



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار - عنابة



كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الاستثمار في التدريب وعلاقته بترشيد سلوك العاملين

مؤسسة عتاد الترسة والرفع (صوماتال) بعين سمارة، قسنطينة نموذجا.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

أ.د. مراد زعيمي

إعداد الطالب:

محمد بن رتام

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
- أ.د. نور الدين بو الشرش أستاذ التعليم العالي	باجي مختار - عنابة	رئيسا	
- أ.د. مراد زعيمي	أستاذ التعليم العالي	باجي مختار - عنابة	مشرفا ومقررا
- أ.د. محمد بوقشور	أستاذ التعليم العالي	محمد لمين دباغين - سطيف 2	عضوا مناقشا
- أ.د. بوبكر جيملي	أستاذ التعليم العالي	عبد الحميد مهري - قسنطينة 2	عضوا مناقشا
- د. مراد سبرطعي	أستاذ محاضر "أ"	الشاذلي بن جديد - الطارف	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2019 - 2020

الإهداء:

إلى روح والدي صاحب الفضل علي.

ربي تغمدهما بواسع رحمتك.

إلى زوجتي الغالية رفيقة دربي.

إلى الإخوة و الأهل والأقارب.

إلى أصدقائي... وزملائي...

إلى كل من اشتغل في سبيل العلم

من أجل أن يضيء للعالم طريقه وسط ظلمات الجهل.

إلى كل هؤلاء...

أهدي جدي واجتهادي وثمره جهدي...

الشكر والتقدير:

الحمد والشكر لمنبع الفضل... صاحب النعم
سبحانه وتعالى جل جلاله. فلولا فضله لما أنجز هذا العمل.

جزيل شكري وامتناني إلى كل من أعانني على إنجاز
هذا العمل، وعلى رأسهم أستاذي الفاضل: زعيمى مراد
على جميل صبره وتحمله أعباء هذا الإنجاز، كما أمدني
بنصائحه وتوجيهاته القيمة، وآرائه السديدة، التي
كانت ضياء في طريق بحثنا.

دون أن أنسى عمال وإطارات مؤسسة عمّاد الترسنة
والرفع بعين سمارة لما قدموه لي من مساعدات
وتأطير في دراستي الميدانية،
وأخص بالذكر الأخ: لمين.

الفهرس

05مقدمة
11 الفصل الأول : فصل تمهيدي
12 تمهيد
12 المحور الأول: الإشكالية
17 المحور الثاني: الإطار المنهجي للدراسة:
17 1. مجالات الدراسة:
17 أ. المجال الجغرافي
18 ب. المجال البشري
18 ج. المجال الزمني
20 2. المنهج المستخدم
22 3. العينة وكيفية اختيارها
23 4. سمات وخصائص العينة
24 5. أدوات جمع البيانات:
24 أ. الملاحظة
24 ب. المقابلة
25 ج. الاستمارة
27 خلاصة
28 الفصل الثاني : المداخل النظرية لدراسة التدريب والسلوك التنظيمي
29 تمهيد
30 أولاً: الدعائم الرئيسية لنظريات التدريب والسلوك التنظيمي
30 1. سمات وخصائص النظريات التقليدية للتنظيم
31 2. سمات وخصائص نظرية التنظيم السلوكية (النظرية التقليدية الحديثة)
33 3. سمات وخصائص النظريات الحديثة في التنظيم
34 ثانيا . نظرية النظم (مدخل الأنظمة) كمثال للنظريات الحديثة في التنظيم
38 1.العناصر الأساسية لنظرية النظم
40 2. أهمية نظرية النظم
41 3. النظام التدريبي وفق منحى النظم
45 ثالثا. دور النظريات في الدراسات السلوكية للمنظمات

47	رابعاً. نظرية النظم وبناء السلوك التنظيمي.....
54	خامساً. نظرية النظم والفعالية التنظيمية.....
55	خلاصة.....
56	الفصل الثالث: التدريب.....
57	تمهيد.....
58	أولاً: مفهوم التدريب.....
61	ثانياً: العوامل الرئيسية للتدريب.....
61	1. الدعائم الأساسية لتحقيق التدريب الفعال.....
62	2. أهمية التدريب.....
63	3. أهداف التدريب.....
65	4. أنواع التدريب.....
69	5. طرق وأساليب التدريب.....
73	6. العملية التدريبية.....
79	ثالثاً: مؤشرات التدريب.....
80	رابعاً: التأثيرات الرئيسية للتدريب.....
81	خامساً: الاتجاهات المعاصرة للتدريب: (التدريب الموجه بال.أداء).....
84	خلاصة.....
85	الفصل الرابع: العائد من الاستثمار في التدريب.....
86	تمهيد.....
87	المحور الأول: العائد من الاستثمار.....
87	أولاً: العائد الاستثماري في التدريب.....
89	ثانياً: قياس العائد الاستثماري في التدريب.....
91	ثالثاً: نماذج قياس العائد من الاستثمار في التدريب.....
96	المحور الثاني: منهجيات تقويم التدريب.....
99	أولاً: نموذج "دونالد كيركباتريك" في تقويم التدريب (1959).....
102	ثانياً: النماذج الحديثة لتقويم التدريب.....
111	ثالثاً: مقارنة أطر عمل التقويم.....
113	المحور الثالث: العوامل المؤثرة على العائد في التدريب.....
115	خلاصة.....
116	الفصل الخامس: السلوك التنظيمي.....

118	تمهيد.....
119	المحور الأول: مدخل للسلوك التنظيمي.....
120	مسلمات الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي.....
120	1. مسلمة انتظام السلوك التنظيمي.....
121	2. مسلمة قابلية الظواهر السلوكية للقياس والرصد العلمي التجريبي.....
122	المحور الثاني: سلوك الفرد في المنظمة.....
124	محددات سلوك الفرد في المنظمة.....
124	1. سلوك أداء العمل.....
125	2. سلوك الرضا عن العمل.....
127	المحور الثالث: السلوك الجماعي.....
128	أولاً: سلوك أداء فريق العمل.....
129	1. تعريف فرق العمل.....
130	2. الفرق بين فريق العمل وجماعة العمل واللجان.....
131	3. أنواع فرق العمل.....
134	4. السلبيات التي تعيق عمل فرق العمل.....
135	5. فريق العمل ومحاولة علاج عيوب المنظمة.....
136	6. تأثير الفرد بأداء فريق العمل.....
138	7. تأثير الفرد على أداء فريق العمل.....
141	8. طريقة بناء الفريق.....
145	ثانياً: سلوك جماعة العمل ذاتها.....
145	1. مفهوم الجماعة.....
146	2. تأثير الجماعة وضغوطها.....
155	خلاصة.....
156	الفصل السادس: السلوك الرشيد.....
157	تمهيد.....
157	أولاً: مفهوم الترشيده.....
161	ثانياً: أهداف الترشيده.....
161	ثالثاً: أسباب الترشيده.....
170	رابعاً: السلوك الرشيد والمواصفات العالمية للجودة (الإيزو).....
173	خامساً: تقنيات تعديل السلوك.....

180	خلاصة
181	الفصل السابع: عرض البيانات الميدانية وتحليلها
183	تمهيد
		المحور الأول: تقديم المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP)،
184	ومؤسسة عتاد الترسة والرفع (صوماتال)
184	أولاً: تقديم المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP)
186	ثانياً: التعريف بمؤسسة عتاد الترسة والرفع (مجال الدراسة) (صوماتال)
190	ثالثاً: تطور خصائص الموارد البشرية لمؤسسة عتاد الترسة و الرفع (صوماتال)
		المحور الثاني: عرض البيانات الميدانية لواقع الاستثمار في التدريب
201	والسلوك التنظيمي في مؤسسة عتاد الترسة والرفع
202	أولاً: البيانات الشخصية
207	ثانياً: ميزانية التدريب والمهارات
222	ثالثاً: تحديد الاحتياجات التدريبية والكفاءات
233	رابعاً: السياسات والتوجهات نحو التدريب والاتجاهات
252	المحور الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
252	- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها
252	أولاً: نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى
256	ثانياً: نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية
258	ثالثاً: نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة
260	رابعاً: نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة
263	خلاصة
266	خاتمة
269	قائمة المراجع
278	الملاحق
		ملخص الدراسة:
302	1. باللغة العربية
304	2. باللغة الأجنبية

مقدمة

مقدمة:

إن الاهتمام بتطوير أداء المؤسسات وزيادة كفاءتها وفعاليتها أصبح من متطلبات العصر الحديث لما لذلك من أهمية في تحقيق النهضة الشاملة، والتي تعتمد على وجود مؤسسات كفؤة قادرة على ممارسة الدور والنهوض بمجتمعاتها والسعي لرقبها. هذا ما دعا إلى البحث عن دعائم تنظيمية فعالة للقيام بأنشطتها، إضافة إلى العمل على تنمية مواردها البشرية، وتدريبها، وصقل مهاراتها، وتهيئتها لكي تؤدي الأدوار المنوطة بها بكل إتقان.

لقد وجدت هذه المؤسسات ضالتها في الاعتماد على التدريب لإيجاد حلول في كثير من الأحيان للمشكلات التنظيمية أثناء القيام بهذا الدور الهام، وخاصة أنه الوسيلة الفعالة للاهتمام بالموارد البشرية، والحفاظ عليها، وتنميتها، وتطويرها. هذا ما حفز جلّ هذه المؤسسات للاستثمار فيه أملا في الحصول على عوائد مريحة تثري رصيدها المالي والمعرفي والأدائي.

ولأن السلوك التنظيمي يعدّ المحرك الأساسي لكل مؤسسة للقيام بأنشطتها، وبدونه لا تكون أي عملية إنتاجية فقد استلزم الاستثمار في التدريب لترشيده وعقلنته لما يخدم المصلحة العامة ويحقق الأهداف المسطرة، وتهيئة البيئة المناسبة للاستغلال الأمثل للطاقات الفعلية والكامنة للفرد العامل وعدم هدرها، من خلال عمليات التعلّم لمهارات جديدة، وإثراء معارفه بأخرى تخدم تحسين أدائه، وتعديل سلوكه نحو السلوك المرغوب فيه وتعزيزه، وإطفاء كل سلوك غير مرغوب فيه، وتجديد قدراته ودعمها، وتغيير اتجاهاته نحو نفسه ونحو مؤسسته بكل ما هو إيجابي، مع تحسيسه بالمسؤوليات التي يحمها على عاتقه.

وقد نبع اختيارنا لتناول موضوع هذه الدراسة انطلاقا من الأهمية الكبيرة التي توليها المؤسسات بمختلف أنواعها وتعدد أشكالها لموضوع التدريب كونه حجر الزاوية والحلّ الفعال لتوفير العمالة القادرة على أداء المهام وبالتالي أداء المؤسسة ككل. كما تهتم أيضا بسلوك موظفيها ومحاولة فهمه وتفسيره وترشيده ليخدم الأهداف الإستراتيجية الموضوعة. ولعلّ الوصول إلى الأداء المتميز لمهام العمل يكمن من خلال الاستثمار في التدريب الذي لا تختلف أهميته باختلاف حجم المؤسسات ونوعيتها.

والمؤسسات الجزائرية بحكم وجودها ضمن المنافسة العالمية والمحلية، استوجب أن تتماشى مع تغيرات هذه البيئة وتعيد النظر في بناء هياكلها التنظيمية، وتهتم بمواردها البشرية كونها أساس بقائها وازدهارها، وأن تسعى لأن تحض بمكانة مرموقة وسط السوق الوطنية أو الدولية، ولا يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عمالة ذات مؤهلات تفي بهذا الغرض.

كما تتبع الدوافع التي حفزتنا لاختيار موضوع بحثنا هذا انطلاقا من أهمية الموضوع ذاته. ومن مبررات هذا الاختيار أيضا توجد مبررات ذاتية وأخرى موضوعية، حيث أن قناعاتنا الشخصية بأن ما تحتاجه المؤسسات الجزائرية فعليا هو القيام ببحوث عملية ودراسات ميدانية تواكب عملية التنمية التي تسعى الدولة إلى تحقيقها، وتعالج مشاكل واقعية وتوسع لإيجاد حلول لها.

كما أن المشكلات التنظيمية التي تتخبط فيها المؤسسات الجزائرية من جرّاء التحولات الجذرية التي عرفتها الجزائر في أنظمتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية أسفرت على أنّ الحلول المادية والتطهير المالي لا يجد نفعاً لهذه المؤسسات ما لم تتم موارد البشرية وتهتم بتدريب وتطوير وتنمية قدراتها، وصقل مهاراتها، وتجديد معارفها، وتوجيه سلوكياتها لتتماشى مع التغيرات العالمية والتكنولوجيا الحديثة، ومنافسة المؤسسات الخارجية بسلعها ذات الجودة العالية.

أيضا، فحادثة موضوع التدريب في الجزائر، ووجود عدد قليل من الدراسات التي تهتم بمعالجته كون المصطلح المنتشر في مؤسساتنا هو مصطلح "التكوين"، دفعتنا إلى محاولة تسليط الضوء على بعض جوانبه والمساهمة في التعريف به. كما يرجع سبب اختيارنا لموضوع التدريب كونه يعدّ من الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، وهذا ما يصله ويربطه بمجال تخصصنا.

إن إحساسنا العميق بأهمية موضوع الدراسة وضرورة الوقوف على جوانبه المختلفة، وفي ضوء معاشتنا لواقع المؤسسة الجزائرية، جعلنا نسعى لتحقيق عدة أهداف تمثلت أولاها في محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الاستثمار في التدريب وسلوك العاملين، ودرجة التأثير عليه وترشيده.

ومن الأهداف أيضا محاولة تشخيص الواقع الفعلي للتدريب في مؤسسة عتاد الترسنة والرفع (صوماتال) كعينة عن المؤسسات الجزائرية، والأهمية التي توليها للتدريب ونظرتها اتجاهه. كذلك نهدف إلى توضيح الارتباط بين الميزانية المخصصة للتدريب من أجل الاستثمار فيه مع مهارات العاملين ودرجة تحسينها وصلتها. أيضا محاولة تشخيص العلاقة الارتباطية بين تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للفرد العامل وللمؤسسة التي يعمل بها وزيادة الكفاءات من : إنجاز، وجودة أداء، وتواصل واندماج مع بيئة العمل السائدة.

ومن الأهداف أيضا إبراز العلاقة الدالة بين وجود سياسات وتوجهات نحو التدريب تضعها المؤسسة انطلاقا من قناعاتها بأهمية الاستثمار فيه، وبين تغيير اتجاهات العاملين نحو العمل، وتعديلها، وتوجيهها بما يخدم الأهداف العامة المرجو تحقيقها وتوافقها مع الأهداف الخاصة بكل عامل من عمالها.

إن سعينا لتحقيق هذه الأهداف ومحاولة تجسيدها من خلال ميدان الدراسة، جعلنا نصادف صعوبات جمّة في بعض جوانب هذا البحث، متمثلة في قلة المراجع خاصة ذات العلاقة بالعائد من الاستثمار في التدريب، كما أن مراجع السلوك الرشيد تكاد تكون منعدمة بالرغم من وفرتها في تناولها للسلوك التنظيمي وللتدريب بصفة عامة. وبالرغم من وجود دراسات حول بعض جوانب بحثنا الحالي، والتي أمدتنا بمعلومات وفيرة، غير أننا لم نجد دراسات سابقة تكون أقرب إلى معالجة مشكلتنا البحثية، وهذا ما جعلنا لم نتطرق إليها.

ونظرا لأهمية تحديد الإطار المفاهيمي للدراسة والتطرق للتعريف المرتبطة به، واستيعابنا للدور الجلي الذي يلعبه في كل بحث علمي، فإننا نود الإشارة إلى كون كل مفهوم من مفاهيم الدراسة قد تمّ تناوله في سياق الفصل الذي اندرج فيه.

بناء على ما تقدّم، جاءت دراستنا الراهنة مقسمة إلى فصول نظرية وأخرى ميدانية لتعالج موضوع التدريب والاستثمار فيه وعلاقته بترشيد سلوك العاملين وفق خطة منهجية محكمة. حيث تمثلت فصول الدراسة في الآتي:

- **الفصل الأول:** وهو فصل تمهيدي جاء في محورين؛ المحور الأول يخصّ الإشكالية بما فيها من سرد لأهمية الموضوع، و صياغة تساؤل مركزي، مع السعي لوضع فروض للدراسة كإجابات محتملة لهذا التساؤل. أما المحور الثاني فقد خصّ الإطار المنهجي للدراسة وما جاء ضمنه من: مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، العينة وكيفية اختيارها وسمات وخصائص هذه العينة، وأدوات جمع البيانات.
- **الفصل الثاني:** وهو عبارة عن المداخل النظرية لدراسة التدريب والسلوك التنظيمي، والذي يضمّ: الدعائم الرئيسية لنظريات التدريب والسلوك التنظيمي، نظرية النظم كمثال للنظريات الحديثة في التنظيم (عناصرها الأساسية، أهميتها، النظام التدريبي وفق منحى النظم)، دور النظريات في الدراسات السلوكية للمنظمات، نظرية النظم وبناء السلوك التنظيمي، ونظرية النظم والفعالية التنظيمية.
- **الفصل الثالث:** وهو يخصّ التدريب (مفهومه، عوامله الرئيسية المتمثلة في (الدعامات الأساسية لتحقيق التدريب الفعال، أهمية التدريب، أهدافه، أنواعه، طرقه وأساليبه، والعملية التدريبية)، وكذا مؤشرات التدريب، الاتجاهات المعاصرة للتدريب: التدريب الموجّه بالأداء).
- **الفصل الرابع:** ويتناول: العائد من الاستثمار في التدريب، وفيه ثلاثة محاور، أولها يحمل عنوان: العائد من الاستثمار، وفيه: العائد الاستثماري في التدريب، قياس العائد الاستثماري في التدريب، ونماذج قياس العائد من الاستثمار في التدريب.

أما المحور الثاني فيتناول منهجيات تقويم التدريب (نموذج " دونالد كيركباتريك " في تقويم التدريب، النماذج الحديثة لتقويم التدريب، ومقارنة أطر عمل التقويم). ثم المحور الثالث وهو يخصّ: العوامل المؤثرة على العائد من التدريب.

- **الفصل الخامس:** تناولنا فيه السلوك التنظيمي وفق ثلاث محاور، أولها جاء كمدخل للسلوك التنظيمي ويسلط الضوء على مسلمات الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي. والمحور الثاني يتناول سلوك الفرد في المنظمة ومحددات هذا السلوك (سلوك أداء فريق العمل وما جاء فيه من: (تعريف فرق العمل، أنواعها، السلبيات التي تعيق عملها، فريق العمل ومحاولة علاج عيوب المنظمة، تأثير الفرد بأداء فريق العمل، وتأثير الفرد على أداء فريق العمل، وطريقة بناء الفريق). وكسلوك جماعة العمل ذاتها (مفهومها، تأثيرها وضغوطها).

- **الفصل السادس:** خصّص للسلوك الرشيد، حيث جاء فيه : مفهوم الترشيدي، أهدافه، أسبابه، السلوك الرشيد والمواصفات العالمية للجودة (الإيزو)، وتقنيات تعديل السلوك (لعب الأدوار، ضبط الذات، النمذجة، التعزيز والتدعيم).

- **الفصل السابع:** يمثل الإطار الميداني للدراسة، حيث خصص للاستثمار في التدريب في مؤسسة عتاد الترسة والرفع (صوماتال) بعين سمارة، وجاء في ثلاثة محاور كالتالي: المحور الأول تطرقنا فيه إلى تقديم المؤسسة الأم وهي: المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP)، و تقديم مؤسسة عتاد الترسة والرفع (صوماتال) وذكر تطور خصائص مواردها البشرية. أما المحور الثاني فقد تناول ما جاء في ميدان الدراسة من جمع للبيانات، تبويبها، تحليلها وتفسيرها كميًا وكيفيًا.

كما حاولنا تسليط الضوء على الاهتمام بنشاط التدريب في المؤسسة ميدان الدراسة خلال الفترة (2013-2015) وما جاء فيه من سيرورة عملية التدريب في هذه المؤسسة، أنشطة التدريب في هذه الفترة، نسب التدريب في سداسيات هذه الفترة، ومؤشرات عن أنشطة التدريب للفترة (2013-2015).

أما المحور الثالث تطرقنا فيه إلى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها، والقضايا التي تثيرها الدراسة، وخلصنا بخاتمة أثرتنا فيها بعض النتائج العامة.

الفصل الأول

فصل تمهيدي

تمهيد .

المحور الأول: الإشكالية.

المحور الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

1. مجالات الدراسة.

أ. المجال الجغرافي.

ب. المجال البشري.

ج. المجال الزمني.

2. المنهج المستخدم.

3. العينة وكيفية اختيارها.

4. سمات وخصائص العينة.

5. أدوات جمع البيانات.

خلاصة.

الفصل الأول

فصل تمهيدي

تمهيد:

يتوقف نجاح أي بحث علمي على الأهمية المعطاة لضبطه ضبطا دقيقا محكما من طرف الباحث، بإتباع منهج علمي يوجهه توجيهها صحيحا ويرافقه في كل خطوات انجازه ليوصله فيما بعد إلى نتائج تؤول إلى الصحة قدر الإمكان. ولعل الفصل التمهيدي يعدّ من أهم خطوات هذا البحث لما يحتويه من عناصر بالغة الأهمية كالإشكالية وتحديد أهمية الدراسة، ومبررات اختيارها، أهدافها، وصياغة التساؤل المركزي ومحاولة الإجابة المحتملة عليه من خلال وضع فروض الدراسة والسعي للتأكد من صدقها وصحتها. كما يعد الإطار المنهجي ركيزة البحث وطريقه إلى النجاح. وهذا ما سنحاول الالتزام به قدر المستطاع أثناء سيرورة دراستنا خطوة بخطوة.

المحور الأول: الإشكالية.

مع تزايد حجم المنافسة المحلية والعالمية ونوعيتها بين المؤسسات على اختلاف أنواعها، وتسابقها لتقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية لتحقيق الرضا لدى زبائننا، وتوسيع حصتها السوقية، زاد التأكيد على من قبلها على أهمية الدور الذي تؤديه الموارد البشرية في الحفاظ على بقاء هذه المؤسسات واستمرارها مما ألزم الاهتمام بهذه الموارد وتنميتها، وتطوير قدراتها، وصقل مهاراتها، وتوجيه اتجاهاتها، وترشيد سلوكياتها.

ومن أهم الميكانيزمات وأكثرها فعالية لتحقيق هذا الهدف، نجد التدريب من خلال ارتباطه مع الواقع العملي إذ أصبح جزءاً أساسياً للارتقاء بالمستوى المعرفي والمهاري للعامل بما يعود عليه بالنفع وكذلك على المؤسسة الموظفة له. كما يعتبر التدريب في عصرنا الحاضر موضوعاً أساسياً ومهماً للغاية لما له من ارتباط بالكفاءة الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية، ومن ثمّ يتزايد الإقبال على الاستثمار فيه يوماً بعد يوم خصوصاً مع التغيرات التقنية المتسارعة خطاها في عصر العولمة المعقّد، حيث تحاول المؤسسات تطبيقها لتحافظ على وضعها في الأسواق أو تتبوأ الصدارة فيها. كما توجد أهداف وطنية ومتطلبات اجتماعية تستدعي الاستثمار في التدريب لمساعدة الموارد البشرية على الالتحاق بسوق العمل أو الحفاظ على مركزها ومكانتها الوظيفية داخل المؤسسة خصوصاً أمام تحديّ اليد العاملة الكفوة التي تهدد بإحلالها محلّ العمالة ضعيفة المردودية.

وبات يتبوأ الاستثمار في التدريب مكانة متميزة بين أوجه الاستثمار المختلفة في تأهيل العنصر البشري وتزويده بمختلف المهارات والقدرات وتجديد معارفه لتمكينه من الابتكار والإبداع حيث يعدّ حجر الزاوية في تحقيق التنمية والتقدّم. كما أصبحت الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم استناداً إلى مستوى هذا التأهيل وكفاءته لإدارة ودفع عناصر الإنتاج والخدمات الأخرى.

إن من أهم مكونات هذه الموارد البشرية وأكثرها استحواداً على الاهتمام بها نجد سلوكها التنظيمي وقدرته على إبقاء المؤسسة أو فنائها لما له من قوة في تحريك دواليب الإنتاج والإبداع في إخراج سلع ذات نوعية متميزة. إن هذا السلوك التنظيمي هو سلوك متنوع يحمل صفة فردية لها ما لها من خصائص وصفات تتجسّد في سلوك أداء الفرد وسلوك رضاه عن العمل، حيث يتحدد السلوك الأول بعوامل دافعية الفرد ورغبته وحماسه للأداء، وبقدراته وخبراته. ويتحدد سلوك

الرضا عن العمل بالعوامل المكونة للعمل نفسه والعوامل المكونة لبيئة هذا العمل. إن كلاً من سلوك أداء الفرد وسلوك رضاه عن العمل يتأثر بتصوّر الفرد وإدراكه، أي بالعوامل والعمليات الإدراكية والمعرفية المتعلقة بالفرد.

كما يحمل السلوك التنظيمي صفة جماعية أيضا لها ما لها من صفات وخصائص تتجسّد في سلوك أداء فريق العمل الذي ينتمي إليه الفرد العامل داخل المؤسسة، حيث يتأثر الفرد بأداء فريقه، وبخصائصه، وبضغوطه عليه. كما يؤثر أيضا على فريق عمله وعلى أدائه من خلال السلوك القيادي للفرد على أفراد آخرين في الفريق أو الجماعة. ويتجسّد السلوك الجماعي أيضا في سلوك الجماعة ذاتها كونها كيان اجتماعي متميز له أبعاده، أنشطته وتفاعلاته. كما يتأثر سلوك جماعات العمل بطبيعة وتكوين هذه الجماعات فينتج عنه سلوك التعاون، والتماسك، وسلوك النزاع، وسلوك الاتصال وتبادل المعلومات وغيرها من السلوكيات الأخرى.

ويتأثر سلوك العاملين بصفة عامة إيجابا أو سلبا بما تقدمه البيئة الداخلية منها والخارجية بفرص للنمو والتطور أو قيود تحدّ من التغيير التنظيمي. كما يتأثر بالسلوك القيادي المتبع في المؤسسة وبما تنتجه جماعة العمل من أنماط سلوكية معينة تحدّد بموجبها الإطار العام لسلوك أعضائها، أيضا تلعب عوامل أخرى دورا جوهريا في تحديد مستوى إنتاجية الفرد العامل وتحدّد كفاءته للقيام بعمله كالتقنية المتاحة، و قدراته الفعلية، ومعارفه المكتسبة، واتجاهاته، ودوافعه، وتفاعلاته الاجتماعية مع الأفراد الآخرين.

إن تفوق المؤسسات العالمية وتميزها في الأداء واعتلائها المراكز الأولى في قيادة ركب التنمية والتقدم والرقي لم يأت من العدم، ولم يظهر فجأة إلى العيان، بل هو نتاج اهتمام بمواردها البشرية والعناية بها وبصحة سلوكها وترشيده قصد تحقيق الأهداف المسطرة. ولقد وجدت هذه المؤسسات في التدريب وفي الاستثمار فيه الوسيلة الفعالة لتحقيق غاياتها الإستراتيجية وسلاحا

نموذجيا تستخدمه في مواجهة تحديات البيئة، والتغيرات السريعة المذهلة في التكنولوجيا وتجهيزات العمل وأساليبه التي يشهدها العالم اليوم، فهذه التجهيزات والأساليب لم تعد بسيطة، حيث حددت احتياجات تدريبية ملحة إلى المهارات المتعددة والمتنوعة بمستوى عالي من الخبرات والتي تطلبت موارد بشرية مؤهلة ومدربة مما يسمح بتحقيق الفعالية التنظيمية والكفاءة الإنتاجية بأقل جهد وأقل تكلفة ممكنة.

ولعلّ من أبرز أوجه ترشيد سلوك العاملين من قبل الاستثمار في التدريب هو ما يكمن من علاقات احتمالية بين أبعاد كل منهما، وعلى وجه الخصوص بين ميزانية التدريب وما يترتب عنها من نفقات مالية واقتناء معدات وأدوات تدريبية متطورة، وارتفاع في عدد الدورات التدريبية، وبين المهارات وما يندرج ضمنها من ابتكار، وقدرة على الاستيعاب، وسرعة في العمل. كما يبرز وجه آخر يبين أثر الاستثمار في التدريب على ترشيد السلوك التنظيمي يتمثل في الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية النابعة عن اختيار وتعيين مؤطرين ومشرفين مباشرين أكفاء واعتماد آرائهم في بناء برامج تدريبية ذات جودة عالية، وعلاقة هذه الاحتياجات التدريبية مع الكفاءات من: جودة في الأداء وإمكانية الاندماج مع بيئة العمل. أيضا قد يساهم بعد آخر للاستثمار في التدريب في وضع سياسات واعتماد توجهات نحو التدريب ومساهمتها في ترشيد سلوك العاملين من خلال اتجاه المؤسسة نحو تغيير اتجاهات العاملين وتعديلها لما يخدم مصلحة المؤسسة ومصلحة العامل الذي يعمل بها ومصلحة المجتمع ككل.

إلا أنه عند محاولتنا إسقاط هذه الأبعاد على واقع مؤسساتنا الجزائرية العمومية منها والخاصة كونها جزء في منظومة مؤسساتية عالمية فإنه يشملها التمعّن في اهتمامها بالتدريب وفي الاستثمار فيه و بسلوك العاملين داخل مؤسساته. غير أن المؤشرات تدل على ضعف النسب المالية المخصصة للاستثمار فيه والتشبث بالنظرة التقليدية اتجاهه، وهو ما يبقي هذه

المؤسسات في بؤرة المشاكل التنظيمية وقلّة الكفاءة في حلّ الأزمات التي تمرّ بها بالرغم من المحاولات العديدة التي قدمتها الدولة الجزائرية لإعادة هيكلتها وتطهيرها ماليا. إن عدم التكفّل بالموارد البشري الجزائري داخل هذه المؤسسات وعدم تدريبه وتكوينه يجعله غير قادر على القيام بوظائفه وغير مستجيب لمتطلباتها، مما يؤثّر سلبا على سلوكه وبالتالي على المؤسسات الجزائرية وعلى بقائها.

من خلال ما جاء، توصلنا إلى صياغة تساؤلنا المحوري المتمثل فيما يلي: في ظل واقع

المؤسسة الجزائرية، هل يحقق الاستثمار في التدريب تغييرا ايجابيا في سلوك العاملين؟

وفي ضوء الأدبيات المتوفرة حول موضوع دراستنا، ومكونات المشكلة البحثية، وفي ضوء

الحقائق الواقعية، نفترض الدراسة الراهنة فرضية عامة مفادها:

- إن الاستثمار في التدريب يعمل على ترشيد سلوك العاملين.

وفرضيات جزئية هي كالتالي:

➤ الفرضية الجزئية الأولى:

- يؤدي ارتفاع ميزانية التدريب إلى تحسين مهارات العاملين.

➤ الفرضية الجزئية الثانية:

- إن التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية يزيد من كفاءات العاملين.

➤ الفرضية الجزئية الثالثة:

- يساهم وضع السياسات والتوجهات الرشيدة نحو التدريب في تغيير

اتجاهات العاملين نحو العمل.

المحور الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

1. مجالات الدراسة:

وهي متمثلة في مجالات الدراسة الراهنة التي تمثل محورا هاما في البحث نظرا لما تكتسبه من أهمية بالغة في الدراسة الميدانية، وهذه المجالات هي: المجال الجغرافي، المجال البشري، والمجال الزمني.

أ. المجال الجغرافي:

يتمثل المجال الجغرافي للدراسة في مؤسسة عتاد الترسة والرفع (صوماتال)، وهي من أهم وأكبر الوحدات الأربعة للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP)، و الذي يكمن مقرها في المنطقة الصناعية بعين سمارة بولاية قسنطينة، وهو بجانب مقر المؤسسة الأم، وكذا مقر وحدة إنتاج المضاطط والرصاصات (CCA) التابعة لنفس المؤسسة. وتشمل مؤسسة عتاد الترسة والرفع في المنطقة الصناعية بعين السمارة على مساحة إجمالية مقدارها 550000 مترا مربعا، منها 140000 مترا مربعا مساحة مغطاة .

وقد أبرم عقد التنفيذ لإنشاء هذه المؤسسة - حين كانت تسمى مركب المجارف والرافعات (CPG) - مع شركة ليهير (LIBHERR) الألمانية . جمهورية ألمانيا الاتحادية سابقا بتاريخ 09 ديسمبر 1976، على أن يتم التسليم النهائي في شهر نوفمبر 1985 بصورة كاملة وتسليم المفاتيح . وبدء تنفيذ العقد عام 1977 وتاريخ إنهاء تنفيذ العقد 21 جوان 1977 . بينما بدأ الإنتاج منذ جانفي 1980، وهذا قبل إنشاء المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية .

إن خصائص مؤسسة عتاد الترسة والرفع تستمدها من خصائص المؤسسة الأم؛ وذلك من حيث مجال نشاطها و التعامل مع أكبر زبائنها المحليين والخارجيين. كما تحصل على عدة تراخيص عالمية تنتج وفقها جميع منتجاتها، ولها عقود دولية تتعامل في إطارها مع مجموع عملائها وشركائها.

و نشير بالذكر إلى أنه من أسباب ومبررات اختيار هذه المؤسسة كمجال للدراسة الحالية

هو ما يلي:

- الأهمية الكبيرة التي توليها الجزائر للمؤسسة الأم وكذا لمؤسسة عتاد الترسة والرفع كونها أحد أهم وأكبر الأقطاب الصناعية والإنتاجية على مستوى الوطن، وازدياد الطلب على منتجاتها التي تسعى من خلالها تلبية حاجات البلاد الناجمة عن التوسع المتزايد لحركة التنمية الوطنية خاصة في مجال البناء والتشييد وإنجاز المجاري والسدود والطرق.

- الاهتمام الذي توليه المؤسسة للتدريب لتنمية مهارات وقدرات مواردها البشرية، بحكم أن منتجاتها تخضع للطلب الوطني و العالمي، لذا فهي تساير التكنولوجيا الحديثة، مما يفرض عليها التدريب المستمر لعمالها.

- تعد من المؤسسات الحائزة على شهادة الإيزو 9001/2000 . والتي تسعى للحفاظ عليها، و السعي لاكتساب شهادات أخرى.

- دخول المؤسسة في شراكة مع إحدى الشركات العالمية مما يحفزها على تطبيق معايير الجودة و محاولة الوقوف على حلبة المنافسة العالمية.

ب. المجال البشري:

تضم مؤسسة المجارف والرافعات 578 عاملا موزعين على مختلف الدوائر الإدارية والإنتاجية، حيث يتواجد أغلبية العاملين في أقسام التصنيع ويقدرون ب: 265 عاملا، والتقنية ب: 94 عاملا، وقسم الموارد البشرية ب: 99 عاملا، والصيانة الصناعية ب: 38 عاملا. وباقي العمال يتوزعون على مختلف المصالح والأقسام والدوائر الأخرى. كما أن عدد العاملين هم من الرجال ويقدرون ب: 516 عاملا وذلك راجع لطبيعة نشاط المؤسسة. وأن عدد العاملين ذوي عقود العمل غير محددة المدة يقدر ب: 479 عاملا من بينهم 53 عاملة، بينما باقي العمال ذووا عقود عمل محددة المدة يقدر ب: 99 عاملا من بينهم 9 عاملات فقط. ويتم التفصيل في هذا المجال في الفصل السادس من هذه الدراسة.

ج. المجال الزمني:

مرت الدراسة الراهنة بعدة مراحل، وهي كالتالي:

. المرحلة الأولى: هي عبارة عن مرحلة الاستقرار على موضوع الدراسة، وتمّ ذلك في شهر جوان 2009، وكانت بداية تجميع المادة العلمية من خلال جمع المراجع، الكتب، المجالات، الدوريات ومواقع الانترنت التي تعرضت لموضوع الدراسة.

. المرحلة الثانية: وهي مرحلة تقديم العمل كمشروع بحث، أين تم قبوله من طرف اللجنة العلمية للكلية، وذلك في بداية العام الدراسي 2010/2009، حيث بدأ الشروع الفعلي في البحث ومحاولة التوسع فيه.

- المرحلة الثالثة: في شهر جوان 2015، تم زيارة موقع ومكان إجراء الجانب الميداني من الدراسة والتأكد من القبول الفعلي لإدارة مؤسسة عتاد الترسنة والرف وإبداء موافقتها، حيث جاء هذا الإجراء بعد زيارتنا السابقة - أثناء إعداد رسالة الماجستير - لعدة منشآت صناعية، وتمت مقابلة مسؤولي مواردها البشرية، و من جملة ما وجدنا من صعوبات، تخبط بعض من هذه المنشآت في مشاكلها الداخلية من تسيير، وبحث عن أسواق لبيع منتجاتها والخروج من أزمة

عدم القدرة على دفع مستحقات عامليها وخير مثال على ذلك مركب المحركات والجرارات بوادي حميميم التابع لولاية قسنطينة، فوجدناه الذي وجدناه أيضا تحت ظروف صعبة ومشاكل عويصة بدأت تهدد استقراره وذلك من خلال مقابلة عاملين من دائرة الموارد البشرية ومكلف بالتكوين، وكذلك من خلال إجابات بعض عماله. كما أن عامليه توقفوا عن الإنتاج نظرا لنقص التمويل من الجهات المعنية بذلك وصعوبة الحصول على المواد الأولية، مع عدم إمكانية بيع ما تمّ صنعه لظروف المنافسة التي فرضت في السوق المحلية ووجود سلع ذات جودة عالية وبأقل الأسعار. إن حوصلة هذه الزيارات الميدانية للمؤسسات الآنفة الذكر، وبعد إجراء مقابلات مع مسؤولي مواردها البشرية، تمّ العدول عن إجراء هذه الدراسة في هذه المؤسسات، مع الإشارة إلى أنه بالرغم من الصعوبات التي واجهتنا في الحصول على مؤسسة تهتم بالتدريب وتدرك أهميته البالغة فإننا أخذنا نظرة ملموسة عن واقع بعض مؤسساتنا الاقتصادية ومدى المشاكل والصعوبات التي تعاني منها.

- المرحلة الرابعة: وهي نهاية شهر جوان من سنة 2015، أين تم التوجه إلى مؤسسة عتاد الترسة والرفع والتي وجدناها قد غيرت من تسميتها بعدما كانت في السابق عبارة عن مركب للمجارف والرافعات، وهي ميدان دراستنا الراهنة؛ وتمت الموافقة المبدئية على إجراء هذه الدراسة الميدانية. حيث قمنا بوضع وتعديل بعض أسئلة استمارة البحث وأسئلة دليل المقابلة من خلال عرضها على الأستاذ المشرف، ثم بعض المحكمين من داخل المؤسسة (مشرف داخل المؤسسة، مسؤول الموارد البشرية)، ومن خارجها وهم أساتذة جامعيون.

. المرحلة الخامسة: تم السماح لنا ببداية القيام بالعمل الميداني وذلك بعد استكمال كل الإجراءات الإدارية حيث تم فيها زيارة المؤسسة وتحديد مشرف من دائرة الموارد البشرية لتقديم العون لنا لإجراء هذه الدراسة. وقد أمدنا بمساعدات كبيرة ومعلومات وفيرة ناتجة عن الخبرة الميدانية في المؤسسة والتي فاقت 30 سنة، مما سمح لنا بالتعرف على مراحل نمو وتطور المؤسسة، وإلقاء نظرة على مسارات مهنية طويلة لبعض عامليها، ومراحل تطور عملية التكوين والتدريب داخل المؤسسة حيث كانت في السابق تحتوي على مركز للتدريب خاص بها. كما تحصلنا على الوثائق والسجلات التي لها صلة بالموضوع والتي سمحت لنا بإجراء البحث من خلال المعلومات الواردة فيها. وكذلك استعنا بمخططات التدريب للسنوات الماضية والسنة الجارية حيث تمّ تحديد ثلاث سنوات الأخيرة، وهي: سنة 2013، سنة 2014 وسنة 2015. وتم الرجوع إلى لوحة قيادة الموارد البشرية للمؤسسة عدة مرات، حيث تم حساب بعض مؤشرات التدريب وقياسها لمعرفة واقع التدريب في مؤسسة عتاد الترسة والرفع.

- المرحلة السادسة: وتم فيها توزيع الاستمارة في شكلها النهائي على أفراد العينة بعد تحديدها حسب الفئات المهنية، والمصالح والأقسام والدوائر. وقد استغرقت هذه العملية حوالي 10 أيام. واستغرق جمعها مدة معتبرة نظرا لظروف العمل داخل المؤسسة التي كانت تراهن على تلبية طلبات زبائنها في الوقت المحدد ، مما أحدث صعوبة لإيجاد وقت وفير من طرف العمال لملا الاستمارة. ثم تلتها مرحلة تفرغ إجابات المبحوثين في جداول ثم تكميمها وحساب النسب المئوية والتكرارات، وإجراء تحليلات ومناقشة البيانات الكمية.

2. منهج البحث:

ويهدف موضوع دراستنا الراهنة إلى تسليط الضوء على جانب مهم من جوانب المعرفة العلمية، ومحاولة إبراز العلاقة بين كل من التدريب والاستثمار فيه من جهة، والسلوك التنظيمي وإمكانية ترشيده وتوجيهه وعقلنته من جهة أخرى، من خلال تقديم توضيحات نظرية والسعي لتطبيقها ميدانيا من أجل الحصول على معطيات كمية تتوفر فيها ميزة القياس الإحصائي، كما هو الحال في ما ورد في الجانب الميداني من تطبيق لمعادلات رياضية ونسب إحصائية تمثلت في ربط ما جاء من أدبيات تخص موضوع التدريب والاستثمار فيه من خلال الفصل المعنون بـ: " العائد من الاستثمار في التدريب" ومحاولة تطبيقها على أرض الواقع والاستفادة منها ميدانيا. مما يقرب الباحث من مجتمع البحث محل الدراسة ويستقي معطيات من مصادر مختلفة باستعمال تقنيات مباشرة أبرزها الملاحظة والمقابلة والاستمارة الموزعة على أفراد العينة المأخوذة من الأفراد العاملين داخل مؤسسة عتاد الترسنة والرفع (صوماتال) كعناصر منتقاة للدراسة تمثل مجتمع البحث تحمل خصائصه ومميزاته، مما يجعله بحثا بالمعينة. كما استعملت تقنيات غير مباشرة تعتمد على السجلات والوثائق الخاصة بالمؤسسة، والمحتويات الرقمية " كلوحة قيادة الموارد البشرية" وغيرها من النظم الرقمية الأخرى.

كما أن السعي للإلمام بكل ما له علاقة بموضوع البحث من إحصائيات وتحاليل واستنتاجات تبرز الأهمية التي يكتسبها موضوع بحثنا داخل مؤسسة عتاد الترسنة والرفع ، مما يجعل من هذا البحث كدراسة حالة يسلط الضوء على العلاقة القائمة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. حيث يعتمد منهج دراسة الحالة على " التحليل المعمق لحالة محددة أو عدد قليل من الحالات من حيث المكان والزمان والموضوع بغرض التعرف الشامل الدقيق عليها وتحليل كل ما يتعلق بالظاهرة من جوانب وخصائص واتجاهات."¹ حيث يطبق هذا المنهج لتقديم صورة

¹ لمياء مرتاض، نفوسي، ديناميكية البحث في العلوم الإنسانية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص ص 51-52.

شاملة وكاملة على الحالة المدروسة. إن سعينا لتطبيق هذا المنهج وتقيدنا به يتجلى في جزء من هذه الدراسة في الفصل السادس والمعنون بـ: " واقع الاستثمار في التدريب في مؤسسة عتاد الترسنة والرفع "، والذي يعد أول فصل من الإطار الميداني.

وبما أن أهداف أي علم تكمن إما في وصف الظواهر المدروسة، أو في تصنيفها، أو في تفسيرها، أو في فهمها، ومحاولة التنبؤ بها مستقبلا والتحكم فيها¹. وهو ما تطمح إليه الدراسة الراهنة حيث تسعى إلى وصف جوانب المشكلة البحثية ومحاولة الولوج في تفاصيلها لإظهار سمات العلاقة القائمة بين الاستثمار في التدريب وتأثيره في ترشيد سلوك العاملين داخل المؤسسة ميدان الدراسة، ومحاولة إعطاء تفسيرات لأبعاد كل متغير وعلاقة مؤشرات كل بعد مع مؤشرات الأبعاد الأخرى بغية الوصول إلى إمكانية فهم هذه العلاقة، و بالتالي السعي لإدراك الأثر الناتج للمتغير المستقل على المتغير التابع. وهو ما جعل الباحث يستعين بالمنهج شبه التجريبي، هذا ما يمكنه أن يساهم في التنبؤ بسلوكيات العاملين و توقع ما ينتج عنها، ومحاولة التحكم فيها من خلال المدخلات التدريبية التي تتفاعل فيما بينها وفق عمليات تفاعلية داخلية تعطي لنا مخرجات معينة تتمثل في سلوكيات ذات مميزات محددة وصفات تتوافر على ما نريد الحصول عليه وفق نظام محدد. وهو أساس اختيارنا لنظرية النظم كإطار تفسيري للظاهرة المدروسة وإحدى مراحل الإطار المنهجي وجزء لا يتجزأ عنه.

ويساعد هذا المنهج على دراسة ظواهر موجودة في الوقت الراهن، كما يسمح بدراسة طرق العمل والتفكير والإحساس لدى المجموعات انطلاقا من تنوع الاهتمامات، بإمكان الباحث أن يستعمل معظم تقنيات البحث.

وكما تمت الاستعانة أيضا بالمعاينة وذلك بانتقاء جزء من مجموع أفراد مجتمع البحث² ، حيث اعتمدت الدراسة الراهنة في اختبار فروضها على طريقة المسح بالعينة التي مكنتنا من جمع بيانات شخصية عن عينة الدراسة، بعض الحقائق المتعلقة ببيئة العمل، بيانات سلوكية، وأخرى عن المعلومات والمعارف الجديدة في مجال العمل.

كما أن هذه الطريقة قد مكنتنا من جمع البيانات المتمحورة حول موضوع الدراسة بطريقة منظمة، وذلك عن طريق استخدام الاستمارة كأداة أساسية. والجدير بالذكر أن تطبيق هذه الطريقة تمثل أيضا في استخدام تقنياتها الأساسية الأخرى المتعلقة بالملاحظة، المقابلة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، أحمد عبد الله اللوح، مناهج البحث العلمي، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2009، ص 73.
² لمياء مرتاض، نفوسي، مرجع سابق، ص 106.

3. العينة وكيفية اختيارها:

استخدمت الدراسة الراهنة المتمحورة حول الاستثمار في التدريب ودوره في ترشيد سلوك العاملين، العينة العشوائية الطبقية؛ حيث تتجلى الطبقة في تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات حتى تكون العينة ممثلة له من خلال أفرادها الموزعين على كامل الطبقات بنسبة 20 % من كل طبقة، أي بنسبة 20 % من إجمالي مجتمع البحث والبالغ: 578 عاملا حسب تاريخ وسنة المرجع والتي هي: 31 ديسمبر 2015 كونه آخر إحصاء أثناء إجراء الجانب الميداني لهذه الدراسة.

وبذلك يكون حجم العينة قد بلغ: 116 مبحوثا. أما العشوائية فتتمثل في اختيار المفردات من كل طبقة بشكل عشوائي، حيث تمّ الاعتماد على قوائم العاملين الموجودة في مديرية الموارد البشرية والإدارة، وهي منظمة وموزعة حسب فروع نشاط المؤسسة، وحسب الجنس، والخصائص السوسيو مهنية، وأمام كلّ اسم يوجد رقم تصاعدي. وقد تمّ تدوين كلّ رقم في قساصة ورقية، ثمّ تجميع القصاصات الخاصة بكل طبقة على حدى خصوصا حسب فروع النشاط، والفئات الوظيفية المنتمية إليها ما ساهم في تبسيط عملية سحب الأرقام بطريقة عشوائية ودون إرجاع لإعطاء كل فرد فرصة لأن يكون ضمن أفراد عينة الدراسة، إلى أن تمّ الحصول على العدد المطلوب من كل طبقة وبالتالي الحصول على نفس النسبة من مجتمع البحث والذي يمثل أفراد العينة المتاحين. وهذا ما سمح بإعداد الجداول التالية الخاصة بتوزيع عينة البحث حسب الجنس، وحسب الفئات الوظيفية، وحسب فروع النشاط. مما أبرز سمات وخصائص العينة و التي حدتها الخصائص الشخصية لأفرادها:

جدول رقم(I): عينة البحث حسب الجنس:

الجنس	عدد أفراد مجتمع البحث	عدد أفراد عينة الدراسة
ذكور	516	103
إناث	62	13
المجموع	578	116

جدول رقم (II): عينة البحث حسب الفئات الوظيفية:

الفئة الوظيفية	عدد أفراد مجتمع البحث	عدد أفراد عينة الدراسة
إطار	76	15
عامل تحكم	127	26
عامل تنفيذ	375	75
المجموع	578	116

جدول رقم (III): عينة البحث حسب فروع النشاط:

فرع النشاط	عدد أفراد مجتمع البحث	عدد أفراد عينة الدراسة
تصنيع	265	50
تقنية	94	19
تموين	46	08
صيانة صناعية	38	10
مالية ومحاسبة	20	03
إدارة وموارد بشرية	99	16
تنظيم وإعلام	16	02
المجموع	578	116

4. سمات وخصائص العينة:

اتصفت عينة الدراسة بعدد من الخصائص و السمات التي حددتها الخصائص الشخصية لأفرادها، وتتمثل هذه الصفات في كون أن نسبة الأغلبية هم من فئة الذكور دلالة على نوع نشاط المؤسسة الذي يتسم بالقوة البدنية للتعامل مع الآلات. بالإضافة إلى ذلك نجد نسبة كبيرة من الإطارات وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ ذووا خبرة مهنية كبيرة، ويمتازون بأقدمية في العمل وذلك من خلال ما ورد في الفصل السادس من إحصائيات حيث يدل عليه سنهم، زيادة على ذلك فإن أغلبية المبحوثين لا يتجاوزون المستوى التعليمي الثانوي. وهذا ما نراه جليا في الفصل السابع الخاص بعرض وتحليل البيانات، من خلال البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث.

5. أدوات جمع البيانات:

استعانت دراستنا الميدانية الراهنة بعدة أدوات لجمع البيانات وهي كالتالي:

أ. الملاحظة:

لقد كانت ملاحظتنا في عين المكان ، بسيطة ، مستترة ومقصودة ومباشرة في ظروف عادية، وذلك منذ الزيارة الاستطلاعية لمؤسسة عتاد الترسة والرفع قصد المعرفة المبدئية والإحاطة بالجو السائد في المؤسسة ميدان الدراسة، وقد أفادتنا الملاحظة في الحصول على بيانات تتعلق بمعرفة مدى الاهتمام بالجانب التنظيمي، والجدية في التفاعل والاتصال بين العاملين، ومحاولة تمييز خصائص سلوكياتهم خاصة أثناء الإنتاج والقدرة على تحكمهم في الأجهزة والآلات، ومدى اهتمامهم بالتدريب واستيعاب برامجه التدريبية.

كما لاحظنا أقسام المؤسسة واختصاص كل قسم في نوع من الإنتاج، إضافة إلى ملاحظة ظروف العمل والكيفية التي تتم بها العملية الإنتاجية والمراحل المختلفة التي تمر بها.

وعليه فقد احتوت شبكة الملاحظة التي قمنا بإعدادها على عدة تسجيلات بعضها له علاقة مع مؤشرات بعد تنظيم العمل ومكان أداء المهام الخاصة بنشاط المؤسسة، وكذا ما يحتويه من معدات وآلات وتكنولوجيا متطورة، وبعضها الآخر له علاقة مع مؤشرات بعد السلوكيات في العمل التي نسعى إلى دراستها. بصفة عامة هناك نقاط عدّة تمّ تدوينها كما هو مبين في الملحق رقم: (03)، حيث تمّت هذه الملاحظات في فترات عديدة متتالية طيلة مدّة إجراء الجانب الميداني لهذه الدراسة.

ب. المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية. هذا ما دفعنا إلى إجراء مقابلات مع مسؤول الموارد البشرية، وكذلك القائمين على عمليات التدريب. وتدور هذه المقابلات حول موضوع التدريب ومدى الاهتمام الذي توليه إدارة المؤسسة والأفراد العاملون له والسعي للاستثمار فيه، وتوضيح إستراتيجية التدريب المتبعة في هذه المؤسسة، ومدى إسهامها في ترشيد سلوك العاملين في بيئة تسودها المنافسة الحادة.

ولقد أفادتنا هذه المقابلات في الحصول على عدد من المعلومات والبيانات تمثلت في زيادة المعرفة بميدان البحث، وإطلاعنا على طرق وأساليب ومراحل عمليات التدريب، وكيفية حصر الاحتياجات التدريبية وإعداد البرامج التي تتوافق معها، وتوضيح لنا الجهات المسؤولة عن تدريب عمال المؤسسة ، وهي في الغالب جهات خارجية تمثلت في مكاتب خبرة محلية ودولية، كالمعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية ببومرداس-الجزائر (INPED)، والمعهد العالي للتسيير

بعناية (ISGA)، والمؤسسة الألمانية (KHD) و (LIBHERR)، والفرنسية (MDI)، والإيطالية (AFAQ).

وجاءت محاور دليل المقابلة الذي أجري مع مسؤولي دائرة الموارد البشرية، والمكلف بالتدريب والتكوين التابع لها، وكذا بعض إطارات المؤسسة كما هو مبين في الملحق رقم: (04). وعموماً، لقد ساهمت المقابلة بشكل كبير وملحوظ في رسم ملامح الموضوع محل الدراسة بعد الغموض الذي كان يعتره في المراحل الأولى له، وذلك قصد معرفة الدور الذي يلعبه التدريب في ترشيد سلوك العاملين بالمؤسسة، خاصة بعد دخولها في شراكة مع مؤسسة أجنبية ذات جنسية ألمانية لها من الخبرة في مجال الصناعة الميكانيكية باع كبير، وذات سمعة معروفة دولياً في التسيير والاهتمام بالعنصر البشري وتدريبه وتنمية قدراته.

ج. الاستثمار:

استعملت دراستنا الراهنة الاستثمار، كونها إحدى أهم أدوات جمع البيانات والمعلومات، ومحاولة تطبيقها باستخدام طريقة المسح بالعينة، وهي تقنية تعكس الانشغالات الجوهرية للإشكالية.

وتم صياغة استمارة بحثنا من خلال الجزء النظري وكذلك بناءً على الدراسة الاستطلاعية للمؤسسة، كمحاولة للتأكد من الفرضيات التي صغناها. وإثر مراجعة مدى تقبل المبحوثين لأسئلة الاستثمار التجريبية، قمنا بعرضها على بعض المحكمين للحكم على صدقها وملاءمتها، حيث تمّ تعديل بعض الأسئلة وإضافة وتغيير البعض الآخر، ليتم في النهاية عرضها لمرات عديدة على الأستاذ المشرف من أجل الموافقة عليها. لنخلص في الأخير الاستثمار بشكلها النهائي كما هي موجودة في الملاحق، والتي طبقت على عينة الدراسة بمختلف أسئلتها، والتي تنوعت بين أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة، ليتم تقسيم هذه الاستثمار إلى أربعة محاور أساسية.

المحور الأول ويتجلى في البيانات الشخصية والتي تتعلق أساساً بالجنس، والسن، إضافة إلى المستوى التعليمي و الأقدمية في العمل، وكذا التصنيف المهني، مع محاولة معرفة وجود مركز للتدريب خاص بالمؤسسة أو عدم وجوده. حيث يمكن اعتبار هذه المعايير كسمات وخصائص للعينة. وهي من السؤال رقم: 01 إلى السؤال رقم: 06.

أما المحور الثاني ويدور انشغاله حول طبيعة الفرضية الأولى للدراسة والمتغيرات التي تحذوها، والمتمثلة في وجود علاقة تأثير وتأثر بين ميزانية التدريب ومهارات العاملين؛ حيث تضمن هذا المحور سبعة أسئلة وجهت إلى عينة المجتمع المبحوث، وهي من الأسئلة رقم: 07، 08، 09، 10، 17، 21 و 22.

أما فيما يخص المحور الثالث، فكانت أسئلته تبحث في الفرضية الثانية، والتي تندرج ضمنها متغيرات ومؤشرات الغرض منها معرفة وإدراك العلاقة بين التقييم تحديد الاحتياجات التدريبية وكفاءات العاملين، حيث تضمنت أربعة أسئلة وهي الأسئلة رقم: 11، 13، 24 و 25.

أما المحور الرابع فيتناول أسئلة تبحث في الفرضية الجزئية الثالثة، وتعبّر عن كيفية ومدى مساهمة السياسات والتوجهات التي تنتهجها المؤسسة للاستثمار في التدريب في تغيير اتجاهات الأفراد العاملين. و يتضمن سبعة أسئلة، وهي الأسئلة رقم: 14، 15، 27، 29، 31 و 33، 35. كما أن السؤالان رقم: 35 و 36، هما عبارة عن خلاصة عامة تعبّر عن آراء المبحوثين حول موضوع الدراسة، وتربط جانبها النظري بالجانب الميداني لتؤكد لنا ما ورد في الفصل الرابع الخاص بالعائد من الاستثمار في التدريب، وتساعدنا على معرفة اقتراحات بعض المبحوثين حول موضوع البحث.

كما توجد أسئلة مفتوحة وهي عبارة عن امتداد لأسئلة قبلها لتوضيحها أو تفسيرها. وقد أفادتنا كثيرا في رسم معالم دراستنا الراهنة بدقة، وهي تعبّر عن مؤشرات لإحدى الفرضيات الجزئية الثلاث، وجاءت هذه الأسئلة كالتالي:

- السؤال رقم 12: ويحدد دور المشرف المباشر حسب رأي المبحوثين، وهو تعبير عن المؤشر: اختيار وتعيين مؤطرين ومشرفين مباشرين. والذي يدلّ على المتغير المستقل في الفرضية الجزئية الثانية.
- السؤال رقم 16: هو امتداد للسؤال رقم 15، ويمثل المؤشر الثاني للمتغير المستقل للفرضية الجزئية الثالثة و الذي هو: اقتناء برامج تدريبية متخصصة.
- أما الأسئلة رقم: 18، 19 و 20 فهي مرتبطة بالسؤال رقم 17 وتعدّ امتدادا له وتفسيرا لحالات إجابة كل مبحث سواء كان ذلك بالإيجاب أم بالسلب. وهي تعبّر عن الفرضية الجزئية الأولى من خلال متغيرها التابع المتمثل في تحسين المهارات؛ إن هذا المؤشر هو: الابتكار.
- السؤال رقم 23: وهو يدل على مؤشر الانجاز الذي يعبر عن: زيادة الكفاءات، وهو متغير تابع في الفرضية الجزئية الأولى.
- السؤال رقم 26: وهو امتداد للسؤال رقم 25، الذي هو مؤشر: التواصل والاندماج مع بيئة العمل في الفرضية الجزئية الثانية.
- السؤال رقم 28: يدل على الفرضية الجزئية الثالثة من خلال مؤشرها: الاجتهاد. وهو متواصل مع السؤال رقم 27.
- السؤال رقم 30: هو امتداد للسؤال رقم 29، ويعبر عن مؤشر المشاركة في الفرضية الجزئية الثالثة.

- السؤال رقم 32 والسؤال رقم 34 وهما مرتبطان بالسؤالين رقم: 31 و 33 على التوالي، حيث يعبران عن المؤشر الثالث للمتغير التابع في الفرضية الجزئية الثالثة والذي هو: مؤشر: الاهتمام بالوظيفة.

وجملة هذه الإجابات جاءت كتحاليل كمية وكيفية للجداول التي لها علاقة بها، وتفسيرا لآراء المبحوثين.

كما تم ربط وترتيب هذه الأسئلة لتكون متناسقة وترتبط بين الفرضيات الثلاثة، حيث تم وضع بعض منها تبعا لمحاور أخرى لنفس الغرض كما هو الحال بالنسبة للسؤال رقم: 11 الذي يربط الفرضية الجزئية الأولى بالفرضية الثانية من خلال مؤشراتهما. والأسئلة: رقم 13، رقم 14 ورقم 15 التي تربط بين الفرضية الجزئية الأولى والثالثة.

خلاصة:

تعرضنا في المحور الأول من هذا الفصل إلى طرح المشكلة البحثية وكذا تحديد أهمية وأهداف الدراسة وتساؤلاتها وصياغة فروضها، وذلك في ضوء التصورات والأطر النظرية، وبالاستناد إلى مختلف الدراسات التي تناولت موضوع التدريب والاستثمار فيه ودوره في ترشيد سلوك العاملين من خلال عدة أبعاد ومؤشرات تدل على العلاقة القائمة بينهما.

كما تناولنا في المحور الثاني لهذا الفصل التمهيدي طرح الإجراءات المنهجية التي اتبعناها طيلة مشوار هذا البحث، مع تحديد المجالات واستخدام تقنيات البحث الميداني التي تمكننا من جمع البيانات بغرض تحليلها والإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة، و ربطها بالإطار النظري الذي انطلقت منه الدراسة.

الفصل الثاني

المداخل النظرية لدراسة التدريب والسلوك التنظيمي

• تمهيد.

أولاً: الدعائم الرئيسية لنظريات التدريب والسلوك التنظيمي.

1. سمات وخصائص النظريات التقليدية للتنظيم.
2. سمات وخصائص نظرية التنظيم السلوكية (النظرية التقليدية الحديثة).
3. سمات وخصائص النظريات الحديثة في التنظيم.

ثانياً . نظرية النظم (مدخل الأنظمة) كمثال للنظريات الحديثة في التنظيم.

- 1.العناصر الأساسية لنظرية النظم.
- 2.أهمية نظرية النظم.
3. النظام التدريبي وفق منحى النظم.

ثالثاً. دور النظريات في الدراسات السلوكية للمنظمات.

رابعاً. نظرية النظم وبناء السلوك التنظيمي.

خامساً. نظرية النظم والفعالية التنظيمية.

• خلاصة.

الفصل الثاني

المدخل النظرية لدراسة التدريب والسلوك التنظيمي

تمهيد:

تعددت نظريات وأساليب الإدارة منذ نشوء علم الإدارة كأحد العلوم الاجتماعية التي بدأت منذ مطلع القرن العشرين. حيث كانت بعض هذه النظريات تعد الأساس في نشوء التنظيمات كالمدرسة الكلاسيكية بمختلف اتجاهاتها والتي تأسست على يد فريدريك تايلور وهنري فايول وماكس فيبر.

إلا أنه مع تطور الحياة الاجتماعية والاقتصادية تطورت النظريات والأساليب الإدارية لكي تواكب التطور الحاصل في المجتمعات المدنية بمختلف جوانبها. فكانت البحوث والدراسات التي تمت في عقد الأربعينات و حتى منتصف الخمسينات كثيرا ما تنتهي إلى تعميمات متسرفة ، وكثيرا ما كان رائد هذه الدراسات هو الدعوة إلى فلسفة جديدة للإدارة تسعى إلى إسعاد الأفراد العاملين باعتبار أن هذا هو السبيل إلى زيادة إنتاجيتهم وزيادة مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة. وهذا ما جعل تلك الفترة بأن تكون مرحلة انتقال مهدت الطريق لانفتاح المجالات التخصصية على العلوم السلوكية بصفة عامة لتشتق منها ما يمكن أن يفسر الكثير من الظواهر الإنسانية في مجالات التنظيم، وصنع القرارات، وسلوك المستهلكين ، وأداء وسلوك العاملين. وكان أكثر هذه المجالات تأثرا بهذا الانفتاح هو إدارة الموارد البشرية باعتبارها أغنى هذه الفروع بالمتغيرات السلوكية.

وعلى هذا الأساس فإن دراستنا الراهنة استمدت تأصيلها من جوهر هذه المدخل النظرية؛ وذلك من خلال اعتمادها على عدد من المتغيرات التي تمكننا من إدراك العلاقة القائمة بين التدريب كمتغير مستقل والسلوك التنظيمي كمتغير تابع. وجاء ذلك في سياق جملة من النظريات، انطلاقا من النظريات الكلاسيكية والمتمثلة في النظرية البيروقراطية ونظرية الإدارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري. مرورا بالنظريات النيوكلاسيكية والمتمثلة في مدرسة العلاقات الإنسانية والنظريات السلوكية، وصولا إلى النظريات الحديثة ومختلف ما جاء فيها.

أولاً: الدعائم الرئيسية لنظريات التدريب والسلوك التنظيمي:

من خلال الرجوع إلى النماذج التي تتألف منها النظريات التقليدية والأفكار التي قدمها روادها الأوائل ، يمكن استخلاص عدد من السمات والخصائص التي توضح أهم المحاور والاتجاهات الفكرية التي تضمنتها، والتي تميزها عن بقية النظريات الأخرى خاصة في إسهامها في تأطير المشكلة البحثية لهذه الدراسة.

1. سمات وخصائص النظريات التقليدية للتنظيم:

هناك سمات وخصائص يمكن استخلاصها من النظريات التقليدية للتنظيم التي تعتبر كنتاج و ثمار للجهود التي بذلت لتنمية الفكر التنظيمي من طرف روادها الذين صاغوا أفكارهم انطلاقاً من آراء مبنية على أساس دراساتهم المتعددة و تجاربهم الشخصية في الإدارة ، بالإضافة إلى آراء و أفكار علماء ومدراء آخرين.

و قد حدد المشتغلون و المهتمون بالإدارة و التنظيم الفترة من 1900 ك بداية لهذه المدرسة والتي استمرت حتى عام 1950.¹ حيث ينطبق تعبير النظريات الكلاسيكية للتنظيم على ثلاث نظريات ظهرت في كل من أوروبا و أمريكا، وهي على التوالي: نظرية البيروقراطية، نظرية الإدارة العلمية، و نظرية التقسيم الإداري.

إن رواد هذه النظريات الثلاث حاولوا وضع مجموعة من المبادئ و الفرضيات على اعتبار أنها الفعالة في إدارة وتسيير شؤون المؤسسات، مما أعطى صفة عامة للنظريات الكلاسيكية تدل على تركيزها على قيم تنظيمية رشيدة كأساس لتحقيق الكفاية الإنتاجية. كما اعتبرت التنظيم نظاماً مغلقاً " يعتمد فيه على العقلانية و هو عبارة عن آلة الاهتمام فيه بتحقيق الكفاية الإنتاجية "⁽²⁾. فالمشروع هو بمثابة وحدة مستقلة لا تتأثر بمتغيرات البيئة الخارجية المحيطة به. كذلك لا توجد علاقات متبادلة بين المتغيرات الداخلية للمنظمة مع المتغيرات الخارجية، وبالتالي فإن السلوك التنظيمي يتحدد ضمن القواعد والإجراءات وسلوكيات المدراء في داخل المشروع.

كما أن العنصر البشري في النظرية الكلاسيكية لم يكن من المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي، و لكنه كان من المعطيات الداخلية لهذا النظام، و أنه بمثابة آلة، و أن العمل سلعة قابلة للبيع و الشراء.

¹ حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الإيزو) 9000-90014 وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص15.

² صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاتصال للبحث والترقية، قسنطينة، 2006، ص192.

وتتضمن النظرية الكلاسيكية جملة من المبادئ العامة تعتبر ضرورية لوظيفة التنظيم والتي يمكن اعتمادها في كافة المشاريع ، وهي مقسمة إلى أربعة محاور رئيسية وهي:¹

- أ. التخصص وتقسيم العمل.
- ب. التدرج الرئاسي للسلطة.
- ج. نطاق الإشراف.
- د. العلاقة بين وحدات التنفيذ ووحدات المشورة.

فالتطبيق العملي لهذه المبادئ يؤدي إلى ممارسة العديد من المفاهيم التنظيمية ونجد منها:

- 1/ الرسمية في العلاقات التنظيمية والوظيفية.
- 2/ حلّ المشاكل التنظيمية على أساس الترشيح وليس العاطفة.
- 3/ الاستفادة من التخصص في تحقيق الكفاءة في الأعمال
- 4/ القضاء على مشكلة التنسيق عن طريق توحيد المسؤولية (المركزية).
- 5/ وكذلك إيجاد التوازن بين السلطة والمسؤولية بحيث لا تكون الواحدة منها اكبر قدرا من الأخرى لكي لا يحدث خلافا في تنفيذ الأعمال.

كما أن النظرية التقليدية أهملت النواحي المتعلقة بالسلوك الفردي والحوافز التشجيعية، حيث اعتبرت الأفراد أحد العناصر الثابتة المحددة في عملية التنظيم بدلا من اعتبارهم عاملا متغيرا يمكن أن يؤثر في حركة العمليات الإنتاجية ومؤثرا في مسار تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف. إن الإلغاء الكلي لدور التنظيم غير الرسمي في نشاطات الأعمال وفعاليتها المختلفة والذي يعد هاما في السلوك التنظيمي أصبح سببا رئيسيا لمعظم وأهم الانتقادات التي وجهت إلى النموذج التقليدي.

بالرغم من هذه الانتقادات الموجهة للنظرية الكلاسيكية إلى جانب انتقادات أخرى وجهت لها من حيث عدم شموليتها لكافة المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر في المنظمة ونشاطاتها وكذلك جمودها وبساطة افتراضاتها، فإنها تعتبر من أهم النظريات التي وضعت الأساس الفكري والعلمي وإطارا نظريا واضحا لدراسة التنظيم ، والتي وفرت القاعدة الجديدة في حينها للانطلاق إلى الدراسات الأعمق من قبل أصحاب النظريات والنماذج السلوكية الحديثة لاحقا.

2. سمات وخصائص نظرية التنظيم السلوكية (النظرية التقليدية الحديثة):²

إن استعراض أهم الخصائص والسمات التي تميزت بها النظرية السلوكية يمكن أن تغطي خلاصة الأفكار ووجهات النظر التي جاء بها أصحاب هذه النظرية سواء كان منهم من مؤسسي

¹ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، الكويت، وكالة المطبوعات، 1980، ص 24.

² قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة ، 1997. ص ص 103- 109.

مدرسة العلاقات الإنسانية أو من رواد المدخل الاجتماعي أو غيرهم من السلوكيين الذين كان لهم الدور الكبير في تطوير وبناء فلسفة تنظيمية عميقة ، من أمثال أبراهام ماسلو ، دوكلاص ماكجرجور وفريدريك هرزبرغ وغيرهم. ومن أهم هذه الخصائص والسمات نجد:

أ. تطلق تسمية النظرية السلوكية على كافة الأفكار والآراء التي تركز على الجانب الإنساني والسلوكي في التنظيم ، والتي توضح أهمية الإنسان في المنظمة ودوره كفرد أو كمجموعة أفراد، مع تأكيدها على التفاعل الذي يظهر من خلال النشاطات والعلاقات المتبادلة فيما بين العاملين.

ب. كما تركز هذه النظرية السلوكية على أهمية التنظيم غير الرسمي وأثره على التنظيم الرسمي. فأصحاب هذه النظرية يؤكدون على دور التحفيز والقيادة والتنسيق الذاتي والاتصال وأهميتها في حركة التنظيم وتحقيق الأهداف.

ج. قدمت النظرية السلوكية حلولاً لمواجهة الصراعات بين الأفراد التي تنشأ داخل المنظمة ، بسبب العلاقات الرسمية والسلطات المفروضة على الأفراد وخصائصهم الشخصية التي تكون عادة غير متجانسة . وهذه الحلول تستند أساساً على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف، ومبدأ تكوين فرق العمل ، والاعتراف بالكرامة الإنسانية وغيرها من الاتجاهات.¹

د. قدم أصحاب النظرية السلوكية أبعاداً جديدة للتنظيم أضافوها إلى مبادئ التنظيم التقليدية ، وتتعلق بالنواحي النفسية والاجتماعية ومدى تأثيرها على التنظيم وعلى أهدافه. وتتضمن هذه الأبعاد التركيز على ضرورة ارتباط الأهداف الشخصية للأفراد بأهداف المنظمة، وضرورة التوفيق بين هذين النوعين من الأهداف ليتم تحقيق التوازن والانسجام في هيكل التنظيم، ولكي يستمر العمل بكفاءة عالية.

هـ. تكوين إدارة للموارد البشرية بطريقة فعالة وكاملة من خلال تنظيم الأفراد كمجموعات عمل متجانسة ترتبط فيما بينها لتشكيل الهيكل التنظيمي ، ولتحقيق معدلات أداء عالية في العمل. وهذا ما يجعل الفرد مستعداً لتنفيذ الواجبات المكلف بها ويتجاوب مع زملائه في تحقيق أهداف المنظمة.

و. دعوة السلوكيين إلى أن يكون المدراء في مستوى متقدم في المعرفة والإدراك لسلوك الأفراد ورغباتهم كأفراد وجماعات أثناء تنفيذ الأعمال، ومواجهة مشاكل العاملين التي تظهر باستمرار عن طريق إيجاد الحلول التابعة لها.

ز. أدخلت النظرية السلوكية تعابير جديدة في دراسة التنظيم منها: المشاركة، الدافعية، القيادة، جماعات العمل ، إدارة الصراع، اتخاذ القرارات وقبول السلطة وغيرها من المفردات التي لم ترد عند رواد النظرية التقليدية عندما ركزوا على مبادئ التنظيم الرسمي في نظريتهم.

¹ الهواري، سيد، التنظيم: الهياكل والسلوكيات والنظم، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1988، ص 431.

ح. شجعت النظرية السلوكية الكثير من المفكرين والباحثين للتفكير في وضع نظرية متكاملة للتنظيم من خلال الجمع بين المبادئ الرسمية التقليدية والمبادئ والأفكار التي جاءت بها النظرية السلوكية. مما ساعد على نشوء النظريات الحديثة لاحقاً مثل نظرية النظم والنظرية الموقفية ، وغيرها من الأساليب والأفكار مثل الإدارة بالأهداف والإدارة بالنتائج ، والتي عمقت الدراسة العلمية في مجال التنظيم عموماً.

3. سمات وخصائص النظريات الحديثة في التنظيم:

تعتبر الأفكار التي جاءت بها النظريات التقليدية والسلوكية في التنظيم الأساس الذي ساعد على نشوء وتطور الفكر التنظيمي الحديث، إذ كان التناقض بين الاتجاهين والتعارض في الأفكار أو التوافق فيما بينهما بمثابة التنبيه والتشجيع للبحث عن نظرية متكاملة للتنظيم تجمع كافة المتغيرات التي تتداخل في علاقات داخلية وخارجية ولها تأثيرات متبادلة تنعكس على أهداف ونشاطات المنظمة.

وبالرغم من الاختلافات في وجهات النظر حول تفسير الظاهرة التنظيمية إلا أن ظهور الأفكار والاتجاهات العلمية الحديثة منذ مطلع الستينات، والتي اعتمدت على الشمولية في دراسة العناصر والمبادئ التنظيمية ووضعها تحت الدراسة والتجربة العلمية ، ساعد على دفع الفكر التنظيمي وتطوره إلى مراحل جديدة فتحت الآفاق نحو التفكير في وضع نظرية موحدة للتنظيم . لقد كانت النظرة الشمولية وغلبة الطابع النسبي وليس المطلق لتحليل وتفسير الظواهر المتعلقة بعناصر التنظيم من المنطلقات الرئيسية التي استند إليها معظم المهتمين بدراسة التنظيم والإدارة في هذه الفترة المعاصرة. التي رافقت مجيء الأفكار والنظريات والممارسات المتطورة التي أصبحت تدرس في المعاهد والجامعات وكذا معاهد التدريب والتطوير لتغيير واقع الإدارة في المجتمعات الصناعية بصورة خاصة.ومن بين أهم هذه النظريات الحديثة في التنظيم هي نظرية النظم والنظرية الموقفية اللتان تمثلان أساس المفهوم الحديث للتنظيم.

إن الجهود التي قامت بها **جين وودوارد** و **لورنس** و **لورش** بالإضافة إلى نتائج الدراسات والبحوث التي توصل إليها غيرهم من الباحثين في مجال الإدارة الموقفية ومدخل النظم أعطت مغزاهما الهام بالنسبة لتصميم المنظمات الناجحة في المستقبل. حيث يتفقون على أن التغيرات التكنولوجية سوف تستمر بمعدلات عالية وأن المنظمات سوف تواجه بيئات متباينة مما يستدعيها أن تختار الأسس التنظيمية والأساليب المناسبة للتعامل معها لكي تحقق أهدافها بصورة ناجحة.

ومن السمات والخصائص التي تتميز بها نظريات التنظيم الحديثة نجد:¹

أ. اعتمدت النظريات الحديثة على المنهج العلمي للنظر إلى الأشياء وعلى الدراسة والتجربة في اختبار الفرضيات ، بالإضافة إلى اعتمادها على الشمولية في دراسة العناصر والمبادئ التنظيمية الذي ساعد على تحليل متغيرات التنظيم والعلاقات والتفاعلات بين هذه المتغيرات ، مما وفر مستوى أعمق من المعرفة والفهم لهذه الظاهرة .

ب. التنظيم من وجهة النظر الحديثة هو نظام مفتوح يتميز بإمكانياته للوصول إلى النتائج المرغوب فيها بطرق ووسائل متعددة، وهذه الخاصية لا توجد عادة في الأنظمة المغلقة التقليدية التي تتقلص اختياراتها في إيجاد الحلول المناسبة للوصول إلى أهدافها. كما أن النظام المفتوح يمكن أن يحقق أهدافه من خلال تنويع المدخلات وأنماط متنوعة من العمليات والفعاليات، وبالتالي فإنه يتمتع بقدر كبير من المرونة في مواجهة المتغيرات الخارجية والداخلية عند ممارسة نشاطاته.

ج. التنظيم وفق النظام المفتوح يرتبط بعلاقات مع البيئة بكافة المتغيرات فيها، حيث تلعب المتغيرات البيئية دورا كبيرا في تحديد السلوك التنظيمي .

د. إن العامل الأساسي لنجاح التنظيم ، أو لتصميم التنظيم الفعال لا يتمثل بالبحث عن الكفاءة فقط والمتمثلة بالقيام بالأعمال بصورة صحيحة ، وإنما يأتي باستخدام المرونة والقدرة على التشخيص والموائمة مع الأحوال المتغيرة والقيام بالعمل المناسب المرتبط بالموقف. إنه أفضل طريق للأداء العالي من خلال التحديد الواضح والرسمي للوحدات في التنظيم الذي يتم بناؤه استنادا إلى الفروقات في المهام والتنوع في ممارسة النشاطات .

هـ. النظريات الحديثة في التنظيم تنطلق من مفهوم للتفكير يستند إلى الابتعاد عن المطلق والاقتراب من النسبية في التعامل مع البيئات والعلاقات والمتغيرات التي لها علاقة بموضوع التنظيم.

فالأخذ بهذا المفهوم ينسجم مع التغيرات المستمرة الحاصلة في المجتمعات . حيث تواجه دائما بيئات مختلفة وظروف ومتغيرات متنوعة ومتباينة مما يتطلب ذلك عدم الاعتماد على المبادئ والأسس التنظيمية الجامدة، فليس هناك طريق واحد مثالي في التعامل مع متغيرات المنظمة.

ثانيا - نظرية النظم (مدخل الأنظمة) كنموذج للنظريات الحديثة في التنظيم:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تطورا بارزا في الفكر الإداري نتيجة لابتكار ما يسمى بالنظرية العامة للنظم، ويعتبر "لندوين فون برتلانفي" الذي كان يعمل أساسا في مجال الكيمياء

¹ قيس محمد العبيدي ، مرجع سابق، ص ص 132-134.

والبيولوجيا رائد هذه النظرية التي تستند على تفسير وفهم حركة الشخص والذي ينظر إليه كنظام. فالنظام حسبه هو: " مجموعة من الأجزاء المترابطة والتي تعمل معا لتحقيق غرض معين " ¹. وأن أي تغير في جزء معين من النظام يؤدي بطبيعة الحال إلى تغير في النظام ككل. كما أنه يستخدم فيه مدخل السبب والنتيجة في التعامل مع المشكلات. ²

وقد ظهرت نظرية النظم نتيجة تعدد المداخل النظرية للإدارة، إذ أن كل نظرية تبحث عن مدخل معين مع ترك الجوانب الأخرى ثابتة، مما جعلها جزئية المنحى و النظرية ، فكثير منها لم يهتم إلا بدراسة جزئية صغيرة داخل المنظمة مع إغفال الجزئيات الأخرى ودون أن يتطرق إلى المتغيرات البيئية التي تؤثر تأثيرا قويا على ما يجري داخل المنظمة ³ ، فهذه المداخل النظرية متباينة في منطلقاتها وفرضياتها وطرق وأساليب معالجاتها ورؤيتها للأشياء، فوجد منها من اعتمد على مبدأ الآلية في دراسة التنظيمات كالنظرية الكلاسيكية التي اعتبرت الإنسان آلة و أنه لم يكن من المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي، و لكنه كان من المعطيات الداخلية لأي تنظيم الذي يعد بدوره نظاما مغلقا، و أن العمل سلعة قابلة للبيع و الشراء. "إن هذه المدرسة اهتمت بمشكلة الإنتاجية والحفز المادي ، ولم تراع المتغيرات النفسية والاجتماعية التي تؤثر في حفز العامل نحو مزيد من البذل والعطاء" ⁴. ومنها من جاء ليضفي صفة الإنسانية للإنسان، ويهتم بجانبه السلوكي والنفسي والاجتماعي ، كمدرسة العلاقات الإنسانية، فهي وان نجحت جزئيا في تشخيص وتحليل العوامل والمتغيرات الإنسانية والسلوكية، إلا أنها أغفلت العوامل والمتغيرات الفنية والرسمية والبيئية، مما جعلها تخفق في إعطاء علاج شافي للسلوك التنظيمي . ومنها من جاء ليدرس عدة جوانب للتنظيم في تزامن واحد، ومحاولة إعطائه صبغة الشمولية أثناء الدراسة. ومن بين هذه النظريات نجد نظرية النظم، التي حاولت الوصول إلى شرح السلوك التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة وفق نظرة شاملة، ودراسة المنظمة باعتبارها نظاما فرعيا يعمل في إطار النظام الكبير ويتأثر بما يجري في المجتمع من وضع سياسي واقتصادي واجتماعي وثقافي، ويؤثر في المجتمع بقدر ما يقدم من بذل وعطاء مقبول لدى المجتمع. وبذلك فهذه النظرية تعد الأقرب إلى اعتبارها نظرية شاملة من غيرها من النظريات الإدارية المعاصرة. ⁵

¹ المرجع السابق، ص 38.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 95.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط3، 2005، ص 52.

⁴ المرجع السابق، ص ص 52-53.

⁵ المرجع السابق، ص 53.

تعتبر نظرية النظم من أحدث النظريات في عالم الإدارة ، حيث استمدت هذه النظرية من كتابات علماء الاجتماع، ويعود التطور فيها إلى عوامل تتعلق بطرائق ومنهجية علم الاجتماع. وتتميز بتأكيدا على اعتبار النظام أدق وحدة يمكن أن تكوّن إطارا علميا للدراسة الموضوعية، فالمجتمع هو وحدة أو نظام عام يتكون من وحدات أصغر تكون كل واحدة منها نظاما بذاتها، وهذه هي الأنظمة السياسية والاجتماعية والإدارية.

كما يعتبر النظام الإداري (المنظمة) نظاما مفتوحا يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع، فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والموارد والقوى البشرية. كما يتكون النظام الإداري من عناصر مترابطة فرعية هي: النظام الفني، والمعلومات، والقوى البشرية، والنظام الاقتصادي المالي.¹ وتفترض نظرية النظم بأن: " النظام مكون من أجزاء عديدة مترابطة ومتبادلة ولا يمكن لأي جزء أن يعمل بفاعلية وكفاءة دون أن يعتمد على الأجزاء الأخرى " ² . وهذا ما يؤكد هدف الإدارة والمتمثل في السعي نحو تحقيق مبدأ التعاون، حيث لا يمكن لأي جزء أن يعمل دون أن يتعاون مع الأجزاء الأخرى. فمن خلال نظرية النظم لا يمكن لنا أن نستوعب الإدارة دون معرفة الجوانب المحيطة بها حتى يتحقق التنسيق والتوافق.

ويعرف النظام أيضا على أنه : " مجموعة الأجزاء المتداخلة والعناصر المتفاعلة، ومجموعة من الوحدات المتعاونة والتي تفوق مخرجاتها مخرجات الوحدات المتفرقة بكثير " ³ . فالنظام من خلال هذا التعريف يتكون من أجزاء متداخلة تتفاعل مع بعضها، ويؤدي من خلالها كل جزء وظيفة لازمة للنظام.

وللنظام صفات مميزة تتمثل فيما يلي: ⁴

1. أن النظام يتكون من مجموعة من الأشياء أو العناصر أو الأجزاء ، وتسمى هذه من مدخلات النظام.
2. الأشياء أو العناصر أو الأجزاء موجهة من البداية نحو خطة محددة أو غرض أو هدف.
3. هذه الأشياء أو العناصر أو الأجزاء مرتبطة مع بعضها البعض بعلاقات يمكن أن تكون سببية أو منطقية أو عشوائية، وهذه العلاقات ربما تكون ضعيفة أو قوية حسب درجة التفاعل والتنسيق والارتباط بينهم، ويعمل النظام بانسجام أو بتكامل إذا كان كل جزء من النظام مرتبط بكل جزء.

¹ المرجع السابق، ص 49.

² حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 128.

³ المرجع السابق، ص 129.

⁴ المرجع السابق، ص ص 129-132.

4. تحدث صفات مميزة حسب درجة التفاعل داخل النظام، وليست بالضرورة أن تكون المخرجات هي المخرجات المطلوبة أو المرغوبة.
5. يتحدد هدف النظام بتحقيق الآثار المرغوبة نتيجة التفاعلات داخل وخارج المنظمة.
6. وجود أداة قياس أو عملية تغذية استرجاعية تزن النتائج وتقارنها بالنتائج المتوقعة.
7. التغذية الراجعة تهدف إلى إجراء التعديلات الضرورية في النظام ويتوصل إليها عن طريق التقويم لأداء النظام ومعرفة جوانب القصور، وبالتالي فهي تقيس المخرجات لتعديل الانحرافات.

لقد ذكر "توماس هوبكين" ستة جوانب عن أهمية الأخذ بكلية النظام خلال تحليل النظام وهي¹:

- أ. يجب أن يكون التركيز الأساسي على تحليل النظام ككل وتأخذ المكونات أو الأجزاء المرتبة الثانية.
- ب. أن التكامل هو المتغير الرئيسي في التحليل الكلي، ويعني التكامل ترابط الأجزاء داخل النظام الكلي.
- ج. يجب أن يؤخذ في الحسبان أثر التعديلات المحتملة في أي جزء من النظام على الأجزاء الأخرى.
- د. أن لكل جزء من النظام دور ينبغي إنجازه وهو شرط لكي يحقق النظام الكلي غرضه وأهدافه.
- هـ. طبيعة ووظيفة الجزء تتحدد من خلال موقعه بالنظام الكلي.
- و. لا تتم التحليلات إلا في وجود الكل، فالأجزاء والعلاقات المتشابكة بينها تعدل للأفضل بما يتماشى مع غرض النظام.

ونظرية النظم تعتبر أي تنظيم نظاما متكاملًا مفتوحًا، لا يركز على البيئة الداخلية فحسب، ولا يتجاهل الاعتبارات الخارجية، بل يتفاعل مع البيئة الخارجية كذلك ويتحسس لكل تغيير فيها، وبالتالي فإن: " التنظيم هو نظام اجتماعي مفتوح يتركب من هيكل متداخل من العلاقات التبادلية فيما بين أعضائه وبينه وبين عناصر البيئة المحيطة به " .²

كما حصر بعض الباحثين خصائص التنظيم الاجتماعي على الشكل التالي:

- يتركب أي تنظيم اجتماعي من عدد من الفروع المترابطة.

¹ عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية، مرجع سابق، ص39.
² حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 132.

- النظام الاجتماعي ليس نظاما مفتوحا فقط، بل إنه ديناميكي لوجود المدخلات والعمليات والمخرجات وحدود ومعلومات مسترجعة.
- يستخدم النظام الاجتماعي كلا من المعلومات المسترجعة الايجابية وغير الايجابية للوصول إلى توازن نسبي وحركي.

1.العناصر الأساسية لنظرية النظم:

- فإذا قمنا بدراسة تحليلية لواقع المنظمة وفق نظرية النظم، فإننا نركز على العناصر الأساسية التالية:¹
- أ. **المدخلات:** وتشمل دراسة كافة الإمكانيات والطاقات التي تدخل المنظمة من البيئة الاجتماعية والسياسية الخارجية.
 - ب. **العملية الإدارية:** وتعني مجموعة النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ واتخاذ للقرارات وتعامل الأفراد لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
 - ج. **المخرجات:** وتشمل دراسة كافة ما يخرج من المنظمة من منجزات تتمثل في السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة على اختلافها لمجتمع المستهلكين وإلى الفئات المنتفعة من تلك الخدمات.
 - د. **التغذية العكسية (التغذية الراجعة):** وتعني كافة عمليات الاتصال التراجعي المتبادل بين المخرجات والبيئة الخارجية وما تحدثه من آثار ايجابية أو سلبية تحدد وتكيف حجم ونوعية المدخلات.

وهكذا تتفاعل العناصر الأساسية الأربعة أنفة الذكر بطريقة تلقائية دون انقطاع أو توقف في أي منظمة. وقد يصعب الوقوف على طبيعة هذا التفاعل بصورة مباشرة ، إلا أن آثار هذا التفاعل ونتائجه يمكن أن تدرك بالمنطق وبالتحليل العملي لمدى تقدم المنظمة وتطورها ، أو مدى تدهورها وانحطاطها الذي يؤدي إلى موتها البطيء نتيجة عدم تفاعل البيئة الخارجية معها تفاعلا ايجابيا يمددها بالمدخلات الضرورية التي تتماشى مع خصوصياتها.

جاء هذا التقسيم انطلاقا من واقع المنظمة وما تقوم عليه من أبعاد تنظيمية في تفاعلاتها مع بعضها البعض وعلاقتها بالبيئة الخارجية باعتبارها نظاما مفتوحا وفي تفاعل مستمر معها. كما يشاطر حسين عبد العال محمد هذا التقسيم بشيء من الاختصار حيث ذكر أن نظرية النظم تتكون من أربعة أجزاء هي:

- . **المدخلات:** وهي الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات.
- . **العمليات (عملية التحول):** وهي تحويل الموارد إلى سلع وخدمات.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 50-51.

. **المخرجات:** وهي تقديم السلع والخدمات للبيئة.

. **المعلومات المرتدة:** وتتضمن رد فعل البيئة تجاه السلع والخدمات التي قدمت، ويمكن أن يؤثر

إيجاباً أو سلباً في قدرة النظام إذا ما تم قبولها أو رفضها¹.

و المنظمة حسب نظرية النظم ليست وحدة اقتصادية تستخدم الأفراد والآلات والموارد المالية من أجل تحقيق الربح فقط، بل هي مجموعة من العمليات والنظم تتأثر تبعاً لتغير أي منها، وتمتاز بالتفاعل التام مع البيئة، باعتبار المنظمة نظاماً مفتوحاً يؤثر في البيئة ويتأثر بها، وهو ما يجعل رجل الإدارة دائماً أكثر حساسية تجاه الظروف والأحداث.

يعتبر "شيرستر برنارد" أول من تطرق إلى التسيير بمفهوم النظم، فهو ينظر إلى المؤسسة "على أنها نظام اجتماعي للتعاون المتبادل الذي تعتمد أجزائه على بعضها البعض، وهذه الأجزاء مترابطة فيما بينها، وتتكيف مع بعضها البعض، وتتحدد أجزاء النظام بالبيئة والأفراد العاملين في النظام لتحقيق الهدف المشترك الذي يجمعهم الهيكل الرسمي والتنظيم غير الرسمي"².

انطلق أصحاب هذه النظرية من فرضية أنه يمكن حلّ العديد من المشاكل التسييرية والسلوكية من خلال النظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها (أنظمة فرعية) والمتبادلة التأثير. ولقد حدد بعض الباحثين مجموعة من الخصائص للنظام والتي تنطبق على المؤسسة وهي:³

1/ المنهج النظمي يبين حقيقة نشاط المؤسسة من خلال النموذج مدخلات (تدفقات النظام)، عملية المعالجة، المخرجات، التغذية العكسية.

2/ النظام مجموعة من العناصر المتداخلة وتحكمها علاقات تربط فيما بينها.

3/ هناك أهداف للنظام وهي تختلف من نظام إلى نظام ومرتبطة بدرجة التعقد (حسب عدد الأنظمة التحتية وكذا العلاقات التي تربطها)، ويعد تحديد الهدف كمرحلة مهمة من التحليل النظمي يتم من خلاله التنسيق بين مختلف هذه الأنظمة التحتية.

4/ التكيف مع متغيرات المحيط والأخذ بعين الاعتبار التغذية العكسية، فالمؤسسة هي نظام مفتوح تتأثر بعوامل المحيط، وهي من المفاهيم الحديثة التي تزامنت مع فترة اقتصاد التسويق (منذ الستينيات) أين تم أخذ المحيط في الحسبان.

¹ حسين عبد العال محمد، مرجع سابق، ص24.

² سمير أسعد مرشد، مفهوم الكفاءة والفعالية في نظرية الإدارة العامة، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد 48، جامعة الملك فيصل، السعودية، 1988، ص 205.

³J.P HELFER, ET AUTRES, MANAGEMENT STRATEGIE ET ORGANISATION, 3ème EDITION, VIBERT, PARIS, OCTOBRE,2000, P378.

2. أهمية نظرية النظم:

إن اهتمام الباحثين بنظرية النظم جعل البعض منهم يحصر فوائدها وأهميتها في مجال الإدارة في عدة جوانب كما يلي:¹

أ. أتاحت للباحثين في علم الإدارة النظرة الكلية الشاملة في إدارة المنظمة. حيث ينظر الباحث إلى الإدارة كنظام مفتوح ، الأمر الذي سيمكنه من رؤية عناصر المشكلة الإدارية المختلفة من قيود سياسية واجتماعية وفنية وبشرية، ومدى تفاعل كل هذه العناصر مع البيئة الخارجية التي تمد المنظمة بالمدخلات الضرورية لاستمراريتها. فنظرية النظم تسعى لتكوين نظرة شاملة تنظر إلى المنظمة كنظام فرعي من النظام الاجتماعي العام يتفاعل معه ويؤثر فيه ويتأثر به بشكل مستمر.

