

جامعة غارداية
كلية العلوم الاقتصادية - علوم تجارية وعلوم التسيير -
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
تخصص: إدارة أعمال إستراتيجية

بـعـنـوان:

أثر تدريب العاملين على الفعالية التنظيمية

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - غارداية-

من إعداد الطالب : أوبيش سفيان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2017/09/27

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ :هتاهات محمد الهادي.....أستاذ مساعد من الدرجة أ (جامعة غارداية) رئيسا.

الأستاذ : جيلالي بهاز.....أستاذ محاضر من الدرجة أ (جامعة غارداية) مقررا.

الأستاذ : خنيش يوسف.....أستاذ مساعد من الدرجة أ (جامعة غارداية) ممتحنا.

السنة الجامعية: 2017/2016

جامعة غارداية
كلية العلوم الاقتصادية - علوم تجارية وعلوم التسيير -
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إدارة أعمال إستراتيجية

بـعـنـوان:

أثر تدريب العاملين على الفعالية التنظيمية

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - غارداية-

من إعداد الطالب : أوبيش سفيان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2017/09/27

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ :هتهات محمد الهادي.....أستاذ مساعد من الدرجة أ (جامعة غارداية) رئيسا.

الأستاذ : جيلالي بهاز.....أستاذ محاضر من الدرجة أ (جامعة غارداية) مقررا.

الأستاذ : خنيش يوسف.....أستاذ مساعد من الدرجة أ (جامعة غارداية) ممتحنا.

السنة الجامعية: 2017/2016

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم
(وقل اعلموا فسيروا الله عملكم ورسوله والمؤمنون)
صدق الله العظيم

والصلاة والسلام على سيد البشرية محمد و على آله و صحبه أجمعين
الإهداء

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وهانحن اليوم والحمد لله نطوي
سمر الليالي وتعجب الأيام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع.

إلى منارة العلم والإمام المصطفى إلى الأمي الذي علم المتعلمين إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا
محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكته سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدتي العزيزة.

إلى من سعى و شقى لأنعم بالراحة والمناة الذي لم يبخل بشيء من أجل دفتي في طريق النجاح الذي
علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والدي العزيز.

إلى من حبهم يجري في عروقي و يلهج بذكرهم فؤادي إلى أخواتي وأخواني وجميع أفراد عائلتي

إلى من سرنا سويًا ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يدًا بيد ونحن نقطف
زهرة تعلمنا إلى أصدقائي وزملائي وزميلاتي.

إلى من علمونا حروفًا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم إلى من
صاغوا لنا علمهم حروفًا ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا الكرام.

سفيان أوبيش

كلمة الشكر والتقدير

بسم الله وكفى والصلاة على النبي المصطفى ومن تبع دينه واكتفى بحمد الله خالق الكون على جزيل النعم، بتوفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع، ونصلي ونسلم على نبيه الكريم

وانطلاقاً من قول الرسول صلى الله عليه وسلم "...ومن صنع إليكم معروفا فكافنوه، فإن لم تجدوا ما تكافنوه به، فادعوا له حتى تروا أنكم كافتموه "

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى أستاذنا المشرف الأستاذ بهاز جيلالي .

كما أتقدم بتشكراتي واحتراماتي لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية بجامعة غارداية وبالأخص أساتذة علوم التسيير على معلوماتهم الغزيرة والتي كانت عوناً لنا في إنجاز هذا البحث.

الى كل من مدد لنا يد العون من قريب أو من بعيد

✓ وفي الأخير نحتسب هذا العمل إلى الله ولا نركي على الله عملاً راجين منه أن

يجعله من صالح الأعمال.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور تدريب العاملين في الفعالية التنظيمية لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بغارداية، وقد اعتمد الطالب في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى الإستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات. وكان مجتمع الدراسة مكون من الموظفين الإداريين والتقنيين مؤسسة سونلغاز -بغارداية ، وشملت عينة الدراسة (37) موظف .

وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج من أبرزها أن لتدريب المورد البشري أهمية أساسية و هامة فلا يمكن لأي مؤسسة تجاهله مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، كما أن الاهتمام بمخرجات نظام التدريب يحسن الفعالية التنظيمية، كما أظهرت الدراسة أيضا أن الكفاءات والمهارات الفردية، محدد أساسي لتحقيق الفعالية في المؤسسات.

هناك علاقة بين أبعاد المتغير المستقل " المكلف بالتدريب، البرنامج التدريبي، أساليب التدريب " مع الفعالية التنظيمية، و وجود تأثير كبير لتدريب العاملين وأبعاده على الفعالية التنظيمية.

كما تم عرض بعض التوصيات من أبرزها إعادة النظر في طرق إدارة المؤسسة تخطيطا وتنفيذا ومتابعة. وأيضا تقييم واسع النطاق ومنتظم أثناء وبعد العملية التدريبية، للتقدم نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

الكلمات المفتاحية : التدريب ، برنامج تدريبي ، الفعالية التنظيمية ، المدرب ، الأداء ، المورد البشري، الكفاءة، تقييم، المتدربين .

Abstract

The aim of this study is to identify the role of training of employees in the organizational effectiveness of the staff of Sonalgaz Foundation in Ghardaia. In this study, the student relied on the descriptive approach and the questionnaire as a tool for studying data collection. The study was composed of administrative and technical staff, the Sonalgaz Foundation in Ghardaia. The sample included 37 employees.

The results of the study showed that the training of the human resource is of fundamental and important importance that no organization can ignore regardless of the size or nature of its activity. The attention to the outputs of the training system improves the organizational effectiveness. Institutions.

And that there is a relationship between the dimensions of the independent variable "assigned to training, training program, training methods" with organizational effectiveness, and a significant impact on the training of workers and its dimensions on organizational effectiveness.

Some recommendations were also presented, notably the review of the ways in which the organization is managed, planned and implemented. As well as a broad and systematic assessment during and after the training process, to progress towards the established objectives.

Keywords: Keywords: training, training program, organizational effectiveness, trainer, performance, human resource, competency, assessment, trainees.

قائمة المحتويات	
الصفحة	الموضوع
III	الإهداء
IV	شكر وعرفان
V	الملخص
أ-ذ	المقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: التدريب والفعالية التنظيمية
3	المطلب الأول: التدريب
3	الفرع الأول: مفهوم التدريب وأهميته
3	أولاً: مفهوم التدريب
5	ثانياً: أهمية التدريب
6	الفرع الثاني: أنواع التدريب و أهداف التدريب
6	أولاً: أنواع التدريب
8	ثانياً : أهداف التدريب
10	الفرع الثالث: أساليب التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية
10	أولاً: أساليب التدريب
12	ثانياً: تحديد الاحتياجات التدريبية
13	الفرع الرابع: مراحل العملية التدريبية
16	أولاً: تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي
16	ثانياً: متابعة وتقييم البرنامج التدريبي
20	المطلب الثاني : الفعالية التنظيمية
20	الفرع الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية وخصائصها
20	أولاً: مفهوم الفعالية التنظيمية
21	ثانياً: خصائص الفعالية التنظيمية
21	الفرع الثاني: نظريات الفعالية ومدخل دراستها
21	أولاً: نظريات الفعالية في المؤسسة

23	ثانيا: مداخل دراسة الفعالية
25	الفرع الثالث: قياس الفعالية التنظيمية وأهم متطلبات زيادتها
25	أولا: قياس الفعالية التنظيمية
27	ثانيا: أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية
28	الفرع الرابع: مشاكل قياس الفعالية التنظيمية وعلاقتها ببيئة المنظمة
28	أولا: مشاكل قياس الفعالية التنظيمية
29	ثانيا: بيئة المنظمة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية
31	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
31	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتدريب
33	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية
34	المطلب الثالث: دراسة علاقة التدريب بالفعالية التنظيمية
36	خلاصة الفصل
38	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
38	تمهيد
39	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونبذة تاريخية عنها
39	الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة
39	الفرع الثاني: نبذة تاريخية
40	المطلب الثاني: شركات فرعية
40	الفرع الأول: شركات فرعية للأشغال تابعة لشركة المساهم SPA
41	الفرع الثاني: نهاية الهيكلية (التجديد)
41	المطلب الثالث: مهام المؤسسة وهيكلها التنظيمي
41	الفرع الأول: مهام المؤسسة
42	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
43	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
43	المطلب الأول: أداة الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
43	الفرع الأول: مصادر الحصول على المعلومات
45	الفرع الثاني: المعالجة الإحصائية
45	المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان

قائمة المحتويات

45	الفرع الاول: صدق الاستبانة الظاهري
46	الفرع الثاني: قياس ثبات الاستبانة.
46	الفرع الثالث : قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان
49	المطلب الثالث: النتائج والمناقشة
49	الفرع الاول: نتائج الدراسة
55	الفرع الثاني: تحليل محاور الدراسة
65	الفرع الثالث :إثبات فرضيات الدراسة
71	خلاصة الفصل
72	الخاتمة
74	قائمة المراجع
78	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	المستويات الثلاثة للفعالية في المؤسسة	1.I
26	أهم معايير الفعالية التنظيمية	2.I
41	تقسيم الدرجات حسب مقياس ليكارت الخماسي	1.II
42	يمثل عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	2.II
43	قياس ثبات الاستبيان	3.II
44-45	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات القسم الأول	4.II
46	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات القسم الثاني	5.II
47	توزيع مفردات العينة حسب العمر	6.II
49	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	7.II
50	توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة	8.II
51	توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة	9.II
53	تقييم المكلف بالعملية التدريبية	10.II
54	تقييم البرنامج التدريبي	11.II
56	تقييم أساليب التدريب	12.II
57	تقييم الفعالية التنظيمية	13.II
58	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقسم المكلف بالتدريب	14.II
59	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقسم البرنامج التدريبي	15.II

60	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقسم أساليب التدريب	16.II
61	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقسم الفعالية التنظيمية	17.II
62	اختبار Kolmogorov-Smirnov	18.II
63	علاقة ارتباط بين تدريب العاملين مع الفعالية التنظيمية	19.II
65	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تدريب العاملين على الفعالية التنظيمية	20.II
66	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المكلف بالتدريب على الفعالية التنظيمية	21.II
67	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير البرنامج التدريبي على الفعالية التنظيمية	22.II
68	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أساليب التدريب على الفعالية التنظيمية	23.II

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	أهداف التدريب	1.I
18	مراحل العملية التدريبية	2.I
30	علاقة البيئة بالمنظمة	3.I
40	الميكمل التنظيمي للمؤسسة	1. II
47	تمثيل مفردات العينة حسب الجنس	2.II
49	تمثيل مفردات العينة حسب العمر	3.II
50	تمثيل مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	4.II
51	تمثيل مفردات العينة حسب الوظيفة	5.II
52	تمثيل مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة	6.II
62	يمثل رسم بياني لتتبع التوزيع الطبيعي للبيانات	7.II

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
79	قائمة المحكمين	1
79	الإستبيان	2
80	نتائج مخرجات spss	3

أ. توطئة :

تزايد الإهتمام في العشريتين الأخيرتين من القرن الماضي بوظيفة إدارة الموارد البشرية، بسبب الدور الإستراتيجي الذي أصبحت تكتسيه هاته الوظيفة بالمؤسسات المعاصرة، ناتج عن تحولات سريعة وعميقة وتغيرات جذرية (الثورة العلمية الهائلة)، حيث أصبح المورد البشري يمثل أحد أهم الموارد الإستراتيجية التي تمكن تلك المؤسسات من الحفاظ على بقاءها، ومحددات أساسيا لفرصها في النجاح وبلوغ أهدافها الإستراتيجية، وجعلها قادرة على خلق وتحقيق ميزة تنافسية دائمة، كما يضمن لها التفوق على مثيلاتها من المؤسسات الأخرى.

وفي ظل المعطيات الجديدة أضحت المؤسسة الجزائرية خاصة العمومية منها، معنية بالتنافس (بعدها كانت تحتكر الأسواق المحلية) ويتحتم عليها اعتماد الأنظمة والإستراتيجيات الأفضل المؤدية إلى خلق ميزة تنافسية تتمثل في تقديم خدمة ذات جودة عالية و بأسلوب ناجح ومقبول تحد من دخول المنافسين أو جعلها في مركز قوي.

إن تحقيق هذه الأهداف الإستراتيجية بأكثر فعالية يتطلب تبني نظم وسياسات التنمية والتدريب المتميزين، بغية الرفع من الكفاءات والمهارات الفردية للموارد البشرية المتاحة وتحسين، وتوجيه سلوكياتها واتجاهاتها، ليكون لديها رأس مال فكري بشري تستطيع المؤسسة من خلاله البقاء والتطوير.

و تجدر الإشارة إليه أن الأبعاد غير الملموسة في الإدارة و المتمثلة أساسا في العملية التنظيمية، تطرح مشكلة القياس للوقوف على مستوى فعالية تلك الأهداف المحققة خاصة إذا تعلق الأمر بمؤسسة خدماتية. فالقدرة على القياس أمر أساسي في توجيه السلوكيات التي ترتبط من قريب أو بعيد بالمؤسسة، و منه تشكل الفعالية كتعبير عن الأداء التنظيمي إحدى المحاور الهامة في مجال علوم التنظيم و الإدارة، للوقوف على مدى فعالية المؤسسة و تجاوبها مع التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط الداخلي و الخارجي.

وعليه جاءت الدراسة الحالية للتعرف على مدى دعم تدريب العاملين للفعالية التنظيمية في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) فرع ولاية غارداية.

ب. الإشكالية :

تواجه المنظمات اليوم تطورات وتغيرات متسارعة في مختلف المجالات، ووجب على المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات حتى يكتب لها النجاح والاستمرار. ويعتبر التدريب من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق الموازنة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات ومهارات الافراد الذي يساهم في فاعلية المنظمة، وتحسين كفاءتها، وإمكاناتها، في تحقيق الميزة التنافسية.

ونسعى في هذه الدراسة إلى التعرف أثر تدريب العاملين على الفعالية التنظيمية ، ودراسة هذا التأثير في مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية، ومن ثم تقديم مجموعة من المقترحات .

وبناءً على ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- إلى أي مدى يمكن أن يساهم تدريب العاملين في رفع الفعالية التنظيمية؟

من خلال هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مفهوم التدريب وما هي خصائصه وأهميته فيما تتمثل أهم أنواعه؟
- ما مفهوم الفعالية التنظيمية وفيما تتمثل خصائصها و ما هي مؤشرات قياسها ؟
- ما هو واقع العملية التدريبية بمؤسسة سونلغاز؟ وما أثرها على التنظيم الفعال الذي من خلاله تحقق المؤسسة أهدافها واستراتيجياتها المسطرة في ظل التحولات العالمية الراهنة ؟
- كيف يمكن للاستثمار في العملية التدريبية من تنمية كفاءات ومهارات العاملين ؟

- فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الأولى : هناك علاقة بين تدريب العاملين مع تحقيق الفعالية التنظيمية لمؤسسة سونلغاز

(غرداية).

بناء على الفرضية الرئيسية الأولى تمت صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة بين مستوى المكلف بالتدريب و الفعالية التنظيمية في مؤسسة سونلغاز (غرداية).
- 2- توجد علاقة بين مستوى البرنامج التدريبي و الفعالية التنظيمية في مؤسسة سونلغاز (غرداية).
- 3- توجد علاقة بين مستوى أساليب التدريب و الفعالية التنظيمية في مؤسسة سونلغاز (غرداية).

الفرضية الرئيسية الثانية : هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين على الفعالية التنظيمية في مؤسسة سونلغاز (غرداية) من وجهة نظر الموظفين.

بناء على الفرضية الرئيسية الثانية تمت صياغة الفرضيات الفرعية التالية :

- 1- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين المكلف بالتدريب و الفعالية التنظيمية في مؤسسة سونلغاز (غرداية).
- 2- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين البرنامج التدريبي والفعالية التنظيمية في مؤسسة سونلغاز (غرداية).
- 3- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين أساليب التدريب والفعالية التنظيمية في مؤسسة سونلغاز (غرداية).

ج. أهداف الدراسة :

الأهداف التي نسعى الوصول إليها من خلال هذا العمل تتمثل فيما يلي :

- استكشاف و تحليل نقاط القوة و مواطن الضعف في خدمات المؤسسة موضوع الدراسة و تقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة للتركيز على نقاط القوة و الوصول بها إلى التميز، و إصلاح مواقف الضعف وتحسينها.

-التعرف على واقع عملية التدريب في مؤسسة سونلغاز.

-معرفة ما يمكن ان يسهم به تدريب العاملين على الفعالية التنظيمية.

-زيادة الاهتمام بالعملية التدريبية كمصدر و مدخل لتحقيق الفعالية التنظيمية.

-معرفة مدى تحقيق المؤسسة للفعالية التنظيمية.

د. أهمية الدراسة:

- الوقوف على مدى ملاءمة البرامج التدريبية التي تقوم بها المؤسسة بما يوافق الاحتياجات التدريبية للكادر البشري.

- المساعدة في إعطاء صورة توضح المستوى العام للفعالية التنظيمية في المؤسسة.

- تسليط الضوء على واقع العملية التدريبية و أثرها على أداء المؤسسة.

و. أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة العلمية في إنجاز هذا الموضوع .

- محاولة معرفة مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بالتدريب.

- الأهمية التي يحضى بها الموضوع .

ز. متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل : تدريب العاملين إنطلاقاً من (المكلف بالتدريب ، البرنامج التدريبي ، أساليب التدريب)

المتغير التابع : الفعالية التنظيمية

ط. مرجعية الدراسة:

بغرض اتمام إنجاز هذه الدراسة على أكمل وجه استعملنا عدة مصادر لجمع البيانات تمثلت في :

أولاً/ مصادر البيانات الثانوية:

تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات المطلوبة من مجتمع الدراسة إضافة الى اعتماد أسلوب المقابلة

والملاحظة بحيث تم جمع البيانات المطلوبة من خلال الاستبيان الذي تم استخدامه لهذا الغرض ويتم التحقق من

صحته وسوف نستخدم برنامج الحزمة الإحصائية SPSS وبرنامج EXCEL من اجل اختبار فرضيات

والمتغيرات المدروسة وتحليل معطيات الاستبيان واختبار الفرضيات .

ثانيا/ مصادر البيانات الأولية:

تتمثل في الاعتماد على الكتب والمراجع باللغة العربية والأجنبية ذات العلاقة بدراستنا والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة وذلك بهدف الإحاطة بجوانب الموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده .

ظ. حدود الدراسة:

أ- الحدود البشرية: إشملت دراسة الحالة على الموظفين في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) - فرع غارداية.

ب- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: تدريب العاملين (المكلف بالتدريب ، البرنامج التدريبي ، أساليب التدريب) و الفعالية التنظيمية .

ج- الحدود المكانية: أنجزت دراسة الحالة في مؤسسة سونلغاز - فرع غارداية-.

د- الحدود الزمنية: أنجزت دراسة الحالة لهذا البحث خلال الفترة زمنية من 2017/04/27 الى 2017/05/18

ك. صعوبات الدراسة :

لقد و اجهتنا بعض الصعوبات أثناء إعداد هذا البحث تعلقت بالجانب الميداني خصوصا :

- إختلاف المصطلحات في المراجع المعتمدة خاصة في جانب النظري ولكل باحث وجهة نظر في تحديد التعاريف.

- محدودية ثقافة البحث العلمي لدى القائمين على إدارة المؤسسة والموظفين محل الدراسة ، بحيث لا يعيرون الاهتمام إلى هذه البحوث في غالب الأحيان .

- حداثة الموضوع خصوصا ما تعلق بالفعالية التنظيمية.

ي. هيكل البحث :

لأجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات قمنا بتقسيم البحث الى فصلين:

الفصل الأول:

متعلق بالإطار النظري للدراسة، ويتضمن مبحثين المبحث الأول متعلق بالتدريب والفعالية التنظيمية،

أما المبحث الثاني تم التطرق فيه الى الدراسات السابقة .

الفصل الثاني :

متعلق بالدراسة الميدانية، تم من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري للدراسة على الواقع من

خلال القيام بدراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع (غرداية) .

تمهيد:

تعتبر وظيفة التدريب من بين الوظائف الجذ هامة في إدارة الموارد البشرية، وأكثر الاستراتيجيات المعترف بها في مجال تنمية الموارد البشرية لتحسين الأداء، حيث أن معظم المؤسسات تخصص لها غالبية استثماراتها في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك بما يعود على المنظمة من الفوائد وتحقيق للأهداف المسطرة وكذا زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، حيث يمثل التدريب أهمية خاصة في ظل التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجيات المنظمة، ومن الناحية الأخرى، فإن التغييرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تم تعلمها في وقت قصير، حيث أن التغييرات التنظيمية والتوسعات تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة وهو ما يساهم في تحسين فعاليتها التنظيمية.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين يشمل المبحث الأول الأدبيات المتعلقة بموضوع التدريب والفعالية التنظيمية بينما يشمل المبحث الثاني الدراسات السابقة والتعقيب عليها .

المبحث الأول: التدريب والفعالية التنظيمية

المطلب الأول: التدريب

يعتبر التدريب من أهم مقومات التنمية والتطوير التي تتبعها المنظمة الاقتصادية في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة مختلف الضغوطات والتحديات الإدارية والتقنية والإنتاجية، وأيضاً لتأثيره المباشر أو الغير مباشر على أداء الجماعة والفرد في المنظمة، وأثبتت الدراسات أن معظم المنظمات التي استطاعت أن تحقق الكفاءة والفعالية في الأداء هي التي أعطت أهمية بالغة في تدريب أفرادها.

