضمنها ظروف العولمة والتنافسية وتشور البعد الإنساني والاجتماعي للمؤسسات ظهرت تناولات عديدة تختلف باختلاف أنشطة وأهداف المؤسسة للفعالية التنظيمية وعموما فان معايير الفعالية التنظيمية نستخلصها من خلال أبعادها وهي:

1. البعد الإقتصادي للفعالية التنظيمية

هناك عدة معايير تستخدم من أجل تقييم الشكل الاقتصادي للفعالية والتي تمكنها من استمرارها وقدرتها على تحقيق أهدافها ومن بينها المقترحة من كل من (Sainsaulieu,AL:1998) و(Frioui,2000) من بينهما الانتاجية، جودة السلع والخدمات، إقتصاد الموارد، تحقيق الميزة التنافسية والربحية والقيمة المظافة[1].

وتستمد أبعادها من النظريات التي تقوم على مبدأ الرشد العقلانية والتركيز علي موضوع التنظيم أي العمل من زاوية المادية علي أساس العلاقة بين المخرجات و المدخلات أو بمعني آخر العمل على تنظيم النتائج وتقليل التكاليف[2].

2. البعد الإجتماعي للفعالية التنظيمية

تشير إلي العلاقة بين الجهود الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة واتجاهات عمالها،ويتميز البعد بصعوبة قياسية كميا لارتباطها بالجانب الشعوري واتجاهات الأفراد والتي يشير إليها جملة من المعايير أهمها طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة.

- نوعية القرارات الجماعية المتخذة.
- مستوى الرضا.
- درجة الصراعات والأزمات الاجتماعية (إضرابات، غيابات ،حوادث العمل)[3].

---

[1] فلاحي، وهيبة هدي :مرجع سبق ذكره، ص ، ص 88 ، 89 .

[2] بلقاضي، الأمين:مرجع سبق ذكره، ص 93.

[3] فلاحي، وهيبة هدي:مرجع سبق ذكره، ص 89.

ويركز هذا البعد على دراسة الفعالية التنظيمية على أساس السعي إلى تحقيق التوازن بين متطلبات العملية الإنتاجية المادية وبين العوامل الأساسية المرتبطة بالنشاط الاجتماعي باعتبارات العملية التنظيمية ليست بعدا ماديا وحسب،وإنما عبارة عن جهود إنسانية في شكل طاقة بشرية يقوم بها الفرد بهدف التنسيق بين مختلف مكون:العملية التنظيمية.[1]

3. البعد الإنساني للفعالية التنظيمية

يعتبر موضوع الفعالية الإنسانية محور إهتمامات المنظمة بإعتباره عامل تحقيق الفعالية التنظيمية إذ مستوي أداءهم وتحصيلهم مرتبط بمستوي كفاءة وجودة إنتاج وخدمات المنظمة وفعاليتها ،وتستخدم مجموعة من المعايير من خلال هذا البعد لقياس فعالية المنظمة من حيث إنتاجية العمال، الالتزام والولاء، كفاءات العمال، روح المبادرة، التدريب، سرعة إتخاذ القرارات والمشاركة.[2]

4. البعد التنظيمي للفعالية التنظيمية

يرتبط مفهوم الفعالية بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويعرفها **مارموس(marmus1997)** بأنها الطريقة التي يتم منها تنظيم المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها والتي تضم كل من طبيعة الهيكل الرسمي ومدي احترام تسلسل السلطة واتخاذ القرارات والمسؤوليات الخاصة بالعمل،كبيعة العلاقات بين المصالح والمستويات الإدارية المختلفة ومدي التنسيق القائم بينهما وتقليل الصراعات،إلي جانب طريقة انتقال المعلومة وجودتها ومدي مرونة الهيكل وقدرته علي التغيير للتكيف والتي يكون مصدرها ونجاعة تحقيقها تبعا لأساليب العمل في المنظمة و استراتيجيات من حيث حداثتها وكيفية اتخاذها بها ومدي كفاءتها في التسيير والتنظيم والتنسيق والتدريب والتطوير.[3]

5. البعد النظامي للفعالية التنظيمية

تتدرج الفعالية من خلال هذا البعد الي تعظيم المكانة التعاونية للمؤسسة وعلاقتها مع البيئة كما تؤكد أن مؤشرات الفعالية التنظيمية لايمكن تعميمها لارتباطها بزمان ومكان الظاهرة موضوع الدراسة.

---

[1] بقاضي، الأمين: مرجع سبق ذكره، ص 94.

[2] فلاحي، وهيبة هدى: مرجع سبق ذكره، ص 90.

[3] نفس المرجع السابق، ص ، ص 91 ، 92 .

من خلال هذا فان أبرز المعايير الدالة علي الفعالية التنظيمية حسب هذا المنظور تتمثل في:

- القدرة علي التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية.
- المتغيرات الهيكلية وتأثيرها علي تصميم الهيكل التنظيمي.
- البحث عن توازن ديناميكي مع البيئة للمواقف التي تواجه عمل المؤسسة.
- القدرة عل تنويع الانظمة واستحداث التغيرات التنظيمية الملاءمة لمواجهة الظروف البيئية[1].

6. البعد الثقافي للفعالية التنظيمية

أصبح في وقتنا الحاضر البعد الثقافي متغير أساسي في العملية التنظيمية كعامل من عامل الفعالة التنظيمية والقدرة علي التكيف مع البيئة الخارجية وكما أنها تشد كل الحلقة التي تربط الأنظمة الفرعية مع بعضها للعملية التنظيمية، وهذا ما عبر عنه Ouchi في نظرية Z عن البعد الثقافي مما تحمله هذه الفعالية من معايير القيمة التضامن،التعاون،الإحترام، الظروف التشّجعة للإبداع وحب العمل، التركيز على المصلحة العامة، وتحمل المسؤولية.[2]

المطلب الثالث:خصائص وأنواع الفعالية التنظيمية

أولا: خصائص الفعالية التنظيمية

الإستمرارية:ظاهرة مستمرة علي مدي الزمن.

الشمولية: يتضمن العجيج من الأبعاد والصور الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

التنويع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع ،الأفراد المساهمين.

التعقيد: إنها علاقات غير واضحة بين أبعادها المختلفة

النسبية: إذ لايمكن إصدار حكم على فعالية المؤسسة بصفة مطلقة حيث أن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف بإختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المؤسسة.

---

[1] بلقاضي، الأمين: مرجع سبق ذكره، ص 95.

[2] المرجع نفسه، ص، ص 96 ، 97.

الفعالية التنظيمية صفة تتشكل حسب الأشياء الموصوفة: فهي مركبة من معني مختلفة وأبعاد متعددة مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية[1].

الفعالية خاصة تراكمية: فهي مستمرة علي مدي الزمن ،ومن ثم فإن لها صفة تراكمية وقدرة استطاعة تؤثر بدورها علي خصائص التنظيم[2].

ثانيا: أنواع الفعالية التنظيمية

1-فعالية داخلية وخارجية

أ-الفعالية الداخلية: للمنظمة ويتعلق الأمر بالإعداد الجيد للموارد البشرية،ومن إستثمار مواردها الاقتصادية والتي تتمظهر في نسب الأداء وجودة الخدمات والمعارف المكتسبة من طرف الموارد البشرية والتي تبعث على الإرتياح الداخلي ورضا والانتماء والولاء وتتمظهر في شكل قلة الخسائر وإنعدام الغياب ،والمشاكل، وحسن الأداء.

ب-فعالية خارجية: وهي النتائج النهائية بالمكتسبات في المجال الاجتماعي والاقتصادي والتي تستفيد منها البيئة الخارجية وتقاس بمستوي ونوعية مخرجاتها ومدي مساهمتها في التنمية وتحقيق أهداف المجتمع ومكانة وتنافس في ظل التغيرات والمؤسسات المنافسة لها حيث يأخد بعين الإعتبار أثار المخرجات وتكاليف التعليم والتدريب في تحقيق فعالية خارجية من سمعة ومكانة ونمو.

كل من الفعالية الداخلية والخارجية أبعاد مترابطة ومتسلسلة اذ أن:

مراقبة الفعالية الداخلية تهدف إلى: رفع نوعية المكتسبات الي اقصي حد في ظروف انتاجية باقل تكلفة ممكنة.[3]

مراقبة الفعالية الخارجية تهدف إلى: وضع وضع طور انتاج المؤسسة مع الاهداف النهائية وتحقيق نفعها ومتطلبات المجتمع والمجال الإقتصادي والتعليم والتدريب أثر ايجابي على تحقيقها، حيث في السنوات الأولي لمستويات التدريب تنفع الفعالية الداخلية كمرشدة وحيدة لاختيارات التنظيم، وكلما نضرنا

---

[1] بعاج هاشمي: مرجع سبق ذكره، ص 23.

[2] الشيعاني، علي محمد الصالح:مرجع سبق ذكره، ص 36.

[3] طوطاوي، زوليخة: مرجع سبق ذكره، ص 156.

إلى عنصر الزمن والخبرة والتطور للمؤسسة من حيث الحجم والنمو كلما أصبحت الفعالية الخارجية مهمة وممكنة أكثر.[1]

2-هناك من يقسمها حسب طبيعتها الفنية وأخرى اجتماعية و نفسية.

أ-فعالية نفسية: بالأنشطة المختلفة المتعلقة بجوانب التقنية (الفنية) والتي تسهم مجتمعة في إنجاز أهداف المنظمة بشكل مباشر وتتمثل هذه الأنشطة في تدبير كافة آليات التقنية التي يحتاج إليها التنظيم بالإضافة إلى الموارد البشرية المتخصصة التي تستطيع استخدام هذه التقنية والموارد المادية التي تكفل استمرار التنظيم لتأدية وتحقيق الأهداف التي وجد من أجلها .

ب-فعالية اجتماعية و نفسية: تمثل الأسلوب التي تقدم بها الخدمات والتفاعل الإجتماعي والنفسي بين العاملين في منظمة والمستفيدين من الأنشطة والخدمات التي تقدمها المنظمة.[2]

المطلب الرابع:مؤشرات الفعالية التنظيمية

أولا: فعالية من خلال منتوجات وخدمات المنظمة

1- **الإنتاجية:** وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو والجماعي[3] وذلك بالكمية المقبولة في ظل ظروف المنظمة وقياس الإنتاجية ،يتضمن المبيعات،الأرباح، ونصيب المنظمة من السوق.
2- **الكفاءة:** ويمكن قياسها باستخراج معدل (قسمة المخرجات على المدخلات) ومن أمثلة مقاييس الكفاءة معدل العائد على رأس المال، تكلفة الوحدة، والعائد على الاستثمار.
3- **الربحية:** وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.
4- **الجودة:** وترتبط بالمنتجات أو نوعية الخدمات و قيمتها التي تقدمها المؤسسة للزبائن[4] وتقاس بمدي رضا وإقبال المستهلكين عليها ومدي استحسانهم لها.

---

[1] طوطاوي، زوليخة: مرجع سبق ذكره، ص 157.

[2] العتري، فايزة بنت الحميدي :مرجع سبق ذكره، ص 35.

[3] عزيزي حنان:مرجع سبق ذكره، ص 10.

[4] المرجع نفسه، ص 10.

5- **حسن إستثمار الموارد المتاحة:** وتقاس علي تكلفة الخسائر من إهدار الموارد فكلما كانت الخسائر المادية قليلة من حيث :إفساد الآلات ،النفقات المالية التي تفوق قدرة المنظمة علي تغطيتها ومعقولية ومعقولية استغلال الموارد بأقل التكاليف ،وبنتائج قصوى تكن المنظمة مستحسنة لإدارة واستثمار مواردها.

6- التحصيل وهو النتيجة النهائية لأعمال المنظمة ومختلف أنشطتها[1].

ثانيا: فعالية من خلال الأهداف التي تسعي إلي بلوغها المنظمة الفعالة

1- **درجة وقدرة تحقيق الأهداف** : تقاس فعالية المنظمة في مدي قدرتها ووصولها الي تحقيق اكبر نسبة من الهدف الكلي الذي توقع بلوغه.[2]

2- **التأقلم:** يقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغير في ظروفها الداخلية والخارجية، وذلك بأن تغير في سياستها وإستراتيجياتها وأهدافها وخططها بشكل يظهرها بمظهر المتأقلمة والمستجيبة للظروف المحيطة بها،و الذي يسمح باستفادتها من الفرص المتاحة في الظروف المستجدة، كما يتجلى التأقلم في درجة الاستفادة من نقط قوة المنظمة والتغلب على نقاط ضعفها.

3- **البقاء:** كلما كانت المنظمة فعالة، يضمن لها بقاء ونمو ومنافسة أكثر لمدة زمنية معتبرة.

4- **التطور:** درجة نمو المنظمة تتمثل في مدي التجديد والتطوير في إدخال برامج جديدة واستراتيجيات متجددة وحسن تنفيدها وكذا إدخال عناصر التكنولوجيا في المنظمة، وكذلك في تطوير منتجاتها وخدماتها بشكل يسمح لها برمي غطاء التقليد والأساليب الحديثة في التسيير والانجاز والإمكانيات مما يتماشي مع التطور في المنظمات المتشابهة[3].

5- **الإستعداد:** مدي إستعداديتها للتغيير والانجاز وتحقيق الأهداف الملموسة ومقاومة دائمة في فترة الأزمات.

6- **تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات** من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.[4]

7- **معدل نمو المؤسسة**

---

[1] صالح بن نوار مرجع سبق ذكره، ص 213.

[2] نفس المرجع السابق، ص 214 .

[3] المرجع نفسه، ص 214.

[4] بعاج، الهاشمي: مرجع سبق ذكره، ص-ص 25 -27 .

8- **التقييم الخارجي** : وتتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة المتبادلة التي تربطهم مع المؤسسة[1].

ثالثا: الفعالية من خلال أساليب وطرق المعتمدة في إنجاز العمل

1- **التكامل:**وهي قدرة المنظمة علي التنسيق الفعال بين أفرادها وتفادي النزاع بما توفره من اتصالات وعلاقات بغية ربط بعضهم ببعض وتحقيق التوازن والترابط بين الوحدات والمهام المختلفة[2].

2- **المرونة:** مدي استيعاب التغيرات بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.

3- **الرقابة:** والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة[3].

4- **مدي المشاركة:** من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة بتنفيذ العمل والاتفاق علي الهدف المنشود واتخاذ القرارات.

5- **الاندماج والتوافق** بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.

6- **إدارة المعلومات والاتصالات** : والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.

7- **المهارات العملية للمدراء:** والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.

8- **برامج التدريب والتطوير:** وتسير إلي حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة وتقاس فعالية من خلال حجم التكاليف المحددة به،قدرة تحديد الوقت الكافي والمناسب لتطبيقه، نوعية الأساليب والمدربين المختصين لهذه العملية.مدي حداثة البرامج ونجاحها في تحقيق الأهداف المنشودة[4].

---

[1] عزيزي، حنان : مرجع سبق ذكره، ص 11.

[2] بن نوار، صالح: مرجع سبق ذكره، ص 213.

[3] بعاج، الهاشمي: مرجع سبق ذكره، ص 27.

[4] عزيزي، حنان: مرجع سبق ذكره، ص ، ص 11 ، 12 .

رابعا: الفعالية من خلال المورد البشري

1-**الرضا:** ويشمل رضا العاملين وكافة المتعاملين عن ظروف العمل وسياسته وطبيعة الاتصالات ونوع القرارات وطريقة اتخاذها،ورضاهم عن نوعية الخدمات والمكافئات

2-**حوادث العمل:** وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه ومدي تأثيره علي العملية الإنتاجية والتكاليف والوقت من خلال التأخير أو تعطيل الإنتاج.

3-**معدل التغيب:**والذي يشير إلي معدل غياب العمال عن القيام بمهامهم بدون مبرر.

4-**معدل دورات العمل:**ويشير إلي عدد الأفراد المنسحبين عن أعمالهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الإستقرار الوظيفي.

5-**الروح المعنوية:** ترتبط بالجماعة عكس التحفيز والفرد وتتمثل في مدي تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة مدي شعورهم بالانتماء والارتياح لجو العمل.

6-**الدافعية:** وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة علي تحقيق الاهداف المسطرة

7-**تماسك الجماعة:** والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة إتصال فعالة[1].

8-إتساق السلوك: أي عبر بالعاملين للقواعد السلوكية التي تضعها المنظمة ومدي إضاعتهم وإحترامهم لها والعمل على أساسها.

9-**غياب النزاع الداخلي:** ويتعلق بعقليات الأفراد واتجاهاتهم وطموحاتهم المختلفة ومدي ابتعادهم عن المشاكل وجو الصراع داخل الجماعات.

10-**رغبة العاملين:** وتعني إرادتهم في الاستمرار في خدمة المنظمة والمشاركة في أعمالها وتعكس هذه الرغبة من جانب العاملين مدي إشباع المنظمة لحاجتهم [2].

وهنك من يقسم معايير الفعالية التنظيمية إلي قسمين مختلفين عن التصنيفات السابقة ومنها مؤشرات خارجية ترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية بما في ذلك مؤشرات أشير إليها في التصنيفات المختلفة السابقة(من إنتاجية،جودة،النمو،التأهب،الانجاز،المسؤولية..) ومؤشرات داخلية: وترتبط أساسا بمدخلات لمنظمة وظروفها الداخلية(التخطيط وتحديد الأهداف المهارات العملية

---

[1] عزيزي، حنان: مرجع سبق ذكره، ص 12.

[2] بن نوار، صالح: مرجع سبق ذكره، ص-ص 213-215.

للمدير، المهارات الاجتماعية للمديرات،كفاءة استخدام الموارد المتاحة، التحكم في سير الأمور داخل المنظمة،تدريب وتنمية الأفراد،الإدارة السليمة للصراع...).

كل هذه العناصر المقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يؤخذ منها وذلك بسبب ظروف كل منظمة وبسبب العوامل المؤثرة فيها والمتداخلة في تحديد أو التأثير في فعالية من ظروف داخلية وخارجية.

المطلب الخامس: الأهمية والأهداف

أولا: أهمية الفعالية التنظيمية

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤسسات، لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعنا مؤسسة واحدة .فالمؤسسات إنما تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي ومعنوي يبقي على حياتها ويساعدها على النمو، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه.

1)-تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر **وجود التنظيم** واستمراره وتطوره، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه.

2)-كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة **تقييم للأداء الكلي** للمؤسسة. لذا تعتمده المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم الأداء.

3)-تعتبر أيضا بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى **نجاح المؤسسة** وتفوقها، في جميع مجالات نشاطها، فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة[1].

[1] بعاج، هاشمي: مرجع سبق ذكره، ص، ص 22، 23.

ثانيا: أهداف تحقيق الفعالية التنظيمية

1) سعى المؤسسة للبقاء والتكيف والإحتفاظ بمكانتها.
2) تحقيق التطور والنمو باستقلالية عن الوظائف الخاصة التي تؤديها.
3) تحقيق جملة الأهداف التي أقيمت لأجلها من كفاءة ومرونة والأهداف الإستراتيجية وطويلة الأجل والأهداف التكتيكية أو أهداف قصيرة الأجل.[1]
4) قدرة إستجابتها لتأثيرات البيئة وطلباتها ونوعية التفاعلات البيئية التي تؤثر وعملها.
5) الإستعداد والكفاءة في حل المشاكل ورد فعل لكل متطلبات المحيط وإمكانية تقدير التغيرات المستمرة .

ثالثا: متطلبات تحقيق الفعالية التنظيمية

نجد مجموعة من الباحثين عدة متطلبات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية من أهمها مايلي:

1. **اللامركزية والتفويض** هما: (طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المتشددة فالمؤسسات، وبالتالي إعطاء درجة كبيرة من الحرية في توجيه الأنشطة و تحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية للعاملين).

2. **تقييم الأداء:** وذلك بالإبتعاد عن الأساليب التقليدية في التقييم التي تميل إلى معاملة الفرد وكأنه خاضع للتفتيش والرقابة، من خلال انتهاج برامج تستدعي مشاركة الفرد في وضع أهدافه و تحديد حاجاته وما يلعبه الاتصال الجيدة وبناء الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين دور كبير في فعالية التقييم.

3. **الإدارة بالإستشارة والمشاركة** : توفير الظروف المناسبة لتشجيع العاملين ليقوموا بتوجيه طاقاتهم الكبيرة نحو أهداف المنظمة، وفسح المجال لهم للمشاركة في عملية إتخاذ القرارات.

4. **المرونة والتطوير:**المنظمة نسق مفتوح على المحيط الخارجي هذا ما يجعلها عرضة للتغيير من وقت لأخر، مما قد يؤثر على عملية صنع القرار وإتخاذه وعلى تحقيق أهدافه التي تجدها تتقادم مع الوقت وهذا ما يستدعي إتسامها بالمرونة في مواجهة بنيتها المباشرة، وإيجاد الوسائل والبرامج

[1] بعاج، هاشمي: مرجع سبق ذكره، ص101.

الحديثة في كل وقت وبسرعة لمواجهة التجديد وفرض مكانتها والتطور وفقا للمستجدات هذا ما يجعل المنظمة دائمة الاستعداد لأي تأثير داخلي أوخارجي يستدعي منها الدخل في الموضع والوقت المناسب قبل تأثير ذلك سلبا على مكانتها وأهدافها.

5- **زيادة فعالية الإتصال:** يتطلب من المنظمة تعديل وتحديث شبكة الاتصالات فيها كسبيل لتحقيق الفعالية التنظيمية، وذلك من خلال تسهيل عملية الحصول على التغذية العكسية (Feed-back) والإهتمام بإنشغالات العمال الصاعدة إلى المشرفين والعمل على تفهمها والإستجابة لها ما أمكن ذلك[1].

رابعا: معيقات الفعالية التنظيمية

عرف الدكتور الطراونة المعيقات أنها تلك: الصعاب والمخاطر والقيود التي تهدد القدرات التنظيمية من حيث تحقيق أهدافها، فتكون بمثابة مشكلات حقيقية تواجهها المنظمة، يعتبر القضاء عليها السبيل إلى الوصول إلى أهدافها بفعالية، ومن بين هذه التحديات:

1-سرعة التغيير:(يتطلب تغيير وتجديد في أساليب المؤسسة من حين لآخر، مما يزيد عليها العديد من النفقات، و تعطيل إنجاز بالأهداف التي وجدت لتحقيقهم).

2-سرعة التطور التقني: (الذي قد يدفع بالمؤسسة إلى تغيير و تسريح العديد من العمال التي تتفق خبراتهم و متطلبات الألات الجديدة و المتطورة، أو إحداث تغيير في مهاراتهم من خلال تدريبهم على ألات و تكنولوجيا جديدة، الذي قد يتخذ وقتا أطول في بعث الأحيان و من ثم تعطيل عملية الإنتاج وإنهاء المشاريع في أوقاتها المحددة...).

3-إنهيار المفاهيم و القيم التقليدية.

4-إنفتاح الأسواق وتعدد البدائل: يجعل المؤسسة تسعى إلى التميز والظهور والتطور الدائم في خدماتها ومنتجاتها لأجل التوسع وإكتساب مكانة في ظل متنافسة شديدة.

5-ضرورة الإبتكار والتطوير: كأساس اكتساب التمييز وإرضاء العملاء .

---

[1] بعاج، هاشمي: مرجع سبق ذكره، ص، ص105، 106.

سيطرة السياسة على الإقتصاد تتميز الدول المختلفة سياسيا بالتبعية الاقتصادية والتراجع فعالية المؤسسات، وقد تكون نقص السيادة أو عدم فعالية وسلامة القرارات الدولية في شأن الإهتمام بالإستمرار وتشجيعهم، إلى جانب قيود القوانين لبعض مبادئ العمل والإقتصاد1.

وعادة ما تكون مصادر هذه التحديات:

أ-**التقنية:** حيث أن التغاضي عن التقنيات الحديثة والتمسك في القديمة يجعل المؤسسة في تراجع و فعاليتها أقل من تلك المؤسسات التي تسعى إلى التحديث و التجديد الدائم.

الأمر المتطلب هنا: ضرورة إتسام المؤسسات بسرعة التغيير ومواكبة التطورات.

ب-**منافسة المنظمات الأجنبية:** ظهور منظمات أمنية يتسم بمهارات و خبرات و كفاءات لا يتسم بها الموارد البشرية المحلية يجعل وضعية المنظمات الجزائرية في مأزق، خاصة في عصرنا الحالي،أين انتشرت العديد من المؤسسات و الشركات الجزائرية ذات خبرة و كفاءة عالية و جودة، إلى جانب انخفاض أسعار إنتاجتها، مع وضعية المؤسسة الجزائرية في مأزق أمام قلة الخبرة و ارتفاع التكاليف.

ج-**المورد البشري الجديد:** يضيف المورد البشري الجديد للمؤسسة العديد من الأعباء (تكاليف التأهيل و التدريب والإعداد ومشاكل حوادث العمل وإفساد الألات جراء قلة الخبرة...) إلى غاية تنمية قدراته و مهاراته في مجال العمل و ضبط سلوكه.

لهذا أشار الدكتور الطراونة إلى ضرورة توظيف المنظمات كافة قدراتها ومصادر الإنتاج المتاحة لديها، حتى تعمل على خلق تناغم وتناسق وديناميكية التجاوب بما يسمح لها على السيطرة على التحديات أعلاه وبما يكفل لها البقاء و النمو في عالم متغير و سؤيع التغيير و ذلك من خلال تبني استراتيجيات فعالة تسمح لها بهذا من بينها التدريب الأمثل في المورد البشري وإعداده الجيد وتطوير مهاراته بأحسن الطرق الممكنة الذي يسمح لها بخلق التناغم و التطابق و تقليل الخسائر ومواكبة التطور الحاصل[2].

---

[1] انظر الطراونة، أحمد: مرجع سبق ذكره، ص 32.

[2] أنظر نفس المرجع السابق، ص 33.

المطلب السادس: نماذج دراسة الفعالية التنظيمية

لايوجد هناك نموذج واحد يلائم كل ظروف وأنواع المؤسسات، حيث تختلف المداخل حسب وجه نظر الدارسين لها وفقا لمعايير مختلفة وتطورات تعاريف الفعالية التنظيمية التي أدت إلى تطور النماذج وتعددها. ويمكننا حصرها [1]في:

اولا: المداخل التقليدية

ركزت على أجزاء مختلفة، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ثم تقوم بتحويل هذه المواد (مدخلات) إلى مخرجات (سلع) و خدمات ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى بهدف تعريف هذا المخرج و يمكن قياس فعالية المنظمات من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاث،الحصول على الموارد،تحويلها للحصول على مخرجات.

إعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية بهدف تسويقها و من أمثلة هذه المداخل:

- مدخل النظم.
- مدخل العمليات الداخلية.
- مدخل تحقيق الأهداف.

1.نموذج تحقيق الأهداف:Accomplishment Gool

يرتبط هذا النموذج باسم Etzioni و قياس فعالية المنظمة وفق هذا النموذج تكون في ضوء مدى تحقيق المنظمة للأهداف التي وجدت من أجلها[2] و حيث تسعى إلى تحقيق:

-**رسالة Mission**:وهي مضمون و طبيعة الأهداف التي تسعا إلى إيصالها لتحقيق و إشباع حاجات عديدة منها مادية و معنوية سواء للمنظمة أو أعمالها أو عملائها بما يحقق لها عائد ذو فائدة.

[1] بن نوار، صالح: مرجع سبق ذكره، ص ، ص 278 ، 279.

[2] سنوسي، علي: مرجع سبق ذكره، ص 294.

رؤية Vision:ويتطلب من المنظمة أن تضع أهداف محددة و واضحة و ذات رؤية شاملة تسعى من خلالها إلى تغطية الحاجات الآنية و الأبعاد المستقبلية التي تحققها من وراء تحقيق أهدافها.

إستراتيجيات عامة CorporateStrategien:وذلك بإيجاد أحدث الأساليب وأنجح الوسائل والإمكانيات التي تساعد في تحقيق الأهداف وتقليل الأخطاء والرفع من مستويات الأداء وتحقيق الفعالية وفي ذلك تتطلب خطط تنموية وتدريبية تسعى إلى وضع أفراد قادرين على التسيير والتقيد وفق خطوط محكمة.

ومن بين الأهداف التي يمكن إستخدامها لقياس فعالية المنظمة حسب هذا المدخل نجد:

- معيار الربحية.
- معدل العائد على الاستثمار.
- الحصة السوقية.