ب. تجعل الفكر التنظيمي حساسا وواعيا لأهمية العناصر المختلفة المكونة للعملية الإدارية داخل المنظمة من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة ومتابعة، ومن تكنولوجيا وعناصر فنية واقتصادية وغيرها.

ج. تساعد الإداريين على فهم سير المنظمة وتركز اهتمامهم على القوى الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على تفاعلها، وتزيل الفهم التقليدي الذي كان ينظر إلى الإدارة باعتبارها مبادئ ثابتة واجبة التطبيق في كل موقف وكل بيئة، وتوسع مداركه إلى أن كل شيء نسبي يتأثر بالبيئة والظروف.

د. لقد أدت نظرية النظم إلى ثورة تنظيمية بدأت في أواخر الستينات وبداية السبعينات ولا تزال متأججة مما جعلت المفكرين يعيدون النظر في كثير من المسلمات التنظيمية والإدارية التقليدية والسلوكية على حدّ سواء، فيما يتعلق بمبادئ التنظيم الإداري وأساليب القيادة الإدارية والدوافع والحوافز .

في ظل مدخل النظم ينظر إلى المنظمة على أنها عنصر من العناصر التي تتفاعل بعضها مع بعض آخر، باعتماد متبادل وتكون المنظمة فعالة مادامت تستخدم مواردها على نحو أمثل وترشد استغلالها ، وتساهم في استمرار النظام الأكبر. إن تقييم فعالية النظام ، وفق هذا المدخل يقوم على ترشيد سلوك الأفراد العاملين وتنميتهم وتدريبهم لضمان بقاءه واستمراره في تحقيق أهدافه، وذلك في إطار مدى فعاليته في متابعة التطورات والتغيرات التي تحدث في البيئة والتعرف على التأثيرات التي تحدثها في هذه البيئة للاستفادة منها في إجراء التعديلات اللازمة على مدخلات النظام وعملياته.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 51-52.

إن فائدة التغذية المرتدة تأتي كتغيب على ما تحصل عليه من مخرجات ما هو إلا حصيلة التفاعل بين المدخلات والمخرجات ، أي أن النتيجة التي تصل إليها ستكون نتاجا متطابقا لنوعية وكفاءة المدخلات والعمليات في التنظيم ، ومن ثم فإن أي تخلف أو تدهور فيها يسبب تخلفا وإخفاقا فيما يمكن أن يتوصل إليه من نتائج، كما أن مفهوم النظم يوضح أن التفاعل بين كافة المتغيرات البيئية تربط كل متغير ارتباطا عضويا بغيره ،حيث تتوقف فعالية كل النظام وكفاءته الكلية على كفاءة وفعالية إدارة كل متغير على حدة ثم محصلة فعالية إدارة تلك العناصر ، وبالتالي ترى أن المشكلات التنظيمية والسلوكية هي في حقيقة الأمر نتاج لتفاعل مدخلات وعمليات التنظيم والإدارة ، وكل متغير من المدخلات والعمليات والجوانب البيئية الداخلية والخارجية.

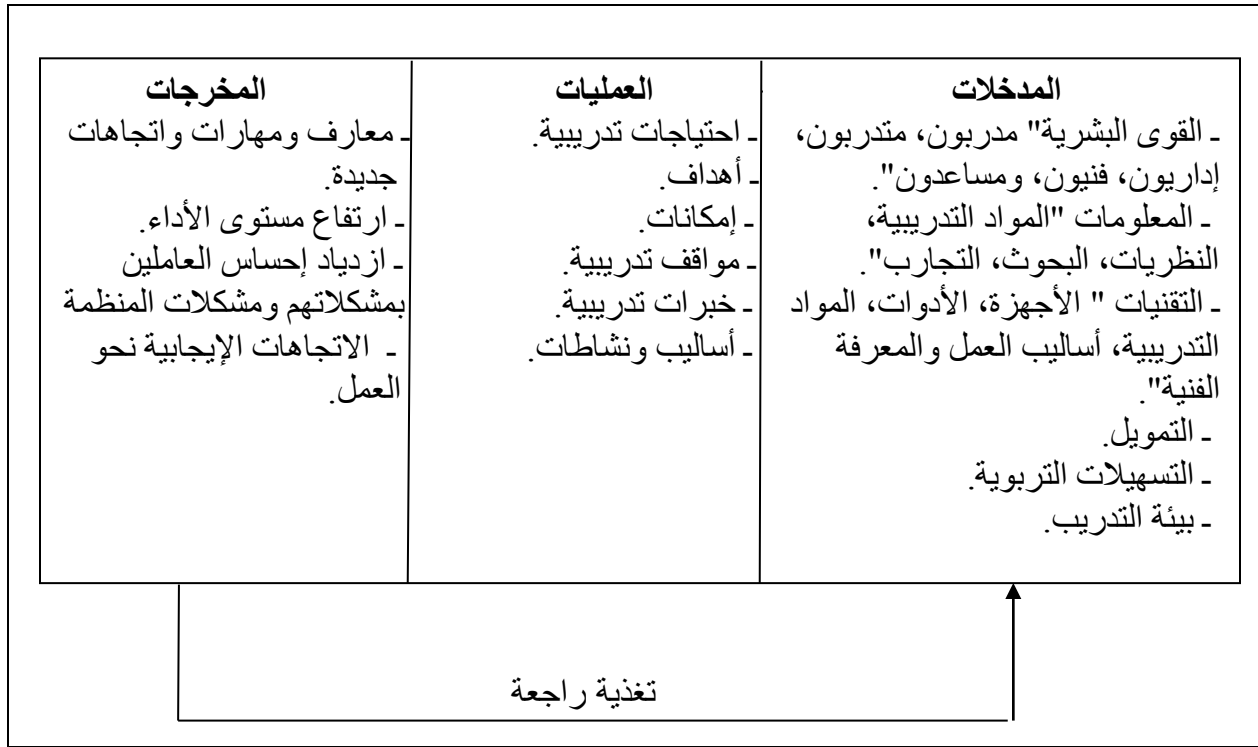
من خلال مدخل النظم تستطيع الإدارة التعمق في دراسة المشكلات السلوكية والوصول إلى أسبابها، ومن ثم يسهل علاجها، خاصة إذا تعلق الأمر بمشكلات تحلّ عن طريق التدريب ، حيث توضع برامج تدريبية هادفة تربط من خلالها أهداف المنظمة العامة بأهداف أنظمتها الفرعية والتنسيق بينها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية النهائية للمنظمة.

3. النظام التدريبي وفق منحى النظم:

و نظرا لأهمية نظرية النظم في دراستنا هذه لما لها من تأثير بليغ على كل من التدريب سواء باعتباره نظاما تدريبيًا، أو عملية تدريبية لها عناصرها الأساسية ، أو على السلوك التنظيمي على حدّ سواء، فإننا ارتأينا معالجة المشكلة البحثية الخاصة بهذه الدراسة وفق مدخل النظم ومحاولة إسقاطها عليه لنقودنا للوصول إلى نتائج أكثر واقعية من خلال مؤشراتنا وأقرب إلى الحقيقة من خلال التأكد من صحة فرضياتها. وانتهاج السبيل الصحيح والمنهج القويم الذي يقودنا إلى هذه النتائج.

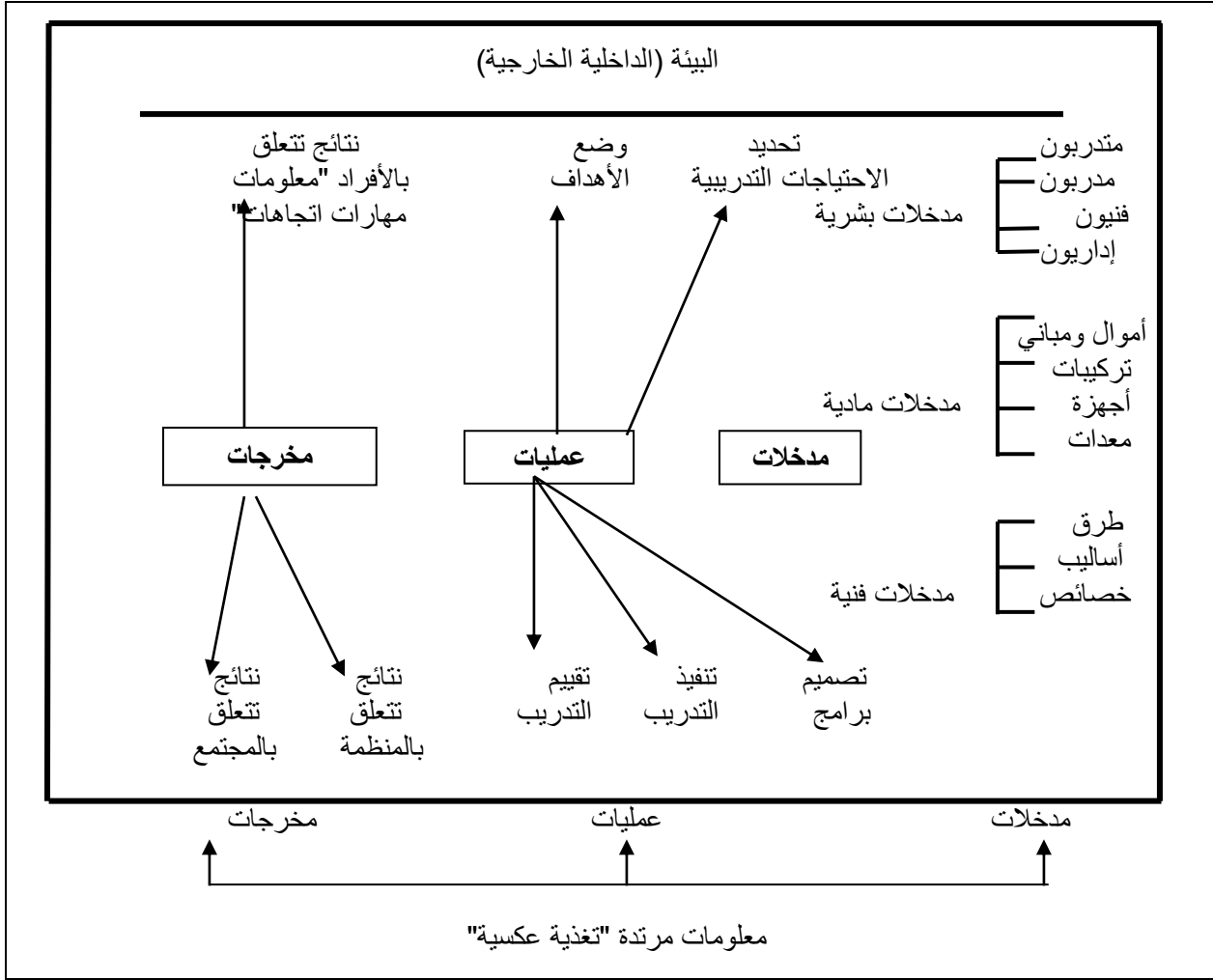
إن لهذه النظرية تأثير كبير على التدريب، حيث ألهمت القائمين عليه أن يبنوا جل إسهاماتهم وفق مدخل النظم، واعتبروا التدريب بمثابة نظام يتكون من العناصر الأساسية لنظرية النظم، والتي هي: المدخلات، العمليات، المخرجات، والبيئة والتغذية الراجعة. وذلك وفق النموذج التالي الذي يبين النظام التدريبي:

شكل رقم (1): يبين النظام التدريبي وفق منحى النظم.



المصدر: حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 133.

شكل رقم (2): يبين مكونات العملية التدريبية وفق منحى النظم.



المصدر: حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق، ص 134.

حيث أن:

- المدخلات: تتألف من مدخلات بشرية أو مادية أو معلومات أو فنية. وتتمثل البشرية في المتدربين والمدربين؛ أما المتدربون فهم الذين يراد إكسابهم المعرفة والمهارات والاتجاهات الجديدة وإكسابهم القدرة على أداء الأعمال بالشكل المطلوب من خلال تنميتهم، والتي تعني أساساً جعل عملية التعلم عملاً فعلياً وواقعياً لدى المتدربين. حيث أن تنمية المهارات والمعرفة والقدرات تمثل بعض مؤشرات فرضيات هذه الدراسة، والتي نهدف من خلالها ربط الجانب النظري بالفرضيات التي سوف نحاول عن طريق الجانب الميداني اختبارها والتأكد من صحتها.

وأما المدربون فهم أولئك الذين يتولون مهمات التدريب، والتي تقع عليهم مسؤولية التعامل مع المستجبات، ومزج متطلبات الوظائف وما تحتاجه من قدرات وكفاءات محددة مع حاجة الأفراد من المهارة والمعرفة، حيث يبدأ عمله بتحديد الاحتياجات وينتهي بنقل المهارة إلى موقع العمل من أجل الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وبذلك يتجلى الدور الذي يلعبه التدريب في ترشيد وعقلنة سلوك العاملين من خلال دور المدرب.

أما المدخلات المادية فهي تلك التي تتعلق بالمخصصات المالية التي تنفق على العملية التدريبية والمباني والقاعات التي تعقد فيها المنتقيات و تنفذ فيها البرامج التدريبية. كما تشمل أيضا على: الأجهزة، المعدات، وسائل التسهيلات اللازمة للتدريب. وأما مدخلات المعلومات فهي البيانات الخاصة بالتدريب والبرامج التدريبية المعدة والأهداف المسطرة. كما تشمل المدخلات الفنية الأساليب التدريبية وخصائص وأنواع تلك الأساليب وملاءمتها للموضوعات التي يتم التدريب عليها.

- **العمليات:** تبدأ من تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تعرف بأنها الفرق بين المعارف والمهارات والقدرات التي تعرضها الوظيفة، وبين المستوى الحالي لمعارف ومهارات وقدرات الموظف. وذلك من أجل الحد من المشكلات الأدائية التي يتم حلها عن طريق التدريب، كما يتحدد العاملون الذين هم بحاجة إلى تدريب ومعرفة نوع التدريب الذي يحتاجونه.

- **المخرجات:** وتتمثل في النتائج المحققة من التدريب، والتي تكون عادة على شكل اكتساب المتدربين معلومات ومهارات وقدرات واتجاهات وفق رؤية جديدة متطورة، بما يؤدي إلى رفع وتحسين كفاءة الأداء ورفع مستوياته.

- **البيئة والتغذية الراجعة:** فأما البيئة فهي تنقسم إلى:

- البيئة الداخلية: وهي البيئة الموجودة داخل المنظمة.
- البيئة الخارجية: وتشتمل على بعدين:

- البعد المجتمعي: وهو النظام الاقتصادي والسياسي و القانوني والمستوى الحضاري ونظام تنمية الموارد البشرية.

- البعد التنظيمي: ويتمثل في المنظمات القائمة والعديدة التي تخدم المجتمع، وتلبية حاجات الأفراد وتوظيف الموارد البشرية في التخصصات المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة والبيئة الخارجية.

وأما التغذية الراجعة: فهي تلك المعلومات عن الأداء الفعلي أو النتائج التي حققتها الأنشطة المختلفة للنظام؛ حيث يصبح كأداة للرقابة من قبل المديرين لمعرفة حجم الفجوة الموجودة بين مستويات الأداء ومدى تلاؤمها مع الظروف المتغيرة.

ثالثاً: دور النظريات في الدراسات السلوكية للمنظمات:

إن التطور السريع في المعرفة عن السلوك الإنساني في المنظمات بدأ من حيث انتهت تجارب الهاوتورن الشهيرة التي تمت في شركة وسترن إلكترونيك الأمريكية، فنتائج تلك التجارب أحدثت ثورة في ميدان علم النفس وعلم الاجتماع الصناعي وميادين مختلفة من العلوم الاجتماعية شاركت في بلورة الاهتمامات الجديدة لعدد من فروعها.

ورغم التعدد في الاتجاهات ونقاط التركيز في البحوث والدراسات التي تمت وفي الأصول التي نبعت منها، وكذلك المناهج وطرق البحث المستخدمة، إلا أن حصيللة المعرفة التي تكونت نتاجاً لهذا التعدد بدأت تتبلور وحدتها بدءاً من أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات.¹ ففي هذا الوقت بدأ ميدان دراسة السلوك الإنساني في المنظمات ينضج وتتبلور أبعاده وبدأ يتضح أن هذه الأبعاد التي شكلت اتجاهات ومجالات مختلفة من الدراسات ليست متنافرة أو متعارضة، بل مكملة لبعضها البعض.

إن أحد علامات النضج التي بدأت تظهر على الدراسات و الكتابات في ميدان السلوك التنظيمي وتطوره، تمثلت في ظهور الكثير من الأبنية والنماذج النظرية لكي تفسر الجوانب المختلفة للسلوك الإنساني في المنظمات، والتي تعبر عن الحاجة إلى ضرورة بلورة وتجميع نتائج الدراسات والبحوث التجريبية التي كانت تتراكم بمعدلات عالية خلال هذه الحقبة، وتلخيصها واستخلاص تعميمات نظرية منها، فتزديدها أهمية وتعطيها قيمة من خلال صياغة نظرية علمية تستند إلى نتائج هذه البحوث التجريبية فتؤطرها وتربط بينها، مما يشكل أبنية نظرية وأدوات جديدة لاستمرار البحث والدراسة والتفقيب.

لقد أصبح مسلماً به لدى الباحثين في ميدان دراسة السلوك التنظيمي أن النظريات والنماذج النظرية يمكن أن تلعب دوراً هاماً في تقدم المعرفة العلمية في هذا الميدان، مما جعل التنظير العلمي يدفع عجلة تطور الدراسات السلوكية في المنظمات ويظهر أكثر فأكثر إسهام علماء الاجتماع وعلماء النفس في دفع هذا التطور نحو الأمام، ولفت الأنظار إلى الاهتمام أكثر بالبحث والدراسة في ميادين مختلفة مثل دراسات دافعية الأفراد العاملين، ودراسات الرضا عن العمل لديهم، ودراسات الاتصال التنظيمي، والكشف عن العوامل المحددة لسلوك الفرد العامل ومشاعره، وقياس سلوك الانتماء للعمل والبقاء فيه أو تركه، وقياس مدى إنتاجية هذا الفرد العامل من خلال أدائه الفعلي، وكذا دراسات

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ط2، 1979. صص 42-44.

ظواهر مثل القيادة والسلوك الاجتماعي للفرد، وسلوكه في إطار جماعة العمل وتأثره بها وبضغوطها وبخصائصها وتأثيره عليها، وسلوك فريق العمل داخل المنظمات، ودراسة السلوك الذي يصدر عن هذا الكيان ككل، وتأثيره على البيئة المتواجد فيها من خلال مخرجاته المتمثلة في السل وتقديم الخدمات وغيرها، وكذا تأثره بهذه البيئة من خلال مدخلاته التي تمده بها ومن خلال أيضا التغذية الراجعة التي تنتج كرد فعل لهذه المخرجات من خلال جملة المتعاملين والممولين والمستهلكين وغيرهم من الفئات، ودرجة تأثر المنظمات باختلاف البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية، مما يجعل الحاجة ملحة لتطبيق نظرية أكثر شمولاً تتعامل مع كل هذه المعطيات والمتغيرات داخل المنظمات وخارجها. مما يميز مستويات مختلفة للتحليل والدراسة.

من خلال هذا كله، يبرز الدور الفعال لنظرية النظم كونها تعدّ الأكثر شمولاً وحساسية تجاه كل المتغيرات الداخلية للمنظمات والخارجة عنها التي تأتي من البيئة المحيطة. إن أي تغيير في أي جزء من المدخلات يقابله تغيير في عملياتها، وبالتالي تكون المخرجات مختلفة بنفس المقدار الذي تم التغيير فيه.

إن استمرار عمل هذا الميكانيزم بهذه الكيفية يعطي روحاً لاستمرار بقاء نظرية النظم والتي تبقى بقاء المنظمات وتواجدها، وتقويتها وتزويد من درجة تحملها واشتداد منافستها للمنظمات الأخرى من خلال إدراك محددات السلوك التنظيمي وتوجيهه الوجهة الصحيحة، وترشيده، ومعرفة مدى انحراف أداء الأفراد العاملين الفعلي والهوية التي يحدثها بينه وبين الأداء المعياري، واحتواء كل هذه التغيرات بمرونة كل جزء في هذا الميكانيزم والتي تستقى بإعداد وتصميم برامج فعالة لتدريب الأفراد العاملين تتماشى وتغير المعطيات. وكون التدريب عبارة عن نظام فهو بذاته يمكن أن تسقط عليه نظرية النظم في مدخلاته المتمثلة في المدخلات المادية والبشرية والفنية، فتتأثر عملياته بدءاً بتحديد الاحتياجات التدريبية لدى الأفراد العاملين وضبطها بدقة. مما يضيف تكاملاً بين مخرجات هذه الأنظمة لتخدم الأفراد والمنظمات والمجتمع ككل. وبالتالي يكون التدريب فعالاً في ترشيد سلوك العاملين في أي منظمة.

رابعاً: نظرية النظم وبناء السلوك التنظيمي:

إن إدراك العلاقة التي تربط نظرية النظم بالسلوك الإنساني في المنظمات يرجعنا إلى تكوين هذه المنظمات، حيث تتكون من العناصر المادية أو الآلية والعناصر البشرية، ومن ثم يرتبط بالمنظمات دائماً سلوك إنسان وسلوك جماعات صغيرة وسلوك تنظيمي داخلي وخارجي في حدود البيئة المحيطة. فالسلوك يرتبط بأي عمل وأداء ونشاط إنساني، وبالتالي دراسة هذا السلوك بغرض معرفة العلاقة بينه وبين الأداء والأهداف والنتائج. ويتضمن السلوك الإنساني: الإدراك، والرغبات، والاتجاهات، والحاجات، والانفعال، والقلق، والشخصية والتبعية. وتطبق كل هذه الظواهر السلوكية في كل إدارات المشروع. مثال الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد، كما تتضمن هذه الإدارات أيضاً عوامل هامة كالتي نجدها في التمويل مثلاً، مثال المخاطر والسلوك التنافسي والميول والاتجاهات وكلها تؤثر في فعاليات القرار المالي.

كما أن الدراسات التي تهتم بالسلوك التنظيمي جاءت في إطار دراسة العلاقات بين أثر السلوك في الجماعة على الإنتاجية، والقيادة والنزاع بين الجماعة والعناصر السلوكية المحددة لاتخاذ القرارات والإشباع ومستويات التعليم.

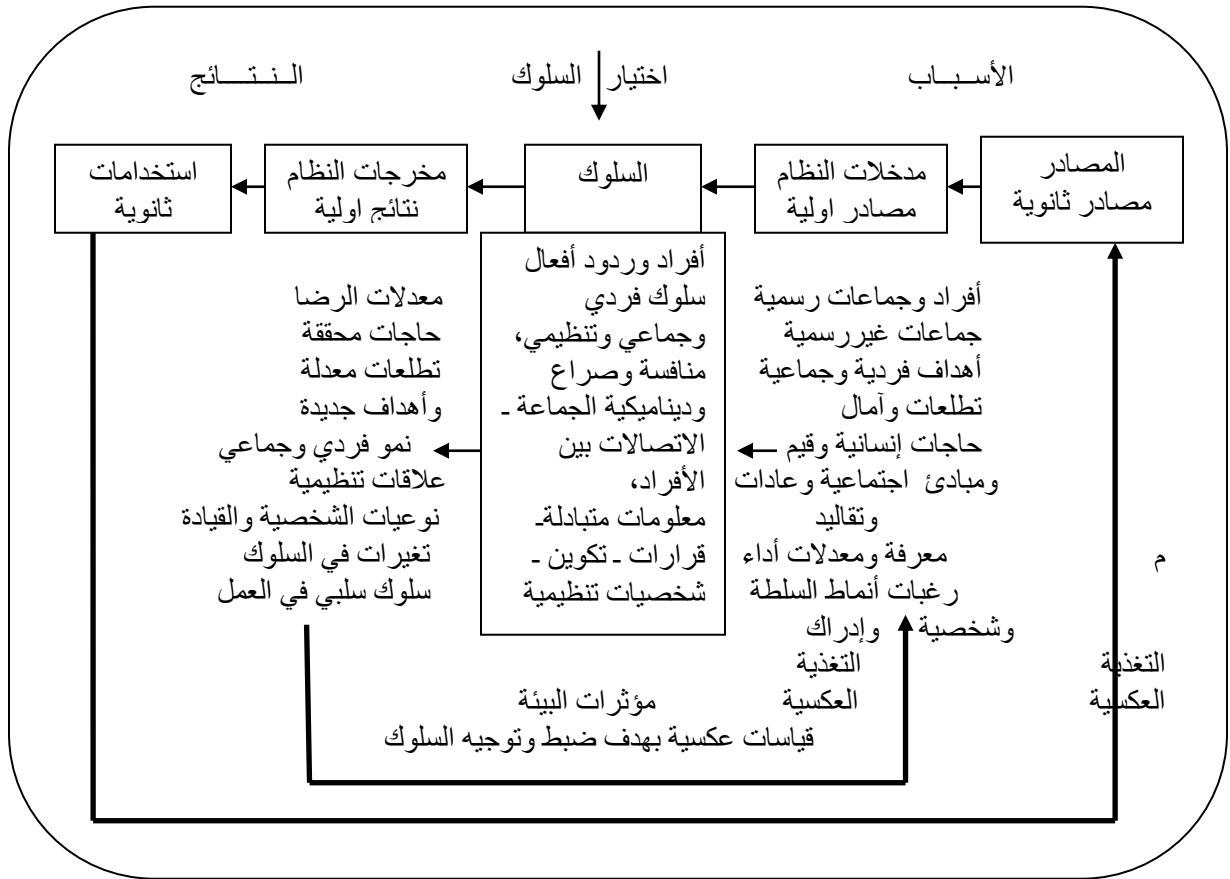
كما نجد تباين بيئات العمل واختلافها من مجتمع لآخر خاصة بالنسبة لإدارة الأعمال الدولية أهمية بالغة تفرض على الدارسين الاهتمام بها وبالتالي بتغذيتها الراجعة ومدخلاتها التي تمثل مصادر لنظرية النظم، حيث يتم الاهتمام بدراسة الثقافة والقيم والعادات والتقاليد في الدول المختلفة التي يقع فيها فرع من فروع الشركة الدولية، ودراسة الفروق بين المواطنين في كل دولة من حيث القيم والانطباعات وأثر ذلك على القرارات في الشركة متعددة الجنسيات مثلاً، والتي تجعل من رأي بلد معين بالنسبة لمنتج لبلد عدوّ أو في حالة حرب رأي هام جداً.

فالعلوم السلوكية إذن ذات أهمية خاصة لجميع العاملين في أي منظمة من مرؤوس أو رئيس أو زميل أو عمل وفي جميع الأنشطة في المشروع (صناعي، تجاري، مالي، خدماتي،... أو غيرها). وتتزايد أهمية معرفة السلوك بتزايد التطور البيئي المتباين في المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية (الحاسب الإلكتروني) والاجتماعية، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى أصبح الدافع لأي عمل ركن أساسي في أي إنجاز إنساني.¹

¹ فريد راغب النجار، مهارات وفنون السلوك التنظيمي الاستراتيجي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2009، ص 80.

وبالتالي يتضح أن السلوك ظاهرة اعتمادية تتوقف على متغيرات عديدة مرجعها الفرد والجماعة والمجتمع والعالم، فالتداخل بين جميع هذه المؤثرات يؤثر على السلوك الإنساني بصفة عامة والسلوك التنظيمي بصفة خاصة. مما يجعل أهمية النظر للسلوك بمنظار كلي، وباستخدام منهج شامل جامع، حيث أن " المنظومة عبارة عن مجموعة من العناصر تعمل معا بغرض تحقيق أهداف معينة "1، فيكون تفسير السلوك باستخدام مدخل شامل كمدخل نظرية المنظومات (النظم) الذي يمكن استعماله في التحليل السلوكي. وهذا ما يبينه الشكل التالي:

شكل رقم(03): مدخل نظرية المنظومات في التحليل السلوكي:



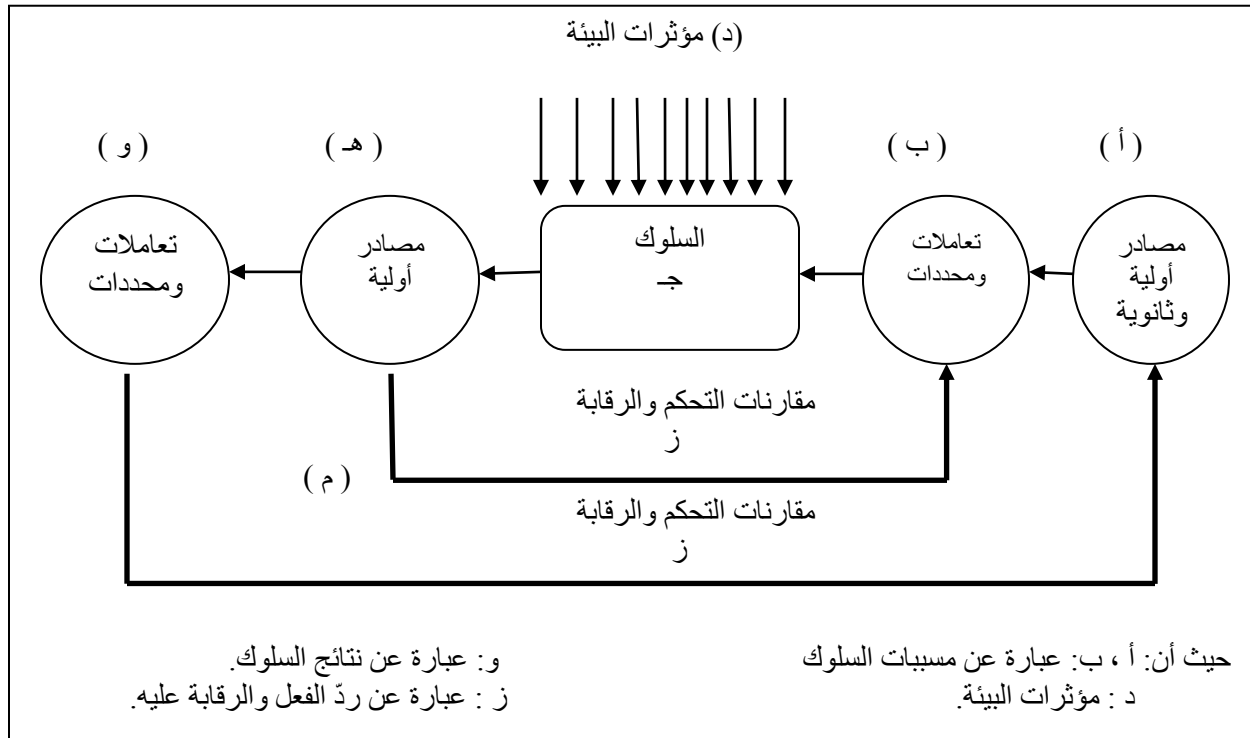
المصدر: فريد راغب النجار، مرجع سابق، ص 87.

¹ المرجع السابق، ص ص 76-79.

وتطبيق نظرية النظم يهدف لفهم وتفسير والتنبؤ بالمشكلات التنظيمية والاقتصادية والإدارية. وهذا ما نستشفه من خلال التعريف الذي جاء به "فريد راغب النجار" عن السلوكيات حيث أنها: " المعرفة المنظمة للسلوك: مسبباته ونتائجه وكيفية تعلمه وتطويره أو تغييره، وقد تكون أسباب السلوكيات اقتصادية أو عمليات اجتماعية أو عمليات بيئية"¹.

كما يمكن أن يترجم الشكل الموالي هذا التعريف كعرض لأسلوب المنظمات في تفسير السلوك:

شكل رقم (04): منظومة السلوك (الفردي - الجماعي - التنظيمي أو البيئي):



المصدر: فريد راغب النجار، مرجع سابق، ص 78.

إن تحليل السلوك الإنساني في المنظمات يؤدي بنا إلى الرغبة في تحليل العمليات السيكولوجية والاجتماعية والبيئية والسوسيواقتصادية التي تحدث في إدارة المنظمات. ومعرفة كل هذه المعلومات يؤدي إلى هدف أساسي وهو: كيف يتنبأ الفرد بالسلوك تحت ظروف معينة وخاصة أن البيئة والفرد كلاهما يتغير. فالتنبؤ بالسلوك أمر قد يصعب وفقا لدرجة معرفة الفرد بالبيئة ودرجة تغييرها، وهذا ما يجعل رشد

¹ المرجع السابق، ص 80.

السلوك أمر نسبي كونه مقيد بمعرفة واسعة تستوجب الإحاطة بها تخص الفرد بجوانبه السيكلوجية، وعملياته الذهنية، كالإدراك والفهم والتعلم، ومحدداته الاجتماعية ومدى تأثره بها و تأثيره عليها، ثم الإحاطة بجملة المؤثرات البيئية وسرعة تغيرها.¹

وبالتالي يمكن الوصول إلى أن الرشد في سلوك الفرد غير مطلق نظرا لمحدودية قدراته ومهاراته ومعارفه وإمكاناته، بل هو رشدًا مقيدًا أو رشدًا نسبيًا تزداد نسبته كلما زادت قدراته، وتحسنت مهاراته، وتوسعت معارفه، وتعددت إمكاناته. وهنا يأتي دور التدريب والاستثمار فيه للقيام بهذا التعلم والسعي لإنجاز هذا العمل لترشيد سلوك العاملين. فكلما كانت مدخلاته مميزة؛ كاستقطاب مدربين ذوي مهارات عالية وكفاءات واسعة، وفعالية في تدريب المتدربين الذين تدفعهم رغباتهم في التطوير والتحسين النوعي الذاتي والمهني، مع توفير كل ما يلزم من تقنيات وأجهزة وأدوات ومواد تدريبية، وأساليب عمل متطورة، وتسهيلات تربوية ومادية ومالية. كلما كانت عملياته مرنة وشاملة وفعالة بدءًا بالتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية للعاملين، ثم صياغة أهداف سامية، وتصميم برامج تدريب ذات جودة عالية، مع تنفيذ هذه البرامج بكل كفاءة ومتابعة تقييمها، وبالتالي تقييم التدريب لتعطي لنا مخرجات ذات جودة كبيرة من معارف ومهارات واتجاهات جديدة، فيرتفع مستوى الأداء الفردي والجماعي، ويزداد رضا العاملين نحو عملهم ومنظمتهم، فتتكون لديهم اتجاهات إيجابية، مما يضيفي صفة الميزة التنافسية للمنظمة ويبقيها قوية في بيئتها، مستمرة في تواجدها، مرنة في تطوير وتغيير عواملها التنظيمية، فيستفيد الفرد العامل من تعلمه، وتستفيد المنظمة من زيادة إنتاجيتها وربحيتها، ويستفيد المجتمع من نموه وتحضره ورقبه. وبالتالي تتكون تغذية راجعة تتبع من العائد الحقيقي للاستثمار في التدريب وما ينتج عنه من تكوين سلوك رشيد أو تعديله بعد انحراف، أو جعله إيجابيا نحو العمل بعد أن كان سلبيا، فيدخل في مصادر المدخلات ثانية، وهذا ما يجعل حركية واستمرارا في عمل هذا الميكانيزم.

إن السلوك المخطط لا يمكن تحديده بالضبط، ولكن غالبا ما يقال عنه " السلوك المتوقع حدوثه تحت مجموعة ظروف معينة"². وهكذا يزداد دور الاستثمار في التدريب في ترشيد وعقلنة سلوك العاملين. إن النظرة إلى التدريب من منظور مدخل النظم هو تأكيد لصفة التكامل والترابط في المجال التدريبي. فالتدريب ليس نشاطا عشوائيا من جانب، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جانب آخر. بل هو عملية متكاملة هادفة إلى توجيه التدريب واستثماره في تحقيق أهداف محددة مما يضيفي عليه صفة إدارية هادفة أو ما يطلق عليه اصطلاح " إدارة التدريب " .

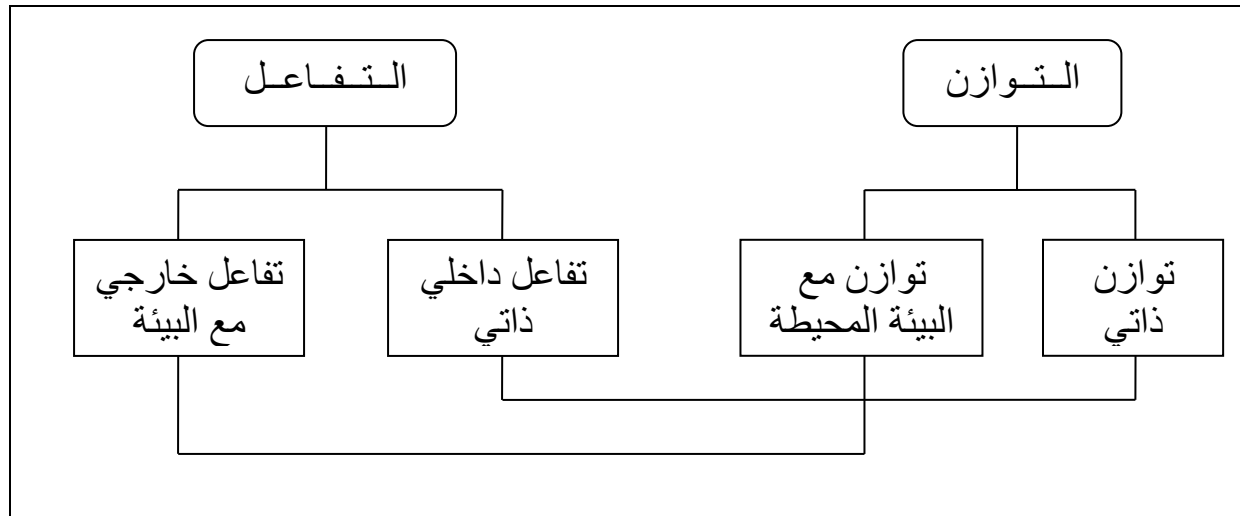
¹ المرجع السابق، ص 80.

² المرجع السابق، ص 80.

كما أن أهمية النظر إلى التدريب كنظام يفيد في أنه كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصولتها النهائية الناتج الذي يحققه النظام كله. كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة وكذلك المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.¹ كما أن نظام إدارة التدريب هو نظام شامل مفتوح، يتكون من عناصر النظام المعروفة، وهي المدخلات، العمليات، المخرجات والتغذية الراجعة. وحيث أن التدريب عنصر من عناصر إدارة الموارد البشرية، فهو بذلك نظام فرعي في نظام أكبر هو نظام إدارة الموارد البشرية.

والتدريب باعتباره نظاماً فإنه يتسم بصفيتين هما : التوازن والتفاعل. تفاعل داخلي بين عناصره المختلفة في علاقاتها التبادلية وتأثيراتها المتباينة تهدف من خلال النظام الكلي إلى تحقيق توازن ذاتي في جميع المستويات المتعددة والمراحل المختلفة. كما أن النظام يتفاعل خارجياً مع بيئته المحيطة الخارجية بكل أنظمتها السياسية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية، وذلك في إطار التوازن معها. إن هاتان الخاصيتان هما اللتان تحققان حركة أي نظام وبالتالي حركة نظام التدريب.²

شكل رقم (05) : يوضح نظام إدارة التدريب من خلال صفاته:



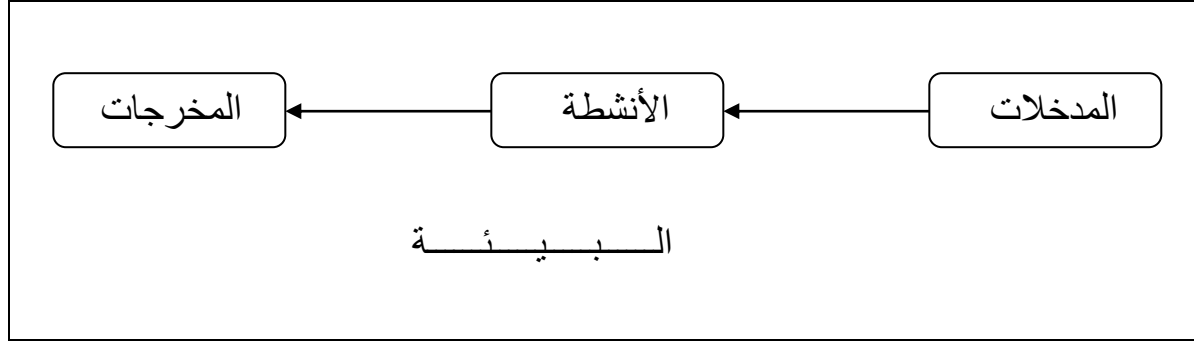
المصدر: عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 357.

¹ عبد الرحمن توفيق، مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة: بميك، الجيزة، مصر، 2005، ص 356.

² المرجع السابق، ص ص 356-357.

من خلال هذا الشكل يتضح أن حركية النظام عموماً مصدرها التوازن والتفاعل، وهما الصفتان اللتان تحققان خاصية الحركية لنظام إدارة التدريب الشاملة، وهذا ما يظهره الشكل التالي:

شكل رقم (06) : نظام إدارة التدريب الشاملة:



المصدر: عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 357.

حيث أن:

المدخلات: ¹ تتمثل في :

- ✚ مدخلات عن المتدربين: خصائصهم، خبراتهم السابقة، ميولهم وتوجهاتهم، مستويات كفاءتهم ، مشكلاتهم في العمل، توقعاتهم الوظيفية، و عموماً احتياجاتهم التدريبية.
- ✚ مدخلات تنظيمية.
- ✚ مدخلات فنية (تقنيات التدريب).
- ✚ مدخلات إنتاجية (طبيعة الإنتاج الذي يباشره المتدربون).
- ✚ مدخلات ثقافية (من داخل التنظيم وخارجه).
- ✚ مدخلات اقتصادية (التمويل، الميزانية، التكاليف).
- ✚ مدخلات اجتماعية (علاقات عمل، علاقات إنسانية).

أما الأنشطة في نظام إدارة التدريب فإنها تتجمع في مجموعات ثلاث على النحو التالي:

✓ مجموعة الأنشطة الإدارية: وتتمثل في:

- تحديد أهداف التدريب.
- تحديد سياسات التدريب.

¹ المرجع السابق، ص ص 358-361.

- تحديد معايير تقييم التدريب.
- تخطيط التدريب.
- متابعة التدريب.
- ✓ **مجموعة الأنشطة الفنية (التخصصية):** وتتمثل في:
 - تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - تطوير التدريب.
 - تصميم التدريب.
 - إنتاج الوسائل والمواد التدريبية.
 - اعتماد وتنمية المدربين.
 - تنفيذ البرامج التدريبية.
 - تقييم التدريب.
 - تقييم المتدربين.

- ✓ **مجموعة الأنشطة الاقتصادية:** وتتمثل في:
 - تخطيط الاحتياجات التمويلية للتدريب.
 - إعداد الموازنات التدريبية.
 - ضبط الإنفاق على التدريب.
 - تقييم العائد الاقتصادي على التدريب.

هذه الأنشطة المتنوعة تتكامل لكي تعمل على إرضاء المتدرب وإشباع وتحقيق احتياجاته التدريبية. كما أن مخرجات نظام التدريب : فهي عبارة عن تحقيق هذا الإشباع للمتدرب، أي أن نصل إلى

احتياجات تدريبية مشبعة. وهي تكون على شكل:

- تغيير في سلوك المتدرب.
- تغيير في مستوى أداء المتدرب.
- الارتقاء بإنتاجية المتدرب.
- تخفيض المشكلات.
- كفاءة كلية أعلى.

خامسا: نظرية النظم والفعالية التنظيمية:

تعتبر نظرية النظم من المداخل الحديثة التي يمكن الاستعانة بها في فهم طبيعة الفعالية التنظيمية، وبصفة خاصة المؤشرات التي تستخدم في الحكم على فعالية المنظمة، وذلك من خلال عناصر نظرية النظم حيث تعتبر المنظمة كجزء من نظام أكبر هو البيئة، حيث تحصل المنظمة على مدخلاتها (الموارد) من البيئة ثم تقوم بتحويلها إلى مخرجات تعود إلى البيئة مرة أخرى على شكل سلع وخدمات من خلال عنصر العمليات. ويقصد بالفعالية التنظيمية: " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها"¹، فلو أخذنا مثلا على ذلك بشركة الأغذية المعلبة التي تحقق الأهداف المستهدفة وتقدم للجمهور منتجات مرتفعة الجودة فهي، شركة تحقق الفعالية.

كما "ترتبط الكفاءة بالاستخدام الاقتصادي للموارد المتاحة"²، فإذا عدنا لنفس المجال (الأغذية المعلبة) ووجدنا مثلا إحدى الشركات تفقد كميات كبيرة من المحاصيل المستخدمة في الإنتاج، وفي نفس الوقت تتسبب في إحداث تلوث في البيئة المحيطة فإن هذه الشركة نقول عنها أنها لا تعمل بكفاءة. ومن خلال ما ذكرناه يتضح أن الفعالية التنظيمية ترتبط بالأهداف، والكفاءة ترتبط بالوسائل، فإذا كانت الكفاءة هي أحد الأهداف التي ترغب الشركة في تحقيقها فإن ذلك يعني إمكانية استخدام الكفاءة كأحد المؤشرات الدالة على فعالية الشركة.

كما نجد دور نظرية النظم يبرز أيضا في التصميم التنظيمي الذي يعتمد على مفاهيم أساسية هي: الهيكل، والسلطة، والتنسيق.³ وحتى نصل إلى فعالية كبيرة من خلال مؤشراتنا وبعد تقسيم المهام المطلوب القيام بها لتحقيق أهداف المنظمة وتحديد سلطات كل وظيفة لتنفيذ مهامها على الأقسام المختلفة وكذلك على الأفراد داخل كل قسم فإن نوعا من التنسيق بين الأفراد والأقسام لابد أن يحدث حتى يتحدد سلوك العاملين والسلوك التنظيمي بصفة عامة، ليتم إنجاز المهام المطلوبة، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، وتحقيق الفعالية التنظيمية المرجوة. ويمكن تحديد أربع طرق رئيسية للتنسيق تهدف إلى تسهيل القيام بالمهام المحددة في الوقت المقرر، وهذا ما يساهم في ترشيد سلوك العاملين في أداء وظائفهم، حيث هذه الطرق هي كالتالي:⁴

1 عبد الوهاب أحمد جاد، السلوك التنظيمي-دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع المنصورة، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، سنة 2000، ص233.

2 المرجع السابق، ص233.

3 المرجع السابق، ص234.

4 المرجع السابق، ص ص 250-251.

- **الطريقة الأولى: التوجيه المباشر:** وهي طريقة أساسية في التنسيق، وتتم من خلال التسلسل الهرمي، فيقوم المدير أو المشرف بتنسيق العمل بمروسيه.
- **الطريقة الثانية: تنميط العمليات:** بفضل التطور التكنولوجي أصبحت بعض الأعمال روتينية تعتمد على نماذج جاهزة وطرق عمل متكاملة، جعلت من التكنولوجيا المتطورة وسيلة للتنسيق بين العاملين الذين أصبحوا في غير حاجة إلى وجود علاقة بينهم، كما أنهم لا يحتاجون إلى الحد الأدنى من التوجيه.
- **الطريقة الثالثة: تنميط المخرجات:** عندما تكون إمكانية الإشراف المباشر محدودة، وعمليات التشغيل غير نمطية، فإنه يمكن تحقيق التنسيق من خلال تنميط المخرجات أي يصبح التركيز على " كيفية تأمين الوصول إلى أهداف اقتصادية " محددة بدلا من التركيز على "كيفية تنفيذ الأعمال ". ومثالنا على ذلك هو عندما تقوم الإدارة العليا في مؤسسة ما بوضع مستوى أرباح محددة لا بد من الوصول إليه لكل مجموعة عمل عندما يكون الهيكل التنظيمي قد صمم على الأساس الجغرافي أو الأساس السلعي. وهذا ما يدفع بكل مجموعة عمل إلى الارتفاع بمستوى أدائها حتى تساهم في أرباح المنظمة بأقصى قدر ممكن.
- **الطريقة الرابعة: تنميط المهارات:** تأتي الاستعانة بهذه الطريقة (أي تنميط المهارات) لتحقيق التنسيق داخل المنظمة عندما يصعب تنميط العمليات أو المخرجات، وعندما يكون التوجيه المباشر غير مجد، فإذا أخذنا على سبيل المثال فريقا للعمليات الجراحية الذي قد يصل إلى درجة عالية من التنسيق بأقل قدر ممكن من التخاطب أثناء العمل، وبالاعتماد على مهاراتهم العالية والمستوى الرفيع من التدريب الجماعي الذي خضع له هذا الفريق من جراحين، وأطباء تخدير، وطاقم تمريض، فهؤلاء يعرفون ماذا يتوقعون من بعضهم البعض أثناء العمل نتيجة لهذا المستوى المرتفع من التدريب.¹

خلاصة:

إن ما جاء في هذا الفصل هو بمثابة تأصيل نظري لدراستنا الراهنة، بدأ بسرد التراكم المعرفي المرتبط بنظريات التنظيم والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بمتغيرات بحثنا، سواء تعلّق الأمر بالتدريب والاستثمار فيه وفي رأس المال البشري، أو بالسلوك التنظيمي الذي يعدّ بمثابة روح للمنظمات بمختلف أنواعها، وأساس أنشطتها.

وجاء تركيزنا على نظرية النظم لتأطير هذه الدراسة ظلّا منا أنها ربما تكون الأنسب لشموليتها بجوانب البحث، ولحساسيتها لكل تغير في علاقة التأثير والتأثر لمتغيري البحث.

¹ المرجع السابق، ص 251.

الفصل الثالث

التدريب

تمهيد.

أولاً: مفهوم التدريب.

ثانياً: العوامل الرئيسية للتدريب.

1. الدعامات الأساسية لتحقيق التدريب الفعال.

2. أهمية التدريب.

3. أهداف التدريب.

4. أنواع التدريب.

5. طرق وأساليب التدريب.

6. العملية التدريبية.

ثالثاً: مؤشرات التدريب.

رابعاً: التأثيرات الرئيسية للتدريب.

خامساً: الاتجاهات المعاصرة للتدريب: (التدريب الموجه بالأداء).

خلاصة.

الفصل الثالث

التدريب

تمهيد:

يعتبر التراث النظري بناءً تراكمياً معرفياً قائماً على مدارس ومداخل نظرية متباينة في منطلقاتها و فرضياتها و طرق و أساليب معالجاتها و رؤيتها للأشياء، كما جاءت لتساند و تكمل بعضها البعض في سيرورة فكرية و تاريخية متعاقبة. و تزداد رقيتها بازدياد أهمية الموضوعات التي تتناولها و تؤطرها، و تدرس العلاقات القائمة بين المتغيرات التنظيمية و المفاهيم الفكرية في تفاعلها مع بعضها البعض. إن من هذه المفاهيم نجد مفهوماً تناولته الدراسات و البحوث العلمية بكثرة في الآونة الأخيرة نظراً لأهميته المتزايدة و إسهامه في ازدهار المنظمات بمختلف أحجامها، و تنوع أنشطتها، إنه مفهوم التدريب.

أولاً: مفهوم التدريب:

إن مفهوم التدريب في التعريف الأول جاء مقرونا بتنمية الموارد البشرية، وهو مفهوم معاصر يتكوّن من شقين اثنين هما:

1- التدريب والتنمية عملية إستراتيجية: أي أن " التدريب والتنمية كإستراتيجية ، تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة ،وتطوير مهاراتها الحالية ، وإكسابها أخرى جديدة و متنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية لأفضل، بهدف استيعاب والتأقلم مع التغييرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المنظمة تبنيها والتكيف معها ."

2. التدريب والتنمية عملية تعلم مستمرة: أي أن " التدريب والتنمية كإستراتيجية وعملية منتظمة يعتمدان على التعلّم ، ويهدفان إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية ،من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي ، والتكيف مع تغيّرات البيئة الدراماتيكية ، وهما مساعي حثيثة وجادّة لإحداث المطابقة والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة ، وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، وجعل أدائها في حالة تحسّن دائم ومستمر " .¹

ويعرفه **جمال الدين محمد المرسي** بأنه: "إجراء منظم يزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة ."²

وعرّفت **راوية حسن التدريب** على أنّه: "عملية تعلّم، تتضمّن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد " .³

وكذلك عرّف **خالد عبد الرحمن الهشيمي** التدريب على أنّه: "الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل ."⁴

وعرف **أحمد محمد الشامي وسيد حسب الله** التدريب بأنه: "عملية تطوير المعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة للموظفين لانجاز أعمالهم بكفاية ولمقابلة توقّعات وأهداف المؤسسة . و هذه العملية التي قد يقوم بها الرؤساء في العمل أو الزملاء أو موظّف متخصصّ في التدريب، تتضمّن التخطيط و الإعداد والتنفيذ والتقييم."⁵ إن هذا التعريف هو من جملة التعريفات المعاصرة التي تربط مفهوم التدريب مع عدد من المفاهيم الأخرى كالتعليم والتنمية والتطوير والتكوين.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان،2004،ص438.

² جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية ،الإسكندرية،2003،ص332.

³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص123.

⁴ خالد عبد الرحمن الهشيمي ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003،ص200.

⁵ أحمد محمد الشامي ،سيد حسب الله ، المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات ، دار المريخ للنشر ،المملكة العربية السعودية 1988،ص1134.

ويعرّف كذلك منصور بن عبد العزيز المعشوق و أحمد بن خالد الدعيح التدريب بأنه: "العملية التي تسعى لاكتساب الفرد مهارة ومعرفة جديدة تساعده في أداء عمله بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب وتحقيق أهداف المنظمة."¹

ويقول خالد عبد الرحيم الهيتي عن التدريب أنه عبارة عن: "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل".² وهو منظور إداري تنظيمي. ومن منظور معاصر آخر للتدريب في مجال الأمن الصناعي نجد التعريف التالي: "التدريب هو عملية نقل المعلومات والمعارف وتنمية المهارات وتغيير السلوك واتجاهات الأفراد بقصد الارتقاء بمستوى أداء عملهم الفعلي إلى مستوى الأداء المنشود في مجال الأمن الصناعي".³

ومما جاء من التعاريف التي تشير إلى التعلّم كذلك نجد التعريف التالي لمايك ويلز: "التدريب هو نقل معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس".⁴

وعرفه يوسف حليم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل و هاشم فوزي العبادي بأنه: "هو الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة لانجاز مهام وظيفية معينة".⁵

وهناك تعريف آخر: "التدريب هو أي نوع من النشاط لإكساب أو تحسين معرفة أو مهارة لعامل ما أو لإحداث تغيير ايجابي من أي نوع، كتحسين التوجهات أو الإحساس بالعلاقات الإنسانية".⁶ إن هذا التعريف يهتم بالجانب الإنساني للعلاقات بين الأفراد العاملين.

ومن وجهة النظر النفسية فإننا نجد التعريفين التاليين: "التدريب هو مجموعة الظروف أو المواقف المستخدمة لزيادة مستوى أداء بعض الوظائف الإنسانية بوسائل التدريب".⁷

التدريب هو: "عملية التأثير في السلوكيات الإنسانية الفردية المطبقة للحصول على مهارات محددة ومرتبطة بالعمل، أو هو جهد منظم، ومخطط لتزويد الأفراد المتدربين بمعارف معينة جديدة، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم و تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بناء".⁸

¹ منصور بن عبد العزيز المعشوق، أحمد بن خالد الدعيح، أثر لامركزية التوظيف في الخدمة المدنية : في تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية (بحث ميداني)، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2002، ص59.

² خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2005، ص225.

³ عماد حسين عبد الله، المنظور المعاصر للتدريب في مجال الأمن الصناعي، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1991، ص30.

⁴ مايك ويلز، إدارة عملية التدريب: وضع المبادئ موضع التنفيذ، (ترجمة: محسن إبراهيم الدسوقي)، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص41.

⁵ يوسف حليم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص271.

⁶ جيمس وايت و آخرون، الموسوعة العلمية الشاملة للعلوم الإدارية والحفائب التدريبية، (ترجمة: نزار عدنان الجيرودي)، المجلد 5، الدار العربية للموسوعات، ط1، 2000، ص151.

⁷ محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي: بحوث عربية وعالمية (سلسلة علم النفس)، جزء 3، دار النهضة العربية، 1985، ص670.

⁸ حسن شحاتة، زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، (مراجعة: جامد عمار)، الدار المصرية اللبنانية، ط1، أكتوبر 2003، ص 94-95.

كما يعرف **رضا السيد** التدريب على أنه: "هو عملية إكساب فرد ما المعارف والمهارات والاتجاهات المرتبطة بكيفية أداء عمل ما أو كيفية التصرف في موقف محدد بأعلى قدر من الفعالية والكفاءة."¹

إن هذا التعريف يميل كذلك إلى الواجهة النفسية، إذ يتزود الفرد بجملة المعارف والمهارات اللازمة التي تتطلبها الوظيفة، والاتجاهات التي يحملها معه والمرتبطة بكيفية أداء عمل ما بمهامه المتعددة. كما أن له شق ثاني يتمثل في كيفية التصرف في موقف محدد وهذا ما نجده في مواجهة الأزمات المفاجئة مثلا بحيث يكون أداء الفرد بقدر عالي من الفعالية والكفاءة.

ويعرف **حسن أحمد الطعاني** التدريب في تعريفه الإجرائي التالي: "التدريب هو الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة وتستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم وسلوكهم من أجل تكوير كفاءة أدائهم."²

كما يعرف التدريب أيضا بأنه: "عملية تهدف إلى معاونة الأفراد على تحسين وتطوير وتنمية خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم وزيادة معلوماتهم، بهدف تغيير أو تعديل سلوكهم أو اتجاهاتهم للتأكيد على النواحي الإيجابية في العمل."³ فالتدريب يهتم أساسا بنقل الفرد من مستوى معين إلى مستوى أفضل، ليس فقط فيما يتعلق بالكفاءة، وإنما أيضا فيما يتعلق بالفعالية.

والتدريب هادف بطبيعته وموجه في أسلوبه، فهو يهدف إلى إمداد الفرد بمعلومات معينة لأداء عمل معين أو إمداده بإرشادات محددة تعينه على تحسين أدائه أو صقل تصرفاته أو استغلال قدراته بطريقة مثمرة. فالتدريب بمفهومه يتضمن كل جهد إداري يؤدي إلى إمداد العاملين بالتعليمات والإرشادات والتوجيهات والمعلومات بالشكل أو الأسلوب الذي يضمن إمامهم بدقائق عمل معين وظروفه، أو من شأنها أن تمدهم بمهارات فنية أو عملية أو سلوكية لتحقيق الأهداف.

فالتدريب كذلك " هو تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة أو أفكارا وآراء لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد."⁴

مما سبق من تعريف لمفهوم التدريب تتجلى جملة من خصائصه البنائية والتمثلية في أنه: **عملية تعلم**، يهدف إلى **إكساب الأفراد معارف جديدة، صقل المهارات، تغيير الاتجاهات والسلوكيات**. مما يسمح لنا بصياغة التعريف الإجرائي للتدريب كالتالي: **هو عملية تعلم منظمة، تهدف إلى إكساب الأفراد العاملين في مؤسسة عتاد الترسنة والرفع مهارات ومعارف جديدة ومعلومات، وتغير اتجاهاتهم وتعديل سلوكياتهم من أجل رفع كفاءاتهم على أداء أعمالهم، استجابة لمتطلبات وظائفهم ومؤسساتهم، كونه نظاما فرعيا من جهة، وعملية تدريبية من جهة أخرى.**

¹ رضا السيد، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق و أساليب إعداد الخطة التدريبية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، 2007، ص17.

² حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص15.

³ المرجع السابق، ص16.

⁴ المرجع السابق، ص16.

ثانيا: العوامل الرئيسية للتدريب:

1- الدعامات الأساسية لتحقيق التدريب الفعال:

هناك أربع دعائم أساسية من أجل تحقيق التدريب الفعال وهي:¹

أ. التدريب وظيفة أساسية ومستمرة:

فالتدريب ليس مجرد حلّ مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة، أو حل بديل يمكن للإدارة أن تبحث عن بدائل أخرى غيره. إنما هو نشاط ووظيفة أساسية في المنظمة. وهو كذلك ليس حل لمشكلة الفرد في عمله فقط، ولكن عملية تتعلق بالمنظمة كلها وخططها المستقبلية يستوجب أن ينظر إليه الأفراد والجماعات في المنظمة على انه جزء من عملهم ينتظر أن يتكرر معهم كثيرا ولأكثر من سبب.

ب. التدريب نظام متكامل:

فهو متكامل من ناحيتين:

- نظام متكامل في مدخلاته وأنظمته (عملياته) ومخرجاته.

. متكامل مع الأنشطة لإدارة الموارد البشرية. ويتكامل مع الأنظمة الإدارية الأخرى والتنظيمية والمالية و الإنتاجية والتسويقية. فالتدريب وحده لن يأتي بحلّ لمشكلات جهاز إداري متهالك. بل تتكامل جهوده مع جهود الإصلاح للأوضاع التنظيمية والإدارية والمالية وغيرها.

ج. التدريب نشاط متجدد:

فلا بدّ من أن يتلائم موضوع البرنامج التدريبي مع محتوياته، وأن لا يكون المتدربون قد حضروا نفس البرنامج مرتين. و أن لا يتغير اسم البرنامج دون محتوياته، والأهم من ذلك أن لا يكون الأسلوب واحدا مملا كأسلوب المحاضرة فقط. وأن لا تكون الأدوات المستعملة في التدريب محدودة كاستعمال السبورة مثلا، وهذا حتى يتفاعل المتدرب مع ما تدرّب عليه ولا يحس بالملل. فالتدريب مفهوم واسع يعلم المتدرب التعاون والعمل الجماعي، ويشتمل على أفكار متجددة ومتغيرة. فالتدريب " يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل وخارج المنشأة ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغير و التجدد هو الآخر".²

د. التدريب عملية إدارية وفنية:

فإدارة عملية التدريب تحتاج إلى خبرات إدارية وفنية من جانب المدربين المسؤولين عنها مثل:

- وضوح الأهداف والسياسات.
- وضع الخطط والبرامج.
- تدبير الموارد المادية والبشرية.
- تحديد الاختصاصات وتنسيق العمل وتنظيمه وتوجيهه.
- الرقابة والمتابعة لمستمرة للنتائج.

1 المرجع السابق، ص 58-60.

2 صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2000، ص 271.

و أما من الناحية الفنية فلا بدّ من توفر الخبرة في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وإعداد المواد العلمية والتدريبية والمساعدة في اختيار الأساليب ووسائل الإيضاح المناسبة وتنفيذ البرامج التدريبية ومتابعة وتقييم التدريب.

2- أهمية التدريب:

تكمن الأهمية المتزايدة للتدريب في كونه أحد الوسائل الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتأهيلها بما يقابل متطلبات الأداء الجيد في ظروف المنافسة والتعقيد التنظيمي والتكنولوجيا المتطورة باستمرار. كما زادت أهميته في كونه جزءاً لا يتجزأ من وظائف إدارات الموارد البشرية في المنظمات الحديثة. كما يعد التدريب وسيلة لتغيير سلوك الأفراد والجماعات وتغيير اتجاهاتهم، وأساساً للتنمية المستدامة والتقدم المستمر، حيث أصبح الأداة الفعالة لمواجهة تحديات التغير في حياة المنظمة، والتي تنعكس على المهام والمسؤوليات الجديدة والمستحدثة بهدف رفع كفاءة الأداء وتحقيق المستوى المطلوب من الإنجاز، وذلك لأن طبيعة المهن وخصائص الوظائف التي يؤديها الأفراد في منظمات اليوم تحتاج بصفة مستمرة إلى برامج التدريب بأنواعه المختلفة.

وترجع أهمية التدريب إلى المزايا العديدة التي تحصل عليها من التدريب، ومن بين هذه المزايا:¹

أ. إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات.

ب. التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.

ج. إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين.

د. رفع مستوى كفاءة وفعالية العاملين.

هـ. توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

و. رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.

كما يمكن حصر أهمية عملية التدريب فيما يلي:²

- يساعد التدريب على زيادة الإنتاجية، وتحسين الجودة، وخفض النفقات وتقليل الإسراف والضياع من موارد العمل ونواتج الأداء، والتوفير في وقت وجهد العاملين.
- يوجد التدريب شعوراً بالرضا عن العمل، فيساعد في تقليل القلق الناتج عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء.
- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاج إليها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.

¹ حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص22.

² محمد عبد الرشيد علي، << معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين العاملين في اليمن >>، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية المنعقد في أبريل 2004، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال المؤتمرات)، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007، ص153.

- يساهم التدريب في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية تجاه المنظمة.
- لا يعد البرنامج التدريبي ناجحاً إذا اكتفى بتوصيل المعلومات أو تغيير الاتجاهات ما لم يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعل بما يحقق الأداء الجيد.
- يساهم التدريب في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وأهدافها.
- يساهم التدريب في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.
- يساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

3- أهداف التدريب:

للتدريب أهداف عديدة تخص الفرد والوظيفة والمنظمة، ويمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات رئيسية،

هي:¹

أ. أهداف تقليدية:

وتتضمن أهدافاً معرفية مثل:

- . تدريب العاملين الجدد وتعريفهم بالمنظمة وأهدافها وسياساتها وأنشطتها والإجراءات والقوانين المطبقة منها.
- . تشمل تزويد بعض العاملين بمعلومات ومهارات معينة عند إدخال تعديلات في أساليب العمل وطرقه، وفي القوانين والأنظمة، أو عند إجراء تنقلات على نطاق واسع داخل المنظمة.

ب. أهداف حل المشكلات:

تتجه هذه الأهداف:

- . نحو إيجاد حلول لمشكلات محددة تعاني منها المنظمة، عن طريق إعداد وتدريب العاملين فيها ليكونوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وهذه بالدرجة الأولى.

- . استخدام أساليب علمية متطورة بحيث لا تكون المشكلات هنا واضحة ومحددة كما في الأهداف التقليدية، بل تحتاج إلى قدرة ومهارة في التشخيص والتحليل وإجراء المقارنات واختيار البديل الأمثل لحل المشكلات.

ج. أهداف إبداعية:

تمثل هذه الأهداف مستوى أعلى من المهمات التدريبية وترمي إلى:

. تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والأداء.

- . يتطلب تحقيق هذه الأهداف استخدام وسائل علمية متطورة وعناصر متميزة وقادرة؛ بحيث ترتقي البرامج

والأساليب التدريبية إلى مستوى التجديد والابتكار والإبداع.

كما يمكن تحديد أهداف العملية التدريبية في:²

¹ حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص32.

² نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ص262.

1/ تغيير السلوك:

ويأخذ هذا التغيير عادة شكلا أو أكثر من الأشكال التالية:

أ/ **تنمية المعارف والمعلومات:** فالتدريب يغطي ما يحتاج إليه المتدرب من معلومات تساعده مباشرة في أداء وظيفته. ولا يحقق التدريب الفائدة المرجوة منه إذا استهدف تزويد المتدربين بمعلومات متوافرة لديهم أو لا يحتاجون إليها في وظائفهم، لذا يجب اختيار مواد التدريب المفيدة للمتدربين؛ بحيث تمدهم بمعلومات لازمة وضرورية للقيام بوظائفهم على الوجه المطلوب.

ب / **تنمية المهارات:** بهدف قيام الفرد بواجبات ومسؤوليات وظيفته بصورة أفضل، وبأقل قدر ممكن من الجهد. وأهمها:

- المهارات الفنية المرتبطة على سبيل المثال بكتابة التقارير، والتحليل المالي، ونحوها.

- المهارات الذهنية أو مهارات التصور الكلي: المتمثلة في تحليل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الاجتماعات.

- المهارات الإنسانية: المتعلقة في مراعاة الجانب الإنساني في الإدارة.

ج / **تنمية الاتجاهات الإيجابية في العمل:** وتأييد سياسة المنظمة والدفاع عنها، والتعاون مع الزملاء والرؤساء، وتنمية روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية.

2/ تحسين مستويات الأداء:

إذ تسعى العملية التدريبية إلى تحسين مستوى أداء الفرد والجماعة، ويمكن وضع معايير لقياس مدى تقدم المتدرب خلال فترة التدريب.

كما للتدريب أهداف أخرى تستطيع المنظمات الاستفادة منها، ومن بين هذه الأهداف ما يلي:¹

- زيادة الإنتاج: حيث يؤدي زيادة مهارات الموارد البشرية عادة إلى زيادة كمية الإنتاج ونوعيته؛ حيث أن التطور الفني في العمليات الصناعية يتطلب تحديد معارف العاملين وتدريبهم ليتمكنوا من أداء أعمالهم على الوجه المطلوب، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج.
- رفع الروح المعنوية: يؤدي امتلاك المهارات العالية إلى زيادة شعور العاملين بالأمن والاستقرار والطمأنينة، مما يرفع الروح المعنوية لديهم.
- قلة الإشراف: إن التدريب يساعد العامل على أن يشرف هو بنفسه على أدائه، فالدورة التدريبية تقلل من الحاجة للإشراف.
- الاقتصاد في الإنفاق: إن مردود التدريب أكثر من تكلفته، فاستخدام الآلة بأصول وبوسائل سليمة يقلل من النفقات، كما يقلل من حوادث العمل.
- قلة في دوران العمل: إن تدريب الأفراد، وزيادة مداركهم، يزيد من تعلقهم في العمل ويحول دون تطلعهم للاشتغال خارج مؤسستهم، مما يؤدي إلى قلة في دوران العمل.

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص278.

- وفرة القوة الاحتياطية للمؤسسة: حيث يشكل التدريب مصدرا مهما للطلبات الملحة التي تفوق الإمكانيات المتوفرة في سوق العمل، وبذلك تتمكن المراكز التدريبية في مدّ المؤسسات بالقوة العاملة المدربة وبالأعداد التي تحتاجها.

4- أنواع التدريب:

تختلف أنواع التدريب باختلاف المعيار المتخذ أساسا لتصنيف تلك الأنواع، ويمكن تصنيف هذه الأنواع المختلفة من التدريب بوجه عام على النحو التالي:

أ. التدريب من حيث أهدافه:¹

1/ التدريب الحركي: وهو الذي يستهدف كسب مهارات حركية، كسوق سيارة، أو لإدارة مثقاب كهربائي، أو التصويب إلى هدف متحرك.

2/ التدريب الاجتماعي: وهو الذي يستهدف كسب عادات اجتماعية واتجاهات نفسية كالتعاون والتسامح والمحافظة على المواعيد واحترام القانون، وضبط النفس والقدرة على قيادة الجماعة العاملة وإدارتها والإشراف عليها. كما يهدف إلى تغيير ما لدى العاملين من اتجاهات وعادات غير مرغوبة لرفع روحهم المعنوية أو مستوى كفاءتهم الإنتاجية.

3/ التدريب المعرفي: يستهدف استيعاب معلومات وبيانات هامة كلوائح المؤسسة وقوانينها، وسياستها ومركزها في السوق، ونوع منتجاتها، وما تقدمه للعاملين فيها من خدمات، والتشريعات التي تتصل بالأمن الصناعي في المصنع.

ب. التدريب من حيث وسائله:

حيث توجد العديد من الطرق والأساليب الخاصة بالتدريب، ولكل طريقة وسائلها الخاصة بها والتي تحقق أهداف التدريب. ويمكن تصنيف التدريب كما يلي:

1/ التدريب بالطريقة الإخبارية عن طريق المحاضرات والنشرات المطبوعة مثلا.

2/ التدريب بالطريقة الإيضاحية عن طريق الأفلام السينمائية وغيرها من وسائل الإيضاح.

3/ التدريب عن طريق المناقشة الجماعية التي تعتبر من خير الوسائل للتدريب على حلّ المشكلات، وإعداد مديري الأعمال ورؤساء الأعمال.

4/ التدريب عن طريق الأداء الفعلي للعمل الذي يراد التدريب عليه.

ج. التدريب من حيث المتدربين:

ويصنف التدريب هنا حسب عدد المتدربين، كما يصنف أيضا حسب مرحلة توظيفهم:

¹ عبد الفتاح محمد الدويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، 2006، ص209.

1/ التدريب وفقا لعدد المتدربين:¹

- ✓ التدريب الفردي: أي تدريب كل فرد على حدة، وقد يكون بغرض الإعداد، أو بغرض تحسين الأداء. ويستخدم فيه أساليب تدريبية متنوعة، وتتوافر فرص الاستفادة للمتدرب، وعادة ما تكون تكاليفه عالية.
- ✓ التدريب الجماعي: ومن خصائصه أنه:
 - . يتم في مجموعات متفرغة، فيقوم مدرب واحد بتدريب كل مجموعة في الوقت نفسه.
 - . يتم في بيئة العمل العادية أو خارج بيئة العمل. ومن أمثلته تدريب العمال على استخدام الآلات.
 - . يسمح بتبادل الخبرات والآراء، وتستخدم فيه مختلف الأساليب التدريبية.
 - . يتطلب استعدادات خاصة، ومدربين أكفاء، وإمكانات مادية مناسبة.

2/ التدريب حسب مرحلة توظيف المتدربين:²

أ/ التدريب في المراحل الأولى من التوظيف:

- وهو التدريب الذي يحصل عليه حديث الالتحاق بالوظيفة (موظف جديد . مبتدئ)، وعادة يتم خلال الأيام أو الأسابيع الأولى من التعيين، وهو بمثابة تقديم أو تعريف بالعمل وبالمنشأة. وينقسم هذا التدريب إلى:
- التدريب التوجيهي العام: وهو يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل وأهداف ومسؤوليات المنشأة التي يعمل بها، وعن مكانه في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة. كما يتضمن الإجابة عن جميع الأسئلة والاستفسارات التي يرغب الموظف الجديد في الحصول على إجابات عنها.
 - التدريب التخصصي الابتدائي: ويأتي هذا التدريب بعد التدريب التوجيهي العام، ويتضمن واجبات ومسؤوليات وتعليمات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف.
 - التدريب أثناء تأدية الخدمة: وهو التدريب الذي يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل، ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية العمل.

ب/ التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف:

وهو يتضمن الأنواع التالية:

- * التدريب بغرض تجديد المعلومات (أو بغرض تطبيق النظم المستحدثة): وهي المعلومات التي ينبغي أن تقدم للموظف عن طريق التدريب في التخصص الذي يمارسه؛ حيث يوجد هذا النوع من التدريب في كافة أنواع التخصصات، وهو يساير التطورات الحديثة في العلوم والتقنية الحديثة.
- * التدريب بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى: وذلك لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.

د. التدريب حسب نوع الوظائف:

¹ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 265.

² صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 273-277.

إن لكل فئة وظيفية برامج تدريبية خاصة بها تبعاً لتخصصها، ومجال نشاطها، واحتياجاتها. ويمكن تقسيم التدريب حسب نوع الوظائف إلى:

1/ التدريب التخصصي:

يتضمن هذا النوع من التدريب معارف ومهارات متخصصة وخبرات لمزاولة مهنة أو عمل متخصص. مثال ذلك وظائف الأطباء و المهندسين والمحاسبين... الخ. والمهارات والمعارف هنا لا تركز كثيراً على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حلّ المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها، ومتابعتها واتخاذ القرارات. فالتدريب التخصصي يهدف " إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل ".¹

2/ التدريب الإداري:

ويقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية وأعمال المستودعات والمشتريات والشؤون المالية، وأعمال السجلات والمحفوظات. وتتوقف كفاءة المنشأة على انتظام العمل في هذه المجالات. كما يتضمن هذا التدريب المعارف الإدارية من: تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ القرارات، قيادة وتحفيز، التنسيق والاتصال.²

3/ التدريب الإداري القيادي:

وهو ذلك التدريب الذي يغطي احتياجات التدريب المطلوب إجراؤه للقيادة أ، الرؤساء في المستويات التالية:³

- مستوى الإشراف الأول: وهو ذلك المستوى من العاملين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عاملون آخرون لا يقومون بدورهم بالإشراف على عمل الآخرين. وعادة يكون المشرفون في أسفل الهيكل التنظيمي للمنشأة.
- مستوى الإدارة الوسطى: وهو ذلك المستوى الذي يبدأ مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول، وإلى مستوى أقل مباشرة من مستوى الإدارة العليا. ولهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل في الأجهزة المختلفة، بحيث يقوم هذا المستوى علاوة على إدارته لعدد من الأقسام المختلفة والتنسيق بينها، فإنه يحقق الاتصال بين كبار القادة والمستويات. كما يتم منه ترشيح الأفراد الصالحين لشغل الوظائف الإدارية العليا.
- مستوى الإدارة العليا: وهو ذلك المستوى الذي يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون من مسؤولياتها وضع السياسات العامة للمنشأة واتخاذ القرارات الأساسية.

4/ التدريب المهني:

¹ المرجع السابق، ص 275.

² أمين ساعتي، إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، مصر، 1998، ص 117.

³ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 276.

وهو يتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية، مثال ذلك أعمال اللحام والبناء والنجارة وغيرها. وهنا نجد أن الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى، وذلك بغرض معرفة فنون المهنة، "وتقوم المنظمات التي تتوافر على إمكانيات مالية كبيرة بإعداد مراكز التدريب المهني خاصة بها في حالة غياب مراكز رسمية للتدريب المهني، ويتطلب هذا النوع وقتاً أكبر من الأنواع الأخرى للتدريب".¹

هـ. التدريب من حيث مكانه:

يمكن تقسيم التدريب حسب مكان إجرائه على الشكل التالي:

- 1/ التدريب في مكان العمل، وهو أكثر أنواع التدريب شيوعاً.
 - 2/ التدريب في أماكن خاصة، وعادة ما يكون التدريب فيها أفضل من التدريب في نطاق العمل. إذ يتفرغ المتدربون لعملية التدريب بعيداً عن مكان العمل.
 - 3/ التدريب المزدوج الذي يجمع بين الدراسة النظرية في مدارس أو معاهد أو مراكز خاصة، وبين التمرين العملي في المصانع أو الشركات.
- * أما التدريب في مكان العمل، أو التدريب أثناء العمل فيشمل تعليم مبادئ الوظيفة، وتعاقب الوظيفة، والمهام الخاصة. وتشمل هذه الطريقة كل المتعلمين وتلائم كل الاختلافات في قابليات التعليم وتطبيق بصورة مباشرة على واجبات الوظيفة، وتكون تكاليفها منخفضة.

ويقوم المدرب بتزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو يكون تحت إشراف بعض العاملين القدامى ذووا الخبرة، وهذا الأسلوب يتيح للمتدرب أن يقلد مدربه وأن يتعلم المهارات اللازمة لأداء العمل منه. ويمتاز التدريب في مكان العمل ببعض الميزات التي تفيد المتدرب والمدرّب معاً، إذ أنه يربط المتدرب مادياً ونفسياً بمحيط العمل، ويوفر له فرصة نقل التعلم الفعلي من خلال أدائه للعمل. وبما أن مكان التدريب هو نفسه مكان العمل، فباستطاعة المدرّب أن يقيم مقدار تقدم تعلم المتدربين ومعرفة مواطن الضعف في أدائهم. كما أن هذه الطريقة التدريبية تمتاز بأنها قليلة التكلفة؛ كونها تستغل إمكانياتها الداخلية، ولا تحتاج إلى مراكز تدريبية مستقلة ولا إلى توظيف المدربين. كذلك توجد ميزة أخرى لهذه الطريقة وهي "تتعلق بالدافعية التي تحفز الأفراد على أداء أعمالهم بالممارسة، وخاصة أن مصلحة الأفراد تقضي أن يتعلموا مهارات جديدة تمكنهم من السيطرة على مشاكل العمل. وقد تساعدهم على التقدم والترقي إذا تابعوا المسارات الوظيفية التي اختاروها وأثبتوا تدريباً وبراعة فيها".²

ومن أكثر الأساليب تجسيدا لهذه الطريقة:³

✓ تدريب أوامر الوظيفة.

✓ تدريب التلمذة الصناعية.

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 351-352.

² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية: من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 271.

³ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 286-287.

- ✓ تدريب التعاقب الوظيفي.
- ✓ تدريب في بيئة مماثلة للعمل.
- ✓ التعيينات الخاصة.

* وأما التدريب خارج مواقع العمل أو في أماكن خاصة، فيقصد به قيام المنظمات بإرسال موظفيها للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم الحالي (مراكز تدريب خارجية أو معاهد) عند ما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها عن طريق كادرها المتقدم غما لضيق الوقت أو لعدم توفر الجهاز التدريبي الكفاء داخل المنشأة.

ومن مزايا هذه الطريقة أن التدريب لا يترتب عليه تعطيل لعملية سير الإنتاج في المنظمة، كما يجري فيه الاهتمام بكل متدرب على حدة وتراعى فيه الفروق الفردية. كما أنه تدريب يتم عن طريق الأداء الفعلي.¹ كما أن لهذا النوع من التدريب بعض المساوئ، منها أنه باهض التكاليف، ويحتاج إلى متخصصين على درجة عالية من المهارة والكفاءة، كما يحتاج إلى تجهيزات خاصة تستلزم مجهودات ونفقات كثيرة أحيانا. ومن بين أساليب التدريب لهذا النوع :

- أسلوب المحاضرات.
- أسلوب المؤتمرات والندوات.
- دراسة الحالة.
- تقمص الأدوار.
- المباريات الإدارية.
- التدريب التمهيدي.
- البريد الوارد.
- تدريب الحاسوبية.

5- طرق وأساليب التدريب:

تشتمل إستراتيجية التدريب على مجموعة كبيرة من الأساليب يمكن تصنيفها في مجموعات، مع الإشارة إلى أن الأسلوب الواحد يمكن تصنيفه في أكثر من مجموعة. وفيما يلي هذا التصنيف:²

أ. مجموعة الأساليب الفردية: وفيها تتم عملية التعلم بشكل إفرادي أي رجل لرجل، فالأول هو المدرب والثاني هو المتدرب.

ب. مجموعة الأساليب الجماعية: وتتم عملية التعلم فيها بشكل جماعي؛ حيث يوجد مدرب واحد وعدد من المتدربين.

¹ المرجع السابق، ص ص290-291.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص463.

ج. مجموعة الأساليب التدريسية و التي تنفذ في قاعات محاضرات تدريسية، ويغلب على عملية التعلم الجانب النظري.

د. مجموعة الأساليب التطبيقية: وهي التي تركز على الجانب العملي في عملية التعلم.

هـ. مجموعة الأساليب المخبرية: وهي التي تعتمد على استخدام نماذج ومواقف مماثلة للواقع في عملية التعلم.

و. مجموعة أساليب تطوير وتحسين الأداء: وهي التي تركز على رفع مستوى المهارة والمعرفة لدى المتدرب.

ز. مجموعة الأساليب السلوكية: وهي التي تركز على إكساب أو تعليم المتدربين أنماطا سلوكية جديدة أو تعديل السلوكيات الحالية.

ويقع على عاتق وحدة التدريب بالمنظمة مسؤولية دراسة بعض النواحي والاعتبارات، واختيار الطريقة أو الطرق الملائمة لتحقيق النتائج المرغوبة. وهذه بعض الطرق الشائعة في التدريب:

1/ التدريب أثناء العمل:

يتم التدريب في مكان العمل عن طريق المشرف أو أحد العاملين القدامى والذي يكون مسؤولا عن تدريب وتعليم العاملين. ومن مزايا هذه الطريقة أنها تمد العاملين بالخبرة المباشرة تحت ظروف العمل العادية، إلا أنه من العيوب المتوقعة لهذه الطريقة أن المشرف قد يركز على الأمور المتعلقة بالإنتاج دون التركيز على التدريب وعلى أداء العمل بطريقة تحقق الأمن والفعالية العظمى لهذا الأداء. غير أن هذه الطريقة تعطي فرصة لبناء علاقة قوية مع العاملين، وذلك من خلال التدريب لمدة كافية على أداء العمل وتصحيح أخطاء المتدرب التي تحدث بين الحين والآخر.

2/ التدريب عن طريق القاعات الدراسية:

يمكن استخدام طرق التدريب عن طريق القاعات الدراسية في تدريب الأفراد الفنيين والمهنيين والإداريين، وذلك عندما تكون هناك حاجة ضرورية للتعلم في النظريات والمبادئ العلمية والمفاهيم لموضوع معين أو التعرف على اتجاهات نظرية معينة، وأيضا التدريب على كيفية التعامل مع المشاكل.

ويأخذ التدريب عن طريق القاعات الدراسية عدة أشكال أهمها:¹

أ/ المحاضرات: يمكن الاتصال بطريقة المحاضرات بأكثر عدد ممكن من المتدربين من خلال عدد محدود من المدربين. فمن خلال المحاضرات يمكن نقل المعلومات المختلفة في المجالات المعنية والتي تدعم بالوسائل التوضيحية والأفلام وبعض الوسائل الأخرى السمعية والبصرية.

ب/ المؤتمرات: المؤتمر هو عبارة عن مقابلة لمجموعة صغيرة من الأفراد تعقد وفقا لخطة منظمة، وذلك بهدف تطوير المعرفة للمشاركين فيها وذلك من خلال المشاركة الشفوية للمتدربين أو الطلاب.

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، صص 356-359.

والمؤتمرات بذلك تختلف عن المحاضرات، لأنها تعطي بعض المشاركين دورا فعالا في هذه المقابلات. وبالتالي يكونون غير سلبيين. ويتم التدريب من خلال دراسة وتحليل الأفكار التي تطرح للمناقشة من قبل الحاضرين. فالأفراد إلى حدّ كبير يتعلمون من بعضهم البعض، وتوجد ثلاثة أنواع أساسية من المؤتمرات وهي: . المؤتمر الموجه، وذلك بعدد الأفراد الحاضرين أو من ناحية تنظيم جلوس الحاضرين، بحيث يكون كل واحد في مواجهة الآخر على مائدة المناقشة؛ حيث يكون لدى الحاضرين فكرة مسبقة عن الموضوع الذي سوف يناقش، وأن يقدم رئيس المؤتمر قائمة بالمطبوعات التي ستناقش بين الأعضاء. . المؤتمر الاستشاري.

. مؤتمر خاص بحل مشكلة معينة.

ج/ تمثيل الأدوار: يعتبر تمثيل الأدوار أسلوبا مكتملا، بحيث يجب استخدامه مقرونا ببعض الطرق التعليمية الأخرى، مثل المحاضرة أو المؤتمرات وذلك لإعطاء المتدربين فرصة تعلم مهارات العلاقات الإنسانية من خلال الممارسة العملية. ويقوم هذا الأسلوب على أساس أن يسند لاثنتين من المتدربين أو أكثر أدوارا لتمثيلها أمام باقي المجموعة. وذلك بعد إعطائهم وصفا تفصيليا كتابة أو شفاهة للموقف والدور المطلوب تمثيله، وإعطائهم فرصة من الوقت للإعداد ولتمثيل هذا الدور. ومثال ذلك موقف مناقشة مشرف لشكوى مع أحد العمال، مقابلة موظف أو موقف يصور رجلا من رجال البيع يقدم نفسه لأحد وكلاء الشراء... الخ.

3/ التلمذة الصناعية (التدريب المهني):¹

هي طريقة تمزج بين التدريب في مكان العمل أو أثناء العمل والتدريب خارج مكان العمل. ويغلب عليها الطابع الحرفي (المهني)، إذ يتلمذ المتدرب على يد معلم محترف يساعده على امتحان المهنة أو الحرفة التي اختار المتدرب ممارستها.

4/ المباريات الإدارية:

وهو من الأساليب الحديثة في التدريب، ويهدف إلى توسيع خبرات المتدربين بإشراكهم في أعمال يتحملون فيها مسؤوليات تخطيط واتخاذ قرارات، في مجال عمليات الإنتاج أو المبيعات أو المجالات المالية. وهذا الأسلوب يعبر عن خلق موقف تدريبي يشابه إلى حدّ بعيد موقف العمل الطبيعي.

5/ البريد الوارد:

يقصد بأسلوب البريد الوارد تدريب المديرين على كيفية اتخاذ القرارات في موقف العمل الاعتيادي؛ حيث يعطى كل مدير متدرب رزمة من موضوعات واقعية يطلب من كل متدرب اتخاذ القرار المناسب لحلها، ثم يستعرض كل متدرب الحلول والآراء التي تبناها لتتم مناقشتها. ومن خلال تلك المناقشات يتعلم المتدربون كيفية التعامل مع المشكلات ونمط حلولها. وهذا الأسلوب يصلح لتدريب الفرد على اكتساب معارف ضرورية ومتنوعة لاتخاذ القرارات.

6/ تدريب الحساسية:

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص274.

إن أسلوب تدريب الحساسة هو بالأساس وسيلة تطوير وتدريب يهدف إلى تعريف الموظفين بردود فعل وآراء كل منهم تجاه الآخر في سبيل إتاحة الفرصة لهم بتعديل سلوكهم وتفاذي الاحتكاك وتوطيد العلاقات بينهم داخل المنشأة. مما يعني إكساب المتدربين اتجاهات وقيم جديدة وتعديل سلوكهم، فهو وسيلة لمساعدة المتدربين بإحداث تغيير جذري في اتجاهاتهم ذات الصلة بالعمل.

وتبنى هذه الطريقة على أساس عناصر أساسية تتمثل ب:¹

. الحساسة: وهي تمثل القدرة على فهم وإدراك ما يدور فعلا في موقف معين، بما فيه من سلوكيات ومشاعر اتجاه الآخرين.

. القدرة: القدرة على التشخيص وتمثل المهارات في تقدير ما يدور في المواقف اليومية بطريقة تساعد على العمل الفعال من خلال تفهم المتغيرات الأساسية في التفاعلات الإنسانية.

. مرونة التصرف: وهي القدرة على السلوك الفعال وفقا للمواقف. إن هذه الطريقة تحقق أهداف التطوير في تنبيه حواس الأفراد ومشاعرهم إلى المواقف المتعلقة بالعلاقات العامة والعلاقات الإنسانية. إضافة زيادة حساسيتهم نحو المشكلات التي تتضمنها هذه العلاقات، ومن ثم تعميق إدراك الفرد للمتغيرات الشخصية ومدى تأثيراتها في التفكير والسلوك.

7/ التدريب باستخدام الأقراص الصلبة والانترنت:²

حيث توجد برامج لتدريب الأفراد على التفاعل مع شبكة الانترنت، ومن ناحية أخرى تستخدم منظمات أخرى شبكات داخلية لتسهيل التدريب من خلال أجهزة الحاسب الآلي، ذلك باستخدام الأقراص الصلبة، ثم تقوم بنقل ذلك للأفراد من خلال شبكة معلوماتها الداخلية بحيث يستفيد منه الأفراد وقت الحاجة، على أن تبقى سلطة تغيير البرنامج للإدارة المركزية للمنظمة.

8/ التدريب باستخدام الحاسب الآلي:

وتستخدم هذه الطريقة أساسا لتنمية معارف ومهارات المتدربين، حيث يبدأ التدريب من خلال هذه الوسيلة بقيام المتدرب بكتابة مجموعة من الأسئلة التي يريد أن يستفسر عنها، التي يجيب عليها الحاسب الآلي من خلال التشغيل بنظام خاص. كما أن هناك بعض الموضوعات التي تحتاج للمتابعة، فيقوم الحاسب بحصر مجموعة الأخطاء التي وقع فيها المتدرب وكيفية تصحيحها.

وأشارت نتائج الدراسات أن التعلم من خلال هذه الوسيلة يخفض وقت التعلم بنسبة 50 %، إلا أنه يعاب عليها أنها قد تكون مرتفعة التكلفة.

9/ التدريب عن بعد:

وتستخدمه بعض المنظمات حاليا؛ حيث يستطيع المدرب أن يقوم بتدريب العديد من الموظفين في أماكن بعيدة من خلال التلفزيون، وذلك باستخدام الأطباق الفضائية.

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 294-295.
² محمد سيد عبد المتعال، << سياسات إعداد وتدريب الموارد البشرية في المؤسسات العربية >>، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 122-123.

10/ التعلم عن بعد باستخدام مؤتمرات الفيديو:

وهي طريقة لتقديم التدريب إلى موظفين في أماكن جغرافية منفصلة عن بعضها أو بعيدة عن المدرب، وذلك باستخدام تقنية سمعية وبصرية، وهي تسمح لأناس في موقع بالاتصال بأخرين في دولة أخرى من خلال الاتصالات السمعية البصرية عبر الهاتف أو الأتباع.

6- العملية التدريبية:

تعد العملية التدريبية عملية منظمة مستمرة، إذ أنه من السمات المميزة للتدريب كونه نشاطا مستمرا. وهذا ما يجعله يتفق مع مضمونه ومفهومه الحقيقي؛ إذ أن الفرد العامل أيا كان مستواه التعليمي خبراته، في حاجة مستمرة إلى المزيد لتنمية مهاراته، وقدراته، ومعلوماته. وهو ما يأتي من خلال البرامج التدريبية الموجهة للموارد البشرية.