الفرع الأول: مفهوم التدريب وأهميته

أولاً: مفهوم التدريب

توجد العديد من المصطلحات التي تقترب في مفهومها من مفهوم مصطلح التدريب لابد من ذكرها قبل الخوض في تحديد مفهوم التدريب منها ما يلي:

التعليم: هو الاصطلاح الواسع الذي يشمل الإطار العام للموضوع ويقصد بالتعليم إكساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته.

الإعداد: هو عملية تسبق التوظيف لتزويد الفرد بمعلومات ومعارف جديدة، ويكون بعد التعليم وقبل التدريب، بمعنى الإعداد وهو تهيئة الفرد.

التطوير: هو تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في المنظمة.

تعددت تعاريف التدريب بتعدد المفكرين والباحثين، وتعددت آراءهم ولكن عموماً هم يتفقون في بعض النقاط المشتركة في تعاريفهم وفيما يلي بعض التعريفات:

التدريب عبارة عن عملية منتظمة تهدف إلى تزويد الموظف بمعارف ومهارات وقدرات في مجالات محددة، لتحسين أدائه في العمل، أو تغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي، بما يساعد على تحقيق غايات المنظمة.¹

كما عرف فايز الخاطر التدريب: تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأعمال ذات مستوى اعلى في المستقبل.²

أيضا عرف التدريب: هو مجمل النشاطات، والوسائل، والطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة اخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية.³

التدريب هو تلك العملية التي تهدف إلى الزيادة من استيعاب المورد البشري للمعارف والمهارات لكي يؤدي الأداء الصحيح للواجب أو العمل الذي أسند إليه، بالإضافة إلى ذلك فإن التدريب ضروري لإكساب الافراد المرونة والامكانيات اللازمة سواء كانوا عمال عاديين او مسؤولين، لأن التغييرات المتسارعة تفرض ذلك.⁴

هو عملية إكساب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة ومهاراتهم ومعرفتهم الجديدة التي تساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الانتاجية في الحاضر والمستقبل بما يجلب المصلحة ويحقق أهداف المنظمة، إضافة لكونه عبارة عن إجراءات منظمة ومخطط لها للعمل على مساعدة العاملين في التخلص من أي

سلوك أو تصرف يؤدي إلى رداءة أو بقاء في الأداء، ويتم إجراء التدريب من خلال برامج محددة بشكل دقيق حسب الهدف المقصود في المنظمة.⁵

يعرف فيليبو التدريب في كتاب مبادئ ادارة الموارد البشرية بقوله: هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة لأداء وتنفيذ عمل معين.

¹ www.abahe.co.uk 11:47 2016/11/21

² فايز الخاطر، استراتيجية التدريب الفعال، طبعة الاولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص11.

³ الداوي الشيخ، تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد06، 2008، ص11.

⁴ قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتعداد الاشغال العمومية فرع مركب الجارف والرافعات، مذكرة ماجستير، 2005، ص34.

⁵ فؤاد مكارى وابتسام مخنا، اثر دورات التدريب والحوافز الوظيفية على اداء العاملين داخل المؤسسة، مذكرة ماجستير، 2014، ص13.

أما ألفريد مارشال فينكر فيقول: " فئة متعلمة ومدربة من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة وذلك لأن الناس بالعلم والمعرفة والوعي والطموح والقدرة على العمل والانتاج يستطيعون أن يستثمروا كل قوى الطبيعة ومصادرهما لصالحهم، بهدف الارتقاء بمستوى معيشة، وتوفير الحياة الكريمة للفرد والمجتمع"¹.

التدريب " هو عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المهارات والمعارف والأساليب المتعلقة بالعمل، وهو نشاط لنقل المعرفة إلى مجموعة أو مجموعات من الأفراد يعتقد أنها مفيدة لهم ويقوم المدربون بالمساعدة على صقل مهارات المتدربين ، وهو عبارة عن نقل المعرفة وتطوير المهارات "².

من خلال ما سبق يمكن القول أن التدريب هو عملية إعطاء وإكساب الموظف أو العامل مجموعة من المعارف والمهارات اللازمة والممكنة لتنفيذ عمل معين على أكمل وجه.

ثانياً: أهمية التدريب

تبدو أهمية التدريب في إكساب الموظف الجديد المهارات التي تجعله قادراً على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة، وحتى الموظف ذو الخبرة السابقة الذي يلتحق حديثاً بالمنظمة لشغل وظيفة معينة قد لا تتوفر لديه كافة القدرات الضرورية للأداء الجيد، وهنا يفيد التدريب في استكمالها للقدرات المطلوبة، كما وأنه لا تقتصر أهمية التدريب وفوائده على العاملين الجدد الملتحقين حديثاً بالمنظمة، وإنما تشمل أيضاً العاملين القدامى وذلك بما يكفل تطوير معلوماتهم وتنمية قدراتهم على أداء أعمالهم ، وذلك لأن هناك تطوراً مستمراً في المعارف والعلوم.

ومن جانب آخر فإن التدريب يكون مطلوباً بغرض إعداد العاملين لتولي تلك الوظائف ذات المستوى الأعلى من الصعوبة والمسؤولية والتي تتطلب مستويات أعلى من المهارات والقدرات، وذلك من خلال المسار الوظيفي أو المهني.

ويسهم التدريب أيضاً بصورة فاعلة في تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل، بالإضافة إلى ذلك زيادة قدرات ومعارف العاملين في المستويات التنفيذية والإشرافية على السواء، فإنه يكون لازماً لتنمية قدرات المديرين والرؤساء

¹ محمد فالح صالح، إدارة موارد بشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004، ص101.

² ياغي، محمد، التدريب الإداري، مركز الاستشارات والخدمات الفنية والدراسات، عمان، الاردن، 2005، ص117.

الحاليين في مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة ، إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالمهارات الإدارية التي تمكنهم من شغل المناصب القيادية في المستقبل.¹

وأيضاً من فوائد وأهمية التدريب:

تحسين أداء الموارد البشرية: حيث يساعد التدريب المستمر للأفراد العاملين على زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة إليهم، ما يؤدي إلى زيادة الانتاج بشكل كمي ونوعي بسبب زيادة المهارة والمعرفة عن العمل. تكوين الاتجاهات: إذ أنه من الأهداف العامة لبرامج تدريب المنظمة هو تكوين اتجاه معين لدى الموارد البشرية عن المنظمة لتحقيق تأييد لأنشطتها وسياساتها والحصول على تعاون اوسع وولاء حقيقي تجاهها. المساعدة في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل، فالتدريب سواء بالنسبة للمشرفين أو عمال الانتاج يمكن أن يساعد على تخفيض معدل دوران العمل، الغياب، عدم الرضا عن العمل، الحوادث والشكاوي، ومن المشاكل التشغيلية التي يساهم التدريب في حلها، انخفاض الروح المعنوية، تقادم طرق العمل... الخ. توفير الاحتياجات من العمال: فقد تواجه احدى المنظمات مشكلة صعوبة توفير عاملين على درجة معينة من المهارة، فمن السهولة أن تحل مشكلة العمالة هذه عن طريق التدريب خاصة في الاجل الطويل، بإنشاء برنامج تدريبي مهني خاص بها.

يساهم التدريب في زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الاستقرار في العمل، ومن ثم تحقيق الترابط بين مصالح الافراد من جهة ومصالح أصحاب الأعمال من جهة أخرى، واستبعاد وجود تضارب بينهما لما يحققه التدريب من وجود مصلحة مشتركة بين الطرفين في مجال الأعمال.²

الفرع الثاني: أنواع التدريب و أهداف التدريب

أولاً: أنواع التدريب

من حيث الزمن: يتخذ شكلين رئيسيين هما:

التدريب قبل الخدمة أو الالتحاق بالعمل:

¹. فايز الخاطر، مرجع سبق ذكره، ص13.

² قريشي محمد الصالح، مرجع سبق ذكره، ص36.37.

يقصد بالتدريب قبل الخدمة إعداد الأفراد علميا وعمليا ومسلكيا إعدادا سليما بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم.

التدريب أثناء الخدمة:

يقصد به تدريب العاملين في أحد قطاعات الخدمة أو القطاعات الانتاجية بغرض تنمية القدرات الذهنية والمهارات العلمية، والهدف الرئيسي من التدريب أثناء الخدمة هو صقل الموظف وإحاطته بأحدث التطورات التي تجدد في مجال تخصصه وتحسن مستوى أدائه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل.

من حيث المكان:

التدريب داخل المنظمة:

يقصد به تدريب مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون لها، وذلك من خلال تصميم برامج تدريب داخلية أو الحصول على برامج جاهزة وتقوم المؤسسة بإدارتها بنفسها، ويمكن الإعتماد في تحقيق ذلك على الكفاءات البشرية الداخلية، كما يمكن للمؤسسة أن تستقدم متخصصين في التدريب من الخارج مع تنفيذ نشاط التدريب داخليا.

التدريب خارج المنظمة:

يعني أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثناءها بدورة أو برنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية أو المنظمات الخاصة أو البرامج التي توفرها الجهات العمومية كالمؤتمرات والندوات وغيرها في البلد أو خارجه، ولكن ليس في منظمته التي يعمل فيها.¹

3) من حيث الهدف:

التدريب لتجديد المعلومات: من المعروف ان قيام الموظف بالعمل ما ولمدة طويلة يميل الى العزلة التامة، ويقتصر على مجال اختصاصه الضيق المحدود.

تدريب المهارات: يقصد بتدريب المهارات الاداريين على اداء اعمال معينة ورفع كفاءتهم في الاداء، وبذلك يهدف هذا النوع من التدريب الى تزويد العمال والاداريين بالمهارات الادارية الكافية والاشراف التي تؤدي بالضرورة الى زيادة فعاليتهم.

¹ فايز الخاطر، مرجع سبق ذكره ، ص19.

التدريب السلوكي (أو تدريب الاتجاهات): يهدف التدريب السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرون في أداء أعمالهم، والفرق بين تدريب الاتجاهات وتدريب المهارات أن النوع الأول يقدم للمتدرب فكرة جديدة ويحاول إقناعه بفائدتها ومنفعتها من خلال الأمثلة العلمية والنماذج الواقعية بينما نجد النوع الثاني تدريب المهارات يهتم بتعليم المديرين بعض الأساليب التطبيقية بغض النظر عما إذا كان مقتنعا بها أم لا.

التدريب للترقية: يهدف التدريب إلى تحسين الموظف بغية تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وهو المحرك الأساسي لجميع سياسات التدريب في القطاعين العام والخاص، عن طريق تحسين أساليب العمل وتزويد المتدربين بالمعلومات المتجددة والأساليب والطرق الجديدة المتطورة لأداء أعمالهم الحالية. فالتدريب يهدف إلى تحسين امكانيات الموظف بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى، مما يؤمن للموظف مجالات الترقية في المستقبل.¹

ثانيا : أهداف التدريب:

يتمثل الهدف الرئيسي للتدريب في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة في تأدية الأدوار التي تقوم بها وتحقيق الأهداف

المطلوبة، ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي يجب على المنظمة أن تعمل جاهدة لتحقيق الأهداف الفرعية التالية:

-المساعدة في تحفيز العاملين على استمراريتهم في عمليات التأقلم أو تكوينهم على كيفية التعلم.

-إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه.

-إكساب الفرد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.

-تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.

-زيادة درجة انتماء العاملين لمنظماتهم، وذلك من خلال دمج مصلحة كل منها في قالب واحد.²

ويقسم آخرون أهداف التدريب إلى ثلاثة أقسام وهي:

أ- أهداف تدريبية عادية: هي أهداف خاصة بتلك البرامج الروتينية مثل التعريف بالمنظمة وكذلك واجبات الأفراد في وظائفهم والشروط العامة للخدمة، وهذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى جهد أو إبداع من قبل المصمم، وترتكز الأهداف العادية على مؤشرات وأرقام واقعية من تاريخ المنظمة وتعكس الحجم الفعلي لفئة العاملين الذين

¹ محمد عبد الفتاح باغي، التدريب الإداري بين النظرية التطبيق، دار وائل للنشر، الطبعة 3، الاردن، 2010، ص 154.

² ابو النصر مدحت احمد، ادارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الاولى، مصر، 2007، ص248.

يجب تكوينهم، وتأتي أهمية هذه الأهداف في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها، حيث أن أهميتها تقتصر على تحقيق الاستمرارية وبقاء المنظمة في حدود أنماط الأداء المقررة.

ب- أهداف تدريبية لحل المشكلات: وهنا يتم إعداد برامج تدريبية تسعى لحل المشكلات التي تواجه العاملين في المنظمة وتحاول الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء، ومن ثم فإن هذه النوعية من الأهداف وتعلو الاهداف الروتينية في الأهمية.

ج- أهداف تدريبية ابتكارية: وهنا يتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواع من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج، وهي تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تسعى إلى نقل المنظمة إلى مستوى أعلى من حيث الكفاءة والفاعلية، ومن ثم تحتل تلك الأهداف قمة الهيكل التنظيمي للأهداف¹ ويوضح الشكل



شكل رقم (I.1) أهداف التدريب

المصدر: الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الاولى، مصر، 2007، ص169

الشكل يوضح ترتيب وتدرج أهداف التدريب من أسفل الهرم إلى أعلى حسب درجة الصعوبة فنجد في الأسفل أهداف تدريبية عادية ثم أهداف تدريبية لحل المشكلات في وسط الهرم وفي أعلى الهرم الأهداف التدريبية الابتكارية.

¹ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الاولى، مصر، 2007، ص168.

الفرع الثالث: أساليب التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية

أولاً: أساليب التدريب

يقوم المدرب من خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان ومن هذه الأساليب:

-المحاضرة: تعتبر أهم وأقدم الأساليب التدريبية، ويمكن ان نصفها بأنها عملية إلقاء للمعلومات من جانب المدرب أو المحاضر واستماع من جانب المتدرب. وتأتي أهميتها من النقل المباشر للمعلومات عبر أهم قنوات التواصل (السمع)، حيث هناك من يتعلم بالاستماع أكثر من الوسائل الأخرى، وتتميز بالمرونة والقابلية لتنظيم والتوزيع على الوقت المتاح في أطر منهجية تدريجية (استقرائية أو استنباطية).¹

-التدريب العملي: حيث يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل ويناقش المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء، إذ تكون هناك مرونة في عرض المعلومات ولا يكون هناك اطر جاهزة لتقديم المعلومات.

-دراسة الحالات: تمثل وصفا مفصلا مطبوعا لأحد المشكلات يوزع على المشاركين لقرروا الحل الأمثل، وتزيد دراسة الحالة من واقعية برنامج التدريب وتزود المشاركين بخبرات ومعلومات تجعلهم ينخرطون بصورة فعالة في عملية التعلم وتجربهم تطبيق النظريات التي يتعلمونها.²

-الوقائع الحرجة: يقوم المدرب بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأسئلة (الوقائع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير (الحرجة) والخاصة بموضوع التدريب، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة، يساعد الدارسين على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة والممارسة وعلى المدرب أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة، ولكي يسأل الدارسين ويشجعهم على إدارة إحدى هذه الوقائع.

-المباريات الإدارية: أسلوب تدريبي قيادي عن طريق تمرين عملي تطبيقي على موقف معين، بحيث يتم تطوير نظام يمكن من خلاله بعد توزيع الأدوار على المتدربين في المباراة ويتصرفوا ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات، وتساعد المباراة الإدارية على اكتساب المتدربين مهارة النظر إلى الأمور بصورة أشمل، كما يحسن

¹ القريوتي محمد قاسم، الوجيز في ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص175.

² لوي هارت، ترجمة خالد العامري، وسائل التدريب الفعالة، دار الفاروق لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2008، ص54.

الأداء القيادي والتعرف على الوسائل التحليلية في حل المشاكل مما يثير المتدربين وينمي التفكير العلمي لديهم ويجعلهم أكثر اهتماماً بما يجري¹.

-العصف الذهني:(Brainstorming) يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض المشكلة المعينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يحرك الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيلاً بتغطية جوانب الموضوع أو مشكلة التي أثارها المدرب.²

-المحاكاة:(Simulations) تعتبر المحاكاة من الطرق ذات الكفاءة في عملية التدريب، وهي عبارة عن استخدام بعض الوسائل والأدوات التي يتم من خلالها تكرار متطلبات أداء الوظيفة في موقع خارج مكانها الفعلي التي تؤدي فيه، وتتجه بعض المنظمات إلى استخدام المحاكاة عندما ترتبط الوظيفة بمعلومات معقدة أو حساسة وعندما تكون التجهيزات المستخدمة في أداء الوظيفة مرتفعة التكاليف، وبالتالي فإن تكلفة القرارات الخاطئة في استخدام هذه الآلات يكون مرتفعاً.³

-تدريب الحساسية: يتم تنظيم لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة، وتهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة وتبدأ بتدريب جماعة التدريب من حوالي عشرة إلى عشرين فرد، على أن لا يكون هناك قائد محدد، ولا مشكلة محددة بصورة سألغة والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاعرهم ومشاكلهم.

-المناقشة الجماعية: أسلوب في التدريب يقوم على وجود مدرب ديناميكي يسمح للمتدربين بالمناقشة وطرح الأسئلة، ولا يكون هناك اطر جاهزة لتقديم المعلومات بل تكون هناك مرونة في عرض المعلومات، وما يميز هذا الأسلوب هو تنمية مهارات المتدربين في مجال العلاقات الإنسانية.

¹ جودة أحمد محفوظ، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن،2010، ص177.

² عقيلي عمر وصفي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الاردن، 2009، ص315

³ سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الاداء: الاطر المنهجية والتطبيقات العلمية، مطبعة الشعري، جامعة قناة السويس، مصر، 2009، ص132.

-نمذجة السلوك: يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد ويمر التدريب هنا بتعريض الدارسين أو المتدربين بصورة نموذجية بأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية¹.

-أسلوب لعب الأدوار: يبدأ هذا الأسلوب بطرح المدرب على المتدربين حالة تدريبية واقعية أو افتراضية، وتوزيعه أدواراً أو سيناريوهات جاهزة على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقاً لها، فلو كان التدريب على نمط الإشراف قد يكون هناك دوراً مكتوباً لشخص يلعب دور المدير ودوراً آخر لشخص يلعب دور المرؤوس، بحيث يتصرف كل شخص وفقاً لمقتضيات الدور المحدد له، ويكون هناك فريق آخر من المتدربين يمثلون دور المشاهدين والمراقبين لهذا الأداء، ويفترض أن يزيد مثل هذا التمرين من تفهم كل فريق للفريق الأخر بطريقة أفضل، بحيث يعرف كل منهم محددات السلوك الحقيقي في العمل، وقد تتكرر العملية ويعاد توزيع الأدوار وهكذا، من شأن هذا الأسلوب أن يساعد في توسيع مدارء المتدربين وإزالة سوء الفهم الذي قد يكون لديهم عن بعضهم البعض².

ثانياً: تحديد الاحتياجات التدريبية

يعتمد النشاط التدريبي على الدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المختلفة للأفراد وترجمة هذه الاحتياجات إلى برامج وسياسات تدريبية تعمل على تحقيق أهداف المنظمة، فالتقويم السليم للاحتياجات يضمن لنا أن يكون التدريب ملائماً وفي محله، وأن تكلفه البرامج تبررها الفائدة الناتجة كما أن تقويم الاحتياجات يقلل من مخاطر تمويل البرامج غير المنتجة³.

إن تحديد الحاجة إلى التدريب هي الأساس في تقرير الأفراد الذين هم في حاجة إلى تنمية قدراتهم، وتظهر هذه الحاجة بدقة بعد القيام بتحليل كل من التنظيم، الوظائف والأفراد.

1-تحليل التنظيم: هو فحص عدة جوانب تنظيمية وإدارية مثل أهداف المنظمة ووظائفها وسياستها، وذلك لتحديد المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى تدريب، كتحليل سياسات المنظمة ولوائحها ودراسة تركيب القوى العاملة للمنظمة، تعديل معدلات الكفاءة، تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة، تحليل المناخ التنظيمي.

¹ رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، مصر، 2003، ص118.

² عباس أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص242.

³ بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007، ص14.

2- تحليل العمل (تحليل الوظيفة/تحليل العمليات) : يهدف هذا النوع إلى دراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون، ويركز على واجبات ومسؤوليات الوظيفة نفسها، والظروف المحيطة بها، والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح و ثم نوع التدريب المطلوب لها.

ومن طرق تحليل العمل: المقابلة، الاستبيان، الاختبارات، تحليل المشكلات، تقويم الأداء، دراسة التقارير والسجلات.

3- تحليل الفرد: تعتبر هذه الخطوة من أدق الخطوات في تحديد الاحتياجات التدريبية كونها تتعلق بعنصرين هامين أولهما تحديد الأفراد الذين هم في حاجة للتدريب والثاني ماذا تشمل تلك البرامج، وتتم هذه الخطوة بدراسة الأفراد من الجوانب التالية: المواصفات الوظيفية، الخصائص الشخصية، الجوانب السلوكية.¹

الفرع الرابع: مراحل العملية التدريبية

أولاً: تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي

إن مرحلة تصميم البرنامج التدريبي من أهم مراحل العملية التدريبية وذلك لعدة اعتبارات:

-مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تتكون من عدة عناصر أو مراحل فرعية، وبالتالي ليست سهلة بل عملية معقدة تتشابه مع عدد من المتغيرات والموارد والعوامل داخل النظام التدريبي وخارجه.

- التصميم الدقيق والجيد للبرنامج التدريبي هو سر نجاح ذلك البرنامج.

أهم خطوات أو عناصر تصميم البرنامج التدريبي تتمثل فيما يلي:

1-تحديد الاحتياجات التدريبية: يعد تحديد الاحتياجات التدريبية من العناصر المهمة في هذه العملية، لأن التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاط هادف وذو معنى للمنظمة والعاملين، ويجعله كذلك نشاط واقعي يوفر كثير من الجهود والنفقات، يتضح من خلاله أن هناك نقص أو فجوة في جزء ما من المنظمة، ويكون هذا النقص في أداء المنظمة بشكل عام أو الوظيفة أو الأفراد، حيث يسعى التدريب إلى القضاء على الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه في الأداء.