وعلى المنظمة الفعالة أن تحدد مجموعة من المعايير والمقاييس المستخدمة في قياس فعاليتها من منطلق إختلاف بين الأهداف من منظمة لأخرى، كما أن على أي منظمة تفك التعارض القائم بين الربحية والجودة؛ كما أن الأهداف قد تتخذ شكل غير كمي بما في ذلك: إشباع حاجات العملاء، رفع روح المعنوية أعضائها من خلال الحوافز المادية و المعنوية. و حسن الإهتمام بهم[1].

المشاكل التي واجهت هذا النظام:

- صعوبة قياس الأهداف الغير الرسمية لبعض المنظمات بسهولة.
- لكل منظمة عدة أهداف تحقيق الأهداف الأخرى وضغوطات المسؤولية.
- لا يمكن تصور وجود إجماع في المنظمة على أهداف مشتركة محددة.

---

[1] ماهر، أحمد: " التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية". مرجع سبق ذكره، ص 35.

- المدخلات لها تأثير على نوعية النتائج، وفي الحالات كثيرة لا تملك المنظمة سيطرة كاملة على هذه الموارد[2].

2.نموذج موارد النظام:Rosouse .BadedApproach

يعتمد على فكرة أن المنظمة نظام مفتوح على البيئة وعلى مدى قابليتها في استغلال بيئتها للحصول على روادها نجد: Hoy et duncam/Cunningham/.comero/Hom.[1]

وعليه فإن معايير الفعالية التنظيمية في مدخل النظم هي:

- قدرة المنظمة على التجاوب مع البيئة في الحصول على المدخلات.
- قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى منتجات و خدمات (عمليات تحويلية).
- قدرة المنظمة على توصيل المخرجات إلى البيئة و صفات قبولها لها.
- وضوح خطوط الإتصال (أي المعلومات المرتدة) التي تساعد على أن عمليات تصريحية في المدخلات أو العمليات أو المخرجات [2](تدخل صغير).

من عيوب هذا المدخل: أنه ركز على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد وتجاهل كيفية إستخدام وتوظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها[3].

3-.نموذج العمليات :Iternalprecesses

يطلق عليه نموذج النظام الصحي وبموجب هذا النموذج تكون المنظمة فعالة إذا إتفقت فيها المعلومات بسلالة و سير وسهولة و سادت روح الإلتزام و الإنتماء و الرضا الوظيفي بين العاملين و النظام السليم ويتصف بأدنى قدر من النزاع الضار والصراع والنزاعات الداخلية[4].

---

[1] حريم، حسين: مرجع سبق ذكره، ص 93.

[2] رضوي، خوين: مرجع سبق ذكره، ص 10.

[3] ماهر، أحمد: " التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية" مرجع سبق ذكره ،ص 36.

[4] زاهر، عبد الرحيم عاطف: مرجع سبق ذكره .

[5] حريم، حسين: مرجع سبق ذكره، ص 94.

من خلال تركيزه على عمليات القيادة، إتخاذ القرارات، ضبط السلوك الجماعات، التخطيط، وليس العمليات: المادية، وتتسم المنظمة بالفعالية في ظل هذا المدخل من خلال توفر الخصائص التالية:

- تحقيق التكامل بين مختلف الوحدات و الأقسام و العمليات التنظيمية.
- توفير مناخ داخلي يسهل أداء الوظائف و مشجع لنمو الأفراد و المنظمة[1].

من عيوب هذا المدخل: تجاهله للعلاقة القائمة بين المنظمة الخارجية و الإفراط بالمقابل بالإهتمام بالعمليات الداخلية[2].

ثانيا: المداخل المعاصرة:

تمثل المداخل الحديثة في دراسة فعالية المنظمات تناول الموضوع بطريقة أكثر شمولية، تتجاوز بذلك ما كانت تعاني من الاتجاهات التقليدية من قصور و تعترف هذه الاتجاهات بتعدد أهداف المنظمات و تعدد عملياتها و أطراف التعامل معها، و من بينها:

- مدخل أطراف التعامل.
- مدخل قيم التنافس[2].

1.مدخل قيم التنافسية: Compeling Values

ينطلق أصحاب هذا المدخل من افتراض مفاده عدم وجود معيار مثالي وحيد لقياس الفعالية بحيث أنه لا يوجد إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولوية بعضها على البعض الأخر.

حيث أجريت دراسة على توجهات المدير ينافي العديد من المنظمات و أمكنهم التمييز بين نوعين من التوجهات هما:

---

[1] سنوسي، علي: مرجع سبق ذكره، ص،ص 294، 295.

[2] زاهر، عبد الرحيم عاطف: مرجع سبق ذكره، ص 104 .

[3] شنيق، عبد العزيز: مرجع سبق ذكره، ص 60.

أ. **التوجه الداخلي:** و يعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين و رفاهيتهم و العمل على زيادة كفاءتهم و مهاراتهم في العمل.

ب. **التوجه الخارجي:** و يعني اهتمام المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملتها مع البيئة الخارجية و العمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخرجين.

كما قاموا بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماط مختلفة للإدارة و هي:

-**الهيكل الجامد:** و يعكس إهتمام الإدارة بأحكام الرقابة والإلتزام بإجراءات و نظم العمل.

-**الهيكل المرن:** يعكس إهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتلاؤم من فترة إلى أخرى.

ويقدم مدخل القيم التنافسية بناءا على الإدارة و نوع الهيكل أربع نماذج مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية و هي:

- **نموذج العلاقات الإنسانية:** ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، و يكون فيه هدف الإدارة هو تنمية و تطوير العاملين ببرامج تدريبية مع استخدام حوافز مادية.
- **نموذج النظام المفتوح:** يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، و تهدف من خلاله المنظمة إلى تحقيق النمو والحصول على المواد اللازمة مع البيئة الخارجية و تسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال علاقة جيدة مع أطراف التعامل من مورين وزبائن.
- **نموذج الهدف الرشيد:** ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد، وتهدف المنظمة إلى تحقيق وقفة زيادة الإنتاجية والربحية ووضع خطط وإستراتيجيات فعالة لتحقيق هذه الأهداف.
- **نموذج العمليات الداخلية:** تعكس التوجه الداخلي للإدارة مع إستخدام هيكل جامد، وفقا لهذا النموذج تسعى المنظمة إلى تحقيق الإستقرار الداخلي وتحقق المنظمة هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للإتصال والمعلومات[1].

[1] شنيق، عبد العزيز: مرجع سبق ذكره، ص 8 .

وتقوم هذه النماذج على جملة من النقاط يوضحها الجدول التالي:

المرونة في الموارد البشرية من خلال مدخل العلاقات الإنسانية، و يتركز هدف المنظمة في توفير موارد بشرية مدربة و مؤهلة و مرنة و ذات كفاءة .	المرونة في التنظيم يعني تبقى نظام النظم مفتوح و الذي يركز على هدف الحصول على موارد من البيئة و تقديم خدمات إليه و الوسيلة إلى ذلك أنظمة مرنة تحقق التوافق مع البيئة.
النظام و الانضباط في عمل الموارد البشرية من خلال مدخل العمليات الداخلية، و يتركز هدف المنظمة في الكفاءة الداخلية من خلال الخطط و الأنظمة التنموية و الراقية التي تضمن كفاءة الأفراد.	الانضباط في التنظيم و المنظمة من خلال النموذج الرشيد الذي يستهدف الإنتاجية و الكفاءة و الربح و الوسيلة إلى ذلك أنظمة إدارية متكاملة و أنظمة معلومات تحقق الرشد لإلى القرارات.

المصدر: ماهر أحمد: تصميم المنظمات: مدخل في التحليل التنظيمي". مرجع سبق ذكره ص 75.

2- مدخل رضا الجماعات:Stategic.constitivncies.Satisfaction

تعتمد المنظمات على الناس، و بالتالي فإنه يمكن اعتبار الأطراف الرئيسية المتعاملة مع المنظمة معيار هام في فعالية المنظمة. إن الأطراف التي تتأثر مصالحها بالمنظمة، ولهم مصلحة في بقاء المنظمة وإستمرارها، بما فيهم المستهلكون، و الموردون و العاملون، والإتحادات والمديرون والمساهمون والحكومة و المجتمع بصفة عامة[1].

ويفترض أصحابها هذا المدخل أن فعالية المنظمة تكمن في قدرتها على تقديم ما يرضي المنتخبين منها، سواء كانوا من البيئة الداخلية أو الخارجية المحيطة بها، ليضمنوا لها إستمرارها و بقائها.

[1] حريم، حسين: مرجع سبق ذكره، ص، ص 94 ، 95.

هذا ما يوضحه الجدول التالي:

أفراد التنظيم	الرغبات
1. المساهمون و الملاك. 2. المديرون و العمال. 3. العملاء. 4. الموردون. 5. الدائنون. 6. الحكومة.	1. الربح: معدل العائد من الاستثمار (عال). 2. أجور و مرتبات عالية و الرضا عن العمل. 3. سعر منخفض و جودة عالية. 4. علاقة بيع و شراء مستمرة و دفع المستحقات– الثقة–الاحترام. 5. الالتزام بقوانين و تجنب المخالفات.

المصدر: ماهر، أحمد:"التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية" مرجع سبق ذكره ص 36.

ومن إنتقادات هذا المدخل:

- صعوبة الوصول إلى تقييم معين لفعالية المنظمة تبعا لمبادئ التي قدمها و من بينها تعارض حاجات و رغبات الأطراف ذات المصلحة.
- لا تأخذ في اعتباره الأهمية النسبية لكل طرف من الأطراف ذات المصلحة و مدى تأثيره على أداء المنظمة.
- يصعب تقييم فعالية المنظمة نظرا لتغيير الأطراف ذات المصلحة من وقت لأخر و كذا تغير حاجاتهم و رغباتهم. [1]

[1] سنوسي، علي: مرجع سبق ذكره، ص 295.

خاتمة الفصل

نخلص القول أن فعالية المنظمة إتخذت صور مختلفة تبعا لمراحل تطورها، وعرفت إهتمام المؤسسات وتعتبر الغاية الأساسية لأي قطاع كان سواء خدماتي أو إنتاجي لتعلقها بمسألة مواصفات الأهداف وتحقيق رضا الزبائن والعمال وتحقيق المكانة وتحقيق الأرباح، التي تمكن للمؤسسة في عصرنا الحالي أن تنموا أو تنافس دون جودة خدماتها وتحقيق أهدافها الفعلية، والتي تتوافق ومتطلبات الواقع والمجتمع وتداعيات العولمة.

فالحل الأجدر يكمن في قدرة المؤسسة في جعل من أفرادها قادرين على الوصول بلوغ هذه الأهداف، من خلال وضع البرامج الفعالة في ذالك، والتي تساعدها في مواجهة التحديات الحالية من التغير التقني أو البيئي وفي أنظمة العمل، بما يحقق لها المرونة والتميز ويساعدها على التنافس وتحقيق النمو والتأقلم.

الباب الثاني

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس:الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

المبحث الأول: الجانب الميداني لعلاقة التدريب بفعالية المؤسسة المينائية جن جن.

المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة.

المطلب الثاني: المنهجية المتبعة في ضبط مسار البحث.

المطلب الثالث: الأدوات المعتمدة في جمع المعلومات.

تمهيد:

بعد المناقشة النظرية والتصورية لحيثيات الظاهرة المدروسة التي تعرضنا لها في الفصول السابقة، التي تتمحور في مجملها حول علاقة تدريب الموارد البشرية بالفعالية التنظيمية، سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على واقع الموضوع في المؤسسة المختارة، لمعرفة مدى الإهتمام به والتخطيط الدقيق له وذالك مرورا بماهية المؤسسة وأهم أدوارها، وسوف يتم تحديد الأساليب الملائمة وتعديل بعض المطالب وفق لطبيعة المؤسسة ومهامها، من تحديد الفروض والمنهج وبناء الإستمارة وذالك إستنادا إلى إستراتجية منهجية متكاملة وأساليب علمية، تمكننا من تحديد عينة البحث بغرض إثبات أو نفي العلاقة بين متغيري الدراسة.

المبحث الأول: الجانب الميداني لعلاقة التدريب والفعالية التنظيمية في المؤسسة المينائية جن جن.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة المينائية جن جن، والإشارة إلى مراحل تطورها (نشأتها) الى جانب هيكلها التنظيمي، وأهم الأدوار المنوط بها وثم إظهار واقع التدريب والفعالية التنظيمية في المؤسسة.

المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة المينائية جن جن.

الفرع الأول : تعريف المؤسسة.

المؤسسة المينائية جن جن هي وحدة خدماتية عمومية اقتصادية ، تتكون من الوسائل المادية و البشرية تمزج بينها و تحسن استخدامها ، من اجل تحقيق جملة من الأهداف المسطرة لديها ، تساهم في بناء الدولة الجزائرية ،وتسعى الى مواكبة الركب الحضري وهي شركة ذات اسهم يقدر بحوالي 5.000.000.000.00 دج في السنة.

ويحتوي ميناء جن جن على منشئات قاعدية و مؤقتة موزعة كما يلى:

المنشئات القاعدية: يتكون ميناء جن جن على حاجزين للحماية ، طول السد الغربي له ب3000م^2 وطول السد الشرقي ب900م^2، ويحتوي على أرصفة الإرساء مختلفة.

رصيف عام لبواخر الشحن: ويقدر طوله ب770م^2 وعرضه ب2000م^2 مع عمق ب11م^2، إلى جانب مساحة سطح معبدة ب15 هكتار.

الرصيف المختلط: ذات طول ب 250 م^2، العرض ب 300 م^2 أما العمق يقدر ب11م^2 وتصل مساحة السطح الى حوالي 7.5 هكتار.

رصيف إرساء السفن الحاملة لسيارات: تتكون من 3 منصات لجر السيارات، والعمق ب 11م^2 ومساحة السطح البالغة 9 هكتارات.

رصيف غربي: ذات طول يقدر ب 1060 م^2 وعرضه 300 م^2،ما عمق الرصيف فهو من 10.50 إلى 18.82 أما مساحة سطحه فهي 30 هكتار.

المنشاءات الفوقية وهي جميع المباني التي تحتوي عليها الميناء وتتمثل في:

العمارات : تضم العمارات الإدارية وجميع المباني جميع مصالح الميناء، إضافة إلى –مقر الجمارك – شرطة المرور والحدود – عمارة قيادة الميناء – مركب الصحة إلى جانب مبنى إدارة الميناء.

المستودعات: وتحتوي على ثلاث مستودعات مبنية مساحة كل منها هي 1000 م^2.

كما يحتوي الميناء على هياكل طور الانجاز المتمثلة في:

الرصيف الغربي الغير المعبد.

من مستودعات تقدر مساحتها الكلية بحوالي 6000 م^2.[1]

الفرع الثاني: نشأة ميناء جن جن

إستمدت المؤسسة المينائية لجن جن أهميتها من ساحل ولاية جيجل، الذي يعد ذات موقع إستراتيجي هام، وتعود النشأة الأولى للمؤسسة إلى الحقبة الإستعمارية، وقد كان منذ القدم مركز نشاط داخلي وخارجي، ومنطقة عبور السفن التجارية، إستخدمته السلطات الفرنسية لنقل البضائع المتمثلة في منتجات الفلين والكروم، التي كانت تسيطر على نسبة كبيرة من الصادرات نحو الخارج بالضبط فرنسا وبلجيكا.

---

[1] الورسي كمال: مصلحة المستخدمين، " التعريف بالمؤسسة المينائية جن جن " جيجل، 17 / 02/ 2016 (مقابلة شخصية).

وبعد حصول الجزائر على إستقلالها أصبح ميناء جن جن، من بين الهياكل القاعدية للدولة، حيث كان تابعا لميناء بجاية إلى غاية 1984، حتى إعادة هيكلته أين أصبح مستقل تحت لواء مؤسسة ميناء جن جن، طبقا للمرسوم الرئاسي 173 المؤرخ في 1984.07.21 وأصبحت من ذالك الحين مؤسسة ذات أسهم.

إتسم الميناء في هذه الفترة بتزايد النشاط التجاري على المستوى الوطني والملاحة البحرية، وأمام صغر حجمه وقلة الأيدي العاملة، أصبحت مدة الإنتظار في الموانئ طويلة، بالإضافة إلى عدم وجود موانئ خاصة بالبواخر ذات الحمولة الكبيرة أي ذات العمق الكبير، وهذا ما أدى إلى بناء ميناء جديد في منطقة الأشواط بجيجل والذي إرتبطت فكرة إنشائه بمشروع مصنع الحديد والصلب، حيث أتفق على تجسيد هذا الأخير في منطقة بلارة ولاية الميلية، والذي كان من يتعهد بتعامل مع الميناء بحوالي 3 مليون طن أي ما يعادل 66.66 من الطاقة الإجمالية للبناء .

بدئت أشغال ميناء جن جن في 9 نوفمبر من سنة 1984 وإنتهت في نهاية سنة 1999 وقد أوكلت مهمة إنشاءه إلى مجموعات شركات إيطالية وهولوندية تترأسها شركة كوندوت، وقد بلغت تكلفة إنجازه 5.2 مليار دينار، وكانت ممولة من طرف: الدولة الجزائرية، الصندوق السعودي للتنمية، الصندوق العربي للتنمية الإقتصادية والإجتماعية، البنك الإسلامي للتنمية[1]

الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أولا : المديرية العامة، وتشمل على:

1-**المدير العام** : يترأس المديرية العامة ويمثل السلطة العليا في المؤسسة، و لذي بيده الموافقة أو رفض العقود أو أي حالة تجارية تخص المؤسسة، حيث تخول له صلاحيات عديدة من بينها:

- المصادقة على تحقيق ومراقبة نشاطات المؤسسة.
- ضبط تسير المؤسسة وتحديد الترتيب الهرمي للعمال وتعيين الاطارات العليا.
- تحليل المؤسسة في جميع الحياة العملية .

[1] المصدر: مصلحة المستخدمين.

- تحمل المسؤولية التامة عن كل الوثائق المعالجة وباقي المعاملات التجارية .
- العمل على فتح و تشغيل الحوالات والصكوك البريدية .
- توقيع الفروض الواردة او الصادرة في اطار الشروط القانونية

2-الأمانة : وهي موجودة في كل المديريات و تتولى المهام التالية:

- إستقبال المديرين والرسائل التي تصل إلى المديرية العامة.
- الترتيب والمحافظة على الوثائق.
- كتم السر وتقديم المراسلات مع تسجيلها إلى عناوينها.
- العمل على تخزين المعلومات الى حين الحاجة اليها.

بالإضافة الى ما سبق ذكره تجدر الإشارة الى ان كل أمانة تحتوي على الإعلام الألي.

3-مساعد المدير : وتتصب غهتماماته في:

- تنشيط هيكلة المؤسسة بغرض تحقيق الاهداف المتعلقة بسياسة التنمية والتنظيم والتسيير في المجال ،وفي مجال الإستغلال والأمن.
- ترأس الإجتماعات بغرض تحديد النقاط والعناصر الواجب تحقيقها،والمهام التي تتطلب التقويم والتصحيح.
- تمثيل المؤسسة في العلاقات الخارجية .

ثانيا : مديرية الأشغال العمومية، تسهر هذه المديرية على تطبيق القوانين داخل المؤسسة والتي تخص المنشات والمعدات وعموما فهي تتولى القيام بالعمليات الأتية:

- السهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة.
- تنظيم أشغال المصالح وفق الخطط الموضوعة.
- الإشراف على نشاطات الميناء ومتابعة الأشغال الجديدة.
- متابعة ومراقبة المخطط المالي والإداري وجودة المشاريع والأشغال الجديدة.

- السهر على تطبيق وتنفيذ الشروط المتعلقة بعقود السوق.
- التخطيط لأشغال الصيانة والدخل وضمان تنفيذها.

وتشمل مديرية الأشغال على ثلاث دوائر هي:

1- **دائرة الصيانة** : وتضم مصلحة الصيانة مصلحة الشبكات ومصلحة الأشغال .

2 – دائرة المشاريع والأشغال الجديدة.

3- مكتب الصفقات والذي يتولى القيام بالأعمال التالية :

- الإعلان عن الصفقات.
- سحب وتقييم دفتر الشروط.
- دفع المقابل المالي لدفتر الشروط.
- إعداد العقود المتعلقة بالصفقة.
- إعداد مختلف المحاضر المتضمنة النتائج الصادرة عن لجنة فتح الاظرفة ولجنة تقييم العروض
- الإعلان عن المنح المؤقت للصفقة.
- توفير وإيصال مختلف المعلومات للمتعهدين فيما يتعلق بالصفقة.
- إختيار المقاول المناسب لتنفيذ الأشغال المقترحة.
- تقوم بإمضاء فواتير أعمال نهاية الشغل.
- منح شهادة حسن التنفيذ .

ثالثا : مديرية القيادة المينائية تقوم بتسيير جميع نشاطات المؤسسة من توجيه ورقابة وإعطاء الأوامر، والسهر على السير الحسن للمؤسسة، وهي التي تمثل السلطة التشريعية في المؤسسة وتتولى القيام بالمهام التالية:

- تنفيذ القرارات الوزارية المتعلقة بالبواخر الراسية على الأرصفة الميناء.
- إعطاء حلول تقنية وإقتراحات تصحيحية لبعض المشاكل.

وتشتمل المديرية على دائرتين :

1 – **دائرة مساعدة الملاحة** وتقوم بالمهام التالية:

- إعطاء المسعدات والتوجيهات لكل البواخر عند تواجدها على الرصيف.
- تقديم المساعدات الأزمة للبواخر في حالة الطوارئ.
- الإتصال بالإطارات المهنية والتقنية الأجنبية، وذالك حالة عدم وجود مؤهلين محليين لإصلاح أي عطب يمس الماكينات أو الألات.
- القيام بجمع وتقييم المصاريف الخاصة بالإتصال ألاسلكي والمستعمل في العماليات البحرية.
- يساعد على وضع الميزانية العامة للمؤسسة ،و ذالك بإعطائها كل التوقعات الممكنة من الاحتياجات –تقديم في نهاية الشهر تقرير من المصاريف الخاصة بالآلات البحرية ،التي تساعد في عملية إرساء البواخر على الرصيف.
- إعطاء التعليمات الخاصة بمدة تواجد البواخر في الميناء لقسم التجارة والتوزيع .
- إعطاء المعلومات الخاصة بالأحوال الجوية للبواخر لمعرفة هل يمكن رصوها بالميناء أم لا.

1 – **دائرة الشرطة المينائية** : وتتمثل مهامها في ما يلي :

- السهر على تنفيذ القوانين الداخلية المعمول بها.
- السهر على الاستغلال الامثل و السير الجيد لنشاطات المؤسسة.
- الوقاية من الحوادث التي يمكن حدوثها.
- حماية البواخر و قادة البواخر من كل الأخطاء المتوقعة.
- تنفيذ القرارات الوزارية.

رابعا : مديرية الدراسات والتنمية ومن أهم أعمالها:

- دراسة الإحصاءيات والتغيرات الملاحظة فيما يخص المبادلات الخاصة بالنقل.
- تحديد الإحتياجات من الإحصائيات اللأزمة في كل المجلات.
- التمكن من تكنولوجيا النقل البحري وتقنيات النقل والتوزيع.
- وضع إستراتجية الإعلام و الإتصال. تحقيق القوانين المتعلقة بسير النشاطات المينائية السارية المفعول.

تنقسم هذه المديرية الى دائرتين هما = دائرة الاعلام الالي و دائرة الدراسات و التنمية.

خامسا: مديرية المحاسبة والمالية : ومن أهم الأعمال المنسوبة إليها ما يلي:

- السهر على تطبيق الجيد لكل عمليات المحاسبة.
- القيام بتدوين السجلات المحاسبة تبعا لنضام المعمول به.
- تحديد الحسابات وميزانية المؤسسة.
- تطبيق القرارات الخاصة بالمديرية العامة ومجلس الإدارة .

وتنقسم هذه المديرية الى دائرتين هما = دائرة المالية ودائرة المحاسبة .

سادسا : مديرية الإستغلال : تحتوي على دائرتين هما:

1 – دائرة التجارة : وتتولى المهام التالية:

- تسويق الفاتورة.
- تسهيل استقلال الحركات الخاصة بالمؤسسة.
- تستقبل الطلابية من قائد الباخرة.
- تحديد أسعار الخدمات.

2 – **دائرة الشحن والتفريغ** وتتولى المهام التالية:

تقديم المسعدات والإمكانيات الضرورية للبواخر الراسية بالميناء –مراقبة البواخر الشحن و التفريغ ،كما تقوم ايضا بعملية احصاء المصاريف التي انفقت اثناء مابين العمليتين –ارسال كل الوثائق التي تخص اي عملية إلى مصلحة التجارة.

سابعا: مديرية الموارد البشرية وتنقسم هذه المديرية إلى دائرتين:

1 – **دائرة الإدارة العامة** : وتنقسم إلى:

ا – **مصلحة الوسائل العامة** : وتتكفل بالأعمال التالية:

- تحديد إحتياجات المؤسسة من حيث اللوازم ومختلف تجهيزاته.
- تأمين إحتياجات العامل وإحتياجات المؤسسة .
- مكلفة بحفظ إحتياطي لوازم المكاتب وقطع الغيار.
- تأمين السير الحسن لممتلكات المؤسسة.
- مكلفة بتسيير الوسائل العادية الأزمة لعمل المصالح.
- مراقبة وتجهيزات المؤسسة والتكفل بحماية ممتلكاتها.

2 – **دائرة الوقاية و الأمن**، و مكلفة ب:

- تحسين ظروف العمل بالمؤسسة.
- السهر على تطبيق سياسة الوقاية والأمن داخل المؤسسة .
- إعداد مختلف التقارير المتعلقة بالسلامة والأمن داخل المؤسسة .
- العمل على التقليل من حوادث العمل.
- توعية العمال من مختلف المخاطر المهنية المحيطة بهم .

3-**مصلحة المنازعات**، ومن مهامها ما يلي:

تقديم القوانين بخصوص التسيير الاداري و العادي للعمال .تمثيل المؤسسة امام مفتشيه العمل-البحث وجمع الوثائق الازمة للقضايا و تسليمها لمحامي المستشار للمؤسسة -تمثيل المؤسسة والقيام بالإجراءات القانونية فيما يخص المنازعات و هذا امام مختلف الجهات القضائية .

4- **دائرة لمستخدمين و التكوين** ، و تتكون من مصلحتين:

ا - **مصلحة التكوين**، ومن مهامها :

المشاركة في و ضع السياسة الخاصة بتكوين افراد المؤسسة - تطبيق مخطط التكوين المسطر من طرف المؤسسة من حلال اختيار الافراد المراد تكوينهم- ارسالهم الى الهيئات المتخصصة في التكوين -التامين و المراقبة و التفتيش- اعلان العينات المعنية بنتائج نشاطات المصلحة - مراقبة تتبع التكوين و مختلف الملفات المتعلقة به - تطبيق البرنامج الخاص بالتكوين .

ب - **مصلحة المستخدمين** ، تتمثل مهام رئيس المصلحة فما يلي:

ضمان التسيير الحسن لمهمة تسيير المستخدمين المسجلين-العمل على متابعة حركة المستخدمين و اعداد مختلف الوثائق المتعلقة بالعمل - ضبط الارقام و الاحصائيات بصورة دقيقة -ضبط اجراءات التوظيف . اعداد الاجور - اعداد تصريحات الاجور - القيام بتنفيذ المقررات المتعلقة بتسوية الوصفيات ،و غيرها من الامور المتعلقة بالمسار المهني .

وتتفرع من مصلحة المستخدمين ثلاث مكاتب و هي:

- **مكتب الخدمات الاجتماعية** ،و تتمثل مهامه في:

التعامل والتعاون مع الهيئات المسيرة بالمؤسسة، وذالك لإعداد ميزانية بالخدمات الاجتماعية بالمؤسسة. اعداد وتنفيذ الميزانية المصادق عليها للخدمات الاجتماعية - المراقبة و التفتيش و التامين- اعداد و اعلام الهيئات المعنية بنتائج نشار - اعداد قوائم الأجور المختلفة الخاصة بالعمال - إعداد التصريحات الخاصة بأجور

الضمان الإجتماعي – اعداد التصريحات الخاصة بالضريبة على الدخل – منح دفتر خاص بالأجور وإعداد نقل كل ما يتعلق بالأجور فيه .