كما أن العملية التدريبية هي عملية هادفة نسعى من وراءها إلى¹:

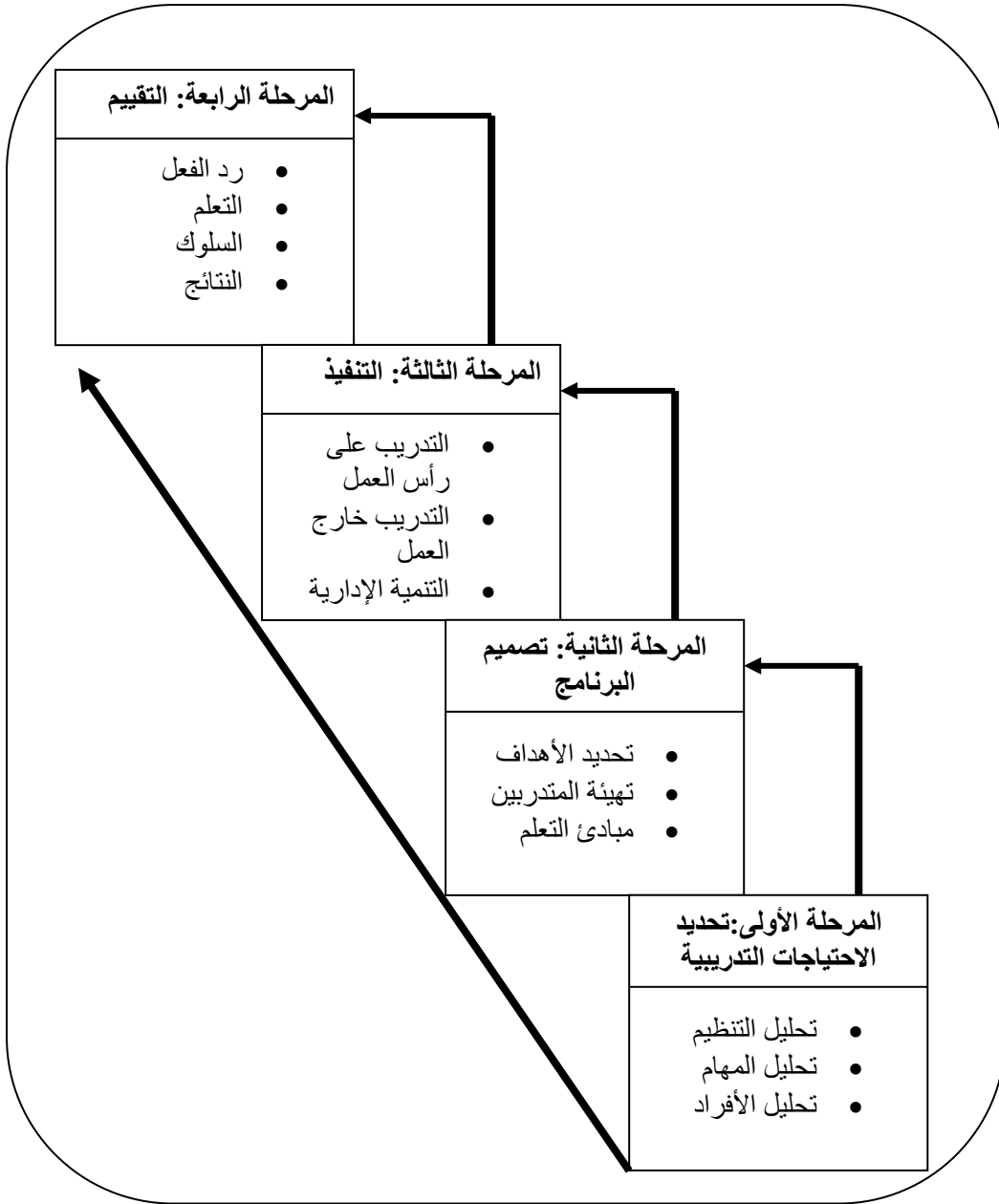
- صقل المهارات.
- تنمية القدرات.
- زيادة المعلومات.
- تغيير الاتجاهات.

وينظر إلى العملية التدريبية من خلال مدخلين (علمي وعملي)، فهي نتاج تفاعل مستمر بين الإطار العلمي والذي يعد في واقع الأمر أساس العملية التدريبية من جهة، والواقع العملي الذي يتم من خلاله تحديد الاحتياجات داخل الوحدات المختلفة من جهة أخرى. وبالتالي فإن عملية تطويع الأساس العلمي على الواقع العملي هو أمل وهدف يسعى إلى تحقيقه مخطط التدريب.

ويرتبط عادة ثلاثة أطراف بالتدريب وهم: المتدرب والمدرب ورب العمل أو مدير العمل. وليكون التدريب فعالا يجب على كل من هؤلاء لعب دوره في سلسلة عملية التدريب المؤلفة من خطوات يبينها الشكل التالي:²

¹ عبد الرحمن توفيق، مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، الجيزة، مصر، 2005، صص 188-191.
² جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، صص 368.

شكل رقم (07): النموذج المتكامل لإستراتيجية التدريب:



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 368.

أ. تقييم الحاجة إلى التدريب (أو تخطيط التدريب):

وتشتمل هذه المرحلة على تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية في الجهات المعنية بالتدريب، ومن ثم ترجمة وصياغة هذه الاحتياجات إلى أهداف تعليمية تعتبر أساساً لتوجيه الجهد التدريبي.

وتحتاج هذه المرحلة إلى كثير من البيانات والمعلومات والإحصاءات. الأمر الذي يستدعي أعمال الأساليب البحثية والإحصائية في جمع وتصنيف وتبويب وعرض وتحليل البيانات المتعلقة بنشاط التدريب. وتتمثل هذه الاحتياجات التدريبية في جانبين هما:¹

. جانب القوة: يتمثل في خصائص مهارة ومعرفية أو قدرات يراد إكسابها للمتدرب.

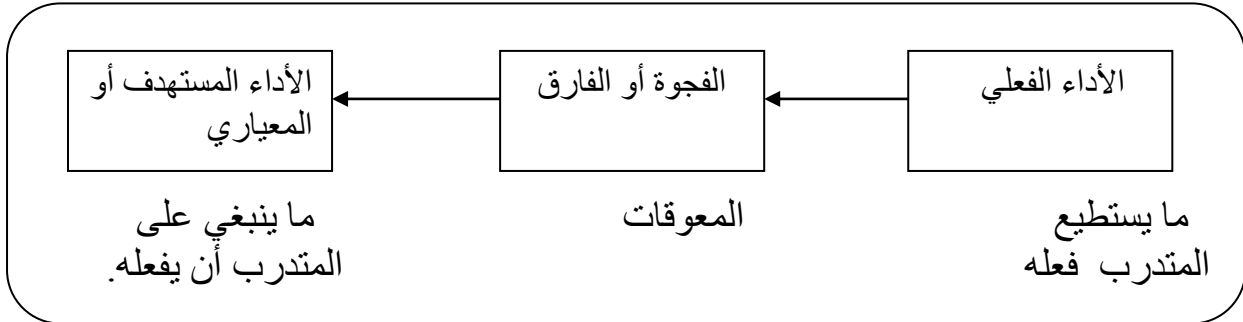
. جانب قصور أو ضعف: ويتمثل في خصائص وصفات غير مرغوبة لدى الفرد يراد تغييرها واستبدالها بخصائص وصفات مرغوبة عن طريق التدريب. وقد تكون الصفات والخصائص في الجانبين مرتبطة بالأداء أو السلوك أو العلاقات أو بنمط التفكير أو الشخصية لدى الفرد العامل.

وقد عرّف بعض الباحثين الاحتياجات التدريبية على أنها:²

1/ "الفجوة الحاصلة بين موقفين الأول يمثل الأداء الفعلي للعامل، أما الثاني فيمثل الأداء المطلوب أو المستهدف أو المعياري".

2/ "مجموعة المعوقات التي يجب التغلب عليها، والتي تمنع تنفيذ العمل بكفاءة". كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (08): يوضح الاحتياجات التدريبية:



Ressource: Pierre Casse, Ibid,p128.

كما اعتبر باحثون آخرون الاحتياجات التدريبية على أنها: "دراسة ما يجب أن يكون عليه الفرد من مهارات وخبرات ومعلومات يتم تحديدها بناء على أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية ومدى قدرة الأفراد الحالية على تحقيق هذه الأهداف وما هي التغييرات المطلوبة في أداء الأفراد إلى الأداء المرغوب الذي يحقق أهداف المنظمة."³

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص298.

² Pierre Casse, la formation performante, ed office des publication universitaires, Alger, 1994, p128.

³ فيصل عبد الكريم الخميسي، خالد حمدي عفيفي، <<الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري: التدريب الإداري الموجه بالأداء>>، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الثاني: الاتجاهات المعاصرة في التدريب والإستشارات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2006، ص74.

وتتمثل الاحتياجات التدريبية في المعادلة الآتية:

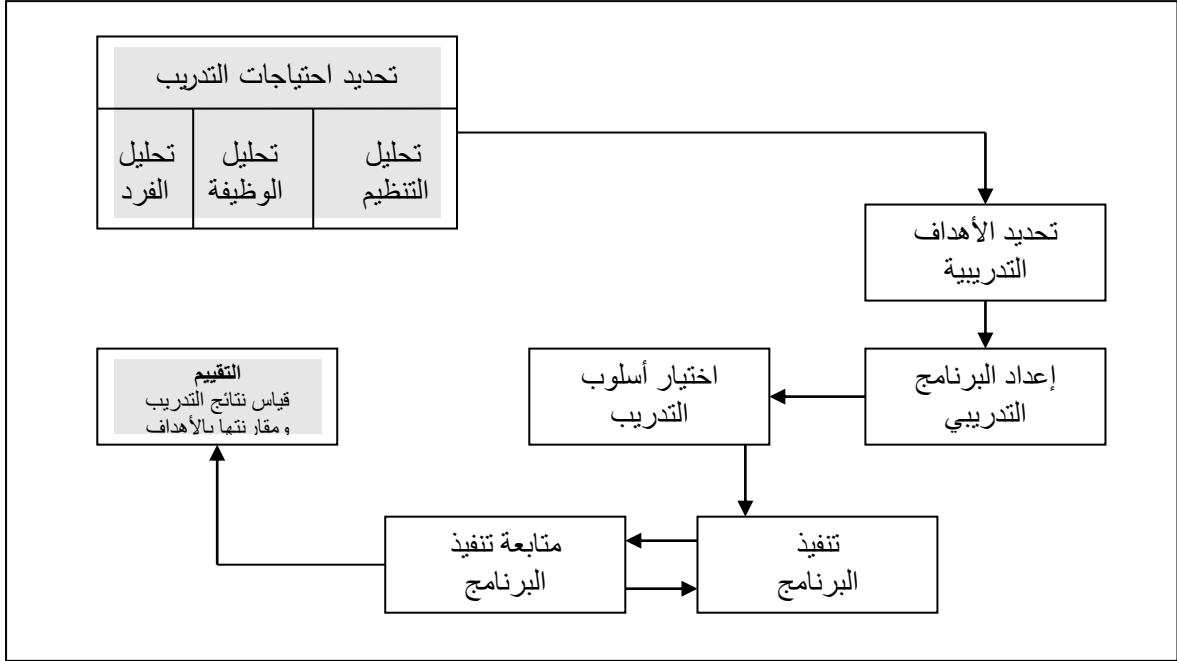
$$\text{الأداء الحالي} + \text{الاحتياجات التدريبية} = \text{الأداء المعياري}$$

إن طرق تحديد الاحتياجات التدريبية تنحصر في ثلاث محاور رئيسية:¹

- تحليل التنظيم.
- تحليل العمل (الوظيفة).
- تحليل الفرد.

أما موقع تحديد احتياجات التدريب في منظومة التدريب، فيظهر من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (09): موقع تحديد الاحتياجات التدريبية في منظومة التدريب:



المصدر: عبد الرحمن توفيق، المرجع السابق، ص 149.

ب. تصميم التدريب:

أما مرحلة تصميم التدريب فهي تستند على مخرجات مرحلة تخطيط التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية) بصورة أساسية وتشتمل على:²

- تحديد محتوى التدريب.

¹ عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 219.

² عماد الدين مصطفى، نموذج >> تطور المسار الوظيفي في إطار تطبيق مدخل القدرات الوظيفية المعيارية: تجربة المؤسسة السودانية للنظـم>>، ورقة مقدمة إلى مؤتمر الاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستشارات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 255.

- تحديد أساليب التدريب ووسائله.
- تحديد المدربين والمتدربين.
- تحديد أسبقيات التدريب.
- وضع الجدول الزمني للبرنامج التدريبي.
- تحديد موازنة التدريب.
- تحديد الأسس والأساليب لمراجعة وتقييم البرنامج التدريبي.

ج. تنفيذ التدريب:

بعد مرحلة تصميم التدريب وإعداد البرامج التدريبية، تأتي مرحلة تنفيذ التدريب التي تركز على اختيار طرق التدريب وعلى تطوير كافة الأسس التدريبية واستخدامها في تنمية معرفة ومهارات الموارد البشرية. ويعتبر التعلم أحد أبرز الطرق الداعمة، لإيصال أهداف التدريب إلى المستفيدين منه، كونه يستخدم كوسيلة فعالة في نقل وتفسير المعرفة إلى المتدربين. من هنا ينبغي معرفة أبرز الشروط الأولية لحدوث التعلم، ومن أهمها:¹

- الاستعداد: وهو امتلاك المتدربين لأرضية صالحة من المعرفة أو المهارة تمكنهم من التعلم.
- الدافعية: وهي الحاجات أو الرغبات والاتجاهات التي تدفع بالفرد إلى اكتساب مهارات جديدة، وبذل جهد لتحصيل التعلم.
- الممارسة: وهي ممارسة المهارات أو المهام التي سبق وتعلمها الأفراد والتي ترفع من مستوى التعلم لديهم.
- الاسترجاع المعرفي: فالمتدرب الذي يتلقى استرجاعا feed back عن نتائج أدائه التدريبي باستطاعته أن يتعرف على مقدار التعلم الذي حصل عليه وهذا حتى يميز بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.
- النقل التدريبي للتعلم: والذي يقاس من خلال مدى مساهمة البرنامج التدريبي في نقل المعرفة والعلم والقدرات عند المتدربين وتوظيفهم في خدمة أهداف التدريب.

د. تقييم التدريب:

تعد عملية تقييم التدريب "عملية أساسية لتحديد القيمة الحقيقية لبرنامج التدريب، فهي عملية تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية التي يمكن أن تستخدم في الحكم على صلاحية البرنامج التدريبي، والأسلوب المتبع في تنفيذه، وأهدافه ومدى تحقيقها."²

يشير واحد من تقارير الأمم المتحدة إلى " أن الأغراض العملية للتقويم تتمثل في اكتشاف مدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها، وبالتالي معرفة أسباب النجاح أو الإخفاق في الوصول إلى تلك الأهداف."³

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 260-264.

² يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 305.

³ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 278.

كما أن " الأسباب التي تكمن خلف التقويم تتمثل في التأكد من أن التدريب يسير في الاتجاه الصحيح، ومن مدى إشباع البرنامج التدريبي للاحتياجات التدريبية القائمة، ومن مدى ملاءمة المواد والأساليب التدريبية المستخدمة في البرنامج." ¹

ويمكن تقييم البرنامج التدريبي عن طريق ملاحظة تفاعلات المشاركين في البرنامج، ومعرفة مدى التغيير في القدرات والمهارات والمعارف والسلوكيات نتيجة لهذا البرنامج، وذلك عن طريق قياس ما يلي: ²

1/ مدى تفاعل المتدربين: ويتم تحديد تفاعل المشاركين خلال فترة انعقاد البرنامج وبعدها، وذلك بمقابلة المتدربين ومعرفة آرائهم أو بتعبئة المتدربين لاستبيان خاص لتقييم البرنامج التدريبي، ومرافق التدريب، وأساليب ووسائل التدريب، وموضوعات البرنامج، ومدى الاستفادة من البرنامج.

2/ مدى استفادة المتدربين: ويتم قياس مدى استفادة المتدربين وذلك باختيارهم قبل وبعد انعقاد البرنامج التدريبي لقياس مدى الاستفادة منه.

3/ مدى التغيير في سلوكيات المتدربين: ويتم تحديد ذلك بعد انتهاء البرنامج وعودة المتدربين إلى أعمالهم بواسطة المشرفين والمديرين، إذ يتم مراقبة مدى تعلم المشاركين لمهارات جديدة وتطبيقهم لهذه المهارات في أعمالهم.

4/ مدى تأثير البرنامج التدريبي على أهداف المنظمة: مثل الإنتاجية، والجودة، والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى عدد إصابات العمل والشكاوي. ويتم قياس ذلك بعد انتهاء فترة زمنية معينة عن طريق المديرين، وذلك بمقارنة أداء المتدربين بعد انعقاد البرنامج التدريبي وقبله.

وجدير بالذكر أن نشير إلى بعض مداخل ومستويات تقييم التدريب، والتي تتمثل فيما طرحه كل من "كورب Korb" و "كيركباتريك Kirkpatrick"، و "هامبلين Hamblin"، و "باركر Parker". على أن هناك تشابها كبيرا فيما بينها. كما أن النموذج الثاني يعدّ الأكثر انتشارا واستعمالا، ويقوم هذا النموذج على تقييم التدريب وفق أربعة مستويات هي: ³

أ/ **ردّ الفعل:** وهو قياس رد فعل وانطباعات المتدربين حول التدريب، ومعرفة مدى رضا المشاركين عن البرنامج (من حيث المحتوى، والمدربون، والمواد التدريبية، والأساليب، والخدمات الإدارية). وهل كان البرنامج ممتعا ومثيرا أم أنه كان مملا جامدا.

ب/ **التعلم:** ويعنى بقياس ما تمّ فهمه واستيعابه من قبل المتدربين من المبادئ والحقائق والأساليب، من غير أن يتناول بالتقويم مدى استخدام هذه المبادئ والحقائق والأساليب في محيط العمل.

ج/ **السلوك:** ويعنى بقياس التغيرات التي طرأت على سلوك الفرد في العمل نتيجة للبرنامج الذي شارك فيه.

¹ المرجع السابق، ص 278.

² بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملي): ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2005، صص 51-52.

³ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، صص 284-287.

د/ النتائج: يقصد بهذا المستوى تقويم البرامج التدريبية في ضوء النتائج المرجوة والمرغوبة، كأن يتم قياس أثر البرنامج التدريبي على معدل دوران العمل، والتكلفة، والروح المعنوية للعاملين وغيرها، بوصفها أهدافاً متوقعة ومرغوبة للبرنامج التدريبي مقارنة بالعوامل الأخرى.

ثالثاً: مؤشرات التدريب:

إن المؤشرات التي تدل على عملية التدريب تكمن في الحاجة إلى التدريب. ومن بين هذه المؤشرات وجود بعض المظاهر التنظيمية السلبية والمتمثلة في:¹

- ضعف الأداء.
 - ارتفاع التكاليف.
 - ضعف الرقابة على المواد.
 - ضعف الرقابة على الجودة وزيادة نسبة التالف والعدم.
 - العمالة الزائدة.
 - الصراع المستمر مع الإدارة.
 - كثرة الشكاوي.
 - عدم الالتزام بالقواعد والإجراءات الموضوعية أو ضعف الانضباط.
 - ارتفاع معدل دوران العمل.
 - ارتفاع نسبة الغياب عن العمل.
 - التأخير في الإنتاج وعدم تلبية الاحتياجات في مواعيدها.
- كما توجد بعض المؤشرات الأخرى التي تعكس الحاجة إلى التدريب، ومن أمثلتها:
- توسع المنظمة.
 - تغير تفضيلات المستهلكين للسلع أو الخدمات الموجودة في السوق.
 - إضافة منتجات أو خدمات جديدة تنتجها المنظمة.
 - وجود تصميمات جديدة للوظائف أو للهيكلة التنظيمية.
 - إضافة وحدات جديدة للمنظمة.
 - وجود تشريعات جديدة تسنها الدولة، ولها علاقة ببيئة المنظمة.
 - توقع تطور تكنولوجي جديد.
 - توقع وجود تغيرات تنظيمية.
 - توفير العجز في فئات العاملين بسبب تقادم المهارات، أو المرض، أو الإقبال على التقاعد.

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 342-346.

- تغيير أسلوب أو طرق العمل أو الإنتاج.
- استخدام آلات ومعدات جديدة.
- نقل أو ترقية بعض العاملين في السنوات القادمة.

رابعاً: التأثيرات الرئيسية للتدريب:

إن التأثيرات الناجمة عن التدريب جاءت كرد فعل عن مؤشرات التدريب داخل وخارج المنظمة؛ حيث نجد هذه التأثيرات نتاج الاهتمام الذي أولته المدارس التنظيمية بدءاً بالكلاسيكية؛ حيث أن التدريب ساعد في التعرف على المشاكل العملية في مجالات الوظائف التنظيمية أو التخطيطية أو الإشرافية التي تتعلق بالمتدربين. كذلك تقليل حالات الغياب لدى العاملين، ويساعد على الحدّ من حركة دخول وخروج الأفراد العاملين أو دوران العمل. كما أن التأثيرات الرئيسية للتدريب جاءت حسب المدرسة النيوكلاسيكية في شكل: تقليل معدلات التظلمات والشكاوي من العاملين، وتغيير نظرة الفرد وشعوره نحو المنظمة، مما يجعله أكثر ارتباطاً بها وأكثر إيماناً بسلوكها التنظيمي وأهدافها الموضوعية. كما ينمى لدى المتدربين روح التعاون والانسجام مع العاملين والعمل الجماعي. كما أن التدريب كفيل بحل المشاكل الإنسانية بطريقة عادلة، ويخلق علاقات إنسانية إيجابية، كونه وسيلة من وسائل الاتصالات بين المتدربين لتجميعهم في مكان واحد لتحقيق هدف مشترك والتعارف بينهم والاشتراك في مناقشات ودية قد تؤدي إلى توضيح الرؤية أمامهم في علاقات العمل ومشاكله.¹

أما التأثيرات الرئيسية للتدريب حسب النظرة الحديثة؛ فقد جاءت قس شكل وسيلة تعليمية وتكوينية وتطويرية للفرد وللمنظمة. وذلك من خلال إحداث تغيير في سلوك المتدربين من خلال تفاعلهم مع البيئة التي يعيشون فيها والمنظمة التي يعملون بها.² ويتم ذلك من خلال البرامج التدريبية التي تهتم بتنمية القدرات على مواجهة المواقف المختلفة، والمقدرة على إيجاد الحلول المناسبة أو الناجحة للمشاكل العملية والفنية والإدارية والنفسية.

ويمكن إيجاد هذه التأثيرات بوضوح لدى الفرد المتدرب وفي المنظمة نتيجة قيامها بتدريب العاملين بها؛ حيث تتضح لدى الفرد على شكل:³

- اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل المنظمة. كما تتضح تأثيرات التدريب لدى المنظمة في شكل:

¹ حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 28.

² المرجع السابق، ص 29.

³ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 264-265.

1. تنمية كفاءات وخبرات العاملين، وزيادة مهاراتهم مما يزيد من قدراتهم على تطوير العمل بالمنظمة من خلال إبداعهم ومبادراتهم.

2. إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنظمة.

3. مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية والمتقدمة.

4. القدرة على المنافسة من خلال جودة مواردها البشرية المدربة وجودة منتجاتها وخدماتها مما يسمح لها بالبقاء.

إن تأثيرات التدريب نتعرف عليها بطريقة مباشرة من خلال نتائج تقييم التدريب، وهي أربع مجموعات من النتائج:¹

أ. ردّ فعل المتدربين حول البرنامج التدريبي، ومدى إعجابهم بمحتواه وقياس رضاهم عن البرنامج. كما يقاس رضا العملاء.

ب. التعلم: أي مجموع الحقائق والمعلومات والمعرفة والمهارات...، التي تعلمها المتدرب وطورها وأدت إلى تغيير في مواقف العمل.²

ج. السلوك: أي هل تغير سلوك المتدربين بسبب برنامج التدريب كتجاوبهم مع اعتراضات العملاء مثلاً. أو تجاوبهم مع متطلبات الوظيفة.

د. النتائج: وهي الأثر الذي يتركه البرنامج التدريبي على المنظمة. وهي تحقيق أهداف البرنامج التدريبي على أرض الواقع، كإنخفاض نسبة شكاوي العملاء، أو الوفاء بمعدلات الإنتاج، أو زيادة معدل الأداء من خلال استخدام المتدرب المهارات الجديدة للمهام الضرورية في المنظمة.

خامساً: الاتجاهات المعاصرة للتدريب: (التدريب الموجه بالأداء):

يعد التدريب الموجه بالأداء من الاتجاهات المعاصرة للتدريب؛ حيث يؤثر في أداء العاملين ويتفق مع حاجات العمل في المنظمة وهذا ما يميزه عن التدريب العام؛ و يقوم مشرفو الأقسام ورؤساء الأقسام ومديرو الإدارات بالتعاون الايجابي مع المدربين لوضع النقاط الهامة فقط التي يجب التدريب عليها. والتي تعتبر بمثابة عجلة التقدم الدافعة للأداء الحالي وتوصيله للأداء المرغوب فيما يخص نشاط المنظمة ذاته. وتظهر أهمية التدريب الموجه بالأداء عند تركيز التدريب على متطلبات الوظائف ومحاولة سد الفجوة في الأداء الخاص لكل وظيفة بها قصور في الأداء الحالي ولا تتماشى مع الأداء المعياري، ذلك

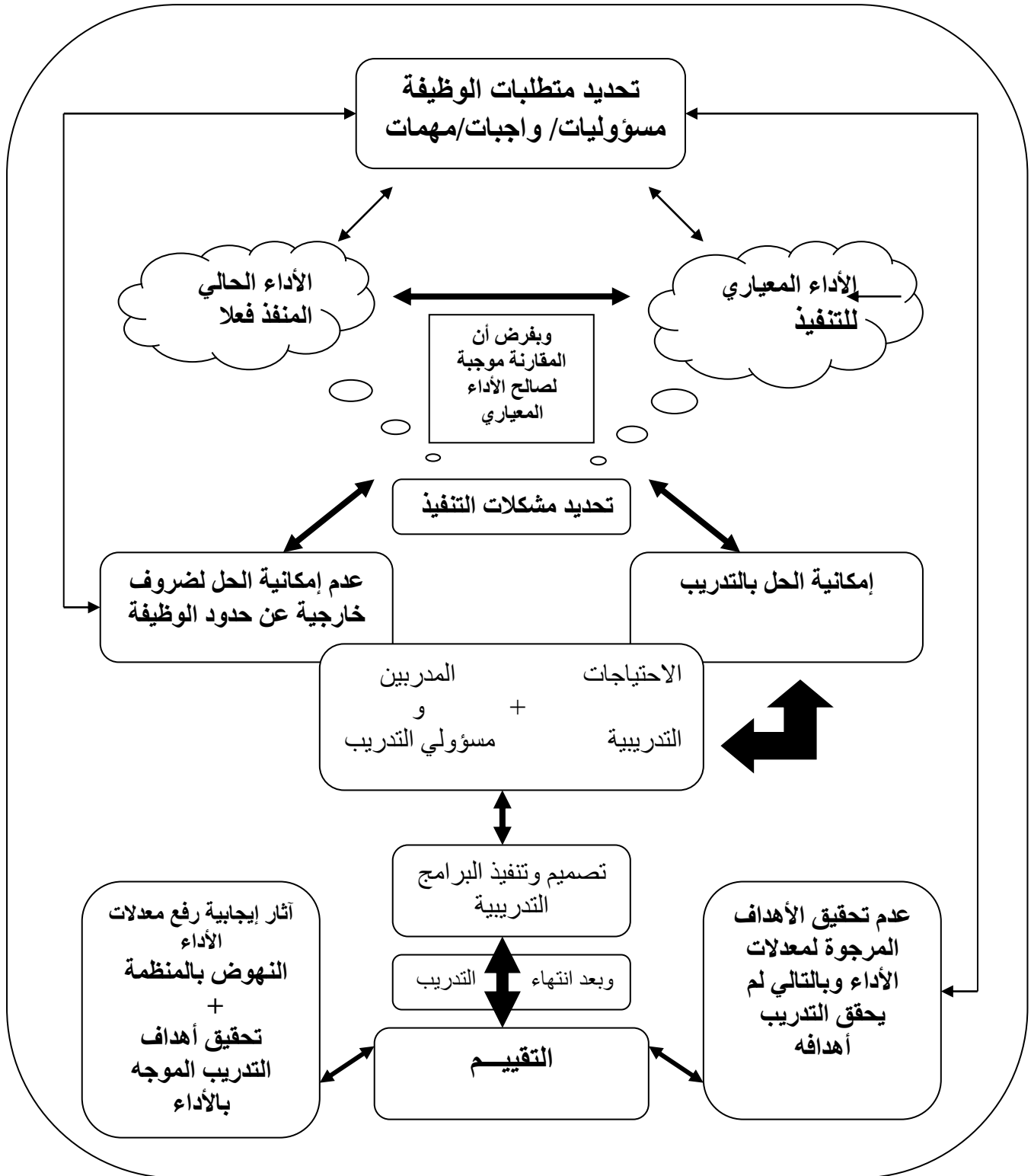
¹ محمد سيد عبد المتعال، الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص129.
² محمد عمرو صادق، <<تقييم التدريب والعائد في الاستثمار التدريبي>>، بحوث وأوراق العمل المقدمة في مؤتمر الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية المنعقد في القاهرة في ابريل 2004، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، 2007، ص90.

أن هذا التدريب يكون مسلطاً على مشاكل بعينها، وعلى مواضيع خاصة لمنظمة محددة ذات نشاط محدد. مما يؤدي إلى رفع كفاءة العاملين وزيادة معدلات أدائهم، الأمر الذي يؤدي إلى النهوض بالمنظمة ككيان واحد متكامل وهذا هو الهدف من التدريب الموجه بالأداء.¹

ولكي يحقق التدريب الموجه بالأداء الأهداف المرجوة منه نتتبع الخطوات التالية بالشكل التالي:

¹ فيصل عبد الكريم الخميس، خالد حمدي عفيفي، الاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستشارات الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص72.

شكل رقم (10): خطوات التدريب الموجه بالأداء:



المصدر: فيصل عبد الكريم الخميس، خالد حمدي عفيفي، المرجع السابق، ص73.

من خلال الشكل السابق تتضح أهمية الاستجابة لتلبية المتطلبات الوظيفية قصد المزاوجة بين كل من الفرد والوظيفة التي يشغلها¹ لأغراض التوظيف أو التعيين أو الترقية؛ وذلك من خلال التدريب الذي يراعي المستجدات في هذه المتطلبات الوظيفية ومحاولة تنميتها لدى الفرد شاغل الوظيفة لتحقيق التوافق بينهما مما يسمح له بان يبدع في وظيفته التي تتوافق مع مهاراته وطموحاته، ومنه رفع الأداء وزيادة الإنتاجية بمقاييس إتقان وجودة عالية.² وبالتالي يزداد من خلال ذلك مدى مساهمة الاستثمار في التدريب في ترشيد سلوك العاملين.

خلاصة:

إن الأهمية المتزايدة للتدريب والاهتمام الكبير الذي أصبحت توليه كبرى المنظمات بأحجامها المتفاوتة وأنشطتها المتعددة لم يأت من العدم، ولم يكن بين ليلة وضحاها، بل جاء كمحصلة ثمار لطيلة سنوات عديدة ساهمت في النقلة الموضوعية لتطور الإدارة، وتحسن الإنتاجية، وزيادة العوائد المالية والمادية، والاهتمام بالموارد البشري كونه محور كل عملية إنتاجية.

وحاولنا من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على التدريب من حيث: مفهومه، عوامله الرئيسية ودعاماته الأساسية، أهميته، أهدافه، أنواعه، وطرقه وأساليبه التدريبية سواء اعتبر نظاما له مدخلاته وعملياته ومخرجاته، أو اعتبر عملية تدريبية بكل خطواتها. أيضا حاولنا تبيان الاتجاهات المعاصرة للتدريب خاصة التدريب الموجه بالأداء.

¹ لايل م سبنسر الأصغر، سيجان م سبنسر، الجدارة في العمل: نماذج للأداء المتفوق، (ترجمة: أشرف فضل عبد المجيد جمعة)، معهد الإدارة العامة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، 1999، ص345.

² نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1992، ص515.

الفصل الرابع

العائد من الاستثمار في التدريب.

تمهيد.

المحور الأول: العائد من الاستثمار.

أولاً: العائد الاستثماري في التدريب.

ثانياً: قياس العائد الاستثماري في التدريب.

ثالثاً: نماذج قياس العائد من الاستثمار في التدريب.

المحور الثاني: منهجيات تقويم التدريب.

أولاً: نموذج "دونالد كيركباتريك" في تقويم التدريب (1959).

ثانياً: النماذج الحديثة لتقويم التدريب.

ثالثاً: مقارنة أطر عمل التقويم.

المحور الثالث: العوامل المؤثرة على العائد في التدريب.

خلاصة.

تمهيد:

هناك اتجاه متزايد لدى المنظمات في القطاع العام والخاص للاستثمار في التدريب، وتخصيص أظرفة مالية هامة تخص هذا الاستثمار خاصة لدى المنظمات الكبرى الرائدة في العالم، مما يجعلنا نطرح تساؤلاً هاماً عن السبب الوجيه لإقدام هذه المنظمات على التدريب وعلى الاستثمار فيه. ترى ما الهدف من الاستثمار في التدريب؟ وما هو الفاصل بين الاستثمار في التدريب والاستثمارات المتعددة الأخرى في المنظمات؟ وهل الاستثمار في التدريب يحقق نتائج ربحية للمنظمات؟ وما الفوائد الملموسة وغير الملموسة من جرّاء هذا الاستثمار؟

إن الإجابة على هذه التساؤلات تكمن في الأهمية البالغة التي يحتلها التدريب في عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية، كون العنصر البشري هو محور الاهتمام والعنصر الأساسي من عناصر العملية الإنتاجية، وهو الوسيلة والغاية لرقّي أي حضارة، وتنمية أي مجتمع بتنظيماته المختلفة، وتركيباته المتعددة، واتجاهاته المتباينة.

يتميز التدريب بالاستمرارية، ويعد جوهرها لأنشطة المنظمة مما يسمح لها بالتكيف مع التغيرات البيئية المختلفة. هذا ما جعل القائمين على قطاع التدريب يخصصون ميزانيات ضخمة للإنفاق على عمليات التدريب. هذا التخصيص الضخم المنفق سمح بطرح التساؤل عن مدى رضاهم عن العائد من الاستثمار في التدريب لتبرير هذا الإنفاق وترشيده، خصوصاً وأن النظرة التقليدية للتدريب تنظر له على أنه عملية ذات تكاليف باهظة للمنظمة، بالإضافة إلى أن رجال الأعمال عادة ما يفصلون بين نشاط التدريب والأعمال الأساسية التي تقوم بها منشأتهم.

أول تساؤل يمكن طرحه لتبرير هذا الإنفاق وترشيده هو التساؤل التالي: هل كان برنامج تدريب وتنمية الموارد البشرية فعالاً؟ إن الإجابة عن هذا السؤال ليس بالأمر السهل، إذ يقودنا إلى تساؤل آخر هو: ما الهدف من تحديد فاعلية برنامج التدريب وتنمية الموارد البشرية؟ أي ما هي القرارات التي ستتخذ بعد الحكم على مدى فاعلية البرنامج أو عدم فاعليته؟ إن مصطلح الفاعلية هو مصطلح نسبي إذ يتحدد مدى الفاعلية في ضوء مدى تحقيق هدف ما أو جملة من الأهداف الموضوعية.¹

ومن الحلول التي تجيبنا عن التساؤلات السابقة هو الاعتماد على تحويل التدريب من وظيفة إدارية ضرورية لعملية استثمارية ربحية، وذلك يعني أن تصبح كل أنشطة العملية التدريبية تعمل بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية: حيث أن تحقيق الفاعلية يعني تنفيذ العملية التدريبية لتصبح مرتبطة بقياس الأداء مما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها التي تسعى لها. أما الكفاءة فتربط بمعرفة التكاليف الفعلية للتدريب وتحديد الفوائد المتوقعة مقابل هذه التكاليف التي يتم صرفها على العملية التدريبية.

¹ جون وارنر، راندي دي سامون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة: عبد المحسن نعساني، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، الرياض، الجزء الأول، 2012، ص ص 260-262.

المحور الأول: العائد من الاستثمار :

يعبر العائد من الاستثمار بصفة عامة عن الكسب الذي قد يعود للأفراد أو المنشآت العامة أو الخاصة من جراء ذلك الاستثمار، وتلك الفوائد التي تم الحصول عليها يمكن أن ترجع بصورة مباشرة كنتيجة للعملية الاستثمارية. وتلك العوائد قد تشمل كسبا أو ربحا من السهل قياسه، وقد تشمل أيضا فوائد أو منافع من الصعب قياسها. وفي الغالب تتعلق تلك الفوائد التي يمكن قياسها بتلك الفوائد التي يمكن ربطها مباشرة بالاستثمار، وقد تأخذ الأشكال التالية :

1. زيادة في الإيرادات والأرباح.

2. الزيادة في الإنتاجية.

3. تقليل نسبة إصابات العمل.

4. تقليل نسبة أعطال الآلات والمعدات.

أما بالنسبة للفوائد التي لا يمكن قياسها بسهولة، فقد تكون لها علاقة غير مباشرة بالاستثمار في التدريب، ويطلق على هذا النوع الفوائد الضمنية ، وقد تشمل الفوائد الضمنية:

1. ارتفاع الروح المعنوية والولاء التنظيمي.

2. ارتفاع مستوى الثقة بالنفس بين الأفراد.

3. زيادة في مستوى الرضا عن العمل.

4. زيادة فرص الترقى الوظيفي.

أولا: العائد الاستثماري في التدريب:

يعود الاهتمام المتزايد بتحديد العائد من الاستثمار في التدريب لفشل النظام التقليدي للمحاسبة في تقديم معلومات دقيقة لمتخذي القرار للاستفادة من الموارد التدريبية المتاحة، والذي ينظر للتدريب كعنصر تكلفة بدلا من معاملته كعنصر استثماري.

وبالرغم من هذا الاهتمام الكبير لتغيير النظرة للتدريب، فإنه لا توجد إجراءات واضحة ومتفق عليها في دراسات تحديد العائد من الاستثمار في التدريب والتي أشارت إلى الصعوبات المرتبطة بقياسه وكذا ربطها بالأداء المؤسسي.¹

ويرى البعض أن مفهوم العائد من الاستثمار في التدريب تعود جذوره لحقل المحاسبة والمالية. حيث أن أحد الأساليب الشائعة الاستخدام في تحديد العائد من أي استثمار هو أسلوب تحليل التكاليف والمنافع.

¹ اسعد بن مرزوق العتيبي، << مفهوم وأساليب تحديد العائد من الاستثمار في التدريب >>، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية المنعقد في أبريل 2004، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال المؤتمرات)، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007، ص ص 60-61.

فالتدريب هو عبارة عن استثمار من قبل المنظمة في الأفراد العاملين بها. وهو بذلك لا يختلف عن أوجه الاستثمار الأخرى التي تقوم بها هذه المنظمة.

ويشكل قياس العائد من التدريب مجال اهتمام للعاملين بالتدريب، فعلى أساسه يمكن تحديد المنافع المتوقعة من الأنشطة التدريبية، كما يمكن أن يشمل هذا التحديد للعائد من الاستثمار في التدريب سلسلة من العناصر الضمنية وغير الضمنية، التي تعود بالفائدة على الأفراد والمنشآت والمجتمع ككل.

ويحتاج تحديد العائد من الاستثمار في التدريب إلى الأخذ بالاعتبار مجموعة من العناصر المتعلقة بمكان التدريب سواء كان تدريباً رسمياً والذي يدار بواسطة مدربين محترفين في معاهد تدريبية، أو تدريباً غير رسمي والذي يتم داخل المنظمة بواسطة المشرفين أو زملاء العمل، أو التدريب عن بعد أو التدريب الذاتي، حيث يسعى الأفراد للحصول على العديد من الفوائد من جراء مشاركتهم في البرامج التدريبية.

إلا أنه لا يكفي فقط أن ننظر لتلك الفوائد ونغفل التكاليف المرتبطة بتنفيذ البرامج التدريبية والتي قد تشمل العناصر التالية:

1. تطوير أو شراء المادة التدريبية.

2. المعدات والأدوات.

3. رواتب المدربين والإداريين.

4. تكاليف مكان إقامة التدريب والسفر والتنقلات.

ويتبادر أول سؤال إلى الذهن عن السبب الوجيه لقياس العائد من الاستثمار في التدريب. متمثلاً فيما يلي: لماذا نقيس العائد من الاستثمار في التدريب ؟

إن الإجابة على هذا السؤال تساعد القائمين على التدريب على إقناع أعضاء مجلس الإدارة مثلاً أو الهيئات التي تمول تنفيذ برامج التدريب بأن المصاريف التي سوف يتم تخصيصها للتدريب ستترجم لنتائج حقيقية وذات مردود إيجابي لإدارة المنظمة. هذا ما يستوجب توفر قياس دقيق للعائد من الاستثمار في التدريب ، والذي سيحدد مستوى التدريب الذي سيتم تنفيذه ومدى أهميته وتلبيته لاحتياجات المنظمة. كما تحتاج المنظمة أيضاً لمقارنة هذا العائد من الاستثمار مع أوجه الاستثمار الأخرى من أجل تحديد الاستثمار الأفضل لها.

إن أول تحديد يكمن في ما إذا كان الجهد والمصروفات على العملية التدريبية تستحق العناء أم لا. فالمنظمة تسعى للتعرف على قدرة التدريب لتحقيق أداء أفضل لها من خلال زيادة مستوى الإنتاجية، تبني تكنولوجيا حديثة، تحسين مستوى الأمن الصناعي، أو الارتقاء بوضعها التنافسي. كما أن الأفراد كذلك يرغبون في التعرف عن ما إذا كان الوقت والجهد والمال الذي تم بذله للحصول على شهادة أو مهارات تدريبية سيعود عليهم إما بفرص وظيفية أو تحسين وضعهم المالي.

وتتعدد الأسباب التي تدعو إلى تحديد العائد من الاستثمار في التدريب، ومنها: ¹

- لربط التدريب بالأهداف الأساسية للمنظمة، كونه يمثل أحد الأنشطة الجوهرية في المنظمة لتحسين الأداء وتحقيق الربحية.
- لتبرير المصاريف المخصصة للتدريب، ومقاومة الاتجاه الذي يدعو إلى تقليص الأموال المخصصة للتدريب وميزانياته عندما تواجه المنظمة مصاعب مالية. فهذا التبرير يبرز الفوائد والعوائد المالية للمنظمة من خلال التدريب.
- للمساعدة في تحسين تقييم البرامج التدريبية التي تحتاج للتطوير والتحسين المستمر وذلك للحصول على أفضل النتائج والمنافع.
- للمساعدة في اختيار أساليب التدريب، فتطبيق مفهوم العائد من الاستثمار يساعد إدارات التدريب على اتخاذ قرارات موضوعية وعقلانية تتعلق باختيار أفضل الأساليب التدريبية الملائمة لاحتياجات المنظمة.

ثانياً: قياس العائد الاستثماري في التدريب:

تعد مشكلة قياس العائد في الاستثمار التدريبي قضية حرجة لسنوات عديدة، وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد من المختصين والأدبيات المتوافرة والتي تلقي الضوء على بعض الممارسات لطرق القياس، لكن الموضوع ما زال تحدياً ومعقداً، إذ يظهر لبعض ممارسي الموارد البشرية بأن عملية القياس قد تكون شبه مستحيلة، وللبعض الآخر تطويراً لمقاييس محددة لمعرفة هذا الاستثمار.

وقد لخص تقرير الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير لعام 2002 بعض الاتجاهات الخاصة بالاستثمار التدريبي، حيث بين أن معدل الاستثمار التدريبي في الفرد هو 783 دولاراً بالشرق الأوسط، وقد توقع التقرير أيضاً زيادة نفقات التدريب بمعدل 29% إلى 37%. وتوصل إلى أن تدريب العاملين عموماً إنما هو عرض مرتفع الثمن. وكما بينت مجلة التدريب بأن الشركات الأمريكية قد رصدت ميزانية تقدر بـ 56 بليون دولاراً لتدريب العاملين في عام 2002 منها 19 بليوناً لشركات التدريب والباقي لتغطية التكاليف الأخرى مثل المواصلات والإقامة... الخ.² لذلك فقياس العائد الاستثماري في التدريب يكمن التحدي الأهم للمنظمات.

ومما جاء في الإحصائية الخاصة بالتدريب التي قامت بها "مجلة النوعية" في عددها الصادر بتاريخ أبريل 2002 أنه بالرغم من اتفاق المهتمين على أن عملية التدريب تمثل قيمة كبيرة جداً للمنظمات من حيث تطوير مهارات العاملين والبقاء في سوق التنافس، إلا أن هناك اتفاق بين أصحاب الأعمال أيضاً الذين

¹ المرجع السابق، ص 62.

² Connie Dotson, Maximize Training Dollar, www.qualitymag.com

يقومون بتقييم شركاتهم من خلال قدراتهم على حساب أرباحهم بأن ميزانيات التدريب تمثل استثمارا ضائعا، ومصروفًا مهدرا من رأس المال.¹

ويشير كلا من الكاتبين "تيريزا كيركوود" و "أجاي بانجاركار" في مقالتهما التي نشرت بمجلة الجمعية الكندية للإدارة عدد ديسمبر 2003 إلى أن قياس العائد في الاستثمار في التدريب هو إحدى الطرق المتبعة لإظهار حجم زيادة الأعمال والعائد المالي للمدراء وأصحاب الأعمال عند زيادة المعلومات للعاملين.

كما أشارت الجمعية الأمريكية للإدارة أيضا في إحصائية عن التدريب إلى أن هناك علاقة تبادلية بين زيادة النشاطات التدريبية وبين التحسين في إنتاجية العمال، وبين الأرباح وقيمة الأسهم بشكل عام.²

وفي مقارنة بين الشركات الأوروبية والآسيوية (في مجال التدريب) وجد أن الشركات الأوروبية تستثمر ما يقارب من 2.5% إلى 3% من مجموع الرواتب في التدريب في حين أن الدول الآسيوية تستثمر ما بين 4% إلى 8% من مجموع الرواتب.³

هذه الإحصائيات تقود إلى طرح التساؤل التاليين بغية إيجاد بعض الأجوبة عليها:

• كيف يمكن قياس مثل هذا الاستثمار بصورة ملموسة؟

• لماذا نحتاج إلى قياس العائد في الاستثمار؟

إن من جملة ما جاء من تعاريف لعائد الاستثمار في العملية التدريبية أنه: "قياس الفائدة المالية التي عادت على المنظمة في فترة محددة للاستثمار جرى التدريب فيها" ⁴ . أي: "هو ترجمة وتحويل نتائج الاستثمار في التدريب إلى أرقام مالية".

إن يمثل التدريب استثمارا من جانب المنظمات في العاملين لديها شأنه شأن أي استثمار آخر تقوم به المنظمة بغرض توقع الحصول على ربح ما مستقبلا ، حيث يكون العائد في الاستثمار على شكل زيادة أو تحسن في الإنتاج أو الأداء أو الربحية. وهذا ما يلبي رغبة هذه المنظمات في مقارنة استثماراتها التدريبية مع الاستثمارات الأخرى لديها من أجل اتخاذ القرار السليم في نوع الاستثمار الذي سوف تقوم به.

كما نجد أيضا تعريف الكاتب "جاك فيليبس" العائد في الاستثمار على أنه: "مقياس للمميزات المالية

التي حصلت عليها المنظمة خلال فترة زمنية محددة كمقابل للاستثمار في البرنامج التدريبي".

¹ Gillan Babicz, Evaluate the Value of Training, www.qualitymag.com

² سعد بن مرزوق العتيبي، << مفهوم وأساليب تحديد العائد من الاستثمار في التدريب >>، مرجع سابق، ص 62.

³ Nancy Chase, Raise Your Training ROI, www.qualitymag.com

⁴ Clive Shepherd , Assessing the ROI of training, www.fastrak-consulting.co.uk

ثالثًا: نماذج قياس العائد من الاستثمار في التدريب:

1. نموذج المنفعة والتكلفة :

يعد نموذج المنفعة والتكلفة من أحد الوسائل المستخدمة لتقويم التدريب وتحسين العائد من الاستثمار، وذلك بمقارنة منافع التدريب بالتكاليف المترتبة كنسبة محددة بينهما.

وقد حسب " فيليبس " (1997) العائد من الاستثمار باستخدام أسلوب الرياضيات، كما يلي:¹

$$\text{نسبة المنفعة والتكاليف} = \frac{\text{منافع التدريب}}{\text{تكاليف التدريب}}$$

فعندما تكون نسبة المنفعة والتكاليف تساوي واحد فهذا يعني أن المنفعة تساوي التكاليف، أما عندما تكون نسبة المنفعة والتكاليف تساوي اثنان فهذا يوضح أن دولارا يصرف على التدريب يحقق دولارين كعائد. إن المقارنة بين التكلفة والعائد (المنفعة) يتم عن طريق المقارنة بين تكلفة برنامج التدريب والفوائد الناتجة (العائد) عن هذا البرنامج من زيادة الإنتاجية، تقليل الأخطاء، قلة نسبة الغياب، ... الخ . ويقوم مبدأ (تحليل التكلفة والعائد) على أساس حساب المبالغ قبل التدريب والذي سوف يؤدي إلى التقدير المبدئي للعائد في الاستثمار، والتأكد بعد الانتهاء من التدريب من معرفة العائد الحقيقي في الاستثمار. وهناك عدة خطوات يمكن إتباعها لتحليل التكلفة والعائد وهي كالتالي:²

أ. حساب التكاليف:

- حساب الرواتب والأجور والمميزات العينية للمشاركين بالتدريب.
- حساب تكلفة المواد التدريبية من معدات وفيديو وتصوير،... الخ.
- حساب تكلفة توصيل التدريب والتي تشمل على رواتب المدربين والمتدربين، مصاريف السفر، إيجار قاعة التدريب، المشروبات، الأدوات المكتبية.

ب. حساب الفوائد (العائد):

- الحقيقية (الملموسة) مثل: الوقت، المواد والمعدات، معدل تغير العمالة.
- غير الملموسة مثل : تحسين الإنتاجية.

ج. مقارنة النتائج:

- مقارنة التكاليف بالعائد.
- تقييم المشكلة والحل والنتائج التي على أساسها تمت الدورة التدريبية.

¹ سعد بن مرزوق العتيبي، << مفهوم وأساليب تحديد العائد من الاستثمار في التدريب >>، مرجع سابق، ص 63.

² محمد عمرو صادق، << تقييم التدريب والعائد في الاستثمار التربوي >>، مرجع سابق، ص 106.

2. نموذج تحديد العائد من الاستثمار في التدريب:

توصل " فيليبس " (1997) إلى أن أنسب الصيغ لتقويم التدريب أن يستخدم صافي المنافع مقسومة على التكاليف، والنسبة عادة ما يعبر عنها كنسبة مئوية كالتالي: ¹

$$\text{تحديد العائد من الاستثمار} = 100 \times \frac{\text{صافي المنافع من التدريب}}{\text{تكاليف التدريب}} = \text{.....}\%$$

وكمثال على ذلك : لنفترض أن صافي المنافع من التدريب = 300.000 دج ، وتكاليف التدريب = 100.000 دج

$$\text{تحديد العائد من الاستثمار} = 100 \times \frac{100.000}{300.000} = 300\%$$

تبين هذه الصيغة أن لكل 1 دج يستثمر في التدريب سيعود بفائدة صافية مقدارها: 3 دج.

3. بعض طرق قياس العائد في الاستثمار للتدريب:

أ. طرق قياس الكميات والنوعيات: ²

متوسط تكلفة الساعة في البرنامج التدريبي	إجمالي تكاليف البرنامج / عدد ساعات التدريب في البرنامج
متوسط تكلفة المتدرب في البرنامج	إجمالي تكاليف البرنامج / عدد المتدربين الذين أنهوا البرنامج
متوسط تكلفة ساعة التدريب لكل متدرب	متوسط تكلفة المتدرب في البرنامج / عدد ساعات التدريب في البرنامج
تكلفة التوفير	مجموع التكاليف الإدارية لبرنامج التدريب الحالي - مجموع التكاليف الإدارية لبرنامج التدريب الجديد

فجميع الطرق المبينة أعلاه لا تقوم بحساب عائد الاستثمار في التدريب بشكل دقيق أو بشكل مالي ³، وتقتصر الكاتبة " مارسيا كونر " المعادلة التالية: ⁴

¹سعد بن مرزوق العتيبي، << مفهوم وأساليب تحديد العائد من الاستثمار في التدريب >>، مرجع سابق، ص64.

²محمد عمرو صادق، << تقييم التدريب والعائد في الاستثمار التدريبي >>، مرجع سابق، ص104.

³المرجع السابق، ص 104.

⁴ Conner, Marcia L. « How do I measure return on investment (ROI) for my learning program?

www.learnativity.com

$$\text{حساب عائد الاستثمار في التدريب} = \frac{\text{مجموع المميزات - مجموع التكاليف}}{\text{مجموع التكاليف}} \times 100$$

حسب ما جاء في مقالة نشرت عن شركة Chief Information Officer¹ أشارت فيها إلى أن إحدى الشركات المالية تستعمل الطرق التالية لتحديد عائد الاستثمار في التدريب:

- قياس رد الفعل المبدئي للتدريب.
- تحليل التعلم.
- تحليل المهارات المكتسبة على المدى الطويل.
- قياس تأثير العمل.
- تحليل العائد في الاستثمار الفعلي.

ب. مراحل عمليات تحديد العائد من الاستثمار:

إن عملية تطبيق مقياس تحديد العائد من الاستثمار وكذا الخطوات التي يمكن إتباعها ليست بالسهلة، وذلك لعدم توفر إجراءات واضحة ومتفق عليها. بيد أنه من النماذج الهامة نجد النموذج الذي تبناه كل من "فيليبس" و "ستون" (2002)، ويتكون هذا النموذج من عشر خطوات نجملها على النحو التالي:²

- ❖ تحديد أهداف التدريب.
- ❖ وضع خطة للتقويم وقاعدة للبيانات.
- ❖ جمع معلومات خلال التدريب.
- ❖ جمع معلومات ما بعد التدريب.
- ❖ عزل تأثير التدريب.
- ❖ تحويل المعلومات لقيمة ذات طابع مالي.
- ❖ تحديد تكاليف التدريب.
- ❖ حساب العائد من الاستثمار في التدريب.
- ❖ تحديد المنافع غير الملموسة.
- ❖ كتابة التقرير.

¹ Measuring the ROI of training. www.cio.com

² سعد بن مرزوق العتيبي، << مفهوم وأساليب تحديد العائد من الاستثمار في التدريب >>، مرجع سابق، ص 64.

يعرض الكاتب "لاشنيث"¹ خمس خطوات لقياس العائد من الاستثمار في المنظمات التي تلتزم بتكريس وقتها وأموالها ومجهوداتها للتأكد من أن نتائج التدريب مرتبطة باحتياجات العمل وينتج عنها فوائد مالية :

أ. الحصول على معلومات توضح التغيير في السلوكيات وهذه المعلومات يمكن الحصول عليها من خلال الإحصائيات والاستبيانات والملاحظات أثناء العمل ومقابلات ما قبل التدريب ومراقبة الأداء.

ب. عزل تأثير التدريب من خلال استعمال مجموعات المراقبة وخطوط الاتجاهات وطرق التنبؤ.

ج. تحويل المعلومات إلى قيم مالية من خلال التركيز على وحدة قياس، تحديد قيمة الوحدة وحساب التغيير في معلومات الأداء وتحديد الكم السنوي للتغيير وحساب مجموع القيم للتحسين.

د. جدولة التكاليف والتي تعني تكلفة العاملين المغادرين للتدريب والتي تشمل على الرواتب والمميزات.

هـ. حساب العائد في الاستثمار عن طريق تقسيم صافي المميزات على التكاليف ضرب 100 %.

ويتضمن حساب العائد من الاستثمار في التدريب خمس خطوات أساسية ،² حيث لكل خطوة عناصر رئيسية نلخصها في الآتي:

➤ الخطوة الأولى: تحديد ووصف البرامج التدريبية المراد تحليلها:

إذ يجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية عند تحديد و وصف البرنامج التدريبي: المنهج التدريبي، مكان التدريب، كيفية تقديم البرنامج التدريبي، فترة تقديم التدريب، المشاركون في التدريب ووحدة القياس المستخدمة لتحديد العائد من الاستثمار في التدريب.

➤ الخطوة الثانية: تحديد أسباب تبني التدريب:

هناك عناصر عديدة تساهم في تحديد أسباب تبني التدريب، وهي كالتالي:

- البيئة المحيطة بالمنظمة، اي دراسة وبحث التحديات التي ستواجهها المنظمة والفرص التي تمتلكها.

- وجهة نظر كل من العاملين، صاحب المنشأة والحكومة، التي ستبني تحليل العائد من الاستثمار في التدريب.

- الفوائد الملموسة وغير الملموسة التي تعود من التدريب.

- الظروف الخارجية: أي الظروف والأحداث التي تؤثر مباشرة في الفوائد المتوقعة من التدريب.

- الفترة الزمنية اللازمة للحصول على الفوائد: أي في المدى القصير، الطويل أو الفوري.

➤ الخطوة الثالثة: حساب تكاليف التدريب:

وهي حساب جميع تكاليف التدريب، وقد تختلف هذه التكاليف من منشأة لأخرى.

¹ محمد عمرو صادق، << تقييم التدريب والعائد في الاستثمار التدريبي >>، مرجع سابق، ص 104.

² سعد بن مرزوق العتيبي، << مفهوم وأساليب تحديد العائد من الاستثمار في التدريب >>، مرجع سابق، ص 65.

التكاليف الكلية / وحدة التحليل	بند التكاليف
دج	خطة تحديد الاحتياجات التدريبية
"	تطوير المواد التدريبية
"	تكاليف التسجيل
"	رواتب المدربين
"	تكاليف السفر والمواصلات
دج	التكاليف الكلية للتدريب

➤ الخطوة الرابعة: حساب منافع التدريب.

تحسب خلال هذه الخطوة أهم الفوائد التي تعود من التدريب.

المجموع	الحساب	فئة العوائد الملموسة
		الوقت المدخر (مثل تقليل ساعات الإشراف، الغياب، التشغيل)
		زيادة الإنتاجية (الجودة، النوعية، زيادة المبيعات، رضا العملاء،...)
		الوقت المدخر في إدارة الأفراد (تقليل تكاليف الاستقطاب، الإصابات، التطلعات،...)

➤ الخطوة الخامسة: حساب العائد من الاستثمار في التدريب.

يكون حساب العائد من الاستثمار في التدريب كما يلي:

دج.....	صافي المنافع العائدة من التدريب محسوبة بقيمة مالية
دج.....	صافي التكاليف محسوبة بقيمة مالية
$\%.....=100 \times (\dots \div \dots)$	$\% 100=100 \times (\text{صافي التكاليف} \div \text{صافي المنافع})$

المحور الثاني: منهجيات تقويم التدريب:

من الصعب التطرق الى الاستثمار في التدريب دون الرجوع الى العائد من الاستثمار في التدريب ومحاولة تحديده، مما يستدعي هو الآخر وجوب تقييم التدريب الذي يرتبط بدوره بمناهج علمية للتقييم. يعتبر نظام التقييم منهجا علميا موجها مبنيا على أسس علمية، وكذلك على تعددية المناهج وشفافية النتائج. كما يرتبط محتوى التقييم بدقة منهجيته، ويعتبر تقييم التدريب الجزء الأخير من العملية التدريبية. فأدوات ومنهجيات التقييم تعمل على تحديد تأثير ومنافع البرامج التدريبية على المشاركين. وقد أصبحت إجراءات تقييم التدريب أكثر أهمية مما كانت عليه في السابق بسبب ضخامة حجم الاستثمارات التدريبية. ويتساءل معظم ممارسي التدريب عن ما هي البيانات المطلوبة؟ وما هو الأسلوب الواجب إتباعه واستعماله؟ وهل توجد طريقة مبسطة لتقييم التدريب؟ فماذا نقيس؟ ولماذا نقيس؟ ولكن أولا، لماذا نقوم بالتقويم. ولكي نجيب على التساؤلات السابقة نتعرف أولا عن الدواعي لتقويم التدريب.

إن تقويم التدريب هو آخر مرحلة من مراحل عملية التدريب التي ذكرناها سابقا والمتمثلة في: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم التدريب، تنفيذ التدريب ثم تقويم التدريب وتقييم أثره الذي يرتبط ارتباطا وثيقا بكل خطوة سبقتة من خلال عملية راجعة. حيث كل تغير في الخطوات السابقة سوف يؤثر عليه ويتأثر به. ولقد ذكر "بورنزال (2005)" وهو أحد الكتاب الفرنسيين أن الأبحاث الأولى حول التقويم تعود إلى بداية القرن العشرين، فحسبه علم التقويم تطور أولا في الولايات المتحدة الأمريكية. والأخذ في الاعتبار بضرورة التقويم حسب نفس الكاتب تعدد كإجابة إلزامية تعاقدية من أجل تبرير لاستعمال الأموال العمومية، وتقدير تكاليف ونتائج التدريب.¹ *

ونظرا لأهمية برامج التدريب وتنمية الموارد البشرية فإنها تستوجب تقييمها بعناية وانتظام، غير أنه يوجد تقصير كبير في مدى الالتزام بتنفيذ عملية التقويم لبرامج تنمية الموارد البشرية، حيث أظهر استطلاع للرأي تناول التدريب الإداري والممارسات التعليمية في عدد من الشركات بالولايات المتحدة الأمريكية، غير أن نسبة 92% من الشركات التي شملها الاستطلاع قد أجرت بعض أشكال التقويم للبرامج التدريبية التي ترعاها الشركة. وأن معظم أشكال التقويم الشائعة تمثلت في تقويم ردود أفعال المشاركين والتي تفيد فقط في بعض القرارات التي تتخذ بشأن برامج تنمية الموارد البشرية. وقد توصلت أبحاث أكثر حداثة لنفس النتائج السابقة.²

¹ D.GILBERT ,I.GILLET, REVUE DES MODELES EN EVALUATION DE FORMATION: APPROCHES CONCEPTUELLES INDIVIDUELLES ET SOCIALES, PRATIQUES PSYCHOLOGIQUES,16, 2010, PP 218-219.

* Ce travail s'inscrit dans le cadre d'une convention de recherche de trois ans entre L'université de Bourgogne, le Conseil général de Bourgogne et le service universitaire de formation continue de l'université de Bourgogne : Convention n :06832AA014S5166 « évaluation de dispositifs de formation et d'insertion » ayant contribué au financement de la thèse du second auteur en qualité de chargée d'études.

² جون وارنر، راندي دي سايمون، مرجع سابق، ص ص 263-264.

إن مثل هذه الدراسات والأبحاث جعلت العديد من باحثي تنمية الموارد البشرية يشعر بالأسف نتيجة لغياب التقويم الصارم لبرامج التدريب. وهذا بالرغم من كتابة العديد من المقالات التي تبين أهمية إجراء عمليات التقويم، أشهرها مقالة ظهرت في العام 2006، وحملت عنوان: " تقييم التدريب: معرفة أكثر منها ممارسة". وأكدت أن الكثير من الشركات تكتفي بمجرد إطلاق الوعود للقيام بعمليات التقويم دون أن تنفذ منها شيئاً.¹

ويرجع بعض الكتاب سبب عدم إجراء عمليات التقويم هذه بانتظام أكبر وعدم الالتزام بتنفيذها إلى عدّة احتمالات. الأول، أن إجراء عملية التقويم ليست بالأمر السهل. فهي تتطلب توفر الوقت والموارد والخبرة، والتي قد لا يمتلكها إطار تنمية الموارد البشرية. الثاني، هناك العديد من العوامل (إضافة للبرنامج التدريبي نفسه) يمكن أن تؤثر في تحسين أداء الموظف وتزيد بالتالي من صعوبة تقويم أثر التدريب، (منها العوامل الاقتصادية، المعدات، السياسات والإجراءات، وجهود الموارد البشرية، ووفرة المورد). الثالث، خشية المشتركين في برامج التدريب والقائمين عليها من الانتقاد أو تخفيض النفقات في حال أظهر التقويم عدم فاعلية البرنامج التدريبي. غير أن تقديم دليل للمنظمة عن مدى فاعلية البرامج التدريبية يعدّ واجبا أخلاقيا بالنسبة لأخصائي تنمية الموارد البشرية، وهو ما أكّدت عليه الأبحاث والذي تمّ نشره من قبل أكاديمية تنمية الموارد البشرية والذي حمل عنوان: " معايير الأخلاق والاستقامة".²

وفي نفس السياق فقد ذكر كل من ديكسون (1996) و روشولم وآخرون (2007) أن التقويم هو: " عبارة عن أداة للتعريف بالسياسات العمومية المحددة، وهو أيضا وسيلة لقياس أدائها"³. والتقويم كذلك يستخدم لمواجهة الأزمة في نقص المهارات، أو من أجل الاحتياجات التسويقية في المنظمات الكبرى.⁴ وتبعاً لذلك، نجد فيليبس و آخرون (2004) وعدد من الكتاب حدّدوا مجموعة متنوعة من الأعمال والأبحاث تخص هذا الموضوع في عدّة مجالات: كالتدريب والتنمية، العلوم الاجتماعية، التربية والتنظيمات الحكومية.⁵

كما أن من دواعي تقويم التدريب نجد:⁶

- تحديد ما إذا كان التدريب مواكبا للأهداف الأصلية الأولية التي عقد من أجلها.
- كذلك تحديد التحسينات التي يتم إدخالها على برامج التدريب وفق ما تنتهي إليه عملية التقويم.
- ومن دواعي التقويم أيضا معرفة وتحديد ما إذا كان هناك عائد على الاستثمار للمجهود التدريبي.
- كذلك تحديد من يمكنهم الاستفادة من هذه البرامج أو الأنشطة التطويرية.

¹المرجع السابق، ص 264.

²المرجع السابق، ص 264.

³D.GILIBERT ,I.GILLET,op.cit, p181.

⁴ Ibid, p219.

⁵, D.GILIBERT ,I.GILLET,op.cit, p219.

⁶عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص ص 381-382.

➤ ومن الدواعي أيضا اختبار مدى وضوح ومصداقية الأسئلة والاستقصاءات والأدوات والأساليب المستخدمة في النشاط التدريبي.

➤ كذلك تحديد الأفراد الأكثر أو الأقل استفادة من البرامج أو النشاط التدريبي.

➤ تجميع معلومات تفيد في تخطيط النشاط التدريبي أو لتسويق البرامج التدريبية.

➤ كذلك تحديد مدى ملاءمة هذا البرنامج أو النشاط التدريبي لأهداف واحتياجات المنشأة.

➤ أيضا بناء قاعدة معلومات أساسية يمكن استخدامها لمعاونة الإدارة في اتخاذ قرارات مستقبلية.

وبالتالي فإن عملية تقويم برامج تنمية الموارد البشرية تساعد على اتخاذ قرارات أكثر دقة وجودة. ومن

ناحية أخرى، يذكر كل من " زنغر" و "هارغيس" فوائد أخرى لعملية تقويم برامج التدريب، وهي كالتالي:

أ. إذا لم يثبت المسؤولون عن جهود تنمية الموارد البشرية مساهمتهم في رفع أداء المنظمة، سيتم تجاهلهم وعدم تخصيصهم بالتمويل اللازم لبرامجهم عند إعداد الموازنة، وخصوصا إن كانت المنظمة تواجه ظروفًا اقتصادية عصيبة.

ب. يمكن للتقويم أن يعزز من مصداقية مديري الإدارة العليا وغيرهم من المديرين في المنظمة.

ج. ترغب الإدارة العليا عادة بمعرفة فوائد جهود تنمية الموارد البشرية، وهو ما يمكن إظهاره من خلال عملية التقويم.

إن كل عمل ينفذ في المنظمة لابد وأن يتم في النهاية تقويمه لتحديد مدى فاعليته، وبالتالي إظهار جانب مصداقيته. فإن لم يظهر المسؤولون عن نشاط التدريب وكذلك قسم تنمية الموارد البشرية الفاعلية المطلوبة فإنهم لا يحصلوا على الاهتمام والدعم الكافيين من قبل إدارة المنظمة، وبالتالي فإن عملية التقويم تعدّ خطوة ضرورية جدا في جهود تنمية الموارد البشرية، وبالتالي معرفة مدى قدرة برامج التدريب على تحقيق أهدافها.

فإن كان الأداء الفعال هو الدافع الرئيسي للمنظمة، فهو كذلك الدافع الأساسي وراء كل الجهود التدريبية والاستشارية. وهو أيضا الدافع الأصلي وراء جهود التقويم الذي يجرى لعدّة أغراض تنقسم في مجملها إلى مجموعتين:

أ. لتحسين وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية.

ب. لتحديد وجود الاستمرار في العملية السابقة من عدمه.

وبما أن التدريب هو عبارة عن عملية تعلّم "مستمرة" للفرد العامل، وأن هدف هذا التعلّم بالمنظمات والشركات هو إعطاء أداء وظيفي أفضل يسمح بزيادة القيمة التنافسية للفرد وللمنظمة، إذ أن التعلّم المستمر يفيد في زيادة المقدرة والكفاءة الفنية وكذا زيادة الفهم الفني عمقا واكتساب خبرات واسعة تفيد في زيادة سرعة التعلّم، وارتفاع وتيرته، والمحافظة على استمرار عملية التعلّم.¹

¹ المرجع السابق، ص 338.

إن واقع التحول الحقيقي في أداء العمل النابع من جزاء عملية التعلم التي يفيدنا بها التدريب يبين الصعوبة الكامنة في هذا التحول في الأداء. وهذا ما يبينه كل من " بالدون" و "فورد" في دراسة تفيد بأن نسبة 10 % فقط من نفقات التدريب والتطوير لدى الشركات الصناعية الأمريكية (أكثر من 100 بليون دولار) ينتج عنها تحول حقيقي في أداء العمل. وبالرغم من أهمية التقييم فإن العديد من الشركات تتجاهل هذه العملية بصورة جزئية أو كلية.¹ كما أن التقييم الناجح هو الذي يكون منهجيا ومنظما، أي أن يتم وفقا لسلسلة من المراحل المتداخلة والمتراطة والتي تؤدي كل منها إلى الأخرى في تسلسل منطقي وطبيعي.² فالتقييم هو كذلك عبارة عن " تحديد قيمة أو وزن أو معنى لشيء ما " وهذا ما يستدعي تطبيقه على مخرجات وعمليات التدريب . كونه نظاما. إذا ما أردنا تطبيقه على مخرجات التدريب.

هذا فضلا عن أهمية تحديد إستراتيجية التقييم التي في ضوئها تتحدد طبيعة المعلومات المطلوب تجميعها وكذلك تحديد مجالات الاستفادة من عمليات التقييم والمداخل المختلفة الممكن إتباعها لتقويم جهود تنمية الموارد البشرية.³

لقد سعى الكثير من المفكرين والممارسين إلى إنشاء مداخل نظرية وعملياتية في مجال التقييم أثمرت في بناء نماذج منهجية يمكن إتباع مراحلها وخطوات العمل بها للوصول إلى نتائج تقييمية أكثر موضوعية وأقرب إلى أن تكون علمية كونها تعتمد على منهج علمي منطقي يساعد على تحديد طبيعة المعلومات اللازم جمعها، وبالتالي يجب على التساؤلات الآتية الذكر.

ويمكن ذكر بعض من هذه النماذج في تقويم التدريب التي اكتسبت شهرة وانتشارا كبيرين كالتالي:

أولا: نموذج " دونالد كيركباتريك " في تقويم التدريب (1959):

تعد أدبيات تقويم التدريب والمنهجيات التي قدمها الكاتب " دونالد كيركباتريك " من أوائل الطرق وأقدمها استخداما وانتشارا، حيث في العام (1959) كون نموذجه الذي اقترن باسمه وأصبح يسمى " نموذج دونالد كيركباتريك ". ولقد تناولنا هذا النموذج بشيء من التفصيل كونه لا يزال يحتل مكانة هامة في تقويم التدريب من قبل العديد من المنظمات العالمية نظرا لشموليته ومرجعيته لجميع الأدبيات في هذا المجال. إن هذا النموذج قدم لنا إطارا عاما للإجابة على عدة أسئلة هي:

- هل يقوم العاملون بأداء مهامهم الوظيفية بطريقة جيدة ؟
- ما هو تأثيرهم على العمل ؟
- هل توجد طرق أقل تكلفة ؟
- ما هي القيمة المضافة، وما هو التأثير على نتائج الأعمال ؟
- ما هو العائد الاستثماري للتدريب ؟

¹ محمد عمرو صادق، << تقييم التدريب والعائد في الاستثمار التدريبي >>، مرجع سابق، ص 89.

² عبد الرحمن توفيق، ص 338-340.

³ المرجع السابق، ص 369.

وحسب ما جاء في كتاب "تقييم برامج التدريب" للكاتب كيركباتريك¹، بأن عملية تقييم التدريب يتم تنفيذها على أربع مراحل أو مستويات كالتالي:

1. ردود الأفعال:

فالمستوى الأول يركز على رد فعل كل من المشاركين في البرنامج والعملاء بمؤسسة ما. كما يعتمد على مدى إعجابهم تجاه البرنامج التدريبي وقياس رضاهم، ومن ثمّ استعمال النتائج في العديد من الأغراض مثل:

- التعرف على رضا المتدربين.

- توضيح نقاط القوة والضعف في البرنامج التدريبي.

- تقييم قدرة المدرب ومدى إلمامه بالموضوع التدريبي.

- التعرف على احتياجات المشاركين.

- تحليل المعلومات كي تستعمل كمستويات أداء للبرامج المستقبلية.

غير أن معلومات ردود الأفعال لا يمكن اعتبارها لوحدها كمقياس لمدى التعلم الذي حصل عليه المشاركون أو مقياسا لما إذا كان بإمكانهم أن ينقلوا ما تعلموه إلى عملهم. لذلك لا يمكن أن تكون هذه المعلومات دليلا أو مؤشرا لعائد الاستثمار في التدريب أو حتى لفاعلية البرنامج التدريبي.

2. التعلم:

ويركز المستوى الثاني على ما يسمى "إدراك التعلم" أي الحقائق والمعلومات والمهارات... الخ التي تعلمها المتدرب وطورها وأدت إلى تغيير في مواقف العمل. ويمكن تقييم هذا المستوى من خلال إجراء العديد من الاختبارات التحريرية أو الشفوية لقياس مدى استيعاب المتدرب من المادة العلمية. لذلك يمكن أن تكون المقاييس في هذا المستوى مؤشرا على فعالية الطرق التعليمية لبرنامج التدريب، وأن هدف التعلم قد تم إنجازه، إلا أنه لا يبين إمكانية أو كيفية تطبيق التعلم الجديد في مجال العمل. وهذا ما يستدعي وجود مرحلة أو مستوى آخر.

3. السلوك:

يتعلق المستوى الثالث في التقويم بمنهجية متطلبات العمل والمهارات والسلوكيات التي طورها المتدرب والمعلومات الجديدة التي استخدمت في العمل.

إن تقييم سلوك المتدرب الوظيفي بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي يزود أصحاب الأعمال والمدربين ببراهين وإثباتات حول ما إذا كان المتدرب قد استفاد من التدريب، وما إذا كانت عملية نقل التدريب قد تم إنجازها أم لا. ويمكن قياس هذا المستوى عن طريق استعمال: الإحصائيات، الاستبيان، المقابلات و/أو الملاحظات.

¹المرجع السابق، ص ص 89-91.

وحيث أن هذا المقياس يجري في محيط العمل عند عودة المشاركين إلى وظائفهم، فإن التنفيذ الفعلي له يتطلب مشاركة مدراء المشاركين أو موظفي الإدارة الآخرين الذين يشغلون مناصبا تخولهم بمراقبة التغيرات في سلوك المشاركين. كما يمكن أن تقدم بيانات هذا المستوى مدى نقل التعلم إلى محيط العمل، وكذا معرفة العقبات التي تعيق تطبيق التقنيات الجديدة المكتسبة.

4. النتائج:

يتمثل المستوى الرابع في معرفة نتائج العمل وقياس الأثر الذي يتركه البرنامج التدريبي على المنظمة. فما هي النتائج الملموسة، وهل استخدم المتدرب المهارات الجديدة للمهام الضرورية في المنظمة؟ يعتبر هذا المستوى من أعقد المستويات بسبب كثرة التداخلات والمعطيات التي تسبق النتائج مثل: أهداف التدريب، اختيار المتدربين، طرق التدريب والتعلم، السلوكيات... الخ. كل هذه التداخلات والمعطيات تحتاج إلى ديناميكية واستمرارية في التواصل بين المسؤولين عن التدريب والعاملين بالمنظمة لتحديد أثر البرنامج التدريبي كحل للمشكلات المحددة سابقا وعزله عن بقية الحلول للمشكلات التنظيمية الأخرى التي يمكن أن تتداخل معه. هذه التداخلات جعلت الكثيرين من ممارسي التدريب والمنظمات يتجنبون بشكل عام استعمال هذا المستوى الرابع.

جدول رقم (IV) يحدد مستويات التقييم عند كيرك باتريك والمؤشرات التي تدل عليها:

المؤشر	الطرح	نوع التقييم	المستوى
التغذية الاسترجاعية للمشاركين والتقارير الإحصائية	هل نال التدريب إعجاب المشاركين	ردود الأفعال	1
التمارين - الحالات الدراسية - اختبارات ما قبل و بعد التدريب	هل تعلم المشاركون أي شيء؟	التعلم	2
التقارير الإحصائية والمقابلات مع المشاركين ورؤسائهم	هل تمّ استعمال ما تعلم؟	السلوكيات	3
التقارير المالية والإحصائية	هل أثمر التدريب على مدلولات ملموسة؟	نتائج الأعمال	4

المصدر: عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 91.

يؤمن إطار العمل الذي وضعه كيرك باتريك طريقة مفيدة للتعرف على النتائج المحتملة للتدريب، ويذكرنا بأن جهود تنمية الموارد البشرية وخصوصا جهود العملية التدريبية لها أهداف متعددة تسعى إلى تحقيقها. وقد قام آرثر وزملاؤه بتحليل عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بتقييم التدريب، والتي بلغ عددها 162 دراسة، ووجدوا أن كل بعد من الأبعاد السابقة لتقييم التدريب قد حصل على أهمية مرتفعة نسبيا. وجاءت تلك النسب على النحو التالي: 0.60 لردّ الفعل، 0.63 للتعلم، 0.62 للسلوك، 0.62 للنتائج،

وتجدر الإشارة هنا إلى أن ارتفاع الأهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد السابقة سيقود إلى تغييرات ايجابية جوهرية في معظم المنظمات.

إن هذه النتيجة تعدّ الأكثر تشجيعاً حتى الآن فيما يتعلق باستخدام هذا النموذج. كما أن من النتائج المهمة التي أظهرتها تلك الدراسة أيضاً، أن أفضل نتائج التقييم قد تحققت بصورة خاصة لدى المنظمات التي قامت بتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة والفرد قبل البدء بعملية التدريب.¹ غير أنه لسوء الحظ، تؤكد نتائج الدراسات أن معظم المنظمات لا تقوم بجمع المعلومات اللازمة حول العناصر الأربعة السابقة، لقد بينت الإحصائيات التي قامت بها الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير حول استعمال نموذج كيرك باتريك بأن : 45 % من المنظمات تكتفي فقط بتقييم ردود الأفعال للمشاركين بالبرامج التدريبية، وبشكل عام 93% من البرامج التدريبية تقوم على أساس المستوى الأول لهذا النموذج (مستوى ردّ الفعل)، و 52 % من البرامج تقيّم على المستوى الثاني لنفس النموذج (مستوى التعلّم)، و 31 % على المستوى الثالث (مستوى السلوك)، و 28 % على المستوى الرابع (مستوى النتائج).²

كما نجد تقريراً استطلاعياً آخر للمجموعة الأمريكية للتدريب والتطوير، حمل عنوان: "تقرير حالة الصناعة"، جرى في العام 2003 وشمل 276 منظمة أن: 75% من المنظمات تجمع معلومات عن ردّ الفعل ، و 41 % عن التعلّم ، و 21 % عن السلوك ، و 11 % عن النتائج. في حين سجلت مجموعة صغيرة من الشركات، والتي أشارت إليها المجموعة الأمريكية باسم: "الشركات الرائدة في استثمار التدريب" ارتفاعاً في النسب الثلاث الأخيرة (72 % ، 59 % ، 33 % ، 14 % على التوالي)³ . غير أن هذه الأرقام (حسب هذه الجمعية) ما زالت غير مرتفعة بالقدر الكافي.

كما ذكر تقرير آخر للمجموعة الأمريكية صدر في العام 2006 أن حوالي 38% من أفضل المنظمات (حسب تصنيف المجموعة للعام 2006) يستخدم أو يتوجه لاستخدام نموذج المستويات الأربعة الذي وضعه كيرك باتريك لتقويم التدريب. فيما أضافت بعض المنظمات مقياساً آخر يتمثل في العائد على الاستثمار.⁴

ثانياً: النماذج الحديثة لتقويم التدريب:

أدت زيادة الاستثمارات التدريبية إلى زيادة الاهتمام بعملية تقويم التدريب، وتبسيط الضوء عليه، مما استلزم ضرورة ربطه بأهداف المنظمة وإيجاد آليات جديدة لتقويمه.

وتركزت معظم دراسات تقويم برامج التدريب حول مقياس المستويات الأربعة الذي وضعه كيرك باتريك، ومع ذلك فقد لقي كما لا بأس به من الانتقادات والتعديلات، فقد أشار بعض الكتاب إلى أن هذا الأسلوب يقيم ما يحدث فقط بعد التدريب ، ولا يقيم عملية التدريب كاملة. أما الانتقاد الثاني، فقد نصّ على أنه من

¹ جون وارنر، راندي دي سامون، مرجع سابق، ص ص 267-268.

² محمد عمرو صادق، "تقييم التدريب والعائد في الاستثمار التدريبي، مرجع سابق، ص 92.

³ جون وارنر، راندي دي سامون، مرجع سابق، ص 268.

⁴ المرجع السابق، ص 268.

الأفضل وصف إطار عمل كيرك باتريك على أنه يمثل تصنيفا للنتائج بدلا من كونه نموذجا للتدريب.¹ وذكر كل من "كرايغر" و"فورد" و " سالاس" أن طريقة كيرك باتريك قد فشلت في تحديد أنواع التغيير التي يمكن توقعها كنتيجة للتعليم، و أنه لا توجد تقنيات قياس محددة يمكن استخدامها لقياس درجة التعلم عند كل مستوى.²

كما شكك كل من "أليغر" و "جاناك" بصلاحيّة الافتراضات التي يقوم عليها النموذج. (ومثال على ذلك، الافتراض بأن تحقيق النتائج المذكورة في المستويات العليا للنموذج سيؤدي إلى تحقيق النتائج في المستويات الدنيا). وذكر أن هذا النموذج لا يزيد عن كونه "مرشدا أوليا لتقييم عملية التدريب".³ كما لا يمكن اعتبار أن مستويات هذا النموذج تربطهم بالضرورة علاقة "هيرارشية". أي ليس بالضرورة الانتقال من مستوى معين إلى المستوى الذي يليه، فليس بالضرورة أن تحقيق إشباع ورضاء المتدربين يؤدي إلى درجة عالية من التعلّم.

وحسب نفس الباحثين من خلال تحليلاتهما أن معامل الارتباط الموجود بين كل من "ردّ الفعل - التعلم" أو "تغيير السلوك" هو ضعيف القيمة ($r = 0.07, r = 0.05$ على التوالي). أما مستويات "التعلّم" و "تغيير السلوك" ($r = 0.13$). ويمكن جزئيا التنبؤ مع "النتائج" ($r = 0.40, r = 0.19$). إذن معامل الارتباط بين مختلف المستويات هو ضعيف. وأن هذه المستويات يمكن أن تؤدي إلى الحصول على نتائج متناقضة فيما بينها فيما يتعلق بكفاءة البرنامج التدريبي. هذه العلاقة المستقلة تقودنا إلى إعادة النظر في خصائص كل مستوى من المستويات الأربع. كما أن هناك إشكالية أخرى تتمثل في القياس الذاتي لكل مستوى من المستويات الأربع من طرف المتدربين.⁴ مما يستدعي مراعاة خصائص كل متدرب واختلاف جوانبهم الإدراكية والشخصية والوجدانية، والمهارية، وغيرها.

كما أن هناك انتقاد آخر لنموذج كيرك باتريك، إذ وصف بأنه لا يوفر أي قيم أو مدلولات دقيقة أو حتى يقوم بقياس تحسين الأداء. ولكنه فقط يقيس تأثير أو فاعلية التدريب.⁵

وفي محاولة لتقييم هذا النموذج - نموذج كيرك باتريك - من قبل بعض الباحثين فإنهم أشاروا إلى أنه بالرغم من شموليته إلا أنه يفتقر إلى التكامل، لأنه يركز على مضمون التقييم النهائي أكثر من تركيزه على التقييم التكويني والبناء لبرنامج التدريب. كما أنه لا يولي أي اهتمام للتقييم قبل التنفيذ ولا لتقييم التكاليف المالية لبرامج التدريب.⁶

وفي محاولات لتعديل نموذج كيرك باتريك أو إيجاد نموذج بديل عنه أو إطار عمل يستوفي غرض تقويم جهود تنمية الموارد البشرية، وتقويم عملية التدريب وزيادة فعاليتها، سارع العديد من الكتاب والباحثين

¹المرجع السابق، ص268.

²المرجع السابق، ص268.

³المرجع السابق، ص 269.

⁴ D.Gilibert, I.Gillet, op.cit,p 233.

⁵محمد عمرو صادق، "تقييم التدريب والعائد في الاستثمار التدريبي، مرجع سابق، ص89.

⁶سعد أحمد جبالي، ورقة عمل - الملتقى العربي الثاني للموارد البشرية - الجمعية العربية للإدارة، 1996، ص 3.

لوضع بعض من النماذج المختلفة وأطر العمل المتعددة إسهاما منهم في ترشيد جهود البرامج التدريبية وتبيان آثارها على كل من الفرد العامل والمنظمة التي ينتمي إليها والمجتمع الذي يعيش فيه.

وقد قام بعض الباحثين في مجال التدريب بتوسيع أفكار كيرك باتريك بغرض تشجيع الممارسين على القيام بإجراء عملية تقييم أكثر شمولية. واقتروا التعديلات التالية على طريقة المستويات الأربعة التي وضعها كيرك باتريك، مع الإبقاء على جوهر إطار العمل دون تغيير:¹

- التوسع في مستوى ردود الفعل، ليشمل قياس ردود أفعال المشاركين نحو طرائق التدريب وكفاءتها.
- التمييز بين ردود الفعل الإدراكية والعاطفية نحو التدريب.
- تقسيم ردود الفعل لعدّة مستويات، بحيث تشمل قياس مدركات المشاركين لمدى متعة، وفائدة، وصعوبة البرنامج.

- إضافة مستوى خامس (ما بعد النتائج) يتعلق بالعائد على الاستثمار المتحقق لدى المنظمة.
 - إضافة مستوى آخر يتعلق بالإسهامات والنتائج الاجتماعية الناتجة عن برنامج تنمية الموارد البشرية.
- وسوف نسلط الضوء على بعض من هذه النماذج ونوجزها فيما يلي:

1. تقييم التدريب بالنظر إلى الكفاية في السياق: الاحتياجات، الربحية، قياسات التدريب والأهداف المتنوعة للأطراف الفاعلة:

كما أنه توجد اعتبارات عديدة للنظر من خلالها إلى تقييم التدريب، والتي جاءت كاقتراحات بديلة أو نماذج معدّلة أو انتقادات موجهة للنموذج السابق لكيركباتريك حيث جاءت في شكل أربع اتجاهات متنوعة للسياق كالتالي:

أ. **تقييم التدريب من حيث سياق الاحتياجات:** ومن النماذج التي اقترحها بعض الكتاب والباحثين والتي تدخل ضمن سياق الاحتياجات نجد:

نموذج سايرو (1970):

وهو نموذج يندرج ضمن تقييم التدريب من حيث سياق الاحتياجات من التدريب وتحديد الإمكانيات. وتسمية هذا النموذج تدل على الحروف الأولى من الكلمات الأربعة باللغة الانجليزية التي تمثل مستويات التقييم التي قدمها: بيتر وار، مايكل بيرد، نيل ركهام في العام 1970، وهذه المستويات هي:²

- تقييم السياق.
- تقييم المدخلات.
- تقييم ردّ الفعل.

¹ جون وارنر، راندي دي سايمون، مرجع سابق، ص 269.

² عبد الرحمن توفيق، ص ص 370-371.

• تقييم المخرجات.

في الأصل، هذا النموذج أضاف مرحلتين مفيدتين لمسيري التدريب من أجل تقييم نوعية التدريب المقدمة أو لتحسينها مستقبلاً. هذين المرحلتين تتمثلان في تقييم المصادر المتاحة (من حيث الوقت، الإمكانيات والمعارف) من جهة، وتقييم السياق الذي يسمح بتحديد الاحتياجات من التدريب من جهة أخرى. من ناحية أخرى اقترح "جالفين" بناء على مراجعته لعدد من الدراسات التي تمت في الحقل التعليمي، نموذجاً في العام 1983 أسماه (CIPP) وهي الحروف الأولى للكلمات باللغة الانجليزية وتعني: (السياق، المدخلات، العملية، الناتج)، حيث يركز التقييم وفقاً لهذا النموذج على قياس وتحليل السياق التدريبي أو البيئة التدريبية (تحليل الاحتياجات)، ومدخلات التدريب (تفحص الموارد المتاحة للتدريب كالميزانية، والجدول الزمنية للأنشطة)، وعملية إدارة البرنامج التدريبي (تقديم معلومات راجعة للقائمين على البرنامج)، وناتج التدريب (مدى النجاح في تحقيق أغراض البرنامج التدريبي).

وقد قام "ورثون" و "ساندرز" في العام 1987 بعرض نموذج مشابه تماماً لهذا النموذج، كما يسمى أيضاً مثل اسمه (CIPP) أي الإطار العام أو السياق: حيث يتم اتخاذ القرار الخاص بالحاجة للتعليم وتأسيس أهداف البرنامج بعد الحصول على المعلومات اللازمة عن الوضع الذي يحتاج للتدريب، والمدخلات: ويتم فيها توضيح استراتيجيات التعليم للوصول للنتائج المرجوة، والعملية: وفيها تقييم تنفيذ البرنامج التعليمي، والمنتج: وهو تجميع المعلومات عن نتائج البرنامج لتحديد مميزاته من عدمه.¹

ب . تقييم التدريب من حيث سياق الربحية والرجوع الى التصور الاقتصادي لمتخذي القرار:

من أجل الأخذ بعين الاعتبار المنطق الاقتصادي لمتخذي القرار في المؤسسات العمومية والخاصة، اقترح "هامبلين" (1974) نموذجاً الذي جاء نتيجة اعتماده على النموذجين السابقين (نموذج كيركباتريك ونموذج سايرو)، حيث ألقى الضوء على جانبين متميزين في المخرجات (قياس المستوى النهائي للنتائج) هما :

. تحليل أثر فوائد التدريب على وظائف العاملين .

. تحليل العوائد الاقتصادية للتدريب.²

كما يمثل بحث معاصر تناول العائد على الاستثمار، قام به "جاك فيليبس" في العام 1996 تطوراً مهماً في مجال تقييم برامج التدريب وتنمية الموارد البشرية.³ وجاء نموذجه في خمس مستويات: ردّ الفعل والعمل المخطط، التعلّم، التعليم التطبيقي في العمل، ونتائج العمل، والعائد على الاستثمار.⁴

كما أن "فيليبس" (1997) و "ماك كين" (2005) قدّما مؤشراً كمياً على العائد من الاستثمار في التدريب يحسب بقسمة صافي الفوائد للبرنامج التدريبي على تكلفة هذا البرنامج، (نحصل على صافي الفوائد للبرنامج التدريبي كناتج طرح من الربح الخام للبرنامج بدون تكلفة). إلا أن الصعوبة تكمن في ضرورة تحديد

¹ ص 93-95. محمد عمرو صادق، "تقييم التدريب والعائد في الاستثمار التدريبي، مرجع سابق، ص

² D.Gilibert, I.Gillet, op.cit., p224.

³ جون وارنر، راندي دي سامون، مرجع سابق، ص 273.

⁴ المرجع السابق، ص 266.

المكاسب (الفوائد) والتكاليف الخاصة بالتدريب و إعطائها صبغة كمية مالية ، أي تقويمها ماليا. مما يحدث إشكالية عندما ترتبط أهداف التدريب مع عناصر غير قابلة للقياس وصعبة التحويل إلى وحدات مالية.

ج. تقويم التدريب من خلال سياق تدابير و قياسات التعلّم:

هناك إسهامات أخرى تطرقت إلى إشكالية اختيار القياسات والتدابير التي تطبق على التدريب. فحسب "مارث"(1994) يكون الاهتمام منصبا على مستوى التعلّم والتغيير السلوكي، وأنه من المناسب التمييز بين التعلّم الذاتي والتعلّم الموضوعي على مستوى المعارف والتحوّل في السلوك. وتقاسم معه وجهة النظر هذه كل من "ماك كين" و "براون وستيردفون ريد" (2002) حيث فرق ماك كين بين التحسن في المعارف ، المهارات والربحية من جهة، وتحديدتها أو إبرازها الفعال في إطار التدريب من جهة أخرى. كما أخذ بالاعتبار أيضا عنصرا جديدا في قياس نقل التعلّم: هو بيئة العمل التي يمكن أن تيسّط أو تعيق استعمال المعارف الجديدة، المهارات والربحية المكتسبة إلى مكان العمل.¹

بعض الكتاب شدّدوا على أهمية الأخذ بالاعتبار بيئة العمل والجوانب الظرفية لها أثناء التقويم، حيث توجد عناصر ظرفية أو مستقرة نسبيا يمكنها أن تعطل أو تعزز إمكانية إبراز النتائج المتوقعة، ويكون اقتراح هذه العناصر أثناء التقويم وأيضا أثناء تنفيذ العملية التدريبية. إنه من المناسب التمييز بين أهداف التعلّم المستهدفة والأهداف الفعلية المكتسبة وإمكانية نقلها إلى مكان وظروف العمل الواقعية التي يواجهها المتدربون.²

من ناحية أخرى اقترح " هولتون" في العام 1996 نموذجا يقوم على تحديد خمس مجموعات من المتغيرات والعلاقات فيما بينها ، وهي: التأثيرات الثانوية، والعناصر المحفزة، والعناصر البيئية، والنتائج، والعناصر المتعلقة بالمقدرة.³

وهو نموذج يتميز بنتائج مشابهة لنموذج كيرك باتريك (التعليم، والأداء الفردي، والنتائج التنظيمية). كما يتضمن أيضا متغيرات فردية (مثل الدافعية للتعلّم، والدافعية لتطبيق ما تمّ تعلّمه عند العودة للعمل، والمقدرة، واتجاهات العمل)، والمتغيرات البيئية (مثل المناخ الذي يشجع على تطبيق ما تمّ تعلّمه في العمل، والأحداث الخارجية) والتي تؤثر على هذه النتائج. وتدعم دراستان حديثتان أهمية الدافعية نحو التعلّم في التأثير على نتائج التدريب، وكذلك أهمية دعم المشرفين والزملاء في تطبيق ما تمّ تعلّمه عند العودة إلى العمل.⁴

¹ D.Gilibert,I.Gillet,op.cit.,p225

² Ibid,p226

³ جون وارنر، راندي دي سامبون، مرجع سابق، ص266.