¹ بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008، ص82-83.

2- تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي: بعد أن يكون المدرب قد اعتمد على الأساليب المختلفة في تحديد الاحتياجات التدريبية، فإن عليه تحديد الأهداف التي يتوقع أن تتحقق بعد أن يخضع المتدربين في البرنامج التدريبي للخبرات المختلفة فيه، حيث أن صياغة هذه الأهداف عملية أساسية وصعبة في نفس الوقت، أساسية لأن النشاط التدريبي يتحدد في ضوءها، وصعبة لأنها تحتاج إلى الكثير من الخبرة.

3- وضع محتوى البرنامج التدريبي، وإعداد المواد التدريبية: لأي برنامج تدريبي محتوى معين تحدد الأهداف التي سبق صياغتها في ضوء الاحتياجات التدريبية الدقيقة للبرنامج، فمن الطبيعي أن يختلف محتوى البرنامج التدريبي من برنامج لآخر وأن يختلف المحتوى أيضا من حيث العمق والشمول من برنامج لآخر، ويقصد بالعمق المدى الذي يذهب إليه البرنامج التدريبي في عرض أصول الموضوعات وجذورها النظرية والفلسفية، ويعني الشمول مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع.

4- اختيار الأساليب التدريبية: الأسلوب التدريبي هو الطريقة التي تستخدم في ظرف ملائم لإيجاد موقف تدريبي يتم فيه اكتساب أو تنمية أو تبادل معلومات أو مهارات أو اتجاهات بين المتدربين والمدرّب أو بين المتدربين أنفسهم، وصولا لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي.

ويستخدم المدربون أساليب متعددة في التدريب منها: أساليب بسيطة لا تحتاج إلى جهد كبير وبعضها معقد يحتاج إلى بذل جهود مكثفة وتحضير جيد من قبل المدرب، وأساليب لا تشرك المتدرب وأخرى تتطلب مشاركة فعالة من المدرب، كذلك بعض هذه الأساليب تقليدية تركز على جانب المعلومات وأخرى حديثة تهتم بالمدرّب وتبني على خبراته وتستهدف تغيير اتجاهاته وسلوكه وقيمه.

5- تهيئة التسهيلات التدريبية الأخرى: على مصمم البرنامج أن يختار ويعد الموارد والتسهيلات التدريبية الأخرى، كقاعة التدريب المناسبة، الأجهزة والمعدات والأدوات المستخدمة، وسائل النقل والمواصلات المناسبة للمتدربين وكذلك الخدمات المساعدة كأماكن الإقامة¹.

- استقطاب المشاركين: نقطة بداية في استقطاب المشاركين في أي برنامج تدريبي هي تحديد الاحتياجات التدريبية، فبعد تحليل المعلومات التي تجمع عن الاحتياجات التدريبية يجري إعداد قوائم بالمشاركين في برنامج معين، بحيث تتلاءم النواحي التي يحتاجون إلى التدريب فيها ومتطلبات البرنامج.

¹ درة عبد الباري ابراهيم والصباغ زهير نعيم، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2008، ص315.

7- إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج التدريبي: على مصمم البرنامج التدريبي أن يأخذ في اعتباره عند تصميم برنامجه الجانب المالي، لأنه عنصر أساسي إي يجب عليه إن يعد موازنة تبين الموارد والنفقات فالموارد قد تكون على شكل رسوم تستوفي من المتدربين أو منح أو جزء من موازنة تدريب المنظمة. أما النفقات فتشمل أجور المحاضرين أو أجور الانتقال والصفحة والإقامة، أجور استخدام القاعات والأجهزة وأجور إعداد النشرات وطباعتها، ثمن المواد والتسهيلات التدريبية وكذلك أجور الإعلان عن البرامج إن وجدت.

8- إعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي: يتضمن الجدول الزمني جميع الخبرات والأنشطة التدريبية التي تحقق أهداف البرنامج، كما يثبت عليه أسماء المحاضرين أو المدربين المسؤولين عن كل نشاط تدريبي، كما ينضم الجدول الزمني ترتيب أوقات المحاضرات والفعاليات التدريبية الأخرى، الاستراحات، الرحلات الميدانية والنشاطات الاجتماعية الترفيهية، ويجب أن يكون الجدول الزمني مرنا قابل للتعديل والتغيير وفق الظروف المستجدة ووفق اقتراحات المتدربين المعقولة.

9 - اختيار المدربين: لا شك أن تحديد نوعية المدربين يعتبر من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتصميم البرنامج التدريبي، حيث أن توفير المدرب الكفؤ يعتبر من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشرا مسبقا على زيادة احتمال نجاح البرنامج التدريبي، وبشكل عام هناك أربعة أنواع من المدربين:

أ- المدرب المحاضر: ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات، ويكون هو المتحدث الأساسي فيها.

ب- المدرب القائد: هو الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.

ج- المدرب التطبيقي: وهو المدرب الذي تكون لديه الخبرة العلمية إلى جانب قدر معقول وكيفية الخبرة النظرية.

د- المدرب النفسي: هو الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك.¹

✓ تنفيذ البرنامج التدريبي.

بعد أن يخطط مصمم البرنامج التدريبي لجميع عناصر البرنامج التي سبق معالجتها في مرحلة تصميم البرنامج، فإن البرنامج يعقد في الزمان والمكان المحددين، وفي العادة يكون له منسق أو مشرف الذي يصمم البرنامج التدريبي، أو قد تكون البرنامج قد صممت من قبل جهة أخرى، ويطلب من المنسق أو المشرف تنفيذه، ومرحلة التنفيذ هي

¹ درة عبد الباري ابراهيم والصبغ زهير نعيم، مرجع سبق ذكره، ص 316، 317.

مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود وهي مرحلة مهمة جدا، ففيها نعرف حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة التي تليها وهي مرحلة التقييم¹.

لتنفيذ البرنامج التدريبي بنجاح وجب مراعاة بعض الأمور والجوانب منها:

أ- تحديد الوقت المناسب للتنفيذ للبرنامج.

ب- موعد بدء وانتهاء البرنامج.

ج- يجب أن يتوفر الوقت الكافي لتنفيذ البرنامج التدريبي والذي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، كذلك تتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين.

د- يتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على الموضوعات وعلى الأساليب التدريبية التي تتضمنها.

هـ- تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي: يتم تنفيذ البرنامج التدريبي إما داخل المنظمة أو خارجها².

1- تنفيذ البرنامج التدريبي داخل المنظمة: ويعرف هذا بالتدريب الداخلي، حيث تتولى وحدة التدريب بالمنظمة أو مركز التدريب التابع للمنظمة مسؤولية تنفيذ البرنامج، من مميزات هذا التدريب إمكانية تنفيذ البرنامج على ضوء التخطيط الذي وضعته المنظمة وفرض هذه الأخيرة الرقابة على التنفيذ، لكن ما يعاب عليه هو محدودية الخبرات والمهارات لأنها مشتقة في غالبها من العمل بالمنظمة ذاتها مما لا يتيح الفرصة للاستفادة من خبرات وأفكار جديدة ومتنوعة.

2- تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المنظمة: يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المنظمة في مراكز تدريب متخصصة وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي، ومن مميزات هذا التدريب توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة، إلى جانب جمع عدد من المتدربين من منظمات مختلفة في مكان تدريب واحد وهذا ما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب، ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة ونافعة³.

¹ Jaques Soyer, fonction formation: éditions d'organisation, 2eme édition, 2001.

² الهيتي خالد عبد الرحيم، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن 2005 ، ص 240 .

³ الهيتي خالد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص246.

ثانيا: متابعة وتقييم البرنامج التدريبي

المتابعة هي مجموعة العمليات التي تتم أثناء تنفيذ مراحل الخطة التدريبية للتأكد من أنها تسير حسب الخطة الموضوعية والوقت والميزانية المخصصة من أجلها. أما المهام الرئيسية لعملية المتابعة فهي تجميع المعلومات والبيانات الإحصائية الدقيقة عن جميع ما يؤثر في العملية التدريبية وما يتأثر بها، يلي ذلك كيفية استخدام تلك المعلومات من أجل تحسين النشاط التدريبي وبهذا فإن عملية المتابعة تعتبر القاعدة لعملية تقييم ما تنجزه الخطة¹.

أما فيما يتعلق بتقييم التدريب أو البرنامج التدريبي فان هناك العديد من المفاهيم نذكر منها:

-تقييم التدريب هو الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من اجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي².

-يقوم تقييم أي برنامج تدريبي على التأكد فيما إذا كانت اتجاهات المتدرب وسلوكه قد تغيرت بفعل المعارف والمهارات التي اكتسبها من البرنامج التدريبي، بمعنى أن نجاح البرنامج التدريبي يجب أن يقاس في ضوء التغييرات الأدائية والسلوكية التي تحدد الوظيفة أو العمل³.

تنقسم الأساليب المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية بشكل عام إلى مجموعتين: الأولى داخلية تتعلق بقياس محتوى التدريب وأساليبه والعمليات المستخدمة أثناء انعقاد الدورات. والثانية معايير خارجية تتعلق بالسلوك الوظيفي وتمثل في اثار التدريب على مستوى أداء المتدرب بعد الانتهاء من مدة التدريب والتعاقد بالعمل، وفيما يلي بعض من هذه الأساليب:

1-استقصاء الآراء ورد الفعل: وتشمل هذه الطريقة تقييم البرامج التدريبية بحسب وجهة نظر المتدربين حول مناهج التدريب ومفرداته، المدربين والوسائل المستخدمة في التدريب وذلك من خلال استمارة استقصاء توزع في نهاية كل برنامج تعد من أجل هذا الغرض.

¹ الصيرفي محمد، مرجع سبق ذكره، ص198.

² الموسوي سنان، ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2006، ص196.

³ الهيتي خالد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص242.

2- اختبارات مدى التعلم: وهي مجموعة من الأسئلة شفوية أو تحريرية الهدف منها هو قياس ما تعلمه المتدربون من معلومات ومهارات ومعرفة تم تحديدها كأهداف لبرامج التدريب.

3- الظواهر السلوكية: ويتضمن هذا الأسلوب التعرف على التغيرات التي تحصل في أرقام الإحصائيات الخاصة بالنواحي السلوكية للمتدربين بعد تخرجهم أو إنحائهم لبرامج التدريب بمدة مناسبة، ومن الظواهر دوران العمل، الغيابات، معدل تكرار حوادث العمل، الشكاوي والتذمر، الروح المعنوية، معدلات الإنتاجية وغيرها.

4- المقابلة: ويتم بموجبها عقد مقابلة أو لقاء مع المتدرب بعد إنحائه التدريب من خلال تقارير تقييم الأداء التي يكتبها الرؤساء عن مرؤوسيههم وتبين هذه التقارير مدى التقدم الذي حصل في أداء ومهارة المرؤوس.

5- تقارير تقييم الأداء: بموجب هذه الطريقة يمكن التعرف على أو قياس نتائج التدريب من خلال التقارير في تقييم الأداء التي يكتبها الرؤساء عن مرؤوسيههم، إذ تبين هذه التقارير مدى التقدم الذي يحصل في أداء ومهارة المرؤوس بعد إنحائه للبرامج التدريبية المتنوعة¹.

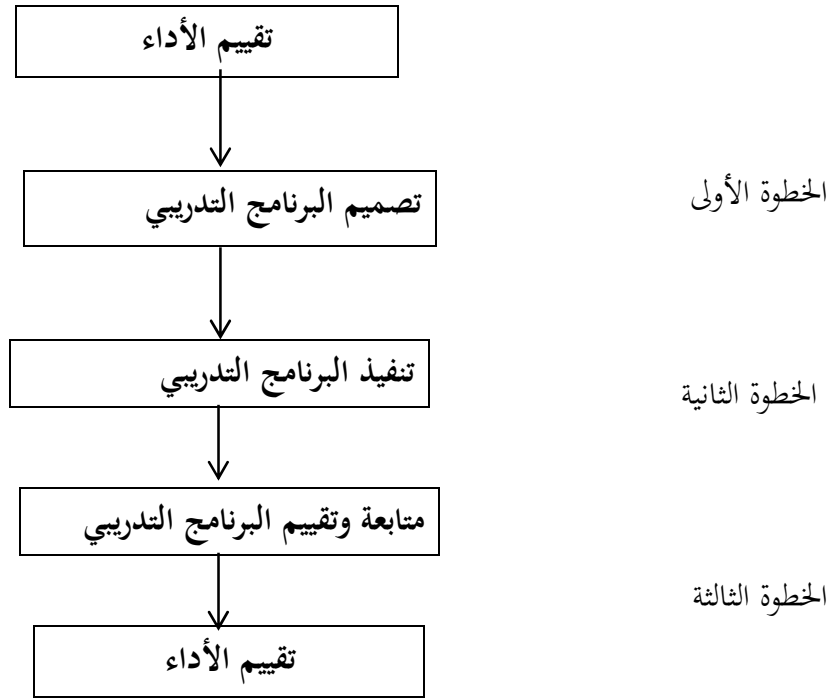
يتم تقييم نتائج التدريب بإتباع مجموعة من الخطوات نذكر منها:

- تقييم الآثار والنتائج الفورية للتدريب وتعني فوائد الدورة التدريبية، ماذا تعلم المتدرب، رضا المتدرب وغيرها.
- تقييم آثار ونتائج التدريب على المنظمة، بمعنى هل يوجد تحسن في الأداء، وهل يتم تطبيق ما تم تعلمه في الدورة التدريبية في العمل وكذلك العوائد المالية.
- تقييم الآثار والنتائج الأخرى للتدريب مثل رضا المستثمرين، تحفيز الموظفين، بيئة العمل وكذلك جودة العمل.
- التقييم والمقارنة بين التطبيق الفعلي للتدريب على أرض العمل وبين خطة التدريب التي تم وضعها.
- وضع تقارير بنتائج التقييم يوضح فيه أهم الملاحظات عن البرنامج التدريبي من خلال تطبيقه على أرض العمل².

¹ العزاوي نجم عبد الله وجواد عباس حسين، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص270، 271.

² ديري زاهد محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2011، ص287، 286.

ظ- والشكل رقم (I.2) التالي يوضح مختلف مراحل العملية التدريبية



المصدر: العزاوي نجم عبد الله وجواد عباس حسين، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2010، ص 272.

يتضح من خلال هذا الشكل أن عملية التدريب تمر بثلاث مراحل هي تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج وأخيراً متابعة وتقييم البرنامج التدريبي، وكل مرحلة تستغرق فترة زمنية معينة وتتطلب مجموعة من العمليات لإتمامها.

يمكن من خلال البرامج التدريبية معالجة مجموعة من المشاكل نذكر منها:

1- مشاكل انخفاض الإنتاجية أو ارتفاع تكاليف العمل

2- مشاكل ارتفاع معدلات الترك والدوران

3- مشاكل الخلل في تأهيل العاملين بالأعداد المطلوبة

4- مشاكل عدم تمكن المشرفين والمدراء من أداء مهامهم

5- لمعالجة تحديات المستقبل (التدريب المستمر)

المطلب الثاني: الفعالية التنظيمية

تحتاج الإدارة إلى التعرف على مستوى أداء المنظمة بهدف العمل على رفع مستوى التسيير والتخطيط لإحداث التنمية التنظيمية المطلوبة لاستمرارية المنظمة ، أما العاملين بالمنظمة يهتمون بدراسة الفعالية في منظماتهم للاطمئنان على مستقبلهم الوظيفي فيها واشباع حاجاتهم للانتماء إليها.

الفرع الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية وخصائصها

أولاً: مفهوم الفعالية التنظيمية

اختلف الباحثون والكتاب في تعريفهم للفعالية التنظيمية ، سنحاول التطرق لبعض المفاهيم يعتبر برنارد أول من حاول أن يقدم تعريفا للفعالية التنظيمية، معتمدا على عنصر الهدف، كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث اعتبر أن "الفعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط".¹ وقد عرفها أبو قحف "هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة"² إن مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم التي يصعب تحديدها بدقة نظرا لعدم الاتفاق على ماهية الفعالية، وعدم الاتفاق على طبيعة مقاييسها، هذا ويمكن النظر إلى الفعالية التنظيمية على أساس أنها المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا وتعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية".³

وحسب تعريف إتروني "الفعالية بأنها الدرجة التي تدرك أو تحقق بها المنظمة أهدافها".⁴

كما عرفها ألفار "على أنها القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها".⁵

وعرفها كير شوف بأنها: "مقياس لأداء المنظمة نسبة لأهدافها"⁶

¹ بعاج الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص17.

² عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص25.

³ سنوسي علي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية في المستشفيات الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة المسيلة، العدد السابع، ص293.

⁴ مؤيد عبد السلام، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2007، ص42.

⁵ سامية سلطان ، أسماء بن تركي، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، مصر ، السنة 2013 ص114.

⁶ نعمة عباس خضير وآخرون ، الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عمان، الأردن، العدد 31، 1996، ص80.

الفعالية التنظيمية هي مجموعة من التصرفات الإدارية التي تؤدي إلى تعظيم العائد لتحديد وتجميع الثروات الداخلية والخارجية، لتحقيق أهداف الوحدة الإدارية، وهي إلى أي مدى تستطيع المنظمة كنظام اجتماعي له موارده ووسائله الخاصة أن يحقق أهدافه¹.

فيما يرى الباحث هنري كلود دو بيتنتر أن مصطلح الفعالية التنظيمية قد اقترن باستعمال مجموعة معارف وتقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المنظمات، وذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو والتطور مع أهداف المنظمة.² من خلال التعريف السابقة نرى أن الكتاب والباحثين قد اختلفوا في تحديد مفهوم للفعالية التنظيمية وذلك لاختلاف نظرتهم والمداخل التي اعتمدوا عليها ومنه الفعالية التنظيمية هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة بالاستغلال الأمثل للموارد، في ظل التأقلم الفعال مع البيئة الداخلية والخارجية.

ثانيا: خصائص الفعالية التنظيمية

من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية:

-الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.

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

-التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، الأفراد، المساهمين...

-التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.

-النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية منظمة ما بصورة مطلقة، حيث إن مفهوم المنظمة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المنظمة فيه.

-الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة، فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة " مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية."³

الفرع الثاني: نظريات الفعالية ومداخل دراستها

أولا: نظريات الفعالية في المنظمة

¹ جمال بورزامة، الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية للاتحاديات الرياضية ودورها في تطوير رياضة المستوى العالي، مجلة معارف، العدد 15، 2014، ص6.

² نور الدين تاويرت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، اطروحة دكتوراه، جامعة محمود منتوري قسنطينة، 2006، ص 145.

³ Andrea G and Marion M, "Intercultural training: six measures assessing training needs", Journal of European Industrial Training, 2009

تظهر فعالية المنظمة من خلال ثلاثة مستويات هي:

-الفعالية من خلال التنظيم: هناك ثلاثة مصادر رئيسية لتحديد الفعالية التنظيمية وهي كل العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية باعتبارها من القيم التي تعمل على نجاح الأعمال وهي تؤثر في كل العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي للمنظمة.

-الفعالية من خلال الإستراتيجية : إن التنظيم الجيد داخل المنظمة ليس له أي أهمية، إذا كان المنتج المطروح في السوق لا يلي رغبة الزبون، ولذلك لابد من دراسة السوق، والأخذ بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين، وضرورة تأقلم المنظمة بمختلف التغيرات الحاصلة في بيئتها، ولتحقيق هذا النوع من الفعالية، لا يتطلب كفاءة العاملين فقط، وإنما ضرورة اكتسابهم ثقافة التحسين المستمر لأدائهم بالاعتماد على التدريب والتأقلم مع ما هو جديد.

-الفعالية من خلال العنصر البشري : فعالية العنصر البشري هي محصلة لكل من الكفاءة، التحفيز، القدرة على الاتصال (ثقافة الاتصال).

يمكن التعبير على فعالية العنصر البشري ب(E) داخل المنظمة من خلال النظرية النسبية لأينشتاين في الانشطار

النووي والتي صاغها "جرارد دوناديو" إلى المجال الاقتصادي وفق العلاقة التالية: $En = M \times Co \times Cu$

حيث: En : الفعالية التنظيمية للمنظمة.

M : التحفيز المادي والمعنوي العنصر البشري.

Co : مهارة العاملين المكتسبة من خلال التدريب والخبرة في العمل.

Cu : وهي ثقافة الاتصال¹.

والجدول رقم (I.1) يبين المستويات الثلاثة للفعالية في المنظمة.

النظريات	الصفات الواجب توفرها في الافراد	طريقة التنظيم الاجتماعي
الفعالية من خلال التنظيم	الامتثال و الاستقامة	ميكانيكية، سلوكية، التفاوض الجماعي
الفعالية من خلال الاستراتيجية	الامتثال والتأقلم مع التغيرات الخارجية	ميكانيكية، سلوكية، التفاوض على المستوى الجزئي
الفعالية من خلال العنصر البشري	روح المبادرة والابداع	ثقافة الاتصال والتفاوض الجماعي

المصدر: بعاج الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص22.

¹ بعاج الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص21.

ثانيا: مداخل دراسة الفعالية

يمكن تصنيف المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية حسب تطورها إلى مدخلين رئيسيين: تقليدية و معاصرة.

المداخل التقليدية : ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة ، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (المدخلات) إلى سلع و خدمات (مخرجات) ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى.