مكتب المراسل الإجتماعي، و من مهامه :

إستلام شهادات العجز عن العمل القيام بتدوين حوادث العمل في السجل – إستلام الوثائق الخاصة بالضمان الإجتماعي من مصلحة الضمن الإجتماعي – التصريح بوقوع حوادث العمل المختلفة – تمثيل المؤسسة امام هيئات الضمان الاجتماعي .[1]

الفرع الرابع: اهداف المؤسسة: حسب المادة (2) من المرسوم رقم 84-173 المؤرخ في 12_07_1984 فان لكل مؤسسة اهداف وجدت لتحقيقها ولمؤسسة ميناء جن جن اهداف داخلية وأخرى خارجية تتمثل في:[2]

أولا: الأهداف الداخلية:

1- الربح : أي محاولة تحقق أكبر ربح ممكن.

2- النمو : أي زيادة رأس المال وكذا توسيع المؤسسة وذالك بفتح وحدات في أماكن أخرى .

3- الزيادة في حجم التعاملات .

4- إستثمار المؤسسة في نشاطها وذالك بتحسين الخدمات المقدمة وفق المقاييس العلمية المعمول بها.

5- تخفيض مدة الإنتظار داخل الميناء وخارجه .

ثانيا: الأهداف الخارجية:

1- زيادة الدخل القومي .

2- توفير العملة الصعبة.

---

[1] المصدر: مصلحة المستخدمين.

[2] لمياء: عضو تحكم في المؤسسة المينائية جن جن،" أهداف المؤسسة ". مصلحة المستخدمين، 17/ 02/ 2016 ، (مقابلة شخصية)

3- توفير مناصب لشغل مما يساهم في تقليل حدة البطالة.

المطلب الثاني : واقع تدريب الموارد البشرية والفعالية التنظيمية في ميناء جن جن

أولا: نضرة المؤسسة إلى مسألة تدريب الموارد البشرية

عبر عمال التحكم في مصلحة المستخدمين عن أهمية وجود برامج تدريبية يخضع لها عمال المؤسسة بإختلاف تصنيفاتهم أثناء مقابلة مفتوحة بالإجابات الاتية :

1 – لا وجود لمؤسسة تستخدم موارد بشرية دون أي خبرة أو بلا إكتساب نضرة شاملة عما يتطلب منهم من مهام، سواء لعمال التنفيذ أو التحكم أو إطارات لأن دون التدريب وسيلة لإكتساب أخطاء وزيادة أعباء وليس إنتاج أهداف بفعالية.

2- المؤسسة بالدرجة الأولى وحدة إجتماعية وتعليمية، قبل ان تكون ذات أهداف إقتصادية أو مادية وبالتالي فمهمة إعداد وتنمية العمال تقع على عاتقها .

3-مسؤولية تطوير وتنمية طاقات وقدرات الموارد البشرية، تقع على عاتق المؤسسة فتطويرهم من تطوير جودة خدماتهم وتحسين الأداء.

4- المؤسسة تخضع إلى تغيير في أساليب العمل _ألالات_ أنظمة في الجودة جديدة، أستخدام تقنيات جديدة في الإعلام الألي، ترك العمال لمناصب عملهم أو ترقيتهم، إستقطاب أفراد جدد؛ كلها مواقف تستدعي التدخل لإيجاد طاقات جديدة تتوافق مع متطلبات الوظائف والتقنيات الجديدة.[11]

5-إلى جانب التوضيحات التي قدمها السيد لورسي عن أهمية تدريب الموارد البشرية أن عمال المؤسسة خاضعين لتدريب بنسبة 95%.

---

[1] لمياء: عضو تحكم في المؤسسة المينائية جن جن، " واقع التدريب في المؤسسة ". من مصلحة المستخدمين، 17/ 12/ 2016، (مقابلة شخصية).

6- أغلبية الأعضاء خضعوا لبرنامج التدريب أكثر من مرة لهذا يستحسن إلغاء السؤال المقدم في الإستمارة (كم دامت مدة التدريب التي خضعت لها)، لأنهم خضعوا لدوارات تدريبية عديدة وتختلف مدة التدريب التي خضعوا لها في كل مرة حسب الهدف من التدريب الحاجة المنتظرة من ورائه، وعلى هذا الاساس بلغ إجمالي العمال الخاضعين لتدريب في المؤسسة المينائية جن جن في سنة 2015 موزعين كالتالي :[1]

التصنيفات	العدد	النسبة
الاطارات	128	37,209
التحكم	177	51,453
التنفيذ	39	11,337
المجموع	344	100

ثانيا: أنواع برامج تدريب الموارد البشرية في المؤسسة :[2]

1-التأهيل : و ذالك اثناء استقطاب افراد جدد للعمل في المؤسسة ،و تقوم مصلحة الموارد البشرية بتكليف مصلحة التكوين بعملية تأهيل و اعداد العامل الجديد ،من خلال تعريفه بالمهام المكلف بها واضهار له طريقة العمل و محاولة ادماجه في المؤسسة ،عن طريق تقديمه لزملاء واضهار له حدود مسؤوليته وحقوقه.

2- أسلوب دوران العمل : ويكون عادة بهدف توسيع خبرات و معارف الافراد فيما يخص العمل ،و تأتي هذه المرحلة عند تأهيل الفرد حيث يتم نقله الى عدة اقسام ومصالح للعمل فيها مؤقتا ،بهدف كسب خبرات متنوعة وملاحظته في كل موقف يوضع فيه ،بهدف توسيع خبراته من جهة و تحديد المنصب التي يوافق قدراته من جهة ثانية.

[1] لورسي كمال: عضو تحكم في المؤسسة المينائية جن جن، " واقع التدريب في المؤسسة ". من مصلحة المستخدمين ، 17/ 02/ 2016، (مقابلة شخصية).

[2] لمياء: عضو تحكم في المؤسسة المينائية جن جن، " أنواع و طرق تدريب الموارد البشرية في المؤسسة " من مصلحة المستخدمين، 13/12/ 2016 ، (مقابلة شخصية).

3-التدريب المهني والمتخصص : بعد وضع المورد في المكان المناسب قد تتطلب مواقف عديدة اكتساب تقنيات عمل خاصة ،لأجل اداء عمله او لتسيير آلات ليس للفرد فيها اي خبرة عن كيفية ادائها ،تقوم المؤسسة بإخضاع عمالها لهذا النوع من التدريب ،و يعتبر التدريب التخصصي ذالك التدريب الذي يهتم بالأفراد الذين لديهم بعض النقائص وثغرات بين قدراتهم و متطلبات العمل؛ ويدوم هذا التدريب بين 20 يوم الى 4 اشهر وينقسم الى : **التدريب المستمر او المتواصل :** و يدوم ذالك طول المسار الوظيفي للفرد العامل ،لهدف توافقه المستمر لمتطلبات المنصب المتغيرة من حين لأخر اثناء تغيير تقني او في المنصب.

4-التدريب المتقطع: يأتي هذا النوع من التدريب في فترات منفصلة و متباعدة ،الى حين الضرورة الى نقل الفرد الى منصب اخر و مهام جديدة او ترقية الى منصب اعلى ،كما يشمل تدريب الموظفين الجدد على كيفية شغل وظائفهم .

5-التحسين المهني: يطلق على هذا التدريب تسمية التدريب الاضافي ،حيث يبعث العامل من حين لأخر لدورات تدريبية معينة بغية تعزيز طاقته و تجديدها ،و بعث روح الحيوية و النشاط فيه من جديد بتزويده بمعلومات جديدة أثناء ملاحظة تراجع في أداءه و أنخفاض دافعتيه، و يدوم هذا النوع من التدريب من 5 أيام إلى 20 يوم لا أكثر.

6-**التدريب طويل المدى:** و يدوم اكثر من ستة اشهر الى حدود ثلاث سنوات ،و يهدف هذا النوع من التدريب إلى إعداد افراد لممارسة العمل من خلال شهادات مهنية معترف بها ،وقد يكون هذا النوع اما داخل الوطن او خارجه ولا يضم أكثر من 3 أفراد ويهتم بتسيير المناصب ألحساسة ولا يهتم بجماعة الأفراد بسبب تعطيل عملية العمل وإرتفاع التكاليف الخاصة بيه.

7-التدريب قصير المدى: عكس التدريب طويل المدى من حيث مدته (أقل من 6 أشهر) يضم مجوعة من الأفراد.

ثالثا: طرق تدريب الموارد البشرية في المؤسسة .

1-التدريب أثناء العمل : يكون هذا النوع من التدريب داخل المؤسسة مثال عن ذالك تدريب الموظفين القدامى اثناء وجود تغير ما او نقل وظيفي كما يشمل الموظفين الجدد لتأهيلهم و اعدادهم لكيفية العمل.

2-التدريب خارج المؤسسة : تقوم المؤسسة بإرسال افرادها الى معاهد تكوينية معتمدة في التدريب وذات اخصائيين بكفاءة ، في حين يتعذر على المؤسسة ايجاد نفس الظروف و الوسائل المستخدمة في المؤسسة .

3-التدريب ببعثات خارج البلاد : تقوم المؤسسة ببعث عمالها الى بلدان اجنبية عديدة و هذا النوع من التدريب يكون بسبب التعاملات التجارية بين مؤسسات اجنبية تقوم بتصدير لها الالات ،و في حالة صعوبة تسيرها فتقوم المؤسسة الى تحديد نوع الافراد الذين يبعثوا الاجل التدريب على كيفية تسيرها الى نفس المؤسسة التي اشترت منها ، واختلافا عن الانواع السابقة فان الوزارة هنا هي المسئولة عن تحديد اهداف التدريب و الميزانية و بعثهم الى المؤسسات ألخارجية وفي صدد هذا خضع عدد عمال بعثات الى الخارج الى كل من بلجيكا – فرنسا – المانيا .

خامسا: مراحل عملية التدريب في المؤسسة

سنطرق في هذا العنصر الى صيرورة عملية التدريب داخل المؤسسة المينائية جن جن ،و ذالك من خلال عرض مختلف مراحلها من خلال المقابلة التي تم اجرائها مع رئيسة مصلحة المستخدمين و هي كالتالي :[1]

1-تحديد الإحتياجات التدريبية: في نهاية شهر جويلية تراسل المصلحة جميع المصالح والمديريات لتعبير عن احتياجاتها الى التدريب على المستوى كل وحدة من المؤسسة المينائية جن جن بقدر إحتياجاتها، وذالك بتحديد النقائص والمشاكل الموجودة لدى الأفراد تبعا لنوع الوظائف أو مستجدتها، بالتنسيق مع جميع المصالح المختلفة ويتمحور تحديد الإحتياجات في المجلات التالية:

[1] لمياء: عضو تحكم في المؤسسة المينائية جن جن،" مراحل التدريب في المؤسسة " .من مصلحة المستخدمين، (مقابلة شخصية).

المهارات والمؤهلات المتوقع تحقيقها- عدد الافراد المراد تدريبهم - الأهداف المرجوة من عملية التدريب - نوع التخصصات التى تسعى كم وحدة من المؤسسة لتدريب عمالها عليها وتصنف في الجدول كالأتي :

التاريخ	الهدف	المهنة	الاسم و اللقب	العدد	نوع التدريب
		اطار تحكم تنفيذ			

2-تصميم البرنامج التدريبي: يقوم المسئول في مصلحة التدريب ب،تحضير مجموعة من البرامج في جدول مفصل و تحديد الميزانية التقديرية المخصصة لعملية التدريب ويشمل عناصر عديدة اهمها :

عدد المشاركين في عملية التدريب - نوع التدريب المعتمد من طرف الوحدات - تحديد مكان التدريب - التكاليف التقديرية لعملية التدريب .

نوع التدريب	عدد المشاركين	المدة	التكاليف	التاريخ

ترسل إلى مدير الموارد البشرية حيث يقوم بدراسة وإدخال تعديلات وتصحيح أخطاء وترك التي تتماشى وسياسة لمؤسسة، وبعده إلى المسؤول عن مصلحة التدريب ليعيد تنظيمه من جديد ثم يتم عرضه على مجلس إدا رة المؤسسة ، وذالك من أجل إعطاء الموافقة النهائية لقبول تنفيذه وذالك بإختيار الإحتياجات الحساسة والمهمة حسب أولويتها .

3-تنفيذ البرنامج التدريبي: تكلف مديرية الموارد البشرية بالسهر على تنفيذه و ذالك بالاعتماد على مراكز تدريبية و المعاهد الوطنية والمؤسسات الوطنية المتخصصة تقوم **بإرسال العرض المثالي والعرض التقني للمؤسسة كما هو موضح في الجدول التالي:**

العرض التقني	العرض البياني
الأهداف	عدد الأيام (المدة)
البرنامج	السعر الأولي (تكلفة التدريب)
المدة	
سير ذاتية تتعلق بالمدربين	

تقوم لجنة بالمؤسسة بفتح هذه العروض و دراستها من أجل إختيار المعهد الملائم، و ذالك حسب نوعية البرنامج والشروط إمتيازات المدربين بغض النضر عن تكلفته المرتفعة .

4-تقييم البرنامج التدريبي: بعد خضوع الافراد لتدريب تأتي مرحلة تدريب المورد البشرية والعملية التدريبية وتتم على مرحلتين كالتالي :

أ- **التقييم الساخن: Evaluation A chaud**

يتم هذا التقييم عند عودة المتدربين الى اماكن عمالهم مباشرة حيث توزع عليهم استمارة تتكون من مجموعة من الاسئلة تتعلق بظروف التدريب مثل = هل تم احترام محتوى التدريب؟ _ما مدى استيعابكم و للبرنامج؟

_ كما يمكن ترك مجال مفتوح للمتدرب لإعطاء إقتراحات فيما يخص العملية التدريبية .

ب-**التقييم البارد: Évaluation a froid**

يتم هذا التدريب بعد نهاية التدريب من ثلاثة الى اربعة اشهر ،يتكلف بيه المسئول المباشر عن العمال الخاضعين لتدريب، ويتم تقييمهم على مدى تطبيقهم لما تم تعلمه و مدى تحسن ادائهم، و يسلم التقرير الى مصلحة التدريب ويسمح بتقييم مكان اجراء التدريب و المدربين و مضمون المادة التعليمية.

المبحث الثاني: مجالات الدراسة ومنهجية البحث المعتمدة.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تحديد مجالات الدراسة، والمنهجية المتبعة،إلى جانب الأدوات والوسائل التي تم الإستعانة بها في جمع المعلومات.

المطلب الأول: مجالات الدراسة

إن تحديد مجالات الدراسة في البحث الإجتماعي ذو أهمية في الدراسة الميدانية، لهذا فمن الضروري على أي دراسة تحديد مجالها الجغرافي والبشري تحديدا دقيقا، مما يضفي على البحث مصداقية ونزاهة علمية ويجمع الباحثين على ثلاث مجلات لدراسة الميدانية منها المجال الجغرافي والبشري والزمني.

الفرع الأول: المجال الجغرافي

الموقع الجغرافي لهذه الدراسة يشير إلى حدود ميناء جن جن وهي كالأتي:

تقع المؤسسة المينائية جن جن في الجهة الشرقية لمدينة جيجل بين دائرتي عرض 36 درجة شمالا و54 درجة جنوبا، وتحديدا في المنطقة المسماة الاشواط بالطاهير والتي تبتعد ب حوالي :

10 كلم عر مقر الولاية/ 2 كلم عن وادي جن جن / 29 ملم عن مطار فرحات عباس / 40 كلم عن المنطقة الصناعية بلارة / 350 كلم عن شرق الجزائر العاصمة / 140 كلم عن ولاية قسنطينة / 9000 كلم عن حاسي مسعود .

حيث تقدر مساحة مؤسسة ميناء جن جن ب 104 هكتار، تحتوي على ثلاثة أرصفة مخصصة لرسو السفن كما تحتوي على رصيف لتقديم الخدمات من قطر ومساعدة.

الفرع الثاني: المجال البشري

تقدر القدرة البشرية لمؤسسة ميناء جن جن عند نهاية السنة 2015 تحديدا في 31_12 2015 لصالح بداية السنة الجديدة 2016، ب 1377 موظف موزعون كما هو موضح في الجدول التي:

الصنف	العدد
إطارات	105
عمال التحكم	311
عمال التنفيذ	961
المجموع	1377

الفرع الثالث:المجال الزمني لدراسة

يقصد بالمجال الزمني الوقت الذي تستغرقه الدراسة النظرية والميدانية، إلى حين الإلمام بالمعلومات التي تتفق وموضوع البحث مع إجراء المقابلات وتوزيع الإستمارة ، ولقد كان الوقت المستغرق في هذه الدراسة حوالي ثلاث شهور ونصف وكانت على مراحل:

المرحلة الأولى: منذ بداية البحث وتشكل حيرة حول الموظوع، إستطعنا البحث والتقصي عن الموضوع من خلال المراجع والدراسات السابقة وجمع النظريات المختلفة، ودامت فترة شهرين ونصف موازية مع بداية الدراسة الميدانية وذالك تعديلا في مضمونها.

المرحلة الثانية: يوم الأربعاء 10 فيفري من السنة 2016 كانت زيارة إستطلاعية للمؤسسة وكان الهدف منها معرفة مدى إتاحة المؤسسة لتدريب عمالها، حيث إتجهت إلى مكتب السيد فرحات إطار في مديرية

الموارد البشرية وتم توجيهي من قبله إلى مدير الموارد البشرية السيد بالقاسم والذي إستحسن الموضوع وقال أنه مستعد للمساعدة منهم شخصيا إلى غاية إنهاء العمل.

المرحلة الثالثة: الخميس 17 فيفري حتى الأربعاء 23 فيفري وقد تم الحصول في هذه الفترة على المعلومات الأولية للمؤسسة: عدد أعضائها وهيكلها التنظيمي - أنواع البرامج التدريبية وأهميتها في المؤسسة - مظاهر الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة- تغيير محتوى الجانب النظري بما يتماشى ومعطيات الجانب الميدانى .

المرحلة الثالثة: من 28 فيفري ل 3 مارس بعد جمع المعلومات اللازمة عن المؤسسة وتعديل عدة جوانب في الجانب النظري من حيث ضبط الإشكالية والتساؤلات وطرح الفرضيات - التعرف على أنواع البرامج التدريبية وأهميتها في المؤسسة -مظاهر الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة - نسبة العمال الخاضعين لتدريب -إلى جانب تحديد عينة البحث وجمع المعلومات لبناء المقابلات ولإستمارة .

المرحلة الرابعة: إجراء المقابلات :

1 - يوم 17 فيفري 2016 : مقابلة مع أعضاء مصلحة التكوين .

2 - يوم الاثنين 07 مارس 2016 : مقابلة مع مدير الموارد البشرية.

2- يوم الإثنين 14 مارس 2016: مقابلة مع بعض الأفراد الخاضعين لتدريب(عمال التحكم).

3- يوم الإثنين 28 مارس 2016: مقابلة مع مدرب العمال في المؤسسة.

4- يوم الثلاثاء 5 أفريل 2016: مقابلة مع بعض الأفراد الخاضعين لتدريب (عمال التنفيذ).

5- يوم الأحد 10 أبريل 2016: توزيع الإستمارة في شكلها النهائي على عينة البحث المحددة مسبقا وتم إسترجاعها يوم الخميس 14 أبريل 2016 .

المطلب الثاني: المنهجية المتبعة في ضبط مسار البحث

ستتم الإشارة في هذا المطلب إلى الفروض التي تم تحديد مؤشرات طرح أسئلة الإستمارة وإشتقاق أبعاد المقابلات التي تم الإستعانة بها في جمع المعلومات وتحديد المنهج والعينة المناسبة إلى جانب أساليب التحليل .

الفرع الأول: فروض الدراسة

إنطلاقا من لأهداف المرجوة من هذه الدراسة ومجموعة التساؤلات التي تم إستعراضها في الإشكالية، إلى جانب المقاربات التي تناولت موضوع تدريب الموارد البشرية والفعالية التنظيمية ،و بعد توليفة من مستخلصات الدراسة الإستطلاعية، تم وضع مجموعة فرضيات لهدف الوصول إلى العلاقة المراد معرفتها بين متغيري الدراسة. وتعرف الفرضية بأنها "رأي الباحث المبدئي في حل مشكلة الدراسة إستنادا إلى أطر نضرية ومرجعية، مختلفة " [1] بأكمله، وهناك من عرفها بأنها: " جملة علمية تعبر عن توقع وإحتمال أو تخمين ذكي أو إجابة مؤقتة لسؤال، سوف يحاول الباحث الإجابة عليها من خلال سلسلة من لإجراءات أن يتحقق منها " .[2] فهي إذا : " إجابة محتملة لعلاقة بين متغيرين أو أكثر توضع لغرض التأكد من صحتها أو نفيها"[3]

وقد تم في هذا البحث بناء مجموعة من الفرضيات المشتقة من السؤال الرئيسي كالتالي:

عنوان المذكرة: علاقة تدريب الموارد البشرية بالفعالية التنظيمية

التساؤل الرئيسي: ما طبيعة العلاقة بين تدريب الموارد البشرية والفعالية التنظيمية؟

الفرضية الرئيسية: تدريب الموارد البشرية له علاقة إيجابية بالفعالية التنظيمية

---

[1] جواهر ، محمد الزيد : " فرضيات البحث العلمي و اختيارها ". مركز التمييز البحثي في تطوير العلوم و الرياضيات ، كلية التربية، حلقة النقاش السادسة والخمسين، الأحد 5 /1434/5

[2] سناء، ابو دقة: " الفرضية " .

[3] Grawitz nadelain : « lexiques des sciences sociales ». 7 eme edition d'organization , Paris , 2002 , p27 .

الفرضية الفرعية الأولى: الإعداد المهني للمورد البشري يؤدي إلى نجاعة الأداء

التجاذب

التأهيل المسبق .... تثمين الجهد المبذول

العمل الموجه .... تحسين الخدمات المقدمة

التكوين المتواصل ....قوة الأداء

التحكم في وسائل العمل...........................إتقان العمل

الترابط

التأهيل المسبق يضمن تثمين الجهد المبذول

العمل الموجه يساهم في تحسين الخدمات

التكوين المتواصل يزيد من قوة الاداء

التحكم في وسائل العمل يؤدي إلى اتقان العمل

الفرضية الفرعية الثانية: الإلمام بإجراءات العمل يضمن سرعة التنفيذ

التجاذب

ضبط برامج الأداء.................................السير الحسن للعمل

الإتصال الجيد.......................................دافعية الفرد

الإشراف والتوجيه ....المشاركة في إتخاذ القرار

ضبط آليات التفاعل ....الإلتزام و التعاون

الترابط

ضبط برامج الأداء يساهم في السير الحسن للعمل

الإتصال الجيد يؤدي إلى زيادة من دافعية الفرد للعمل

الإشراف والتوجيه يزيد من المشاركة في اتخاد القرار

ضبط آليات التفاعل يدفع إلى الالتزام و التعاون في العمل

الفرضية الفرعية الثالثة: فعالية أساليب العمل يضمن حسن الإنجاز

التجاذب

زيادة الإهتمام بالعامل.................................. الجدية في العمل.

معرفة التشريع الداخلي للمؤسسة.........................الإلتزام بالأوامر

تعريف العامل بنظام الحوافز .... المواظبة في العمل

تعزيز إنتماء العامل للمؤسسة.........................العمل الجماعي

الترابط

الإهتمام بالعمال يؤدي إلى الجدية والدافعية في العمل

معرفة التشريع الداخلي للمؤسسة يكرس الالتزام بالأوامر

تعريف العامل بنظام الحوافز يزيد من المواضبة في العمل

تعزيز إنتماء العامل للمؤسسة يجعل العمل جماعيا

الفرع الثاني: المنهج المتبع

كل دراسة سوسيولوجية مهما كان هدفها تتطلب من الباحث الاجتماعي منهج معين لتحليل الظاهرة المراد دراستها في إطار توجيهات هذا المنهج المعتمد عليه، بحيث أن إختياره يدخل في إستراتجية بناء البحث، ولضمان نجاعة البحث يتطلب تناسبه مع طبيعة التساؤلات المطروحة والمعلومات التي يمكن التوصل إليها.[1]

ولقد عرف صلاح الدين شروخ المنهج أنه: " مجموعة من القواعد التي يتم وصفها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم أو الطريقة التي يتبناها الباحث في الدراسة مشكلة ما من أجل إكتشاف الحقيقة "[2] وتعد عملية إختيار المنهج البحثي الملائم ليست عملية إعتباطية بل تنمية في إطار بحث علمي ولإختيارها يكون في نوع المنهج الذي سوف يلائم الدراسة بهدف الوقوف على خصائص وإتجاهات المادة التي يتم دراستها بطريقة عملية منضمة، و ليس إستنادا إلى إنطباعات ذاتية أو معالجات عشوائية.[3] " فهو خطوات منظمة يستخدمها الباحث لمعالجة مسألة أو أكثر ويتبعها للوصول إلى نتيجة"[4]

وبناءا على هذه التعاريف وإنطلاقا من كون المنهج هو العمود الفقري في تصميم البحوث وتبعا لطبيعة الموضوع وأحتياجات الدراسة، وقع إختيارنا على المنهج الوصفي التحليلي والقائم على المسح بالعينة، باعتباره الذي يساعد في تحديد وتحليل البيانات الإجتماعية من خلال مقابلات مقننة أو إستثمارات مقننة، ذالك بغرض الحصول على المعلومات من عدد كبير من المبحوثين يمثلون مجتمعا معينا ".[5]

---

[1] سي محمد ، الويزة : " دور نموذج التحليل و علاقته بالمعرفة السوسيولوجية " رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر في علم اجتماع المنهجية ، جامعة الجزائر ، 2008 / 2009 ،ص 14 .

[2] شروخ ، صلاح الدين: "منهجية البحث العلمي ". دار العلوم للنشر و التوزيع ، بدون طبعة ، عنابة، الجزائر، بدون سنة النشر، ص 92.

[3] سي محمد ، الويزة : مرجع سبق ذكره ، ص ،ص 14 ، 15 .

[4] الجوهري ، محمد و الخريجي عبد الله : " كرق البحث الاجتماعي " الطبعة الخامسة ، جامعة الملك عبد العزيز ، القاهرة ، مصر ، 2008 ، ص 126 .

[5] معجم الفلسفة: دار نزهة الالباب للنشر والتوزيع ، 1969، ص 57 .

الفرع الثالث: عينة الدراسة

لكي نتمكن من صحة او خطاء الفروض ميدانيا بطريقة علمية يستخدم الباحث اسلوب العينة ،و ذالك لاقتصاد في الوقت والجهد والتكلفة ، وعملية تحديد العينة تعد من المراحل المنهجية في الدراسة لإرتباطها بمسألة الدقة والموضوعية ، وتعد أهم الخطوات البحث العلمي، وتمثل العينة مجتمع الدراسة من حيث صفاتها والخصائص المراد دراستها وقد تم تعريفها كونها: " مجموعة من الوحدات المختارة من مجتمع الدراسة، وذالك لتوفير البيانات التي تستخدم لدراسة خصائص المجتمع"[1].

وتبعا لخصائص مجتمع الدراسة الميدانية وتقسيماته إلى ثلاث طبقات مختلفة من عمال التحكم والإطارات وعمال التنفيذ تم إختيار العينة عشوائية طبقية وهذا بإحصاء عدد العمال الكلي المقدر ب 1733 عامل، وتم إختيار 5 % من المجموع الكلي وإستخراج عينة الدراسة بالطريقة التالية: 1733 في 5 /100 = 68.88 عامل أي 69 عامل لتمثيل مجتمع البحث .

الفرع الرابع: أساليب التحليل

عرف كل من ريمون كيفي ولوك كمنبهود أساليب التحليل بأنه: " الإمتداد الطبيعي لإشكالية البحث وهو يتألف من المفاهيم والفرضيات المترابطة فيما بينها إرتباطا وثيقا لتشكل معا الإطار التحليلي المتماسك "[2] ومن الاساليب التحليلية التي تستخدم في تحليل و تفسير المعطيات نجد الاسلوب الكيفي و الكمي الذي يفترض الدمج بينهما في البحث قدر المستطاع .

حيث يشير الأسلوب الكمي إلى: " النوع الذي يسمح للباحث باستخراج احصائيات لوصف السلوك في موقف إجتماعي أو في نسق إجتماعي معين، من خلال أرقام مجردة تشير إلى الظاهرة أو نسبتها " [3]، وهذا ما يستدعي وجود بالضرورة **تحليل كيفي** الذي يعبر عن: " الأرقام بمفاهيم ذات مضامين ودلالات أعمق من مجرد أرقام صماء حيث يتم التعبير عن نتائج التحليل بصورة غير كمية، على الرغم من أن التعبيرات الكمية

---

[1] أحمد، حسين الرفاعي: "مناهج البحث العلمي ". دار وائل للنشر ،الطبعة الرابعة ، عمان ، 2005، ص 145 .