⁴ المرجع السابق،ص ص 271-272.

واعتبر هذا النموذج مفيدا كجهد يرمي للدمج بين الأبحاث والنظريات المتعلقة بالتعلم، ونتائجه تعدّ خطوة مفيدة جدا لتقويم العملية التدريبية، وهذا بالرغم من حاجته للمزيد من التطوير والتحسين والاختبار التجريبي.¹

د. تقييم التدريب من خلال سياق أهداف الأطراف الفاعلة:

هناك عنصر مهم آخر في سياق التدريب يتمثل في الأهداف والأغراض للجهات الفاعلة في التدريب. حيث نجد "ميثالسكي" و "كوسين" (2001) أقرّا بوجود إشكالية كامنة في أي تقويم للعملية التدريبية، حيث أبرزوا وجود وجهات نظر و أغراض متباينة من جهة الأطراف الاجتماعية للتدريب (المتدربون، متخذوا القرارات، المدربون ومصممو البرامج). فالمتدربون يأملون تنمية في مهاراتهم ومساراتهم المهنية وكفاية عالية في إشباع حاجاتهم من التدريب. كما أن الإطارات في المؤسسة الذين يتحملون المسؤولية المالية للتدريب على عاتقهم أو على عاتق المؤسسة يريدون تعزيز بعض من الانجذاب والمصداقية للعمال المنخرطين في برامج التدريب التي يمولونها.

والموردون للتدريب (مؤسسات خاصة بالتدريب، أو دور استشارات) الذين يصممون وينفذون البرامج التدريبية يأملون أن برامجهم تؤخذ في الحسبان وتطور وتعطى لها أهمية من طرف الجهات الأخرى في العملية التدريبية (المتدربون، متخذوا القرارات).

وينوّه الكتاب من الناحية العملية، على أن هذه الاختلافات في وجهات النظر يجب أن تجمع لإعطاء أحسن التحاليل و تنوع الفوائد التي تخدم الفرد والمنظمة والمجتمع من خلال التدريب ومن خلال تقويمه. وكحوصلة لتقويم التدريب من خلال السياق، فإن الإضافات الأساسية لنموذج كيرك باتريك تمثلت فيما يلي:

- تحديد الاحتياجات والموارد.
- تحليل الربحية.
- التمييز بين التعلم المستهدف والتعلم المكتسب فعليا، وإمكانية نقله إلى مواقع العمل.
- جمع وجهات النظر لأطراف النظام التدريبي فيما يخص أهدافهم وتوقعاتهم.²

2. نموذج باركر (1973):

قسّم "باركر" معلومات التقويم إلى أربعة أنواع رئيسية :

- أ. أداء الوظيفة.
- ب. أداء المجموعة.
- ج. رضا المشارك (المتدرب).
- د. المعلومات التي حصل عليها المشارك.

وبالرغم من أوجه الشبه بين هذا المدخل ومدخل كيرك باتريك، إلا أن باركر أضاف بعد أداء الجماعة.

¹ المرجع السابق، ص273.

² D.Gilibert,I.Gillet,op.cit.,p225

3. نموذج برينكرهوف (1987):

من ناحية أخرى، قام " برينكرهوف" في العام 1987 بتوسيع نموذج تقويم التدريب إلى ست مراحل واقترح مجموعة من الخطوات المتداخلة التي صورها على شكل دائرة، حيث أكد أن المشكلات التي تحدث في خطوة ما يمكن أن تكون ناتجة عن أحداث سلبية حصلت في الخطوات السابقة ، وتتمثل خطوات النموذج أو مراحلها فيما يلي:

أ. وضع الهدف: ما هي الحاجة التدريبية ؟

ب. تصميم البرنامج: ما الذي سيتم فعله لتلبية الحاجة ؟

ج. تطبيق البرنامج: هل يعمل التصميم جيدا (مع التركيز على تطبيق البرنامج)؟

د. النتائج الفورية: هل تعلم المشاركون ؟

هـ. النتائج الوسيطة أو الاستخدام: هل يستخدم المشاركون ما تعلموه ؟

و. الآثار والعائد: هل حقق البرنامج أي تغيير ايجابي في المنظمة ؟¹

يعدّ هذا النموذج من النماذج التي تضم المراحل الأولى من عملية التدريب (تحديد الاحتياجات، والتصميم، والتطبيق أو التنفيذ) وانتهاء بالتقييم. إذ أن المراحل الثلاث الأولى لنموذج برينكرهوف (تحديد الهدف، وتصميم البرنامج، وتطبيق البرنامج) تتضمن هذه الأنشطة بوضوح.²

4 . تقويم التدريب بالنظر إلى خصائص عملية التعلم وتنوعها:

وكننتيجة للانتقادات الموجهة إلى نموذج كيرك باتريك فقد جرت عدة محاولات لتطوير نماذج تجمع بين البحث والنظرية حول نتائج عملية التعلم، والمتغيرات التي يمكن أن تؤثر فيها. ومن هذه المحاولات نجد إسهام كل من " كرايغر"، و "فورد" ، و "سالاس" حيث في العام 1993 عرضوا نموذجا يحمل المضمون ذاته، إذ أكدوا أن نتائج التعلم لها عدّة أبعاد، ويمكن تجميعها في أنواع حتى تساعد على اختيار التقنيات الضرورية لأيّ تقويم للتدريب. حيث يمكن أن تكون على ثلاثة أنواع (إدراكية، ومهارية، وعاطفية)، واقترحوا تصنيفا محددًا لتقويم نتائج التعلم في كل مجال من المجالات السابقة. ويوضح الجدول التالي أنواع المقاييس التي يمكن استخدامها من أجل قياس نتائج التعلم حسب كل مجال:

¹جون وارنر، راندي دي سامون، مرجع سابق، ص270.

²المرجع السابق، ص 272.

جدول رقم (V) : يوضح تصنيف نتائج التعليم من أجل تقويم التدريب:

المجموعة	نماذج التعليم	تركيز عملية القياس	الطرق الممكنة لتقويم التدريب
الإدراكية		النتائج الإدراكية	
المعرفة التفسيرية	المعرفة الإجرائية	مقدار المعرفة دقة الاستذكار سرعة وإمكانية الوصول إلى المعرفة	اختبارات التمييز والاستذكار اختبارات القوة اختبارات السرعة
تنظيم المعرفة	النماذج العقلية	القرب من المثالية العلاقات الداخلية بين العناصر الترتيب الهرمي	أنواع حرة التقييم الهيكلي
الاستراتيجيات الإدراكية	التبصر الذاتي المهارات الإدراكية التبادلية	الحرص الذاتي التنظيم الذاتي	تحليل البروتوكول التعاوني التقرير الذاتي الاستعداد للاختبار
المهارية		النتائج المرتكزة على المهارة	
التصنيفية	التكوين (التصنيف) وضع الإجراءات	سرعة الأداء سلاسة الأداء نسب الخطأ التعميم التمييز التعزيز	المراقبة السلوكية الهادفة اختبارات يدوية مقابلات موقفية مهيكلة
التلقائية	عملية ضبط تلقائية	متطلبات الانتباه توفر المصادر الإدراكية	أداء المهمة الثانوية مشاكل التداخل مقياس متكامل
العاطفية		نتائج عاطفية	
اتجاهي	الهدف المقصود (مثل، الوعي تجاه السلامة) قوة الاتجاه	توجه الاتجاه قوة الاتجاه إمكانية الوصول المركزية القناعة	مقاييس ذاتية
الدافعية	الاستجابة نحو الدافع	الاحتراف مقابل توجيهات الأداء	مقاييس ذاتية

مقاييس الاستذكار الحرّ تصنيفات حرّة	صلاحية التوجيه القدرة المدركة على الأداء مستوى الأهداف تعقيد هيكل الهدف الالتزام بالهدف	الكفاءة الذاتية وضع الهدف	
--	---	------------------------------	--

المصدر: جون وارنر، راندي دي سايمون، مرجع سابق، ص ص 270-271.

هذا النموذج فرّق بين مكتسبات عملية التعلم من خلال تحديد فئات مركبة من ثلاث عناصر موقفية :

- ✓ عنصر إدراكي.
- ✓ عنصر مهاري.
- ✓ عنصر عاطفي.

حيث يمكن أن تحدد كل فئة وتقاس بطرق مختلفة، وذلك بالاعتماد على درجة إعداد المكتسبات (بمعنى الاعتماد على مستوى الخبرة المتوفرة لدى المتدربين التي يمكن أن نقيسها قبل، وأثناء، وبعد عملية التدريب التعليمية.¹

5 . نماذج أخرى لتقويم التدريب:

اتسعت رقعة الجهود المبذولة لإيجاد نموذج أو إطار عمل فعال لتقويم البرامج التدريبية، التي صارت ترصد لها بلايين الدولارات كل عام من أجل البقاء في المنافسة والريادة، إلى أن مسّت المكاتب الدولية والشركات المتعددة الجنسيات والمنظمات الرائدة في العالم، بعد أن سعى الكتاب والباحثون في هذا المجال وقدموا ما بوسعهم. غير أن هذا الجهد لا يزيد إلا تأكيداً على أهمية الاستثمار في التدريب وتحقيق النتائج المرجوة منه. ومن بين هذه النماذج الحديثة نذكر النموذج الأسترالي (مدخل عام) وهو نموذج متطور لنموذج كيرك باتريك لتقويم التدريب المقدم من طرف مكتب التدريب وما بعد التعليم الأسترالي في العام 1997 وذلك بعد دراسة مستفيضة وتطبيقات وحالات دراسية عملية، وجهود مبذولة من قبل الأفراد والمنظمات لتحقيق العائد الاستثماري للتدريب سواء كان هذا العائد مالياً أو غير مالي، سواء كان التدريب على رأس العمل أو خارج العمل.

لقد أضاف هذا النموذج أربع مستويات التقويم إلى جانب ستة مجموعات من أساليب معالجة التقويم، وتعمل هذه المستويات عملاً مترابطاً على تقويم العائد على الاستثمار التدريبي.

¹ D.Gilibert,I.Gillet,op.cit,p226.

ومن النماذج أيضا في هذا السياق، نجد نموذجا أمريكيا تمثل في دراسة الشركة الأمريكية للتليفونات التي نشرت في العام 1979 في مؤتمر الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية، والتي حددت فيه عدة مستويات أخرى تمثلت في مخرجات تتعلق بردود الأفعال، مخرجات تتعلق بالتطبيق ومخرجات تتعلق بالقيمة.

لقد اجتهدت الشركات الرائدة في شتى المجالات ولا زالت تجتهد في مجال تصميم عملية معينة أو مراحل محددة أو نظام تقويم خاص بها بما يمكنها في النهاية من تقديم النموذج الخاص بها في مجال الإدارة التي بدأت معظم نظرياتها داخل المصانع والشركات الرائدة. مثال : شركة " إيزو " ، " هوندا " فورد " ، " طويوتا " وغيرها. وينطبق ذلك أيضا على عملية تقويم التدريب ، حيث قدمت شركة " أمكو " في هيوستن نموذجا للتقويم يستغرق العمل به قرابة العشرة شهور تنتهي بتوفير معلومات لإدارة التدريب والتنمية التنظيمية على أثر المدخلات التدريبية على نتائج العمل. حيث يتم تجميع المعلومات الخاصة بالتدريب ليس فقط لمعرفة مردوده، وإنما معرفة ماهية الخطوة التالية اللازمة لتدعيم نتائج العملية التدريبية سواء على مستوى المتدرب لتدعيم ما تلقاه أو اكتسبه من مهارات ، أو لتدعيم إلتزام الإدارة بقضية التدريب والتنمية. كما تستخدم عملية التقويم من أجل التطوير المستمر وزيادة درجة المصادقية لديها.

إن النموذج الذي تطبقه شركة " أمكو " يجمع بين ثلاثة أبعاد رئيسية ، هي:¹

- معايير التقييم.
- نوع القياس.
- مصدر القياس.

ثالثا: مقارنة أطر عمل التقويم:

إن أي نموذج أو إطار عمل للتقويم يشتمل على المعيار الذي سيستخدم في التقويم، وكذلك المجال الذي ستركز عليه عملية التقويم، ولأنه يمكن دراسة برامج التدريب وتنمية الموارد البشرية من عدة جوانب ، فإنه من المهم تحديد الجانب الذي ستنتم دراسته، وقد تم اقتراح العديد من النماذج وأطر العمل الخاصة بتقويم التدريب والتي ذكرناها سابقا . غير أنه من الملاحظ أن أغلب أطر عمل التقويم تجسد بطريقة أو بأخرى مستويات التقويم التي وضعها كيرك باتريك، وقد جاء ذلك إما كخطوات صريحة في نموذج ما، أو كمعلومات يتم جمعها وفقا لخطوات محددة. حيث لم يعارض أحد إطار العمل الذي وضعه كيرك باتريك. وهناك من هذه النماذج من تختلف عن نموذجه من حيث كونها تضم المراحل الأولى من عملية التدريب (تحديد الاحتياجات ، والتصميم ، والتطبيق) وانتهاء بالتقويم.

وقد جاءت هذه النماذج لتغطي بعض العيوب في إطار عمل كيرك باتريك الذي بالرغم من إيجابياته، وأسبقيته في الاستعمال، وشموليته، إلا أنه يفتقر (حسب ما ورد من إحصائيات سابقة) إلى العلاقات السببية

¹عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص ص 372-375

الواضحة بين مستوياته المختلفة، وكذلك يفتقر إلى التحديد الدقيق لكيفية التعامل مع الأنماط المختلفة لنتائج التعلم. وأيضاً يفتقر إلى التحديد الدقيق للمقاييس التي تناسب قياس كل نتيجة من نتائج التعلم.

ووفقاً لذلك، فقد سعى البعض لتوسيع إطار التقييم الذي وضعه كيرك باتريك لتتوافق أغراض التدريب مع المعلومات المتحصل عليها والمتعلقة بتحديد الاحتياجات، وتقييم نتائج البرنامج التدريبي، والتي تعدّ طريقة اقتصادية مثلى لتشمل غايات تقييم التدريب ككل.¹ إذ لا بد أن يجيب التقييم بأبسط أشكاله عن السؤال التالي: هل حقق البرنامج التدريبي أغراضه؟

كما أنه من ناحية أخرى، اقترح "فورد" و "بالدوين" قياس درجة التعلم بعد التدريب مباشرة، ودراسة مدى الاحتفاظ بما تمّ تعلّمه بعد فترة من الزمن. وقد دعمت دراسات حديثة عملية فصل السلوك إلى جزئين: التدريب - ونقل ما تمّ تعلّمه لبيئة العمل، حيث أن نسبة 62% من الموظفين يستطيعون عادة نقل ما تعلّموه إلى بيئة العمل بعد التدريب مباشرة. ونسبة 35% منهم يستطيعون ذلك بعد مضي عام على التدريب.²

وفي ضوء ذلك يصبح إطار التقييم الموسّع الذي وضعه كيرك باتريك على النحو التالي:³

1. ردّ الفعل.

أ. الفائدة الملموسة: ما هي الفائدة الملموسة لهذا التدريب؟ (ويمكن في ضوء ذلك تعديل محتوى التدريب، وتعديل تصميمه).

ب. اتجاهات ما بعد التدريب: إلى أي مدى أحب المتدربون البرنامج التدريبي؟ هل أثر التدريب في الفاعلية الذاتية للمتدربين؟ *

2. التعلم الإدراكي: ما مقدار التعلم الذي حصل عليه المتدربون من البرنامج التدريبي؟ **

أ. التعلم بعد التدريب: ما مقدار التعلم الذي أظهره المتدرب بعد انتهاء التدريب مباشرة؟

ب. الاستذكار: ما مقدار التعلم الذي أظهره المتدرب عند عودته إلى العمل؟ (يتم تقديره بعد بضعة أشهر من خلال إعادة الاختبار).

3. السلوك: ما هو التغيير الحاصل في السلوك كنتيجة للتدريب؟ ***

أ. أداء التدريب: إلى أي حدّ من الجودة يمكن للمتدربين أن يظهروا المهارات المكتسبة حديثاً بعد نهاية التدريب؟

¹ جون وارنر، راندي دي سايمون، مرجع سابق، ص 274.

² المرجع السابق، ص 274.

³ المرجع السابق، ص ص 274-275.

* يمكن الرجوع إلى الجدول السابق لكل من كرايغر، وفورد، وسالاس، فيما يخص المعايير العاطفية.

** يمكن الرجوع إلى الجدول السابق لكل من كرايغر، وفورد، وسالاس، فيما يخص المعايير الإدراكية.

*** يمكن الرجوع إلى الجدول السابق لكل من كرايغر، وفورد، وسالاس، فيما يخص المعايير المهارة.

ب. الأداء المتعلق بنقل ما تم تعلمه لبيئة العمل: إلى أي حدّ من الجودة يمكن للمتدربين أن ينقلوا ما تعلموه من مهارات إلى بيئة العمل؟ (ويتحدد ذلك في معظم الأحيان بعد عدة أشهر، من خلال التقويم الإشرافي أو من خلال إجراء اختبارات للأداء).

4. النتائج :

أ. ما هي العوائد أو النتائج الملموسة التي حدثت كنتيجة للتدريب؟

ب. ما هو مقدار العائد على الاستثمار لهذا التدريب؟

ج. ما هو الإسهام الذي يقدمه هذا البرنامج التدريبي للمجتمع؟

المحور الثالث: العوامل المؤثرة على العائد في التدريب:

هناك العديد من العوامل المؤثرة على العائد من الاستثمار في التدريب، فمنها من يعزز منه، ومنها من تعمل على عرقلة هذا العائد من التدريب. فقد أظهرت أحدث الدراسات الحاجة للأخذ بعين الاعتبار القرارات المتعلقة بالتدريب كوحدة مترابطة مع مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، حيث بينت إحداها أن الفوائد الاقتصادية للمنشأة ستكون أفضل عندما يتم ربط الأنشطة الإدارية ببرامج التدريب والتطوير للعاملين.

لقد أظهر العديد من الباحثين بأن العائد من التدريب يمكن أن يعود بنتائج أفضل عندما يتم ربط

برنامج التدريب بالعناصر التالية:

➤ مشاركة ودعم المشرفين.

➤ أهداف المنشأة ومتطلبات الإدارة والتشغيل.

➤ انخفاض تسرب العاملين.

➤ التزام ودعم المديرين التنفيذيين.

➤ الاعتمادية والتبادل بين التدريب والتغيير في التكنولوجيا.¹

يعد حساب العائد في الاستثمار التدريبي أحد أدوات القياس المالي العديدة التي يمكن استخدامها لدعم

قرار الاستثمار، ويكون العائد في الاستثمار فعالاً في:

✓ تسهيل أولويات الاستثمار وذلك بوضع عدد كبير من المقارنات بين خيارات الاستثمار والسماح لصانعي القرار بالتركيز على الفوائد الملموسة بشكل منفرد.

✓ وضع الحدود المنقاة للاستثمار مثل التي تحقق عائداً كبيراً.

وفي كثير من الأحيان نجد أن التدريب لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين مباشر في الأداء، لهذا فمن

الصعوبة تأسيس علاقة سببية بين التدريب والاستثمار.²

¹، ص 69 سعد بن مرزوق العتيبي، << مفهوم وأساليب تحديد العائد من الاستثمار في التدريب >>، مرجع سابق

²محمد عمرو صادق، << تقييم التدريب والعائد في الاستثمار التدريبي >>، مرجع سابق، ص 108.

كما بينت بعض الدراسات الحديثة وجود عوامل سلبية مؤثرة على الاستثمار التدريبي. ومن المعوقات التي تحد عموماً من الاستثمار في التدريب ربط التدريب أو نتائجه بنتائج الأعمال والتي يمكن أن نلخص أسبابها في التالي:¹

- ✓ الفهم الضعيف لكيفية ربط التدريب بنتائج العمل.
 - ✓ عدم تركيز التدريب على المهارات المطلوبة والتي لها رد فعل استراتيجي على المنظمة.
 - ✓ نقص أو قلة مقاييس التدريب وخصوصاً عدم قياس أو تقييم التدريب قبل البرنامج التدريبي والتركيز على قياسه بعد انتهاء البرنامج.
- لهذا يمكن ان يقدم مبدأ تحليل التكلفة والعائد بعض الحلول العملية لقياس العائد الاستثماري في التدريب. من جهة أخرى، في حالة أن أنشطة التدريب غير متزامنة وتغير: التكنولوجيا، أنظمة العمل و ممارسات الموارد البشرية، مما يؤدي إلى ضعف تأثير التدريب على أداء الأفراد والمنظمة، نجد العديد من الدارسين والممارسين للتدريب حددوا العناصر التي قد تحد من العائد من الاستثمار في التدريب فيما يلي:²
- عدم توفر الحوافز للعاملين لتطبيق ما تم التدرّب عليه في مجال العمل.
 - ضعف الدعم والتأييد للتدريب.
 - عدم ملاءمة نظام المتابعة والأداء والذي قد يؤدي إلى ضعف التزام الإدارة وعدم مشاركة المشرفين.
 - عدم توافر تصميم للوظائف.
 - تقادم العملية التدريبية.

¹المرجع السابق، ص 105.

²سعد بن مرزوق العتيبي، << مفهوم وأساليب تحديد العائد من الاستثمار في التدريب >>، مرجع سابق، ص 69-70.

خلاصة:

إن التدقيق في النظم الفرعية المكونة للنظام المتكامل لتنمية الموارد البشرية يسهم إلى حد كبير في تقليل الفاقد في العملية التدريبية. كما أن التدقيق قدر الإمكان في عناصر التكاليف ، يزيد من المردود المتوقع من التدريب، حتى لو لم نتمكن من قياسه.

وأيضاً، ليس كل تغيير ناتج عن التدريب قابل لتقويم العائد من ورائه نقدياً أو حسابياً. إذ أن العائد من التدريب له أشكال عديدة تتدرج ما بين (ردّ الفعل، التعلّم، السلوك، النتائج) ولكل منها أدوات تصلح لقياسه قد لا تنتهي بالضرورة إلى حساب رقمي كما تختلف إمكانية القياس حسب طبيعة العائد (لموس أو غير لموس). وحسب المستوى الإداري، وحسب مدى كفاءة النظم الفرعية الإدارية الأخرى المؤثرة في التدريب.

إن القياس النقدي لمردود التدريب لا يرتبط فقط بالفترة اللاحقة على التدريب و الفورية، بل يظهر تأثيره كذلك خلال فترة ممتدة، مما يجعل الإصرار على القياس النقدي للعائد على التدريب فور الانتهاء منه أمراً غير مجدياً. توجد أيضاً إشكالية أخرى تتمثل في أن التدريب على رأس العمل، والمختبرات السلوكية، واللقاءات الفكرية يصعب معها حساب العائد رقمياً لجميع الأنشطة وبنفس درجة الدقة والاعتمادية. ومنه فإن استخدام الأساليب الحسابية مثل العائد على الاستثمار، أو فترة الاسترداد، يصعب تطبيقه على جميع البرامج والمهارات والمستويات.

ومن المهم، أن نقل أثر التدريب إلى أكبر عدد ممكن من المرؤوسين يزيد من عملية "التعلّم" و"السلوك" و"النتيجة" بدلاً من أن تصبح قاصرة على من تلقى التدريب وبالتالي ندعم النتائج المستهدفة من التدريب حتى وإن لم نتمكن من قياسه.

كما أن أضعف أساليب التقويم هو ذلك الجزء الخاص بمعرفة ردود أفعال المشاركين التي توزع في اللحظات الأخيرة من النشاط التدريبي حيث الجميع متأهبون للانصراف ومبتهجين باختتام العمل.

الفصل الخامس

السلوك التنظيمي

تمهيد.

المحور الأول: مدخل للسلوك التنظيمي.

مسلمات الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي.

1. مسلمة انتظام السلوك التنظيمي.

2. مسلمة قابلية الظواهر السلوكية للقياس والرصد العلمي التجريبي.

المحور الثاني: سلوك الفرد في المنظمة.

محددات سلوك الفرد في المنظمة.

1. سلوك أداء العمل.

2. سلوك الرضا عن العمل.

المحور الثالث: السلوك الجماعي.

أولاً: سلوك أداء فريق العمل.

1. تعريف فرق العمل.

2. الفرق بين فريق العمل وجماعة العمل واللجان.

3. أنواع فرق العمل.

4. السلبيات التي تعيق عمل فرق العمل.

5. فريق العمل ومحاولة علاج عيوب المنظمة.

6. تأثير الفرد بأداء فريق العمل.

7. تأثير الفرد على أداء فريق العمل.

8. طريقة بناء الفريق.

ثانيا: سلوك جماعة العمل ذاتها.

1. مفهوم الجماعة.

2. تأثير الجماعة وضغوطها.

خلاصة.

الفصل الخامس

السلوك التنظيمي

تمهيد:

تعتمد النظرة المعاصرة لتحليل أداء المنظمات أيا كانت طبيعتها على فكرة بسيطة، مضمونها أن هذا الأداء يحركه ويشكله سلوك العنصر الإنساني الذي يلعب دورا حيويا في كافة مستويات الأداء التنظيمي بدءا من الأعمال التنفيذية والتشغيلية البسيطة إلى أعمال الإدارة العليا، حيث ينتج عن هذا الدور الذي يلعبه العنصر البشري تحرك وتنشيط عمليات الإنتاج في المنظمات، وتتحرك كذلك تعاملاتها وأنشطتها، وتتحدد بناء على هذا مؤشرات أدائها من إنتاج وبيع وتبادلات وتكلفة وإيراد وريح. فالعنصر البشري إذن هو الذي يصيغ طبيعة المنظمة، ويصيغ اتجاهات ومسارات أدائها. كذلك تتحدد أيضا أهدافها وبرامجها وسياساتها. والعنصر البشري هو من يخلق الحركة في المنظمات، وهو الذي يبعث فيها مظاهر النشاط والعمل إذ تعتبر هذه المنظمات أدوات للإنتاج والتبادل وإشباع للحاجات. فالمنظمات هي الأطر والقنوات التي تنظم علاقات الأفراد في المجتمع، وهي أيضا المنافذ التي تنتظم من خلالها أنشطة وجهود أفراد المجتمع لإشباع احتياجاتهم.

المحور الأول: مدخل للسلوك التنظيمي.

لأجل فهم طبيعة وأداء المنظمات وإدراك نشاطاتها لابد من ضرورة الفهم المتأن والواعي لطبيعة السلوك الإنساني في هذه المنظمات، حيث في هذا الفهم يكمن فهم أداء سلوك المنظمات ذاتها في كافة أوجه النشاط التي تمارسها. هذا الفهم هو الخطوة الأولى لتحسين أداء المنظمات، وهو السبيل لتطويع سلوكها، لأن الإدراك الصادق والفهم الصحيح للسلوك الإنساني هو البداية التي بدونها لا يمكن دفع أو ترشيد أو تطوير أداء وسلوك المنظمات في اتجاهات فعالة.

إن كافة برامج وأساليب إدارة العنصر البشري وحل المشكلات الناجمة عن استخدامه لا يمكن أن تقوم على أسس سليمة ما لم تعتمد على فهم طبيعة هذا العنصر، ومعرفة العوامل المحركة والمحددة لسلوكه. فبرامج اختيار الأفراد، وبرامج التدريب بأنواعه، وبرامج الأجور، وبرامج دراسة العمل، وتقويمه، وغيرها من برامج إدارة الموارد البشرية في المنظمات، لا يرجى لها النجاح ما لم تكن مبنية على معرفة بطبيعة السلوك الإنساني وطبيعة العوامل المحددة له.

ولكي يكون الاستثمار في التدريب فعالا ويعود بالنفع على المنظمات وعلى الأفراد العاملين بها، يجب فهم طبيعة أداء هذه المنظمات وإدراك نشاطاتها والتي تتطلب بالتالي إدراك طبيعة السلوك الإنساني وفهم محدداته ومكوناته. فلكي يصمم برنامج للتدريب يرجى له النجاح في تنمية معرفة أو مهارات العاملين فلا بد في البداية من معرفة العوامل التي تؤثر على تعلم الأفراد، وبأساليب المختلفة التي تحدد فاعلية هذا التعلم. فهل يرجى لأي برنامج لاختيار الأفراد الصالحين لأعمال معينة مثلا أن ينجح ما لم تكن هناك معرفة بالقدرات الإنسانية عقلية كانت أو غير عقلية، والكيفية التي تؤثر بها على أداء مختلف الأنشطة الإنسانية حتى يمكن تحديد القدرات المطلوبة للأعمال؟ وحتى يمكن فرز واختيار الأفراد على أساس مدى توافر القدرات المطلوبة؟

وكيف يمكن بناء برنامج للحوافز والأجور والخدمات الموجهة للعاملين يستهدف إثارة حماس الأفراد للأداء، وتنمية رضاهم وولائهم للمنظمة، وذلك دونما معرفة عن العوامل المحركة لدوافع الأفراد للعمل والأداء، وكذلك العوامل المؤثرة على رضاهم واتجاهاتهم النفسية؟ أيضا كيف يمكن توجيه وقيادة الأفراد وجماعات العمل دون فهم ومعرفة طبيعة عملية القيادة والعوامل المحددة لفاعليتها وكذلك طبيعة جماعات العمل والعوامل المحددة لسلوكها الجماعي، وتفاعلاتها الاجتماعية؟¹

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص ص 19-21.

إن النظرة العلمية للسلوك التنظيمي هي التي تمكّن من فهم طبيعة هذا السلوك والعوامل المحددة له، كما تعتبر أساساً لازماً لبناء وتصميم برامج وسياسات تأطير وتسيير الموارد البشرية بما يحقق فاعليتها. أي أن الإدارة الفعالة للعنصر البشري في المنظمات يجب أن تستند إلى حصيلة من المعرفة العلمية عن السلوك التنظيمي ومحدداته، والتي نمت من خلال منهج علمي سليم يجعل منها أكثر صدقاً وتعبيراً عن الواقع الذي تمثله، وتمثل أساساً صادقاً يمكن الاعتماد عليه والاهتداء به في بناء هذه السياسات والبرامج للموارد البشرية. فالضوابط والأساليب المنهجية السليمة التي تتبع في الدراسات الإنسانية هي الضمان للوصول إلى استنتاجات صادقة عن طبيعة السلوك الإنساني.

إن ما يساعد على محاولات تناول هذه الدراسات وإتباع مناهجها العلمية، ويعدّ كإحدى العوامل المساعدة على الفهم الجيد، والإدراك العميق للسلوك الإنساني بصورة عامة والسلوك التنظيمي بصفة خاصة، هو الاعتقاد ببعض المسلمات في دراسة هذا السلوك والتي سنتناولها فيما يلي.

مسلمات الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي:

تستند البحوث والدراسات العلمية التي تحاول كشف ومعرفة طبيعة السلوك الإنساني في المنظمات والتعرف على محدداته إلى مجموعة من المسلمات. ومحور هذه المسلمات يتمثل في أن السلوك التنظيمي شأنه في ذلك شأن بقية الظواهر الأخرى، إنسانية كانت أم طبيعية، يمكن إخضاعه للمنهج العلمي في البحث. كما أن هناك قاسماً مشتركاً بين المسلمات التي تستند إليها البحوث في الدراسة الإنسانية والاجتماعية وكذلك البحوث الخاصة بميادين العلوم الطبيعية.

وتقوم البحوث الإنسانية والاجتماعية مثلها في ذلك مثل البحوث الطبيعية على مسلمتين رئيسيتين هما مسلمة انتظام السلوك، ومسلمة قابلية للقياس العلمي والتجريبي.¹

1. مسلمة انتظام السلوك التنظيمي:

تعدّ "إمكانية دراسة ظواهر معينة دراسة علمية لغرض استخلاص التعميمات المتعلقة بها. حيث تتوقف هذه الإمكانية على تسليمنا بأن هذه الظواهر تتحرك وتتغير في إطار تنتظم فيه علاقاتها. والتسليم بأن ظواهر السلوك الإنساني والاجتماعي ليست ظواهر عشوائية، أي لا تتحرك وتتغير وتختلف وتتشابه وتلتقي انطلاقاً من الصدفة البحتة، وإنما تنتظم في نسق يتكون من مسارات وعلاقات. فلو خضع السلوك الإنساني

¹ المرجع السابق، ص ص 21-22.

بصفة عامة، والسلوك التنظيمي بصفة خاصة إلى الصدفة والعشوائية البحتة فسوف تتحرك هذه الظواهر السلوكية في فوضى بلا قانون يحكمها، وبلا علاقات تنتظم في إطارها.

كما أن انتظام ظواهر السلوك التنظيمي يعني أن الأنساق التي تشكل إطار العلاقات بين الظواهر السلوكية ليست أنساقا فردية خالصة. أي أن تصرفات الأفراد في المنظمات لا تمثل أنساقا يعبر كل نسق منها عن نمط فردي خاص بكل فرد على حدى، ويتميز عن باقي الأنساق الأخرى، ولا يوجد ما يناظره. فالشواهد اليومية البسيطة عن سلوك الأفراد والجماعات، وكذلك الدراسات والبحوث العلمية والأدلة التجريبية الخاصة بها تشير بوضوح إلى أن هناك علاقة بين تصرفات الأفراد والجماعات، إذ تشير بعض الدراسات أن الأفراد المتشابهين في خصائصهم يميلون إلى التصرف بطرق متشابهة عندما يواجهون مواقف شبيهة. أما الاختلافات التي تظهر بين الأفراد في تصرفاتهم فهي ترجع إما إلى اختلاف في خصائصهم، أو اختلاف في الظروف والمواقف التي تواجههم، أو إلى كليهما.

والمقصود بهذه العلاقة هنا هو أن أوجه التشابه والاختلاف وكذلك أوجه الثبات والتغير في السلوك يمكن أن ترد إلى عوامل وأسباب. وردّ هذه الظواهر السلوكية إلى عوامل وأسباب تفسرها وتكشف عن وحدتها يعني أن هذه الظواهر إنما تتصّف بالانتظام.¹

2. مسّمة قابلية الظواهر السلوكية للقياس والرصد العلمي التجريبي:

توجد مسّمة أخرى في دراسة الظواهر السلوكية دراسة علمية وتجريبية من أجل الوصول إلى تعميمات علمية وكشف العلاقات التي تربط بينها، وهي قابلية الظواهر السلوكية للقياس والرصد العلمي التجريبي. فالمعرفة العلمية والتجريبية عن الظواهر تتطلب القيام بمشاهدات مباشرة أو غير مباشرة عن سلوك هذه الظواهر، ورصد هذه المشاهدات، وتحليل دلالاتها وعلاقاتها، ورصد حركة وخصائص هذه الظواهر التي لها وجود محسوس، إذ أن دراسة الواقع هي أصدق أساليب تكوين المعرفة عن هذا الواقع.

إن حصيلة البحوث في مختلف ميادين العلوم الإنسانية والاجتماعية في خلال السنوات الأخيرة دحضت الافتراض الذي كان سائدا لقرون طويلة وهو عدم إمكانية قياس السلوك الإنساني، وبرهنت على أن كثيرا من الظواهر حتى تلك المتعلقة بكيفية عمل العقل الإنساني يمكن قياسها. ونتاج حصيلة هذه البحوث يؤكد أيضا أن الظواهر السلوكية تنتظم في نسق يمكن قياس متغيراته ويمكن التعرف على علاقاته.²

إنه بالرغم من وجود مسّمة قابلية القياس هذه للظواهر السلوكية ورصدها العلمي والتجريبي، إلا أن هناك صعوبات جمّة في قياس الظواهر والمتغيرات المتعلقة بسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات العمل،

¹ المرجع السابق، ص ص 22-25.

² المرجع السابق، ص ص 25-27.

وأن أدوات القياس المتاحة الآن لازالت في كثير من الجوانب غير مكتملة. غير أن هذا القصور في أدوات القياس هذه يمكن التغلب عليه من خلال تحسين هذه الأساليب وصقلها، والتغلب على مواطن القصور فيها. والقياس التجريبي للظواهر السلوكية قد يكون مباشرا عندما تستطيع أساليب القياس أن ترصد خصائص ومتغيرات السلوك محل الدراسة دون وسيط، كقياس انتظام الفرد في العمل مثلا من خلال قياس معدلات غيابه أو تأخيره أو عدم تواجده في موقع العمل. كما قد يكون القياس غير مباشر وتستعمل وسيطا للوصول إلى المعارف والمعلومات، كأن تقاس اتجاهات العامل النفسية أو إدراكه لخصائص عمله من خلال سؤاله عن شعوره أو انطباعاته، حيث هنا يستخدم سلوكا وسيطا هو استجابات الفرد لأسئلة موجهة إليه للترف على خصائص ذهنية متعلقة باتجاهاته النفسية أو إدراكه.¹

إن صدق المعلومات و البيانات التي توجد أساليب القياس المستخدمة مرتبط ارتباطا وثيقا بموضوعية هذه الأساليب وعدم تحيزها، وبدقتها وخلوها من الأخطاء، وهذا ما ينتج عنه تحليل صادق، واستنتاج منطقي يعبر عن حقيقة الظواهر السلوكية.

المحور الثاني: سلوك الفرد في المنظمة:

يعتبر سلوك الفرد الوحدة الأولية التي يتكوّن منها، ويقوم عليها سلوك المنظمة. فالنصرفات والأنشطة المختلفة التي يبديها الفرد في العمل مثل مجيئه لمكان العمل، وانتظامه فيه، واتصاله برئيسه، ودرجة استجابته لتوجيهاته، وقيامه ببذل الجهد في أداء مهام عمله، والسرعة التي يبذل بها هذا الجهد، واتصاله وتفاعله مع زملائه في العمل، واستخدامه للإمكانيات والأدوات التي تتيحها المنظمة له، وكذلك انفعالاته ورضاه أو استيائه... الخ. كل هذه التصرفات والأنشطة هي أساس تصرفات المنظمة وأنشطتها. فأداء وسلوك الفرد في المنظمة يلعب دورا هاما في التأثير على أداء وسلوك المنظمة ككل.

وكما أن سلوك الفرد يؤثر على سلوك المنظمة، فإنه يتأثر بها كذلك وبخصائصها. فخصائص الفرد الذاتية من حيث قدرته وخبراته ودوافعه واتجاهاته يمكن للمنظمة أن تمارس قدرا من التأثير عليها من خلال عمليات الانتقاء والاختيار بين الأفراد حال تقدمهم والتحاقهم بالعمل في المنظمة، أو اختيار أفراد دون آخرين لاعتلاء مناصب عمل محددة، والقيام بأداء مهام معينة. إن هذا الاختيار يؤثر على سلوك الفرد ويحدده ويؤطره، فالمنظمة تؤثر إذن على سلوك الأفراد بما توفره من بيئة مناسبة وظروف عمل معينة، أي بما تحركه وتوجهه إليهم من مؤثرات قد تتمثل في قواعد العمل، وأنظمتها المطبقة، ومهام الأداء ومكوناتها، وأدوات

¹ المرجع السابق، ص 27.

وإمكانيات وموارد الأداء المتاحة، وأنظمة الحوافز الأجرية وغير الأجرية، و أيضا نمط الإشراف والتوجيه، وكذلك مناخ العمل الاجتماعي الذي تتيحه المنظمة.

فالمنظمة من وجهة نظر سلوك الأفراد ما هي إلا مجموعة مؤثرات توجد و تشكل وتكيف سلوك وتصرفات هؤلاء الأفراد.

لكن طريقة ونمط الاستجابة لنفس الظروف والمؤثرات التي تحدثها المنظمة تختلف من فرد لآخر، وهذه الاختلافات بين الأفراد ترجع إلى اختلافات في خصائصهم من حيث: القدرة، الخبرة، الاتجاهات، الحاجات، والشخصية، والإدراك... الخ.

إن سلوك الأفراد يعتبر محصلة لتفاعل عوامل بعضها متعلق ببيئة وظروف ومؤثرات العمل والوظيفة ذاتها، والبعض الآخر متعلق بخصائص وسمات الأفراد أنفسهم. حيث يمكن صياغة المعادلة التالية:¹

$$\text{سلوك الفرد في المنظمة} = \text{خصائص الفرد} \times \text{خصائص ظروف وبيئة العمل في المنظمة}$$

هذه المعادلة تعني أن التصرفات والاستجابات التي تتولد عن الفرد في المنظمة ليست نتاجا مستقلا لخصائصه، ولا نتاجا مستقلا لمؤثرات بيئة العمل التي توفرها المنظمة. أي أن أثر خصائص الفرد على سلوكه التنظيمي لا يعمل بمعزل عن ظروف بيئة العمل، بل يتفاعل معها. وكذلك فلا يوجد أثر لبيئة العمل على سلوك الفرد التنظيمي ما لم يتفاعل مع خصائصه من حيث المعارف، والقدرات، والخبرات، والمهارات، والاتجاهات، وغيرها. وهذا ما أوضحه "لوين" منذ ما يزيد على سبعين عام أن سلوك الفرد هو محصلة تفاعل الفرد (أي خصائصه) مع بيئته.

وفي نفس السياق، وضع جابر طه عبد الرحيم المعادلة التالية التي تناولت مستوى أداء الفرد الفعلي:²

$$\text{مستوى أداء الفرد الفعلي} = \text{عوامل فيسيولوجيا} \times \text{عوامل دافعية} \times \text{عوامل بيئية}$$

حيث مستوى أداء الفرد الفعلي هو محصلة تفاعل العوامل الفيسيولوجية والعوامل الدافعية والعوامل البيئية، أي أن فعالية أي عامل من هذه العوامل لا يكون له أثر بالغ إلا إذا تفاعل مع العوامل الأخرى.

¹ المرجع السابق، ص 47-50.

² عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي - مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات - الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 42.

محددات سلوك الفرد في المنظمة:

إن سلوك الفرد في المنظمة يندرج تحت نوعين رئيسيين؛ أولهما: سلوك أداء العمل، وثانيهما: سلوك الرضا عن العمل. حيث أن:¹

1. سلوك أداء العمل:

هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وتحدده وفق نموذج "بورتر" و"لور" (1967) ثلاثة عوامل رئيسية هي: الجهد المبذول، والقدرات والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي.

والجهد المبذول يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل. فالجهد المبذول يمثل درجة دافعية الفرد للأداء. أما العنصر الثاني، فيمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول. أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

وانطلاقاً من الفكرة التي قدمها " فروم " سنة 1964، والتي تقول بأن العوامل التي تحدّد أداء الفرد في العمل تتفاعل فيما بينها لتحديد هذا الأداء نجد أحمد صقر عاشور قدّم فرضاً مضمونه أن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء مع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي. وذلك من خلال صياغة المعادلة التالية:²

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

ومعنى هذا التفاعل بين العوامل الثلاثة المحددة للأداء، أن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة، وإنما من خلال امتزاجه بالعاملين الآخرين. فأثر الدافعية على الأداء لا تتحدد بدرجة الدافعية وحدها، وإنما بمستوى أو درجة العاملين الآخرين المتمثلين في القدرات والإدراك.

إن أثر التدريب إذا ما أردنا أن نقيسه من خلال هذه المعادلة، فهو يختلف من فرد لآخر من حيث الأداء. فإذا قمنا بزيادة القدرات لدى فردين وافترضنا تماثل مقدارها (أي بنفس القيمة) لدى كلا الفردين مثلاً، فلا شك أن أثر التدريب على الأداء يتحسن بدرجة أكبر لدى الفرد الذي تكون دافعيته للأداء عالية عن ذلك الذي تكون دافعيته للأداء منخفضة، كذلك يتحسن أثر التدريب أكثر عند الفرد الذي يدرك محتوى عمله

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 50.

² المرجع السابق، ص 65-66.

ويعرف دوره الوظيفي جيدا، من الفرد الذي لا يدرك جيدا محتوى عمله ولا يعرف الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة.

وبالمثل فإن زيادة معينة في الدافعية تحدث تحسينا أكبر في الأداء لدى فرد تكون قدراته عالية، عن التحسين الذي يحدثه في الأداء لدى فرد آخر زيدت دافعيته بنفس مقدار الفرد الأول، لكن قدراته كانت أقل منه. كذلك فإن التحسين الذي يحدث في الأداء نتيجة زيادة وضوح الدور الوظيفي ومكونات العمل في ذهن الفرد (أي تغير في إدراكه) يكون أكبر لدى فرد تكون دافعيته عالية وقدراته عالية، عن آخر كانت دافعيته منخفضة وقدراته منخفضة أيضا.

وبالتالي فترشيد أداء الأفراد في المنظمات التي يعملون بها هو محصلة لزيادة أثر التدريب على أدائهم من خلال الزيادة التي يحدثها في دافعية هؤلاء الأفراد العاملين إلى جانب الزيادة في قدراتهم وتحسينها. وكذلك إلى جانب التغيير الايجابي الذي يحدث في إدراكهم لمكونات أعمالهم، وزيادة الوضوح في الدور الوظيفي لهم.

2. سلوك الرضا عن العمل:

حيث يعبر سلوك رضا الفرد عن العمل والوظيفة عن مستوى الإشباع الذي تتيحه العناصر والجوانب المختلفة للعمل، وهذا الإشباع ينتج درجة معينة من المشاعر الوجدانية لدى الفرد تجاه عمله. وهذه المشاعر قد تمثل محصلة كلية لشعور الفرد تجاه عمله، أو قد تمثل مشاعر الفرد تجاه جوانب معينة وعناصر محددة دون غيرها. إن الرضا العام عن العمل يتكون من مجموع رضاه عن الجوانب الجزئية التي تتكون منها مشاعره (الرضا عن الأجر، الرضا عن الإشراف، الرضا عن نوع ومحتوى العمل،...الخ.) وفق الوزن والأهمية النسبية لكل نوع من المشاعر في إسهامها في درجة الرضا والمشاعر الكلية.

أما الرضا عن جانب معين من جوانب العمل فهو محصلة لنوع وقوة حاجات الفرد التي يشبعها هذا الجانب المعين. فمشاعر الفرد أو درجة رضاه عن الأجر هي محصلة لقوة حاجاته الاقتصادية، أي حاجته إلى الدخل النقدي وما يمثله له، ولكمية أو مستوى الأجر الذي تتيحه المنظمة له. فكلما كان احتياجه للدخل النقدي كبيرا، وكلما ارتفع أجره في المنظمة كلما ازداد رضاه، والعكس بالعكس.

والرضا هو عبارة عن حالة نفسية يمكن أن تظهر في شكل سلوك يمكن ملاحظته. فعندما يكون الفرد سعيدا راضيا جدا عن عمله قد يظهر هذا في طريقة تعامله مع رئيسه أو زملائه، أو مع جمهور عملاء المنظمة. كما قد يظهر أيضا في صورة انتظامه في العمل وحرصه على التواجد فيه، وتمسكه بوظيفته. وعندما يكون الفرد في حالة من الاستياء الشديد في العمل فقد يظهر سلوكا عدوانيا تجاه رئيسه أو زملائه، أو الجمهور الخارجي، وقد يبلغ قنوطه واستيائه درجة قد تدفعه إلى التهرب من التواجد في العمل، فيظهر ذلك في انتظامه، وغيابه، وربما في محاولاته للبحث عن عمل آخر وتركه الخدمة في المنظمة. فكلما تراكمت

وقويت المشاعر المتعلقة بالرضا كلما كان الاحتمال أكبر في أن تظهر هذه المشاعر ويعبر عنها في صورة سلوك خارجي ظاهر .

والكثير من المنظمات تستخدم مؤشرات مثل: معدل التأخير، والغياب، وترك الخدمة الاختياري من قبل الفرد كمقاييس تعكس المشاعر الكلية للأفراد تجاه العمل، حيث كلما انخفضت هذه المؤشرات كلما كان هذا دليلاً على ارتفاع الرضا. وكلما ارتفعت كلما كان هذا دليلاً على انخفاض الرضا.

أما محددات الرضا فهي كما جاءت وفق نموذج "بورتر" و"لور" (1967) إذ يتحدد الرضا بتأثير العوائد التي يحصل عليها الفرد من وظيفته في المنظمة وما تحققه له من إشباع، وأيضاً بإدراكه لعدالة هذه العوائد. فالرضا عن العمل يتحدد بتفاعل عاملين هما: مقدار الإشباع التي يحصل عليها الفرد والتي تكون وظيفته هي مصدرها الأساسي، وأيضاً إدراكه لعدالة العوائد التي تحقق له هذه الإشباع. حيث أن هذه الإشباع هي نتاج لحاجاته وأيضاً لما توفره له المنظمة من حوافز (وسائل إشباع) يمكن استخدامها لسد هذه الحاجات. وهذه الإشباع تتحقق من مصادر متعددة مثل: الأجر الذي يحصل عليه، ومحتوى العمل الذي يقوم به، وفرص الترقى التي يتيحها له العمل، ونمط المعاملة التي يلقاها من المشرف الذي يرأسه، وبرامج التدريب التي يخضع لها لدعم نقاط القوة لديه وتعزيز مواطن الضعف في أدائه، وسلوكه، واتجاهاته، وقدراته، ومهاراته... الخ.

أما إدراك الفرد لعدالة العائد فتتحدد على أساس مقارنة الفرد لمعدل عوائده أو الحوافز التي يحصل عليها على ما يقدمه للمنظمة مقارنة مع عوائد أفراد آخرين. فإدراكه أو شعوره بالعدالة يتحدد بناء على هذه المقارنة. وبالتالي يمكن صياغة المعادلة التالية:¹

$$\text{الرضا عن العمل} = \text{قيمة الإشباع التي يوفرها العمل} \times \text{إدراك عدالة العائد}$$

¹ المرجع السابق، ص 67.

المحور الثالث: السلوك الجماعي:

تمهيد:

الإنسان كائن اجتماعي لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن الآخرين، فهو دائم التواجد في جماعات منذ بداية حياته وحتى انتهائها، ومن هذه الجماعات نجد جماعة العمل التي ينتمي إليها الفرد العامل. ومن الحقائق الاجتماعية التي أفرزتها العلوم السلوكية والاجتماعية أن للجماعة تأثير كبير على الفرد، وقد يكون هذا التأثير إيجابيا أو سلبيا. كما أن هذا العضو في الجماعة له تأثير كذلك عليها، وهو إيجابي أو سلبي أيضا من خلال ممارسة مهمة القيادة داخل المؤسسة، أو يقوم بنشاط التوجيه والإرشاد والرقابة.

ويتم اللجوء للجماعة في العمل عندما تكون الوظائف والمهام صعبة ومعقدة ولا يمكن إنجازها من قبل شخص واحد. إن سوك الجماعة هو محصلة لمجموع السلوكيات الفردية في تفاعلها مع بعضها البعض مع خضوعها للمعايير التي تفرضها على الأفراد، والاصطباغ بالصفات التي تتصف بها مع بقاء مسؤولية الالتزام بهذه الخصائص والصفات امتدادا لخصائص وشخصية الفرد العامل وإدراكه للدور الذي يلعبه لإنجاح أداء هذه الجماعات أو إفشالها.

إن تشكيل جماعة العمل وتجميع الأفراد لا يعني ضمان عمل الجماعة. وفي حقيقة الأمر فإن عدم تحديد الأهداف التي تسعى الجماعة لتحقيقها من خلال الأداء الجماعي، ووجود أشخاص غير مناسبين يؤدي لإحباط باقي الأعضاء وإعاقة وإضعاف إنتاجية المؤسسة بصفة عامة.

لقد حظي موضوع دراسة الجماعة بصفة عامة وسلوك أدائها باهتمام كبير من شتى فروع مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية لأسباب عدة أهمها:¹

أ. يمكن النظر إلى السبب الأول باعتباره سببا ماديا نفعيا وذلك على اعتبار أننا نحتاج إلى فهم ما يحدث في الجماعات لغرضين:

أولهما: أن القرارات التي تتخذها تلك الجماعات لها تأثير حاسم وكبير على المجتمعات. وثانيهما: أن ديناميات هذه الجماعات تؤثر على طريقة وأسلوب أعضائها في تفسير حياتهم وحياتة مجتمعهم ولاسيما إذا كان هؤلاء الأعضاء يمثلون مراكز قيادية في تلك المجتمعات.

ب. كما يمكن النظر إلى السبب الثاني باعتباره سببا سيكولوجيا وذلك على اعتبار أن الجماعات التي ينتمي إليها الفرد تقتصر على أنها مصدرا للحصول على الاحترام والتقدير، بل تمتد أيضا لتكون مصدرا للتوتر والضغوط والإحباط والصراعات. هذا ما يجعل معرفة وإدراك سلوك أدائها وتكوينها

¹ الهاشمي لو كيا، السلوك التنظيمي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة الجزائر، الجزء الثاني، 2006، ص 107.

ودراسته دراسة علمية ميدانية تخضعه للملاحظة والتجريب يوصل إلى نتائج وقوانين وحقائق علمية عامة تمكن من علاج ما يضر أعضائها وتدعيم ما ينفعهم.

ج. أما السبب الثالث فيمكن اعتباره سببا اجتماعيا، حيث أن الاهتمام بالجماعات وإجراء الدراسات والبحوث العلمية والميدانية عليها يساعد على فهمها في أوضاعها الطبيعية والحقيقية والتوصل إلى نظريات تضاف إلى رصيد مجال العلوم الإنسانية وتزيد من تقدمه.

د. ويعبر السبب الرابع على طموحات العديد من علماء الاجتماع والنفس والتربية حيث ينظرون إلى الجماعة باعتبارها نسقا مصغرا يمثل المنظمات ويقدم صورة مصغرة دقيقة للعمليات التي تعتمد عليها، كتقسيم العمل، والتعاون، والصراع، والتكامل،... الخ. حيث من خلال دراسة الجماعة يمكن الوصول إلى بناء نماذج نظرية ومن ثم تطبيقها في المجتمع ككل من أجل المزيد من الفحص والاختبار والتعديل، ومحاولة الوصول إلى نظريات عامة يمكن تعميمها والوصول إلى نموذج يمكن تطبيقه على المجتمع ككل.¹

ومحاولة لتسليط الضوء على السلوك الجماعي، حاولنا معالجته وفقا لاتجاهين ; أولهما: سلوك أداء فريق العمل، من خلال بعض النقاط الأساسية بدءا بتعريف فرق العمل، أنواعها، وتأثير الفرد بأداء فريق العمل وتأثيره عليه، والتطرق إلى السلبيات التي تعيق أداء فريق العمل، وفرص الفريق الايجابية وكيفية تحقيق الأداء العالي في الانجاز. كما سنتناول تأثير الفرد العضو في فريق العمل من خلال القيادة الرشيدة والفعالة. وثاني الاتجاهين هو: سلوك الجماعة ذاتها.

أولا: سلوك أداء فريق العمل:

تعتبر فرق العمل إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المنظمات على اختلاف أنواعها من أجل تحسين أدائها وتطوير تنظيماتها. ولقد ارتبطت فرق العمل بسياسات وتوجهات إدارية لاقت قبولا واسعا في عالم الأعمال مثل إدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهيكلة. حيث أصبحت تشكل إحدى الركائز الرئيسية في تكوين وتعريف هذه المفاهيم التنظيمية والإدارية، هذا ما جعل بناء فرق العمل موضوعا منتشعا له أوجها عديدة تتداخل في مفاهيم متنوعة خاصة مفاهيم التطوير التنظيمي، مثل إعادة بناء التنظيمات، وإعادة رسم خرائطها التنظيمية، وهياكلها، وإعادة هندسة وظائفها بمختلف الأنشطة وتعدد المهام مما يوفر المرونة التنظيمية اللازمة التي تحتاجها المنظمات حتى تتمكن من مواجهة التحديات المتنامية في بيئة العمل.² وهذا

¹المرجع السابق، ص 108.

²المرجع السابق، ص 128.

ما زاد من أهمية فرق العمل كونها توفر المرونة التنظيمية لمجابهة أي منافسة في السوق والتصدي لأي تغيير طارئ في المنظومات القانونية، أو الاقتصادية، أو الاجتماعية أو الثقافية. وسواء كان تغييرا داخليا أو خارجا.

وجدير بالذكر أن يشار إلى أنه لا يوجد نظريات أو نماذج محددة عالجت موضوع فرق العمل بصورة شمولية، ولكنه تمّ تطوير بعض النماذج تعالج جوانب مرتبطة بفرق العمل مثل "نموذج بلبن" Bebin في أدوار الفريق. ثم تطوير بعض السمات الدالة على فعالية الفريق مثل السمات التي طورها " هوسيزكو Huszco" ¹. وكما ذكر الهاشمي لوكيا " أن بعض الأبحاث الاستكشافية والدراسات التي تناولت فرق العمل في البيئة المتطورة، اعتمدت على مؤشرات عامة (وليس نظريات أو نماذج محددة) في تصميمها وفي بنائها من أجل تحقيق أغراضها. حيث شملت مثل هذه المؤشرات الحاجة إلى فريق العمل ومؤشرات استعداد المديرين لبناء فرق العمل التي طورها داير Dyer كما شملت مؤشرات أخرى مثل مؤشرات الالتزام بفرق العمل التي طورها بنس Pence".²

1. تعريف فرق العمل:

جاءت عدة تعريف تلقي الضوء على فرق العمل، ولعلّ من بين التعاريف المتداولة في الأدبيات الإدارية والتنظيمية هو ما يلي:

تعريف "كانزباخ و سميث" الذي ذكر أن فريق العمل هو: " مجموعة صغيرة من الأفراد يمتلكون المهارات التكاملية ويكونون ملتزمين لطريقة عمل مشتركة ويعتبرون أنفسهم مسؤولين عنها مسؤولية مشتركة".³

تعريف " أدير " الذي عرف فريق العمل بأنه : " جماعة من الأفراد لها هدف مشترك، تتسجم فيها وتتفق وظائف ومهارات كل فرد مع وظائف ومهارات الأفراد الآخرين من أجل إنتاج نموذج كلي بصورة مشتركة ".

كما يشير " موسى اللوزي" إلى مفهوم فرق العمل على أنه: " مجموعة صغيرة من الأفراد العاملين لديهم مهارات وقدرات ويعملون معا للوصول إلى أهداف محددة ".⁴

¹ المرجع السابق، ص ص 128-129.

² المرجع السابق ، ص 129.

³ المرجع السابق ، ص 129.

⁴ موسى اللوزي، التنظيم الإداري – الأساليب والاستشارات، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 250.

كما نجد تعريفا ذكره "عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار" و "محمد بن مترك آل شري القحطاني" لفريق العمل كالتالي: "الفريق هو جماعة ناضجة من الأعضاء على درجة من الدافعية والذين يعملون معا لتحقيق الأهداف المتفق عليها".¹

وتعريف "كوهين و بيلي": على أن فريق العمل هو: "مجموعة من الأفراد الذين يعتمدون على بعضهم البعض في واجباتهم، وتكون مسؤوليتهم مشتركة عن النتائج، ويرون أنفسهم كما يراهم الآخرون ككيان اجتماعي فاعل ضمن واحد أو أكثر من الأنظمة الاجتماعية الأوسع، ويقومون بإدارة علاقاتهم ضمن الأطر التنظيمية".²

2. الفرق بين فريق العمل وجماعة العمل واللجان:

تشكل جماعة العمل اللبنة الأساسية في التنظيمات التقليدية، ومحورا هاما في الدراسات الاجتماعية والإنسانية بمختلف مراحلها. بيد أنه بات الاتجاه نحو استعمال مصطلح فريق العمل من أهم اهتمامات التنظيمات الحديثة والمعاصرة لما له من دور فعّال في الولوج في عالم المنافسة الشديدة في تقديم منتجات ذات الجودة العالية.

وبالرغم من التقارب الكبير بين كل من جماعة العمل وفريق العمل إلا أن هناك فاصل بينهما يمكن أن يظهر جليا من خلال بعض الدراسات ذات العلاقة على سبيل المثال كانزنباخ وسميث الذي يحدد المسؤولية في جماعة العمل بما يؤديه الفرد من عمل، بينما تكون المسؤولية جماعية في فريق العمل. كما يرتبط أداء فريق العمل بمفهوم "التعاوض" أو "القيمة المضافة" أي تفوق مساهمات الأفراد كفريق مساهماتهم كأفراد في مجموعة العمل. ومما يوضح الفارق بين جماعة العمل وفريق العمل أنه بخلاف جماعة العمل لا يكون هناك تنافس بين أعضاء الفريق، وأن أدوار القيادة تكون مشتركة، ويتم تشجيع النقاشات المفتوحة، وقياس النتائج بصورة مشتركة.³

ولكي تتضح الصورة أكثر في إبراز هذه الاختلافات بين كل من جماعة العمل وفريق العمل، نتطرق إلى النقاط التالية:

أ. أن أداء الجماعات مشتق من أداء الأعضاء كل على حدة، أما في الفرق فإن الأداء يكون محصلة ل: الأداء الفردي للأعضاء كل على حدة (كما هي الحال في الجماعات العادية)، والأداء الجماعي للأعضاء مع بعضهم البعض.

¹ عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار، محمد بن مترك آل شري القحطاني، علم النفس التنظيمي والإداري، فهرسة الملك فهد الوطنية، الرياض، الطبعة الأولى، 2007، ص 245.

² الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، ص 129.

³ المرجع السابق، ص 130.

ب. تكون مسؤولية كل عضو فقط عن العمل الذي أداه ومدى إسهامه في تحقيق أهداف الجماعة أو تسببه في فشلها، بينما تكون هذه المسؤولية في الفريق أن كلا من الأعضاء يعدّ نفسه مسؤولاً عن أداء ونتائج الفريق ككل وليس عن أدائه هو فقط.

ج. كما يمكن لأعضاء الجماعة أن تربطهم مصلحة أو غاية مشتركة، في حين أن أعضاء الفريق يكون لديهم التزام مشترك بالسعي الدؤوب لتحقيق أهداف فريقهم، والتي يمكن أن تتمحور حول إضافة محددة تحتاجها منظماتهم أو زيادة في الكسب وتحقيق عائد مادي أو تفوق بشكل أو بآخر على منظمات أخرى كالمساعدة على احتلال الريادة من حيث جودة المنتجات أو الحصة السوقية أو ما إلى ذلك.

د. كما يكمن الاختلاف أيضاً من حيث طبيعة الارتباط بإدارة المنظمة، فجماعة العمل عادة ما يكون المطلوب منها أن تستجيب إلى المتطلبات التي تحددها لها بانتظام الإدارة العليا، في حين أن فريق العمل فبمجرد أن تحدد الإدارة أهدافها العامة فإنها تتيح لها درجة من المرونة تسمح لها بأداء مهامها دونما تدخل إضافي في عملها. بمعنى آخر فإن فرق العمل تتميز عن الجماعات التقليدية بأنها تدير نفسها بنفسها لحدّ كبير، وأنها تكون مستقلة أو شبه مستقلة عن الإدارة.¹

أما بخصوص الفرق بين فريق العمل ولجان العمل، وبالرغم من التداخل الكبير بينهما إلا أن اللجان تكون مفيدة في اتخاذ القرارات عندما تكثر المداخلات والبيانات التي تتناولها في جدول الأعمال، أي أن إنتاج عمل اللجان هو اتخاذ القرارات المناسبة أكثر منه إنجاز للأعمال الميدانية أو الدراسية. بينما تكون فرق العمل عبارة عن مجموعة من الأشخاص يوكل لها إنجاز أعمال معينة ضمن جدول زمني معين ومحدد. ويلتزم أعضاؤها بالعمل معاً لتحقيق الأهداف المشتركة.

3. أنواع فرق العمل:

أرجع بعض الباحثين اختلاف الفرق وتعدد أنواعها إلى عدّة أسس وأبعاد. وقد حدّد أحد الباحثين ثلاثة أبعاد رئيسية تتشكل وفقها فرق العمل، وهي على النحو التالي:

أ. يتعلق البعد الأول بالغرض الرئيسي الذي يسعى الفريق لتحقيقه. وفي هذا الإطار فإن بعض الفرق تعنى أساساً بالعمل الأساسي الذي تؤدّيه المنظمة، مثل خدمة العملاء، وهناك فرق أخرى تعرف باسم فرق التحسين، تعنى بهدف زيادة فعالية العمليات التي تستخدمها المنظمة.

¹ المرجع السابق، ص ص 130-131.

ب. البعد الثاني: ويتعلق بالزمن، حيث أن بعض الفرق تكون مؤقتة من حيث أنها يتم تأسيسها لإنجاز مشاريع ما ذات آجال زمنية محدودة - مثل فرق تطوير المنتجات الجديدة -، في حين أن البعض الآخر من الفرق تكون فرقا دائمة، بمعنى أنها تظل مستمرة طالما بقيت المنظمة نفسها موجودة - مثل فرق التسويق -.

ج. البعد الثالث: ويعكس ارتباط الفريق بهيكل السلطة الخاص بالمنظمة - حيث هيكل السلطة هو الروابط المحددة بين مختلف مواقع المسؤولية الرسمية بالمنظمة - . ففي بعض المنظمات نجد فرق عمل مشتركة يكون أعضاؤها مختصين من عدة وحدات وظيفية مختلفة يندرجون في فريق واحد - كالإنتاج، والتسويق، والتمويل، والبحوث، والتطوير - ، كما قد نجد فرق عمل مشتركة ، بمعنى أن كل فريق يشتمل أفرادا من نفس الوحدة أو التخصص فقط.¹

في حين باحثون آخرون اعتمدوا أبعادا مختلفة في تبويب وتصنيف فرق العمل، ومن هذه الأبعاد: أسلوب التطور التدريجي. ومنهم من اعتمد على بعدي التمييز والتكامل، ومنهم من اعتمد على معيار الاستقلالية ، ومنهم من صنّف الفرق على أساس وظيفي إلى فرق وظيفية وأخرى غير وظيفية. ولعلّ أبرز هذه الأنواع نجد ما يلي:²

1/ جماعات العمل التقليدية: وهي محل خلاف بين الباحثين إن كانت تدخل ضمن أنواع فرق العمل أم لا. ويعرفها "بانكر ورفاقه" على أنها: " الجماعات التي تقوم بإنجاز أنشطة الإنتاج الرئيسية والأنشطة المساندة، ولا يتمتع الأفراد في هذه الفرق بأية مسؤوليات إدارية، فالمدير هو الذي يخطط وينظم ويوجه ويراقب ". في حين عرفها " هوسيزكو " : " بأنها وحدات العمل التقليدية الموجودة في منظمة الأعمال كمجموعة العمل في القسم أو الشعبة أو الوحدة المناط بها انجاز وظيفة محددة تتمثل بإنتاج منتج أو تقديم خدمة ".³

2/ دوائر الجودة : وهي مجموعة من العاملين تشكّل من الوحدة الإنتاجية نفسها بناء على موافقة الإدارة، ويتم الانضمام إليها بصورة طوعية. ويتراوح عدد أفرادها بصورة عامة من (6-12) عضوا ويجتمعون بشكل منتظم من أجل دراسة آلية العمل وقضايا الإنتاج والجودة التي تؤثر على عملهم، وينتهون في الأخير إلى تقديم التوصيات بطرق تحسين المنتج وصيرورة العمل.

3/ فرق المهام: وهي مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات العالية يتم اختيارهم من قبل الإدارة العليا من أجل دراسة وحلّ مشكلة محددة وبصورة عاجلة. حيث يتم سحب هؤلاء الأفراد من وظائفهم ليعملوا مع بعضهم بعضا. ومنهم من يسميها أيضا " الفرق الوظيفية" حيث يشكلون دائرة صغيرة الحجم

¹المرجع السابق، ص ص132-133.

²المرجع السابق ، ص133.

³المرجع السابق، ص ص133-136.

تعمل في نشاطات وواجبات وظيفية يتم تحديدها مسبقاً.¹ وتتحلّ هذه الفرق حالما يتم تقديم التوصيات المتوصل إليها، بحيث يعود كل فرد من الأفراد بعد ذلك إلى الدائرة الوظيفية التي كان يعمل بها.

4/ فرق حل المشاكل: وهي مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون المهارات العالية والخبرة في حلّ المشاكل، حيث تستعين الإدارة العليا بهؤلاء الأفراد لدراسة المشاكل² وتحديدها وجمع البيانات المتعلقة بها لمعرفة طبيعتها أو إيجاد الحلول لها، حيث تكون هذه الفرق وظيفية أو متعددة الوظائف، وأنها تتميز بصفة الاستمرارية كفرق متخصصة في حلّ المشكلات باعتبارها من الفرق الدائمة.

5/ الفرق متعددة الوظائف : وهي فرق مكونة من مجموعة من العاملين ذوي المهارات والخبرات العالية الذين يتم سحبهم من داخل المنظمة ومختلف الإدارات والدوائر بهدف تطوير منتج أو تنفيذ مشروع معين، وتعتمد هذه الفرق على التخصص³. ومنها فرق التخطيط والمشاريع المتخصصة والجودة، وتحسين العمليات، وتطوير المنتجات والبحث والتطوير.

6/ الفرق المدارة ذاتياً: تعرف هذه الفرق على أنها مجموعة صغيرة من الأفراد العاملين والمسؤولين (كليا أو جزئياً) عن عمل ما والذين لديهم القدرة على أداء أنشطة معينة مبنية على الطرق الموضوعة والقرارات المتخذة من قبل الفريق،⁴ من أجل إنتاج منتج أو تقديم خدمة للمستفيدين من العمال أو عملاء المنظمة، وهناك نوعان من هذه الفرق هي:

- الفرق المستقلة.

- الفرق شبه المستقلة.

7/ فرق تحسين صيرورة العمل: تشكّل هذه الفرق من قبل الإدارة بهدف إجراء التحسينات في أداء المنظمة. وتقوم على مبدأ أن هناك دائماً مجالاً للتحسين ناتج عن التطور التقني ونمو المعرفة. وعادة ما يكون أعضاؤها في الفرق الموجودة في المنظمة وقد ينظم إليها بعض الخبراء، حيث تقوم آلية عمل هذه الفرق على أساس دراسة أساليب العمل الموجودة والعمليات التي تقوم بها المنظمة لإنجاز نشاطها والإجراءات المتبعة للقيام بالمهام. يقوم فريق عمل تحسين صيرورة العمل بإدخال التعديلات من خلال الولوج إلى سلسلة الواجبات الخاصة بكل وظيفة وما يحتويه كل واجب من مهام محددة، ومحاولة التعرف على عناصر كل مهمة من هذه المهام لإدراك ما هو أساسي تعتمد عليه المهمة وما هو ثانوي، أو ما هي العناصر التي تحد من فعالية العمل وتتنقص من ديناميكيته في سلسلة الإنتاج، لتتوصل في الأخير إلى حذف كل ما يعيق العمل أو زيادة عناصر أخرى مهمة، أو إعادة التصميم.

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 252.

² المرجع السابق، ص 253.

³ المرجع السابق، ص 252.

⁴ عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار، محمد بن مترك آل شري القحطاني، مرجع سابق، ص 247.

كما أن هناك مدخل آخر لعمل هذه الفرق يتمثل في تحديد المتطلبات النهائية للمهام الوظيفية، فيقوم الفريق بتصميم الطرق الفضلى للوصول إلى هذه المتطلبات.¹

8/ فرق الإدارة العليا: يتم تشكيل هذه الفرق من المدراء والأفراد بوظائف إشرافية ومن مختلف المستويات الإدارية.² ويعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة في المنظمة، والتي تشكل من مديري الإدارة العليا. وقد لاحظ "كاتزنباخ" و "سميث" بأنه من الصعب جعل هذه الجماعة تعمل مع بعضها البعض كفريق، والسبب في ذلك يرجع إلى كون الأعضاء في هذه الفرق يعتبرون أنفسهم ممثلين لدوائهم ويدافعون عن مواقفهم، ويحاولون التأثير على الآخرين، مما يجعلهم ينسون أنهم أعضاء في الفريق.

ومن المهام الأساسية لهذه الفرق اتخاذ القرارات الرئيسية، ووضع الاستراتيجيات العامة، وتحديد أهداف وواجبات الوحدات الإدارية، وتوزيع الموارد بينها. كما يقومون دوماً بتطوير وتعديل الفلسفة المؤسسية والسياسات والتوجهات العامة نحو التحسين المستمر والتدريب الفعال، ومعالجة التداخل بين الوحدات الإدارية.³

9/ فرق العمل الافتراضية: وتسمى أيضاً "الفرق الإلكترونية"، وهي من الفرق المدارة ذاتياً والتي نجمت عن تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديث بكل ما له من وسائل متطورة في عالم الأعمال، خاصة في المنظمات متعددة الجنسيات لتتخطى بذلك الحدود بين الدول، وتستجيب لتحديات العولمة. مما يجعل هذه الفرق ذات نفوذ وسلطة توكلها لكل عضو تابع إليها والذين يتواجدون في مناطق مختلفة في بلدان العالم. وتتشكل مصادر هذا النفوذ والحصول على المعلومات من خلال الاعتماد على البريد الإلكتروني، والمؤتمرات عن بعد، وجماعات النقاش عبر شبكات التواصل ووسائل الاتصال الحديثة مثل الأنترنت.

كما تقوم هذه الفرق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات.⁴

4. السلبات التي تعيق عمل فرق العمل:

وينتشر عمل الفريق بعدة سلبات تعيق ربما أداءها الجيد في بعض الأحيان، ومن بينها ما يلي:⁵

أ. نقص التوجيه:

¹ الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، ص 135.

² موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 252.

³ الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، ص 135.

⁴ المرجع السابق، ص 135-136.

⁵ المرجع السابق، ص 131-132.

يعد عدم إعادة النظر بين الحين والآخر في الأهداف الموضوعية وتجديدها، وإزالة الغموض في صياغتها من السلبيات الرئيسية التي تحدث إرباكا في عمل الفريق وتتداخل مهامه ومسؤولياته، ما يجعل أحيانا أداءه يتشتت وينغمس في الأعمال الجانبية.

ب. المبادرات الفردية وعمل الفريق:

يحدث أحيانا أن يشر عضو في الفريق بأنه يستطيع العمل لوحده بفعالية كبيرة، مما يجعله يفقد التزامه بالفريق، وقد يتحول عمله ضدّ الفريق، ويصبح غير منتج لما يصبو الفريق إلى تحقيقه.

كما يحتاج عمل الفريق أيضا لحدّ أدنى من مهارات التعامل مع الآخرين، أو الميل في تحصيل هذه المهارات إن كانت مفقودة، ويؤدي غيابها إلى إعاقة التقدم في العمل الجماعي، أو ظهور صراعات بين أعضاء الفريق وعدم التناغم المطلوب بينهم.

ج. نقص الالتزام:

من السلبيات أيضا التي تعيق عمل فرق العمل هو عدم الالتزام الفعلي من قبل جميع الأعضاء بتحقيق الأهداف المسطرة، والتي ربما تنتج عن عدم الثقة المتبادلة بينهم وضعف العلاقة والروح الجماعية التي تجمعهم، خاصة حيث لا تبني هذه العلاقات بين ليلة وضحاها، وأنها تحتاج إلى وقت طويل لتدريب العاملين وتأهيلهم خاصة إذا ما اقترنت بفرق المشاريع الصعبة أو التي تعتمد على عدّة اختصاصات في وقت ضيق.

د. الوقت غير الملائم:

كما أن إضافة أعضاء جدد في وقت متأخر بعد الشروع في العمل قد يعيق عمل المجموعة ويحتاج إلى تأني في التفكير قبل إضافتهم، وتدريبهم جيدا ليواكبوا مسار المجموعة ولا يعطلوا ديناميكية العمل واندفاعه.

هـ. الافتقار للدعم:

يعتبر دعم الإدارة عنصرا رئيسيا وحيويا لتطوير عمل الفريق، وإذا لم تثبت الإدارة دعمها لالتزام الفريق، فإنه يتوانى عن مهامه ويفقد دافعيته للأداء الجيد، وحماسه لإتمام عمله إلى النهاية.

5. فريق العمل ومحاولة علاج عيوب المنظمة:¹

لكل منظمة مشكلات تواجهها وتعيق سيرها الحسن نحو الإنتاج ذي الجودة العالية، أو الأداء العالي لعمالها وأداء فرقهم التي ينتمون إليها ووحداتهم التنظيمية التي يرجعون إليها. كما أن هناك عيوب أو مشكلات داخلية وأخرى خارجية لا يستطيع أي فريق عمل أن يحلها لوحده. ومن هذه المشكلات ما يلي:

¹المرجع السابق، ص 136.

- أ. المشاكل التنظيمية: التي توجد داخل المنظمة ككل وما ينجم عنها من ارتباك في اتخاذ القرارات، أو التنسيق، ونقص التوجيه والافتقار إلى هيكل تنظيمي فعال.
- ب. التدريب الرديء، والافتقار للكفاءة والمهارة لدى الرؤساء والمشرفين و العمال بصفة عامة، أو الاعتماد على مدربين غير مؤهلين لذلك أو غير مختصين مما يجعل النفقات المالية على هذا التدريب دون عائد فعال وخسارة مضافة إلى ميزانية المنظمة.
- ج. الحوافز المتماثلة مع الأعمال والنشاطات التي يقوم بها العاملون، أو عدم التماثل في الحوافز بين العمال من نفس المستويات التنظيمية.
- د. الافتقار للتكامل في الأهداف، والتضارب بين أهداف الأشخاص وأهداف المنظمة.
- هـ. مشاكل القيادة وما ينجم عنها من أجواء عدوانية، والتحيز لبعض الأطراف دون غيرها والناجم عن المحسوبية وعدم الموضوعية. كما أن التوجهات الغامضة للمسيرين والإدارة العليا، وعدم وضوح السياسات والاستراتيجيات الموضوعية أو الأهداف المسطرة يوّد الشك والاضطراب في أداء المنظمة والعمال التابعين لها، مما ينتج حالة من التسيّب والفوضى أو الرقابة الزائدة المملّة.

6. تأثير الفرد بأداء فريق العمل:

إن ترشيد سلوك فرق العمل ينبع من ترشيد أدائها وتدعيمه بالتدريب الضروري الذي يؤدي إلى تحقيق أداء متميز عالي الجودة، وذلك من خلال استغلال الفرص الايجابية المتاحة لفريق العمل والتي تتمثل غالبا في:¹

أ. تعاضد الفعاليات: من خلال توجيه العمال وتوعيتهم على الانهماك في الانجاز والاهتمام به، حيث يؤدي لإنتاج سلع بشكلها المتكامل، فانغماس دوائر التصنيع والتسويق على سبيل المثال يؤدي لتوفر سلع تحقق متطلبات الزبائن. كما أن العمل الجماعي والروح التعاضدية لأفراد فرق العمل مهما كان اختصاصها أو نوعها يجنب تداخل المهام وتكرار الخطط وعدم ارتباطها وتكاملها مع بعضها البعض مما يجعل انجازها ضعيفا.

ب. كما أنه في المشاريع الضخمة والمعقدة تحتاج فرق العمل إلى التدريب على الاتصال الفعال فيما بينها، والوضوح والدقة في تحديد مهام كل عضو من أعضائها، والذي بدوره يبعدها عن التعقيد والتداخل في الصلاحيات. كما تحتاج هذه الفرق أيضا إلى التدريب على أساليب المشاركة الفكرية والمساهمات الايجابية

¹المرجع السابق، ص ص 136-137.

والإحساس بالانتماء لهذه الفرق وللمنظمة عامة، مما يكسب أعضاء الفريق خبرات غنية نادرة تفيد في تنفيذ وأداء مهمات مماثلة.

ج. الإبداع: ومن الفرص الايجابية التي تتاح لفرق العمل والتي تتيحها بالتالي لأعضائها هو سعيهم نحو الإبداع والابتكار وولوج مجالات جديدة لتوسيع منتجات جديدة ذات جودة عالمية، ومسايرة التطورات الحاصلة في هذه المجالات بما يخدم مؤسساتهم ويجعلها رائدة. كما تتمكن هذه الفرق من ابتكار أساليب عمل بناءة وإجراء تحسينات على طرق العمل والانجاز وأداء المهام.

د. المرونة والاستمرارية: ومن الفرص الايجابية أيضا في فريق العمل أن يتعلم أعضاؤه أساليب بعضهم البعض ويتفهمونها، مما يخلق نوعا من المرونة تكفي لإتمام الأداء بكفاءة وتسمح بالتفاعل الايجابي فيما بينهم مما يخلق اندفاعا في أداء الفريق يسهل بالتعويض عن غياب بعض الأعضاء ويبسط انسجامهم وانصهارهم مع بعضهم البعض مما يساهم في تحقيق الأهداف وإتمام انجازها بصورة سريعة.

كيفية تحقيق الأداء العالي في الإنجاز:

يتم الوصول إلى تحقيق أداء عالي في انجاز فرق العمل من خلال التلبية الدقيقة لاحتياجاتها من المعارف والخبرات والتوجهات التي تخدم الصالح العام والعامل في نفس الوقت. ويمكن أن ينحصر تحقيق هذا الأداء العالي في عدّة محاور أساسية هي كالتالي:¹

أ. الاعتماد على الأشخاص الأكفاء: بحيث يجمع الفريق الكفاءات المتكاملة ويدعمها بما يحتاجه من خلال تدريب هذه الكفاءات على كل ما هو جديد من المعارف والمهارات ويعطيها نفسا جديدا من خلال تحفيزها وتجديد دوافعها ومحاولة اختيار أعضاء يتكاملون فيما بينهم، واستبعاد غير الأكفاء أو إعادة رسكلتهم وتدريبهم حتى لا يعيقوا عمل المجموعة.

ب. رصيد الخبرات السابقة: والتي سوف تساعد على السرعة في تحصيل معارف جديدة ومهارات متقدمة تستعمل في انجاز المشاريع الجديدة الموكلة إلى فريق العمل.

ج. حجم الفريق: ومما يحقق أداء عالي في انجاز فريق العمل هو حجم هذا الفريق، حيث يمكن له أن يبدأ بعدد كبير من الأعضاء لتحديد المدخلات وتأسيس آليات العمل والدعم. غير أنه عند بداية انجاز المهمات ومباشرة العمل الموكل إليهم قد يصبح هذا العدد الكبير عائقا لتقدم فريق العمل، إذ كل ما يحتاجه هو العدد الكافي فقط لتحديد المسؤوليات ولتسريع وتيرة العمل. كما يفضل في حال تداخل الأعمال تأسيس فرق عمل صغيرة العدد لتحقيق انجازات جزئية معينة تتكامل مع المنجزات الأخرى.

¹ المرجع السابق، ص 137.

د. مواجهة الضغوطات والتحديات: يعد وجود الضغوطات في العمل بمختلف أنواعها أمرا لا هروب منه، والانغماس فيها يعيق التقدم الفعلي في أداء العمل. ولذا يستوجب المواجهة الحقيقية ومعالجة الأمور العالقة والإدارة الجيدة لمواجهة هذه الضغوطات تعدّ بمثابة التحدي الفعلي والقصدي لكل ما يعيق التقدم في انجاز المهمات والسعي لتحقيق انجاز كل مشروع. وفي حال وجود تحديات تتعلق بزمان الانجاز والمنافسة والجودة، فإن إتمام العمل في وقته والوصول إلى نتائج واضحة يمكن نشرها من طرف فريق العمل يعتبر ايجابيا، ويؤدّي ذلك لشعور أعضاء الفريق بمدى نجاحهم في تجاوز الصعوبات وتحقيق بعض النجاح. مما يرفع من مكانة الفريق بصورة مادية أو معنوية مع الاعتراف بجهوده كفريق عمل موحد، وجهود كل عضو فيه وتوثيق ذلك في ملفاتهم.¹

إن هذه النقاط السابقة يسعى من ورائها فريق العمل إلى الوصول إلى تحقيق أداء عالي في انجاز الأعمال وتجسيد المشاريع ما يجعل تأثيرها كبيرا على أعضاء الفريق فيزيد من همّتهم، ويرسخ من التزامهم نحو الفريق الذي ينتمون إليه. وهذا ما يسمو بروحهم المعنوية، ويرفع من ثقتهم بالنفس، ويعطي إضافة ايجابية في خبراتهم المعرفية، ويصقل مهاراتهم، ويوجه مواقفهم توجيهها يخدم أهداف المنظمة ويوافقها مع الأهداف الشخصية لكل عضو.

7. تأثير الفرد على أداء فريق العمل:

إن التأثير متبادل بين كل من فريق العمل والأفراد الأعضاء المنتمين إليه، فكما يتأثر العضو بأداء الفريق وسلوكه اتجاه المواقف التي يمرّ بها، ومعالجة المشكلات الناجمة في بيئة العمل، والتغير في ثقافة المنظمة وفلسفتها التي تؤثر لا محالة على الفريق ككل، فكذلك نجد تأثير الفرد على أداء فريقه له قيمة كبيرة وأثر واضح ينبع خاصة من الخصائص والمميزات الشخصية والإدراك لكل فرد ، خصوصا من يقومون بدور القيادة والريادة فيه، وهذا ما يفرض على قائد المجموعة أن يتمتع بصفات محددة، أهمها الرؤيا البعيدة للأشياء، والوضوح في معالجة الأمور، وإنتاج قرارات رشيدة، وأن يحيط علما بالتحديات القادمة. كما عليه أن يكون قادرا على تحقيق الأهداف، ويعلن نجاح الفريق في تحقيق هذه الأهداف بكل ثقة بالنفس، وذلك بهدف المحافظة على الروح المعنوية العالية لفريقه.²

كما يجب أن يتمتع قائد الفريق بمهارات الاتصال الفعال، ومهارات الإقناع، وضبط النفس، وأن يكون قادرا على إبراز الأفكار الجديدة، وأن يبدع في اتخاذ القرارات الرشيدة الصائبة التي تخدم فريقه في العمل، ويتمتع بالقدرة على التصدي للدفاع عن انجازات فريقه بشكل منطقي وموضوعي وبدون حساسيات. كما يجب

¹المرجع السابق، ص 137.

²المرجع السابق، ص 137.

أن يسعى لحلّ المشاكل والمعوقات التي تعرقل أداء فريقه. وعلى القائد أيضا أن يكون قادرا على الالتزام والصبر حتى النهاية، وأن يتحلى بالأثرة ويتخلى عن أنانيته وأن ينظر إلى الأمور بمنظار المصلحة العامة، وأن يحافظ على شعلة الحماس بين أعضاء الفريق.¹

إن الاتجاه نحو بناء فرق العمل وتفعيل دورها ما هو إلا محاولة للإجابة على سؤال تكرر في فترات عديدة مختلفة يحاول معرفة ماهية خصائص وحجم الإنتاجية اللازمة التي تتطلبها المؤسسة للبقاء في سوق المنافسة الكونية؟ وهو اتجاه جاء نتاجا لسيرورة التحديث التقني المتجدد والمنافسة الحادة الذي كان يعتمد في بداياته على التركيز على مؤشرات الفعالية: من احتلال فضاءات مكتسبة في السوق، وتخفيض زمن التطوير والتصنيع، وتقليص نفقات الإنتاج إلى أقصى حدّ ممكن، والنظر إلى العامل البشري على أنه آلة يحفزها الجانب المادي فقط، وما تقرره السلطة الإدارية هو الأساس الذي يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة في المقام الأول.

لكن ومع مرور الوقت، اتضح لمنظري التنظيم والتسيير والإدارة أن هناك مشاكل تعاني منها المؤسسات الاقتصادية، وأنه لم يكن بالمستطاع بلوغ أقصى درجات الإنتاجية والقضاء على مشكلات العمل الإنسانية. لتتجه مجهودات الباحثين نحو التعرف على غايات العنصر البشري واهتماماته وسلوكاته ومحاولة ترشيدها، إلى أن توصلوا إلى شبه إجماع اليوم على الاعتراف بالفضائل الاقتصادية للذكاء الصناعي الجديد، والذي يسهم في دفع الحضارة الصناعية الجديدة نحو الأمام معتمدا على النموذج الياباني بريادة الأستاذ " أونو " في شركة تويوتا، والذي يرتكز على مبادئ ثلاثة، أولها: مبدأ "التنظيم الهزيل" أو "المعتدل" حيث يعتمد على تقنية "التدفق المتوتر"، التي بالإمكان تطبيقها في الوحدات التي تمتلك معدات مرنة و أنظمة معلوماتية وهي تعمل على القضاء ما أمكن على المخزونات، والعمل في الوقت المناسب وبحسب التموين والطلب على السلع والخدمات.²

كما يتمثل المبدأ الثاني في إدماج الوظائف، وهو يتعلق بتصميم وحدات الإنتاج التي توفر "التدفق المتوتر" للسلع والخدمات ويمكن العاملين من إنتاج ذي جودة عالية ونوعية رفيعة في الشروط الملائمة. إن هذا يتطلب أن يحوز العاملون على كفاءة واسعة وتحكم هائل في سيرورة الإنتاج يستمدونها من التدريب التنظيمي بمختلف أنواعه وجودة برامج، هذا ما يجعل الاستثمار فيه مجديا ومربحا، ومحققا لأهداف المؤسسة ومرشدا لسلوك هؤلاء العاملين.

¹ عارف النابلسي، آليات العمل الجماعي، مجلة المهندس الأردني، ص 17.

² بوبكر بوخريسة، اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح، مقدمة في سوسيلوجيا التنظيمات الصناعية، مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبوعات الجهوية بقسنطينة، ص 129.

ويعمل هذا المبدأ على إلغاء الحاجز "التأيلوري" بين التصميم والتنفيذ، حيث تنظم طرق عديدة (اجتماعات عمودية، جماعات مشروع) لتشجيع التفاعلات وتجسيد دور التدريب التنظيمي على أرض الواقع من خلال إعادة تحديد مهمات فرق العمل للاستجابة لكل الطوارئ التي قد تعيق السير الطبيعي للأمر.¹ أما ثالث مبدأ يعتمد عليه النموذج الياباني في التسيير العقلاني الحديث فهو مبدأ "التسيير بواسطة المشروع" الذي يدفع بمنطق الإنتاج المتكامل إلى أقصاه: حيث أنه عند تصميم وإنتاج سلعة جديدة وتوفير شروط إقامة تجهيز صناعي كبير جديد يكلف رؤساء المشروع بتشكيل فرق عمل ينتقى أعضاؤها من كل الوحدات ومن كل المستويات الهرمية، وذلك لمدة قد تتراوح بين عدة أشهر إلى عدة سنوات. إن الهدف من وراء ذلك هو الاتصال المباشر بين أفراد فرق العمل لإنجاز مشروع معين، وجل الفاعلين وكل الكفاءات التي كان تدخلها في النظام الهرمي التقليدي بصورة منفصلة ومتعاقبة، في موقف المسؤولية المشتركة. مما يتطلب تصميم نظم ينسق فيها بين العوامل التقنية والبشرية على شكل مصفوفي متقاطع بين عدة أنظمة فرعية للنظام المتكامل الذي هو المشروع المسطر للإنجاز، وهذا ما يستهدف من تشكيل فرق المشروع تطبيق مخططات تنظيمية تتقاطع فيها قيادات وظيفية عدة. وقد تطلب هذا الأمر تجاوزا حقيقيا للقواعد البيروقراطية التقليدية. كما تشهد مثل هذه التطبيقات على حيوية الاستراتيجيات الموجهة في إطار مردودية قصوى في العمل.²

غير أن هذا النموذج الياباني لا يجلب رضا مفكرين غربيين كثر، إذ يستلزم تكويننا وتدريبنا وتجنيدنا ككبيرين. كما أن اللامبالاة وعدم التواصل بالمصالح الأخرى يوقف الإنتاج، وكما أن العمل بالمشروع وفرق العمل التي تجسده يقضي على العمل المتواتر وسيورته المتتابعة، إلا أنه يشترط فعالية شاملة للنظام التقني. مما جعل البعض يتساءل عن طبيعة الموصفات الإنسانية الجديدة التي تقتضيها مثل هذه التطبيقات؟ وكيف يمكن أن يرشّد سلوك العاملين ليصل إلى الأداء الفعال لتحقيق أهداف الأفراد العاملين وأهداف مؤسساتهم، وما هي نوعية البرامج التدريبية التي توصل إلى هذه الموصفات الإنسانية الجديدة؟ وهل الاستثمار في التدريب يصل إلى درجة يدر فيها عائدا حقيقيا من التدريب يعود بالربح على المؤسسة وعلى أفرادها المتدربين؟

وكيف يمتص الاستثمار في التدريب مشكلة مصير الطبقة العاملة التي ستقسم بين المستفيدين من الحداثة والذين يتركون على الهامش؟

كما يؤدي العمل بالمشروع وفرق العمل إلى تساؤل البعض الآخر عن إشكالية هذا التسيير من حيث كونه سيؤدي إلى موقف يكون هناك مكان لتشكيل الهوية الجموعية، عندما تفرض شروط التسيير العمل على

¹المرجع السابق،ص 130.

²المرجع السابق،ص 131.

فرق من الأجراء الذين لا يشتركون لا في الوظيفة الأصلية، ولا في الحرفة، أو في الرتبة؟ وهل أن ذلك يعمل على تفتيت هوية المؤسسة ذاتها؟
إن جملة هذه التساؤلات الأساسية أصبحت تحدد محاور بحث راهنة لعلماء الاجتماع اليوم، والتي يكون البحث أو الممارسة الصناعية بشأنها مفيد جدا.¹

8. طريقة بناء الفريق:

تعد طريقة بناء فريق العمل من أهم طرق التطوير التنظيمي إلى جانب طرق أخرى كتدريب الحساسة، وطريقة التغذية المرتدة بنتائج البحث، وطريقة الإدارة بالأهداف وغيرها. وأسلوب بناء الفريق يعد من أكثر أساليب التطوير التنظيمي قبولا لدى خبراء الإدارة العليا، هم يعتقدون أن هذا البرنامج يساعد الأفراد على العمل بطريقة أكثر فاعلية مع بعضهم البعض.

ويقوم أسلوب بناء الفريق على افتراضين أساسيين هما :

الأول: لزيادة إنتاجية الجماعة، فإنه على أفرادها أن يتعاونوا وأن يعملوا على تنسيق جهودهم في العمل نحو انجاز المهام الملقاة على عاتقهم.

الثاني: لزيادة إنتاجية الجماعة، فلا بدّ من إشباع الحاجات المادية والنفسية لأفرادها.²

تتلخص الإستراتيجية العامة لطريقة بناء فريق العمل في قيام خبير بناء فرق العمل بمساعدة الجماعة على مواجهة القضايا الأساسية التي تولّد شعورا بالإحباط لدى الأفراد، حيث أن إزالة الغطاء والكشف عن هذه المشكلات ومحاولة التصدي لها يزيد من احتمالات تحسن أداء الجماعة في المستقبل وهو يدخل ضمن محاولة ترشيد سلوك أداء فريق العمل، وتصحيحه، وتدعيمه، وتوجيهه نحو الأفضل.