أ- مدخل موارد النظام: يمثل هذا المدخل وجهة نظر المالكين أو المساهمين في المنظمة، ويهتم بالمدخلات في تقييم فعالية المنظمات، فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد .

يعتمد مدخل موارد النظام في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات و من أهم هذه المؤشرات: القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية، و قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، و القدرة على فهم و تحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة¹.

ب- مدخل العمليات الداخلية: يمثل هذا المدخل وجهة نظر العاملين في المنظمة، ويهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة، وجودة المناخ النفسي السائد بين العاملين حيث تعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر و عدم وجود معوقات و ارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم، والعنصر الهام في الفعالية هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد ويتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما.

ومن مؤشرات تحديد الفعالية وفقا لهذا المدخل: وجود مناخ ايجابي و روح العمل الجماعي بين الأعضاء و وجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين وارتفاع دافعيتهم و ولائهم للمنظمة، هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية.

ج - مدخل تحقيق الأهداف: يمثل هذا المدخل وجهة نظر إدارة المنظمة، ويهتم أساسا بزاوية المخرجات في تقييم فعالية المنظمة لأنه يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة ثم يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرضي منها وهو بهذا يعتبر مدخلا منطقيا لأنه يقيس مدى تقدم هذه المنظمة في تحقيق أهدافها، ومن أكثر الاهداف شيوعا في قياس فعالية منظمات الاعمال هي: الربحية، النمو، معدل العائد على الاستثمار و حصة المنظمة من السوق².

¹ نورالدين إيمان ، كحول صورية، الكفاءة، الفعالية، أخلاقيات المؤسسة، بحث دكتوراه ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008، ص17.

² Alfred Zeyl, Armand Dayan, Force de vente: Direction, organisation, gestion, édition d'organisation, Paris, 2ème éditon, 2000.

المدخل المعاصرة: نتيجة للقصور الذي تعاني منه المدخل التقليدية، اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مدخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات، ومن أهم هذه المدخل ما يلي:¹

1- مدخل أطراف التعامل: يركز هذا المدخل على الأخذ في الاعتبار رغبات و أهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين و صاحب المصلحة في بقاء المنظمة و نموها، ومن أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة:

- الموردون: وهدفهم التزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها.

- المستهلكون: هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل الاسعار.

- العمال: هدفهم الحصول على أعلى أجور و أفضل ظروف عمل ممكنة.

- الملاك: هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائد على استثماراتهم.

- المديرون: هدفهم الحصول على أعلى مرتبات و أكبر قدر من السلطة و النفوذ.

- الحكومة: هدفهم الالتزام بالقوانين و اللوائح.

- المجتمع: هدفهم مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، و حماية البيئة من التلوث و زيادة رفاهية المواطنين.

والمشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس الفعالية، لذلك غالبا ما يطرح سؤال: من هو الطرف الذي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافه أولا؟. وقد قدم هذا المدخل نماذج يمكن أن تساعد المنظمة في الإجابة عنه:

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

ب- نموذج القوة: يرى أن المنظمة يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل معها ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولا، وأقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء واستمرار المنظمة.

ج- نموذج العدالة الاجتماعية: وهو عكس نموذج القوة، فالمنظمة وفقا لهذا النموذج عليها أن تبحث عن أقل الأطراف رضا، ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولا، والهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل.

¹ علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص106.

د- النموذج التطوري: وهو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن، وأيضا تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة.¹

ومما سبق على المنظمة اختيار النموذج الأنسب لظروفها في تحديد أطراف التعامل الأكثر أهمية، ثم تقاس فعالية المنظمة على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف و مدى إشباعها لحاجاته.

(2)- مدخل القيم التنافسة : يفترض عدم وجود معيار مثالي و وحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع فليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها و لا على أولوية بعضها على البعض الآخر.

ويقدم مدخل القيم التنافسة بناء على توجه الإدارة ونوع الهيكل أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية:

أ- نموذج العلاقات الإنسانية: ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، وفيه يكون هدف الإدارة هو تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل، وتكون وسيلتهم في ذلك هي الاهتمام بتدريب العاملين و زيادة عوائدهم المالية.

ب- نموذج النظام المفتوح: ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، وتهدف المنظمة فيه إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية، وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال تنمية علاقات طيبة مع اطراف التعامل في البيئة الخارجية.

ج- نموذج الهدف الرشيد: و يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج الى زيادة الانتاجية و الكفاءة و الربحية . و تسعى المنظمة الى تحقيق هذه الاهداف من خلال وضع خطط و استراتيجيات لتحقيق الأهداف.

د- نموذج العمليات الداخلية: ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل جامد، وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار الداخلي، وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال و المعلومات و صنع القرارات.

يرى هذا المدخل أن القيم التنظيمية مختلفة ومن الخطأ الإعتماد على معيار واحد دون البقية، فعلى متخذ القرار أن يكون وسطيا.

الفرع الثالث: قياس الفعالية التنظيمية وأهم متطلبات زيادتها

أولا: قياس الفعالية التنظيمية

¹ نور الدين إيمان، كحول صورية، مرجع سبق ذكره، ص19.

تشير بعض الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية إلى وضع عدد من المؤشرات للتعبير عن الفعالية أهمها: المرونة، التطوير، التماسك، الإشراف الديمقراطي، الموثوقية، الانتقاء، التوزيع، التفويض، الالتزام، التأكيد على النتائج، تكوين وتحسين مستوى المدراء التنسيق، اللامركزية الفهم، الصراع، تخطيط القوى العاملة، الإشراف المحكم، المساعدة، التخطيط، التعاون، الأداء، الدعم، الاستخدام، الاتصال، الدوران، المبادرة.

اعتمد هذه المؤشرات الدالة عن الفعالية من قبل: " ماهوني " و " وايتز " وزملائه، أما الباحثان " أوزبورن وهانت " فقد اعتمدا الأداء كمؤشر للفعالية، والذي يعنى مجموع النشاطات أو السلوكيات التي تؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بشكل ما.

أما الباحث " ستيرس " فقد جعل من المؤشرات التالية كعناصر مهمة في الفعالية التنظيمية: القدرة على التكيف والمرونة، الإنتاجية، الرضا والربحية، اكتساب الموارد، غياب الأثر، التحكم بالبيئة، التطوير والكفاءة، الاحتفاظ بالعمال، النمو والتكامل، والاتصالات المفتوحة¹.

أما " عمر صخري " فيرى بأنه لا يمكن تحقيق الفعالية التنظيمية، إلا إذا كانت المنظمات الاقتصادية العمومية تتمتع بدرجة عالية من الحرية في ممارسة العمل واتخاذ القرارات، مثل ما هو الشأن بالنسبة للمنظمات الخاصة، أي أنه يجب منح المنظمات العامة المقدار الضروري من الاستقلال العملي واللامركزية في المجالات الهامة، كالتوظيف، الترقية والتسريح، حجم ونوع وتصميم طريق الإنتاج، طرق التسويق والتوزيع... وعلى الرغم من أن ذلك يحد ذاته لا يضمن لنا نجاح تلك المنظمات إلا أنه يوفر الشروط الضرورية التي لا تحقق الأداء المطلوب أو الفعالية بدونها².

وفيما يلي الجدول رقم (2. I) يوضح أهم معايير الفعالية التنظيمية³.

01	معدل الإنتاجية	16	مستوى الإجماع على الأهداف
02	الكفاية	17	إيمان العاملين بأهداف التنظيم
03	معدل الربح	18	درجة التوافق مع الأدوار والقيم التنظيمية
04	نوعية الخدمة المقدمة	19	درجة المهارة في العلاقات الشخصية
05	معدل حوادث العمل	20	مستوى المهارات الوظيفية
06	نسبة النمو	21	طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات
07	معدلات التغيب عن العمل	22	درجة الاستعداد والجهوزية للعمل
08	نسبة الدوران الوظيفي	23	التحكم بالبيئة المحيطة

¹ نعمة عباس خضير وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 82.

² عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 49-50.

³ محمد قاسم القزوي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 86.

09	مستوى الرضا الوظيفي	24	اعتماد التقييم على جهات خارجية
10	مستوى الدافعية لدى العاملين	25	الثبات والاستقرار
11	مستوى الروح المعنوية لدى العاملين	26	أهمية الموارد البشرية
12	درجة (مستوى) الرقابة	27	مشاركة العاملين وقدرتهم على التأثير
13	درجة التماسك/التناقض	28	التأكيد على أهمية التدريب والتطوير
14	درجة المرونة/التكيف	29	التأكيد على الإنجاز
15	التخطيط/وتحديد الأهداف	30	الفاعلية الشاملة

عادة ما يعتمد الباحثون في قياسهم للفعالية التنظيمية على المؤشرات والمعايير السالفة الذكر.

ثانيا: أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

يجب استخدام آخر نتائج البحوث العلمية في مجال العلوم الاجتماعية والسلوكية لجعل التنظيمات فعالة حقاً،

وعلى كل فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية وأهمها ما يلي¹:

1- اللامركزية والتفويض: وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المتشددة خاصة في المنظمات الكلاسيكية، ومنه درجة من الحرية في توجيه الأنشطة، وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم.

2- توسيع العمل: يشجع تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية، ويقضي على الملل والنفور...

3- التقييم التنظيمي وتقييم الأداء: التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الاقتصادية التنظيمية واجتماعية والسلوكية، كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء والتي تميل إلى معاملة الفرد وكأنه آلة منتجة خاضعة للرقابة والتفتيش المستمر، والانتقال إلى تطبيق الطرق الحديثة في التقييم على غرار ما تفعله منظمات الأعمال الحديثة، حيث تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع الأهداف الذاتية والموضوعية للمنظمة ككل وفي تقييم أدائه بشكل دوري أو سنوي، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جداً.

¹ مايكل بي. مانيسون و جون إم إيفانسيفيتش، كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله، الأهلية، عمان، الأردن، 1999، ص 571، 572.

4- الإدارة بالاستشارة والمشاركة: حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة نحو أهداف المنظمة، وإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

5- تسطير الأهداف وصناعة القرار: يقوم بتسطير الأهداف أفراد أو جماعات داخل المنظمة الأمر الذي يجعل هذه الأهداف عرضة للتغير من وقت لآخر مما قد يعوق عملية صنع القرار واتخاذها، ولذلك من الخطأ اعتبار الأهداف الرسمية على أنها ثابتة ومحدودة، حيث أن واقع تشغيل المنظمة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها، وسواء تطابقت الأهداف التشغيلية الواقعية مع الأهداف الرسمية أم لا، فهي مشتقة منها لكونها نتاج إدراك تلك الأهداف الرسمية من قبل المورد البشري من خلال أنماط التفاعل المستمر داخلها والتميز بالتغير مما يؤدي بالتالي إلى تغير الأهداف.

6- زيادة فاعلية الاتصال: يمكن القيام بعدة الإجراءات لتحسين شبكة الاتصالات داخل التنظيم، ويمكن إنجازها فيما يلي:

إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة وتدفق المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات.
 إنشاء لجان مشتركة تظم عناصر وممثلين من مختلف المصالح ومستويات الهيكل التنظيمي، لمناقشة الأفكار والقرارات وتسهيل تنفيذها.
 تنظيم اجتماعات عامة دورياً، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يكتنفها الغموض، وتقدم الحلول.
 الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي يعتمد تنفيذ المهام فيها على الاتصالات بمختلف أنواعها.
 تسهيل عملية الحصول على التغذية العكسية back-Feed، والاهتمام بانشغالات العمال الصاعدة إلى المشرفين، والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن.
 ولكن مثل هذه الأفكار لزيادة الفعالية التنظيمية تواجه صعوبات عديدة، كعدم منح الأهمية الكافية للاتصالات مما ينعكس سلباً على الفعالية، كما أن الإدارة كثيراً ما تعمل على كسب الممثلين النقابيين عن طريق مختلف الإجراءات كالترقية والسكن...، حتى يقوموا بالتواطؤ مع الإدارة¹.

حيث نجد أن الإدارة تتبنى الأفكار ولكنها تطبقها ضمن إطار النظرية الكلاسيكية (الإدارة بالسيطرة)، فالمشاركة تصبح شكلية حين تطبق وكأنها وسيلة للتحايل وخداع الناس، والتفويض ليس طريقة فعالة لممارسة الإدارة بالسيطرة لذا يجب على الإدارة ان تتجه هي ذاتها نحو تحقيق أهداف المنظمة (الإدارة بالأهداف)، وليس الحفاظ

¹ بوفلحة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، الجزائر، بدون تاريخ، ص43.

على سلطتها الشخصية، ومثل هذه الإدارة لا بد أن تجد أفكاراً مبدعة تطبقها بنجاح في أثناء تقدمها البطيء من أجل تحسين فعاليتها التنظيمية¹.

الفرع الرابع: مشاكل قياس الفعالية التنظيمية وعلاقتها ببيئة المنظمة

أولاً: مشاكل قياس الفعالية التنظيمية

يمكن ذكر مشكلات أو الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية:

1- عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية و تحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة، فعلى سبيل المثال اعتبار أن الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف، نجد فيها تعميم كبير، إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المنظمة، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين، وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال.

2- مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية.

3- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملاءمتها لواقع المنظمات من حيث طبيعة النشاط والحجم، إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية والتي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من منظمة لأخرى.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن قياس الفعالية التنظيمية تتوقف على تصميم مدخل متكامل يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المحاسبية و الاقتصادية و المتغيرات السلوكية.²

ثانياً: بيئة المنظمة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية

تعرف البيئة على أنها: "مجموعة الظروف التي تعمل المنظمة في ظلها، وتنقسم إلى بيئة داخلية وأخرى خارجية."

-البيئة الداخلية: وتتمثل في المستوى الحضاري والثقافي والقيمي والذي يعكس أسلوب الإدارة في تحديد نشاط الأفراد العاملين وسلوكياتهم، فالمديرون يغرسون هذه الثقافة في موظفيهم، وتستمد المنظمة ثقافتها من البيئة الاجتماعية التي تعيش فيها، وتحدد المعايير الحضارية مدى فعالية المنظمة ومستوى نجاحها.¹

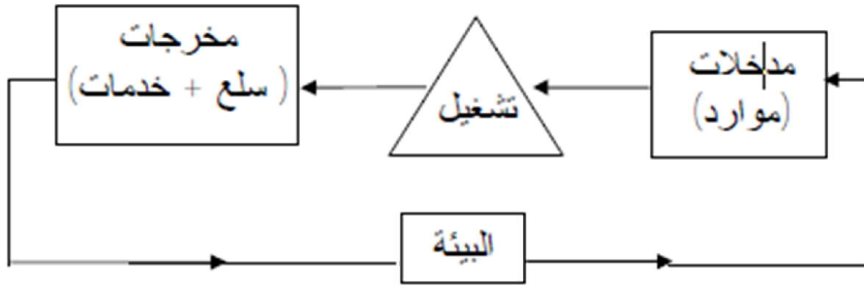
¹ مايكل بي. مانيسون و جون إم إيفانسفيتش، مرجع سبق ذكره، ص 572.

² عبد الوهاب سوسي، الفعالية التنظيمية تحديد محتوى وقياس باستعمال لوحة القيادة، مذكرة دكتوراه، فرع التسيير، 2004، ص 12.

- البيئة الخارجية: ويقصد بها جميع القوى الخارجية ذات التأثير على المنظمة وتقسم إلى نوعان:

أ- البيئة العامة: تأثير طويل الأجل وغير مباشر، مثل الظروف السياسية والظروف القانونية والاقتصادية، والتكنولوجية، والتغير الاجتماعي والعالمي...

ب- بيئة النشاط: وتشمل المتعاملين، المنافسون، النقابات الموردون، الشركاء... الخ وعليه لا يمكن للمنظمة أن تعمل في عزلة عن البيئة المحيطة بها، بل تقتضي الفعالية التنظيمية أن تكون المنظمة نظاما مفتوحا يضمن استمرارية تدفق المدخلات من البيئة ثم تحويلها إلى مخرجات تعود إلى البيئة مرة أخرى للوصول إلى حالة من التوازن، والمخطط التالي يوضح ذلك جليا.²



شكل رقم (I.3) يوضح علاقة البيئة بالمنظمة

¹ علي شريف، مرجع سبق ذكره، ص 230.

² أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، بدون طبعة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 230.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتدريب

1- دراسة (مويسي هالة، هبول وسيلة 2015): بعنوان دور التدريب في تطوير اداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة مديرية التجارة البويرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة اكلي محند او الحاج البويرة.

نتائج الدراسة:

-التدريب عملية ضرورية وحتمية لا غنى عنها وهي تمثل استثمار حقيقي في المورد البشري لإكسابه مهارات جديدة وتزويده بالمعلومات والمعارف باستمرار، وذلك حتى يتمكن من مواكبة متطلبات سوق العمل وكذا مواكبة التطورات التكنولوجية.

-يخص التدريب بأهمية كبيرة و مكانة هامة ومرموقة في المؤسسات اليوم، ولا تختلف أهمية سواء بالنسبة للمؤسسات الكبيرة التي تملك الإمكانيات والقادرة على تدريب العاملين بوسائلها الخاصة(داخليا) أو المؤسسات الصغيرة التي تقوم بتدريب العاملين خارجيا نظرا لعدم امتلاكها للإمكانيات الكافية لذلك.

-تولي المديرية اهتمام كبير بعملية التدريب، وذلك سعيا منها لتحسين أداء مواردها البشرية، كما تجعله ضمن أولوياتها ويتضح هذا من خلال القوانين والمراسيم التي تؤكد ذلك.

-تقوم المديرية بعملية التدريب سنويا وخاصة للعاملين الذين ستم ترقيتهم والعاملين الجدد وذلك قصد تعريفهم بمتطلبات وظائفهم الجديدة وتمكينهم من القيام بها.

أهداف الدراسة:

-تسليط الضوء على موضوع التدريب بالمؤسسات الجزائرية

-معرفة وإظهار أثر التدريب على أداء المؤسسة والعاملين معا.

-معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالتدريب وتقييم أداء عاملها وحرصها على كفاءتهم وتحديد معلوماتهم.

02- دراسة (شريف عاطف عدوان 2011) بعنوان أثر التدريب على تطوير الكادر البشري الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة.

النتائج:

- الاختبارات التي تجريها المؤسسة تلعب دوراً مهماً في تحديد الاحتياجات التدريبية على صعيد المؤسسة ليتواءم مع متطلبات البرامج التدريبية وحسب قدرات المتحقيين.
 - تعتمد المؤسسة على مدرّبين أصحاب خبرات وقدرات عالية ومختصين في مجالهم.
 - المدربون لهم دور مهم في العملية التدريبية والارتقاء بالمتدربين.
 - تلعب الأساليب التدريبية دور مهماً في توصيل محتوى المادة للمتدربين.
 - يتوافق أسلوب التدريب مع أهداف المادة التدريبية.
- الأهداف:

- 1- التعرف على واقع عملية التدريب في مؤسسة إبداع.
 - 2- معرفة مدى تأثير برنامج التدريب للمؤسسة على تطوير الكادر الفلسطيني.
 - 3- الوصول إلى أفضل وأنسب الطرق والأساليب التي تناسب الكادر الفلسطيني.
- 03- دراسة قريشي محمد صالح بعنوان: تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب الجحرف و الرافعات، مذكرة لنيل درجة الماجستير لسنة 2005

أهم النتائج و الأهداف:

- تسجيل حالات من الرضا النسبي لدى فئة أعوان التنفيذ تخص متغيرات استيعاب الأفراد للدروس النظرية، مدى الاستفادة من المهارات المكتسبة أثناء أداء العمل، وكذا متغير قدرة المتدربين على تولى مهام إضافية، وعلى الرغم من ذلك فإن التحصيل جاء مقبول لما تم تقديمه من دروس نظرية و تطبيقية.
- حالة من الرضا النسبي متعلقة بمتغير أهمية المواضيع التدريبية لإنجاز المهام حيث يتبين من متوسط آراء المستجوبين بأن البعض من هذه المواضيع لا تعكس احتياجات للتدريب لدى العمال.
- عدم الرضا عن مدة التدريب حيث أشارت مفردات عينة أعوان التنفيذ إلى أن المدة المحددة للتدريب قصيرة ولا تمكن من تغطية حجم الموضوعات المقترحة بشكل كلي و هذا من شأنه أن ينعكس على حجم الاستيعاب.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية

01-دراسة سويسي عبد الوهاب "رسالة دكتوراة 2004 "بعنوان "الفعالية التنظيمية تحديد محتوى وقياس استعمال لوحة القيادة "قام الباحث من خلالها بدراسة الفعالية التنظيمية من زاوية الفكر التنظيمي ومن زاوية تصميم الهيكل التنظيمي , كما تناول طرق قياسها والعوامل المؤثر فيها كما تطرق إلى لوحة القيادة باعتبارها أداة تسمح بقياس الفعالية التنظيمية وهدفت الدراسة إلى الإجابة على الاشكالية إلى أي حد يمكن تحديد محتوى الفعالية التنظيمية و إلى أي مدى يمكن قياسها؟، وتوصل إلى النتائج التالية:

-ترتبط الفعالية التنظيمية بمدى تحقيق الأهداف و في نفس الوقت تنطلق من عدم وجود رشادة مطلقة فالمؤسسة غير مثالية في اتخاذ القرار

-ترتبط الفعالية التنظيمية أكثر بالمتغيرات النوعية ذات العلاقة المباشرة بالعنصر البشري.

- تشكل الفعالية التنظيمية ظاهرة بأوجه متعددة، و هذا ما يؤكد على الكم الكبير من المعايير المقترحة لقياسها.