[2] سي، محمد الويزة: مرجع سبق ذكره، ص 12 .

[3] الجوهري، محمد والخريجي عبد الله : مرجع سبق ذكره ، ص 97 .

العامة أو الإجمالية يمكن أن تكون كمكون أساسي في هذه الصياغات الكيفية كان يقال أن معظم الوثائق تذكر كذا ... أو أن العنصر الفلاني لم نعثر عليه على الإطلاق ... أو العنصر كذا تكرر بكثرة " [1].

وقد تم الإستعانة في هذه الدراسة على كل من الأسلوبين وذالك على النحو التالي:

الأسلوب الكمي: والذي تظهر في تكميم المعلومات والبيانات المتوصل اليها من الإستمارة، من خلال ترتيبها في جداول بعد تحويلها إلى أرقام وحساب النسب المؤوية والمتوسطات وتمثيلها .

وأما الأسلوب الكيفي: فكان من خلال تحليل وتفسير البيانات إنطلاقا من الواقع، وهي تعليمات تحليلية مرتبطة بالتصنيف المنتظم وتفسير المقابلات والملاحظات وكذا تفسير المعطيات الكمية، ثم ربطها بالإطار النظري للدراسة لغرض معرفة مدى صدقها الإمبريقي.

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

تتطلب أية دراسة ميدانية الحصول على معطيات عن المجتمع المعني، والذي يطلق عليه منبع المعلومات المباشرة، التي تعتمد على التحري بإستخدام صبر الأراء ذالك بالتقرب من عينة المختارة للبحث، إما عن طريق الملاحظة أو المقابلة أو الإستبيان والسجلات أو بالجمع بينهم وفقا لطبيعة الموضوع وطبيعة مجتمع الدراسة، إلى جانب ظروف الباحث من حيث قدراته والوقت المتاح له؛[2] وتبعا لأهميتها في البحث الإجتماعي تم الإعتماد على مجموعة من الأساليب وفقا لطبيعة موضوع دراستنا كما يلي:

الفرع الأول: الملاحظة

تعرف بأنها عملية مراقبة وتسجيل معلومات عن سلوك الظاهرة المدروسة، وتستخدم في حالة إستحالة الحصول على المعلومات عن طريق الإستبيان والمقابلة،[3] و يفضل إستخدام الملاحظة كأداة بحثية يتم فيها

---

[1] نفس المرجع السابق، ص 99 .

[2] بختي، إبراهيم: " الدليل المنهجي للاعداد البحوث العلمية = المذكرة – الاطروحة – التقرير – المقال وفق لطريقة LMD ". جامعة قصدي مرباح ورقلة، مخبر الجامعة، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2015، ص 13 .

[3] نفس المرجع السابق، ص 14 .

التركيز عليه وتدوين كل ما سمعه ويراه بدقة، والملاحظة الجيدة تتم بإستخدام وسيلة صادقة تتضمن التدوين الدقيق أو الرصد في مواقف فعلية.[1]

والملاحظة في البحث الإجتماعي أنواع فقد تكون منفصلة؛ الباحث فيها منفصل عن الموضوع وقد تكون ملاحظة بالمشاركة، أو تكون ملاحظة معلنة، أو مستترة غير معلنة، ففي حالة الملاحظة المنفصلة يكون الملاحظ خارج الموقف أو النسق الذي يدرسه، أما الملاحظ المشارك فيطلع بدور معين ويمارس نشاطا إجتماعيا داخل الموقف، وفي الملاحظة الظاهرة يقدم الباحث نفسه لمجتمع البحث بوصفه باحث، أما في الملاحظة المستترة فلا يحدث ذالك " .[2]

أما في هذه الدراسة كان الإعتماد على الملاحظة المعلنة والتي ساعدت على:

- التعرف على ظروف العمل السائدة .
- ملاحظة عمال التحكم و التنفيذ اثناء ادائهم لأعمالهم.
- التعرف على مختلف المصالح و الأقسام المختلفة .
- التعرف على طريقة اتصال العمال .
- التعرف على كيفية القاء محاضرة تدريبية.
- ملاحظة كيفية تعامل العينة مع الاستمارة.

الفرع الثاني: المقابلة

تؤدي المقابلة دورا كبيرا في نجاح الدراسة الميدانية، بإعتبارها وسيلة أساسية لجمع المعلومات وتعرف بأنها " محادثة بين الباحث والشخص أو مجموعة من الأشخاص المرتبطين بمجتمع الدراسة، بغرض الحصول على معطيات تتعلق بموضوع الدراسة " [3] حيث تسمح للباحث بالحصول على معلومات هامة وإضافية قد لا يصرح عنها المبحوثين أثناء الملاحظة أو الإستمارة ، إذ أن عن طريق الإستمارة يمكن " تفهم التعبيرات

---

[1] دياب ، سهيل زقاي : " مناهج البحث العلمي " . جامعة القدس المفتوحة ". غزة ، فلسطين ، مارس ، 2003 .

[2] الجوهري ، محمد والخرجي عبد الله : مرجع سبق ذكره ، ص –ص 41 – 43 .

[3] بختي ، ابراهيم: منهج سبق ذكره ، 14 .

النفسية للمفحوص والإطلاع على مدى إنفعالاته وتأثره بالبيانات المقدمة، كما تسمح بإقامة علاقات ثقة ومودة بين الباحث والمفحوص، ويستطيع أن يختبر مدى صدق ودقة الإجابات المقدمة "[1]

وجدير بالذكر أن المقابلة تعد اليوم شكلا عصريا متميزا لإتصال بين الناس، ولا يعد إقتصارا على البحث الإجتماعي فقط، فإجراء المقابلات لم يعد يقتصر على مهام المحامين والصحفيين والأطباء والمسئولين عن شؤون الافراد المختصين بتعين الموظفين وترقيتهم فقط.[2]

الفرع الثالث: الإستبيان

يعرف لغة أنه: طلب البيان.

وإصطلاحا: البيان عما في الذات،[3] وهناك من يطلق عليها إسم الإستمارة وتعرف ب: "كشف الأسئلة المكتوب يلجاء اليه الباحث بمجرد الإفتقار إلى الوقت لمساءلة كل مجتمع الدراسة ومقابلاتهم شخصيا".[4] وبالتالي فهي: " مجموعة من الأسئلة المدونة ورقيا أو رقميا بهدف الحصول على معلومات لظاهرة معينة ويتم إرسالها أما عن طريق البريد العادي أو الإلكتروني، أو توضع على شبكة المعلومات أو تسلم مباشرة إلى الفرد المعني بالدراسة. "[5] وتعد الوسيلة الاكثر لجوء إليها من الوسائل الأخرى لسهولة معالجتها إحصائيا، وأنها أفضل أداة لقياس متغيرات ومؤشرات البحث وتتضمن الإستمارة مجموعة أسئلة مفتوحة والبعض الأخر مغلق وبعضها نصف مغلق، وتتطلب ضرورة شموليتها لجميع فروض ومراحل البحث إلى جانب الإختصار والدقة .

---

[1] دياب ، سهيل زقاي : مرجع سبق ذكره ، ص ، ص 55 ، 56 .

[2] الجوهري، محمد و الخرجي عبد الله : مرجع سبق ذكره، ص 33 .

[3] دياب، سهيل زقاي : مرجع سبق ذكره، ص، ص 52، 53 .

[4] الجوهري ، محمد و الخرجي عبد الله : مرجع سبق ذكره، ص 39 .

[5] بختي، إبراهيم: منهج سبق ذكره، 86 .

الفرع الرابع: السجلات والوثائق

من الأدوات التي يتم الإستعانة بها في جمع المعلومات هي الوثائق والسجلات، وتشير الوثائق إلى ذالك الإنجاز الفكري المقدم للباحثين في مجلات مختلفة مستخدما في ذالك القراءة التحليلية والنقدية لهذه الوثائق، أما السجلات، فتعتبر "أوعية محددة بالمعومات، مرتبطة بواقعة حالة بهذا فهي من الأدوات المستخدمة في البحوث الوصفية [1]، وقد إستخدمت السجلات والوثائق في هذه الدراسة للحصول على:

- سجلات الأداء لبعض أفراد عينة البحث لتعرف عن سيرتهم الذاتية.
- ملاحظات المشرفين لهم بعد خضوعهم لتدريب.
- معدلات الغياب لديهم و معدلات حوادث العمل.
- مستويات الأداء لديهم.
- سجلات المنسحبين عن العمل بدون مبرر خلال سنة 2015 وهل خضعوا لتدريب.

[1] زيدان، عبد الباقي: "قواعد البحث الإجتماعي" . مطبعة السعادة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998، ص 181.

الفصل السادس:معالجة البيانات

تمهيد.

اولا:الخصائص السوسيولوجية لمجتمع البحث.

ثانيا: عرض و تفسير البيانات.

تمهيد:

أن الهدف من أي بحث علمي كان هي الوصول إلى صياغة إستخلاص قائم على تفسير الفرضيات التي وضعت من أجل التأكد منها، والتي تتطلب التحليل الكمي والكيفي للمعطيات التي تم الحصول عليها من الجانب الميداني سواء عن طريق الملاحظة أو مقابلات أو الإستبيان، و ذالك لتأكد من مدى صحة وصدق العلاقة بين المتغيرين والإشارة إلى شدتها، وذالك لصالح المؤسسات التي قد تأخذ بعين الإعتبار النتائج الميدانية لصالح تغيير بعض الأوضاع من خلال تصريحات عمالها، لصالح التسيير السليم لعملية العمل.

أولا: الخصائص السوسيو – شخصية

تشكل البيانات الشخصية مرجعية لصدق البيانات التي تم تجميعها، وهي معيارا يشكل أساس التحليل ومناقشة فرضيات الدراسة بإعتبار خصائص مفردات البحث، وخصائص مجتمع البحث ككل، حيث تساهم في عملية التكميم لأن هذه المعطيات تتدخل كليا أو جزئيا مع باقي الأسئلة التي تم تداولها وهي كالأتي:

1. يغلب على المجتمع الدراسة جنس الذكور بنسبة(71.014%).
2. الفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) الأكثر تواجدا في المؤسسة المينائية بنسبة (43.478%).
3. الجامعيون بنسبة (39.130%) الأكثر تمثيلا من أفراد العينة والأكثر وعيا بأبعاد الظاهرة.
4. الفئات العمرية من المتزوجين الأكثر تمثيلا في عينة البحث بنسبة(47.826%).
5. العمال التنفيذيون هم الأكثر حضورا في المؤسسة المينائية بنسبة (40.50%).
6. أغلب عمال المؤسسة المينائية من الريف بنسبة (63.768%)

ثانيا: عرض وتفسير و تحليل البيانات

الجدول رقم 01: جنس المبحوثين

الجنس / الإحتمالات	التكرارات	النسبة المؤوية %
. ذكر	49	%71,014
. انثى	20	%28,986
. المجموع	69	%100

يلاحظ من خلال الجدول التالي المتعلق بمتغير الجنس أن أغلبية أفراد العينة ذكور والبالغ عددهم 49 فرد وذالك بنسبة مؤوية تقدر ب (71,014 %)من المجموع الكلي للمبحوثين، مقارنة بـ(28,986%) كأقل نسبة تمثلها الإناث العاملات في الإدارة فقط وذالك لأسباب أهمها:

-طبيعة مهام أفراد العينة التي تتطلب أعمال ومجهود عضلي تتلائم مع العنصر الرجالي .

-أكثر عمال المؤسسة من التنفذين المختصين بإستقبال البواخر وإنزال السلع و لعمل في الآلات الصعبة وسياقه الشاحنات ونقل البضائع.

-إلى جانب عقلية المجتمع الجزائري عامة وولاية جيجل خاصة، الذي تكاد فيه نسبة التعليم والتدريب للنساء متدنية مقارنة بالرجال، إلى جانب وجود بعض العادات والتقاليد والقيم السائدة التي تضبط عمل المرأة وتقيده.

- النظرة الرجعية إلى المرأة العاملة في المؤسسات المينائية والتعامل مع الأجانب، إذ أن الأنثى الجزائرية تتميز بأنها أكثر نساء العالم توجدا في المؤسسات الإستشفائية والتربوية عن غير ذلك في الميناء والمطارات أو مراكز الشرطة.

- تموقع المؤسسة المينائية لجيجل في منطقة منعزلة عن المناطق السكانية، وصعوبة التنقل إليها وطول الطريق، إلى جانب قلة وسائل النقل عكس الرجل الذي لا يتردد في إتخاذ النقل الجماعي وذالك بالنهوض مكبرا.

- النتيجة التي نخرج منها من المعطيات المقدمة هي أنه لا يزال دور المرأة كمورد بشري منخفض تقريبا في جل المؤسسات الجزائرية، لعدم وجود فرص تراعي طبيعتها الإجتماعية والنفسية كأنثى.

الجدول رقم 02: سن المبحوثين

سن المبحوثين / الإحتمالات	التكرارات	النسبة المؤوية%
. أقل من 20 سنة	2	%2,899
. من 20 إلى اقل من 30 سنة	18	%26,087
. من 30 إلى اقل من 40 سنة	30	%43,478
. من 40 إلى اقل من 50 سنة	16	%23,188
.أكثر من 50 سنة	3	%4,348
. المجموع	69	100

يبين التحليل الكمي لسن المبحوثين في الجدول رقم 02 أن أغلبية المبحوثين والبالغ عددهم 30 فرد منحصرون في الفئة العمرية 30 إلى أقل من 40 سنة، ويمثلون أعلى نسبة وذالك ب(43,478%) وتليها مباشرة الفئة العمرية بين 20 إلى أقل من 30 سنة بنسبة 26,067 % وأما الفئة الثالثة المنحصرة بين 40 – 50 فكانت(23,188%) بينما تكاد تنعدم الفئتين الأقل من 20 سنة والأكثر من 50 سنة وهذا يفسر كما يلي :

ـ بنسبة للفئة العمرية من 20 إلى أقل من 30 ومن 30 إلى أقل من 40 و المقدرتين ب نسبة (69,565 %)

طبيعة المؤسسة التي تتطلب أعمال عضلية كبرى والتي تتوفر في الفئة الشابة التي تكون في مقتبل العمر، خاصة بالنسبة إلى عمال التنفيذ الذين يطلب منهم طاقات عضلية وجسدية تساعدهم على الحركة والسرعة وقلة الأمراض المهنية، التي تقلل من نسبة الغياب قياسا إلى صغر السن كما يمكن التأكيد أن الفئة الشابة أكثر ميلا لتعلم والإكتساب وأكثرهم قابلية على تنمية المهارات الفكرية والعضلية، وأسرعهم مقارنة بالفئات الأخرى.

.أما بالنسبة للفئة الثانية والتي قدرت ب (23,188%) والتي تمثل عدد العمال الذي تتراوح أعمارهم بين الأربعين إلى الخمسين سنة، نجد أن لها دور كبير في المؤسسة لما لها من خبرة وأقدميه في العمل، وبالتالي تكون أكثر فعالية في إنجاز الأعمال المنوط بها، وأكثرها تحملا وجدية وأقلها تهورا من الفئات العمرية الأخرى،التي تليق عادة في مراكز المتابعة والإشراف للفئات الشابة والتي قد تساعد في تقديم الخبرة وإتخاذ القرارات، والتدخل في المواقف الحرجة للمؤسسة تبعا لما لها من كفاءة وخبرات عديدة.

الجدول رقم 03: المستوى التعليمي للمبحوثين.

المستوى التعليمي / الإحتمالات	التكرارات	النسبة المؤوية %
.إبتدائي	19	%27,54
. متوسط	07	%10,144
. ثانوي	02	%17,391
. جامعي	27	%39,130
.أخرى	04	%5,797
. المجموع	69	%100

من خلال معطيات الجدول رقم 03 والخاص بالمستوى التعليمي للمبحوثين يلاحظ أن أغلبية عمال المؤسسة من المحصلين على شهادات جامعية وبنسبة (39,130 %). بينما النسبة الثانية هي عدد الأفراد المحصلين على المستويات أقل، والتي تمثل جلها عن مستويات عمال التنفيذ وذالك كالتالي:

التعليم الإبتدائي وذالك بنسبة 27,54 %؛ وأفراد ذات المستوى المتوسط بنسبة (10,144%). إلى جانب المحصلين على التعليم الثانوي بنسبة (17,391 %) وكأقل نسبة عمال آخرين بشهادات تكوينية معتمدة بنسبة (5,797 %).

ومن خلال بيانات الجدول أعلاه نتوصل إلى التحليل والتفسير التالي:

.أن أغلبية عمال المؤسسة من العاملين في الداخل(تحكم وإطارات) من الفئات المتعلمة التي يندرج ضمن شروط توظيفها شهادات جامعية معترف بها، بينما عمال التنفيذ من الأفراد التي لا يتطلب منهم سوى مهارات يدوية وعضلية وتطبيقها بطرقها الصحيحة في المؤسسة المينائية .

.وهذا يشير إلى نقطتين هامتين يجدر على المؤسسة الإهتمام بها أولها بالنسبة للفئة المتعلمة وهذا ما يعزز التفاهم والتفاعل بين الأعضاء، ويسمح بمشاركة الآراء وتبادل النقاشات والقدرة على الحوار السليم الذي يقلل من الصراعات والمشاكل داخل التنظيم.

إلى أنها تبقى سلبية بالنسبة لعمال التنفيذ بإعتبارهم أقل تعليما وأقل قدرة على إستيعاب البرامج التعليمية التي تتيحها المؤسسة لعمالها، وهذا ما يصعب عليهم من جهة أخرى إستيعاب الأوضاع والمشاركة في الآراء، وخاصة أن عمال التنفيذ أكثر تواجد في مواقع التعامل مع الأجانب خلال وصول السلع أو الآلات.

الجدول رقم 04: تصنيف المبحوثين

تصنيف المبحوثين / الإحتمالات	التكرارات	النسبة المؤوية%
.إطارات	15	%20.25
. عمال تحكم	24	%30.25
. عمال تنفيذ	30	%40.50
. المجموع	69	%100

الملاحظ من أرقام الجدول أن اغلب العمال المبحوثين هم عمال تنفيذيون بنسبة (40.50 %) تليها نسبة (30.25 %) عمال تحكم ثم الإطارات بنسبة (20.25 %)

وهذا يرجع إلى أن :

– المؤسسة المينائية جن جن تعتمد أكثر على العمال التنفيذيين لطبيعة العمل الذي يتطلب قوة الجهد والسرعة في التنفيذ.

– وأن عمال التحكم ضروريين جدا للتعامل مع وسائل الإنتاج والتوصيل التي تتطلب المهارة والكفاءة.

–والإطارات أخيرا لتعدد مهامهم المتمثلة عادة في التوجيه والإرشاد وحتى الردع إن تطلب الأمر ذلك.

- ومعنى ذلك أن عمال المؤسسة المينائية جن جن متعددي الإختصاصات، وطبيعة العمل هي من يتحكم في التصنيف.

وعليه فالتصنيف المينائي هذا مرتبط بإلتزامات المؤسسة بحكم المهنة وبحكم العقود المبرمة.

الجدول رقم 05 : الحالة العائلية للمبحوثين

الحالة العائلية / الإحتمالات	التكرارات	النسبة المؤوية
. أعزب	30	%434,478
. متزوج	33	%47,826
. مطلق	3	%4,348
. ارمل	3	%4,348
. المجموع	69	%100

من خلال التمعن في البيانات الكمية في الجدول أعلاه والذي يشير إلى الحالة العائلية للمبحوثين، يتبين أن أغلبية أفراد العينة من المتزوجون وذالك بنسبة (47,826%) وتليها مباشرة عدد الأفراد العزاب بـ (43,478%). كما نجد أقل نسبة من المطلقين والأرامل التي لا تتعدى نسبة كل منهم (4,348 %)

وهذا راجع إلى مدى قدرة أفراد المبحوثين على الإستقرار العائلي و بناء أسرة ومدى تقبله لذالك نفسيا وماديا، والذي يعكس المستوى الملائم للراتب الذي يتقاضاه وإستقراره في العمل، والذي يسمح له بتحمل مسؤولية بناء عائلة وتحمل مسؤوليتها.

.كما نجد الفئة الثانية من الأفراد غير المتزوجين، ولكون هؤلاء الأفراد من الفئة الصغيرة في السن، فقد تكون ذات تأثير مختلف عن الأفراد المؤسسين لعائلات من حيث الإقبال والجدية في العمل، وأكثرها تحررا من حيث الوقت والقدرة على التدريب والخروج بعيدا للتعلم والإعداد من غيرهم من الفئات الأخرى التي لها مسؤوليات أخرى كأرباب أسر.

ومع الإستعانة بالمقابلات الفردية التي تم إجرائها وتحليل الإستمارات كل على حدى يتضح أن أغبية الأفراد المتزوجين من الأفراد ذات أعمار مرتفعة مقارنة بغيرهم، وأكثرهم خبرة وأقدمية في العمل وهذا ما يضفي الطابع الايجابي على الموضوع، وبالتالي قضية الزواج والمسؤولية لا تكون كعائق سلبي أمام الإيجابية في العمل،وبالتي تعمل على تغطية جوانب النقص والتماطل في مجهود العامل وذالك لإكتسابه

تخصص ونمطية في العمل، وأصبح أمرا إعتياديا وأكثر قدرة ماديا وبالتالي أكثر إستقرارا وتحملا لمسؤوليته في العمل.

جدول رقم 06 : محل إقامة المبحوثين

محل الإقامة / الإحتمالات	التكرارات	النسبة المؤوية%
. ريف	44	%63,768
. مدينة	25	%36,232
. المجموع	69	%100

من خلال التمعن في الجدول رقم 06 يتبين أن أكثر من نصف المبحوثين من الريف وذالك كأعلى نسبة والتي بلغت (63,768%) من المجموع الكلي للعينة، ويبقى (36,232%) فقط من المتمدينين من المجموع الكلي للمبحوثين.

وإذا أردنا التعميم على أفراد المؤسسة ككل نجدها أن ذلك إيجابي، مما يساعد على الإتصال والتفاهم بين الأفراد مع سكان المناطق الواحدة، ويعزز الإنتماء وبناء علاقات عمل وتشجيع التعاون، والتضامن في مختلف المواقف.

والشيء الذي يجب الإشارة إليه أن المؤسسة المينائية تستقطب أفراد للعمل ليس فقط من الولاية التابعة لها وإنما تتوسع في شتى ولايات الدولة الجزائرية من تيزي وزوا، بجاية، سطيف، ميلة، قسنطينة، الجزائر العاصمة، وهران، حاسي مسعود، بإعتبارها تمزج بين مختلف العقليات وتكيفها حسب ثقافتها الخاصة، وهذا ما سعدها من جهة على التنويع والقدرة على التعامل مع الجانب والعملاء من كافة الأقطار والدول.

إذ أن داخل المؤسسةتجد مختلف اللّغات من طرف شخص إلا أننا إرتأينا إلى تقسيمهم حسب متغير المدينة والريف بإعتبار أن سكان الدولة الجزائرية يتميزون بصفات مشتركة، وهذا لوحدة اللغة والعقيدة و الدين وهذا ما يعزز الإنتماء والتفاهم بين العمال.

الجدول رقم 07 : الاقدمية في العمل

عدد سنوات العمل / الإحتمالات	التكرارات	النسبة المؤوية
. أقل من 5 سنوات	29	%42,029
. من 5 إلى 10 سنوات	19	%27,536
. من 10 إلى 15 سنة	06	%08,696
. من 15 إلى 20 سنة	07	%10,145
. من 20 إلى 25 سنة	03	%4,348
. من 25 فما فوق	05	%07,246
. المجموع	69	%100

بالتمعن في الجدول أعلاه المتعلق بعدد سنوات خدمة العمال داخل المؤسسة نلاحظ أن أعلى نسبة هي: (42,029%) والتي تمثل عدد المبحوثين الذين لهم أقدمية عمل أقل من 5 سنوات داخل المؤسسة، بينما تليها نسبة (27,536 %) من الأفراد الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين 5 إلى 10 سنوات، وتبقى أقل نسبة بالنسبة للأفراد ذوي الخبرة الطويلة في المجال أي من 15 إلى 25 سنة والتي بلغت (23,29%) نسبة مئوية بالنسبة للمبحوثين، أما العمال الذين لديهم خبرة عمل أكثر من 25 سنة مثلها نسبة (07,246%) فقط من العينة.

-ومن خلال المعطيات المتحصل عليها نستخلص إلى أن نسبة الأقدمية في العمل لا باس بها مقارنة بحداثة المؤسسة المينائية جن جن، إلى جانب إعتبار أن أغلب أفراد العينة من الفئات الشابة.

-إهتمام المؤسسة بالتجديد ومواكبة التغيير يجعلها تركيز على القوى الجديدة والصغيرة التي تكون أكثر قدرة على الإكتساب، وأقلها ملل وشعور بالروتين وأكثرها عطاء وقابلية لتجديد.

-ميل المؤسسة إلى تعظيم نسبة تشغيل الفئات الشابة باختلاف مستوياتهم، سعيا إلى التخفيف من نسبة البطالة في المجتمع ككل.

المحور الثاني : الإعداد المهني العمال يؤدي إلى نجاعة الأداء.

الجدول رقم 08 : مدى ضرورة تأهيل الأفراد في العمل

التأهيل ضروري / الإحتمالات	التكرارات	النسبة المؤوية%
. نعم	65	%94,263
. لا	04	%05,797
. المجموع	69	%100

من خلال الجدول رقم 08 والمتعلق بالرغبة في معرفة درجة وعي العمال بضرورة تأهيلهم في العمل، يلاحظ أن كل المبحوثين تقريبا أقروا بمدى أهمية تأهيلهم وتنمية مهاراتهم في مجال العمل الخاص بهم، وذالك بنسبة(94,263%).

وهذا يدل على مدى وعيهم لأهمية التعليم والتدريب وعلاقته الإيجابية بتحسين وضعيتهم ومكانتهم في المؤسسة.

-إذ أن التاهيل كمرحلة أولية من مراحل تهيئة وتدريب الموارد البشرية يساعد على إدماج الفرد في عمله وإستقراره وذالك بتعريفه بمختلف الأوضاع السائدة في المؤسسة والزملاء مما يسمح له بتبادل الإتصلات وبناء علاقات جيدة، التي تسمح بتحقيق إنتماء الفرد.

كما يساعد التأهيل على التقليل من حوادث العمل من خلال معرفة الفرد الاعماله والمخاطر التي تحيط به إلى جانب التعرف على مسؤوليته وكالك بتدخل مشرفين قائمين على هذه العملية.

كما يقلل من مظاهر الإنسحاب وترك العمل من خلال تفاجئ العامل في أوضاع لم تكن له في الحسبان في مجال عملة من مسؤوليات وضغوطات وأنظمة العمل والحوافز

وبالتالي فالتأهيل هي تهيئة الفرد النفسية والمعنوية لظروف العمل حتى يخلق نوع من الإندماج والتوافق بين العمال والمهام المنوطة بهم.

جدول رقم 09: نسبة افراد المبحوثين الخاضعين لتدريب.

خضعت لتدريب / الإحتمالات		التكرارات		النسبة المؤوية	
.نعم	. متخصصا	62	49	% 14,492	%71,014
	. عاما		10		%89,855
	. اخرى		07		%10,145
. لا		07		%10,145	
. المجموع		69		%100	

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن 62 من المبحوثين خاضعين لتدريب وذالك بنسبة (89,493%) بينما (10,145%) فقط من العمال غير المتدربين في مجال عملهم، وهذا يفسر كما يلي:

.اهتمام المؤسسة المينائية بعملية تدريب الموارد البشرية،وإدراجها ضمن أهم العمليات التنموية الحديثة لتطوير قدرات الأفراد،كهدف في تحسين الخدمات و تحيق الفعالية.

أما بالنسبة الفئة الثانية فهي تشير إلى الأفراد الذين لهم شهادات مهنية متخصصة في مجلات لا تتطلب المزيد من التدريب، لعدم خضوع مهامهم إلى التغير والتطور كأشغال الآلات أو عمال الحراسة أو سائقي الشاحنات.