لقد قدّم "باكر" نموذجا عاما يعدّ ملخصا لطريقة بناء الفريق. ويمكن تلخيص هذا النموذج في الخطوات التالية:³

1. تقوم الإدارة بتقديم خبير بناء الفرق إلى جماعة العمل (سواء أثناء العمل أو أثناء أحد الاجتماعات العادية لها). وتشرح دور هذا الخبير وتحدد موعد المقابلة بين الخبير وجماعة العمل.
2. أثناء التحضير للمقابلة الأولى يقوم الخبير بجمع البيانات من أعضاء الجماعة الذين يملؤون استمارات استقصاء لقياس المناخ التنظيمي، والأنماط القيادية السائدة داخل المؤسسة، والرضا عن العمل من طرف العاملين.

1. المرجع السابق، ص 131-132 .

2. عبد الوهاب أحمد جاد، مرجع سابق، ص 269-275.

3. المرجع السابق، ص 275-276.

3. يقوم الخبير بتحليل البيانات وعمل ملخص للمعلومات التي تم الوصول إليها تمهيدا لعرضها على الجماعة في المقابلة المبدئية.

4. يقوم الخبير بعقد المقابلة الأولى مع جماعة العمل، وفيها يقدم ملخصا للمعلومات التي تم جمعها.

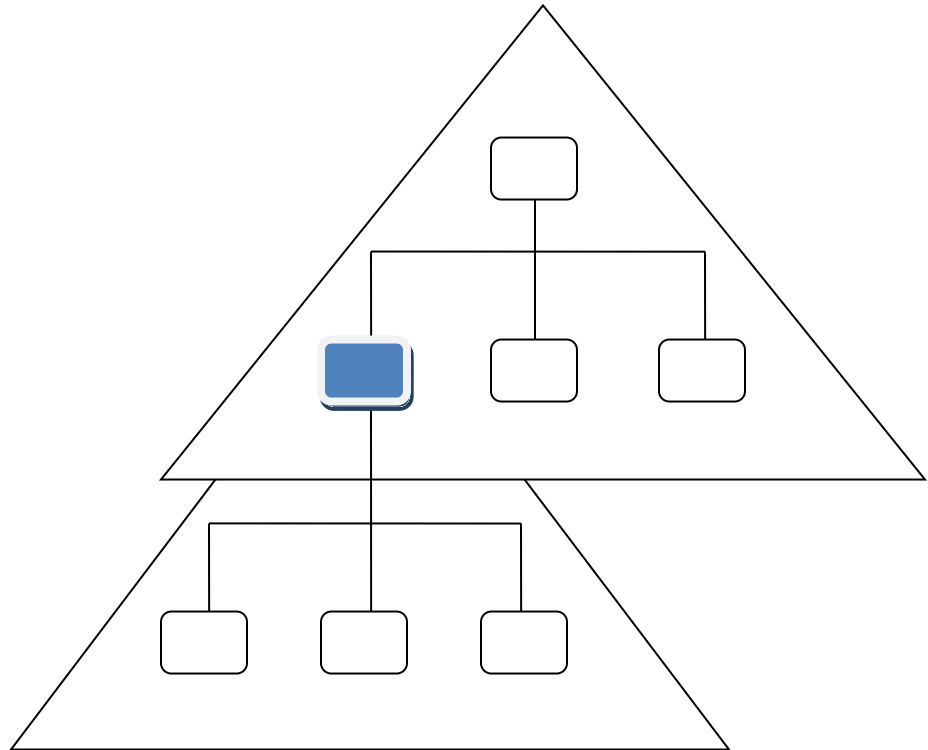
5. بناء على هذه المعلومات تقوم جماعة العمل بمساعدة الخبير بتحديد المشكلات التي تواجهها في العمل وباقتراح الخطط العلاجية لهذه المشكلات، وبذلك تكون الجماعة قد تمكنت من تحديد الحواجز التي تعترض طريقها نحو تحقيق الفاعلية، وقامت بوضع الخطط اللازمة لإزالتها.

6. يتم إعداد جدول للمقابلات المستقبلية بين خبير بناء فرق العمل وجماعات العمل لمراجعة تطبيق الخطط العلاجية ومناقشة مشاكل التطبيق وتعديل الخطط بناء على ذلك.

وباستخدام أسلوب بناء الفريق على مستوى المؤسسة ككل فإن كل فرد يكون منضما لفريقيين: فريق مع رئيسه، وفريق مع مرؤوسيه. حيث من شأن هذا أن يحقق التنسيق والتعاون بين أفراد الجماعة الواحدة وبين الجماعات ببعضها.

والشكل التالي يوضح فكرة بناء فريق العمل على مستوى المؤسسة ككل:

شكل رقم (11): بناء فريق العمل على مستوى المؤسسة ككل:



المصدر: عبد الوهاب أحمد جاد، المرجع السابق، ص 276.

وإذا ما رجعنا إلى الخطوة الثانية من خطوات نموذج باكر فإننا نجده يعتمد في تكوينه على ثلاثة محاور أساسية لكل منها تعريفها وعناصرها التي تتكون منها، وهذه المحاور هي: المناخ التنظيمي، والأنماط القيادية، والرضا عن العمل.

فالمناخ التنظيمي حسبما يعرفه بعض الباحثين بأنه: " عبارة عن مواصفات البيئة الداخلية للمنظمة

والتي:

أ. يلمسها أعضاء المنظمة.

ب. تؤثر على سلوكهم.

ج. يمكن التعبير عنها من خلال إعطاء قيم لبعض المتغيرات التنظيمية.

ولتقييم المناخ التنظيمي تستخدم الأبعاد التالية:

1/ الإطار والهيكل: ويتمثل في مدى إحساس الموظف أو العامل بالقيود التنظيمية التي تحكم سلوكه داخل العمل، كالقواعد والسياسات والإجراءات.

2/ المسؤولية: وتتمثل في مدى إحساس الفرد بالاستقلالية في العمل، وبأنه رئيس نفسه.

3/ الجزاء: ويتمثل في إحساس الفرد بمدى عدالة نظام الثواب والعقاب المتبع داخل المنظمة.

4/ المخاطرة: وتتمثل في الإحساس بأن العمل يشجع على التحدي وقبول المخاطرة المحسوبة كبديل للركون إلى مبدأ الحيطة والحذر.

5/ دفء العلاقات: وهي إحساس الفرد بروح الزمالة والصدقة في العمل.

6/ المؤازرة: هي شعور الفرد بمساندة ومعاونة الآخرين له في العمل.¹

أما المحور الثاني المتمثل في أنماط القيادة، فقد حدده هذا النموذج في نمطين رئيسيين صمما

لأغراض تبسيط وبناء أسئلة استبيانها، وهما:²

- النمط ذو التوجه نحو العمل (أو النمط العملي).

- النمط ذو التوجه نحو الناس (أو النمط الإنساني).

أما المحور الثالث: فهو الرضا عن العمل لدى الأفراد العاملين الذي صممت استمارته لتقيس مستوى

رضا الفرد عن:

• الوظيفة.

• المنظمة.

• المشرفين.

1. عبد الوهاب أحمد جاد ، مرجع سابق، ص ص 278-279.

2. المرجع السابق، ص 277.

- جماعة العمل.
- والأجر.

ويعبر اصطلاح " الرضا عن العمل " عن مستوى الرضا الإجمالي للفرد عن العناصر الخمسة مجتمعة (أي الرضا عن الوظيفة + الرضا عن المنظمة + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن الأجر).¹

إننا إذا ما حاولنا المقارنة بين سلوك أداء فريق العمل ورضا أعضائه عن عملهم مع سلوك أداء الفرد وما جاء سابقا من تعريف الرضا عن العمل كأحد محددات سلوك الفرد في المنظمة، نجد أن سلوك الرضا عن العمل لدى الفرد العامل، والذي يتلخص في المعادلة السابقة، والتي هي:

الرضا عن العمل = قيمة الاشباعات التي يوفرها العمل × إدراك عدالة العائد

والتي حددها نموذج " بوتر " و"لور" (1967)، أي أن الرضا عن العمل يتحدد بتفاعل عاملين هما: مقدار الاشباعات التي يحصل عليها الفرد والتي مصدرها الأساسي هو وظيفته في المنظمة، وأيضا إدراكه لعدالة العوائد التي تحقق له هذه الاشباعات التي هي نتاج لحاجاته، ولما توفره له المنظمة من حوافز ووسائل إشباع لسد هذه الحاجات. كما تتحقق أيضا هذه الاشباعات من مصادر متعددة مثل: محتوى العمل الذي يقوم به، والأجر الذي يحصل عليه، وفرص الترقى التي يتيحها له العمل، ونمط المعاملة التي يلقاها من المشرف الذي يرأسه، وبرامج التدريب التي يخضع لها لتقليص الهوة بين الأداء الفعلي والمعياري في أداء الفرد وتعديل سلوكه، واتجاهاته، ومهاراته، وقدراته...الخ.

من خلال هذا نجد تقاربا كبيرا في سلوك الرضا عند الفرد العامل، وسلوك الرضا عند فريق العمل، إذ يشتركان في الاستناد على الوظيفة كأحد أسس الرضا عن العمل والتي توفر لهم مصادر دخلهم الأساسية، وهي الأجر. كما أن المنظمة تمدّ كلا من الفرد العامل كفرد مستقل أو فريق العمل والذي يكون الفرد عضوا من أعضائه مصادر تحفيز مادية ومعنوية، وتحقيق العدالة في توزيع هذه التحفيزات هو بمثابة لبنة أساسية في الرضا عن العمل، أيضا توفر المنظمة المناخ الملائم للعمل وتهيئة بيئة العمل لزيادة فعالية المنظمة من خلال فعالية أداء الفرد العامل أو فعالية أداء فرق العمل، وبالتالي تدعيم السلوك الايجابي نحو المنظمة لكل من الفرد أو فريق العمل.

1. المرجع السابق، ص ص 277-278..

أيضا نجد دور المشرفين المباشرين وغير المباشرين على العمل في بلورة الرضا عن العمل من خلال تجاوبهم وتفاعلهم مع العاملين سواء كانوا أفرادا مستقلين في وظائفهم الهرمية أو كأفراد أعضاء في فرق عمل ومحاولة إحرار جانب مهم من الاستقلالية والحرية في أداء الوظيفة وهذا من خلال اتساع نطاق الإشراف، وهذا لا يمنع أبدا مبادرة التوجيه والإرشاد المهني والسلوكي، وخلق جوّ من الثقة المتبادلة.

وبخصوص برامج التدريب التي توفرها المنظمة للفرد العامل أو لفريق العمل فهدفها الأساسي محاولة ترشيد سلوكهم نحو زيادة الفعالية في الأداء من خلال دعم نقاط القوة وتعزيز مواطن الضعف، والاتجاه نحو السلوك الايجابي اتجاه المنظمة واتجاه جماعات العمل داخل المنظمة.

إن ما نجده في فرق العمل كأحد محددات الرضا عن العمل لدى أفرادها ولا نجده عند الفرد العامل المستقل بذاته هو الإحساس بالانتماء إلى جماعة العمل والتفاعل مع أعضائها من خلال علاقات التعاون، والصراع، والصداقة، والعداء، والمساندة للآخرين، والولاء، وتأثر أداء الفرد بأداء فريق العمل ولا يخرج عن إطاره المحدد، وهذا ما يلزمه معرفة خصائص فريق العمل الذي يعمل فيه أو بضغوط جماعة العمل التي هو فرد فيها. كما أن للعضو في الفريق دور آخر هو دور التأثير على أداء الفريق ككل من خلال السلوك القيادي للفرد على الأفراد الآخرين في فريق العمل أو على سلوك الجماعة ذاتها.

ثانيا: سلوك جماعة العمل:

تأخذ دراسة الجماعات في العصر الحالي اهتمام معظم الباحثين في ميادين علم النفس، وعلم الاجتماع على السواء، لما لها من أهمية قصوى في التأثير على الأفراد أعضاء هذه الجماعات وفي المنظمات والمؤسسات الحديثة بصورة عامة.

1. مفهوم الجماعة:

لا يمكن تناول سلوك جماعة العمل دون التطرق إلى مفهوم هذه الجماعة ومحاولة تحديده كما ورد لدى بعض الباحثين والعلماء. حيث ورد في "معجم العلوم الاجتماعية" أنه: "لكي يكون للتعريف دلالة يجب أن يرتبط بنوع البناء المتكامل، لا بمجرد مجموعة من الأفراد، ولذلك فالأفراد يشكلون جماعة إذا حدث بينهم طراز محدد من الاندماج، يمكن تحديده درجته".¹

¹ نخبة من الأساتذة المختصين، معجم العلوم الاجتماعية، تصدير ومراجعة الدكتور إبراهيم مذكور، اليونسكو، الهيئة المصرية للكتاب، 1975، ص 211-212.

وقد ذهب "سميث" إلى أن : "الجماعة الاجتماعية تتألف من مجموعة الأعضاء يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم المقدرة على العمل، أو أنهم يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم".¹ حيث اعتبر سميث معيار العمل ووجود بيئة عمل محددة هو أساس وجود الجماعة. أما "قاموس علم الاجتماع" فيورد تعريفا للجماعة على أنها : " جماعة ليس لها قواعد، أو أهداف، أو قيادات ذات تحديد رسمي، وتتميز عموما بالتلقائية وصغر الحجم، والطابع المؤقت، وقيام التفاعل بين أعضائها على المصالح المشتركة، والاتصال المباشر، الودّي، ويمكن أن يكون للجماعات غير الرسمية معايير جمعية قوية...".² ركز هذا التعريف أكثر على الجماعات غير الرسمية حيث يتفاعل أعضاؤها على المصالح المشتركة والصفات التي يمكن أن تكون متشابهة فيما بينهم لتحديث اندماج معين، وهو ما يتفق مع ما جاء في تعريف معجم العلوم الاجتماعية، وقد تكون معايير الجماعات غير الرسمية قوية تسمح بتماسك أعضائها.

إن هذا التفاعل بين الأفراد يعتبر أساسا ارتكز عليه تعريف آخر لـ: "فكيرت ليفين" حيث اعتبره أساسا للجماعة، وهو يرى أن التشابه بين الأعضاء قد يكون أساسا صالحا إذا كان المقصود هو تشابه الاتجاهات، أو الأهداف، أو الولاء، أو وجود عدد مشترك، حيث قد يوجد هذا التشابه مرتبطا بالتفاعل المتبادل بين الأشخاص المشتركين، وقد يكون سببا له".³

وبالرغم من أن تعريفات الجماعة ذهبت مذاهب متشعبة ومختلفة، إلا أنها تصب في ينبوع واحد.⁴ و مع مرور الوقت وتطور البحوث الاجتماعية والسلوكية عبر الزمن أصبح تعريف الجماعة غير مقتصر على التصور لتجمع أفراد متشابهين بقدر كبير أو صغير، بل هم مختلفون ولكنهم يشعرون أن كلا منهم مفيد للآخر أي أن بينهم علاقات اعتمادية، وهم يسعون معا إلى تحقيق أهدافهم.⁵

2. تأثير الجماعة وضغوطها:

تستمد دراسة الجماعة أهميتها من أن الجماعة التي يشارك أعضاؤها في القيم ويلتزمون بها وينسقون الجهود في سبيل تحقيق أهدافها، سوف تحسّن من الإمكانيات السلوكية لأعضائها، ويتم تحقيق التأثير الإيجابي للجماعة إذا استطاع الأعضاء الفعل والتفاعل في إطار قيم هامة لهم. كما تتولّد عن جماعات العمل المختلفة أنماط مختلفة من إمكانيات السلوك، وقد ازدادت أهمية الجماعات في العصر الحالي بالنسبة للفرد والمنظمة والمجتمع ككل، حيث تعتبر الوسيط وحلقة الوصل بينهم جميعا، ".. ففي المجتمع البسيط والمتجانس، ينتمي الفرد إلى عدد قليل نسبيا من الجماعات، ويتحدد سلوكه بدرجة كبيرة عن طريقها، وفي

¹ حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم- دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص ص15-16.

² محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، 2004، ص ص215-216.

³ الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، ص ص 108-109.

⁴ حسان الجيلاني، مرجع سابق، ص 17.

⁵ حمزة حسن بركات، علم النفس وديناميات الجماعة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش.م.م. الطبعة الأولى، 2008، ص 19.

المجتمعات الحديثة، فإن الفرد يواجه جماعات متعددة تؤثر كل منها في سلوكه بمستويات متباينة.¹ هذا ما جعل جماعات العمل تفرض ضغوطا وقيودا على أعضائها تلزمهم بها، وتخضعهم لها من أجل إشباع رغبات كل عضو فيها حسب درجة انتمائه وعضويته. وأول قيد على أعضائها يتمثل في الالتزام بالمعايير الموضوعية من طرف جماعة العمل.

أ. معايير الجماعة:

توصل "التون مايو" من خلال دراسته الشهيرة " تجربة هاوثورن " إلى أن جماعة العمل تضع معايير للسلوك ينبغي أن يخضع لها أعضاء الجماعة، فالعامل لا يتأثر كثيرا بتعليمات الإدارة ولا يستجيب لها بصورة ثابتة، بل إنه يتأثر بمعايير جماعته ويخضع للقواعد التي تملئها عليه، وهذا ما حال دون فهم السلوك الإنساني في منظمات الأعمال من طرف النظريات الكلاسيكية للتنظيم وعلى رأسها " الإدارة العلمية".² وجاء تعريف "المعيار" في قاموس علم الاجتماع على أنه: "...قاعدة أو مستوى سلوكي، تحده التوقعات المشتركة لشخصين أو أكثر اعتمادا على السلوك الذي يعتبر ملائما من وجهة نظر المجتمع، وتعتبر المعايير الاجتماعية خطوطا موجهة إلى مستوى السلوك الذي يكفي الأخذ به، أو تطبيقه في مواقف اجتماعية محددة، ولهذا تتحدد التزامات دور الشخص في الجماعة الاجتماعية عن طريق المعايير الاجتماعية التي تضعها أو التي تسير عليها."³ فالمعايير هي قواعد للسلوك وضعها المجتمع لتصب فيها الجماعة سلوكها وتصرفاتها، وقد تبادر الجماعة بوضع قواعد تخصها لتحديد سلوك أعضائها وتضبط اتجاهاتهم. إن هذه القواعد تأتي عندما يتفاعل أفراد لهم دوافع، أو مشكلات عامة لفترة كافية من الزمن ترافق بناء الجماعة وتلائم ظواهر أخرى تنشأ عن عملية التفاعل وهي تحديد شكل الصفات، والعادات، والتقاليد، والقيم، أي ما يطلق عليه مصطلح "المعايير الاجتماعية" التي تؤدي إلى تنظيم سلوك الأعضاء في المواقف المختلفة.⁴

كما تعرّف المعايير أيضا بأنها: " مجموعة من القيم والقواعد السلوكية التي يتم التعارف عليها والاتفاق حولها من قبل أفراد الجماعة بحيث يمكن الاحتكام إليها والسلوك على هديها، وتحديد مدى انتظام السلوك أو انحرافه على أساسها، وغالبا ما تمثل هذه القيم أو المعايير الإطار المرجعي للعلاقات بين أفراد الجماعة."⁵

¹ غريب محمد سيد أحمد، المدخل في دراسة الجماعات الاجتماعية، الإسكندرية، دار الكتب الجامعية، 1973، ص 252.

² حسان الجبلاني، مرجع سابق، ص 49.

³ محمد عاطف غيث، مرجع سابق، ص 304.

⁴ حسان الجبلاني، مرجع سابق، ص 50.

⁵ عبد الغفور مرازقة وآخرون، السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال- المفاهيم والمحددات، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، برج الكيفان، الجزائر، طبعة 2017، ص ص193-194.

ب. ضغوط الجماعة:

بالرجوع دوماً إلى تجربة "هاوثورن"، نستشف أن الجماعة تضغط على أعضائها لكي يلتزموا بالمحددات التي وضعتها ولا يخرجون عليها إطلاقاً، والتساؤل الذي يمكن أن يطرح نفسه هو: ...كيف تنشأ هذه الضغوط...؟! ولماذا تضغط الجماعة على أعضائها...؟! . ولعل ما وضعه أماننا الدكتور "لويس كامل مليكة" من أسباب لهذه الضغوط هو إجابة عن ذلك، حيث ذكر أنها:

- 1/ قوى تنشأ من صراع داخل الشخص حين يلاحظ أن آراءه، وأفعاله تختلف عن آراء الآخرين.
- 2/ قوى تنشأ من الأعضاء الآخرين للتأثير في سلوك الفرد.
- 3/ ينشأ الصراع الداخلي حين يكون الشخص رأياً في موضوعات معينة تختلف عن آراء الآخرين، ففي هذه الحالة يواجه موقف صراع هل يثق في منطق أم يثق في آراء الآخرين؟¹

من هنا يتضح أن الضغوط تنشأ بسبب الاختلاف في المواقف الحياتية المتعددة، حيث لكل عضو في الجماعة رأي شخصي في قضية معينة. إلا أنه عندما يكون مع الجماعة يتقارب رأيه مع آراء أعضاء الجماعة حتى يصبح رأي الجماعة موحداً. ويضيف الدكتور " لويس كامل مليكة" بأن أعضاء الجماعة يواجهون ضغوطاً لبعضهم البعض وأن هذه الضغوط توجه لتحقيق الوظائف الثلاث التالية:

أ/ مساعدة الجماعة في حركتها نحو أهدافها، وتزداد حاجة الأعضاء للجماعة كلما زادت حاجاتهم إلى الاعتماد على الجماعة لتحقيق أهدافهم الفردية.

ب/ صيانة الجماعة والإبقاء عليها.

ج/ مساعدة الأعضاء على أن يجدوا سندا لآرائهم في الواقع الاجتماعي.²

إن هذا الضغط من قبل الجماعة على أعضائها لكي يمتثلوا لمعاييرها وقواعدها قد يوجد تشابهاً في السلوك والاتجاهات الخاصة بأعضاء جماعة مستديمة، وفي قيمهم، وآرائهم. ولعل التعليمات التالية التي وضعها كل من "كارتريت" و"زاندنر" توضح أسباب هذا التشابه بين الأعضاء:

1- تتيح عضوية الفرد في الجماعة كثيراً من الأشياء التي يتعلمها، ويفعلها، وتتأثر طبيعته المنبه الموجود في بيئة الشخص تأثيراً كبيراً بعضويته في الجماعة التي ينتمي إليها.

2- قد يتصرف الفرد على نحو مشابه لباقي أفراد الجماعة، لأن لهم قوة جاذبية فعالة، ولأنه يريد أن يتمثل بهم.

3- قد يتصرف الفرد على نحو مشابه لباقي أفراد جماعته لأنه يخشى عقاب أو سخرية الأعضاء إذا لم يجاوبهم فيما يفعلون.

¹ لويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعات والقيادة، الجزء الأول، ط2، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، 1963، صص 100-101.

² المرجع السابق، صص 101-102.

ويشير "كارتريت" و"زاندري" إلى أن: "قوة الضغط الذي يؤدي إلى التماثل تحدده العوامل التالية: قوة الجاذبية التي تتمتع بها الجماعة في نظر العضو، وأهمية المسألة التي يلزم الاتفاق عليها، وإدراك العضو أن الأعضاء الآخرين يجمعون على تأييد المستويات التي تأخذ بها الجماعة، وأخيرا حجم المؤيدين لهذه المستويات..."¹

إن ردّ فعل أعضاء جماعة العمل اتجاه هذه الضغوط التي تفرضها عليهم جماعتهم، وحجم الانصياع لها يختلف من فرد لآخر، وهذا راجع إلى ما يلي:

- أ- سمات الشخصية: هناك اختلافات متعلقة بالشخصية بين الذين يمثلون والذين لا يمثلون.
- ب- الاختلاف في التعرض للضغط: قد يتعرض بعض الأشخاص لضغط كبير أكثر من الآخرين، والمخالف يتعرض للمزيد من الضغط، كما أن جهود الجماعة لتغيير شخص معين سوف تستمر طالما تجد الجماعة الدليل على أن الشخص قابل للتغيير، فإذا كان شديد العناد فإن أعضاء الجماعة يقلعون في نهاية الأمر عن محاولتهم للتأثير فيه.
- ج- اختلاف في إدراك قوة الضغط: قد لا يشعر بعض الأشخاص بضغط الجماعة في حين يشعر البعض الآخر بهذه الضغوط شعورا قويا، وبناء على ذلك فمن المحتمل أن يتمثل بعض الأشخاص بشكل أسرع من غيرهم.

د- اختلاف جاذبية الجماعة بالنسبة للأعضاء: ليست الجماعة جذابة بدرجة متساوية في نظر جميع الأعضاء، وقدرة الجماعة في الضغط على أفرادها لكي يمثلوا يتناسب مع ما تتمتع به هذه الجماعة في نظر أعضائها دون أي اعتبار آخر.

ج. تأثير الجماعة في الفرد:

إن الشخص المنتمي إلى جماعة عمل معينة يحمل سلوكه الشخصي إلى جماعته، ويحدث تفاعلا بين سلوكه وسلوك الجماعة ككل. ففي دراسة لهما حول البعد الشخصي في السلوك الجماعي توصل كل من "بينيس وشبرد" إلى عدة أنواع من الأشخاص، فهناك الشخص الذي لا يقنع إلا بعلاقة وثيقة جدا مع أعضاء جماعته، وهناك الشخص الذي يتجنب هذه العلاقات مع أعضاء جماعته، ومن الأشخاص من يرتاح إلى موقف جماعي محدد البناء، وهناك من يضيف بهذه الحدود ويؤثر التفاوت بين الأشخاص. كما قد نجد عضوا يشيع الاضطراب في صفوف الجماعة لأنه لا يثق في القيادة غير الرسمية لها، ويعجز عن الاعتماد على نفسه، ونجد أيضا من يعتمد على نفسه ويصدر حكما موضوعيا على الموقف الجماعي.²

¹ حسان الجيلاني، مرجع سابق، ص ص 52-54.

² المرجع السابق، ص ص 54-55.

من خلال ما ورد نجد أن الجماعة ليست وحدة متجانسة، وأعضاؤها ليسوا من فئة واحدة، ولا يسودهم الانسجام والتعاون في كل الأحوال، فهناك من يميل للعدوانية ويريد التسلط على بعض أعضاء الجماعة، وهناك من يركن للألفة، والاستسلام. فوحدة الجماعة ليست دائما مركبة على التعاون، والألفة، فبقدر ما فيها من انسجام بقدر ما يوجد فيها من خلل، بقدر ما فيها من تعاون، بقدر ما فيها من تنافس. كما أن الأعضاء يختلفون في انتمائهم للجماعات حسب التركيبة الشخصية، والنفسية للعضو وبتفاعلهم مع بعضهم البعض تنشأ داخل جماعة العمل علاقات الصراع، والتعاون، والتوازن، والخلل، وما شابه ذلك من العمليات الاجتماعية التي تحدث في كل جماعة. كما أن عضوية الفرد في جماعته تتحدد أيضا من خلال ما تحققه الجماعة لأعضائها، " فالفرد سوف يحاول أن ينضم إلى الجماعات التي تتيح له فرصة إشباع حاجاته الخاصة، كما أنه من الجلي أن الأفراد سيحاولون الانسلاخ عن الجماعات التي لم تعد ترضي احتياجاتهم، وتشبعها."¹

ولعله في حال عدم تلاؤم سلوك الفرد مع سلوك الجماعة فمن المحتمل أن يعدّل الشخص سلوكه حتى ينسجم مع سلوك الجماعة، أو أنه إذا لم يستطع التكيف فإنه سينسحب من الجماعة لينضم إلى جماعة أخرى يكون سلوكها ينطبق مع سلوكه أو متقاربا منه.

كما أن الجماعة تعمل على التأثير في الفرد من خلال عدّة ميكانيزمات كأن تحاول جذب الفرد إليها انطلاقا مما توفره له من وسائل إشباع لحاجاته النفسية، والاجتماعية، كما أنها تحقق له توكيد الذات وتعمل على دمج وسط منظمته ومجتمعه، فانجذاب الفرد إلى الجماعة " يرجع إلى رغبة في إشباع حاجاته ودوافعه، ويتطلب إشباع هذه الحاجات، والدوافع، وجود أفراد آخرين داخل الحياة الاجتماعية يساعده على تحقيق هذا الإشباع. ومن ثم على التخفيف من التوتّر المصاحب لهذه الدوافع " .² فالجماعة تحقق للفرد إشباع الحاجات التي لا يستطيع تحقيقها وهو منفرد، أو منعزل عن الجماعة، لهذا ينجذب إلى العضوية فيها. وقد حدد " ليون فستنجر" مصادر انجذاب الفرد إلى الجماعة في ثلاثة أسباب رئيسية تتمثل فيما يلي:

- 1/ غالبا ما تقوم الجماعة بدور الوسيط في تحقيق الأهداف الفردية الهامة، أي أن الفرد لا يستطيع تحقيق أهدافه بمفرده، إلا بواسطة الانضمام إلى الجماعة.
- 2/ غالبا ما يجذب العضو في الجماعة لون النشاط الذي تمارسه.
- 3/ تتمتع غالبية الجماعات بالجاببية - ولو إلى حدّ ما - ذلك أن للناس حاجات لا يمكن إشباعها عن طريق العلاقات الشخصية مع غيرهم من الناس.

¹ المرجع السابق، ص56.

² زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، ط3، 1980، ص 191.

كما أن هناك أسباب عديدة أخرى تجعل الفرد ينجذب نحو عدّة جماعات أوجزها " جبارة عطية " فيما يلي:

أ/ تشبع جماعات العمل غير الرسمية حاجات أعضائها في ضرورة بقاء استمرار القيم الثقافية التي يمتازون بها.

ب/ تعطي جماعات العمل غير الرسمية العامل تقديرا ومنزلة اجتماعية، كما أنها تتيح له فرصة الاتصال بالآخرين.

ج/ يعتبر الاتصال من أهم وظائف هذه الجماعات باعتباره من أهم العوامل لإشباع حاجات أعضائها من جهة، ولكي يعلموا ما يجري من أمور قد تؤثر على إشباع هذه الحاجات من جهة أخرى.

د/ تمارس جماعات العمل غير الرسمية ضبطا اجتماعيا يؤثر بالتالي على سلوك الأعضاء وينظمه. وإذا كانت هذه أهم الإشباعات التي تحققها جماعات العمل غير الرسمية لأعضائها، فإن للفرد العامل أسباب تدفعه إلى الانضمام إلى الجماعة أيضا، نوردتها كما يلي:

1- الشعور بالعزلة: تعتبر حاجة الفرد إلى تكوين علاقات الصداقة مع غيره من الأفراد من أقوى الدوافع الإنسانية، ويحاول الفرد أن يشبع حاجاته الاجتماعية بعضويته في الجماعات، إذ بدون اندماجه بالآخرين يشعر بالعزلة مما يدفعه إلى العمل بمعدل أقل فيؤثر على إنتاجه، ويزداد معدّل غيابه، وقد يترك العمل نهائيا.

2- الرغبة في الشعور بالانتماء: حيث أن الفرد يحتاج إلى أصدقاء ويرغب في الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة تقبله كعضو فيها.

3- الرغبة في الشعور بالأمن: يشعر الفرد بالأمن لكونه عضو في جماعة ما، فعلى الرغم من إمكانية وجود خلاف داخل الجماعة فهي تتحد وتماسك إذا تعرّضت إلى اعتداء خارجي.

4- تلقّي المساعدة في العمل: حيث يفقد الفرد المنعزل اجتماعيا المساعدة التي يمكن أن يزودّه بها زملاؤه.

5- الاتصال وتلقّي المعلومات: حيث تعتبر جماعة العمل من أهم وسائل نقل البيانات، والمعلومات، وتزويد أعضائها بما يهّم من أخبار ويساعد على الاتصال غير الرسمي في نشر الحقائق والشائعات، ويرى الأفراد أنه من المفيد أن يعلموا هذه الحقائق والأخبار إذ تساعدهم على التكيف مع المواقف الجديدة عند حدوثها.

د. فعالية الجماعة وتأثيرها:

تعتبر جماعة العمل ودرجة تأثيرها أهم محدد ومؤثر على مدى نجاحها وتحقيقها للأهداف المنوطة بها، وتنقسم فعالية الجماعة إلى قسمين متكاملين هما:

1. الفعالية الذاتية للجماعة: وتتمثل في درجة تحقيقها لحاجات وأهداف أفرادها بحسب رضاهم وتأييدهم لها والالتزام ببرامجها وأهدافها.

2. الفعالية الموضوعية للجماعة: وتتمثل في تكيفها وتعايشها مع بيئة المنظمة التي تعمل معها، أو للمجتمع من حولها، وفي درجة تحقيقها للأهداف المنوطة بها.

وهناك مجموعة من المقومات الرئيسية يجب مراعاتها لضمان فعالية الجماعة وقوة تأثيرها، وهي

كالتالي:¹

أ- المقوم الأول: بناء الجماعة وتشكيلها:

تعد طبيعة بناء جماعات العمل وطريقة تشكيلها من الأسس الهامة لتحديد فعالية هذه الجماعات بالرغم من الصعوبة في تحديد الأساليب والطرق التي يتم على أساسها هذا البناء خاصة إذا تم تناول كافة أنواع الجماعات كالرسمية وغير الرسمية أو المنظمة وغير المنظمة... الخ. ومن أجل الوصول إلى معرفة طبيعة وشكل جماعات العمل لابد من مراعاة المطالب الأساسية التالية:

1/ مراعاة تحفز أفراد الجماعة وإيجابيتهم للعمل الجماعي، وقناعتهم بأهداف الجماعة التي ينتمون إليها والتزامهم بها، كما يفترض أن تتسجم أهداف وتطلعات الأفراد مع الأهداف المنوط بالجماعة انجازها، إذ سوف يؤدي تجاهل الأهداف الخاصة بالأفراد الأعضاء في جماعة العمل إلى تقويض مقومات الفعالية المأمولة لجماعتهم.

2/ مراعاة التجانس بين أفراد الجماعة من حيث الاهتمامات والاتجاهات والقدرات، ومراعاة التكامل الوظيفي، وذلك لضمان التعامل الجيد مع الأهداف بصورة متكاملة وتجسيد روح العمل الجماعي لتحقيق الفعالية.

3/ مراعاة القدرات الإبداعية والطاقة الحركية (الديناميكية) لدى أفراد جماعة العمل وخاصة قيادتها، مما يمكن الجماعة من توليد البدائل اللازمة لمواجهة المشاكل المختلفة التي قد تعترض سبيل عملها.

4/ مراعاة الجانب التنظيمي في بناء الجماعة نفسها، بحيث يأتي تنظيم الجماعة متكاملًا ومحددًا وواضحًا وبخاصة ما يتعلق بقيادتها وأسلوب العمل فيها، وتوزيع الأدوار بين أفرادها، وطرق الاتصال بينهم... الخ.

¹ عبد الغفور مرازقة و آخرون، مرجع سابق، صص 190-196.

ب- المقوم الثاني: أهداف الجماعة وأهداف أفرادها:

يمكن القول بأن هدف الجماعة هو أساس وجود الجماعة وأساس نشوء سلوكها وحركيته، وبالتالي ففعالية الجماعة تعتمد بالدرجة الأساسية على طبيعة هذا الهدف وعلى مقدرة جماعة العمل على تحقيقها.

وجدير بالذكر أن نشير إلى أن وجود اختلاف في أهداف الجماعات يجعلها متعددة ومتنوعة في نشاطها، إذ لكل جماعة عمل هدفا تسعى إلى تحقيقه. وقد أشار بعض الباحثين إلى الإشكالية التي مفادها: هل هدف الجماعة يختلف تماما عن أهداف أعضائها؟ أم هو محصلة مجموعة الأهداف الخاصة بهؤلاء الأعضاء؟ وقد كان ردّهم كإجابة على هذا التساؤل بأن هدف الجماعة يكون مختلفا عن هدف كل فرد فيها ولكنه لا يتناقض معه، وذلك حتى يضمن للجماعة تماسكها وتوحيدها، أي أن هدف الجماعة هو هدف عام يترابط بدرجة أو بأخرى مع أهداف الأفراد المنتمين إليها والمشاركين في انجازه، كما أنه كلما زادت درجة الترابط والتجانس بين هذا الهدف العام وأهداف الأفراد كلما ازدادت فعاليات الأفراد وحماسهم لإنجازهم.¹

ولكي تزيد فعالية جماعات العمل من خلال الارتكاز على أهدافها يستوجب مراعاة عدد من الشروط الأساسية اللازمة لتحديد أهداف الجماعة وهي:

- 1- أن تكون أهداف الجماعة واقعية وممكنة التحقيق.
- 2- أن تكون أهداف الجماعة مشروعة ومقبولة من قبل بيئة الجماعة والمنظمة المعنية.
- 3- أن تكون أهداف الجماعة واضحة ومعروف موضوعها.
- 4- أن تكون أهداف الجماعة محدودة زمانا ومكانا وكما ونوعا وتكلفة.
- 5- أن تتمّ جدولة أهداف الجماعة في صورة برنامج عمل يعكس أسلوب العمل وعملية التقدم في الانجاز.

ونشير بالذكر إلى أن هذه العناصر تخدم خاصة الجماعات الرسمية، وبالذات تلك التي تقوم المنظمات الإدارية بإنشائها لأسباب وأهداف مهنية محددة.²

ج- المقوم الثالث: معايير الجماعة:

لقد جاء ذكر معايير الجماعة سابقا في عنصر تأثير الجماعة وضغوطها على الفرد المنتمي إليها، غير أنه يعدّ أيضا مقوما هاما من مقومات فعالية جماعات العمل وفعالية تأثيرها في الفرد أو المنظمة أو البيئة

¹ المرجع السابق، ص 193.

² المرجع السابق، ص 191.

التي تنتمي إليها المنظمة وخاصة إذا روعيت عدّة عوامل أساسية تدعم هذه المعايير الجماعية، والتي نذكرها فيما يلي:

1/ جاذبية الجماعة، فكلما كانت الجماعة ذات جاذبية عالية كلما أدى ذلك إلى تقوية الالتزام بالمعايير التي تتمسك بها، والعكس بالعكس. وأهم العوامل التي تساند جاذبية الجماعة:

أ/ نوعية أعضاء الجماعة أنفسهم، فكلما كان أعضاء الجماعة شخصيات مرموقة ومهمة اجتماعيا أو علميا أو سياسيا أو اقتصاديا، زادت درجة جاذبية هذه الجماعة.

ب/ أهداف الجماعة: كلما كانت الأهداف سامية أو ذات مردود عال اجتماعيا أو اقتصاديا... كلما كانت جاذبيتها أكثر.

ج/ أنشطة الجماعة: إذ بتنوعها وتميزها تزداد الجاذبية نحو هذه الجماعة.

د/ المزايا التي حصل عليها أفرادها، حيث كلما أيقن أعضاؤها بأنهم بالتزامهم بالجماعة سيحصلون على مزايا محددة وملموسة وعالية كلما زاد انجذابهم للجماعة.

2/ ثاني عامل يؤدي إلى تدعيم المعايير الجماعية يكمن في إدراك رأي الجماعة، حيث بازدياد درجة إدراك الجماعة لقيمتها وأفكارها ومفاهيمها العامة، وإدراكها لآرائها ومواقفها تزداد قوتها، وتعمق معاييرها، ويزيد تأثيرها.

3/ اتجاهات أغلبية أعضاء الجماعة: إذ كلما تقاربت آراء الجماعة زادت درجة تأثيرها على أعضائها ويصبح سلوكها معيارا لا يستطيع أحد الأعضاء أو بعضهم تجاوزه.

4/ عقوبات الانحراف عن المعايير الجماعية: حيث كلما كانت عقوبات الجماعة رادعة ازداد تعمق المعايير وقويت درجة الالتزام بها، والعكس بالعكس.

5/ إدراك المعايير نفسها من قبل الأعضاء: أي أن زيادة إدراك أعضاء الجماعة لمعايير جماعتهم يزيد من درجة التزامهم بهذه المعايير.

6/ عدم تعرض أفراد الجماعة لضغوطات خارجية أو نفسية (نتيجة طبيعة العلاقات داخل الجماعة) بحيث تجبرهم على الانحراف عن المعايير المحددة للجماعة، كما أنه يمكن أن تكون هناك علاقة عكسية بين هذه الضغوطات ودرجة إلتزام أعضاء الجماعة بمعاييرها، أي يزيد التزامهم بقلّة هذه الضغوطات وأحيانا أخرى يمكن أن تكون هذه الضغوطات لصالح عملية الإلتزام بالمعايير وتقيدهم بها وتوحيدهم أكثر مما يجعلها عاملا ايجابيا يزيد من درجة قوة المعايير ويدعمها.

د- المقوم الرابع: تماسك الجماعة:

تعبر درجة تماسك الجماعة عن مدى قوة الروابط بين أعضاء الجماعة ومدى جاذبية هذه الجماعة لأفرادها، حيث كلما زاد تماسك الجماعة تزيد معه قدرتها على فرض معاييرها وقواعدها السلوكية على

أفرادها. ومقابل ذلك تزداد سلطة الجماعة على الفرد العضو وتحكمها به من خلال ازدياد انتماء وولاء هذا الفرد العضو لها، وازدياد استعداده لتقبل معايير جماعته. وتشير دراسات **فستنجر وزملائه (1950)** إلى أنه بالقدر الذي تزيد وتتوطد علاقات الصداقة بين الأعضاء (كمؤشر لقوة التماسك) تزداد قدرة الجماعة على فرض معاييرها على الأعضاء وتقل احتمالات انحراف الأعضاء عن هذه المعايير.¹

خلاصة:

يعدّ السلوك التنظيمي بمثابة الروح التي تسري في أي منظمة وبدونها لا تكون أية حياة. ف أداء هذه المنظمة ينبع من أداء العنصر البشري الذي يحرك عمليات الإنتاج ويحدّد نوع نشاطها. والسلوك التنظيمي ينقسم في حدّ ذاته إلى سلوك فردي وآخر جماعي، حيث يتحدد النوع الأول من خلال سلوك أداء الفرد العامل، وسلوك رضاه عن العمل الذي يؤدّيه في المنظمة. كما أن السلوك الجماعي يتشكّل من خلال سلوك أداء فرق العمل وسلوك أداء جماعات العمل، كما يتحدّد أيضا من خلال مميزات هذه الجماعات داخل المنظمة وخصائص تكوينها وبقائها، وتأثيرها وتأثرها بالفرد سواء كان عضوا فيها أو بصفته قائدا لها. أيضا يتحدد السلوك التنظيمي من خلال بيئة العمل الداخلية والخارجية.

¹ حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص54.

الفصل السادس

السلوك الرشيد

تمهيد.

أولاً: مفهوم الترشيح.

ثانياً: أهداف الترشيح.

ثالثاً: أسباب الترشيح.

رابعاً: السلوك الرشيد والمواصفات العالمية للجودة (الإيزو).

خامساً: تعديل السلوك.

خلاصة.

الفصل السادس

السلوك الرشيد

تمهيد:

يعتبر التدريب من أهم الوسائل التي تستخدم لترشيد سلوك العاملين في أي منظمة، حيث يسعى لتغيير أفكار وقيم واتجاهات الأفراد، وكذلك يساعدهم على إظهار مهاراتهم وصقلها، وتدعيم قدراتهم، وإكسابهم خبرات، ومعارف جديدة تساعدهم على أداء العمل، والتأقلم مع ظروفه. لذا أصبحت المنظمات تهتم أكثر بالتدريب لما له من دور في تغيير سلوك أفرادها فتخصص له الوقت والجهد والمال الكثير لإنجاحه، وكذا للوصول إلى سلوك يميل أكثر إلى الرشد، إذ من الصعب الحصول على سلوك رشيد بصفة كاملة، ذلك أن الرشد هو نسبي تؤثر فيه عدة عوامل، وتعرقله عدة معوقات.

أولاً: مفهوم الترشيده:

إن توضيح مفهوم الترشيده في السلوك التنظيمي، ومفهوم السلوك الرشيد يعتمد بالدرجة الأولى على تفسير مصطلح " الرشد "، وقد وردت تفسيرات متعددة لهذه الكلمة في المعاجم اللغوية يتلخص مضمونها في إضفاء صفة العقلانية والحكمة في السلوك والتصرف.

ويعتبر الترشيده من المواضيع الهامة والمعقدة التي أولاهها المفكرون والباحثون اهتماما بالغاً بالرغم من ضآلة التعريفات التي تخص مفهوم الترشيده ، حيث كان المحرك الأساسي لأفكار ماكس فيبر في وضع نموذج المثالي. وساعد فريدريك تايلور في وضع مبادئ الإدارة العلمية .وفيما يلي نوجز أهم التعريفات التي خصت مفهوم الترشيده :

فقد ذكر **محمد عاطف غيث**¹ بأن هذا المصطلح يستخدم بمعاني كثيرة في العلوم الاجتماعية، وإن كانت كلها تدور حول الاستخدام الأصلي له، أي: "النشاط المنطقي الهادف و ما يترتب عليه من نتائج". وقد ظهر المصطلح في نطاق الكتابات الاقتصادية في ألمانيا خلال عام 1920 لكي يشير إلى: "أساليب رفع الكفاية الإنتاجية والتقليل من الفاقد في التنظيمات المالية والاقتصادية، والصناعية والتجارية. فالترشيد في الصناعة مثلا. يشير إلى أنشطة تتعلق بالتنظيم، والإدارة، والتخطيط وتهدف إلى غاية محددة وهي رفع مستوى التنظيم الصناعي."

وفي علم الاجتماع استخدم **ماكس فيبر** مصطلح الترشيح للإشارة إلى: "طائفة من المعايير والمستويات التي تميز السلوك الاقتصادي". فالمشروعات الرشيدة، المرتكزة على الإدارة الرشيدة، والقانون، والتكنولوجيا، والروح الدينية، والأخلاقيات العقلانية هي الظروف الضرورية التي أدت إلى نشأة الرأسمالية الغربية.

وكما جاء في تعريف **جوردن مارشال** كتابه على أهمية الترشيح في فكر **ماكس فيبر** و رؤياه: "بأن عملية الترشيح تؤثر في الحياة الاقتصادية والقانون والإدارة والدين، وأنها تشكل الأساس في ظهور الرأسمالية و البيروقراطية والدولة القائمة على أحكام القانون. وجوهر عملية الترشيح هو النزوع المتزايد للفاعلين الاجتماعيين نحو استخدام المعرفة، في إطار علاقات غير شخصية، بهدف تحقيق سيطرة أعظم على العالم المحيط بهم."²

وهنا يشير **فيبر** إلى الأسس والقواعد القانونية، والنظم الاقتصادية، والإدارية، والدينية التي انبثقت من الفكر الترشيدي وعملياته العقلانية التي شكلت نموذج المثالي، وأدت إلى ظهور الرأسمالية الغربية، حيث كلما زاد النزوع نحو استخدام العلم والمعرفة بشكل موضوعي بعيد عن المحسوسية أو العلاقات الشخصية، كلما زاد التحكم أكثر في المحيط الداخلي والخارجي للتنظيم، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بجدارة.

وقد عرّف **سمير سعيد حجازي** الرشد بأنه تلك: "الأفكار أو الأفعال أو أنماط التنظيم التي يعتقد أنها تلتزم بقواعد المنطق أو تعمل باضطرار على تحقيق أقصى عائد بأقل استهلاك للموارد وتعدّ القدرة على التفكير الرشيد وعلى حلّ المشكلات وصنع القرار بطريقة رشيدة جزءا من الميراث السلوكي الإنساني."³ حيث يبرز في هذا التعريف أحد أهداف الترشيح المتمثلة في تحقيق أقصى عائد بأقل استهلاك للموارد المادية

¹محمد عاطف غيث، مرجع سابق، ص374.

²جوردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع، (ترجمة:محمد الجوهري وآخرون)، مجلد 2، إدارة المطبوعات والنشر، ط1، 2000، ص ص 397-398.

³. سمير سعيد حجازي، معجم المصطلحات الحديثة في علم النفس و الاجتماع و نظرية المعرفة، (مراجعة المادة الفرنسية: جالور جيورد انينو)، دار الكتب العلمية، بيروت، ط2005، 1، ص201.

والبشرية وذلك من خلال السلوك الإنساني الخلاق المبني على الأفكار المنطقية والأفعال الهادفة وأنماط التنظيم المبنية على قواعد وإجراءات ونظم علمية تعتمد على المعرفة والطرائق المنهجية .
و كان التعريف الذي جاء به بشير عباس العلق شاملا لبعض الجوانب التي تحدد الترشيده نذكرها فيما يلي :

- 1 . تطبيق المبادئ المتعلقة بالإدارة العلمية.
 2. تطبيق أسلوب دراسة العمل وطرق الإدارة الأخرى على حالات العمل بهدف إجراء تحسينات في الكفاءة والفعالية.
 3. عملية التغيير الدائم في جميع النواحي داخل المشروع أو في الصناعة بصورة عامة.
 - 4 . التبسيط.
 - 5 . في العلوم السلوكية يعني المصطلح "التبرير"، وهو تقديم أسباب لتفسير رغبات وسلوك الفرد و إظهارها على أنها صحيحة في مواجهة النقد.¹
- ونذكر هنا مثلا يدلنا على فهم معنى الترشيده ، وذلك إذا ما قورن بالتعقل في شراء سلعة أو بضاعة مثلا ،حيث نقول شراء تعقليا ، أي التفكير قبل الإقدام على الشراء كالاطلاع على الأسعار ومقارنة أفضلها ، ودراسة الحاجة الضرورية للسلعة ومعرفة مدى جودة هذه السلعة ...الخ.
- وفي تعريف آخر لسمير سعيد حجازي، يقول فيه أن الترشيده هو: " عملية التخلص من الأوهام والقضاء على الخرافات أو تراجع العواطف والتقاليد والتوحد الوجداني واستبدال كل هذا بالحساب الرشيد."² وهنا يحل الترشيده محل الأوهام والخرافات والعواطف التي ينبع منها السلوك الإنساني، ليستبدلها بالحساب العقلاني وبالعمليات الرياضية، والأساليب العلمية، والمعرفة، والطرائق المنهجية في تحديد، وتفسير، والتحكم، والتنبؤ بالسلوك الإنساني.
- وقد ذكر محمد عاطف غيث أن الترشيده يكون بمعنى العقلانية، فعرفها بمعناها العام على أنها: "نمط سلوكي يلائم تحقيق أهداف معينة في إطار محدد، وفي ظل ظروف و ضغوط خاصة قد تكون موضوعية نابعة عن خصائص البيئة المحيطة ،وقد تكون خصائص مدركة ، أو سمات للكائن العضوي ذاته."

¹ بشير عباس العلق ، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية : المحاسبة والتمويل والمصارف ،الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان ،ط1،التمور2004،ص446.

² سمير سعيد حجازي، مرجع سابق، ص 168.

و قد احتل مصطلح العقلانية أهمية خاصة في الفكر الفلسفي وفي الأخلاق قبل أن نستقل العلوم الاجتماعية، فالعقلانية في الفلسفة تشير عادة إلى: "القدرة على استخلاص النتائج من المقدمات المنطقية". أما في علم النفس والأخلاق فهو يشير إلى " عمليات الاختيار والتفضيل التي تحتاج إلى ملكة عقلية." أما في الاقتصاد فيستخدم مفهوم العقلانية للإشارة إلى " الوسائل الصحيحة لبلوغ أهداف مرغوبة." وفي علم الاجتماع استخدمه ماكس فيبر للإشارة إلى: " نمط معين من السلوك الرشيد الذي يجدد الوسائل والغايات في مقابل السلوك العاطفي والتقليدي".*

وقد ذهب ماكس فيبر إلى أن خضوع الحياة الاجتماعية لتنظيم دقيق ومنقن، وسيطرة الحساب الدقيق على الاقتصاد، وتطبيق المناهج العلمية في مجالات الإنتاج هي جميعا مظاهر للعقلانية التي تعتبر من أهم اتجاهات المجتمع الغربي الحديث.

ويشير المصطلح أيضا إلى: " كل تفكير أو فعل واع منبثق من قواعد المنطق والمعرفة الإمبريقية، حيث تتربط فيه الأهداف ارتباطا منطقيا، وتتحقق بوسائل أكثر ملاءمة."¹

ومما جاء من تعاريف لمفهوم الترشيد تتجلى الخصائص البنائية لهذا المفهوم وتتمثل في: النشاط المنطقي الهادف، وأساليب رفع الكفاية الإنتاجية والتقليل من الفاقد، وطائفة من المعايير والمستويات، والنزوع نحو استخدام المعرفة والعلم، والأفكار أو الأفعال أو أنماط التنظيم التي تلتزم بقواعد المنطق، وعملية التفكير الدائم، والتبسيط، والتبرير، والعقلانية، واستبدال الأوهام و الخرافات والعواطف والتقاليد بالحساب العقلاني المبني على العلم، كما أنه نمط سلوكي، وكل تفكير أو فعل واع منبثق من قواعد المنطق والمعرفة.

من خلال الخصائص السابقة يمكن أن نحدد تعريفا إجرائيا على الشكل التالي:

السلوك الرشيد هو: النزوع نحو استخدام العلم والمعرفة في بناء وتوجيه السلوك التنظيمي قصد الاستغلال الأمثل لأداء الأفراد العاملين التابعين لمؤسسة عتاد الترسة والرفع من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية.

* يعتبر ماكس فيبر صاحب الفضل في الاستخدام الواسع لمصطلح الترشيد في علم الاجتماع فقد صنف الفعل إلى أربعة نماذج: فعل هادف، وهو الفعل الذي نختار فيه الوسائل اختيارا صحيحا لتحقيق الأهداف المرجوة. وفعل عقلاني قيمي، وهو الفعل الذي يتفق ومستويات قيمة واعية، وفعل عاطفي، وفعل تقليدي، ويعتبر الفعلان الأخيران إنحرافين عن الفعل العقلاني. محمد عاطف غيث، مرجع سابق، ص 373.

ثانياً: أهداف الترشيد:

- تكمن أهمية الترشيد بصفة عامة في المنظمات وترشيد الموارد البشرية بصفة خاصة، وترشيد سلوك العاملين بصفة أخص من خلال الأهداف المتوخاة من عملية الترشيد، ويمكن ذكرها من خلال ما يلي:
1. التحكم والسيطرة على التكاليف بالتخفيض في المصاريف وتحقيق ميزة الوفرة دون المساس بجودة الخدمة من جهة واستنزاف المتابعة والمراقبة المستمرة والدقيقة، لكل الممارسات والإجراءات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتسيير ميزانيتها.
 2. البحث عن تحقيق الفاعلية وكفاءة تسيير الموارد البشرية بتكليفها واستخدام المهارات والكفاءات المتاحة لتفعيل الاستخدام الجيد لجميع الموارد الأخرى التي تتوفر أو ستوفر عليها المنظمة.
 3. خبرات التحكم في تقنيات تحديد الإشكاليات وتشخيص المشكلات التي تصادف المؤسسة وكيفيات معالجتها مما يكون رصيذا معرفيا هاما للمسيرين والمدراء في ميدان البحوث والدراسات الميدانية والطرق العلمية والرشيده لحلها.
 4. تأمين وتمكين وتعبئة الموارد البشرية الضرورية للعمل وفق الإستراتيجية المسطرة من طرف الإدارة العليا.
 5. تطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية من خلال تنمية نظم المعلومات مما يعود إيجابا على السلوك التنظيمي داخل المنظمة ويرفع من مستويات اتخاذ القرارات الإدارية.
 6. تبني ثقافة التعلم داخل المنظمة مما يجعلها قطبا مستهدفا من جميع المهارات والخبرات التي من شأنها رفع تنافسية المنظمة بالنسبة لنظيراتها.
 7. تنمية أساليب الاتصال داخل المنظمة والعمل وفق أهداف واضحة وتنمية أساليب العمل ضمن فرق عمل، مما يجعل العمال أكبر إيمانا بالاشتراك والنقد البناء في تقديم الآراء والاقتراحات.
 8. تبني نظم فعالة للقادة والمسيرين من أجل توفير مهارات عالية وكفاءة من شأنها تشجيع الابتكار ودعم الكفاءات وتحفيز العاملين.¹

ثالثاً: أسباب الترشيد:

يعتبر ترشيد سلوك العاملين في أي منظمة عملية جد هامة لما لها من آثار إيجابية على أداء أفرادها، وعلى أدائها بصفة عامة مما يبقياها في ساحة المنافسة، ويحافظ على صحة مواردها خاصة البشرية منها . إن هذا يستوجب الإحاطة بجملة الأسباب التي تستدعي عملية الترشيد حيث تعتبر بمثابة مؤشرات ضمنية وعلانية لقياس مستوى وجودة أداء هذه الموارد البشرية، ودرجة الرشد في وضع الإجراءات الخاصة بالعمل،

¹ سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج من إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000-10011 ، الطبعة الأولى، مكتبة الإشعاع، القاهرة، مصر، 1999، ص 140.

وتحديد المهام المختلفة التي تتبناها المنظمة في إدارتها وفي ورشاتها. ومن أهم المؤشرات والدلالات التي تساعد على تحديد وفهم سلوك العمال داخل منظماتهم ومعرفة واقع هذا السلوك نذكر ما يلي:

1. الانضباط:

يشتمل الانضباط كلا من الغياب، والتغيب، والتأخر، حيث أن الغياب عن العمل هو جزء لا يتجزأ من يوميات كل منظمة، فهو كابوسا حقيقيا للمدراء من أجل إعادة تنظيم وهيكل العمل المبرمج في كل يوم، كما يعتبر أيضا منبعا أساسيا للسلوكيات السلبية الناتجة عن العمال داخل المنظمة، وهو ما يؤثر على زملائهم في العمل، وعلى الأداء بصفة عامة.

ويقصد بالتغيب: عدم إلتحاق العامل بمنصب عمله وعدم إنجاز الأعمال الموكلة له بموجب العقد الذي يربطه بالمنظمة دون أن يكون هذا العامل موضع ترخيص أو عطلة رسمية من طرف رؤسائه في العمل. أما التأخر، فيقصد به عدم إلتحاق العامل بمنصب عمله في الوقت الذي يتوقع منه الحضور دون أن يكون هذا التأخير موضع ترخيص رسمي.¹

ويعدّ معدّل الغياب أحد أهم المؤشرات الدالة على سلوك العامل، حيث يحسب بالمعادلة التالية:²

$$\text{معدّل الغياب} = \frac{\text{عدد الأيام المفقودة}}{\text{عدد أيام العمل الفعلية} + \text{عدد الأيام المفقودة}} * 100$$

ويترتب عن ارتفاع معدّل الغياب العديد من المشاكل مثل:

- أ. ضياع الوقت الذي يتم فيه سدّ الفراغ، أو إيجاد البديل للمهام الموكلة للغائب.
- ب. تراكم الأعمال وعدم انجازها في الوقت المحدد خاصة إذا كان الغائب محتكرا لمهامه.
- ج. التأثير السلبي في سلوكيات بعض العاملين مما يزرع الكراهية بينهم والابتعاد على تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.

ويمكن أن تتبع مبررات الغياب من عدّة عوامل منها: مقتضيات الحياة الاجتماعية للعامل التي تبعده مؤقتا عن نشاطه في المنظمة، كأن تكون له دواعي للتكوين والتعليم خارج المنظمة، أو ظروف صحية قاهرة تمنعه عن التواجد الدائم في مكان عمله، أو عدم رضاه عن المهام الموكلة إليه أو المنصب المتواجد فيه داخل المنظمة مما يجعله يردّ بطريقة غير مباشرة على عدم الرضا وتدخله في زمرة التسيّب

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، الأردن، 1990، ص 115.

² جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 209.

التي بتكرارها ويزدياد حجمها تصبح ظاهرة خطيرة قابلة للدراسة وتستوجب البحث عن أسبابها للحدّ من نواتجها وآثارها السلبية داخل المنظمة وعلى سلوك العاملين.

كما أن هناك غياب مبرر ومرخص من طرف الإدارة، كأن تكون عطلة رسمية، أو مرضية، أو من أجل دواعي التدريب المخطط وغير المخطط الذي تقدمه المنظمة لعمالها، أو ترخيص ساعات الإرضاع من طرف الإدارة بالنسبة للأم المرضعة.¹

إن مشكلة الغياب و التغيب تعدّ ظاهرة مكلفة للمنظمة تثقل كاهلها بأعباء إضافية مقارنة بتكلفة العمل في الظروف العادية (عدم غياب العامل)، ومن هذه التكاليف نجد:

1/ تكلفة إعادة التنظيم: أي تكلفة تعويض العامل بأحد زملائه إن وجد أو بأخرين للقيام بمهام الغائب.

2/ التكلفة المدفوعة للعامل في حالة ما إذا كان غيابه مبررا.

3/ تكلفة تدني الإنتاج وانخفاض النوعية الناجمة عن عدم رضا العامل البديل أو نقص مهاراته في تأدية مهام الغائب.

إن جملة هذه التكاليف يستوجب يقظة وحرص المنظمة على معرفة الأسباب الحقيقية لهذه الظاهرة ودراستها بجديّة من أجل إيجاد ووضع إجراءات فعالة ورشيده تحدّ من هذه الظاهرة، ما يجعلها تجيب على بعض المؤشرات الكامنة والظاهرة كعرفة إن كانت الغيابات منتظمة على مدار السنة أم تكون بشكل موسمي؟ وما هي الفئات العمالية الأكثر تغيبا دون غيرها؟ وهل هناك ارتفاع في عدد حوادث العمل أو الأمراض المهنية؟ وهل ذلك راجع لظروف العمل؟ أم له علاقة بمستوى أداء العمال؟ ورضاهم على العمل؟ وإحساسهم بالانتماء للمنظمة التي يعملون فيها؟ ودرجة مشاركتهم في اتخاذ القرار؟ وفي تسيير المنظمة؟ ودرجة الولاء لهذه المنظمة؟ وغير ذلك من الأسئلة كثير، حيث الإجابة على بعضها يحتاج ربما إلى التدريب الفعال والذي هو موضوع دراستنا للوصول إلى نتائج ايجابية على سلوك العاملين وتغيير اتجاهاتهم وجعل نظرتهم نحو المنظمة نظرة ايجابية من خلال زيادة مهاراتهم، وثقتهم بأنفسهم، وزيادة قدراتهم على أداء أعمالهم، مما يمهدّ ربما لظروف عمل جيدة، وزيادة الاهتمام بالعمال وتكوينه وتدريبه ليحيط بواجباته، ويفهم المهام الموكلة إليه، ووضع العامل في منصب يلائم قدراته، وتكوينه، ومعارفه، وإدراكه، مما يجعله يحسّ بالرضا عن عمله وعن بيئة العمل المتواجد فيها.

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 115.

إن التحديد الدقيق للإجابات عن الأسئلة السابقة تجعل الإدارة أكثر فاعلية في تحديد الآليات والميكانيزمات اللازمة للحدّ من الظاهرة السابقة وبالتالي تحسين الأداء، حيث يمكن حصر أهم الوسائل التي يجب وضعها واحترامها للتقليل من هذه الظاهرة:¹

- الآليات الخاصة بظروف العمل: أي العمل على تهيئة مناصب العمل واستعمال الصيانة السنوية والدورية لها، والتأكد من الاستعمال الجيد للإرشادات الأمنية وتطوير التكوين والتدريب من أجل اجتناب حوادث العمل.
- الآليات الخاصة بتنظيم الوقت، أي التقسيم العادل والمنطقي للعمل والمراقبة الصارمة للغياب خلال فترات النشاط العادية.
- الآليات الخاصة بالإدارة والتكوين والتدريب والتأطير وتفعيل المحادثات مع المتغيبين بعد العطل المرضية والعمل وفق أهداف محددة... الخ.

2. دوران العمل:

ثاني المؤشرات والدلالات على تحديد وفهم سلوك العاملين بعد الانضباط نجد دوران العمل، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بصورة دورية بمراقبة وتحديد معدلات ترك العمل، ويطلق عليه اصطلاحاً: " معدل دوران العمل " ، حيث يتم حساب هذا المعدل من خلال تقسيم عدد العاملين الذين تركوا المؤسسة خلال العام على العدد الإجمالي للعاملين، ويحسب من خلال المعادلة التالية:²

$$\text{نسبة دوران العمل} = \frac{\text{صافي حركة العاملين}}{\text{عدد العاملين}} \times 100^*$$

ويؤشر هذا المقياس نصيب العامل الواحد من التغيرات في عدد العاملين على مدار السنة. أما:

$$\text{صافي حركة العاملين} = \text{عدد العاملين في آخر المدّة} - \text{عدد العاملين في أول مرّة.}$$

¹ Roland Thérault, Pierre B.Lesage et Maurice Boisvert, « L'absentéisme : importance, nature, etremèdes », Relation industrielles/1981,pp 775-802.

²مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص160.

ويكتسب هذا المؤشر أهميته من جزاء ما يسببه ارتفاع معدل دوران العمل من تكاليف باهظة، حيث تقدر جمعية الإدارة الأمريكية تكاليف دوران العمل بما يعادل 30 % من الأجور السنوية للعمال. وهناك تقديرات أخرى تصل بالتكاليف إلى 200 %¹. وفي العادة تكون معدلات دوران العمل في العمالة غير الماهرة أعلى من غيرها، ولكن تأثير ذلك في أداء المؤسسة محدود لسهولة إحلالها بعمالة أخرى، ولكن المشكلة تصبح جد خطيرة مع العمالة الماهرة والمحترفة حتى وإن كان معدل دوران العمل فيها منخفضا، لأن المؤسسة تفقد بفقدهم التأهيل والتدريب والمهارة التي يتمتعون بها، كما أن الفئة عند تركها العمل في مؤسسة ما فإنها تتجه للعمل في نفس النشاط لدى المنافسين من مؤسسات أخرى، وهذا ما يشكل ضرا كبيرا للمؤسسة المعنية بترك العمل خصوصا وأن هذه الفئة تحمل أسرار مؤسستها معها وتعرف جيدا طرق عملها وسيره وإجراءاته، وهنا يكون دوران العمل خارجيا، أي ترك المؤسسة والانتقال إلى مؤسسة أخرى. كما أن دوران العمل قد يكون داخليا، أي الانتقال من قسم إلى آخر وهذا ما يطلق عليه: "التسرب الداخلي".

لذلك فإن معدل دوران العمل يعتبر مؤشرا هاما لنجاعة التسيير، وفهم سلوك العمال، ومحاولة معرفة أسباب تركهم لأعمالهم من خلال دراسة هذه الظاهرة وتحليلها تحليلا علميا لمعرفة أسبابها والتي يمكن أن تعود إلى: الاستقالة، النقل، الترقيّة، العجز، الفصل، الوفاة... الخ.

ويختلف معدل دوران العمل تبعا لنسبة العاملين الذين يتركون العمل خلال فترة عملهم بالمنظمة، فعلى سبيل المثال، فإنه إذا تبين ارتفاع معدل دوران العمل للعاملين الجدد فإن ذلك يقتضي ضرورة تعديل سياسة الاختيار والتعيين والتوجيه للعامل الجديد الذي ربما لا يراعي متطلبات ذلك المنصب، أو أن تكون مؤهلات هذا العامل لا تتوافق مع مؤهلات المنصب، أي ربما تفوقه أو أنها أقل مما يتطلبه المنصب من مؤهلات وقدرات، وهذا ما يستوجب تدريب العامل الجديد لمساعدته على التوافق مع منصبه ومع جماعة العمل. بينما إذا اتضح أن معدل دوران العمل للعاملين الذين التحقوا بالوظيفة منذ فترة طويلة فإنه يجب أن توفر الإدارة فرص التقدّم والتدريب والنمو بمعدلات أكبر إلى جانب تعديل سياستي الأجور وتوفير فرص الرعاية الاجتماعية والنفسية للعاملين.

وإذا كانت لدوران العمل ربما بعض الآثار السلبية على المنظمة، فقد يكون لها أيضا بعض الأهمية التي تكمن في أنه يعكس إمكانية ومعرفة وجود مشكلات في ظروف العمل، أو في علاقات العمل بين العمال والإدارة أو بين العمال مع بعضهم البعض على مختلف المستويات التنظيمية مما يؤدي إلى عدم الرغبة في مواصلة العمل بالمنظمة أو في إحدى إداراتها، لذلك فإنه يستخدم عادة :

¹ محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة جورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 160.

➤ التنبؤ بعدد العاملين الذين سيتركون الخدمة خلال عام قادم، وبالتالي يمكن التعرف على احتياجات الإحلال للمنظمة.

➤ التعرف على مدى انخفاض الرضا عن العمل، والروح المعنوية. ويعتبر ارتفاع معدل ترك الخدمة مؤشرا على هذا الانخفاض.

وإذا ما حاولنا التعرف على ما يترتب على دوران العمل من هدر لموارد المؤسسة المادية والبشرية فإننا نجد أضرارا كبيرة قد تلحق بهذه المؤسسة وخسائر فادحة، منها ما هو مباشر مثل تكاليف ترك العمل وما يتطلبه من مصاريف لتدريب العامل البديل وتكاليف إحلال تارك العمل وما يتطلبه من مصاريف على إجراءات التعيين الطويلة خاصة للمؤهلات والمهارات العالية، وكذلك تكاليف المرحلة الانتقالية بين فترة ترك الخدمة وفترة إحلال موظف جديد وإكسابه للمهارات اللازمة لأداء المهام.

وهناك خسائر غير مباشرة مثل الخسائر في الإنتاج بسبب تكرار أخطاء العمل لنقص المهارة والتدريب وانخفاض مستوى الأداء وما يتطلبه ذلك من تكاليف أخرى لاستدراك الموقف كتحديد ساعات عمل إضافية ربما كانت غير ضرورية سابقا.

أيضا بارتفاع معدل دوران العمل تترتب عليه خسائر أخرى بخلاف الخسائر المادية التي أشرنا إليها آنفا يأتي في مقدمتها تحوّل هذه الكفاءات للعمل لدى المنافسين المباشرين، حيث أن أي مؤسسة مهما كان مستوى حجمها تدرك جيدا مدى الضرر الذي يمكن أن يصيبها من جرّاء هذا الانتقال، فالخسائر لا تقف عند خسارة المؤهلات والمهارات التي يتمتع بها هؤلاء العاملون بل قد تمتدّ إلى خسائر أشدّ تأثيرا نتيجة للانكشاف الذي يطول الأسرار المهنية، والخطط الإستراتيجية التي ربما شارك العاملون في إعدادها أو اطّلعوا عليها بحكم وظائفهم، فتجتمع على المنظمة خسارتان: أولهما خسارة الكفاءات المتدربة، وثانيهما خسارة أسرار العمل.

مما سبق ذكره، فقد يكون لزاما على كل منظمة مدركة لمدى الأضرار المترتبة على ارتفاع معدلات دوران العمل لدى العاملين أن تسارع في تناول هذه الظاهرة بجدية كبيرة من خلال محاولة ترشيد سياساتها، وطرق تسييرها، والاهتمام بترشيد سلوكيات عمالها من خلال مدّهم بالأفكار الإيجابية نحو المنظمة، ونحو ثقافتها التنظيمية، ومسايرة أهداف العاملين أثناء وضع وتحديد الأهداف العامة للمنظمة، وخلق جوّ ملائم للعمل وتوفير بيئة عمل يسودها التعاون، والتساند، والاندماج، والمشاركة في التسيير والاهتمام بالعامل البشري والحفاظ عليه من خلال إخضاعه لنظم التدريب الفعال الذي يعتبر من المدخلات في المنظمة للوصول إلى الفعالية اللازمة في الأداء، والكفاءات العالية في المنظمة ككل، والتي تكون مخرجات ذات جودة تضاهي جودة مدخلاتها السابقة.

3. حوادث العمل:

ثالث مؤشر على تحديد سلوك العاملين نجد حوادث العمل، إذ أن ارتفاع عدد حوادث العمل ودرجة خطورتها تؤثر على كل من الفرد العامل والمنظمة التي ينتمي إليها، حيث أن الصحة النفسية والبدنية للعمال تخفّف من حدّة الخطر وتقلّل من عدد الإصابات. وجدير بالذكر أن نشير إلى أن حوادث العمل قد تنتج عن عوامل مادية كوجود أخطاء في البنية الفيزيائية للعمل كتصميم ووضع الآلات والمعدّات المستخدمة في عملية الإنتاج، وعدم توازن ظروف العمل من درجات الحرارة غير المعتدلة مثلا التي قد تزيد من عدد الحوادث بازديادها أو بنقصانها مما يخلف آثارا على الجانب النفسي والبدني للعامل فيقع في أخطاء مهنية.

كما أن الإضاءة لها درجة من الأهمية في زيادة أو نقصان عدد حوادث العمل. أيضا فالتهوية المناسبة تقلل من عدد الحوادث خاصة لدى بعض العمال الذين يعانون صحيا من بعض الأمراض العضوية. كما نجد بعض النظم المستخدمة في انجاز بعض الأعمال تقرض وتيرة سريعة على العامل، ربما قد لا يسايرها بسبب نقص مهاراته أو عجزه الصحي فيسبب ذلك ربما بعض حوادث العمل خاصة عند استعمال آلات ذات سرعة عالية ودقّة كبيرة.

إلى جانب العوامل المادية نجد عوامل أخرى ربما تكون أكثر حدّة منها وأكثر خطورة، وهي العوامل الإنسانية، ذلك أن الغالبية من تلك الحوادث يتسبب فيها الأفراد أنفسهم بسبب نقص مهاراتهم أو قلّة قدراتهم أو ضعف تدريبهم على استعمال الآلات التي يقوم يقومون بالإشراف عليها. كما أن التركيبة العضوية والنفسية للفرد العامل لها دور أساسي في التعرض لحوادث العمل، حيث كلما ضعفت صحة الفرد وجدت مواطن النقص والضعف الجسدي لديه، وبالتالي يزداد احتمال تعرضه لإصابات وحوادث في العمل.

إن للخصائص الشخصية والنفسية للفرد العامل من حالات انفعالية قد تكون مصدرا لخلق حوادث مهنية، مما يتوجّب على الرؤساء في العمل والمشرفين المباشرين وغير المباشرين التفتّن لهذا الجانب والإلمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعمال الموضوعين تحت تصرفهم من أجل وضع سياسات رشيدة في التعامل معهم، وإخضاعهم لتدريبات متخصصة لتجنب وضعهم في حالات القلق والاضطرابات النفسية مثل: استعمال العبارات الجارحة، أو تكليفهم بمهام مفاجئة أو جديدة، أو طلب مجهودات أكبر من طاقاتهم، أو إحداث تغييرات مفاجئة في بيئة عملهم دون علم العاملين ودون تهيئتهم نفسيا. فالتعامل الرشيد مع مثل هذه الوضعية يجعل العامل في مأمن عن حوادث العمل، ويزيد من مستوى اندماجه واستقراره النفسي ضمن جماعة العمل أو فريق العمل الذي ينتمي إليه، وهذا ما يعتبر (في نظرنا) جانب مهم من ترشيد سلوك العاملين وسبيل آخر من سبل تحقيق الأهداف المسطرة.

4. الصراع في المنظمة:

يشكل العنصر البشري في المنظمات المعاصرة مؤشرا يعبر عن حيويتها وفعاليتها، فالمنظمات تمارس نشاطات عديدة ومختلفة، وأحيانا كثيرة تكون متشابكة فيما بينها مما يخلق الكثير من أشكال الصراعات المختلفة بين الأفراد وبين الجماعات.

- كما أن التناقضات الموجودة تعدّ صفة مميزة للسلوك التنظيمي في كثير من التنظيمات، غير أن العديد منها يستدعي الحاجة للتنسيق، حيث تتعدد أسباب ظهور هذا النوع من التناقضات، ومن هذه الأسباب:¹
- أ. وجود مواقف يتحتم فيها اتخاذ قرارات مشتركة: أي أن اعتماد اتخاذ القرارات على عدة جهات تجعل إمكانيات التناقض أكبر نظرا لاختلاف الآراء والمفاهيم حول كثير من الأمور، أما إذا كانت القرارات تتم بشكل فوري دون الاعتماد على الآخرين فإن احتمال ظهور التناقض يكون أقل.
 - ب. اختلاف الإدراك: إن اختلاف مدركات الأفراد وانتماءهم تجعلهم يرون نفس الظواهر بطرق مختلفة، وذلك لصلة المدركات بالقيم والأهداف.
 - ج. اختلاف الأهداف والقيم: إن وجود أشخاص لديهم أهداف وقيم متغايرة يؤدي إلى ظهور علاقات غير تعاونية تسودها التناقضات، الأمر الذي من شأنه الإضرار بالمصالح العامة.
 - د. غموض الأدوار وعدم تحديد السلطات بشكل دقيق: إن عدم الدقة في تحديد الأدوار المعطاة للأفراد والسلطات اللازمة للقيام بها من شأنه أن يوقع الأفراد في حيرة تجعلهم غير قادرين على التصرف.
 - هـ. عدم الرضا عن العمل.
 - و. طبيعة الأشخاص ذوي النزاعات العدوانية وغير العدوانية.

ولكي يكون السعي لترشيد سلوك الأفراد داخل منظماتهم بصفة فعّالة يجب الإلمام بأشكال التناقضات الموجودة ومحاولة حصر البعض منها، الأمر الذي يستدعي التنسيق والتكامل مما يضيّق بؤرة الصراع التنظيمي ويجعله محصورا في زمر تمكّن بعض المدراء من استغلالها لصالح أهداف المؤسسة، وذلك بتحديد فئات العمال، ومعرفة طموحاتهم، وأهدافهم الخاصة، وإدراك قيمهم، وعلاقات الصراع التي يمكن أن تنتج بينهم، والنزاعات العدوانية والتعاونية التي تظهر من خلال احتكاكهم ومحاولة توجيهها من خلال دورات التدريب التي تتميّص صفات التعاون وتقرب وجهات النظر نحو الأمور والمواقف، وكيفية التعامل معها، ومحاولة تهذيب النفوس وزرع التآلف والتوافق بين العاملين على كلّ المستويات التي يظهر فيها الصراع التنظيمي، كأن يكون صراعا داخل الفرد العامل مثل الإحباط وصراع الأهداف، حيث يحدث الإحباط عندما يكون تحقيق الأهداف الشخصية يصطدم مع بعض الحواجز أو الأشخاص. أما صراع الأهداف فينتج عن

¹ القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار المستقبل، عمان، الأردن، 1993، ص 36-38.

رغبة الفرد في الأخذ بأحد أو بعض الاختيارات المتاحة له، كأن يكون الصراع في مستوى آخر بين الأفراد مع بعضهم البعض من أجل الحصول على بعض المزايا مثلا كالترقية أو اعتلاء منصب مهم... الخ. أيضا يكون الصراع بين الفرد وجماعته عندما يقاوم الفرد عادات الجماعة التي يكون لها تأثير قوي على الأفراد مما يزيد من عدوانيته أو انسحابه منها.

كما أن الصراع يمكن أن يكون بين الجماعات داخل التنظيم الواحد والذي قد يؤدي بدمار علاقات العمل، أو تعطيل حلقات الإنتاج وهذا ما يعود بالضرر على المنظمة وعلى أهدافها. وتعدد أشكال الصراع داخل منظمات الأعمال جعل هذه الأخيرة تحاول إدارته بشكل تتحكم فيه، حيث تعددت النظرات إليه والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- النظرة التقليدية: ينظر للصراع من وجهة النظر التقليدية على أنه مرض يمكن أن يحدث للتنظيم، ومن هنا فالمرض سلبي يجب علاجه، والعلاج هنا هو التخلص من مسببه الذين هم في أغلب الأحيان الطرف الآخر المقابل للإدارة.
 - النظرة السلوكية: تعتبر النظرة السلوكية تطورا للنظرة التقليدية، حيث ينظر للصراع على أنه أمر حتمي ومتكرر وهو أمر سيء بالضرورة ولا بدّ من حلّه أو تخفيضه وضبط حجمه.
 - النظرة الحديثة: وتتنظر النظرة الحديثة الصراعات بأنها واقعية وإيجابية، إذ ترى في الصراعات أمرا حتميا لا يمكن تجنبه ولكن الاختلاف هو في النظر إليها على أنها حيادية، ويمكن أن تكون سلبية أو ايجابية وفقا لنمط التعامل معها.
- ومن أجل إدارة الصراع التنظيمي ومحاولة التحكم فيه وتوجيهه، فقد وضعت العديد من الاستراتيجيات من قبل المنظمات للتعامل مع هذا الصراع، والتي يمكن أن نذكر بعضها فيما يلي:
- 1/ المنافسة: وهي أن يقوم أحد أطراف الصراع بمتابعة اهتماماته ومصالحه الخاصة به وتحقيقها حتى لو كان ذلك على حساب الطرف الآخر، وذلك باستخدام كافة الوسائل مثل القوة والسلطة لكي يربح موقع الطرف الآخر.
 - 2/ المجاملة: هو ترك أحد أطراف الصراع لاهتماماته الخاصة به مقابل تحقيق رغبات الطرف الآخر، فصاحب هذا النمط يضحّي بنفسه من أجل الطرف المقابل. ويتصف بالكرم والطاعة لأمر الآخرين.
 - 3/ التجنب: أي الانسحاب من الصراع أو التغاضي عنه لفترة مؤقتة، وقد يؤدي ذلك إلى نتائج سلبية على المنظمة.

¹ القريوطي محمد قاسم، المرجع السابق، ص ص 68-70.

4/ التهدئة: وهي حثّ الطرفين على تجاوز خلافاتهم والعمل معا، والتعامل، وقد يكون مفيدا في الحالات البسيطة.

5/ المواجهة: أي معالجة أسباب الصراع وذلك بتحليل الواقع بعيدا عن العواطف والمشاعر، ويتمّ بلقاء الطرفين وجها لوجه.

6/ التوفيق (الوسط): وهو انتهاج حلول وسيطة تحقق رغبات الطرفين بعض الشيء، وكذا تساوي الطرفين تقريبا في ايجابيات أو سلبيات الحلّ الذي يتمّ التوصل إليه.

7/ القوة: إيجاد حلّ نهائي للصراع بالسلطة الرسمية أو العقاب.

رابعا: السلوك الرشيد والمواصفات العالمية للجودة (الإيزو):

إن ظهور مفاهيم جديدة في الفكر الإداري خاصة مفهوم تسيير وإدارة الكفاءات، ومفهوم إدارة الجودة الشاملة، ساهم كثيرا في التأثير على السلوك التنظيمي وفي توجيهه و إعادة النظر في محتواه، خصوصا عند ظهور نظم الجودة الشاملة المعروفة باسم: "سلسلة الإيزو 9000" والذي صاحب مفهوم إدارة الجودة الشاملة ورافقه في الوقت تقريبا.

لقد استقطب الاهتمام بالجودة جلّ المنظمات الناشطة وهذا إيمانا منها بأنها السبيل الوحيد الذي يحقق لها الاستمرارية والحفاظ على حصصها السوقية، وزيادة رضا ووفاء عملائها أو زبائنها، خاصة وأن العولمة ألغت كل الحدود الجغرافية وفتحت المجال للمنتجات العالمية للدخول لأي سوق في أي بلد. كما أن الجودة تدلّ على الرشد بمفهومه العام ومؤشرا هاما من مؤشراتته. أمام هذا كله، ظهرت منظمة عالمية تهتم بإصدار مواصفات خاصة بإدارة وضمان الجودة. وبالرغم من أنه في بادئ الأمر كان إتباع هذه المواصفات اختياريا إلا أنه غدا إلزاما بعد أن أصبح للزبون ثقافة استهلاكية تقتضي باقتناء السلع التي تنتج من طرف الموردين المتحصلين على شهادة الإيزو كضمان لمنتجهم على المستوى المحلي أو الدولي. فأصبح الحصول على هذه الشهادة جواز سفر لا مفر منه للمنظمات التي تسعى في التوسع أو على الأقل الحفاظ على حصتها السوقية.

ويقصد بكلمة "إيزو - ISO": المنظمة الدولية للمعايير أو المواصفات أو المقاييس (International Organisation Standardization)، وتأسست سنة 1974 وأنشئت من أجل وضع مجموعة من

المعايير الخاصة بنظام الجودة ومتابعة ومراقبة تطبيق هذه المواصفات داخل المنظمات التي تتبناها، ولا تقتصر هذه المعايير على نوع واحد من السلع بل تشمل جميع المنتجات السلعية أو الخدمية.¹ وتوجد هناك منظمات على المستوى المحلي لكل بلد من أجل التقرب أكثر من جميع المنظمات الأخرى وهي تعمل كوسيط بينها وبين المنظمة الأمّ مثل: (AFNOR) : Association Française de Normalisation. في فرنسا، و IANOR : اختصارا لـ: Institut Algérien de Normalisation. في الجزائر.

ونظام الإيزو هو عبارة عن توثيق وتأكيد للعمليات التي تقود أو تؤدي إلى الجودة، بمعنى أن تكون هذه العمليات موثقة ومبسطة ومختزلة، وتكون ذات كفاءة تؤكّد أن هذه الجودة يمكن الاعتماد عليها ويعطيها مصداقية أكبر. فنظام الإيزو يهدف إلى تأسيس صيانة نظام جودة فعّال بغرض الحماية. ويرجع تاريخ أو الشروع في تطبيق العمل بالمواصفات إلى المعهد البريطاني للمعايير (BSI) : British Standard Institut ، عام 1970 من خلال المواصفة BS 5750 الذي يحتوي على إجراءات رسمية ومحددة للعاملين من أجل التأكد من أنهم يقومون بأداء صحيح وعادي لا يتطلب أي تعديل، ثمّ تلتها المواصفة Iso 8042 في عام 1986 التي حددت بعض المفاهيم والمصطلحات الخاصة بنظام الجودة والتي تتطلبها إدارة المنظمات وتلزمها للتحقق من أن منتجاتها ترتقي إلى حاجات ورغبات الزبائن.² وبالتالي لكي تمنح شهادة الإيزو لأي منظمة تشترط المنظمة الدولية للمعايير عليها مسك والحفاظ على سجلات الجودة وعددها 17 سجلا، وذلك لإثبات مدى سلامة وكفاءة نظام الجودة لديها، ومن بين هذه السجلات نذكر:

- سجل الجودة.
- سجل مراجعة العقود.
- سجل مراجعة تصميم المنتج.
- سجل تدقيق الجودة الداخلي.
- سجل التدريب.

إن اهتمام هذه المنظمة الدولية للمعايير بالتدريب وتخصيص له سجلا ضمن سجلاتها يعدّ بمثابة تجسيد للاهتمام بالتدريب على أرض الواقع، والإشراف عليه في أرض الميدان لما له من أهمية بالغة. إن ما يهمّ موضوعنا وما يرتبط به في هذا السياق هو ما ورد من معايير تخصّ الجانب البشري وما يحتويه من سلوك، وتدريب، وصحة وسلامة، ضنا منا أن ترشيد سلوك العاملين يتدعم في الميدان ويتجسّد

¹ خضير كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص107.
² المرجع السابق، ص116.

بصفة دقيقة ومحددة من خلال هذه المعايير الدولية. وسنحاول هنا سرد فقط بعض معايير الإيزو التي تخص إدارة الموارد البشرية وليس جميعها لأنها كثيرة.

وتحتوي معايير الإيزو 9001، 9002 و 9003 على مجموعة من العناصر (الإرشادات) يجب على المنظمة أن تطبقها للحصول على شهادة المطابقة. ففي المعيار إيزو 9001 يوجد 20 عنصرا، وفي المعيار إيزو 9002 يوجد 18 عنصرا، أما في المعيار إيزو 9003 فهناك 12 عنصرا، وفي الثلاثة يوجد عنصر واحد موجّه لتسيير الموارد البشرية وهو: التدريب.¹ ويُنصّ أحد شروط الإيزو 9001 الصادر سنة 2000 والخاص بأهمية الموارد البشرية، سيما العنصر الثامن عشر ، على : " إن عنصرا أساسيا في نجاح وفعالية نظام الجودة هو توافر العنصر البشري الكفاء المدرب على تنفيذ متطلبات النظام وبذلك فإن هذا الشرط يحدد أهمية توافر الدليل القاطع على أن الإدارة لديها نظام واضح ومطبق فعلا لتحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط وتنفيذ الأنشطة والبرامج اللازمة للوفاء بتلك الاحتياجات ويتحتم وجود السجلات التي تؤكد هذه المعلومات ويشمل التدريب المقصود كل الأفراد على كافة المستويات الذين لهم تأثير في مستوى الجودة.² حيث يشكّل العنصر البشري نواة نجاح نظام الجودة القائم أساسا على تفعيل وإشراك الكفاءات والمهارات التي تتوفر عليها المنظمة وكذا تنميتها للحفاظ على النظام المستثمر فيه من خلال قيده في سجلات الخطط التدريبية اللازمة والهادفة، والموجهة، واحتياجات البرامج، وأنشطة المنشأة.

وجدير بالذكر أن نشير إلى تصنيف الشهادات الممنوحة من قبل المنظمة الدولية للمعايير والتي تقوم على تصنيف معايير الجودة وهي ثلاث مجموعات:

- شهادات عن جودة النظام.
- شهادات عن جودة المنتجات.
- شهادات عن جودة المستخدمين.

وفيما يخص معايير جودة المستخدمين فيمكن لجميع المنظمات بنوعيتها الإنتاجية والخدمية أن تقدم بطلب الحصول على هذه الشهادة والتي الهدف منها هو التأكد وإثبات كفاءات ومؤهلات الأفراد، مدى فعالية برامج التدريب، مدى فهم ودراية الأفراد بالطريقة الفعالة لأداء أعمالهم، وهل يتماشون مع التطورات والمستجدات التكنولوجية في المحيط الخارجي.

من بين معايير أو شهادات تأكيد جودة المستخدمين وأولها هناك المواصفة الأوروبية (EN 45013) والتي أصدرت سنة 1989 من طرف المنظمة الأوروبية المشتركة للمعايير (CEN)، ثم أصدرت بعدها المنظمة الدولية للمعايير (ISO) المواصفة (ISO 17024) والتي تعتبر تعديلا وتحسينا للمواصفة

¹ للمزيد من المعلومات يمكن زيارة الموقع التالي: www.ISOconseil-com/iso9001/comparairo.htm
² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص155.

(EN 45013) والتي تشير إلى المكانة التي يحض بها تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو والتي وصفتها بأنها أبعد وأقل مما يجب أن تكون عليه باعتبار أن العنصر البشري هو المولد الأساسي للجودة . ومن كل ما تقدم عن معايير الإيزو وما تضمنته علنا خاصة في طبعتها الأولى بتخصيص كل الجهود من أجل انتهاج الأساليب الإدارية لتنمية العنصر البشري من خلال تأهيله مهنيا ومعرفيا، والتي تداركت وتحسنت لتتهم في طبعاتها لسنة 2008 بمؤشرات أخرى كالاشتراك في اتخاذ القرارات، وتوفير ظروف العمل، وتوحيد الهدف بوضع آليات اتصال جيّدة، والمعرفة الأدائية، والخبرة، والمؤهلات. وتتوّجت هذه الجهود " بشهادة جودة المستخدمين " تقدّم لذوي الكفاءات والمؤهلات العالية. إن هذه المؤشرات تتماشى مع ما جاء من مؤشرات في دراستنا هذه وتوصّلها، وهذا ما يجعلنا نأمل بأن نوضع على الطريق الصحيح للوصول إلى الهدف المنشود وبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج ذات أهمية وصدق كبيرين.

خامسا: تعديل السلوك:

1. تعريف تعديل السلوك:

يشتمل تعديل السلوك على التطبيق المنظم للأساليب التي انبثقت عن النظريات والقوانين السلوكية، وذلك بغية إحداث تغيير جوهري ومفيد في السلوك التنظيمي. بعبارة أخرى هو الطرق والإجراءات والأساليب التي يمكن بها تحويل السلوك غير المرغوب فيه إلى سلوك مرغوب فيه، أو تشكيل سلوكيات جديدة. ولقد حاولنا التعامل مع هذا المفهوم وفق ما يتماشى مع موضوع دراستنا إذ أن تعديل السلوك هو عملية تقوية السلوك المرغوب فيه من ناحية، وإضعاف أو إزالة السلوك غير المرغوب فيه من ناحية أخرى، وهو يركّز على معرفة الأسباب المؤدية إلى إحداث السلوك الفعلي والعوامل المؤثرة فيه قصد تعديل ما يجب تعديله للحصول على السلوك المرجو أو السلوك المعياري.

" ويشير مصطلح تعديل السلوك إلى مجموعة من الإجراءات التي تشكل قوانين السلوك، تلك التي تصف العلاقة الوظيفية بين المتغيرات البيئية والسلوك"¹

وتعديل السلوك الإنساني أيضا: " هو تغيير السلوك عن طريق تغيير الظروف المحيطة به سواء منها الظروف التي تسبق ظهور السلوك أو الظروف الجديدة التي تحدث بعد السلوك "².

2. أهداف تعديل السلوك الإنساني:³

¹ قحطان أحمد الظاهر، تعديل السلوك، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2004، ص 23.
² ناصر الدين أبو حماد، تعديل السلوك الإنساني -أساليب حلّ المشكلات السلوكية، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 24.
³ المرجع السابق، ص ص 25-26.

يهدف تعديل السلوك الإنساني إلى ما يلي:

- أ. زيادة احتمالات ظهور سلوك مرغوب فيه.
- ب. تقليل احتمالات ظهور سلوك غير مرغوب فيه.
- ج. إظهار نمط سلوكي ما في المكان والزمان المناسبين.
- د. تشكيل سلوك جديد.