02- حسين إبراهيم و إسماعيل وآخرون "مجلة "بعنوان " Effectivités in sport compressive

review of orgainzational "مراجعة انضغاط الفعالية التنظيمية في مجال الرياضة "قام الباحثين بدراسة الفعالية التنظيمية من جانب الرياضة وتهدف إلى إعداد الندوات والمشاريع البحثية التي تسودها في مجال الإدارة الرياضية و فهم سلوك التنظيمي هي واحد من أساسية الدراسة وكذلك دراسة الفعالية التنظيمية في المنظمات غير الربحية موضوع الدراسة وتقدم التوصيات ولاقتراحات ,وتوصلت إلى إنها أداة فعالة لقياس فعالية في البيئة الرياضية وعدم بخالصة الشباب الرياضية الريح وكذلك ركزت عن النماذج الخامسة في معظم الطريقة التي تقييم بها الفعالية التنظيمية وكذلك من بين نتائجها توصلت أن الإطار النظري غير مناسبة لهذا النوع من التنظيم و مراجعة البيئة للفعالية التنظيمية من خلال الإطار النظري التقليدية والحديث .

03- دراسة نور الدين تاويريريت بعنوان: "قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي" أطروحة مقدمة

لنيل شهادة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم 2006

الأهداف:

- نظرا لأهمية التقييم التنظيمي كمنهجية وإستراتيجية متبعة في قياس الفعالية التنظيمية في الدول المتقدمة، جاءت هذه الدراسة للوقوف على مدى وعي إدارتنا بأهمية العلاقة القائمة بين التقييم التنظيمي والفعالية التنظيمية (تحقيق المنظمة لأهدافها).

- توفير دراسة ميدانية في مجال السلوك التنظيمي، تساعد بكل تواضع القائمون على شؤون المنظمة والذين يهتمهم نموها واستمرارها، والذي لن يتحقق إلا باعتماد التقييم التنظيمي للجوانب الاقتصادية والاجتماعية النفسية وكذا التنظيمية ومن ثم تتحقق الأهداف المسطرة.

- المساهمة في إثراء رصيد البحث العلمي الفتي في مجال السلوك التنظيمي بصفة خاصة وعلم النفس العمل والتنظيم بصفة عامة وتدعيم المكتبة بموضوع حديث ينهل منه الطلبة في المستقبل.

النتائج:

- بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي يستخدم في قياس فعالية المنظمة وهذا ما يدعونا إلى القول بتحقيق الفرضية العامة لبحثنا هذا.

- بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية يستخدم في قياس فعالية المنظمة.

- بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (النفسو- اجتماعية) يستخدم في قياس فعالية المنظمة.

المطلب الثالث: دراسة علاقة التدريب بالفعالية التنظيمية

01-دراسة (بعاج الهاشمي 2008): بعنوان دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة دراسة حالة شركة سونلغاز فرع الأغواط، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر3.

هدفت هذه الدراسة:

- استغلال نتائج هاته الدراسة لترسيخ خطى المؤسسة، والمضي قدما نحو تحقيق إستراتيجيتها و زيادة الاهتمام بالعملية التدريبية كمصدر و مدخل لتحقيق الفعالية التنظيمية.

-وضع حواجز الدخول للمنافس الأجنبي، في حالة انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة وفتح أسواقها للمنافسة، من خلال كسب ولاء العملاء، وتحسين خدمات المؤسسة.

- التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية في المؤسسة موضوع الدراسة .

نتائج الدراسة:

-تحدد فعالية المؤسسات من خلال أبعاد أساسية أهمها، البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد الثقافي.

-على المؤسسة الاهتمام بمخرجات نظام التدريب، لتحسين الأبعاد الثلاثة للفعالية التنظيمية.

-تعتبر نظم مثل إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة والقياس المقارن من الأساليب الحديثة في تحسين الفعالية التنظيمية.

-الكفاءات والمهارات الفردية، محدد أساسي لتحقيق الفعالية في المؤسسات.

-الاستثمار الأمثل في تدريب الموارد البشرية، من أحسن السياسات في تنمية الكفاءات الفردية.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تبين أن التدريب استثمار يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين، وأنه عملية مخططة ومستمرة تستهدف إجراء تغيير في معارف، مهارات، اتجاهات وسلوكيات العاملين، ليتمكنوا من الإبداع والتكيف مع التغيرات الخارجية المحيطة بالمنظمة.

وعليه كان من الضروري تقييم العملية التدريبية من خلال أداء المنظمة ودورها في تحسين الصور المختلفة للفعالية التنظيمية الاقتصادية منها والاجتماعية والثقافية... الخ، في ضوء ملاحظة مؤشراتنا قبل وبعد التدريب وهي تختلف من كاتب لآخر، ومن منظمة لأخرى .

تمهيد:

تنشأ أهمية دراسة الفعالية التنظيمية من جانب كل من المجتمع والإدارة والباحثين ورجال الأعمال وغيرهم ممن ترتبط مصالحهم بالمؤسسة، حيث يحرص كل منهم للتعرف على مستوى أداء المنظمة. فالمجتمع حريص على معرفة مستوى الفعالية في المنظمات المشاركة في تطوره وازدهاره، كما تحتاج الإدارة إلى التعرف على ذلك بهدف العمل على رفع مستوى التسيير والتخطيط لإحداث التنمية التنظيمية المطلوبة لاستمرارية المنظمة، في حين أن العاملين بالمنظمة يهتمون بدراسة الفعالية في منظماتهم هم للاطمئنان على مستقبلهم الوظيفي فيها وإشباع حاجاتهم للانتماء إليها .

المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة سونلغاز

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونبذة تاريخية عنها

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة

المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (م و ك غ) هي مؤسسة خدمات عمومية، المسار الصعب لهذه المؤسسة يعكس مسار الشعب الجزائري، إذ سعت جاهدة إلى تحويل كل قواها من أجل تنظيم الاقتصاد وتلبية الحاجات الاجتماعية للمواطنين في نمو متواصل ومستمر للبلاد.

الفرع الثاني: نبذة تاريخية

من كهرباء وغاز الجزائر إلى سونلغاز اليوم: أكثر من نصف قرن من الوجود...

في سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وكذلك توزيع الغاز، تضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع ، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص لوبون LEBON وشركائه SAE (الشركة الجزائرية لكهرباء والغاز) ثم خضعت لقانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

سنة 1962 تكفلت الدولة الجزائرية المستقلة بمؤسسة EGA وما إن انقضت بضع سنوات وبفضل بذل مجهود معتبر في سبيل التكوين سمح التأطير والعاملون الجزائريون من تولي تسيير المؤسسة.

سنة 1969 تحولت EGA إلى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) وما لبث أن أصبحت مؤسسة ذات حجم معتبر حيث بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون وكانت تلي حاجيات 7000 زبون، كان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية و تسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد، والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية، وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإضاءة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية.

المطلب الثاني: شركات فرعية

الفرع الاول: شركات فرعية للأشغال تابعة لشركة المساهم SPA

شركات فرعية للأشغال تابعة لشركة المساهم SPA:

تزودت المؤسسة في سنة 1983 بست شركات فرعية للأشغال المتخصصة:

- KAHHRIF كهريف - للإنارة وإيصال الكهرباء.
- KAHRAKIB كهركيب - للتركيبات والمنشآت الكهربائية.
- KANAGHZ قناغاز - لإنجاز شبكات نقل الغاز.
- INERGA إنرغا - للهندسة المدنية.
- ETTERKIB الركيب - للتركيب الصناعي.
- AMC - مؤسسة لصنع العدادات وأجهزة قياس والمراقبة.

بفضل هذه الشركات المتفرعة أصبحت سونلغاز تمتلك حاليا منشآت أساسية كهربائية وغازية تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

سنة 1991 قانون جديد خاص بسونلغاز:

في سنة 1991 تحولت سونلغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) المرسوم التنفيذي رقم 95-280 ل 17 سبتمبر يؤكد طبيعة سونلغاز كهيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت وصاية وزارة الطاقة.

في سنة 2002 أصبحت المؤسسة شركة مساهمة، هذه الترقية منحها إمكانية توسيع انشطتها لتشمل ميادين أخرى تابع لقطاع الطاقة كما تتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر، وباعتبارها شركة مساهمة، فإنه يتعين عليها حيازة حافظة أسهم وقيم أخرى منقولة، مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى.

سنة 2004 تطورت سونلغاز حيث أصبحت مجمعا أو شركة قابضة (هولدينغ) Holding de sociétés وذلك بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء SPE
- مسير شبكة نقل الكهرباء GRTE
- مسير شبكة نقل الغاز GRTG

في سنة 2006 تمت هيكلة وظيفية للتوزيع في أربع شركات فرعية

1. الجزائر العاصمة CDA

2. منطقة الوسط CDC

3. منطقة الشرق CDE

4. منطقة الغرب CDO

ولكن في السنوات الأخيرة 2015 تم إعادة دمجها في شركة واحدة CDC

الفرع الثاني: نهاية الهيكلة (التجديد)

2007-2008 نهاية الهيكلة (التجديد):

تميزت سونلغاز خلال السنوات الأخيرة بإعادة التنظيم من أجل نمو أفضل، هذه هي الخطوة المتبعة حيث كان الرهان يتمثل في نوعية الخدمة المقدمة للزبائن.

من وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي المهمة الجوهرية لسونلغاز ذلك أن توسيع مجال أنشطتها وتحسين نمط تسييرها الاجتماعي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافتها كمؤسسة.

المطلب الثالث: مهام المؤسسة وهيكلتها التنظيمي

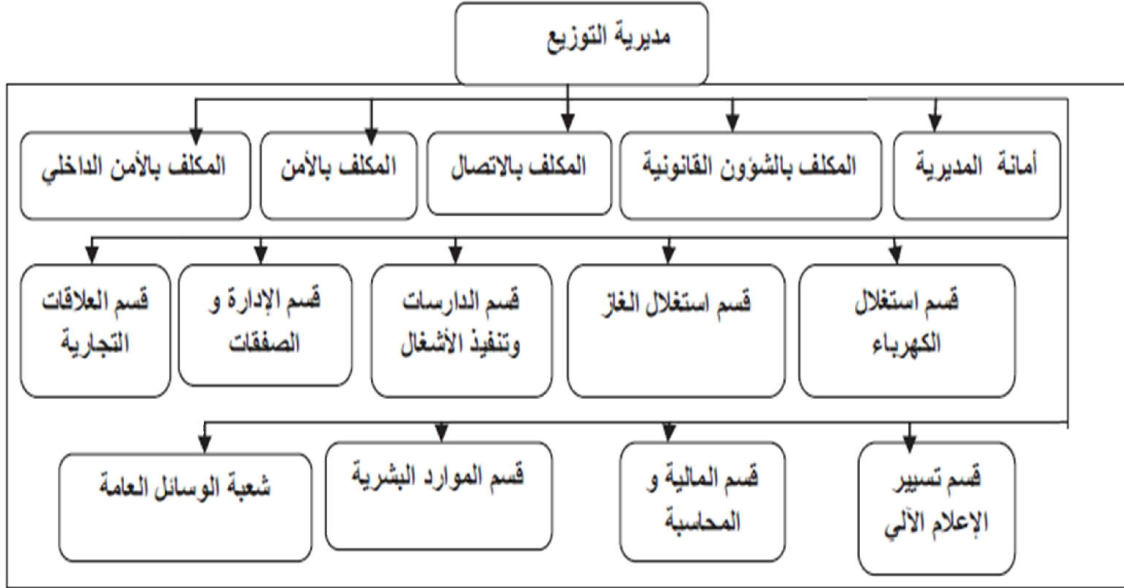
الفرع الاول: مهام المؤسسة

تتمثل مهامها الرئيسية في الإنتاج، النقل وتوزيع الكهرباء بالإضافة إلى نقل وتوزيع الغاز عبر القنوات.

قوانينها الجديدة تسمح لها بالتدخل في نشاطات أخرى تعود لها بالفائدة خاصة في ميدان بيع الكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات، سونلغاز هيكلت لكي تتلاءم مع هذه القوانين التشريعية الجديدة وهي اليوم مجموعة صناعية مكونة من 41 فرع و 09 شركات تشغل أكثر من 61500 عامل.

سونلغاز تلعب دائما دور رائد في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، مساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية هو مقياس لأهم برامج إنجاز التمديدات الكهربائية الريفية والتوزيع العمومي.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة شكل رقم (1. II)



المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

المطلب الأول: أداة الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

الفرع الأول: مصادر الحصول على المعلومات

اعتمدت الدراسة في جميع البيانات على مصدرين هما:

المصادر الثانوية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر المكتبية والراجعة الأدبية للدراسات السابقة والرسائل الجامعية وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة.

المصادر الأولية : وهي بيانات تم الحصول عليها من خلال تصميم وتطوير استبانة خطية موضوع الدراسة الحالية بحيث غطت الجوانب التي تناولها الإطار النظري والفرضيات التي استندت عليها الدراسة.

✓ مراحل تطور الاستبانة :

إن أول ما قمنا به لإعداد الاستبيان هو تحديد محاوره ، فتم ذلك انطلاقا من الأسئلة والفرضيات المطروحة وبعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغير الدراسة ، وذلك لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة أثر تدريب العاملين في تحقيق الفعالية التنظيمية لمؤسسة سونلغاز بعد الاطلاع على الدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة تكونت الاستبانة من:

القسم الأول: بيانات شخصية والتي دخلت كمتغيرات في البحث وهذه المتغيرات هي الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الرتبة المهنية.

القسم الثاني : يتضمن أسئلة لقياس أثر التدريب على الفعالية التنظيمية حيث قسمت إلى ثلاثة أقسام أساسية وهي:

القسم الأول: يتضمن معلومات عامة تتضمن 4 أسئلة.

أما القسم الثاني: المتعلق بالتدريب فيحتوي 4 عبارات تخص المكلف بالتدريب و5 عبارات تخص البرنامج التدريبي و4 عبارات تخص أساليب التدريب.

أما القسم الثالث: المتضمن الفعالية التنظيمية للعلامة فيحتوي على 9 عبارات.

وقد تم تصميم الاستبانة على أساس مقياس ليكارت الخماسي وقد بينت الفقرات وأعطيت في الجدول كما يلي:

الجدول رقم(1.II): تقسيم الدرجات حسب مقياس ليكارت الخماسي

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
النقاط	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	من 01 - 1.8	من 1.8 - 2.6	من 2.6 - 3.4	من 3.4 - 4.2	من 4.2 - 5
الدرجة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالب

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول (1.II) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال المدى (5 - 1 = 4) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (8.0 = 5/4) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي: 0.8

مجتمع الدراسة واختيار العينات

يشمل مجتمع الدراسة موظفين مؤسسة سونلغاز ، حيث تم توزيع استبيان صمم لأغراض هذه الدراسة على عينة من الموظفين ،وبصفة عشوائية ، وتم توزيعه شخصيا بحيث تم توزيع 45 استبيان على موظفي مؤسسة سونلغاز غارداية وبعد عملية جمع الاستبيانات تم اعتماد على 37 استبيان لتحليل وتم استبعاد 8 منها 5 غير مسترجعة و3 استبعدت لعدم اكتماله ولوجود بعض التناقضات الكبيرة في أجوبتهم ، وتم توضيح ذلك في الجدول الموالي:

الجدول(2.II): يمثل عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات غير مسترجعة	الاستبيانات الملغاة
45	37	05	03
%100	%82.22	%11.11	%6.66

المصدر : من إعداد الطالب استناد للنتائج المتحصل عليها من الدراسة

الفرع الثاني: المعالجة الإحصائية

يهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفرغ البيانات الواردة بالاستبيان وتبويبها، وجدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية اختبار نموذج الدراسة وفرضياته وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبرنامج EXCEL .

لتحليل بيانات الاستبانة والحصول على أجوبة لفقراته بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها استخدمنا الأدوات والأساليب الإحصائية التالية:

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل تقدير نسبة الموافقة على الفقرات ومعرفة الأهمية النسبية لها

2- اختبار ألفا كرونباخ (Alpha'Cronbach) لمعرفة تبات وصدق فقرات الاستبيان.

3- معامل الارتباط (R سبيرمان seprman) وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين متغيرات الدراسة وذلك لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

4- اختبار Kolmogorov-Smirnov Test لمعرفة وتوزيع البيانات طبيعي أم لا.

5- إثبات فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: صدق وتبات الاستبيان

الفرع الاول: صدق الاستبانة الظاهري.

وتم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والمختصين في مجال إدارة الأعمال ، للأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان ، الملحق رقم (2) ، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل أوضح بناء على ملاحظات الأساتذة المحكمين لتظهر في شكلها النهائي.

الفرع الثاني: قياس ثبات الاستبانة.

للتأكد من ثبات أداة القياس المستخدمة في الدراسة تم احتساب معامل لثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الثبات كان عاليا وفقا للمعايير الإحصائية المتعارف عليها، والجدول رقم (3.II) يبين التفاصيل:

الجدول رقم (3.II) يبين قياس ثبات الاستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
التدريب	18	0.859
فعالية التنظيمية	9	0.821
المجموع	27	0.910

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (3.II) يتضح لنا أن معاملات الثبات كانت عالية بالنسبة لكل محور إذ أن معامل الثبات للمحور الأول التدريب والذي تضمن 18 عبارة كان معامل الثبات بدرجة 0.859 وهي درجة جيدة ، كما أن معامل الثبات للمحور الثاني الفعالية التنظيمية وتضمن 09 عبارات كان معامل الثبات بدرجة 0.821 وهي درجة عالية ، أما معامل الثبات لجميع العبارات الاستبيان 27 فكان بدرجة 0.910 وهي درجة جد عالية، مما يعطي للاستبيان مصداقية كبيرة لما تتطلبه الدراسة.

الفرع الثالث : قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

ويكون ذلك من خلال معامل ارتباط (سبيرمان) (seprman) وذلك بحساب معاملات الارتباط كل عبارة والدرجة الكلية للمجال التابع لها كما يلي:

القسم الاول : يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات القسم الأول (التدريب)

الجدول (4.II) يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات القسم الأول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
		الدال إحصائيا عند القيمة 0.05	
	المكلف بالعملية التدريبية		
01	يقوم المدربون بعرض المحتوى التدريبي بتتابع منطقي.	0.392	0.017
02	المدربون لديهم القدرة على إدارة النقاش بشكل فاعل.	0.637	0.000

0.000	0.761	يتقن المدرب استخدام أدوات الاتصال	03
0.000	0.517	يملك المدرب كفاءة عالية في التدريب	04
		البرنامج التدريبي	
0.000	0.790	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري ومدروس	05
0.000	0.799	يتم عمل اختبارات قبل الالتحاق بالبرنامج التدريبي.	06
0.000	0.704	يتم التعرف على طبيعة عملك وعمل برامج تدريبية مخصصة لها	07
0.000	0.737	يتم التعرف على المهارات التي تحتاج لتطويرها	08
0.000	0.788	يتم ترشيح المدرب للبرنامج التدريبي بحسب الرؤيا الشخصية للمدير المباشر	09
		أساليب التدريب	
0.000	0.557	أساليب التدريب المستخدمة تتميز بالسهولة والقدرة على التطبيق	10
0.000	0.749	أساليب التدريب المستخدمة تحاكي الواقع العملي	11
0.000	0.677	ينطبق محتوى التدريب مع احتياجاتي	12
0.000	0.688	يتلاءم الأسلوب التدريبي مع المحتوى التدريبي	13

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4.II) يتضح أن معامل الارتباط الدالة قد تراوحت بين 0.392 عند مستوى الدلالة (0.05) في القسم الخاص بالملكف بالعملية التدريبية عند العبارة رقم 1 " يقوم المدربون بعرض المحتوى التدريبي بتتابع منطقي." كأصغر قيمة ، و 0.761 عند مستوى الدلالة (0.05) عند العبارة رقم 3 " يتقن المدرب استخدام أدوات الاتصال " كأكبر قيمة ، وبذلك تعتبر عبارات قسم الملكلف بالعملية التدريبية صادقة لما وضعت لقياسه .

أما قسم البرنامج التدريبي فقد تراوحت بين 0.704 عند مستوى الدلالة (0.05) عند عبارة رقم 7 " يتم التعرف على طبيعة عملك وعمل برامج تدريبية مخصصة لها " كأصغر قيمة ، و 0.799 عند مستوى دلالة (0.05) عند عبارة 6 " يتم عمل اختبارات قبل الالتحاق بالبرنامج التدريبي." كأكبر قيمة . وعليه تعتبر عبارات قسم البرنامج التدريبي صادقة لما وضعت لقياسه .

أما قسم أساليب التدريب فقد تراوحت بين 0.577 عند مستوى الدلالة (0.05) عند عبارة رقم 10 " أساليب التدريب المستخدمة تتميز بالسهولة والقدرة على التطبيق " كأصغر قيمة ، و 0.794 عند مستوى دلالة (0.05) عند عبارة 11 " أساليب التدريب المستخدمة تحاكي الواقع العملي " كأكبر قيمة . وعليه تعتبر عبارات قسم أساليب التدريب صادقة لما وضعت لقياسه.