وقد أشار المبحوثين الخاضعين لتدريب والذين يمثلون (89,855 %) من المجموع الكلي للمبحوثين،أن 49 فردا خاضعا لتدريب متخصص في المهنة التي يقوم بها وذالك بنسبة (71,014%). بينما 14,493% من العمال الذين خضعوا إلى تدريبات عامة خاصة بتنمية الكفاءات والخبرات المختلفة وتوسيع المهارات الذهنية وتنمية خبراتهم في التواصل والتعامل مع الأفراد؛ ويبقى عدد قليل من الأفراد بنسبة 4,348% من المبحوثين الذي خضعوا إلى تدريبات أخرى حسب طبيعة الظروف والتجديد الذي يحصل في المنصب أو لآلة،كما يشمل على الأعضاء الذي تعتمد عليهم المؤسسة في بعثهم إلى الخارج لتخصص في الآلات وأنظمة العمل الجديدة.

ونتيجة هذا يبرز مدى إعتماد المؤسسة على جميع أنواع التدريب للعمال بمختلف مستوياتهم وأعمارهم، سواء إناثا أو ذكور وذالك حسب طبيعة المهام ومدى حاجاتهم إلى نوع التدريب.

الجدول رقم 10: وقت الخضوع للتدريب والمسؤول عنه.

وقت الخضوع لتدريب و المسؤول عنه / الإحتمالات		التكرارات		النسبة المؤوية%	
. قبل الالتحاق بالعمل		06		%08,696	
أثناء العمل	. من طرف مشرف	63	45	% 91,304	%65 ,696
	. زميل ذو أقدمية وخبرة في العمل		29		%42,029
	. مراكز معتمدة مع المؤسسة		40		%57,971
. أخرى		00		00	
المجموع.		69		%100	

من خلال الجدول أعلاه الخاص بمكان تدريب الموارد البشرية ومعرفة الطريقة المعتمدة في عملية التدريب، وحسب المعطيات الكمية التي تم الحصول عليها من المبحوثين أشار 63 مبحوثا من 69 أي(91.304%) أنهم خضعوا إلى تدريبات مع دخولهم للعمل مباشرة،وأشارت الفئة المبحوثة حسب ترتيبها للاختيارات التي وضعت إلى معرفة الطريقة التي تعتمدها المؤسسة لتدريب عمالها،وهل هي بطريقة مستمرة؟ أجاب معظم المبحوثين أن ذالك تم من قبل المشرفين والزملاء إلى جانب في مراكز خارج المؤسسة من طرف خبراء و متدربين مختصين في المجال أغلبية العينة و هذا يفسر بالاعتماد على المقابلات التي تم إجرائها سابقا كالتالي:

-خضوع أفراد العينة للعمال أكثر من مرة و الذي يعكس لإهتمام الكبير للمؤسسة بموضوع تنمية الموارد البشرية، وحسن إستثمارها لتحقيق مكانة وفعالية أدائها.

-إعتماد المؤسسة على التدريب المستمر، مراعاة لظروف والتغيير لهدف خلق إدماج العمال والتقليل من أخطائهم.

-إعتماد المخطط المدروس في تدريب الموارد البشرية على مراحل، من تأهيل الأفراد من طرف المشرفين والزملاء ذو خبرة في نفس المجال،وثمة محاولة تطوير قدرات العامل في تدريبات خارج لمؤسسة، لمحاولة توسيع مهاراته وتخصيصه في مهنة معينة.

-إعتماد الدائم على متابعة ومراقبة المتدربين من طرف مشرفين،مما يسهل في عملية تقيم العملية التدريبية.

.فيما يخص الفئة الثالثة والتي تتعلق بالتدريب خارج البلاد لم يتم إشارة العمال إليها أثناء الترتيب وذالك لطول فترة التي يتطلبها هذا التدريب الذي يؤثر على عملية العمل إلى جانب الميزانية المالية الكبرى الناجمة من خلاله.

النتيجة التي يمكن الخروج بها أن عملية تدريب الموارد البشرية موجودة ومخططة إلى جانب أنها متسلسلة في المؤسسة، وكلما تقربنا إلى التدريب الداخلي نجده أكثر اعتمادا وذالك لما ينجم عن التدريب الخارجي من نفقات كبيرة واختزالا للوقت ،لهذا تحديد المستفيدين منه في المؤسسة يتم أفراد أو مجموعات صغيرة، إلى جانب التباعد في الإستفادة منه مقارنة بالتدريب الداخلي.

جدول رقم 11: **تقيم الأهداف التي تندرج ضمن عمليات تدريب العمال**

الأهداف / الإحتمالات	التكرارات	النسبة المؤوية%
. واضحة	58	% 84,058
. مقبولة	11	%15,942
. غامضة	9	%13,043
. المجموع	69	%100

من خلال معطيات الجدول رقم 11 نجد أكبر عدد من الأفراد المبحوثين أكدوا وضوح الأهداف التي تندرج ضمن برامج التدريب التي تعتمدها المؤسسة وذلك بالنسبة (84,058%) بينما النسبة الثانية

التي تقدر بـ(15,942%) فتشير إلى أنها أهداف مقبولة،عكس الفئة الثالثة التي أكدت أن الأهداف غالبا تكون غامضة وغير معروفة ويتم التدريب عشوائيا دون معرفة الأهداف من ورائه.

ومن خلال هذا نجد أن المؤسسة تعتمد على عملية محكمة ومخططة في تحديد حاجات الأفراد إلى التدريب، ووضع أهداف ذات علاقة بالمهام التي يقدمنها العمال.

جدول رقم 12 : مدى فعالية برامج التدريب وتأثيره في قدرات العمال.

برامج التدريب فعالة ومؤثرة / الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
. إلى حد كبير	40	% 57.971
. إلى حد ما	21	% 30,435
. ليس فعال ولم يغير في شيء	08	% 11,594
. المجموع	69	% 100

من خلال نتائج الجدول رقم 12 والذي يوضح تقييم العينة لبرامج التدريب التي توفرها المؤسسة للعمال أشار (57,971 %) من النسبة المئوية للمبحوثين بأن البرنامج في المستوى وتليها نسبة (30,435 %) من الأفراد الذين يرون أنه برنامجا جيدا قضى على كل النقائص، وفعال من كل الجوانب وليس فيه أي قصور سواء ما تعلق بالمادة التعليمية أو الوقت الزمني المحدد له أو بالنسبة لأماكن التدريب، إلى جانب المتخصصين في تقديم المحتوى التدريبي سواء من مشرفين أو خبراء مختصين في الميدان.

ويبقى (11,594 %) كأقل نسبة من أفراد العينة التي أجابت بالسلب وأكدت أن التدريب الذي يخضعون له يبقى ضعيفا جدا، وذالك تبعا لنوع المدربين الذين تقوم المؤسسة بالتعامل معهم من حيث مؤهلاتهم العلمية وعدم قدراتهم على الإقناع ،وقد أشار بعض أفراد العينة أنه عادة ما يتم خروج المدربين عن المحتوى للكلام عن أشياء خارجية لا علاقة لها بالعمل.

جدول رقم 13 : علاقة التدريب بمواصفات خدمات العمال.

علاقة التدريب بمواصفات الخدمات / الإحتمالات		التكرارات		النسبة المئوية%	
. نعم	قلة الأخطاء	32	63	%64,377	% 91,304
	سرعة الأداء	12		%17,391	
	إقتصاد التكاليف	19		% 27,536	
. لا		06		%8,696	
. المجموع		69		%100	

تشير المعطيات الكمية في الجدول أعلاه(رقم 10)، والخاص بمعرفة علاقة التدريب بتحسين أداء وعمل الفئة المبحوثة، أن نسبة كبيرة منهم أكدوا إستفادتهم من البرامج التدريبية من خلال تحسن أدائهم وذالك بنسبة (91,304%) ومنهم من أكد أن هذا يظهر من خلال قلة الأخطاء لديهم، أي أدائهم لأعمالهم بطرقها الصحيحة بنسبة (64,377%) وأشار معظمهم أن ذالك يتمثل في قلة الأخطاء وذالك بنسبة(64,377%).

أما المجموعة الأقل نسبة (8,696%) أكدوا أن التدريب غير ضروري في عملهم وبالتالي ليس له أي علاقة لمواصفات الخدمات التي يقدمنها.

وعليه فالتدريب ضروري لتحسين الأداء والرفع من فعاليته وذالك حسب تصريحات الكمية من أغلبية العمال في المؤسسة.

جدول رقم 14 : مدى تحكم العمال في الوسائل الخاصة بأداء العمل

التحكم / الاحتمالات	التكرارات	النسبة المائوية%
. نعم	59	% 85,507
. لا	10	% 14,493
. المجموع	69	%100

من خلال أرقام الجدول يتبين أن أغلب العمال يؤكدون على تحكمهم في الوسائل والآلات الخاصة بعملهم بعد الخضوع إلى التدريب وذلك بنسبة (85.507 %). حيث ظهر ذلك في كيفية حمايتها من الفساد والتلف، بينما نسبة (14.493%) يرون غير ذلك، وأن العمال - حتى وإن تدربوا - لا يمكنهم التحكم في الوسائل الخاصة بالعمل.

وتفسيرا للمعطيات السابقة نجد أن للتدريب دورا كبيرا في تحسين قدرة الأفراد على الإعتماد على النفس ،وبالتالي من تقليل الإشراف والمتابعة المستمرة لإدارة، مما يوفر للمؤسسة النفقات الكبيرة وتفرغ المشرفين ولأعمال أخرى ، بدل مراقبة العمال في كل وقت وحين.

تقليل النفقات المتكررة عن صيانة وشراء نفس الوسائل، وبالتالي إستثمار الأموال في إستراتجيات فعالة لفائدة العمال والمؤسسة.

أما الفئة الثالثة فإنها تؤكد أن الإبداع والتفكير الفني والإبتكار في إنجاز الأعمال، ليس من أولويات المؤسسة ولا تستثمره لصالحها إطلاقا، وإنما يبقى عبارة عن قناعة شخصية وثقة في النفس.

.وهذا يفتح لنا مناقشة نقطتين هامتين حيال هذا الأمر هما: قدرة التدريب في استثارة القوى الإبداعية والابتكارية لدى الفرد، وإن كانت بنسب قليلة لكون الإبداع والمواهب لا تتوفر عند كل الناس، وإنما

الشيء الإيجابي أنه يساعد على إظهار الطاقات الإستثنائية، وإن لم تكن مستغلة حاليا سوف تحتجها المؤسسة يوما في ظروف طارئة من خلال التفكير السليم في الحلول السليمة وذات بجودة.

والنقطة الثانية:إهمال المؤسسة الإستثمار في مثل هذه الطاقات، في إتخاذ القرارات مثلا أو في تنويع نوع الخدمات، وإضفاء جو التميز، قد يؤدي إلى تراجع القدرات والمهارات لديهم فغزيرة الفرد تطمح إلى الظهور والإ ستثمار وتحقيق المكانة،وبتغييب المؤسسة إلى حاجة الفرد لإثبات نفسه، وعدم إشباعها قد ينعكس سلبا على المؤسسة من حيث عدم رضا العمال، أو عدم التميز في أدائها وبالتالي فإنها تبقى في المستوى المقبول لا مستوى التميز والتفوق.

جدول رقم 15 : إنجاز الأعمال في وقتها.

انجاز الأعمال في الوقت / الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
. دائما	22	%31,884
. أحيانا	42	% 60,869
. أبدا	05	% 7,246
. المجموع	69	% 100

نلاحظ في الجدول رقم 14 والمتعلق بعلاقة تدريب الأفراد لإنجاز الأعمال في وقتها المحدد أن نسبة (60,969 %) أكدت أنه أحيانا ما يتم إنجاز الأعمال في وقتها المحدد، والنسبة الثانية أجابوا أنهم ملتزمون بتقديم ما يطلب منهم في الوقت المحدد ودون أي تأخير بنسبة (31,884%).

بينما أقل نسبة وهي (7,246 %) أكدوا أنهم دائمي التأخير في إنجاز أعمالهم في الوقت المحدد.

وهذا يفسر كما يلي:

. بالنسبة للفئة الأولى والتي أغلبها من عمال التحكم والإطارات، والتي تتطلب عادة أعمال تنفذ بسرعة لأنها مرتبطة بتعطيل العمل في المؤسسة ككل وشلها بالكامل.

بينما المجموعة الثانية والتي تمثل أعلى نسبة ترى أنه ليس دائما تقدم المهام في وقتها، وأغلبيتها من عمال التنفيذ العاملين على سطح الميناء، التي عادة ما تتدخل ظروف خارجية أو حتى بيئية تعطل عملية تقديم الخدمات وإنهائها في الوقت المحدد، فعادة ما يتم إلغاء الرحلات بسبب الأحوال الجوية، وعادة ما يتم تعطيل إرساء البواخر وتثبيتها بسبب تعطل خروج أخرى أو لغياب عدد من المساعدين في العمل، وعادة ما يتم تأجيل إيصال السلع والفواتير إلى المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة في حالة الثلوج أو غلق الطريق كمؤسسات سوناطراك في حاسي مسعود وفروعها، في حالة تعطل بعض الآلات وإفسادها لكثرة إستخدامها مما يتطلب وقت لإحضار أخرى مما يؤدي إلى تعطل الوقت.

جدول رقم 16: حوادث العمل المتعرض لها قبل وبعد التدريب.

تعرضت لحادث عمل / الاحتمالات		التكرارات		النسبة المائوية %	
. نعم	قبل التدريب	12	4	%17,391	% 5,797
	اثناء التدريب		4		% 5,797
	بعد التدريب		3		% 4,348
	قبل و بعد التدريب		1		% 1,449
. لا		57		% 82,609	
. المجموع		69		%100	

الملاحظ من خلال أرقام الجدول التالي والذي يتعلق بعلاقة التدريب بإنخفاض نسبة حوادث العمل، نجد أن (57 %) من المبحوثين أجابوا أنهم لم يتعرضوا قط إلى حادث عمل وذلك كأعلى نسبة بـ 82,609%، بينما 12 فرد فقط عرفوا حادث عمل في الفترة تواجدهم في المؤسسة بنسبة (17,391%). وهي مقسمة كما يلي 4 من المبحوثين تعرضوا لحوادث قبل التدريب، وبنفس النسبة تعرضوا في فترة التدريب(5,797 %)، كما أكدت نسبة (4,348 %) أنهم خضعوا لحوادث حتى بعد اشتراكهم في الدوارات التدريبية، وفرد واحد عرف حادث عمل قبل وبعد التدريب، وعليه فإن حوادث العمل لا تقترن

بالتدريب القبلي أو البعدي، بل ربما، هي تبعا للحالة النفسية للعامل ومدى التحمل للأعباء طيلة ساعات العمل.

جدول رقم 17: مدى إشباع التدريب للحاجات الفعلية للمبحوثين في التعلم.

التدريب يشبع الحاجات الفعلية / الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
. نعم	30	% 43,478
. أحيانا	23	% 38,333
. لا	07	%11,667
. المجموع	60	% 100

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن النسبة الأكبر (43,478 %) من المبحوثين يرون أن التدريب يشبع الحاجات الفعلية لهم في التعلم من خلال مراعاتها لجوانب الضعف وخصائص الموقف، وإن العمليات التدريبية الخاضعين لها وافية وملائمة لما يحتاجون إليه فعلا،ثم النسبة الثانية ب(38,333. %) ترى أن التدريب الذي توفره المؤسسة لا يكون بذات الخصائص والفعالية في كل مرة إذ أحيانا يشبع حاجاتهم الفعلية أثناء وجود مستجدات أو آلات جديدة تستحق تدريب على كيفية تسيرها ،وتارة أخرى يكون بعيدا إلى الحاجة الفعلية.

وتبقى أقل نسبة ب (11,667. %) التي أشارت إلى إن التدريب عملية عشوائية، وتأتي لإشباع حاجات غير واضحة وليس لها علاقة أبدا بالمهارات التي يتطلبها العمل المنوط بهم.

المحور الثالث: الإلمام بإجراءات العمل يضمن سرعة التنفيذ.

الجدول رقم 18: تأدية العمل وفق برنامج معد مسبق.

التخطيط للبرنامج / الإحتمالات		التكرارات		النسبة المئوية%	
. نعم	انجاز المهام بسهولة	50	24	% 72,464	% 34,783
	كل يعرف ما يقوم به		20		%28,985
	أخرى		06		%8,696
. لا		19		%27,536	
. المجموع		69		%100	

الملاحظ من الجدول أعلاه والذي يتعلق بتأدية العمال لمهامهم وفق برنامج معد مسبق ومدى معرفتهم واطلاعهم على الأعمال التي يقومون بها، والذي مفاده تقييم سلامة التخطيط ومدى فعاليته، وحسب المعطيات الكمية التي صرح بها العمال كانت إجابة أغلبية العمال ايجابية، وأنهم على كامل الدراية بمهامهم بكل وضوح وذلك بنسبة(72,464%)، أما 19 فرد والذين شغلوا نسبة(27,536%) فكانت إجابتهم بعدم وضوح أعمالهم وأنهم يقومون بأعمال مزدوجة وغير محددة مسبقا ومتداخلة.

وهذا يوضح بالنسبة للفئة الأولى: مدى سلامة التخطيط الأعمال ووضع الأهداف للأفراد، والذي يساعد على إلتزام كل فرد بمسؤوليته وعدم تضييع الوقت، من خلال معرفة ما القيام به بدلا من إنتظار التوجيهات والتدخل المستمر من قبل المشرفين في العمل.

وقد أشار(34,783%) من المبحوثين إن التخطيط المسبق الأعمال والإطلاع عليها يساعد كثيرا على إنجاز المهام بسهولة، مما يخفف تعطيل عملية العمل من طلب التدخل من الزملاء كما يقلل من الإشراف وتكاليفها بنسبة للمؤسسة.

ومن جهة ثانية يساعد على وضوح الأدوار وعدم غموضها أو تداخلها، والذي يقلل من الملل ويساهم في إقتصاد الوقت والجهد ويمكن الأفراد من السرعة في العمل، ومن ثم ينعكس إيجابيا على رضا العمال وروحهم المعنوية والاستقرار، أكثر من الأعمال الغامضة والمتداخلة التي تعيق راحة الفرد النفسية وتقلل من دافعتيه في العمل.

.أما النسبة الثانية والتي أجابت بسلب أي لا وجود لتخطيط مسبق ومقارنة بالنسبة الكبيرة التي صرحت بالإيجاب، فإنهم من الأفراد الجدد في العمل الذين لا يزالون في فترة التدريب والتدوير الوظيفي كنوع من أنواع التعرف على مختلف الوظائف والأقسام، من أجل إدماج الفرد مع مختلف الأوضاع وتوسيع مهاراته في شتى الميادين، حتى يقر من طرف المشرف أي من المناصب التي تمر عليه أكثر توافقا مع ميولاته وقدراته أما العضلية أو العقلية.

جدول رقم 19: طبيعة الإتصالات بين المشرفين والعمال.

طبيعة الإتصالات / الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
. شفويا	30	%43,478
. كتابيا	34	% 49,275
. وسائل أخرى	05	%7,246
. المجموع	69	%100

يوضح الجدول التالي والمتعلق بكيفية القيام بالإتصالات بين العمال رؤساء العمل، أنه يتم الإعتماد على كل من الإتصال الشفوي والكتابي بنسب متقاربة حيث كتابيا بـ (49,275 %)، وشفويا بنسبة (43,478 %) وتبقى أقل نسبة هم الذين يرون أن المؤسسة تستخدم وسائل أخرى لإيصال المعلومة بما فيها الانترنت والفاكس والهاتف والبريد وذلك بنسبة قليلة جدا وهي (7,246%).

بالتالي فالإتصال السائد هو إتصال رسمي وغير رسمي بين العمال والرؤساء.

بالنسبة للإتصال الكتابي يشير إلى مدى فعالية الإتصال القائم للمؤسسة، لصالح بناء علاقات والحرص على تطبيق القانون إلى جانب متابعة العمال ومراقبتهم أثناء العمل،مما يستبعد الأخطاء واللامبالاة والتجاوزات المختلفة التي قد تنعكس سلبا على العمل.

أما الإتصال الشفهي السائد يساعد في عملية تقييم العمال من خلال كيفية أدائهم لمهامهم،ومدى فعالية الخدمات والانجاز الذي يقومون به،لما له من علاقة في تقييم أساليب العمل الخاصة بالمؤسسة،و الخطط التعليمية التي تقدم نفقات طائلة عليها من اجل إنجاحها.

جدول رقم 20: التحاور مع المشرفين

الإحتمالات \ التحاور مع المشرف		التكرارات		النسبة المائوية%	
نعم	تبادل الخبرة	38	11	% 55,072	%15,942
	مناقشة أساليب العمل		20		%28,985
	المشاركة في اتخاذ القرارات		07		%10,145
. لا		17		%24,638	
. المجموع		69		%100	

من خلال أرقام الجدول يتبين أن أغلب العمال المبحوثين يؤكدون على وجود تحاور مع المشرفين بنسبة (55.072 %) وهذا يفيد في معرفة إلى مدى يتدخل المشرفين في سير العمل وما علاقته بتحسين وتوجيه العمال، إلى جانب كونه نوع من أنواع التدريب المباشر الذي يتلقاه العامل أثناء العمل، ومن خلال المؤشرات الكمية أعلاه فإن مناقشة أساليب العمل شكلت(28,985 %) من إجابات أفراد العينة.

بينما المجموعة الثانية من نفس الفئة أشارت إلى أنها تتحاور مع المشرفين لتبادل الخبرة في أمور متعلقة بالعمل أو في طلب أي مساعدة أخرى، إلى جانب ما يتلقاه منه من تلقين وإرشاد وذلك بنسبة (15.985%).

بالنسبة للمجموعة الثالثة صرحت أنها تشارك المشرفين في تقديم الحلول وتبادل الآراء المختلفة لصالح العمال والمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالتسيير الحسن للعمل أو توجيهه بنسبة (10.145%).

لكن الملاحظ أيضا أن التحاور مع المشرف، يفوق حد تبادل الخبرة والمناقشة إلى أمور تتعلق بالعمل أو نقاشات خارجية، أو إلى حد بناء علاقات ودية والتفاهم والتعامل المستمر مع بعضهم البعض.

أما الفئة الثانية من المبحوثين والبالغ عددهم 17 فرد وذلك بنسبة (24,638%)، أكدت بأن ليس هناك أي تحاور مع المشرف أو إستفسارات أو مناقشة، وإنما توجيهات رسمية تصدر ويجب تطبيقها دون أي إستفسار أو نقاش.

وفي تفسير هذا نجد أن إجابات المبحوثين مع المشرفين أكثرها إيجابية، وهذا لفائدة المؤسسة إذ أن فتح مجالات التحاور والنقاش في أمور تتعلق بالعمل، يجعل الفرد أكثر دراية بمهامه ويقلل من الأخطاء المتكررة، التي قد يقع فيها الفرد بعيدا عن الفهم الواسع لما يطلب منه.

كما أن المعاملة الجيدة مع من يقدم المادة التعليمية، و تميزه بالمرونة وتقبل الاقتراحات،تبعث على إرتياح الفرد والتحفيز، مما يظهر ذالك في جودة وفعالية أدائه.

. كما تأكد التصريحات على غياب المحاباة وتضييع الوقت في نقاشات خارجية.

. أما بالنسبة للفئة الثانية التي أجابت بالسلب، فهذا يشير إلى وجود بعض المشاكل الجانبية بين بعض العمال والمشرفين، مما قد يؤثر سلبا على فعالية الأداء لديهم.

جدول رقم 21 : علاقة توجيه العمال من طرف المشرفين بتحسن الأداء.

هناك توجيهات من طرف المشرفين / الاحتمالات		التكرارات		النسبة المئوية%	
. نعم	أداء أحسن	59	27	% 85,507	% 39,130
	اقتصاد الجهد		08		%11.594
	اقتصاد الوقت		05		%7,246
	مردود أحسن		11		%15,942
	أخرى		08		% 11,594
. لا		10		%14,493	
. المجموع		69		%100	

يوضح الجدول رقم 21 علاقة توجيهات المشرفين للعمال بتحسن الأداء من خلال عدة مؤشرات كما الجهد والوقت وتحسين المردود،حيث أشارت نسبة(85,507%) أنهم يتلقون التوجيهات والإرشاد من طرف المشرفين،وهذا له علاقة وثيقة بتحسن أدائهم،مما يقلل من نسب الأخطاء في العمل بنسبة(39,130%)،ويترتب عن ذلك مردود فردي وجماعي أحسن بنسبة (15,942%)، وكذا إقتصاد الجهد بنسبة (11.594%) وإقتصاد الوقت بنسبة (7,246%).

ويرجع ذلك إلى أن ذلك استثمار للمهارات،واكتساب الكفاءة في العمل،وروح الجماعة.

أما الفئة الثانية والمقدرة بنسبة(14,493%) فقد أشارت إلى عكس ذلك، أي لا وجود لأي إرشاد أو توجيه من طرف المشرف في العمل.

مما يعني أن نظرة العمال إلى عمليات التوجيه من طرف المشرفين مختلفة،ولا تلق ذات الصدى، أو أن الإستفادة منها متباينة.

ورغم ذلك فالأكيد أن عمليات التوجيه تؤدي حتما لتجاوز الأخطاء وتحسين الأداء.

جدول رقم 22 : علاقة توجيه وإرشاد المشرفين بطاعة العمال لمسؤولياتهم.

توجيه المشرفين للعمال وطاعة المسؤولين / الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
. نعم	36	%52,174
. لا	33	% 47,826
. المجموع	69	%100

حسب معطيات الجدول أعلاه، والذي يمثل تقييم مدى التزام العمال لمسؤولياتهم في العمل، كانت إجابات معظم المبحوثين كالآتي (52,174%) من أفراد العينة أن العمال يلتزمون بمسؤولياتهم.

أما الفئة الثانية وذالك بنسبة (47,826 %) بالمائة أشاروا إلى عكس ذالك أي لا يوجد أي إحترام للمسؤوليات من طرف العمال.

ولتفسير المعطيات تم الإستعانة بالنسب المئوية الجزئية، حيث كانت أجوبة عمال التنفيذ بنسبة 100 % تؤكد عدم تحمل المسؤوليات والإلتزام بالأوامر.

–أما بالنسبة لعمال التحكم والإطارات فإنهم أجابوا بالإيجاب أي تعامل العمال وفق التوجهات وتطبيق الأوامر وتحمل المسؤوليات.

وهذا يفسر طبيعة العلاقة السائدة بين عمال التنفيذ والإدارة والتي تتميز بالإنعزال وضعف الإتصال مقارنة بعمال التحكم والإطارات إلى جانب وجود أساليب العقاب أكثر من المشاركة والتحاور حيث كانت ردة فعلهم هي الإلتزام بالوقت دون طاعة مسؤولياتهم و هذا ما يشير إلى تواجد شكلي إستبعادا لكل أشكال العقاب التي تطبقها المؤسسة على عمالها بعيدا عن الفعل الحقيقي وتقديم التضحيات لهدف فعالية الأهداف وهذا ناجم عن غياب التفاعل بين العمال والدارة مع التنفيذيون والذي صاحبه بالمقابل غياب المجهود الفعلي وتحمل المسؤولية الحقيقة من طرف عمال التنفيذ عكس عمال التحكم والإطارات اللذين أشاروا إلى وجود متابعة وتنوع في الاتصالات وعلاقات ودية بين معظم الأفراد إلى جانب فرص المشاركة في إتخاذ القرارات الذي جعل العمال يقومون بمسؤولياتهم على اكمل وجه ويحترمونها.

جدول رقم 23: العلاقات السائدة بين العمال.

هناك علاقات ودية بين العمال / الإحتمالات	التكرارات	النسبة المؤوية
. نعم	49	% 71,014
. لا	20	%28,985
. المجموع	69	%100

نلاحظ حسب المؤشرات الكمية في الجدول التالي والمتعلق بطبيعة العلاقة السائدة بين الزملاء العمل أن أغلبية أفراد العينة يقرون بوجود علاقات ودية بين بعضهم البعض وذالك بنسبة (71,014 %) بينما تشير (28,985 %) في المقابل كأقل نسبة إلى عدم وجود علاقات جيدة بين العمال.

ولتحليل تفسير المعطيات وبالاستعانة مع الأساليب المنهجية الأخرى التي تم الاستعانة بها في البحث من ملاحظة ومقابلات لمعرفة أوجه العلاقات السائدة في المؤسسة ككل أشارت إحدى عاملات التحكم في هذا الصدد بالعبارة التالية (يوجد علاقات حربية وليست ودية) ومع الملاحظة للعديد مع العمال في داخل المؤسسة لحضنا بعض التداخل وعدم تقبل الآراء بين بعضهم البعض.