3. المبادئ الأساسية لتعديل السلوك:¹

يعتمد المدخل السلوكي في تحليله للسلوك الإنساني وتعديله على المبادئ الأساسية الآتية:

- أ. السلوك الإنساني تتحكم به نتائجه: إن لسلوك الإنسان نتائج تحددها البيئة، فهو يتأثر بهذه النتائج، فإذا كانت النتائج مفرحة ازدادت احتمالية تكرار ذلك السلوك، أما إذا كانت نتائج السلوك مؤلمة قلّت احتمالية تكرار ذلك السلوك، لذلك فإن نتائج السلوك تؤدي إلى زيادته أو نقصانه أو إطفائه.
- ب. التركيز على السلوك الظاهر القابل للملاحظة المباشرة: حيث يساعد على القياس بشكل دقيق، بعيداً عن التنبؤ الكيفي، كما يمكن التعرف على فعالية الإجراءات المتبعة في العلاج.
- ج. إن السلوك الظاهر غير المقبول هو المشكلة ذاتها وليس انعكاس لعوامل داخلية: وهو بذلك يختلف عن نظريات علم النفس التقليدية التي تنظر إلى السلوك على أنه عرض لصراعات نفسية داخلية. وإذا فسرنا كل سلوك على أنه عرض ظاهري لأسباب داخلية، فهذا يحدّ من فهمنا للسلوك، ويعرقل من وضع البرامج العلاجية والتدريبية.
- د. السلوك المقبول وغير المقبول هو سلوك متعلّم: حيث يخضع كلّ منهما لقوانين التعلّم، كما أن المشكلة السلوكية ما هي إلا استجابات أو عادات اكتسبها الفرد بفعل خبرات خاطئة يمكن التوقّف عنها أو استبدالها بسلوك أنسب وأفضل. فالسلوك يتعلّم من المتغيرات البيئية، بالإمكان أن يغيّر ذلك السلوك من خلال التحكم بهذه المتغيرات.
- هـ. إنها تعتمد على المنهجية والتجريب: أي أن تعديل السلوك يركّز على إيجاد العلاقة بين المتغيرات البيئية والسلوك. حيث يمكن السيطرة على تلك المتغيرات ومراقبة نتائج السلوك.
- و. تحليلي: أي أنه يحاول تعديل السلوك من خلال التعرف على أسبابه الحالية وماضيه، ومحاولة معالجة هذه الأسباب للوصول إلى تغيير السلوك.²
- ز. تطبيقي: أي أنه يهتم بمشكلات عملية حياتية أكثر من اهتمامه بقضايا نظرية.

¹أحطان محمد الظاهر، مرجع سابق، ص ص27-32.
²ناصر الدين أبو حماد، مرجع سابق، ص ص26-28.

ح. سلوكي: أي أنه معني بما يفعله الإنسان لا بما يقول أنه سوف يفعله، وبذلك فهو يلجا إلى ملاحظة السلوك كما يحدث وليس كما يقال أنه يحدث.

ط. سلوك الإنسان ليس عشوائيا بل يخضع لقوانين معينة، أي أن السلوك الإنساني كغيره من الظواهر الطبيعية الأخرى لا يحدث عشوائيا أو صدفة، ولكن هناك أسباب محددة وراء هذا السلوك. ولاكتشاف هذه الأسباب لابد من استخدام الطرق العلمية التجريبية وليس استخدام الطرق الافتراضية والإستنتاجية (عوامل داخلية للفرد).

ك. العلاج السلوكي قائم على أساس الفروق الفردية: فما يعزّز سلوك فرد لا يعزّز بالضرورة سلوك فرد آخر، وما يعاقب سلوك فرد لا يعاقب بالضرورة سلوك فرد آخر.¹

4. تعديل السلوك المعرفي:²

ظهر هذا الاتجاه العلاجي في تعديل السلوك للإشارة إلى دور العمليات المعرفية الوسيطة ففي إظهار السلوك. ويستند هذا الاتجاه إلى أهمية إدراك وتفسير الفرد لسلوكه ولأنماط تفكيره والعبارات الذاتية والاستراتيجيات المعرفية. ويعد أسلوب إعادة البناء المعرفي من أكثر الأساليب العلاجية السلوكية المعرفية استخداما. حيث يتعلّم خلاله الأفراد طرق التفكير العقلانية ورفع الوعي لديهم نحو أثر أنماط التفكير المتبّعة على سلوكهم غير الملائم وحالتهم الانفعالية. إن أفكار الفشل أو أنماط التفكير الهادمة للذات تنشأ من تبني الفرد لأبنية معرفية خاطئة نحو مواقف الحياة المختلفة. وبالتالي يهدف العلاج إلى تحديد تلك الأفكار الهادمة والعمل على استبدالها بأفكار أكثر عقلانية. وهنا يظهر جلياً الدور الذي يمكن أن يلعبه التدريب في تغيير اتجاهات الأفراد العاملين السلبية نحو وظائفهم ومؤسساتهم بأخرى ايجابية، ويكون لها تأثير بليغ على طرق تفكيره وأدائه للعمل، مما يزيد ثقته بنفسه ويقوّي دافعيته.³

كما أن تعديل السلوك التنظيمي يتضمّن إدارة سلوك العاملين من خلال نظام رسمي للمعلومات المرتدة والتعزيز السلوكي حيث يستند هذا النظام لوجهة النظر السلوكية في الحوافز، والتي تقترض أن السلوك الفردي المستقبلي يتحدد في ضوء السلوك السابق المدعم ايجابيا، ويتكون هذا الأسلوب من أربعة مكونات رئيسية هي:⁴

أ. تحديد مجموعة من أنماط السلوك الضروري لأداء الوظيفة.

ب. استخدام نظام للقياس والتعرف على مدى إظهار الموظف لهذه الأنماط السلوكية.

ج. إعلام المرؤوسين بهذه الأنماط السلوكية المرغوبة، وكيفية ممارستها.

¹المرجع السابق، ص28.

² جلال كايد ضمرة، عريب أبو عميرة، انتصار خليل عشا، تعديل السلوك، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص24.

³المرجع السابق، ص24.

⁴ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ص429-431.

د. تعريف المرؤوسين بمستويات الأداء ومكافأة النتائج الايجابية.
وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب يزيد من تكرار السلوك المؤدي إلى الأداء الناجح للوظيفة ويوفّر إطارا إرشاديا للعاملين لممارسة هذا السلوك بما يتوافق مع استراتيجيات المنظمة وأهدافها، إلا أنه يعتبر مكلفا للغاية ومن الصعب الحفاظ على صلاحية مكوناته.

5. تقنيات تعديل السلوك:

ولقد ظهرت عدة تقنيات لتعديل السلوك نذكر منها: لعب الأدوار، التعزيز أو الدعم، النمذجة، ضبط الذات، وغيرها من التقنيات والتي يمكن ذكر بعضها على النحو التالي:

أ. لعب الأدوار:

في هذه التقنية يقوم الفرد بلعب دور معين ينقّس من خلاله عن انفعالاته، ويعبّر عن اتجاهاته وصراعاته، ودوافعه، وهو عبارة عن دور يتقمّصه كأن يكون منصبا معيناً لأحد القادة أو المشرفين مثلا يتدرب من خلاله على التفاعل مع المواقف الحرجة التي يخضع لها، ويحاول القيام بردّ فعل اتجاه ذلك الموقف، أو كيفية استجابته للمنبهات التي توجّه نحوه. وعليه فإن هذه العملية تسهّل عليه تقبّل المشكلات التنظيمية التي يمكن أن تواجهه ويفهمها بطريقة أفضل إذا ما عرضت عليه مستقبلا ويحاول إيجاد حلول مسبقة لها.

ويوضّح أرجيل (1984) خمس مراحل على المدرب أن يتقنها:

- 1/ عرض السلوك المطلوب تعلّمه أو التدرّب عليه واكتسابه من المدرب أو من خلال نماذج تلفزيونية مرئية أو صوتية.
- 2/ التشجيع على أداء الدور مع أحد الزملاء أو مع المدرب.
- 3/ تصحيح الأداء وتوجيه انتباه المتدرب لجوانب القصور فيه وتدعيم الجوانب الصحيحة فيه.
- 4/ إعادة الأداء وتكراره إلى أن يتبين للمدرب إتقان المتدرب للسلوك.
- 5/ الممارسة الفعلية في مواقف حيّة لتعلّم الخبرة الجديدة.

إن لعب الأدوار الملائمة والإكثار منها وتنويعها بحيث تشتمل على مواقف متنوعة ستمدّ المتدرب برصيد كبير من المعلومات النفسية والاجتماعية الملائمة التي ستزيد من ثقته بنفسه عند مواجهة المواقف، وخلال علاقاته الاجتماعية.¹

إن هذه التقنية توفّر للفرد فرصة للتعلّم والتدرب على الحلول الممكنة في مواقف معينة، وهو أسلوب مفيد في علاج المشكلات الاجتماعية والمهنية ومشكلتي الخوف والخجل.

¹ افحطان أحمد الظاهر، مرجع سابق، ص46-47.

ومن مزايا هذا الأسلوب إعطاء الفرصة للمتدربين للتطبيق العملي للمعلومات التي سبق أن تعلمها من المراجع أو المحاضرات أو المناقشات، أي أنها تعليم بالممارسة. كذلك فإنها تساعد الأفراد على تقييم وجهات النظر المختلفة عندما يحدث هناك تغيير في الأدوار، وأيضاً تصبح معرفة النتائج مباشرة وناجحة عن تحليل ممثلي الأدوار وعناصر المجموعة للسلوك المؤدى وانتقاده.¹

ب. ضبط الذات:

يعتبر أسلوب ضبط الذات من الأساليب الإجرائية التي توفر من الوقت والجهد للفرد العامل الكثير، لأن له دوراً مهماً، وكبيراً، ومسؤولاً عن تطبيق الإجراءات التي تضبط سلوكه وتتحكم فيه. إن أسلوب ضبط الذات يعتمد على تعزيز السلوكيات التي يرضى عنها الفرد في أدائه، والحد من السلوكيات التي لا يرغب فيها والتي يريد إحداث تغيير فيها. ويعتبر هذا الأسلوب من أشجع أساليب تعديل السلوك لأنه يعتمد على التنمية الذاتية للفرد، والقدرة على تعديل سلوكياته بعد القدرة على التعرف عليها وفهمها وإدراك صحتها من سقمها، والعوامل التي تحدّها وتؤثر فيها. إن هذا الأسلوب يساعد الفرد على التحكم في نفسه، والتدريب يعزّز هذه التقنية للأفراد المتدربين.

كما يعتبر أسلوب ضبط الذات أو مراقبة الذات من الأساليب التي وصفت بأنها سلوكية معرفية، والذي يمكن أن يستخدم في تعليم وتدريب كثير من السلوكيات الأكاديمية والمهارية والسلوك الاجتماعي المقبول.²

ج. النمذجة:

هي عملية موجّهة تهدف إلى تعليم الفرد كيف يسلك سلوكاً معيناً، وذلك من خلال الإيضاح عن طريق سرد نماذج سلوكية ناجحة لأفراد آخرين يحاول المتدرب من خلالها تعلّم واكتساب خبرات سابقة لهم تكون ناجحة، أو التدرّب على سلوك معين مرغوب فيه ومحدّد وفق معايير نموذجية. وهي أيضاً التغيير الذي يحدث في سلوك الفرد نتيجة لملاحظته سلوك الآخرين ويتعلم منها وينقلها وفق التدريب بالمحاكاة.

وقد وضّح أحد الباحثين أهمية النمذجة قائلاً: " إن باستطاعة الفرد اكتساب الأنماط السلوكية المعقّدة من خلال ملاحظة أداء النماذج المناسبة، فالاستجابات الانفعالية يمكن إشراكها بالملاحظة وذلك من خلال مشاهدة ردود الأفعال الانفعالية لأشخاص آخرين يمرّون بخبرات مؤلمة، ويمكن التغلّب على الخوف أو السلوك التجنّبي من خلال مشاهدة نماذج تتعامل مع الشيء الذي يبعث الخوف من دون التعرّض لعواقب سلبية، ويمكن خفض السلوك من خلال مشاهدة آخرين يعاقبون على تأديته، وأخيراً يمكن المحافظة على

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 358-359.

² قحطان أحمد الظاهر، مرجع سابق، ص 240-241.

استمرارية أداء الفرد للاستجابات المتعلّمة وتنظيمها وضبطها اجتماعيا من خلال الأفعال التي تصدر عن النماذج المؤثرة". وهذا ما يحصل مع المتدرب خلال تدريبه.

ولقد حدّد أحد الباحثين المراحل التي تمرّ بها عملية النمذجة على النحو التالي:¹

1/ مرحلة لفت الأنظار للنماذج السلوكية التي تثير المتدرب فيبدأ بتحليلها، وإدراك خصائصها، ومقارنتها مع النماذج الأخرى.

2/ مرحلة التخزين والحفظ لما تمّت مشاهدته أو للنموذج الذي تمّ انتقاؤه.

3/ مرحلة الاسترجاع أو الانتقاء الذي يستدعي فيها الفرد البدائل التي تمّ تخزينها في الذاكرة والمقارنة بينها لاختيار النموذج السلوكي الأكثر ملاءمة أو الأفضل في نتائجه المتوقعة.

4/ مرحلة التعرّف وفقا للنموذج، حيث يبدأ الفرد في تقييم فاعليته وكفاءته ثم يقرر بعدها التمسك به ووضعه في مقدمة النماذج السلوكية المتاحة، أو حذفه من الذاكرة إذا كانت نتائجه وآثاره سيئة أو ضارة.

وتأخذ النمذجة أشكالا متعددة نذكرها فيما يلي:

أ/ النمذجة الحيّة: وهي قيام من يراد تقليده بتأدية السلوك المستهدف أمام الشخص الذي يريد تعليمه ذلك السلوك.

ب/ النمذجة المصوّرة أو الرمزية: وهو أن يقوم المتدرب بمراقبة سلوك النموذج من خلال الأفلام مثلا.

ج/ النمذجة من خلال المشاركة: وهو مراقبة النموذج وتأدية سلوكه المراد تعليمه بمساعدة المعززات المرغوبة، والتشجيع إلى أن يؤدي الاستجابة الصحيحة.

كما يتأثر التقليد بجاذبية النموذج، وتوافق القيم والتماثل في بعض الخصائص الشخصية بين الفرد والنموذج. أيضا يميل الأفراد أكثر إلى تقليد الأساليب السلوكية التي تتفق مع أساليبهم، الخاصة في الحياة.²

د. التعزيز أو التدعيم:

هناك دور كبير للمثيرات في إظهار السلوك أو التقليل منه، كما أن هذه المثيرات المؤثرة على السلوك قد تكون قبلية وقد تكون بعدية بالنسبة لحدوث السلوك. في حين تعتبر المثيرات البعدية من أكثر المثيرات تأثيرا على السلوك مقارنة مع المثيرات قبلية. ويعتبر التعزيز والعقاب من المثيرات اللاحقة للسلوك.

¹ عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 1994، ص 123.

² قحطان أحمد الظاهر، مرجع سابق، ص ص 157-161.

ويشير مفهوم التعزيز إلى: " ذلك الإجراء الذي يلحق بالسلوك أو الاستجابة ويعمل على زيادة احتمالات حدوث السلوك بالمستقبل أو تكراره." ¹

ويرتكز تعديل السلوك أساسا على نظرية التعزيز في معظم أدواته وإجراءاته العلاجية الموظفة. كما يعتبر أسلوب التعزيز من أساسيات عملية التعلّم، لأنه يعمل على تقوية النتائج المرغوبة لذا يطلق عليه: أسلوب "مبدأ الثواب" أو "التعزيز". ولا يكون هذا الأسلوب تعزيرا إلا إذا أدى إلى إحداث تغيير في السلوك انعكس على زيادة احتمالات حدوثه بالمستقبل.

كما أن المعزز قد يكون معززا لشخص ما، وقد لا يكون معززا لشخص آخر. ويسمى الحدث اللاحق للسلوك "معزز" أو "مدعم". والتعزيز نوعان: ²

1/ التعزيز الإيجابي:

استخدم التعزيز الإيجابي بشكل واسع في تعديل السلوك وكان أكثر الأساليب قبولا من طرف الذين يطبقون هذا الأسلوب، ومن يطبق عليهم أيضا. والتعزيز الإيجابي يتلخص بتقديم معززات بشكل مشروط ومتعلّم مع ظهور الاستجابة الصحيحة، حيث يتطلب ذلك حسن اختيار المعزز بما يتلاءم مع الفرد المستهدف أو مجموعة الأفراد الذين يراد تغيير سلوكياتهم: أعمارهم، مستواهم العلمي، حالتهم الاجتماعية... الخ. كما أنه يقدّم بشكل فوري وبانتظام بعيد عن العشوائية.

2/ التعزيز السلبي:

يتلخص التعزيز السلبي بإزالة المثيرات غير المرغوبة من أجل زيادة السلوك المستهدف. ويتعلق التعزيز السلبي بالمواقف السلبية وغير المرغوبة والمؤلمة، فإذا كان استبعاد هذا الحدث منفرد يتلو حدوث سلوك بما يؤدّي إلى زيادة حدوث هذا السلوك، فإن استبعاد هذا الحدث يطلق عليه "تدعيم سلبي" أو "تعزيز سلبي".

كما أن هناك مجموعة من المعززات نذكر منها: ³

أ/ معززات أولية: وهي التي ينتهي تأثيرها على السلوك بمجرد الحصول عليها ومهمتها إشباع الحاجات الأولية للفرد كالطعام لإشباع الجوع.

ب/ معززات ثانوية: وهي التي تساعد الأفراد على القيام بالأدوار والمهام المكلفين بها. ومهمتها إضفاء القيمة الاجتماعية، والمكانة، والمدح، والثناء والتقدير.

¹ جلال كايد ضمرة، عريب أبو عميرة، انتصار خليل عشا، مرجع سابق، ص 115.

² فحطان أحمد الظاهر، مرجع سابق، ص ص 165-176.

³ جلال كايد ضمرة، عريب أبو عميرة، انتصار خليل عشا، مرجع سابق، ص ص 117-127.

ج/ معززات مادية: تتمثل في التعويضات والزيادة في الرواتب والحوافز، وتساعد الفرد أو أكثر على سدّ حاجاته والعيش في رفاهية.

خلاصة:

مما سبق نستنتج أن التدريب له دور كبير وفعال في ترشيد سلوك العاملين، وأن الاستثمار فيه يزيد من علاقته بهذا السلوك الرشيد من خلال الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتحديد المتطلبات الوظيفية وتجديدها وفق المتغيرات المستحدثة وذلك من أجل الحصول على عمال ذوي كفاءات عالية، ومتخصصة توافق هذه المتطلبات الوظيفية، وتشبع حاجات العامل من تعلّم، ومهارة، ومعرفة، وتغيّر اتجاهه نحو السلوك الايجابي، والأداء الفعال، مما يخدم أهداف المنظمة، وأهداف أفرادها، وأهداف المجتمع ككل، وهذا ما يزيد من قوة الارتباط بين التدريب والاستثمار فيه وبين السلوك التنظيمي، ويزيد من أهميته أكثر فأكثر.

الفصل السابع

عرض البيانات الميدانية وتحليلها

تمهيد.

المحور الأول: تقديم المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP)، ومؤسسة عتاد الترسنة والرفع (صوماتال).

أولاً: تقديم المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP).
ثانياً: التعريف بمؤسسة عتاد الترسنة والرفع (مجال الدراسة)
(صوماتال).

ثالثاً: تطور خصائص الموارد البشرية لمؤسسة عتاد الترسنة و الرفع
(صوماتال).

المحور الثاني: عرض البيانات الميدانية لواقع الاستثمار في التدريب والسلوك التنظيمي في مؤسسة عتاد الترسنة والرفع.

أولاً: البيانات الشخصية.

ثانياً: ميزانية التدريب والمهارات.

ثالثاً: تحديد الاحتياجات التدريبية والكفاءات.

رابعاً: السياسات والتوجهات نحو التدريب والاتجاهات.

المحور الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها.

أولاً: نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى.

ثانياً: نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية.

ثالثاً: نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة.

رابعاً: نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة.

خلاصة.

الفصل السابع

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل إلى مناقشة وتحليل البيانات والمعطيات التي تم تجميعها من الميدان مجال الدراسة، والمتمثل في مؤسسة عتاد الترسنة والرفع، والتي تدور أساسا حول جملة المسائل المتعلقة بالاستثمار في التدريب وعلاقته بترشيد سلوك العاملين، وذلك وفق ثلاث محاور أساسية، كان أولها التطرق إلى تقديم المؤسسة الأم التي تنتمي إليها مؤسستنا ميدان الدراسة بهدف معرفة خصائصها ومميزاتها والتي تنعكس على خصائص ومميزات عمالها، وعلى الثقافة التنظيمية السائدة، وعلى واقع السلوك التنظيمي الذي يحرك عجلة الإنتاج ويبث الروح في هذه المؤسسة.

كما أن المحور الثاني خصص للحصول على جملة المعطيات المستقاة من ميدان الدراسة من خلال أدوات بحث خصّصت لذلك، حتى تتماشى والخطوات العلمية من أجل الوصول إلى نتائج تكون أقرب إلى الصحة، لتدل بذلك على صحّة فرضيات البحث من عدمها، حيث أن هذه النتائج المتوصل إليها تعدّ بمثابة المحور الثالث لهذا الفصل.

المحور الأول: تقديم المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP)، ومؤسسة عتاد

الترسنة والرفع (صوماتال).

يتناول هذا المحور لمحة عن المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP)، كونها المؤسسة الأم تنتمي إليها المؤسسة مجال الدراسة، وذلك من خلال: التعريف بأهم وحداتها، وتنظيمها ومجال نشاطها. كذلك يتناول مؤسسة عتاد الترسنة والرفع (صوماتال) التي تشكل مجال دراستنا، وذلك من خلال التعريف بها، تنظيمها، واقع نشاطاتها، ثم خصائص مواردها البشرية.

أولا: تقديم المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP):

1. التعريف بالمؤسسة (ENMTP) :

تعتبر المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية Entreprise Nationale de production de Matériels de Travaux Publics (ENMTP)، إحدى أقطاب المؤسسات الوطنية المنشأة خلال مرحلة التنمية الشاملة التي انتهجتها الجزائر بعد خروجها من مرحلة الاستعمار . وتعد من معالم الصناعة الميكانيكية في الجزائر وإفريقيا، و في العالم العربي لما تتميز به من مكانة ناجمة عن قدراتها التي تجعلها مساهما فعالا في النشاط الاقتصادي الوطني.

أنشئت المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بموجب المرسوم 06/83 الصادر في الفاتح من جانفي سنة 1983، في إطار إعادة هيكلة للشركات الوطنية، حيث تفرعت عن الشركة الوطنية للحديد والصناعات الميكانيكية SONACOM، وأيضا عن الشركة الوطنية للحديد والصلب S.N.Métal؛ وقد عرفت المؤسسة تغييرا آخر في شكلها القانوني وأصبحت شركة مساهمة S.P.A برأسمال اجتماعي يقدر بـ: 2200000000 دج وذلك في بداية سنة 1995؛ لتتنظم بعد ذلك إلى الشركة القابضة للميكانيك والإلكترونيك HOMLEC¹. وهي الآن ضمن مجموعة SGP EQUIPAG : Société de Gestion des Participations Equipements Industriels et Agricoles التي تتكون من 16 مؤسسة متجمعة في ثلاث اختصاصات²:

- التجهيزات (Equipements) الصناعية والهيدروليكية (E.I.H) : تتكون من 04 مؤسسات.
- العتاد الفلاحي و قوارب الصيد Matériels Agricoles et Embarcation de Pêche (M.AG). تتكون من 07 مؤسسات.

¹محمد الصالح قريشي، مرجع سابق، ص ص 102-103.

²http://www.sgpequipag.dz/presentation_enmtp.htm, 18/10/2011, 11.15.

• العتاد على عجلات والعتاد العمومي (M.R.T.P) : Matériels roulants et de Travaux :
Publics وتتكون من 05 مؤسسات.

2. تنظيم المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية:

تتكون المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP) من أربع وحدات إنتاجية تختص كل واحدة منها في إنتاج أنواع محددة من عتاد الأشغال العمومية، وتتمثل هذه الوحدات فيما يلي:

أ. وحدة إنتاج عتاد الخرسانة بالحرش (UMBH) : تقع وحدة إنتاج الخرسانة في الحرش بالجزائر العاصمة، حيث بدأ هذا المركب في الإنتاج سنة 1973، وتقدر طاقته الإنتاجية بحوالي 6000 آلة سنويا .

ب. وحدة إنتاج الرافعات ببجاية (UGB) : بدأت وحدة الرافعات ببجاية عملية الإنتاج سنة 1973، بطاقة إنتاجية قدرها 690 آلة سنويا ، وهي حاليا جاري خوصصتها حسب قرار C.P.E في ماي 2007.

ج. وحدة إنتاج عتاد الترسنة والرفع بعين السمارة (صوماتال) : وتعدّ هذه المؤسسة مجال دراستنا الحالية، حيث تقع في المنطقة الصناعية بعين السمارة، وتتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ: 550000 م²، منها مساحة مغطاة تقدر بـ: 140000 م². دخلت هذه المؤسسة في شراكة مع مؤسسة ألمانية هي مؤسسة ليهير LIBHERR : لصناعة المجارف والرافعات. وهذا بعدما كانت تسمى سابقا ”مركب المجارف والرافعات ” الذي بدأ الإنتاج سنة 1980. وتقدر إنتاجيته بحوالي 1000 آلة سنويا .

د. وحدة إنتاج المضاعط والرصاصات بعين السمارة (CCA) : يقع هذا المركب في نفس المنطقة الصناعية بعين السمارة . بجوار CPG . تبلغ مساحته الإجمالية بـ: 260000 م²، منها مساحة مغطاة تقدر بـ: 55000 م². بدأ هذا المركب في الإنتاج سنة 1986 ، وتقدر طاقته الإنتاجية بحوالي 4000 آلة سنويا .

كما تحتوي المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP) على 04 وحدات تجارية وتوزيع ، تتواجد بـ: الجزائر العاصمة ، وهران ، عنابة (برحال) وقسنطينة (عين سمارة) . أما مقرها الاجتماعي فهو حاليا بعين سمارة ، ولاية قسنطينة، الجزائر .

3. مجال نشاط المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية :

إن نشاط مؤسسة (ENMTP) مختص في تطوير كل آليات الصناعة والتوزيع التي تدخل في إطار الأشغال العمومية للصناعة الميكانيكية . وتتمثل منتجاتها في : المجارف (Pelles)، الرافعات الهيدروليكية (Grues)، شاحنات ذات عجلات (Chargeurs) ، جرافات (Bulldozers) ، رصاصات (Compacteurs) ، وعتاد الإسمنت (Matériels à Béton).

تتعاون مؤسسة (ENMTP) في مجال نشاطها مع عدّة شركات أوروبية وأمريكية، وتعمل من خلال تراخيص لتصنيع العديد من المنتجات معتمدة من مؤسسات أهمها:¹

¹http://www.sgpequipag.dz/presentation_enmtp.htm, 18/10/2011, 12.50.

- المؤسسة الألمانية LIBHERR : لصناعة المجارف والرافعات .
 - المؤسسة الألمانية ORENSTEIN-KOPPEL : لصناعة الشاحنات ذات عجلات Les Chargeurs .
 - المؤسسة الألمانية LIBHERR : لصناعة الجرافات (Bulldozers) والشاحنات ذات عجلات Les Chargeurs 3م4 .
 - المؤسسة الأمريكية INGERSOLL RAND CIE : تعمل في مجال الضاغطات (Compresseurs) والرصاصات (Compacteurs) .
 - المؤسسة الفرنسية POTAIN : لصناعة الرافعات للمباني .
- ثانيا: التعريف بمؤسسة عتاد الترسنة والرفع (مجال الدراسة) (صوماتال):

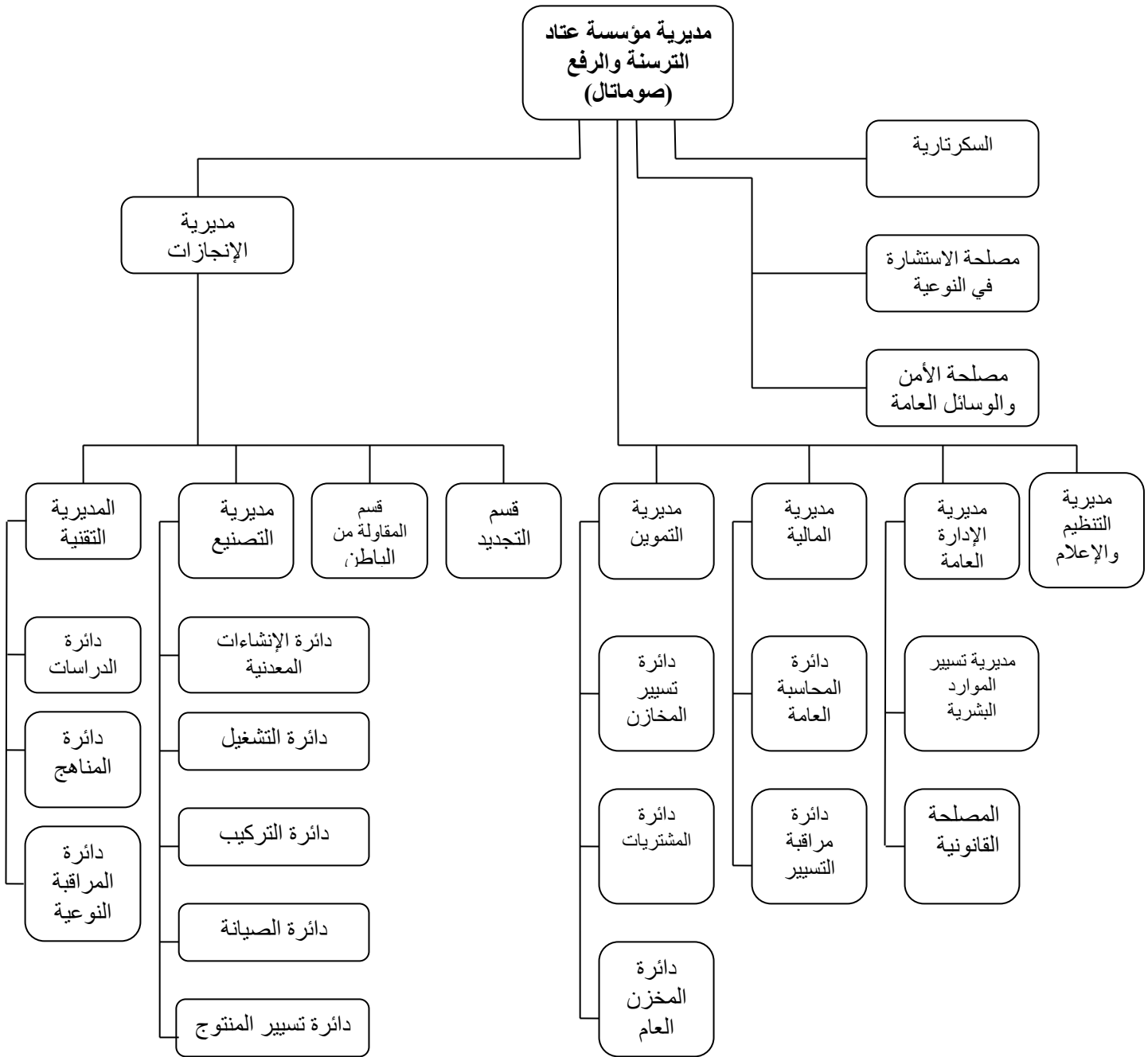
تعتبر مؤسسة عتاد الترسنة والرفع (صوماتال) أحد أهم الوحدات الصناعية الأربعة التي تكون القطاع الصناعي والإنتاجي للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP) وهي تحمل نفس خصائصها وتتعامل مع أهم عملائها كونها الركيزة الأساسية للمؤسسة الأم، ويندرج إنشاء مؤسسة عتاد الترسنة والرفع في عين السمارة، ولاية قسنطينة، في إطار سياسة تنمية وترقية الصناعات الميكانيكية في الجزائر لتغطية احتياجات السوق الوطنية في مجال عتاد الأشغال العمومية. وتكمن أهمية المؤسسة في ازدياد الطلب على منتجاتها الناجمة عن التوسع المتزايد لحركة التنمية الوطنية وكثافة المجاري الجاري تنفيذها عبر أرجاء البلاد. وتشمل مؤسسة عتاد الترسنة والرفع في المنطقة الصناعية بعين سمارة على مساحة إجمالية مقدارها 550000 مترا مربعا، منها 140000 مترا مربعا مساحة مغطاة .

وقد أبرم عقد التنفيذ مع شركة ليبيهر (LIBHERR) الألمانية . جمهورية ألمانيا الاتحادية سابقا . بتاريخ 09 ديسمبر 1976 على أن يتم التسليم النهائي في شهر نوفمبر 1985 بصورة كاملة وتسليم المفاتيح . وبدء تنفيذ العقد عام 1977 وتاريخ إنهاء تنفيذ العقد 21 جوان 1977 . بينما بدأ الإنتاج منذ جانفي 1980، وهذا قبل إنشاء المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية .

1. تنظيم مؤسسة عتاد الترسنة والرفع (صوماتال):

بهدف مواكبة التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة ، فقد شهدت عدّة تغييرات في هيكلها التنظيمي وفي سيرورة عملها، بغية ضمان السير الحسن لأنشطتها، وتحسين فعالية وظائفها، حيث يظهر الهيكل التنظيمي لمؤسسة عتاد الترسنة والرفع (صوماتال) لسنة 2015 في الشكل التالي:

الشكل رقم(12): الهيكل التنظيمي لمؤسسة عتاد الترسنة والرفع:



المصدر: مديرية الموارد البشرية والإدارة.

وتتلخص المهام الأساسية لمختلف الأقسام والإدارات كما يلي :

مدير المؤسسة: يعمل بالتنسيق مع المديرية العامة للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP) وهذا لتحديد سياسة المؤسسة الحالية والمستقبلية من أجل ضمان تساير الإستراتيجية العامة للمؤسسة. كما يقوم على السير الحسن للمؤسسة بالوقوف على جميع مستوياتها التنظيمية.

السكرتارية: حيث يقوم بتنظيم أعمال مكتب المدير وتحديد مواعيد العمل الداخلية والخارجية ، كما يشرف على عدة مهام أخرى .

مساعد النوعية: حيث استحدث هذا القسم وألحق بإدارة المؤسسة سنة 2000 بعد الشروع في التحضير للحصول على شهادة الجودة ISO ، ويعمل هذا القسم على تحديد الإجراءات الخاصة بالجودة وضمان التسيير الدائم ومراقبة النوعية على مستوى المؤسسة .

قسم الأمن والوسائل العامة (G.M.X) : ويسهر على سلامة وأمن المؤسسة ، كما يهتم بالاحتياطات اللازمة لمنع حوادث العمل ، وكذلك مراقبة العمال داخل الورشات وذلك تفاديا للأخطار المحتملة وحمايتهم من أي طارئ ، ويسهر على تنفيذ برامج السلامة المهنية وإتباع العمال إجراءات العمل مثل : وضع أجهزة الحماية عند العمل ، تشحيم وتنظيف الماكينات أثناء تسييرها ، ترك الماكينات في حالة دوران دون العمل عليها ، ترك الأدوات مبعثرة. وتضم (G.M.X) ثلاث فرق هي :

1. فرقة الوقاية.

2. فرقة التدخل.

3. فرقة الأمن الداخلي.

مديرية الإنجازات : وتحتوي المديرية التالية :

• **المديرية التقنية:** تعمل هذه المديرية على اقتراح الطرق والأساليب الواجب العمل بها ، والمناهج المتبعة في مجال الإنجاز داخل المؤسسة وخلال المراحل المختلفة من عملية التصنيع والتكيب والصيانة إلى جانب سهرها على احترام المواصفات والمقاييس الواجب إتباعها . كما توكل إليها مهمة دراسة إمكانية صناعة منتج جديد أو إدخال تعديلات على منتوجات موجودة فعليا . وتحتوي على:

- قسم الدراسات .

- قسم المناهج .

- قسم المراقبة النوعية .

• **مديرية التصنيع:** تتضمن هذه المديرية تنسيق مراحل عمليات التصنيع ومتابعتها ، كما

يحتوي على :

- قسم الإنشاءات المعدنية (C.M) Construction Métallique .

- قسم التشغيل (Usinage).

- قسم التركيب .

- قسم الصيانة .

- تسيير المنتج .

• **قسم المقاوله من الباطن (Soutraintance):** يتكفل هذا القسم بعملية التفاوض مع مجموع

المتعاملين المهتمين بأعمال المقاوله من الباطن .

• **قسم التجديد (Renovation):** وهو يقوم بتجديد بعض الآلات القديمة بعد إعادة شرائها

أو تجديد بعض القطع القديمة.

مديرية التموين (APPROS): تعمل من خلال قسمي المشتريات وتسيير المخزون على :

- تحضير ميزانية التموين .

- إعداد و إرسال الطلبيات و استلام المواد الأولية والمشتريات المتعلقة ببرامج الإنتاج التي تقوم

المؤسسة بتصنيعها ، وذلك بعد التأكد من الكمية والنوعية المحددة والتأكد من الشروط الموضوعية في عقود

الشراء .

- تسيير مخازن المؤسسة فيما يخص قطع الغيار المتنوعة.

- تسيير مخازن المؤسسة فيما يخص المواد الأولية.

كما يتبع مديريةية التموين قسم هام هو: قسم المخزن المركزي: وفيه تخزن جميع قطع الغيار المصنعة

والمستوردة التي تخص المؤسسة.

مديرية المالية: تتولى إعداد الميزانية المحاسبية للمؤسسة إلى جانب مختلف أنشطة المحاسبة (محاسبة

التكاليف) والمالية (البحث عن مصادر التمويل للمؤسسة). وتتقسم إلى قسمين :

1. قسم المحاسبة العامة .

2. قسم مراقبة التسيير .

مديرية الإدارة العامة: وتعمل على إدارة شؤون المؤسسة والتنسيق بين مختلف المديريات الموجودة في المؤسسة

، وفيها :

• **مصلحة تسيير الموارد البشرية:** حيث تقوم على تسيير شؤون الموظفين الموجودين داخل

المؤسسة، كما تعمل على تطوير الموارد البشرية، وتكوين يدّ عاملة مؤهلة من خلال التكوين

وتحضير وتنفيذ برامج تدريبية وتقييمها.

- **المصلحة القانونية** : توكل لها مهمة التكفل بحل النزاعات التي قد تنشأ سواء بين العمال، أو العمال والإدارة، أو المؤسسة والمتعاملين معها، إضافة إلى تقديم الاستشارة القانونية اللازمة .

مديرية التنظيم والإعلام (ORG/INF): تحرص على التنظيم الداخلي للمؤسسة وتعميم استعمال الإعلام الآلي في مختلف هيآت المؤسسة . كما تقوم بتوفير برامج الحاسوب الخاصة بتسيير كل مصالح المؤسسة و مراقبة تنفيذها، إلى جانب توفير الصيانة اللازمة للأجهزة .

ثالثاً: تطور خصائص الموارد البشرية لمؤسسة عتاد الترسة و الرفع (صوماتال):

تحدد خصائص الموارد البشرية لمؤسسة عتاد الترسة والرفع من خلال تطور حجم عمالة المؤسسة وحركيتها الداخلية والخارجية المتمثلة في : التقاعد، الوفاة، التسريح، الاستقطاب، الاختيار للتشغيل... الخ. كذلك تتحدد من خلال التصنيفات لعمال المؤسسة: حسب الجنس، وحسب الفئات الوظيفية، حسب طبيعة عقد العمل، حسب فروع النشاط واختلاف الوظائف، حسب الأعمال، وحسب الأقدمية... إلى غير ذلك .

1. تطور حجم عمالة المؤسسة :

إن حجم العمالة في مؤسسة عتاد الترسة والرفع في تراجع مستمر وذلك تبعاً للتغيرات التي حدثت في الجزائر بصفة عامة، ومست جميع المؤسسات الوطنية كتسريح العمال، وإعادة الهيكلة و الذي فرضه التوجه الجديد نحو اقتصاد السوق، والاتجاه نحو تحديث المؤسسة من خلال الاعتماد على تقنيات متطورة وتكنولوجيا متقدمة، ما يجعلها تعتمد أكثر على اليد العاملة الكفأة. والجدول التالي يوضح هذا التراجع الملفت للانتباه .

جدول رقم (VI) : يوضح تطور عدد عمال المؤسسة خلال الفترة (2013 . 2015) :¹

السنوات	2013 (1)	2014 (2)	2015 (3)	الفارق بين (3) - (2)	الفارق بين (3) - (1)
فئات العاملين					
الإطارات	79	75	76	01+	03-
التحكم	162	136	127	09-	35-
التنفيذ	421	391	375	16-	46-
المجموع	662	602	578	24-	84-

¹الوحة قيادة الموارد البشرية، ومخطط تسيير الموارد البشرية الخاص بمؤسسة عتاد الترسة والرفع لسنة 2016، ص3.

يتضح من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة لعدد العاملين سجلت سنة 2013، وهي: 662 عاملا. ثم بدأ العدد في الانحدار حتى وصل في سنة 2014 إلى 602 عاملا. ثم انحدر سنة 2015 إلى العدد 578 عاملا.

لقد مسّ هذا التراجع في عدد العاملين فئتين أساسيتين هما : فئة التحكم، وفئة التنفيذ ، حيث بلغ الفارق في الفئة الأولى ما بين سنتي 2015 و2014 : 09 عمال، كما بلغ بين سنتي 2015 و2013 : 35 عاملا. أما الفارق في فئة التنفيذ بين سنتي 2015 و2014 فقد بلغ 16 عاملا، بينما نجده بين سنتي 2015 و2013 بلغ 46 عاملا.

إن هذا التحول والتراجع في عدد العاملين داخل المؤسسة يرجع إلى الظروف الخاصة التي عرفتتها مؤسسة عتاد الترسنة والرفع خلال السنوات القليلة الماضية، وبالتحديد سنة 2012، أين انتهجت المؤسسة سياسة جديدة نبعت من صميم الإستراتيجية المتبعة من طرف الدولة الجزائرية فيما يخص الشراكة الأجنبية ، وتدعيم التعامل مع أطراف خارجية وفق معادلة 51 % للشريك المحلي مقابل 49 % للشريك الأجنبي وهذا وفقا لقوانين الاستثمار التي سنتها الدولة. وذلك بهدف استقطاب التكنولوجيا الحديثة من خلال شراكة حقيقية ونقلها إلى بلادنا لاستغلالها ، مع الحرص على تنويع الاستثمار في قدرات مواردنا البشرية واحتكاكها مع اليد العاملة الأجنبية المؤهلة، والاستفادة من خبراتها النظرية والميدانية قصد تفجير طاقاتها المحلية، وتدعيم إطارتنا المؤسساتية.

كما نجد من بين العوامل أيضا، والتي تؤثر في حجم عمالة المؤسسة عامل حركية العاملين، والتي هي عبارة عن بعض حالات: الاستقالة، الإقالة، الوفاة، التقاعد أو الذهاب الإداري من جهة، ومن جهة أخرى نجد توظيف عمال جدد ، وهذا ما يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (VII) : يوضح حركية عمال المؤسسة خلال سنة 2015 :¹

المجموع	عمال التنفيذ	عمال التحكم	الإطارات	الفئات المهنية حركية العاملين
30	20	04	06	التوظيف (1)
54	22	12	06	الذهاب (2)
20 -	02 -	08 -	00	الفارق بين (1) و (2)

¹ المرجع السابق، ص ص 4-5.

يتضح من خلال الجدول السابق أن عدد الموظفين الجدد بلغ 30 عاملا موزعون كما يلي: فئة الإطارات: 06 عمال، وفئة التحكم: 04 عاملا، وفئة التنفيذ: 20 عاملا، و هو عدد قليل بالنسبة للعدد الإجمالي لعمال المؤسسة، ولم يشغل إلا حوالي النصف تقريبا من عدد العمال الذين تركوا مناصب عملهم. حيث بلغ عددهم 54 عاملا، موزعون كالتالي: فئة الإطارات : 06 عمال. وفئة عمال التحكم: 12 عاملا. وفئة عمال التنفيذ : 22 عاملا. ويعود ذلك لعدة أسباب منها: الإحالة على التقاعد، والاستقالات، حالات الوفيات، الإقالة، والذهاب الإداري الدائم بين المؤسسات.

من خلال ما سبق نتبين لنا سياسة التشغيل المتوازنة داخل المؤسسة، وتحويل الاتجاه من حجم العمالة الكبير - كما كان في السنوات السابقة منذ الثمانينات و بالتحديد سنة 1985 ، والذي بلغ عدد عمال المؤسسة ذروته، حين كانت تسميتها ” مركب المجارف والرافعات ” إلى وصول إلى: 3064 عاملا - إلى تصغير حجم العمالة، والاعتماد على تطوير المنتج من خلال إدخال التكنولوجيا المتطورة ، والاستعانة باليد العاملة الكفأة والمؤهلة، مع توفير التكوين والتدريب المستمر لهذه العمالة، والاتجاه نحو الشراكة الأجنبية ذات التكنولوجيا العالية، مما يتماشى والسوق الوطنية والدولية، ومحاولة حيازة مكانة دائمة للمؤسسة داخل السوق بالرغم من التنافس الكبير الموجود في البيئة المحلية أو الخارجية، خاصة بعدما أبدت الجزائر استعدادها لمحاولة الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة.

2. تصنيف عمال مؤسسة عتاد الترسنة والرفع_ (صوماتال) حسب طبيعة عقد العمل و حسب الجنس:

يصنف عمال مؤسسة عتاد الترسنة والرفع حسب: طبيعة عقد العمل، والفئات المهنية، الجنس، فروع النشاط، المستوى التعليمي، الأقدمية وحسب الأعمار. وهذه التصنيفات موجودة في لوحة قيادة الموارد البشرية من أجل تسهيل تنظيم العمالة داخل المؤسسة ، كما يسهل موافاة مديرية المؤسسة الأم ” مؤسسة عتاد الأشغال العمومية ” (ENMTP) بكل تغيير، مما يسمح لها باتخاذ كل الإجراءات والتدابير اللازمة والتنبؤ باليد العاملة واحتياجات المؤسسة في المستقبل. والجدول التالي يوضح لنا تصنيف عمال مؤسسة عتاد الترسنة والرفع حسب طبيعة عقد العمل.

جدول رقم (VIII): يوضح توزيع عمال المؤسسة حسب طبيعة عقد العمل :¹

النسبة المئوية	العدد	عمال المؤسسة طبيعة عقد العمل
----------------	-------	---------------------------------

¹ المرجع السابق، ص 2.

عقد بمدة غير محددة	479	82.87%
عقد بمدة محددة	99	17.13%
المجموع	578	100%

من خلال هذا الجدول، يتضح لنا أن حوالي سدس (6/1) عمال المؤسسة هم من ذوي العقود المحددة المدة، ويقدر عددهم بـ: 99 عاملا بنسبة 17.13% من العدد الإجمالي لعمال المؤسسة ، بينما عدد العمال ذوي العقود غير محددة المدة فيقدر بـ: 479 عاملا أي بنسبة :82.87% من العدد الإجمالي . كما يصنف عمال المؤسسة حسب الجنس وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (IX) : يوضح تصنيف عمال المؤسسة حسب الجنس لسنة 2015:¹

النسبة المئوية	العدد	عمال المؤسسة الجنس
89.27 %	516	ذكور
10.73%	62	إناث
100 %	578	المجموع

يوضح الجدول السابق أن أغلبية عمال المؤسسة هم ذكور، وعددهم 516 عاملا بنسبة 89.27% من إجمالي عمال المؤسسة، في حين نجد أن عدد الإناث يقدر بـ: 62 فقط، بنسبة 10.73% ، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة التي تفرض بعض الأعمال العضلية للقيام بالوظائف الموجودة خاصة في أقسام التصنيع التي تحوز نسبة عالية من عدد العمال .كما أن النساء العاملات في المؤسسة تتواجد بنسب كبيرة في الوظائف الإدارية.

3. تصنيف عمال المؤسسة حسب فروع النشاط وحسب الفئات الوظيفية :

من خلال الجدول رقم (X) الذي يبين تصنيف عمال المؤسسة حسب فروع النشاط يتضح جليا أن حوالي نصف العمال يتواجدون في فرع التصنيع فقط، وعددهم :265 عاملا بنسبة 45.85% ، ويليه عمال فرع : إدارة وموارد بشرية ، وعددهم 99 عاملا ، بنسبة : 17.13 % . ثم يليه عمال فرع التقنية (دراسات ،مناهج ،مراقبة النوعية)، وعددهم 94 عاملا بنسبة 16.26% . أي أن الوظائف المباشرة في عملية الإنتاج

¹المرجع السابق، ص 2.

تستحوذ على أغلبية العمال ، وذلك راجع لطبيعة نشاط المؤسسة وهو نشاط إنتاجي . أما باقي العمال فهم موزعون على فروع مختلفة كفرع التموين وعددهم 46 عاملا ، وفرع الصيانة الصناعية وعددهم 38 عاملا، ثم فرع المالية والمحاسبة وعددهم 20 عاملا، ثم نجد فرع عمال التنظيم والإعلام وعددهم:16عاملا، وهو أقل نسبة موجودة داخل مؤسسة عتاد الترسة والرفع.

كما نسجل فئة إطارات المؤسسة والتي عددها 76 إطارا منهم 19 إطارا ساميا أي ما يعادل نسبتهم 13.148% من إجمالي عدد عمال المؤسسة .في حين نجد عدد أعوان التحكم يقدر بـ :127 عاملا بنسبة:21.97% من إجمالي عدد عمال المؤسسة،مقابل 375 عاملا يمثلون فئة أعوان التنفيذ، وهي أعلى نسبة و تقدر بـ: 64.878% من إجمالي عدد عمال المؤسسة، من بينهم 234 عمال مباشرون في فرع التصنيع.

جدول رقم (X): يوضح تصنيف عمال المؤسسة حسب فروع النشاط وحسب الفئات المهنية لسنة 2015: 1

المجموع	أعوان تنفيذ						تقنيون وأعوان تحكم							إطار		المهنية الفئات	
	عامل بيدوي	عامل	عامل مصلحة مشترك	عامل إداري	عامل تقني	آخرون	رئيس قسم	رئيس فريق	رئيس مجموعة	رئيس عمال	تقني سامي وتقني	آخرون	مهندس	آخرون	عالي		إطار
265	05	229	00	00	00	00	00	14	00	02	03	00	07	00	05	05	صناعة
94	00	34	00	06	00	00	00	00	01	37	04	08	08	00	04	04	تقنية
46	02	00	00	19	00	03	01	00	00	06	08	02	02	01	01	01	تموين
38	00	14	00	00	00	00	01	00	02	16	01	03	03	00	01	01	صيانة صناعية
20	00	00	00	02	00	01	00	00	00	00	12	--	--	01	00	00	مالية ومحاسبية
99	07	04	49	02	00	06	04	13	01	04	03	02	02	04	00	00	إدارة و موارد بشرية
16	00	00	00	02	00	00	00	00	00	05	01	06	06	00	02	02	تنظيم وإعلام
578	14	281	49	31	00	10	20	20	06	71	29	28	06	06	13	13	المجموع

4. تصنيف عمال المؤسسة حسب المستوى التعليمي :

يتم تصنيف عمال المؤسسة حسب المستوى التعليمي من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (XI) :يوضح المستوى التعليمي للعاملين حسب الفئات المهنية لسنة 2015 :¹

المستوى التعليمي الفئات المهنية	بدون مستوى تعليمي	مستوى ابتدائي	مستوى متوسط	مستوى ثانوي	1إلى3 سنوات جامعية	تقني سامي وتقني	مستوى مهندس تطبيقي	مستوى ليسانس	مستوى مهندس فما فوق	المجموع
فئة التنفيذ	--	108	109	158	--	--	--	--	--	375
فئة التحكم	--	--	36	23	--	68	--	--	--	127
فئة الإطارات	--	--	--	10	--	08	--	20	38	76
المجموع	--	108	145	191	--	76	--	20	38	578
النسبة المئوية	% 00	% 18.68	% 25.09	% 33.05	% 00	% 13.15	% 00	% 3.46	6.57	% 100

من خلال ما ورد في الجدول رقم (XI) نجد أن أعلى نسبة من العمال هي: 33.05 % ، وهي فئة العمال الذين لهم مستوى تعليمي ثانوي، وكان أغلبها من فئة التنفيذ. و عددهم: 158 عاملا ، أي بنسبة: 82.72 % من مجموع العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي. كما نجد 10 عمال من فئة الإطارات و 23 عاملا من فئة التحكم. ثم تأتي فئة ذوي المستوى التعليمي المتوسط بنسبة تقدر بـ: 25.09 % في المرتبة الثانية، وعددها: 145 عاملا، وكان أغلبها من فئة التنفيذ، بعدد يقدر بـ: 109 عاملا، أي بنسبة : 75.17 % من العمال ذوي المستوى التعليمي المتوسط. كما نجد :36 عاملا من فئة عمال التحكم. ثم تليها فئة ذوي المستوى التعليمي الابتدائي ، والتي تقدر نسبتها بـ: 18.68 %، وعددها :108 عاملا. وكلهم ينتمون إلى فئة عمال التنفيذ، أي بنسبة:100 % من فئة التعليم الابتدائي. ثم تليها فئة من لهم مستوى تقني سامي وتقني، وعددهم 76 عاملا أغلبهم من فئة التحكم، ويقدر بـ: 68 عاملا، أي بنسبة : 89.47 % من فئة ذوي المستوى التعليمي التقني سامي والتقني. وينتمي باقي هذه النسبة إلى فئة الإطارات وعددهم 08 عمال، وأغلب هذه الفئة متخرجون من مراكز التكوين المهني والتمهين.

¹المرجع السابق، ص 3.

وتأتي بعدها فئة العمال ذوي المستوى: مهندس فما فوق، وتقدر بـ: 6.57 % من مجموع عمال المؤسسة ، وعددهم 38 عاملا كلهم يمثلون فئة الإطارات. ثم تأتي فئة ذوي المستوى: ليسانس، وعددهم 20 عاملا ، بنسبة مقدرة بـ: 3.46 % من مجموع عمال المؤسسة، وكلهم من فئة الإطارات. بينما نجد فئات أخرى من مستويات تعليمية مختلفة معدومة العدد، وهي فئة: مهندس تطبيقي، فئة: من 01 إلى 03 سنوات جامعية، وفئة : بدون مستوى تعليمي ، والتي كانت فيما سبق - وبالتحديد سنة 2007 - تقدر بـ: 16.08 % من مجموع العمال والذي كان يبلغ : 1058 عاملا آنذاك. وهم عمال أحيلا في الغالب على التقاعد أو توفوا وذلك نظرا لأن أغلبهم كانوا ينتمون - حسب دراسة سابقة أنجزت داخل المؤسسة التي كانت تسمى بمركب المجارف والرافعات والذي بدأ في الإنتاج سنة 1980¹ - إلى فئة متقدمة في السن ، توظفت منذ بداية إنشاء هذه المؤسسة.

من خلال ما ورد في هذا الجدول ، نجد أن نسبة 10.03 % من مجموع عمال مؤسسة عتاد الترسة والرفع هم ذووا مستوى تعليمي جامعي وينتمون إلى فئة الإطارات. بينما نجد : 76.82 % لم يتجاوزوا المستوى الثانوي. وهذا ما يؤثر حتما على القيام بالمهام الوظيفية على أتم وجه، وصعوبة التحكم في الآلات المعقدة ، والتكنولوجيا المتطورة والتي تسعى المؤسسة إلى تدعيمها وتوفيرها، خاصة بعدما انتهجت طريق الشراكة الأجنبية ، وتحويل التكنولوجيا، داخل محيط تسوده المنافسة الشرسية. وهذا حتما سوف يؤثر على جانب التكوين والتدريب والتطوير المستمر لعمال المؤسسة وعلى قدرة استيعابهم للمعلومات المتجددة ، والتقنيات المتطورة ، وتفجير المهارات الكامنة لديهم، وتدعيم القدرات المتوفرة وتنميتها، مع عدم الاعتماد فقط على الأقدمية في العمل.

5. تصنيف عمال المؤسسة حسب الأعمار :

يظهر تصنيف عمال المؤسسة حسب الأعمار من خلال الجدول التالي :

¹ حسب المخطط التنظيمي لسنة 2007 الخاص بتعريف المؤسسة حين كان اسمها: "مركب المجارف والرافعات".

جدول رقم (XII) : يوضح تصنيف عمال المؤسسة حسب فئات الأعمار و طبيعة عقد العمل والجنس لسنة 2015:¹

النسبة المئوية %	المجموع	عدد العاملين				السن
		عقد بمدة محددة		عقد بمدة غير محددة		
		إناث	ذكور	إناث	ذكور	
00	00	00	00	00	00	19 - 16] سنة
1.04	06	01	05	00	00	24 - 20] سنة
11.59	67	07	18	00	42	29 - 25] سنة
16.26	94	01	22	07	64	34-30] سنة
11.07	64	00	11	17	36	39-35] سنة
5.02	29	00	02	09	18	44-40] سنة
6.23	36	00	05	09	22	49-45] سنة
28.55	165	00	23	04	138	54-50] سنة
19.72	114	00	04	05	105	59-55] سنة
0.52	03	00	00	02	01	60 سنة فما فوق
% 100	578	09	90	53	426	المجموع

جاءت البيانات الواردة في الجدول السابق موزعة حسب فئات الأعمار، وطبيعة عقود العمل، وكذلك حسب الجنس. حيث دلت على ما يلي:

أن أغلبية عمال المؤسسة هم من فئة الذكور ويقدر عددهم بـ: 516 عاملا ونسبتهم : 89.27 % ، أغلبهم يخضعون لعقود غير محددة المدة حيث يقدر عددهم : 426 عاملا من مجموع العمال. كما أن أغلبهم يمثلون فئة [50- 54 سنة] بـ : 138 عاملا ، وفئة [55- 59 سنة]، وعددهم 105 عاملا.

إن هاتين الفئتين لوحدهما تمثلان : 42.04 % من مجموع عدد عمال المؤسسة . بينما نجد عدد: 90 عاملا ذوي عقود عمل محددة المدة ، وهي من فئة الذكور. في حين نجد عدد: 62 عاملا من مجموع العمال هم من فئة الإناث. حيث: 53 منهن يخضعن لعقود عمل غير محددة المدة، مقابل 09 عاملات لها عقود عمل محددة المدة.

يعود سبب ارتفاع عدد العمال الذكور مقابل الإناث إلى الأسباب التي ذكرناها سابقا. أما بخصوص الفئات العمرية فإننا نجد أعلى نسبة تقدر بـ: 28.55 % من مجموع العمال ، وهي فئة [50- 54] سنة ، ثم تليها نسبة 19.72 % من مجموع العمال وهي فئة [55- 59] سنة. حيث يكون مجموع هاتين الفئتين

¹الوحدة قيادة الموارد البشرية، ومخطط تسيير الموارد البشرية الخاص بمؤسسة عتاد الترسة والرفع لسنة 2016، مرجع سابق، ص 10.

فقط نصف مجموع عمال المؤسسة ، ويقدر بـ: 48.27 % من النسبة الكلية. ويقدر عدد عمالهما : 279 عاملا.

ثم يلي ذلك فئة [34-30] سنة بنسبة: 16.26 % وعدد عمالها 94 عاملا. ثم فئة [25-29] سنة بنسبة: 11.59 % وعدد عمالها 67 عاملا. ثم فئة [35-39] سنة ونسبتها: 11.07 % وعدد عمالها 64 عاملا. يلي ذلك فئة [45-49] سنة بنسبة تقدر بـ: 6.23 % وعدد عمالها 36 عاملا. ثم فئة [40-44] سنة بنسبة: 5.02 % وعدد عمالها 29 عاملا. بعدها تأتي فئة [20-24] سنة وتقدر نسبتها: 1.04 % وعدد عمالها 06 عمال . ثم فئة : 60 سنة فما فوق بنسبة: 0.52 % عددها: 03 عمال .في الأخير فئة [16-19] سنة ونسبتها منعدمة.

من خلال هذه البيانات نجد أن نصف عمال المؤسسة محصورون بين [50- 60 سنة فما فوق ، وهم على مشارف التقاعد مما يستدعي من المؤسسة إلى إعادة النظر في سياسة توظيفها.

6. تصنيف عمال المؤسسة حسب الأقدمية في العمل :

كما نجد تصنيف عمال المؤسسة حسب الأقدمية في العمل يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (XIII) : يوضح تصنيف عمال المؤسسة حسب الأقدمية في العمل لسنة 2015:1

الفئات	عدد العمال	النسبة المئوية (%)
أقل من سنتين	25	4.33
[2-4 سنوات]	61	10.55
[5-9 سنوات]	213	36.85
[10-14 سنة]	54	9.34
[15-19 سنة]	00	00
[20-24 سنة]	22	3.81
[25-29 سنة]	61	10.56
[30-32 سنة]	90	15.57
أكبر من 32 سنة	52	8.99
المجموع	578	100 %

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (XIII) أن نسبة: 36.85% تمثل أعلى نسبة مئوية في تصنيف عمال المؤسسة حسب الأقدمية في العمل، وهي تمثل فئة : [5-9 سنوات]، حيث يقدر عدد عمالها:

¹المرجع السابق، ص11.

213 عاملا من مجموع عمال المؤسسة . ثم تليها فئة [30-32 سنة] ونسبتها : 15.75 % وعدد عمال : 90 عاملا. والتي تعد على مشارف التقاعد والتي رافقت سيرورة المؤسسة في إنتاجها ونمت مع نموها. ثم تأتي فئة [25-29 سنة] بنسبة: 10.56 % وعدد عمالها: 61 عاملا. تليها فئة [2-4 سنوات] ونسبتها: 10.55 % وعدد عمالها 61 عاملا. ثم فئة [10-14 سنة] بنسبة: 9.34 % وعدد عمالها 54 عاملا. تأتي بعدها فئة : أكبر من 32 سنة وتقدر ب: 8.99 % من مجموع عمال المؤسسة بعدد 52 عاملا. أقل من سنتين، وتقدر ب: 4.33 % وعدد عمالها: 25 عاملا. ونجد بعدها فئة [20-24 سنة] وعدد عمالها 22 عاملا. وفي الأخير نجد فئة [15-19 سنة] وهي فئة منعدمة، والتي تدل على انقطاع طويل في سياسة التوظيف داخل المؤسسة في مرحلة سابقة دامت 05 سنوات، وهي تعود بين حوالي سنة 1995 إلى سنة 2000. حيث عرف المجتمع الجزائري اضطرابات وعدم استقرار أمني أدخل جل مؤسسات الدولة في حالة من الفوضى.

ويتضح من الجدول السابق أن نسبة: 38.93 % من مجموع عمال المؤسسة تفوق أقدميتهم في العمل 20 سنة. كما نجد نسبة: 61.07 % تدل على مجموع الفئات الأربع الأولى، والتي تقل عن 15 سنة كأقدمية في العمل .

إن الأقدمية في العمل لدى عمال المؤسسة عوضت قليلا النقص في المستوى التعليمي للعاملين. كما جاء في الجدول رقم (XI) السابق والذي يوضح تصنيف العاملين حسب المستوى التعليمي.

المحور الثاني: عرض وتحليل البيانات الميدانية لواقع الاستثمار في التدريب والسلوك التنظيمي في مؤسسة عتاد الترسة والرفع.

تمهيد:

ركزنا في هذا المحور على بعض الأبعاد الرئيسية لهذه الدراسة، وخاصة من ناحية تحديد ميزانيات مخصصة للتدريب ورفع قيمتها قدر المستطاع من أجل تحسين مهارات العاملين التابعين للمؤسسة، من خلال التحديد الدقيق لاحتياجاتهم التدريبية لبناء برامج تدريبية ذات جودة عالية تعتمد على آراء وملاحظات وتوجيهات مؤطرين ومشرفين مباشرين على العمال قصد زيادة كفاءاتهم من خلال رفع قيمة أدائهم وتحسين نوعية انجازهم، والمساهمة في تواصلهم واندماجهم مع بيئة العمل التي ينتمون إليها.

ولا يمكن تحقيق الغاية من الاستثمار في التدريب ومحاولة ترشيد سلوكيات عمال مؤسسة عتاد الترسة والرفع إلا من خلال وضع سياسات وتوجهات نحو التدريب والاهتمام به من قبل متخذي القرارات في هذه المؤسسة، تبعا لاهتمامات المؤسسة الأم التي تنتمي إليها، وهي: "المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية"، وتطبيقا لتوجهات سياسة الدولة الجزائرية بصفة عامة واهتمامها الخاص بمجال الاستثمار في التدريب. حيث أن سياسات التدريب والتوجه للاستثمار فيه له تأثير كبير في اتجاهات العاملين نحو تحقيق الأهداف العامة المسطرة من قبل الإدارة العليا لمؤسسة عتاد الترسة والرفع.

ووفق الفرضيات الجزئية الثلاث السابقة، والفرضية العامة، تم بناء أسئلة الاستمارة لأجل الوقوف على مدى صدقها، مروراً بتكميم البيانات وحساب النسب المئوية لتفسير وتحليل الواقع التدريبي بمؤسسة عتاد الترسة والرفع. كما تطرقنا بادئ ذي بدء إلى الوقوف على البيانات الشخصية، التي توضح لنا السمات والخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث.

أولاً: البيانات الشخصية:

الجدول رقم(01): يوضح توزيع العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية(%)	التكرارات	الجنس
88.793	103	ذكر
11.207	13	أنثى
100	116	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (01)، والموضح لتوزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس، حيث كانت النسبة الغالبة لفئة الذكور، وهي معطيات تعكس طبيعة العمل في مؤسسة عتاد الترسة والرفع محل الدراسة، كونها ذات طابع إنتاجي وصناعي تعتمد على آلات متطورة وتقنيات عالية. حيث تركز على وحدات التصنيع والتعامل مباشرة مع الآلات الضخمة الموجودة داخل الورشات. وهذا ما يتطلب خاصة استعدادات ومجهودات بدنية تكون أكثر ملائمة للذكور عنه من الإناث. وهذا ما يفسر انخفاض نسبة الإناث، حيث نلاحظ أن معظمهن تتركز أنشطتهن في الأعمال الإدارية. في حين تتوزع أنشطة الذكور في مختلف الأنشطة الإدارية منها والإنتاجية داخل ورشات التصنيع.

الجدول رقم(02): يوضح توزيع العينة حسب السن:

النسبة المئوية (%)	التكرارات	فئات السن
00	00	[16 - 19] سنة
03.45	04	[20 - 24] سنة
19.83	23	[25 - 29] سنة
18.10	21	[30 - 34] سنة
10.34	12	[35 - 39] سنة
03.45	04	[40 - 44] سنة
03.45	04	[45 - 49] سنة
23.28	27	[50 - 54] سنة
18.10	21	[55 - 59] سنة
00	00	[60 سنة فما فوق]
100	116	المجموع

من البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (02)، الذي يتناول متغير السن لدى أفراد عينة البحث، تبين أن حوالي نصف عدد أفرادها ينتمون إلى فئة [20-39] سنة أي بنسبة 51.72 % في حين أن نسبة: 41.38% هم من فئة [50 سنة فما فوق] فقط، حيث تعبر عن سياسة المؤسسة في إيجاد خلف للعمال ذوي الأقدمية. ويمكن إرجاع النسبة العالية للعمال الكبار في السن، والذين يمثلون أقل من نصف العمال المبحوثين بقليل، إلى عملية التوظيف التي رافقت بداية عمل المؤسسة حين كانت عبارة عن مركب يسمّى "مركب المجارف والرافعات" كناية عن نوعية المنتجات التي يصنعها، والمخرجات التي يقدمها، والتي تواصلت إلى غاية سنة 2011. حيث عرف استقرارا في العمالة في هذه الفترة من حياة المركب الذي اعتمد في إنتاجه على الخبرة، والتجربة العالية، والثقة في العمال ذوي الأقدمية والكفاءة. غير أن سياسة التوظيف عرفت بعد ذلك عدم استقرار نظرا للظروف الداخلية والخارجية، وتحويل هذا المركب إلى مؤسسة دخلت في شراكة أجنبية مع مؤسسة ألمانية في مجال الترسنة والرفع، أين أخذت تسميتها من مجال نشاطها . إن هذه السياسة جاءت لتتدارك أزمة خروج العمالة إلى التقاعد بنسب كبيرة. كما تعبر عن احتياجها لفئات شبانية تواكب التغيرات المستحدثة.

الجدول رقم(03): يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين:

النسبة المئوية(%)	التكرارات	المستوى التعليمي
00	00	دون مستوى
18.97	22	ابتدائي
25.00	29	متوسط
46.55	54	ثانوي
09.48	11	جامعي
00	00	دراسات عليا
100	116	المجموع

من خلال ما جاء في الجدول رقم (03) من بيانات كمية تدل على المستوى التعليمي لأفراد العينة، يتضح أن حوالي نصف عدد المبحوثين لهم مستوى تعليمي ثانوي، وأن ربع عددهم لهم مستوى تعليمي متوسط، أي أن نسبة: 90.52 % من إجمالي عينة البحث لم يتجاوزوا المستوى التعليمي الثانوي ولم يحصلوا على شهادة البكالوريا. في حين نجد أن 09.48 % فقط من إجمالي العينة هم جامعيون. هذا ما يعكس الحاجة الماسة لمؤسسة عتاد الترسة والرفع إلى يد عاملة مؤهلة وذات كفاءة ومستوى علمي يسمح لها باستعمال الآلات المتطورة والتكنولوجيا العالية التي تدخل في تركيب أجزائها، والتجهيزات الجديدة التي تعتمد عليها في انجاز القطع الميكانيكية والالكترونية إذ تعدّ بمثابة الروح التي تحرك المنتجات المتعددة والتي هي مخرجات المؤسسة من آلات معقدة في مجال الرفع والترسة، والموجهة أساسا إلى تنمية البلاد وتطوير بناها التحتية.

وهذا ما يزيد من حساسية الوضع للحصول على منتج يطابق المواصفات الدولية ويكون ذو جودة عالية، يجعله قادرا على منافسة المنتجات العالمية.

الجدول رقم(04): يوضح الأقدمية في العمل للمبحوثين:

الأقدمية في العمل	التكرارات	النسبة المئوية (%)
أقل من سنتين	05	04.31
[2-4 سنوات]	14	12.07
[5-9 سنوات]	34	29.31
[10-14 سنة]	12	10.34
[15-19 سنة]	00	00
[20-24 سنة]	02	01.72
[25-29 سنة]	19	16.38
[30-32 سنة]	23	19.83
أكثر من 32 سنة	07	06.04
المجموع	116	100

تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والتي تبين الأقدمية في العمل للمبحوثين، أن أكثر من نصف عدد المبحوثين وبنسبة مئوية: 56.03 % لم تتجاوز أقدميتهم في العمل 14 سنة، وغالبيتهم ينتمون إلى فئة [5-9] سنوات بنسبة : 29.31 % .

في حين نجد نسبة: 43.97 % لهم خبرة مهنية من 20 سنة فما فوق ، متمركزة خاصة في فئة [30- 32 سنة] أقدمية بنسبة: 19.83 % ، وهي فئة على وشك الخروج إلى التقاعد.

يتضح مما سبق، أن سياسة التوظيف التي انتهجتها مؤسسة عتاد الترسة والرفع جاءت لتتدارك الهوة الكبيرة التي سيحددها خروج عمال أكفاء يعتمدون على خبراتهم الواسعة في ميدان عملهم، هذا ما يغطي نوعا ما جانب النقص في مستواهم التعليمي والذي لا يتجاوز في غالبيته المستوى المتوسط.

كما أن استخلافهم يتطلب مرونة أكبر لنقل خبراتهم إلى جيل الشباب المفعم بالحيوية ولكن تنقصه الخبرة، خصوصا وأن نشاط المؤسسة حساس جدا نظرا لما يحتله من أهمية في مجال تنمية البلاد ورفيها من خلال إمدادها بمؤهلات النهوض باقتصادها. ناهيك عن ولوج هذه المؤسسة في شراكة أجنبية لها من السمعة في مجال الترسة والرفع شأن كبير على الصعيد الدولي، ومن التقدير لجودة منتجاتها رفعة معترف بها. وهذا ما يستوجب اعتماد مؤسسة عتاد الترسة والرفع على خصائص محددة تميز كل من يترشح إلى اعتلاء

وظيفة من وظائفها، حتى يتسنى لها نقل خبرات الشريك الألماني إلى عمالها، وتدريبهم على رأس العمل من خلال المحاكاة والتعلم الجماعي، والتطوير الذاتي. وهو ما يفرض مستوى تعليمي عالي وخبرة واسعة.

الجدول رقم(05): يوضح الفئة الوظيفية للمبحوثين:

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الفئة الوظيفية
12.93	15	إطار
22.41	26	عامل تحكم
64.66	75	عامل تنفيذ
100	116	المجموع

من خلال البيانات المصرح بها من طرف مفردات العينة، والمتعلقة بالفئات الوظيفية، نلاحظ أنها تدل على طبيعة النشاط الإنتاجي والصناعي للمؤسسة محل الدراسة، والتي تحتاج إلى عمال تنفيذ، وعمال تحكم بشكل كبير يشرفون على الآلات والورشات. حيث نجد أغلبية عمال المؤسسة هم من فئة التصنيع، مما جعل أكثر من ثلثي أفراد العينة ينتمون إلى هذه الفئة، وهم عمال مباشرون في وحدة التصنيع، والتركيب، والوحدة التقنية، ووحدة الصيانة الصناعية.

كما تحتاج المؤسسة إلى إطارات يسهرون على تنظيم أعمال عمال التنفيذ وعمال التحكم ومراقبتها بشكل يكفل السير الحسن للعمل، وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. كما تدل هذه القيم أيضا على نوعية الإشراف ونطاقه داخل مؤسسة عتاد الترسنة والرفع.

الجدول رقم(06): يوضح إن كان هناك مركز للتدريب في المؤسسة أم لا:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية(%)
نعم	29	25.00
لا	71	61.21
لا أدري	16	13.79
المجموع	116	100

تدل هذه الإحصائيات أن أغلبية أفراد العينة وهم حوالي ثلثي عددها لم يقرؤا بوجود مركز للتدريب. وهو ما دلت عليه الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث، حيث كان يوجد في السابق مركز مخصص لتدريب عمال المؤسسة قصد النقل من النفقات الموجهة للتدريب وللتكوين والاعتماد على الإمكانيات الداخلية للمؤسسة قدر المستطاع. غير أنه في الآونة الأخيرة تمّ غلق هذا المركز لظروف داخلية للمؤسسة منعت من تواجده، ويات الاعتماد في غالب الوقت على دور الخبرة، ومراكز تدريب خارجية، وعلى أساتذة جامعيين يمدّون عمالها بكل ما يحتاجونه من معلومات وخبرات ومعارف فنية تواكب التطور الحاصل في مجال التكنولوجيا، من أجل التصدي للتحديات الخارجية والداخلية، ومحاولة الصمود في السوق الوطنية والدولية، خصوصا وأن المؤسسة دخلت حاليا في شراكة أجنبية مع مؤسسة ألمانية في إطار تجسيد توجه سياسة الدولة الجزائرية نحو الاستثمار والشراكة مع مستثمرين أجانب، وذلك من أجل الخروج من احتكار مجال المحروقات على مداخل الجزائر.

ثانيا: ميزانية التدريب والمهارات:

لا يقتصر توفير الإمكانيات المادية والبشرية والمالية للتدريب على المنظمات ذات الحجم الكبير، أو المنظمات التي تؤمن بالتدريب والقادرة على تحمل نفقاته فقط، بل أصبح يخص كل المنظمات بأنشطتها المختلفة، مما جعل نشاط التدريب من الأنشطة الرئيسية في المنظمة، وهذا ما يستوجب رفع النسبة المخصصة له إلى قيمة أكبر.

غير أن للتدريب متطلبات تزيد بمرور السنين، وذكرها " غولد ستاين وجليام" حيث قال: " أن التدريب

سوف يتطلب المزيد من الوقت والكلفة في الحقة الموائية والمقبلة وذلك للأسباب التالية:¹

أ. التطور الحاصل في التكنولوجيات المعقدة والتي يترتب عنها التدريب و إعادة تدريب الموارد

البشرية عند استخدامه.

¹خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص246.

ب. ارتفاع عدد الأفراد غير الماهرين وغير المثقفين والذين سوف يشغلون وظائف هامة.
ج. ازدياد عدد المنظمات التي استعانت بمجموعات وفرق العمل المدربة، والقادرة على استخدام أدوات الإبداع والابتكار.

د. حاجة المنظمة إلى التدريب كأداة فاعلة في مواجهة تحديات المحيط التنافسي العالمي." إن من معالم الاستثمار في التدريب وأحد أوجهه الواضحة للعيان، أن يتم الاهتمام بميزانية التدريب وتخصيص أغلفة مالية خاصة بها، حيث كلما زادت وارتفعت أدت إلى تحسين مهارات العاملين وصقلها، وكلما انخفضت أنتجت بلادة في السلوك التنظيمي وزيادة سوءه، وامتزاجه مع الروتين القائل والروح المعنوية المنخفضة.

وتتضح هذه العلاقة القائمة الطردية من خلال تناول جملة من المؤشرات التي حاولنا إظهارها في الجداول التالية، والتي تمثلت في اقتناء معدات وأدوات تدريبية متطورة، مع ارتفاع في عدد الدورات التدريبية وارتفاع كذلك في النفقات المالية على التدريب. مما يزيد من ابتكار العاملين، وقدرة استيعابهم لما يقدم لهم من معلومات ومعارف جديدة تساعدهم في أداء مهامهم الوظيفية بسرعة وفعالية:

الجدول رقم(7): يبين الاستثمار في التدريب في نظر المبحوثين:

المرتبة	النسبة المئوية (%)	التكرارات	الاحتمالات
01	30.61	60	استثمار في الإمكانيات
03	23.47	46	زيادة في القوة التنافسية للمؤسسة
02	25.51	50	من أجل بقاء المؤسسة
04	12.25	24	من أجل بقاء العامل في المؤسسة
06	02.04	04	هدر للمال
05	06.12	12	أخرى
	100	196 1	المجموع

في هذا الجدول، والذي يبين نظرة المبحوثين إلى الاستثمار في التدريب في مؤسسة عتاد الترسة والرفع، جاءت إجاباتهم متعددة، حيث تظهر على شكل احتمالات مرتبة حسب أهميتها من خلال تكرارها بكثرة في إجاباتهم، إذ نجد أن أغليبيتها تدل على أن الاستثمار في التدريب هو عبارة عن استثمار في الإمكانيات

لتضخم التكرارات راجع لإجابة المبحوثين على أكثر من احتمال.

الفكرية، والعمليات الذهنية، والقدرات البدنية التي يمتلكها الفرد العامل. كما جاءت ثاني مرتبة لإجابات المبحوثين تنظر إلى الاستثمار في التدريب على أنه سبب رئيسي لبقاء مؤسستهم في السوق سواء كانت هذه السوق محلية أم دولية.

تأتي بعدها النظرة إلى التدريب والاستثمار فيه على أنه زيادة في القوة التنافسية للمؤسسة. ثم يليها في المرتبة الرابعة لإجابات المبحوثين، رأيهم الذي يؤكد على أن هذا الاستثمار هو بمثابة ركيزة أساسية من أجل بقاء العامل في المؤسسة التي يعمل فيها. تأتي بعدها نسبة أخرى تنظر إلى الاستثمار في التدريب بنظرات مختلفة.

ثم تأتي في الأخير نسبة قليلة من مجموع الإجابات، تنظر إلى الاستثمار في التدريب على أنه هدر للمال ولا فائدة ترجى منه. حيث يمكن إرجاع ذلك إلى عدم الاستفادة الفعلية من بعض البرامج التدريبية التي خضع لها المتدرب، وأنها لم تف بإشباع احتياجاته التدريبية، أو أنها لم تكن في المستوى الذي كان يأمله قبل الاستفادة من البرنامج التدريبي.

تعبّر مجمل هذه الإجابات على مستوى الوعي الذي يمتلكه العامل في مؤسسة عتاد الترسة والرفع، وكذا تشبعه بالثقافة التنظيمية السائدة في هذه المؤسسة واقتناعه بها، وتفهمه، وإدراكه لحقيقة الاستثمار في التدريب الذي يهدف إلى الاستغلال قدر الإمكان لقدرات وإمكانات ومهارات العاملين، والاستثمار في المورد البشري، وتنميته، والإيمان بقدرته على رفع مستوى الإنتاج، والأداء التنظيمي، وإنتاجية المؤسسة ككل من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتي أولها ضمان البقاء، والتواجد الدائم في السوق المحلية والعالمية، وضمان زيادة القوة التنافسية لها.

الجدول رقم(08): يبين إمكانية وجود تجديد في المعدات التدريبية:

المرتبة	النسبة المئوية (%)	التكرارات	الاحتمالات
05	0.86	01	تجديد كلي
02	25.00	29	تجديد جزئي
01	35.35	41	لا يوجد أي تجديد والمعدات كما هي
04	17.24	20	هناك تلف في بعض المعدات
03	21.55	25	عدم الاستفادة من التدريب
	100	116	المجموع

من خلال الجدول السابق وما ورد فيه من إحصائيات، والتي تدل على إمكانية وجود تجديد في المعدات، والأدوات، والآلات، وكل ما له علاقة بعمليات التدريب سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها، من دور خبرة، ومدارس، ومعاهد تكوينية وتدريبية مختصة في هذا المجال، تبين أنه حوالي ثلث عدد أفراد عينة البحث أجابوا بعدم وجود أي تجديد في المعدات التدريبية منذ آخر مرة تلقوا فيها تدريبهم. ومنهم من يقر بوجود تجديد جزئي في المعدات أثناء خضوعهم لبرامج تدريبية مختلفة. ثم تأتي في المرتبة الثالثة حسب الإجابات فئة أخرى من المبحوثين، والمقدر عددهم بـ: 25 عاملا من مجموع أفراد العينة أجابوا بإجابات متقاربة تدل في مجملها على أنهم لم يستفيدوا من أي برنامج تدريبي طيلة مساره المهني داخل مؤسسة عتاد الترسة والرفع، وهي قيمة مهمة توضح أكثر، واقع التدريب في هذه المؤسسة، والفئات الوظيفية والتخصصية التي يمكن أن تستفيد من عمليات التدريب دون غيرها.

ثم تأتي في المرتبة الرابعة، نسبة أخرى من أفراد العينة قد استفادت من التدريب المبرمج من طرف المؤسسة، والتي لاحظت أن هناك تلف في بعض المعدات التدريبية. وفي الأخير، توجد نسبة ضئيلة من إجابات عينة البحث تقر بوجود تجديد كلي في المعدات، والأدوات التدريبية.

إن خلاصة ما جاء في هذا الجدول تلقي الضوء على واقع الاستثمار في التدريب، وواقعية العمليات التدريبية التي لم تصل إلى المستوى المأمول لها كعملية استثمار فعلية، وأنها لم تتحرر من النظرة التقليدية للتدريب التي لازالت سائدة، حيث تنتظر له على أنه هدر للمال ولا فائدة كبيرة ترجى منه، وأنه لا يؤثر على مستوى إنتاجية المؤسسات، فلا يستوجب إنفاقا كبيرا لتجسيد عملياته، ولا يحتاج لتجديد معداته التدريبية، أو إعادة النظر في برامجه، أو مراجعة العوائد التي تعود منه. إذ جاء فقط كتجسيد للنسبة المئوية المفروضة من قبل الدولة الجزائرية على المؤسسات التنظيمية والمقدرة في هذه الفترة بـ: 01 % من إجمالي الكتلة الأجرية للعاملين، مقابل تفادي بعض التكاليف الضريبية والغرامات المالية التي تفرضها عليها الدولة.

إن هذه الإحصائيات جاءت لتدعم الفرضية الجزئية الأولى لهذه الدراسة، والتي تشير إلى وجود علاقة طردية بين كل من المتغير المستقل والمتمثل في ميزانية التدريب، خاصة من خلال مؤشر: اقتناء معدات وأدوات تدريبية متطورة. والمتغير التابع، وهو: مهارات العاملين وما يبرزه من مؤشرات تدل عليه، كالابتكار، وقدرة استيعاب العاملين، وسرعة العمل، وأداء المهام، وهي مؤشرات سنوضحها أكثر من خلال الجداول اللاحقة.

ويمكن القول بأن ميزانية التدريب يجب أن تتضمن كل المصاريف والتي تكون أقل من العائد على الاستثمار في التدريب مما يحقق أهداف التدريب. لأجل هذا، على المنظمات مراعاة بعض المؤشرات التي

تدل على النشاط التدريبي، وتساعد على تتبع خطواته وتقويمه لإدراك فعالية البرامج التدريبية. ومن بين هذه المؤشرات نجد:¹

*** الإمكانات الداخلية المستخدمة:**

يقيس هذا المؤشر مدى اعتماد المؤسسة على إمكاناتها الداخلية مقارنة بالإمكانات الخارجية من أجل القيام بنشاط التدريب، وبحسب العلاقة التالية:

$$\text{الإمكانات الداخلية المستخدمة} = \frac{\text{تكلفة التدريب الداخلي}}{\text{إجمالي ميزانية التدريب}} \times 100^*$$

ولتجسيد هذه المعادلة السابقة في مؤسسة عتاد الترسنة والرفع وحساب قيمها، تمّ الاعتماد على عدة مراجع ذكرناها في الهامش، تمثلت أساساً في مخططات التدريب التي وضعتها المؤسسة للسنوات الثلاثة المتتالية: 2013، 2014 و 2015، وأنشطة التدريب (المخططة وغير المخططة)، ومؤسسات التدريب التي تعاقدت معها لتدريب عمالها، ومكان إجراء التدريب، وكلفته، وهذا ما أعطى القيم الإحصائية الموجودة في الجدول التالي التي تدل على الإمكانات الداخلية المستخدمة لمؤسسة عتاد الترسنة والرفع:

جدول رقم (XIV): مؤشر الإمكانات الداخلية المستخدمة كأحد مؤشرات التدريب للفترة (2013-2015):²

أنشطة التدريب لسنة 2015	أنشطة التدريب لسنة 2014	أنشطة التدريب لسنة 2013	المؤشرات
% 4.575	% 0.00	% 13.81	الإمكانات الداخلية المستخدمة

¹Jean Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, 7em édition, Paris, Vuibert, 1998, p:428.

²تمّ الاعتماد على عدة مراجع نذكرها كالتالي:

- مؤسسة عتاد الترسنة والرفع، مخططات التدريب للسنوات: 2013، 2014، و 2015، مرجع سابق.
- مؤسسة عتاد الترسنة والرفع، إجراءات تسيير التكوين والتدريب، مرجع سابق.
- لوحة قيادة الموارد البشرية، مخططات تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق.
- لوحة قيادة الموارد البشرية، أنشطة التدريب المحققة (المخططة وغير المخططة)، مرجع سابق.
- الاعتماد على ما ورد من المعادلات الإحصائية السابقة.

من خلال هذا الجدول، نلاحظ أن مؤشر الإمكانات الداخلية المستخدمة للمؤسسة جاء متفاوت القيمة خلال السنوات الثلاثة ، حيث قدر في سنة 2013 بـ: 13.81 %، وجاء معدوم القيمة في سنة 2014، وضعيف النسبة في سنة 2015 إذ قدر بـ: 04.575 %.

إن اعتماد المؤسسة أحيانا على جهات خارجية تقوم بتدريب عاملها هو محاولة لتلبية احتياجاتها التدريبية والتكوينية الملحة، والتي تتطلب مهارات عالية، ومعارف متقدمة، وخبرات متطورة لا تحتكم إليها. خصوصا وأن مجال نشاطها يعتمد على التكنولوجيا المتطورة والأجهزة المعقدة، واليد العاملة المؤهلة.

الجدول رقم(09): يوضح استفادة المبحوثين من الدورات التدريبية:

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الاحتمالات
78.45	33	دورة واحدة
	18	دورتان
	40	ثلاث دورات فأكثر
	91	المجموع لـ: (نعم)
21.55	25	لا
100	116	المجموع

يتضح مما جاء في الجدول رقم (09) من إحصائيات كمية، والذي يوضح من خلال إجابات أفراد عينة البحث إجراء مؤسسة عتاد الترسة والرفع لدورات تدريبية، ما يلي:

أن نسبة: 78.45 % من مجموع أفراد العينة وعددهم: 91 عاملا قد استفادوا من دورات تدريبية أجرتها المؤسسة، سواء كانت على مستوى وحداتها و أقسامها التنظيمية، أو على مستوى معاهد متخصصة في التدريب، من خلال إبرام اتفاقيات وصفقات معها لصالح عمالها وفق دفاثر شروط. حيث أن هذا العدد جاء كمجموع لعمال استفادوا سواء من دورة تدريبية واحدة، أو دورتان، أو ثلاث دورات فأكثر.

كما نجد نسبة: 21.55 % من مجموع أفراد العينة لم يستفيدوا من أي دورة تدريبية خلال مشوارهم الوظيفي، وهي نفس النسبة التي جاءت في الجدول رقم (08) لتؤكد نفس الإجابة، أي عدم الاستفادة من أي تدريب.

من خلال هذا الجدول، يتضح أنه بالرغم من الجهد المبذول من قبل مؤسسة عتاد الترسنة والرفع وسعيها لتكوين عمالها وتدريبهم، إلا أنها تبقى بعيدة عما يحتاج إليه الاستثمار في التدريب من اهتمام. وهذا بالنظر إلى حجم المؤسسة، ونشاطها المتميز في مجال حساس يتمثل في إنتاج وتصنيع آلات بالغة الأهمية من أجل النهوض بالتنمية الاقتصادية، وتطوير المنشآت القاعدية، والبنائات الهيكلية كالجسور والطرق ومجالات البناء المختلفة وغيرها. خصوصا وأن الجزائر تعرف في الآونة الأخيرة سيرورة متميزة في الازدهار والتقدم، ومحاولتها للخروج من هيمنة الاعتماد على مجال المحروقات الذي يبقى يحتلّ جِلّ عائداتها المالية. ولأجل التقيّد عن مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي أجرتها مؤسسة عتاد الترسنة والرفع لفائدة جميع عمالها بمختلف فئاتهم وتباين مستوياتهم والذين تمّ تمثيلهم من خلال أفراد عينة البحث في الجدول رقم (09) السابق، فقد حاولنا الولوج إلى واقع التدريب في هذه المؤسسة من خلال المخططات التدريبية التي وضعتها إدارتها للسنوات : 2013، 2014 و 2015 كترجمة لمدى اهتمامها بالتدريب، ورسمت من خلال هذه المخططات عدة أهداف متمثلة في التالي:

- التكيف المستمر لمؤهلات الموارد البشرية داخل المؤسسة مع متطلبات كل وظيفة.
- تنمية قدرات الموارد البشرية بهدف اكتسابهم لمرونة تمكنهم من أداء مهام متعددة.
- اعتماد سياسة الإنتاج حسب الطلب مع مراعاة احترام آجال إنهاء المهام الموكلة إلى الأفراد، مما يفرض تدريبهم المستمر، وتحيين معارفهم، وتزويدهم بكل ما هو جديد.
- العمل على تخفيض معدلات الأخطاء المهنية.
- إنجاز المهام بدقة أكبر ووفق الخطوات المتفق عليها، مع مراعاة معايير الجودة.
- المحافظة على شهادة الإيزو المتحصل عليها سنة 2008، والتحضير للحصول على شهادات أخرى.

ولأجل تحقيق هذه الأهداف، فقد خصصت إدارة المؤسسة غلafa ماليا هاما كل سنة خاص بانجاز دورات تدريبية للسنوات الثلاث الأخيرة. غير أن بعض الأنشطة التدريبية المبرمجة قد عرفت تأخرا في التنفيذ، وعرفت أخرى الإلغاء، وهذا لعدة أسباب كان أبرزها التكاليف الباهظة لها، وخاصة البرامج التخصصية منها، وعدم جاهزية الجهات المكلفة بتحقيق التدريب، وأحيانا من أجل إجراء دورات تدريبية طارئة أو غير مبرمجة. وإذا أخذنا على سبيل المثال مخطط التدريب لسنة 2015، فإنه يحتوي في البداية على 12 دورة تدريبية لم يتحقق منها سوى 07 دورات تدريبية فقط أي بمعدل 59% من مخطط التدريب لهذه السنة. والخمس (05) دورات الأخرى غير المحققة تمّ إدراجها في مخطط التدريب لسنة 2016.¹ بينما نجد (04) دورات تدريبية

¹ تم الاعتماد على لوحة قيادة الموارد البشرية، ومخطط تسيير الموارد البشرية الخاص بمؤسسة عتاد الترسنة والرفع لسنة 2016، واستخراج القيم الإحصائية منها.

غير مخططة لكنها تحققت كدورات طارئة وضرورية، واستفاد منها 13 عاملا من مجموع عمال المؤسسة وفق مدة زمنية قدرت بـ: 81 يوما.

كما أن عدد المتدربين المبرمج استفادتهم منذ البداية لسنة 2015 يقدر بـ: 102 متدربا، غير أنه لم يستفد سوى 89 عاملا فقط، أي بنسبة: 87.25%.

والجدول التالي يوضح أنشطة التدريب المحققة، المخططة وغير المخططة للفترة (2013-2015):

جدول رقم (XV): يوضح أنشطة التدريب المحققة في الفترة (2013-2015):¹

2015				2014				2013				السنوات أنشطة التدريب
التكلفة الإجمالية	المدة (بالأيام)	عدد المستفيدين	العدد	التكلفة الإجمالية	المدة (بالأيام)	عدد المستفيدين	العدد	التكلفة الإجمالية	المدة (بالأيام)	عدد المستفيدين	العدد	
2956007.44	104	23	07	2007235.6	35	92	09	1970234.78	62.5	77	07	أنشطة التدريب المحقة لال السداسي الأول.
2449683.27	28	66	04	1948651.08	45	66	09	1899593.56	63	74	09	أنشطة التدريب المحقة خلال السداسي الثاني.
5405690.71	132 منها 81 محقة وغير مخططة في العام	89	11 منها 04 محقة وغير مخططة	3955886.6	80	158	18	3869828.34	125.5	151	16	المجموع

¹ مؤسسة عتاد الترسة والرفع، مخططات التدريب للسنوات: 2013، 2014، و 2015 على التوالي، بالإضافة إلى لوحة قيادة الموارد البشرية، وأنشطة التدريب المحققة (المخططة وغير المخططة) للسداسيين: الأول والثاني للسنوات: 2013، 2014، و 2015.

يبين هذا الجدول أنشطة التدريب للسنوات (2013-2015) ، والتي يتضح من خلالها بعض المؤشرات التي تدل عليها: كعدد برامج التدريب سواء كانت مخططة ومحقة أو غير مخططة ومحقة، وعدد المستفيدين منها. كذا يبين مدة البرنامج التدريبي بالأيام، والتكلفة الإجمالية المخصصة لتحقيق هذه البرامج التدريبية. و بالنسبة لعدد أنشطة التدريب، فإننا نلاحظ تقاربا في العدد بين سنتي: 2013 و 2014، حيث قدر على التوالي ب: 16 دورة و 18 دورة. ثم انخفض سنة 2015 إلى 11 دورة تدريبية. نفس الشيء نجده بالنسبة لعدد المستفيدين من التدريب، حيث يقدر في سنة 2013 ب: 151 متدربا، وفي سنة 2014 يقدر ب: 158 متدربا. بينما نجده انخفض سنة 2015 إلى 89 متدربا فقط.