القسم الثاني: يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات القسم الثاني الفعالية التدريبية

الجدول (5.II) يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات القسم الثاني

الرقم	العبارات	مع معامل الارتباط الدال إحصائيا عند القيمة 05.0	مستوى الدلالة
01	حجم العمل الذي يتم إنجازه كبير مقارنة بالأجور	0.489	0.002
02	أساليب العمل الجديدة سهلة التطبيق في الواقع العملي	0.723	0.000
03	يتم إنجاز المهام الموكلة بأكثر دقة	0.439	0.007
04	انخفضت نسبة الأخطاء المهنية	0.586	0.000
05	مستوى الأداء جيد في الموقف الطارئة أو المرحجة	0.714	0.000
06	عملية الاتصال سهلة وسريعة بين جميع الموظفين في المؤسسة	0.764	0.000
07	يشجع رئيسي على أن تعمل وزملائي كفريق لتحقيق أهداف المنظمة	0.748	0.000
08	تتوفر في المنظمة البيئة المناسبة لتحقيق الأهداف	0.582	0.000
09	يتم تشجيع العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة في العمل	0.781	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (5.II) نلاحظ أن معاملات الارتباط الدالة قد تراوحت 0.439 عن مستوى الدلالة (0.05) عند العبارة رقم 3 " يتم إنجاز المهام الموكلة بأكثر دقة " كأصغر قيمة ، و 0.781 عند مستوى دلالة (0.05) في العبارة رقم 9 " يتم تشجيع العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة في العمل " كأكبر قيمة ، وبذلك تعبر عبارات القسم الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثالث: النتائج والمناقشة

الفرع الاول: نتائج الدراسة

بعد تطرقنا في المبحث الأول الى كل من أدوات ومنهجية الدراسة والأساليب الإحصائية التي قمنا بإتباعها لتحليل المعطيات المجمعة سوف نبين من خلال هذا المبحث أهم النتائج التي تحصلنا عليها وذلك بهدف الإحاطة على التساؤلات التي طرحناها في بداية دراستنا.

دراسة الخصائص البيانات الشخصية لموظفي مؤسسة سونلغاز

أ - الجنس: يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقا للجنس (ذكر، أنثى) والجدول والشكل يبينان ذلك

الجدول: توزيع مفردات العينة حسب الجنس

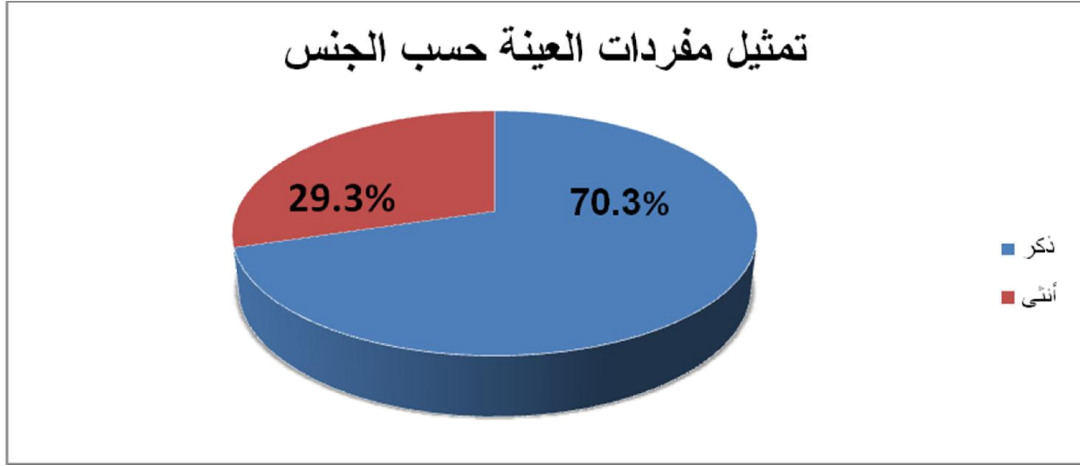
نوع الجنس	التكرارات n	النسبة %
ذكر	26	70.3%
أنثى	11	29.7%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على معطيات البرنامج spss

نلاحظ من الجدول (5.II) أعلاه أن العينة إجمالا تتكون من 37 مفردة مقسمة كالتالي 26 ذكور ،بينما عدد الإناث فبلغ 11 من مفردات العينة وذلك بالنسب التالية 70.3% و 29.7% على التوالي.

والشكل الموالي يوضح كيفية تمثيل افراد العينة حسب الجنس.

الشكل رقم (2. II): تمثيل مفردات العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج EXCEL

ب- العمر: يتم التعرف على مفردات العينة حسب العمر لموظفي مؤسسة سونلغاز والجدول والشكل يوضحان ذلك:

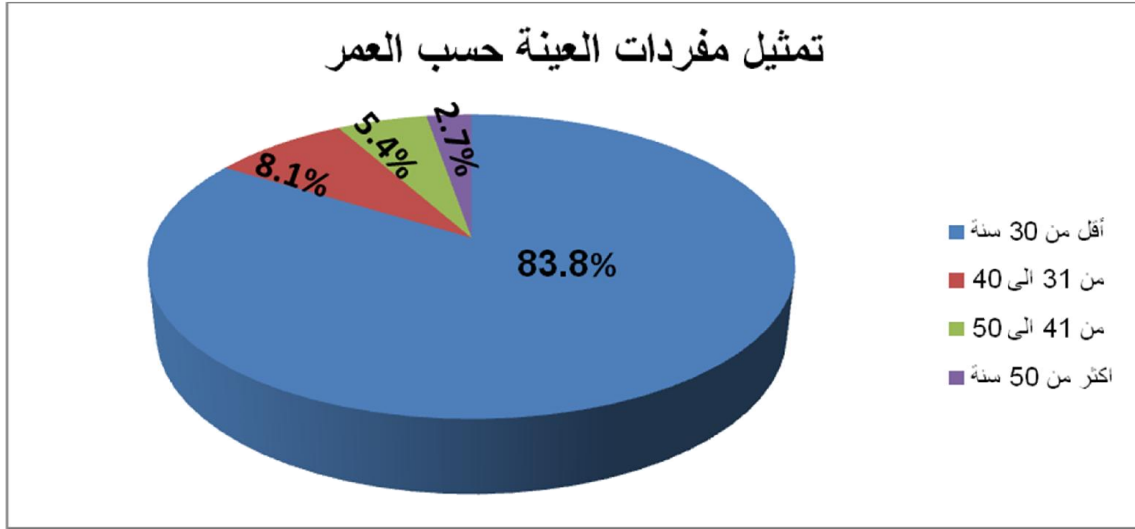
الجدول رقم (6. II) توزيع مفردات العينة حسب العمر

العمر	التكرارات n	النسبة %
أقل من 30 سنة	31	83.8%
من 31 إلى 40	3	8.1%
من 41 إلى 50	2	5.4%
أكثر من 50	1	2.7%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات البرنامج spss

كما نلاحظ من الجدول (6. II) أعلاه أن العينة مقسمة الى أربعة فئات عمرية ، حيث تمثل العمر أقل من 30 سنة كانت بنسبة 83.8 % وهي الفئة الغالبة ويليهما العمر من 31 إلى 40 سنة بنسبة 8.1 % من مجموع المستجوبين ،أي أن أغلب موظفي مؤسسة سونلغاز هم كهول ،أما العمر من 41 إلى 50 فكانت بنسبة 5.4% من المستجوبين ،والعمر من 50 فما فوق كانت بنسبة 2.7% من المستجوبين.

الشكل رقم (3. II): تمثيل مفردات العينة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج EXCEL

ج - المستوى التعليمي: نتعرف على مفردات العينة من خلال المستوى التعليمي والجدول والشكل يوضحان

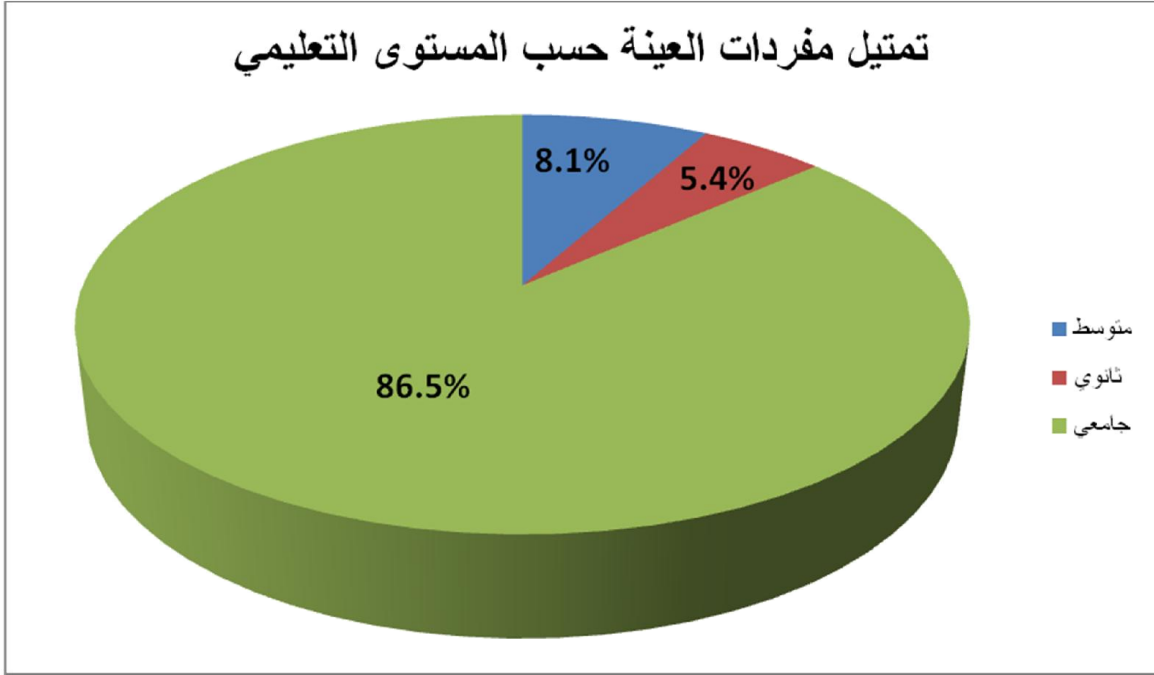
ذلك:

الجدول رقم (7. II) توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرارات n	المستوى التعليمي
8.1%	3	متوسط
5.4%	2	ثانوي
86.5%	32	جامعي
100%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات البرنامج spss

الشكل رقم (4.II): تمثيل مفردات العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج EXCEL

من خلال الجدول والشكل البياني السابقين نلاحظ أن أفراد ذوي التعليم الجامعي يمثلون ما نسبته 86.5% من حجم العينة، يليه أصحاب المستوى المتوسط بنسبة 8.1%، يليه أصحاب التعليم الثانوي بنسبة 5.4% في حين أنه لا يوجد في العينة المستجوبة مستويات تعليمية أخرى.

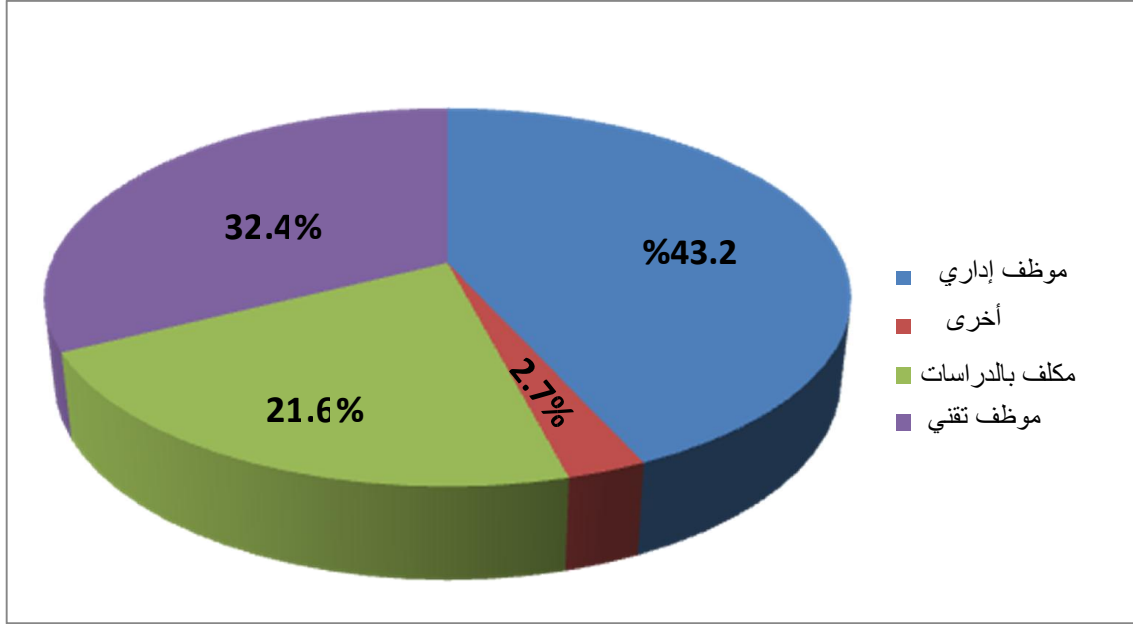
هـ- الوظيفة: ويتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقا للوظيفة، وهذا ما يبينه الجدول والشكل المواليان:

الجدول رقم (8.II): يمثل توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرارات n	النسبة %
موظف إداري	16	43.2%
أخرى	1	2.7%
مكلف بالدراسات	8	21.6%
موظف تقني	12	32.4%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات البرنامج spss

الشكل رقم (5. II): تمثيل مفردات العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أكبر نسبة من موظفي مؤسسة سونلغاز هم من فئة موظف إداري بنسبة 43.2%، يليها التقنيين بنسبة 32.4%، ثم المكلفين بالدراسات بنسبة 21.6% وفي الأخير موظفين آخرين بنسبة 2.7% من مجموع المستجوبين.

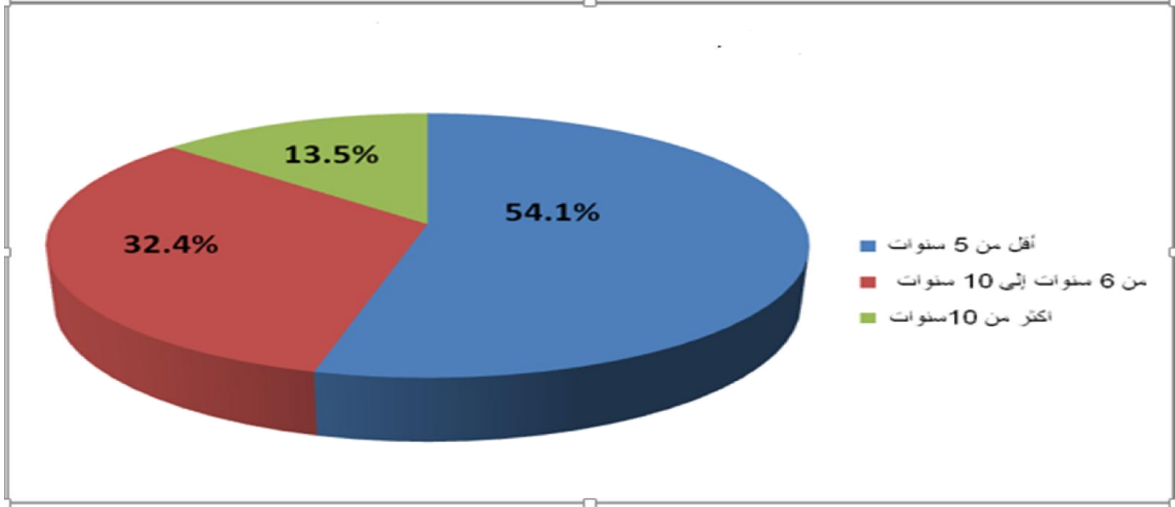
هـ - عدد سنوات الخبرة : نوضح مفردات العينة وفقا لسنوات الخبرة ، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (9. II): يمثل توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرارات n	النسبة %
أقل من 5 سنوات	20	54.1%
من 6 سنوات إلى 10	12	32.4%
أكثر من 10 سنوات	5	13.5%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات البرنامج spss

الشكل رقم (6. II): تمثيل مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أكثر من نصف العينة المستجوبة كانت عدد سنوات خبرتها أقل من 5 سنوات بنسبة تقدر 54.1% وهذا ما يدل على نجاعة سونلغاز في كسب عمال جدد أما ثاني فئة من العينة المستجوبة كانت سنوات خبرتها من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 32.4% ثم آخر فئة من العينة المستجوبة كانت خبرتها أكثر من 10 سنوات بنسبة 13.5% وهذا ما يبين ولاء هذه الفئة لمؤسسة سونلغاز.

الفرع الثاني: تحليل محاور الدراسة

1: عرض استجابات الأفراد المبحوثين حول متغيرات الدراسة في مؤسسة سونلغاز: سنحاول في مايلي عرض وتحليل وتقييم البيانات المجمعة من عينة الدراسة وذلك لمعرفة اتجاهات الأفراد في الإجابة على العبارات من خلال التكرار والنسب المئوية.

أولا : أبعاد التدريب

1-المكلف بالعملية التدريبية

الجدول رقم (10.II):تقييم المكلف بالعملية التدريبية

الرقم	العبارات	المكلف بالعملية التدريبية				
		غير موفق بشدة	موفق	غير موفق	محايد	موافق بشدة
01	يقوم المدربون بعرض المحتوى التدريبي بتتابع منطقي.	0	14	2	20	20
		%0	%37.8	%5.4	%54.1	النسبة
02	المدربون لديهم القدرة على إدارة النقاش بشكل فاعل	1	19	3	7	7
		%2.7	%51.4	%8.1	%18.9	النسبة
03	يتقن المدرب استخدام أدوات الاتصال	0	12	7	12	12
		%0	%32.4	%18.9	%32.4	النسبة
04	يمتلك المدرب كفاءة عالية في التدريب.	1	17	2	12	12
		%2.7	%45.9	%5.4	%32.4	النسبة
	المجموع	%1.35	%41.88	%9.46	%12.83	%34.4
						5

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات البرنامج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة بما يمثل ما نسبته 41.88% من أفراد العينة يوافقون بدرجة موافق، ومنه نرى المدرب لديه أهمية بالغة بعناية المدربين ، وموافقتهم بنسب متفاوتة على أدوات التدريب ، وأن ما نسبته 1.35% غير موافقين بشدة على أدوات المستعملة في التدريب، وفي المقابل نلاحظ

أن ما نسبته 34.45% يوافقون وبشدة على ذلك، وما نسبته 9.46% محايدون ، ومنه نلاحظ أن المكلف بعملية التدريب يمكن اعتماده في مؤسسة سونلغاز.

2- البرنامج التدريبي:

الجدول رقم (11.II): تقييم البرنامج التدريبي

الرقم	العبارات	البرنامج التدريبي				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يتم تحديد الاحتياجات التكرار التدريبية بشكل دوري ومدروس	0	7	5	16	9
	النسبة	0%	18.9%	13.5%	43.2%	24.3%
02	يتم عمل اختبارات قبل التكرار الالتحاق بالبرنامج التدريبي.	3	6	6	16	6
	النسبة	8.1%	16.2%	16.2%	43.2%	16.2%
03	يتم التعرف على طبيعة عملك التكرار وعمل برامج تدريبية مخصصة لها	0	4	8	20	5
	النسبة	0%	10.8%	21.6%	54.1%	13.5%
04	يتم التعرف على المهارات التي التكرار تحتاج لتطويرها	0	5	3	17	12
	النسبة	0%	13.5%	8.1%	45.9%	32.4%
05	يتم ترشيح المتدرب للبرنامج التدريبي بحسب الرؤيا الشخصية للمدير المباشر	1	8	4	14	10
	النسبة	2.7%	21.6%	10.6%	37.8%	27%

المجموع	النسبة	%2.16	%16.2	%14	%44.88	%22.6
						8

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات البرنامج spss

من خلال الجدول (11.II) السابق نلاحظ أن ما نسبته 44.88% من أفراد العينة في مؤسسة سونلغاز ، يوافقون بدرجة موافق على البرنامج التدريبي من حيث جوهرها ، وأن ما نسبته 2.16% غير موافقين على البرنامج التدريبي نحو مؤسستهم ، وفي المقابل نلاحظ أن نسبته 14% محايدون ، وكحوصلة يعتبر البرنامج التدريبي مهما لكل مؤسسة تعتمد التدريب.

الجدول رقم(12.II): تقييم أساليب التدريب

الرقم	العبارات	أساليب التدريب				
		غير م وافق بشدة	وافق غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة
01	أساليب التدريب المستخدمة تتميز بالسهولة والقدرة على التطبيق	1	1	6	19	10
	النسبة	%2.7	%2.7	%16.2	%51.4	%27
02	أساليب التدريب المستخدمة تحاكي الواقع العملي	0	4	3	19	11
	النسبة	%0	%10.8	%8.1	%51.4	%92.7
03	ينطبق محتوى التدريب مع احتياجاتي	0	1	6	18	12
	النسبة	%0	%2.7	%16.2	%48.6	%23.4
04	يتلاءم الأسلوب التدريبي التكرار	2	5	10	13	7

مع المحتوى التدريبي	النسبة	%5.4	%13.5	%27	%35.1	%81.9
المجموع	النسبة	%2.03	%7.43	%16.88	%46.63	%27

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات البرنامج spss

من خلال الجدول (12.II) السابق نلاحظ أن ما نسبته 46.63% أي ما يقارب النصف العينة المستجوبة قد أبدوا رضاهم عن أساليب التدريب بدرجة موافق في حين أن حوالي 27% من العينة المستجوبة وافقوا بشدة على فعالية أساليب التدريب، أما بقية العينة فتراوحت درجة إجابتهم بين محايد وغير موافق وغير موافق بشدة وهذا يعني أن أساليب التدريب لمؤسسة سونلغاز إيجابية من وجهة نظر عينة الدراسة.