بينما بالنسبة لعمال التنفيذيون كانوا أكثر تلاحما مع بعضهم وتفاهما مقارنة بوضعية العمال داخل المؤسسة (من تحكم وإطارات).

وهذا راجع إلى تكتل عمال التنفيذ كجمع جراء الإقصاء الممارس عليهم من طرف الإدارة وتبعا لطبيعة العلاقة السائدة وسيادة الاتصال الرسمي رأوا بضرورة تشكيل علاقات غير رسمية أفقية في إطار الود والمناقشة وتخفيف ظروف العمل.

بينما تبقى الإجابة الثانية كأقل نسبة (28,985 %.) كتصريحات عمال التحكم والإطارات والناجمة أساسا في الرغبة في المنافسة والترقية والتنافس على الرواتب والحوافز والبعثات التدريبية إلى خارج الوطن أو إلى معاهد متميزة والسعي إلى بلوغ كسب مراتب إدارية أحسن.

ونخرج بنتيجة مفادها بالنسبة للفئة الأولى والتي تعرف علاقات ودية و أكبرها غير رسمية يمكن ان تتحول الى غير صالح المؤسسة من حيث القيام بالإضرابات و لا مبالاة الجماعية التي تؤثر في كمية ونوعية الخدمات المقدمة الى جانب مظاهر عدم تحمل المسؤولية و ذالك لضعف الاتصال الإدارة بعمال التنفيذ وعدم الاهتمام اللازم والملائم بالعمال على سطح الميناء.

الجدول رقم 24: التعاون بين العمال.

تعاون العمال / الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
. نعم	48	%69,565
. لا	21	%30,435
. المجموع	69	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم أن معظم أفراد العينة أقروا بوجود تعاون بين العمال في إطار العمل وذالك بنسبة (69,565%) أما (30,435%) فأشاروا إلى عدم وجود أي تعاون بين العمال

. وهذا يفسر كالآتي:

– طبيعة العمل الذي يتطلب المساعدة في النقل وحمل البضائع وإنزالها من السفن والتي تتطلب عمل وجهد اكبر من العمال.

–التكتلات غير الرسمية لعمال التنفيذ جعلتهم أكثر تعاونا وتلاحما في انجاز الأعمال والاتصالات والمشاركة في تبادل المناقشات التي تنفعهم للقيام بالعمل.

–أما بالنسبة للفئة الثانية والتي أشارت إلى عدم وجود تعاون بين العمال فأسباب ذلك ما يلي:

–التنافس القائم من قبل عمال التحكم و الإطارات على المزايا والمراتب.

–طبيعة المهام التي تتطلب مجهودا فكريا أكثر منها عضلية وتتطلب التركيز على العمل إستبعادا للوقوع في الأخطاء أو التي يكون الإستغناء عنها ينجم خسائر وخيمة للمؤسسة.

- إنقسام العمال إلى أقسام ووحدات في كل قسم مجموع قليل من الأعضاء يقومون بمهام مختلفة ومتكاملة في نفس الوقت.

وبالتالي نستنتج أن العمل الجماعي والتعاون بين العمال لصالح المؤسسة مما يخفف الأعباء والتعب ويسمح بالتبادل الآراء والمشاركة في إتخاذ القرارات المختلفة ويبعث على الارتياح ونوع من التضامن والتفاهم وتقليل الصراعات.

كما يساعد الفئة الثانية على التركيز أكثر حسب طبيعة المهام المنوط بها والتخصص في المهنة.

المحور الرابع : تحديد و فعالية أساليب العمل يضمن سرعة الانجاز.

جدول رقم 25: طبيعة العلاقة بين العمال و الإدارة.

طبيعة العلاقة / الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
. علاقات في إطار العمل	51	% 73,913
. علاقات ودية	12	% 17,391
. علاقات متوترة	06	% 8,696
. أخرى	00	% 00
. المجموع	69	% 100

بالنسبة للجدول رقم 25 والخاص بإظهار نوع العلاقة الموجودة بين العمال والإداريين والمسئولين عن مسير العمل وحسب معطيات الجدول أعلاه فإن أغلب المبحوثين أجابوا بنسبة (73,913 %) أن العلاقة القائمة بين العمال والإدارة لا تتجاوز علاقات في إطار العمل من خلال نوع الإتصال الرسمي السائد.

وتأتي الفئة الثانية بنسبة (17,391%) التي أشارت إلى وجود علاقات ودية بين العمال والإداريين أي علاقات في إطار العمل.

بينما أقل نسبة وهي (8,696%) أكدت وجود مشاكل وتوتر وعدم تفاهم بين العمال وعمال الإدارة.

وهذا يفسر طبيعة الاتصال الرسمي السائد في المؤسسة.

أغلبها إجابات عمال التنفيذ الذين حسب طبيعة مهامهم مبتعدون عن الإدارة ولا تصلهم التقارير أو الاتصالات إلا بطريقة رسمية بحتة عن طريق المشرف، وتنعدم العلاقات بينهم وبين الإداريين، عكس عمال التحكم والتنفيذ الذين عادة ما يعرفون اتصالات أفقية ومباشرة بين المكاتب والأقسام في الميناء وهذا ما سمح بإنشاء علاقات ودية أكثر من غيرهم قد تنجم عن الصداقة أو القرابة وحتى من التقارب الجغرافي أو المستوى التعليمي باعتبار أن معظم الإطارات وعمال التحكم من نفس المستوى التعليمي وهذا ما يسمح لهم أكثر بفتح الحوارات و النقاشات والتعامل في خارج إطار العمل وهذا ما يدل على وجود علاقات متوترة من جهة ثانية بسبب الاحتكاك الزائد بين أعضاء العاملين من التحكم والإطارات وعمال الإدارة قد تكون ناجمة من التنافس على المناصب أو صراعات عن إتخاذ القرارات.

وكل هذا في خدمة ومصلحة المؤسسة لأن ذلك يجعلها بعيدة عن التمييز والمحاباة وخدمة المصالح ويبعدها عن المشاكل والتوترات والصراعات التي تؤثر في الفعالية التنظيمية من خلال مؤشرات تماسك الجماعة الإلتزام والانتماء التنظيمي إذ أن زيادة الاحتكاك وإيجاد علاقات مودة يجعل المؤسسة تنحرف عن تطبيق قوانينها تبعا للعاطفة وتجعل قراراتها هشة وغير سليمة و من ثمة التسيب بين العمال باختلاف أصنافهم.

جدول رقم 26 : إطلاع العمال عن التشريع الداخلي المؤسسة.

إطلاع العمال على التشريع الداخلي / الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
. نعم	33	%47,826
. لا	36	%52,174
. المجموع	69	%100

نلاحظ من خلال المعطيات الكمية في الجدول أعلاه إلى أي مدى العمال مطلعين على نظام العمل ومعرفتهم بالتشريع الداخلي المعمول به حيث أشارت نسبة(52,174%) من العمال المبحوثين أنهم بعيدين كل البعد عن معرفة القانون الداخلي المؤسسة و أنظمة العمل السائدة ولا تتباعد كثيرا الفئة الثانية وذلك بنسبة (47,826 %) والتي أجابت بأنها دائمة الاطلاع على نظام العمل والقانون الداخلي.

ويفسر ذلك بالنسبة للفئة الأولى بـ:

-غياب الإتصال بينهم وبين عمال الإدارة.

-إنعدام الاتصال بينهم و بين عمال التحكم والإطارات.

-طبيعة عملهم الذي يكون دائما في سطح الميناء بعيدا عن إدارة المؤسسة.

-أغلبية طلباتهم وشكاويهم تتمثل في حقوقهم كما الأجور وظروف العمل أو إستفسارات.

-المستوى التعليمي لعمال التنفيذ الذي لا يسمح بالخوض في مثل هذه الأمور.

أما الآخرين من إطارات وعمال التحكم فعكس الفئة السابقة وذلك لـ:

-قربهم من مصادر المعلومة.

-سهولة الاتصالات.

-التمتع ببعض الرسمية والعمل الجماعي.

-المستوى التعليمي المرتفع.

والنتيجة أن عمال التنفيذ أكثر تهميشا بالنسبة لحرية الإتصالات والتطلع على القوانين وظروف العمل مما يستدعي تدخل المؤسسة للرفع من وعيهم مما ينعكس إيجابا على أدائهم ويقلل من تذمرهم وإنسحابهم من العمل وذلك ما يزيد للمؤسسة أعباء أخرى.

جدول رقم 27: نظرة العمال لنظام العمل في المؤسسة.

نظرة العمال لنظام العمل / الاحتمالات	التكرارات	النسبة المائوية%
. نظام صارم	16	% 23,188
. نظام مجحف في حق العمال	22	% 31,884
. نظام عادي	31	% 44,927
. أخرى	00	% 00
. المجموع	69	% 100

نلاحظ من خلال الجدول اختلاف نظرة العمال إلى النظام المعمول به في المؤسسة حيث أشار 31 من أفراد العينة إلى أن النظام عادي و ذلك بنسبة (44,927%)

. بينما الفئة الثانية ترى بان النظام المعمول به مجحف في حق العمال وذلك بنسبة (31,884 %) ولا تتباعد الفئة الثالثة كثيرا عن الفئة التي كانت نظرتها أنه صارم بنسبة 23,188 % .

. وهذا يفسر كما يلي:

-غياب الاتصالات بين عمال التنفيذ والتي كانت نظرتهم سلبية فيما يخص الإتصال والإشراف والعمل الجماعي والعلاقات السائدة بين الإداريين.

- عمال التحكم والإطارات إجابتهم كانت ايجابية عكس عمال التنفيذ لأن لهم اتصال دائم بمراكز المسؤولية.

والنتيجة أن عمال التنفيذ يعرفون انعزال كلي عن الإدارة والمسؤولين والقانون وهذا قد ينعكس سلبا على أداء المؤسسة و فعاليتها إذ أن جل النشاطات وخدمات المؤسسة تقوم على ما تقدمه فئة عمال التنفيذ. ويجدر بالمؤسسة الإهتمام الكبير بعمال التنفيذ وفتح قنوات الإتصال والتشاور والرفع من مستواهم من خلال تكوينات وبرامج تدريبية خاصة.

جدول رقم 28 : التحاق العمال بالعمل في الوقت المحدد.

التحاق العمال بالعمل في الوقت المحدد / الاحتمالات		التكرارات		النسبة المئوية%	
. نعم		55		% 79,710	
. لا	يتعرض لتوبيخ	14	02	%28,290	% 2,898
	إستفسار		03		% 4,348
	إقتطاع من الراتب		09		%13,043
	أخرى		00		% 00
. المجموع		69		%100	

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمدى التحاق العمال في الوقت المحدد بالعمل أن معظم أفراد العينة أجابوا بالتزامهم والتحاقهم في الوقت المحدد بالعمل بنسبة (79,710 %). أما الفئة الثانية والمقدرة بـ 28,290% فتشير إلى عدم امتثالهم للوقت كليا أي عادة ما يعرفون غيابات وتأخرات على الدوام.

كما أكد أفراد المجموعة الثانية أن عدم التحاقهم في الوقت يعرضهم إلى بعض الإجراءات القانونية الردعية من طرف الإدارة. وأكدت نسبة (13,043 %) أن ذلك يعرضهم دائما إلى إجراءات تتخذ في مثل هذه المواقف وتتمثل في الإقتطاع من الراتب الشهري. أكما أشارت مجموعة أخرى تقدر نسبتها بـ(7,264 %) أن المؤسسة تكتفي باستفسار العمال عن سبب التأخر كما توجه التوبيخ في مرات أخرى.

من خلال التمعن في هذه المعطيات فان التحاق العمال والتزامهم بأوقات العمل المحددة ناجم عن صرامة النظام، من ثمة نجد المؤسسة تعتمد على أساليب العقاب كوسيلة لردع العمال وضبطهم.

جدول رقم 29: نظام الحوافز في المؤسسة.

إطلاع العمال على نظام الحوافز / الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
. نعم	16	% 23,188
. لا	53	%76,811
. المجموع	69	%100

حسب معطيات الجدول أعلاه أكد أغلب كانت العمال المبحوثين عدم إطلاعهم على نظام الحوافز الخاص بهم، ولا يعرفون وجوده أصلا وذلك بنسبة(76,811%).

. أما الفئة الثانية والمقدرة بـ (23,188 %) فتشير إلى وجود نظام حوافز وأنهم مطلعين عليه.

وبالتالي يمكن أن نستخلص أن المؤسسة المينائية جن جن وحسب الجداول السابقة والمعطيات المقدمة من المبحوثين أنها تركز على أساليب العقاب وضرورة الإلتزام وتطبيق القانون بطريقة بيروقراطية متشددة، مستغنية في ذلك على أساليب الثواب والتحفيز التي تجعل العمال يقبلون على العمل بكل جدية ومسؤولية. وهذا ما ينعكس سلبا على تحمل الأعضاء لمسؤولياتهم فهم يساهمون في العمل و الإنجاز خوفا من اقتطاع الراتب أو التسريح وليس يبذلون جهدا فعالا لغرض الحصول على إمتيازات وحوافز يدركون وجودها.

فالعمال بهذه الطريقة يعملون حسب الحاجة إلى تحقيق أجر مادي ومن ثم الإلتزام والطاعة الأوامر بطريقة شكلية ألكن غياب الحوافز من مكانة وتقدير وثواب على العمل يجعلهم اقل فعالية ومسؤولية وأقل تقديم للجهد في العمل الذي يقومون به.

جدول رقم 30 : علاقة نظام الحوافز بالدافعية في العمل.

نظام الحوافز له علاقة بالدافعية / الاحتمالات		التكرارات		النسبة المائوية%	
. نعم	. المواضبة	27	13	%39,130	%18,840
	. الإتقان		10		%14,493
	. التفاني في العمل		04		% 5,797
	. أخرى		00		% 00
. لا		42		% 60,869	
. المجموع		69		%100	

حسب المعطيات الكمية في الجدول رقم 30 والخاص بعلاقة الحوافز بدافعية الأفراد نحو انجاز الأعمال والجدية فيه،ومن خلال مؤشرات المواظبة و الإتقان والتفاني في العمل.فالملاحظ أن معظم المبحوثين كانت إجابتهم عدم وجود أي علاقة بين الحوافز والجدية في العمل وذلك بنسبة (60,869%) هذا ما يوضح ويؤكد إجابات المبحوثين في الجدول السابق الذين أشاروا إلى عدم الدراية بالحوافز وعدم الاطلاع عليها.

أما الفئة الثانية والتي يمثلها 27 فرد بنسبة(39,130%) فقد أكدوا على وجود علاقة بين الحوافز وأساليب الثواب وتحسين أداء العمال وبين الجدية في العمل والتي تتمثل في المواظبة وذلك بنسبة (18,840%)، وتليها المجموعة الثانية الذين ربطوا وجود الحوافز بإندفاعهم إلى إتقان والتفاني في العمل وذلك مقابل ما يحصلون عليه من جزاءات من طرف المؤسسة.

ومن هنا نستنتج أن نظام الحوافز وأساليب الثواب التي تعتمدها المؤسسة ضعيفة جدا وأن كانت ربما تمثل إجابات عمال التنفيذ الذين يميزون بأقل وعي بين حقوقهم ووجباتهم.

جدول رقم 31 : مدى تحفيز بيئة العمل على بذل مجهود اكبر.

ملائمة / الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
. نعم	24	% 34,783
. لا	45	% 65,217
. المجموع	69	%100

حسب معطيات الجدول رقم 31 والمتعلق بوجهة نظر العمال إلى بيئة العمل ومدى تقييمهم لها.أكد معظم أفراد العينة وبنسبة (65,217%) أن بيئة العمل غير ملائمة تماما لأداء عمل أحسن وتبقى اقل نسبة وهي (34,783 %) أشارت إلى أنها محفزة وتساعد على تحسن الأداء وتقديم جهد من طرف العمال وبالتالي يمكن تفسير المعطيات كما يلي:

بالنسبة للفئة الأولى: التي أقرت أنها بيئة غير ملائمة لأداء أحسن.

-تبعا لعمل عمال التنفيذ على سطح الميناء في ظروف جوية غير مريحة (أمام البحر).

-وجود أساليب عقابية دون الاطلاع على الحوافز وانعدام والاهتمام بمشاكل العمال.

-عدم وجود إقامة داخلية بالنسبة لعمال خارج الولاية مما يدفعون إلى كراء لشقق أو شرائها.

-عدم وجود مطعم داخلي خاص بالعمال في فترات الغذاء.

. ومن ثمة نستنتج أن المؤسسة تعتمد وتجتهد في التخطيط وعمليات التدريب والإنفاق عليها إلا أنها لا تضع في حسابها تحسين الظروف وأساليب العمل الفعالة التي تساهم في إنجاح وإستقطاب الأفراد والحفاظ على العمال المدربين.

جدول رقم 32: ظروف العمل والانتماء.

ظروف العمل / الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
. نعم	29	% 42,029
.لا	40	%57,971
. المجموع	69	%100

يلاحظ من خلال الجدول رقم 32 والمتعلق بتقييم ظروف العمل من طرف أفراد العينة ومدى علاقتها بشعورهم بالإنتماء حيث وحسب إجابات المبحوثين والمقدرة بـ (57,971 %) أنهم لا يشعرون أبدا بالإنتماء إلى المؤسسة وبالتالي يقومون بعملهم على أنه واجب ولابد منه ومن ثمة غياب الرضا في العمل وبدله التذمر والقلق الذي ينعكس سلبا على فعالية أداء العمال.

أما بالنسبة للفئة الثانية والمقدرة بـ(42,029%) فقد أشارت إلى وجود إنتماء تبعا لظروف العمل السائدة الملائمة.

ونستنتج في الأخير أنه بحكم طبيعة عمال التنفيذ على سطح الميناء عادة ما يتذمرون من البعد ونوعية الإتصالات وعدم درايتهم بالحوافز، وبحكم ابتعادهم عن الإدارة التي تركز في التعامل مع المشرفين لإيصال المعلومة مما يقلل من الاتصالات المباشرة وفتح مجالات للمناقشة وطرح إستفسارات وبناء علاقات ودية عكس عمال التحكم والإطارات المتمكنين من التقرب مباشرة من مصدر المعلومة.

الفصل السابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة.

تمهيد.

أولا: النتائج في ضوء فروض الدراسة.

ثانيا: النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

ثالثا: استنتاجات

رابعا: القضايا التي تثيرها الدراسة.

تمهيد:

بعد المعالجة المطلوبة لظاهرة المدروسة في كل من الجانب النظري والميداني سوف نتطرق في هذا الفصل إلى تحديد نوع العلاقة القائمة بين المتغيرين مركزين في ذالك على أهم النتائج التي تم تحليها كيفيا وكميا من مختلف الأساليب المعتمدة عليها في الفصل السابق (السادس) من ملاحظات ومقابلات واستبيان .

أولا: النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.

الفرضية الأولى : الإعداد المهني للمورد البشري يؤدي إلى نجاعة الأداء.

بعد التحليل الكمي و الكيفي للبيانات السابقة في ضوء الفرضية الأولى ،و التي تم التأكد منها من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالمتغيرين ،تم التوصل إلى أن عملية التدريب لها أهمية كبيرة في تحسين أداء المورد البشري وذالك تبعا لمدى اهتمام المؤسسة بعملية التدريب والإعداد الجيد لها بما يخدم مواصفات ومتطلبات الفرد والوظيفة، حيث توصلنا من مختلف التوضيحات في الجداول السابقة أن فعالية الأداء مستمد بالدرجة الأولى بمدى وعي الفرد لأهدافه و مدى تغطيته لجوانب النقص فيه، وإلى أي حد تخدم المادة التعليمية أهداف الفرد والمؤسسة بما يكفي، حيث يتضح من خلال الجدول رقم 08 أن الأفراد واعيين بمدى أهمية التدريب و مدى ضروريته في العمل ذالك بنسبة 94,263 %، وهذا الرأي يعني انه لديه علاقة بتغير سلوكياتهم وإمدادهم بالدافع الأفضل في مجال عملهم ولذالك تسعى المؤسسة جاهدة إلى الاستثمار في هذه الإستراتيجية من خلال تدريب كافة مواردها والتي هي نتيجة حتمية لمدى رؤيتها من الرد الايجابي والاستفادة منها و ذالك ما ظهر في كل من الجداول رقم 12 حتى 15 أن أعلى نسب من أفراد العينة أشارت إلى وجود الإعداد الجيد من حيث اختيار الوقت المناسب – المادة التعليمية التي تشبع حاجات الأفراد – التدريب المستمر – و خضوع الأفراد إلى التلقين و التعليم بطريقة مستمرة من طرف الزملاء والمشرفين أو مدربين مختصين، ووضع الميزانية المناسبة و التي لها علاقة مباشرة بجعل الفرد أكثر قدرة في التحكم في وسائل عمله والتقليل من الإفساد وتعطيل الآلات وبالتالي قلة التكاليف وخسائر المؤسسة المادية كما له علاقة بجودة الخدمات من خلال تمكين الفرد من قلة الأخطاء وإكسابه سرعة الأداء، كما تقلل من الخسائر الإنسانية من حيث تقليل من حوادث العمل باعتبار أن الفرد خاضع إلى التلقين وتوجيه و مراقبة مستمرة إلى حين صقل خبراته في عمله.

وما يمكن إستنتاجه في ضوء الفرضية الأولى أن فعالية الإعداد الجيد حتما لها علاقة كبيرة بتحسين الأداء والتقليل من الخسائر، والتي لها دور في رفع أرباح المؤسسة، ودفع المؤسسة إلى إنفاق على تحسين المورد من وقت إلى اخر جراء الفائدة القصوى التي تعود عليها بالربح دائما وعلى جودة خدماتها مما يسمح لها بالإستقرار والنمو وإرضاء العملاء والمساهمة في الدخل القومي للبلاد.

الفرضية الثانية : الإلمام بإجراءات العمل يضمن سرعة التنفيذ.

ويتضح من خلال البيانات والتحليل الذي تم التوصل اليه بعد الاطلاع عن إجابات المبحوثين في كل من الإستمارة والملاحظة أن الالمام الجيد لإجراءات العمل يتمظهر في المؤسسة من خلال:

العمل في المؤسسة يتم وفق تحديد مسبق، أي إدراك الأفراد بما يطلب ويقومون به والتخطيط المحكم حيث أكد معظم أفراد العينة 34,783 % أن ذالك يساعد تحديد الأدوار والإحساس بالراحة والقضاء على الملل والتداخل الذي يدفع الفرد إلى النفور والتهرب من مسؤوليته ويساعد على انجاز المهام بسهولة مما يحقق الضغوطات والملل وحتى تكرار الأخطاء والتعرض الدائم الاستفسارات من طرف المشرفين (أنظر جدول رقم 17)

كما يوضح الجدول رقم 18 ان الفعالية في الإتصال وحسن الإلمام بمختلف انواعه والقدرة على حسن الاقناع و التواصل والمعاملة ذات دور فعال في زيادة انجاح برامج التدريب والتعليم والإنصياع الأوامر المسئولين في العمل مما يزيد في الدافعية في العمل والإجتهاد من أجل ترسيخ وإنجاز الأعمال وتنفيذها في وقتها المحدد.

كما يلعب المدرب والمشرف الجيد دور أساسي في إنجاح عملية التعليم والتلقين من خلال إبتعاده على المحاباة ومدى قدرته على الإقناع والتحاور وبناء الثقة، مما يساعد على أداء العمل أكثر من تضيع الوقت في الكلام أو أمور ثانية تساهم في عدم الوصول إلى إجاز في وقتها المحدد وبطرقها الصحيحة، وذالك ما يوفر الوقت لصالح المؤسسة.

وفي هذا الصدد نجد أن أغلبية المبحوثين (الجدول رقم 20) أكدوا أن حسن التوجيه والإرشاد له علاقة كبيرة بتحسين أداء العمال مما يخضعون له من قرارات ونصائح و إرشادات تساعدهم دائما على المضي قدما، والذي له دور في زيادة الإحساس بالجهد في تقديم كم المجهودات والمساعدة على نشر التعاون وسيادة علاقات ودية والمساعدة والتعاون.

ونستنتج في ضوء الفرضية الثانية أن قدرة المدرب والموجه وحسن الإلمام بمختلف الإجراءات وأساليب العمل والقدرة على الإقناع والتواصل لها علاقة إيجابية بإندفاع الفرد نحو العمل وبناء علاقات وتقديم مجهود وتساعد على الإنجاز والتقليل من تضيع الوقت وثم الإقتصاد في الجهد والوقت لصالح تحقيق أهداف المؤسسة والرفع من جودة خدماتها.

الفرضية الثالثة تحديد وفعالية اساليب العمل يضمن حسن الإنجاز.

نتوصل في ضوء الفرضية الثالثة و بناءا على المؤشرات التي وضعت من اجل التأكد على مدى صحة العلاقة بين متغيري الفرضية ان هناك علاقة بين اعتماد المؤسسة على انظمة عمل فعالة وواضحة و بين تحقيق دافعية الفرد نحو العمل الافضل.

وبالتمعن في الجدول رقم 25 أشار معظم أفراد العينة أن العلاقة السائدة بين العمال والإدارة لا تتجاوز علاقات في إطار العمل، والتي نرى أن لها جانبين أولها إيجابي بالنسبة لضبط الاعمال والإنصياع للأوامر وردع العمال، مما يدفع بالتالي إلى الإلتزام و الإنضباط و طاعة مسؤولياتهم والذي يساعد في تحقيق الأهداف والتقليل من الخسائر والتكاليف وتضيع النفقات، كما أن له جانب سلبي لأن المؤسسة تركز كثيرا على الطابع الرسمي في التعامل مما غلق المجال لوعي العمال بأنظمة العمل وتعريفهم بمسؤوليتهم وعدم فتح مجال للتشاور والتحاور لهم مما يدفع عن بعض الإنعزال والإبتعاد و يجعل الفرد بعيدا عن حقوقه أكثر مما هو معرفة بواجباته، مما يحسسه ببعض الروتين والملل فيقلل من دافعتيه ورضاه في العمل. حيث أكدت العينة في الجدول رقم 26 أن 52,174 % أنهم محرمون من الإطلاع على أنظمة العمل ومعرفة التشريع الداخلي للمؤسسة والذي هو يدخل بالدرجة الأولى ضمن تأهيل العمال من خلال تعريفهم له (بحقوقهم – أنظمة العمل – أنظمة الحوافز – مسؤولياتهم) والذي يبعث على عدم الإرتياح و الإرتباك التي تعيق عملية الإندفاع والتعلم والتحصيل، وذالك ما يوضحه أيضا الجدول رقم 28 أن جل الأفراد ملتزمين بالوصول الى العمل خوفا من التوبيخ والإستفسارات والإقتطاع من الراتب، إلا أنهم في نفس الوقت لا يعرفون عن أنظمة الحوافز التي يمكن أن تدفع إلى العمل والإلتزام بالوقت وإحترام القانون وهذا ما يجعلهم حاضرين جسديا دون التقديم الفعلي للمجهود أو الحضور الذهني يدفع إلى درجة التفنن والتضحية والإلتزام للمؤسسة (أنظر الجدول رقم 29 و 30) ومن ثم التخفيف من حدة الإتقان والتفاني في العمل والذي قد يدفع بالعمال إلى الإنسحاب وترك العمل وتذهب مجهدات ونفقات العملية التدريبية وتزيد أعباء مالية للمؤسسة بدل من تحقيق الفعالية التنظيمية .

ومن ثم نتوصل في ضوء الفرضية الثالثة أن ضعف نظام الحوافز في المؤسسة يقلل من دافعة الأفراد في العمل ويضعف من فرص النجاح والتفنن و الإتقان الذي يمكن للفرد الوصول إليها في ضل بيئة محفزة ومشجعة للفرد، وهذا ما يقضي على التفاني والإبداع و يقضي على الالتزام والانتماء التنظيمي، ومن ثم لديه عواقب أخرى تتمثل في عدم الرضا التي تؤثر سلبا على مستويات الأداء إلى جانب النفور وترك

العمال للمؤسسة، مما يجعل من التدريب والنفقات التي تقدمها المؤسسة لأجل الحفاظ على عمالها تنقلب إلى عمليات خاسرة ليست لصالح المؤسسة وفعاليتها.