غير أن المدة التي جرى التدريب فيها كانت متفاوتة من سنة إلى أخرى. حيث كانت سنة 2013 : 125 يوما وأربع (04) ساعات. ثم انخفضت سنة 2014 إلى :80 يوما فقط. وبعدها ارتفعت سنة 2015 إلى أقصى حد لها وقدرت ب: 132 يوما، منها: 81 يوما لدورات تدريبية محقة وغير مخططة طيلة السنة. كما نجد تقاربا في التكلفة الإجمالية للتدريب، حيث بلغ سنة 2013 قيمة: 3869828.34 دج. وفي سنة 2014 قيمة: 3955886.6 دج. غير أن هذه التكلفة ارتفعت سنة 2015 إلى: 5405690.71 دج. من خلال القيم الإحصائية السابقة، نجد أنه بالرغم من انخفاض عدد الدورات التدريبية سنة 2015، وانخفاض عدد المستفيدين من هذه الدورات، إلا أنه عرف ارتفاعا مقارنة بالسنتين السابقتين من حيث المدة المستغرقة لتحقيق هذه الدورات التدريبية، وكذلك من حيث التكلفة الإجمالية لها. وهذا ما يبين سياسة مؤسسة عتاد الترسنة والرفع التي باتت تهتم أكثر بتدريب عمالها المتخصصين من أجل مواكبة التطورات الطارئة من حيث التكنولوجيا المستعملة وطرق التسيير المستحدثة، من خلال إجراء دورات تدريبية فجائية وغير مخططة مهما كانت قيمتها المالية أو مكان إجراءها والذي على الأرجح يكون تدريبا في خارج الوطن لتدعيم الشراكة التي قامت بها المؤسسة مع مؤسسة ليهير الألمانية من أجل تحسين الجودة في إنتاج آلاتها، وإدخال عليها تكنولوجيا دقيقة، حتى تستطيع المنافسة أكثر والبقاء في السوق الوطنية والدولية. ومن المؤشرات التي تدل على النشاط التدريبي، وتساعد على تتبع خطواته وتقويمه، والتي يمكن أن تساعد مؤسسة عتاد الترسنة والرفع على معرفة مدى استفادة عمالها من البرامج التدريبية نجد مؤشر:

* معدل الاستفادة من التدريب:

يقيس هذا المؤشر مدى تغطية أنشطة التدريب لمجموع العاملين داخل المؤسسة في سنة معينة، ويعطى بالعلاقة التالية:¹

$$\text{معدل الاستفادة من التدريب} = \frac{\text{عدد المستفيدين من التدريب}}{\text{متوسط العدد الإجمالي للعاملين في المؤسسة}} \times 100^*$$

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص163.

كما يمكن صياغتها على الشكل التالي:

$$\frac{\text{عدد المتدربين}}{\text{عدد العاملين}} = \text{فرصة العامل للتدريب}$$

ويوضّح هذا المقياس حجم الفرصة المتوفرة للعامل الواحد من أجل التدريب. وكلما انخفضت هذه النسبة أشرت على قلة الفرص التدريبية وهذا يعكس تدني كفاءة الإدارة المسؤولة عن التدريب. ولتجسيد هذه المعادلة في واقع مؤسسة عتاد الترسة والرفع وحساب قيمها، تمّ الاعتماد على عدة مراجع ذكرناها من قبل، وهذا ما أعطى القيم الإحصائية الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (XVI): مؤشر معدل الاستفادة من التدريب كأحد مؤشرات التدريب للفترة (2013-2015):¹

أنشطة التدريب لسنة 2015	أنشطة التدريب لسنة 2014	أنشطة التدريب لسنة 2013	المؤشرات
%15.397	%27.335	%26.124	معدل الاستفادة من التدريب

يتضح من الجدول السابق وجود بعض التقارب أحيانا في نتائج هذا المؤشر الخاص بأنشطة التدريب للسنوات الثلاث المذكورة آنفا، كما يوجد كذلك تفاوت في القيم أحيانا أخرى. فبخصوص مؤشر استفادة عمال مؤسسة عتاد الترسة والرفع من التدريب، فقد جاءت قيمته ضعيفة نسبيا إذ بالرغم من المخططات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة، إلا أننا سجلنا أدنى نسبة سنة 2015 والتي قدرت بـ: % 15.397 من مجموع عمال المؤسسة، وهو يدل على الحاجة الماسة لزيادة الدورات التدريبية من قبل المؤسسة لتكوين وتدريب عمالها.

لتمّ الاعتماد على عدة مراجع نذكرها كالتالي:

- مؤسسة عتاد الترسة والرفع، مخططات التدريب للسنوات: 2013، 2014، و 2015، مرجع سابق.
- مؤسسة عتاد الترسة والرفع، إجراءات تسيير التكوين والتدريب، مرجع سابق.
- لوحة قيادة الموارد البشرية، مخططات تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق.
- لوحة قيادة الموارد البشرية، أنشطة التدريب المحققة (المخططة وغير المخططة)، مرجع سابق.
- الاعتماد على ما ورد من المعادلات الإحصائية السابقة.

الجدول رقم (10): يوضح مدى كفاية مدة التدريب لتعلم مهارات ومعارف جديدة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
كافية	21	18.10
غير كافية	65	56.04
لا أدري	30	25.86
المجموع	116	100

في هذا الجدول الذي يبين مدى كفاية مدة التدريب الذي يخضع له أفراد العينة لتعلم خبرات وتدابير جديدة في مجال عملهم، يتضح عدم رضا أغليبيتهم عن المدة المخصصة لهذا التدريب كونها غير كافية ليتعلموا معارف ومهارات جديدة، وأن هذه المدة لا يمكن لها أن تساهم في تدعيم قدراتهم السابقة بأخرى مستحدثة خاصة إذا ما ربطناها من جهتين، أولهما بالمستوى التعليمي العام لعمال هذه المؤسسة والذي لا يتجاوز في أغلبه المستوى الثانوي، والجهة الثانية تعقد التكنولوجيا المستوردة من أجهزة إلكترونية، وآلات ضخمة يتم التحكم فيها من خلال أجهزة الإعلام الآلي، وأنظمتها الدقيقة المعقدة التي تحتاج إلى وقت طويل نوعاً ما لاستيعاب طرق استخدامها والتحكم فيها أو برمجتها على ما تحتاج إليه المؤسسة من قطع غيار عالية الدقة.

كما نجد أيضاً بعضاً من أفراد العينة يرجع عدم رضاه عن مدة التدريب إلى كونه لم يتلق أي تدريب أصلاً.

ويمكن الاستعانة بأحد المؤشرات التي تدل على النشاط التدريبي وذلك من أجل معرفة القيمة الفعلية لفترة التدريب في هذه المؤسسة، وهو مؤشر:

* فترة التدريب:

يعطي لنا هذا المؤشر فكرة عن انتهاء المؤسسة للتدريب القصير أو المتوسط أو طويل المدة، ويعطى بالعلاقة:¹

$$\text{متوسط مدة التدريب} = \frac{\text{عدد ساعات التدريب (مرجحة بعدد المستفيدين)}}{\text{عدد العاملين المستفيدين من التدريب}}$$

¹Jean Marie Peretti, op.cit ,P:428.

ولمعرفة مدى الاهتمام الذي توليه المؤسسة لأنشطة التدريب، والإنفاقات المالية التي تتحملها، وهذا من أجل رفع قدرات ومعارف مواردها البشرية لمواجهة التغيرات وتحقيق أهدافها المسطرة، وانطلاقاً من البيانات المتعلقة بأنشطة التدريب للفترة (2013. 2015)، إلى جانب الاعتماد على الأرقام التي تم الحصول عليها من بعض مسؤولي نشاط التدريب في المؤسسة، فقد تم حساب المؤشر السابق في الجدول التالي:

جدول رقم (XVII): مؤشر متوسط مدة التدريب كأحد مؤشرات التدريب للفترة (2013.2015):¹

أنشطة التدريب لسنة 2015	أنشطة التدريب لسنة 2014	أنشطة التدريب لسنة 2013	أنشطة التدريب المؤشرات
11.865 ساعة	04.05 ساعة	06.649 ساعة	متوسط مدة التدريب (بالساعة)

من خلال هذا الجدول، نلاحظ أن مؤشر متوسط مدة التدريب جاء في سنة 2013 بقيمة: 06.649 ساعة، ثم انخفض قليلاً سنة 2014 إلى 04.05 ساعة . وبعدها ارتفع لأكثر من الضعف سنة 2015 بقيمة: 11.865 ساعة. علماً أن هناك دورات تدريبية تخللت أنشطة التدريب للسنوات الثلاثة: 2013، 2014، و2015 تراوحت مدتها بين 20 يوماً إلى حوالي 60 يوماً وذلك لمرات عديدة، لكن عدد المستفيدين منها كان قليلاً. وهي كلها قيم ضئيلة جداً لو قارناها مع ما تعطيه دول متقدمة من اهتمام للاستثمار في التدريب، حيث لا يمكن أن ننتظر عائداً كبيراً من الدورات المقدمة، ولا أثر إيجابياً جلياً ملموساً أو غير ملموس في المستقبل.

لتم الاعتماد على عدة مراجع نذكرها كالتالي:

- مؤسسة عتاد الترسنة والرفع، مخططات التدريب للسنوات: 2013، 2014، و 2015، مرجع سابق.
- مؤسسة عتاد الترسنة والرفع، إجراءات تسيير التكوين والتدريب، مرجع سابق.
- لوحة قيادة الموارد البشرية، مخططات تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق.
- لوحة قيادة الموارد البشرية، أنشطة التدريب المحققة (المخططة وغير المخططة)، مرجع سابق.
- الاعتماد على ما ورد من المعادلات الإحصائية السابقة.

الجدول رقم(11): يوضح إمكانية وجود بعض الاقتراحات أو التعديلات من قبل المبحوثين:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية(%)
نعم	20	17.24
لا	96	82.76
المجموع	116	100

جاء في هذا الجدول والذي يوضح قدرة المبحوثين على إعطاء اقتراحات أو تعديلات في مجال وظائفهم، أن الأغلبية من مجموع أفراد عينة البحث أجابوا بعدم تقديمهم لأي اقتراح أو تعديل في وظائفهم أو أثناء قيامهم بأداء واجباتهم المهنية، بينما البقية منهم قدّموا اقتراحات وتعديلات تمثلت في: إعادة ترتيب بعض خطوات العمل، أو تعديل في سلسلة الإنتاج كتحويل أماكن بعض الآلات. كما نجد البعض الآخر قد اقترح إجراء دورات تدريبية تمسّ جوانب محددة لتلبية بعض المتطلبات الوظيفية، وهي إجراءات واقتراحات يرونها مناسبة من جهات نظرهم. غير أن البعض منهم أجابوا بأن هذه الاقتراحات لم تؤخذ بعين الاعتبار من طرف إدارة المؤسسة. وهو ما يوضح انعدام المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وعدم الأخذ بآراء عمالها أثناء وضع الاستراتيجيات المناسبة وتحديد الأهداف العامة، وهذا ما يبين أيضا طرق التسير المعتمدة داخل مؤسسة عتاد الترسنة والرفع، وضعف الاتصال التنظيمي بين الرؤساء والمرؤوسين، ما يولد انطواء عمالها على أنفسهم وعدم اهتمامهم بتقديم أي اقتراح، ولا مبالاة منهم لتعديل أي اعوجاج، وإحساسهم بالتهميش، مما يقضي على عامل الابتكار لديهم، وخاصة لدى الأفراد الذين لم يتلقوا أي تدريب داخل المؤسسة أو خارجها. خصوصا وأن البعض منهم قد أشرف على الخروج للتقاعد ولم يستفد من أي برنامج تدريبي.

الجدول رقم(12) : يوضح الطريقة الفضلى للاستيعاب حسب رأي المبحوثين:

المرتبة	النسبة المئوية(%)	التكرارات	الاحتمالات
04	10.20	20	التعلم بأسلوب فردي
02	24.49	48	التعلم بأسلوب جماعي
05	07.14	14	التعلم المعتمد على الجانب النظري في قاعات التدريس
06	03.07	06	المحاضرات والمؤتمرات
01	37.75	74	التعلم المعتمد على الجانب التطبيقي داخل المؤسسة
03	16.33	32	التعلم المعتمد على الانترنت أو الإعلام الآلي عن طريق برامج تدريبية متخصصة
07	01.02	02	أخرى
	100	196¹	المجموع

من أهداف التدريب أن يتعلم المتدرب ما يقدم إليه من مادة تدريبية، وأن يدرك جيدا أهميتها، ويستوعب محتواها حتى ينقله إلى ميدان عمله ويطبقه في أرض الواقع، ويتجرمه في تحسين أدائه. وجاء هذا الجدول مبينا رأي المبحوثين حول ما يفضلونه من طرق من أجل استيعابهم الجيد للمعلومات والخبرات والمهارات المقدمة إليهم عن طريق برامج التدريب التي خضعوا لها. وجاءت الاحتمالات مرتبة حسب أهميتها من خلال تكرارها بكثرة في إجابات المبحوثين، حيث نجد أن أغلبية إجاباتهم تنظر إلى التعلم المعتمد على الجانب التطبيقي داخل المؤسسة هو أفضل طريقة لاستيعابهم الجيد، وهذا راجع إلى كون نشاط المؤسسة هو عبارة عن نشاط صناعي إنتاجي، يعتمد على ورشات صناعية وآلات متقدمة ومعقدة. ما يجعل التدريب على رأس العمل له أهمية كبيرة . وهو ما جاء في فصول سابقة من هذه الدراسة خاصة عند تناول أنواع التدريب.

كما نجد ميل أفراد العينة إلى التعلم بأسلوب جماعي والذي يبين شعور الفرد العامل بانتمائه إلى جماعة العمل، والأداء من خلال فريق العمل. تأكيداً على التشبع بالقيم الجماعية، وأن مصير الفرد مرتبط بمصير جماعة العمل التي ينتمي إليها. وهو تأكيد ودلالة على ما جاء في الفصل الخامس السابق، والذي يتناول

¹تضخم التكرارات راجع لإجابة المبحوثين على أكثر من احتمال.

السلوك التنظيمي من خلال محوره "السلوك الجماعي"، حيث أن الفرد العامل في علاقة تبادلية هي تأثير وتأثر مع جماعة عمله داخل المؤسسة ، يخضع لمعاييرها، ويربط مصيره بمصيرها. كما نجد ميل أفراد العينة إلى التعلم عن طريق استغلال تكنولوجيا الاتصالات كالانترنت وغيرها تأثرا بالتطور الحاصل في العالم أجمع في الجانب التكنولوجي المعقد جدا. وهذا ما يدعم التدريب الذاتي والاعتماد على البحث الفردي من أجل المواكبة والتطوير المعتمد على القدرات الفردية والصفات التي يمكن أن توجد في أفراد دون سواهم. وهي نظرة مستحدثة جعلت من الاعتماد على المحاضرات والندوات وتقديم معلومات عامة طريقة تقليدية لم تتمكن من تفجير الطاقات الهائلة الكامنة داخل الفرد العامل، ولم تحقق ميزة تنافسية لدى مؤسسة عتاد الترسة والرفع كما يراد لها فعليا.

الجدول رقم(13): يوضح أهمية الإسراع في العمل لدى المبحوثين :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية(%)
نعم	102	87.93
لا	09	07.76
لا أدري	05	04.31
المجموع	116	100

من خلال ما جاء في هذا الجدول الذي يوضح أهمية الإسراع في أداء العمل لدى المبحوثين، نجد أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ: "نعم" وأكدوا على أهمية الإسراع في أداء أعمالهم من أجل تقديم إنجازات عديدة ومتميزة. وأن أغلبية هذه النسبة هم أفراد استفادوا من برامج تدريبية مختلفة، وأكدوا تأثيرها عليهم وعلى تجديد معارفهم من أجل القيام بأعمالهم على أحسن وجه. ولا يكون الإسراع في الأداء إلا من خلال الفهم الحقيقي للواجبات المكونة للوظائف، وللمتمكين من استيعاب عناصر كل واجب في أي وظيفة وتأديته على أتم وجه. ولا يتمكن العامل من ذلك إلا من خلال تدريب فعال يعتمد على الاحتياجات الحقيقية من التدريب لدى العاملين، ويساير تخصصاتهم التعليمية والوظيفية.

كما نجد بعضا من أفراد العينة أجابوا بـ: "لا"، أي أنه لا يهم إذا ما أسرعنا في أداء الوظيفة أم لم نسرع. كما أن هناك من "لا يدري" هل الإسراع في العمل مهم أم لا أهمية له، وهم فئة في الغالب لم تستفد من أي تدريب طيلة مشوارهم الوظيفي، مما جعلهم يتصمرون من إدارة المؤسسة ولا مبالين بتحسين أدائهم، وأنهم لم

يصلوا على فرصهم في التدريب الذي أصبح في نظرهم حكرا على فئات معينة داخل مؤسسة عتاد الترسة والرفع.

إن ما جاء في هذا الجدول هو دلالة على صحة الفرضية الجزئية الأولى لهذه الدراسة، التي تفترض أن ارتفاع ميزانية التدريب ، وزيادة عدد الدورات المخصصة لتأهيل عمال المؤسسة، وارتفاع النفقات المالية على التدريب، هو عبارة عن واجهة لاستثمار حقيقي في التدريب من أجل تحسين مهارات العاملين ، وترشيد سلوكياتهم من خلال تدعيم جانب الابتكار، وزيادة مستوى جودة الانجاز ، والسرعة في أداء الأعمال بفعالية وكفاءة.

ثالثا: تحديد الاحتياجات التدريبية والكفاءات:

من بين أهداف الاستثمار في التدريب، هو تزويد العامل بقدرات معرفية ، نظرية وفنية ، وحصر احتياجاته التدريبية الفعلية لتعديل سلوكه ونزع السلبية عنه، وتأطير قدراته من خلال مرافقة مؤطرين متمكنين ومشرفين منتبعين لكل ما هو جديد وموجهين ومرشدين، حيث يساعد ذلك لمعرفة نقاط قوة العامل ودعمها، ومواطن ضعفه وإحلالها من خلال برامج تدريب ذات جودة عالية تساعده على زيادة انجازه، وجودة أدائه، وتواصله مع زملائه في العمل، واندماجه مع بيئة عمله.

ولقد حاولنا من خلال تواجدها في ميدان البحث، تسليط الضوء على واقع التدريب في مؤسسة عتاد الترسة والرفع، ومحاولة معرفة مدى اهتمامها بنشاط التدريب، وتقصي سيرورة عملية التدريب فيها. ومن خلال تجميع البيانات ورصد المعطيات التي استقينها عن طريق أدوات الجمع كالملاحظة، والمقابلة، والاستمارة، فقد وجدنا أن الاهتمام بنشاط التدريب في مؤسسة (صوماتال) بات كبيرا وينبع من الأهمية البالغة للتدريب والإدراك العميق للدور الفعال الذي يؤديه في تنمية وتطوير الموارد البشرية، والاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة للمؤسسة لأجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية في ظل المنافسة الشرسة ومواجهة تغيرات البيئة الخارجية من تكنولوجيا متطورة، وتقنية متقدمة وأجهزة وآلات تتطور كل يوم.

سيرورة عملية التدريب في مؤسسة عتاد الترسة والرفع (صوماتال):

أخذت إدارة مؤسسة عتاد الترسة والرفع(صوماتال)على عاتقها مسؤولية تدريب مواردها البشرية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتجديد معارفهم قصد إعدادهم لمواجهة التحديات المفروضة عليهم، أو إشباع رغبات العملاء من مواصفات دقيقة، ومعايير جودة محددة لتلبية طلباتهم ومراعاة احتياجاتهم، أو لسد العجز في

بعض المناصب الشاغرة الناجمة عن مغادرة عدد معتبر من العمال لمناصبهم في إطار إعادة الهيكلة التي عرفتتها المؤسسة، أو لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

أوكلت مهمة التدريب لإدارة الموارد البشرية، التي تسعى جاهدة لأن تكون سيرورة العملية التدريبية تتماشى مع المعايير والطرق العلمية لتسلسل عملية التدريب.

ولقد حددت الجمعية البريطانية لإدارة الأعمال خطوات التدريب كحلقات لسلسلة عملية التدريب، وهي كالتالي¹:

✚ تقييم (تحديد) الحاجة إلى التدريب.

✚ تصميم التدريب.

✚ ممارسة التدريب.

✚ استعمالات التدريب.

✚ تقييم التدريب.

وقد حددت إجراءات متبعة من طرف مؤسسة عتاد الترسنة والرفع ، والتي تهدف إلى تحديد الطرق العملية لإجراء عملية التدريب ، والتي تسمح باحتضان الكفاءات اللازمة من أجل ضمان توافق دائم بين متطلبات مناصب العمل والكفاءات التي تشغلها ، والقدرة على قياس فعاليتها.

يأتي استعمال هذه الإجراءات تماشياً مع جميع أنشطة التدريب ، وكذلك من أجل عملية تحسيس المؤسسة لعمالها سواء على الصعيد الداخلي أو بيئتها الخارجية. حيث أن مرجع هذه الإجراءات المتخذة يعود إلى مواصفات الجودة الإيزو 2008/9001 التي خضعت لها المؤسسة، خاصة الفصل 6.2.2: المتعلق بالكفاءات، التكوين والتحسيس.²

1. التطبيقات المتاحة للتدريب:

في كل سنة ، وبصفة مكيفة تقوم مؤسسة عتاد الترسنة والرفع بوضع مخطط تدريب لعمالها بهدف الحصول على الكفاءات اللازمة لضمان توافق بين المتطلبات الوظيفية وشاغلي هذه الوظائف.

وتتحدد عملية التدريب داخل المؤسسة حسب الخطوات التالية، والتي تأتي متقاربة مع ما جاءت به الجمعية البريطانية لإدارة الأعمال السابقة:³

✚ .تحديد الحاجة إلى التدريب.

✚ . تحليل وتجميع هذه الاحتياجات التدريبية.

✚ .تصميم برامج التدريب، والمصادقة عليها.

¹ مالكوم بيل، التدريب الناجح للموظفين: سلسلة تعلم خلال أسبوع من الجمعية البريطانية لإدارة الأعمال،(ترجمة:مركز التعريب والبرمجة)، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1997، ص 21.

²مؤسسة عتاد الترسنة والرفع، إجراءات تسيير التكوين والتدريب، مرجع الإجراءات رقم: 2013/06، بتاريخ:2013/12/09،ص2.

³المرجع السابق، ص 2-6.

• ممارسة وتنفيذ التدريب.

• تقويم وقياس فعالية عملية التدريب.

• التسجيل (التوثيق).

أ. تحديد الحاجة إلى التدريب:

يتم تحديد الحاجة إلى تدريب عمال المؤسسة وفق نوع التدريب من حيث كونه مخططاً، أو غير مخطط، أو تدريب غير محقق، عن طريق التنسيق بين مصلحة الموارد البشرية ورؤساء المصالح المختلفة للمؤسسة وكذلك المسؤولين المباشرين عن العاملين في كل مصلحة، وذلك عبر ثلاث مستويات هي:

- على مستوى المؤسسة ككل.

- على مستوى الوظائف وما تتطلبه كل وظيفة من مهارات ومعارف وقدرات.

- على مستوى الأفراد العاملين لمعرفة ما ينقصهم من المتطلبات الوظيفية وتكييفهم الدائم والمستمر معها كونهم يشغلون هذه الوظائف، ومعرفة الفجوة بين الأداء المعياري لهؤلاء الأفراد وأداؤهم الفعلي.

كما يتم تحديد الحاجة إلى التدريب وفقاً للخطوات التالية:

(1) عمليات التدريب المخططة:

هي عمليات يتم التخطيط لها مسبقاً بالاعتماد على التحديد الدقيق لاحتياجات العاملين من التدريب من أجل تحقيقها وفق خطوات محددة، بدءاً بملاً استبيان خاص بهذه الاحتياجات.

إرسال الاستبيان الخاص بالاحتياجات التدريبية:

في بداية كل شهر سبتمبر من كل عام يقوم مسؤول الموارد البشرية بإرسال استبيان توضيحي خاص بتحديد الحاجة إلى التدريب¹، يوجه إلى كل رؤساء المصالح التابعة للمؤسسة، على أن يسترد قبل نهاية شهر سبتمبر، ويعتمد في تحديد الحاجة إلى التدريب على خبرة المسؤول ومعرفته الجيدة بمرؤوسيه. كما يعتمد على التحديد الدقيق للأهداف المسطرة من وراء هذا الطلب مثل:

- تصحيح بعض الأعطاب والمشكلات المرتبطة بالتحكم في متطلبات كل وظيفة.
- التنمية والتطوير المرتبط بتكنولوجيا جديدة أدخلت في نشاط المؤسسة، والحصول على كفاءات جديدة.
- مؤهلات جديدة للعاملين في إطار الاستعمال الرشيد للموارد البشرية.
- ...الخ.

كما يتم ملاً هذا الاستبيان مرفقاً بمعلومات خاصة بتحديد المتدربين المحتملين مثل:

✓ أهمية وكفاية الطلبات الخاصة بتدريب العاملين.

¹ ملحق رقم (06): يبين استبيان تحديد الحاجة إلى التدريب.

- ✓ سن العاملين المرشحين للتدريب.
- ✓ المتطلبات الأساسية لاستمرار التدريب.
- ✓ الوضعية المهنية للعاملين المرشحين للتدريب.
- ✓... الخ.

هذه الاحتياجات ترفق مع لائحة بأسماء الأفراد العاملين المؤهلين للخضوع للتدريب¹ تعاد إلى مديرية الموارد البشرية والإدارة.

2) عمليات التدريب غير المخططة:

هناك احتياجات تدريبية يمكن أن تظهر عفويا على طول السنة وذلك بعد المصادقة على مخطط التدريب تبعاً لاحتياجات تلقائية لهياكل المؤسسة تتطلب التدريب. وهذه الاحتياجات التدريبية ترسل إلى الإدارة العليا للمصادقة عليها، ومن ثم تنفيذ عملية التدريب الخاصة بها.

3) عمليات التدريب غير المحققة:

هناك عمليات تم تسجيلها في مخطط التدريب للسنة الماضية لكنها لم تنفذ فعليا لأسباب مختلفة، يتم إعلام الإدارة العليا بها مع توضيح الأسباب لعدم تحقيقها بالرغم من أهميتها ليتم إدراجها ضمن مخطط التدريب للسنة الحالية أو في المستقبل.

ب . تحليل وتجميع الاحتياجات التدريبية والمصادقة عليها:

يتم تحليل الاحتياجات التدريبية من طرف رؤساء المصالح مع المشرفين المباشرين على العمال كونهم يعرفون مدى العجز الموجود في أداء مرؤوسيههم، وما تتطلبه وظيفة كل عامل من مهارات وخبرات قد لا تتوفر في شاغلها. ثم يتم تحليل ومناقشة هذه الاحتياجات التدريبية بين رؤساء المصالح ورئيس مصلحة الموارد البشرية قصد الوقوف على مصداقية تقويم هذه الاحتياجات وفق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

بعدها وفي مرحلة ثانية يتم تحليل هذه الاحتياجات على مستوى إدارة المؤسسة قصد التحقق من مسابرة احتياجات الأفراد العاملين مع احتياجات المؤسسة لتحقيق أهدافها، ويتم المصادقة على الاحتياجات الضرورية التي تخدم المصلحة العامة من طرف المدير العام بعد إرفاقها مع الميزانية المحتملة لتحقيقها . وتكون نهاية شهر أكتوبر للسنة الماضية كآخر أجل.

ج . تصميم البرامج التدريبية:

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية تقوم إدارة المؤسسة بصياغة الأهداف التدريبية المرجو تحقيقها حيث يتم تصميم البرامج التدريبية حسب اختصاصات المتدربين، وحسب الحاجة لبعض المواضيع الضرورية لسد عجز ما، حيث يتم أولاً تحديد المدربين، وهل هم ينتمون إلى المؤسسة أم خارجون عنها، كمكاتب الخبرة

¹ملحق رقم (07): يبين قائمة الأفراد المؤهلين للخضوع إلى التدريب.

ومختصون في التدريب أو أساتذة جامعيون، أو أجانِب مختصون في التدريب ويمثلون شركات أجنبية محددة. حيث يوجد دليل عملي توضع فيه جميع بيانات الهيآت المحلية التي يمكن أن يستعان بخبراتها في مجال التدريب، وعاوين مقراتها، وسيرتها المهنية التي تدل على الخبرة الميدانية والمعرفة النظرية والتقنية الدقيقة، مع العلم أن هذا الدليل يتجدد كل سنة. وتم تحديد أيضا المتدربين وتدوين أسمائهم ومسميات وظائفهم التي يشغلونها مع ذكر المصالح التي ينتمون إليها.

يتم التعاقد مع المدربين من أجل تحديد البرنامج التدريبي اللازم وتصميم مادته التدريبية وتحديد الوسائل الضرورية المادية منها والمعرفية، كما يتم تحديد تكاليف التدريب وتحديد مدة التدريب.

د. تنفيذ التدريب:

بعد اكتمال مخطط تصميم التدريب نكون قد وصلنا إلى الخطوة الموالية، وهي ممارسة وتنفيذ العملية التدريبية التي قد تكون في مركز التدريب الخاص بالمؤسسة أوفي إحدى مصالحها ودوائرها كدائرة التصنيع مثلا. وهذا يدل على اعتماد المؤسسة على إمكانياتها الداخلية خصوصا إذا كان عدد المتدربين كبيرا. أو أن تكون في مراكز تدريب خارج المؤسسة التي قد تكون تكلفتها كبيرة أو أن تكون خارج البلاد وهنا تكون تكلفة التدريب أكبر.

هـ . استعمالات التدريب:

وهي عبارة عن نقل التعلم الذي حصل عليه المتدربون إلى مكان العمل، وإدراك أثر التدريب على العاملين من خلال ردود أفعالهم أو سلوكهم أثناء العمل، أو التغيير الطارئ في أدائهم.

و. تقويم التدريب:

يعتبر تقويم برامج التدريب إجراء ضروري وخطوة هامة في عملية التدريب، حيث تعطي له مصلحة الموارد البشرية والإدارة أهمية كبرى كونه يعبر عن فعالية التدريب في إحداث التغيير في الإنتاجية، و الإنتاج، والأداء، وسلوك العاملين المتوقع قصد تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

أنواع التقويم:

يمارس القائمون على نشاط التدريب (مدربون، مسؤول التدريب) في مؤسسة عتاد الترسة والرفع أربعة أنواع من التقويم توزع حسب العملية التدريبية هي:

(1) . التقويم خلال التدريب:

يطالب القائمون على عملية التدريب بإعداد تقارير خاصة عن نسبة تقدم وتعلم المتدربين خلال فترة تواجدهم في مكان التدريب ومدى استيعاب المترشحين للبرامج التدريبية المقدمة.

(2) . التقويم بعد الانتهاء من التدريب:

قصد الوقوف على فعالية البرامج التدريبية المقدمة يتولى القائمون على نشاط التدريب في المؤسسة تقديم استبيان يستوضح من خلاله ردود أفعال المتدربين تجاه هذه البرامج التدريبية (محتوى البرنامج التدريبي، الطرق البيداغوجية لتقديم المادة التدريبية، البيئة التعليمية، مستوى الفرد الإدراكي مقارنة بمستوى المادة التدريبية)، ومعرفة مدى رضا المتدربين عن نشاط التدريب المقدم لهم.

(3) .التقويم بعد التحاق الفرد العامل بمكان عمله:

بما أن أثر التدريب يبدأ بالظهور بعد فترة من انتهاء الدورة التدريبية، أصبح من الضروري تقويم التدريب بعد التحاق الفرد بمكان عمله، حيث يكون التغيير المحدث في أداء مهامه الوظيفية جليا من خلال مقارنة الأداء قبل التدريب مع الأداء بعد الاستفادة منه، وهذا ما يؤكد فعالية ودور التدريب في ترشيد سلوك العامل وتعديله وتوجيهه من خلال تكييف مهارات وقدرات العامل مع متطلبات وظيفته التي يؤديها، وبالتالي يتم الاستغلال الأمثل لهذه القدرات والمهارات في تحقيق أقصى إنتاجية بأقل تكلفة وبأقصر مدة زمنية وبأقل جهد مبدول.

لأجل هذا الهدف يقوم رئيس المصلحة و المسؤولون المباشرون على المستفيدين من التدريب بإعداد تقويماتهم وإرسالها على شكل تقرير إلى مديرية الموارد البشرية والإدارة يبين الانحرافات المسجلة في الأداء واقتراح التصحيحات اللازمة. ثم بعد ذلك يتم تسجيل برامج التدريب بشكل مفصل لاستغلاله فيما بعد.

(4) . التقويم من طرف المؤسسة (على البارد):

على أساس التقويمات المقدمة (على الساخن) من طرف المتدربين أثناء التدريب أو بعد الانتهاء منه مباشرة، تقوم مديرية الموارد البشرية والإدارة بتجميع وتسجيل النتائج المحصل عليها في استمارة مخصصة لذلك.¹

ثم يتم بعدها إدخال وتجميع تقويمات المديرين المنتمين إلى المؤسسة أو الخارجين عنها، ومقارنتها بجملة الأهداف المسطرة في دفاتر الشروط، وتوضع هذه النتائج في استمارة مخصصة لذلك.² ويتم إرسال هذه النتائج إلى المديرين وإلى طالبي التدريب (المحتاجين إلى التدريب)، حيث تؤخذ بعين الاعتبار في اختيار وتحديد المديرين مستقبلا، حيث يتم استبعاد المديرين الذين لم يلبوا احتياجات المؤسسة من التدريب. كما أن عمليات التدريب التي لم تصل إلى تحقيق نتائجها المرجوة . كتغذية راجعة- يعاد صياغتها من جديد من طرف مسؤولي المصالح والمديريات أثناء تحديد احتياجات العمل للسنة المقبلة ، أو على شكل تدريب غير مخطط يستدعي إعادته في نفس السنة الجارية، مع تحديد الأسباب الاضطرارية لإعادته.

¹ ملحق رقم (08): يبين التقويم من طرف المؤسسة على البارد.

² ملحق رقم (09): يبين تقويم المديرين داخل المؤسسة، ملحق رقم (10): يبين تقويم المؤسسة القائمة على التدريب.

ز. التسجيل:¹

كل عملية تدريب هي عبارة عن موضوع لتسجيل كتابي كأرشيف مسجل. من أجل ذلك أصبح على عاتق مديرية الموارد البشرية والإدارة فتح ملف لكل تدريب منجز توضع فيه كل التفاصيل اللازمة، مثل:

- . التدريب المقدم.

. المحتوى البيداغوجي (برنامج التدريب).

. مدة وتاريخ إجراء التدريب.

. الفئة العمالية المتدربة.

. تقارير المتابعة والتقييم.

. شهادات متابعة وإجراء التدريب للعاملين المتدربين.

ثم يسجل التدريب المستفاد منه في بطاقة المسار المهني في الملف الإداري لكل عامل مستفيد، وبعد ذلك يتم رقمتها ألياً.

ح. عمليات التحسيس لعمال مؤسسة عتاد الترسنة والرفع:²

من أجل ضمان وعي كبير، وضمير حي للعاملين التابعين للمؤسسة بمدى أهمية وضعياتهم المهنية وأدائهم وسلوكياتهم المسؤولة لتجسيد الأهداف العامة والمسطرة للمؤسسة، تسعى المؤسسة لما يلي:

(1) تحسيس الأفراد العاملين:

تقوم هيئات خاصة تحت إشراف " مسؤول النوعية " لمراعاة معايير الجودة، أو تحت قيادة المسؤول الأول لمؤسسة عتاد الترسنة والرفع بعمليات تحسيس لعمالها كلما دعت الضرورة لذلك، كتغيير طارئ في طرق العمل وإجراءاته، أو تغيير مخطط عمل، أو تغيير هيكل تنظيمي ، له أثره الفعال على المؤسسة وعلى نشاطاتها كإدخال تكنولوجيا متطورة. وهذا قصد تحقيق الأهداف الإستراتيجية والعملياتية المسطرة للمؤسسة.

(2) التقصي والتحقيق حول التنمية والتحسين المستمر:

تقوم مديرية الموارد البشرية والإدارة بإجراء تقصي حول التحسين والتنمية داخل المؤسسة من خلال ضبط آراء لعينات ممثلة لمجموع العاملين تقدر ب: 15% إلى 30% من العاملين ، ويتمثل هذا التقصي في صبر لآراء العمال " حول التنمية والتحسين المستمر "³ في استمارة تقدم باللغة العربية واللغة الفرنسية من أجل تحقيق فهم وإدراك كبيرين للعاملين.

¹مؤسسة عتاد الترسنة والرفع، إجراءات تسيير التكوين والتدريب، مرجع سابق، ص 6-7.

²المرجع السابق، ص 7.

³ملحق رقم (11): يبين تقييم العمال المستفيدين من التدريب.

وبعد ملأ وجمع وتفرغ البيانات المتحصل عليها، وتصبح الأكثر تداولاً كاقتراحات من أجل التحسين. ويتم دراستها وتقديمها على شكل بيانات إدخال في مجلة المديرية قصد تنفيذها حسب الإمكانيات المتاحة للمؤسسة.

وتأكيداً لما سبق ذكره، فالجداول التالية تناقش التساؤلات المتعلقة بكل من تحديد الاحتياجات التدريبية ومدى إسهامها في زيادة كفاءات العاملين:

الجدول رقم (14): يحدّد خصائص البرامج التدريبية التي خضع لها أفراد عينة البحث:

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الاحتمالات	
13.81	25	لم يستفيدوا من التدريب	
86.19	36	يعتمد على التحديد الدقيق لاحتياجاتك من التدريب	استفادوا من التدريب
	50	يساير تخصصات المتدربين	
	18	يعتمد في تنفيذه على معدات وأدوات متطورة	
	26	يعتمد في تنفيذه على مدربين أكفاء	
	14	يستعمل مناهج تعليمية متطورة	
	12	أخرى	
	156	المجموع الجزئي	
100	¹ 181	المجموع	

من خلال الإجابات الواردة في الجدول رقم (14) للمبحوثين، والتي تحدد خصائص البرامج التدريبية التي خضعوا لها، تبين ما يلي:

¹تضخم التكرارات راجع لإجابة المبحوثين على أكثر من احتمال.

ظهر فئتين من أفراد العينة، أولهما: فئة لم تستفد من أي تدريب داخل مؤسسة عتاد الترسنة والرفع أو خارجها طيلة مشوارها المهني، حيث قدرت نسبتها بـ: 13.81 % من مجموع إجابات أفراد العينة بعدد: 25 عاملا. أما الفئة الثانية فقد استفادت من دورات تدريبية متفاوتة العدد أجرتها المؤسسة، ونسبة إجاباتها: 86.19%. حيث جاءت إجاباتهم متكررة في عدة خيارات، وبمجموع: 156 إجابة، جاءت مرتبة ترتيبا تنازليا حسب أكبر نسبة من إجابات المبحوثين وحسب الأهمية حسب رأيهم. إذ حازت إجابات الذين استفادوا من التدريب، والذين أكدوا أن البرامج التدريبية التي استفادوا منها تساير تخصصاتهم المهنية والتعليمية على المرتبة الأولى من الإجابات، تلتها في المرتبة الثانية إجابات المستفيدين من التدريب والتي أقرت بأن البرامج التي أجرتها مؤسستهم تعتمد على التحديد الدقيق لاحتياجاتهم التدريبية. ثم تلتها في المرتبة الثالثة إجابات الذين استفادوا من التدريب وأجابوا بأن هذه البرامج التدريبية تعتمد على مدربين أكفاء يقومون باقتراح برامج تدريبية، ويقومون على تنفيذها بما يخدم الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة عتاد الترسنة والرفع.

من خلال النسب السابقة، يتضح أن غالبية المستفيدين من البرامج التدريبية التي خضعوا لها جاءت لتدعم الفرضية الجزئية الثالثة من هذا البحث، خاصة في متغيرها المستقل: وجود سياسات وتوجهات تنتهجها مؤسسة عتاد الترسنة والرفع نحو الاهتمام بالتدريب، بالأخص التدريب المتخصص، واقتناء برامج تدريبية تراعي التخصصات التعليمية والفنية للعاملين والتي تعتمد على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية للمدربين. وهذا تأكيدا على صدق الفرضية الجزئية الثانية أيضا، خاصة عند الاعتماد على مدربين أكفاء سواء كانوا من داخل المؤسسة أو خارجها لتنفيذ البرامج التدريبية، معتمدين على معدات وأدوات متطورة وكذا استعمال مناهج تعليمية متقدمة. وهذا بهدف تقديم برامج تدريبية متخصصة ذات جودة عالية.

الجدول رقم(15): يوضح إمكانية الجودة العالية للأداء حسب رأي المبحوثين في الحالات التالية:

المرتبّة	النسبة المئوية(%)	التكرارات	الاحتمالات
02	19.83	48	الخضوع لبرامج تدريبية تراعي الاحتياجات التدريبية للمتدربين
01	26.45	64	فهم طبيعة العمل وخطواته
03	17.36	42	إدراك المهام بدقة
04	13.22	32	يؤخذ الاختصاص التعليمي والمهني بالاعتبار
02	19.83	48	تستغل قدرات ومهارات وإمكانيات العاملين
05	03.31	08	أخرى
	100	1242 ¹	المجموع

هذا الجدول هو نتاج لآراء المبحوثين ونظراتهم إلى الحالات التي تنتج جودة عالية في أدائهم .حيث ترجم ذلك في إجاباتهم والتي جاءت مرتبة كما في العمود الأخير في الجدول، حيث جاءت المرتبة الأولى للإجابات التي تنظر إلى أن جودة أدائهم تكون في حالة: فهمهم لطبيعة أعمالهم والخطوات الضرورية المتبعة والمبنية على القوانين والإجراءات واللوائح الخاصة بأدائهم ووظائفهم.

ثم تلتها في المرتبة الثانية نسبة مكررة تؤكد على أن جودة الأداء تكون عالية عندما يخضع العامل لبرامج تدريبية تراعي احتياجاته التدريبية الحقيقية لسدّ العجز الموجود في الأداء الفعلي مقابل أدائهم المعياري، وتقليل الفجوة الموجودة بينهما حتى تراعى المتطلبات الوظيفية الفعلية لكل وظيفة، وتستغل قدرات ومهارات وإمكانيات العاملين على أتم وجه من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعة للمؤسسة ، وتوحيد أهداف العاملين الخاصة مع الأهداف العامة المرجو تحقيقها.

وفي المرتبة الثالثة أرجعت جودة الأداء العالية إلى نسبة إدراك المهام الوظيفية بدقة، وعدم تداخلها مع مهام أخرى مما يحقق فعالية الهيكل التنظيمي لمؤسسة عتاد الترسنة والرفع ودوره المنوط في تحقيق تنظيم دقيق لكل من المؤسسة، والفرد العامل، والوظائف التي يؤديها. وهو ما يؤكد ما جاء من دراسات سابقة في هذا المجال.

¹تضخم التكرارات راجع لإجابة المبحوثين على أكثر من احتمال.

إن ما جاء في هذا الجدول والذي جاءت نسبه متقاربة، يتبين أن فهم طبيعة العمل وإدراك خطواته يزيد -حسب رأي المبحوثين - من إمكانية جودة أداء العاملين، وهذا ما يساعد على التعرف أكثر وتحديد احتياجاتهم التدريبية، ووضع برامج تدريبية توازي مدى هذه الاحتياجات من أجل الاستغلال الأمثل لقدراتهم، ومهاراتهم، وإمكاناتهم، وتزويدها بالفهم الصحيح والدقيق لوضعياتهم المهنية ومهامهم النابعة من القوانين واللوائح والإجراءات المتبعة قصد الابتعاد عن تداخل الصلاحيات، وتقاديا لتكرار نفس الواجبات. وهي جميعها حالات مهمة ينبع منها أداء فعلي ذو جودة عالية. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الجزئية الثانية لهذه الدراسة، التي تربط بين تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال مؤشرات: جودة البرامج التدريبية، واختيار مشرفين متمكنين، وبين زيادة كفاءات العاملين من خلال مؤشرات: انجازاتهم، وجودة أدائهم.

الجدول رقم(16): يوضح إمكانية الاندماج مع بيئة العمل لدى المبحوثين :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية(%)
نعم	62	53.45
لا	00	00
أحيانا	50	43.10
لا أدري	04	03.45
المجموع	116	100

من خلال البيانات الكمية الواردة في هذا الجدول، والذي يوضح إمكانية اندماج أفراد عينة البحث مع بيئات عملهم، نجد ما يلي:

أن أكثر من نصف عدد عينة البحث وبنسبة مقدرة بـ: 53.45 % أجابوا بأنهم قادرين على الاندماج مع بيئة عملهم، وهو دلالة على تواصلهم مع أفراد جماعات العمل التي ينتمون إليها، وتشبعهم بالثقافة التنظيمية الموجودة داخل مؤسسة عتاد الترسة والرفع، والتي بنيت - حسب ما لاحظناه من خلال الميدان - على الاحترام والتقدير الكبيرين بين العاملين، والخضوع الجلي للقوانين الداخلية الخاصة بالمؤسسة.

كما نلاحظ أنه لا يوجد فرد من أفراد العينة يرفض الاندماج والتواصل مع بيئة العمل، غير أن منهم من أجاب بأن اندماجه غير متواصل، بل يكون بين الحين والآخر ولا يدوم، وهو يبين عدم استقرار بيئة العمل، وكذا عدم استقرار السلوك على هيئة واحدة، ويكون حسب الموقف الذي يتواجد فيه العامل، دون إنكار

لاختلاف نوعية العلاقات المتفاعلة بين الإدارة والعاملين من جهة، وبين العاملين فيما بينهم من جهة أخرى ، والتي تكون أحيانا علاقات تعاون وأخوة تارة، وعلاقات تصادم وتنافس وصراع تارة أخرى. كذلك نجد من بين أفراد عينة البحث من لا يدري عن قدرة اندماجه وتواصله مع بيئة العمل التي ينتمي إليها، وهي نسبة ضئيلة من مجموع الإجابات.

رابعاً: السياسات والتوجهات نحو التدريب والاتجاهات:

من خلال الاهتمام المتزايد الذي بدأت توليه الدولة الجزائرية للتدريب في مؤسساتها الإنتاجية والصناعية والخدماتية، فقد حددت نسبة معينة من الكتلة الأجرية للعاملين وخصصتها لتحقيق برامج تدريبية وتكوينية تستفيد منها الموارد البشرية بمختلف أصنافها، وذلك بهدف تنميتها وتطوير أدائها بغية مواكبة العولمة ومواجهة المنافسة التي تفرضها كبرى الشركات العالمية في ظل الاقتصاد الحر، والنوعية الممتازة، ومعايير الجودة العالمية.

ومؤسسة عتاد الترسة والرفع مثلها مثل جميع المؤسسات الجزائرية قد حددت لها نسبة 1% من إجمالي الكتلة الأجرية لعمالها على أن تحسب وفق كل سداسي من السنة، مقابل إعفائها من بعض الرسوم المفروضة على إيراداتها وعلى الدخل الذي تحققه، شريطة ألا تقل الميزانية المخصصة لتدريب مواردها البشرية عن هذه النسبة. إن هذا الاهتمام من الدولة ومن مؤسساتها الاقتصادية بالتدريب نابع عن الإدراك الحقيقي لأهميته والوعي بدوره الفعال في حل الكثير من المشاكل التي تواجه العمل وتواجه أيضا الموارد البشرية. غير أن هذه النسبة تبقى غير كافية لتطوير مؤسساتها التنموية مقارنة بالدول المتقدمة.

والجدول التالي يبين النسبة التي خصصتها مؤسسة عتاد الترسة والرفع للتدريب خلال السداسيات

للسنوات 2013-2014-2015:

جدول رقم (XVIII): يوضح نسبة التدريب خلال السداسيين: الأول والثاني للسنوات (2013-2015):¹

2015		2014		2013		السداسيات مؤشرات ونسب التدريب
السداسي الثاني	السداسي الأول	السداسي الثاني	السداسي الأول	السداسي الثاني	السداسي الأول	
182514567.36	219289890. 63	191136069.01	180406922.02	185021085.30	189664097.91	الكتلة الأجرية
2449683.27	2956007.44	1948651.08	2020557.53	1899593.56	1970234.78	تكاليف التدريب
% 1.342	% 1.348	% 1.02	% 1.12	% 1.026	% 1.038	النسبة المخصصة للتدريب

يبين هذا الجدول النسب المخصصة من طرف إدارة المؤسسة لأنشطة التدريب وذلك حسب الكتل الأجرية لعامليها خلال السداسيين الأول والثاني للسنوات: 2013، 2014 و 2015. حيث تحسب هذه النسب وفق المعادلة الرياضية التالية:²

$$\text{النسبة المخصصة للتدريب} = \frac{\text{تكاليف التدريب}}{\text{الكتلة الأجرية لعمال المؤسسة}} * 100$$

ويرمي هذا المؤشر إلى مدى الاهتمام بالتدريب من خلال النسبة التي تشكلها نفقات التدريب إلى إجمالي الرواتب والأجور التي يتقاضاها العاملون.

حيث حققت المؤسسة في السداسي الأول لسنة 2013 نسبة 01.038 % من مجموع الكتلة الأجرية لعمالها، في حين كانت في السداسي الثاني: 01.026 % . أما في سنة 2014 فقد بلغت في السداسي الأول: 01.12 % . في حين بلغت في السداسي الثاني لنفس السنة: 01.02 % . وهي نسب قريبة من نسبة: 1 % المفروضة من طرف الدولة، مما يبيّن حرص المؤسسة للحفاظ على تحقيق هذه النسبة على الأقل

¹ المرجع السابق، تم الحصول على المعطيات السابقة الموجودة في الجدول من خلال مخططات التدريب للسنوات الثلاث: 2013، 2014، و 2015، كما تم تطبيق المعادلة السابقة للتحقق من النسب المذكورة.
² مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 163.

وذلك لتفادي الرسوم المفروضة عليها¹. كما تبين أيضا الجهد المبذول من طرف المسؤولين في المؤسسة لمحاولة تجاوز هذه النسبة المفروضة والتي تجلت خاصة في نسب التدريب المخصصة لسنة 2015 في السداسي الأول والثاني والمتقاربة، وهي على التوالي: 01.348% و 01.342%، خاصة إذا رجعنا إلى برامج التدريب المتخصصة والمسايرة للتكنولوجيا المتطورة والتقنيات التي استوردتها المؤسسة سعيا منها لإدماجها في منتجاتها من آلات وقطع غيار. مما جعلها تنتهج سياسة التدريب المتخصص المتوسط المدى والمعتمد على متدربين مؤهلين لمهن محددة، حيث تم تدريبهم على بعض الماكينات والآلات المتطورة التي تعمل وفق برامج معلوماتية معقدة لأداء مهمة قطع المواد الحديدية عن طريق أشعة الليزر المخصصة لذلك، من أجل ربح الوقت، وزيادة في الدقة، وتحسين في الجودة، هذا ما جعل نسبة التدريب ترتفع مقارنة مع السنتين السابقتين².

ويمكن الاستعانة ببعض المؤشرات التي تدل على النشاط التدريبي وذلك من أجل معرفة القيم الفعلية للتكلفة المتوسطة للتدريب، وتكلفة ساعة من التدريب في هذه المؤسسة، وهما المؤشران:³

*** مؤشر التكلفة المتوسطة للتدريب:**

يقيس هذا المؤشر نصيب الفرد الواحد من الميزانية المخصصة للتدريب، ويعطى بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{إجمالي تكاليف التدريب}}{\text{عدد المتدربين الذين أنهوا التدريب}} = \text{التكلفة المتوسطة للتدريب}$$

*** مؤشر متوسط تكلفة ساعة من التدريب:**

ويعطى لنا هذا المؤشر تكلفة ساعة واحدة من التدريب، ويعطى بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{إجمالي ميزانية التدريب}}{\text{عدد أيام التدريب} * 8} = \frac{\text{إجمالي ميزانية التدريب}}{\text{عدد ساعات التدريب}} = \text{متوسط تكلفة ساعة من التدريب}$$

¹ مديرية التكوين المهني لولاية قسنطينة، شهادات تثبت مجهود رسم التمهين، وشهادات تثبت مجهود رسم التكوين المتواصل للسداسيين الأول والثاني للسنوات: 2013، 2014، و 2015 مسلمة لمؤسسة عتاد الترسة والرفع.

² EPE/SOCIETE DES MATRIELS DE TERRASSEMEN ET DE LEVAGE SPA, valorisation actions de formation Durant les 1er et 2em semestres des années: 2013, 2014, et 2015: juill 2013-janvier 2014-juill 2014-janvier 2015-juill 2015-janvier 2016.

³ محمد عمرو صادق، مرجع سابق، ص 104.

ولمعرفة مدى الاهتمام الذي توليه المؤسسة لأنشطة التدريب، والإنفاقات المالية التي تتحملها، وانطلاقاً من البيانات المتعلقة بأنشطة التدريب للفترة (2013. 2015)، إلى جانب الاعتماد على الأرقام التي تم الحصول عليها من بعض مسؤولي نشاط التدريب في المؤسسة، فقد تم حساب المؤشرين السابقين في الجدول التالي:

جدول رقم (XIX): مؤشرات التدريب للفترة (2013.2015):¹

أنشطة التدريب	أنشطة التدريب لسنة 2013	أنشطة التدريب لسنة 2014	أنشطة التدريب لسنة 2015
المؤشرات			
التكلفة المتوسطة للتدريب	25628.002 دج/الفرد	25037.257 دج/الفرد	60738.097 دج/الفرد
متوسط تكلفة ساعة من التدريب	3854.41 دج/الساعة	6181.072 دج/الساعة	5119.025 دج/الساعة

يتضح من الجدول السابق وجود بعض التقارب أحيانا في نتائج هذين المؤشرين الخاصين بأنشطة التدريب للسنوات الثلاث المذكورة آنفا، كما توجد كذلك تفاوتات في القيم أحيانا أخرى. فإذا أخذنا مؤشر التكلفة المتوسطة للتدريب، فإننا نجد تقاربا كبيرا في القيمة بين السنتين: 2013 و 2014، والتي قدرت على التوالي: 25628.002 دج/ الفرد و 25037.257 دج/ الفرد. غير أنها ارتفعت إلى أكثر من الضعف في سنة 2015، حيث قدرت بـ: 60738.097 دج/ الفرد. ويرجع هذا الارتفاع كون التكلفة الإجمالية لأنشطة التدريب لهذه السنة بلغت ذروتها مقارنة مع السنتين السابقتين كما جاء في الجدول السابق. وهذا بالرغم من أن عدد الدورات التدريبية لهذه السنة يعد أقل عدد. كما نجد أيضا أقل عدد للمستفيدين من التدريب في نفس السنة مقارنة بما سبقها من السنوات.

ويرجع سبب ارتفاع مؤشر التكلفة المتوسطة للتدريب في سنة 2015 إلى الإمكانيات المالية التي تسخرها مؤسسة عتاد الترسة والرفع للتدريب واهتمامها خاصة بالمحتويات التدريبية المتخصصة، كون نشاط المؤسسة يعتمد على المعارف الفنية، والتقنيات العالية، والمعرفة العلمية المتطورة في مجال الصناعة

لتم الاعتماد على عدة مراجع نذكرها كالتالي:

- مؤسسة عتاد الترسة والرفع، مخططات التدريب للسنوات: 2013، 2014، و 2015، مرجع سابق.
- مؤسسة عتاد الترسة والرفع، إجراءات تسيير التكوين والتدريب، مرجع سابق.
- لوحة قيادة الموارد البشرية، مخططات تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق.
- لوحة قيادة الموارد البشرية، أنشطة التدريب المحققة (المخططة وغير المخططة)، مرجع سابق.
- الاعتماد على ما ورد من المعادلات الإحصائية السابقة.

الميكانيكية. وهذا ما يدعم المؤشر الأول للمتغير المستقل من الفرضية الجزئية الأولى والذي هو: ارتفاع النفقات المالية على التدريب. كما يدل أيضا على السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة نحو التدريب، كما جاء في المؤشرين الخاصين بالمتغير المستقل في الفرضية الجزئية الثالثة، والذي يتحدد في اعتماد مدربين متخصصين، وكذا اقتناء برامج تدريبية متخصصة.

أما بالنسبة لمؤشر متوسط تكلفة ساعة من التدريب فقد سجل عدم استقرار من سنة إلى أخرى، حيث بلغ سنة 2013 قيمة: 3854.41 دج/الساعة، ثم ارتفع إلى ذروته سنة 2014 بقيمة: 6181.072 دج/الساعة. ثم انخفض قليلا سنة 2015 إلى قيمة: 5119.025 دج/الساعة.

إن النية الحقيقية للاستثمار في التدريب تكمن في وضع سياسات وتوجهات خاصة نحو تدريب عمال المؤسسة وتزويدهم بكل ما يحتاجونه من معارف وكفاءات ومهارات وخبرات، وتوحيد أهدافهم الخاصة مع الأهداف العامة للمؤسسة مما يزيد في اجتهادهم لتحقيقها، ويقوي مشاركتهم في وضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ويدعم جانب الاتصال لديهم. ما يجعلهم يهتمون أكثر بوظائفهم وبتحسين أدائهم.

من هذا المنطلق، فالجداول الآتية هي بمثابة تكميم لإجابات المبحوثين قصد الوقوف على العلاقة القائمة بين كل من السياسات والتوجهات المتبعة نحو التدريب وبين تغيير اتجاهات العاملين وترشيدها لخدمة الصالح العام.

الجدول رقم(17): يوضح القائمين على التدريب:

المرتبة	النسبة المئوية(%)	التكرارات	الاحتمالات
02	26.32	40	مدربون من داخل المؤسسة
01	31.58	48	مكاتب خبرة ومختصون في التدريب
04	18.42	28	أساتذة جامعيون
03	23.68	36	أخرى
	100	152¹	المجموع

من خلال الجدول السابق، والذي يوضح القائمين على التدريب، جاءت إجابات مفردات عينة البحث مرتبة ترتيبا تنازليا حسب أكبر نسبة مئوية إلى أصغرها، إذ احتل الاحتمال الثاني المرتبة الأولى والذي يؤكد

¹تضخم التكرارات راجع لإجابة المبحوثين على أكثر من احتمال.

على أن البرامج التدريبية التي استفاد منها أفراد العينة كانت عن طريق مكاتب خبرة ومختصين في التدريب، سواء داخل الوطن كمؤسسات التدريب المعتمدة من طرف الدولة، أو مدربين من خارج البلاد خاصة مدربين من جنسيات مختلفة كالألمان، كون إنشاء المؤسسة يعود في أصله الأول إلى المؤسسات الألمانية، والذي اختتم بالشراكة الفعلية معها من خلال مؤسسة "ليبهير" الألمانية، والتي تحاول مؤسسة عتاد الترسة والرفع قدر المستطاع الاستفادة من خبراتها العالمية في مجال نشاطها الإنتاجي والتكويني.

تلي ذلك، في المرتبة الثانية الإجابات التي تؤكد على أن القائمين على التدريب هم مدربون من داخل المؤسسة، تتوفر فيهم شروط التدريب والتكوين من خلال خطوات عملية وميدانية تعتمد على قوانين الدولة الجزائرية أثناء إبرام الصفقات العمومية، والتي تبنى على تقديم ومصادقة إدارة المؤسسة على دفاتر الشروط الخاصة بالتدريب من جهة، وموافقة المدربين بعد قراءة جميع البنود الواردة في هذه دفاتر الشروط والتوقيع عليها من جهة أخرى. وهذا ما جاء في العنصر السابق من هذه الدراسة وهو تحديد الاحتياجات التدريبية والكفاءات والذي يبين كيفية إجراء الدورات التدريبية داخل المؤسسة والخطوات المتبعة لذلك، من خلال سبورة عملية التدريب في مؤسسة عتاد الترسة والرفع خاصة أثناء تصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ التدريب، وتقويمه.

أما في المرتبة الثالثة، حسب إجابات المبحوثين فقد أكدت على إجابات متفاوتة أخرى، منها إجابات لـ: 25 عاملا هم من فئة العمال الذين لم يستفيدوا من أي تدريب خلال مسارهم الوظيفي، وبالتالي فإن أغلبهم لا يدركون من هم القائمون على تدريب المستفيدين من البرامج التدريبية. وتأتي في الأخير الإجابات التي أفرت بأن التدريب الذي خضعت له بعض مفردات عينة البحث قَدَم من طرف أساتذة جامعيين تعاقبت معهم مؤسسة عتاد الترسة والرفع لتدريب عمالها. وهي أقل نسبة جاءت في هذا الجدول، والتي تبين الهوة الكبيرة الموجودة بين الجامعات الجزائرية والمؤسسات الإنتاجية والصناعية والخدماتية، حيث يدل على وجود تنسيق ضعيف بينهما وقلة فرص هذه الجامعات على إعطاء مخرجات مؤهلة تساهم في اختصاص ونشاط المؤسسات، والتي تعيد في أغلب الأحيان رسكلة وتدريب المتقدمين إليها من طالبي العمل الجامعيين، مما يدخلهم في دوامة عدم استقرارهم النسبي في مكان العمل، وعدم توافقهم مع بيئات العمل السائدة، وثقافتها التنظيمية. هذا ما يخلّف هدرا للوقت، وبذلا أكثر للجهد، وتكاليف مضمّنة للمؤسسات، والتي تعدّ طرفا آخر في هذه الإشكالية كونها لا تتواصل مع ما تنتجه الجامعات من علوم تقنية وإدارية، ودراسات نظرية وميدانية يمكن أن تصل إلى نتائج تخدم إلى حدّ كبير هذه المؤسسات، وتشبع احتياجاتها في تطوير المنتجات، وتحسين طرق العمل، وإدخال التكنولوجيا المناسبة عليها. إن هذه الهوة لا تزال قائمة لحدّ الآن.

الجدول رقم(18): يوضح بعض الصفات التي تتوفر في المدرب:

المرتبة	النسبة المئوية(%)	التكرارات	الاحتمالات
01	43.90	72	أن يكون متخصصا في المجال الذي يدرب فيه
03	26.83	44	أن يراعي اختصاص المتدربين وفئاتهم المهنية
02	28.05	46	لا يشترط أن يكون متخصصا، وتكفي أقدميته في العمل.
04	01.22	02	أخرى
	100	164¹	المجموع

من خلال ما جاء من إحصائيات كمية واردة في الجدول أعلاه، وفي محاولة لمعرفة بعض الصفات التي يمكن أن تتوفر في المدرب، جاءت إجابات المبحوثين مرتبة ترتيبيا تنازليا حسب تكرارها، حيث جاءت المرتبة الأولى حسب نظرهم لتؤكد على أهم صفة في المدرب وهي : أن يكون متخصصا في المجال الذي يدرب فيه. ثم المرتبة الثانية حسب إجاباتهم تؤكد على أن ثاني صفة هي صفة أن يراعي المدرب اختصاص المتدربين وفئاتهم المهنية أثناء إعداد البرنامج التدريبي المخصص لهم، وهذا من أجل الاستفادة أكثر وإبراز أثر التدريب ونقله إلى مكان العمل.

ثم المرتبة الثالثة هي لصفة أخرى في المدرب إذ يكون ذا أقدمية في العمل، والتي ربما تغطي نقص عدم اختصاصه في تقديم البرنامج التدريبي، إذ يعتمد على خبراته الميدانية والمعرفية والتجريبية طيلة أدائه لوظيفته. وتأتي في الأخير نسبة تقدر ب: 01.22 % من إجابات المبحوثين تؤكد على وجود صفات أخرى. هذه النسب جاءت تأكيدا على مؤشر التخصص الوظيفي في عملية التدريب، حيث يفترض وجوده لدى المدرب، كما يستوجب وجوده عند اقتناء برامج تدريبية لتدريب عمال المؤسسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الجزئية الثالثة من خلال مؤشريها: "اعتماد مدربين متخصصين"، و"اقتناء برامج تدريبية متخصصة". وهما يدلان على المتغير المستقل في هذه الفرضية. كما يؤكد أيضا ما جاء في الجدول رقم (14)، حيث أجابت أكبر نسبة استفادت من التدريب داخل المؤسسة على مسايرة التدريب لتخصصاتهم الوظيفية واعتماده على مدربين أكفاء، وهو ما ربط بين كل من الفرضية الجزئية الثالثة والثانية، ويتبين ذلك من خلال معامل

¹تضخم التكرارات راجع لإجابة المبحوثين على أكثر من احتمال.

الارتباط لبيرسون بين هذين الفرضيتين، حيث يساوي: $r=0.357$ عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ أي أن معامل الارتباط معنوي إحصائياً، ومنه توجد علاقة طردية موجبة ومتوسطة بين إجابات الفرضية الجزئية الثانية والثالثة. وهو أيضاً ما جاء في دراسة سابقة أجراها الباحث لنيل شهادة الماجستير، خصوصاً في جانبها الميداني في الجدول رقم 22. هذا ما يوضح الجهد المبذول من طرف مؤسسة عتاد الترسة والرفع لتأهيل عمالها وتدريب مواردها البشرية من أجل زيادة القدرة التنافسية لديهم في مجالهم الإنتاجي والأدائي.

الجدول رقم (19): يبين مساهمة التدريب للتخصص الوظيفي:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	73	62.93
لا	02	06.03
	02	
	03	
	07	
لا أدري	36	31.04
المجموع	116	100

من خلال ما جاء من إحصائيات كمية وردت في هذا الجدول ، والذي يبين مساهمة التدريب للتخصص الوظيفي لعمال مؤسسة عتاد الترسة والرفع، يتضح ما يلي:

أن: 73 عاملاً، وبنسبة: 62.93 % من مجموع أفراد عينة البحث أجابوا بـ: "نعم" ، وأكدوا على مساهمة التدريب الذي تلقوه لتخصصهم الوظيفي والأكاديمي. كما يوجد من نفوا مساهمة البرامج التدريبية لتخصصاتهم، وعددهم 07 عمال، بنسبة: 06.03 % من مجموع المبحوثين، وأرجعوا ذلك لعدة أسباب جاءت متساوية النسب، وهي: أن عملية إعداد أو اقتناء البرامج التدريبية من طرف المؤسسة لا تراعي التخصصات الوظيفية. كما يحدث أحياناً تكرار نفس البرنامج التدريبي في كل دورة تدريبية، أو أن المدرب لا يملك معارف فنية ترتبط بالتخصص الوظيفي لعمال المؤسسة.

كما نجد نسبة أخرى قدرت بـ: 31.04 % من مجموع أفراد العينة وعددهم: 36 عاملا، من بينهم 25 عاملا لم يتلقوا أي تدريب طيلة مشوارهم المهني، لا يدرون بمدى مسايرة التدريب للتخصص الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة، وهي نفس النسبة التي تكررت في عدة جداول لتؤكد على صدق إجاباتهم وأنها حقًا تمثل فئة من المبحوثين الذين لم يستفيدوا من أي تدريب.

إن هذا الجدول جاء تأكيداً على أهمية التخصص الوظيفي، والذي يستوجب مسايرة التدريب له أثناء إعداد وتنفيذ عملياته، وذلك من خلال نسبة الأغلبية كما ورد في الجدول أعلاه، وهو ما يؤكد كذلك صحة الفرضية الجزئية الثالثة لهذه الدراسة، ويدعم ما جاء في الجدولين السابقين: رقم (14) ورقم (18). فالأول والذي جاءت أكبر نسبة فيه عند العمال المستفيدين من التدريب من مفردات العينة، والذين يقرّون بأن أول خاصية من خصائص البرامج التدريبية هي: أن تساير تخصصات المتدربين. أما الجدول رقم (18) فقد جاءت أكبر نسبة في الصفات التي تتوفر في المدرب بأن يكون متخصصاً في المجال الذي يدرّب فيه. وبالتالي؛ فإن مسايرة التدريب للتخصص الوظيفي تمس كلا من المدربين والمتدربين على حدّ سواء وينفس الأهمية، إذ هما الطرفان الأساسيان في عملية التدريب إلى جانب البرنامج التدريبي، وهذا حقاً ما وجدناه من خلال سيرورة عملية التدريب في مؤسسة (صوماتال) أثناء تصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ التدريب، وتقويمه، واعتماده على مدربين متخصصين وأكفاء.

الجدول رقم(20): يوضح اهتمام أفراد العينة وسعيهم لتصحيح أخطائهم المهنية أثناء أدائهم للعمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية(%)
نعم	107	92.25
لا	02	01.72
أحيانا	02	01.72
لا أدري	05	04.31
المجموع	116	100

جاء في الجدول رقم (20) والذي يوضح اهتمام المبحوثين وسعيهم لتصحيح أخطائهم المهنية عند أداء مهامهم أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ: "نعم"، وهو تأكيد على الاهتمام الذي يولونه من أجل تصحيح أخطائهم المهنية وسعيهم الفعلي لتجسيد ذلك. والذي يتدعم من خلال خضوعهم لبرامج تدريبية فعالة وذات جودة عالية تمكنهم من معرفة أخطائهم المهنية المتكررة والتي يقعون فيها، وتعويضها ببدائل صحيحة يمكن تطبيقها.

وهذا ما ذكرناه من قبل في سيرورة عملية التدريب حين يتم نقل المعارف والسلوكات المكتسبة التي تعلمها المتدرب أثناء تدريبه إلى مجال عمله لتدعيم أدائه وتصحيح أخطائه وتوجيه سلوكه للاهتمام أكثر بالوظيفة التي يؤديها.

كما نجد بعضاً من مفردات العينة لا يدرون عن مدى نيتهم في تصحيح أخطائهم المهنية. في حين نجد نسبة مكررة - حسب ما جاء في الجدول - تدل على عمال من مجموع المبحوثين لا توجد لديهم نية في تحسين أدائهم وتصحيح أخطائهم المهنية. وكذلك نفس النسبة أجابت ب: "أحياناً" أي تكون نيتهم وسعيهم لتصحيح أخطائهم المهنية حسب الموقف والظروف. وهي تعبيرات نابذة كرد فعل عن لامبالاة أو عدم الرضا عن المكانة التي يحتلها العامل داخل المؤسسة، أو الدور الذي يؤديه، أو الوظيفة التي يقوم بها، أو عدم حصوله على امتيازات معينة يرغب في الحصول عليها.

من خلال ما جاء، تتضح صحة الفرضية الجزئية الثانية والثالثة من خلال مؤشريهما: الاهتمام بالوظيفة، والاجتهاد.

الجدول رقم(21): يوضح تعاون مفردات عينة البحث مع فريق العمل لحل المشكلات الناجمة في العمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية(%)
نعم	96	82.76
لا	02	01.72
أحياناً	15	12.93
لا أدري	03	02.59
المجموع	116	100

حسب ما جاء في هذا الجدول من بيانات إحصائية والذي يبين تعاون أفراد العينة مع فريق العمل لحل بعض المشكلات الناجمة في العمل، نجد أن أغلبية مفردات عينة البحث أجابوا ب: "نعم"، وهي نسبة كبيرة توضح قابلية التعاون مع فريق العمل الذي ينتمون إليه من أجل حلّ بعض المشاكل التي يمكن أن تنجم أثناء العمل سواء من ناحية الأداء أو عن طريق التفاعل بين العاملين مع بعضهم البعض، أو مع إدارتهم. كما يمكن أن يكون مصدر هذه المشاكل من خارج المؤسسة وبالتالي فهي تعنيهم جميعاً ويجب حلها. نجد كذلك من أجابوا ب: "أحياناً"، أي أن يكون تعاونهم في بعض الظروف والأوقات والمواقف بينما ينعدم في أوقات

أخرى ومواقف وظروف أخرى لأسباب ذاتية أو موضوعية، وتبعاً لنوعية هذه المشكلات، والأطراف التي تفعّلها.

في حين هناك مفردات من العينة لا يدرون عن مدى تعاونهم من عدمه مع فريق العمل لحلّ مشكلات تعترضهم في العمل. ثم نجد في الأخير عاملين من أفراد عينة البحث لا توجد لديهما نيّة في التعاون لسبب أو لآخر.

إن هذه النسب تدلّ على ما جاء في الفرضية الجزئية الثالثة لهذه الدراسة من خلال مؤشريها: المشاركة، وكذا الاجتهاد. حيث كلما كانت مشاركة العاملين في البحث عن حلول للمشاكل التي يمكن أن تطرأ في المؤسسة أو أثناء العمل، وسعيهم لوضع قرارات صائبة تدعم هذه الحلول، واغتنام الفرص التي تمنحها إدارة مؤسستهم للمشاركة في اتخاذ القرارات كلما يجعلهم ذلك يجتهدون أكثر فأكثر للحفاظ على أداء فريق عملهم بصورة مميزة وهذا بداية بتصحيح الأخطاء الفردية لكل عامل .

كما أن الجدول السابق يدعم أيضاً ما جاء في الفصل النظري الخاص بالسلوك التنظيمي في شقيه: فريق العمل، وجماعة العمل، والعلاقة التي تربط أداء العامل بأداء كل منهما، مع مراعاة انتماء الفرد العامل إلى هذا الفريق أو تلك الجماعة.

الجدول رقم(22): يوضح احترام القوانين واللوائح والتعليمات الخاصة بوظائف أفراد عينة البحث:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية(%)
نعم	103	88.79
لا	00	00
أحيانا	13	11.21
المجموع	116	100

يؤكد هذا الجدول الذي يبين احترام الأفراد المبحوثين للقوانين والتعليمات واللوائح الخاصة بأنشطتهم، والتي تؤطر وظائفهم من خلال الإحصائيات الواردة فيه، أن الأغلبية الساحقة من مجموع أفراد العينة أكدوا على أنهم يحترمون ما جاء من نظام داخلي، وقوانين تخص وظائفهم، وتحدد مهامهم، وتعليمات صارمة توضح إطار الحرية لكل عامل في تعامله داخل مؤسسة عتاد الترسنة والرفع وتفاعله مع زملائه في العمل ورؤسائه المباشرين، والرؤساء حسب الهيرارشية سواء من أجل تظلم أو تقديم اقتراح أو تحسين ظروف العمل من خلال قنوات الاتصال التنظيمي أفقية كانت أم عمودية. واحترام انسياب السلطة، ووحدة الأوامر، من أجل

تحقيق النظام العام داخل المؤسسة وإعطاء صورة حسنة لها تعبيراً عن قيمتها الاقتصادية والاجتماعية من خلال جدية أفرادها في سلوكياتهم خارج المؤسسة وولائهم الايجابي لها.

كما نجد عدداً من مفردات عينة البحث أكدوا أن احترامهم للوائح والقوانين الخاصة بوظائفهم يكون حسب ظروف العامل والعمل معاً، ومدى رؤيته للأمور، خاصة أثناء وجود تظلمات أو إحساس بظلم واضطهاد من قبل مسؤوليه أو زملائه، أو يدافع بشدة عن حقوق يراها تخصه. غير أن نسبة الذين أقرروا بعدم احترام هذه القوانين واللوائح والتعليمات من مجموع المبحوثين جاءت معدومة القيمة.

يوضح هذا الجدول الولاء والاحترام والخضوع لجملة هذه القوانين الداخلية والخارجية التي تحدد وظائف وسلوك العاملين، وتؤطر تفاعلهم مع بعضهم البعض. كما توضح أيضاً الخوف من العقوبات التي يمكن أن تصل حتى إلى فقدانهم مناصب عملهم جزاءً عدم الرضوخ لها، أو عدم الاستفادة من بعض الامتيازات التي يمكن أن تقدمها المؤسسة خاصة ما هو مادي ومعنوي يتجلى خصوصاً في الترقية لمناصب أعلى، أو الحصول على تأشيرة للاستفادة من برامج تدريبية من أجل تحسين المستوى والإحساس بالاهتمام والتقدير من طرف المؤسسة والعمال. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الجزئية الثالثة.

الجدول رقم(23): يوضح إسهام البرامج التدريبية في زيادة اهتمام المبحوثين بوظائفهم:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية(%)
نعم	85	73.28
لا	09	07.76
لا أدري	22	18.96
المجموع	116	100

تبين الإحصائيات الكمية الواردة في هذا الجدول مدى إسهام البرامج التدريبية المخططة وغير المخططة التي تضعها المؤسسة لتدريب عاملها في زيادة الاهتمام لديهم بكل ما يخص نشاطهم وسلوكياتهم من تحسين مستمر، وأداء متميز فعال، وإنتاجية فعلية ذات جودة ونوعية بمعايير عالمية، حيث جاءت نسبة الأغلبية حسب إجابات المبحوثين لتقر بإسهام البرامج التدريبية في زيادة اهتمامهم بعملهم. وهي نسبة تؤكد ما ذكرناه من خلال الجداول والتحليلات السابقة، خصوصاً الجدول (07) الذي يبين وعي أفراد العينة بقيمة الاستثمار في التدريب، والجدول رقم (13) الذي يولي أهمية للسرعة في الأداء، والجدول رقم(15) الذي يعطي اهتماماً بالغا لفهم العمل وإدراك خطواته بدقة كبيرة، والجدول رقم (18) الذي يبرز جانب الاختصاص في تحقيق تدريب فعال يساهم في زيادة اهتمامهم بكل المستجدات التي لها صلة بوظائفهم من تكنولوجيا، ونظم عمل، وغير ذلك، ويؤكد ذلك أيضاً الجدول رقم (19)، وكذا الجدول رقم (20) الذي يوضح السعي الجدي من قبل

أفراد العينة لتصحيح أخطائهم المهنية. وهذا كله يصب في مجرى واحد يرتبط بالاهتمام بالوظيفة التي يؤديها العامل ارتباطا وثيقا ويرتبط أيضا بالسعي لتعديل سلوكه.

كما نجد فئة ثانية من المبحوثين لا يدرون عن مدى إسهام البرامج التدريبية في زيادة اهتمامهم بوظائفهم، وهي في الغالب فئة لم تستفد من برامج تدريبية طيلة عملها داخل المؤسسة، حيث أن البعض منهم تسايير خبرته عمر وجود هذه المؤسسة. وهي إجابات تزيد من وضوح التباين الحاصل بين من استفادوا من تدريب وما تأثروا به من خلاله ثم نقلوا هذا الأثر إلى أماكن عملهم وبين من لم يحضوا بفرص الاستفادة منه ولم يدركوا أهميته الفعلية في تغيير سلوكهم ، وتبديل نظرتهم نحو واقع عملهم والمستقبل الذي يصبون إليه.

كما نجد في الأخير نسبة أخرى من مفردات العينة نفوا إسهام البرامج التدريبية في زيادة اهتمامهم بوظائفهم دلالة على عدم رضاهم عما يقدم لهم من مادة تدريبية، أو أنه لم يراع إشباع احتياجاتهم التدريبية، ولم يستوعب ما قدّم لهم من تدريب، وبالتالي لم ينقل أي أثر لهذه الدورات التدريبية إلى أماكن عملهم.

الجدول رقم(24): يوضح تقييم أداء المبحوثين بعد إجراء الدورات التدريبية:

المرتبة	النسبة المئوية(%)	التكرارات	الاحتمالات
03	13.38	40	زيادة الثقة بالنفس
01	18.73	56	زيادة التحكم في القدرات المهنية
02	16.72	50	ارتفاع الكفاءة في أداء العمل
07	08.69	26	تحسن إنتاجية العامل في المؤسسة
05	11.37	34	تحسن المهارات في أداء العمل
08	06.02	18	قلّ الجهد المبذول في أداء الوظيفة
04	12.71	38	انخفاض نسبة الأخطاء المهنية
09	02.01	06	لم يتغير الأداء في العمل
06	10.37	31	أخرى
	100	1299	المجموع

جاءت إجابات المبحوثين في هذا الجدول والتي توضح تقييم أداءهم بعد إجراء الدورات التدريبية مرتبة

ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية التي أعطوها للاحتتمالات الدالة على هذا التقييم كما يلي:

لتضخم التكرارات راجع لإجابة المبحوثين على أكثر من احتمال.

أن المرتبة الأولى دلت على فئة من مفردات العينة أكدوا أنه زاد تحكّمهم في قدراتهم المهنية. ثم في المرتبة الثانية جاءت فئة أخرى أقرّوا ارتفاع كفاءتهم في أداء أعمالهم بعد ما أجروا دورات تدريبية. وفي المرتبة الثالثة جاءت فئة أخرى من المبحوثين تؤكد أنها أصبحت لدى أفرادها ثقة أكبر بالنفس جرّاء هذه البرامج التدريبية. ثم اتضّحت الإجابات حسب ترتيبها في الجدول وتحديدًا في آخر عمود فيه، وذلك حسب الأهمية التي أعطاها المبحوثون للاحتتمالات المتاحة.

يعد هذا الجدول أيضًا بمثابة رد فعل للمتدربين كتغذية عكسية اتجاه البرامج التدريبية التي استفادوا منها، والتي يعبروا من خلالها عن رضاهم أو عدمه على ما يقدّم لهم من معارف جديدة، ومهارات، وتقنيات حديثة تخدم فعالية أدائهم وترشّد سلوكياتهم، وتساعدهم على القيام بأعمالهم بكل سهولة وإتقان، وتفجّر طاقاتهم وتفانيهم في الابتكار والتجديد، وتوجّههم لتحقيق الأهداف العامة لمؤسستهم. وهو ما يتضح من خلال نماذج تابعة لمؤسسة عتاد الترسنة والرفع حيث ذكرناها في آخر هذه الدراسة كملاحق تدل على تقييم المتدربين لعملية التدريب التي استفادوا منها، ولمدى تعلمهم، وحرصهم على نقل المعرفة إلى مكان عملهم. كما تدل أيضًا على تقييم المدربين لهم. وهو تجسيد لما ذكر من نماذج نظرية تخصّ تقويم التدريب وتقييم الاستثمار فيه، خاصة نموذج كيركباتريك حيث يعدّ المرجع الأول لأغلبها.

معامل الارتباط لبيرسون (كأحد أساليب الإحصاء الاستدلالي):

وذلك لقياس العلاقة الارتباطية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور، والمتغيرات الفرعية المستقلة والتابعة التي تكوّن الفرضيات الجزئية، وأيضاً بين المتغير المستقل والمتغير التابع للفرضية العامة ككل.

1. معامل الارتباط لبيرسون بين الفرضيات الجزئية الثلاث:

أ. العلاقة بين الفرضية الجزئية الأولى والفرضية الجزئية الثانية:

لمحاولة معرفة العلاقة التي يمكن أن تكون بين كل من المحورين: الأول الذي يمثل متغيري الفرضية الجزئية الأولى وهما: ميزانية التدريب، والمهارات، والثاني الذي يمثل متغيري الفرضية الجزئية الثانية من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية من جهة، والكفاءات من جهة أخرى. فلقد حاولنا الاستعانة بمعامل الارتباط لبيرسون والذي وجدناه يساوي: $r=0.408^{**}$ عند مستوى الدلالة: $\alpha=0.01$ ، وببين أن هناك علاقة طردية، موجبة ومتوسطة بين هذين الفرضيتين، وإذا رجعنا إلى جداول هذين المحورين وهي الجداول رقم: (07-16) نجد أنه توجد نظرة إيجابية لدى بعض عمال المؤسسة تنظر للاستثمار في التدريب على أنه استثمار في إمكانياتهم المعرفية والمهارية، وهذا ما يسمح ببقاء مؤسستهم قائمة ويضفي لها زيادة في قوتها التنافسية مع المؤسسات الأخرى، حيث يتطلب الأمر تجديدا دائما في المعدات والبرامج التدريبية.

إن مع زيادة عدد الدورات التدريبية التي يستفيد منها عمال المؤسسة، وتوفير المدّة اللازمة التي تسمح لهم بالتعلّم يجعل أداءهم ذو جودة عالية، خاصة من خلال فهم طبيعة العمل الذي يقومون به وإدراك خطواته، ومهامه، وواجباته، وذلك بالخضوع لبرامج تدريبية تراعي الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم، هذا ما يزيد في تواصلهم مع زملائهم في العمل واندماجهم مع بيئة عملهم التي ينتمون إليها.

كذلك، فالعلاقة القائمة بين الفرضية الجزئية الأولى والثانية توضح أن جودة برامج التدريب تكمن في مساهمة تخصصات المتدربين العلمية والمهنية، وتعتمد على التحديد الدقيق لاحتياجاتهم من التدريب. هذا ما يؤدي إلى ابتكار العاملين وتقديم اقتراحات قوية في مجال عملهم، كما أنه يساهم في رفع القدرة على الاستيعاب لديهم خاصة إذا كانت طريقة تعلّمهم تعتمد على الجانب التطبيقي في موقع العمل أو أن تكون بأسلوب جماعي يقوّي انتماءهم لفريق العمل أو جماعة العمل التي ينتمون إليها. كما أن التعلّم المعتمد على الإنترنت، والخضوع لبرامج تدريبية جاهزة ومتخصصة يساعدهم أيضا على زيادة قدرة استيعابهم التي تضفي في النهاية السرعة للقيام بالأعمال وانجازها بكل كفاءة وفعالية.

ب. العلاقة بين الفرضيتين الجزئيتين: الأولى والثالثة:

ولمحاولة معرفة العلاقة التي يمكن أن تكون بين كل من الفرضيتين: الأولى، المتمثلة في ميزانية التدريب والمهارات، والثالثة، المتمثلة في السياسات والتوجهات نحو التدريب والاتجاهات فإننا استعنا بمعامل الارتباط لبيرسون حيث وجدناه يساوي: $r=0,582^{**}$ وهي علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة: $\alpha=0.01$ ، وهي علاقة طردية موجبة ومتوسطة بين هذين الفرضيتين. وعند رجوعنا إلى الجداول التي تتضمنها الفرضية الأولى والثالثة، أي الجداول رقم: 7_13 والجداول رقم 17_24 فإننا نجد انه بتوفر النظرة إلى التدريب والاستثمار فيه لدى عمال المؤسسة على انه استثمار في إمكانياتهم المهارية، المعرفية، وقدراتهم العقلية من اجل بقائهم في المؤسسة، وبقاء المؤسسة نفسها وتحديثها مع المؤسسات القائمة الأخرى. وكلما كان الاهتمام أكثر بتجديد وصيانة المعدات التدريبية، مع مسايرة البرامج التدريبية للتطور المعرفي والتكنولوجي القائم، الذي يتطلب زيادة في عدد الدورات التدريبية المقدمة لعمال المؤسسة، مع مراعاة كفاية مدة التدريب لتعلم الجديد، كلما كان اجتهاد العاملين وسعيهم لتصحيح أخطائهم المهنية كبيرا، وكلما كانت مشاركتهم مع فريق عملهم أو الجماعة التي ينتمون إليها أكبر من خلال تعاونهم لحل المشكلات التي يمكن أن تعترض أداءهم أو تعترضهم في عملهم، وهذا ما يجعل اهتمامهم بوظائفهم يزيد خاصة من خلال احترام القوانين واللوائح والتعليمات التي توظّر هذه الوظائف. كما أن البرامج المتخصصة التي يمكن يستفيد منها عمال المؤسسة تجعلهم يهتمون أكثر بوظائفهم.

ج. العلاقة بين الفرضيتين الجزئيتين: الثانية والثالثة:

أما بخصوص احتمال وجود علاقة بين كل من الفرضية الجزئية الثانية والثالثة فلقد أكدها معامل الارتباط لبيرسون حيث جاء يساوي: $r=0,357^{**}$ ، وهي علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة: $\alpha=0.01$ ، وهي علاقة موجبة طردية ومتوسطة بين كل من الفرضيتين الثانية والثالثة، أي أنها بصورة أخرى، علاقة تربط بين جداول هذين الفرضيتين وهي الجداول رقم: 14,15,16 ، والجداول رقم: (17_24) حيث تبين أن جودة برامج التدريب التي تسير تخصصات المتدربين وتعتمد على التحديد الدقيق لاحتياجاتهم التدريبية تزيد من اجتهادهم في تصحيح أخطائهم المهنية، وترفع من نسبة مشاركتهم مع زملائهم في العمل خصوصا أثناء حلّ المشكلات التي يمكن أن تعترض عملهم أو تكون عقبة أمام تحقيق الأهداف والاستراتيجيات المسطرة من طرف مؤسستهم، كما أنها تزيد من اهتمام المتدربين بوظائفهم من خلال فهم طبيعة العمل الذي يقومون به والإلمام بكل مهامه الدقيقة.

أيضا فعند توفر خاصيتين؛ أولهما: الاعتماد على مدربين متخصصين سواء كانوا من داخل المؤسسة أو ينتمون إلى دور خبرة أو أساتذة جامعيين، والذين تتوفر فيهم بعض الصفات كالتخصص في مجال تدريبهم، والأقدمية في عملهم. وثاني الخاصيتين أن يكون التدريب المسطر يساير تخصصات المتدربين سواء كانت علمية أكاديمية أو فنية وميدانية، فإنه ينتج فيما بعد أداء ذو جودة عالية يقوم على الفهم الجيد والإلمام بجوانب المهام وطبيعة العمل. هذا ما يسهل الأداء، ويساعد على التواصل بين العاملين بصورة سلسة، ويعينهم على اندماجهم في جو العمل السائد.

2. معامل الارتباط لبيرسون بين المتغيرين: المستقل والتابع للفرضية العامة:

لأجل معرفة العلاقة القائمة بين كل من المتغير المستقل الذي هو الاستثمار في التدريب، والمتغير التابع المتمثل في السلوك التنظيمي من خلال ترشيده والتأثير فيه، حاولنا معرفة معامل الارتباط لبيرسون بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS¹ إصدار 25، والذي أعطى لنا مخرجات تمثلت في مصفوفة الارتباطات بين عبارات ومحاور الدراسة لتدل على درجة الاتساق الداخلي بينها، وبالتالي الوصول إلى معرفة معامل الارتباط بين متغيري الفرضية العامة والفرضيات الجزئية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (XX): يبين معامل الارتباط لبيرسون بين المتغيرين: المستقل والتابع للفرضية العامة، مع الفرضية العامة:

الفرضية العامة	المتغير التابع للفرضية العامة	المتغير المستقل للفرضية العامة	
**0.798	**0.516	1	المتغير المستقل للفرضية العامة
**0.928	1	**0.516	المتغير التابع للفرضية العامة
1	**0.928	**0.798	الفرضية العامة

** علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة $\alpha = 0.01$.

أ. العلاقة بين الاستثمار في التدريب والفرضية العامة:

¹ البحر غيث، التجديد، معن، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، 2014.

ملاحظة: هذا الكتاب صادر باللغة العربية بالصيغة الإلكترونية، ومتاح على الموقع الإلكتروني للمركز: www.sabr-sp.com

من خلال الجدول السابق نجد أن معامل الارتباط لبيرسون بين المتغير المستقل والفرضية العامة يساوي: $r=0.798^{**}$ عند مستوى الدلالة: $\alpha=0.01$ ، أي أن معامل الارتباط لبيرسون معنوي إحصائياً.

إذن توجد علاقة طردية موجبة وقوية بين إجابات المحور الخاص بالاستثمار في التدريب مع الفرضية العامة للدراسة، أي بمعنى آخر أن جملة المحاور التي تربط بين المتغيرات المستقلة للفرضيات الجزئية الثلاثة لها علاقة قوية، موجبة وطردية مع الفرضية العامة للدراسة، وأن هذه المحاور هي: ارتفاع ميزانية التدريب، وتحديد الاحتياجات التدريبية، والسياسات والتوجهات نحو التدريب. حيث إذا رفعت المؤسسة ميزانيتها الخاصة بالتدريب وخصصت لها أغلفة مالية معتبرة، مع التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية الفعلية لعمالها ولأداء المؤسسة ككل، والتي تعبر في مجملها على وجود سياسات رشيدة تتبعها المؤسسة، وتوجهات ايجابية تنتهجها نحو التدريب، واهتمام كبير من قبل القائمين على تسيير المؤسسة والمؤطرين لها. فإن هذا كله يدل على استثمار فعلي في التدريب الذي يترك أثراً مهماً في ترشيد السلوك التنظيمي داخل هذه المؤسسة.

ب. العلاقة بين السلوك الرشيد والفرضية العامة:

كما نجد من خلال الجدول السابق قيمة معامل الارتباط لبيرسون بين المتغير التابع و الفرضية العامة يساوي: $r=0.928^{**}$ عند مستوى الدلالة: $\alpha=0.01$ ، أي أن معامل الارتباط لبيرسون معنوي إحصائياً.

إذن توجد علاقة طردية موجبة وقوية بين إجابات المحور الخاص بالسلوك الرشيد مع الفرضية العامة للدراسة. أي أن جملة المحاور الآتية: تحسين المهارات، وزيادة الكفاءات، والتغيير الإيجابي في الاتجاهات، هي محاور قوية الصلة فيما بينها، وأنها عندما تكون مجتمعة مع بعضها البعض، فهي تدلّ على مدى السلوك الرشيد الذي يمكن أن نحصل عليه من خلال الاستثمار في التدريب، وأنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالفرضية العامة لهذه الدراسة.

ج. العلاقة بين الاستثمار في التدريب والسلوك الرشيد:

أيضاً نجد من خلال الجدول السابق الذي يبين لنا الارتباط الموجود بين متغيري دراستنا المتمثلان في الاستثمار في التدريب من جهة، والسلوك التنظيمي من جهة أخرى، حيث يتمثل هذا الارتباط في الأثر الذي يتركه المتغير المستقل على المتغير التابع والذي يظهر في الترشيد المحدث في السلوك التنظيمي فينتج لنا سلوك رشيداً بدرجة نسبية توازي هذا التأثير، والذي يظهر من خلال معامل الارتباط بين كل من المتغير المستقل والمتغير التابع للفرضية العامة، حيث يساوي: $r=0.516^{**}$ عند مستوى الدلالة: $\alpha=0.01$ أي أن معامل الارتباط لبيرسون معنوي إحصائياً.

إذن توجد علاقة طردية موجبة ومتوسطة بين إجابات المحور الخاص بالاستثمار في التدريب والمحور الخاص بالسلوك الرشيد. أي أن العلاقات الارتباطية بين كل من المتغيرات المستقلة للفرضيات الجزئية الثلاثة والمتغيرات التابعة لها هي علاقات موجبة، طردية ومتوسطة، حيث أنه بقدر ارتفاع الميزانية التي

تخصصها المؤسسة للتدريب فإن المهارات تتحسن وفقا لهذه القيمة وتسايرها. أيضا عندما يكون تحديد الاحتياجات التدريبية دقيقا وفعليا نابعا من احتياجات العاملين كل في وظيفته، فإنه يؤدي إلى زيادة كفاءات هؤلاء العمال حسب البرنامج التدريبي الذي استفادوا منه.

كما أن اتجاهات الإدارة العليا للمؤسسة نحو الاهتمام بالتدريب الذي ينبع عن الأهمية الفعلية ومحاولتها وضع سياسات وخطط إستراتيجية نحو التدريب، فإن هذا يؤدي إلى التغيير الايجابي في اتجاهات العاملين نحو عملهم ونحو مؤسستهم. هذا ما يخدم في الأخير تحقيق الأهداف المسطرة العامة التي تضعها المؤسسة، كما تخدم تحقيق الأهداف الخاصة بكل عامل مما يؤدي إلى استقراره في العمل واستقرار مؤسسته وبقائها.

المحور الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

بعد تعرضنا في الفصول السابقة إلى بعض المداخل النظرية والاتجاهات الفكرية التي تناولت موضوع دراستنا الراهنة ومحاولة إبراز أهم ما جاء من دراسات تناولت الاستثمار في التدريب والسلوك الرشيد من منظورات وجوانب مختلفة، وبعد محاولة إلقاء نظرة على واقع التدريب في مؤسسة عتاد الترسة والرفع والقيام بتحليل البيانات الكمية الواردة في الجداول التي ترجمت إجابات أفراد عينة البحث، فسوف نحاول في هذا المحور من الدراسة الراهنة مناقشة واستخلاص أهم ما جاء من النتائج بهدف الإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية والوقوف على مدى صحة أو خطأ فروض الدراسة وذلك في ضوء النقاط التالية:

1. نتائج الدراسة في ضوء فروضها:

طرحنا في ضوء هذه الدراسة فرضية عامة وثلاث فرضيات جزئية، وذلك بغرض تحديد واختبار العلاقة بين الاستثمار في التدريب والسلوك الرشيد.

أ. نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

يتضح من خلال تحليلنا لبيانات الفصل السابع وخاصة ما يرتبط بالفرضية الجزئية الأولى، والتي مفادها:

❖ يؤدي ارتفاع ميزانية التدريب إلى تحسين مهارات العاملين.

أن هناك جملة من النتائج تمّ التوصل إليها والتي تحدد الارتباط القائم بين متغيري هذه الفرضية، والمتمثلان في المتغير المستقل وهو: ميزانية التدريب. والمتغير التابع والذي هو: المهارات. وذلك من خلال إجابات المبحوثين، حيث تمثلت هذه النتائج فيما يلي:

- أن نسبة: 30.61 % من مجموع إجابات المبحوثين تدلّ على أن الاستثمار في التدريب هو عبارة عن استثمار في الإمكانيات الفكرية والعمليات الذهنية والقدرات المعرفية والبدنية التي يمتلكها الفرد العامل. تليها نسبة 25.51 % من الإجابات تنظر إلى الاستثمار في التدريب على أنه سبب رئيسي لبقاء مؤسستهم في السوق سواء كانت هذه السوق محلية أم دولية.

كما نجد نسبة أخرى مقدرة بـ: 23.47 % تنظر للاستثمار على أنه زيادة في القوة التنافسية للمؤسسة وأنه كذلك يعتبر أساسيا من أجل بقاء العامل في المؤسسة التي يعمل بها.

هذه النسب تعبّر عن الوعي الذي يمتلكه العامل في مؤسسة عتاد الترسة والرفع وتشبعه بالثقافة التنظيمية السائدة في هذه المؤسسة واقتناعه بها، وتفهمه، وإدراكه لحقيقة الاستثمار في التدريب الذي يهدف

إلى الاستغلال قدر الإمكان لإمكانيات وقدرات ومهارات العاملين، والإيمان بمدى قدرة المورد البشري على رفع مستوى الإنتاج ككل.

ومن أجل الوقوف على مدى صدق نوايا الإدارة العليا وبعد نظرها في الاهتمام بهذا الاستثمار في التدريب جاءت البيانات الإحصائية الواردة في المحور الثاني للفصل السابع، والمتمثلة في النسب المئوية المخصصة كمؤشرات على التدريب في السداسيات الأخيرة للسنوات : 2013، 2014، و2015 وهي على التوالي: 1.038 %، 1.026 %، 1.12 %، 1.02 %، 1.348 %، 1.342 % . حيث تدل على أن النفقات المالية المخصصة للتدريب مرتبطة ارتباطا وثيقا بالنسبة المئوية التي حددتها الدولة الجزائرية وهي : 1 % من إجمالي الكتلة الأجرية للعاملين بهدف تفادي الغرامات المالية ومسح بعض التكاليف الضريبية التي تفرضها عليها الدولة. ويؤكد ذلك الجدول رقم 8 وما جاء فيه من إحصائيات تمثلت في تبيان إمكانية وجود تجديد في المعدات التدريبية سواء داخل مؤسسة عتاد الترسة والرفع أو تابعة لدور خبرة ومؤسسات تدريبية عمومية أو خاصة. وأبرز هذه النسب نجد:

- نسبة 35.35 % من مجموع أفراد العينة أجابوا بأنه لا يوجد أي تجديد في المعدات التدريبية منذ آخر مرة تلقوا فيها تدريبهم.
- نسبة 25.00 % أجابوا بأنه يوجد تجديد جزئي للمعدات التدريبية أثناء خضوعهم لبرامج تدريبية مختلفة.
- 21.55 % لم يستفيدوا من أي برنامج تدريبي طيلة مساره المهني داخل مؤسسة عتاد الترسة والرفع، وهي قيمة مهمة توضح أكثر واقع التدريب في هذه المؤسسة، والفئات الوظيفية والتخصصية التي يمكن أن تستفيد من عمليات التدريب دون غيرها.
- وتوجد أيضا فئة عمالية تقدر نسبتها بـ: 17.24 % لاحظت وجود بعض التلف في المعدات التدريبية والذي يدل على نقص الإنفاق على التدريب وعدم إعطائه الأهمية التي يستحقها وعدم الاستثمار الجيد فيه.
- إن هذه النتائج تلقي الضوء على النتائج الملموسة وغير الملموسة للاستثمار في التدريب، وتبين واقع العمليات التدريبية في هذه المؤسسة التي لم تصل إلى المستوى المأمول لها كعملية استثمار فعلية تدر عائدا جيدا على المؤسسة وعلى الأفراد المنتمين إليها.
- وفيما يخص استفادة عمال المؤسسة من دورات تدريبية، فقد أكدته نسبة : 78.45 % من أفراد العينة أنهم استفادوا من دورات تدريبية، وأن 40.00 % من هذه النسبة أجروا ثلاث دورات فأكثر. بينما نجد نسبة : 33.00 % أجروا دورة تدريبية واحدة طيلة مشوارهم المهني.

- كما نجد نسبة أخرى تقدر 21.55 % من أفراد العينة لم يستفيدوا من أي دورة تدريبية طويلة حياتهم المهنية
- أما بخصوص مدى كفاية مدة التدريب والتي استفاد منها 91 عاملا بنسبة : 78.45 % من أجل تعلم مهارات و معارف جديدة، فقد اتضح أن نسبة: 56.04 % من مجموع أفراد العينة أجابوا بعدم كفاية مدة التدريب للتعلم، وللاستيعاب، وتلقي خبرات ومهارات جديدة.
- كما نجد نسبة: 25.86 % لا يدركون كفاية مدة التدريب من عدمها، من بينهم :25 عاملا لم يتلقوا أي تدريب خلال مسارهم المهني.
- كما أن : نسبة : 18.10 % أجابوا أن مدة التدريب كافية لتعلم ما هو جديد في مجالهم الوظيفي وتساعدهم في أداء واجباتهم المهنية.
- وإذا رجعنا إلى المحور الثاني للفصل السابع الذي يتناول الاستثمار في التدريب في مؤسسة عتاد الترسة والرفع (صوماتال)، وتفحصنا ما جاء فيه من إحصائيات خاصة بمدة التدريب التي يستفيد منها المتدربون في مؤسسة عتاد الترسة والرفع، نجد أن مؤشر متوسط مدة التدريب للسنوات: 2013-2014-2015 يساوي على التوالي: 6.649 ساعة، 4.05 ساعة، 11.865 ساعة للفرد العامل، مما يجعله غير كافي لاكتساب مهارات ومعارف جديدة مرتبطة بكل وظيفة على حدا، وهو بذلك يؤكد عدم كفاية مدة التدريب، ويدعم الإجابة الأولى.

❖ وفيما يخص المحور الفرعي الثاني للفرضية الجزئية الأولى والذي يتمثل في تحسين المهارات، فقد جاءت نتائج دراسته فيما يلي:

- أن أغلبية المبحوثين بنسبة: 82.76 % أكدوا أنهم لم يقدموا أي اقتراح أو تعديل يخص مجالهم الوظيفي أو يرتبط بمهامهم، أو يقدموا طرقا جديدة في العمل تساعد على تحسين الإنتاج، وتبسيط إجراءات العمل مما يخدم صالح مؤسستهم ويدعم مكانتها في السوق. غير أن هناك فئة قدرت ب: 17.24 % أكدت أنها قدمت اقتراحات وتصب مجملها في إعطاء نصائح في العمل، أو تقديم آراء بشأن إنشاء دورات تدريبية في مجالاتهم الوظيفية والتي يرون أنها مهمة ومفيدة تخدم جانب الإنتاج. غير أن المسؤولين في المؤسسة لم يأخذوا بها لسبب أو لآخر، وهذا يدل على نقص المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وفي تسيير شؤونها ما يدفع بهم إلى الانعزال واللامبالاة في توطيد علاقتهم بالإدارة أو أي شيء يخدم مؤسستهم، وهذا ما يضعف الإحساس بالولاء لمؤسستهم، ويوضح أكثر النسبة الكبيرة لعزوفهم عن تقديم أي اقتراح أو تعديل.

- أما فيما يخص تحديد الطريقة الفضلى لاستيعاب أفراد عينة بحثنا لكل ما يقدم لهم من جديد يهدف إلى تحسين مهاراتهم وتعيين معارفهم، فقد حددها بنسب متفاوتة، أولها: نسبة 37.75 % أرجعوها للتعلم المعتمد على الجانب التطبيقي داخل المؤسسة، والتدريب على رأس العمل. في حين اتجهت فئة أخرى قدرت نسبتها بـ: 24.49 % إلى التعلم بأسلوب جماعي، وهو ما يبرز النزوح إلى التفاعل الجماعي، وإبراز الدور الذي تلعبه جماعات العمل وفرق العمل في إرساء دعائم العلاقات الوظيفية والروابط الاجتماعية، وتشكيل جماعات رسمية وغير رسمية من الأفراد العاملين، وهذا ما يلقي الضوء على حاجة الفرد إلى احتوائه من طرف الجماعة والانتماء إليها بغية الحصول على الأمان والتحصين، وتدعيم تحقيق الأهداف الخاصة للفرد العامل.

كما نجد نسبة : 16.33 % تعتمد في استيعابها على التعلم عن طريق التكنولوجيا المتطورة والطرق المستحدثة في تقديم برامج تدريبية متخصصة حسب الطلب تقدّم عبر حزم تدفّيقية للإنترنت، وتوافق التوقيت المناسب لطالبها حسب الحالة، وحسب الحاجة المهارية المطلوبة.

- ومن أجل الوقوف على اهتمام أفراد عينة البحث وإحساسهم بأهمية الإسراع في العمل فقد تبين من خلال ردّ الأغلبية بالإيجاب بنسبة : 87.93 % وهو يبين الإحاطة بالمهارات اللازمة للقيام بالمهام الوظيفية والإلمام بالمتطلبات الوظيفية الأساسية، وما يحتاجه كل عمل من إجراءات وخطوات وواجبات ومسؤوليات. غير أن نسبة: 7.76 % أكدوا على رفضهم الإسراع في العمل والذي يمكن أن ينتج عن ردّ فعل سلبي اتجاه مؤسستهم أو مسؤوليها المسيرين تعبيراً منهم عن عدم الرضا في موضع العمل، وعدم الرضا عن عدم تحصلهم على بعض الامتيازات والتحفيزات داخل مؤسسة عتاد الترسنة والرفع، والتي يمكن أن يكون التدريب جزءاً منها. كما نجد عدداً آخر من العمال بنسبة: 4.31 % لا يدرون عن أهمية الإسراع في العمل.

من خلال ما جاء من النسب التي تترجم إجابات المبحوثين، فإنه تبين تحقّق صدق الفرضية الجزئية الأولى، والتي تلقي الضوء على العلاقة الدالة بين ميزانية التدريب والمتمثلة في مؤشرات النفقات المالية على التدريب، واقتناء معدات وأدوات تدريبية متطورة، وعدد الدورات التدريبية، وكفاية مدة التدريب من جهة، والمهارات، من خلال بعض المؤشرات المتمثلة في : الابتكار، والقدرة على الاستيعاب، وسرعة العمل من جهة أخرى، حيث كلما ارتفعت النفقات المالية على الدورات التدريبية، و تمّ اقتناء معدات وأدوات تدريبية متطورة، وزاد عدد هذه الدورات التدريبية، مع كفاية المدة المخصصة لها، كلما زاد ابتكار العاملين في عملهم، وتدّعمت قدرتهم على الاستيعاب مع مراعاة تطبيق التدريب على رأس العمل واعتماده على الجانب التطبيقي لما يتماشى مع طبيعة نشاط المؤسسة، وذلك بالاعتماد أيضاً على الأسلوب الجماعي الذي يساعد على تبادل الآراء، وتصحيح الفهم، وزيادة إدراك العاملين بطبيعة ومهام

وظائفهم، مما يعطيهم ميزة السرعة في القيام بأعمالهم بعيدا عن الأخطاء المهنية، وتحقيقا لارتفاع الإنتاجية، وهو ما يجعل العامل يبحث عن تطوير مهاراته ذاتيا من خلال بحثه عن كل ما يدعم قدراته من برامج تدريبية متخصصة من خلال الانترنت، حيث توافق أوقات فراغه.

ب. نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

من خلال ما ورد في المحور السابق من بيانات إحصائية وتحليلية، خاصة ما يرتبط بالفرضية الجزئية الثانية، والتي مفادها:

❖ إن التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية يزيد من كفاءات العاملين.

وردت بعض النتائج التي تمّ التوصل إليها، وهي تبرز العلاقة بين المتغير المستقل لهذه الفرضية الجزئية والذي هو: تحديد الاحتياجات التدريبية، مع متغيرها التابع المتمثل في: الكفاءات، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة البحث، وسوف نوجزها فيما يلي:

إن نتائج هذه الفرضية جاءت حسب محورين فرعيين أولهما: مجموعة النتائج المرتبطة بالمتغير المستقل، وثانيهما: جملة النتائج المرتبطة بالمتغير التابع.

- فيما يتعلق بنتائج المحور الفرعي الأول سوف نسردها من خلال إبراز خصائص البرامج التدريبية التي خضع لها أفراد العينة، حيث تبين أن هناك فئتين من المبحوثين: فئة استفاد أغلب أفرادها من برامج تدريبية أقامتها مؤسسة عتاد الترسة والرفع ونسبتها: 86.19 %، وفئة لم تستفد من أي برنامج تدريبي بنسبة 13.81 % وأقرت بعدم استفادتها وعدم إبداء رأيها في خصائص برامج التدريب الموضوع، بينما هناك من لم يستفد من هذه البرامج لكنه أعطى رأيه بالنسبة لخصائصها وبالتالي انظم إلى الفئة الأولى. حيث كانت الإجابات متفاوتة في تحديد خصائص هذه البرامج التدريبية، وقد جاءت أول خاصية أن: البرامج تسير تخصصات المتدربين بنسبة: 32.05 % من النسبة الكلية للفئة الأولى. ثم تلتها خاصية: أن التدريب يعتمد على التحديد الدقيق للاحتياجات العمالية من التدريب بنسبة: 23.08 % ، ثم تلتها خاصية: أن التدريب يعتمد في تنفيذه على مدربين أكفاء بنسبة: 16.67 % . وهي نتائج تحدد المؤشر الأول للمتغير المستقل لهذه الفرضية الجزئية وهو: جودة برامج التدريب.

أما المؤشر الثاني لهذا المتغير المستقل فهو: اختيار وتعيين مؤطرين ومشرفين مباشرين، ويظهر في شكل النتائج الخاصة بالجدول الذي يبين القائمين على التدريب، وكذا الإجابة على السؤال المفتوح رقم 12 في استمارة البحث. وقد كانت النتيجة الأولى حسب إجابات المبحوثين، أن القائمين على التدريب هم مكاتب خبرة ومختصون في التدريب بنسبة: 31.58 %، ثم تلتها إجابة من قالوا أن القائمين على التدريب هم مدربون من داخل مؤسسة عتاد الترسة والرفع بنسبة: 26.32 % . كما أجاب آخرون بأنهم استفادوا من دورات تدريبية

خارج الوطن وأغلبها في ألمانيا، وذلك راجع إلى البدايات الأولى لهذه الشركة والتي تعود في إنشائها كما ذكرنا سابقا إلى الاتفاقية القائمة بين الجزائر وألمانيا بخصوص إنشاء مركبات صناعية كبرى ، حيث تم الاتفاق مع شركة لبيهير الألمانية في مجال الميكانيك ومنشآت الترسنة والرفع.

كما جاءت إجابة أخرى تبرز أن القائمين على التدريب هم أساتذة جامعيون بنسبة: 18.42 %، وهو ما يبين هشاشة الجسر الموصول بين كل من الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والصناعية في الجزائر، وهو جانب ضئيل من الدور الذي يمكن أن تلعبه الجامعة الجزائرية في تأطير الاقتصاد الوطني وإمداده بكل ما هو نظري وتطبيقي.

أما فيما يخص المحور الفرعي الثاني للفرضية الجزئية الثانية، فقد تمثل في النتائج التالية:

- أن إمكانية ارتفاع جودة الأداء حسب رأي المبحوثين تمثلت في الدرجة الأولى من خلال فهم طبيعة العمل وخطواته وذلك بنسبة: 26.45 % من مجموع إجاباتهم. ومن أجل سدّ الفجوة القائمة بين فهم وإدراك خطوات ومهام العمل من جهة والقدرة الفعلية على إنجاز هذا العمل من جهة أخرى لا يكون إلا من خلال الخضوع لبرامج تدريبية تراعي الاحتياجات التدريبية الحقيقية للمتدربين، وهذا بهدف الاستغلال الأمثل لقدرات ومهارات وإمكانيات العاملين، وهو ما تؤكد بنفس النسبة أي: 19.83 % من إجابات أفراد عينة البحث، وهي إجابات تصبّ في قالب الجودة العالية للأداء حسب رأي المبحوثين، وهو المؤشر الأول لزيادة الكفاءات وترشيد أداء العاملين وترشيد سلوكهم.

- كما نجد مؤشرا آخر يدل على الكفاءات وهو: التواصل والاندماج مع بيئة العمل لدى المبحوثين، فقد بينت إجاباتهم بخصوص قدرتهم على هذا الاندماج أن نسبة: 53.45 % أكدوا على إمكانية اندماجهم مع بيئة عملهم ومع محيطهم المهني، في حين نجد فئة أخرى تقدر ب: 43.10 % أكدوا أن اندماجهم يكون حسب الحالة، أي إذا وجد العامل ما يناسب تركيبته الشخصية وقدرته على التفاعل مع جماعة العمل ووجد الجو الملائم للاستقرار في العمل والإحساس بالأمان في الوظيفة ، وتشبع بالثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة التي يعمل بها، وأنه قادر على التجاوب مع اللوائح والقوانين والقرارات التي تؤطر عمله، فإن بإمكانه الاندماج والتواصل مع بيئة عمله. وفي حالة عدم توفر هذه الأسس فإنه لا يتواصل معها. في حين نجد نسبة قليلة قدرت ب: 3.45 % لا يدرون عن إمكانية اندماجهم مع بيئة عملهم من عدمها.

- من خلال النتائج السالفة الذكر، يتضح أن جودة برامج التدريب تستند على مساهمة تخصص كل من المتدربين والمدرّبين على حدّ سواء مع مراعاة هذه البرامج للاحتياجات التدريبية الحقيقية النابعة من واقع الأداء الفعلي للعامل والأداء الكلي للمؤسسة ، وما يساعد على تحقيق أهدافها العامة والاعتماد في تنفيذ التدريب والقيام عليه، على مدرّبين أكفاء سواء كانوا مكاتب خبرة ومختصون في التدريب ، أو مدرّبين أجانِب يتم التعاقد

معهم لتدريب عمال المؤسسة في حال وجود عدد كبير من المتدربين. أما إذا كان عددهم قليل ولزم الأمر بإرسالهم إلى خارج الوطن للتدريب فإنه لا يؤثر كثيرا على ميزانية التدريب التي تخصصها المؤسسة لذلك.

- كذلك يتم الاعتماد على أساتذة جامعيين في مجالات تخصصهم لتدريب عمال مؤسسة عتاد الترسنة والرفع، والذي يعني إبراز دور الجامعة الجزائرية في مجال تقديم المعارف العلمية والعملية ولو كان هذا الدور ضئيل فعليا.

إن جودة برامج التدريب التي تركز في تنفيذها على الاختيار الحسن للمؤطرين الأكفاء، وتعيين المشرفين المباشرين المناسبين لتأطير عمالة المؤسسة هو من بين الضمانات الهامة لإعطاء مخرجات ذات جودة عالية للأداء متشعبة بالفهم الصحيح لطبيعة العمل، ومدركة جيدا بالخطوات الضرورية، والمهام الفرعية للقيام بإنجاز أعمالها. وتقوم بتحيين معارفها، وكفاءتها وفق نظام تدريبي متميز يساعد على استغلال قدرات ومهارات وإمكانيات العاملين. وهذا ما أكدته النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية والتي تبين العلاقة القائمة بين كل من متغيريها: المستقل والتابع ، ويثبت صحّة هذه الفرضية.

ج. نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

فيما يخص الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها:

❖ يساهم وضع السياسات والتوجهات الرشيدة نحو التدريب في تغيير اتجاهات العاملين نحو العمل.

فقد عكست النتائج الميدانية لهذه الدراسة أن: السياسات المنتهجة والتوجهات المقصودة نحو التدريب، والدور الذي يلعبه في ترشيد سلوك العاملين من خلال تغيير اتجاهاتهم، تقوم على خصائص من الضروري توفرها في هذا التدريب والتي تتمحور في هذه الدراسة في جانبين أساسيين، أولهما يركّز على المدربين، والصفات التي يمكن أن يتصفوا بها وذلك وفق الإجابات الخاصة بالمبحوثين والتي أعطت النتائج التالية :

- الصفة الأساسية الأولى هي: أن المدرب يجب أن يكون متخصصا في المجال الذي يدرّب فيه وذلك بنسبة: 43.90% من إجاباتهم الكلية. كما أنّ فئة ثانية ترى أن الصفة التي يجب أن تكون في المدرب هي أن يكون ذا أقدمية كافية في العمل، وخاصة في المجال الذي يدرّب فيه ولا يشترط أن يكون متخصصا أكاديميا، وذلك بنسبة: 28.05%. أما الصفة الثالثة والتي جاءت في المقام الأول عند بعض المبحوثين فتمثل في كون أن: المدرب أثناء إشرافه على تقديم البرامج التدريبية يجب أن يراعي اختصاص المتدربين وفئاتهم المهنية وذلك بنسبة: 26.83% من إجاباتهم.

أما الجانب الثاني من الخصائص الأساسية التي يجب أن تتوفر في التدريب حسب رأي المبحوثين والتي جاءت في نفس السياق يتمثل في التخصص الوظيفي لدى المتدربين، والذي يعتبر امتدادا وتوصلا مع الجانب الأول. حيث كانت الإجابات الخاصة بمدى مساهمة التدريب للتخصص الوظيفي للمستفيدين من

التدريب في مؤسسة عتاد الترسنة والرفع كالتالي: أن نسبة : 62.93 % من جملة أفراد عينة البحث أكدوا على أن التدريب الذي تلقوه يساير تخصصهم الوظيفي، في حين هناك فئة أخرى نسبتها: 31.04 % لا يدرون عن مدى مسايرة التدريب للتخصص الوظيفي وعددهم 36 عاملا حيث نجد ضمنهم من تلقى تدريبا لكن لا يعرف هل يساير تخصصه أم لا في حين هناك 25 عاملا لم يستفيدوا من أي تدريب طيلة مشوارهم المهني في هذه المؤسسة، وهو السبب في عدم معرفتهم بهذه المسايرة للتدريب من عدمها. كما أن 6.03 % أجابوا بأن التدريب الذي تلقوه لا يساير تخصصهم الوظيفي وأرجعوا السبب حسب إجاباتهم إلى حالات متساوية النسبة أي: 28.57 % من الإجابات التي نفت مسايرة التدريبية للتخصص الوظيفي والتي هي:

- أن إعداد أو اقتناء البرامج التدريبية يكون دون مراعاة التخصصات الوظيفية.
- هناك تكرار لنفس البرنامج التدريبي في كل دورة تدريبية يتلقوها.
- أن المدرب لا يملك معارف فنية ترتبط بالتخصص الوظيفي للمتدربين. غير أن جملة هذه الحالات كانت نسبتها قليلة مقارنة مع الذين ردوا بالإيجاب.

أما انعكاس النتائج الميدانية لهذه الدراسة على المتغير الثاني لهذه الفرضية الثالثة وهو المتغير التابع المتمثل في : تغيير الاتجاهات، فقد كانت على الشكل التالي:

✓ أن اهتمام أفراد عينة البحث وسعيهم لتصحيح أخطائهم المهنية جاء بنسبة ساحقة قدرت قيمتها ب: 92.25 % من الإجابات الكلية، في حين تراوحت الإجابات المتبقية في كون أصحابها لا يدرون عن موقفهم من تصحيح أخطائهم المهنية ومن اهتمامهم بوظائفهم، أو أن هذا الموقف يكون أحيانا بالإيجاب وأحيانا أخرى بالسلب. كما نجد من كانت إجابته سلبية إزاء هذا الاهتمام.

✓ وفيما يخص تعاون مفردات عينة البحث مع فريق العمل لحلّ المشكلات الناجمة في العمل فقد كانت توافقهـم معها كبيرا وذلك بنسبة 82.76 % في حين نجد البعض منهم بنسبة: 12.93 % يكون تعاونهم مع فريق عملهم حسب الحالة التي يرونها مناسبة وحسب ظروفهم في العمل والموقف الذي يكونون فيه. كما نجد 2.59 % لا يدرون عن ردة فعلهم إذا ما تعرضوا لبعض المشكلات المهنية أو صادفوها أمامهم.

✓ ومن ناحية احترام القوانين واللوائح والتعليمات الخاصة بوظائف الأفراد وبالنظام الداخلي للمؤسسة فقد كان ردهم بالإجماع تقريبا، إذ قدرت نسبة من وافقوا على ذلك ب: 88.79 % في حين ردّ البعض الآخر: أن احترامهم وخضوعهم لهذه اللوائح والقوانين يكون في حالات فقط، وإذا ما تعرضوا للظلم أو الاستبداد فإنهم لا يحترمون هذه القوانين الداخلية والتعليمات الظالمة. بينما لم نجد أي فرد نفى تماما احترامه للقوانين والتعليمات داخل مؤسسة عتاد الترسنة والرفع.

✓ وفيما يخص إسهام البرامج التدريبية في زيادة اهتمام مفردات العينة بوظائفهم، فقد وافق عليها أغلبيتهم وذلك بنسبة : 73.28 % في حين نجد أن 18.96 % منهم لا يدرون عن مدى إسهام البرامج التدريبية في اهتمامهم بوظائفهم أو عن كيفية إسهامها في ذلك. في حين نفي : 7.76 % من المبحوثين هذا الإسهام للبرامج التدريبية في اهتمامهم بوظائفهم.

✓ أما عن التقييم الذاتي لأداء المبحوثين بعد إجراء الدورات التدريبية فقد كان كالآتي:
نجد نسبة: 18.73 % أجابوا بأنه زاد تحكّمهم في قدراتهم المهنية. ومنهم من رأى بأن كفايته في أداء عمله قد ارتفعت ونسبتهم: 16.72 % . أيضا نجد من يرى بأن ثقته بنفسه قد زادت ونسبتهم: 13.38 % .
كما نجد إجابات أخرى عديدة لأفراد العينة قيّموا بها أداءهم بعد إجراء الدورات التدريبية تمثلت في: كونهم انخفضت نسبة أخطائهم المهنية، وتحسنت مهاراتهم في أداء العمل، وتحسنت إنتاجيتهم في المؤسسة، وقلّ جهدهم المبذول في أداء وظائفهم، كما هناك من يرى بأن أداءه للعمل لم يتغير. أيضا نجد من أجاب بأنه لم يحض بفرصة التدرّب ولو مرة في حياته المهنية في هذه المؤسسة.
من خلال النتائج السابقة التي ذكرناها، يتضح أن:

المتغير المستقل لهذه الفرضية الثالثة يؤثر على متغيرها التابع ، أي أنه كلما اعتمدنا في نظام التدريب على مدربين متخصصين في مجالهم التدريبي، أكفاء، ولهم رصيد معرفي هام، مصقول بأقدميتهم في العمل، ويراعون اختصاص من يديرونهم من عمال المؤسسة أثناء تنفيذ التدريب، ويحرصون على اقتناء برامج تدريبية متخصصة حسب حاجة مؤسستهم، وحسب الاحتياجات التدريبية لأفرادها المتدربين، كلما أظهر ذلك كله زيادة اجتهاد الأفراد العاملين على تصحيح أخطائهم المهنية، والتقليل منها إذا لزم الأمر. كما يعملون على التعاون مع فريق عملهم لحلّ المشكلات الناجمة في العمل وتحليلهم بروح الجماعة في مؤسستهم، والإحساس بانتمائهم، والحاجة بأن تضمّمهم جماعة العمل. كما يتغير اتجاههم نحو الاهتمام المتزايد بوظائفهم والبحث عن الطرق الفضلى للقيام بأعمالهم، مما يترجم تقييمهم الذاتي لأدائهم في العمل بعد إجراء التدريب، والذي يمكن أن يسفر على زيادة التحكّم في القدرات المهنية، وارتفاع كفاءاتهم في الأداء، وزيادة ثقتهم بالنفس.
وبالتالي فإن هذه النتائج التي تخص الفرضية الجزئية الثالثة هي بمثابة إثبات على صحتها.

د. نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة:

في ضوء ما جاء من إحصائيات دالة على تحقّق صدق الفرضيات الجزئية الثلاثة لهذه الدراسة ، والتي تأكدت من خلال مؤشراتنا التي تمثلت في :

➤ الفرضية الجزئية الأولى:

- الاستثمار في التدريب في نظر المبحوثين هو في المقام الأول استثمار في الإمكانيات بنسبة: 30.61 %، ومن أجل بقاء المؤسسة بنسبة: 25.51 % ، وأنه زيادة في القوة التنافسية للمؤسسة بنسبة: 23.47 %.
 - أما إمكانية وجود تجديد في المعدات التدريبية ، فقد جاء ردّ المبحوثين في المقام الأول: أنه لا يوجد تجديد والمعدات كما هي، بنسبة: 35.35 %.
 - أيضا نجد استفادة أفراد عينة البحث من الدورات التدريبية كانت بنسبة: 78.45 %، وأغلبهم استفادوا من ثلاث دورات فأكثر .
 - غير أن مدة التدريب كانت غير كافية لتعلم مهارات ومعارف جديدة وذلك بنسبة: 56.04 % . وهذا ما أسفر ضعف الابتكار لدى المبحوثين، حيث أن أغلبهم لم يقدّم أي تعديل أو اقتراح يخص وظائفهم أو مؤسستهم ، وذلك بنسبة: 82.76 %.
 - مع تأكدهم على أن الطريقة الفضلى لاستيعابهم تكون عن طريق التعلّم المعتمد على الجانب التطبيقي داخل المؤسسة، وذلك بنسبة: 37.75 %، والتعلّم بأسلوب جماعي بنسبة: 24.49 %.
 - وتأكدهم أيضا على أهمية الإسراع في العمل بنسبة: 87.93 % . ومعنى ذلك؛ أن انخفاض الميزانية المخصصة للتدريب يؤثر سلبا على تحسين مهارات العاملين، وأن ارتفاعها يؤدي إلى تحسين هذه المهارات.
- الفرضية الجزئية الثانية:
- بالنسبة لخصائص البرامج التدريبية التي خضع لها أفراد عينة البحث، فقد جاءت أول خاصية حسبهم على أن التدريب يساير تخصصات المتدربين وذلك بنسبة: 32.05 % ، وأنه يعتمد على التحديد الدقيق للاحتياجات من التدريب بنسبة: 23.08 %.
 - كما أن القائمين على التدريب حسب رأي المبحوثين هم في المقام الأول: مكاتب خبرة ومختصون في التدريب ونسبتهم 31.58 %، أو أنهم مدربون من داخل المؤسسة بنسبة: 26.32 %.
 - وبخصوص الجودة العالية للأداء فإنها تعتمد حسب رأيهم على فهم طبيعة العمل وخطواته وذلك بنسبة: 26.45 %، وعلى الخضوع لبرامج تدريبية تراعي الاحتياجات التدريبية للمتدربين بنسبة: 19.83 %، وتعتمد أيضا على الاستغلال الأمثل لقدرات ومهارات وإمكانيات العاملين بنسبة: 19.83 %.
 - وفيما يخص إمكانية اندماج المبحوثين مع بيئة عملهم، فقد أكدّها معظمهم بنسبة: 53.45 %، في حين نجد 43.10 % يكون اندماجهم حسب الموقف والحالة.

هذه النتائج توضح أن التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية وتخصيص برامج ذات جودة عالية مع اختيار وتعيين مؤطرين ومشرفين مباشرين مناسبين، يزيد من كفاءات العاملين من خلال زيادة إنجازهم، وجودة أدائهم، وتواصلهم مع بيئة عملهم.

➤ الفرضية الجزئية الثالثة:

- بالنسبة لأهم الصفات التي يمكن أن يتصف بها المدرب، وذلك حسب رأي المبحوثين: هو أن يكون متخصصا في المجال الذي يدرّب فيه، أي بنسبة: 86.19 % .
- أما عن مدى مساهمة التدريب للتخصص الوظيفي للمتدربين المستفيدين من التدريب، فقد تأكد بنسبة: 62.93 % منهم.
- كذلك بالنسبة لاهتمام أفراد عينة الدراسة وسعيهم لتصحيح أخطائهم المهنية، فقد تأكد بنسبة 92.25 % من إجاباتهم.
- أيضا بالنسبة لتعاونهم مع فريق عملهم لحلّ المشكلات الناجمة في العمل ، فإن نسبة: 82.76 % من الإجابات كانت بالموافقة على ذلك.
- كما أن احترام المبحوثين للقوانين اللوائح والتعليمات الخاصة بوظائفهم كان بنسبة: 88.79 %.
- إن إسهام البرامج التدريبية في زيادة اهتمام مفردات العينة بوظائفهم كان بنسبة: 73.28 %.
- كما أن التقييم الذاتي لأداء المبحوثين بعد إجراء الدورات التدريبية جاء في المقام الأول في النتائج التالية: أن تحكّمهم في قدراتهم المهنية قد زاد، وذلك بنسبة: 18.73 % من إجاباتهم، تلتها الإجابة بأن كفاءتهم في أداء العمل قد ارتفعت، أيضا ازدادت ثقّتهم بالنفس.
- وهي نتائج توكّد على أن وضع السياسات والتوجهات نحو التدريب يساهم بطريقة فعالة في تغيير اتجاهات العاملين.

وبصفة عامة، من خلال النتائج السابقة، نتوصل إلى أن الفرضية العامة والتي مفادها :

" إن الاستثمار في التدريب يعمل على ترشيد سلوك العاملين " قد تحقق صدقها.

خلاصة:

تعد مؤسسة عتاد الترسة والرفع (صوماتال) من أهم وأكبر وحدات المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP)، سواء بالنسبة لمستوى حجم العمالة، أو مساهمة رقم أعمالها في إجمالي رقم أعمال المؤسسة الأم.

وتكمن خصائص ومميزات عمالتها في أنها ذات مستوى تعليمي متوسط؛ حيث أن أكثر من: 76.82% هم من ذوي مستوى تعليمي لا يتجاوز الثانوي. و نسبة تقدر ب: 10.03% هم ذووا مستوى تعليمي جامعي. هذا إلى جانب ارتفاع متوسط الأعمار، حيث نجد نصف عمال المؤسسة (حوالي 50%) محصورون بين فئتي [50-60 سنة فما فوق] وهم على مشارف التقاعد. كما أن نسبة الأغلبية هم من فئة الرجال، حيث تبلغ نسبتهم: 89.27% من مجموع العمال، وذلك راجع إلى نوعية نشاط المؤسسة والذي يعتمد بالدرجة الأولى على القوة العضلية. غير أن هناك ميزة بارزة لعمال المؤسسة وهي اكتسابهم لخبرة واسعة؛ حيث أن حوالي نصف عمالها بنسبة: 48.27% من العدد الكلي تفوق خبرتهم الـ: 10 سنوات. مما يعوض جانب النقص في المستوى التعليمي لهم.

لقد أدركت إدارة المؤسسة أهمية تدريب وتكوين العمالة لمواجهة التحديات المفروضة من البيئة الخارجية، حيث اعتمدت سياسة التدريب قصير المدى تهدف من خلالها إلى التكييف المستمر لعمالها مع وظائفهم، ومسايرة متطلباتها الجديدة من مهارات وخبرات ومعارف جديدة.

وبالرغم من الجهود المبذولة من طرف إدارة المؤسسة لتعزيز تأهيل العمال ووضع برامج تدريبية تلمس كافة المستويات التنظيمية، إلا أنه تبقى نسبة المستفيدين من الدورات التدريبية حوالي ربع العدد الإجمالي لعمالها وأقل بقليل، وهذا ما يدل عليه مؤشر معدل الاستفادة من التدريب في السنوات الثلاثة: 2013، 2014 و 2015. كما أن التركيز كان في أغلبه على نوع التدريب التخصصي والذي تكون كلفته كبيرة. إلا أنه يستجيب لاحتياجات المؤسسة ويحقق أهدافها الإستراتيجية.

كما نجد المؤسسة اعتمدت في تطبيق العملية التدريبية على أسس علمية وفق خطوات العملية التدريبية المتمثلة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج المتوافقة مع هذه الاحتياجات، وتنفيذ التدريب،

وتقويمه، كما أضافت خطوة أخرى وهي القيام بتسجيله وتوثيقه. وقد خصصت ميزانية سنوية بنسبة حوالي: 1 % من الكتلة الأجرية للعمال. وهي نسبة فرضتها الدولة الجزائرية على المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية قصد تكوين وتدريب عمالها مقابل غض الطرف عن بعض الضرائب التي على عاتقها. وإذا رجعنا إلى مؤشر الإمكانيات الداخلية المستعملة لمؤسسة عتاد الترسنة والرفع فإننا نجد أنها تسعى إلى الاعتماد على مؤسسات تدريبية، ودور خبرة، وأساتذة جامعيين تستعين بهم لتدريب وتأهيل عمالها، ولو تطلب ذلك إرسال بعضهم للتدريب خارج الوطن. هذا بعدما كانت في السابق تعتمد على إمكانياتها الداخلية حيث خصصت مركزا للتدريب داخل المؤسسة ليقلل من المصاريف والأغلفة المالية المخصصة للتدريب وهذا ما يسمح لها بتوفير مبالغ مالية معتبرة، تخصصها لمجالات متعددة تخدم مصلحتها ومصلحة عاملها. غير أنه تمّ غلق المركز حاليا لظروف خاصة بالمؤسسة.

ومن جملة النتائج المتحصل عليها أيضا من خلال هذه الدراسة نجد:

أن انخفاض الميزانية المخصصة للتدريب يؤثر سلبا على تحسين مهارات العاملين، وأن ارتفاعها يؤدي إلى تحسين هذه المهارات.

كما توضح أن التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية وتخصيص برامج ذات جودة عالية مع اختيار وتعيين مؤطرين ومشرفين مباشرين مناسبين، يزيد من كفاءات العاملين من خلال زيادة إنجازهم، وجودة أدائهم، وتواصلهم مع بيئة عملهم.

كما أن وضع السياسات والتوجهات الرشيدة نحو التدريب من خلال التعاقد مع مدربين أكفاء، متخصصين في مجالهم التدريبي، حيث تكون البرامج التدريبية الموضوعية مساندة للتخصصات الوظيفية والأكاديمية للمتدربين المستفيدين من التدريب هذا ما يساهم بطريقة فعالة في التغيير الإيجابي في اتجاهات العاملين من خلال زيادة اهتمامهم بوظائفهم، وتصحيح أخطائهم المهنية، وتعاونهم مع فرق وجماعات العمل لحل المشاكل الناجمة في بيئة العمل، ومن خلال أيضا احترامهم للقوانين والتعليمات الموضوعية التي تؤثر وتحدد وظائفهم. مما يضيف إيجابيا على تقييمهم الذاتي نحو أدائهم بعد إجراء التدريب ويزيدهم ثقة بالنفس.

أما بخصوص نتائج معامل الارتباط لبيرسون بين كل فرضية جزئية مع الفرضية العامة على حدة، وبين كل من المتغير المستقل للفرضية العامة والمتغير التابع لها، والفرضية العامة فقد تأكد الارتباط القائم، والموجب، والقوي، والطردي لهذه العلاقات، حيث كان:

✓ معامل الارتباط لبيرسون بين المتغير المستقل الكلي وهو الاستثمار في التدريب مع الفرضية العامة:
 $r=0.798$

✓ معامل الارتباط لبيرسون بين المتغير التابع الكلي وهو السلوك الرشيد مع الفرضية العامة:
 $r=0.928$

✓ معامل الارتباط لبيرسون بين المتغيرين: الاستثمار في التدريب والسلوك الرشيد: $r=0.516$.
وإذا ما حاولنا الاستعانة بنظرية النظم التي جاء ذكرها في فصل سابق، فإن لنوعية التدريب الرفيعة، والبرامج المتخصصة ذات الجودة العالية التي يخضع لها عدد كبير من المتدربين، والتي تراعي اختصاصاتهم المهنية والتعليمية، وقدرة استيعاب كل فرد، أثر كبير على مخرجات المؤسسة فيما بعد، والتي تظهر على شكل تعديل في سلوك الأفراد المتدربين وتصحيح أدائهم أو تدعيمه إذا كان صحيحا وتشجيعه من خلال الحوافز المعنوية والمادية لينشط دافعيتهم في العمل، ويرغبهم فيه، ويبني مناخا تنظيميا يساعد على الابتكار، ويسهل الاندماج فيه، وينمي روح الفريق، ويزيد من إنتاجيتهم ويرفع من جودتها، فتنتج سلعا تنافسية ذات نوعية ممتازة تسمح لها بالبقاء في السوق.

خاتمة

خاتمة:

أثارت الدراسة الراهنة جملة من القضايا التي تشخص علاقة التدريب والاستثمار فيه بالسلوك التنظيمي وتبين دوره في ترشيده وعقلنته، وذلك من خلال علاقات ارتباطية بين متغيرات فرضياتها الجزئية الثلاثة والتي تعتبر إجابات مبدئية محتملة للأسئلة المطروحة في الإشكالية، حيث حاولنا البرهنة عليها والتأكد من صحتها من خلال مختلف الأطر النظرية كدعامات رئيسية لكل من التدريب والاستثمار فيه والعوائد المتوقعة من هذا الاستثمار، وأيضا السلوك التنظيمي سواء كان فرديا أو جماعيا يدل على جماعات العمل وفرق العمل من منطلق رسمي أو غير رسمي وتسلط الضوء على ترشيد هذا السلوك كأداء متميز هدفنا من ورائه الوصول إلى مواطن التغيير الإيجابي فيه كصمام لتعديل هذا السلوك وتوجيهه إلى ما يخدم أهداف المؤسسة المسطرة والأهداف الفردية لكل عامل ودفعها لتتوافق معها.

ولقد جاء هذا التأطير النظري وفق نظام محكم يصب في قالب عام ضمن نظرية شاملة توجه هذا البحث وتؤطره لكي تعطي لنا نتائج تقترب إلى الصحة أكثر فأكثر كمرجات لهذه النظرية. وقد سعينا من خلال نظرية النظم إلى الحصول على مخرجات توافق مدخلاتها المتعددة سواء كانت بشرية أو مادية أو فنية حيث تدخل في علاقات تفاعلية فيما بينها وتعمل عمليات هذا النظام التي تتحدد من خلال أبعاد كل من الاستثمار في التدريب والمتمثلة في: ارتفاع ميزانية التدريب، تجديد الاحتياجات التدريبية، ووجود سياسات وتوجهات نحو التدريب مع أبعاد السلوك التنظيمي المتمثلة في تحسين المهارات، زيادة الكفاءات، وتغيير الاتجاهات.

كما حاولنا البرهنة على جملة فرضيات هذه الدراسة من خلال البحث والتقصي في واقع التدريب في مؤسسة عتاد الترسة والرفع (صوماتال) ميدان الدراسة، وذلك بإبراز الأنشطة التدريبية التي تقوم بها هذه المؤسسة في الفترة (2013-2015) كآخر إحصائيات تحصلنا عليها أثناء قيامنا بالبحث الميداني، والاعتماد على بعض مؤشرات التدريب: كالتكلفة المتوسطة للتدريب، متوسط تكلفة ساعة من التدريب، الإمكانيات الداخلية المستخدمة، معدّل الاستفادة من التدريب ومدّة التدريب. أيضا حاولنا إسقاط ما جاء في الجانب النظري من خطوات علمية لعملية التدريب على أرض الواقع من خلال سيرورة عملية التدريب في ميدان الدراسة وهي مؤسسة (صوماتال)، وجاءت النتائج ايجابية تدل على الاهتمام الفعلي للمؤسسة بنشاط التدريب حسب الإمكانيات المتاحة لها، حيث تبين مدى هذا الاهتمام من خلال الجانب الميداني الذي تم انطلاقا منه رصد بعض الحقائق الإحصائية والتوصل إلى نتائج عامة وخاصة تدل على صحة

وصدق الفرضيات الجزئية الثلاثة، وقد تمّ التوصل إلى أن انخفاض الميزانية المخصصة للتدريب يؤثر سلباً على تحسين مهارات العاملين، وأن ارتفاعها يؤدي إلى تحسين هذه المهارات.

أيضاً توضح النتائج المتحصّل عليها أن التحديد للاحتياجات التدريبية وتخصيص برامج ذات جودة عالية، مع اختيار وتعيين مؤطرين ومشرفين مباشرين مناسبين يزيد من كفاءات العاملين من خلال جودة أدائهم، وزيادة إنجازهم، وتواصلهم مع بيئة عملهم. كما أن وضع السياسات والتوجّهات نحو التدريب يساهم بطريقة فعالة في تغيير اتجاهات العاملين. وكلها نتائج تؤكد على صحة الفرضيات الجزئية الثلاثة وأيضاً توضح صحة الفرضية العامة لهذه الدراسة، والتي تدلّ على وجود علاقة ارتباطية بين الاستثمار في التدريب وترشيد سلوك العاملين، وتحدّدت من خلال معاملات الارتباط لبيرسون المتحصّل عليها من الدراسة الميدانية، حيث يساوي معامل ارتباط المتغير المستقل الكلي وهو الاستثمار في التدريب مع الفرضية العامة: $r=0.798$ عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ وهو معنوي إحصائياً. كما يساوي معامل ارتباط المتغير التابع وهو السلوك الرشيد مع الفرضية العامة: $r=0.928$ عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ ، أي أنه معنوي إحصائياً. أما معامل ارتباط بيرسون بين الاستثمار في التدريب والسلوك الرشيد فقد جاء: $r=0.516$ عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ ، وهو ارتباط موجب وطردى.

إن هذه النتائج تمّ التوصل إليها من خلال اعتماد مقارنة منهجية تدرّجت منذ الشروع في هذه الدراسة إلى الحصول على النتائج ومناقشتها، ولقد ذكرناها مفصلة في الفصل التمهيدي.

ورغم أهمية هذه النتائج، إلا أن موضوع التدريب والاستثمار فيه وإسهامه في ترشيد السلوك التنظيمي يبقى يفتقر إلى الدراسات والأبحاث الميدانية كونها تناولت علاقة التدريب مع متغيرات تنظيمية أخرى غير السلوك التنظيمي، وما يزيد من أهمية هذا الموضوع هو عدم استقرار السلوك التنظيمي على حال واحدة وعدم ثباته، وتغيّره باستمرار مما يزيد من تعقيد دراسته وصعوبة فهمه وإدراكه وتفسيره داخل المؤسسات، وبالتالي يصعب التكهّن به مستقبلاً خاصة مع التغيرات المحدثة في أشكال التنظيمات الحالية إعادة تغيير خريطة المؤسسة وبناء هيكلها التنظيمي، والإفراط في استخدام التكنولوجيا الحديثة التي سرعان ما تتطور في ظلّ عالم افتراضي مبني على التعلّم الإلكتروني.

قائمة المراجع:

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية:

1. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ط2، 1979.
2. أحمد الظاهر قحطان، تعديل السلوك، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2004.
3. أحمد محمد الشامي، سيد حسب الله، المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1988.
4. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، مصر، 1998.
5. البحر غيث، التنجي د.معن، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، 2014.
6. بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملي) : ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2005.
7. بشير عباس العلق، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية: المحاسبة والتمويل والمصارف، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ط1، التمر 2004.
8. بوبكر بوخريسة، اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح، مقدمة في سوسيولوجيا التنظيمات الصناعية، مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبوعات الجهوية بقسنطينة.
9. جلال كايد ضمرة، عريب أبو عميرة، انتصار خليل عشا، تعديل السلوك، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
10. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
11. جوردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع، (ترجمة:محمد الجوهري وآخرون)، مجلد 2، إدارة المطبوعات والنشر، ط1، 2000.
12. جون وارنر، راندي دي سايمون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة: عبد المحسن نعساني، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، الرياض، الجزء الأول، 2012.
13. جيمس وايت و آخرون، الموسوعة العلمية الشاملة للعلوم الإدارية والحقائب التدريبية، (ترجمة:نزار عدنان الجيرودي)، المجلد 5، الدار العربية للموسوعات، ط1، 2000.

14. حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم - دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
15. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية: من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
16. حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
17. حسن شحاتة، زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، (مراجعة: حامد عمار)، الدار المصرية اللبنانية، ط1، أكتوبر 2003.
18. حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الإيزو) 900090014 وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
19. حمزة حسن بركات، علم النفس وديناميات الجماعة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش.م.م. الطبعة الأولى، 2008.
20. خالد عبد الرحمن الهشيمي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
21. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2005.
22. خضير كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005.
23. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
24. رضا السيد، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق و أساليب إعداد الخطة التدريبية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، 2007.
25. زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، ط3، 1980.
26. سعد أحمد جبالي، ورقة عمل . الملتقى العربي الثاني للموارد البشرية . الجمعية العربية للإدارة، 1996.
27. سعد بن مرزوق العتيبي، << مفهوم وأساليب تحديد العائد من الاستثمار في التدريب >>، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية المنعقد في أبريل 2004، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال المؤتمرات)، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007.
28. سمير أسعد مرشد، مفهوم الكفاءة والفعالية في نظرية الإدارة العامة، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد 48، جامعة الملك فيصل، السعودية، 1988.

29. سمير سعيد حجازي، معجم المصطلحات الحديثة في علم النفس و الاجتماع و نظرية المعرفة، (مراجعة المادة الفرنسية :جالور جيورد انينو)، دار الكتب العلمية، بيروت، ط2005،1.
30. سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج من إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000-10011 ، الطبعة الأولى، مكتبة الإشعاع، القاهرة، مصر، 1999.
31. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاتصال للبحث والترقية، قسنطينة،2006.
32. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2000.
33. عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار، محمد بن مترك آل شرى القحطاني، علم النفس التنظيمي والإداري، فهرسة الملك فهد الوطنية، الرياض، الطبعة الأولى، 2007.
34. عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي . مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات . الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
35. عارف النابلسي، آليات العمل الجماعي، مجلة المهندس الأردني.
36. عبد الرحمن توفيق، مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة: بميك، الجيزة، مصر، 2005.
37. (-)، العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 1994.
38. عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
39. (-)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
40. عبد الغفور مرزوقة وآخرون، السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال- المفاهيم والمحددات، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، برج الكيفان، الجزائر، طبعة 2017.
41. عبد الفتاح محمد الدويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، 2006.
42. عبد الوهاب أحمد جاد، السلوك التنظيمي-دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع المنصورة، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، سنة 2000.
43. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، الكويت، وكالة المطبوعات، 1980.
44. (-)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية،
45. علي غربي، أجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، منشورات مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ط2، 2009.

46. عماد حسين عبد الله، المنظور المعاصر للتدريب في مجال الأمن الصناعي، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1991.
47. عماد الدين مصطفى، نموذج >> تطور المسار الوظيفي في إطار تطبيق مدخل القدرات الوظيفية المعيارية: تجربة المؤسسة السودانية للنفط<<، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الثاني: الاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستشارات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2006.
48. عماد الدين مصطفى، نموذج >> تطور المسار الوظيفي في إطار تطبيق مدخل القدرات الوظيفية المعيارية: تجربة المؤسسة السودانية للنفط<<، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الثاني: الاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستشارات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2006.
49. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
50. غريب محمد سيد أحمد، المدخل في دراسة الجماعات الاجتماعية، الإسكندرية، دار الكتب الجامعية، 1973.
51. فريد راغب النجار، مهارات وفنون السلوك التنظيمي الاستراتيجي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2009.
52. فيصل عبد الكريم الخميسي، خالد حمدي عفيفي، >>الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري: التدريب الإداري الموجه بالأداء<<، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الثاني: الاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستشارات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2006.
53. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار المستقبل، عمان، الأردن، 1993.
54. قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة ، 1997.
55. لائل م سبنسر الأصغر، سيجان م سبنسر، الجدارة في العمل: نماذج للأداء المتفوق، (ترجمة: أشرف فضل عبد المجيد جمعة)، معهد الإدارة العامة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، 1999.
56. لمياء مرتاض، نفوسي، ديناميكية البحث في العلوم الإنسانية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
57. لويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعات والقيادة، الجزء الأول، ط2، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، 1963.

58. مؤسسة عتاد الترسة والرفع، إجراءات تسيير التكوين والتدريب، مرجع الإجراءات رقم: 2013/06، بتاريخ: 2013/12/09.
59. (-)، أنشطة التدريب المحققة (المخططة وغير المخططة) للسداسيين: الأول والثاني للسنوات: 2013، 2014، و2015.
60. (-)، لوحة قيادة الموارد البشرية، ومخططات تسيير الموارد البشرية الخاص بمؤسسة عتاد الترسة والرفع للسنوات: 2013، 2014، 2015 و 2016.
61. (-)، المخطط التنظيمي لسنة 2007 الخاص بتعريف المؤسسة حين كان اسمها: "مركب المجارف والرافعات".
62. (-)، مخططات التدريب للسنوات: 2013، 2014، و 2015 على التوالي.
63. مالكوم بيل، التدريب الناجح للموظفين: سلسلة تعلم خلال أسبوع من الجمعية البريطانية لإدارة الأعمال، (ترجمة: مركز التعريب والبرمجة)، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1997.
64. مايك ويلز، إدارة عملية التدريب: وضع المبادئ موضع التنفيذ ، (ترجمة :محسن إبراهيم الدسوقي)، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
65. مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
66. محمد سيد عبد المتعال، << سياسات إعداد وتدريب الموارد البشرية في المؤسسات العربية >>، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية المنعقد في أبريل 2004، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال المؤتمرات)، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007.
67. محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة جورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009.
68. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، 2004.
69. محمد عبد الرشيد علي، << معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين العاملين في اليمن >>، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية المنعقد في أبريل 2004، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال المؤتمرات)، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007.
70. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.

71. محمد عمرو صادق، << تقييم التدريب والعاقد في الاستثمار التدريبي >>، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية المنعقد في القاهرة في أبريل 2004، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال المؤتمرات)، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007.
72. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط3، 2005.
73. محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي: بحوث عربية و عالمية (سلسلة علم النفس)، جزء 3، دار النهضة العربية، 1985.
74. مديرية التكوين المهني لولاية قسنطينة، شهادات تثبت مجهود رسم التمهين، وشهادات تثبت مجهود رسم التكوين المتواصل للسادسين الأول والثاني للسنوات: 2013، 2014، و 2015 مسلمة لمؤسسة عتاد الترسة والرفع.
75. مصطفى محمود أبو بكر، أحمد عبد الله اللوح، مناهج البحث العلمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2009.
76. مصطفى نجيب شويش، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، الأردن، 1990.
77. منصور بن عبد العزيز المعشوق، أحمد بن خالد الدعيح، أثر لامركزية التوظيف في الخدمة المدنية: في تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية (بحث ميداني)، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2002.
78. موسى اللوزي، التنظيم الإداري - الأساليب والاستشارات، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
79. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
80. ناصر الدين أبو حماد، تعديل السلوك الإنساني - أساليب حلّ المشكلات السلوكية، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
81. نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1992.
82. نخبة من الأساتذة المختصين، معجم العلوم الاجتماعية، تصدير ومراجعة الدكتور إبراهيم مذكور، اليونسكو، الهيئة المصرية للكتاب، 1975.
83. الهاشمي لوكيا، السلوك التنظيمي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة الجزائر، الجزء الثاني، 2006، ص 107.
84. الهواري، سيد، التنظيم: الهياكل والسلوكيات والنظم، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1988.

85. يوسف حجيم الطائي ،مؤيد عبد الحسين الفضل ،هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،عمان ،2006.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. EPE/SOCIETE DES MATERRIELS DE TERRASSEMEN ET DE LEVAGE SPA, valorization actions de formation Durant les 1er et 2em semestres des années: 2013, 2014, et2015: juillé 2013–janvier 2014–juillé 2014–janvier 2015–juillé 2015–janvier 2016.
2. D.GILIBERT ,I.GILLET, REVUE DES MODELES EN EVALUATION DE FORMATION: APPROCHES CONCEPTUELLES INDIVIDUELLES ET SOCIALES, PRATIQUES PSYCHOLOGIQUES,16, 2010.
3. J.P HELFER, ET AUTRES, MANAGEMENT STRATEGIE ET ORGANISATION, 3éme EDITION, VIBERT, PARIS, OCTOBRE,2000.
4. Jean Marie Peretti,Gestion des ressources humaines, 7em édition,Paris,Vuibert,1998.
5. Pierre Casse,la formation performante,ed office des publication universitaires,Alger,1994.
6. Roland Thérault, Pierre B.Lesage et Maurice Boisvert, « L’absentéisme : importance, nature, etremèdes « ,Relation industrielles/1981.

ثالثا: مواقع الأنترنت:

1. Clive Shepherd , Assessing the ROI of training, www.fastrak-consulting.co.uk
2. Conner, Marcia L. « How do I measure return on investment (ROI) for my learning program? www.learnativity.com
3. Connie Dotson, Maximize Training Dollar, www.qualitymag.com
4. Gillan Babicz, Evaluate the Value of Training, www.qualitymag.com
5. Measuring the ROI of training. www.cio.com

6. Nancy Chase, Raise Your Training ROI, www.qualitymag.com
7. www.ISOconseil-com/iso9001/comparairo.htm
8. www.sabr-sp.com
9. [http://www.sgpequipag.dz /presentation_enmtp.htm](http://www.sgpequipag.dz/presentation_enmtp.htm),18/10/2011,11.15.
p :4
10. [http://www.sgpequipag.dz /presentation_enmtp.htm](http://www.sgpequipag.dz/presentation_enmtp.htm),18/10/2011,12.05 .

المراجع

الملاحق

ملحق رقم (01): فهرس الجداول.

ملحق رقم (02): فهرس الأشكال.

ملحق رقم (03): يبين شبكة الملاحظة.

ملحق رقم (04): يبين دليل المقابلة.

ملحق رقم (05): يبين الاستمارة.

ملحق رقم (06): يبين استبيان تحديد الحاجة إلى التدريب.

ملحق رقم (07): يبين قائمة الأفراد المؤهلين للخضوع إلى التدريب.

ملحق رقم (08): يبين التقويم من طرف المؤسسة على البارد.

ملحق رقم (09): يبين تقويم المدربين داخل المؤسسة.

ملحق رقم (10): يبين تقويم المؤسسة القائمة على التدريب.

ملحق رقم (11): يبين تقويم العمال المستفيدين من التدريب.

ملحق رقم (01): فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
22	عينة البحث حسب الجنس	I
23	عينة البحث حسب الفئات الوظيفية	II
23	عينة البحث حسب فروع النشاط	III
101	مستويات التقويم عند كيرك باتريك والمؤشرات التي تدل عليها	IV
109	تصنيف نتائج التعليم من أجل تقويم التدريب	V
190	تطور عدد عمال المؤسسة خلال الفترة (2013 - 2015)	VI
191	حركية عمال المؤسسة خلال سنة 2015	VII
192	توزيع عمال المؤسسة حسب طبيعة عقد العمل	VIII
193	تصنيف عمال المؤسسة حسب الجنس لسنة 2015	IX
195	تصنيف عمال المؤسسة حسب فروع النشاط وحسب الفئات المهنية لسنة 2015	X
196	المستوى التعليمي للعاملين حسب الفئات المهنية لسنة 2015	XI
198	تصنيف عمال المؤسسة حسب فئات الأعمار وطبيعة عقد العمل والجنس لسنة 2015	XII
199	يوضح تصنيف عمال المؤسسة حسب الأقدمية في العمل لسنة 2015	XIII
211	مؤشر الإمكانيات الداخلية المستخدمة كأحد مؤشرات التدريب للفترة (2013-2015)	XIV
214	أنشطة التدريب المحققة في الفترة (2013-2015)	XV
216	مؤشر معدل الاستفادة من التدريب كأحد مؤشرات التدريب للفترة	XVI

	(2015-2013)	
218	مؤشر متوسط مدة التدريب كأحد مؤشرات التدريب للفترة (2015-2013)	XVII
234	يوضح نسبة التدريب خلال السداسيين: الأول والثاني للسنوات (2015-2013)	XVIII
236	مؤشرات التدريب للفترة (2015-2013)	XIX
249	معامل الارتباط لبيرسون بين المتغيرين: المستقل والتابع للفرضية العامة، مع الفرضية العامة	XX

الرقم	العنوان	الصفحة
1	توزيع العينة حسب الجنس	202
2	توزيع العينة حسب السن	203
3	المستوى التعليمي للمبحوثين	204
4	الأقدمية في العمل للمبحوثين	205
5	الفئة الوظيفية للمبحوثين	206
6	وجود مركز للتدريب في المؤسسة	207
7	الاستثمار في التدريب في نظر المبحوثين	208
8	إمكانية وجود تجديد في المعدات التدريبية	209

212	مدى استفادة المبحوثين من الدورات التدريبية	9
217	مدى كفاية مدة التدريب لتعلم مهارات ومعارف جديدة	10
219	إمكانية وجود بعض الاقتراحات أو التعديلات من قبل المبحوثين	11
220	الطريقة المفضلة للاستيعاب حسب رأي المبحوثين	12
221	أهمية الإسراع في العمل لدى المبحوثين	13
229	خصائص البرامج التدريبية التي خضع لها أفراد عينة البحث	14
231	إمكانية الجودة العالية للأداء حسب رأي المبحوثين	15
232	إمكانية الاندماج مع بيئة العمل لدى المبحوثين	16
237	القائمين على التدريب	17
239	بعض الصفات التي تتوفر في المدرب	18
240	مدى مساهمة التدريب للتخصص الوظيفي	19
241	اهتمام أفراد العينة وسعيهم لتصحيح أخطائهم المهنية أثناء أدائهم للعمل	20
242	تعاون مفردات عينة البحث مع فريق العمل لحل المشكلات الناجمة في العمل	21
243	احترام القوانين واللوائح والتعليمات الخاصة بوظائف أفراد عينة البحث	22
244	إسهام البرامج التدريبية في زيادة اهتمام المبحوثين بوظائفهم	23
245	تقييم أداء المبحوثين بعد إجراء الدورات التدريبية	24

الرقم	العنوان	الصفحة
1	النظام التدريبي وفق منحى النظم	42
2	مكونات العملية التدريبية وفق منحى النظم	43
3	مدخل نظرية المنظومات في التحليل السلوكي:	48
4	منظومة السلوك (الفردي - الجماعي - التنظيمي أو البيئي)	49
5	يوضح نظام إدارة التدريب من خلال صفاته	51
6	نظام إدارة التدريب الشاملة	52
7	النموذج المتكامل لإستراتيجية التدريب	74
8	يوضح الاحتياجات التدريبية	75
9	موقع تحديد الاحتياجات التدريبية في منظومة التدريب	76
10	خطوات التدريب الموجه بالأداء	83
11	بناء فريق العمل على مستوى المؤسسة ككل	142
12	الهيكل التنظيمي لمؤسسة عتاد الترسنة والرفع	187

ملحق رقم (03): يبين شبكة الملاحظة:

الرقم	ماذا نلاحظ؟	متى تمت الملاحظة؟ وأين؟	كيف تمت الملاحظة؟	ملاحظات
01	القيام بزيارة استطلاعية مست جميع أقسام مؤسسة عتاد الترسة والرفع.	أثناء الشروع في الجانب الميداني للتعرف عن قرب على خصائص ومميزات ميدان الدراسة. وقد كانت على عدة مراحل، حيث يتم في كل مرحلة زيارة مديرية أو أكثر حسب الوقت المناسب.	. التعرف عن قرب على نشاط كل مديرية وعلى اختصاصها الوظيفي الذي تقوم به. . التعرف على مسؤولي كل مديرية الذين أمّدونا بيد المساعدة وقدموا لنا نظرة عن مراحل وخطوات العملية الإنتاجية التي يقومون بها. . التعرف على خصائص الموارد البشرية لكل مديرية من نواحي : الجنس، الفئات العمرية، المستوى التعليمي، والخبرات المهنية خاصة في جانب فروع التصنيع والتركيب، وكيفية التحكم في التكنولوجيا المتاحة.	تم الرجوع بين الحين والآخر إلى لوحة قيادة الموارد البشرية للتأكد من خصائص ومميزات الموارد البشرية لكل فرع أو مديرية.
02	ملاحظة الطرق المتبعة في الإنتاج داخل المؤسسة، لمعرفة جانب التنظيم من خلال الميدان.	. عند زيارة موقع العمل. . في فترات صباحية و أخرى مسائية.	. محاولة تتبع الخطوات التي تمرّ بها صناعة منتج معين، وملاحظة طرق تجميع الآلات في المساحات المخصصة لها، وترتيبها حسب المهام في سلسلة التصنيع، كمرحلة تقطيع الحديد، ومرحلة تلحيمة، ثم مرحلة تجميع القطع مع بعضها البعض.	من ضمن الاستفادة الهامة من وراء إتباع طريقة الإنتاج وفق السلسلة نجد تقليص حركات العامل الزائدة أثناء أداءه لمهامه، وهذا بهدف كسب الوقت، والجهد، والتكاليف، وضمان تتابع الإنتاج.
03	. درجات الالتزام بتسليم الطلبات في وقتها المحدد.	. عند وصول وقت تسليم طلبية ما إلى الزبائن، خاصة في نهاية كل سنة.	. ملاحظة مدى الاهتمام الذي توليه الإدارة وعمال الورشات لانجاز المهمة في وقتها المحدد، ولو كان ذلك على حساب العطلة السنوية، أو العمل لساعات إضافية أخرى.	في هذه المرحلة واجهتنا صعوبات كبيرة أثناء انجاز البحث، خاصة عند توزيع الاستمارة وانتظار من يملأها. . كما تلقينا صعوبات

				في هذه المرحلة أثناء القيام بمقابلات مع بعض المسؤولين والعمال.
04	علاقة العامل بالآلة التي يعمل عليها، ومدى تحكمه بها.	- أثناء القيام بالمهام، وتسيير آلات ذات تكنولوجيا عالية خاصة في مجال تقطيع سبائك الحديد عن طريق الليزر.	- الملاحظة في عين المكان، وملاحظة درجة تعقد هذه الآلات واعتمادها على برامج وأنظمة معلوماتية معقدة ومتطورة. - وملاحظة درجة الدقة والجودة العالية التي تظهر على المنتجات من قطع غيار ذات معايير دولية.	تم إلحاق أغلب العمال القائمين على تسيير هذه الآلات ببرامج تدريبية وفقا للنظام الذي يسيرها.
05	درجات الحرية التي يمتلكها العمال أثناء انجاز مهامهم، والسرعة في أداء أعمالهم.	أثناء العمل داخل الورشات، وفي سلاسل الإنتاج، والآلات التي يعملون عليها.	. الملاحظة في عين المكان، وهي مباشرة ومقصودة.	
06	- الإشراف المباشر والتأطير من طرف فئة العمال المؤطرين، ومحاولة معرفة نطاق الإشراف.	- يتم الإشراف المباشر على العمال في الورشات بين الحين والآخر لتتبع مهارات العاملين وقدرتهم على التحكم بوتيرة العمل. - كما يمكن أن يستعين العامل بخبرة المشرف المباشر عليه ليوّجه، ويرشده لاستعمال أحسن الطرق المتاحة.	- من خلال الحضور، والاستماع إلى المشرفين المباشرين أثناء تقديمهم النصح وتوجيه العمال التابعين لهم لاستعمال الطرق الصحيحة في انجاز مهامهم.	- تتم عملية الإشراف في جو يسوده الالتزام والاحترام المتبادل بين العاملين. - كذلك يزداد نطاق الإشراف اتساعا في بعض الفروع دون غيرها ويضيق في تصنيع القطع الحديدية الدقيقة الصنع حتى يتم التحكم في مدى صلاحيتها داخل الآلة.
07	معرفة الضغوط المفروضة على العامل أثناء قيامه بمهامه.	. أثناء مرورنا خاصة بفروع التصنيع والتكريب.	. في عين المكان، مباشرة، ومقصودة، للتعرف على ظروف العمل الفعلية، ودرجات تحمل المسؤولية الملقاة على عاتق كل عامل.	
08	ظروف العمل السائدة في	- في أوقات العمل	- ظهور حالات من الإرهاق بادية	

	على بعض العاملين وحالات تدمير من سوء الظروف المادية والنفسية، وعدم التقدير أحيانا . حسب رأيهم . من قبل الإدارة لهم.	المختلفة، وفي عدّة مديريات.	مؤسسة عتاد الترسة والرفع أثرها على نفسية العامل.	
09	جانب الاتصال بين العمال والإدارة.	من خلال تواصل بعض العمال مع الإدارة ووجود بروتوكولات كثيرة تبعد أكثر بينهم وبين المسؤولين في الإدارة العليا.	حسب ما لاحظناه أثناء تواجدها بالمؤسسة، فإنه لا يوجد جسر تواصل كبير بين الإدارة العليا وعمال الورشات مثلا، مما يقلل من الإحساس بالمشاركة في اتخاذ القرارات داخل لمؤسسة، ويقلل كذلك جانب الابتكار، وعدم الأخذ بالاقترحات المطروحة من طرف العمال.	أدت هذه لظروف إلى نقص الرضا عن العمل لدى بعض العمال الذي نبع حسبهم عن نقص المحفزات المادية والمعنوية، مما أثر سلبا على دافعيتهم للاجتهاد أكثر.
10	-التواصل بين العمال مع بعضهم البعض.	-من خلال الاحتكاك فيما بينهم، وطريقة التعامل، سواء داخل رشات التصنيع أو بين عمال الإدارة مع بعضهم البعض.	-تم تسجيل الاحترام المتبادل الظاهر بين العاملين، خاصة لدى فئة العمال المنتمين إلى فئات عمرية كبيرة نوعا ما.	
11	-الانضباط واحترام اللوائح والقوانين الداخلية لمؤسسة عتاد الترسة والرفع.	-منذ دخول العامل إلى مؤسسته إلى أن يخرج منها أثناء انتهائه من العمل فيها.	-ملاحظة وجود إجراءات شديدة أثناء دخول العمال إلى مؤسستهم خروجهم منها، وأثناء تنقلهم من مصلحة إلى أخرى.	-تم تسجيل جانب كبير من الانضباط بأوقات العمل وبإجراءات العمل السائدة داخل المؤسسة.

ملحق رقم (04): يبين دليل المقابلة:

1. ما المغزى من إعادة تسمية مؤسستكم من مركب المجارف والرافعات إلى مؤسسة عتاد الترسة والرفع [صوماتال]؟ ومتى تم ذلك؟
2. ما هي الأهداف والاستراتيجيات المسطرة من الشراكة مع مؤسسة أجنبية مثل شركة ليهير (LIBHERR) الألمانية؟
3. كيف هو التقسيم النسبي مع الجانب الألماني؟ وما هو نوع المنتج لكل طرف في الشراكة؟
4. ماذا يمكن أن يستفاد من هذه الشراكة في مجال تدريب عمال مؤسستكم؟ وما هي السياسات والتوجهات المتبعة من طرفكم نحو الاستثمار في التدريب؟
5. ما هي تكلفة الدورات التدريبية المبرمجة في أجندة مؤسستكم أو التي تمت في السنوات الماضية؟
6. هل يمكن أن تسترجع المؤسسة ما أنفقته على تدريب عمالها؟
7. هل تظن أن التدريب يعود بفوائد مالية على المؤسسة؟ وكيف تقيمون العائد من الاستثمار في هذا التدريب؟
8. ما أثر هذا الاستثمار في التدريب في ترشيد سلوك عمال المؤسسة؟

ملحق رقم (05): استمارة البحث

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة باجي مختار عنابة

كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

إستمارة بحث:

الاستثمار في التدريب وعلاقته

بترشيد سلوك العاملين

مؤسسة عتاد الترسة والرفع " SOMATEL " بعين سمارة، قسنطينة نموذجاً

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية

* إشراف:

أد/زعيمي مراد

* إعداد الطالب:

بن رتام محمد

* البيانات الواردة في هذه الاستمارة لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية:

2016-2015

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. السن:

3. المستوى التعليمي:

بدون مستوى ثانوي
 ابتدائي جامعي
 متوسط دراسات عليا

4. الأقدمية في العمل:

5. الفئة الوظيفية:

إطار عامل تحكم عامل تنفيذ

6. هل يوجد في المؤسسة مركز للتدريب ؟

نعم لا لا أدري

7. هل تظن أن تدريبك هو:

- استثمار في امكانياتك
- زيادة في القوة التنافسية لمؤسستك
- من أجل بقاء مؤسستك
- من أجل بقائك في العمل
- هدر للمال

• أخرى،تذكر:.....

.....

8. هل لاحظت أي تجديد في المعدات التدريبية أثناء تدريبك آخر مرة؟

• هناك تجديد كلي

• هناك تجديد جزئي

• لا يوجد أي تجديد والمعدات كما هي

• هناك تلف في بعض المعدات

..... أخرى،تذكر:.....

.....

9. كم دورة تدريبية خضعت لها في مسارك المهني ؟

10. هل ترى أن مدة التدريب في كل دورة كافية لتعلم مهارات ومعارف جديدة ؟

لا أدري

لا

نعم

11. إن البرنامج التدريبي الذي خضعت له :

• يعتمد على التحديد الدقيق لاحتياجاتك من التدريب.

• يساير تخصصات المتدربين

• يعتمد في تنفيذه على معدات وأدوات متطورة.

• يعتمد في تنفيذه على مدربين أكفاء.

• يستعمل مناهج تعليمية متطورة.

..... أخرى،تذكر:.....

.....

.....

12. حسب رأيك، ما هو دور المشرف المباشر على عملك؟.....

.....
.....
.....

13. من قام بتدريبك ؟

• مدريون من داخل المؤسسة.

• مكاتب خبرة ومختصون في التدريب.

• أساتذة جامعيون.

• أخرى، تذكر:.....

.....
.....

14. من الصفات التي تتوفر في المدرب:

• أن يكون متخصصا في المجال الذي يدرّب فيه.

• أن يراعي اختصاص المتدربين وفئاتهم المهنية.

• له أقدمية في العمل.

• أخرى، تذكر:.....

.....

15. هل التدريب الذي تلقّيته يساير تخصصك الوظيفي ؟

نعم لا لا أدري

16. في حالة الاجابة ب: لا ، هل ذلك راجع إلى :

- إعداد أو اقتناء برامج تدريبية دون مراعاة التخصصات الوظيفية.
- تكرار نفس البرنامج التدريبي في كل دورة تدريبية.
- المدرب لا يملك معارف فنية ترتبط بتخصصك الوظيفي.

• أخرى، تذكر:.....
.....
.....

17. هل اقترحت من قبل تعديلا أو فكرة جديدة تخص وظيفتك؟

نعم لا

18. في حالة الاجابة ب " نعم ": متى كان

ذلك؟.....

19. ماذا اقترحت؟ وما هي النتائج من ذلك؟.....

.....
.....
.....
.....

20. في حالة " لا " لماذا لم تقدم اقتراحات؟.....

.....
.....
.....
.....

21. حسب رأيك، ما هي الطريقة التي تتاسب استيعابك جيدا أثناء التدريب :

- التعلم بأسلوب فردي
- التعلم بأسلوب جماعي
- التعلم المعتمد على الجانب النظري في قاعات التدريس
- المحاضرات والمؤتمرات
- التعلم المعتمد على الجانب التطبيقي داخل المؤسسة
- التعلم المعتمد على الانترنت أو الإعلام الآلي
- عن طريق برامج تدريبية متخصصة
- أخرى، تذكر:

22. هل يهملك أن تسرع في أداء عملك؟

- نعم لا لا أدري

23. بماذا تشعر كلما أتممت مهامك كاملة؟.....

24. يكون أداؤك في المؤسسة ذو جودة عالية عندما :

- تخضع لبرامج تدريبية تراعي احتياجاتك.
- تفهم طبيعة عملك وخطواته.
- تدرك مهامك بدقة.
- يؤخذ اختصاصك التعليمي والمهني بالاعتبار.
- تستغل قدراتك ومهاراتك وإمكانياتك.

• أخرى، تذكر:

.....
.....

25. هل باستطاعتك الاندماج بسهولة مع بيئة عملك ؟

نعم لا أحيانا لا أدري

26. في كل الحالات لماذا؟

.....
.....

27. هل يهملك أن تسعى لتصحيح أخطائك المهنية ؟

نعم لا أحيانا لا أدري

28. في كل الحالات لماذا؟

.....
.....

29. هل تتعاون مع فريق عملك لحل مشكلات تعترض أداءكم؟

نعم لا أحيانا لا أدري

30. في كل الحالات لماذا؟

.....
.....

31. هل تحترم القوانين واللوائح والتعليمات الخاصة بوظيفتك؟

نعم لا أحيانا

32. في كل الحالات لماذا؟

.....

.....

.....

33. هل البرامج التدريبية المتخصصة تجعلك تهتم أكثر بوظيفتك ؟

نعم لا لا أدري

34. في كل الحالات لماذا؟

.....

.....

35. كيف تقيم عملك بعد إجراء التدريب:

- زادت ثقتك بنفسك.
- ازداد تحمك في قدراتك المهنية.
- ارتفعت كفاءتك في أداء عملك.
- تحسنت انتاجيتك في المؤسسة
- تحسنت مهاراتك في الاداء.
- قل جهدك المبذول في أداء وظيفتك.
- انخفضت نسبة أخطائك المهنية.
- لم يتغير أداؤك.

..... • أخرى، تذكر:

.....

.....

ملحق رقم (04): يبين دليل المقابلة

دليل المقابلة:

1. ما المغزى من إعادة تسمية مؤسستكم من مركب المجارف والرافعات إلى مؤسسة عتاد الترسة والرفع [صوماتال]؟ ومتى تم ذلك؟
2. ما هي الأهداف والاستراتيجيات المسطرة من الشراكة مع مؤسسة أجنبية مثل شركة ليهير (LIBHERR) الألمانية؟
3. كيف هو التقسيم النسبوي مع الجانب الألماني؟ وما هو نوع المنتج لكل طرف في الشراكة؟
4. ماذا يمكن أن يستفاد من هذه الشراكة في مجال تدريب عمال مؤسستكم؟ وما هي السياسات والتوجهات المتبعة من طرفكم نحو الاستثمار في التدريب؟
5. ما هي تكلفة الدورات التدريبية المبرمجة في أجندة مؤسستكم أو التي تمت في السنوات الماضية؟
6. هل يمكن أن تسترجع المؤسسة ما أنفقته على تدريب عمالها؟
7. هل تظن أن التدريب يعود بفوائد مالية على المؤسسة؟ وكيف تقيمون العائد من الاستثمار في هذا التدريب ؟
8. ما أثر هذا الاستثمار في التدريب في ترشيد سلوك عمال المؤسسة؟

ملخص الدراسة:

تعدّ الدراسة الراهنة تقصيا لموضوع الاستثمار في التدريب وعلاقته بترشيد سلوك العاملين في سياق المؤسسة الجزائرية، حيث اتخذت من مؤسسة عتاد الترسة والرفع بعين سمارة . قسنطينة . والتابعة للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية كنموذج لها. وتعتبر المؤسسات الجزائرية نتاجا لتغيرات جذرية عرفتها الجزائر في الآونة الأخيرة، حيث سعت لأن تتدارك أخطاءها السابقة وتعتبر من التجارب التي مرّت بها وتحاول تسليط جَلّ اهتمامها على إعادة رسم إستراتيجيتها، ووضع أهداف عامة تخدم بالدرجة الأولى حاجات العملاء وتلبيها من خلال التحكّم بجودة المخرجات المقدمة وتحسين نوعيتها، وإضفاء طابع الميزة التنافسية على المنتجات من أجل الاستمرار في السوق المحلية والعالمية حيث البقاء فيها يكون للأحسن، ذو الجودة والقادر على إشباع حاجات العميل وتقديم رضاه عمّا يتحصل عليه قبل كلّ شيء.

انطلاقا من هذا؛ تجلّت رؤية مؤسسة عتاد الترسة والرفع وحددت فلسفتها في الولوج في عالم الشراكة الأجنبية لما لها من قدرات بشرية مؤهلة، وتكنولوجيا متطورة، وسمعة عالمية حسنة، قصد الاستفادة من خبراتها واستغلال رصيدها المعرفي والفني، ونقل مهارات مواردها البشرية من خلال المحاكاة وتتبع حلقات الجودة المقدمة، واعتماد نظام التدريب الضروري لتحقيق غاياتها وأهدافها.

إن مسابرة التغيرات المحدثة في منظومتنا الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، والإعداد لمجابهة التحديات يكون من خلال تجديد النظرة نحو التدريب والاستثمار فيه الذي أضحي وسيلة فعّالة وحلا لا مناص عنه لتحديث المدخلات البشرية، وتأهيل عمالتها لما يواكب التطور المعرفي والفني، والاهتمام بالعنصر البشري من خلال الاهتمام بسلوكه التنظيمي ومحاولة ترشيده، وتحسين أدائه بتطوير المعارف المكتسبة، وبناء قدراته، وصقل مهاراته، وتغيير سلوكه وتعديله نحو السلوك الإيجابي الذي يخدم الفرد والمؤسسة والمجتمع ككل.

وفقا لما جاء سرده، تم تحديد معالم المشكلة البحثية التي تسعى الدراسة الراهنة انطلاقا منها إلى تقصّي العلاقة بين فعالية التدريب والاستثمار فيه وترشيد سلوك العاملين، من خلال وضع فرضية عامة وثلاث فرضيات جزئية بالاعتماد على خطة منهجية محكمة استخدم فيها منهج دراسة الحالة والمنهج شبه

التجريبي وفق ما تقتضيه الدراسة وتماشيا مع طبيعة الموضوع، وباستعمال عدة أساليب وأدوات لجمع البيانات من عينة البحث، كالأستمارة والملاحظة والمقابلة.

قسمت الدراسة إلى جانبين: نظري وميداني، من خلال سبعة فصول حيث اشتمل الفصل التمهيدي على صياغة الإشكالية وتحديد الإطار المنهجي للدراسة، كما تناول الفصل الثاني المداخل النظرية لدراسة التدريب والسلوك التنظيمي، حيث تمّ الاعتماد على نظرية النظم كنظرية شاملة وركيزة لهذه الدراسة. وخصّص الفصل الثالث للتدريب، وتطرّق الفصل الرابع إلى العائد من الاستثمار في التدريب (مفهومه، نماذج قياسه، ومنهجيات تقويم التدريب). كما استعرض الفصل الخامس السلوك التنظيمي كسلوك فردي وسلوك جماعي وخصائص كل منهما. وتناول الفصل السادس السلوك الرشيد وما جاء فيه من تقنيات لتعديل السلوك. أما الفصل السابع فقد خصص لعرض البيانات الميدانية وتحليلها، كما اهتم في جانب منه بتحليل واقع التدريب في المؤسسة ميدان البحث بالاعتماد على عدد من المؤشرات والطرق الإحصائية.

وتمّ في الأخير تحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها، والتي خلصت إلى إثبات صحة الفرضيات الجزئية الثلاث وبالتالي صحة وصدق الفرضية العامة، واستخلاص نتائج عامة. كما تمّ أيضا محاولة إثارة بعض القضايا والتساؤلات التي تبقى موضوع الاستثمار في التدريب والسلوك الرشيد في احتياج إلى مزيد من التقصي والبحث.

الكلمات المفتاحية:

التدريب، الاستثمار في التدريب، الترشيده، السلوك التنظيمي.

Summary of the study

The current study is an investigation of the issue of investing in training and its relationship to rationalizing the behavior of workers in the Algerian establishment, where we took the company of Earthworks and Lifting Equipment (SOMATEL) in Ain Samara - Constantine - -subsidiary of the National Company of Public Works Materials (ENMTP) as a model. The Algerian institutions are considered the product of radical changes that Algeria has known in recent times, as it sought to remedy its previous mistakes and is one of the experiences it went through and attempts to focus most of its attention on redrawing its strategy, and setting general goals that primarily serve the needs of customers and meet them by controlling the quality of the outputs provided and improving their quality and the imparting of a competitive advantage to the products in order to continue in the local and global market where they stay in it is for the best, of the quality, and able to satisfy the needs of the customer and provide his satisfaction with what he obtains above all.

From this, the company of earthworks and lifting equipment manifested itself and defined its philosophy of access to the world of foreign partnership because of its qualified human capacities, its advanced technology, and a good global reputation, in order to benefit from its experiences and to exploit his cognitive and technical credit, and to transfer his skills in human resources through simulation and follow the quality rings presented, and adopt the learning system necessary to achieve his goals and objectives.

Keeping pace with the updated changes in our economic, social, political and cultural system, and preparing to face challenges is by renewing the view towards training and investing in it, which has become an effective means and an inevitable solution to modernizing human inputs, qualifying its workers to keep pace with cognitive and artistic development, and caring for the human element through attention to its organizational behavior, and try to rationalize it, and improve its performance by developing acquired knowledge, building its capabilities, honing its skills, changing its behavior and modifying it towards positive behavior that serves the individual, institution and the whole society.

According to his narration, the parameters of the research problem that the current study seeks from are determined to investigate the relationship

between the effectiveness of training and investment in it and the rationalization of the behavior of workers, through the development of a general hypothesis and three partial hypotheses based on an elaborate methodological plan in which the case study method and the quasi-experimental approach we reused according to What the study requires and in line with the nature of the topic, and by using several methods and tools to collect data from the research sample, such as the form, observation and interview.

The study was divided into two aspects: theoretical and field, through seven chapters where the introductory chapter included formulating the problem and defining the methodological framework for the study, and the second chapter dealt with theoretical approaches to the study of training and organizational behavior, where systems theory was relied upon as a comprehensive theory and a pillar for this study.

The third chapter is devoted to training, and the fourth chapter deals with the return on investment in training (its concept, measurement models, and training evaluation methodologies).

The fifth Chapter also reviewed organizational behavior as individual behavior, group behavior, and their respective characteristics. The sixth chapter dealt with rational behavior and its techniques for modifying behavior. As for the seventh chapter, it was devoted to presenting and analyzing field data, and in part he was also interested in analyzing the reality of training in the institution in the field of research, drawing on a number of indicators and statistical methods.

Finally, the results of the study were analyzed and discussed in the light of its hypotheses, which concluded to prove the validity of the three partial hypotheses and thus the validity and sincerity of the general hypothesis, and to draw general conclusions. An attempt was also made to raise some issues and questions that keep the topic of investment in training and good behavior in need of further investigation and research.

Key words:

Training - investing in training – rationalizing - organizational behavior

Résumé de l'étude

La présente étude a pour objet de faire une enquête sur le sujet de l'investissement dans l'apprentissage et sa relation avec la rationalisation du comportement des travailleurs dans la société algérienne, ou on a pris la société de Matériel de Terrassement et de Levage (SOMATEL) à Ain Samara - Constantine – filiale de l'Entreprise Nationale de Matériels des travaux publics (ENMTP) comme modèle. Les institutions algériennes sont le résultat des changements radicaux que l'Algérie a connus récemment, ou elle a cherché à remédier à ses erreurs passées, ainsi qu'elle se considère l'une des expériences qu'elle a vécues et en essayant de concentrer la majeure partie de son attention sur la redéfinition de sa stratégie, et de fixer des objectifs généraux qui répondent principalement aux besoins des clients et les satisfont en contrôlant la qualité des produits fournis et en améliorant leur qualité, et en donnant le caractère d'un avantage concurrentiel aux produits afin de continuer sur le marché local et mondial où y rester est pour le meilleur, celui ayant la bonne qualité et qui sera capable de satisfaire les besoins du client et de satisfaire ses achats avant tout.

À partir de cela, la société de s'est manifestée et a définir sa philosophie d'accès au monde du partenariat étranger en raison de ses capacités humaines qualifiées, sa technologie avancée, et une bonne réputation mondiale, afin de bénéficier de ses expériences et d'exploiter son crédit cognitif et technique, et de transférer ses compétences en ressources humaines à travers la simulation et suivre les anneaux de qualité présentés, et adopter le système d'apprentissage nécessaire pour atteindre ses buts et objectifs.

Se tenir au courant des changements en cours dans notre système économique, social, politique et culturel, et se préparer à relever les défis, c'est en renouvelant la vision de l'apprentissage et en y investissant, qui est devenu un moyen efficace et une solution inévitable pour moderniser les apports humains. Et de qualifier ses employés Pour se tenir au courant du développement cognitif et artistique, et prêter attention à l'élément humain en prêtant attention à son comportement organisationnel et en essayant de le rationaliser, et d'améliorer ses performances en développant les connaissances acquises, en renforçant ses capacités, en perfectionnant ses compétences, en changeant son comportement et en le transformant en un comportement positif qui sert l'individu, l'institution et la société dans son ensemble.

De ce qui précède, Le problème de la recherche a été défini, à partir duquel la présente étude cherche à étudier la relation entre l'efficacité de l'apprentissage

et l'investissement dans celle-ci, et la rationalisation du comportement des employés par le développement d'une hypothèse générales et trois hypothèses partielles en adoptant un plan méthodologique élaboré ferme dans lequel une méthodologie d'étude de cas et l'approche quasi-expérimentale ont été utilisées comme requis par l'étude et en accord avec la nature du sujet, et en utilisant plusieurs méthodes et outils pour collecter des données de l'échantillon de recherche, tel que le formulaire, l'observation et l'entretien.

L'étude était divisée en deux aspects : théorique et sur terrain, à travers sept chapitres où le chapitre d'introduction comprenait la formulation du problème et la détermination du cadre méthodologique de l'étude, par contre le deuxième chapitre traitait des approches théoriques de l'étude de l'apprentissage et du comportement organisationnel, où la théorie des systèmes était considérée comme une théorie complète et un pilier de cette étude.

Le troisième chapitre est consacré à l'apprentissage, et le quatrième chapitre traite les revenus de l'investissement dans l'apprentissage (son concept, ses modèles de mesure et ses méthodologies d'évaluation). Le chapitre 5 a également examiné le comportement organisationnel en tant que comportement individuel, comportement de groupe et leurs caractéristiques respectives. Le sixième chapitre traite du comportement rationnel et de ses techniques de modification du comportement.

Quant au septième chapitre, il était consacré à la présentation et à l'analyse des données de terrain, Il s'est également intéressé en une partie de ce chapitre à analyser la réalité de l'apprentissage en établissement dans le domaine de la recherche en s'appuyant sur un certain nombre d'indicateurs et de méthodes statistiques.

Enfin, les résultats de l'étude ont été analysés et discutés à la lumière de ses hypothèses, qui ont conclu à prouver la validité des trois hypothèses partielles et donc la validité et la sincérité de l'hypothèse générale, et à tirer des conclusions générales. Une tentative a également été faite pour soulever certaines problèmes et questions qui laissent le sujet de l'investissement dans l'apprentissage et les bons comportements nécessitant plus d'investigations et de recherches.

Mots clés :

Apprentissage - l'investissement dans l'apprentissage – rationalisation - comportement organisationnel.



République Algérienne démocratique et populaire

**Ministère de l'enseignement supérieur et de la
recherche scientifique**

Université Badji Mokhtar – Annaba

University of Badji Mokhtar – Annaba

Faculté des lettres et des sciences humaines et sociales

Faculty of letters, human and social sciences

Département de Sociologie

Department of Sociology

**L'investissement dans l'apprentissage et sa relation
avec la rationalisation du comportement des
travailleurs**

Société de Matériel de Terrassement et de Levage (SOMATEL) à Ain
Samara – Constantine, comme model.

Une Thèse présentée pour obtention du diplôme de doctorat en sociologie de développement
et de gestion des ressources humaines.

Etablie par l'étudiant :

Mohamed BENRETEM

Encadré par :

Pr. Mourad ZAIMI

Jury de soutenance:

Nom et prénom	Grade	Université	Qualité
-Pr. Nouredine BOUCHERCHE	Professeur	Badji Mokhtar- Annaba	Président
-Pr. Mourad ZAIMI	Professeur	Badji Mokhtar- Annaba	Encadreur et rapporteur
-Pr. Mohamed BOUKCHOUR	Professeur	Mohamed Lamine Debaghine-Sétif 2	Membre
-Pr. Boubakeur DJIMLI	Professeur	ABDELHAMID MEHRI-Constantine 2	Membre
-Dr. Mourad SBARTAI	M.C.A	Chadli Bendjedid –El Tarf	Membre

Année universitaire : 2019- 2020