ثانيا : الفعالية التنظيمية

جدول رقم II.13: تقييم الفعالية التنظيمية

الرقم	العبارات	الفعالية التنظيمية				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	حجم العمل الذي يتم إنجازه التكرار كبير مقارنة بالأجور	0	4	3	22	8
	النسبة	%0	%10.8	%8.1	%59.5	%21.6
02	أساليب العمل الجديدة سهلة التطبيق في الواقع العملي	0	9	0	19	9
	النسبة	%0	%24.3	%0	%51.4	%24.3
03	يتم إنجاز المهام الموكلة بأكثر دقة التكرار	2	9	4	12	10
	النسبة	%5.4	%24.3	%1.08	%32.4	%27
04	انخفضت نسبة الأخطاء المهنية التكرار	8	16	5	6	2
	النسبة	%21.6	%43.5	%3.15	%16.2	%5.4

05	مستوى الأداء جيد في الموقف الطارئة أو المحرجة	التكرار	3	3	16	1
	النسبة		%8.1	%8.1	%43.2	%2.7
06	عملية الاتصال سهلة وسريعة بين جميع الموظفين في المؤسسة	التكرار	2	6	15	9
	النسبة		%5.4	%16.2	%40.5	%24.3
07	يشجع رئيسي على أن تعمل وزملائي كفريق لتحقيق أهداف المنظمة	التكرار	1	8	12	6
	النسبة		%2.7	%2.16	%32.4	%16.2
08	تتوفر في المنظمة البيئة المناسبة لتحقيق الأهداف	التكرار	2	8	10	5
	النسبة		%5.4	%21.6	%27	%13.5
09	يتم تشجيع العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة في العمل	التكرار	1	4	19	7
	النسبة		%0.27	%10.8	%51.4	%18.9
	المجموع	النسبة	%5.7	%20.24	%16.8	%13.5

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على معطيات البرنامج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن ما نسبته 39.33% من أفراد العينة المستجوبة يشعرون بوجود فعالية تنظيمية في حين أن ما نسبته 20.24% يقولون عكس ذلك أما بقية العينة فتراوحت درجة إجاباتهم بين محايد وغير موافق بشدة وهذا يعني أن الفعالية التنظيمية متذبذبة من وجهة نظر عينة الدراسة لمؤسسة سونلغاز

2 : تحليل الأوساط الحسابية والانحراف المعياري للمحور الأول (التدريب) :

أولا : التدريب (المكلف بالتدريب ، البرنامج التدريبي ، أساليب التدريب)

1- المكلف بالتدريب

جدول رقم(II.14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقسم المكلف بالتدريب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
01	يقوم المدربون بعرض المحتوى التدريبي بتتابع منطقي.	4.43	0.73	1	مرتفعة
02	المدربون لديهم القدرة على إدارة النقاش بشكل فاعل	3.65	1.09	4	مرتفعة
03	يتقن المدرب استخدام أدوات الاتصال	3.81	1.08	3	مرتفعة
04	يمتلك المدرب كفاءة عالية في التدريب	3.92	1.09	2	مرتفعة
	مجموع	3.95	0.66		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات البرنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول(II.14) أن مجتمع الدراسة إتفق على صحة العبارة الأولى " يقوم المدربون بعرض المحتوى التدريبي بتتابع منطقي. " وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.43 وانحراف معياري بقيمة 0.73 ما يعطيها درجة موافقة مرتفعة ، وهذا ما يثبت أن المدرب كفي. ويتفق مجتمع الدراسة أيضا على العبارة " يمتلك المدرب كفاءة عالية في التدريب " وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.92 مع انحراف معياري قدره 1.09 وهي درجة موافقة مرتفعة ليؤكد أن المدرب يمتاز بالتميز . أما العبارة الثانية والثالثة كانت متقاربة من حيث المتوسط الحسابي 3.65 و 3.81 على التوالي وانحراف معياري يقدر على النحو التالي 1.08 و 1.09 وهي درجة موافقة مرتفعة، وهذا ما يثبت أن المكلف بالتدريب على درجة عالية من الكفاءة والاحترافية.

2- البرنامج التدريبي

الجدول (II.15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقسم البرنامج التدريبي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
01	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري ومدرّس	3.73	1.04	2	مرتفعة
02	يتم عمل اختبارات قبل الالتحاق بالبرنامج التدريبي.	3.43	1.19	5	مرتفعة
03	يتم التعرف على طبيعة عملك وعمل برامج تدريبية مخصصة لها	3.70	0.85	3	مرتفعة
04	يتم التعرف على المهارات التي تحتاج لتطويرها	3.98	0.99	1	مرتفعة
05	يتم ترشيح المتدرب للبرنامج التدريبي بحسب الرؤيا الشخصية للمدير المباشر	3.65	1.18	4	مرتفعة
	مجموع	3.70	0.81		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات البرنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول (II.15) إن مجتمع الدراسة إتفق على صحة العبارة الرابعة " يتم التعرف على المهارات التي تحتاج لتطويرها " تلقى قبول المستجوبين حيث متوسطها الحسابي قدره 3.98 وهو الذي يقع بين (3.4-4.2) بمعنى ذلك إن المستجوبين يشعرون بالارتياح بسبب البرنامج التدريبي وانحرافه المعياري يساوي 0.99 ما يعطيها درجة موافقة مرتفعة، وأما العبارة الأولى و الثالثة كانت متقاربة من حيث المتوسط الحسابي 3.73 و 3.70 على التوالي وانحراف معياري يقدر على النحو التالي 1.04 و 0.85 وهي درجة موافقة مرتفعة، وهذا ما يثبت أن البرنامج التدريبي يحظى بالثقة والرضى.

3-أساليب التدريب

الجدول(II.16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقسم أساليب التدريب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
01	أساليب التدريب المستخدمة تتميز بالسهولة والقدرة على التطبيق	3.97	0.90	3	مرتفعة
02	أساليب التدريب المستخدمة تحاكي الواقع العملي	4.00	0.91	2	مرتفعة
03	ينطبق المحتوى التدريبي مع احتياجاتي	4.11	0.77	1	مرتفعة
04	يتلاءم الأسلوب التدريبي مع المحتوى التدريبي	3.49	1.12	4	مرتفعة
	مجموع	3.90	0.62		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على معطيات البرنامج spss

من خلال الجدول(II.16) أعلاه يتضح لنا أن العبارة الثالثة " ينطبق المحتوى التدريبي مع احتياجاتي " تلقى قبولية من طرف المستجوبين، حيث أن متوسطها الحسابي هو 4.11 مع انحراف معياري قدره 0.77 وهذا ما يعطيها درجة موافقة مرتفعة، ليؤكد على ان أساليب التدريب ملائمة وتحضى بالقبول ، أما العبارة الأولى والثانية فكانت متقاربة من حيث المتوسط الحسابي 3.97 و 4 على التوالي وانحراف معياري يقدر على النحو التالي 0.90 و 0.91 وهي درجة موافقة مرتفعة ، وهذا ما يثبت أن أساليب التدريب تحضى بالقبول.

ثانيا : الفعالية التنظيمية

الجدول رقم (17.II) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقسم الفعالية التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
01	حجم العمل الذي يتم إنجازه كبير مقارنة بالأجور	3.92	0.86	1	مرتفعة
02	أساليب العمل الجديدة سهلة التطبيق في الواقع العملي	3.75	1.09	2	مرتفعة
03	يتم إنجاز المهام الموكلة بأكثر دقة	3.51	1.28	4	مرتفعة
04	انخفضت نسبة الأخطاء المهنية	2.40	1.17	6	متوسطة
05	مستوى الأداء جيد في الموقف الطارئة أو المخرجة	3.24	0.95	8	متوسطة
06	عملية الاتصال سهلة وسريعة بين جميع الموظفين في المؤسسة	3.62	1.19	5	مرتفعة
07	يشجع رئيسي على أن تعمل وزملائي كفريق لتحقيق أهداف المنظمة	3.38	1.09	7	متوسطة
08	تتوفر في المنظمة البيئة المناسبة لتحقيق الأهداف	3.22	1.11	9	متوسطة
09	يتم تشجيع العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة في العمل	3.73	0.99	3	مرتفعة
	المجموع	3.42	0.70		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على معطيات البرنامج spss

نلاحظ من الجدول أن العبارات متقاربة من حيث المتوسط الحسابي بمعدل 3.42 بدرجة موافقة ومرتفعة ما يدل على ان الفعالية التنظيمية موجودة، اما الانحراف المعياري فجميع العبارات متقاربة بين 0.86 و 1.11 بدرجة موافقة متوسطة ومرتفعة ليثبت أن الفعالية التنظيمية محققة.

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة

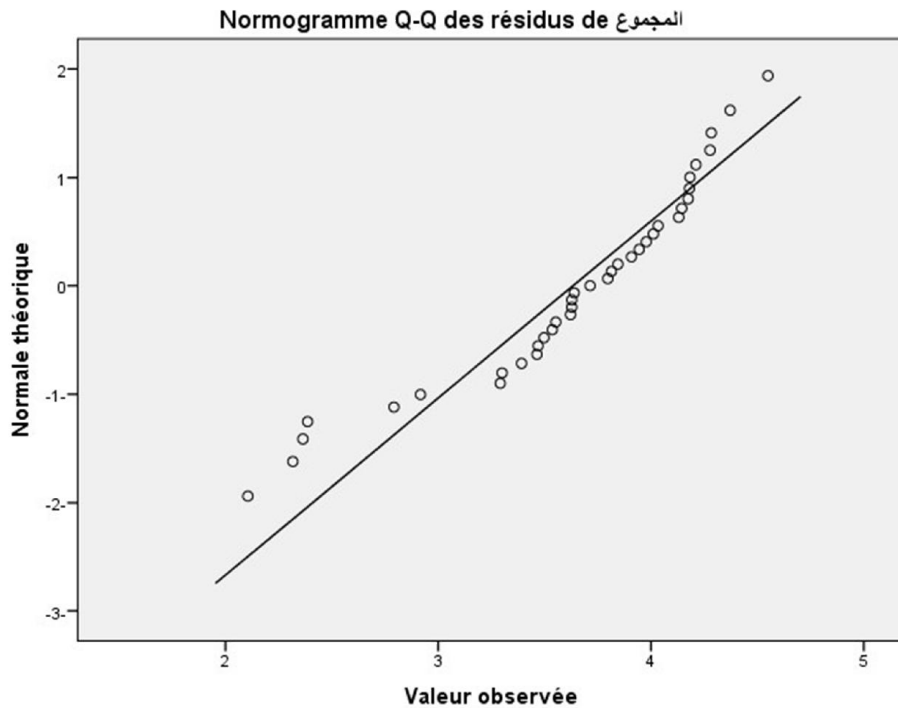
تم إجراء اختبار كولموجروف-سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا ، ويوضح الشكل نتائج الاختبار

الجدول رقم(18.II): اختبار Kolmogorov-Smirnov

مجموع العبارات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
37	0.147	0.0041

من خلال الجدول(18.II): يتضح أن قيمة Z لجميع العبارات تساوي 0.147 و أن قيمة مستوى الدلالة يساوي 0.0041 أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 . انظر الملحق رقم(03)

الشكل رقم(7.II): يمثل رسم بياني لتتبع التوزيع الطبيعي للبيانات



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على معطيات البرنامج spss

الفرع الثالث: إثبات فرضيات الدراسة

سنقوم في هذا المطلب إثبات صحة أو نفي فرضيات الدراسة.

1- اختبار صحة الفرضية الرئيسية الاولى : "يوجد علاقة بين تدريب العاملين مع تحقيق الفعالية التنظيمية "

1-1: علاقة ارتباط بين تدريب العاملين مع تحقيق الفعالية التنظيمية في سونلغاز.

من أجل إثبات أو نفي الفرضيات استعملنا معامل الارتباط بيرسون الذي يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(19.II) : علاقة ارتباط بين تدريب العاملين مع الفعالية التنظيمية في سونلغاز

التدريب	أساليب التدريب	البرنامج التدريبي	المكلف بالتدريب	المتغير المستقل	
				المتغير التابع	
0.781	0.617	0.775	0.606	معامل ارتباط R	الفعالية التنظيمية
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة sig	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على معطيات البرنامج spss.

نلاحظ أن مستوى الدلالة sig=0.000 وهو أقل من 0.05 وهذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل " المكلف بالتدريب، البرنامج التدريبي ، أساليب التدريب " مع الفعالية التنظيمية والذي يعتبر المتغير التابع حيث نلاحظ وجود تفاوت بين هاتاه المعدلات لعناصر المتغير المستقل، ويتضح من هنا أن المجموع الكلي لمعامل الارتباط R قد بلغ 0.781 وهي قيمة تدل على أن هذا الارتباط قوي و الذي يثبت صحة الفرضية الرئيسية الاولى. (انظر الملحق رقم (03)

2-1 : نتائج الفرضيات الفرعية :

أ- نتائج الفرضية الفرعية الأولى: " توجد علاقة بين مستوى المكلف بالتدريب مع تحقيق الفعالية التنظيمية" حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.606$ عند مستوى دلالة أقل من 0.05 مشيراً إلى علاقة ارتباط قوية مما يدل على صحة الفرضية.

ب- نتائج الفرضية الفرعية الثانية: " يوجد علاقة بين مستوى البرنامج التدريبي مع تحقيق الفعالية التنظيمية" حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.775$ كثنائي قيمة بعد أكبر قيمة 0.781 لمجموع الأبعاد المعنوية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 مشيراً إلى علاقة ارتباط قوية مما يدل على صحة الفرضية.

ج- نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: " يوجد علاقة بين مستوى أساليب التدريب مع تحقيق الفعالية التنظيمية" حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R= 0.617$ عند مستوى دلالة أقل من 0.05 مشيراً إلى علاقة ارتباط قوية مما يدل على صحة الفرضية.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: التي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين تدريب العاملين و الفعالية التنظيمية لدى مؤسسة سونلغاز."

حيث إعتدنا على قاعدة القرار الاحصائي التالية:

- نقبل الفرضية الصفرية H_0 إذا كان مستوى المعنوية Sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05
- نرفض الفرضية الصفرية H_0 اذا كان مستوى المعنوية Sig أقل من مستوى المعنوية 0.05

الجدول رقم (II.20) : نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تدريب العاملين على الفعالية التنظيمية في مؤسسة سونلغاز:

المتغير التابع	(R)	(R2)	F المحسوبة	DF درجة الحرية	Sig مستوى الدلالة	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الفعالية التنظيمية	0.785	0.616	56.241	1	0.000	0.785	7.944	0.000
				35				
				36				

حيث توضح النتائج الواردة بالجدول (II.20) ان معامل الارتباط بلغ 0.785، ومعامل التحديد كان ب 0.616، وأن قيمة F المحسوبة بلغت 56.241 وهي قيمة أكبر من قيمة المستوى الدلالة 0.05، واذ بلغ معامل الانحدار B بيتا 0.785 وهذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام في ابعاد التدريب اذ يؤدي الى زيادة في الفعالية التنظيمية، وهذه النتائج تدل على رفض فرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين تدريب العاملين و الفعالية التنظيمية بمعنى كلما زاد الاهتمام بالتدريب في المؤسسة كلما أدى ذلك إلى زيادة الفعالية التنظيمية وذلك عند مستوى معنوي 5 % أي ان النتيجة مقبولة بدرجة ثقة 95 % ويأخذ نموذج الانحدار الخطي البسيط الصيغة التالية :

$$\text{المتغير التابع} = \text{الحد الثابت} + \text{معامل الانحدار (المتغير المستقل)} + \text{الخطأ العشوائي (الفعالية التنظيمية)} = 10.0 - (+) 894.0 \text{ التدريب (أنظر الملحق رقم 03)}$$

2-1- اختبار الفرضية الفرعية الاولى: التي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين المكلف بالتدريب و الفعالية التنظيمية لدى مؤسسة سونلغاز." حيث إعتمدنا على قاعدة القرار الاحصائي التالية:

- نقبل الفرضية الصفرية H0 إذا كان مستوى المعنوية Sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05
- نرفض الفرضية الصفرية H0 اذا كان مستوى المعنوية Sig أقل من مستوى المعنوية 0.05

الجدول رقم(21.II): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المكلف بالتدريب على الفعالية التنظيمية في مؤسسة سونلغاز

المتغير التابع	(R)	(R2)	F المحسوبة	DF درجة الحرية	Sig مستوى الدلالة	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	
ولاء الزبون	0.606	0.367	20.291	1	0.000	0.606	4.505	0.000	
				35					البواقي
				36					المجموع

يوضح الجدول(21.II) أثر المكلف بالتدريب على الفعالية التنظيمية لدى مؤسسة سونلغاز، إذ اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذو دلالة احصائية للمكلف بالتدريب على الفعالية التنظيمية، اذ بلغ معامل الارتباط 0.606 عند مستوى 0.05 ، أما معامل التحديد قد بلغ 0.367، أي ان ما قيمته 0.606 من التغيرات في تحقيق الفعالية التنظيمية لمؤسسة سونلغاز ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالمكلف بالتدريب، كما بلغت درجة B بيتا 0.606 ايضا وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالمكلف بالتدريب يؤدي الى زيادة في الفعالية التنظيمية لمؤسسة سونلغاز بقيمة 0.606 ايضا ، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت 20.291 وهي اكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، كما بلغت قيمة T المحسوبة 4.505 وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية ، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين المكلف بالتدريب و الفعالية التنظيمية لدى مؤسسة سونلغاز ".أنظر الملحق رقم (03)

2-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : التي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين البرنامج التدريبي و الفعالية التنظيمية لدى مؤسسة سونلغاز. "

حيث إعتدنا على قاعدة القرار الاحصائي التالية:

- نقبل الفرضية الصفرية H0 إذا كان مستوى المعنوية Sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05
- نرفض الفرضية الصفرية H0 اذا كان مستوى المعنوية Sig أقل من مستوى المعنوية 0.05

الجدول رقم(22.II): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير البرنامج التدريبي على الفعالية التنظيمية في مؤسسة سونلغاز

Sig	T	B	Sig	DF	F	(R2)	(R)	المتغير	
مستوى	المحسوبة	معامل	مستوى	الحرية	المحسوبة	معامل	الارتباط	التابع	
الدلالة	ب	الانحدار	الدلالة			التحديد			
0.000	7.250	0.775	0.000	1	52.570	0.600	0.775	ولاء الزبون	
				35					البواقي
				36					المجموع

يوضح الجدول رقم(22.II) أثر البرنامج التدريبي على الفعالية التنظيمية لدى مؤسسة سونلغاز ، إذ اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبرنامج التدريبي على الفعالية التنظيمية ، حيث اتضح معامل الارتباط 0.775 عند مستوى 0.05 ، أما معامل التحديد قد بلغ 0.600 ، أي ان ما قيمته 0.600 من التغيرات في تحقيق الفعالية التنظيمية لمؤسسة سونلغاز ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالبرنامج التدريبي، كما بلغت درجة B بيتا 0.775 ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالبرنامج التدريبي يؤدي الى زيادة في الفعالية التنظيمية لمؤسسة سونلغاز بقيمة 0.775 ايضا ، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت 52.570 وهي اكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، كما بلغت قيمة T المحسوبة 7.250 وهذا يؤكد على عدم صحة الفرضية الصفرية ، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين البرنامج التدريبي و الفعالية التنظيمية لدى مؤسسة سونلغاز " . (أنظر الملحق رقم (03)

2-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : التي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين أساليب التدريب و الفعالية التنظيمية لدى مؤسسة سونلغاز."

حيث إعتدنا على قاعدة القرار الاحصائي التالية:

- نقبل الفرضية الصفرية H_0 إذا كان مستوى المعنوية Sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05
- نرفض الفرضية الصفرية H_0 اذا كان مستوى المعنوية Sig أقل من مستوى المعنوية 0.05

الجدول رقم(II.23): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أساليب التدريب على الفعالية التنظيمية في مؤسسة سونلغاز

المتغير التابع	(R)	(R2)	F المحسوبة	DF درجة الحرية	Sig مستوى الدلالة	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	
ولاء الزبون	0.617	0.381	21.524	1	0.000	0.617	4.639	0.000	
				35					البواقي
				36					المجموع

يتبين من الجدول رقم(II.23) اعلاه أثر أساليب التدريب على الفعالية التنظيمية لدى مؤسسة سونلغاز ، إذ اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذو دلالة احصائية لأساليب التدريب على الفعالية التنظيمية ، فيتضح معامل الارتباط قد بلغ 0.617 عند مستوى 0.05، أما معامل التحديد قد بلغ 0.381 ، أي ان ما قيمته 0.381 من التغيرات في تحقيق الفعالية التنظيمية لمؤسسة سونلغاز ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بأساليب التدريب ، كما بلغت درجة B بيتا 0.617 ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بأساليب التدريب يؤدي الى زيادة في الفعالية التنظيمية لمؤسسة سونلغاز بقيمة 0.617 ايضا ، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت 21.524 وهي اكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، كما بلغت قيمة T المحسوبة 4.639 وهذا يؤكد على عدم صحة الفرضية الصفرية ، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين أساليب التدريب و الفعالية التنظيمية لدى مؤسسة سونلغاز" انظر ملحق رقم (03).

خلاصة الفصل:

احتوى هذا الفصل على دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز أجريت لغرض معرفة مدى أثر تدريب العاملين و الفعالية التنظيمية، وقد جاءت نتائج الدراسة لتؤكد على ذلك حيث أن تدريب العاملين بسونلغاز لها قدرة هائلة في تحقيق الفعالية التنظيمية ، و كذلك تم التوصل إلى أن الفعالية التنظيمية لها أثر يتحقق بعوامل مختلفة و بدرجات متفاوتة فيما بينها.

ومن نتائج اختبار الارتباط فقد تبين أن هناك وجود دلالة إحصائية بين تدريب العاملين لسونلغاز و الفعالية التنظيمية.