ثانيا:النتائح في ضوء الفرضية العامة لدراسة

ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء الفرضيات الفرعية نستنتج أن تم التأكيد على تحقيق الفرضية العامة وصدقها والتي مفادها هناك علاقة إيجابية بين تدريب الموارد البشرية وتحقيق الفعالية التنظيمية وذالك تبعا لما توفره المؤسسة من أساليب وسياسات فعالة تساهم في إنجاح العملية وذالك كالتالي :

- الإهتمام بتنمية قدرات ومهارات المورد البشري بطريقة مستمرة بما يجعله قادرا على مواجهة المواقف الجديدة و يقلل من الأخطاء والخسائر التي يمكن أن تجعل المؤسسة تزيد من نفقات وتضيع الوقت والتقليل من الجودة وعدم إحترام وقت إنهاء المهام و بالتالي فإن التدريب دور كبير في تحقيق فعالية المؤسسة.
- فعالية التدريب ترتبط بمدى فعالية الأساليب العمل ومدى الإلمام والتوجيه الذي يتلقاه الفرد والذي يزيد من دافعيته في العمل ويجعله أكثر إرتباطا بالعمل وذالك من خلال إهتمام المؤسسة بنوع العلاقات الجيدة، نظام إتصال فعال، التقليل من الخروج عن الموضوع والتركيز على الهدف، بناء علاقات مبنية على الثقة والإحترام المتبادل، إعطاء الفرد حرية إعطاء الرأي والمشاركة في إتخاذ القرار.
- الفرد يندفع ويعمل وفق مبدأ تحقيق حجاته وتحقيق ذاته و نظام الحوافز والتعزيز لابد منها لخلق بيئة مرنة وفعالة قادرة على جعل الأفراد ينتمي فعلا إلى المؤسسة من خلال تحسسيه بأهميته ومجهوداته ، وذاك من خلال المكافأة والتشجيع ، الذي يساعد الفرد على الإجتهاد والتطور في عمله لأجل المؤسسة وفق لنضام التبادل فالفرد يقدم بمقدار ما يتلقى من الإهتمام وإشباع حجاته و بمدى إرضاء جو العمل له.

وبالتالي فعلى الإدارة الجزائرية أن تكون أكثر ذكاء في تسيير أعمالها، وليس البحث عن السياسات تعليم أو التدريب المنعزلة دون العمل والإجتهاد وخلق الظروف والأساليب الملائمة لإنجاحها فالمسألة حسب ما كشفت إليه الدراسة الميدانية وإلى جانب ما كشفت عليه الدراسات

المماثلة ليست مشكلة مدى نجاعة التدريب في تغير أو تطوير أو تنمية قدرات المرد البشري لتحقيق فعالة المؤسسة ؟ لآن ذالك أمر مفروغ منه أن التعلم و تطوير القدرات هو الذي يدفع الفرد يخلق المعجزات أمام ما توصلت اليه الدول الكبرى في مسألة تنمية الموارد البشرية من الدول الصناعية المتطورة والذي كان جل إهتمامها تنمية وحسن إدارة الفرد، وربما أعظم ما يمكن الإستشهاد فيه قضية التعلم و التدريب البحث هي ما تجعل الفرد قادرا على تطوير نفسه و مجتمعه قوله تعالى في أول سورة نزلت على الأمة جمعاء هي كلمة: إقرء وهي كلمة ذكرت في القرءان الكريم أكثر من مرة وكانت الحكمة من ورائها التأكيد على أهمية تعليم وإعداد وتثقيف الأفراد ولما لها من قدرة إحداث التغير إلى الأحسن.

إذا فالقضية التي تطرح الأن هي كيف نجعل من مؤسساتنا قادرة على تسيير هذه السياسات، فبدون أنماط التسيير الحديثة في الإدارة ، تبقى عملية التدريب وحدها لا تجدي نفعا، لآن القضية تتعلق بكيفية بناء إدارة ذكية ومتعلمة قادرة على ضبط إستراتجياتها والتنسيق بين كافة مهامها وخلق التوازن بين جميع الوحدات والعمال والأنشطة،

وخاتمة هذا أن الفرد يقدم و يضحي بقدر ما يتلقاه من إهتمام وتشجيع وراحة ، لهذا على المؤسسة وأساليب العمل فيها أن تعمل على تحقيق نوع من الحب والإستقرار والرضا التي تزيد في رغبة الفرد في العمل والإكتساب لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

ثالثا: النتائج في ضوء الدراسات الإمبريقية

1-في ضوء النظريات.

بعد تعرضنا إلى مناقشة وتحليل الدراسة في ضوء الفرضيات التي وضعت من أجل التحقق من شدة العلاقة بين التغيرات وإلى تقييم مدى فعالية التدريب في بعض المؤسسات الجزائرية الكبرى مؤسسة جن جن نموذجا وذالك بدراسة مدى فعالية التنظيمية ومن خلال التأهيل من أداء الفرد وتحسينه سوف نحاول التعرض إلى مختلف ما توصلت إليه الدراسات المشابهة في هذا الصدد وفي بيئات مختلفة لتأكيد على العلاقة إلى جانب الدراسات السابقة مما قد يدفع بالمؤسسات الأخرى إلى إتخاذ العوامل بعين الإعتبار لإنجاح عملية تدريب الموارد البشرية .

من خلال نجد دراسات الكلاسيكية منها تايلور وهنري فايول وماركس فيبر الذين أكدوا على مدى ضرورية حسن إختيار الأفراد على إحساس المستوى التعليمي، وشروط الإقناع والإشراف والمتابعة لما لها دور في تعليم وتدريب وإنجاح العملية التدريبية، كما أكدوا على ضرورية الحوافز كمدخل مناسب لدفع الفرد إلى العمل والإنجاز والإحتفاظ به في المؤسسة وربطوا ذالك بفعالية المؤسسة من خلال الإقتصاد في الجهد وحسن الإنجاز ورفع من الاداء.

إلى جانب إتفاق الدراسة الى كل ما ذهب إليه التون مايو و مختلف رواد المدارس النيوكلاسيكية الذين ربطوا ضرورة إهتمام المؤسسة بالأساليب الفعالة وحسن الإلمام بالجوانب الرسمية والغير الرسمية مما يزيد في دافعية الفرد ورضاه ويزيد في تحفيزه في مجال العمل، ويعزز إنتمائه وتعزيزه يساعد على التشجيع والإندفاع في العمل بما يضمن الرفع من جودة الخدمات وزيادة مردود المؤسسة وفعاليتها تبعا تقدمه من إهتمام ووسائل حديثة قادرة على خلق الثقة والإنسجام و المساعدة في إيجاد راحة الفرد الى العمل والإجتهاد.

كما أكدت النظريات الحديثة من الموقفية والنظم إلى جانب النظرية البنائية لكل من تالكوث ومرتون على ضرورة تحسين الإتصالات وإتخاذ القرارات السليمة من الإدارة (من حيث إختيار الوسائل الملائمة – الموارد المناسبة والمطابقة لتطلعات ومتطلبات الأفراد – وسائل الإتصال الفعالة والقيادة السليمة التي تدفع على الإنسجام والإتساق والتوازن بين مختلف الوحدات، تسلسل الإتصالات بطريقة سليمة وعادلة مما يقضي على المحاباة و يعزز العلاقات السائدة ويدفع إلى المشاركة والتحاور و التوجيهات التي لها دور كبير في زيادة الفعالية التنظيمية .

إلى جانب هذا تأكد نظريات التعلم والإستثمار البشري إلى مختلف الجوانب التي يجب على العملية التدريبية الإحاطة بها من أجل الإستثمار الفعال في المورد البشري والذي له علاقة كبيرة ب:

- إختيار أضل مواقف التأثير.
- إشباع حاجات الأفراد ومراعاة الفروق الفردية.
- إختيار الوسائل المدرب الكفء وذات قدرة والملائم.

2-النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

كما توصلنا إلى أن الفرضيات المتبناة مطبقة إلى حد كبير لدراسات النظرية التي قامت بها رواد نظريات التنظيم الكبرى في مختلف جوانبها.

بالنسبة لمختلف الدراسات التي تم إستعراضها من (دراسة نعمان عائدة عبد العزيز علي، محمد سعد الدين بيان، نابتي سامي وناقص أمال) المتعلقة بالمتغير الأول –تدريب الموارد ألبشرية تم التأكيد على فعالية التدريب في الرفع وتحسين أداء العامل والتأكيد على مدى فعاليته في المؤسسة وقد تمت المقارنة بين الدراسات العربية لعائدة عبد العزيز ومحمد سعد الدين بالدراسات الجزائرية لناقص أمال ونابتي سامي، من حيث الأهمية التي توليها المؤسسة لتدريب الموارد البشرية حيث تأكدت عدم فعالية البرامج التي اعتمدها الدول العربية عكس النتائج التي توصلت إليها الدراسات الجزائرية لناقص أمال ونابتي سامي وذلك باختلاف الموقع والمكان و السياسات و الأساليب المنتهجة في تنمية المورد البشري، كما تتفق دراستنا الحالية من حيث الدعوة الضرورية إلى تدريب العمال كأهم سياسة لتنمية المهارات الأفراد وتعديلها.

أما بالنسبة للمتغير الثاني لكل من الشيعاني علي محمد الصالح وشاكر عصام أحمد وصالح بن نوار، شنيق عبد العزيز والتي ركزت على ضرورة تطوير فعالية المؤسسات من من خلال وضع الإستراتجيات الملائمة للوصول إلى هذا الهدف من خلال الإستثمار الجيد في المرد البشري كأهم عامل قادر على تحقيق الأهداف بما يقابله من تحفيز وإهتمام حيث أشارت كل من دراسات العربية لشيعاني وشاكر عاصم احمد إلى ضرورة تبني المؤسسة الاستراتجيات الحديثة التي تمكنها من المضي قدما وفتح فرص التدريب والتطوير وتبني قيم اخلاقية والاهتمام بالاتصال والثقافة لرفع من ضعف فعالية المؤسسات اما بالنسبة لدراسات الجزائرية لكل من صالح بن نوار وعبد العزيز شنيق قد أكدت على ضرورة التحفيز والتطوير ووضع نظام القياس الفعالية والتطوير في نضام الرقبة والتقييم لقياس فعالية وإيجاد المواطن التي يمكن التأثير فيها لتغطية جوانب الضعف وتحديد الحاجات الفعلية للمؤسسة من اجل تحقيق الاهداف وفي هذا الصدد كانت بدراسات علاقة وثيقة بالنتيجة التي توصلت إليها الفرضية الثالثة من حيث، ضرورة وضع نضام الحوافز والتقييم وبناء الثقة وتبني سياسة لدفع الافراد وتحسين الإتصال وتشجيع العمال كأهم وسائل لزيادة من مردود الأفراد وتحسين أدائهم

وفعاليته المؤسسة لما للمناخ والجو من علاقة سياسات التدريب التي تسهر المؤسسة جاهدة من اجل التخطيط الجيد و السليم لها والإنفاق عليها.

أما بالنسبة لدراسة كل من بوعريوة الربيع وصبرينة ميلاط والتي كانت دراستان جزائريتين أهتمها بعلاقة التدريب والإعداد الجيد بالفعالية والرفع من الإنتاجية، فقد إستطاعت أن تتفق ودراستنا هذه، من خلال درجة إهتمام المؤسسات الجزائرية بأهمية ودور التدريب في تحسين قدرات ومهارات المورد البشري ومنه إنفتاح ثقافة الإستثمار في المورد البشري في الدولة الجزائرية على غيرها من البلدان الأخرى العربية، حيث تسعى المؤسسة جاهدة وحارسة على تحديد الإحتياجات والميزانية وتخطيط الأهداف بطرق سليمة بما يخدم متطلبات الفرد الوظيفية اتحقيق فعالية المنضمة.

كما أكدت الدراسات إلى جانب دراستنا هذه على أهمية الحوافز والتحديد الجيد للأهداف الذي يساعد في دافعية الفرد وتحقيق رضاه مما يساعد على تفعيل العملية التدريبية.

وكانت النتيجة النهائية المتوصل إليها في ضوء النظريات والدراسات السابقة أن فعالية تدريب الموارد البشرية له علاقة بالفعالية التنظيمية إن إستطاعت المؤسسة أن تدمج بين فعالية الأهداف وفعالية المدرب وحسن التخطيط وزيادة من وعي تحفيز الأفراد إذ أن عملية تدريب الموارد البشرية ليست عملية منعزلة وإنما متناسقة مع مختلف سياسات الإدارية الأخرى من تنظيم وتخطيط وتنسيق وتوجيه.

رابعا: إستنتاجات

من خلال ما تم التطرق اليه في الجانبين النضري والتطبيقي وإعتمادا على مجموعة الفرضيات التي تم التأكد منها من مختلف أدوات البحث المنهجية، توصلت الدراسة على إثر هذا إلى مجموعة من النقاط ومن بينها:

- وعي المؤسسة الإقتصادية المينائية جن جن لأهمية التدريب كوسيلة تنمية جديرة بتعديل والتغيير الإيجابي لسلوك وقدرات الأفراد حتى تكون أعضاء فعالة قادرة على مواكبة التغيير والتقليل من الخسائر والرفع من فعالية المؤسسة.
- إستخدام الإشراف والمتابعة السليمة والمعتدلة والتي تركز على أهداف العمل وتطبيق الخطة المقررة للمؤسسة كنوع من أساليب التلمذة المباشرة والذي يسمح للفرد بالتعلم وإدراك أخطائه ،

وتبادل الأراء وتعزيز العلاقات بين الزملاء مما يخلق نوع من التعاون والعمل الجماعي بين العمال.

- وجود نوع من التحيز لا قصدي في الإتصال بين العمال داخل المؤسسة من تحكم وإطارات وبين عمال التنفيذ العاملين على سطح الميناء الخارجي بسبب التباين في المستويات التعليمية، والتباين في المهام، (القرب والبعد من مركز الإدارة).
- وجود أساليب عقاب وإلتزام تعتمدها المؤسسة على عكس وجود أنظمة تحفيزية التي يمكن أن تدفع العمال إلى التنافر أكثر من الإحساس بالإستقرار والإنتماء.
- ضعف نظام الإتصال بين عمال التنفيذيين والإدارة والذي يمكنه أن يخلق نوع من الإنسحاب وترك العمل من طرف العمال وثم التأثير سلبا على النفقات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة لتدريبهم.

خامسا:القضايا التي تثيرها الدراسة

بإستعراض الجانب النظري سواء المتعلق بالمورد البشري أو المتعلق بالفعالية التنظيمية للعمال، وكذا من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أمبريقية، وبالمقارنة مع جملة الدراسات السابقة، قد برزت العديد من القضايا التي تستوجب الدراسة والبحث بسبب كون البناء التنظيمي يتضمن الكثير من المتغيرات التي يصعب ضبطها والتحكم فيها وعزلها عن بعضها البعض، وهذا ما دفع إلى طرح مجموعة من الأسئلة يمكن أن تكون مجالا للدراسة والبحث منها:

- ماهو نمط التدريب الأكثر ملائمة لتجسيد الفعالية التنظيمية؟
- هل التدريب المؤسس ضروري لأجل فعالية تنظيمية؟
- ما هي أنواع التدريب الأكثر تطويرا لفعالية أداء العمال؟
- ما دور التكوين في فعالية عمال المؤسسة؟

هذه الأسئلة وغيرها قد تفي بالغرض في بحوث أخرى يستفيد منها الباحثين وتستفيد منها المؤسسات.

خاتمة:

حاولت هذه الدراسة تقديم معالجة سوسيولوجية لعملية تدريب الموارد البشرية بإعتباره حتمية تستهدف أداء العمال وفعاليتهم في المؤسسة، كونه ذات علاقة إيجابية برفع الفعالية التنظيمية مما ينعكس إيجابا على عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات، وذالك من منطلق حسن إختيار الأساليب الفعالة التي تساعد على إنجاح العملية التدريبية من حيث حسن إختيار الوقت المناسب مما لا يعطل عملية العمل، إختيار مدربين كفؤ يقومون على العملية بحسن الإلمام بعملية التدريب والقدرة على الإقناع والتعليم وإيصال المعلومة إلى المتلقي، كما يستوجب على إدارة الموارد البشرية التحديد الدقيق لإحتياجات الفرد ومتطلبات الوظيفة مما يخلق نوع من التوافق والإنسجام بين العامل ومهامه حتى لا تتنفى مع الأهداف الكلية التي يسعى اليها التنظيم ككل.

لذلك وجب الإستناد إلى التراث النظري في علم إجتماع العمل والتنظيم وكل العلوم الأخرى ذات الصلة من علم الإقتصاد وعلم النفس حتى يتم تدارس الموضوع علميا، حيث تمت الإشارة من خلاله إلى مختلف الأسس المتفق عليها في عملية إكتساب المعارف وتغيير الإتجهات كذا تنمية القدرات من خلال المبادئ الأساسية التي يتم التمسك بها لأجل سلامة وفعالية البرنامج التدريبي، حيث تم ربط هذه الأهمية لعملية التدريب بعنصر الفعالة التنظيمية من خلال ماجاء به رواد التنظيم من المدارس الكلاسيكية والنيوكلاسيكية والحديثة والتي قدمت لنا نضرة واضحة حول دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء والتقليل من الخسائر وإقتصاد الوقت والجهد وتنظيم العمل مما يكيف المؤسسة ومحيطها الخارجي ويجعلها تخدم أهدافها بفعالة وبالتالي تستمر وتتطور.

ثم تم اللجوء إلى الميدان كضرورة لتقصي الحقائق وفق خطة منهجية وأدوات بحث مساعدة وقد تم التوصل إلى نتائج لها عديد الدلالات بشأن التدريب وعلاقته بتحسين الفعالية التنظيمية بعدما تم قياس مؤشرات مختارة تجمع بين الواقع الفعلي وما صرح به المبحوثين،

حيث وضحت لنا علاقة كل من تدريب الموارد البشرية بإنخفاض التكاليف والتقليل من الإشراف وحوادث العمل وتحقيق جزدة الخدمات، إلى جانب تحقيق رضا الأفراد ودافعيتة في العمل.

هذه النتائج تم تفسيرها وتحليلها ومقارنتها بدراسات سابقة حيث تبين أن الفرضيات الموضوعة قد أدت الغرض منها.

وتوصلت الدراسة إلى نتيجة هامة وأساسية تصب في إيجابية التدريب، فقط تجدر الإشارة إلى أن عمليات التدريب لأجل الفعالية التنظيمية لا يجب أن تتم بعشوائية بل أن تكون منظمة ومنسقة حسب أهداف محددة، لأن الفعالية التنظيمية هي إستثمار قبل أن تكون إقبال على الأداء.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

اولا: المعاجم

1- الصحاح، مختار: "المعجمالجامع:معجمعربيعربي ". المصدر www.ahmaany.com/ar/aiat/arar.

2- مجموعة علماء لمختلف دول عربية: "معجم المصطلحات الاساسية في التقييم و الادارة القائمة على النتائج". منضمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالاتفاق مع البنك الافريقي لتنمية والبنك الاسلامي لتنمية ومديرية التعاون الانمائي، 2002.

3- دودون ريمون، وابوريكو: "المعجم النقدي لعلم الاجتماع". ترجمة:سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986.

4- معجم الفلسفة: دار نزهة الالباب للنشر والتوزيع، 1969.

ثانيا: الكتب

5- احمد، حسين الرفاعي: "مناهج البحث العلمي ". دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، 2005.

6- بابكر، مصطفي: "الانتاجية وقياسها". سلسلة دورية تعني بقضليا التنمية في الدول العربية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد الواحد والستون، مارس/أذار 2007.

7- باسمة، محمد صادق الشيبي و أسيل عوض عبد الحميد: " دور التعليم و التدريب في تطوير الموارد البشرية مع إشارة إلى تجربة كوريا الجنوبية". دائرة التنمية البشرية، قسم سياسات التشغيل، بدون طبعة، بدون سنة الطبع.

8- بختي، ابراهيم: " الدليل المنهجي للاعداد البحوث العلمية : المذكرة ؛ الاطروحة ؛ التقرير ؛ المقال وفق لطريقة LMD". جامعة قصدي مرباح ورقلة، مخبر الجامعة، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2015.

9- بديع، محمود مبارك القاسم: "علم النفس المهني:بين النظرية والتطبيق". مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001.
10-بلوط، حسن إبراهيم: "المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات". الجامعة اللبنانية، دار النهضة العربية، الطبعة الأولي، بيروت، لبنان، 2005.
11-بن نوار، صالح: "فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية". مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.
12-بوفلجة، غيث: " مقدمة في علم النفس التنظيمي ". ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، الجزائر، بدون سنة النشر.
13-جاد الرب، السيد محمد: "إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية ". كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر، 2009/2008.
14-جواهر، محمد الزيد: " فرضيات البحث العلمي و اختيارها ". مركز التمييز البحثي في تطوير العلوم والرياضيات، كلية التربية، حلقة النقاش السادسة والخمسين، الاحد 5 /1434/5.
15-جودة ، محفوظ والزعبي حسين وياسر المنصور: "منظمات الأعمال:المفاهيم والوظائف". دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 2008 .
16-جون، سكوت: "خمسون عالما اجتماعيا أساسيا المنظرون المعاصرون". ترجمة محمود، محمد حلمي: الشبكة العربية للأبحاث والنشر، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2009.
17-جون، سكوت: "علم اجتماع المفاهيم الاساسية". ترجمة محمد عثمان، الشبكة العربية الابحاث و النشر، الطبعة الاولى، بيروت، لبنان، 2009.
18-حريم، حسن: "إدارة المنظمات:منظور كلي". دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي ،عمان، الأردن، 2003.
19-حنا، نصر الله: "ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي". دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 2006.
20- الحوراني، محمد عبد الكريم: " النظرية المعاصرة في علم الإجتماع: التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفية و الصراع". دار محدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2008.

21-خيضر، حمود كاضم و موسى سلامة اللوزي: "مبادئ ادارة الاعمال". مكتبة الجامعة الشارقة، اثراء للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2008.خيضر، كاضم السالم: "ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي". مكتبة الجامعة الشارقة، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2009.

22-الداوي ،الشيخ : "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء".مجلة الباحث،العدد السابع،جامعة الجزائر، 2010/2009.

23-دياب، سهيل زقاي: " مناهج البحث العلمي ". جامعة القدس المفتوحة ". غزة، فلسطين، مارس، 2003.

24-رواية، حسن: "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية". الدار الجامعية، بدون طبعة الإسكندرية، 2001.

25-زاهر، عبد الرحيم عاطف: "هندرة المنظمات:الهيكل التنظيمي للمنظمة ". دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي، عمان، الأردن، 2009.

26-زيدان، عبد الباقي: "قواعد البحث الاجتماعي". مطبعة السعادة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998.

27-سناء ، ابو دقة: " الفرضية "

28-سهيلة، محمد عباس: "ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتجي". دار وائل لنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 2006.

29-سي، محمد الويزة: "دور نموذج التحليل وعلاقته بالمعرفة السوسيولوجية". رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر في علم اجتماع المنهجية، جامعة الجزائر، 2008 / 2009.

30-شروخ، صلاح الدين: "منهجية البحث العلمي". دار العلوم للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عنابة، الجزائر، بدون سنة النشر.

31-صخري، عمر: "اقتصاد المؤسسة ". ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، بن عكنون، الجزائر، 2007.

32-الطائي، حجيم ويوسف ومؤيد،عبد الحسين الفضل والعبادي،هاشم فوزي: "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل". مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي، الأردن، 2006.

33-الطراونة.،حسين أحمد وآخرون: " نظرية المنظمة". دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012/1433.

34-طلعت، إبراهيم لطفي: " علم اجتماع التنظيم". دار غربي لطباعة والنشر و التوزيع، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 2007.

35-طلعت، ابراهيم لطفي:" مدخل إلى علم اجتماع التنظيم". مكتبة غريب، مصر، 1998 .

36-الطيب، محمد رفيق: "مدخل التسيير:اساسيات،وظائف، تقنيات التسيير والتنظيم والمنشآت". ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، بن عكنون، الجزائر، 2006.

37-عامود، بدر الدين: " علم النفس في القرن العشرين". من منشورات اتحاد الكتاب العرب، الجزء الأول، 2001.

38-عباس، علي: "أساسيات علم الإدارة". دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2009.

39-عبد الباسط، عبد المعطي: "اتجاهات نظرية في علم الاجتماع". المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، دار المعرفة، الكويت، أغسطس 1998.

40-عبد الرحمن، توفيق: "استراتيجيات الإستثمار البشري". سلسلة اصدارات المركز الخبرات المهنية لادارة بميك، الطبعة الأولى، المؤتمر السنوي الثاني للتدريب، القاهرة، 1996.

41-عبد الغفار ، حنفي : "أساسيات الإدارة للمنظمات" الدار الجامعية،الطبعة الاولى، الاسكندرية، مصر، 2003.

42-عكاشة، محمود فتحي: "علم النفس الصناعي ". يد متهور ،بدون طبعة، الاسكندرية، مصر، 1999.

43-علي، الرضا الجياشي: " ادارة المبيعات " دار وائل للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الاردن، عمان،2003.

44-علي، راجح بركان: "نظرية جوليان روتر في التعلم المعرفي". جامعة ام القرى، مصر، بدون سنة الطبع.

45-فرج، عبد القادر طه: "علم النفس الصناعي و التنظيمي". دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة التاسعة، القاهرة، مصر، 2001.

46-فريق عمل البرنامج: "برنامج تدريب المدربين TOT" المرحلة الثالثة ضمن مشروع اعداد مدربي خدمة مجتمعية، جامعة المجتمعة، المملكة العربية السعودية، 1432/1431 هجري.

47-فؤاد، الشيخ سالم: "المفاهيم الإدارية الحديثة". مركز الكتب الأردني، الأردن، بدون سلة النشر.

48-الكبسي، عمر: "التنظيم الإداري والحكومي بين التقليد والمعاصر". دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الدوحة، قطر، 1998.

49-الكردي، أحمد: ادارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال using the thePDFWASuredes sonic creator www.inventintech.com.

50- ماهر، أحمد: " التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية". الدار الجامعية، بدون طبعة الإسكندرية، مصر،2007.

51- ماهر، أحمد: "تصميم المنظمات: مدخل في التحليل التنظيمي". الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر،2011.

52-ماهر، أحمد: تصميم المنظمات:مدخل في التحليل التنظيمي". الدارالجامعية، الاسكندرية، الطبعة الأولي، عمان، الأردن، 2003.

53-يزن، تيم:ادارةاموارد البشرية:أساسيات الإدارة الحديثة". كتاب منشور إلكترونياالمصدر: yazantayyem@windowstive.com

ثالثا، المجلات والملتقيات

1-المجلات

54- الأكلبي، عايض الشافي: " دور التدريب في احداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية " مجلة النهضة، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، جامعة شقراء، السعودية، أفريل 2012.

55- بارك، نعيمة :"تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية". مجلة اقتصادية شمال افريقيا، العدد السابع، الجزئر.

56- البداوي، الشيخ: "تحليل أثر التدريب والتحفيز علي تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ". مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، 2008 .

57- رضوي، خوين و.م سندس: "الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة.". دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والانسانية في جامعة بغداد، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد الخامس والسبعون، قسم ادارة الاعمال، الجامعة المستنصرة، العراق، 2009.

58- سراج، عبد الله حمود: "اهمية خصائص المعلومات في بناء و اختيار قرارات المنظمة ". جامعة حضر موت للعلوم و التكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الرابع، اليمن، 2005.

59- سنويسي، علي: "تقييم مستوي الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر".دراسة تطبيقية علي المستشفيات العمومية،مجلة اقتصاديات شمال افريقيا،العدد السابع،جامعة المسيلة،الجزائر.

60- شريف، عمر: "أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إدارة الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسة". معهد العلوم الإقتصادية للتسيير والعلوم التجارية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد السابع 2007، الجزائر، ردمك العدد 70 (2009).

61- طاطاوي، زوليخة: "فعالية الانظمة التربوية ومؤشرات قياسها". المدرسة الوطنية لدراسات المهندس روبية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد الاول، سبتمبر 2013.

2-الملتقيات

62- بابا، عبد القادر وابراهيم اسماعيل حسين الجديد: "قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية". دراسة ميدانية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، الأردن، جامعة الطاهر مولاي،سعيدة الملتقي الوطني يومي 10، 11 نوفمير 2009 .

63- عيشوش، خيرة وعلاوي نصيرة: "دور المنضمات المتعلمة في تشجيع عملية الابداع ". ملتقى حول دور راس المال الفكري لمنضمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، يومي 13 14 ديسمبر 2011.

رابعا: الرسائل الجامعية

64- البحراني، ماهر بن أحمد: "الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريب في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان". رسالة ماجستير مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في التربية ، جامعة نزوى، عمان، 2014.

65- بعاج، الهاشمي: "دور العملية التدريبية في الرفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة". دراسة حالة سونالغاز الاغواط 2004-2008، مذكرة لنيل شهادة ماجيستر في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2010/2009.

66- بلقاضي، الامين: "الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة". دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية رويبة الانارة بالاسهم EX ENEL، رسالة لنيل الماجيستر في علم اجتماع التظيم والعمل، جامعة الجزائر بوزريعة، الجزائر، 2011/2010.

67- بلهي، حسنة: "علاقة التدريب باحتياجات المشرفين و انتظارهم". دراسة ميدانية بمركب مطار عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس الإجتماعي للتنظيم والتسيير،جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر 2005/*2006*.

68- بن داود،ا لعربي: " فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية". دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف – C.P.G. عين السمارة – قسنطينة". مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008/2007.

69- بن ديردي، منير:"إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية:التدريب،الحوافز". دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز، عنابة جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010./2009

70- بن نوار، صالح: "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نضر المدرين و المشرفين". دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2004 / 2005.

71- بوخناف، هشام: "وظيفة العلاقات العامة وانعكاسا علي أداء المؤسسة العمومية الجزائرية" . دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر، عنابة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2011/2010.

72- بودوح، غنية: "استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وإدارة الموارد البشرية". المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة نموذجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الإجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2012.

73- بورزامة، جمال: "الفعالية التنضيمية الادارة الرياضة ودور الانضمة الخبيرة في اتخاذ القرار لدى القائد الاداري". دراسة ميدانية للمركب الاولمبي لكرة القدم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتورة في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر -3- ، الجزائر، 2013 / 2014.

74- بوعريرة ،الربيع: "تأثير التدريب علي إنتاجية المؤسسة ". دراسة حالة المؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل درجة ماجستير علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007/2006.

75- بيان، سعد الدين محمد: "فاعلية برنامج تدريبي مقترح لتحسين الاداء التدريسي للمعلمين اثناء الخدمة في ضوء معايير الجودة الشاملة". دراسة تجريبية على علم الاحياء في مدارس ريف دمشق الرسمية، اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتورة في التربية، دمشق، 2009 / 2010.
76- توريرث، نور الدين: "قياس الفعالية التنضيمية من خلال التقييم التنضيمي ". مساهمة بناء نموج متكامل لتقييم التنضيمي، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورة في علم النفس التنضيم والعمل، جامعة محمد منتوري قسنطينة، الجزائر، 2005 / 2006.

77- الجوهري، شمسة بنت حمد بن علي : "الإحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان. " قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، جامعة نزوي، عمان، الأردن، 2003.

78- حلباوي، لخضر: "تفويض السلطة وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية". دراسة ميدانية بمقر ولاية الجلفة، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، بوزريعة، الجزائر، 2011/2010.

80- حمادي، عبلة: "دور ادارة المعرفة في بناء المنضمة المتعلمة ". دراسة حول مؤسسة ENADSIET بسور الغزلان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر، تخصص تسيير و اقتصاد، جامعة اكلي محند اولحاج، البيويرة الجزائر، 2013.

81- دباي، زقاي: "الإتصال التجاري وفعاليته في المؤسسة الاقتصادية ". دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية EnE،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية،جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان،الجزائر، 2010/2009.

82- رماش، صبرينة: "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية". دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماعن تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009/2008.

83- سراج، وهيبة: "استراتجية تنمية الموارد البشرية". دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصعبة بعين الكبيرة سطيف مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر 2011/ 2012.

84- شنيق، عبد العزيز: " الحوافز والفعالية التنظيمية ". دراسة في المؤسسة المينائية سكيكدة نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستر في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 اوت 55 سكيكدة، 2007 / 2008.

85- الشيعاني، علي محمد صالح: "تطوير الفعالية التنضيمية في المؤسسة العامة اليمنية الاذاعة والتلفزيون ". بحث مقدم لنيل درجة الماجيستر التنفيذي في الادارة العامة، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية، ابريل 2013.

86- العتري، فايزة بنت الحميدي: "قياس فعالية برامج كلية الدراسات التطبيقية و الخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود في تلبية احتياجات المجتمع". دراسة ميدانية في جامعة الملك سعود بالرياض، رسالة الماجيستر في علم اجتماع، المملكة العربية السعودية، 1425هجري.

87- فلاحي،وهيبة هدى: " تطبيق نظام ادارة الجودة ISO9001:2000 في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وعلاقته بالفعالية التنظيمية". دراسة ميدانية على مؤسسات اقتصادية جزائرية حاصلة على شهادة ISO9001:2000 ،2000". مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس تخصص علم النفس التنظيم والعمل، جامعة الجزائر.

89- قريشي، محمد الصالح: "تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية". دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2005.

90- لعريط، وفاء: "التنظيم البروقراطي والفعالية التنظيمية". مركب المواد البلاستيكية CP2K بسكيكدة نموذجا". مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجيستر في علم اجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة 20 اوت سكيكدة، الجزائر، 2014/2013.

91- ميلاط، صبرينة: " التكوين المهني والفعالية التنظيمية ". دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز – جيجل – نموذجا، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في تنمية وتسيير الموارد لبشرية، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2006 / 2007.

92- نابتي، سامي: "دور تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة " محاولة دراسة حالة بالمركز الاستشافئي الجامعي، الحكيم بن باديس بقسنطينة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008 / 2009.

ناقص، امال: "التدريب كآلية لتطور العامل الجزائري في ضل التكنولوجية المعاصرة ". مؤسسة لصيانة وخدمة السيارات فرع سونالغاز بورقلة، مذكرة ماستر اكاديمي في علم اجتماع التنضيم والعمل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012 / 2013.

93- نعمان،عايدة عبد العزيز علي: "علاقة التدريب بأداء الافراد العاملين في الادارة الوسطي". دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، اليمن، خزيران 2018.

94- نور الدين و كحول صورية: "الكفاءة، الفعالية، وأخلاقيات المؤسسة من وجهة نظر أصحاب المصلحة". كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، مدرسةالدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008/2007.

المراجع باللغة الفرنسية

95- B.H: « Organisation et structuration des entreprises, les écoles de pensée » institu supérieur de gestion. Université de Tunis.

96- E/Hammauni Zine : « Introduction au management ». Univesité Américaine au Maroc, 1ére année francophon.

97- Claude lauche M introduction à la psychologie du travail et des organisationM concepts de vase et application,armand colin,Paris,2007.

98- cyprien Natamitchè : « tourisme et styles de vie famillioux vers un modelle global de la motivation et de processus de choix de distination touristique ». universitè du quèbec, A trois riveieres, juin 1998 .

99- Grawitz nadelain: « lexiques des sciences sociales ». 7eme edition d'organization, Paris, 2002 .

http://www/alternatives/economiques.fr.

100- Joséetessier: « Guide de Gestion De Ressources Humaines ». techno

101- compétence, marie québec, canada .2013.

102- Mac nousli :Article sur « Eltan Maya et l'école de relation humaines», mars, 2007.

103- Pascal,Baily « maxweber et le processus de la nationalisation des activites sociales ». G,Rensuart, Edition Bréal, France, 2003.

104- Raphaél,Leca : »L'entrainement ». UFRSTA+AP.S.LE/Creu .Sot,UE4S, Sept 2014.

105- Wether,Devis: « La gestion des ressources humaines ». canada, ncgraw,hill.1985.

WWW.culturestaps.com

المواقع الالكترونية

1- منال، محسن:"ما بين التدريب و التعليم و التعلم".

الموقع الإلكتروني

http :miny/a/thebeehive.Org

2- الموقع:الديوان الوطني للتكوين والتعليم عن بعد ايناقد: "التخطيط والتنظيم".

http:/www.onefd.edu.dz

3- الموقع : المنتدى العربي الادارة الموارد البشرية: " مفهوم تدريب الموظفين واهميته في تحسين ادائهم".

hhp// www.hrdisoussion. Com

AM : 06 :50 LE 12-01-1435

الملاحق

طلب تحكيم:

الأستاذ ،الدكتور: ....

تحية طيبة وبعد:

أرفق لكم استمارة سوف تساعد في إنجاز دراسة عنوانها:

" **علاقة تدريب الموارد البشرية بالفعالية التنظيمية**

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن

هذه الدراسة هي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستير في علم اجتماع العمل والتنظيم بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة جيجل.

ويتشرف الباحثة باختياركم لتحكيم هذه الإستبانة، شاكرين ومقدرين لكم جهدكم و تعاونكم و دمتم في خدمة البحث العلمي.

الباحث:

جيجل في:...2016/02/

الاستمارة التجريبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

علاقة تدريب الموارد البشرية بالفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع العمل والتنظيم

استمارة معلومات

إعداد الطالبة : إشراف الأستاذ :

عجيسة ليديا د. بوربيع جمال

ملحوظة:

. يرجى أن تكون الإجابات صادقة ومعبرة والمطلوب منكم وضع علامة (×) أمام العبارة المناسبة لإجابتكم.

. إن هذه المعلومات سرية و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم وحسن تفهمكم.

السنة الجامعية 2015 / 2016

المحور الأول : البيانات الشخصية .

1 . الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2 . السن :

أقل من 20 سنة ☐

من 20 إلى أقل من 30 سنة ☐

من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐

من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐

أكثر من 50 سنة ☐

3 . المستوى التعليمي:

ابتدائي ☐ متوسط ☐

ثانوي ☐ جامعي ☐

أخرى ☐

4_ تصنيف المبحوثين :

اطار ☐ تحكم ☐ تنفيذ ☐

5 . الحالة العائلية :

أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

6 . محل الإقامة: ريف ☐ مدينة ☐

7 . الأقدمية في العمل :

أقل من 05 سنة ☐

من 05 إلى أقل من 10 سنة ☐

من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐

من 15 إلى أقل من 20 سنة ☐

من 20 إلى أقل من 25 سنة ☐

أكثر من 25 سنة ☐

المحور الثاني : الإعداد المهني للمورد البشري و نجاعة الأداء

8 . هل نرى أن تأهيل العمال ضروري في عملكم ؟ نعم ☐ لا ☐

9 . هل خضعت لتدريب له صلة بالعمل الذي تقوم به ؟ نعم ☐ لا ☐

* . في حال الإجابة بـ نعم هذا التدريب كان:

متخصصا ☐ عاما ☐ أخرى ☐

10 . متى كان هذا التدريب؟

قبل الالتحاق بالعمل ☐

أثناء العمل ☐

أخرى ☐

في حين اختيار الاجابة الثانية حدد من طرف :

مشرفين ☐

من طرف زميل ذات خبرة و اقدمية في العمل ☐

في مراكز معتمدة مع المؤسسة ☐

اخرى ☐

11 . ماهي طبيعة الاهداف المندرجة في محتوى المادة التدريبية ؟

واضحة ☐

مقبولة ☐

غامضة ☐

12 . هل ترى أن التدريب الذي خضعتم له قد ساعدكم في مهنتكم؟

إلى حد كبير ☐ إلى حد ما ☐ لم يساعد أبدا ☐

13 . بفعل التدريب الذي خضعت له.هل تقوم بعمل جيد؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الاجابة بنعم فيما يظهر ذالك في :

قلة الاخطاء ☐

سرعة الاداء ☐

اقتصاد التكاليف ☐

14 . هل تتحكم في الوسائل الخاصة باداء عملك ؟ نعم ☐ لا ☐

15 . هل تنجزون كل ما كان مخططا له في وقته ؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

16 . هل سبق و تعرضت لحادث عمل ؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الاجابة بنعم متى كان ذالك ؟

قبل الخضوع لتدريب ☐

اثناء التدريب ☐

بعد التدريب ☐

قبل و بعد التدريب ☐

17 . هل ترى ان البرنامج التدريبي المتوفر له يشبع الحاجة الفعلية في تعليم الافراد؟

نعم ☐ احيانا ☐ لا ☐

المحور الثالث :الالمام باجراءات العمل يضمن سرعة التنفيذ .

18 . هل تؤدون عملكم وفق برنامجا معد مسبقا؟ نعم ☐ لا ☐

* إذا كانت الإجابة بـ نعم .ذلك يؤدي إلى = إنجاز المهام بسهولة ☐

كل يعرف ما يقوم به ☐ أخرى ☐

19 . كيف يكون هذا الاتصال مع المشرفين ؟

شفويا ☐

كتابيا ☐

وسائل أخرى ☐

20 . هل تتحاورون أنتم كعمال مع المشرفين؟ نعم ☐ لا ☐

* إذا كانت الإجابة بـ نعم .ذلك يؤدي إلى :

تبادل الخبرة ☐

مناقشة أساليب العمل ☐

المشاركة في اتخاذ القرار ☐

أخرى ☐

21 . هل تتلقى توجيهات من طرف المشرفين أثناء العمل؟ نعم ☐ لا ☐

* . في حال الإجابة بـ نعم .ذلك يؤدي إلى:

أداء حسن ☐

اقتصاد الجهد ☐

اقتصاد الوقت ☐

مردود أحسن ☐

أخرى ☐

22 . هل الجميع يحترم مسؤولياته في العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

23 . هل توجد علاقات ودية بين العمال؟ ☐ ☐

24 . هل يوجد عمل تعاوني بين العمال؟ ☐ ☐

المحور الرابع : تحديد و فعالية أساليب العمل يضمن حسن الإنجاز

25 . ما طبيعة العلاقة بين العمال والإدارة ؟ علاقات في إطار العمل ☐

علاقات ودية ☐

علاقات متوترة ☐

أخرى ☐

26 . هل أنتم كعمال مطلعين على التشريع الداخلي للمؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

27 . كيف تنظرون إلى التشريع الداخلي المعمول به في المؤسسة

صارم جدا ☐ مجحف في حق العمال ☐ مجحف في حق العمال

عادي ☐ أخرى ☐

28 . هل يلتحق العمال بعملهم في الوقت المحدد ؟ نعم ☐ لا ☐

* إذا كانت الإجابة بـ لا. ذلك يؤدي إلى :

تعرض العامل للتوبيخ ☐

يتعرض إلى استفسار ☐

اقتطاع من الراتب ☐

أخرى ☐

29 . هل أنتم كعمال مطلعين على الحوافز الموضوعة نظير ما تقومون به من عمل؟

نعم ☐ لا ☐

30 . هل نظام الحوافز المعمول به في مؤسستكم يدفع إلى الجدية في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

* في حال الإجابة بـ نعم. هذه الجدية تبرز في:

المواظبة ☐

الإتقان ☐

التفاني في العمل ☐

أخرى ☐

31 . هل تشعر أن بيئة العمل مناسبة لأداء أحسن ؟ نعم ☐ لا ☐

32 . هل ظروف العمل السائدة تجعلك تشعر بأنك تنتمي فعلا إلى هذه المؤسسة نعم ☐ لا ☐

Fiche d'évaluation de formation a chaud

Nom et prénom

Intitule de formation : référentiels IS O 14001

Date de formation : du 15 au 17 /02 /2016

Veuillez cocher' pour chaque critère la réponse qui correspond le mieux a votre appréciation.

01 – la formation a globalement répondu a vos attentes :

Excellent bon satisfaisant passable mauvaise

02 – tous les thèmes que vous souhaitez aborder ont été traités :

Excellent bon satisfaisant passable mauvaise

03 _ le temps consacre a chaque thème a été suffisant :

Excellent bon satisfaisant passable mauvaise

04 _ le niveau de la formation était adapté :

Excellent bon satisfaisant passable mauvaise

05 _ le formateur était disponible :

Excellent bon satisfaisant passable mauvaise

06 _ le formateur était pédagogue

Excellent bon satisfaisant passable mauvaise

07 _ le support de cours adapté :

Excellent bon satisfaisant passable mauvaise

08 _ la selle de formation a permis un bon déroulement de l'atelier :

Excellent bon satisfaisant passable mauvaise

09- la formation est opérationnelle pour votre entreprise :

10- proposition de thèmes de formation :

………
………
………
………

11- suggestion et commentaires :

………
………
………
………

Djen djen le : 10 /11/2015

Direction des ressources humaines

Service formation

Fiche d'évaluation a froid

Nom et prénom (s) :

Intitulé de la formation : les techniques de gerbage

Période : 20 au 22 /22 /2015

Lieu de la formation : sur site

	Bon	moyen	passable
1- Acquisition des connaissances théoriques	☐	☐	☐
2- Acquisition des connaissances pratiques	☐	☐	☐
3- Amélioration de la qualité da travail	☐	☐	☐
4- Appréciation du niveau da qualification	☐	☐	☐

Du forme

5- Satisfaction du formé : oui ◯ non ◯

6- Objectifs de formation atteints : oui ◯ non ◯

Si non ' pourquoi ?

………

………

………

…..

7- Suggestions (mesures arrêtées) :

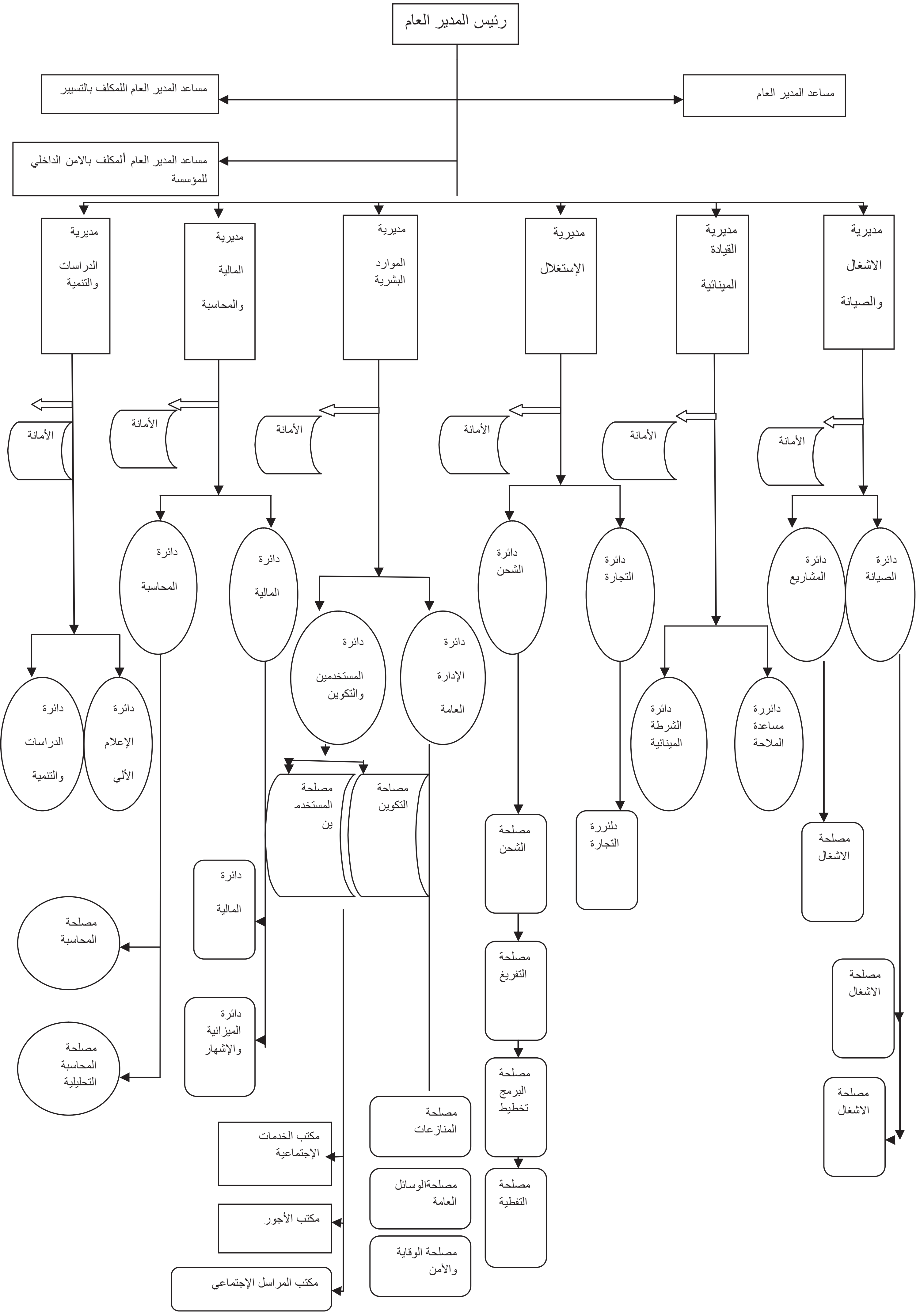
……………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………

Nom et signature du

Responsable hiérarchique


رئيس المدير العام
مساعد المدير العام اللمكلف بالتسيير
مساعد المدير العام
مساعد المدير العام ألمكلف بالامن الداخلي للمؤسسة
مديرية الدراسات والتنمية
مديرية المالية والمحاسبة
مديرية الموارد البشرية
مديرية الإستغلال
مديرية القيادة المينائية
مديرية الاشغال والصيانة
الأمانة
الأمانة
الأمانة
الأمانة
الأمانة
الأمانة
دائرة المحاسبة
دائرة المالية
دائرة الشحن
دائرة التجارة
دائرة المشاريع
دائرة الصيانة
دائرة المستخدمين والتكوين
دائرة الإدارة العامة
دائرة الشرطة المينائية
دائررة مساعدة الملاحة
دائرة الدراسات والتنمية
دائرة الإعلام الألي
مصلحة المستخدمين
مصاحة التكوين
مصلحة الشحن
دلئررة التجارة
مصلحة الاشغال
دائرة المالية
مصلحة المحاسبة
دائرة الميزانية والإشهار
مصلحة المحاسبة التحليلية
مصلحة التفريغ
مصلحة الاشغال
مصلحة البرمج تخطيط
مصلحة الاشغال
مصلحة المنازعات
مكتب الخدمات الإجتماعية
مصلحةالوسائل العامة
مصلحة التغطية
مكتب الأجور
مصلحة الوقاية والأمن
مكتب المراسل الإجتماعي

قائمة الأشكال والجداول

أولا: قائمة الاشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	جدول يوضح علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية	92
02	مقارنة بين الاتجاه التقليدي والمعاصر في تدريب الموارد البشرية	96
03	شكل يوضح كيفية سد الفجوة بين الاداء الفعلي والأداء المطلوب في المؤسسة	128
04	شكل يوضح المرجعيات المستخدمة في تحديد الحاجة الى التدريب	130
05	شكل يوضح مركزات اعداد برنامج تدريبي وتخطيطه	131
06	شكل يوضح مراحل تقييم الدورة التدريبية	133
07	شكل يوضح علاقات المنظمة بالبيئة الداخلية والخارجية	143
08	شكل يوضح مكونات المنظمة الفعالة	145
09	شكل يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية والاداء والانتاجية	171
10	شكل يوضح مظاهر الفعالية في المؤسسة	173
11	جدول يوضح عدد الافراد الخاضعين للتدريب في المؤسسة محل الدراسة	204
12	وثيقة توضح كيفية تحديد الاحتياجات التدريب في المؤسسة محل الدراسة	207
13	جدول يوضح مراحل تحديد ميزانية التدريب في المؤسسة محل الدراسة	207
14	اشارة الى كيفية تحديد المركز الفعال في التدريب و على اي اساس تتعامل معه المؤسسة محل الدراسة لتدريب عمالها	208
15	جدول يوضح نسبة عمال ميناء جن جن	210

ثانثا: قائمة الجداول

الرقم	الجداول	الصفحة
01	جدول يوضح جنس المبحوثين	222
02	جدول يوضح سن المبحوثين	223
03	جدول يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين	225
04	جدول يوضح تصنيف المبحوثين حسب طبيعة العمل	226
05	الحالة العائلية للمبحوثين	227
06	محل الإقامة للمبحوثين	228
07	جدول يوضح عدد سنوات العمل للمبحوثين الاقدمية في العمل	229
08	مدى ضرورة تأهيل الأفراد في العمل من وجهة نظر الافراد	230
09	جدول يوضح نسبة افراد المبحوثين الخاضعين لتدريب.	230
10	مدى استمرارية التدريب في المؤسسة و المسؤول عنه.	232
11	تقيم الأهداف التي تتدرج ضمن عمليات تدريب العمال	233
12	مدى فعالية برامج التدريب وتأثيره في قدرات العمال	234
13	مدى فعالية برامج التدريب وتأثيره في قدرات العمال	235
14	مدى تحكم العمال في الوسائل الخاصة بأداء العمل	236
15	جدول يوضح علاقة التدريب بإنجاز الأعمال في وقتها.	237
16	حوادث العمل المتعرض لها قبل وبعد التدريب.	238
17	مدى إشباع التدريب للحاجات الفعلية للمبحوثين في التعلم	239
18	جدول يوضح عل يأدى العمل وفق برنامج معد مسبق.	240
19	جدول يوضح طبيعة الاتصالات بين المشرفين والعمال.	241
20	جدول يوضح هل هناك تحاور بين العمال والمشرفين	242
21	علاقة توجيه العمال من طرف المشرفين بتحسن الأداء.	243

22	علاقة توجيه وإرشاد المشرفين بطاعة العمال لمسؤولياتهم	244
23	جدول يوضح العلاقات السائدة بين العمال.	245
24	جدول يوضح مدى وجود التعاون بين العمال.	247
25	جدول يوضح طبيعة العلاقة بين العمال و الإدارة.	248
26	جدول يوضح هل يطلع العمال على التشريع الداخلي للمؤسسة.	249
27	نظرة العمال لنظام العمل في المؤسسة	251
28	نظرة العمال لنظام العمل في المؤسسة.	252
29	علاقة الاساليب المعتمدة بالتحاق العمال في الوقت المحدد.	252
30	جدول يوضح نظام الحوافز في المؤسسة.	253
31	جدول يوضح علاقة نظام الحوافز بالدافعية في العمل.	254
32	جدول يوضح مدى تحفيز بيئة العمل على بذل مجهود اكبر.	255
33	جدول يوضح هل تسمح الظروف العمل السائدة العمال على الانتماء	256

ملخص الدراسة:

تناولت الدراسة موضوعا بعنوان:" علاقة تدريب الموارد البشرية بالفعالية التنظيمية" وهو موضوعا من مواضيع علم الإجتماع،وأكثر تحديدا مواضيع علم اجتماع العمل والتنظيم،خاصة وأن الفعالية التنظيمية أصبحت تلقى الإهتمام كثيرا في ظل التنافسية بين العمال والمؤسسات،وضرورة الرفع من الإنتاج.

وهذا الموضوع في غاية الأهمية كون النتائج المترتبة عن عملية التدريب من شأنها تحقيق الأهداف المسطرة والدفع بالعمال إلى السرعة وإتقان الإنجاز.

وقد تم تقسيم البحث إلى بابين: باب نظري يتضمن 04 فصول،وباب ميداني من 03 فصول،وانطلق من فرضية رئيسية هي:

- تدريب الموارد البشرية له علاقة بالفعالية التنظيمية

انبثقت عنها 03 فرضيات فرعية هي :

- الإعداد المهني للمورد البشري يؤدي إلى نجاعة الأداء
- معرفة أساليب العمل يضمن حسن الإنجاز
- الإلمام بإجراءات العمل يضمن سرعة التنفيذ

أما أهداف الدراسة فتمحورت حول التعرف على التدريب ونتائجه على الفعالية التنظيمية،والتي هي الظاهرة المدروسة.

ولأجل تحقيق الأهداف تم اعتماد المنهج الوصفي الذي يناسب الموضوع،اعتمادا على أدوات لجمع البيانات كما الملاحظة والاستمارة والمقابلة وبعض الوثائق ذات الصلة.ولتحليل البيانات استخدم أسلوب التفسير كميا،وأسلوب التحليل كيفيا.وتم التوصل إلى نتائج اهمها:

. ان فعالية الاعداد الجيد حتما لها علاقة كبيرة بتحسين الاداء والتقليل من الخسائر والتي لها دور في رفع الانتاجية

. أن فعالية التدريب والإلمام بمختلف الإجراءات لها علاقة ايجابية باندفاع الفرد نحو العمل.

. أن فعالية أساليب العمل تضمن إنجازا للعمال فرديا وجماعيا.