خاتمة :

نظرا للتحويلات والتغيرات الحاصلة في الزمن المعاصر، جعلت الفعالية التنظيمية من أبرز المواضيع المطروحة للبحث والنقاش في الفكر التسييري والإقتصادي الحديث جراء الثورة العلمية والتكنولوجية الشاملة، وتفتح الأسواق وإزالة القيود الجمركية أصبح مطلوباً من المؤسسات (الحكومية أو الخاصة)، من أجل تحقيق الفعالية بجميع أوجهها. فلابد من تطبيق أحدث الإستراتيجيات الإدارية، في إدارة العمليات، ونظم المعلومات والاتصالات، وتنمية كفاءات العاملين، التي أضحت لها أثر كبير في أداء المؤسسات جراء اعتبارها المحرك الأساسي لأي تقدم أو نمو، فالكفاءات والمهارات الفردية هي الذراع المحرك لأي تحسن في فعالية المؤسسات، في عصر اتسم بتنافسية شديدة. وقد سلطت الدراسة الضوء على أثر تدريب العاملين على الفعالية التنظيمية لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز بغارداية، ومن أبرز النتائج المتوصل إليها مايلي:

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تدريب العاملين في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بغارداية ، وبناء على التحليل الإحصائي لبيانات عينة الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يهدف التدريب بالدرجة الأولى إلى تحقيق الأهداف و المتمثلة في تحسين و تنمية معارف و مهارات الموارد البشرية و تعديل اتجاهات وسلوكيات الأفراد.
- على المؤسسة الاهتمام بمخرجات نظام التدريب، لتحسين الفعالية التنظيمية.
- الكفاءات والمهارات الفردية، محدد أساسي لتحقيق الفعالية في المؤسسات.
- عدم وجود المرونة التنظيمية الملائمة ونظم فاعلة للاتصال الداخلي.

توصيات الدراسة :

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات من أهمها:

- تطوير نظم تكنولوجيات الإعلام والاتصال من أجل توفير المعلومات اللازمة في زمن قياسي.
- إعادة النظر في طرق إدارة المؤسسة تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة.

- تقييم واسع النطاق ومنتظم أثناء وبعد العملية التدريبية ، للتقدم نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- تعتمد المؤسسة في تدريب أفرادها أثناء العمل على ما لديها من خبرات عالية وبالتالي نقتح عليها الاهتمام أكثر بالعاملين ذوي الخبرة، والعمل على تحفيزهم حتى تمنع اضطرارهم إلى الانضمام بالمؤسسات أخرى.

أفاق الدراسة :

- بناء على نتائج الدراسة التي أوضحت بعض النقاط التي يمكن أن تكون مجالاً لإجراء بعض الدراسات والبحوث المستقبلية، يمكن تقديم عددا من المقترحات وهي كالآتي:
- دراسة حول الأوجه الأخرى للفعالية التنظيمية وكيفية تحسينها.
- دراسة حول كيفية إخضاع أداء خدمات المؤسسة للقياس، والوصول إلى نتائج تقييميه دقيقة، تعتمد على معايير كمية وغير كمية.
- دراسة لتقديم منهجية عمل مقترحة، واضحة ومتكاملة لتحسين وتطوير الأداء الشامل للمؤسسة.

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- فايز الحاطر، استراتيجية التدريب الفعال، طبعة الاولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010 .
- 2- محمد فالخ صالح، ادارة موارد بشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004.
- 3- ياغي، محمد، التدريب الاداري، مركز الاستشارات والخدمات الفنية والدراسات، عمان، الاردن، 2005.
- 4- محمد عبد الفتاح باغي، التدريب الاداري بين النظرية التطبيق، دار وائل للنشر، الطبعة 3، الاردن، 2010.
- 5- ابو النصر مدحت احمد، ادارة وتنمية الموارد البشرية، الانتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الاولى، مصر، 2007.
- 6- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الاولى، مصر، 2007.
- 7- القريوتي محمد قاسم، الوجيز في ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
- 8- لوي هارت، ترجمة خالد العامري، وسائل التدريب الفعالة، دار الفاروق لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2008.
- 9- جودة أحمد محفوظ، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2010.
- 10- عقيلي عمر وصفي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الاردن، 2009.
- 11- سيد محمد جاد الرب ،استراتيجيات تطوير وتحسين الاداء :الاطر المنهجية والتطبيقات العلمية ،مطبعة الشعري ،جامعة قناة السويس، مصر، 2009.
- 12- رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، مصر، 2003.
- 13- عباس أنس عبد الباسط، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، الاردن، 2011.
- 14- درة عبد الباري ابراهيم والصبغ زهير نعيم، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2008.

- 15- الهيتي خالد عبد الرحيم، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن 2005.
- 16- الموسوي سنان، ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2006.
- 17- العزاوي نجم عبد الله وحواد عباس حسين، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
- 18- ديربي زاهد محمد، ادارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2011.
- 19- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995.
- 20- مؤيد عبد السلام، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2007.
- 21- سامية سلطان ، أسماء بن تركي ،الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، مصر ، السنة 2013.
- 22- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 23- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- 24- محمد قاسم القزبوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 25- مايكل تي. مانيسون و جون إم إيفانسينفيتش، كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله، الأهلية، عمان، الأردن، 1999.
- 26- بوفلحة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، الجزائر، بدون تاريخ.
- 27- أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، بدون طبعة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1996.

الملتقيات والمجلات :

- 1- الداوي الشيخ، تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد06،2008.
- 2- سنوسي علي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية في المستشفيات الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة المسيلة، العدد السابع.
- 3- نعمة عباس خضير وآخرون ، الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عمان، الأردن، العدد 31، 1996
- 4- جمال بورزامة، الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية للاتحاديات الرياضية ودورها في تطوير رياضة المستوى العالي، مجلة معارف، العدد 15، 2014.
- 5- نورالدين إيمان ، كحول صورية، الكفاءة، الفعالية، أخلاقيات المؤسسة، بحث دكتوراه ، جامعة محمد خيضر بسكرة،2008.

الرسائل والأطروحات:

- 1- قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الاشغال العمومية فرع مركب المحارف والرافعات، مذكرة ماجستير،2005.
- 2- فؤاد مكاري وابتسام مخنان ، اثر دورات التدريب والحوافز الوظيفية على اداء العاملين داخل المؤسسة، مذكرة ماجستير،2014.
- 3- بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على لإنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007
- 4- بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008.
- 5- نور الدين تاويرت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، اطروحة دكتوراه، جامعة محمود منتوري قسنطينة، 2006.
- 6- عبد الوهاب سوسي ،الفعالية التنظيمية تحديد محتوى وقياس باستعمال لوحة القيادة، مذكرة دكتوراه، فرع التسيير، 2004.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Jaques Soyer, fonction formation: éditions d'organisation, 2eme édition, 2001.
- 2- Andrea G and Marion M, "Intercultural training: six measures assessing training needs", Journal of European Industrial Training, 2009.
- 3-Alfred Zeyl, Armand Dayan, Force de vente: Direction, organisation, gestion, édition d'organisation, Paris, 2ème édition, 2000.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

- 1- [https:// www.abahe.co.uk](https://www.abahe.co.uk)

الملحق رقم (1) قائمة المحكمين

الرقم	الأستاذ	الرتبة	الجامعة
01	لعمور رميلة	أستاذة محاضرة من الدرجة "أ"	جامعة غارداية
02	عائشة بوقليمينة	أستاذ مساعد من الدرجة "أ"	جامعة غارداية
03	رحماني يوسف	أستاذ مساعد من الدرجة "أ"	جامعة غارداية
04	شلاي احمد	أستاذ مساعد من الدرجة "أ"	جامعة غارداية

الملحق رقم (2): استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (جامعة غرداية)

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



استمارة استبيان حول موضوع: أثر تدريب العاملين على الفعالية التنظيمية

السادة الكرام:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

أتوجه اليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجيا حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تتعلق بالتعرف على دور تدريب العمال على الفعالية التنظيمية في المنظمة الاقتصادية، وذلك كمتطلب للحصول على درجة ماستر في ادارة الأعمال الإستراتيجية. ونظرا لمركزكم الوظيفي وكذا خبرتكم في هذا المجال فقد تم اختياركم للإجابة على هذا الاستبيان لذا نأمل من حضرتكم الدعم والتعاون من خلال المشاركة في استكمال تعبئة الاستبيان لتفي بالغرض الذي أعدت من أجله، مع العلم بأن البيانات المحصل عليها لن تستخدم سوى لغرض البحث العلمي.

من اعداد الطالب:

أوبيش سفيان

أولاً: البيانات الشخصية :

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-الفئة العمرية: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50
- 3-المؤهل العلمي: متوسط ثانوي جامعي
- 4-عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5 -أقل من 10 سنوات
- 10-أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر
- 5-الرتبة المهنية: موظف إداري موظف تقني مكلف بالدراسات
- أخرى

ثانياً: متغيرات الدراسة: المحور الاول (التدريب)

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
المكلف بالعملية التدريبية						
1	يقوم المدربون بعرض المحتوى التدريبي بتتابع منطقي.					
2	المدربون لديهم القدرة على إدارة النقاش بشكل فاعل.					
3	يتقن المدرب استخدام أدوات الاتصال					
4	يمتلك المدرب كفاءة عالية في التدريب					
البرنامج التدريبي						
5	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري ومدروس					
6	يتم عمل اختبارات قبل الالتحاق بالبرنامج التدريبي.					

					7	يتم التعرف على طبيعة عملك وعمل برامج تدريبية مخصصة لها
					8	يتم التعرف على المهارات التي تحتاج لتطويرها
					9	يتم ترشيح المتدرب للبرنامج التدريبي بحسب الرؤيا الشخصية للمدير المباشر
أساليب التدريب						
					10	أساليب التدريب المستخدمة تتميز بالسهولة والقدرة على التطبيق
					11	أساليب التدريب المستخدمة تحاكي الواقع العملي
					12	ينطبق محتوى التدريب مع احتياجاتي
					13	يتلاءم الأسلوب التدريبي مع المحتوى التدريبي

المحور الثاني (الفعالية التنظيمية)

					1	حجم العمل الذي يتم إنجازه كمي مقارنة بالأجور
					2	أساليب العمل الجديدة سهلة التطبيق في الواقع العملي
					3	يتم إنجاز المهام الموكلة بأكثر دقة
					4	انخفضت نسبة الأخطاء المهنية
					5	مستوى الأداء جيد في الموقف الطارئة أو المخرجة
					6	عملية الاتصال سهلة وسريعة بين جميع الموظفين في المؤسسة
					7	يشجع رئيسي على أن أعمل وزملائي كفريق لتحقيق أهداف المنظمة
					8	تتوفر في المنظمة البيئة المناسبة لتحقيق الأهداف

السنة الجامعية: 2016-2017

الملحق رقم (03):

مستخرجات برنامج « SPSS »

Tableau de fréquences

س1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	1	2.7	2.7	2.7
محايد	2	5.4	5.4	8.1
موافق	14	37.8	37.8	45.9
بشدة موافق	20	54.1	54.1	100.0
Total	37	100.0	100.0	

س2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة معارض	1	2.7	2.7	2.7
معارض	7	18.9	18.9	21.6
محايد	3	8.1	8.1	29.7
موافق	19	51.4	51.4	81.1
بشدة موافق	7	18.9	18.9	100.0
Total	37	100.0	100.0	

س3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	6	16.2	16.2	16.2
محايد	7	18.9	18.9	35.1
موافق	12	32.4	32.4	67.6
بشدة موافق	12	32.4	32.4	100.0
Total	37	100.0	100.0	

س4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة معارض	1	2.7	2.7	2.7
معارض	5	13.5	13.5	16.2
محايد	2	5.4	5.4	21.6
موافق	17	45.9	45.9	67.6
بشدة موافق	12	32.4	32.4	100.0
Total	37	100.0	100.0	

س5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	7	18.9	18.9	18.9
محايد	5	13.5	13.5	32.4
موافق	16	43.2	43.2	75.7
بشدة موافق	9	24.3	24.3	100.0
Total	37	100.0	100.0	

س6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة معارض	3	8.1	8.1	8.1
معارض	6	16.2	16.2	24.3
محاييد	6	16.2	16.2	40.5
موافق	16	43.2	43.2	83.8
بشدة موافق	6	16.2	16.2	100.0
Total	37	100.0	100.0	

س7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	4	10.8	10.8	10.8
محاييد	8	21.6	21.6	32.4
موافق	20	54.1	54.1	86.5
بشدة موافق	5	13.5	13.5	100.0
Total	37	100.0	100.0	

س8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	5	13.5	13.5	13.5
محاييد	3	8.1	8.1	21.6
موافق	17	45.9	45.9	67.6
بشدة موافق	12	32.4	32.4	100.0
Total	37	100.0	100.0	

س9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة معارض	1	2.7	2.7	2.7
معارض	8	21.6	21.6	24.3
محاييد	4	10.8	10.8	35.1
موافق	14	37.8	37.8	73.0
بشدة موافق	10	27.0	27.0	100.0
Total	37	100.0	100.0	

10س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة معارض	1	2.7	2.7	2.7
معارض	1	2.7	2.7	5.4
محاييد	6	16.2	16.2	21.6
موافق	19	51.4	51.4	73.0
بشدة موافق	10	27.0	27.0	100.0
Total	37	100.0	100.0	

11س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	4	10.8	10.8	10.8
محاييد	3	8.1	8.1	18.9
موافق	19	51.4	51.4	70.3
بشدة موافق	11	29.7	29.7	100.0
Total	37	100.0	100.0	

12س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	1	2.7	2.7	2.7
محاييد	6	16.2	16.2	18.9
موافق	18	48.6	48.6	67.6
بشدة موافق	12	32.4	32.4	100.0
Total	37	100.0	100.0	

13س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة معارض	2	5.4	5.4	5.4
معارض	5	13.5	13.5	18.9
محاييد	10	27.0	27.0	45.9
موافق	13	35.1	35.1	81.1
بشدة موافق	7	18.9	18.9	100.0
Total	37	100.0	100.0	

14س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	4	10.8	10.8	10.8
محايد	3	8.1	8.1	18.9
موافق	22	59.5	59.5	78.4
بشدة موافق	8	21.6	21.6	100.0
Total	37	100.0	100.0	

15س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معارض	9	24.3	24.3	24.3
موافق	19	51.4	51.4	75.7
بشدة موافق	9	24.3	24.3	100.0
Total	37	100.0	100.0	

16س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة معارض	2	5.4	5.4	5.4
معارض	9	24.3	24.3	29.7
محايد	4	10.8	10.8	40.5
موافق	12	32.4	32.4	73.0
بشدة موافق	10	27.0	27.0	100.0
Total	37	100.0	100.0	

17س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة معارض	8	21.6	21.6	21.6
معارض	16	43.2	43.2	64.9
محايد	5	13.5	13.5	78.4
موافق	6	16.2	16.2	94.6
بشدة موافق	2	5.4	5.4	100.0
Total	37	100.0	100.0	

18س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة معارض	3	8.1	8.1	8.1
معارض	3	8.1	8.1	16.2
محاييد	14	37.8	37.8	54.1
موافق	16	43.2	43.2	97.3
بشدة موافق	1	2.7	2.7	100.0
Total	37	100.0	100.0	

19س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة معارض	2	5.4	5.4	5.4
معارض	6	16.2	16.2	21.6
محاييد	5	13.5	13.5	35.1
موافق	15	40.5	40.5	75.7
بشدة موافق	9	24.3	24.3	100.0
Total	37	100.0	100.0	

20س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة معارض	1	2.7	2.7	2.7
معارض	8	21.6	21.6	24.3
محاييد	10	27.0	27.0	51.4
موافق	12	32.4	32.4	83.8
بشدة موافق	6	16.2	16.2	100.0
Total	37	100.0	100.0	

س21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة معارض	2	5.4	5.4
	معارض	8	21.6	27.0
	محايد	12	32.4	59.5
	موافق	10	27.0	86.5
	بشدة موافق	5	13.5	100.0
	Total	37	100.0	100.0

س22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة معارض	1	2.7	2.7
	معارض	4	10.8	13.5
	محايد	6	16.2	29.7
	موافق	19	51.4	81.1
	بشدة موافق	7	18.9	100.0
	Total	37	100.0	100.0

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
س1	37	0	4.4324	.72803
س2	37	0	3.6486	1.08567
س3	37	0	3.8108	1.07595
س4	37	0	3.9189	1.08981
س5	37	0	3.7297	1.04479
س6	37	0	3.4324	1.19118
س7	37	0	3.7027	.84541
س8	37	0	3.9730	.98563
س9	37	0	3.6486	1.18360
س10	37	0	3.9730	.89711
س11	37	0	4.0000	.91287
س12	37	0	4.1081	.77401
س13	37	0	3.4865	1.12105
س14	37	0	3.9189	.86212
س15	37	0	3.7568	1.09050
س16	37	0	3.5135	1.28283

س17	37	0	2.4054	1.16570
س18	37	0	3.2432	.95468
س19	37	0	3.6216	1.18676
س20	37	0	3.3784	1.08912
س21	37	0	3.2162	1.10893
س22	37	0	3.7297	.99019
المكلف بالتدريب	37	0	3.9527	.65838
برنامج تدريبي	37	0	3.6973	.80639
أساليب تدريب	37	0	3.8919	.61953
التدريب	37	0	3.8473	.59989
الفعالية التنظيمية	37	0	3.4204	.69741
المجموع	37	0	3.6339	.61236

معامل الارتباط بيرسون

Corrélations

		الشهرة	السمعة	الصورة	التدريب	الفعالية	المجموع
المكلف بالتدريب	Corrélation de Pearson	1	.689**	.434**	.824**	.606**	.749**
	Sig. (bilatérale)		.000	.007	.000	.000	.000
	N	37	37	37	37	37	37
البرنامج التدريبي	Corrélation de Pearson	.689**	1	.686**	.936**	.775**	.900**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	37	37	37	37	37	37
أساليب التدريب	Corrélation de Pearson	.434**	.686**	1	.810**	.617**	.748**
	Sig. (bilatérale)	.007	.000		.000	.000	.000
	N	37	37	37	37	37	37
التدريب	Corrélation de Pearson	.824**	.936**	.810**	1	.781**	.935**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	37	37	37	37	37	37
الفعالية التنظيمية	Corrélation de Pearson	.606**	.775**	.617**	.781**	1	.952**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	37	37	37	37	37	37
المجموع	Corrélation de Pearson	.749**	.900**	.748**	.935**	.952**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	37	37	37	37	37	37

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
-------------------	-------------------

.859	13
------	----

02

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.821	9

المجموع

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.910	22

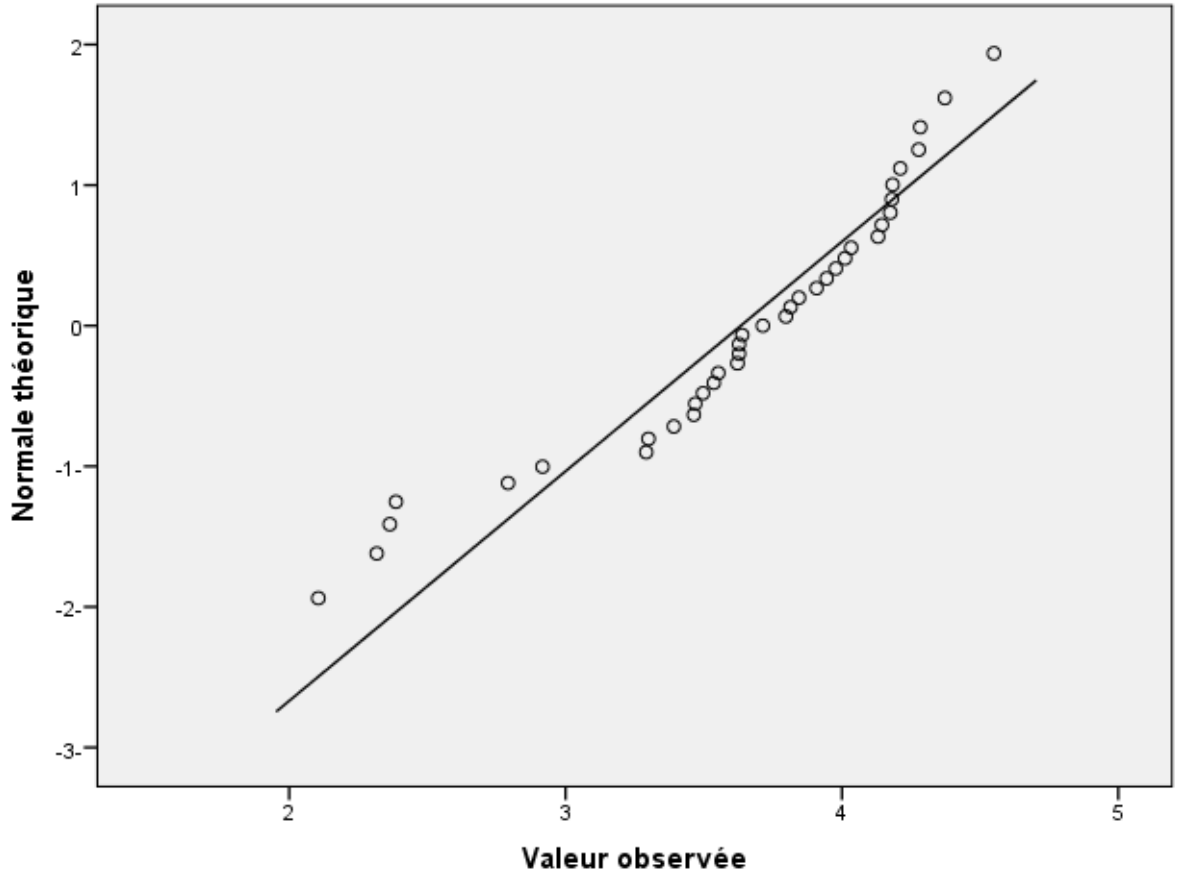
كولو مجروف سمرنوف للتوزع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	Ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
المجموع	.147	37	.041	.904	37	.004

a. Correction de signification de Lilliefors

Normogramme Q-Q des résidus de المجموع



الفصل الأول
الإطار النظري للدراسة
والدراسات السابقة

أثر تدريب العاملين على
الفعالية التنظيمية
في الشركة الوطنية لتوزيع
الكهرباء والغاز (سونلغاز)

مقدمة

خاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق