



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



## - دور التدريب في رفع الفعالية الادارية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية الطارف

مدرسة محمته تليل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع لتتيم وعمل

إشراف الاستاذة:

د. بن وهيبة نورة

من إعداد الطالب:

العرفي بلقاسم

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة	الجامعة
هامل مهديّة	أستاذة محاضرة-أ.	رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف-
بن وهيبة نورة	أستاذة محاضرة- أ.	مشرفا	جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف-
خطابي سعد	أستاذ مساعد-أ.	عضوا مناقشا	جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف-

السنة الجامعية: 2019/2018



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



## - دور التدريب في رفع الفعالية الادارية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -

دراسة ميدانية بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية الطارف

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل

إشراف الاستاذة :

من إعداد الطالب:

د.بن وهيبة نورة

العرفي بلقاسم

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة	الجامعة
هامل مهديّة	أستاذة محاضرة-أ-	رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-
بن وهيبة نورة	أستاذة محاضرة- أ-	مشرفا	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-
خطابي سعد	أستاذ مساعد- أ-	عضوا مناقشا	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-

السنة الجامعية: 2019/2018

### شكر وتقدير

الحمد لله على نعمته وتوفيقه لنا بإتمام هذا البحث نتقدم بجزيل الشكر:

الى الاستاذة الدكتورة بن وهيبة نورة التي تفضلت بالإشراف والمتابعة لهذه المذكرة ، والتي لم تبخلنا من معلوماتها ونصائحها

كما لا ننسى لجنة المناقشة:

• الدكتورة هامل مهديّة

• والدكتور خطابي سعد لقبولهم مناقشة هذه المذكرة، كما

نتقدم بالشكر لقبولهم مناقشة هذه المذكرة، كما نتقدم بالشكر والتقدير

الى جميع أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف،

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى موظفي مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية الطارف  
والشكر الموصول إلى كل من ساهم وساعدني في إتمام وإنجاز هذه المذكرة

### إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة وعلى أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم  
أشكر الله واحمده الذي وفقني في غتمام هذا العمل وساعدني لتحقيق ما اردت الوصول اليه.  
أهدي هذا العمل المتواضع وثمره هذا الجهد:

إلى والدي الكريم "محمد" وأمي الحبيبة "فاطمة" اللذان هما سبب وجودي وسر نجاحي حفظهما الله  
واطال في عمرهما

إلى زوجتي الفاضلة "راضية" التي كانت لي رمز التشجيع إلى بناتي قرة عيني عزيزات قلبي: نسرين،  
أسماء، ريان

إلى سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضلا "إخوتي واخواتي "

إلى كل الأمل والاقارب من قريب أو بعيد صغير أو كبير كل واحد باسمه

إلى كل رفقاء الدرب من أصدقاء وزملاء

إلى الاستاذة المشرفة الدكتورة "نورة بن وهيبة" التي ساهمت في مواصلة دربي العلمي

أهدي ثمرة جهدي

أشركم بكل ما تحمله كلمة الاهداء من معنى.

## بلقاسم

### الملخص :

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور التدريب في رفع الفعالية الادارية، بإعتبار أن التدريب من الاساليب الحديثة التي تسعى مختلف المؤسسات في الوقت الحالي الى تنبيهه، فعملية التدريب تمكن العاملين من تحسين مهاراتهم وقدراتهم التي تساعدهم على تحسين النداء بإعتبارهم المحرك الأساسي لتطوير العمل الإداري في المؤسسة ،فكلما إرتقى الفرد في أداء العمل الإداري إرتقى معه الجهاز الإداري الذي يعمل فيه .

فنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها يبني أساس على مدى فعالية الجوانب الادارية، والمرونة والسرعة في إتخاذ القرارات وتنفيذها وحل المشكلات التي تفرزها طبيعة العمل ، ويتم هذا بوجود إدارة يعمل بها أفراد يملكون مختلف المعارف والمهارات المتعلقة بالعمل الاداري،لأن الادارة هي الجزء الالهم لقيام كيان المؤسسة بجميع مستوياتها، فعملية التدريب والفعالية الادارية أمران ضروريان للمؤسسات بإختلاف أنواعها من أجل تحقيق أهدافها لمواجهة التطورات التكنولوجية المتسارعة والارتقاء بمستوى العمل وأدائه على احسن واكمل وجه.

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية التي تهدف للتعرف على دور التدريب في رفع الفعالية الادارية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتجلت معالم الاشكالية في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

- كيف تساهم عملية التدريب في الإرتقاء بالفعالية الإدارية؟
- وتندرج تحت هذا السؤال الرئيسي جملة من الاسئلة الفرعية التالية:
- كيف تساعد البرامج التدريبية على الرفع من كفاءة وفعالية غدارة المؤسسة تحديدا في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية الطارف؟
- ماهو دور التخطيط السليم في رفع قدرات الموارد البشرية؟
- ما مدى تأثير طبيعة الاتصال في تطوير إدارة المؤسسة؟
- كيف تساعد القيادة المطبقة في مؤسسة البحث في تنمية وتطوير إدارة المؤسسة؟

وللإجابة عن هذه الاسئلة إعتمدنا في الدراسة الميدانية على المنهج الوصفي والاسلوب التحليلي، وتم توظيف الادوات البحثية التالية: الملاحظة،المقابلة، الاستمارة التي إحتوت على ثلاثة محاور والتي

كانت موجهة لعينة من إدارة مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية الطارف والمقدرة ب35 مبحوثا، وهذه الأدوات مكنتنا من جمع البيانات وتفريغها في جداول وتم إخضاعها للتحليل والتفسير ليتوافق مع الجزء النظري .

لقد تم التعرض في الفصل الاول الى الاطار النظري المفهمي والمنهجي ،وفي الفصل الثاني تناولنا فيه الخلفية النظرية للموضوع والدراسات السابقة التي كانت الركيزة الاساسية للدراسة،بالإضافة إلى الفصل الثالث الذي إعتدنا فيه على القراءة النظرية للتدريب والفعالية الادارية من خلال بعض مؤشرات الهامة والمتمثلة في التخطيط والاتصال والقيادة ومدى تأثير التدريب على رفع الفعالية الادارية على مستوى الإدارة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أما عن الفصل الرابع الذي كان مبنيا على الجانب العملي والميداني من خلال ترجمة المعلومات الكيفية الى معلومات كمية و الاستعانة بالجداول الاحصائية للوصول الى الاهداف والنتائج الدقيقة،حيث توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ان التدريب له فعالية في المؤسسة عموما حيث تبين لنا ان مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية الطارف تعطي لهذا الجانب اهتماما كبيرا حيث تهدف من وراء تدريبها لموظفيها الى تزويدهم بمختلف المعلومات والمهارات والاساليب المتعلقة بطبيعة الاعمال الموكلة لهم وتحسين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي واسبابهم المرונה اللازمه بما يمكنهم من اداء العمل بكفاءة وفاعلية.
- تساهم عملية التدريب في تشجيع العاملين على اتقان العمل وتأديته بفاعليه وهذا من خلال اشراكهم في تصميم البرامج و تحديد الاحتياجات التدريبية التي تتماشى مع مجال التخصص الوظيفي بشكل مسبق ومدروس.
- تخطيط عملية تدريب الافراد يسمح لهم بامتلاك القدره على الابداع والاداء ومعالجه القصور ومواكبه متطلبات الوظيفة والتطور العلمي والتكنولوجي الحاصل في مجالات العمل الاداري.
- لقد ساهمت عملية التدريب في رفع الفعاليه الاداريه في مؤسسه البحث من خلال عملية التخطيط الواضحة للأهداف المراد تحقيقها وكذا من خلال دور الاتصال في تنسيق النشاطات بين العاملين والتسلسل وانسياب العمليات الاداريه بكفاءه وفاعليه وايضا من خلال المساهمه القياده في توجيه جهود العمال ومشاركتهم في اتخاذ القرارات واقامة علاقات انسانية وتعزيز التعاون وتطوير العلاقات بين العاملين بالمؤسسة.

## **Abstract**

This study aims to identify the role of training in raising administrative effectiveness, considering that training is one of the modern methods that the various institutions are currently seeking to alert. The training process enables employees to improve their skills and abilities that help them to improve performance as the main engine for developing the administrative work in the institution. The higher the individual in the performance of administrative work, the higher the administrative body in which he works

The success of the institution and the achievement of its objectives is based on the effectiveness of administrative aspects, flexibility and speed in decision making and implementation and solving the problems that arise from the nature of work. This is done in the presence of a management that employs individuals with different knowledge and skills related to administrative work. , Training and administrative effectiveness are essential for different types of institutions in order to achieve their objectives to meet the rapid technological developments and improve the level of work and performance in the best and most complete.

This study is part of the analytical descriptive studies aimed at identifying the role of training in raising the administrative effectiveness in the Algerian economic institution, and the problematic features were manifested in answering the main question:

- How does the training process contribute to the improvement of administrative effectiveness?

The following main questions fall under this main question:

- How do training programs help to increase the efficiency and effectiveness of the organization's competence specifically in the Directorate of Electricity and Gas Distribution of the State of Al-Tarf?

- What is the role of proper planning in raising the capacity of human resources?

- What is the impact of the nature of communication in the development of the management of the institution?

- How does leadership in the research institution help to develop and manage the organization?

In order to answer these questions, we relied on the descriptive approach and the analytical method. The following research tools were used: the observation, the interview, the form that contained three axes, which were directed to a sample of the Directorate of Electricity and Gas Distribution Directorate for the State of Al-Tarf, estimated at 35 respondents. Data collection and unloading in tables were subjected to analysis and interpretation to conform to the theoretical part

The second chapter dealt with the theoretical background of the subject and the previous studies that were the main basis for the study, in addition to the third chapter in which we relied on the theoretical reading of the training and administrative effectiveness through some of its important indicators of planning and communication Leadership and the impact of training on raising administrative effectiveness at the level of the competence of the Algerian economic institution

As for the fourth chapter, which was built on the practical and field side through the translation of qualitative information to quantitative information through the use of statistical tables to reach the goals and accurate results, namely:

- The study reached the following results:
- The training has an effectiveness in the institution in general, where we found that the Directorate of distribution of electricity and gas for the state of Al-Tarf gives this aspect of great attention, where the aim of the training of its staff to provide them with various information and skills and innovative methods of the nature of the work entrusted to them and improve and develop their abilities and skills and try to change their behavior and trends Positive and give them the flexibility necessary to enable them to perform the work efficiently and effectively
- The training process contributes in encouraging the employees to master the work and perform effectively by participating in the design of the programs and identifying the training needs that are in line with the field of specialization in the job in advance and thoughtful
- Planning the process of training individuals allowed to possess the ability to creativity and performance and treatment of deficiencies and the requirements of the job requirements and scientific and technological development in the areas of work
- The training process contributed to raising the administrative efficiency in the research institution through the clear planning process for the objectives to be achieved, as well as through the role of communication in coordinating the activities among the employees and the sequence and flow of administrative processes efficiently and effectively and also through the contribution of leadership in directing the efforts of the workers and their participation in decision making and establishment. Human relations, strengthening cooperation and developing relations between the employees of the institution.

## فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

الملخص

Abstract

فهرس المحتويات

فهرس الجداول خاص بالجانب الميداني

فهرس الاشكال خاص بالجانب الميداني

أ..... مقدمة

الفصل الأول: الإشكالية والإطار المفهمي والمنهجي

5..... توطئة الفصل الأول

5..... المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

5..... المطلب الاول : الإشكالية:

7..... المطلب الثاني : أسباب اختيار الموضوع.

7..... الفرع الاول : أسباب ذاتية:

8..... الفرع الثاني :أسباب موضوعية:

8..... المطلب الثالث: أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة فيمايلي:

9..... المطلب الرابع : أهداف الدراسة:

9..... الفرع الاول: الاهداف العلمية:

9..... الفرع الثاني :الأهداف العملية:

9..... المبحث الثاني: الإطار المفهمي للدراسة

9..... المطلب الاول: تحديد المفاهيم الأساسية

14..... المطلب الثاني:تحديد المفاهيم المقاربة:

19.....	المبحث الثالث: الاطار المنهجي للدراسة
19.....	المطلب الاول : المنهج المستخدم
19.....	الفرع الاول :تعريف المنهج
20.....	الفرع الثاني : أدوات جمع البيانات
24.....	الفرع الثالث: مجالات الدراسة
30.....	خلاصة الفصل الاول:
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
32.....	توطئة الفصل الثاني: .....
32.....	المبحث الاول: الخلفية النظرية للموضوع
32.....	1-النظرية الكلاسيكية .....
32.....	1-1-نظرية الادارة العلمية لتايلور : .....
34.....	1-2-نظرية التقسيمات الإدارية لفايول(H.FAYOL).....
35.....	2-النظرية النيوكلاسيكية:.....
35.....	2-1-نظرية العلاقات الانسانية:.....
37.....	2-2-نظرية إتخاذ القرار:.....
39.....	3-النظرية الحديثة: .....
39.....	3-1-نظرية الادارة بالاهداف : .....
40.....	3-2-نظرية رأس المال البشري: روبينسون روسلر(ROBINSON RUSSLER):.....
42.....	2-3-نظرية التعلم في التدريب: روبرت كوهلر (ROBERT KOHLER).....
43.....	3-4-نظرية إدارة الجودة الشاملة : .....
44.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة:.....
44.....	أولاً: الدراسات العربية:.....
48.....	ثانياً: دراسات محلية .....
52.....	ثالثاً: الدراسات الاجنبية:.....
55.....	خلاصة الفصل الثاني: .....
	الفصل الثالث: التدريب والفعالية الإدارية

58.....	توطئة الفصل الثالث :
58.....	المبحث الاول : ماهية التدريب
58.....	المطلب الاول : أهمية التدريب وأهدافه في المؤسسة :
58.....	الفرع الاول:أهمية التدريب:
60.....	الفرع الثاني: أهداف التدريب
60.....	المطلب الثاني: فوائد ومراحل التدريب
60.....	الفرع الاول: فوائد التدريب :
61.....	الفرع الثاني: مراحل التدريب
62.....	المطلب الثالث: أنواع وأساليب التدريب :
62.....	الفرع الاول: أنواع التدريب
66.....	الفرع الثاني: أساليب التدريب:
73.....	المطلب الرابع: أسس ومبادئ التدريب
73.....	الفرع الاول: أسس التدريب
75.....	الفرع الثاني: مبادئ التدريب :
76.....	المطلب الخامس: علاقة التدريب بالفعالية الادارية:
77.....	المبحث الثاني :الفعالية الادارية
77.....	المطلب الاول: أهمية الادارة ووظائفها
77.....	الفرع الاول: أهمية الادارة
79.....	الفرع الثاني: وظائف الادارة:
80.....	المطلب الثاني: خصائص ومستويات الادارة
80.....	الفرع الاول: خصائص الادارة
81.....	الفرع الثاني: مستويات الادارة
82.....	المطلب الثالث: سمات الادارة الحديثة واساليبها:
82.....	الفرع الاول: سمات الادارة الحديثة
83.....	الفرع الثاني: أساليب الادارة الحديثة
84.....	المبحث الثالث:التخطيط ودوره في فعالية إدارة المؤسسة

84	المطلب الاول: أهمية التخطيط الاداري وخصائصه:
84	الفرع الاول :أهمية التخطيط الاداري
85	الفرع الثاني: خصائص التخطيط الإداري
85	المطلب الثاني : مبادئ التخطيط الاداري وانواعه
85	الفرع الاول : مبادئ التخطيط الاداري
88	الفرع الثاني: أنواع التخطيط
89	المطلب الثالث:مراحل التخطيط الاداري ومعوقاته:
89	الفرع الاول : مراحل التخطيط الاداري:
92	المطلب الرابع :التخطيط الاداري وعلاقته بالفعالية الادارية:
93	المبحث الرابع : القيادة ومساهمتها في تطوير الفعالية الادارية
93	المطلب الاول: أهمية القيادة ووظائفها :
93	الفرع الاول: أهمية القيادة الادارية
95	الفرع الثاني : خصائص القيادة وأنواعها :
101	الفرع الرابع : القيادة وعلاقتها بالفعالية الادارية :
102	المبحث الخامس: الاتصال ودوره في الارتقاء بالادارة الحديثة
102	المطلب الاول : أنواع الاتصال الاداري ووسائله
102	الفرع الاول :أنواع الاتصال الاداري
107	الفرع الثاني : وظائف الاتصال الاداري واهدافه:
108	الفرع الثالث: أهمية الإتصال الاداري وعوائفه
110	الفرع الرابع : الاتصال وعلاقته بالفعالية الادارية
111	خلاصة الفصل:
	الفصل الرابع: الإطار الميدان أو التطبيقي للدراسة
114	توطئة الفصل الرابع
114	أولا: تفريغ البيانات وتحليلها
114	المحور الاول: بيانات شخصية
114	1- بيانات خاصة بخصائص مجتمع البحث

123	2- بيانات خاصة بالعملية التدريبية
138	المحور الثالث: بيانات متعلقة بالفعالية الادارية
138	1- بيانات خاصة بإدارة المؤسسة
143	2- بيانات خاصة بالتخطيط الاداري:
150	3- بيانات خاصة بالاتصال الاداري
157	4- بيانات خاصة بالقيادة الادارية
163	ثانيا النتائج العامة للدراسة:
163	أولا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الاول:
164	ثانيا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني:
165	ثالثا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث:
166	رابعا النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع:
167	التوصيات والاقتراحات:
168	آفاق الدراسة:
169	خلاصة الفصل:
171	الخاتمة
173	قائمة المصادر والمراجع
180	الملاحق

## فهرس الجداول خاص بالجانب الميداني

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول رقم 01	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	161
جدول رقم 02	يبين توزيع افراد العينة حسب السن	162
جدول رقم 03	يبين توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	164
جدول رقم 04	يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	166
جدول رقم 05	يبين توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني	168
جدول رقم 06	يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	170
جدول رقم 07	يبين خضوع الموظف لدورات تدريبية تساعد على تطوير أدائه الوظيفي	172
جدول رقم 08	يبين مكان إجراء التدريب	174
جدول رقم 09	يبين ما إذا كانت المؤسسة تقوم بتوعية الموظفين وحثهم على التدريب الجيد	176
جدول رقم 10	يبين مدى تماشي التدريب مع طبيعة الوظيفة الحالية	178
جدول رقم 11	يبين مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير المعارف والمهارات	180
جدول رقم 12	: يبين مدى مساهمة عملية التدريب في تطوير القدرات الوظيفية	182
جدول رقم 13	يبين مدى ملائمة أهداف التدريب للموظفين	184
جدول رقم 14	يبين الهدف من التدريب	186
جدول رقم 15	: يبين تقييم الموظف للدورات التدريبية	187
جدول رقم 16	يبين مدى مواكبة التدريب للتطورات في المجال الاداري والتكنولوجي	188
جدول رقم 17	يبين مدى مساهمة التدريب في رفع الفعالية الادارية	189
جدول رقم 18	يبين كيفية الحكم على إدارة المؤسسة	191

193	يبين المعايير التي تقوم عليها إدارة المؤسسة	جدول رقم 19
194	يبين مدى إهتمام إدارة المؤسسة بتدريب الموظفين	جدول رقم 20
196	يبين نوع الإدارة التي تتماشى معها المؤسسة	جدول رقم 21
197	يبين مدى تبني المؤسسة خطة إدارية من أجل تحقيق الاهداف	جدول رقم 22
199	يبين مساهمة التخطيط الاداري في تحقيق الاهداف	جدول رقم 23
201	يوضح ما إذا كانت المؤسسة تقوم بالتخطيط عند وضع البرامج التدريبية	جدول رقم 24
202	يبين مساهمة التخطيط الاداري على التدريب الامثل للموارد البشرية	جدول رقم 25
204	يبين مدى مساهمة عملية التخطيط في الفعالية الادارية	جدول رقم 26
206	يبين وجود إتصال في المؤسسة يساعد على رفع الفعالية الادارية	جدول رقم 27
208	يبين وسائل الاتصال السائدة في المؤسسة	جدول رقم 28
210	يبين وجود عمل جماعي ومنسق بين الموظفين لإنجاز الاعمال الإدارية	جدول رقم 29
212	يبين تقييم طريقة الاتصالات بين الموظفين	جدول رقم 30
214	يبين مدى مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات	جدول رقم 31
216	يبين النمط القيادي المتبع من قبل الرؤساء	جدول رقم 32
218	يبين مدى تشجيع القيادة الادارية على تطوير الفعالية الادارية	جدول رقم 33
220	يبين مهارات المسؤول المباشر المرتبطة بالفعالية الادارية	جدول رقم 34

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
--------	-------------	------------

فهرس الاشكال خاص بالجانب الميداني

161	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	شكل رقم 01
163	يمثل توزيع افراد العينة حسب السن	شكل رقم 02
165	يمثل توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	شكل رقم 03
167	يمثل توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	شكل رقم 04
169	يمثل توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني	شكل رقم 05
171	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	شكل رقم 06
173	يمثل خضوع الموظف لدورات تدريبية تساعد على تطوير أدائه الوظيفي	شكل رقم 07
175	يمثل مكان إجراء التدريب	شكل رقم 08
177	يمثل ما إذا كانت المؤسسة تقوم بتوعية الموظفين وحثهم على التدريب الجيد	شكل رقم 09
179	يمثل مدى تماشي التدريب مع طبيعة الوظيفة الحالية	شكل رقم 10
181	يمثل مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير المعارف والمهارات	شكل رقم 11
183	يمثل مدى مساهمة عملية التدريب في تطوير القدرات الوظيفية	شكل رقم 12
185	يمثل مدى ملائمة أهداف التدريب للموظفين	شكل رقم 13
186	يمثل الهدف من التدريب	شكل رقم 14
187	: يمثل بين تقييم الموظف للدورات التدريبية	شكل رقم 15
188	يمثل مدى مواكبة التدريب للتطورات في المجال الاداري والتكنولوجي	شكل رقم 16
190	يمثل مدى مساهمة التدريب في رفع الفعالية الادارية	شكل رقم 17
192	يمثل كيفية الحكم على إدارة المؤسسة	شكل رقم 18
193	يمثل المعايير التي تقوم عليها إدارة المؤسسة	شكل رقم 19
195	يمثل مدى إهتمام إدارة المؤسسة بتدريب الموظفين	شكل رقم 20

196	يمثل نوع الإدارة التي تتماشى معها المؤسسة	شكل رقم 21
198	يمثل مدى تبني المؤسسة خطة إدارية من أجل تحقيق الاهداف	شكل رقم 22
200	يمثل مساهمة التخطيط الاداري في تحقيق الاهداف	شكل رقم 23
201	يمثل ما إذا كانت المؤسسة تقوم بالتخطيط عند وضع البرامج التدريبية	شكل رقم 24
203	يمثل مساهمة التخطيط الاداري على التدريب الامثل للموارد البشرية	شكل رقم 25
205	يمثل مدى مساهمة عملية التخطيط في الفعالية الادارية	شكل رقم 26
207	يمثل وجود إتصال في المؤسسة يساعد على رفع الفعالية الادارية	شكل رقم 27
209	يمثل وسائل الاتصال السائدة في المؤسسة	شكل رقم 28
211	يمثل وجود عمل جماعي ومنسق بين الموظفين لإنجاز الاعمال الإدارية	شكل رقم 29
213	يمثل تقييم طريقة الاتصالات بين الموظفين	شكل رقم 30
215	يمثل مدى مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات	شكل رقم 31
217	يمثل النمط القيادي المتبع من قبل الرؤساء	شكل رقم 32
219	يمثل مدى تشجيع القيادة الادارية على تطوير الفعالية الادارية	شكل رقم 33
221	يمثل مهارات المسؤول المباشر المرتبطة بالفعالية الادارية	شكل رقم 34

مقدمة

إن التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض على المؤسسات سواء كانت عالمية أو محلية أن تتبنى التدريب للوصول الى المفاهيم الادارية الحديثة في الادارة إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية . ويعتبر التدريب من بين النشاطات التي تولي لها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إهتماما كبيرا بحيث يهدف الى تنمية قدرات العاملين في العمل من خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة، إذا فالتغيرات التي تعيشها هذه المؤسسات في الوقت الحاضر سواء كانت تنظيمية أو تكنولوجية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع المستجدات، بغية تحقيق ما تصبو اليه المؤسسات الاقتصادية وأصبح لزاما عليها ان تبحث عن برامج التدريب المناسبة للعاملين، كما ينظر الى التدريب على انه عملية مكملة للتغيير إذ لا يمكن للمؤسسات ان تقوم باختيار الموظفين وتعيينهم، إنما يجب إعداد هؤلاء الافراد وتنمية قدراتهم على أداء الاعمال المسندة اليهم .

فالفعالية الادارية تقوم على وجود كفاءات ذات مستوى عالي من المهارة والمعرفة في إنجاز الاعمال الادارية المختلفة وتحمل المسؤوليات وإتخاذ القرارات، أي أن أساس تحقيق أهداف المؤسسة يعتمد بالدرجة الاولى على العنصر البشري وما يتمتع به من مهارات وقدرات فنية وإبداعية لأداء واجبات وظيفتهم، مما يسهم في الارتقاء بمستوى الأداء ويحقق فعالية لإدارة المؤسسة، ولا يتم هذا إلا من خلال التدريب وتطوير أساليب التفاعل بين الافراد والإدارة وكذا تقوية العلاقات الانسانية ونمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمؤسسة، ففي ظل البنائية الوظيفية فكل تغيير يساهم التدريب في إحداثه على جزء من أجزاء المؤسسة من شأنه أن يحدث تغييرا على باقي أقسام المؤسسة ويسهم في إحداث تغيير وتطوير على جودة العمل وأداء أفرادها، فتفسير العلاقة الموجودة بين التدريب والفعالية الادارية علاقة تكاملية تحكمها مجموعة من الاسس والقيم لإحداث التكامل في هذه العلاقة تتمثل في تقسيم العمل والتفاعل والتعاون وإحداث التوازن بين الاحتياجات الفردية ومتطلبات البرامج التدريبية وإحتياجات التنظيم الاداري ككل ووفق أهداف المؤسسة الاقتصادية الرامية الى الفعالية والتطوير

من خلال كل ذلك يتضح لنا ضرورة العمل والقيام بدراسة ميدانية في المؤسسة الاقتصادية وتحديدًا بمديرية التوزيع والكهرباء والغاز لولاية الطارف من أجل الوقوف عند حيثيات التدريب ودوره في رفع الفعالية الادارية نظريا وميدانيا .

قد تمت الدراسة عن طريق إتباع خطة منهجية توزعت على أربعة فصول كالتالي:

**الفصل الاول:** الإطار النظري المفهومي والمنهجي والذي يتضمن كل من: الاشكالية، أسباب إختيار الموضوع، أهداف واهمية الدراسة، مفاهيم الدراسة، المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات ومجالات الدراسة والعينة .

**الفصل الثاني:** الخلفية النظرية للموضوع والدراسات السابقة والتي تمثلت في النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية والحديثة في الإدارة إضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالتدريب .

**الفصل الثالث:** قراءة نظرية حول متغيرات الموضوع، التدريب والفعالية الإدارية .

**الفصل الرابع:** الإطار الميداني أو التطبيقي للدراسة وفيه تمت جمع ومعالجة وتحليل البيانات من شأنها الوصول إلى النتائج العامة للدراسة.

# الفصل الأول

## الإشكالية والاطر المفهيم والمنهجي

توطئة الفصل

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

المطلب الأول : الإشكالية:

المطلب الثاني : أسباب اختيار الموضوع

الفرع الأول : أسباب ذاتية:

الفرع الثاني : أسباب موضوعية:

المطلب الثالث: أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة فيمايلي:

المطلب الرابع : أهداف الدراسة:

الفرع الأول: الاهداف العلمية:

الفرع الثاني :الأهداف العملية:

المبحث الثاني: الإطار المفهيم للدراسة

المطلب الأول: تحديد المفاهيم الأساسية

المطلب الثاني: تحديد المفاهيم المقاربة:

المبحث الثالث: الاطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول : المنهج المستخدم

الفرع الأول :تعريف المنهج:

الفرع الثاني : أدوات جمع البيانات

الفرع الثالث: مجالات الدراسة

خلاصة الفصل:

**توطئة الفصل الأول :**

يشكل الإطار النظري والمفهومي في أي دراسة علمية مرحلة الإنطلاق الفعلي لها ،

وذلك بالنظر لأهميتها من هذا الإطار يمكن للباحث أن يحدد معالم بحثه والنقاط التي يجب الارتكاز عليها بدءا من تحديد الإشكالية والأسئلة الفرعية وتحديد المفاهيم الأساسية والمقاربة المرتبطة بالموضوع وصولا إلى المنهج المستخدم ومجالات الدراسة، وهذا ما سنتطرق له في هذا الفصل .

**المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة****المطلب الاول : الإشكالية:**

شهدت المؤسسات الجزائرية في الآونة الاخيرة تغيرات وتحولات تنظيمية كباقي مؤسسات العالم، خصوصا أنها إنتقلت من الإقتصاد الإشتراكي الى الإقتصاد الرأسمالي أو إقتصاد السوق فكان لزاما عليها التغيير في بعض الهياكل والتجديد في الخدمات المؤسساتية والادارية لتواكب تسارعات العصر، كما أدت المنافسة المؤسساتية والرغبة في الرقي بالقطاعات إلى خلق إستراتيجيات عمل جديدة

تخدم هذه المؤسسات وتمكنها من التكيف مع المحيط الإقتصادي الجديد، وهذا ما يتطلب الإهتمام والتركيز أكثر على المورد البشري .

إن هذه التحولات فرضت على المؤسسات الاقتصادية وجوب الإهتمام بمواردها البشرية باعتبارها المحرك الأساسي لتطوير إدارة المؤسسة ،فعملية إعداد العنصر البشري تغني أساس التدريب حيث كلما إرتقى الفرد في أداء العمل إرتقى معه الجهاز الاداري الذي يعمل فيه وبالتالي تستطيع المؤسسات مواجهة مختلف متطلبات جماهيرها والتغيرات التي تواجهها على مستوى بيئتها الداخلية. والخارجية ، ونظرا لاهمية التدريب أصبحت المنظمات المعاصرة تنظر لتدريب مواردها البشرية على أنه جزءا رئيسي ومهما من إستثماراتها الإستراتيجية وعنصرا حيويا لبناء الخبرات والمهارات المتجددة للعاملين،فالتدريب هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما(1).

إن التدريب المستمر يعد من الوظائف المهمة،في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات المعاصرة وهذا للدور الفعال الذي يقوم به على مستوى العمل والإدارة، كما ننوه بالدور الذي تلعبه الإدارة في المؤسسة حيث تمثل حجر الزاوية في نجاح أي منظمة ونجاح المنظمات يتوقف على وجود إدارة فعالة تستخدم الطرق العلمية في إتخاذ القرارات وفي أداء الوظائف الادارية المختلفة كما تعتبر وظيفة التخطيط عنصرا أساسيا في فعالية تدريب الموارد البشرية للمؤسسة،فالتخطيط السليم هو أساس الإدارة الذي يقف عليه الاعمدة الحيوية للتنظيم،فالتدريب يحتاج إلى تخطيط علمي مدروس ينتج مهارات وكفاءات تعمل على الرفع من الفعالية الادارية للمؤسسة وإلى جانب التخطيط نجد الإتصال الذي له دور هام في العملية التدريبية حيث يعد الرباط الذي يربط مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين هذه الاجهزة والتنظيم الكلي من جهة أخرى. وتكمن اهمية الإتصال في نقل وتبادل المعلومات بين الافراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم الوجه المطلوبة(2) إن التدريب يزيد في الاتصال الذي يساهم في تقوية العلاقة بين الأفراد وبناء ثقافة قوية للمؤسسة ترسخ الايجابية للتعاون والسير قدما نحو التنمية. وننوه أيضا بأهمية القيادة في العملية التدريبية حيث تجعل الادارة أكثر فعالية فهي تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، كما أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري(3).

وفي ظل إقتصاد السوق والعولمة تحاول المؤسسة الجزائرية مواكبة المتغيرات الداخلية والخارجية،فهي الآن تحاول بذل العديد من الجهود في سبيل الإرتقاء إلى تحقيق مجموعة الاهداف الاستراتيجية

1-السيد عليوة: تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين،إيتراك للطباعة النشر والتوزيع،مصر،2003،ص52  
 2 - عيسى قبوقب، وردة بروس:فعالية الاتصال الاداري في المؤسسة الصناعية،مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد15 ،  
 جامعة بسكرة، الجزائر،2015،ص82.  
 2- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الادارة،دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن ط3، 2006،ص264.

والعلمية والتي من ضمنها عمليات التدريب والفاعلية الادارية، وعليه فإن المؤسسة الجزائرية شأنها شأن المؤسسات الحديثة تريد أن تواكب التغيير وذلك بتنمية وتطوير كفاءة الافراد الفاعلين بالمؤسسة وهذا ما تسعى له الادارة الجزائرية التي تحاول أن تطور نفسها وذلك بالإرتقاء بالمؤهلات والمعلومات والمهارات الخاصة بأفرادها الذي يضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن المؤسسات الناجحة، وتحاول تحقيق ذلك من خلال عملية التدريب وإتخاذ القرار، ولهذا فإن المؤسسة الإقتصادية لاسيما مؤسسة سونلغاز بالطارف التي لها دور فعال في إحداث التطوير والتنمية بغية تحقيق فعاليتها الادارية المرجوة، وهذا إنطلاقاً من تهيئة الجو الملائم للموظفين والحرص على رفع مستوياتهم المعرفية وقدراتهم الأدائية وذلك للوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية الامر الذي يعتمد بالدرجة الأساسية على التدريب الذي يعد أحد الانشطة الجوهرية التي تركز عليها سياسة مؤسسة سونلغاز بالطارف من اجل تنمية الكفاءات البشرية وتوفير أفراد أكفاء وذوي دافعية عالية ومهارات قيمة من اجل الارتقاء بالفاعلية الادارية، ومن ثمة تحقيق اهداف المؤسسة ، ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

كيف تساهم عملية التدريب في الإرتقاء بالفاعلية الادارية في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز

بالطارف؟

وسنحاول الإجابة عليه من خلال الإجابة على الاسئلة الفرعية التالية:

- 1- كيف تساعد البرامج التدريبية على الرفع من كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة؟.
- 2- ماهو دور التخطيط السليم في رفع قدرات الموارد البشرية؟.
- 3- مامدى تأثير طبيعة الاتصال في تطوير إدارة المؤسسة؟.
- 4- كيف تساعد القيادة المطبقة في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالطارف في تنمية وتطوير إدارة المؤسسة؟ .

### المطلب الثاني : أسباب اختيار الموضوع

توجد عدة أسباب دفعتني إلى اختيار البحث الموضوع "دور التدريب في رفع الفعالية الإدارية ومن بين هذه الأسباب نجد :

#### الفرع الاول : أسباب ذاتية:

- 1- إرتباط هذا الموضوع بمجال التخصص إذ يعتبر ذو صلة متينة وقوية بتخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

- 2- شعورنا بأهمية الموضوع ،خاصة مع التحولات الاقتصادية التي تشهدها المؤسسات الجزائرية.
- 3- رغبتنا في دراسة هذا الموضوع ومعرفة ما يدور في خبايا المؤسسة الجزائرية .
- 4- ميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بتنمية الموارد البشرية .

### الفرع الثاني :أسباب موضوعية:

- 1- ضعف الاهتمام بتدريب وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بالدول النامية ومنها الجزائر وتقديم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الموارد البشرية .
- 2- محاولة التعرف على تدريب العاملين بمؤسسة سونلغاز بالطرف وذلك لمسايرة التغيرات والتطورات في المجال الإداري ومدى تأثير عملية التدريب على أدائهم الوظيفي .
- 3- إعتدنا بأن ضعف الفعالية الإدارية للمؤسسة الجزائرية يعود بدرجة كبيرة إلى عدم قدرتها على الإستغلال الأمثل للقدرات الذهنية والإبداعية لمواردها البشرية الذي يعود أساس إلى ضعف الاهتمام بالتدريب أو عدم فعاليته .

### المطلب الثالث: أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة فيمايلي:

- 1- تتمثل أهمية هذه الدراسة في محاولة التعرف على دور وأهمية التدريب في رفع الفعالية الإدارية والتعرف على مضمون العملية التدريبية من خلال إتجاهات القيادات الإدارية والأفراد العاملين في الإدارات ومدى توافق البرنامج التدريبي مع الإحتياجات التدريبية .
- 2- التدريب مصدر هام من مصادر إعداد موارد بشرية كفئة حيث يعمل على تطوير كفاءتهم وتحسين قدراتهم وله آثار إيجابية على المؤسسة .
- 3- التدريب سبب نجاح المؤسسات وسر نموها وإزدهارها وأداة فعالة لتحقيق التنمية خاصة إذا تم إستعماله بطريقة جيدة حيث تظهر نتائجه على أداء الموارد البشرية والمؤسسة معا .
- 4- التدريب أساس التعلم وتحسين أداء الموارد البشرية وإعدادها للقيام بالأعمال الموجهة إليهم خاصة في ظل التطور التكنولوجي الذي له تأثير كبير على متطلبات الوظائف والمهام .
- 5- تسليط الضوء على واقع العملية التدريبية وأثرها على أداء المؤسسات .
- 6- الخروج بنتائج وتوصيات قد تساعد المهتمين بهذه الدراسة لإجراء دراسات أعمق .

**المطلب الرابع : أهداف الدراسة:**

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الاهداف يسعى الباحث لتحقيقها ومنها الأهداف العملية والأهداف العلمية

**الفرع الاول: الاهداف العلمية:**

- ✓ تحديد اهمية ودور التدريب في رفع الفعالية في مؤسسة – سونلغاز - مديرية التوزيع لولاية الطارف .
- ✓ عرض وتوضيح المفاهيم المتعلقة بالتدريب والفعالية الإدارية .
- ✓ تحديد العلاقة بين التدريب والفعالية الإدارية .
- ✓ تدعيم الأبحاث العلمية والأكاديمية التي تحتاجها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

**الفرع الثاني :الأهداف العملية:**

- ✓ محاولة معرفة ما يجري ميدانيا من خلال الوقوف على وضع التدريب في المؤسسة الاقتصادية .
- ✓ التعرف على البرامج التدريبية المختلفة الموجهة إلى العاملين بمؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع لولاية الطارف .
- ✓ التدريب والتعود على القيام بالبحوث الميدانية وكذا التحكم في تطبيق المنهجية وتقنيات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية .

**المبحث الثاني: الإطار المفهومي للدراسة****المطلب الاول: تحديد المفاهيم الأساسية****1-التدريب :****1-1- الدلالة اللغوية:**

يعرف معجم الوسيط التدريب لغة بأنه:درب تدريب على الشيء أو فيه أو به ، عوده إياه ومرنه.<sup>1</sup>

1-عتيقة حدابيريتهوشام بوحاري: التدريب وعلاقته بتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة،مقاربة نظية تحليلية-مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات،العدد 10،كلية العلوم الإجتماعية الجزائر 2017،2،ص111.

أما معجم اللغة العربية المعاصرة فيعرف التدريب لغة بأنه: تدريب مفرد، جمعها تدريبات: المصدر: درب أي تزويد المتدربين بالدراسات العلمية والعملية التي تؤدي إلى رفع درجة المهارة عنده في أداء واجبات الوظيفة.(1)

### 1-2- الدلالة الإصطلاحية:

✓ يعرف التدريب بأنه: نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم.(2)

✓ يعرف أيضا بأنه: عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الإحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد ، من خلال زيادة معارفه وتدعيم إتجاهاته وتحسين مهاراته بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة.(3)

✓ كما يعرفه فليبو (B.FLIPPO) في كتابه مبادئ إدارة الأفراد : بكونه العملية التي من

✓ خلالها تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارات لأداء وتنفيذ عمل معين.(4)

✓ والتدريب موقف جماعي يتسم بالتغيير والتعديل المستمر في نمط التفكير و الإتجاه والسلوك بما يحقق الإيجابية في أداء المؤسسة.(5)

✓ التدريب هو جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات الموظفين وتوجهاتهم وآرائهم بإستخدام طرق

تدريبية وإرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول.(6)

✓ كما أن التدريب هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا فالتدريب هو تطبيق المعرفة التي تكمن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم.(7)

2- نفس المرجع السابق ص 111 .

3- صلاح الدين عبد الباقي:الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،دار الجامعة الحديثة للنشر،الاسكندرية،مصر 2006،ص 88 .

4- مدحت محمد أبو النصر:إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق،دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة،مصر،2008،ص 58.

4Edurin b. flippo: princaipes of personnel managment 4 th new yourk . usa. moraw hill companyine.1976.p:3

2- رأفت عبد الفتاح:سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية،د.ط. دار الفكر العربي، مصر، القاهرة، مصر، 2001، ص81.

3- حبيب الصحاف:معجم مصطلحات الموارد البشرية،د.ط.دار الجامعة الجديدة للنشر،الاسكندرية،مصر،2002، ص51

7- محمد سعيد أنور سلطان:إدارة الموارد البشرية،د.ط.دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية،مصر،2003، ص283

✓ من خلال ماسبق نستنتج ان : التدريب هو جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة إستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية والمستقبلية للتأقلم مع مستجدات العمل، فيحقق أهدافه وتطلعاته وكذا أهداف المؤسسة

**1-3- الدلالة الإجرائية:** التدريب هو نشاط مخطط ومنظم يهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات والمعلومات وتنمية قدراتهم والتعديل في سلوكياتهم وإتجاهاتهم وغايته هو تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد وسلوكياته المهنية والتدريبية بما يخدم عملية العمل وإستراتيجياته.

## 2-الفعالية:

**1-2- الدلالة اللغوية:** فعل -يفعل- فعلا، الشيء: عمله "فعل الخير" فعالية: حزم، قدرة، حيوية، نشاط

"فعاليات سياسية أو حزبية أو نقابية أو نحوها" أجهزة ومؤسسات ذات تأثير ونفوذ وسلطة"<sup>(1)</sup>

**2-2- الدلالة الاصطلاحية:** الفعالية هي مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وأهداف أكثر من أهدافها

ويرى باحثون آخرون أن الفعالية تتحقق بالعمل على إرضاء مختلف المنتفعين من المؤسسة وذلك من خلال محاولة التوفيق بين أهدافهم المختلفة ومن هؤلاء نجد كل من:

✓ **ميلر وكيلي** اللذان يعرفان الفعالية بأنها "درجة نجاح التنظيم في مواجهة المتطلبات البيئية وإشباع حاجات المجتمع من العاملين بالمؤسسة"<sup>(2)</sup>

✓ وهذا يعني ان الفعالية تجمع بين داخلي الأهداف والبيئة فالعملاء والعاملون والموروثون والمالكون هم أطراف من البيئة يؤثرن ويتأثرون بالمؤسسة كما ان التركيز على أهداف هذه الأطراف يدخل ضمن مدخل الهدف.

✓ ومن أكثر التعريفات شيوعا لمفهوم الفعالية هو تعريف فروم: والذي أشار للفعالية على أنها: صفة للسلوك الذي تبذل فيه طاقة ويترتب عليه أثر مرئي<sup>(3)</sup>

✓ نلاحظ هنا أن هذا التعريف ربط الفعالية بصفة السلوك الذي تبذل فيه طاقة معينة للوصول إلى نتائج ملموسة .

✓ أما عن "عباس العلاق" فيشير إلى أن الفعالية هي مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة

✓ بمعنى أن الفعالية تتمثل في العناصر اللازمة ومدى صلاحيتها لتحقيق الأهداف المسطرة

1- جبران مسعود: الرائد-معجم- الغبائي في اللغة والإعلام، د.ط. بيروت، لبنان، 2003، ص 670

2- بلقاسم سلاطينة وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، د.ط، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2013، ص 18

3- هاني خلف: نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2011، ص 13

✓ وقد أشار "تتشستر بارناد" أحد أبرز رواد الإدارة في القول إلى أن الفعالية تعني " الوسائل المختارة في ظل الظروف الموجودة ككل لتحقيق الهدف النهائي"  
 ✓ وهنا يعني الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها عبر الأنشطة والوظائف التي تمارسها (1)

### 2-3- الدلالة الإجرائية

وعليه يمكن تعريف الفعالية بأنها صحة التنظيم وقدرته على التفاعل مع العوامل والقوى المؤثرة في البيئة فهي تشير إلى مدى تحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة للمؤسسة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد ومن أمثلة هذه الأهداف تحقيق الربح والتوسع في الأسواق، تحقيق رضا العاملين بالإضافة إلى مدى استعداد المؤسسة للبقاء والتكيف والاحتفاظ بنفسها ونموها باستقلالية الوظائف الخاصة التي تؤديها .

### 3- الإدارة:

3-1- الدلالة اللغوية: الإدارة اسم مشتق من الفعل أدار يدير، أدر، إدارة، فهو مدير، والمفعول مدار، ويقال أدار الشيء: جعل حركاته تتواتر بعضها في إثر بعض (2)  
 3-2- الدلالة الاصطلاحية:

- يعرف "هولت HOLT" الإدارة على أنها: " التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة المنظمة" (3)  
 - هذا التعريف يؤكد على الوظائف الإدارية وأهميتها في الربط بين موارد المنظمة لتحقيق أهدافها ويعرفها "أهوجا AHUJA" الإدارة على أنها: الجزء الأساسي في أي نشاط إجتماعي داخل المنظمة وهي تقود إلى تحقيق الغايات ( الأهداف) المشتركة (4)  
 من خلال هذا التعريف يشير إلى أهمية العمل الجماعي ودوره في تحقيق الأهداف التنظيمية وأن النشاط الإداري ينصب بشكل كامل على النشاطات الجماعية لا الفردية

1-هاني خلف، مرجع سبق ذكره، ص13

- بن منظور:لسان العرب،مجلد التاسع، د.ط، دار الكتب العلمية،بيروت،لبنان،2002،ص2042

- محمد منير حجاب،الموسوعة الإعلامية،د،ط،دار الفجر،مصر ، 2003،ص1643

- صلاح عبد القادر النعيمي،الإدارة،د،ط، دار اليازوري،الأردن، 2013،ص204

- ✓ أما "هنري فايول HENRY- FAYOL" فقد عرفها بأنها: "مجموعة الأعمال التي تتضمن التنبؤ- التخطيط- التنظيم- إصدار الأوامر- التنسيق والرقابة" (1)
- ✓ هذا التعريف يركز كثيرا على القواعد الرسمية وإغفال العلاقات غير الرسمية ودورها في العملية الإدارية والمبالغة في تطبيق الرقابة المحكمة وإجراءاتها الدقيقة يحد من حرية العاملين وقتل روح المبادرة والأبداع .
- ✓ **الدلالة الإجرائية:** الإدارة هي فن إنجاز الأعمال بطريقة فاعلة وكفؤة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة والقيادة لأنشطة أعضاء المنظمة والاستخدام الأمثل لكافة موارد المنظمة لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف مرغوب فيه .

#### 4-الفعالية الادارية

##### 4-1- الدلالة الإصطلاحية:

- ✓ يعرفها بيلوس- BELLOUS " أن الفعالية الإدارية هي إنجاز أهداف المنظمة وإشباع حاجات الجماعة والإسهام في رفاهية العاملين على المدى القريب والبعيد والمجتمع المحلي والعام الذي تعمل فيه المنظمة" (2)
- ✓ كما تعرف أيضا بأنها تعظيم عوائد الأفراد والإسهام في رفع كفاءة المؤسسة ككل ،كما تشير أيضا إلى القدرة على البقاء والإستمرار والتحكم في البيئة (3)
- ✓ وتعرف أيضا على أنها درجة تحقيق أهداف المنظمة القصيرة والطويلة الأمد في ظل الإستغلال الكفاء ، والتأقلم الفعال مع ظروف المنظمة الداخلية والخارجية(4)
- 4-2- **الدلالة الإجرائية:** هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة سابقا، إضافة إلى قدرتها على التكيف مع المحيط الخارجي والحفاظ على النمو والتطور .

#### 5-المؤسسة الإقتصادية:

- محمد حسنين العجمي:الإدارة المدرسية،د،ط، دار الفكر العربي،مصر ،2000،ص 271
- 1-عبد السلام أبو قحف، إقتصاديات الاعمال والإستثمار الدولي،ط1،بيروت،مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية،2001، ص 34
- 2-السالم مؤيد سعيد:نظرية المنظمة والهيكل والتصميم،د،ط،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان الاردن،2008،ص 41
- 3- حامد احمد رمضان بدر:إدارة المنظمات،د،ط،دار العلم،الكويت، 1983، ص 372

- 1- **الدلالة اللغوية:** كلمة مؤسسة في اللغة العربية مشتقة من فعل أسس وهو يدل على بناء حدود الشيء وإقامته ورفع قواعده، ويقابلها في اللغات الأجنبية لفظ (institution) وهو اللفظ مشتق من فعل لاتيني الأصل (instituer) بمعنى (itablr) يدل هذا الفعل على البناء تماما كما يبدو الأمر في اللغة العربية (1)
- 2- **الدلالة الإصطلاحية:** المؤسسة الاقتصادية كما عرفها **داداي ناصر:** كل تنظيم إقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني وإجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع أو خدمات تختلف باختلاف الحيز الزمني والمكاني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه (2)
- حسب هذا التعريف تعد المؤسسة الاقتصادية نظام مستقل ومحكم يهدف إلى إنتاج بغض النظر عن نشاطه سواء كان سلعياً أو إنتاجياً أو خدماتياً
- ✓ **كما تعرف المؤسسة الاقتصادية** بأنها: وحدة إقتصادية تستعمل الوسائل المختلفة للإنتاج من داخلها قوة عاملة فيما بينها وتنشأ من جهة أخرى نوع من العلاقات داخل المؤسسة ويكون هدفها هو الإنتاج لسد حاجات المستهلك وتقوم المؤسسة الاقتصادية بنشاط ذو طابع صناعي ومالي وتجاري يدخل ضمن عمليات الإنتاج، التمويل، البيع، التوزيع (3)
- ✓ من هذا التعريف نقول بأن المؤسسة الاقتصادية عبارة عن تنظيم اقتصادي مستقل يمتلك إمكانيات بشرية ومادية توفق فيما بينها بغية إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع
- كما تعرف أيضا المؤسسة الاقتصادية** بأنها: وحدة إنتاج تقوم بتحويل المدخلات التي تأخذها من المحيط إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات تلبي حاجيات المحيط (4)
- يتضح من هذا التعريف بان المؤسسة الاقتصادية هي تنظيم يتفاعل مع البيئة الخارجية والتي يأخذ منها المدخلات في شكل مواد اولية ورأس مال وألات وغيرها، وتقوم بتحويلها ثم يتم إخراجها في شكل سلع.
- التعريف الإجرائي:** يمكن القول أن المؤسسة هي الوحدة الأساسية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والموجودات المادية والأصول المالية بغرض تحقيق أهدافها من جهة وإشباع حاجات أفرادها من جهة أخرى وذلك عن طريق تبنيها لمجموعة من العمليات كالتسيير الفعال، القيادة الناجحة، التدريب، الإتصال ، التحفيز..... الخ

## المطلب الثاني: تحديد المفاهيم المقاربة:

### 1- البرامج التدريبية:

- بولحبال نوار مربوحة: محاضرات في علم إجتماع التربية، دار الغريب للنشر والتوزيع، ج1، الجزائر، 2005، ص 1381
- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي الانظيمي، (الجزائر: م.د.ن، 1992) ص 112
- ناصر داي عدون: إقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998 ص 283
- الطاهر بن خرف الله وآخرون، الوسيط في الدراسات الجامعية، بدون طبعة، دار هومة للنشر، الجزائر 2003، ص 274

## الدلالة الاصطلاحية

تعرف البرامج التدريبية بأنها: الأداة التي تربط الإحتياجات بالأهداف المطلوب تحقيقها في التدريب والمادة العلمية بالوسائل والأساليب التدريبية مع بعضها البعض بطريقة علائقية بهدف تنمية القوى البشرية لتحقيق اهداف الفرد والمنظمة(1).

✓ تعرف البرامج التدريبية بأنها" مجموعة من النشاطات المؤسسة والمخطط لها ، والمستمرة والهادفة التي تزويد القوى البشرية في المؤسسة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها وإتجاهاتها بشكل إيجابي بناء "(2)

✓ يعرف جاك سواير(jaque soyer)البرنامج التدريبي بانه: عبارة عن ترجمة عملية للسياسة التدريبية للمؤسسة حيث يمكن ان يكون سنوي اوسداسي ..... الخ ، حيث يسهل البرنامج التدريبي للمؤسسة تحقيق أهدافها العامة وأهدافها الفرعية لكل وحدة أو نظام فرعي بالمؤسسة لذا فتصميمه وتنفيذه ومتابعته ليست مهمة مسؤول التدريب فقط ولكن الفاعلين بالمؤسسة (مسؤولي الوحدات والمصالح.....الخ)(3)

**1-2-الدلالة الإجرائية :** يتمثل البرنامج التدريبي في وثيقة تعاقدية تربط مختلف الفاعلين بالمؤسسة (الإدارة، المسيرين مسؤول التدريب المتدربين وممثلي العاملين ) وهو يختلف في شكله من منظمة لأخرى حسب طبيعة كل واحدة منها والطرق التسييرية والتنظيمية فيها .

## 2-الكفاءة

**1-2- الدلالة الإصطلاحية:** تعرف الكفاءة بانها تركيبة من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي له صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها (4)

✓ وهي كذلك مدى قدرة الشخص على إظهار المعارف والمهارات لتقديم خدمة ومنتج معين وذلك حسب المعايير المطلوبة أي أنها القدرة على نقل المعارف والمهارات من سياق إلى سياق آخر أي أنها المعارف والسلوكيات والمهارات المطلوبة لأي عمل معين حسب معايير تلك الصناعة (5)

2- خالد إبراهيم خليل: فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي(دراسة حالة أقسام الأشعة في قطاع غزة)رسالة ماجستير،تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد،2016 ص17  
-خالد ابراهيم خليل،مرجع سبق ذكره، 182

3-Jaque soyer، fonction formation، edition dorganisation ،2eme edition، 2001.p102

3- رحيم حسن:التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات-مدخل النظم-مجلة العلوم الانسانية،العدد07،جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، فيفري2005، ص182

1- حضير كاظم محمود،وروان منير الشيخ:إدارة المواهب والكفاءات البشرية،ط1، زمزم ناشرون وموزعون،الأردن،عمان،2013،ص79

✓ تعرف أيضا بأنها هي مجموعة من التصرفات الإجتماعية الوجدانية من المهارات المعرفية أو من المهارات النفسية، الحسية، الحركية التي تمكن من ممارسة دور وظيفة أو نشاط مهمة أو عمل معقدة على أكمل وجه<sup>(1)</sup>

✓ **الدلالة الإجرائية:** الكفاءة مرتبط بالمورد البشري، وتعني أداء النشاط أو العمل المطلوب بأفضل طريقة، فالمدير الكفاء هو الذي يحقق أفضل نتائج أو مخرجات بالمقارنة مع المدخلات المستخدمة في إنجازها ويستطيع بالتالي خفض تكلفة الموارد المستخدمة في تحقيق هذه النتائج أو المخرجات .

### 3-الموارد البشرية:

**الدلالة الإصطلاحية:** تعرف الموارد البشرية على انها"مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم خبرتهم، سلوكهم، إتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"<sup>(2)</sup>

✓ **وتعرف أيضا:** الموارد البشرية هي مصطلح يطلق على قوة العمل في المؤسسة والموارد البشرية هي اهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى، وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمؤسسة

✓ وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيرا على تحقيق أهداف العمل<sup>(3)</sup>

✓ تعرف الموارد البشرية على انها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم اهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات<sup>(4)</sup>

**3-2- الدلالة الإجرائية:** هي مجموعة الافراد والجماعات التي تختلف حسب مستوياتهم المهنية والثقافية كل حسب تكوينه وخبراته وسلوكاته وإتجاهاته وطموحاته ووظائفه وتستعمل المؤسسة هذه الموارد البشرية من اجل تحقيق أهدافها وتصميم وتنفيذ إستراتيجياتها.

### 4- التخطيط الإداري:

**4-1- الدلالة الاصطلاحية:** هو تصور للمستقبل المرغوب فيه والموارد الكافية لبلوغه كما يلخص ذلك "بيتر دراكر" فلا ينحصر التخطيط في التوقع والتصور فحسب فالى جانب هذا توجد الرغبة في تغيير

2- زكريا الدوري:مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها ،دط،عمان،الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2010، ص46

- موسى اللوزي :التنمية الإدارية كمفاهيم الأسس التطبيقات ،دط،دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن،2000،ص 872

1- حسن الصحاف:معجم إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي،دط،دار النهضة العربية،مكتب لبنان ناشرون،بيروت،لبنان،1997،ص01

- حسن إبراهيم بلوط:إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي،دط،دار النهضة العربية،لبنان،2002، ص 174

المستقبل والتأثير فيه فهو أداة للعمل يمكن المؤسسة او الوحدة الإنتاجية من إيجاد وسيلة فعالة للعمل بالاعتماد على قرارات آنية من خلال إستشراف إنعكاساته على المستقبل (1)

ويقصد بالتخطيط مجموعة التدابير المحددة التي تتخذ من أجل تنفيذ هدف معين وهذا يعني أن مفهوم الخطة يحدده عنصران أولهما وجود هدف أو غاية يراد الوصول إليها، وثانيهما وضع تدابير محددة ووسائل مرسومة من أجل بلوغ هذا الهدف فالتخطيط هو الروح العلمية التي قوامها أن ندرس الأشياء لمعرفة قوانينها بغية التأثير في مجراها هو أول خطوات وعناصر العملية الإدارية وهو عبارة عن رسم الأهداف وتحديدها بدقة كما يوصف بأنه المنهج إنساني يتبعه القائم بهذه العملية والمدير أو القائد مثلا لتحقيق الاهداف المنشودة عن طريق إتخاذ القرارات الصائبة في الوقت الحاضر لتكون ذات أثر إيجابي في المستقبل القريب وتشير عملية التخطيط إلى أهداف المنظمة المراد تحقيقها ورسم الأسلوب ومخطط سير العمليات للوصول إلى تحقيق الأهداف مع تحديد الوسائل ووضع المعطيات والإحتمالات التي قد تواجه المخطط أثناء سير العمليات وتنفيذ العمل وكما تتضمن طرق الوقوف بوجه المستجدات التي تظهر أثناء سير العمل (2)

✓ هو عبارة عن مجهود علمي واعي يتم من خلاله تحديد الاهداف التنموية وإختيار الإجراءات والسياسات المثلى لتحقيق خلال سنوات في حدود الموارد المتاحة.(3)

**4-2- الدلالة الإجرائية:** التخطيط هو عملية الإختيار بين عدة بدائل وإستخدام أفضل الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف معينة .

**5-الاتصال الإداري:**

**5-1- الدلالة الإصطلاحية:** يرى الدكتور محمود سلمان العميان، بأن الإتصال وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة ، ويعني الإتصال تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة ،ومعنى ذلك أن العمل الإداري يتطلب فهما لطبيعة العمل وعلاقته الوظيفية ومجال السلطة المستخدمة وطبيعة المسؤوليات والاختصاصات وكل هذا يقتضي تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام يضاف إلى ذلك أن الإتصال هو الذي يحدد

3- هنري منتزبرغ،بروس أستراند،جوزيف لاميل:الإدارة إنها ليست ماتظن،ترجمة وليد شحادة،ط1،منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب،دمشق،2014 ص120

1- موسى اللوزي:التنظيم الإداري ،الأساليب والإستشارات،زمزم ناشرون وموزعون،دط،دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2010،ص 106

- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة،دط،دار وائل للنشر، الأردن،2006، ص 1863

الترباط التنظيمي أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها (1)

كما يعرف أيضا الإتصال في المجال الإداري أو الإتصال في التنظيمات عموما فيقصد به عادة تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لإستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الإتجاهات (نازلة- صاعدة- أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تتسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين (2)

## 5-2- الدلالة الإجرائية:

الإتصال الإداري هو الإتصال القائم بين أعضاء التنظيم الإداري وهو عملية تفاعل تهدف إلى تقوية العلاقات الإنسانية والمهنية من مجمل النشاطات والسلوكيات المتخذة من طرف الفاعلين وذلك في إطار رسمي أو غير رسمي .

## 6- القيادة الإدارية:

### 6-1- الدلالة الإصطلاحية: عرفها مجموعة من العلماء كل حسب وجهة نظره ومنها :

القيادة هي " العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من اجل دفعهم للعمل رغبة في تحقيق أهداف محددة(3)

✓ تعرف أيضا على أنها" عملية تأثير متبادل لتوجيه السلوك الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الإتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف(4)

✓ وتعرف القيادة الإدارية بأنها" النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، بإستخدام السلطة الرسمية وعن طريق  
✓ التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين(5)

1- عيسى قيقوب، وردة بريس: فعالية الإتصال الإداري في المؤسسة الصناعية،مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد15، جامعة محمد حيزر، بسكرة، الجزائر، جوان 2015، ص ص 81-82  
- فضيل ديليو: الإتصال-مفاهيمه،نظرياته،وسائله،ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة،2003،ص 162  
- فواد الشيخ سالم وآخرون،المفاهيم الإدارية الحديثة،ط4،مركز الكتب الأردني،الأردن،1994،ص 1853  
1-أحمد مسعودان: الغدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الراشد،مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العلم النامي، جامعة فرحات عباس،الجزائر 08-09أفريل 2007،ص284  
- عليوة السيد:تنمية المهارات القيادية للمدرين الجدد،ط،دار السماح،القاهرة،مصر،2001،ص 455

✓ أما الكاتب "رئيس ليكرت" فقد عرفها على: أنها قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الاهداف المرسومة<sup>(1)</sup>

## 6-2- الدلالة الإجرائية:

إن القيادة هي ذلك النشاط الذي يباشره شخص معين إما إختارته الجماعة من بين أعضائها أو عينته سلطة خارجية عن الجماعة ويتمثل هذا النشاط في التوجيه والتنسيق والإتصال والرقابة وإتخاذ القرارات على الآخرين او في مجال الإشراف لتحقيق غرض أو هدف معين إما بأسلوب التأثير والإستمالة أو بإستعمال السلطة الرسمية والمساءلة والعقاب عند الإقتضاء والضرورة في موقف إجتماعي معين .

## المبحث الثالث: الاطار المنهجي للدراسة

### المطلب الاول : المنهج المستخدم

عند القيام بأي دراسة علمية لابد من إتباع خطوات فكرية منظمة وعقلانية هادفة الى الوصول لنتيجة ما، وذلك بإتباع منهج معين يتناسب وطبيعة الدراسة التي سنتطرق لها

**الفرع الاول :تعريف المنهج:** يعرف المنهج بأنه طريقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع البيانات

والمعلومات المكتبية الحلقية وتصنيفها وتحليلها والمنهج يخدم المعرفة العلمية، فلا معرفة علمية بدون منهج<sup>(2)</sup>

أي ان المنهج هو مجموعة من القواعد والطرق تؤدي الى الكشف عن الحقيقة للوصول الى نتيجة معلومة بإتباع إجراءات مطبقة على منهج البحث

تفرض طبيعة الدراسة على الباحث إتباع منهج دون آخر يتلائم وطبيعة الدراسة حتى أنه توجد بعض الدراسات تقتضي إستخدام منهج أو منهجين معاً، طبيعة بحثنا تفرض علينا الاعتماد على المنهج الوصفي وهو ذو اهمية خاصة في ميدان العلوم الانسانية والاجتماعية

### 1- تعريف المنهج الوصفي وخصائصه:

يعرف المنهج الوصفي بأنه هو أول المناهج العلمية التي إستدل عليها الانسان ويهتم المنهج الوصفي بتصوير ماهو كائن أي الوضع الراهن أو الحادثة فهو يصف خصائصها ومركباتها ويصف العوامل التي

3- حسن حريم:مبادئ الإدارة الحديثة،دار حامد للنشر والتوزيع ،الطبعة2010،2،ص115  
-إحسان محمد الحسن:مناهج البحث الاجتماعي،ط1،دار وائل للنشر،الاردن،2005،ص112

تؤثر عليه والظروف التي تحيط بها ويحدد العلاقات الارتباطية بين المتغيرات التي تؤثر على تلك الظاهرة (1)

خصائصه: يتصف المنهج الوصفي بثلاث خصائص أساسية هي: (2)

- أن البحث الوصفي يقوم على تعريف ظاهرة معينة دون زيادة .
- يعد البحث الوصفي وصف عميق ومركز لمشكلة معينة فهو ليس مجرد وصف عابر بل يتعدى ذلك ليصل الى أعماق الظاهرة المراد دراستها .
- المنهج الوصفي ليس مجرد حصر شامل أو مجرد لما هو قائم بالفعل فحسب بل انمه عملية تحليلية لتوضيح الطبيعة الحقيقية للظاهرة المراد دراستها .
- لقد إعتدنا على المنهج الوصفي بإعتباره المنهج الملائم لطبيعة الدراسة والغرض منه وصف الظاهرة وتسلط الضوء على الجوانب الأساسية لها بالإضافة الى الكشف عن أهم الاساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية التدريب لرفع الفعالية الادارية كما يسمح لنا هذا المنهج إستخدام أكثر من تقنية بحث التي تشكل في النهاية مجموعة متكاملة يمكن من خلالها الاجابة عن تساؤلات الدراسة
- من خلال المنهج الوصفي نستطيع ان نتحصل على مجموعة المعلومات الكيفية التي يتم وصفها وتفسيرها وتحليلها وتحويلها الى معلومات كمية وذلك بإستخدام المنهج الاحصائي الذي من خلاله يتم تفريغ المعلومات والبيانات وتحويلها الى معلومات كمية وذلك بإستخدام المنهج الاحصائي الذي من خلاله يتم تفريغ المعلومات والبيانات وتحويلها الى أرقام ونسب والهدف النهائي من ذلك هو الوصول الى نتائج علمية دقيقة مرتبطة بدور التدريب في رفع الفعالية الادارية.

### الفرع الثاني : أدوات جمع البيانات

تتعدد وسائل جمع البيانات والمعلومات في أي بحث علمي وهذا يسمح للباحث بإختيار أنسب الوسائل وكثيرا ما يستخدم أكثر من أداة لجمع المعلومات عن الظاهرة ومن بين أهم الادوات التي سوف نستخدمها في بحثنا: الملاحظة-المقابلة والاستمارة.

1- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من اقدم وأكثر وسائل جمع البيانات شيوعا حيث استخدمها الانسان الاول في التعريف على الظواهر الطبيعية ثم إنتقل إستخدامها الى العلوم بشكل عام والى العلوم الانسانية والاجتماعية بشكل خاص (3)

- محمد قاسم:مدخل الى مناهج البحث العلمي،ط1،دار النهضة العربية للطباعة والنشر،مصر،1999،ص 601

-المرجع نفسه،ص 692

1- جودت عزت عطوي،أساليب البحث العلمي،مفاهيمه،ادواته،طرقه،ط1،دار الثقافة للنشر

والتوزيع،الاردن،2009،ص120

تعتبر الملاحظة بشكلها البسيط أنها تعبير عن حالة إنتباه لموقف أو حادثة أو ظاهرة أو سبب، قد تأخذ عدة أشكال كل منها يعتمد على الغرض المحدد لأدائها مثلا نجد الملاحظة العلمية ويقصد بها مراقبة حدث معين والعمل على إكتشاف العوامل والاسباب والمحددات المؤدية لها، ومحاولة الوصول الى القوانين التي تتحكم بها<sup>(1)</sup>

من خلال دراستنا الاستطلاعية الميدانية الاولى التي اجريناها على المجتمع المدروس بمديرية التوزيع والكهرباء والغاز لاحظت أنه تم إستقبالنا بشكل جيد من قبل رئيس مصلحة المستخدمين وتعاون الموظفين معنا في إعطائنا معلومات حول المؤسسة ،وعند زيارتنا المتكررة للمؤسسة قمنا بجمع معلومات أكثر عن طريق التفحص المباشر حول كيفية سير العمل وطبيعة العلاقات بين العمال كما ساعدتنا هذه التقنية في ملاحظة أساليب التدريب و من خلالها تمكنا من اخذ صورة عامة حول المؤسسة محل الدراسة .

## 2- المقابلة:

تعد المقابلة اداة لجمع البيانات اللازمة للبحث الاجتماعي ويمكن تعريف المقابلة بانها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهه يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة ان يستشير معلومات او اراء أو معتقدات شخص اخر او اشخاص اخرين والحصول على بعض البيانات الموضوعية.<sup>(2)</sup>

كما يمكن تعريف المقابلة بانها محادثة موجهة يقوم بها الفرد مع اخر او افراد اخرين لاستغلالها في بحث علمي او الاستعانه بها في التوجيه والتشخيص للعلاج فالمقابلة ليست منهج وانما هي اداة من ادوات جمع البيانات فى البحث العلمى بل واكثرها واحسنها وافضلها على الاطلاق خاصه في المجتمعات التي تنتشر فيها الامية.<sup>(3)</sup>

وقد استخدم اسلوب المقابلة المفتوحة في المرحلة الاولى اثناء الزيارات الاستطلاعية مع الاداريين و المسؤولين من اجل الحصول على معلومات خاصه بالمؤسسة و المتصل بها و عدد موظفيها والاطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة اما في المرحلة الثانيه فقد قمنا باستخدام المقابلة بطريقه المقننه ومنظمه وذلك بتصميم دليل المقابلة الذي هو عبارته عن بناء مجموعه من الاسئله الموجهه للجهات المعنيه في الدراسه والمحدده بالزمان والمكان لقد قمنا بطرح مجموعه من الاسئله حول التدريب ودوره في رفع الفعاليه الاداريه تحديد الجهات المعنيه لهذه الاسئله والمتمثله في رئيس قسم الموارد البشريه بمديرية

2- فوزي عبد الخالق وعلي إحسان شوكت: طرق البحث العلمي، المفاهيم والمنهجيات، دط، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2007، ص110

1- رجاء وحيد دويدي: تقنيات البحث العلمي ، د ط، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1989، ، ص57

2- إبراهيم العسل، الاسس النظرية والاساليب التطبيقية في علم الاجتماع، د ط، مكتبة نهضة الشرق القاهرة، 1997 ، ص118

التوزيع للكهرباء و الغاز لولاية الطارف و رئيس قسم التخطيط للكهرباء و الغاز وبعض الموظفين في قسم العلاقات التجارية في اوقات معينه ومحدده استطاع من خلالها الالمام بالموضوع و تمكن من الحصول على كم كبير من المعلومات المتعلقة ب دور التدريب في رفع الفعاليه الاداريه ومجموعه الاسئله المطروحه تتمثل فيما يلي:

- 1- هل تهتم لمؤسسه بعملية التدريب؟
- 2- ما هي الاهداف الاستراتيجيه المراد تحقيقها من خلال عملية التدريب ؟
- 3- هل هناك تقييم اداء العاملين بعد عملية التدريب؟
- 4- هل يساهم التدريب في فعاليه اداره المؤسسة؟
- 5- ماهي طبيعه الاتصال في اداره المؤسسة؟
- 6- ما هي المقومات المبنية عليها اداره المؤسسة؟
- 7- ما هي طبيعة العلاقات بين الموظفين و بين اقسام اداره المؤسسة؟

جدول رقم 01: دليل المقابلة

التاريخ والساعة	الهيئة المستهدفة	الاسئلة	الاجوبة
2019/05/09 10.45	رئيس قسم الموارد البشرية	الاهتمام بعملية التدريب في المؤسسة	من خلال: - تحديد الاحتياجات التدريبية - تصميم برامج التدريب - تقييم برامج التدريب
2019/05/09	رئيس قسم الموارد	الاهداف الاستراتيجية	تنمية وتطوير كفاءات الموظفين

تحسين الاداء الوظيفي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب إنجاز الاعمال الادارية في وقتها	المراد تحقيقها من التدريب	البشرية	11.00
التعرف على نقاط القوة والضعف في الاداء تنمية روح المشاركة لدى الافراد العاملين رفع الروح المعنوية للعاملين	تقييم أداء العاملين بعد عملية التدريب	رئيس قسم الموارد البشرية	2019/05/09 11.20
تحدد فعالية إدارة المؤسسة من خلال ما لديها من كفاءات مهارات أفرادها بالإضافة الى الامكانيات المالية والمادية وكل هذا هو السبيل الانجح للمؤسسة لكي تحقق اهدافها	مساهمة التدريب في رفع الفعالية الادارية	رئيس قسم الموارد البشرية	2019/05/09 11.45
هناك إتصال صاعد من الموظفين الى رؤساء المصالح وإتصال نازل ، والإتصال الغالب هو الإتصال المزدوج الاتجاهات والافقي	طبيعة الإتصال الغالب في إدارة المؤسسة	رئيس قسم التخطيط للكهرباء والغاز	2019/05/13 10.45
إستراتيجية التحديث والعصرنة وكفاءات وقدرات الموارد البشرية	المقومات المبنية عليها إدارة المؤسسة	رئيس قسم التخطيط للكهرباء والغاز	2019/05/13 11.00
علاقات مهنية يغلب عليها الطابع الرسمي وغير الرسمي وهي علاقات قائمة على تبادل الوثائق والمعلومات والاحترام التبادل والمودة والالفة وروح الجماعة	العلاقة المهنية بين الموظفين وبين أقسام إدارة المؤسسة	موظفون في قسم العلاقات التجارية	2019/05/13 11.20

بين الموظفين			
--------------	--	--	--

3- **السجلات والوثائق:** تعتبر الوثائق والسجلات مصادر مهمة للحصول على معلومات وبيانات رسمية حيث قمنا بتفحص أكبر قدر ممكن من السجلات والوثائق بغرض الاستفادة منها والتي تتعلق بالموضوع من بين هذه الوثائق نجد:

• سجلات خاصة بالعملية التدريبية في المؤسسة

• وثيقة لهيكل التنظيمي للمديرية

• القائمة الاسمية للموظفين في مديرية التوزيع لولاية الطارف

4- **الاستمارة:** تعد الاستمارة من اهم الادوات التي تسمح بجمع الكثير من البيانات حول موضوع الدراسة والذي يعتمد عليها الباحث وتعرف الاستمارة على انها مجموعة من الاسئلة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة تسلم للأشخاص او العمال في المؤسسات للحصول على اجوبة للاسئلة الواردة<sup>(1)</sup>

وقد تم استخدام الاستمارة في دراستنا لجمع أكبر قدر ممكن من البيانات التي يتطلبها موضوع الدراسة للحصول على معلومات دقيقة وكافية للإحاطة بمختلف أبعاد مشكلة الدراسة، وقد استعملنا مختلف الصيغ الخاصة بالاسئلة: المغلقة، المفتوحة، ونصف مفتوحة والهدف من ذلك حصولنا على مختلف المعلومات المرتبطة بدور التدريب في رفع الفعالية الادارية

تضم استمارة بحثنا مجموعة من الاسئلة المتواجدة ضمن مجموعة من المحاور وكل محور يضم عددا من الاسئلة التي تعالج التدريب والفعالية الادارية.

تشمل استمارة بحثنا على عدد من الاسئلة موزعة على المحاور التالية:

**المحور الاول:** محور خاص بالبيانات الاولية ويضم 06 أسئلة .

**المحور الثاني:** محور خاص بالتدريب ويضم 11 أسئلة .

**المحور الثالث:** محور خاص بالفعالية الادارية ويضم 17 سؤالا.

### الفرع الثالث: مجالات الدراسة

إن مجالات الدراسة من اهم النقاط الاساسية في البحث العلمي ذلك لما لها من اهمية في الدراسة الميدانية وقد أجمع الباحثون أن لكل دراسة ثلاثة مجالات تمثلت في :

1- **المجال الزمني:** ويقصد بالمدة الزمنية التي استغرقت في إنجاز البحث وتضم مرحلتين:

1- عمار بوحوش ومحمد الذنبيبات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الاردن، 2015، ص16

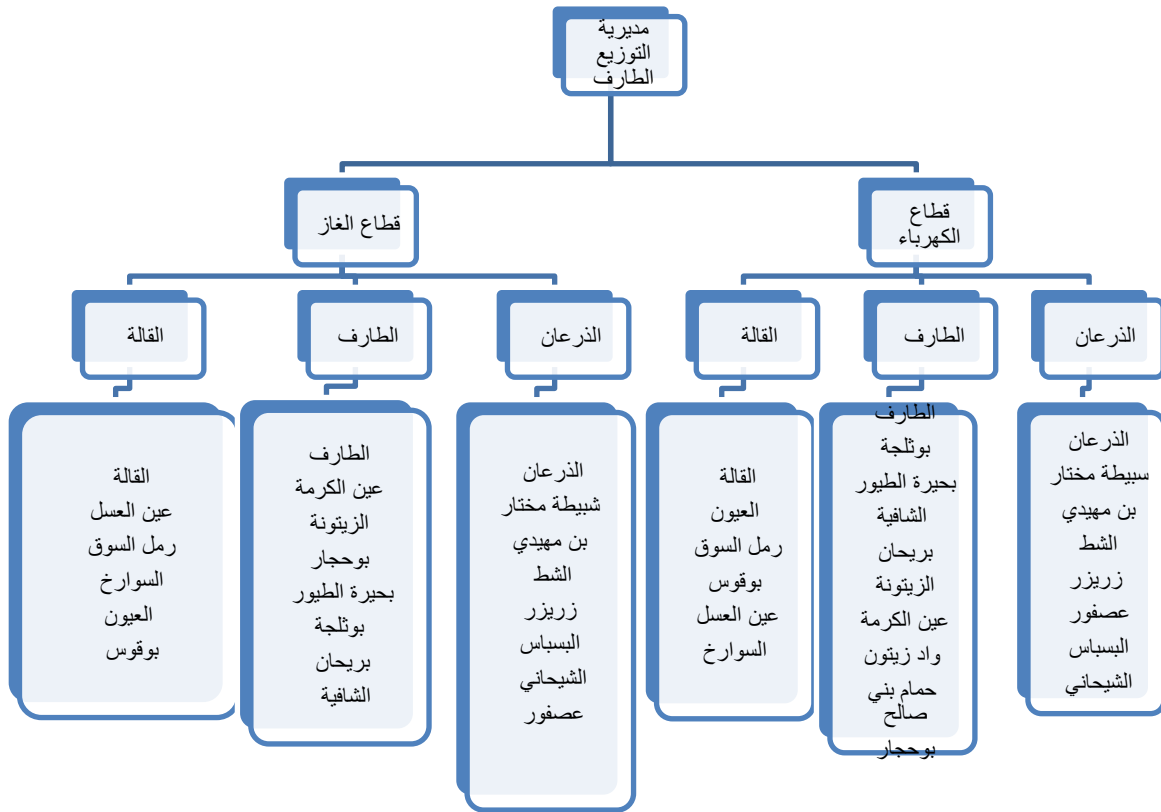
**المرحلة 1:** وتمثلت في الدراسة الاستطلاعية والتي إستغرقت 15 يوما 20/03/2019 الى 04/04/2019 في هذه المرحلة تم التعرف على إدارة المؤسسة حيث قمنا بمجموعة من الزيارات من أجل أخذ مجموعة من الانطباعات والملاحظات الاولية المرتبطة بالتدريب ودوره في رفع الفعالية الادارية وكذلك الحصول على المعلومات المساعدة والخاصة بالمجال المكاني والبشري

**المرحلة 2:** بدأت هذه المرحلة من 08/04/2019 الى 08/05/2019 حيث تم في هذه المرحلة الاتصال المباشر مع الافراد العاملين بالمؤسسة من أجل طرح مجموعة من الاسئلة الخاصة بالمقابلة وتوزيع الاستمارة الهدف من ذلك هو الخروج بمعلومات والحصول على نتائج علمية ودقيقة

**2- المجال المكاني:** ويقصد به النطاق المكاني لإجراء الدراسة الميدانية ودراستنا هذه تشمل المجال الجغرافي لمديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية الطارف

أنشأت شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الطارف في 21/01/2002 بعد أن كانت تابعة لشركة التوزيع عنابة، وفي سنة 2005 أصبحت تسمى بمديرية الطارف التابعة لشركة توزيع الشرق وفي 2006 تغير إسمها من مديرية الطارف الى مديرية التوزيع لولاية الطارف وتتكون من 4 أقسام و12 مصلحة و02 وكالة تقنية: القالة، الطارف، بوحجار، بن مهدي، الذرعان والممثلة ب11 قطاع كالتالي

- 03 قطاعات للكهرباء (تغطي 24 بلدية)
- 03 قطاعات للغاز (تغطي 10 بلديات)
- 05 وكالات تجارية (تغطي 24 بلدية)
- 11 قطاع يشتغل كما في الشكل التالي



موقع مديرية توزيع الطارف : تقع مديرية توزيع الطارف على مستوى الطريق الوطني رقم 44 ، يحد مديرية توزيع الطارف من الشرق نزل المالية، ومن الغرب مسجد الفتح ومن الشمال أرض شاغرة .

#### • وظائف شركة توزيع الكهرباء والغاز:

- ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار إحترام شروط نوعية الحماية والامن بأقل تكلفة .
- تركيب ،تصليح وصيانة وإعادة تجديد مراكز الانتاج،ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالاضافة الى مراكز التوزيع العمومي للغاز .
- التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات .
- ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج .

- التحديد والتعريف بالكيفيات المتعلقة بالتطبيق ( التجهيزات، والتركيبات الكهربائية والغازية) وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب .
  - ضمان التحكم في التسيير الحسن للبرامج .
  - تساهم في السياسة من طرف المديرية العامة فيما يخص الادعاءات المقدمة للعملاء .
  - تطبيق السياسة من طرف المديرية العامة، فيما يخص البداءات المقدمة للعملاء .
  - تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها .
  - ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والاصلاح وإستغلال الموارد .
  - ضمان السير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل .
  - ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع .
  - ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل وعموما فإن شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة وهو عامل ضروري للإقتصاد العام وبصفة خاصة الدراسات والرقابة وتحقيق ميزة إستراتيجية في التطور الاقتصادي والصناعي
- 3- المجال البشري: مجتمع البحث هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي.<sup>(1)</sup>
- ويقصد به المجتمع البشري أو المجتمع الأصلي من الموظفين بمديرية التوزيع لولاية الطارف، والذي يتكون من 173 موظفا وموظفة في السلك الإداري موزعين كالتالي:

العدد	الصف
71	الطبقة الأولى ( طبقة الاطارات)
78	الطبقة الثانية (طبقة اعوان،التحكم)
24	الطبقة الثالثة (طبقة أعوان التنفيذ)
173	المجموع

1-موريس أنجرس:منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية،تدريبات عملية،ط2،ترجمة بوزيد صحراوي،كمال بوشرف،سعيد سبعون،الإشراف والمراجعة مصطفى ماضي،دار القصبة،الجزائر،2006،ص298

#### 4- عينة الدراسة وطريقة حسابها:

العينة هي جزء من المجتمع يتم إختيارها وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة المصحوبة ممثلة قدر الإمكان لمجتمع الدراسة ، حيث تعرف العينة بانها: " مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، يتم إختيارها بطريقة معينة لاجراء الدراسة عليها " .

وتعتبر كذلك " مجموعة الوحدات التي يجب إختيار سحبها بإتباع طرق صائبة معينة، تكفل ان تأتي هذه الوحدات ممثلة تمثيلا صادقا للمجتمع الإحصائي الذي أختيرت منه ، فالهدف من دراسة العينة هو التعرف خلالها على خصائص المجتمع الذي تمثله أي تقدير مقاييس أو معاملات مختلفة خاصة بالمجتمع<sup>(1)</sup>

يتكون مجتمع بحثنا من 173 موظف وموظفة ونظرا لأهمية دور التدريب في رفع الفعالية الادارية،يتطلب منا أخذ نوع من العينات والمتمثلة في العينة العشوائية الطبقية إن من خلال العينة العشوائية الطبقية يتم تقسيم المجتمع الاحصائي الى مجموعات أو طبقات متجانسة وفقا لاساس معين، ثم نسحب عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة على حدى وقد يحتوي العينة المحسوبة على نسبة ثابتة من مفردات كل طبقة أو نسب مختلفة تختلف حسب درجة تجانس مفردات المجتمع داخل كل طبقة<sup>(2)</sup>

ولإختيار عينة عشوائية طبقية نتبع الخطوات التالية:<sup>(3)</sup>

- تحديد المتغيرات الهامة المراد تمثيل أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لها، والتي تعتبر متغيرات هامة للظاهرة قيد الدراسة
- تقسيم الافراد في مجتمع الدراسة الى طبقات تبعاً للمتغيرات التي حددت في الخطوة الاولى
- تحديد عدد الافراد في مجتمع الدراسة الذين يقعون في كل منطقة ونسبتهم في مجتمع الدراسة
- تحديد حجم العينة اللازم لاجراء الدراسة
- تحديد عدد الافراد في عينة الدراسة الذي سيمثل كل طبقة من طبقات المجتمع

#### 2- كيفية حساب العينة:

1- فوزي عبد الخاق، علي إحسان شوكت: طرق البحث العلمي (المفاهيم والمنهجيات) ب ط، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص158

-المرجع نفسه، ص 1652

3- محمد وليد بطش وفريد كامل أبو زينة، مناهج البحث العلمي، تصميم البحث والتحليلي الاحصائي، ط1، دار المسيرة للنشر، 2007، ص103

على إعتبار أن المجتمع صغير الحجم والمقدر ب 173 موظف قمنا بإختيار نسبة تقدر 20% من حجم المجتمع الكلي وهذا من خلال المعادلة التالية

$$173 \longleftarrow 100\%$$

$$35 \longleftarrow 20\%$$

$$\text{وعليه عدد أفراد العينة الاجمالي يساوي: } 35 \approx 34.6 = \frac{173 \times 20}{100}$$

إذا كان عدد أفراد العينة 35 فإن :

1- عينة أفراد طبقة الاطارات

$$71 \longleftarrow 173$$

$$35 \longleftarrow ?$$

$$\text{وبالتالي: } 14 \approx 14.36 = \frac{35 \times 71}{100}$$

2- عينة أفراد طبقة أعوان التحكم

$$78 \longleftarrow 173$$

$$35 \longleftarrow ?$$

$$\text{وبالتالي: } 16 \approx 15.78 = \frac{35 \times 78}{100}$$

3- عينة أفراد طبقة أعوان التنفيذ

$$24 \longleftarrow 173$$

$$35 \longleftarrow ?$$

$$\text{وبالتالي: } 5 \approx 4.85 = \frac{35 \times 24}{100}$$

**خلاصة الفصل الأول:**

إن تناولنا للإشكالية والاطار المفهومي والمنهجي للدراسة كان مهما جدا في هذا النوع من الدراسات لكونه فتح لنا الابواب من أجل التوسع التدريب في البحث والفهم المعمق لمتغيرات الدراسة ومؤشراتها كما أن الاطار المنهجي قدم لنا فرصة التعرف على عملية التدريب والطريقة المنهجية العلمية التي تسير عليها في هذه الدراسة مستعينين في ذلك بمجموعة من الأدوات المنهجية كدليل : كالملاحظة- ودليل المقابلة- و الاستمارة وتعتبر أدوات المنهجية محفزة ومشجعة للحصول على الكثير من المعلومات التي تمكننا من تدعيم فصول الدراسة على المستوى النظري والميداني .

# الفصل الثاني

## الإطار النظري والدراسات السابقة

توطئة الفصل الثاني

المبحث الأول: الخلفية النظرية للموضوع

1- النظرية الكلاسيكية

2- النظرية النيوكلاسيكية

3- النظرية الحديثة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

1- الدراسات العربية

2- الدراسات المحلية

3- الدراسات الأجنبية

خلاصة الفصل

**توطئة الفصل الثاني:**

بعد تطرقنا إلى الفصل التمهيدي والمنهجي للدراسة سنتطرق في هذا الفصل الى الخلفية النظرية للدراسة والدراسات السابقة للموضوع ، حيث قسمنا الفصل الى مبحثين ،المبحث الاول سنتطرق الى اهم النظريات المفسرة للتدريب والفعالية الادارية، اما المبحث الثاني سنتطرق الى الدراسات السابقة التي تعتبر مرجع يساعد الباحث على إلتماس كل جوانب الموضوع .

**المبحث الاول: الخلفية النظرية للموضوع****1-النظرية الكلاسيكية****1-1-نظرية الادارة العلمية لتايلور :**

يرى تايلور ان الادارة العلمية في جوهرها تشمل على ثورة فكرية شاملة لها جانبان الجانب العمالي والجانب الاداري الجانب العمالي ويتعلق بالعمال وعلاقتهم بزملائهم وبالادارة، والجانب الاداري ويتعلق بمن يعملون في مجال الادارة وواجباتهم وعلاقتهم بزملائهم الاداريين وأيضا علاقتهم بالموظفين.

✓ وقد طبق تايلور الاسلوب العلمي في الادارة لحل مشكلتين أساسيتين هما مشكلة زيادة الانتاجية ومشكلة فعالية الادارة معتبرا هاتين المشكلتين مما يسبب نجاح او فشل مؤسساتالاعمال وان في حل مشكلة تنظيم فعالية الادارة الطريق لحل مشكلة زيادة الانتاجية، ولايتم ذلك إلا بتطبيق المبادئ الاربعة التالية(1):

✓ تنمية علم حقيقي بالإدارة من خلال تجميع وتحليل وتصنيف المعلومات المتوفرة في مجال الادارة لتكون مرجعا للإداريين يسترشدون بها عند الحاجة .

✓ الاختيار العلمي للأفراد على أسس موضوعية دقيقة تعتمد على المهارة والتخصص .

✓ تنمية وتدريب الافراد على أسس علمية وطبيعية العمل الموكل إليهم للمحافظة على مستوى عال في الاداء والسلوك .

✓ تنظيم الإدارة وتقسيم العمل فيها بطريقة تمكنها من القيام بواجباتها بشكل أكثر فعالية ضمن مبدأ التخصص (2)

**مفهوم الفعالية التنظيمية حسب تايلور:** إن ما يمكن أستنتاجه حسب الدراسة التي قام بها ما يلي:

- إن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال التحليل والتخطيط فيها بإستعمال الاساليب العلمية ولا مجال للتخمين

- تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال مبادئ تقسيم العمل والتخصص ودراسة الحركة والوقت والإقتصاد في التكاليف والقضاء على الإسراف.

- ركزت الادارة العلمية على متغير العامل بإعتباره رجل اقتصاد تحركه الدوافع المادية وهي الاكثر طلبا في ذلك الوقت لان المجتمع في تلك الحقبة لم يصل الى مرحلة الرخاء الاقتصادي فالفعالية التنظيمية للمؤسسات إرتبطت بالمعايير الاقتصادية ونخص بالذكر الكفاءة الانتاجية .

كما يلاحظ أن مفهوم الفعالية التنظيمية لدى تايلور أرتبط بالمستويات التشغيلية في المؤسسة على مستوى كل الورشات وتحقق من خلال:

✓ الفصل بين المهام التخطيطية والتنفيذية.

✓ تقييم النشاط الاداري والانتاجي يكون على أساس تكلفة المنتج،حيث أن الرفع من الكفاية الانتاجية يوحى الى إنخفاض التكاليف .

1- صبحي حبر العتيبي:تطور الفكر والاساليب في الادارة،دط،دار حامد للنشر والتوزيع عمان،2015 ص ص32-33

2- عبد الوهاب سوسي: الادارة التغيرات التصميم،دط،دار النجاح للكتاب الجزائر 2009،ص 23

✓ الاعتماد على الاساليب العلمية في التنظيم بناء على الابحاث والتجارب عوض الاعتماد على التخمين والصدف .

✓ إستخدام الاسلوب الوظيفي في النشاط الاداري أي ضرورة منح المدير وظيفة تصل خارج حدود إدارية .

ومن النتائج الدراسات المرتبطة بالتنظيم العلمي للعمل والتي ساهمت في رفع الفعالية التنظيمية

✓ تقسيم العمل على أساس التفكير والتنفيذ لتحقيق مبدأ التخصص.

✓ التركيز على الحوافز لزيادة الانتاج وإعتماد أسلوب نمطي في التحفيز .

✓ دراسة الحركة والوقت لتحديد أفضل السبل لإنجاز العمل.

✓ الاختيار والتدريب يكون بالطرق العلمية ليسمح للعامل للوصول الى أعلى مستوى الانتاجية<sup>(1)</sup>

✓ توفير جميع طرق العمل من قبل الادارة لقيام العامل بأداء محدد مع إعتماد الاساليب العلمية في تحديد طرق إنجاز كل وظيفة كما إعتقد تايلور.

✓ لكل عمل توجد طريقة وحيدة الافضل الانجاز .

#### التعقيب:

من خلال ماسبق نجد أن هذا المدخل أكد على ضرورة إستخدام الاسلوب العلمي السليم في الوصول الى حلول للمشاكل الادارية وإختيار الموارد البشرية ،كما أعطى أهمية للتدريب على إعتبره من اهم العمليات التي تساهم في أكتساب المورد البشري مهارات جديدة والتقليل إرتكاب الأخطاء كما ركز على الحوافز المادية ودورها في زيادة الانتاجية العامل وتطوير لإدارة المؤسسة .

### 1-2- نظرية التقسيمات الإدارية لفايول (H.FAYOL)

إنطلقت هذه النظرية والتي يعتبر هنري فايول رائدها الاول من أفكار الادارة العلمية إذ إهتمت بمظاهر الاداء المادي للعمال غير أنها تداركت النقص الذي كان موجود في سابقتها بتناولها للجوانب التي أغفلتها والمتمثلة في وظائف الادارة العليا والمشكلات الخاصة بالعمليات التنظيمية عموما

1- عبد الرحمان توفيق: إدارة العمال الجوانب السلوكية والتنظيمية للبيئة، دط، دار الشعب، القاهرة، مصر، 1996، ص 103

- وفي نظرتها للعنصر البشري تؤكد هذه النظرية على مبدأ تقسيم العمال أي أن الافراد يجب أن يشغلوا وظائف معينة وثابتة يوجهون إليها حسب قدراتهم ومؤهلاتهم
- ولم يهمل فايول ضرورة أن تتميز الموارد البشرية في المؤسسات ببعض الخصائص كالخبرة العلمية والقدرات الفنية لدى العاملين والمهارات الادارية لدى فئة المسيرين والغدانيين كما أكد على ضرورة التعزيز والتدعيم المستمر لقدرات كل من العمال والاداريين عن طريق التدريب والتحفيز والتجديد المستمر، إذ أن أعمال فايول حرصت على التأكيد على الحاجة المستمرة لتعزيز القدرات الفنية والادارية وهذا عن طريق إقامة دورات تدريبية دورية إلى جانب إعطاء دورس تعليمية وهذا ما يتطلبه مبدأ تقسيم العمل ، فالتدريب المستمر للافراد يجعلهم يتمتعون بروح المبادرة والابتكار في العمل ، كما أكد فايول على ضرورة إعطاء هامش من المبادرة للافراد وكذا قد أعطى ولو قليلا من الاهتمام بالجانب الاجتماعي للعاملين. (1)

### التعقيب:

نستنتج من خلال ماسبق أنظرية التقسيم الاداري لفايول ركزت في دراستها على المديرين والمسيرين وبالاخص إهتمت بوظيفة المسير التي تكون في المستويات الادارية العليا كما أكدت هذه النظرية على ضرورة وجود وظائف إدارية متخصصة كما أعطى اهمية كبيرة للتدريب المستمر بإعتباره نشاط أساسي من اجل تنمية المورد البشرية

ومن ثمة تادية النشاطات الادارية والتي هي المحور الاساسي الرئيسي لتحقيق الاهداف الاساسية للمؤسسة

## 2- النظرية النيوكلاسيكية:

### 2-1- نظرية العلاقات الانسانية:

تعد مدرسة العلاقات الانسانية اول دراسة تعني بالمورد البشري في البيئة التنظيمية ويعتبر إلتون مايو العالم الأسترالي الممثل لهذا الاتجاه من خلال الأبحاث التي قام بها في مصانع "هاوثرن" بالولايات المتحدة الامريكية، والتي ساعدت على إكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية وللعلاقات الانسانية على

1- محمد الصالح قريشي: "تقييم فعالية التدريب المورد البشري، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005/2006، ص ص 12-13

الانتاجية لدى العمال "فلقد أوضحت الدراسات أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل والأسلوب والسلوك الاقتصادي الذي يكافأ به الفرد، ولكن أيضا بعوامل إجتماعية ونفسية معينة"<sup>(1)</sup> كما أبرزت هذه النظرية أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال، إذ أن سلوك الفرد لا ينبع من شخصه ولكن هو إنعكاس لأفكار الجماعة وإتجاهاتها وهي بهذه النظرية تنظر الى المنظمة على انها بناء إجتماعيا وعليه فقد أصبح رجال الغدارة يدركون حقيقة هي ان كثيرا من العاملين يقيدون إنتاجهم ويحدون من نشاطهم ،للاشيء إلا للمحافظة على عضويتهم في المجتمع الداخلي (المؤسسة) في ضوء ماتحدده قواعد التنظيم غير الرسمي السائد.

قدمت الدراسات المتتابعة التي قام بهل "مايو" دليلا قويا على اهمية المورد البشري في محيط العمل، وألحت على ضرورة تغيير وتطوير التنظيم والتعامل مع الموارد البشرية، وجعلها تعتمد على أسس ومبادئ مغايرة لتلك التي طرحتها النظريات الكلاسيكية ، حيث أبرزت من خلال نتائج الأبحاث المتعددة<sup>(2)</sup> على انه من بين مسببات المردود غير الحسن للأفراد عوامل أخرى من بينها تدرج المهارة داخل المصنع، إضافة الى نمط التسيير والذي أثر على علاقات العمل بين العمال وأرباب المصانع، وبهدف إستغلال أقصى للمورد البشري فقد دعى "ألتون مايو" الى ضرورة إتاحة فرص التدريب والتعلم للعمال وهذا بهدف إكسابهم لمهارات وقدرات تمكنهم من فرض تواجدهم داخل جماعات العمل، كما أكد على ضرورة رفع مستوى كفاءة المديرين من خلال تدريبهم على أنجع طرق الاتصالات وهذا بغية التغلب على مشكل الاتصال بين الجماعات داخل التنظيم.

وبصفة عامة فقد ركزت حركة العلاقات الانسانية على البعد الاجتماعي وأهميته في الاداء الانساني، حيث أن مستوى أداء الفرد يكون مرتفعا وإيجابيا حين يكون مستوى إشباع الرغبات الانسانية والاجتماعية للفرد مرتفعا، كما ان الحوافز المادية لا تشكل الأساس الوحيد الذي يحث الافراد على اداء العمل ، إذ أن الرضا في العمل لا يرتبط بالعوامل المادية فقط، فالفوائد يمكن ان تاخذ شكل ثناء ، كما قد تكون تشجيعا لفظيا أو محيطا إجتماعيا جيدا، وقد تشمل الحاجات الاجتماعية للأفراد كحاجات تحقيق الذات وحاجات

1 - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، د ط، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص59

1- عمر وصفي عقيلي: إدارة الأفراد ، د ط، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب ، سوريا، 2000، ص ص 357-

التقدير والحاجة الى الانتماء هذا ويمكن تلخيص مساهمات هذه النظرية في هذا المجال في النقاط التالية:(1)

✓ إتاحة الفرصة اما الأفراد وهذا فيما يتعلق بتكوينهم وإعدادهم على إعتبار أن تكوينهم يشبع لديهم حاجات متعددة

✓ يمكن ان تتكون الجماعات غير الرسمية في كثير من الاحيان على أساس مهني

✓ تدرج العلاقات الاجتماعية المشجعة على العمل في إطار مناخ العمل المساعد

✓ ضرورة الاتصال باعتباره عملية تساهم في تكوين التنسيق بين جماعات العمل

### التعليق:

نرى ان نظرية العلاقات الانسانية من النظريات المهمة خاصة في المنظمات والمؤسسات الادارية والاقتصادية من خلال أنها تركز على الجانب الاجتماعي والنفسي للمورد البشري،حيث ان قوة المؤسسة ترتبط بمدى إرتباط أعضائها وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية تتوقف علمدى دافعيتهم للعمل، وعليه فإن تحقيق الفعالية الادارية لأي إدارة هو العمل على إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق الاندماج الجماعي للأفراد بالإعتماد على القيادة التي تطابق أهداف الفرد مع اهداف الجماعة ثم أهداف المؤسسة ، وتهتم بتحفيز العاملين لتنمية دافعيتهم للعمل وأيضا تهتم بالاتصال والتوجيه ويتحقق ذلك من خلال عملية التدريب المتنوعة والمستمرة

### 2-2-نظرية إتخاذ القرار:

تتمحور هذه المدرسة حول الرشد المحدود كإطار لفهم الكيفية التي يقوم فيها المدراء بإتخاذ القرارات ويعني الرشد المحدود، محدودية قدرات المدراء نظرا لعدم توافر كامل المعلومات والبدائل التي تشكل قيودا في طريق التوصل الى القرار المثالي (2)

بمعنى أن هناك حدود معرفية لقدرة الناس على السعي في إثراء سلوك رشيد هادف،وحسب هذه المدرسة فإن المسير هو عون لإتخاذ القرار،وعلى المسير أن ينجز القرارات الرشيدة التي تساعده على تحقيق

1 - عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره ص359

1-عيد عريفج وآخرون، مبادئ في العلوم الادارية،الاصول والمفاهيم المعاصرة،دط، دار زهران للنشر والتوزيع،عمان، الاردن، 2013،ص 44

الاهداف، فالقرار الرشيد في نظر سيمون ليس ذلك الذي يؤدي الى قدر أكبر للكفاءة بل هو ذلك الذي يجوز على موافقة أغلبية المعنيين بالقرار عن طريق إستخدام أسلوب التفاوض والاقناع<sup>(1)</sup>

ولقد توسعت هذه المدرسة في دراسة عملية إتخاذ القرار ودراسة وتقييم البدائل ومراعاة الجوانب السلوكية والاجتماعية ومايستلزمه القرار من معلومات ولهذا فقد إهتمت بترشيد عملية اتخاذ القرارات بحيث أصبح أسلوبها يتماشى بدرجة كبيرة مع التحليل الاقتصادي فأصبحت تغطي أهمية الدراسة المنفعة والتكلفة

ولقد أضاف الكثير من الباحثين والدارسين أبعادا كثيرة على العملية إتخاذ القرارات لرفع كفاءتها وذلك مثل الابعاد السلوكية واستخدام الرياضة والكمبيوتر<sup>(2)</sup>

وقدم سايمون ومارش عدة نماذج لاتخاذ القرارات مركزا في نموذجها الاول على أربعة عناصر مترابطة وهي :

1- مستوى الطموح

2- القيمة المتوقعة للمكافآت

3- البحث المتواصل

4- مستوى الرضا

ينظر سايمون الى عملية إتخاذ القرارات على انها الوسيلة لفهم سلوك الافراد في المنظمات وهي محور العملية الادارية ويمكن تحديد أهم عناصر نظريته في النبي:

- أن وراء كافة الاعمال الادارية عملية إختبار
- ان عملية إتخاذ القرارات إضافة الى تحديد الهدف ورسم سياسات المنظمة تشمل التنظيم وينقسم العاملون في هذا التنظيم الى قسمين: المنفذون ومتخذي القرار
- أن العمل الإداري المخطط بإتجاه هدف محدد، هو عمل جماعي يبني على أسس تتمثل في عمليات إتخاذ القرارات وهذا يتطلب إستبعاد بعض عناصر القرارات وتحل محلها عملية إتخاذ قرارات على مستوى المنظمة الادارية بدلا من الفرد وتتمثل في<sup>(1)</sup> :

1- يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، أساسيات في ادارة المؤسسات، د ط ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2013، ص184

3-فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الاعمال الحديثة، ب ط، دار صفاء للنشر والتوزيع، دب، 2013، ص35

- 1- تحديد وظيفة الفرد
- 2- تحديد السلطة
- 3- يتم تقسيم العمل على أساس رأسي، حيث تفوض السلطات بشكل هرمي متدرجة من القمة الى القاعدة ويتم تخصيص أفراد في مستويات التنظيم المختلفة لعملية إتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة وهذا التخصص يحقق المزايا التالية: (2)
  - التنسيق بين الانشطة المختلفة
  - زيادة خبرة متخذي القرارات
  - تحديد المسؤوليات بين أعضاء التنظيم .

#### التعقيب:

إن نظرية إتخاذ القرار تهتم بالموارد البشرية من خلال السلوك الهادف والرشيد ، ومراعاة الجوانب السلوكية والاجتماعية للفرد حيث اهتمت بترشيد عملية إتخاذ القرار وذلك لرفع كفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسات، حيث أن معرفة وفهم سلوك الافراد يؤدي الى رفع فعالية إدارة المؤسسة ويجعل هذه الاخيرة يحقق أهدافها .

### 3-النظرية الحديثة:

#### 3-1-نظرية الادارة بالاهداف :

لقد وضع بيتر دراكر فكرة الادارة بالاهداف في أوائل الخمسينات ونالت الكثير من التأكيد والاهتمام ووضعت موضع الاختيار والتمحيص من قبل العديد من الباحثين وأسلوب الادارة بالاهداف يمكن وصفه فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحافز الداخلي للأفراد من خلال إشتراك المرؤوسين على العمل وتتلخص العناصر الأساسية لهذه الفلسفة الادارية فيمايلي: (3)

- يشترك الرؤساء والمرؤوسين في وضع وتحديد الاهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها خلال فترة زمنية معينة واه الاهداف يجب أن تكون واقعية ويجب قياسها
- ويجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الاهداف الموضوعية وتقييمها

1- عيد عريفج وآخرون،مرجع سبق ذكره، ص45

2 - عيد عريفج وآخرون،مرجع سبق ذكره، ص47

1- أنس عبد الباسط عباس:إدارة الاعمال وفق منظور معاصر ،ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان الاردن،2011،ص82

- إذا تبين من خلال عملية التقييم بان هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها كوضع برامج تدريبية للأفراد
- وللإدارة بالأهداف عدة أسس رئيسية تستند إليها وهي (1):
- ❖ تحديد الاهداف البعيدة المدى للإدارة
- ❖ وضع نظام جيد للمتابعة والتقييم يمكن من خلاله معرفة مدى التقدم والتحسين في مستوى الاداء
- ❖ وضع برنامج عمل يومي الى تحقيق هذه الاهداف مع توضيح دور الاجهزة والافراد فيه بوضوح .

### التعقيب:

يمكن القول من خلال ماسبق ذكره أن الإدارة بالأهداف من أهم النظريات الحديثة التي ساهمت في تطوير الفرد في المؤسسة ، فالإدارة بالأهداف في مضمونها هي أسلوب تمارس من خلاله مختلف الوظائف الإدارية بطريقة تحقق المشاركة الايجابية من الرؤساء والمرؤوسين ما يحقق نجاح المؤسسة نحو تحقيق الاهداف المرجوة ، وذلك من خلال إقتناع جميع الاطراف بالنتائج المطلوبة وبخطوات التنفيذ والنظام ككل وهذا ما ادى الى نجاح هذه النظرية وإستمرارها حيث تعتبر أحسن أسلوب في تسيير المؤسسة وفعالية إدارتها.

### 3-2- نظرية رأس المال البشري: روبينسون روسلر (ROBINSON RUSSLER):

تعتبر هذه النظرية العنصر البشري وحدة إقتصادية فالأفراد هي التي تختلف القيمة من خلال مايقدمونه من جهد ومالديهم من مهارات وخبرات ودوافع داخلية، تظهر أهمية العنصر البشري من حيث انه العنصر المحفز والمنشط لكل أنواع الأصول بها، ولذلك يجب ان تفهم كيف يتفاعل العنصر البشري مع باقي انواع الاصول بالمؤسسة ويقوم هذا المدخل على(2):

أن الافراد عبارة عن إستثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته حيث يمكن أن يحقق الإستثمار مكسب لاجل المؤسسة وتظهر في احسن صورها من خلال زيادة الانتاج ، وبرامج الافراد يجب أن تنفذ وتوضع مراعيًا بذلك تحقيق التوازن بين حاجات الافراد واهداف المؤسسة وترى هذه النظرية أن المتدرب يعد إستثمار هام ويظهر ذلكمن خلال الإستثمار الصحيح في الموارد البشرية نتيجة للتصورات الإقتصادية والإنتاجية والتوسع في إستخدام نظم العمل .

2- محمد حسين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2010، ص334

2- الصرن رعد حسن: نظريات الادارة والأعمال ، ط، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، 2004، ص 371

وبالتالي فوظيفة التدريب تعتبر بمثابة استثمار حقيقي نظرا لإتساع نشاطات المؤسسة وزيادة حدة المنافسة مما يؤدي إلى وجود التخطيط للموارد البشرية وربطها بإحتياجات المؤسسة وتحسينها والتقليل من مدة الانجاز وإنخفاض نسبة التغيب ودوران العمل وهذا كله يؤدي إلى تحقيق فعالية المنظمات وتحقيق الاهداف لقد أدركت هذه النظرية أهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات في تنمية رأس المال البشري سواء كان ذلك من خلال الانفاق المباشر عليه أو عن طريق خلق حوافز لتحفيز العمال ففي الماضي كانت هذه النفقات تعتبر بمثابة تكاليف بدلا من إعتبارها إستثمارات هامة هذا ما أدى إلى ظهور مفهوم رأس المال البشري والذي يركز على الأبعاد التالية:

- الاهتمام بعنصر العمل كعنصر من عناصر الإنتاج وبكيفية إعداد وتدريب الافراد لأداء وظائف تحدد لهم من طرف المؤسسة
- الإنفاق على عملية إعداد الافراد لأداء وظائف تحدد لهم من طرف المؤسسة
- الإنفاق على عملية إعداد الافراد لأداء الوظائف من خلال المجالات التي تساهم في بناء الإنسان بدنيا وعقليا ومهاريا ويشمل ذلك الانفاق على الصحة ، التدريب، التكوين، والتعليم ومن ثم يقيم رأس المال البشري بدلالة الدخل الإضافي الذي يولده هذا الإستثمار
- تطوير المهارات والقدرات وتوسيع نطاق خيارات الفعل في العمل
- ولقد قدم روبنسون من خلال نظريته رأس المال البشري نظرة جديدة لعملية التدريب بإعتبارها إستثمارا بدلا من كونها تكلفة على المؤسسة فالتطور التكنولوجي الحاصل وإتساع نشاط المؤسسة وتطوره يتحتم عليها الإهتمام بتدريب أفرادها حتى تستطيع مواكبة هذه التطورات والتغيرات الحادثة على مستوى المؤسسة والسوق الداخلية والخارجية فعملية التدريب في هذه الحالة تدعم تحقيق النوعية في الخدمات والإنتاج<sup>(1)</sup>

### التعقيب:

من خلال النقاط المعروضة في نظرية رأس المال البشري نستطيع تبنيها كمدخل نظري وأكاديمي للبحث المقدم من طرفنا على أساس أن هذه النظرية تقدم القيمة المضافة للتدريب والفعالية الادارية على أساس أن المورد البشري هو قوة لا يستهان في تطوير المؤسسة ، كما يعد المساهم الاساسي في فعالية إدارة المؤسسة وتحقيق أهدافها ومن ثم إيصالها إلى الزيادة والمنافسة

1 - الصرن رعد حسن: مرجع سبق ذكره، ص372

## 2-3-نظرية التعلم في التدريب: روبرت كوهلر (ROBERT KOHLER)

تعتبر نظرية التعلم بمثابة القلب لنظرية التدريب فبرنامج التدريب ماهي إلا تطبيق لنظرية التعلم والتي تنطوي على جهود واضعي ومصممي البرامج التدريبية الذين يعتقدون أن هذه البرامج ستكون فعالة في تعليم الافراد، فإن لم يتعلم الفرد الموضوع تحت التدريب فذلك يرجع إلى إغفال بعض مبادئ نظرية التعلم، لذلك يعطي مسؤولوا برامج التدريب أهمية كبيرة للمبادئ الأساسية كعملية التعلم، ومن أهم مبادئ التعلم في التدريب مايلي<sup>(1)</sup>:

✓ الحافز

✓ قياس مدة التقدم في التدريب

✓ إتاحة الفرصة للتطبيق العلمي

✓ تعلم الكل دفعة واحدة مقابل تعلم الكل على أجزاء

✓ السرعة والدقة في عملية التعلم

✓ ضرورة التركيز

✓ الاستعاب والتركيز

✓ أهمية القائمين بالتدريب

كما ركزت هذه النظرية على إظهار الظروف الايجابية والسلبية التي تؤثر على تطبيق التعلم في التدريب

فالظروف التي تخلق مناخا للتعلم تتمثل في :<sup>(2)</sup>

- ربط المعلومات الجديدة بالقديمة خلال تجربة المتدرب
- تقديم المؤشرات الكافية تجعل المتدرب يعرف على الدوام مدى تقدمه وأين يمكن أن يذهب الإعترافات بإجابات المتدرب سواء كانت صحيحة أو خاطئة باعتبارها محاولات للتعلم وإتباعها بالقبول بدلا من الرفض

• أما الظروف السلبية التي تؤثر في التدريب فتتمثل في :

- الظروف التي تسبب للمتدربين التوتر والخوف
- الظروف التي تسبب الاحباط وتعيق رغبة المتدرب في التعلم

1- بن دريدي حسين بن أحمد ، مرجع سبق ذكره، ص80

2 -بن دريدي حسين بن أحمد،مرجع سبق ذكره ،ص83

- الظروف التي تسبب التقليل مثل إحترام الذات لدى المتدرب وتجعله يحس بالإهانة وعدم الارتياح  
التعقيب:

إن تركيز هذه النظرية في محتواها على الظروف التي يجب أن يتم فيها التدريب يرجع لما له من مكانة خاصة في تعليم الأفراد وآثاره على مردودية العمل فالتدريب حتى يكون ناجحا يجب الإهتمام بالمتدربين وشروط تدريبهم والوسائل اللازمة لذلك من مؤطرين ومحتوى التدريب وأهدافه، وعملية التحفيز التي تدفع المتدربين للإهتمام بالعمل وتنفيذه بسرعة ودقة حتى تتاح لهم الفرصة لإكتساب الكفاءة والمهارة وتنفيذ مهامهم بأكثر فعالية

### 3-4- نظرية إدارة الجودة الشاملة :

يبقى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي الى النتائج المرغوبة من تطبيقه هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته ، وقد يؤدي هذا الى فشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق البرامج التدريبية الحديثة .

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير، وهذا التدريب يجب أن يكون موجها لجميع فئات ومستويات الادارة- الهيئة التنفيذية- المدراء- المشرفين والعاملين .

وعلى العموم فإن التدريب يجب ان يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والادوات الاحصائية وطرق قياس الاداء وعليه فإن أسلوب إدارة الموارد البشرية يقوم على ان النؤشر توفر التدريب اللازم للجميع والتعليم بصورة مستمرة وعلى الادارة تشجيع أفرادها وتقلص من الأخطاء والعيوب<sup>(1)</sup>

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بانها أسلوب تفكير، ومنهج عمل، وطريقة تحدد كيفية إدخال التطوير والتحسين المستمر على مسار الأداء العام<sup>(2)</sup>

1- جابر أبو عوض ، أبو حسن عبد الموجود:إدارة المنظمات الاجتماعية،رؤى الاصلاح والتطوير،المكتب الجامعي الحديث، ط1،مصر،2005،ص92

2 - هالة مصباح النبأ،الادارة المدرسية المعاصرة،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان ، الاردن،2013، ص407

ومن المرتكزات الأساسية لإجراءات الجودة الشاملة نحو تطوير الاداء ، تعليم جميع المستويات الادارية ، وتدريب كل الموظفين على أعمال الفريق وطرق حل المشكلات

### التعقيب:

يمكن القول من خلال ماسبق ذكره أن إدارة الجودة الشاملة من النماذج التي تسعى المنظمات العامة والخاصة في معظم دول العالم إلى تطبيقه بغية رفع إنتاجيتها وتحقيق الجودة لمنتجاتها وبالتالي زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة من خلال إستخدام أساليب حديثة في الادارة تحافظ على إستمرارية المنظمات وبقائها في ظل التنافسية الشديدة السائدة اليوم، ويعد إستخدام معايير الجودة الشاملة وتوظيفها بما يتفق مع مديرية سونلغاز من شأنه أن يعمل على تعزيز جهود إصلاح فيها، من خلال توضيح أهدافها وتقييم مدى ماتحققه من تقدم، كما تعد دليلا لجهود التقييم الذاتي المحلي وتصلح ان تكون كاداة عمل لمديرية سونلغاز لتحديد خططها وبرامجها في التخطيط والتدريب والتصميم التي تستند إلى ترشيد الموارد المعرفية بنوعها الضمنية والظاهرة .

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات العربية والجزائرية والاجنبية التي تناولت موضوع التدريب وموضوع الفعالية الادارية

### أولا: الدراسات العربية:

#### الدراسة الاولى:

وهي للطلبة سوسن معروف سلطه جي، موسوعة ب: فاعلية برامج التدريب من جهة نظر المتدربين باستخدام تقنية تحليل ( الأهمية- الاداء) دراسة ميدانية بالشركة السورية للإتصالات ، رسالة ماجستير التأهيل التخصصي في إدارة الاعمال MBA الجامعة الافتراضية السورية 2006<sup>(1)</sup>

1- إشكالية الدراسة: إنطلقت الطالبة في دراستها من التساؤل المركزي التالي:

- ما فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر المتدربين في الشركة؟

حيث إعتمدت الطالبة في معالجة موضوعها على طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل توجد علاقة بين أبعاد البرنامج التدريبي وبين فاعلية برنامج التدريب؟

2- هل يوجد فروق في آراء العاملين حول مستوى فاعلية برامج التدريب؟

3- ما أهمية كل بعد فرعي من أبعاد برامج التدريب بالنسبة لعينة الدراسة؟

2- منهجية الدراسة:

- المنهج المستخدم: في هذه الدراسة هو ان الطالبة قد إعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي

- أما ادوات جمع البيانات التي إعتمدت عليها الطالبة في دراستها: الملاحظة- الاستبيان- والسجلات والوثائق

3- نتائج الدراسة: لقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

1- وجود مستوى أعلى من القيمة الوسطية لكل من الطرقات التعليمية وكفاءة المدرب والتغذية المرتدة عند المتدربين

2- معدل تقييم المتدربين لفاعلية برامج التدريب أعلى من المتوسط بفارق ذو دلالة معنوية

3- تتأثر فاعلية برامج التدريب بمتغير كفاءة المدرب والبيئة التدريبية

4- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المتدربين حول أبعاد برامج التدريب ناجمة عن متغير الجنس

1- سوسن معروف سلطه جي ، فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر المتدربين دراسة ميدانية بالشركة السورية للإتصالات ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، الجامعة الافتراضية السورية، 2016، ص32  
 https://www.pedia.svuonline.op/pluginfile.php/780/modlabel/intro/.pdf تاريخ الاطلاع 2019/03/04 على الساعة 16.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المتدربين حول أبعاد برامج التدريب الناجمة عن الاختلاف في الخبرة الوظيفية بإستثناء بعدي كفاءة المدرب والتغذية المرتدة حيث كان هناك فروق لصالح الفئة أقل خبرة

**التعقيب على الدراسة:** تناولت هذه الدراسة فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر المتدربين بينما في دراستنا الحالية قمنا بالتطرق الى دور التدريب في رفع الفعالية الادارية حيث تشابه دراستنا مع هذه الدراسة من خلال المتغير المستقل المتمثل في برامج التدريب الذي يتشابه مع مؤشر دراستنا

حيث إنطلقت هذه الدراسة بالسؤال المركزي الذي أنبثقت منه 03 أسئلة فرعية وهذا مايتشابه مع دراستنا الحالية، كذلك تتفق هذه الدراسة من خلال المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي، وفي ادوات جمع البيانات التي تتمثل في الملاحظة والاستمارة وإختلفت دراستنا الحالية عن هذه الدراسة من حيث المجال المكاني والزمني والبشري

#### الدراسة الثانية:

وهي لل طالبة باسمة علي حسن أبو سلمية ، موسوعة ب: "مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية" دراسة ميدانية بمكتب الأونروا الاقليمي بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، قسم إدارة الاعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية، غزة، 2007<sup>(1)</sup>

1- إشكالية الدراسة: إنطلقت الطالبة في دراستها من التساؤل المركزي التالي:

مامدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في المكتب الاقليمي للاونروا بغزة؟

#### فرضيات الدراسة:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وفاعلية التدريب عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط التدريب وفاعلية التدريب عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ التدريب وفاعلية التدريب عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم التدريب وفاعلية التدريب عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

1- باسمة علي حسن أبو سلمية:مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الاونروا، غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ،كلية التجارة الجامعة الاسلامية ، غزة، 2007، ص ص 50-52

<https://libraryiugaza.edu.ps/thesis/78451.pdf>

تاريخ الاطلاع: 2019/03/02 على الساعة: 11.30

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم مابعد التدريب وبين فاعلية التدريب عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا (المادي والمعنوي) وفاعلية التدريب عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

7- توجد فروق ذات دلالات إحصائية تعزى إلى متغيرات تتعلق بالمستجيب وهي كما يلي:

( الجنس/ سنوات الخبرة في الوظيفة / الوظيفة/ الدرجة / العمر/ المؤهل العلمي/ التخصص / عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها داخل مكتب الاونروا الاقليمي خلال الخدمة / عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها خارج مكتب الاونروا الاقليمي خلال الخدمة)

2- أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

1- دراسة ماهية التدريب وما يتعلق بالعملية التدريبية بمختلف جوانبها من حيث المبادئ واهداف والأساليب

2- الوقوف على واقع التدريب في مكتب الاونروا في غزة ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير برامج التدريب في المنظمة

3- التعرف على المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية تطوير وتدريب موظفي مكتب الاونروا بغزة، وإقتراح الحلول والتوصيات للتغلب عليها من منطلق علمي وعملي

4- الوقوف على كيفية تعظيم فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية الادارية من خلال تخطيطها وتنفيذها وتقييمها ، بما يعمل على زيادة إنتاجية الموظف في الاونروا وتوعية المؤسسة عامة والافراد خاصة بأهمية التدريب للموارد البشرية وضرورة مباشرته ومتابعته باستمرار

3- منهجية الدراسة:

- المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو أن الطالبة قد إعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي  
- أما أدوات جمع البيانات التي إعتمدت عليها الطالبة في دراستها هي : الملاحظة- الاستبيان الكتب والوثائق والأساليب الاحصائية

- بخصوص عينة الدراسة فقد شملت عدد الموظفين المعنيين بالدراسة 172 موظف من أصل 430 موظف حيث تمثل العينة نسبة 40% من مجتمع الدراسة

4- نتائج الدراسة

لقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

1- أكد الدراسة انه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مسبق على صعيد الفرد والمؤسسة والوظيفة

- 2- أكدت على انه يتم تخطيط التدريب، إذا تبين انه يتم وضع خطة التدريب في ضوء الامكانيات المادية المتاحة.
- 3- أكد الدراسة أيضا ان اهداف التدريب واضحة يتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التدرجية وأن عملية تنفيذ التدريب تتم بشكل إيجابي
- 4- أظهرت الدراسة عملية تقييم التدريب تتم بشكل مقبول
- 5- أبرزت الدراسة ان التدريب يؤدي الى تحسين أداء المتدربين ويعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين بعد عودتهم من التدريب يكون التدريب في مكتب الانروا على درجة عالية من الفعالية
- 6- أكدت الدراسة أن العملية التدريبية حققت الاهداف المرجوة من التدريب وذلك بفضل الجهود المبذولة
- 5- التعقيب على الدراسة:**

تشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة من خلال المتغير المستقل لموضوع الدراسة، كونها تناولت موضوع التدريب وتأثيره على الموارد البشرية، كما إتمدت أيضا في موضوع الدراسة على المتغير التابع المتمثل في الموارد البشرية الذي يتشابه مع مؤشر دراستنا

حيث إنطلقت هذه الدراسة بالسؤال المركزي الذي إنبثقت منه 07 فرضيات عكس دراستنا الحالية التي تختلف عنها من خلال طرح الاسئلة الفرعية، كذلك تشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من خلال منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي وفي أدوات جمع البيانات التي تتمثل في الملاحظة ، المقابلة والاستمارة

بينما تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من خلتال عينة الدراسة التي قدر مجتمع الدراسة ب430 موظف فكانت العينة 172 مفردة بنسبة 40% أما دراستنا الحالية فكانت عينة الدراسة 35 مفردة أي نسبة 20% من أصل المجتمع الكلي المقدر ب173 موظف

نلاحظ أيضا أن هذه الدراسة تختلف عن دراستنا الحالية في المجال الزمني والمكاني

كان هدفنا من الدراسة هو الكشف عن دور التدريب في رفع الفعالية الادارية وكان هدف الباحثة في دراستنا هو الكشف عن مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية

### ثانيا: دراسات محلية

#### الدراسة الاولى:

وهي للطلبة بحاج الهاشمي موسومة ب: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع الاغواط رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، 2010<sup>(1)</sup>

### 1- إشكالية الدراسة: إنطلق الطالب في دراسته من التساؤل المركزي التالي:

مامدى مساهمة الاستثمار في العنصر البشري وتكوين نظم وإستراتيجيات للتنمية عن طريق العملية التدريبية الفعالة في التحسين من فعالية المؤسسة بما يمكنها من الوصول الى تحقيق الاداء المطلوب والتميز في ظل التحولات العالمية الراهنة؟

حيث إعتد الطالب في معالجة موضوعه على طرح التساؤلات الفرعية التالية؟

- 1- ماهي الواجه والمداخل الاساسية في تحقيق الفعالية التنظيمية؟
- 2- كيف يمكن للإستثمار في العملية التدريبية من تنمية كفاءات ومهارات العاملين؟
- 3- هل يعتبر تدريب وتنمية العاملين محددات أساسيا لتحسين الفعالية التنظيمية؟
- 4- ماهو واقع العملية التدريبية بمؤسسة سونلغاز؟ وما أثرها على التنظيم الفعال الذي من خلاله تحقق المؤسسة أهدافها وإستراتيجياتها المسطرة في ظل التحولات العالمية الراهنة.

### 2- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية

- إستكشاف وتحليل نقاط القوة ومواطن الضعف في خدمات المؤسسة موضوع الدراسة وتقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة للتركيز على نقاط القوة والوصول بها الى التميز وإصلاح مواقف الضعف وتحسينها

- إستغلال نتائجها في الدراسة لترسيخ خطى المؤسسة والمضي قدما نحو تحقيق إستراتيجيتها
- وضع حواجز الدخول للمنافس الاجنبي، في حالة إنضمام الجزائر الى المنظمة العالمية للتجارة وفتح أسواقها للمنافسة من خلال كسب ولاء العملاء وتحسين خدمات المؤسسة
- زيادة الاهتمام بالعملية التدريبية كمصدر ومدخل لتحقيق الفعالية التنظيمية
- التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية في المؤسسة موضوع الدراسة

### 3- منهجية الدراسة:

1- بحاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة ،دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، فرع الاغواط، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010، [https://grhumaines.blogspot.com/2018/11/pdf 79.html](https://grhumaines.blogspot.com/2018/11/pdf%2079.html) تاريخ الاطلاع 2019/03/03 على الساعة 10.20

- المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو انالطالب قدعتمد في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي
- أما أدوات جمع البيانات التي إعتد عليها الطالب في دراسته هي : الملاحظة- الأساليب الاحصائية- المقابلة والاستبيان والسجلات والوثائق
- بخصوص عينة الدراسة: تتكون عينة الدراسة من 67 مفردة بنسبة 18% من المجتمع الكلي للدراسة والمقدر ب373 فرد وبالتالي فإن عينة الدراسة هي العينة العشوائية القصدية

#### 4- نتائج الدراسة:

- لقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:
- تتحدد فعالية المؤسسات من خلال أبعاد أساسية أهمها: البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي، والبعد الثقافي
  - على المؤسسة الاهتمام بمخرجات نظام التدريب، لتحسين الابعاد الثلاثة للفعالية التنظيمية
  - تعتبر نظم مثل إدارة الجودة الشاملة إعادة هندسة والقياس المقارن من الاساليب الحديثة في تحسين الفعالية التنظيمية
  - الكفاءات والمهارات الفردية، محدد أساسي لتحقيق الفعالية في المؤسسات
  - الاستثمار الامثل في تدريب الموارد البشرية من أحسن السياسات في تنمية الكفاءات الفردية
  - تدني مستويات الاداء لمؤسسة سونلغاز هو نتيجة عدم إهتمامها بتقييم العملية التدريبية

#### 5- التعقيب على الدراسة:

تتشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة منالمتغير المستقل لموضوع الدراسة، كونها تناولت العملية التدريبية في المؤسسة الاقتصادية وركزت على العلاقة بين التدريب والفعالية التنظيمية داخل التنظيم حيث توصل منخلالها الباحث الى ان المؤسسة تعملعلى الحفاظ على المورد البشري وتنمية بإعتمادها على التدريب بصفة مستمرة حيث إنطلقت هذهالدراسة بالسؤال المركزي الذي إنبتقت منه4 أسئلة فرعية فهي تتشابهمع دراستناالحالية كذلك تتفق هذه الدراسة من خلال المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي وفي أدوات جمع البيانات التي تتمثل في الملاحظة – المقابلة والاستمارة بينما تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من خلال عينة الدراسة 67 مفردة أي بنسبة 18% من أصل المجتمع الكلي الذي قدر ب 373موظف أما دراستنا الحالية فكانت عينة الدراسة 35 مفردة أي بنسبة 20% من أصل المجتمع الكلي المقدر ب173 موظف

#### الدراسة الثانية:

وهي للطالب نابتي سامي، موسومة ب: دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي، الحكيم بن باديس بقسنطينة رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009. (1)

### 1- إشكالية الدراسة:

أنطلق الطالب في دراسته من التساؤل المركزي التالي:

كيف يمكن تقييم الدور الذي يقوم به نشاط تدريب الموارد بالنظر إلى مختلف أهداف العملية التدريبية؟ حيث إعتد الطالب في معالجة موضوعه على طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي أهم المفاهيم المتعلقة بالتدريب؟
- ماهي أهمية نشاط التدريب ومدوره بالمؤسسة؟
- كيف يمكن إدارة العملية التدريبية حتى تحقق البرامج التدريبية أهدافها المختلفة؟
- هل يحقق التدريب حقيقة كل أهداف وغايات المؤسسة؟
- ماهي المنظومة الصحية وماهي أهم خصائصها؟
- هل تساهم برامج تدريب الأطباء في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة الصحية محل الدراسة.

### 2- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

- دراسة موضوع التدريب وتبيان ماهيته ودوره وأهميته وذلك في إطار وظيفة الموارد البشرية
- توضيح وإبراز مراحل العملية التدريبية وكذا الاساليب المستخدمة في إدارتها
- محاولة لتقييم دور تدريب الموارد البشرية داخل المؤسسة بالنظر الى هدف النوعية على وجه الخصوص

### 3- منهجية الدراسة:

- المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو أن الطالب قد إعتد في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي
- أما أدوات جمع البيانات التي إعتد عليها الطالب في دراسته هي الملاحظة- المقابلة- الاستبيان

1- نابتي سامي: دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي، الحكيم بن باديس بقسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2009، ص 34-35

https://bu.umc.edu.dz/theses/economie/anab2621pdf تاريخ الاطلاع: 2019/03/03 على الساعة 9:15

- وبخصوص عينة الدراسة الاطباء فإنها تتكون من 45 طبيباً يمثلون نسبة 11% من المجتمع المدروس

**4- نتائج الدراسة:**

- لقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج نلخصها فيمايلي:
- التدريب يهدف الى تحقيق الاهداف التعليمية والتمثلة في تحسين وتنمية معارف ومهارات الموارد البشرية
  - برامج التدريب تهدف الى المساهمة في معالجة مشاكل الاداء
  - التدريب يؤثر على النظام الاجتماعي للمؤسسة، ويمكن إستخدامه كأداة للتحفيز وكذلك للقضاء على بعض المشاكل الاجتماعية وتحسين مناخ العمل

#### التعقيب على الدراسة:

نرى أن هذه الدراسة تتناول موضوع يتشابه تقريبا مع موضوع دراستنا الحالية، فالتدريب يلعب دور في تطوير العمل الاداري مما يؤدي بطبيعة الحال الى الرفع من الفعالية الادارية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ويجعلها تواكب العصر الحديث .

كما نجد هذه الدراسة تتشابه مع دراستنا الحالية من خلال المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي، وفي أدوات جمع البيانات التي تتمثل في الملاحظة المقابلة والاستمارة .

بينما تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من خلال عينة المقدره ب45 مفردة بنسبة 11% أما دراستنا الحالية فكانت عينة الدراسة 35 مفردة من مجمع الدراسة الذي قدر ب: 173 موظف بنسبة 20% من العناصر التي إستخلصنا من الدراسة السابقة نلاحظ أن الدراسة كانت في تخصص علوم التسيير كان هدفنا من الدراسة هو الكشف عن دور التدريب في رفع الفعالية الادارية وكان هدف اللباحث في دراسته هو الكشف عن دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة

أما من خلال نتائج الدراسة فقد توصلت هذه الدراسة السابقة الى ان التدريب يهدف الى تحقيق الاهداف التعليمية المتمثلة في تحسين وتنمية معارف ومهارات الموارد البشرية ويؤثر على النظام الاجتماعي للمؤسسة ويساهم في معالجة مشاكل الاداء .

#### ثالثا: الدراسات الاجنبية:

##### الدراسة الاولى:

(مورن وآخرون، 2002)<sup>(1)</sup>

"أثر الالتحاق بالتدريب الجامعي المشترك على إنجاز الفرد لمهامه" هدفت الدراسة لتفسير أثر التدريب الجامعي على إنجاز الفرد لمهامه. وقد تمت الدراسة في معد مالي كندي حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي المعهد والبالغ عددهم 1484 وتم إختيار عينة عشوائية تبلغ 20% من المجتمع . توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن هناك علاقة إيجابية بين عدد الدورات التدريبية وإنجاز المهام .
- أيضا هناك أثر بسيط للتدريب الجامعي على أداء الفرد لوظيفته .
- أوصت الدراسة بمايلي:
- بضرورة عمل دورات تدريبية أكثر للحصول على أداء أفضل .

#### التعقيب على الدراسة:

تناولت هذه الدراسة أثر الالتحاق بالتدريب الجامعي المشترك على إنجاز الفرد لمهامه، بينما في دراستنا الحالية قمنا بالتطرق الى دور التدريب في رفع الفعالية الادارية، كما أفادتنا هذه الدراسة في إختيار منهج الدراسة والاستمارة بينما تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من خلال عينة الدراسة التي قدر مجتمع الدراسة ب1484 موظف فكانت عينة الدراسة 297 مفردة بنسبة 20% أما دراستنا الحالية فكانت الدراسة 35 مفردة من مجتمع الدراسة الذي قدر ب173 كما إختلفت دراستنا الحالية عن هذه الدراسة من حيث المجال المكاني والزماني والبشري .

#### الدراسة الثانية:

(ديردن وآخرون، 2005)<sup>(2)</sup>

1- باسمة علي حسن أبو سلمية:مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الاونروا غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2007، ص56  
<https://library.iugaza.edu.ps/thesis/78451.pdf> تاريخ الاطلاع: 2019/03/02 على الساعة 11:30

1- باسمة علي حسن أبو سلمية:مدى فعالية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة،رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2007، ص59  
<https://library.ingaza.edu.ps/thesis/78451.pdf> تاريخ الاطلاع: 2019/03/02 على الساعة 11:30

**"أثر التدريب على الانتاجية والاجور"**

هدفت الدراسة لاختيار أثر التدريب على الانتاجية، والاجور وتمثل مجتمع الدراسة في 119 شركة بريطانية في مجال الصناعة

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن التدريب يعمل على زيادة في القيمة بنسبة 6% في كل ساعة أي هناك أثر إحصائي وإقتصادي متميز للتدريب على إنتاجية الصناعة
- بالإضافة الى أن أثر التدريب على الانتاجية أكبر من أثره على الاجور

**التعقيب:**

تتشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة من خلال المتغير المستقل كونها تناولت التدريب في مؤسسة لإقتصادية صناعية، وركزت على العلاقة بين التدريب والانتاجية والأجور حيث توصلت هذه الدراسة أن أثر التدريب على الانتاجية أكبر من أثره على الأجور كما أفادتنا هذه الدراسة على كيفية إعداد إستمارة بحث وخطوات جمع المعلومات الميدانية والنظرية وربط الجانب النظري بالنتائج المتحصل عليها ميدانيا

**خلاصة الفصل الثاني:**

يمكننا مما سبق أن نستنتج أهم النظريات المفسرة للموضوع والتي تهدف الى تفسير الظاهرة والتحكم فيها والتنبؤ في تطبيقاتها، اما بالنسبة للدراسات السابقة تم الاستفادة مما توصلت اليه البحوث العلمية السابقة سواء في المجال النظري من خلال طرح المشكلة وصياغة الأسئلة والمفاهيم أو في المجال التطبيقي لتفادي الوقوع في الاخطاء ومعرفة الصعوبات التي واجهت الباحثين ووضعها في الحسبان

# الفصل الثالث:

## التدريب والفعالية الإدارية

### توطئة الفصل الثالث

المبحث الاول : ماهية التدريب

المطلب 1: أهمية التدريب واهدافه في المؤسسة

المطلب 2: فوائد ومراحل التدريب

المطلب 3: أنواع وأساليب التدريب

المطلب 4: أسس ومبادئ التدريب

المطلب 5: علاقة التدريب بالفعالية الادارية

المبحث الثاني : الفعالية الادارية

المطلب 1: اهمية الادارة ووظائفها

المطلب 2: خصائص ومستويات الادارة

المطلب 3: سمات الادارة الحديثة وأساليبها

المبحث الثالث: التخطيط ودوره في فعالية إدارة المؤسسة

المطلب 1: اهمية التخطيط الإداري وخصائصه

المطلب 2: مبادئ التخطيط الإداري وانواعه

المطلب 3: مراحل التخطيط

المطلب 4: مراحل التخطيط الاداري ومعوقاته

المطلب 5: التخطيط الاداري وعلاقته بالفعالية الإدارية

المبحث الرابع : القيادة ومساهمتها في تطوير الفعالية الادارية

المطلب 1: أهمية القيادة ووظائفها

المطلب 2: خصائص القيادة وأنواعها

المطلب 3: أنماط القيادة وعناصرها

المطلب 4: القيادة وعلاقتها بالفعالية الادارية

المطلب 4: الاتصال وعلاقته بالفعالية الادارية

المبحث الخامس :الاتصال ودوره في الارتقاء بالادارة الحديثة

المطلب 1: أنواع الاتصال الاداري ووسائله

المطلب 2: وظائف الاتصال الاداري واهدافه

المطلب 3: اهمية الاتصال الاداري وعوائقه

المطلب 4: الاتصال وعلاقته بالفعالية الادارية

**خلاصة الفصل**

توطئة الفصل الثالث :

يعد التدريب عملية هادفة من العمليات الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق اهدافها، حيث أصبح التدريب في الوقت الحاضر استثمارا في المورد البشري، حيث يعتبر من اهم السبل الاساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويد الافراد بالمعلومات والمهارات الادارية والفنية اللازمة لاداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية

وبالتالي فإن الادارة التي استطاعت أن تحقق أهدافها بفعالية وكفاءة هي التي أعطت إهتمام كبير للتدريب وأدركت أنه لم يعد وسيلة ظرفية كما كان في الماضي، وإنما أصبح اداة جوهرية في تنمية وتطوير المورد البشري داخل المؤسسة، وهذا يعني أن التدريب أصبح ضرورة ملحة، خاصة في المؤسسات الاقتصادية التي أصبحت تتطلب تكنولوجيا جديدة من اجل تسييرها وكذا في ظل التغيرات الاقتصادية والمنافسة المحلية والعالمية

المبحث الاول : ماهية التدريب

المطلب الاول : أهمية التدريب وأهدافه في المؤسسة :

الفرع الاول: أهمية التدريب: للتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الجديدة التي تؤثر على أهداف واستراتيجيات المؤسسة، وتتمثل اهمية في الجوانب الاساسية الثلاث التالية:

1-أهميته بالنسبة للمؤسسة: وهي الاهمية التي تعود بشكل مباشر للمؤسسة وتتمثل في(1):

✓ زيادة الانتاجية والاداء المؤسسي ورفعته وتعريف الافراد بما هو مطلوب منهم لتحقيق أهداف المؤسسة

- علي محمد ربايعية، إدارة الموارد البشرية، (ط1، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2003) ص 561

✓ المساعدة في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة

✓ المساعدة في إنفتاح المؤسسة على المجتمع الخرجي وتوضيح السياسات العامة للمؤسسة

✓ تطوير أساليب القيادة وتجديد المعلومات وزيادة فاعلية الاتصالات والاستشارات الداخلية

**2-أهميته بالنسبة للعاملين:** وهي الأهمية التي تعود فائدتها ومنفعتاتها بشكل عام على الأفراد العاملين بالمؤسسة وتتمثل هذه الأهمية في (1) :

✓ تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ويشمل معلومات عن المناخ الانتاجي للعمل والمعرفة الفنية بأساليب وأدوات الانتاج ومعلومات عن نظم العمل والمؤسسة وخططها والمشاكل والتحديات التي تواجهها

✓ تنمية معرفة العاملين بالوظائف الادارية الاساسية وأساليب القيادة والاشراف والتعريف بسياساتها وأهدافها

✓ تنمية المهارات والقدرات الفكرية والنفسية لدى المتدرب من أجل إتخاذ القرارات وتنظيم العمل وكيفية الاستفادة من الوقت وتنمية مهاراته الادارية في التخطيط والتنسيق والرقابة والقيادة من أجل أداء العمليات الفنية المختلفة من إدارة الندوات والنقاش وقدرته على التعبير وتحليل المشاكل وإيجاد حلول لها وتنمية شعوره بالمسؤولية وتنمية مهاراته القيادية والاتصال لديهم لتقليل القلق الناتجة عن عدم المعرفة (2)

**3-أهميته بالنسبة لتطوير العلاقات:** وهي الأهمية التي تنعكس بين علاقات الموظفين ببعض البعض داخل المؤسسة في كل المستويات الادارية وتتمثل هذه الأهمية في مايلي (3):

✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الافراد العاملين وتطوير إمكانياتهم من قبول التكيف مع التغيرات الحاصلة وتحسين جودة الخدمة .

✓ توثيق العلاقة بين الادارة والافراد العاملين كما يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة وتوطيد العلاقة بين الادارة والافراد العاملين بها .

✓ تحسين جودة الخدمة وتنمية السلوكيات الايجابية والتجاهات المنظمة كما يساهم في إعداد موظفين إداريين على شغل مناصب قديمة .

- رضا هاشم حمدي ،التدريب الاداري والمفاهيم والاساليب،دط،(دار الراهة للنشر والتوزيع،الاردن،2012) ص 271

- عاكف لطفي خصاونه،إدارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال،(ط1،دار حامد،الاردن،2011) ص 872

- علي محمد ربايعية ، مرجع سبق ذكره،ص 563

**الفرع الثاني: أهداف التدريب:** للتدريب أهداف أساسية توضع أساسا لمقابلة الاحتياجات التدريبية وحل المشكلات التي تواجه العاملين في المؤسسة فالموظف المتخصص في مجال الاعلام يجد نفسه مسؤول عن إدارة قسم من أقسام المؤسسة التي يعمل فيها لذا فإنه يحتاج الى تدريب في مجال الاداري فيما يتعلق بالإشراف والقيادة والتنظيم والتقويم وأساسيات الإدارة، وتتحصر أهداف التدريب في (1):

1- **تغيير الاتجاهات:** وهو ما يشير الى الرغبة في تغيير ما يعتقد المتدربون أنه من اولويات العمل وتطوير في التصرف السلوكي المقبل وتهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة وظروف عمل جديدة

2- **تقديم معرفة:** من خلال توسيع مدارك العاملين في طريقة تناولهم للعمل وتقديم آخر ماتوصل اليه التقدم العلمي .

3- **تنمية المهارات:** فهو يشير الى إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعليا والحد من مشاكله وتطويره فبرنامج التدريب يهدف الى رفع المهارات وتوضيح خطوات العمل كما أن لاهداف التدريب انواع عدة منها مانجده عند الباحث محمد عبد الوهاب والتي قسمها إلى أهداف يومية معنادة تشتق من الواجبات الرئيسية للوظائف اليومية وتشمل تدريب العاملين الجدد وتدريب المشرفين على تطبيق أساليب عمل جديدة وإعداد البرامج التنسيقية، وأهداف لحل المشكلات التي تنور في العمل تساعد الافراد والمؤسسة على الاستمرار في العمل والتغلب على الصعوبات، وأهداف إبتكارية تتعلق بالتطوير والاكتشاف والتجديد ويقوم التدريب هنا بمساعدة المتدربين الى وصول أفكار جديدة أكثر فعالية لتحقيق التمييز للمؤسسة بالضافة الى اهداف شخصية تتعلق بتطوير الذاتي فالتدريب هنا يقوم على مساعدة الافراد على وضع أهداف لأنفسهم يتم من خلالها تحقيق مصالح العمل (2)

### المطلب الثاني: فوائد ومراحل التدريب

#### الفرع الاول: فوائد التدريب :

يؤدي التدريب الى تحقيق العديد من الفوائد للمنظمات وللأفراد ومن اهم هذه الفوائد مايلي:

1- **فوائد التدريب للمنظمة:** يحقق التدريب للمنظمة فوائد عديدة من بينها مايلي (3)

✓ تحسين ربحية المنظمة

---

1- سامي نابتي، دور البرامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2009، ص47

- مدحت محمد أبو النصر، مهارات المدرب المتميز، (المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009) ص 302

1- أحمد الخطيب وعبد الله زامل العنزي، تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، عمان، الاردن، 2008، ص22

✓ تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة

✓ تحسين معنوية العاملين

✓ يساعد العاملين في التعرف على الاهداف التنظيمية

✓ تحليل التكاليف في المجالات الفنية والادارية

✓ تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين والمنظمة

✓ تخفيض الحوادث وإصابات العمل

2- فوائد التدريب للأفراد العاملين: يحقق التدريب فوائد للأفراد الراغبين فيه منها(1):

✓ يساعد الافراد على إتخاذ القرارات الاحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهارتهم في حل المشاكل التي

تواجههم في بيئة العمل

✓ مساعدة الافراد لدراسة وتحليل موضوعات حساسة كالصراع والضغط والتوتر والاحباط

✓ المساعدة في تحقيق التنمية الذاتية والثقة بالنفس لدى الافراد

✓ إمداد الافراد بالمعلومات لتدعيم زيادة معارفهم عن القيادة ومهارات الاتصال بكافة الاطراف

✓ إشباع حاجات الافراد التدريبية والتعليمية

✓ تنمية الاستعداد لتقبل مهام ومسؤوليات جديدة

**الفرع الثاني: مراحل التدريب:** وتتكون عملية التدريب من أربعة خطوات أو مراحل منطقية متتابعة

ومهمة لنجاح التدريب وهي :

أ- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** وهي العملية التي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد

وإدارات ومؤسسات معينة والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الاهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب

ب- **تصميم برنامج التدريب:** ويعني بها ترجمة الاهداف الى موضوعات تدريبية وتحديد الاسلوب الذي

يتسم استخدامه لتوصيل موضوعات التدريب الى المتدربين، كما يتم تحديد الادوات التدريبية مثل

الافلام، السبورة، الاقلام،..... الخ وكجزء من تصميم برنامج التدريب لابد من تحديد الميزانية وإختيار

الاهداف ووضع محتوى البرنامج التكوينية وإختيار نوع ومدة التكوين(2).

2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع

، مصر، دس، ص192

1- بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية ، التدريب، الحوافز، مذكرة لنيل

شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2009-

2010، ص96

ت- مرحلة تنفيذ برنامج التدريب: وهي تتضمن أنشطة أساسية مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج كما يتضمن تحديد مكان التدريب، والمتابعة المستمرة لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة

ث- تقييم برنامج التدريب: ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج كما لا يجب أن ننسى أن تجميع نتائج التقييم في كل البرامج قد يعني محاولة المنظمة الى تقييم نشاط التدريب ككل(1)

### المطلب الثالث: أنواع وأساليب التدريب :

#### الفرع الاول: أنواع التدريب:(2)

حسب معايير محددة، يقسم التدريب إلى أنواع هناك من يصنف التدريب الى تدريب رسمي وتدريب غير رسمي، ومنهم من يقسمه حسب الفئة المستهدفة، ويمكن الاعتماد على التقسيم الذي يستند إلى المقاييس التالية، المرحلة الوظيفية التي يمر بها المتدرب، نوع الوظيفة أو الفئة المستفيدة المكان الذي يتم فيه التدريب والجدول التالي يبين أنواع التدريب هذه:

#### جدول رقم 01: يبين أنواع التدريب(3)

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف

1- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، ط، الدار الجامعية للطبع والنشر القاهرة، 1999، ص 321

2- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، ط، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص ص 323+324

3 - أحمد ماهر: المرجع سابق، ص 323

التدريب داخل الشركة	التدريب الفني والمهني	توظيف الموظف الجديد
التدريب خارج الشبكة	التدريب التخصصي	التدريب أثناء العمل (موظفون جدد،
أ- في شركات خاصة	التدريب الإداري	إدماج)
ب- في برامج حكومية		تدريب لتجديد المعرفة والمهارة
		(موظفون مندمجون بالعمل)
		تدريب بغرض الترقية
		والنقل (موظفون في مراحل متقدمة)
		التدريب للهيئة للمعاش

المصدر: أحمد ماهر مرجع سابق ص 323

أ- **التدريب حسب مرحلة التوظيف:** يعد التدريب عملية ضرورية لجميع العاملين في المنظمة باختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم بهدف رفع مستوى قدراتهم ومهاراتهم كما أنه: "لا يقتصر على تدريب العاملين الجدد، بل تبدو الحاجة ماسة لتدريب العاملين الحاليين كذلك خاصة في ظل التطورات السريعة التي تحصل في أساليب العمل والأدوات التكنولوجية"<sup>(1)</sup>

وعليه يقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف الى:

➤ **تدريب خاص بالموظفين الجدد:** يعرف هذا النوع من التدريب بالتهيئة ويقصد به: "تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي وهذه المعلومات غالبا ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة"<sup>(2)</sup>

وتعد التهيئة جزءا أساسيا من عمليات وسياسات الإدماج الاجتماعي والتي تجربها المنظمة مع عالمها الجدد، وهي تهدف بذلك الى الحفاظ على أنماط السلوك واتجاهات القيم داخل المنظمة، وعادة ما يقوم متخصص في إدارة الموارد البشرية بأداء الجزء الأول من عملية التهيئة لدى إلتحاق الموظف الجديد بالعمل إذ يتولى شرح مختلف النواحي المرتبطة بالعمل تم يقدم الموظف الجديد بعد ذلك الى مشرفه المباشر الذي يقوم بمواصلة عملية التهيئة وبعد هذا النوع من التدريب جد مهم للفرد لإذ: "من شأنه أن

1 - فايز الزغبي: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 241

1- جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعالي، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص 241

يبث الثقة في نفسه ويزيل قلقه الناشئ من التخوف من الوقوع في الاخطاء ومن توقع الارتباك فترتفع روحه المعنوية<sup>(1)</sup>

➤ **التدريب بغرض تجديد المعارف والمهارات والاتجاهات:** إن هذا النوع من التدريب لا يستفيد منه عموما إلا الافراد الذين قد إستقروا في وظائفهم لمدة زمنية معينة فتقادم المعارف والمهارات الناتج عادة عن تغير في وسائل وأساليب العمل أو تغير في المحيط يتطلب التكيف مع المعطيات الجديدة وبالتالي يترتب عن ذلك تدريب الافراد من اجل تنمية معارفهم ومهاراتهم وتعديل إتجاهاتهم بما يناسب متطلبات العمل الجديدة

➤ **التدريب بغرض الترقية والنقل:** هذه المرحلة حساسة بالنسبة للفرد ويخص ذلك بشكل أكبر الموارد البشرية التي ادت مهامها لفترة طويلة نسبيا، فالترقية تجعل الفرد في حاجة كفاءة أكبر، أي معارف ومهارات جديدة، وربما تحتاج الى شهادات علمية أعلى، وهذا نظرا للفارق الموجود بين متطلبات منصب العمل الحالي والمنصب المقبل، وقد يتعلق التدريب بتحويل الموارد البشرية ونقلها فمثلا: عند تحويل الفرد الى وحدة أخرى فسيواجه حتما نوعا آخر من المهام والانشطة والمسؤوليات وبالتالي يحتاج الى تدريب لإكتساب معارف ومهارات واتجاهات تتناسب وطبيعة العمل الجديد، وتستخدم أساليب تدريبية عديدة من اجل ضمان نجاح عملية الترقية، فيمكن للفرد ان يعمل في عدة وظائف في نفس المستوى التنظيمي لتكوين معرفة شاملة بذلك المستوى قبل ان يتقلد مناصبا إداريا أعلى وهو ما يسمى بالتدوير الوظيفي (المؤسسات اليابانية إستخدمت هذا الاسلوب) كما يمكن ان تقوم المؤسسة بتدريب مواردها البشرية خارجيا للرفع من مستواها التاهيلي حتى يكون الافراد قادرين على القيام بوظائفهم الجديدة بكفاءة.

#### ب-التدريب حسب النوع الوظيفة:

ويتكون هذا النوع من ثلاثة أنواع وهي التدريب المهني والفني، التدريب التخصصي واخيرا التدريب الاداري

➤ **التدريب المهني والفني:** وتهتم الادارة في هذه الحالة بتدريب الافراد الذين يعملون بالوظائف التي تتطلب مهارات يدوية وميكانيكية وخاصة العمال الحرفية، ويعتمد عادة في ذلك على أسلوب التمهين والذي يعتبر من أقدم الاساليب التي إستخدمت في تعلم الحرف والاعمال التي تتطلب في غالب الامر مهارات يدوية وحركية، وفي إطار التدريب على الحرف، ويقوم صاحب المهنة بتعليم الممتهين أصول ومبادئ الحرفة داخل الورشة أو المعمل لقاء اجر زهيد لمدة معينة قد تمتد من أشهر الى عدة سنوات حسب نوع المهنة او الحرفة فحرفة الحلبي مثلا قد تتطلب عشر سنوات كاملة او اكثر وتستقبل مثلا في الجزائر

1- صالح الشبكشي:العلاقات الانسانية في الادارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1969، ص 149

المؤسسات الطلبة للتكوين المهني من اجل إتمام تكوينهم لفترة تدريبية معينة، وقد تقوم بتوظيفهم خاصة في اعمال الكهرباء والنجارة والبناء وغيرها.

➤ **التدريب التخصصي:** ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الاعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات وهندسة الانتاج، وهندسة الصيانة.. الخ ويركز هنا التدريب على حل المشاكل المختلفة وتصميم الانظمة والتخطيط لها ومتابعتها وإتخاذ القرار فيها.(1)

➤ **التدريب الاداري:** ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الادارية والاشرفية الازمة لتقلد المناصب الادارية الدنيا(أي الاشرافية) أو الوسطى او العليا وهي معارف تشمل العمليات الادارية من تخطيط وتنظيم، رقابة، إتخاذ القرارات، التوجيه، القيادة، التحفيز، والتفاوض ..... الخ ويفضل الكثير بين تدريب الافراد القائمين على العمل المبرمج وفق خطوات محددة من جهة وتنمية المدراء من جهة اخرى فاعمال المدير مثلا أو قائد المجموعة تعتمد على قدرات ومهارات التحليل والفهم، الاستنتاج وإستشراف المستقبل.. الخ هذا يعني أن : "تنمية الاداريين يجب أن تكون عملية تعليمية أساسا كونها عملية تدريبية"(2)

#### ت-التدريب حسب المكان :

➤ **التدريب داخل المؤسسة:** قد تقوم المؤسسة باللجوء الى التدريب الداخلي، وذلك من خلال تصميم برامج تدريبية داخلية أو الحصول على برامج جاهزة وتقوم المؤسسة بإدارتها بنفسها ويمكن الاعتماد في تحقيق ذلك على الكفاءات البشرية الداخلية، كما يمكن للمؤسسة أن تستقدم متخصصين في التدريب من الخارج مع تنفيذ نشاط التدريب داخليا، وهو يؤدي للإستفادة من الظروف الطبيعية للعمل من جهة وتقادي الغياب الطويل للمتدربين من جهة أخرى غير انها ذلك يتطلب الاخذ بالحسبان الاعتبارات المادية كإمكانية توفر المؤسسة على مركز للتدريب

➤ **التدريب خارج المؤسسة:** تلجأ الكثير من المؤسسات لمثل هذا النوع من التدريب خوفا من أن يؤدي تدريب الموظفين والعمال الجدد، الى أضرار بالأجهزة والمواد كما قد يؤدي الى حوادث وإصابات لدى العاملين أنفسهم، وتستعين في هذا الحال هذه المؤسسة بمراكز متخصصة في تقديم الخدمة التدريبية او البرامج التي توفرها الجهات العمومية كالمؤتمرات والندوات والايام الدراسية وغيرها وهذا الامر يتطلب مراعاة كفاءة هذه المصادر الخارجية ناهيك عن التكاليف الناجمة عن إتخاذ القرار في هذا المجال

1- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص461

2- محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر 1993، ص218

وبالنسبة للبرامج الحكومية يجب التأكيد على ملائمة ما تقدمه من معارف ومعلومات خبرات وتجارب لإحتياجات المؤسسة التدريبية من جهة وإحتياجات الافراد من جهة اخرى.

### الفرع الثاني: أساليب التدريب:

**1- التدريب أثناء القيام بالوظيفة:** يكون التدريب هنا داخل المؤسسة التي يعمل بها العامل وذلك عن طريق توجيهه وإرشاده أثناء تادية عمله، وذلك يقا تكاليف على المؤسسة بحيث يتم تدريبه أثناء الانتاج فهو لا يحتاج الى مكان خاص للتدريب ولا الى معدات خاصة كذلك وبالتالي فإن سير العمل لا يتوقف أثناء التدريب.<sup>(1)</sup> كذلك فإنه يشتمل وضع سياسات تجعل الموظفين الجدد يتخبطون في العمل بسرعة وتوجد أنواع عديدة لهذا النوع من التدريب أكثر شيوعا ، التدريب بإستخدام طاقم خاص هو عامل ذو خبرة أو مشرف على التدريب

وفي المستويات الدنيا قد يكسبون خبرات تشغيل الآلة مثلا تحت ملاحظة المشرف، ويمكن أيضا تطبيقا هذا الاسلوب في المستويات العليا وهذه الطريقة أيضا تسهيل التعليم على المتدربين من خلال الممارسة الفعلية للوظيفة<sup>(2)</sup>

ولهذا النوع عدة أساليب نذكر منها:

✓ **التناوب الوظيفي:** يمنح هذا الاسلوب العاملين مجالاً للتنوع في الوظائف المختلفة والمهارات المكتسبة لاداء هذه الوظائف، ويساعد المؤسسة على مواجهة الظروف الاستثنائية المتمثلة بقلة الموارد البشرية في بعض الوظائف حيث يتم إنتقال العامل من وظيفة الى اخرى في فترات محدودة والتي تهدف من خلالها المؤسسة أو المصلحة الى تقليص إحتتمالات الملل والضجر نتيجة الروتين والرتابة وإمكانية زيادة التحفيز والاداء وذلك من خلال زيادة تنوع الواجبات التي تؤديها العامل<sup>(3)</sup>

ويستتبع هذه الطريقة فرصة زيادة القدرات العامة للعامل ودرابته بأعمال أخرى متصلة باعماله الاصلية الى جانب وقوفه على رسالة المشروع وبصفة عامة وأوجه نشاطه المختلفة والارتباط بينها<sup>(4)</sup> مما يكسبه تجارب وخبرات متعددة في مجالات معينة تساعده على حل معظم المشاكل التي قد تصادفه أثناء القيام بعمله

1- قيس مومن وآخرون: التنمية الادارية، د ط، دار زهران للنشر، عمان، الاردن، دون سنة نشر، ص 139

1- جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمدسيد احمد عبد المعتالي، د ط،

دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص 270

3- قيس مومن وآخرون المرجع السابق، ص 140

3- زكي محمد هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الافراد والعلاقات الانسانية، ط2، ذات السلاسل للطباعة والنشر

1979، ص 313

✓ **التدريب عن طريق الرئيس المباشر:** أصبح كثيراً من أصحاب العمل يلجأون لمثل هذا الأسلوب وهو الذي بدأ منذ العصور الوسطى وهذا التدريب يتكون من مجموعة خطوات مركبة يصبح بعدها الافراد عمالاً مهرة من خلال ربط التعليم النظري بالتدريب أثناء العمل (1)

وتلقي هذه الطريقة عبء التدريب على عاتق الرئيس المباشر-المشرف او رئيس العمل- بإعتباره ان الرئيس هو المسؤول عن رفع الانتاجية في الوحدة التي يشرف عليها، ومن ثم تكون علاقته بمرؤوسيه علاقة تدريبية

وبموجب هذه الطريقة يتم تدريب الفرد في مكان العمل نفسه، وفي ظروفه الواقعية وخلال وقت العمل الرسمي تحت إشراف رؤسائه المباشرين الذين يوجهون ويصححون اخطاء المتدرب بصورة مستمرة، فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب، كما أن الرئيس المباشر هو المدرب نفسه، وهذه الطريقة تسمح للعامل بالتعلم من خلال أدائه الفعلي للعمل، وهي تعطي للعامل إنطباع بأنه يساهم فوراً في الانتاج كما ان للتدريب في هذه الحالة غير مكلف ويساهم في دمج العامل مباشرة في عمله وبالتالي دمجها في المؤسسة التي هو فيها

ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تفتقر الى التقنين اللازم لإنتظامها بمعنى وجود احتمال عدم إعطاء الرئيس المباشر الاهتمام الكافي بتوفير الجهود التدريبية أو عدم تقديره للعملية التدريبية في حد ذاتها، كما أن عامل منصب الرئيس المباشر قد يشغله - يعيقه- عن أداء وظيفة تدريب المرؤوسين

✓ **الادارة المتعددة:** يتضح من عنوان هذا الأسلوب بانه يناسب تدريب وتنمية رجال الادارة فقط (2) ويتم بموجبه إستدعاء الرؤساء في المستويات الادارية المختلفة وإشراكهم في عملية تخطيط وإدارة شؤون مشتركة مع الادارة العليا، وبمعنى آخر يقوم هذا الأسلوب التدريبي على عملية إشراك مستويات الادارة الوسطى والدنيا في إتخاذ القرارات وتصريف الامور داخل المنظمة وتسمح هذه الطريقة للمسؤولين في المستويات الادنى من الادارة من الاحتكاك وهذا بغرض إكسابهم القدرات اللازمة لإتخاذ القرارات، وكذا لتهيئتهم لشغل مناصب أعلى في الهيكل التنظيمي.

✓ **التدريب من خلال أنشطة مخططة:** (3) ويعني هذا إسناد المهام الاساسية للمتدرب كمدخل لتنمية قدرته وخبراته، فقد يطلب من المتدرب رئاسة قوة العمل، والمشاركة في لجنة رئيسية وبهذا الشكل يعرف المتدرب كيف يدار التنظيم عن قرب وينمي المهارات الخاصة بالعلاقات الانسانية

1- جاري ديسلر: مرجع سبق ذكره، ص 275

2- عمر وصفي عقيلي: إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 236

3- عبد الغفار حنفي: إدارة الافراد بالمنظمات "مدخل وظيفي" دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، مصر، 2000، ص 267

2- أساليب التدريب خارج مكان العمل: وفقا لهذا الاسلوب يتم إبعاد المتدرب عن ضغوط العمل وتحريره من أعباء ومسؤوليات الوظيفة خلال فترة التدريب، ويعني هذا تخصيص الوقت بالكامل قصد التحسين من مستواهم الوظيفة خلال فترة التدريب، ويعني هذا تخصيص الوقت بالكامل قصد التحسين من مستواهم المهني ومسايرة الاساليب التكنولوجية الحديثة المستعملة في المؤسسة وكذلك التزود بالخبرات وتنمية المهارات بالإضافة الى هذا ، الفرص المتاحة لدى المتدرب لمقابلة أفراد جدد من غدارات اخرى وهذا ما يؤدي الى تبادل الافكار والتجارب وتقوية العلاقات فيما بينهم وللتدريب خارج مكان العمل عدة أساليب من بينها:

أ- أسلوب المحاضرة: المحاضرة أسلوب شائع في التدريب وذو أثر إيجابي تزويد المتدربين بالمعارف والمعلومات إلا انه لا يحدث ذات الاثر بالنسبة لتعلم المهارات وتغيير السلوك والاتجاهات حيث يتسم بطابع نظري لا يسمح للمتدربين بتطبيق ماتعلموه ومن ثم فإن تأثيره محدود في نقل أثر التدريب الى واقع العمل ،لذا يكون من الضروري إستخدامه مع أساليب اخرى ذات طابع تطبيقي

تعتبر المحاضرة أسلوبا ضعيفا لتحسين الفهم، وغير مفيدة في عملية تطوير المهارات ويمكن أن تكون سلبية في مجال تغيير المواقف والسلوك<sup>1</sup> .

ب- أسلوب تدريب الحاسوبية: يعود إستخدام أسلوب تدريب الحاسوبية الى منتصف الاربعينيات الميلادية وعلى وجه التحديد في عام 1946م عندما تأسس مختبر التدريب القومي في و.م.أ والذي بدأ برامجه في صيف عام 1947 ولهذا الاسلوب عدة مسميات منها التدريب المخبري أو تدريب المجموعات إلا أن مصطلح تدريب الحاسوبية هو الشائع.

وهو أسلوب يهدف الى تغيير اتجاهات الافراد وذلك من خلال تحسيسهم بسلوكياتهم واتجاهاتهم السلبية ومساعدتهم على تغييرها أو تعديلها ويتراوح عدد الاعضاء للجماعة المشاركة في هذا النوع من التدريب ما بين 10 و20 فرد بمعدل 03 ساعات الى 06 ساعات يوميا ولمدة تتراوح ما بين أسبوع وأسبوعين ولا بد من توافر مدرب مؤهل وكفاء على ألا يتدخل في المناقشات إلا حسب الضرورة<sup>(2)</sup>

إن معرفة أثر إتجاه معين أو سلوك معين على المجموعة ككل وعلى الافراد الآخرين أمر ضروري وأساسي فكلما أمكن للفرد التعرف على سلوكياته والسلوكيات ذات الاثر السلبي على الجماعة او

1- بيل مالكلوم: التدريب الناجح للموظفين، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، د ط، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1997، ص93.

2- عبد الغفار حنفي: المرجع السابق ، ص268

الافراد،كلما أمكن له من تغييرها بما يتماشى وأهدافه من جهة وأهداف الجماعة والمؤسسة معا من جهة أخرى

ومن إيجابيات هذا الاسلوب<sup>(1)</sup>

- يؤدي الى تنمية مهارات الاتصال والتفاعل مع الاخرين
- يعتبر هذا الاسلوب طريقة جيدة لتغيير اتجاهات المتدربين وتعديل سلوكياتهم وذلك من خلال معرفة أثر سلوكياتهم على باقي الافراد بالاضافة الى كيفية تأثرهم بسلوكيات الغير
- ولا يخلو هذا الاسلوب أيضا من السلبيات<sup>(2)</sup> ومن لأهمها:
- يتطلب متخصصين أكفاء وذلك مايرفع من تكاليف إنجازه
- من الممكن أن تظهر بعض الصعوبات إذا أنه لايطبق إلا في عدد قليل من المنظمات فأسلوب الحساسية يؤدي فعلا الى تغيير السلوك ولكن هناك شك كبير في إمكانية نقل هذا الاسلوب المكتسب من خلال الجماعة المشتركة في البرنامج الى مكان العمل ، إضافة الى ذلك فإن هذا الاسلوب يؤدي الى نشوء صراع والعداء بين المتدربين<sup>(3)</sup>

ت- أسلوب دراسة الحالة: يعتبر دراسة الحالة أسلوب تنموي إداري طورته كلية إدارة الاعمال في جامعة هارفارد الامركية في العشرينات وإشتهرت به ويقوم هذا الاسلوب بعرض حالة مكتوبة معينة على المتدرب بحيث تتضمن مشاكل إدارية تواجهها مؤسسة ما ويطلب منه تحديد المشكلة ( أو المشاكل) الخاصة بالحلة وتحليل أسبابها ثم إقتراح الحلول المناسبة<sup>(4)</sup>

ومن أبرز مزايا هذا الاسلوب نذكر منها:

- أن هذا الاسلوب ينمي في المتدربين النظرة الواقعية الى مشكلات العمل وكيفية مواجهتها مما يساعد على ربط المتدربين بالواقع

1- توفيق عبد الرحمن:التدريب ،مركز الخبرات المهنية للإدارة،مصر،1994،ص255

2- المرجع نفسه،ص255

3- عبد الفتاح بوخمم،إدارة الموارد البشرية،مطبوعات جامعة منتوري ،قسنطينة ، 2001،ص112

4- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي،ط1،دار النهضة العربية،2002،ص 282

- يعد هذا الاسلوب اسلوبا ثريا لكونه يحمل في طياته عددا منا الاساليب الاخرى، فهو يحتوي على أسلوب المناقشات وتمثيل الادوار في حالة تقييم شخص الحاله من قبل المتدربين وكذلك أسلوب الحساسية في كونه يدعو الى الصراحة والوضوح عند التعامل مع المشكلات الادارية (1)

- يفيد هذا الاسلوب في اتخاذ القرارات في ظل وجود معلومات قليلة او محدودة ويعتمد نجاح هذا الاسلوب على مقدرة وكفاءة المشرف على البرنامج في إدارة سير المناقشة وفعاليتها ومن المزايا الجيدة لهذا الاسلوب أنه يوفر المناخ الملائم الذي يحفز المدرب المشارك للقيام بالبحث الميداني للتعرف على الظواهر والمشاكل الادارية ومسبباتها كما انه يساعد المدربين على معرفة ما إستوعبه المدربون من معارف ومهارات وملاحظته واقعيًا، إضافة الى إدراك الفروق الفردية بين المتدربين ورغم أن هذا الاسلوب يلقي الاستحسان في الاوساط التدريبية لما يتمتع به من مميزات كثيرة إلا أن عليه بعض المآخذ والتي نحددها في مايلي(2):

• صعوبة دراسة بعض الحالات الادارية والخروج بقوانين ومبادئ وتعميمات يمكن تطبيقها وإعتمادها في مواقف اخرى

• عدم إمتلاك المعرفة او المهارة اللازمة في صياغة الحالات من قبل بعض المدربين أو العاملين في هذا المجال مما يخل في بنائها

• جهل بعض المدربين بأساليب عرض الحالات ومناقشتها مما قد يحول مزاياها الى عيوب

• ولعل من أبرز عيوب هذا الاسلوب أنه لا يصلح الا في حال الاعداد المحدودة للمتدربين وإحساس المتدربين بالاستياء نتيجة عدم التوصل الى حلول محددة للمشكلة المطروحة والتي ترضي الجميع

ث- **أسلوب تمثيل الادوار:** يعتبر هذا الاسلوب التدريبي نوع من أنواع المحاكاة وقد يرد تمثيل الادوار بمسميات عديدة، مثل تقمص الادوار أو محاكاة الواقع أو تفحص الادوار.... الخ

وتهدف هذه الطريقة في التنمية الى زيادة مهارة المدير في التعامل مع أفراد آخرين بإعتبار أن جوهر العملية الاداورية يتمثل في تحقيق أهداف معينة عن طريق مجموعة من الافراد يتم قيادتهم وتوجيههم وتستخدم هذه الطريقة غالبا في مجال تنمية العلاقات الانسانية السلمية في الادارة(3)

**ويعرف وليم تريسي** هذا الاسلوب بانه: " طريقة معلمية للتدريب تتضمن التمثيل لموقف بواسطة فردين أو أكثر بتوجيه من المدرب وينمو الحوار من واقع الموقف الذي رتبته المتدربون الذين يقومون بالتمثيل

1- العربي حجام: التدريب واثره في تنمية الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الطارف 2014/2013، ص45

2- العربي حجام، مرجع سبق ذكره، ص46

3- عبد الفتاح بوخمخ: مرجع سابق، ص11

وكل شخص من الممثلين يقوم بأداء الدور طبقا لشعوره أما المتدربون الذين لا يقومون بالتمثيل فإنهم يدونون ملاحظاتهم ويعملون كناقدين وبعد العملية التمثيلية تتم المناقشة بين المجموعة الممثلة وغير الممثلة مع المدرب<sup>(1)</sup>

ويتم إستخدام هذا الاسلوب للتعرف على آثار العلاقات البشرية وأنماط التعامل المختلفة على المناخ العام داخل المنظمة وبخاصة على مدى رضا العاملين أو على الانتاجية أو على أخطاء العمل أو غير ذلك ويقوم هذا الاسلوب على فكرة أن يطلب من المدربين القيام بتمثيل الادوار الواقعية أو الافتراضية ومتابعة هذه العملية ليكشف المتدربون وبخاصة القائمين بالادوار الاثار الناجمة عن تصرفاتهم أو علاقاتهم على الاخرين وعلى درجة رضاهم

ويتكون أسلوب تمثيل الادوار من ثلاث مراحل:

**المرحلة الاولى:** التهيئة والاعداد. **المرحلة الثانية:** التمثيل **المرحلة الثالثة:** المناقشة والنقد والتحليل .

**ومن مزايا هذا الاسلوب 2 :**

- يمكن المتدرب من تطبيق المفاهيم النظرية في المواقف العملية التطبيقية تحت إشراف علمي هادف يساعده على تحديد مستوى الاتقان للدور والظروف والملابسات المتعلقة بهذا الدور
  - يمكن المتدربين الآخرين من غدرارك طبيعة الظروف والعلاقات المصاحبة للادوار والوظائف والمهام التي يقوم بتمثيلها المتدربون في أجواء مشجعة للنقاش والاستفسار والاقناع
  - يساعد على تحديد اتجاهات المتدربين تجاه بعض الادوار والمهام والمسؤوليات التي يقوم بها أمامهم
- ومنه فإنه من أهم ميزات هذا الاسلوب أن له القدرة على ربط المتدربين بواقعه العملي وتصحيح الاخطاء بشكل فوري والتي تحدث أثناء التطبيق إضافة الى إكتساب مهارات جديدة

ومن أبرز سلبيات أسلوب تمثيل الادوار نجد أنه:

- يستهلك وقت أكبر
- من الصعب على المدربين غير المؤهلين الاشراف على مثل هذه الاساليب
- قد تكون تصرفات المشاركين في تمثيل الدور غير منطبقة على واقع عمل المتدرب مما يفقد هذا الاسلوب فاعليته في التدريب

1- العربي حجام، مرجع سبق ذكره ص49

2 - المرجع نفسه، ص51

- وحتى ينجح هذا الاسلوب فلا بد من مدرب كفاء، له معرفة وخلفية جيدة على الاداء المثالي للدور كما انه يكون لدى المتدرب معارف مسبقة كي يتقمصها أثناء أداء الدور
- ج- أسلوب المباريات الادارية: يتم بموجب هذا الاسلوب تقسيم المتدربين الى مجموعتين فأكثر وغالبا ما يتم تقسيمهم الى مجموعتين فقط، ويتراوح عدد أعضاء كل مجموعة ما بين 05 و07 متدربين تمثل كل مجموعة إدارة مؤسسة ما، ثم يتم إعطاء أعضاء المجموعة بيانات ومعلومات محددة ومعدة سابقا عن ظروف عمل المؤسسة التي يمثلونها لتقوم كل مجموعة بدورها بتوزيع الاختصاصات والاعمال بين أفرادها وتقرر لنفسها أهدافا وسياسات تسترشد بها في إتخاذالقرارات ويتم ذلك تقييم عام للمباراة وقرارات كل مجموعة وتشرح الاخطاء التي وقعت فيها لتلافيها مستقبلا في الحياة العلمية
- ومن مزايا هذا الاسلوب حسب عبد الله بن محمد الشهري(1):

- يعمق هذا الاسلوب المتدربين اكثر قدرة على الاستفادة من التغذية الراجعة نتيجة الاخطاء ومن ثم إعادة تصحيحها
- ينمي هذا الاسلوب في المتدربين روح الفريق والعمل الجماعي
- وكذا يساعد أسلوب المباريات الادارية على التحليل وإستخدام بعض الاساليب الكمية والاحصائية التي تساعد في صتغ القرار كما يؤخذ على هذا الاسلوب بعض العيوب منها:
- يصعب التأكد من صدق تمثيل نموذج المباراة للواقع
- تكاليف هذا الاسلوب عالية
- يحتاج هذا الاسلوب الى كفاءات ذي خبرات عالية في هذا المجال
- ح- أسلوب الندوات والمؤتمرات :

- المؤتمر: هو إجتماع يشترك فيه عدد من الافراد لدراسة موضوع معين، له اهمية بالنسبة لكافة أعضاء المؤتمر
- الندوة: وهي حلقة نقاش لتوضيح ودراسة موضوع حدد سلفا ويقدم الموضوع مجموعة من المهتمين بالموضوع المطروح للبحث، وبعد أن يقدم الموضوع وتتوع كل جوانبه من قبل المتحدثين في الندوة يكون المجال للمتدربين المستمعين للمناقشة والاستفسار والتعليق، وتعتبر الندوات أسلوب تدريبي ناجحا في تقديم المعلومات والمعارف .

1- العربي حجام، مرجع سبق ذكره، ص52

ويقول أحمد إبراهيم باشات: (1) بان هناك إختلافا بين الندوة والمحاضرة في أن الندوة تقدم للدارسين في وقت واحد عدة خبرات متنوعة لأشخاص مختلفين أما المحاضرة فتقتصر على خبرة واحدة، كما يقول إن الندوة الموجهة تمتاز بنفس مميزات المحاضرة من عدة جوانب منها أنها تسمح بحضور أي عدد يتسع له مكان التدريب وقلة تكلفة هذا الاسلوب أيضا

### المطلب الرابع: أسس ومبادئ التدريب

**الفرع الاول: أسس التدريب:** هناك عدد من الاسس والدعامات الاساسية التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمؤسسة وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب، ويحقق النتائج المستهدفة منه، ومن أهم هذه الاسس مايلي<sup>2</sup>:

1- **التدريب نشاط ضروري ومستمر وليس كماليا ولفترة معينة:** والقصد هنا أن التدريب ليس أمرا كماليا تلجأ اليه الادارة أو تتصرف عنه بإختيارها ولكن التدريب نشاط ضروري لجميع العاملين في المؤسسة والتدريب يمثل نشاطا رئيسيا ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوز بسرعة بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد لذا فإن إدارة الموارد البشرية لا تقوم بمفردها بتخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية ولكنها مسؤولة مشتركة ومجهود تعاوني بين إدارة الموارد البشرية والادارات الاخرى للمؤسسة (3)

2- **التدريب نظام متكامل:** والمقصود هنا ان التدريب نظام متكامل من ناحيتين فهو أولا نظام متكامل في مدخلاته وأنظمتها ومخرجاته، كما أنه من الناحية الاخرى متكامل، بمعنى انه يتكامل مع الانشطة الاخرى للإدارة الموارد البشرية بل ويتكامل مع الانظمة الادارية الاخرى التنظيمية والمالية والانتاجية والتسويقية التي تهدف بالنهوض بالمؤسسة .

فالتدريب وحده لن يأتي بمعجزة حل مشكلات جهاز إداري متهاك، إلا لو أخذنا في الاعتبار أن تتكامل الجهود المبذولة في التدريب مع مجهودات أخرى لإصلاح الاوضاع التنظيمية والادارية والمالية والتسويقية(1)

1- أحمد إبراهيم باشات: أسس التدريب، د ط، دار النهضة العربية، القاهرة، 1978، ص71

2- أحمد إبراهيم باشات: أسس التدريب، د ط، دار النهضة العربية، القاهرة، 1978، ص71

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، د ط، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001 ص ص 189-190

ولتحقيق المنظمة فعاليتها فإنها مطالبة بان تجعل التدريب جزءا متكاملًا مع أنشطتها الأخرى حيث ينبغي أن يتوفر قدر كاف من التوازن والتكامل بين هذه النتائج وهي :

- النتائج الاقتصادية: والمتمثلة في تحسين النتائج، تخفيض التكاليف.....الخ
- النتائج السلوكية: والمتمثلة في تحسين العلاقات الانسانية، الاقبال على العمل.....الخ
- النتائج البشرية: والمتمثلة في زيادة عدد الموارد البشرية ممن تتوفر لديهم المعلومات والخبرات والقدرات والتي تعتبر ضرورية لأداء عمليات وواجبات محددة

### 3- التدريب نشاط متغير ومتجدد:

وتشير هذه النقطة الى حقيقة أساسية لا يجب أن تتغافل عنها إدارة التدريب، وهي أن التدريب يتعامل مع متغيرات ومن لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد بسبب

- التغير الحاصل للمتدرب في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته
- التغير في الوظائف التي يشغلها المتدربون لتواجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل ومستحدثاته

- التغير الحاصل في نظم وسياسات المؤسسة وتعديل أهدافها وإستراتيجياتها<sup>(2)</sup>

4- التدريب نشاط إداري وفني: فالتدريب بإعتباره عملا إداري ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء ومنها وضع الاهداف والسياسات إعداد الخطط والبرامج وتوافر الموارد المادية والبشرية وأخيرا توافر الرقابة المستمرة

كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج الى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصيصية في تحديد الاحتياجات التدريبية، وإعداد المناهج والموارد العلمية وأيضا خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها<sup>(3)</sup>

### 5- التدريب له مقوماته الادارية والتنظيمية:

يستند التدريب الى مقومات إدارية وتنظيمية ومنها:

- وجود خطة للعمل تحدد الاهداف والانشطة
- توافر الامكانيات والمعدات الفنية اللازمة للاداء السليم للعمل

1- أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق، دط، دار الفكر العربي، القاهرة 1998، ص ص 80-81

2- علي السلمي مرجع سبق ذكره، ص 357

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دط، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية،

2002، ص 217

- توافر القيادة والاشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الاساسية والتوجيه المستمر في اداء العمل
- توافر الاطار التنظيمي الصحيح لكي يستند اليه التدريب،والاساس هنا ان التدريب لا يكفي عيوب وأخطاء التنظيم
- توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم حتى يمكن إستنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية
- توافر نظام الحوافز المادية والمعنوية، يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى<sup>(1)</sup>

### الفرع الثاني: مبادئ التدريب :

هناك عدد من المبادئ أو الأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمنظمة وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب ومن اهم هذه المبادئ مايلي:<sup>(2)</sup>

- **مبدأ الاستمرارية:** يقصد باستمرار التدريب هو أن يبدأ التدريب فور انتهاء مرحلة التعليم وقبل استلام العمل (تدريب ما قبل الخدمة) ثم يستمر التدريب ملازماً للفرد فيحصل الفرد على تدريب بدء الخدمة وخلال تدرجه الوظيفي في المؤسسة وتحركاته الوظيفية الأفقية يحصل على ما يسمى بتدريب أثناء الخدمة
- **مبدأ توالي الخبرات أو التقدم المنظم:** يقصد به ترتيب محتويات المنهج التدريبي والخبرات المطلوب توصيلها على وجه يضمن انتقال توقعات إدارة التدريب من المتدربين من مستوى الى مستوى أعلى منه بشكل مضطرد سواء اتصل ذلك بالمعارف التي يتلقاها أو المهارات التي يتم تدريبه عليها أو القيم والاتجاهات التي يكتسبها بحيث نتوقع منه أنه بنهاية مرور المتدرب بالخبرات المطلوبة كلها يكون المتدرب مستعداً بالفعل لممارسة مسؤولياته الوظيفية ( إذا كان ذلك تدريب بدء الخدمة) أو ممارسة مسؤولياته الوظيفية بشكل أفضل مما كان عليه (إذا كان ذلك تدريب أثناء الخدمة) .
- **مبدأ التدرج:** يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج الى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل الى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيداً

1- هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، دط، دار المعرفة، مصر، 2000، ص ص

224-223

2- مدحت محمد أبو النصر، مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب بالمنظمات العربية، إيتراك للطباعة والنشر

والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، صص 40-38

- **مبدأ الهدف:** يجب ان يكون الهدف من التدريب محدد وواضح طبقا للاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة ان يكون الهدف موضوعيا وواقعيًا وقابلًا للتطبيق والقياس
- **مبدأ مواكبة التطور:** حتى يكون التدريب معينا لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب
- **مبدأ الواقعية:** فالتدريب لا بد أن يكون واقعي بمعنى أنه يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم وقدراتهم
- **مبدأ الشمول:** حيث أن التدريب يوجه الى كافة المستويات الوظيفية بالمؤسسة ويشمل جميع الفئات في الهيكل الوظيفي
- **مبدأ مراعاة التوقيت المناسب:** على التدريب أن يراعي التوقيت المناسب عند وضع وتنفيذ البرامج التدريبية بمعنى أن يكون توقيت عقد البرامج مناسبًا لظروف المتدربين بحيث لا يتعارض مع متطلبات العمل في فترات إعداد الموازنات أو الجرد... الخ
- **مبدأ المشاركة:** فمشاركة المتدرب في عملية التدريب لا تؤدي الى سرعة التدريب فقط، ولكن تؤدي أيضا الى رسوخ ماتعلمه الفرد لفترة أطول فالمتدرب في قاعة التدريب الذي يشاؤرك في الحوار والمناقشة والاستفسار تكون فرصته للتعلم أفضل من المتدرب الذي يكون وجوده سلبيًا
- **مبدأ التكرار:** حيث يساعد التكرار على تثبيت ماتعلمه الفرد ويرى علماء النفس أن التكرار يجب أن يكون موزعًا على فترة طويلة نسبيًا حتى تكون له فعاليته
- **مبدأ نقل ما تدرّب عليه المتدرب الى الواقع العملي:** فالتدريب تكون له فعاليته حينما يستطيع المتدرب الاستفادة بما تعلمه خلال فترة التدرّب في الواقع الفعلي للعمل، ومن العوامل التي تساعد على ذلك هو محاولة محاكاة ظروف العمل الفعلية والادوات التي تستخدم في العمل أثناء التدريب

### المطلب الخامس: علاقة التدريب بالفعالية الادارية:

يلعب التدريب في المؤسسة دورًا مهمًا من خلال علاقته بتحقيق الفعالية لإدارة المؤسسة حيث تتحدد فعالية أي مؤسسة، مهما كان شكلها أو حجمها من خلال مآلديها من كفاءات ومهارات فردية بالإضافة الى مآلديها من إمكانيات مادية، مالية وبشرية، تكون كمنبع للإبداع والابتكار والسييل الانجح للمؤسسة في تحقيق أهدافها ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق إستراتيجيات تدريبية فاعلة تنمي تلك الكفاءات والمهارات وتعدّها لتحقيق فعالية المؤسسة بمختلف صورها الاقتصادية، الاجتماعية أو الثقافية، فالتدريب يعتبر من الحوافز الأساسية التي تساهم في تدعيم الافكار وتغيير سلوكيات الافراد واتجاهاتهم بشكل إيجابي لمسايرة التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة فالتدريب يعتبر من بين الوظائف الجد مهمة

في إدارة الموارد البشرية وأكثر الاستراتيجيات المعترف بها في مجال تنمية الموارد البشرية لتحسين الاداء، حيث يعتبر أداء الافراد حلقة الوصل بين التدريب والفاعلية الادارية كما يساهم التدريب الفعال في تهيئة الافراد من خلال إكتسابهم المعارف والمهارات والقدرات الابداعية والوصول بهم الى أفضل مستويات الاداء من خلال الوظائف الادارية المختلفة ومن ثمة تحقيق الفعالية لإدارة المؤسسة والاهداف التي يتطلع اليها العاملين والمؤسسة ككل ومن بينها رفع معنويات العاملين والزيادة من الانتماء والولاء للعمل والمؤسسة وكذا إستمرار التنظيم وبقائه

### المبحث الثاني: الفعالية الادارية

#### المطلب الاول: أهمية الادارة ووظائفها

#### الفرع الاول: أهمية الادارة

للإدارة أهمية كبيرة في جميع ميادين الحياة ويرى peter drucker أن التقدم الاقتصادي والاجتماعي ناتجان عن الادارة وانه لا توجد دول مختلفة وانما دول غير مدارة فهي تعد إذن أحد أبرز المؤشرات الواضحة التي يمكن من خلالها التمييز بين المجتمعات المتقدمة والنامية فلقد أثبتت التجارب ان الادارة الناجحة قد تعوض بكفائتها وفعاليتها عن قلة الموارد والامكانيات كما تعمل على معالجة الخطط الضعيفة وتحسينها وتعزيز تحقيقها في حين أن الخطط الجيدة يمكن أن تفشل في ضل الادارة السيئة وتعد الادارة أهم الوسائل التي يمكن أن يستثمرها الافراد والدول من أجل تحقيق أسباب الرخاء والامن والتقدم أما في مجال المشروعات والمؤسسات المختلفة فإن أهمية الادارة مستمدة من الاهداف المرجوة منها والمتمثلة في: (1)

- قيادة وتوجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها من جهة وأهداف المجتمع ككل من جهة اخرى
- تبسيط إجراءات العمل، وتجنب الاسراف والاضطراب والاستخدام الفعال للموارد
- التأثير الفعال على عناصر الانتاج، فتصدرها قيادة هذه العناصر يتيح لها تنظيمها والتناسيق فيما بينها بما يتناسب مع ظروف العمل
- مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة من ظروف سياسية إقتصادية، ثقافية، إجتماعية، وتكنولوجية، لتحقيق الاستقرار والتكيف
- تطوير عناصر الانتاج، وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية وإطلاق الطاقات وتجديدها من خلال التأهيل والتدريب والاعداد

1- بحث عن مبادئ الادارة، متحصل عليه من التاريخ 2019/03/29 على الساعة 14.05 <https://mawdoo3.com>

- تحقيق العدالة والحوافز للأفراد وتطوير شخصيتهم الوظيفية وجعلها أكثر فعالية وإنسجام مع طبيعة العمل
- تجميع المعلومات وتحليلها وبالتالي التنبؤ بالاحداث فهي تعتبر عين المؤسسة الخارجية والداخلية التي تمدّها بالابداع والتصور الاستراتيجي البناء الذي يساعدها على الاستمرار والنمو
- العمل على تحسين مكانة المؤسسة ومواجهة المنافسة على المستويين المحلي والخارجي ولقد ازدادت هذه الاهمية نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي تعرض لها المجتمع والتي من اهمها:
- النظرة الجديدة للإدارة على انها علم وفن ومهنة متخصصة
- إزدياد اهمية الجهود الجماعية على حساب الجهود الفردية التي تحتاج الى قيادة توجهها نحو الاهداف
- الفصل بين الملكية والادارة خاصة في المؤسسات التي يتعدد فيها الملاك، الامر الذي أظهر أهمية الرقابة والتنظيم لضمان الاستراتيجية المتاحة لها
- وجود تغيرات ملحة فرضت على الادارة عبء التخطيط للتغيير ومتابعة تنفيذ هذه الخطط وتقويمها وتوسيع التخصصات الادارية من أجل تحقيق النمو والتقدم
- الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية الامر الذي يتطلب ضرورة التخطيط والاستخدام الامثل لها ولإدارتها بشكل جيد
- تزايد قوة التجمعات العمالية الامر الذي يتطلب وضع سياسات للاجور وظروف العمل وشروطه.....الخ
- القوة المتزايدة للتجمعات التي تدافع عن المستهلكين ومصالحهم، الامر الذي يبرز أهمية وضع السياسات الخاصة بتحسين الجودة وتحديد الاسعار وغيرها
- تدخل الدولة في الرقابة على المؤسسات لحماية أفراد المجتمع، وتساعد أفكار جديدة تنادي بمسؤولية الادارة نحو المجتمع
- الدعوة الى العولمة وما ترتب عليه من تحديات كبيرة خاصة على الدول النامية التي لن تستطيع مجارات تنوع وجودة منتجات وخدمات الدول المتطورة إلا إذا أحسنت إصلاح وتطوير إدارتها
- زيادة حدة المنافسة المحلية والدولية لتطوير وسائل الانتاج الامر الذي يتطلب التجديد والابتكار لطرق الانتاج والتسويق والتوزيع

الفرع الثاني: وظائف الإدارة:

لقد إتجهت معظم الدراسات الى تحديد وظائف العملية الادارية فيما يأتي: (1)

- 1- **التخطيط:** هو الوظيفة الادارية الاولى حيث يرسم طريق الوصول الى الغاية المراد تحقيقها ويشمل:
  - تحديد الاهداف المطلوب تحقيقها بجهد جماعي وبأقل تكلفة ممكنة
  - رسم السياسات ومجموعة القواعد التي ترشد المرؤوسين الى اتمام أعمالهم
  - التنبؤ بالمستقبل وتحديد احتياجات العمل وتسجيل ذلك في كشوف تسمالميزانيات التقديرية
  - تحديد الاجراءات والخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف الاعمال
  - وضع برامج زمنية تبين الاعمال المطلوب القيام بها مرتبة ترتيبا زمنيا
- 2- **التنظيم:** يمكن تعريفه بأنه عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الاهداف وتقسيمها الى إختصاصات للإدارات والافراد ويشمل التنظيم مايلي:
  - **تقسيم العمل:** أي تقسيم عملية أو وظيفة الى أجزاء كل منها يقوم به شخص منفصل
  - **تحديد المسؤوليات :** أي إعطاء السلطة الملائمة للقيام بهذه الواجبات وربط المسؤوليات الادارية ببعضها البعض من الناحيتين الافقية والرأسية بقصد تنسيق الجهود الجماعي
  - **تنمية الهيئة الادارية:** أي وضع الاداريين المسؤولين عن الوحدات الادارية كل في منصبه الملئم، ومايتطلبه ذلك من تعيين وتدريب وترقية ونقل وفصل
- 3- **التوجيه:** يقصد به إصدار التعليمات للمرؤوسين لإخبارهم بالاعمال التي يجب القيام بها وموعد أدائها ويعد حلقة الوصل بين الخطة الموضوعة والتنفيذ، ويجب أن يكون واضحا لا غموض فيه ويشمل:
  - الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم الى كيفية إتمام الاعمال بواسطة إصدار التعليمات والشرح والوصف وضرب الامثلة وقد يتم بطريقة مكتوبة أو شفوية
  - رفع الروح المعنوية للمرؤوسين والالتزام بمفاهيم القيادة بقصد الحصول على تعاونهم الاختياري في تنفيذ الاعمال
- 4- **الرقابة:** تنطوي هذه الوظيفة على ضرورة اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة، وتشمل على عدة خطوات تتمثل في وضع معايير للرقابة ومقارنة النتائج المحققة بهذه المعايير ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية الواجبة، وينتج عن وضع المعايير في شكل نهائي أن يتم إكتشاف أية إنحرافات قد تحدث في وقت متأخر بعد وقوعها ولهذا السبب فإنه يجب تحديد نقاط رقابة استراتيجية والتي تعتبر بمثابة نقط

1- عزت جودت عطوي: الادارة التعليمية والاشراف التربوي أصولها وتطبيقها، د ط دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004، ص22-23

إرتكاز أساسية يمكن من خلالها ممارسة العمل الرقابي،وبدلا من إجراء الفحص على كل وحدة يتم إنجازها فإنه يتم إختيار نسبة من الانتاج لفحصها عند نقاط الرقابة الاستراتيجية .

5-التنسيق: يمكن تعريفه بأنه العملية التي بموجبها يعمل كل قسم من أقسام المشروع من أجل الهدف العام للمشروع مع الانتباه الى كل الاقسام الاخرى ،ومع وحدة في الجهد، وهو يعني التطوير والحفاظ على الفعاليات المختلفة داخل المشروع بعلاقة صحيحة بين قسم وآخر ،وغالبا ما يلاحظ فقدان التنسيق في مشروع ما عندما يوسع رئيس قسم ما قسمه بسبة أكثر من نسب الاقسام الاخرى أو بين القرارات بالنسبة لحاجات قسمه فقط مع أن هذه القرارات يمكن أن تتضمن أقساما أخرى وفعاليتها

6-التحفيز: تختص هذه الوظيفة بإقناع العاملين بالوحدة بين أهدافهم وأهداف المنظمة والحاجة الى وجود علاقة متجانسة،وتشجيعهم على التعاون وتبادل الاراء ،والاندماج في المجموعة،وتختلف أهميتها باختلاف المستويات التنظيمية حيث تتزايد أهميتها في المستوى الاشرافي الاول،إن التحفيز يساعد على خلق الظروف النفسية التي تجعل الافراد يشبعون حاجات الانتماء وتحقيق الذات والحاجات الاجتماعية وغيره

7-إتخاذ القرارات: تعتبر عملية اتخاذ القرارات من العمليات الاساسية بل أن بعض المهتمين جعلها مرادفة لمفهوم الادارة لكونها عملية حاسمة وخطيرة ولا بد أن نؤكد على أن الشرط الاساسي والأوحد لإتخاذ القرارات الفعالة داخل أي منظمة هو توفر العديد من البدائل المتاحة والمتوفرة التي يمكن لصاحب السلطة في القرارات أن يختار من بينها البديل الامثل وذلك من حيث خفض التكلفة والوقت والجهد وعدم التضحية وتبذير موارد المنظمة،أو العمل على تحقيق المصالح الخاصة على حساب المصلحة العامة للمؤسسة (1)

### المطلب الثاني: خصائص ومستويات الادارة

الفرع الاول: خصائص الادارة : يمكن إستخلاص أهم خصائص الادارة فيما يأتي<sup>2</sup>:

- تمارس الادارة من خلال المنظمات فهي لا تمارس في فراغ ويؤكد ذلك د.فوزي بشري بأن الإدارة وعائها المنظمات سواء كانت كبيرة الحجم أو صغيرة نسبيا وسواء كانت على المستوى المحلي أو الاقليمي أو العالمي

1- عزت جودت عطوي،مرجع سابق ص ص23-24

2-المرجع نفسه ،ص30

- الادارة عملية إجتماعية فهي تنطوي على مجموعة من الخطوات المتتابعة والمتفاعلة والمتداخلة التي تمارس من خلال بشر يتفاعلون مع بعضهم البعض ويعملون من أجل تحقيق أهداف مشتركة
- الادارة عملية هادفة حيث أنها تسعى الى تحقيق أهداف محددة بأقل جهد وتكلفة ممكنة
- تمارس الادارة في مختلف المجالات ( الانتاجية، والخدمات والمجال الاقتصادي والاجتماعي )
- تمارس في جميع المستويات الادارية
- تعمل على توجيه وتنظيم سلوك الافراد لتحقيق الاهداف المحددة
- إستخدام الامثل للموارد المختلفة في المنظمة
- إتخاذ القرارات هو جوهر الادارة والاساس الذي تقوم عليه
- تتأثر الادارة بالظروف البيئية المحيطة بها (سلبياً أو إيجابياً)
- يقاس نجاح الادارة بقدرتها على تحقيق الاهداف بفاعلية وكفاءة (1)
- تهتم الادارة بالعنصر الانساني في العمل حيث تنظر اليه ككيان ديناميكي متحرك له دوافعه ورغباته التي تتحكم في سلوكه وتعد الادارة طرف في هذا السلوك لا يمكنها الانفصال عنه
- لاتقوم الادارة دون وجود عمل الجماعي حيث تعمل الادارة في هذه الحالة على التوجيه والتنسيق بين مختلف التخصصات
- يختلف العمل الاداري عن العمل التنفيذي حيث أن العمل الاداري يختص بتوجيه جهود الغير نحو تنفيذ مهمة معينة،والادارة ليست تنفيذ الاعمال بل ان الاعمال تنفذ بواسطة الخرين ويترتب على ذلك أن الفرد لكي يصبح إدارياً فمن الضروري أن يتغلب على الميل نحو أداء الاشياء بنفسه ويؤمن بأن الاعمال تتحقق عن طريق جهود غيره من الاعضاء التنفيذية (2)

### الفرع الثاني: مستويات الادارة

يتكون الهيكل التنظيمي من ثلاث مستويات إدارية متفاوتة وهي كما يلي:

- 1- مستوى الادارة العليا: يعتبر هذا من أعلى المستويات الادارية في منظمات الاعمال بغض النظر عن الشكل القانوني أو حجم المنظمة ويمارس هذا المستوى كافة المهام التي تتطلب إتخاذ القرارات على مستوى الاهداف والاستراتيجيات والسياسات وذلك للحفاظ على المنظمة وضمان بقائها ونموها

1- عبد الكريم أبو مصطفى: الادارة والتنظيم، المفاهيم والوظائف والعمليات، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، د.س.ن، ص13-14

2- سعيد مرسي بدر: عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص83

2- مستوى الادارة التنفيذية: يشكل هذا المستوى في تسلسله التنظيمي المستوى الثاني في المنظمة ويتكون من مديريةية الادارات المتخصصة التي تخدم في إطار إختصاصها تحقيق الاهداف الفرعية والتي تشكل في النهاية الاهداف الاساسية للمنظمة ويملك هذا المستوى التنظيمي كافة السلطات التي تسمح له بإتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق أهداف كل وحدة تنظيمية تقع في هذا المستوى

3- مستوى الادارة الاشرافية: يشمل هذا المستوى كافة رؤساء الاقسام أو رؤساء الوحدات الاشرافية المعنية مباشرة بتنفيذ الخطط والبرامج والاشراف عليها لضمان تحقيق الاداء المطلوب لكافة عناصر الانتاج ونظرا لقرب هذا المستوى من اماكن التنفيذ فإنه يملك كافة السلطات التي تسمح له بتصحيح الاداء المنفذ وإتخاذ القرارات المتعلقة بضمان تحقيق أهداف المنظمة (1)

### المطلب الثالث: سمات الادارة الحديثة واساليبها:

الفرع الاول: سمات الادارة الحديثة : تتميز الادارة الحديثة عن غيرها من الادارات التقليدية بعدد من السمات التي تصب في مصلحة سير العمل وإرضاء العملاء بقدر الامكان ومن تلك السمات مايلي(2):

1- المرونة: المرونة مصطلح يعني اللين واليسر وعدم الجمود والتزمت في التعامل مع الامور ومن خصائص الادارة الحديثة أنها مرتة من حيث التصرف والاستجابة للتغيرات المحيطة بالمنظمة والتعامل مع العملاء وتيسير الحصول على متطلباتهم على اختلاف نوعها

ونجد المرونة تلك منتشرة بكثافة لدى الادارات الحديثة في مختلف المجالات بحيث تجعلها أكثر سرعة لمعالجة السلبيات والاختفاء وكذلك أكثر سرعة من حيث التغير والتعامل مع كل مقترح واستشارة وشكوى جديدة تصل الادارة، الامر الذي يسهم في الدفع بالمؤسسة لمزيد من الرقي والتقدم

2- الاعتماد على المعلومات والمعارف: لاشك أن الادارة المبنية على علوم ومعارف وخبرات يتوفر لها نصيب كبير من النمو والارتقاء فالمعلومات والمعارف تمثل ركيزة أساسية للعمل الاداري والقدرة على وضع خطط واستراتيجيات مناسبة وتوجيه فريق العمل وتوقع كل طارئ قد يستجد في خط سير المؤسسة

3- الاهتمام بالعنصر البشري: رغم أن التطور الحديث أظهر تقنيات وتكنولوجيات متطورة للغاية تحل محل العامل إلا أن الادارات الحديثة تهتم جدا بالعنصر البشري وانشأت إدارات مخصصة للموارد البشرية تعمل على تطوير مهارات العامل وكفاءته وتؤهله للقيام بالتكليفات الموكلة اليه

1- كامل بربر، إدارة المواد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، بيروت 1997ص42

2- مبادئ الادارة، متحصل عليه من: <https://MAWDOO3.CO.M>

4- وضع إستراتيجية: تعتبر الخطط والاستراتيجيات أساس أي عمل إداري من أجل تحديد إطار عام لسير العمل بتوقيات وأهداف وغايات وشخصيات وتكليفات محددة بينما العمل السطحي والعشوائي لا يزيد المؤسسة إلا تدهورا وانهيارا

5- التعاون في أداء التكاليفات: لا يمكن بأي حال من الاحوال أن يتم إنجاز الاعمال والتكاليفات والالتزامات التي يتطلبها سير العمل، دون أن يكون هنالك تضامن وتعاون بين الموظفين بعضهم وبعض وبين الموظفين والادارة وبين الموظفين والعملاء وبين الادارة والشركات المنافسة

6- التقييم الدوري والرقابة الذاتية: لكي يتم النهوض بأي مؤسسة لابد من التقييم الدوري والمتابعة والاشراف والرقابة الجادة على أعمالها وأنشطتها والتقييم الذاتي للمؤسسة حتى وإن كان سلبيا إلا أنه أفضل كثيرا من التعرض لتقييمات الشركات المنافسة والتقليل من مكانة المؤسسة

7- تنظيم سير العمل حسب رغبات العميل: لم تعد إدارة المؤسسات كما في الماضي عبارة عن خطة جامدة موضوعة ترغب المؤسسة في تنفيذها دون أية إعتبارات جانبية لمدى قبول أو رفض العملاء بل في الادارة الحديثة تسعى المؤسسة للتعرف على رغبات العميل ووضع أسس ومعايير وضوابط جادة لتنفيذ متطلباته، بحيث يستشعر ان الشركة تعمل بكل جد من اجله هو فقط

كما ابتدعت في سبيل ذلك الكثير من الانظمة والاقسام التي تضمن تحقيق أهداف العميل ومطالبه وتتواصل معه بشكل دوري كأقسام العلاقات العامة وأقسام التسويق وغيرهم من المكلفين بمناقشة ودراسة الشكاوي والاقتراحات والمذكرات المرسلة من العملاء

كل تلك الخصائص والمعايير إن توافرت في إدارة شركة ماسيضمن لنا النهوض وتحقيق النجاح ولكن يجب بالطبع مع ذلك العمل الى إنتاج سلع ومنتجات ذات جودة أو خدمات ذات جودة تستحق جذب إنتباه العملاء ونيل رضاهم، ويمكن ضمان تنفيذ تلك الخصائص والسير على نهجها عبر وضع قانون محدد للثواب والعقاب يطبق داخل المؤسسة بكل جدية

**الفرع الثاني: أساليب الادارة الحديثة :** تنقسم الاساليب الاداورية الحديثة الى ثلاثة أساليب أساسية يعتمد أحدها على مايتوفر للإدارة من مهارات بشرية وموارد متاحة والنتائج المرجوة، وهي<sup>1</sup>:

1- **الاسلوب التشاركي:** الاسلوب التشاركي وهذا الاسلوب معروف من معناه أنه يعتمد على وجود خاصية التشارك بين الموظفين في إنجاز مهام المشروع ويستخدم هذا الاسلوب في حالة وجود صعوبة في إتمام عمل كامل لموظف واحد وذلك لتعذر إتمامه به لوحده ويعمل الاسلوب التشاركي على تسهيل

1- مبادئ الادارة متحصل عليه من <https://mawdoo3.com> التاريخ 2019/03/29 على الساعة 14.00

عملية تقسيم المهام بين الموظفين لإنجاز المشروع بحيث يستوعب كل فرد دور هو مهمته المراد تنفيذها في المشروع ويمنح هذا الاسلوب الشعور بالقيمة والتفائل لدى العاملين وبالتالي الشعور بالملكية للمشروع والانجاز على اكمل وجه

**2- الاسلوب التوجيهي:** والاسلوب الثاني هو الاسلوب التوجيهي يستخدم هذا الاسلوب في بعض المنظمات عندما يتطلب الامر ذلك ويستخدم كأسلوب إداري حديث نظرا لما يكون الوضع عليه وخاصة إذا كان المشروع محدود المدة أي أنه محدد بميعاد مخصص لتسليمه أو إشتراك عدد كبير من الموظفين وذلك يتواجد صعوبة في ترك الامور دون توجيه مباشر وفي هذا الاسلوب يكون مطلوب من المدير إيجاد إجابات نموذجية لخمس أسئلة أساسية وهي (ماذا، وأين، وكيف، ولماذا، ومتى) حتى يكون الموظفون على دراية تامة بالامر.

**3- أسلوب فريق العمل:** وأخيرا الاسلوب الثالث أسلوب فريق العمل وهذا يعد الاسلوب الامثل على الاطلاق نظرا لجودته ومستواه المرتفع في عملية إتمام وتعجيل المشاريع حيث أن أسلوب فريق العمل يعد من الاساليب النموذجية في إدارة المشاريع فهذا الاسلوب يعمل على تحفيز الافراد وتشجيعهم على التشارك وتبادل المعرفة فيما بينهم وقد تحوز النتائج التطلعات والتوقعات ويتعامل فريق العمل مع المشاكل بشكل أسرع من التعامل الشخصي

ويجب أن نضع في عين الاعتبار أن فريق العمل الناجح يعتمد على الجهود المنسقة والمشاركة بين فريق العمل الواحد كما يعتمد على مهارات الاتصال وعندما يزداد الاهتمام بوضع التقييمات أن تميز الذين كانوا قادرين على المساهمة في الحفاظ على روح الفريق وخاصة عندما يستحكم ضغط العمل .

### **المبحث الثالث: التخطيط ودوره في فعالية إدارة المؤسسة**

#### **المطلب الاول: أهمية التخطيط الاداري وخصائصه:**

**الفرع الاول: أهمية التخطيط الاداري:** التخطيط هو أساس الإدارة، وتقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتشكيل والتوجيه والتي تعمل على مساندة الإدارة ومنحها المعنى والمغزى عن مبدأ التخطيط ويمكن صياغتها كالآتي: "لتحقيق الهدف بأكبر فعالية ينبغي القيام بالتخطيط أو الجهد الذهني قبل التنفيذ أو قبل الجهد المادي" وعليه فإن بإمكاننا الآن ان نقول لماذا يعد التخطيط مهما، والاسباب هي بإختصار<sup>(1)</sup>

- يحدد اتجاه المنشأة

- يحدد إطار موحد للعمل

1 - بشير علاق: مبادئ الإدارة، دار البيازوري للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008، ص ص 97-99

- يساعد على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية

- يسهل عملية الرقابة

**الفرع الثاني: خصائص التخطيط الإداري :** للتخطيط الإداري عدة خصائص تتمثل فيمايلي<sup>1</sup>:

- **التخطيط هو الوظيفة الأساسية للإدارة:** تعد عملية التخطيط أساس الإدارة الناجحة، حيث تعتبر مقياس

لكفاءة الإدارة خلال فترة زمنية معينة

- **التخطيط عملية فكرية:** يعد التخطيط الداعم الفكري والمنطقي لجميع عمليات الإدارة الأخرى ، حيث

إن التخطيط للعمليات الإدارية يحتاج لبراعة وقدرة عقلية كبيرة

- **التخطيط عملية مستمرة:** ففي حال الانتهاء من تطبيق الخطة الموضوعة، يجب وضع خطة أخرى

تليها والعمل على تطبيقها ، كما يجب وضع خطط طوارئ في حال حدوث الامور الطارئة في المنظمة،

مما يجعل سير العمل قائم دون أي عوائق وعراقيل فتكون المنظمة قادرة على مواجهة جميع التغيرات

التي يمكن أن تحدث

- **التخطيط عملية واسعة الانتشار:** لا يعد التخطيط وظيفة للإدارة العليا فقط، وإنما هو وظيفة لكافة

المستويات الادارية في المنظمة حيث يتم وضع خطط لكل مرحلة إدارية تتناسب مع المهام الموكلة إليها ،

مما يساعد على إنجاز العمل على الوجه المطلوب ويشكل متكامل

- **التخطيط عملية مرنة:** يجب أن تتكيف عملية التخطيط مع التغيرات والظروف الطارئة ، فيتم صياغة

الخطط الأخرى بناء على عوامل التغيير الموجودة ، وقد تضطر المنظمة فقي بعض الاحيان لتغيير مسار

عملها وجميع خططها بشكل جذري

- **التخطيط عملية تعتمد على التنبؤ بالمستقبل:** يجب أن تكون هناك رؤية مستقبلية واضحة وتوقعات

للمنظمة ، فيتم وضع خطة عمل تتناسب مع هذه التنبؤات والتوقعات

### المطلب الثاني : مبادئ التخطيط الإداري وانواعه

**الفرع الاول : مبادئ التخطيط الإداري :** نظرا للاهمية التي يتسم بها التخطيط في تحقيق اهداف

المنظمة بإعتباره الوسيلة الأساسية التي تستطيع الإدارة من خلال إدارتها ترشيد إمكانيتها البشرية

والمادية والمالية والمعلوماتية بالشكل الذي يسهم في تحقيق اهدافها وبإعتباره أحد الوظائف الغدارية التي

يمارسها المدير في المنظمات المختلفة فإنه لا يمكن أن يكون بالشكل السليم دون أن يستند إلى عدد من المبادئ الأساسية وهي كما يأتي<sup>1</sup>:

**1- تحديد الاهداف:** تنشأ المنظمات لتحقيق اهداف معينة وهي تخلق بفعل إرادي لمجموعة من الأفراد وتتبع الاهداف من رسالة المنظمة إلى المجتمع وتحدد الاخيرة في الإجابة على جملة تساؤلات أساسية، منها لماذا تأسست المنظمة وماهي طبيعة نشاطها، ومانوع الزبائن الذين تخدمهم وماهي القيم والاسباقيات التي تعمل المنظمة على العمل بموجبها أو تلبيتها؟

وتتفاوت الاهداف من منظمة إلى أخرى وهي غالبا ما تكون مجموعة أي أكثر من هدف واحد، ومن الاهداف ماهو طويل الاجل وهو الاساسي الذي تنطلق منه عملية صياغة الاهداف كما أن طول الأجل يتوافق مع سعة الاهداف وكونها عريضة ثم تجزأ الاهداف طويلة الاجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الاجل في إطار ما يسمى ب" سلسلة الوسائل- الاهداف" (MEANS- ENDS CHAIN) أو عملية صياغة الأهداف الفرعية (SUB-GOAL FOR MATION) ولا بد للاهداف المتعاقبة في التفصيل نزولا إلى المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي، ان تكون متوافقة مع تخصصات وواجبات التقسيمات في الهيكل المذكور، أي ان تتسجم مع سلسلة الوسائل والاهداف ومن الضروري أن تكون الأهداف واضحة لكل المستويات في الهيكل التنظيمي وقابلة للفهم، وبالتالي يمكن إستخدامها في صياغة الخطط، وفي رقابة تنفيذها لاحقا<sup>(2)</sup>

**2- الواقعية:** يعد مبدأ الواقعية من اهم المبادئ الأساسية لنجاح مهمة التخطيط سيما وان واقعية التخطيط تعني أن الخطط الموضوعية لا بد أن تكون ضمن إمكانية المنظمة الحالية والمتصورة في المستقبل من حيث القدرات البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وعدم تجاوزها بالشكل الذي يخرج من واقعية الخطة في التصدي لمتطلبات إنجاز المهامات الموكلة للمنظمة، وبالمقابل فإنه من الضروري عدم وضع الخطط المتواضعة التي لا تحقق طموحات إدارة المنظمة وبعبارة أخرى فإن الواقعية تعني ملائمة الخطة لظروف الموقف الذي تعالجه بعيدا عن التفاؤل الموهوم والتشاؤم الذي لا أساس له، أي أن الخطة يجب أن تقوم على التوقعات المعقولة والمنطقية وعلى الرغم من إعتداد تجارب الماضي بهذا الخصوص إلا أن لكل موقف خطة مستقلة .

1- محمد خليل حسن الشماع: خضير كاظم، نظرية المنظمة، د ط، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2007، ص ص 411-415

2- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2007 ص ص 411-415

3-شمولية التخطيط : يعني مفهوم شمولية الخطة إحتواء الخطط الموضوعة على جميع الأنشطة والمتغيرات ذات العلاقة إذ أن إقتصار الخطة على جانب معين فقط من الأنشطة من شأنه أن يعرقل إمكانية تحقيق الاهداف ثم أن عدم الاخذ بنظر الاعتبار المتغيرات الاخرى المؤثرة في وضع الخطط وتنفيذها من شأنه أن يؤدي الى عدم تحقيق الاهداف بشكل سليم،ولذا يعد مبدأ الشمولية الخطة من المبادئ الاساسية في هذا الخصوص

4- إستمرارية التخطيط: يشير مبدأ إستمرارية التخطيط إلى ان الخطط الموضوعة لا تنتهي بمجرد تحديد الاهداف ووضع الخطط بل يعقب عملية التخطيط قيام المنظمة بتنفيذ الخطة ثم رقابة عمليات التنفيذ بغية معالجة جوانب الانحراف الحاصلة في عملية التنفيذ لذلك فالخطط الموضوعة لا تحقق أهداف المنظمة إلا إذا إتسمت بالاستمرارية

5- المرونة: يتضمن مبدأ المرونة قدرة الخطط المعتمدة على أستيعاب التغيرات والمعطيات والمواقف الجديدة، واحتمالاتها بدون إجراء تعديلات جذرية فيها، وهذا يعني إمكانية إحداث التغيرات لمواجهة المستجدات بدون أن تتكبد المنظمة نفقات إضافية ملحوظة وتتطلب مثل هذه المرونة وضع الاحتياطات التي من شأنها أن تجعل الخطة مرنة تجلها التغيرات الظرفية المحتملة وبالتالي معالجة الاحتمالات التي ترافق تنفيذ الخطط بما في ذلك ردود فعل التقسيمات والافراد إتجاهها غير أن التوكيد على المرونة لا يعني تبديل الخطط لاي سبب،فالاصل هو المحافظة على الخطط

6- المشاركة في وضع الخطط: التخطيط عمل جماعي يتطلب الافادة من جهات النظر المتعدد وبخاصة من العاملين في المنظمة وقد أصبح من الثابت الآن أن مشاركة الافراد في وضع الخطط يجعلها أكثر نجاحا لا في مرحلة الصياغة فحسب وإنما كذلك في مرحلة التنفيذ لأن الافراد يتحمسون لتنفيذ ما أسهموا في صياغته ولو أن ما أخذ من آرائهم في الصياغة كان جزئيا وتعني المشاركة كذلك أن الخطط تعد في نسقين نازل (أهداف عريضة تفصل تدريجيا الى المستويات الادنى وذلك في إطار التوجيهات والتعليمات) وصاعد (صياغة الخطط بشكل أولي من قبل المستويات الادنى لكي تتكثف وتتجمع وتتناسق تدريجيا وصولا الى المستويات الاعلى) ويشكل متكرر حتى ينتهي إعداد الخطط وتعتمد للتنفيذ كما ان الخطط هي أساسا عمل إنساني له دوافعه السلوكية المرتبطة بحوافز العمل فهي ليست مجرد أرقام وتنبؤات كمية

7- الدقة: أي أن تكون الخطط دقيقة في بياناتها التي تعتمد عليها سواء كانت حول الموارد البشرية أو المالية أو المادية ولا بد أن تكون البيانات صحيحة وحديثة قدر المستطاع

8- البساطة: لا بد وأن تتميز الخطط الموضوعة بالبساطة وعدم التعقيد في جميع مراحلها وأجزائها وأن توضع على أسس منطقية تتفادى الارتباك والتأويل وأن تكون واضحة الفهم من قبل المنفذين بذات المعنى الذي حدده المخطط.

**الفرع الثاني: أنواع التخطيط:** تستخدم المنظمة أنواعا مختلفة من التخطيط وفق لأغراضها المختلفة ويمكن تصنيف التخطيط وفقا<sup>(1)</sup>

1- **التخطيط حسب مجال النشاط:** أي وفق معيار النشاط الذي يخطط له فعندما نخطط في مجال الاموال نسميه التخطيط المالي فإذا كان التخطيط يتعلق بإنتاج نسميه تخطيطا إنتاجيا وهناك تخطيط الموارد البشرية وتخطيط التخزين تخطيط نشاط الشراء ، والترويج والبيع.....الخ

2- **التخطيط حسب المدى الزمني:**

1- **التخطيط الطويل المدى:** وهو الذي يوضح ليغطي فترة زمنية طويلة ، ويدخل ضمن مفاهيم التخطيط الاستراتيجي ومن الصعب تحديد فترة زمنية محددة له وهذا النوع من التخطيط حسب المدى الزمني يتم وضع أهداف عامة له دون الدخول في التفاصيل

2- **التخطيط متوسط المدى:** وهو الذي يغطي فترة تزيد عن السنة ونقل عن خمس سنوات ويطلق عليه في المنظمات الكبيرة بالتخطيط المرحلي ويوضع على أساس إشتقاق المدة من الخطة طويلة الاجل ، بحيث تكون الاهداف أكثر تفصيلا من الاهداف في التخطيط

3- **التخطيط قصير المدى:** وهو الذي يوضع لفترة قصيرة تقل عن السنة ويتم إشتقاق أهدافه من التخطيط المتوسط أو الطويل الأجل ، وتكون أهدافه أكثر تفصيلا ويهتم بمعالجة أمور يجب إنجازها في المستقبل الذي لا يزيد عن سنة .

3 **التخطيط حسب مدى تأثيره:**

1- **التخطيط الاستراتيجي:** يهتم بتحديد الاهداف الطويلة الاجل ويحدد الصورة التي تريدها إدارة المنظمة لما ستكون عليه منظماتهم في المستقبل البعيد

2- **التخطيط التكتيكي:** ويسميه البعض بالفني او التخصصي ويوضع في مساعدة الادارة على السير في تخطيطها الاستراتيجي وتحقيق اهدافها

1- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، د ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص ص 88-93

3- التخطيط التشغيلي: يقوم هذا النوع بوضع التفاصيل الدقيقة والخاصة بتنفيذ الخطط وما تتضمنه من اعمال لذلك فهو يهتم بالجزيئات الصغيرة في مجريات العمل اليومية والاسبوعية (1)

### 3-2- معوقات التخطيط الاداري:

- صعوبة الوصول الى تنبؤات دقيقة حول المتغيرات البيئية في نشاط المنظمة
- عملية تنشيد التغيير والتطوير والابتكار، وهذه الامور في بعض الاحيان مقاومة من جانب بعض القيادات الادارية والافراد داخل المنظمة
- صعوبة الحصول على المعلومات الموثوقة والكافية التي تستند عليها عملية التخطيط (2)
- عدم مرونة الخطط
- ارتفاع تكلفة التخطيط
- قلة الالتزام بالتخطيط (3)

### المطلب الثالث: مراحل التخطيط الاداري ومعوقاته:

الفرع الاول : مراحل التخطيط الاداري: تمر مرحلة التخطيط الاداري بعدد من الخطوات الرئيسية والتي يمكن تحديدها كما يلي (4):

- 1- وضع الاهداف وتحديدها: أما الاهداف فهي غايات التي تسعى المؤسسة أو المنشأة إلى تحقيقها والوصول إليها أو الأكبر قدرر ممكنها، ويرتبط حجم الاهداف وطبيعتها بدرجة الطموح لدى الادارة العليا والامكانيات المادية والبشرية المتوافرة وعادة يكون هناك الاهداف العامة التي توضع على مستوى المنشأة ككل والاهداف الجزئية أو الفرعية الى توضع على مستوى الوحدات الادارية المختلفة ويجب ان هناك ترابط وإنسجام بين الاهداف العامة والاهداف الفرعية وألا يكون هناك تناقض بينهما ويجب أن تتوفر في أهداف الخطة عدة شروط لتحقيقها أهمها:
  - أن تكون مشروعة ومتفقة مع إتجاهات وقيم المجتمع

1- علي عباس: مرجع سبق ذكره، ص94

2- المرجع نفسه ص96

3- محمد عبد الفتاح، محمد عبد الله: إدارة الهيئات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2006، ص206

4- ربحي مصطفى عليان: أسس الادارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص ص 45-49

- أن تكون واقعية وقابلة للتنفيذ
- أن تتسم بالمرونة بحيث يمكن تعديلها في الظروف المختلفة
- أن تكون قابلة للقياس لتسهيل عملية متابعة تنفيذها وتقييمها

### 2- وضع الفروض التخطيطية:

في هذه الخطوة يجب الاهتمام بضرورة وضع الفروض التخطيطية قائمة على أسس علمية ومنهجية آخذة بعين الاعتبار العوامل والظروف البيئية الداخلية والخارجية إن هذه الفروض على درجة كبيرة من الأهمية لأنها تمثل المستقبل الذي على أساسه سوف توضع الخطط ولهذا يتطلب وضعها قدرة كبيرة على التنبؤ وتقسّم الفروض التخطيطية الى ثلاثة أنواع رئيسية هي :

- فروض لايمكن السيطرة عليها مثل النمو السكاني مستقبلي الاسعار ، والضرائب، والبيئة الاساسية، وغيرها

- فروض لايمكن السيطرة عليها لكن يمكن التأثير عليها، مثل إفتراضات الشركة بخصوص حصتها في السوق ، معدل دوران العمال، كفاءة العمال.....الخ

- فروض يمكن السيطرة عليها وهي التي يتم إقرارها وتنطوي على سياسات وبرامج، مثل التوسع في الاسواق الجديدة ، إختيار موقع المصنع، القيام بالبحوث .....الخ

### 3- جمع البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط:

تعد هذه المرحلة على درجة كبيرة من الأهمية لنجاح عملية التخطيط لأنها تحتاج إلى انواع مختلفة والمعلومات الاساسية والضرورية لعملية التنبؤ والتوقع المستقبلي وتحتاج عملية التخطيط بشكل عام الى بيانات ومعلومات تتعلق بطبيعة الخطة والظروف المحيطة وتعد البيانات والمعلومات الاقتصادية والاجتماعية والسكانية والخدمية والمعلومات حول الطاقة المادية والبشرية المتاحة من اهم البيانات والمعلومات التي تحتاجها عملية التخطيط ويمكن جمع البيانات والمعلومات لأغراض التخطيط من مصادر مختلفة أهمها: مراكز الاحصاء المختلفة، الوزارات والدوائر الحكومية، المنظمات الحكومية والاقليمية والدولية المتخصصة ، المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات والبنوك وشبكات المعلومات وخاصة الانترنت كما يمكن جمع المعلومات من خلال البحوث والدراسات العلمية عن طريق الملاحظة او الاستبيان ويجب أن تكون المعلومات التي تم جمعها لأغراض التخطيط على درجة عالية من الدقة والصحة والموضوعية والشمولية والحدثة.

### 4- تحديد الدائل وتقييمها:

يندرج أن نجد خطة ليس أمامها سوى بديل واحد فقط حيث يوجد عادة أما الخطة أكثر من بديل ويجب على المخطط في هذه المرحلة بتحديد هذه البدائل المختلفة المتاحة، وإختيارها من خلال إعداد تنبؤات دقيقة للتكاليف والارادات والكثير من الاعتبارات ذات العلاقة، وتعد هذه الخطوة على درجة كبيرة من الاهمية والصعوبة لذلك قد يستعان بالخبرات والحاسوب وقد يتم إستخدام بحوث العمليات والاستعانة بالحاسوب للقيام بعملية المفاضلة بين البدائل وفي هذه المرحلة من إعداد الخطة يجب على المخطط الاجابة على أسئلة معينة مثل:

- هل تتوافق الخطة البديلة مع الاهداف العامة ومع الاساليب التنفيذية القائمة حاليا في المؤسسة؟
- ماهي التعديلات المطلوبة إتخاذها في حالة إختبار إحدى الخطط؟
- هل يحقق إختيار واحدة من الخطط المطروحة الاهداف المحددة؟
- هل الخطة التي تم إختيارها مناسبة من حيث التكاليف، السرعة المطلوبة، وجود العمل المطلوب؟

#### 5- إختيار الخطة المقترحة:

تعد هذه الخطة نهاية المطاف في عملية إعداد الخطط، وهي من أهم وأصعب وأخطر الخطوات ولهذا يجب على الادارة قبل إتخاذ القرار حول أي من الخطط الواجب إختيارها الاجابة على تساؤلات مهمة مثل:

- مامدى سهولة أو صعوبة تنفيذ الخطة؟
  - هل ستحظى الخطة المقترحة بقبول الاداريين والعاملين في المؤسسة؟
  - هل تتميز الخطة المقترحة بالمرونة وقابلية التعديل؟
  - ماهي المتطلبات المالية والمادية والبشرية للخطة؟
- على ضوء الاجابات للأسئلة السابقة يتم إختيار الخطة وتحديدها لتبدأ بعد ذلك عملية إعداد الخطة الفرعية لمختلف العمليات والانشطة المطلوبة مع تحديد للعمليات المطلوبة من كل قسم أو دائرة في المؤسسة وللوقت الذي يجب أن يبدأ فيه العمل والافراد المسؤولين عن تنفيذ الخطط الفرعية المختلفة

#### 6- إقرار الخطة ومتابعتها:

تحتاج الخطط الى إتخاذ قرار رسمي من الادارة العليا أو الدوائر المختصة في المؤسسة او المشروع لكي يتم إقرارها والموافقة عليها وإعتمادها وهذا الاجراء الرسمي يعد ضروريا للبدء في تنفيذ الخطة ، وبدونه تبقى هذه الخطة على الورق فالإقرار هو الدعم الرسمي المطلوب لتنفيذها ويعد إقرار من قبل الجهات الرسمية يمكن الاعلان عنها بوسائل الاعلام المناسبة

7- تنفيذ الخطة ومتابعتها:

بعد عملية إقرار الخطة والاعلان عنها تقوم الجهات ذات العلاقة في المشروع او المؤسسة بالبداة بعمليات التنفيذ للخطة كل حسب مسؤولياته وواجباته بناء على مراحل التنفيذ والبرامج الزمنية لكل مرحلة، وهنا لا بد من الاشارة الى اهمية وجود التنسيق الكامل بين كافة الجهات والقطاعات أثناء التنفيذ لضمان تحقيق الاهداف، وتشمل مرحلة تنفيذ الخطة الاجراءات التالية:

- تحديد الاطراف المعنية بعملية التنفيذ كل حسب إختصاصه ودور المحدد في الخطة
- توضيح الاجراءات الواردة في الخطة لكل الجهات ذات العلاقة
- أن تكون الوسائل اللازمة للتنفيذ متكافئة مع الاهداف المطلوبة تحقيقها
- أن تملك سلطة التخطيط المركزية القدرة الكافية على التأثير في النشاطات الجهات المعنية بالتنفيذ وعلى النحو الذي يكفل عملها بطريقة تضمن تحقيق الاهداف في ضوء الامكانيات والوقت المتاح
- يتم تجزئة الخطط الى برامج تنفيذ قصيرة لضمان الدقة والتنفيذ والمرونة والواقعية اللازمة للخطة،
- يتم اعتماد تمويل عملية التنفيذ من المصدر المناسب سواء من الداخل أو الخارج أو كليهما معا.
- ومن الضروري أن تشترك الجهات التي اعدت الخهطة في عملية التنفيذ على اعتبار انها الاكثر دراية بالخطة ومحتوياتها وتفصيلها، وتعد عملية متابعة الخطة من قبل المخططين خطوة أساسية لمعرفة كيفية سير الخطة ومقارنتها مع الاهداف والمعيير التي وضعت لتنفيذها .

**المطلب الرابع: التخطيط الاداري وعلاقته بالفعالية الادارية:**

يلعب التخطيط في المؤسسة دورا مهما من خلال علاقته بالفعالية الادارية،حيث يعتبر التخطيط هو أساس الادارة،وعليه تقف الاعمدة الحيوية للتنظيم، وأهمية التخطيط تكمن في تحقيق أهداف المؤسسة بإعتباره الوظيفة الاساسية التي تستطيع المؤسسة من خلال إدارتها ترشيد إمكاناتها البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بالشكل الذي يساهم في رفع الفعالية الادارية وثمة تحقيق أهداف ( المؤسسة ) فمن المؤكد أن هناك علاقة طردية بين التخطيط والفعالية الادارية وذلك من خلال مايلي:

- كلما كان تحديد الاهداف ووسائل بلوغها بموجب وظيفة التخطيط كلما أدى ذلك الى رفع فعالية إدارة المؤسسة من خلال إمتلاكها الاجراءات السيطرة والرقابة على كافة العمليات الامر الذي يضمن معالجة الانحرافات وإتخاذ الاجراءات المانعة أو المصححة لها
- كلما عمل التخطيط على توضيح الاهداف أمام العاملين في التنظيم الى جانب طرق ووسائل تحقيقها

- مما يؤدي الى إرتفاع معنوياتهم من خلال إزالة التداخل والتشابك في الاعمال والانشطة والمسؤوليات وكذا إمكانية التعرف على سلوكيات العاملين وكيفية تنفيذهم لأعمالهم وهذا يعد في حد ذاته عنصرا مهما يفيد في رفع الفعالية الادارية مكن خلال إدارة وتعريف الاعمال بإنسيابية وتوافق مسيطرة عليها
- أن اعتماد البديل المناسب في الخطة بإتخاذ تحقيق الاهداف المعتمدة يحقق إقتصادا في النفقات والجهود والوقت وهذا مما يدل على فعالية إدارة المؤسسة
- كما يضمن التخطيط إلتزام المديرين بالنهج العقلاني والموضوعي في إتخاذ القرارات نتيجة لوضوح الاهداف الامر الذي يبعد التنظيم عن القرارات الاحتياطية ومنه تزداد فعالية إدارة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- كلما ساهم التخطيط في خفض درجة المخاطر الناتجة عن تأثيرات العوامل المفاجئة سواء كان مصدرها البيئة او التنظيم ومن خلال إعتداد الخطط البديلة أو المعدة لمواجهة حالات الطوارئ كلما أدى الى رفع فعالية الادارة وتحقيق أهداف المؤسسة .
- كلما عمل التخطيط على تحقيق الوظائف الادارية الاخرى بكفاءة وفاعلية كلما زادت الفعالية الادارية من خلال الأداء الجيد في انجاز تلك الوظائف .
- ومن خلال ماتقدم نرى أن هناك علاقة وطيدة بين التخطيط والفعالية الادارية في تحقيق أهداف المؤسسة ،فالتخطيط الفعال هو الذي يحقق لإدارة المؤسسة فعاليتها ويضمن إستمرار المؤسسة وتطورها وبقاؤها .

### المبحث الرابع : القيادة ومساهمتها في تطوير الفعالية الادارية

#### المطلب الاول: أهمية القيادة ووظائفها :

#### الفرع الاول: أهمية القيادة الادارية: تكمن اهمية القيادة الادارية في النقاط التالية(1):

- 1- القيادة الادارية تؤثر على دافعية الافراد للاداء وإتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل مما يسهل تحقيق أفضل أداء
- 2- تعتبر القيادة محور رئيسي للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه
- 3- يعكس الاهتمام بدراسة القيادة الادارية إدراكا لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي مؤسسة وبالتالي يسعى القائد إلى تنمية وتدريب ورعاية المورد البشري وتشجيعه على الابداع

1 - رواية حسن، السلوك التانظيمي المعاصر،الدار الجامعية،الاسكندرية،2003، ص 253

4- السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الافراد، وإتجاهاتهم النفسية ومن خلال تأثيره في سلوكهم وآدائهم كما ونوعا.

✓ كما تتلخص أهمية القيادة فيمايلي:(1)

- 1- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية
- 2- أنها البوتقة التي تنصهر في داخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات
- 3- انها قيادة المؤسسة من اجل تحقيق الاهداف المرسومة
- 4- تعميم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الامكان
- 5- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- 6- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة

### 1-1 وظائف القيادة الادارية:

هناك بعض الوظائف الاساسية التي تقوم بها الادارة أهمها(2)

- 1- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وبصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة لكل أعضائها أو غامضة التي لايسهل إدراكها وفهمها.
- 2- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف إستنادا على مايتمتع به القائد من حكمة وإدراك
- 3- توجيه الجماعة نحو العمل الطيب وتحذرها من الوقوع في الاخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له في نفوسها من شعور بالثقة والاحترام
- 4- تحقيق التعاون بين الافراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وإنسجام وتلاشي التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجمعية ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن آرائهم ويشتركون في مناقشة المشكلات
- 5- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الاهداف التي تنشرها الجماعة وفي سبيل ذلك فإنه يسعى لتحديد الاعمال المطلوب إنجازها وترتيب تلك الاعمال في صورة برامج زمنية حتى يتم إنجازها في الوقت المحدد
- 6- العمل على الوصول الى الاهداف النهائية للقائد وحتى يستطيع القائد تحديد الوظائف السابق ذكرها فإنه لا بد من ان تتوفر لديه بعض الامور فيمايلي(1):

2- محمد حسنين العجمي ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، ط2، دار المسيرة، عمان، ص ص 65-

2- عامر عوض، السلوك التنظيمي الاداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 203-204

- أن تكون لديه المهارات والخبرات التي تساعده على فهم العمل الذي يقوده
- أن تكون لديه قردا من السلطة تمكنه من ممارسة عمله

### الفرع الثاني : خصائص القيادة وأنواعها :

**1-2- خصائص القيادة:** إن القيادة ظاهرة إجتماعية تنشأ عن طبيعة الاجتماع البشري، فحيثما تكون هناك جماعة توجد قيادة فلا قيام لاحدهما دون الآخر . ولا يمكن لفرد أن يصبح قائدا دون أن تكون هناك جماعة والقيادة صفة من صفات النشاط الجمعي تتناول جميع ميادين النشاط الاجتماعي الاقتصادي والسياسي والديني والاخلاقي وتستمد سلطتها من السيطرة على الرأي العام، ففي كل جماعة يقوم فرد منها أو أكثر بدور القيادة فيها مستخدما كل ما يستطيع معرفة ومهارة وجهد وإرادة وذكاء ومشاعر للتأثير في سلوكيات أفراد جماعته، أو لتوجيه ما لديهم من قدرات وميول وإستعدادات أو لتدريبهم على مهارات أو لإقناعهم بأراء وأحكام بغرض تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه، ويقتنعون بأهميته فيتفاعل الاعضاء بطريقة تضمن تماسك الجماعة ويتحركون في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود لذا فإن القيادة لا تقوم على سلطة الفرد وقدرته على التحكم بل يقوم وتبقى على أساس الترجمة الصادقة لحاجات الجماعة والالتزام برعاية مصالحها وحل مشكلاتها ووضع المثل والمبادئ العليا التي تسيير عليها والسهر على تنفيذها<sup>(2)</sup>

ويمكن حصر خصائصها فيما يلي<sup>(3)</sup>

- ✓ القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيها بناء لا توجيها تخريبيا
- ✓ القيادة تؤثر في الافراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والاقناع لا عن طريق الامر والفرض
- ✓ القيادة تعاون وعلى القائد ان يثبت روح التعاون بين أفراد جماعته لاسيما عند تنفيذ الاهداف المشتركة
- ✓ القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفز هم الافراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم

### 2-2- أنواع القيادة الادارية : تنقسم القيادة الادارية إلى نوعين<sup>(1)</sup>:

- 1- المرجع نفسه، ص205
- 1- زيد منير عبوي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، دار الشؤون للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 25، 26
- 3- المرجع نفسه ص26

1- القيادة غير الرسمية: تظهر القيادة غير الرسمية في مواقف إجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الافراد مثل: السمات الشخصية والمؤهلات أو الامكانيات المترابطة التي يمتلكها هؤلاء الافراد إذ يكون للجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة ومما يساهم في ظهور هذا النوع من القيادة الكبير في طبيعة الافراد وإختلاف قابليتهم ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم ومن هنا يتضح ان القيادة غير الرسمية هي حصيلة إجتماعية هادفة تتكون من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الافراد وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على انه ذو مؤهلات شخصية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة كما إهتمت بعض الادارات الرسمية بشكل عام من إستفادة الاشخاص القياديين وذلك بإعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية من الاستفادة من قدراتهم القيادية في نشاطات ومهام المنظمات التي يعملون بها .

2- القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تستمد سلطتها من المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الادارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي ويلعب الجانب الاشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الادارية تجاه جماعة من الافراد العاملين المسؤول عنهم وعليهم كمرؤوسين وتلقي التعليمات وتنفيذه وفق للأنظمة السائدة ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء كان مدير القسم أو الشعبة أو ملاحظ العمل وتتأثر عملية القيادة الرسمية من المتغيرات مثل حجم المنظمة التي يعمل رئيسا لها ومدى تعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والاورام المستخدمة ومدى تحويل الصلاحيات وكفاءة التانسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الاخرى<sup>2</sup>

**الفرع الثالث: أنماط القيادة وعناصرها :** لقد ظهرت أنماط وأساليب متعددة للقيادة الادارية يمكن إستعراضها على النحو التالي:

1- النمط الاوتوقراطي: كلمة أوتوقراطي هي في الاصل كلمة لاتينية تعني حكم الفرد الواحد، وتعني أيضا خضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة، فهي تعني إذن في هذا المقام خضوع الموارد البشرية في المؤسسة لاوامر ونفوذ وسلطة القائد ويعتبر النمط الاوتوقراطي أسلوبا متمركزا حول القائد الذي ينفرد بوظيفة إتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة رؤوسيه في ذلك، ويعمل القائد الاوتوقراطي على تركيز معظم السلطات

1 - خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاضم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط1، عمان الاردن، 2000، ص223

2 - خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم محمود: مرجع سبق ذكره، ص224

والخطط دون مشاركة مرؤوسيه في ذلك ويعمل القائد الاوتوقراطي على تركيز معظم السلطات والصلاحيات في يده، أما تنفيذ أوامره وتعليماته بحذافيرها فيتركها المرؤوسين الذين يخضعون بدورهم الى رقابة وتتبع شديدين وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الاوتوقراطية أسم القيادة السلبية لانها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب فالقائد في ظل هذا النمط المركزي يركز إهتمامه على بعد الانتاج ويهمل العلاقات الانسانية(1)

يتضح من خصائص النمط الاوتوقراطي أنه لا يتماشى مع متطلبات الادارة الحديثة، وان الآثار السلبية التي يتركها على المدار الطويل تكون أكثر من النتائج الايجابية التي يحققها

1- النتائج الايجابية للنمط الاوتوقراطي: توجد بعض مزاياه فيمايلي(2):

✓ إن النمط المتسلط قد يكون ناجحا في ظل الازمات والمواقف الطارئة التي تستدعي شدة حزم وسرعة في إتخاذ القرارات

✓ إن النمط الاوتوقراطي يمكن ان يكون منسجما مع بعض النوعيات من المرؤوسين الذين يتخوفون من السلطة، وتحمل نتائج القرارات التي يتخذونها او الذين يتصفون بالجبن ونقص الثقة في قدراتهم أو المشاغبين ذوي السلوك العدوانى فيكون القائد المتسلط مناسب لهذه النوعيات ويؤدي الى زيادة كفاءتها وفعاليتها

✓ أن النمط الاوتوقراطي يكون إيجابيا في حالات العمل الروتيني الخاضع لقواعد ومعلومات محددة وواضحة ويكون خط السلطة مفهوما فيقبل المرؤوسين ان تكون السلطة مركزية.

2- النتائج السلبية للنمط الاوتوقراطي: تتمثل هذه النتائج فيمايلي(3):

✓ مركزية السلطة والانفراد في إتخاذ القرارات تستدعي إلمام القائد بالكثير من الامور، وذلك يصعب تحقيقه في الواقع العملي خاصة في التنظيمات الحديثة التي تتصف في الغالب بالتقييد

✓ إصرار القائد الاوتوقراطي على إصدار التعليمات المفصلة بدقة يؤدي الى قتل روح الابداع لدى المرؤوسين مما يولد لديهم حالة من الاضطراب النفسي الذي يؤثر سلبا على أدائهم وكفاءتهم الانتاجية

✓ إن إستخدام هذا النمط القيادي لايتفق مع الشخصيات الكفوة في التنظيم وهذا يؤدي بدوره إلى تسرب الكفاءات وعدم الاستفادة منها بالشكل الذي يحقق الاهداف المرجوة

✓ إستخدام القائد الاوتوقراطي التحفيز السلبي يترتب عليه دفع المرؤوس الى إنجاز العمل بالقدر الذي يجنيه العقاب ولايبذل أقصى جهده في العمل

1 - شوقي ناجي جواد:المرجع المتكامل في الادارة الاستراتيجية،ط2،دار الحامد،عمان الاردن،2009،ص307

2- محمد حسنين العجمي،مرجع سابق،ص35

3- علي عباس،أساسيات علم الادارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان الاردن،2004،ص161

✓ إن القيادة الاوتوقراطية تمارس نوع من الضغط على المرؤوسين وهذا ما يؤدي الى الشعور بالاحباط الذي من أبرز مظاهره السلوك العدواني وارتداد الشخصية

✓ أن النمط الاوتوقراطي يؤدي الى ظهور تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي مما يصعب توجيههم والتحكم فيهم.

**2- النمط الديمقراطي:** تعرف الديمقراطية بانها عملية إجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها، وفيها يمثل الاعضاء تمثيلاً متساوياً في إتخاذ القرارات وتقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع افراد الجماعة ويشركهم في عملية إتخاذ القرارات، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه فهو يباشر مهامه من خلال جماعة التنظيم، فالسياسات تحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم، وتلعب القيادة دورها في بلورة ماتتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار الى قرارات وسياسات فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة<sup>(1)</sup>

**1- النتائج الايجابية للنمط الديمقراطي:** يمكن أن نشير اليها في النقاط التالية<sup>(2)</sup>:

✓ إن المنهج الديمقراطي يعمل بشكل أفضل عندما يكون القائد غير متأكد من الاتجاه الذي ينبغي ان يسلكه ويحتاج الى أفكار مرؤوسيه القادرين على تقديمها، وحتى عندما يكون للقائد رؤية قوية فإن النمط الديمقراطي يعمل جيداً في الكشف عن أفكار تتعلق بكيفية تنفيذ تلك الرؤية أو توليد أفكار إبداعية لتنفيذها

✓ نمط الاتصالات وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ اليها القائد الديمقراطي تؤدي الى تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم

✓ إشباع حاجات المرؤوسين النفسية والاجتماعية والاقتصادية يحقق الاستقرار النفسي والامان لهم مما يزيد في ثقتهم في خدمة المؤسسة وزيادة الانتاج

✓ إتاحة الفرصة لنمو وتقدم المرؤوسين عن طريق زرع الثقة في نفوسهم يؤدي الى استغلال أمثل لطاقاتهم وقدراتهم وتسخرها للعمل

**2- الآثار السلبية للنمط الديمقراطي:** تتمثل فيما يلي<sup>(3)</sup>:

✓ إن غدى نتائج إفراط القائد في الاعتماد على النمط الديمقراطي هو كثرة الاجتماعات التي تثير سخط المرؤوسين وملهم ، فالقائد الذي يؤجل القرارات الحاسمة أملاً في الحصول على إستراتيجية جماعية قد

1- فيصل محمود السراورة، مبادئ إدارة الاعمال من الالف الى الياء، مفاهيم نظرية ومتطلبات عملية إدارة المناهج للنشر والتوزيع، 2010، ص192

2- عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص206

3- محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص36

يكون عرضة لمخاطر شديدة منها الارتباك فقدان الاتجاه تضييع الوقت والفرص بالاضافة الى أن السعي وراء إجماع الرأي توجه خاطئ في وقت الازمة عندما تتطلب الاحداث الطارئة قرارات فورية ✓ يمكن أن تشكل القيادة الديمقراطية مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها مركزه، كما ان المغالاة في التفويض يمكن ان تؤدي الى خروج المسؤوليات من يد القائد الى المرؤوسين ✓ يمكن أن يستخدم القائد النمط الديمقراطي كغطاء فقط وليس بشكل فعلي مما ينزع الثقة بينه وبين مرؤوسيه ويؤدي الى نشوء الصراعات

### 3- النمط القيادي الحر:

في ظل النمط الحر لا يملك القائد سلطة رسمية وانما يمثل رمز للمؤسسة ويترك الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم وإتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم ويعتقد القائد الحر ان تنمية قدرات المرؤوسين وزيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق بإعطائهم كامل الحرية في ممارسة السلطة، والاستقلالية التامة في إنجاز أعمالهم، لذلك فالقائد الحر يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم في نطاق الاهداف العامة للمؤسسة (1)

#### 1- النتائج الايجابية للنمط القيادي الحر: وهي كالآتي: (2)

• قد يؤدي هذا النمط الى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه، حيث يؤدي الى تشجيع الافراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الابداع الشخصي، والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل ويتم التفويض الى المرؤوسين الاكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين

• قد ينجح هذا النمط القيادي عندما يتعامل القائد مع افراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الدراسات والابحاث

#### 2- النتائج السلبية للنمط الحر: تتمثل فيما يلي: (3)

• إن النمط الحر نمط نادر التطبيق وهو غير مجد وغير عملي حيث ان القائد الحر يتهرب من المسؤولية ويولي إهتماما ضئيلا بالعمل، ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة مما يؤدي الى إفساد مناخ العمل حيث تسوء الفوضى، إضافة الى انه ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله، خاصة إذا لعب بعض المرؤوسين دور القادة الصغار على الجماعة مما يخلق التوتر ويضعف حرية المرؤوسين وينخفض مستوى الجودة

• إن الجماعات في ظل النمط القيادي الحر تفتقر الى الضبط والتانظيم وتزيد فيها حدة الروح الفردية لدى اعضائها مما يصعب من توجيهها نحو تحقيق الاهداف المرجوة

### 3- عناصر القيادة الادارية:

1 - شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص307

2- محمد حسين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص37

3- امحمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره ص38

1- القائد الاداري: يعتبر القائد الاداري أهم عنصر من عناصر القيادة لانه صاحب القدرة على التأثير في المرؤوسين والمحفز لهم، حيث يعرف على انه الشخص ذو كاريزما القادر على إتخاذ القرارات الصحيحة وإلهام الآخرين للوصول الى الهدف المشترك وذلك من خلال القدرة على التواصل.(1)

2- المرؤوسين: بما أن القيادة ظاهرة إجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائدا، وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعى إهتماماتها إذا أدراد أن يكسب طاعتها، كما أنها أحيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها.(2)

فالمرؤوسين عنصر مهم في القيادة الادارية فهم يشكلون البنية التركيبية لأي تنظيم ويمثلون الافراد الذين يعملون بمكعبية القائد وضمن سلطته ، إذ يتفاعلون فيما بينهم من ناحية ومع شخصية القائد من ناحية أخرى

إن وجود القائد والمرؤوسين في إطار تفاعلي أوجد حتمية إعتقاد القائد على أساليب تأثيرية، يحدث من خلالها تغييرات إيجابية في سلوك المرؤوسين

3- التأثير: إن عملية التأثير الايجابي الذي يقوم به القائد نحو افراد الجماعة يهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في إتجاه معين، والتأثير عملية مقصودة هادفة في القيادة لذا فإن أي تأثير عشوائي لا يدخل ضمن عناصر القيادة(3)

4- الموقف أو الظرف: يعتبر الموقف عنصرا أساسيا في القيادة، وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية(4) ويتحدد الموقف بالعناصر التالية:(5)

1- ظروف المنظمة: من الطبيعي أن تتفاوت مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات نتيجة لتفاوت أحجام الوحدات التنظيمية ونوع نشاطها ومدى تمركزها الجغرافي، إضافة الى المناخ الاداري السائد الذي يقصد به مختلف الانماط السلوكية والممارسات الادارية بالإضافة الى الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات

1- أوليري اليزابيت: قيادة الاعمال خطوة بخطوة، ترجمة أمين الايوبي، أكاديميا للنشر والتوزيع، لبنان، 2001، ص8

1- صالح حليج: أثر القيادة الادارية على اداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004، ص21

3- مرجع سبق ذكره، ص25

4- مرجع سبق ذكره، ص26

4- عادل حسن، علي شريف، محمد فريد الصحن: التنظيم وإدارة الاعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان،

2011، ص ص 328، 329

2- **جماعة العمل:** والمقصود هنا بجماعة العمل طبيعة المرؤوسين ومدى كفاءتهم ومدى ثقة القائد بهؤلاء المرؤوسين

3- **طبيعة المشكل:** إن طبيعة المشكلة المراد حلها تضع قيودا على مدى قدرة القائد لتفويض السلطة للمرؤوسين

4- **القيود الزمني:** إن هناك مشاكل تتطلب إتخاذ قرار سريع وحاسم وهناك مواقف أخرى يمكن تأجيلها ومن هنا يتضح أن القائد يتعامل مع مرؤوسيه وظل مواقف تتسم بظروف ومشكلات خاصة، كما تتوفر على فرص معينة وذلك بغية تحقيق اهداف محددة

5- **الهدف:** من المعروف أن الاهداف في المنظمات تتعدد وتتباين فهناك أهداف خاصة بالقائد وأخرى خاصة بأفراد التنظيم ثلاثة خاصة بالجماعة، ومن النادر أن تكون هذه الاهداف واحدة، وتبرز صعوبة توافر هذا العنصر في القادة عندما تتعارض أهداف القائد مع اهداف المرؤوسين ليلجأ القائد حينها الى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه ويتم تحقيق الاهداف عادة من خلال تسخير جهود القائد لاشباع حاجات الافراد والجماعة، وعندما يستطيع القائد ان يستميل الجماعة ويحقق رغباتها في الانقياد له لقناعتها بانه سيعمل على زيادة إشباع حاجاتها وتحقيق أهدافها (1)

### الفرع الرابع : القيادة وعلاقتها بالفعالية الادارية :

تلعب القيادة الادارية في المؤسسة دورا مهما من خلال علاقتها بتحقيق الفعالية الادارية، حيث تتجلى اهمية القيادة في الدور الاساسي الذي تقوم به فيكافة جوانب العملية الادارية، حيث تعتبر القيادة المحرك الاساسي لاي مؤسسة تسعى لتحقيق الفعالية الادارية

فدور القيادة لا يقصر في الجانب التنظيمي في إصدار الاوامر والتأكد من ان النشاطات الادارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها ولكن الدور الاساسي للقيادة هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، كما ان الدور القيادة في الجانب التانظيمي يبرز من خلال قدرتها على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه، فالفعالية الادارية تتأتى عندما تعمل القيادة في جميع جوانب من

1- صالح حليج مرجع سبق ذكره، ص30

خلال التنسيق التي تنسق تبنى وحدات تعمل في توافق وتناغم، فمن المؤكد ان هناك علاقة طردية بين القيادة والفعالية الادارية وذلك من خلال مايلي:

- كلما كان إشراك للمرؤوسين في عملية صنع القرارات كلما أدى ذلك الى تحقيق الفعالية الادارية  
- كلما كان هناك تمكين للمرؤوسين من إشباع حاجاتهم وبلوغ أهدافهم كلما أدى الى رفع من الفعالية الادارية

- كلما توفر المناخ الملائم للعمل كلما أدى ذلك تحقيق الفعالية الادارية  
- من خلال ماتقدم نرى أن هناك علاقة وطيدة بين القيادة والفعالية الادارية حيث أصبح نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرارها ونموها وإزدهارها متوقف الى حد كبير على القيادات الناجحة، فالقيادة أساس ضروري لأي تنظيم ومعياري يحدد على ضوئه فعالية ونجاح أي تنظيم إداري

### المبحث الخامس: الاتصال ودوره في الارتقاء بالادارة الحديثة

#### المطلب الاول : أنواع الاتصال الاداري ووسائله

##### الفرع الاول :أنواع الاتصال الاداري

1-الاتصالات الرسمية: هو عبارة عن تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الاشخاص لتحديد أهداف مشتركة ومحددة وذلك حسب نظام تقسيم العمل<sup>(1)</sup>

الاتصال الرسمي من اكثر الانواع شيوعا وانتشارا في المؤسسة، بحيث تعرفه معظم مصطلحات الاعلام على أنه ذلك الاتصال الذي يتم بين المستويات الادارية المختلفة في المؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها والذي يعتمد على الخطابات والمذكرات والتقارير<sup>(2)</sup>

فالالاتصال الرسمي يوجد في كل منظمة مما يفرق شبكة الاتصال بانواعها المختلفة الرأسي منها والافقي وتقوم أساسا على الهيكل التنظيمي للهيئة والمنشأة، فالافكار والتعليمات والقرارات تنتقل من الاعلى الى الاسفل أو من الاسفل الى الاعلى وتتبع في ذلك الهيكل التنظيمي للمنشأة<sup>(3)</sup>

يقصد بذلك ان الاتصال الرسمي هو مجموعة الانشطة الاتصالية التي تحدث في الادارة وفق قواعد تحكم المنظمة ويحدث ذلك عبر أساليب إتصالية معينة، وينقسم الاتصال الرسمي الى :

إتصال نازل واتصال صاعد واتصال افقي

1- مصطفى العشوي:أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، ط1، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص14  
2- عاطف عدلي العبد:مدخل الى الاتصال، مفاهيمه، مجالاته، أنواعه ووسائله، دط، دار الفكر العربي، 2009، ص96  
3- سعيد يس عامر:الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها، دط، دار الكتب الحديثة، القاهرة، مصر، 2000، ص101

1-الاتصال النازل:

المرووس



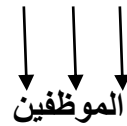
يعتبر هذا النوع من الاتصالات الاكثر شيوعا وانتشارا في التنظيمات الادارية ومع الاجهزة الكلايسية التي يكون فيها التركيز منصب على نقل المعلومات الاوامر والتوجيهات من الاعلى الى الاسفل وعليه فالالاتصال النازل هو كل اتصال يهدف من خلاله ادره المؤسسة الى تمرير رسائلها الى الموظفين، وهذا عبر عدة وسائل كالاصدارات الكتابية الجريدة الداخلية الملصقات والمذكرات<sup>(1)</sup>

فالالاتصال النازل يستدعي من الادارة التركيز والدراسة المعمقة لمحيط المؤسسة لأجل التحكم الجيد في مواردها البشرية، فالرسالة الموجهة الى القاعدة ليست بالعملية السهلة بل تتطلب التدقيق والتحديد في عملية تمرير المعلومات الى الموظفين، فالمعلومات التي ترسلها الادارة سواء كانت في شكل اوامر أو تعليمات فلا بد أن يتم شرحها وتوضيحها للموظفين حتيفهم أهداف ومعنى هذه المعلومات التي يجب أن تندمج سياسة الادارة وهذا لا يتحقق إلا اذا أستعملت هذه الاخيرة الوسائل التي تراها فعالة في تحقيق ذلك<sup>(2)</sup>.

يقصد بهذا ان الاتصال النازل هو تدفق المعلومات من الرئيس الى الموظفين تكون في شكل أوامر أو تعليمات أو حتلى توضيحات تكون عن طريق وسائل اتصالية متاحة يمكن من خلالها فهم الرسالة الاتصالية

2-الاتصال الصاعد:

المرووسين



1- سعيد يس عامر: مرجع سبق ذكره، ص115

2 - سعيد يس عامر: مرجع سبق ذكره، ص117

يكون الاتجاه هذا من الاسفل الى الاعلى اي من مستوى إداري أدنى الى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي ويكون الاتصال الصاعد في شكل تقارير وشكاوي واقتراحات وملاحظات مرفوعة الى القيادة والادارة العليا (1)

ويتضمن الاتصال الصاعد مايلي: (2)

- ❖ تقديم تقارير عن الاداء وظروف العمل
  - ❖ تقديم شكاوي وطلب المساعدة والتعليمات التي يحتاجها العمال
  - ❖ تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الاخرين
  - ❖ طلب توضيحات واستفسارات في سياسة المنظمة أو في أداء عمل ما
- تكمن أهمية الاتصال الصاعد في مساعدة الادارة على إدراك مدى تقدم المرؤوسين وفهمهم لمضمون الوسائل العامة للتنظيم هذا النوع من الاتصال يساعد الادارة في معرفة حاجات المرؤوسين وتمكنهم من المشاركة في إتخاذ القرارات (3)
- أي أن التصل الصاعد هو رفع المعلومات او البيانات من الاسفل الى الاعلى تكون في شكل تقارير او شكاوي أو استفسارات من الموظفين الى الرؤساء



هي الاتصالات التي تتم بين الافراد من نفس المستوى التنظيمي وينطوي هذا النوع على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات والآراء ووجهات نظر العاملين في الادارة والاقسام في نفس المستوى الاداري للهيكل التنظيمي فالادارة تشجع هذا النوع من الاتصالات لاعتباره يساهم بشكل كبير في تنسيق

1 - مصطفى حجازي:الاتصال والعلاقات الانسانية الادارية، دط، دار الطلبة، لبنان، 1998، ص 153  
 1- ناصر قاسيمي،الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 87  
 3 - محمد منير حجاب:المعجم الاعلامي، دط، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص 21

الاعمال وحل المشكلات والحد منها والصراعات وللاتصالات الافقية دورا حاسما في توطيد علاقات التعاون بين العاملين وادارة اقسام المنظمة<sup>(1)</sup>

وهي الاتصالات التي يتم بين الافراد في نفس المستوى التنظيمي، وينطوي هذا النوع على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات والآراء ووجهات النظر بين العاملين في الادارة والاقسام في نفس المستوى للهيكل التنظيمي، فالاتصال بين إدارات المؤسسة أو المنظمة الواحدة يعد ضروريا لعملية التنسيق والتكامل بين الوظائف التنظيمية المختلفة والمتنوعة<sup>(2)</sup>

يقصد بهذا ان الاتصال الافقي هو تدفق المعلومات والبيانات في مستوى أفقي اي فيما بين الموظفين أو بين الاقسام في المنظمة، لاخذ آراء وتبادل المعلومات يساعد ذلك على التنسيق والمشاركة في اتخاذ القرارات

2-الاتصال غير الرسمي: هو الاتصال الذي يتم فيه التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والافكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهتم وتتصل بعملهم، فتبادل المعلومات هنا يتم من خارج من قبل الاتصالات الرسمية أو بعيد عن خطوط تحددها وتدعمها السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم<sup>(3)</sup>

وتعرف أيضا على انها اكثر الانواع شيوعا، فهي لا تخضع للتنظيم الرسمي حيث تناسب المعلومات والمعاني خارج نطاق التنظيم الرسمي، أي تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة بفعل اللقاءات العفوية في القاعات الانترنت او المقاهي وتعتمد في الغالب على الوسائل الشفوية<sup>(4)</sup>. ويتميز الاتصال غير الرسمي بعدة مميزات أهمها:<sup>(5)</sup>

➤ يكمل مسيرة الاتصال الرسمي، ويزيد من سرعة انتقال المعلومات ويخفف من عبئ التعطيل عن الرئيس العام

➤ يمهد الطريق الى تدليل الصعوبات او العقاقيل التي تقف في طريق الاداء والتطوير

➤ يساعد على تسيير عملية التفاوض مع التنظيمات الاخرى

1- فاتن عوض: القيادة والاشراف الاداري، ط1، دار أسامة، القاهرة، مصر، 2004، ص256

2- المرجع نفسه، ص259

3- خيرى خليل الجميل: الاتصال ووسائل الخدمة الاجتماعية: ط1، دار الكتاب الجامعي الحديث، مصر، 1985، ص24

4- بشير العلاق: الاتصال في المنظمات بين النظرية والتطبيق، د.ط، دار اليازوري، الاردن، 2009، ص105

5- سليمان محمد، مبادئ علم الادارة العامة، ط7، جامعة عين شمس، الاسكندرية، مصر، 1987، ص171

يقصد بهذا ان الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي يتم بين العاملين عن طريق التفاعل والتعامل والاتصال يؤدي لتكوين علاقات شخصية مبنية على الثقة المتبادلة، لا يخضع الى قواعد وقوانين كما هو الحال في الاتصال الرسمي

2-1- وسائل الاتصال الاداري: يتم عملية الاتصال بين المرسل والمرسل اليه ، وبالتالي نقل مضمون الرسالة او المعلومات والافكار واحداث المشاركة في الفكرة عبر وسائل اتصالية تتمثل في:

1- الوسائل اللفظية: وهي حالة الاتصال المباشر وجها لوجه مثل الاجتماعات الاستقبال في المكتب والزيارات الميدانية

2- الوسائل الغير لفظية: وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمرسل اليه عن طريق الاشارات والايماءات مثل تعابير الوجه وحركة اليدين والعينين وطريقة الكلام والجلوس<sup>(1)</sup> أي أنه اسلوب يستعمل الكلام المنطوق في نقل الافكار .

3- الوسائل الكتابية: حيث يتم الأتصال الكتابي بين المرسل والمرسل اليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسائل والتقارير، حتى تنجح التصل الكتابي في تحقيق أهدافه يجب ان يتصف بالبساطة والوضوح والدقة<sup>(2)</sup>

اي أن الوسائل المكتوبة هي الوسائل التي تستخدم في نقل المعلومات كتابي بإستعمال الرسائل او مذكرات، دوريات ..... والتي يمكن الرجوع اليها عند الحاجة لها

4- الوسائل السمعية البصرية: تستعمل المؤسسة الافلام والاشرطة السمعية البصرية في التصل لزيادة حجم المعلومات أو بهدف الاشهار والتعريف بالمؤسسة ومن وسائلها البريد الالكتروني والانترنت<sup>(3)</sup> أي يتم هذا الاسلوب في تبادل المعلومات والمعارف سمعيا وبصريا، مثل الافلام والاشرطة السمعية البصرية .....

5- الوسائل التصويرية: ويجري هذا النوع من الوسائل عن طريق استخدام الصور والرسوم من أجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها وتتحقق بعدة وسائل اهمها الملصقات، الفضائيات، المجالات ولوحات الاعلان<sup>(4)</sup>

أي يتم هذا أسلوب في الاتصال عن طريق الوسائل المصورة كالصور والرسومات التي تحمل معاني محددة

1- ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 19

2- محمد ابو سمرة، الاتصال الاداري والاعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، د س ، ص 71

3- ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 71

4- محمد ابو سمرة، مرجع سابق، ص 74

الفرع الثاني : وظائف الاتصال الاداري واهدافه:

✓ وظائفه: تتمثل وظائف الاتصال التنظيمي فيمايلي: (1)

• أن الاتصال عمل أساسي في نقل الاراء والافكار ووجهات نظر الادارة الى العاملين معها من مستشارين وفنيين ومعددين ومنفذين، مع إعلامهم عن توقعاتهم منهم من خلال ذلك النقل وتوضيح مدى تقدمهم أو تخلفهم في مجال العمل

• أن وجود سبل للاتصال يساعد الادارة في اطلاعها على ما يقع من احداث ووقائع فيما دونها من مستويات وبالتالي يساعد الادارة على حل مشاكل التنفيذ وعلاج اسبتابا شكوي العاملين

• إن الاتصال الاداري ضروري لاحكام الرقابة على سير العمل في المؤسسة، فعن طريق التقارير وماتحتويه من معلومات يتسنى للإدارة تقييم نتائج اعمال المؤسسة في ضوء معايير ومستويات الاداء

• أن المسؤولين في التنفيذ بحاجة الى البيانات والمعلومات التي تعرفهم بأهداف المؤسسة وسياساتها وخططها ونظمها ليكونوا على بينة من امرهم فيتصرفاتهم وسلوكهم نحو تحقيق الاهداف

إن وظائف الإتصال التنظيمي متعددة كما ذكرت سابقا، الا اننا نستطيع أن نستنتج وظائف اخرى كنقل البيانات والمعلومات بين الافراد داخل البيئة التنظيمية والمساعدة على خلق علاقات قائمة على الثقة

والاحترام منها العلاقات المهنية والانسانية والتسيير الجيد للعمل وتحقيق التنسيق واتخاذ القرارات

✓ أهدافه: إن اي عملية اتصالية داخل المنظمة لا تكون إلا من خلال وجود هدف معين تسعى من أجل تحقيقه، فيمكن الاتصال من اجل التنسيق ومن أجل جمع المعلومات ومن أجل الرقابة والتحسين والمتابعة، أو من أجل نشاطات مبرمجة أو طارئة أو من أجل تسيير النشاط اليومي للمؤسسة أو وضع

الاستراتيجيات وتنفيذها(2)

ومن بين أهم اهداف الاتصال البحث عن اليات تنشيط المؤسسة وتوجيهها نحو اهداف مختلفة ضمن هذا المسار يقوم الاتصال بربط قنواته الفرعية داخل المؤسسة ضمن أنساق المهام المختلفة ويعمل الاتصال

على تسهيل سير المعلومات وتبادلها وحل مشكلات الاتصال في اوانها وحل مشاكل التسيير عن طريق مختلف انماط الاتصال منها الاجتماعات وحل اختلافات الاراء وكل اشكال الصراع في الدرجات السلمية

المختلفة.(3)

1- زهير عابد، أحمد العبد أبو السعيد: مهارات الاتصال وفن التعامل مع الاخرين، د ط، دار البيازوري العلمية للنشر

والتوزيع، الاردن، 2014، ص84

2- ناصر قاسيمي: مرجع سبق ذكره، ص16

3- ناصر قاسيمي: مرجع سبق ذكره ص18

إن الاتصال التنظيمي اهداف متنوعة وكثيرة ومما سبق نستنتج أن من بين أهدافه انه يساعد على بناء علاقات بين الموظفين قائمة على أساس الثقة والاحترام والتفاهم ومشاركتهم في كل الامور الإدارية ومتابعة ومراقبة سير العمل وتبادل المعلومات وحل مشاكل الاتصال .

### الفرع الثالث: أهمية الإتصال الاداري وعوائفه

➤ **أهميته:** أن نجاح أي منظمة في تحقيق اهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر اليها على انها عملية مستقلة بذاتها إنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الادارية في المنظمة، تعتبر الاتصالات وسيلة في إدارة أنشطتهم الادارية وتحقيق اهداف المنظمة وذلك أن الاتصالات تساعد على تحديد الاهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الاداء ونتاجية العمل<sup>(1)</sup>

ويمكن استنتاج أهمية الاتصال التنظيمي من الامكانات التالية:

- بواسطة المشاركة في إتخاذ القرارات يمكن لمختلف أطراف المؤسسة أن تحقق ذاتيتها بشكل متوازي مع تحقيق اهداف المؤسسة
- الاتصال بالمحيط الاجتماعي الاوسع يجعل المؤسسة تتموقع في المكان المناسب لها مما يساعد على تحقيق اهدافها
- يقصد بهذا أن أهمية الاتصال التنظيمي تكمن في تبادل المعلومات والبيانات المتعلقة بالمنظمة بين افرادها، داخليا وخارجيا.

➤ **عوائقه:** إن الادارة بوصفها الجهة المسؤولة عن غتخاذ القرارات واصدار التوجيهات فهي مسؤولة عن اكتشاف نواحي النقص في وسائل الاتصال والعوائق المختلفة التي تعطل عملية نقل البيانات وفيما يلي مجموعة من العوائق التي تعرقل الاتصالات في المنظمات

#### 1- عوائق تتعلق بالرؤساء: تتمثل العوائق المتعلقة بالرؤساء فيما يلي<sup>2</sup>:

- إهتمام الكثير من الرؤساء بدراسة طرق ومسالك وادوات الاتصال اكثر من غهتمامهم بمضمون الاتصال وغرضه
- النظر الى عملية الاتصال على انها مسألة إجراءات ثابتة لا عملية ديناميكية متحركة ترتبط بتصميم عمل الادارة

1- أحمد ماهر: كيف ترفع المهارات الادارية في الإتصال، د ط، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2004، ص31

2- محمد زاهد: السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص240

- التحفيز من قبل الرئاسات الى وسائل الاتصال دون غيرها
  - تصور بعض الرؤساء ان عملية الاتصال قاصرة على غصدار التعليمات والتوجهات دون الالتفات الى ضرورة أن تكون الاتصالات ذات اتجاهين أخذ ورد لتحقيق التفاهم بينهم وبين المرؤوسين
  - يقصد بها أن الرؤساء في المنظمة لا يعطون اهمية للاتصال، الا انهم يهتمون بما تحمله الرسالة من مضمون وان اتصاليهم قائم على اصدار التعليمات والاوامر فقط
  - **عوائق تنظيمية:** وفيما يلي بعض العوائق التنظيمية: (1)
  - غموض الادوار وعدم تحديد المسؤوليات والسلطات
  - عدم القدرة على تحديد الجهات التي تتواج بها المعلومات المطلوبة
  - درجة الصراحة والثقة التي توفرها الادارة في تبادل المعلومات وتفسيرها
  - قصور وسائل الاتصال الفعال
  - درجة تعقيد الاتصالات الادارية
- يقصد بها تلك الصعوبات والمشاكل الموجودة داخل المنظمة الناشئة عن طبيعة التنظيم غير الجيد من بين هذه العوائق صعوبة الاتصال بالمرؤوس وكبر حجم الجماعة

## 2- العوائق النفسية والاجتماعية : وتتمثل فيمايلي:(2)

- كبر عدد العمال في المؤسسات واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم وضعف الادارة في عملية التقريب بينهم أو خلق ثقافة هوية متميزة للمؤسسة
  - عدم فهم الجيد والصحيح للعملية الاتصالية من طرف الادارة العليا في المؤسسة مما يؤدي الى سوء استعمالها
  - نقص الفهم لدى الافراد في المؤسسة وتاويل القرارات والوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل ولما يتمتع من الجانب النفسي والاجتماعي
- تتمثل صعوبات الاتصال في الاساليب الشخصية مثلا الفرد يميل لاختيار ما يسمعه ويتذكره بينما هناك حالات لا تلفت إنتباهه وبالتالي تؤثر على طبيعة الاتصال ومدى فاعليته

1- محمد زاهد، مرجع سبق ذكره، ص242

2- زيد منير: فن الاتصال بالادارة، ط1، دار الدجلة، د ب، 2005، ص 73-74

تنشأ هذه الصعوبات نتيجة تدخل عوامل وامور في البيئة الاتصالية كالتشويش وعدم توفير أماكن هادئة وعدم فهم لغة الاتصال .

### الفرع الرابع : الاتصال وعلاقته بالفعالية الادارية

يلعب الاتصال في المؤسسة دورا مهما من خلال علاقته بتحقيق الفعالية لإدارة المؤسسة ، فالإتصال يعتبر وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق اهدافها، إذا أن كافة الافراد في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الانشطة المراد تحقيقها فالإتصال يعد الرباط الذي يربط مختلف الاجهزة في التنظيم ببعضها البعض وتكمن اهمية الاتصال في إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة ، وعملية الاتصال في المؤسسة ضرورية من اجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام باعمالهم من اجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد وبشكل يكفل التنسيق والانجاز والرضا عن الاعمال وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين كما يساهم الاتصال الفعال في تقوية العلاقة بين الافراد وبناء ثقافة قوية للمؤسسة ترسخ الاسس الايجابية للتعاون والسير قدما نحو التنمية والتطور ، فمن المؤكد أن هناك علاقة طردية بين الاتصال والفعالية الادارية وذلك من خلال مايلي:

- يساعد الاتصال من الرفع من الفعالية الادارية من خلال تبادل الافكار والمعلومات والآراء والاتجاهات والمقترحات والخطط والسياسات وغيرها
- الإتصال الفعال يؤدي تطوير الفعالية الادارية من خلال تحسين اداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل .
- الاتصال يرفع من فعالية إدارة المؤسسة من خلال إصدار التعليمات والتوجيهات الفعالة فبدون الاتصال لا يعرف العامل ماذا يفعل زملاؤه وماهي خطته وبرامجه ومشكلاته ويصبح التنسيق والتعاون بين الافراد امر متعللا وتفقد المؤسسة القدرة على العمل و انجازاته.
- فعلى سلامة نظامةالاتصالات تتوقف فعالية الادارة لاتن الاتصال هو بمثابة العقل المدبر للمؤسسة.

من خلال ما تقدم نرى أن هناك علاقة وطيدة بين الاتصال والفعالية الادارية بإعتباره أداة مكملة للعملية الادارية في مجموعها سواء في تحضير الاهداف والتخطيط أو تنفيذه وتوجيهه ومراقبة نتائجه حتى انه يمكن إعتبار الاتصال من الوظائف الادارية نظرا للدور الذي يلعبه في دعم وظائف الادارة، ويمكن تشبيهه بالدم الذي يجري في عروق الانسان ويحمل الغذاء الى كافة أجزاء الجسم والاتصال يلعب دورا مهما في المحافظة على تدفق وإنسياب العمل داخل المؤسسات وترتفع فعالية الادارة كلما كانت هناك

انظمة جيدة للاتصال وكانت كفاءة المديرين والعاملين عالية في الاتصالات، فكلما كانت هناك اتصالات ناجحة تتحقق الفعالية الادارية للمؤسسة .

### خلاصة الفصل:

بعد الإنتهاء من سرد الفصل الثالث والذي تناولنا فيه خمسة مباحث ،تكلمنا في المبحث الاول عن التدريب والمبحث الثاني عن الفعالية الادارية والمبحث الثالث عن التخطيط والمبحث الرابع عن القيادة أما المبحث الخامس تحدثنا عن الاتصال .

يمكننا القول بان التدريب له اهمية كبيرة في المنظمة كما تتوقف فعالية الادارة الى حد كبير على العملية التدريبية فهي عملية ضرورية وهامة في تحسين العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة واستعداد وقدرة على اداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب، فالتدريب الجيد يرمي الى تنمية الفرد

في مجمله بإعتبار أن المورد البشري في المنظمة هو اهم الموارد التي تملكها المنظمة، فإذا تم تطوير هذا المورد، فإنه يعمل على الرفع من فعالية الادارة وتحقيق اهداف المؤسسة .

# الفصل الرابع: الأطار الميداني أو التطبيقي للدراسة

**تمهيد:**

بعد أن تطرقنا الى الجوانب النظرية للدراسة في الفصول الثلاثة الاولى سنقوم في هذا الفصل والذي يعتبر لب الدراسة كونه الجانب الميداني لها، وذلك بالتطرق الى عرض وتحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها بإستعمال ادوات جمع البيانات مثل الاستمارة والمقابلة ، وتعد مرحلة تفرغ وتحليل وتفسير البيانات من إحدى الركائز الاساسية في البحث السوسولوجي ، لذلك سنقدم في هذا الفصل نتائج إستغلال الاستمارات البحثية التي قمنا بتطبيقها ميدانيا ، والتي قمنا بتوزيعها على أفراد عينة الدراسة ،مع ربط النتائج المتحصل عليها التي جاءت معينة ثم النتائج العامة في ظل التساؤلات التي تم طرحها في إشكالية دراستنا مع وضع بعض الاقتراحات والتوصيات التي تخص وتخدم الموضوع من جهة والمؤسسة محل الدراسة من جهة ثانية.

**أولاً: تفرغ البيانات وتحليلها**

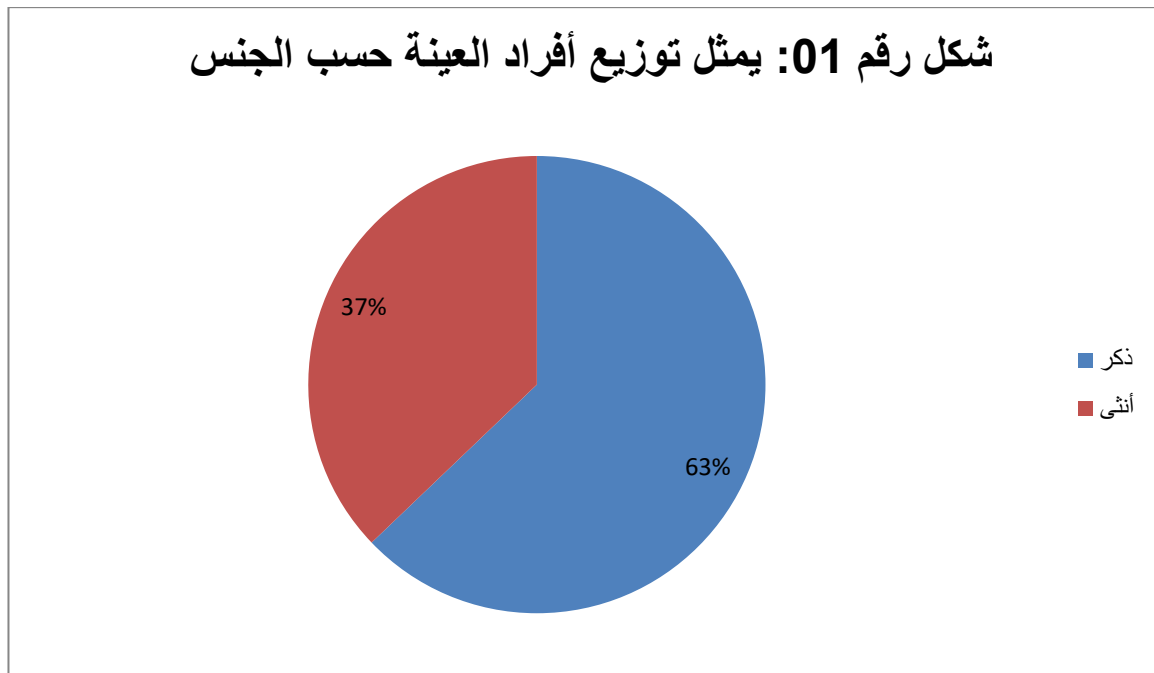
**المحور الاول: بيانات شخصية**

**1- بيانات خاصة بخصائص مجتمع البحث**

**الجدول رقم 01: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس**

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	22	62.86%
أنثى	13	37.14%
المجموع	35	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ان أغلبية العاملين بمديرية سونلغاز ذكور وهذا ما تمثله نسبة 62.86% في حين نسبة الإناث قدرت 37.14% ولكن هذه النسب متفاوتة وهذا يعني أن المؤسسة تعني بتوظيف الرجال كما الإناث ومن هنا يمكن القول أن هذا راجع إلى طبيعة المهام في مديرية سونلغاز التي تحتاج أكثر الى الجنس الذكري .



**الجدول رقم 02: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن**

الفئات	التكرارات $F_i$	النسبة %	مراكز الفئات $x_i$	$F_i \cdot x_i$
[29-20]	8	22.86%	24.5	196
[39-30]	13	37.14%	34.50	448.5
[49-40]	11	31.43%	44.50	489.50
[59-50]	3	8.57%	54.50	163.5
المجموع	35	100%	-	1297.50

يعد السن من الاساسيات التي تعتمد عليها أي مؤسسة من جانب الخبرة والكفاءة التي يقدمها الموظف فيمكن عمله وذلك ما يوضح في : حساب المتوسط الحسابي للسن

$\bar{X}$ المتوسط الحسابي

$F_i$  التكرارات

$$X_i \text{ مركز الفئة} = \frac{\text{للفئة الثاني الحد} + \text{للفئة الأول الحد}}{2}$$

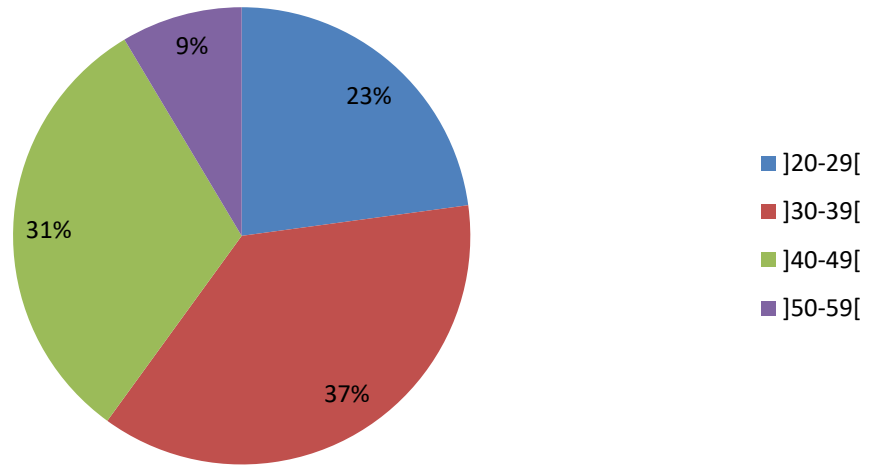
مثال عن الفئة الأولى:  $X_i = (20+29)/2 = 24.5$

$$\bar{X} = \frac{\text{مجموع مراكز الفئات} \times \text{التكرارات}}{\text{مجموع أفراد العينة}} = \frac{1297.5}{35} = 37.07 \approx 37$$

ومنه فالمتوسط الحسابي = 37

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا ان متوسطالعمر يساوي 37 سنة وهذا يدل على ان المؤسسة لديها فئة عاملة نشيطة واكثر حيوية ولديها قابلية للتدريب والاستعاب، وهذا ما يجعلهم يتميزون بالابداع وتجديد معارفهم من خلال تدريبهم وتكوينهم وزيادة كفاءتهم وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة المنشودة .

شكل رقم 02: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

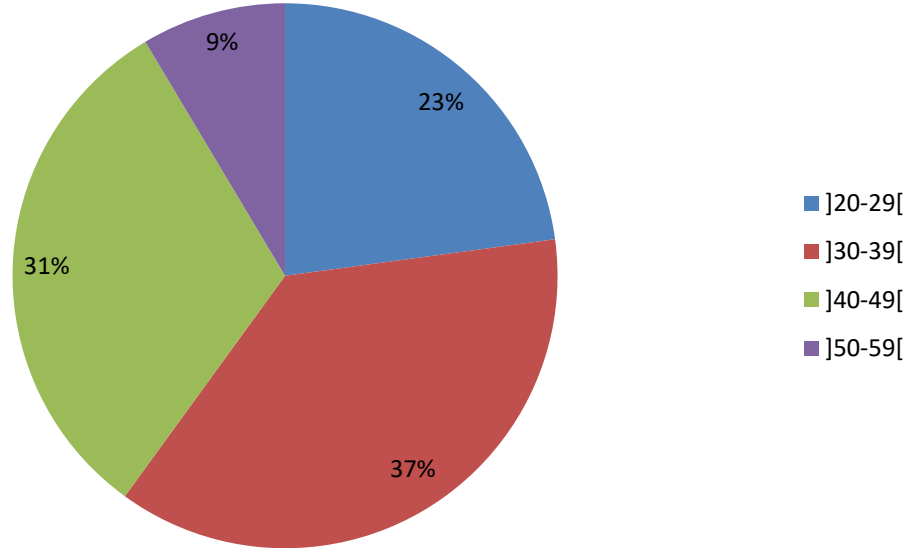


الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	9	25.71%
متزوج	25	68.57%
مطلق	01	2.85%
أرمل	/	/
المجموع	35	100%

يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 68.57% من المبحوثين هم متزوجون، تليها نسبة 25.71% يمثلون العزاب، ثم تأتي مفردة واحدة بنسبة 2.85% الحالة المطلقة من خلال القراءة الاحصائية يتضح لنا ان أغلبية المبحوثين لهم أسرا يقومون برعايتهم ويتكفون بها ويتمتعون بروح المسؤولية في العمل، وهذا يفسر الاستقرار الذي يعيشه معظم افراد المؤسسة من الناحية النفسية والاجتماعية

شكل رقم 03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



الجدول رقم 04: يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

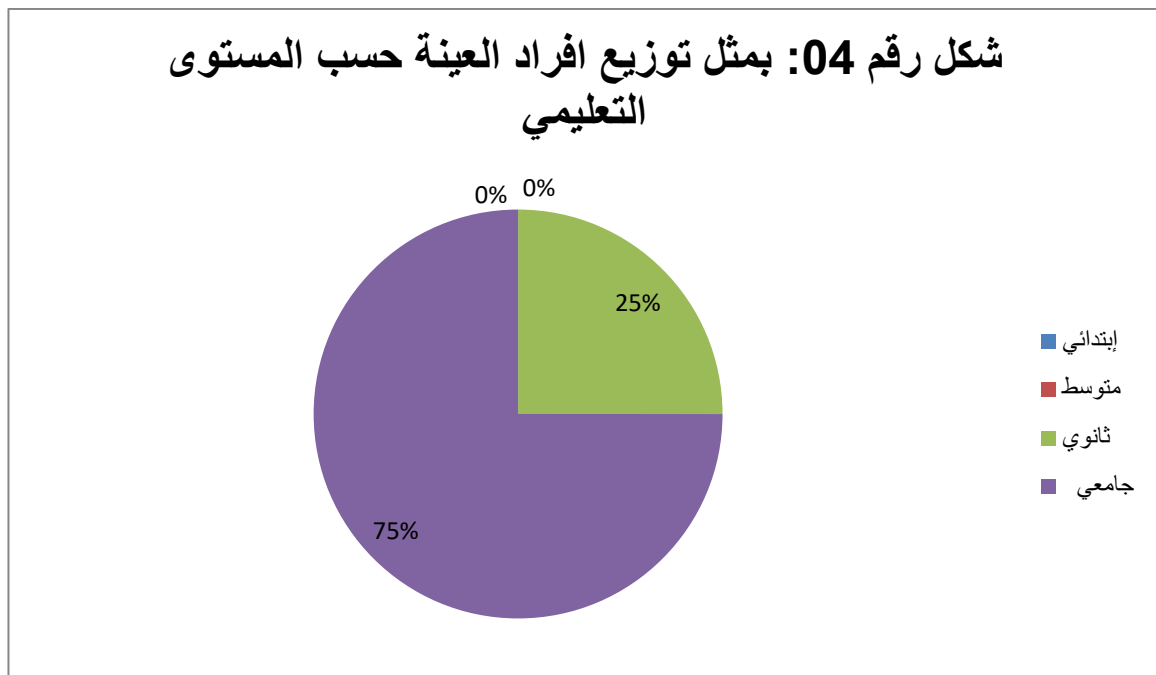
الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
إبتدائي	0	%0
متوسط	0	%0

ثانوي	8	25.72%
جامعي	27	77.14%
المجموع	35	100%

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان المستوى التعليمي في المؤسسة جيد، حيث تقدر نسبة المستوى الجامعي بـ 77.14% في حين مستوى الثانوي يقدر بـ 25.72% إلا أننا لم نسجل أي مفردة ذات مستوى ابتدائي أو متوسط

ومن هنا يتضح لنا ان نسبة المستوى الجامعي تفوق جميع المستويات الاخرى وهذا يوضح التكوين الجيد والمستوى العالي لديهم، كما يؤكد ان مهام المؤسسة تتطلب مستويات عالية للقيام بالاعمال وإتقانها ومواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية الراهنة، كما انه مؤشر هام جدا على توفر عنصر المعرفة مما قد يساهم في رفع كفاءة العاملين ومتابعة وغنجاز المهام المتعلقة بوظائفهم لهذا تركز المؤسسة إهتماما بإستهداف هذه الفئة لانها تساهم في تفعيل العمل الاداري.

كما ان ذوي الشهادات الجامعية هم من أكثر موظفين القطاع الاداري خاصة في السنوات الاخيرة نتيجة إتجاه سياسة التوظيف في المؤسسة نحو إستقطاب حاملي الشهادات الجامعية، إلا أننا لم نسجل أي مفردة ذات مستوى ابتدائي أو متوسط، لأن طبيعة الاعمال الادارية في المؤسسة تتطلب مستوى عالي يقدر ما تتطلب الخبرة والكفاءة .

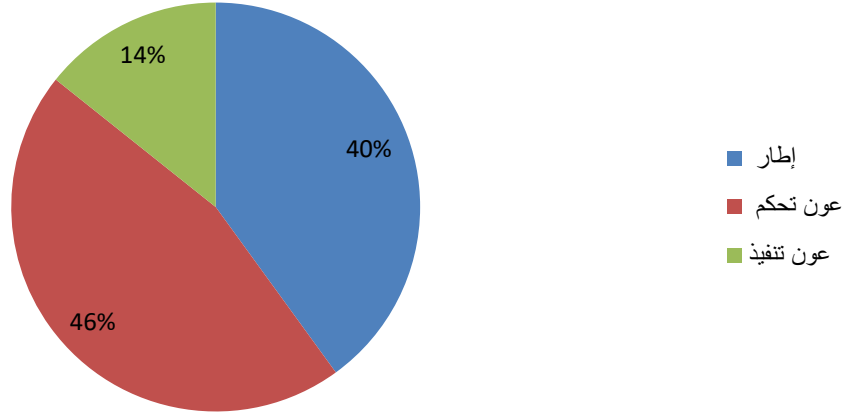


الجدول رقم 05: يبين توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
إطار	14	40%
عون تحكم	16	45.71%
عون تنفيذ	5	14.29%
المجموع	35	100%

يوضح الجدول اعلاه التصنيف المهني للمبحوثين حيث نجد نسبة 45.71% تمثل أعوان التحكم تليها نسبة 40% تمثل الاطارات ثم تأتي 14.29% تمثل اعوان التنفيذ من خلال القراءة الاحصائية يتضح أن الاطارات هم الذين تعتمد عليهم المؤسسة في تسيير مصالحها، حيث يحتلون مكانة مهنية عالية في المؤسسة وهذا مرتبط بالمهنة الذي يقومون بها وراجع الى المهام والمسؤوليات الموكلة لهم ، وهذا مايفسر عددهم قليل نسبيا أما فئة أعوان التحكم فهؤلاء يتمتعون بتكوين خاص يسمح لهم بممارسة أعمال تتطلب خبرة ودقة كبيرة أما أعوان التنفيذ هم عمال تنفيذيون، وتتمثل اعمالهم في كلالاعمالاليومية في مختلف مصالح المؤسسة

شكل رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني



الجدول رقم 06: يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

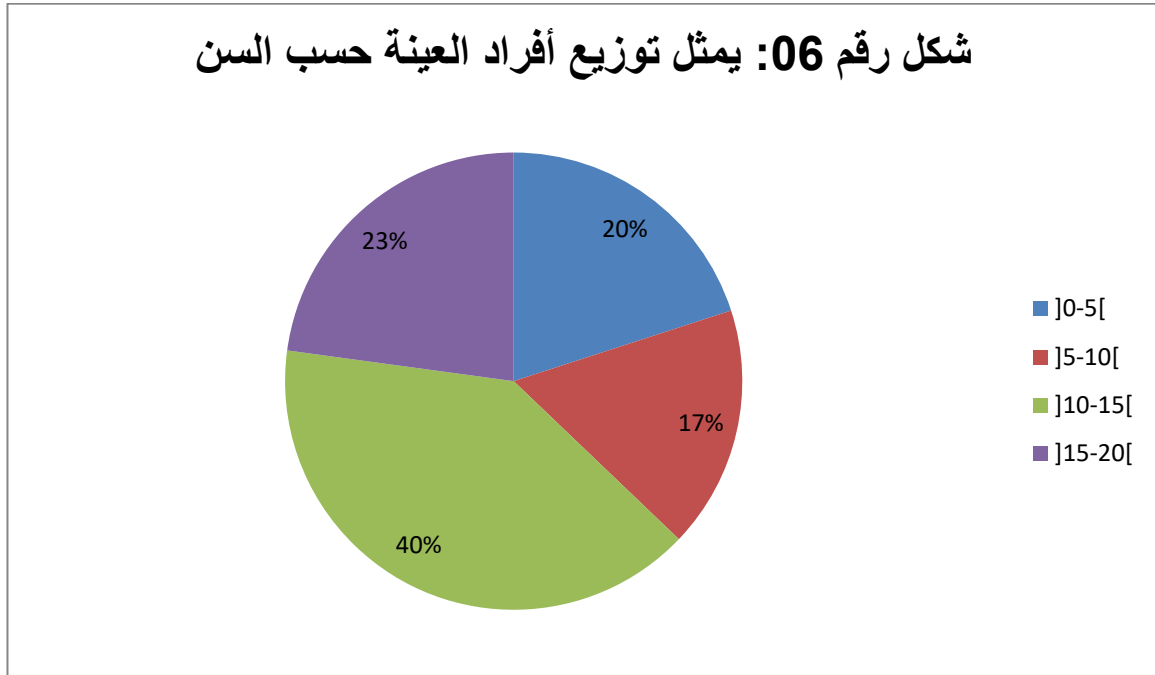
الفئات	التكرارات $F_i$	النسبة %	مراكز الفئات $x_i$	$F_i \cdot x_i$
[5-0]	7	20%	2.5	17.5

45	7.5	%17.14	6	]10-5[
175	12.50	%40	14	]15-10[
140	17.5	%22.86	08	]20-15[
377.5	-	%100	35	المجموع

المتوسط الحسابي:  $11 = 10.78 = \frac{377.5}{35}$

إن معدل الخبرة هو بالتقريب 11 سنة وهذا ما جعلنا نقول انها مدة كافية لإكتساب الموظفين مهارة وخبرة تجعلهم اكثر إتقان لمختلف المهام المنوطة اليهم، حيث نستنتج ان الفئة من ]15-10[ سنوات تمثل أكبر نسبة تقدر ب40% وهذا مؤشر هام يدل على توفر عنصر الخبرة والالمام بالمعارف والمهارات لاداء العمل بطريقة صحيحة وتجعلها اكثر فطنة وذكاء في أداء مختلف المهام الموكلة اليهم ويصبحون ذو كفاءة نتيجة للتدريب المستمر .

شكل رقم 06: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن



## 2- بيانات خاصة بالعملية التدريبية الجدول رقم 07: يبين خضوع الموظف لدورات تدريبية تساعد على تطوير أدائه الوظيفي

الفئات		التكرار	النسبة المئوية
نعم	قصر المدى	21	60%
	متوسط المدى	08	22.85%
	طويل المدى	05	14.28%
	المجموع	34	97.14%
لا		01	02.86%
المجموع		35	100%

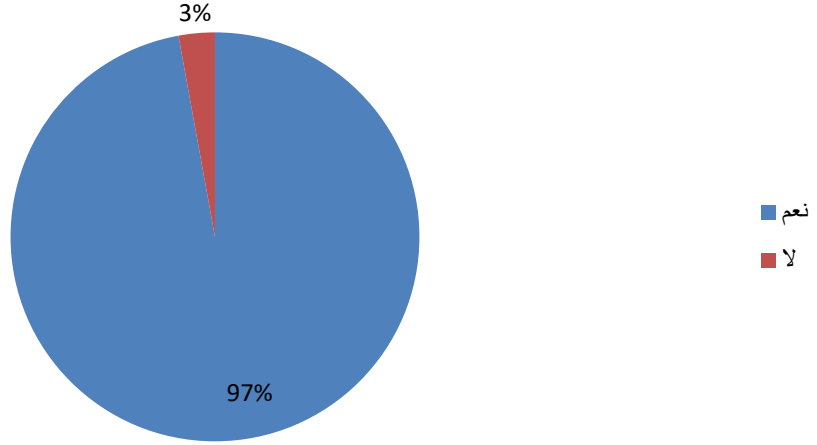
نلاحظ من الجدول اعلاه اننسبة 97.14% من أفراد عينة البحث تصرح بأن المؤسسة توفر للموظف دورات تدريبية تساعد على تطوير ادائه الوظيفي ،في حين نجد نسبة 2.86% من المبحوثين أقروا بان المؤسسة لا توفر للموظف دورات تدريبية على تطوير الاداء الوظيفي .

من بين المبحوثين الذين أقروا بان المؤسسة توفر لهم دورات تدريبية تساعد على تطوير الاداء الوظيفي نجد 60% إستفادوا من دورات تدريبية قصيرة المدى،في حين نجد 22.85% خضعوا لدورات تدريبية متوسطة المدى،ونجد كذلك 14.28% إستفادوا من دورات تدريبية طويلة المدى ومنه نستنتج بان مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية الطارف تولى إهتماما كبيرا بتدريب مواردها البشرية لان التدريب يساعد الموظفين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتجديد معارفهم وهذا يؤكد على ان المؤسسة لديها نظرة قوية حول إحتياجات وإمكانيات موظفيها وتعطي اهمية كبيرة لهم.

تعد هذه المؤسسة من المؤسسات الجزائرية التي تسعى الى بذل العديد من الجهود من اجل الارتقاء بمكانتها في سوق العمل خاصة وان كل واغلب المؤسسات الجزائرية اليوم تعيش في ظل المنافسة البشرية في إطار النظام الليبرالي العالمي ،ومنه عليها ان تستهدف وتختار أحسن وأفضل الطرق والسبل من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية والعملية ولعل أهم هذه السبل هي عملية التدريب التي تحاول مؤسسة

البحث من إدراج هذه العملية في تطوير مواردها البشرية والتي تعتبر أهم الموارد الاستراتيجية من أجل جعلها أكثر تلائماً وتناسباً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية .

**شكل رقم 07: يمثل خضوع الموظف لدورات تدريبية تساعد على تطوير أدائه الوظيفي**



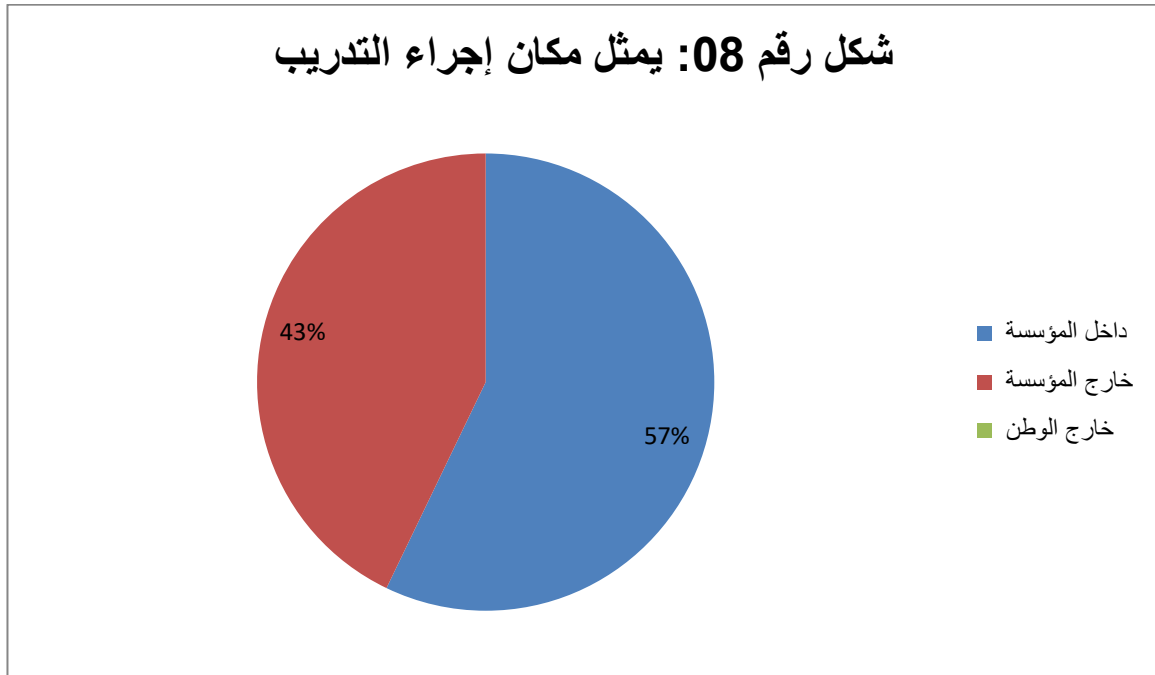
**الجدول رقم 08: يبين مكان إجراء التدريب**

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
داخل المؤسسة	20	57.14%
خارج المؤسسة	15	42.85%
خارج الوطن	/	/
المجموع	35	100%

يتبين من خلال الجدول رقم 08 أن نسبة 57.14% من أفراد العينة أقرروا بأن التدريب يكون داخل المؤسسة وذلك لتوفر إمكانيات ووسائل التدريب وعن طريقه يتسنى للأفراد بإكتساب المهارات والمعارف الأساسية لتعزيز نشاط المؤسسة ، وهذا ما اكده رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية أثناء المقابلة حيث أشار الى أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على هذا النوع من التدريب باعتباره يكفل للأفراد تلقي جميع المهارات والخبرات التي تتطابق ومواصفات مناصب عملهم، وفي المقابل نجد نسبة 42.85% من أفراد العينة أقرروا أن التدريب تم خارج المؤسسة، وهذا يدل على أن أغلب عمليات التدريب تتم داخل المؤسسة وهذا قد يرجع الى توفير الامكانيات الضرورية لتدريب الموظفين .

إن التنوع في مجالات التدريب يعد من اهم الاساليب والتقنيات المعتمدة في المجال التطويري والتنظيمي فكل مهمة وكل نشاط مرتبط إرتباطا وثيقا باهداف المؤسسة وهذه الاخيرة مرتبطة بنوع التدريب اللازم لرفع كفاءة وفعالية المؤسسة أفرادها فهناك من البرامج التي تدرج داخل المؤسسة وهناك أيضا من البرامج التي تقدم خارج المؤسسة لانها تحتاج الى خبراء من خارج المؤسسة متمثلة في مراكز ومعاهد البحث والتكوين بفرض رفع مكانة ودور المورد البشري في العملية الانتاجية

شكل رقم 08: يمثل مكان إجراء التدريب



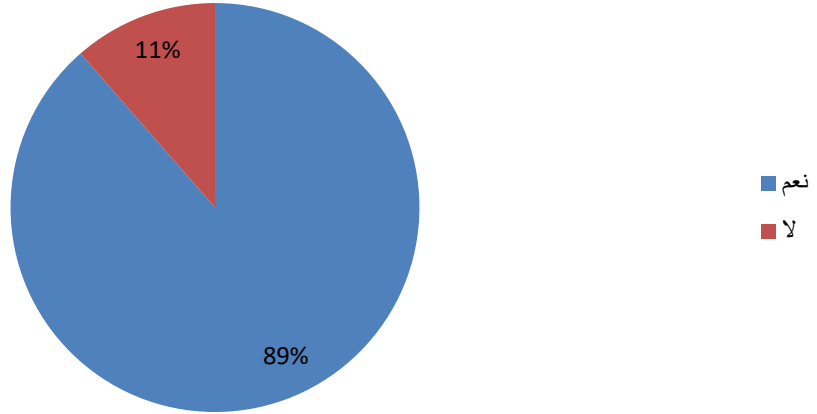
الجدول رقم 09: يبين ما إذا كانت المؤسسة تقوم بتوعية الموظفين وحثهم على التدريب الجيد

الفئات	التكرار	النسبة المئوية %	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	31	88.57%	برامج تحسيسية	11	31.42%
	31	88.57%	إجتماعات	14	40%
			ملتقيات	02	5.71%
			منشورات ومطبوعات	4	11.42%
			المجموع	31	88.57%
لا	04	11.42%			
المجموع	35	100%			

يتضح من خلال الجدول رقم 09 ان نسبة 88.57% من افراد العينة أقروا بان المؤسسة تقوم بتوعية موظفيها على التدريب حيث عبرت الفئة الاولى المقدره نسبتها 40% ان التوعية تكون عن طريق إجتماعات أما الفئة الثانية المقدره نسبتها 31.42% تكون عن طريق برامج تحسيسية أماالفئة الثالثة المقدره نسبتها 11.42% تكون عن طريق المنشورات والمطبوعات اما الفئة الرابعة المقدره نسبتها 5.71% تقر ان التوعية تكون عن طريق الملتقيات بينما نسبة 11.42% من أفراد العينة أقروا بان المؤسسة لا تقوم بتوعية عمالها وحثهم على التدريب وهذا ما يؤكد على ان المؤسسة تقوم بتوعية عمالها في اغلب الاحيان

إن التوعية في المجال التدريبي مهمة جدا لنجاح العملية وهذه الأخيرة تحتاج الى نقل المعلومة الصحيحة وبناء قاعدة اتصالية جيدة بين الادارة والعمال وبين العاملين فيما بينهم .

**شكل رقم 09: تمثل ما إذا كانت المؤسسة تقوم بتوعية الموظفين وحثهم على التدريب الجيد**



**الجدول رقم 10: يبين مدى تماشي التدريب مع طبيعة الوظيفة الحالية**

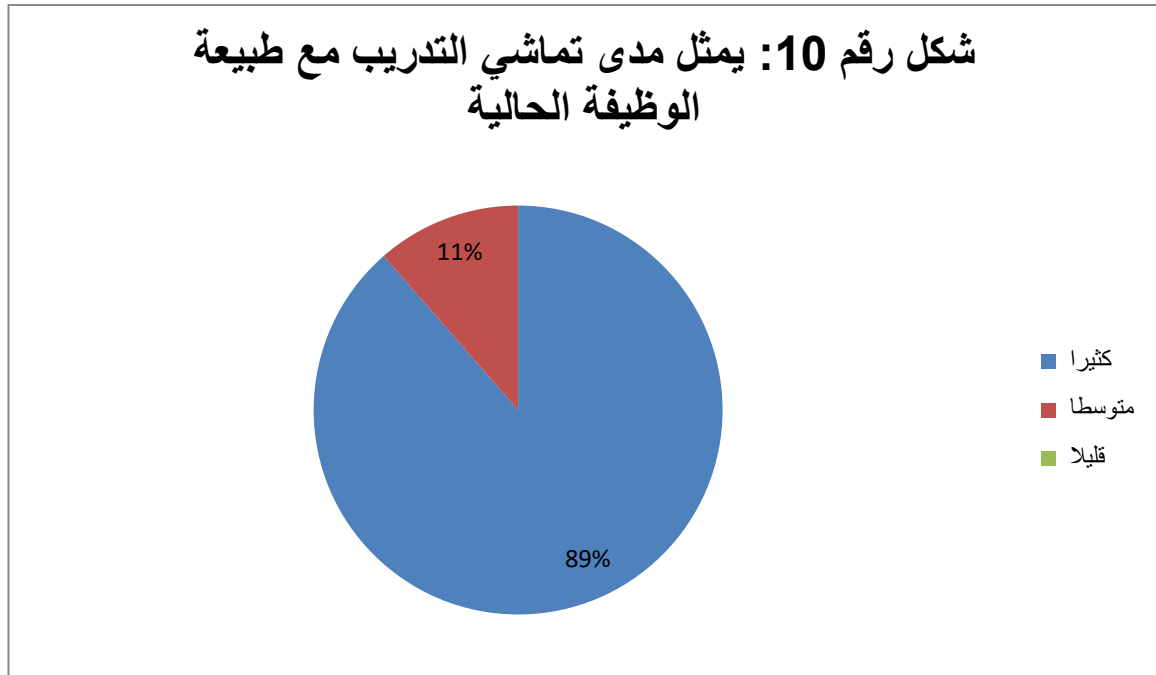
الفئات	التكرار	النسبة المئوية
كثيرا	31	%88.57
متوسطا	04	%11.42

قليلًا	/	/
المجموع	35	%100

يظهر لنا من خلال بيانات الجدول أعلاه بان التدريب كان يتماشى كثيرا مع طبيعة الوظيفة الحالية وهذا ما عبرت عنه أكبر نسبة تقدر بـ 88.57%، بينما يرى 11.42% من المبحوثين ان التدريب الذي خضعوا له كان يتماشى بكيفية متوسطة مع طبيعة الوظيفة الحالية .

وعلى العموم يمكن القول أن التدريب كان يتماشى مع طبيعة الوظيفة الحالية نسبة كبيرة وفي جميع مجالات الإدارة حيث انه يساهم في تزويد الموظفين بالمهارات والمعلومات التي يحتاجونها لممارسة العمل ومتابعة التطورات العلمية والتكنولوجية وتحسين الاداء والخدمات وبالتالي يمكن القول ان التدريب كان ناجحاً.

تحاول المؤسسة تبني قاعدة صحيحة في المجال التدريبي معتمدة على الرجل المناسب في المكان المناسب، ومعتمدة في ذلك على الارتباط الوثيق بين التدريب والوظيفة الخاصة بالعامل .



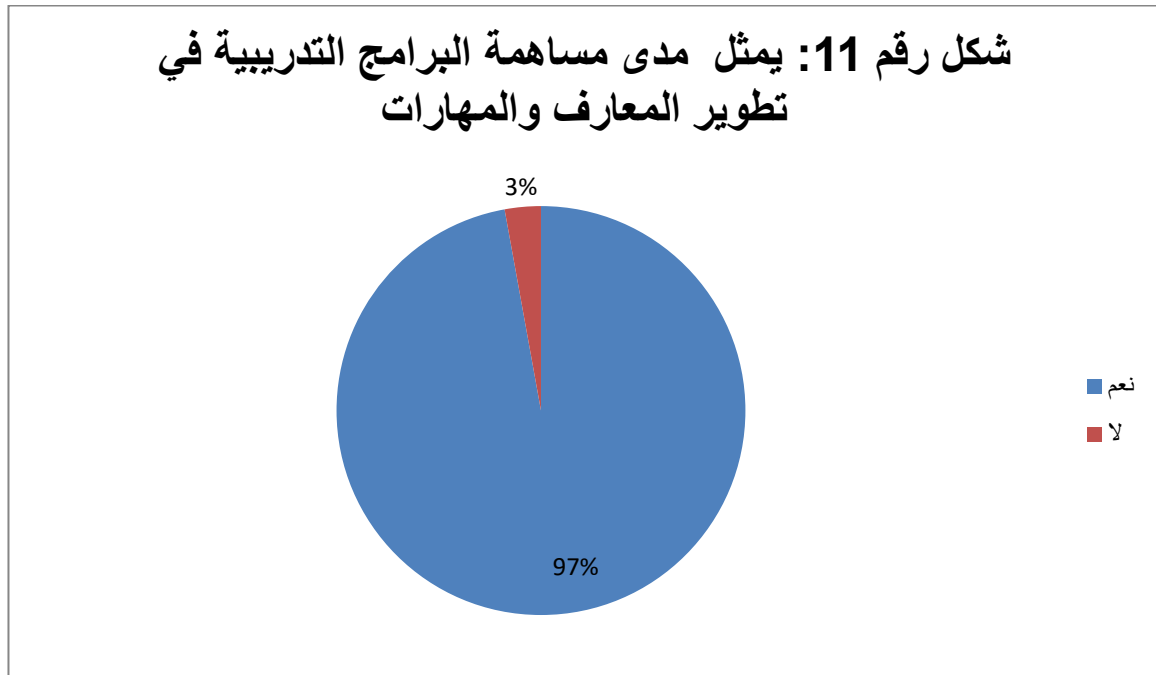
الجدول رقم 11: يبين مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير المعارف والمهارات

		النسبة المئوية	التكرار	الفئات
النسبة المئوية	التكرار	الفئات		
57.14%	20	لأنها كانت داخل مجال التخصص	34	نعم
40%	14	توفر معارف ضرورية لتحسين الاداء		
97.14%	34	المجموع		
			01	لا
			35	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه ان نسبة 97.14% من أفراد عينة البحث تصرح بان البرامج التدريبية تساهم في تطوير المعارف والمهارات للموظفين في حين نجد 2.85% من المبحوثين أقروا بان البرامج التدريبية لا تساهم في تطوير المعارف والمهارات يمكن ان يكون ذلك راجع الى عدم مشاركتهم في التدريب أو عدم رضاهم على البرامج التدريبية.

ومن بين المبحوثين الذين أقروا بأن البرامج التدريبية تساهم في تطوير المعارف والمهارات نجد 57.14% منهم يرجعون ذلك الى ان البرامج التدريبية كانت في مجال التخصص فوفرت لهم معارف ومهارات مرتبطة بوظيفتهم وحقت لهم ما يحتاجونه لاداء المهام المنوطة اليهم، في حين نجد 40% من المبحوثين يرون بأن البرامج التدريبية ساهمت في تطوير المعارف والمهارات من خلال تحسين الاداء وتطويره من خلال هذه المعطيات يتضح لنا ان البرامج التدريبية تساهم بطريقة جد إيجابية في تطوير معارف ومهارات الموظفين وتحسين أدائهم من أجل تحقيق الفعالية الادارية لضمان الاستمرار والبقاء للمؤسسة .

أرتبطت الفعالية الادارية والتنظيمية بالمؤسسات الجزائرية لمدى نجاعة التدريب ونجاح برامجه وسياساته وكذلك استراتيجياته للوصول الى الرفع من قدرات ومهارات الموارد البشرية التي تعد العنصر الفعال في تحقيق الفعالية الخاصة بالمؤسسة.



**الجدول رقم 12: يبين مدى مساهمة عملية التدريب في تطوير القدرات الوظيفية**

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
--------	---------	----------------

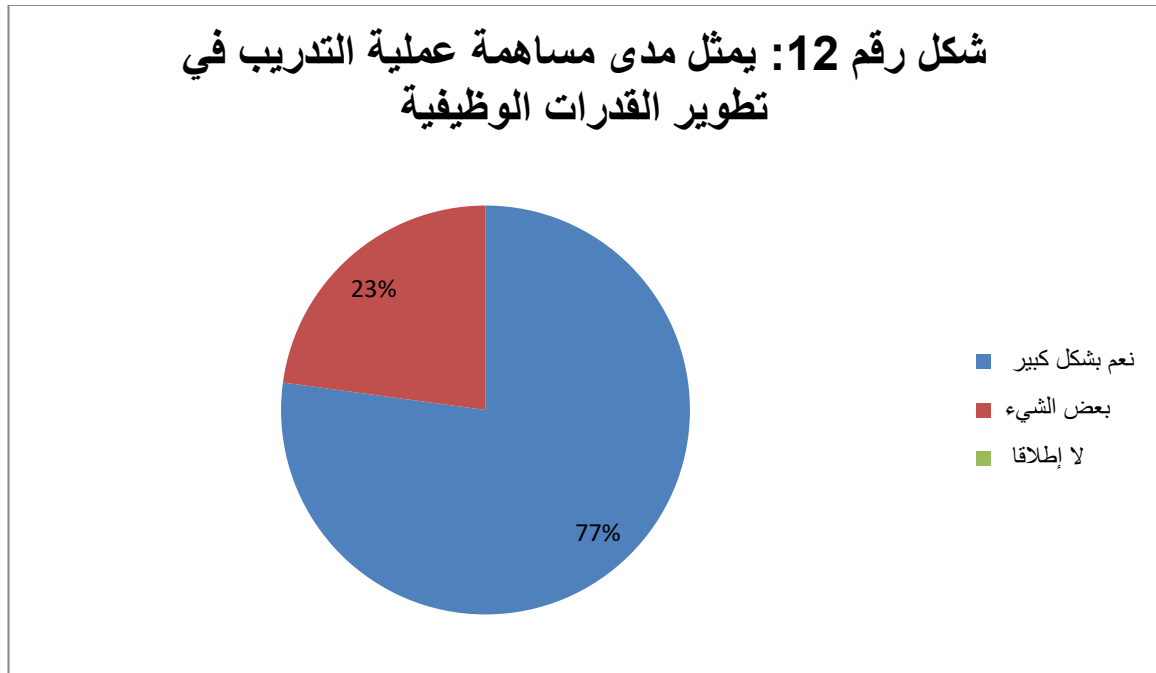
نعم بشكل كبير	27	77.14%
بعض الشيء	08	22.85%
لا إطلاقاً	/	/
المجموع	35	100%

أظهرت لنا النتائج الواردة في الجدول أعلاه ان 77.14% من الموظفين يرون ان عملية التدريب تساهم في تطوير القدرات الوظيفية بشكل كبير حيث توفر معارف وكم هائل من المعلومات التي يحتاجها الموظفين لتحسين والارتقاء بمستوى الاداء الوظيفي لديهم في حين أن نسبة 22.85% منهم يرون التدريب يساهم بعض الشيء في تطوير القدرات الوظيفية للعامل .

وعلى العموم يمكن القول أن عملية التدريب تساهم في تطوير القدرات الوظيفية للموظفين وذلك بإكسابهم المعارف والمهارات الجديدة في مجال عملهم وتوظيف ماتمکن من قدراتهم في تحسين أدائهم وتحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة

ترتبط الفعالية بالقدرات الوظيفية وقدرات الافراد على تناول العمل في وظائفهم ومهامهم على احسن وجه

شكل رقم 12: يمثل مدى مساهمة عملية التدريب في تطوير القدرات الوظيفية



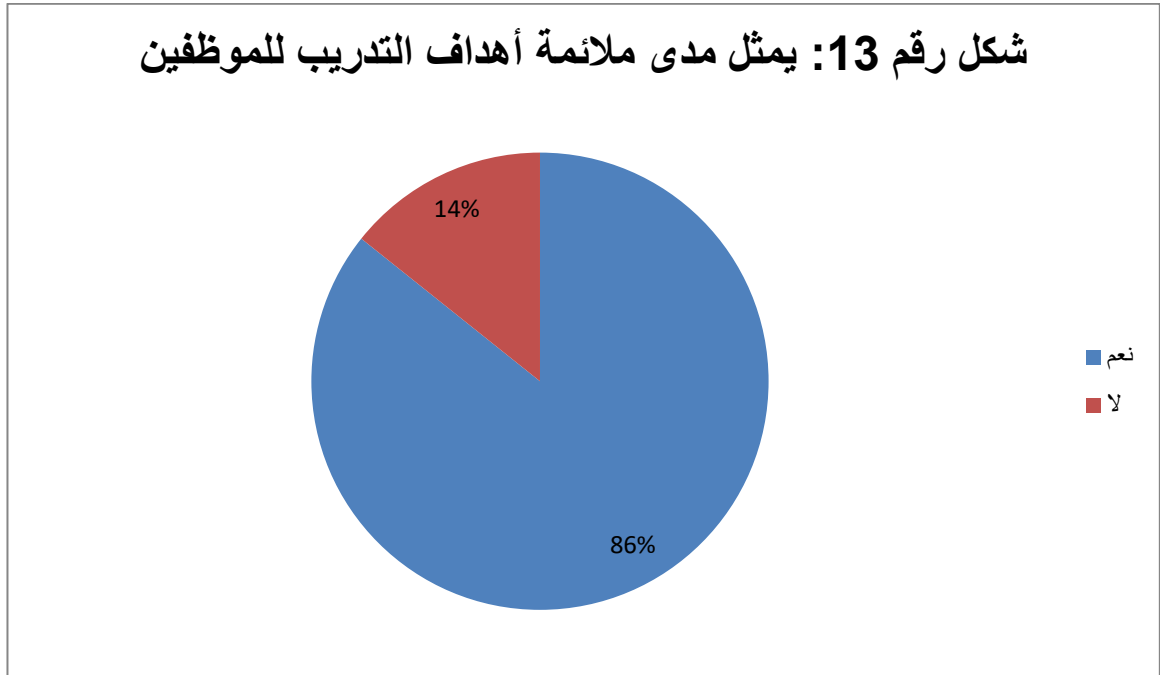
الجدول رقم 13: يبين مدى ملائمة أهداف التدريب للموظفين

		النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
النسبة المئوية	التكرار	الفئات		
%25.71	09	تخدم مجال التخصص	%85.71	نعم
%17.14	06	أسلوب التدريب مناسب		
%42.85	15	يتماشى مع الاهداف المسطرة		
%85.71	30	المجموع		
		%14.28	05	لا
		%100	35	المجموع

نلاحظ من الجدول اعلاه ان نسبة 85.71% من المبحوثين صرحوا ان اهداف التدريب ملائمة لهم ، في حين نجد 14.28% صرحوا عكس ذلك. فنجد نسبة 42.85% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم صرحوا بان أهداف التدريب ملائمة وتتماشى مع اهدافهم ومرتبطة بوظيفتهم وتحقق لهم ما يحتاجونه لاداء المهام المنوطة بهم في حين نجد نسبة مقدرة ب 25.71% تقرر بأن أهداف التدريب ملائمة لمجال التخصص كما نجد نسبة 17.14% من المبحوثين تؤكد ان اهداف التدريب ملائمة لأسلوب التدريب واستنادا لما سبق يمكن القول أن المؤسسة عند وضعها وتصميمها للبرامج التدريبية فإنها تراعي أهداف ومصالح موظفيها

وحقوقهم وكذلك احتياجات المؤسسة وبالتالي فإن أهداف التدريب كانت ملائمة لأهداف الموظفين الفعلية التي يسعى التدريب لتحقيقها .

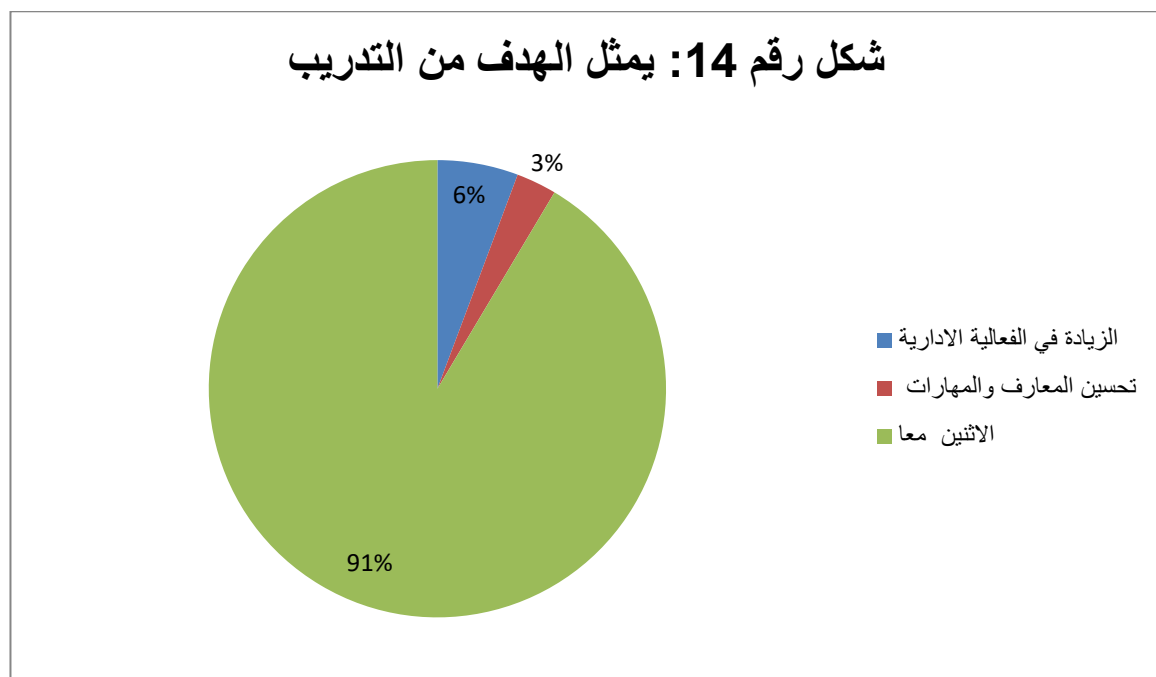
شكل رقم 13: يمثل مدى ملائمة أهداف التدريب للموظفين



الجدول رقم 14: يبين الهدف من التدريب

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الزيادة في الفعالية الادارية	02	5.71%
تحسين المعارف والمهارات	01	2.85%
الاثنين معا	32	91.42%
المجموع	35	100%

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن معظم الموظفين أكدوا أن الهدف من التدريب هو الزيادة في الفعالية الادارية وتحسين المعارف والمهارات اي الاثنين معا وذلك بنسبة 91.42% بينما 5.71% من المبحوثين أقرروا أن التدريب يهدف الى الزيادة في الفعالية الادارية و 2.85% يرون ان التدريب يساهم في تحسين المعارف والمهارات وهو ما يتفق مع مبادئ الادارة العلمية لتايلور، حيث أكد على ضرورة تدريب العاملين على أداء الوظائف بشكل يؤدي الى زيادة إنتاجيتهم وعليه نستنتج ان التدريب يهدف الى تحسين المعارف والمهارات للموظفين والتي تنعكس على أدائهم وزيادة فعالية إدارة المؤسسة بوجه عام

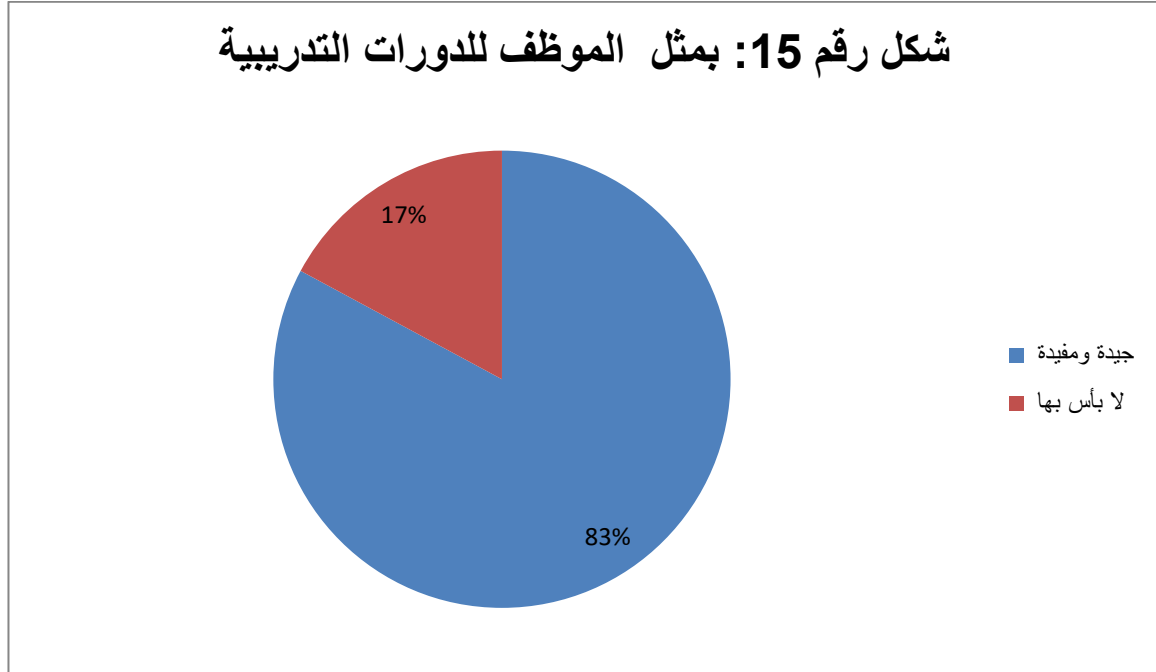


الجدول رقم 15: يبين تقييم الموظف للدورات التدريبية

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
جيدة ومفيدة	29	82.85%
لا بأس بها	06	17.14%
ليست مفيدة إطلاقاً	/	/
المجموع	35	100%

تشير التحليلات الاحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 82.25% تقييم الدورات التدريبية بانها جيدة ومفيدة ، أما نسبة 17.14% تقييم الدورات التدريبية بانها لا بأس بها ، ويفسر هذا إلى إدراك الموظفين لاهمية التدريب والمنفعة التي يمكن تحقيقها منه والتي تنعكس على ادائهم وأداء المؤسسة بوجه عام

شكل رقم 15: يمثل الموظف للدورات التدريبية

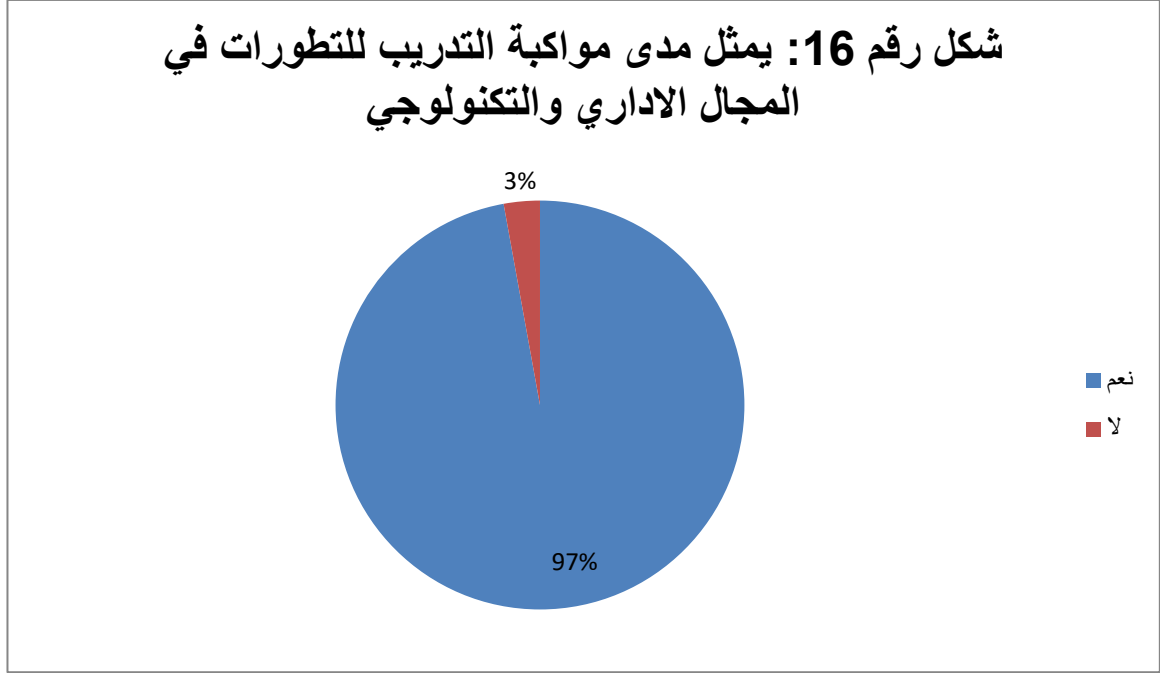


الجدول رقم 16: يبين مدى مواكبة التدريب للتطورات في المجال الاداري والتكنولوجي

الفئات	التكرارات	النسبة %
نعم	34	97.14%
لا	01	2.85%
المجموع	35	100%

يظهر لنا من خلال بيانات الجدول أعلاه بأن التدريب كان مواكبا للتطورات في المجال الاداري والتكنولوجي وهذا ما عبرت عنه اكبر نسبة تقدر ب 97.14% بينما ترى نسبة 2.85% من المبحوثين ان التدريب الذي خضعوا له لم يكن مواكبا للتطورات في المجال الاداري والتكنولوجي وعلى العموم يمكن القول أن التدريب كان مواكبا للتطورات في المجال الاداري والتكنولوجي بنسبة كبيرة وفي جميع المجالات حيث أنه يساهم في تزويد الموظفين بالمهارات والمعلومات التي يحتاجونها لممارسة العمل ومتابعة التطورات العلمية والتكنولوجية وتحسين الخدمات وبالتالي يمكن القول أن التدريب كان جيدا

شكل رقم 16: يمثل مدى مواكبة التدريب للتطورات في المجال الإداري والتكنولوجي



الجدول رقم 17: يبين مدى مساهمة التدريب في رفع الفعالية الإدارية

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	%85.71
لا	05	%14.28
المجموع	35	%100

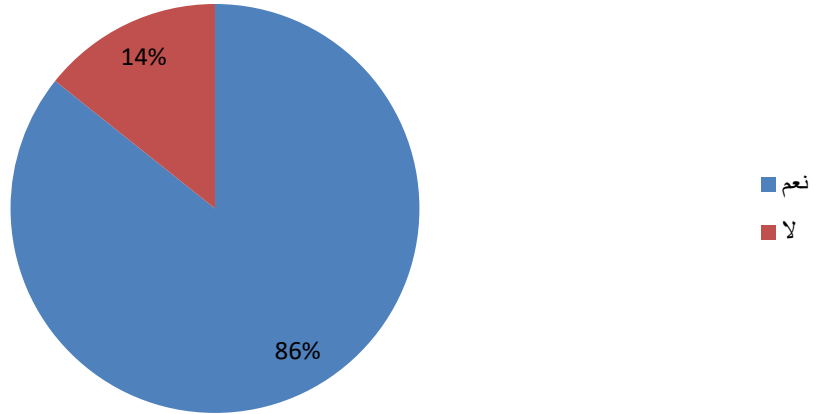
  

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
عدم المشاركة في تصميم التدريبات	03	%08.57
عدم إتخاذ قرارات حول التدريب	02	%05.71
المجموع	5	%14.28

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن نسبة 85.71% من المبحوثين صرحوا بأن التدريب يساهم في رفع الفعالية الادارية في حين نجد نسبة 14.28% أكدوا بأن التدريب لا يساهم في رفع الفعالية الادارية، فنجد نسبة 8.57% من المبحوثين الذين أجابوا بلا صرحوا بأن التدريب لا يساهم في رفع الفعالية الادارية من خلال عدم مشاركتهم في تصميم البرامج التدريبية، بينما نجد نسبة 05.71% أقرروا بأن التدريب لا يساهم في رفع الفعالية الادارية لعدم إشتراكهم في قرارات تخص العملية التدريبية .

ومنه نستنتج أن التدريب ساهم في رفع الفعالية الادارية ووفر للموظفين ما يحتاجون من معارف ومعلومات ومهارات مرتبطة بعملهم بما يضمن لهم تحسين الاداء ومن ثمة الرفع من الفعالية الادارية وتحقيق أهداف المؤسسة بجدارة .

شكل رقم 17: يمثل مدى مساهمة التدريب في رفع الفعالية الادارية



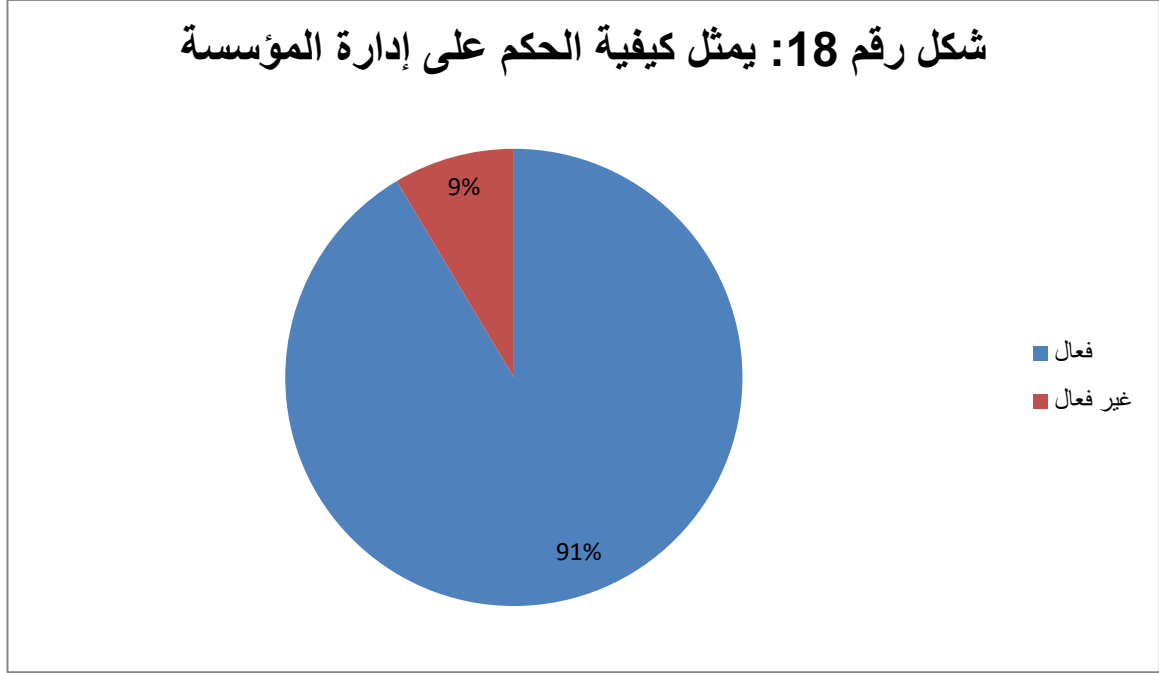
المحور الثالث: بيانات متعلقة بالفعالية الادارية  
**1- بيانات خاصة بإدارة المؤسسة**  
 الجدول رقم 18: يبين كيفية الحكم على إدارة المؤسسة

		النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
		91.42%	32	فعالة
النسبة %	التكرارات	الاسباب	3	غير فعالة
2.85%	1	نقص الاهتمام بالموارد البشري		
5.71%	2	إجهااد العامل وإضطهاده		
68.57%	3	المجموع		
		100%	35	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 91.42% من المبحوثين صرحوا بأن إدارة مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف فعالة، حين نجد نسبة ضئيلة مقدره ب 8.57% تقر بأن إدارة المؤسسة غير فعالة حيث نجد نسبة 5.71% من المبحوثين تقر أن عدم فعالية الادارة راجع الى إجهااد العامل أثناء العمل ونجد أيضا نسبة 2.85% من المبحوثين تصرح ان الادارة غير فعالة مرتبط بنقص الاهتمام بالموارد البشري .

ومنه نقول ان نجاح المؤسسة يتوقف على وجود إدارة فعالة تستخدم الطرق العلمية في إتخاذ القرارات وفي أداء الوظائف الادارية المختلفة والتي تسعى الى الابتكار والتطوير والتكيف مع الظروف الداخلية والخارجية فالادارة هي المحرك الذي يجعل المؤسسة بمختلف مكوناتها تنجز أداء عالي من خلال إستخدام أفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة.

شكل رقم 18: يمثل كيفية الحكم على إدارة المؤسسة

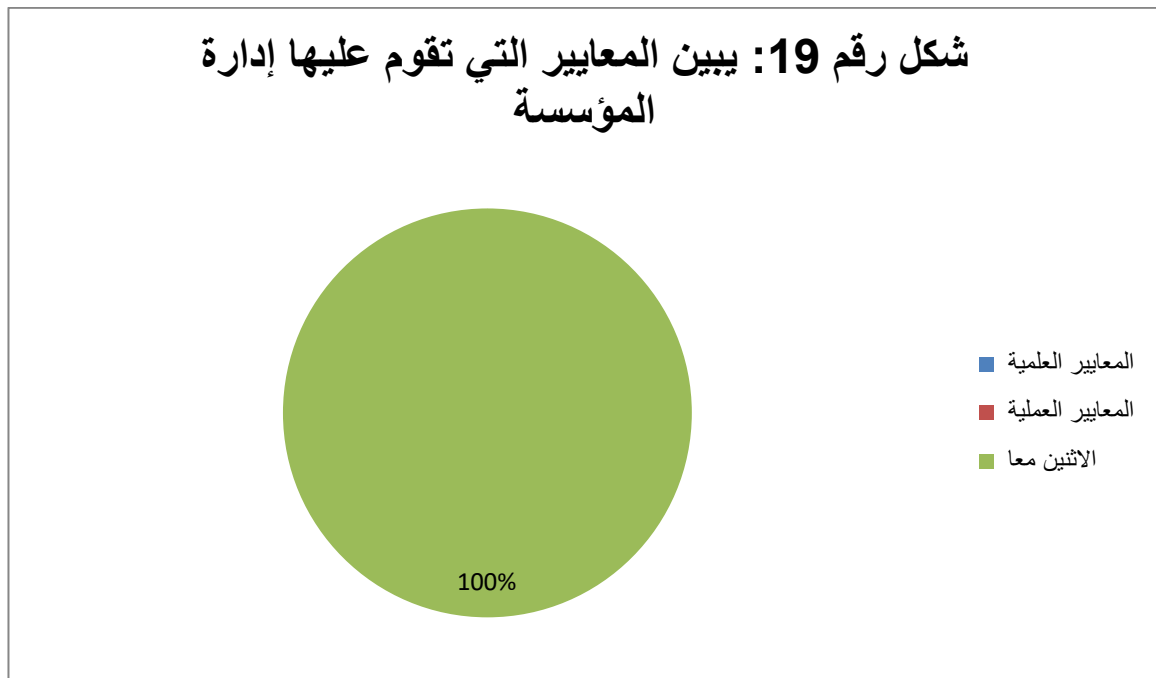


الجدول رقم 19: يبين المعايير التي تقوم عليها إدارة المؤسسة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المعايير العلمية	/	/

/	/	المعايير العملية
%100	35	الاثنين معا
%100	35	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن جميع أفراد عينة البحث أقرروا بأن المعايير التي تقوم عليها إدارة المؤسسة هي معايير علمية وعملية وعليه يمكن القول أن الإدارة التي تقوم على معايير علمية وأخرى عملية هي التي تخطط وتنظم وتوجه وتراقب وتنسق الجهود فيها وهي القادرة على غستغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية وهي التي تستخدم الطرق العلمية في بداء الوظائف الادارية المختلفة، حيث أن النجاح الذي تحققه مؤسسة ما يعود بالدرجة الاولى الى وجود إدارة قادرة ومتفهمة لطبيعة عملها وللبيئة الخارجية المحيطة بها



الجدول رقم 20: يبين مدى إهتمام إدارة المؤسسة بتدريب الموظفين

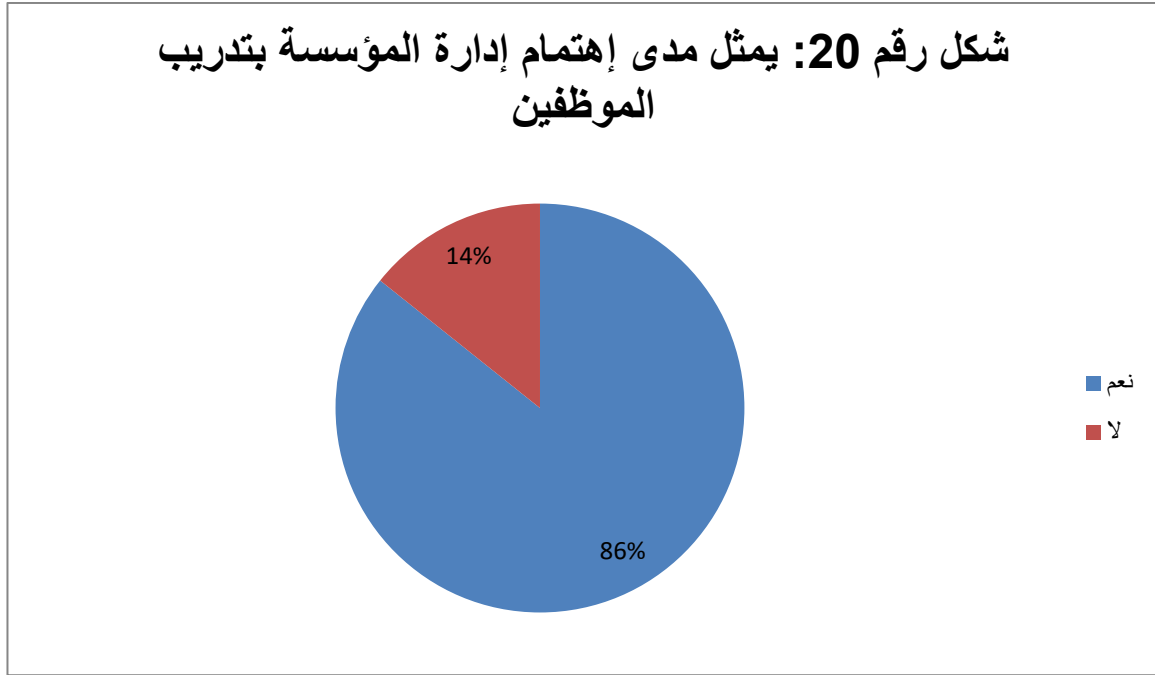
الفئات	التكرار	النسبة المئوية	
نعم	30	%85.71	
			تحسين الاداء
			التحكم في العمل ومواكبة التطورات في المجال الاداري
المجموع	30	%85.71	

لا	05	%14.28
المجموع	35	%100

تبين المعطيات الاحصائية في الجدول اعلاه أن نسبة 85.71% من المبحوثين صرحوا بان إدارة المؤسسة تولي إهتمام لتدريب موظفيها في حين نجد نسبة 14.28% من المبحوثين أقروا بان إدارة لا تولي إهتمام لتدريب موظفيها.

فوجد نسبة 48.57% من المبحوثين تؤكد بان إدارة المؤسسة تهتم بتدريب موظفيها من أجل تحسين الاداء، بينما نجد نسبة 37.14% تصرح بان إدارة المؤسسة تهتم بتدريب موظفيها من أجل التحكم في العمل ومواكبة التطورات الحاصلة في المجال الاداري وعليه يمكن القول أن إدارة المؤسسة تولي اهمية كبيرة لعملية التدريب من أجل تطوير معارف ومهارات الموظفين وتحسين الاداء العام وإتخاذ التدريب كإستراتيجية أساسية تعمل إدارة المؤسسة من خلاله على مسايرة التطور ومعالجة نقاط الضعف وتغيير سلوكيات موظفيها وتحسين الاداء.

شكل رقم 20: يمثل مدى إهتمام إدارة المؤسسة بتدريب الموظفين

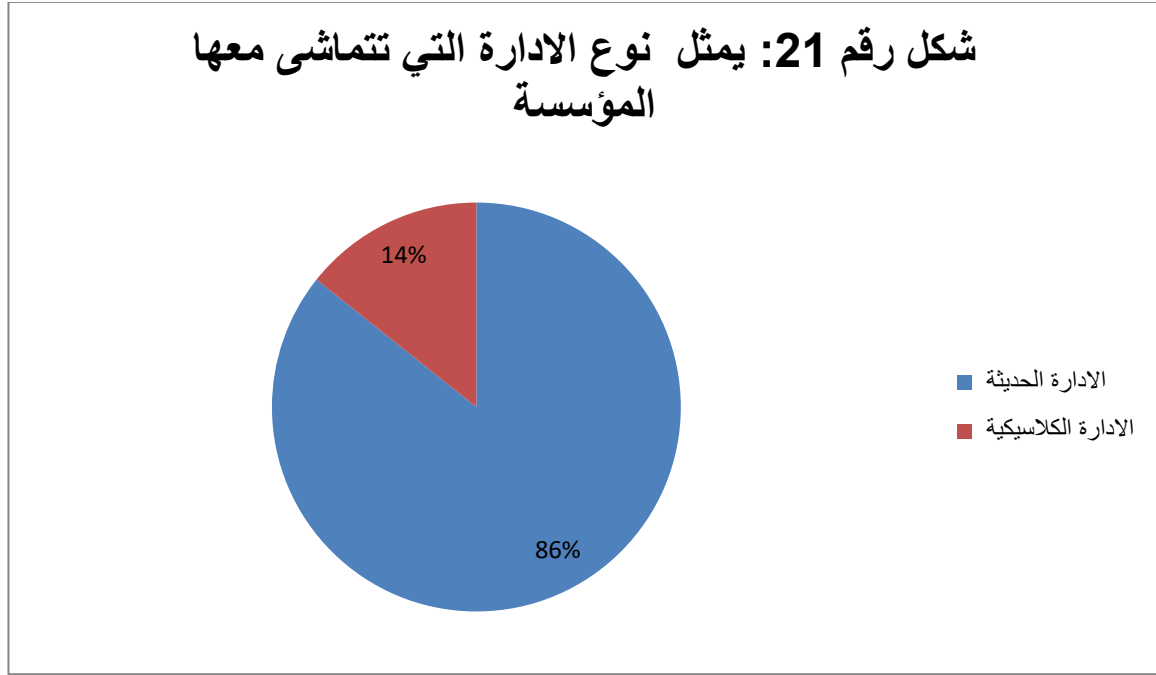


الجدول رقم 21: يبين نوع الإدارة التي تتماشى معها المؤسسة

النسبة %	التكرارات	الفئات
85.71%	30	الإدارة الحديثة
14.29%	5	الإدارة الكلاسيكية
100%	35	المجموع

يبين الجدول اعلاه ان نسبة 85.71% من الموظفين صرحوا بان نوع الإدارة التي تتماشى معها مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية الطارف هي الإدارة الحديثة ، فيحين نسبة 14.29% من المبحوثين يرون نوع الإدارة التي تتماشى معها المؤسسة هي إدارة كلاسيكية .  
وعليه يمكن القول أن نوع الإدارة التي تتماشى معها المؤسسة هي الإدارة الحديثة حيث تتميز بتطوير قدرات العاملين ومشاركتهم في إتخاذ القرارات في المؤسسة والاهتمام الشامل بالموظفين وتكوين فرق العمل المختلفة للإستفادة القصوى من إمكانيات الموارد البشرية المختلفة لحل المشاكل المختلفة التي يمكن أن تواجه المؤسسة وكذا الشعور الجماعي بالمسؤولية في العمل.

### شكل رقم 21: يمثل نوع الإدارة التي تتماشى معها المؤسسة



### 2- بيانات خاصة بالتخطيط الإداري: الجدول رقم 22: يبين مدى تبني المؤسسة خطة إدارية من أجل تحقيق الأهداف

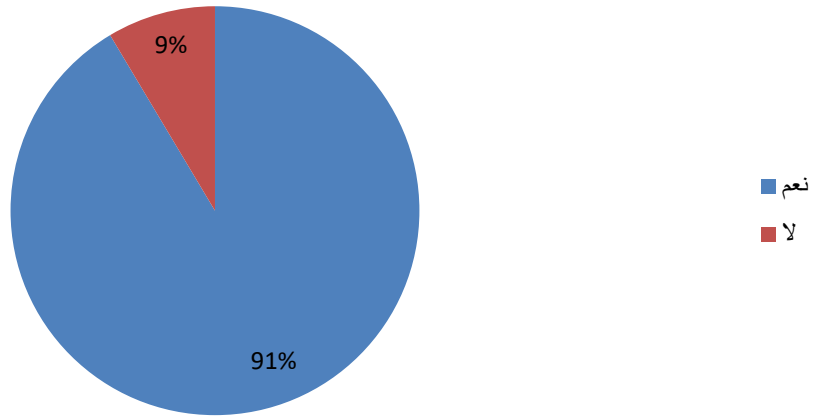
الفئات	التكرارات	النسبة %	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	%91.42	الجانب البشري	15	%42.85
			الجانب الإداري	17	%48.57
			المجموع	32	%91.42
لا	03	%8.57			
المجموع	35	%100			

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان %91.42 من افراد عينة البحث تصرح بان مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الطارف تتبنى خطة إدارية من أجل تحقيق الأهداف، في حين نجد %8.57 من الباحثين أقرروا بان مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الطارف لا تتبنى خطة إدارية من أجل تحقيق الأهداف يمكن ان يرجع ذلك الى عدم إطلاعهم على التخطيط او عدم المشاركة فيه

ومن بين الباحثين الذين أقرروا بأن المؤسسة تتبنى خطة إدارية من أجل تحقيق الأهداف نجد %48.57 يرجعون ذلك الجانب الإداري في حين نجد %42.85 ترجع ذلك الى الجانب البشري من خلال هذه المعطيات يتضح لنا المؤسسة تتبنى خطة إدارية من أجل تحقيق الأهداف حيث تعمل التخطيط على توضيح الأهداف امام العاملين الى جانب طرق ووسائل تحقيقها مما يؤدي الى رفع معنوياتهم من خلال

إزالة التداخل والتشابك في الاعمال والانشطة والمسؤوليات ناهيك عن إمكانية التعرف على سلوكيات العاملين وكيفية تنفيذهم لاعمالهم بإنسيابية وتوافق ضمن الخطة المطروحة كما يضمن التخطيط إلتزام المرؤوسين بالمنهج العقلاني والموضوعي في إتخاذ القرارات نتيجة لوضوح الاهداف، ويسمح التخطيط بخلق بيئة تعاونية عن طريق تعزيز الثقة بين الرؤساء المرؤوسين من خلال المشاركة في عملية صنع القرار مما يؤدي تحقيق وظائف الادارة بكفاءة وفعالية .

**شكل رقم 22: يمثل مدى تبني المؤسسة خطة إدارية من اجل تحقيق الاهداف**



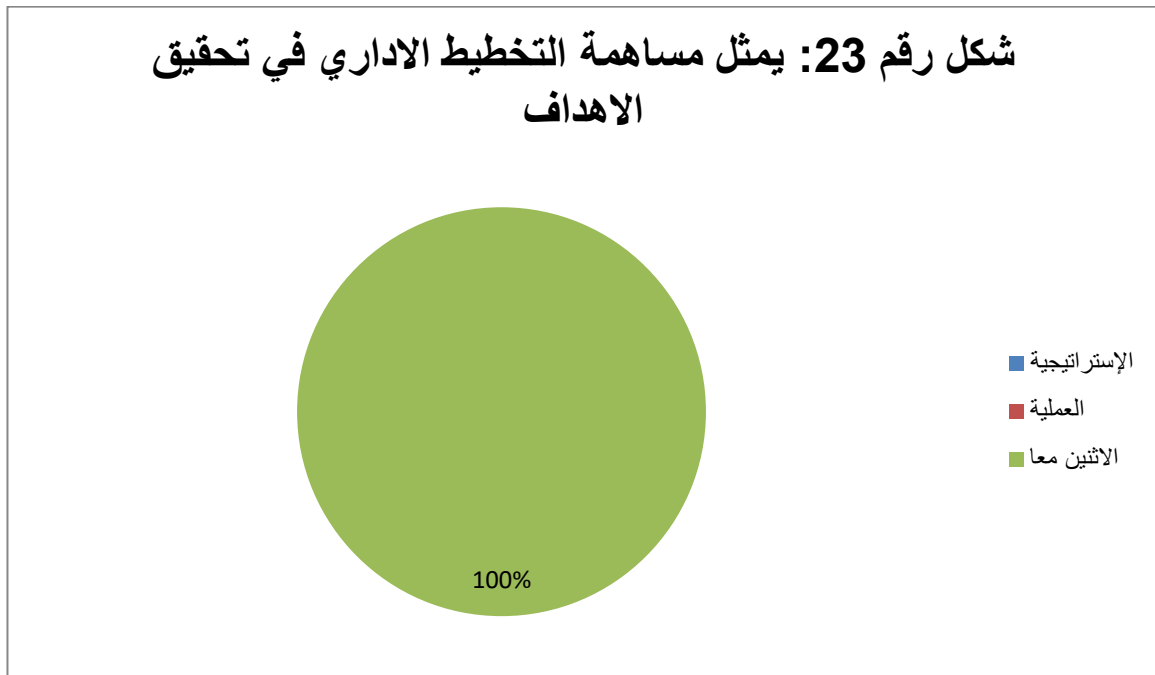
## الجدول رقم 23: يبين مساهمة التخطيط الإداري في تحقيق الأهداف

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الاستراتيجية	/	/
العملية	/	/
الاثنين معا	35	%100
المجموع	35	%100

من خلال البيانات الاحصائية الموجودة في الجدول اعلاه، ان جميع افراد عينة البحث أقروابان التخطيط الإداري يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والأهداف العملية لان التخطيط هو أساس الإدارة الناجحة حيث يعتبر مقياس لفعالية وكفاءة الإدارة خلال فترة زمنية معينة فالاعتماد على عملية التخطيط يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية والأهداف العملية ضمن الخطة المطروحة .

إن التخطيط يعد من الوظائف الأساسية في الإدارة والذي يشكل الانطلاقة الرسمية لكل العمليات الإدارية فالتخطيط يساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والعملية ومن خلال هذه الأهداف نستطيع تحقيق الفعالية الإدارية .

## شكل رقم 23: يمثل مساهمة التخطيط الإداري في تحقيق الأهداف

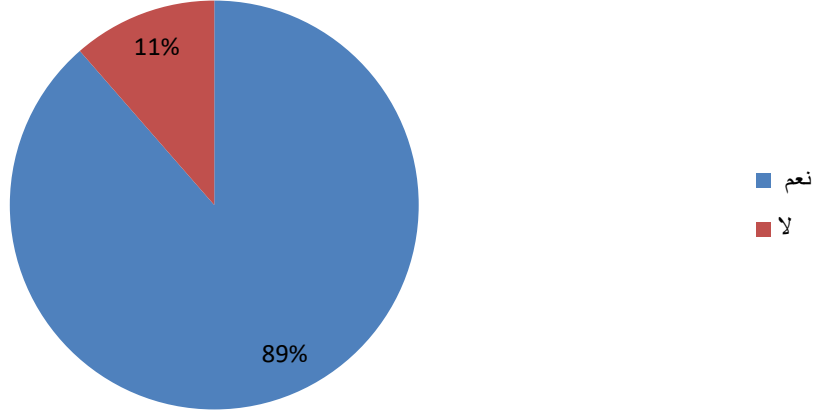


الجدول رقم 24: يوضح ما إذا كانت المؤسسة تقوم بالتخطيط عند وضع البرامج التدريبية

الفئات	التكرارات	النسبة %
نعم	31	88.57%
لا	04	11.42%
المجموع	35	100%

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه يتضح لنا ان نسبة 88.57% من الموظفين صرحوا بان المؤسسة تقوم بالتخطيط عند وضع البرامج التدريبية وهذا ما اكده رئيس قسم إدارة الموارد البشرية أثناء مقابله حيث بين بان المؤسسة تقوم بالتخطيط عند وضع البرامج التدريبية في ضوء الامكانيات المادية المتاحة كما يتم تنفيذ الخطط التدريبية الموضوعية في إطار جداول زمنية، حيث توضع خطة التدريب إستنادا الى حاجة الموظفين الفعلية وضمن خطة تدريبية سنوية شاملة على مستوى قسم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ، حين اكاد 11.42% من المبحوثين بان المؤسسة لا تقوم بالتخطيط عند وضع البرامج التدريبية ويمكن ان يرجع ذلك الى عدم إستفادتهم في التدريب او عدم إطلاعهم عن التخطيط عند وضع البرامج التدريبية.

شكل رقم 24: يمثل ما إذا كانت المؤسسة تقوم بالتخطيط عند وضع البرامج التدريبية

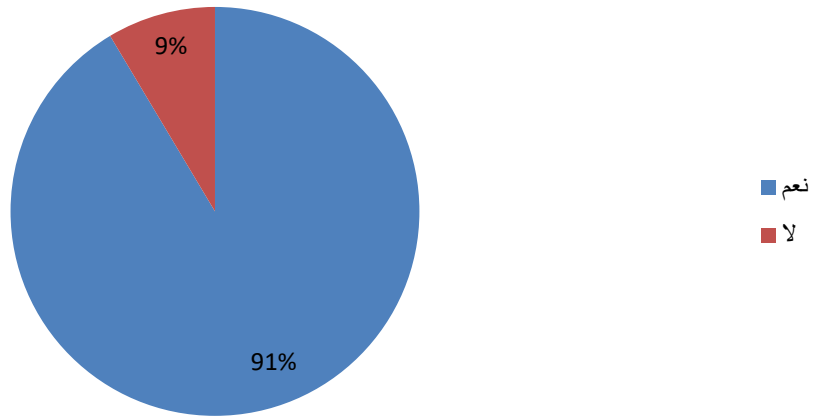


الجدول رقم 25: يبين مساهمة التخطيط الإداري على التدريب الامثل للموارد البشرية

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	معالجة النقائص	08
	تطوير المعارف والمهارات للعمال الجدد	10
	تزويد العامل بمعلومات جديدة في كل التخصصات	14
	المجموع	32
لا	03	8.57%
المجموع	35	100%

يبين الجدول أعلاه ان نسبة مقدره ب 91.42% من المبحوثين تقر بان عملية التخطيط تساهم في التدريب الامثل للموارد البشرية وهذا يوضح أن المؤسسة تقوم بعملية تخطيط التدريب، ترى نسبة مقدره ب40% من المبحوثين الذين أقروا ان التخطيط يساهم على التدريب الامثل للموارد البشرية من خلال تزويد العامل بمعلومات جديدة تخدم التخصص ونسبة 28.57% الذين صرحوا لدى العمال الجدد، كما نجد نسبة 22.85% من المبحوثين أكدوا أن تخطيط التدريب يساهم في التدريب الامثل للموارد البشرية من خلال معالجة النقائص لدى المورد البشري في حين نجد نسبة من المبحوثين والمقدره ب8.57% تصرح بانه لا توجد مساهمة للتخطيط على التدريب الامثل للموارد البشرية.

**شكل رقم 25: يمثل مساهمة التخطيط الاداري على التدريب الامثل للموارد البشرية**



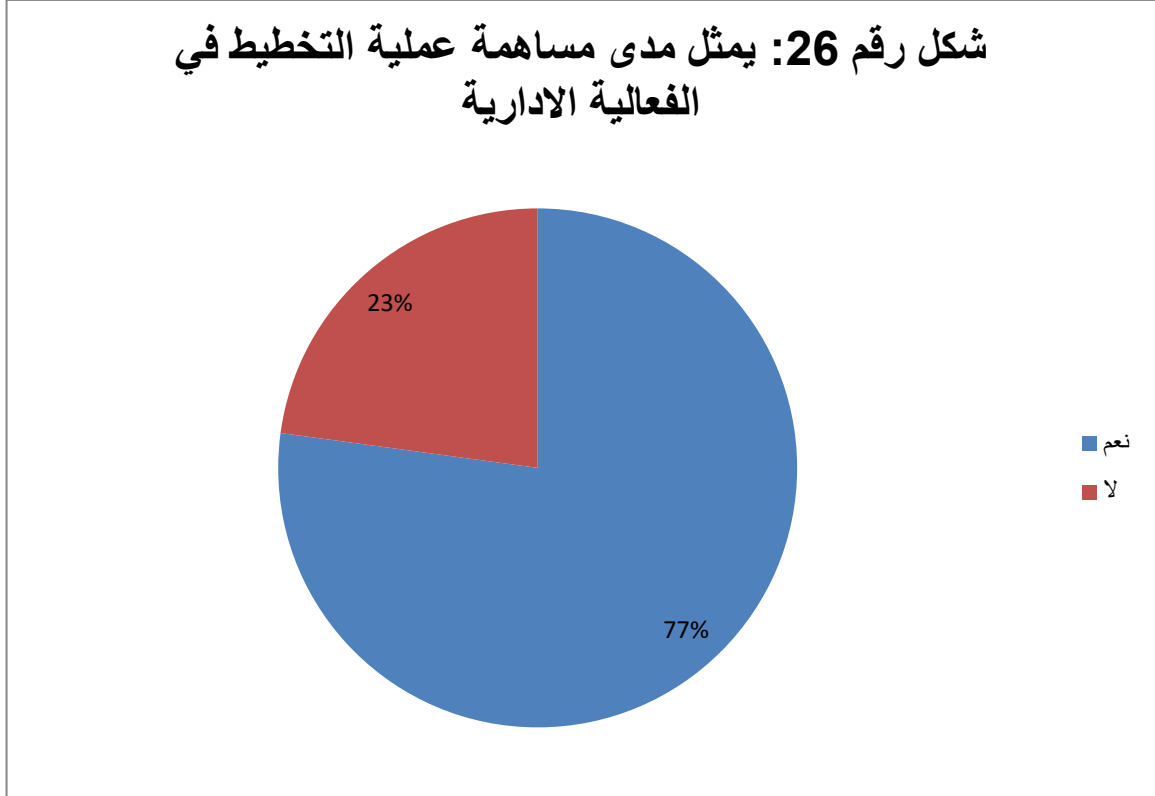
الجدول رقم 26: يبين مدى مساهمة عملية التخطيط في الفعالية الادارية

			النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
			%77.14	27	نعم
النسبة المئوية	التكرارات	الفئات	%22.85	8	لا
%14.29	5	لا يوجد تخطيط يواكب العصرنة			
%5.71	2	المؤسسة لا تهتم بالتخطيط			
%2.85	1	لا نطلع على التخطيط			
%22.85	8	المجموع			
			%100	35	المجموع

نلاحظ من الجدول اعلاه ان نسبة 82.85% من أفراد عينة البحث تصرح بان التخطيط يساهم في الفعالية الادارية، في حين نجد 17.14% من المبحوثين تصرح بان عملية التخطيط لا تساهم في الفعالية الادارية، منهم 11.42% ترجع السبب الى عدم مشاركتها في عملية التخطيط، في حين نجد 05.71% ترجع السبب الى عدم مساهمة التخطيط في الفعالية الادارية الى عدم إطلاعهم على عملية التخطيط في المؤسسة نتيجة قلة خبرتهم ومكانتهم المهنية في المؤسسة.

ومنه نستنتج أن أغلب الموظفين يساهمون في عملية التخطيط لانه يعمل على تحديد الاهداف وتوضيح الامور مما يؤدي بالعاملين الى الارتياح أثناء أداء مهامهم والانشطة المسندة لهم، حيث يساهم في تحقيق روح التعاون والانسجام مما يؤدي الى زيادة الدافعية للعمل أكثر ويشجع على الابتكار والابداع في العمل مما يمكن الموظفين على تحقيق وظائف الادارة واهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية .

شكل رقم 26: يمثل مدى مساهمة عملية التخطيط في  
الفعالية الإدارية



3-بيانات خاصة بالاتصال الإداري  
الجدول رقم 27: يبين وجود إتصال في المؤسسة يساعد على رفع الفعالية الإدارية

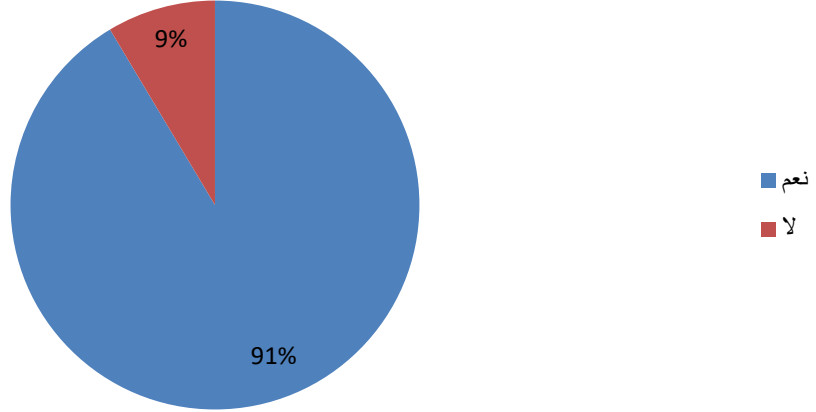
الفئات	التكرار	النسبة المئوية	نوع الاتصال	التكرارات	النسبة المئوية

5.71%	02	إتصال صاعد	91.42%	32	نعم
20%	07	إتصال نازل			
28.57%	10	إتصال أفقي			
37.14%	13	المزدوج الاتجاهات			
91.42%	32	المجموع			
			8.58%	03	لا
			100%	35	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه ان 91.42% من المبحوثين صرحوا بوجود إتصال في المؤسسة يساعد على رفع الفعالية الادارية في مديرية سونلغاز بالطارف في حين نجد 8.58% صرحوا عكس ذلك، فنجد نسبة 37.14% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم صرحوا بوجود إتصال مزدوج الاتجاهات ، في حين نجد نسبة مقدره بـ 28.57% تقر بوجود إتصال أفقي في المؤسسة ، ونسبة 20% تؤكد على وجود إتصال نازل في حين نجد نسبة 5.71% تقر على وجود إتصال صاعد، وهذا دليل على اهمية الاتصال في المؤسسة ودوره الفعال في رفع الفعالية الإدارية وتنمية المعارف المهنية لدى العمال .

ومنه نستنتج ان الاتصال هو مفتاح نجاح المؤسسة وعليه يتوقف بقاؤها وإزدهارها فبدون أتصال لا يستطيع المسؤول الإطلاع بمهام ومسؤوليات التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والتحفيز والرقابة، ولا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والاعمال المطلوب منهم تنفيذها، كما أن نظام الاتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن أن يقيم من خلالها جهود مرؤوسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوافرة لديه المكافآت او الجزاءات التي يجب أن تمنح للمرؤوسين فعلى سلامة نظام الاتصالات تتوقف فعالية الادارة

شكل رقم 27: يمثل وجود إتصال في المؤسسة يساعد على رفع الفعالية الادارية



الجدول رقم 28: يبين وسائل الاتصال الساندة في المؤسسة

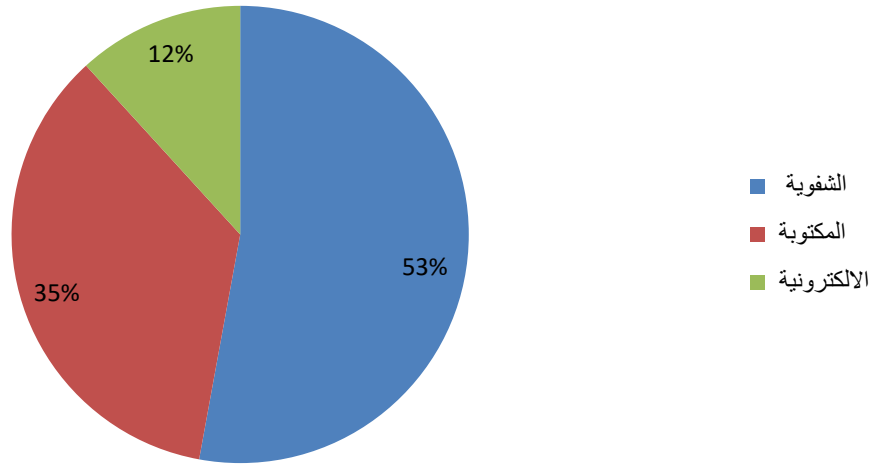
الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الشفوية	19	54.28%
المكتوبة	12	34.28%
الالكترونية	04	11.42%
المجموع	35	100%

يتضح من خلال النسب الجدول أعلاه أن نسبة 54.28% من أفراد عينة البحث يفضلون وسيلة الاتصال الشفوية ونسبة 34.28% يفضلون الوسيلة المكتوبة في حين نجد نسبة 11.42% يستعملون وسيلة الاتصال الالكترونية أي أكبر نسبة من المبحوثين تفضل الوسيلة الشفوية وهذا التصريح يبدو منطقيا وموضوعيا نظرا لسرعتها وسهولتها فالإتصال الشفوي من أكثر الوسائل شيوعا وأفضلها إستخداما، فهو يوفر الوقت والسماح بالإتصال الشخصي الذي يشجع تبادل الاسئلة والاجوبة وتبادل الآراء والافكار فالوسائل الشفوية لها اهمية الموظفين والرؤساء دون تشويش كما تمكن من معرفة ورد فعل الاخر مباشرة، كما نجد الوسيلة المكتوبة ذات اهمية كذلك في الإتصال فهي أكثر ضمانا رغم إستغراقها للوقت ألا

أنها أكثر جدية فهي ذات طبيعة رسمية وذات مصداقية وتحقق مجموعة من المزايا فيمكن الحفاظ على المنشورات والتقارير وغيرها والرجوع إليها عند الضرورة وتحمي البيانات من التحريف في نقلها، فالوسيلة المكتوبة تعطي وقتا كافيا لكلا الطرفين بالتأمل والتدقيق في المعلومات ومحاولة فهم الرسالة .

كما نجد أيضا الوسيلة الالكترونية يكون تداول المعلومات بها بشكل سريع بين المستخدمين فإستعمالها يعود بالفائدة على المؤسسة وهو دليل على اهميتها وفعاليتها وعليه يمكن القول بان الوسائل الشفوية ذات اهمية بالغة حسب درجة إستخدامها بين الموظفين حيث تسمح لهم بالتنسيق في إطار العمل والبرامج والخطط والاهداف المحددة سابقا .

شكل رقم 28: يمثل وسائل الاتصال السائدة في المؤسسة

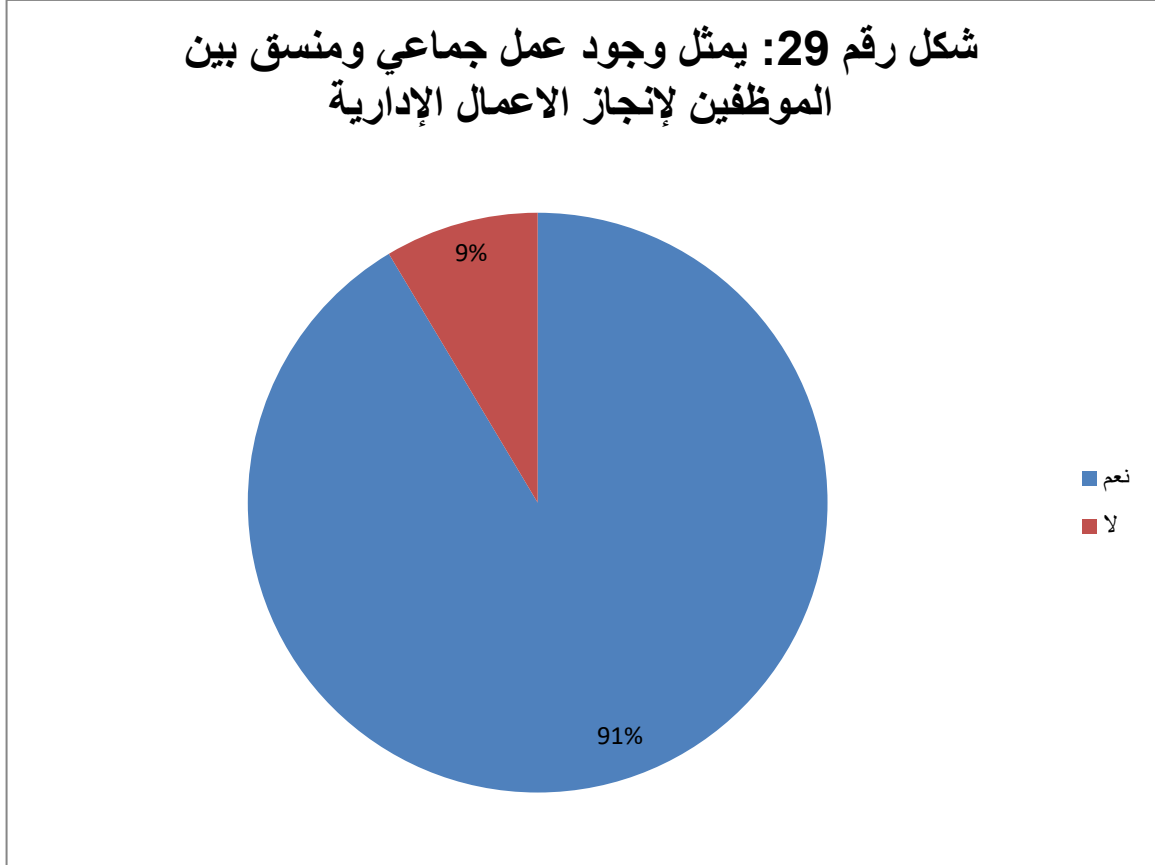


## الجدول رقم 29: يبين وجود عمل جماعي ومنسق بين الموظفين لإنجاز الأعمال الإدارية

الفئات	التكرارات	النسبة %
نعم	32	91.43%
لا	03	8.57%
المجموع	35	100%

يبين الجدول أعلاه أن نسبة مقدره بـ 91.43% من المبحوثين تقر بوجود عمل جماعي ومنسق بين الموظفين لإنجاز الأعمال الإدارية وهي نتيجة إيجابية الى حد بعيد تعكس حسن العلاقات المهنية بين الموظفين، وهذا شيء مشجع في صالح الموظف والمؤسسة حيث ينعكس عليهما بالإيجاب لما له من دور فعال في الرضا الوظيفي وتحقيق إستقرار العاملين داخل المؤسسة وذلك من خلال الثقة المتبادلة بينهم وهذا كله له تأثير كبير ومباشر على الاتصال الداخلي للمؤسسة وهو ما يتفق مع نظرية العلاقات الانسانية التي ركزت على ضرورة خلق إتصال بين مستويات المختلفة للمؤسسة لتبادل المعلومات وهذا من خلال المهامات المشتركة بين الموظفين في حين نجد نسبة 8.57% من المبحوثين صرحوا بعدم وجود عمل جماعي ومنسق بين الموظفين لإنجاز الأعمال الإدارية وهي نسبة ضعيفة لكنها تنعكس سلبيا على العمل الجماعي والتنسيق بين الموظفين وهو ما من شأنه التأثير على فعالية إدارة المؤسسة ومردوديتها وهو مؤشر على أن هناك صراعات وعلاقات سيئة بين بعض أفراد في المؤسسة له تأثير سلبي على الاتصال الداخلي للمؤسسة .

شكل رقم 29: يمثل وجود عمل جماعي ومنسق بين الموظفين لإنجاز الأعمال الإدارية



الجدول رقم 30: يبين تقييم طريقة الاتصالات بين الموظفين

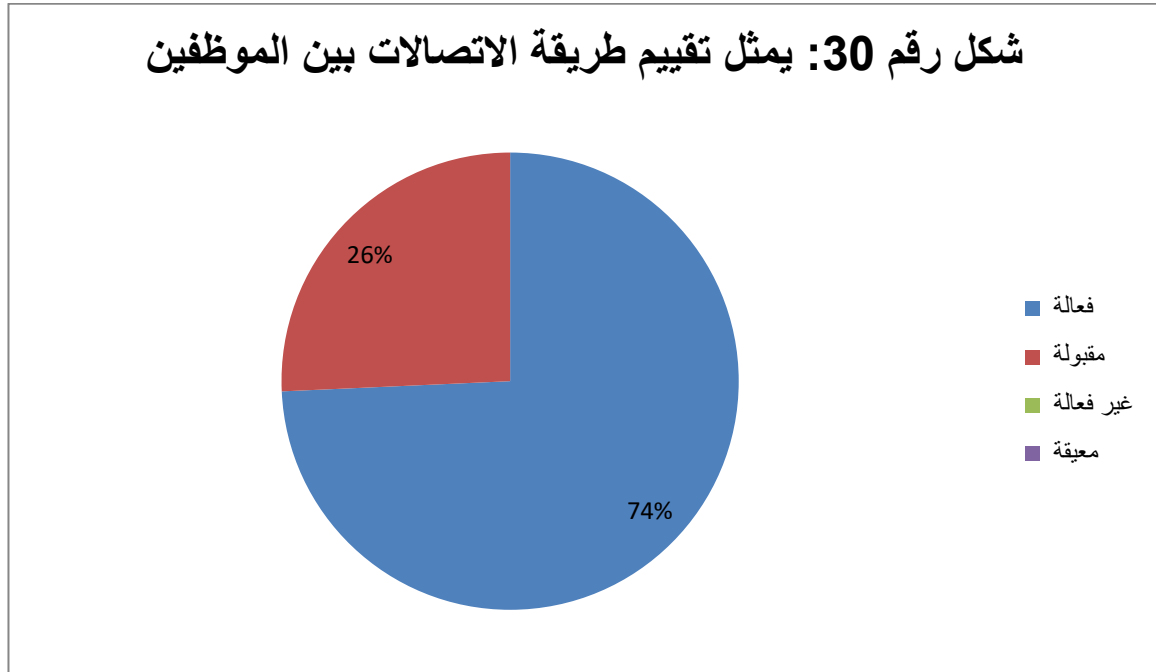
النسبة %	التكرارات	الفئات
74.28%	26	فعالة
25.71%	9	مقبولة
/	/	غير فعالة

معيقة	/	/
المجموع	35	%100

يبين الجدول أعلاه ان نسبة 74.28% تقيم طريقة الاتصالات بين الموظفين بالفعالة في حين نجد نسبة من المبحوثين والمقدرة بـ 25.71% تقيم طريقة الاتصالات بين الموظفين بالمقبولة هذا مايسمح بوجود علاقات وطيدة بين الموظفين تساهم في تحسين وتسيير العمل والامور الادارية خاصة في المهامات المشتركة لضمان تنسيق والمشاركة في العمل .

ومنه نستنتج بان الاتصال بين الموظفين ينمي العلاقات الاتصالية داخل الادارة ويؤثر إيجابيا على تأدية المهامات والعمل بروح جماعية في تحقيق حاجياتهم وحاجيات المؤسسة ، حيث يعطي للإدارة سرعة في الحركة ويزيد من إثراء العلاقات الانسانية مما يؤدي الى رفع الفعالية الادارية وتحقيق أهداف المؤسسة .

شكل رقم 30: يمثل تقييم طريقة الاتصالات بين الموظفين



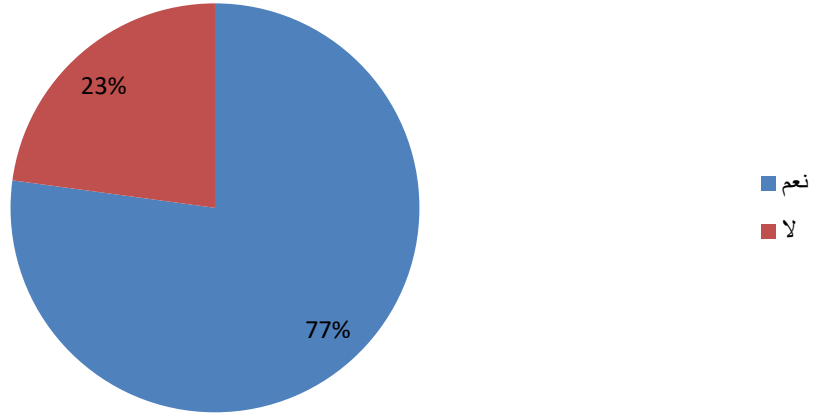
#### 4-بيانات خاصة بالقيادة الادارية الجدول رقم 31: يبين مدى مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات

			النسبة المئوية	التكرار	الفئات
النسبة المئوية	التكرار	الفئات	77.14%	27	نعم
22.85%	08	قرارات إدارية			
20%	07	قرارات تقنية			
05.71%	02	قرارات إستراتيجية			
28.57%	10	قرارات عملية			
77.14%	27	المجموع			
			22.85%	08	لا
			100%	35	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 80% من العاملين صرحوا بأن المسؤول المباشر يسمح لهم بالمشاركة في صنع القرارات حيث ترى نسبة 28.57% منهم بان مشاركة العاملين تقتصر على القرارات العملية أما نسبة 22.85% ترى أنها متعلقة بالقرارات الادارية في حين أن 20% ترى انها خاصة بالقرارات التقنية، أما نسبة 05.71% ترى انها متعلقة بالقرارات الاستراتيجية أما نسبة 22.85% من المبحوثين فقد صرحوا بأن المسؤول المباشر في المؤسسة لا يسمح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات مما يؤثر سلبا على شعور العاملين بالإنتماء الى المؤسسة وهذا بدوره يؤدي الى عدم إرتياح العاملين أثناء تأدية مهامهم الوظيفية المسندة لهم ومنه نستنتج أن المشاركة في صنع القرارات تؤدي الى شعور العامل بالارتياح النفسي وتحفزه اكثر على أداء مهامه، كما تخلف ثقة بين المدير والعاملين وكذا إعطاء فرصة للعاملين لتحمل المسؤولية وتعلمهم

تولي المناصب القيادية وإكسابهم خبرة في هذا المجال وهذا يساهم في تقديم أداء فعال من خلال الاخذ بوجهات النظر وهذا لتحقيق اهداف المؤسسة بفعالية عالية

### شكل رقم 31: يمثل مدى مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات



### الجدول رقم 32: يبين النمط القيادي المتبع من قبل الرؤساء

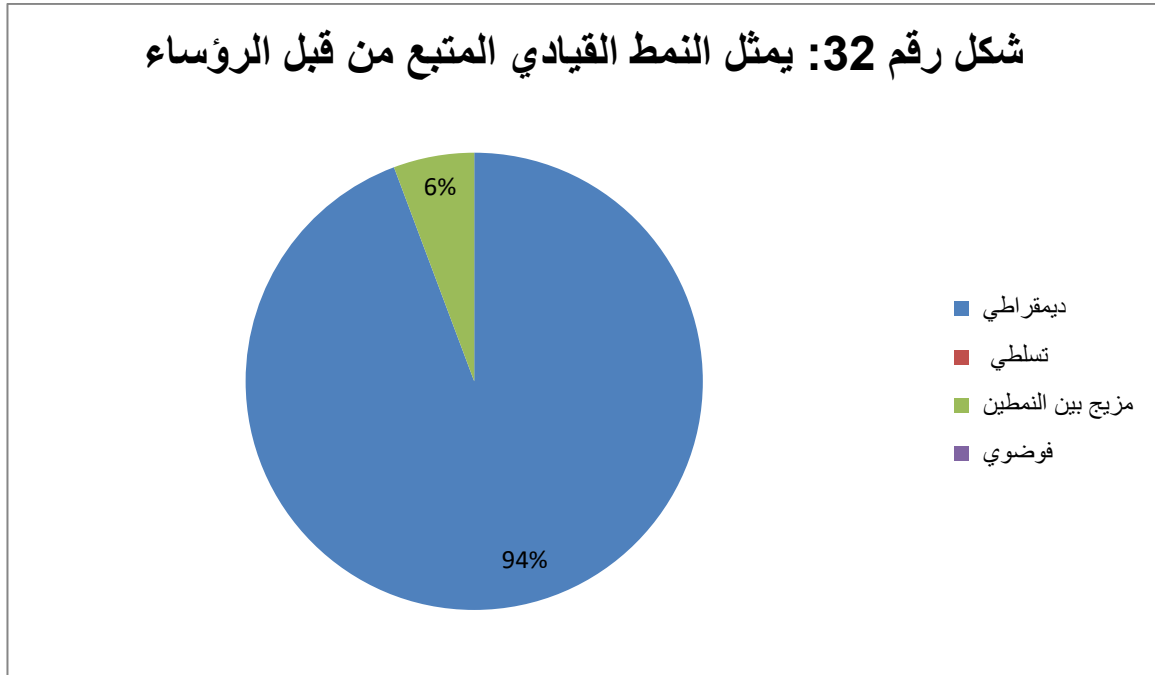
الفئات	التكرارات	النسبة %
ديمقراطي	33	94.28%
تسلطي	/	/
مزيج بين النمطين	02	05.71%
فوضوي	/	/
المجموع	35	100%

من خلال البيانات الاحصائية الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 94.28% من أفراد عينة البحث أكدوا أن النمط القيادي المتبع من قبل الرؤساء هو النمط الديمقراطي ، كما نجد نسبة 05.71% من أفراد

عينة البحث صرحوا بأن النمط القيادي المتبع من قبل الرؤساء هو مزيج بين النمط الديمقراطي والتسلطي

ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن إدارة المؤسسة تتبع في الغالب النمط الديمقراطي في تعاملها وإشرافها وهو ما يتفق مع نظرية العلاقات الانسانية وعليه نستنتج أن النمط القيادي الديمقراطي يمكنه أن يخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للفعالية الادارية من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرار مما يثير فيهم الدوافع التي تجعلهم أكثر رغبة في تنفيذ الاعمال الادارية على اكمل وجه.

شكل رقم 32: يمثل النمط القيادي المتبع من قبل الرؤساء



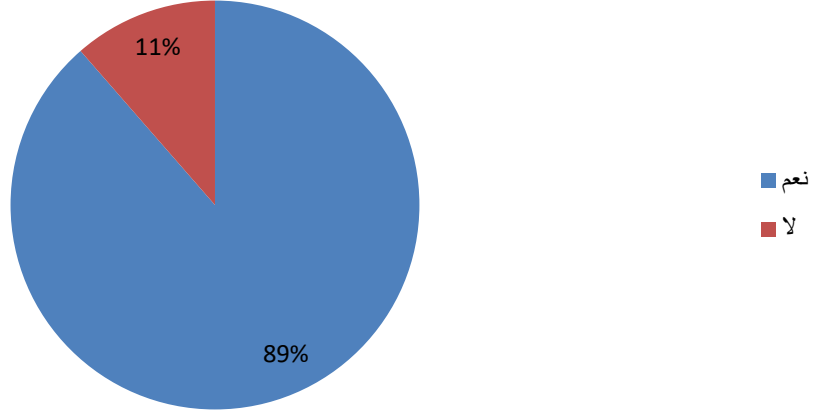
الجدول رقم 33: يبين مدى تشجيع القيادة الادارية على تطوير الفعالية الادارية

		النسبة المئوية	التكرارات	الفئات	
		88.57%	31	نعم	
النسبة المئوية	التكرارات	11.42%	4	لا	
5.71%	2				عدم مشاركة جميع العمال في قرارات المؤسسة
2.85%	1				عدم السماع لرأي العمال
2.85%	1				عدم الاهتمام بجانب المتطلبات لمطالب الموظف
11.42%	4				المجموع
		100%	35	المجموع	

من خلال الجدول الاحصائي نلاحظ نسبة 88.57% من المبحوثين صرحت بان القيادة الادارية تشجع على تطوير الفعالية الادارية، فهذا يؤكد أن للقيادة الادارية دورا في السير الحسن للعمل من خلال إشترك الموظفين في إتخاذ القرارات وإعتماد ما يبدونه من آراء وإقتراحات إذا للقيادة دورا هاما وأساسي يتمثل في إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية مما يغرس في نفوس الموظفين وروح التعاون ويدفعهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل في حين نرى نسبة مقدره ب11.42% بأن القيادة الادارية لا تشجع على تطوير الفعالية الادارية .

حيث نجد نسبة 5.71% من المبحوثين تفر بعدم مشاركتها في القرارات التي تخص المؤسسة ونسبة 2.85% تفر بأن المسؤول لا يسمح لرأي الموظف في حين نسبة 2.85% أيضا تؤكد بأن المسؤول لا يهتمون بحاجيات الموظف ومطالبه وأخذ برأيه .

### شكل رقم 33: يمثل مدى مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات



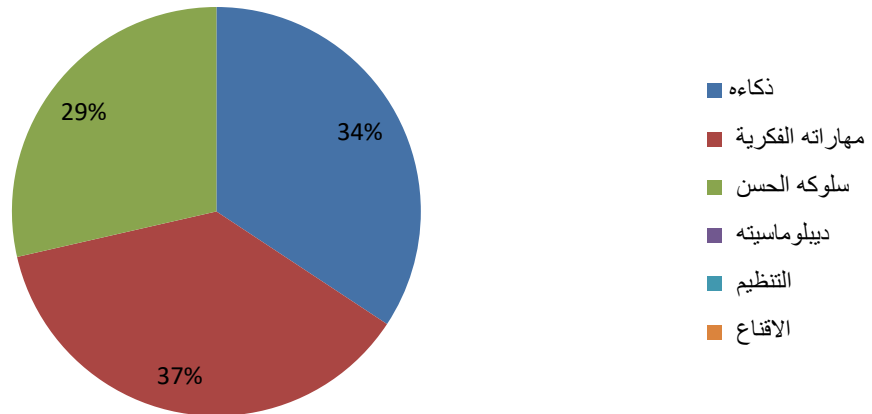
### الجدول رقم 34: يبين مهارات المسؤول المباشر المرتبطة بالفعالية الادارية

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكاءه	12	34.28%
مهاراته الفكرية	13	37.14%
سلوكه الحسن	10	28.57%
ديبلوماسيته	/	/
التنظيم	/	/
الاقناع	/	/
المجموع	35	100%

من خلال البيانات الاحصائية الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 37.14% من المبحوثين صرحوا بأن الفعالية الادارية ترتبط بالمهارات الفكرية للمسؤول ، بينما نجد نسبة 34.28% من

المبجوثين أكدوا بان الفعالية الادارية تربط بذكاء المسؤول المباشر في حين نجد نسبة 28.57% من المبجوثين يقرون بان الفعالية الادارية تربط بالسلوك الحسن للمسؤول المباشر وعليه نستنتج أن الفعالية الادارية في المؤسسة الجزائرية وبالخصوص مؤسسة البحث تعتمد من اجل تحقيق هذه الفعالية على مجموعة من المهارات أهمها المهارات الفكرية على أساس ان هذه المؤسسة تحاول تجسيد الآليات والميكانيزمات التي تحاول في الارتقاء بهذا النوع من المهارات بالاضافة الى ذلك أن للمهارات الفكرية دور أساسي وإستراتيجي في رفع درجات الفعالية الادارية في مؤسسة البحث إن الارتقاء بالمهارات الفكرية لن يكون مجسدا إلا من خلال اهم الوظائف والمهام الادارية المبرمجة من طرف إدارة هذه المؤسسة ولاسيما عملية التدريب التي تعالج مهارات ومستويات الافراد العاملين وتساهم في إحداث النقلة النوعية من المورد البشري الكلاسيكي الذي يتميز بمهام وقدرات عقلية وفكرية محدودة الى عنصر بشري أستراتيجي فعلا مشكلا المصدر للثروة البشرية والفكرية في المؤسسة أما الذكاء المجسد ب34.28% فهو يعد من المهارات الخاصة بالميزات والفروقات الفردية للأفراد العاملين والمرتبطة أيضا بعمليات التدريب وإستعمال مقاييس من اجل قياس الشخصية ومستويات ذكاء الأفراد، فكلما كانت هذه المهارات متوفرة كلما كانت نسبة الفعالية الادارية مفعلة بشكل كبير

**شكل رقم 34: يمثل مهارات المسؤول المباشر المرتبطة بالفعالية الادارية**



**ثانيا النتائج العامة للدراسة:**

بعد تحليلنا للبيانات الميدانية والخروج من خلالها بمجموعة من النتائج فقد سعينا الى عرضها ومناقشتها لتجيبنا عن التساؤلات التي أثارها الدراسة ومن ثم على التساؤل المركزي والذي تمحورت حوله دراستنا و، انطلاقا من الدراسة التي قمنا بها بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية الطارف التي كانت محاولة التعرف على دور التدريب في رفع الفعالية الادارية من خلال دراستنا للمتغيرات الهامة المرتبطة بعملية التدريب التي تساهم في رفع الفعالية الادارية، وهذا ما سنقوم بمناقشته وإثباته من خلال عرضنا لنتائج التساؤلات التي قمنا بطرحها في الاشكالية

**أولا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الاول:**

- 1- يعد التدريب احد العمليات الاساسية التي تساعد الافراد في إكتسابهم مهارات ومعارف مختلفة مما يساهم في رفع مستوى أدائهم داخل المؤسسة وينمي قدراتهم ويطورها
- 2- من خلال الدراسة الميدانية التي اجريناها بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية الطارف، إتضح لنا ان أغلبية الموظفين إستفادوا من دورات تدريبية ساعدتهم على تطوير أدائهم الوظيفي وهذا ما تؤكد عليه نتائج الجدول رقم 07 وذلك بنسبة 97.14%
- 3- لقد اظهرت نتائج الجدول رقم 10 الذي يوضح لنا تماشي التدريب مع طبيعة الوظيفة الحالية بشكل كبير فقدرت بذلك إجابات المجتمع المبحوث ب88.57%
- 4- كما أثبتت لنا نتائج الجدول رقم 11 وذلك بنسبة 97.14% بأن البرامج التدريبية التي ساهمت في تطوير معارف ومهارات العاملين كانت في مجال التخصص مما ادى الى تحسين الاداء
- 5- لقد كشفت لنا نتائج الجدول رقم 13 الذي يبين ملائمة أهداف التدريب للموظفين إذ قدرت النسبة ب85.71% وهي نسبة عالية تؤكد على ان البرامج التدريبية تعمل على تحقيق اهداف الموظف الذي يسعى الى النجاح والتقدم والاستمرارية
- 6- يوضح الجدول رقم 15 وذلك بنسبة 82.85% ان عملية تقييم التدريب في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز تتم بشكل مهني من خلال المنفعة التي يحققها والتي تنعكس على اداء الموظف
- 7- كما أثبتت لنا نتائج الجدول رقم 16 الذي يوضح لنا بان البرامج التدريبية تواكب التطورات الحاصلة في المجال الاداري الى حد كبير خاصة في مجال الاعلام والتكنولوجيا وتحسين الخدمات فقدرت بذلك إجابات المجتمع المبحوث ب 97.14%

8- يوضح الجدول رقم 17 وذلك بنسبة 85.71% ان التدريب يساهم بصورة ايجابية في رفع الفعالية الادارية وهذا من خلال مشاركة العاملين في تصميمه والاعداد له بشكل علمي وكذا إتخاذ القرارات حوله  
9- ومن هنا نستنتج بان التدريب يمثل أحد ركائز تنمية وتحسين أداء العاملين حيث يلعب دورا مهما في الرفع من كفاءة وفعالية الادارة وتحقيق الاهداف العامة للمؤسسة

### ثانيا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني:

1- يعتبر التخطيط من الوظائف الرئيسية في الادارة حيث تمكن أهميته في رسم الاهداف العامة للمؤسسة فالادارة الفعالة هي التي تتمتع بتخطيط حكيم يوازن بين الامكانيات المتاحة والطموحات المراد تحقيقها، وهذا ما عبرت عنه نتائج الجدول رقم 22 وذلك بنسبة 91.42% بان مؤسسة البحث تتبنى خطة إدارية من اجل تحقيق الاهداف المسطرة فالتخطيط يوضح الامور امام العاملين ويزيد من إهتمامهم في تنفيذ هذه الخطط مما يتيح للمؤسسة من تحقيق اهدافها كما يجعل التخطيط جميع الاهداف واضحة مما يساعد على إنجاز المهام المسندة على اكمل وجه، كما يتيح للموظفين فرص الابتكار والابداع في العمل وينمي فيهم شعور الانتماء والولاء للمؤسسة

2- يوضح الجدول رقم 24 وذلك بنسبة 88.57% بان مؤسسة البحث تقوم بعملية التخطيط عند وضع البرامج التدريبية حيث توضع خطة وبرنامج التدريب إستنادا الى حاجة الموظفين الفعلية للتدريب وهذا ضمن خطة سنوية شاملة على مستوى قسم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة وهذا من اجل تطوير جهازها البشري والاداري لتحقيق التوافق والانسجام بين الاهداف وحاجات المؤسسة من جهة، وبين حاجات واهداف الافراد العاملين بها من جهة اخرى

3- كما أكدت لنا نتائج الجدول رقم 26 وذلك بنسبة 82.85% بأن التخطيط يساهم في فعالية إدارة المؤسسة وهذا من خلال مشاركة الموظفين في عملية التخطيط من اجل تحديد الاهداف وتوضيح الامور والسياسات مما يؤدي بالعاملين الى الشعور بالارتياح أثناء أداء مهامهم حيث تساهم المشاركة في عملية التخطيط الى خلق روح التعاون والانسجام والتحفيز مما يؤدي الى زيادة الدافعية للعمل أكثر فيساعد ذلك على رفع فعالية الادارة فتحقق اهداف المؤسسة بكفاءة عالية .

**ثالثاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث:**

1- يعد الإتصال عملية هادفة من العمليات الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق اهدافها، إذ أن كافة الافراد في المؤسسة يتعاملون مع بعضهم من خلال الاتصال وباستعمال وسائله وانواعه المختلفة من اجل أداء وتسيير كافة الأنشطة والاعمال الادارية،فهو يساهم في تحسين الأداء من خلال العلاقات الموجودة بين الموظفين والمبنية على أسس الثقة والتفاهم مما يشجعهم على بذل أقصى جهد من اجل تطوير إدارة المؤسسة وفعاليتها ومن ثمة تحقيق اهداف المؤسسة

2- من خلال دراستنا الميدانية إتضح لنا ان مديرية التوزيع للكهرباء والغاز تستخدم كل انواع الاتصالات التي تساهم في تطوير مستوى الاداء وترفع من الفعالية الادارية للمؤسسة وهذا ما عبرت عنه نتائج الجدول رقم 27 وذلك بنسبة 91.42% حيث أن الاتصال يساهم في خلق روح التعاون والانسجام بين مختلف المستويات الادارية

3- لقد اظهرت لنا نتائج الجدول رقم 28 ان أفضل وسيلة تستعمل في الاتصال في مؤسسة البحث هي الوسيلة الشفاهية ذلك لان الاسلوب الشفاهي يوفر المعلومات المطلوبة في الحين ويساعد على الفهم بدقة وكذا يساعد على إتخاذ القرارات وقدرت إجابات المبحوثين بنسبة 54.28%

4- كشفت لنا نتائج الجدول رقم 29 وذلك بنسبة 91.43% أنه يوجد عمل جماعي ومنسق بين الموظفين لإنجاز الاعمال الادارية وهذا يبين انه يوجد نظام إتصالات شامل ومتكامل في المؤسسة موجه نحو تحديد وتحقيق الاهداف المرجوة

5- نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم 30 وبنسبة 74.28% أن تقييم طريقة الاتصالات بين الموظفين تتم بشكل فعال ومنه نستنتج ان للإتصال تأثير ايجابي حيث يعطي سرعة في الحركة ويزيد من إثراء العلاقات الانسانية بين الموظفين مما يساعد على تطوير الاداء ،ويجعل العاملين أكثر تحفيزا للقيام بالاعمال المسندة اليهم وبالتالي يتم تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة بكفاءة وفعالية ويزيد من ولاء وإنتماء العاملين الى المؤسسة

6- من هنا نستنتج أن طبيعة الاتصال الموجود في المؤسسة يساعد على تسهيل وأداء المهام المسندة وهذا من خلال العلاقات المبنية بين الموظفين والقائمة على أساس الثقة والاحترام والتفاهم والمشاركة في كل الامور الادارية ومتابعة ومراقبة سير العمل وتبادل المعلومات وحل المشاكل التي تصادف عملهم وكل هذا يشجعهم على بذل أقصى جهد ممكن يساعدهم على تطوير الاداء وتحقيق فعالية إدارة المؤسسة بكفاءة عالية .

### رابعا النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع:

1- تلعب القيادة دورا هاما في سير نشاطات المؤسسات واستمرارها وهذا من خلال قدرتها على التأثير في المورد البشري وايضا تفعيل التعاون والتنسيق بين الجماعه فمن خلالها يمكن تحويل الاهداف المطلوبه الى نتائج مرغوب فيه فالقياده اساس ضروري لاي تنظيم ومعيار يحدد على ضوئه نجاح اي مؤسسه فمن خلال دراستنا الميدانيه اتضح لنا ان القياده المطبقه في مديريه التوزيع لولايه الطارف تساعد في تنميه وتطوير اداره المؤسسه وهذا ما عبرت عنه نتائج الجدول رقم 31 وذلك بنسبه 80% بان القياده الاداريه تسمح للمرؤوسين بالمشاركه في صنع القرارات ومن هنا نستطيع القول ان المشاركه في اتخاذ القرارات تلعب دورا رئيسيا في اندماج الافراد عقليا وعاطفيا في مواقف الجماعه مما يشجعهم على تحمل المسؤوليه حيث يخلق عندهم الجو النفسي والموقف الملائم الذي يشجع ويحفز العاملين على بذل اقصى جهودهم لتحقيق اعلى مستوى الفعاليه الاداريه للمؤسسه مما يؤدي الى الشعور بالانتماء والاستقرار والارتياح في بيئه العمل.

2- لقد اثبتت لنا نتائج الجدول رقم 32 وذلك بنسبه 94.28% بان النمط القيادي المتبع من قبل المسؤولين هو النمط الديمقراطي الذي يقوم على اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وافساح المجال للمبادرات والابداع وتقدير جهودهم فهو الاسلوب الذي يعتمد على التأثير واقامه الاتصال ذو اتجاهين بين الرئيس والمرؤوس فهو يؤدي الى تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم يعمل على اشباع حاجات المرؤوسين النفسيه والاجتماعيه والاقتصاديه حيث يحقق الاستقرار النفسي والامان للموظفين وكذا إتاحة الفرصه لنمو وتقدم المرؤوسين عن طريق زرع الثقه في نفوسهم مما يؤدي الى الاستغلال الامثل لطاقتهم وقدراتهم وتسخيرها للعمل مما يزيد في تفانيهم في خدمه المؤسسه وزياده فعاليه ادارتها ومن هنا يتضح لنا ان النمط الديمقراطي هو النمط الافضل لمواجهه متطلبات الاداره الحديثه لان هذه الاخيره تنطلق من مبادئ انسانيه واجتماعيه وبانسجامها وتكاملها تستطيع المؤسسه أن تحقق اهدافها بكل كفاءه وفعاليه.

3- كما تؤكد نتائج الجدول رقم 33 وذلك بنسبه 88.57% بان القياده الاداريه في مؤسسه البحث تشجع على تطوير الفعاليه من خلال النمط الاتصالات و العلاقات الانسانيه بين القائد ومرؤوسيه حيث يقوم

القائد هنا بالمشاركة و التعاون وتبادل الاراء مع الجماعه التي يعمل معها كما يعمل على اشراكهم في اتخاذ القرارات والتفويض لهم بعض السلطات والمهام كل هذا يسمح للمرؤوسين باخراج طاقتهم الابداعيه الكامنه وتسخيرها خدمه لرفع فعالية الاداره وتحقيق اهدافهم وغايات المؤسسة التي ينتمون اليها .

4- لقد اثبتت لنا نتائج الجدول 34 وذلك بنسبه 37.14% بان الفعاليه الاداريه مرتبطه بالمهارات الفكرية القائد ونسبه مرتبطه بذكائه مما يجعله يتعامل مع كل المواقف بطريقه عقلانيه اساسها العدل وتطبيق القانون و النقاش و الحوار وتبادل الاراء مما يثير في نفوس المرؤوسين الدوافع التي تجعلهم اكثر رغبه وحماس في انجاز الاعمال المسنده اليهم بكفاءه وفعاليه.

ومن هنا نستنتج ان القيادة الاداريه المطبقه في مؤسسه البحث تساعد على تنميه وتطوير اداره المؤسسه من خلال الدور الذي يلعبه القائد في الجانب التنظيمي وكذا التالف والاندماج الذي تسعى القيادة الاداريه الى تحقيقه بين العاملين من اجل تشكيل فريق عمل منسجم وله اهداف مشتركه يسعى الى تحقيقها في اطار اهداف المؤسسه و التفاهم مشاعر المرؤوسين ومشاكلهم ومعالجتها بالشكل الذي يؤدي الى رفع روحهم المعنويه مما يحفزهم على العمل اكثر لتحقيق اهداف المؤسسة.

### التوصيات والاقتراحات:

- من خلال نتائج الدراسة التي توصل اليها الباحث يمكن الخروج بما يلي:
- يجب الاستمرار في تطوير الجوانب الايجابيه لتدريب العاملين مع ضروره الاهتمام اكثر بتنويع البرامج والدورات بما يخدم حاجات المؤسسة وحاجات العاملين وكذا حاجات العملاء
  - اشترك الافراد في تصميم البرامج التدريبيه وخاصه اعوان التنفيذ لانهم ادري باحتياجاتهم وما ينقص لاتمام العمل بكفاءه
  - اتباع الاساليب العلميه في عمليه تحديد الاحتياجات التدريبية
  - السعي الى جعل العمليه التدريبية مستمره وذلك لمواكبه التطورات والمستجدات المختلفه بهدف تنويع المهارات والخبرات

- مواصلة الاهتمام بالدورات التدريبية من اجل تحقيق التطور الدائم في الاداء الوظيفي و هذا من اجل مواجهة المنافسة الوطنية والعالمية

### آفاق الدراسة:

تثير الدراسة وذلك للاعتبارات التالية:

- ان فضول الدراسة ومحاورها يمكن ان تشكل مواضيع بحث مستقلة حيث تمكن تناول التحول في كل من العمليات التالية: التخطيط الاداري، انماط القيادة، الاتصال في دراسات ميدانية مستقلة
- ان ما تتضمنه الدراسة الراهنة من كم كبير من المعطيات الاحصائية يعطي مؤشرات على العديد من الظواهر التي تبرز تدريجيا في المؤسسات الجزائرية وهي جديرة بالدراسة التطوير التنظيمي الاداره الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.....
- تعد دراستنا إنطلاقة علمية لدراسات مستقبلية مرتبطة بموضوع: دور التدريب في رفع الفعالية الادارية

**خلاصة الفصل:**

بعدما تم تفرغ البيانات والتي تم جمعها من خلال هذا الفصل والمتعلق بالدراسة الميدانية والتي كانت على مستوى مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية الطارف

حيث قمنا بتفسيرها وإستنباط اهم النتائج المتعلقة بالدراسة والتي أجبنا من خلالها على التساؤل الرئيسي وهو: أن للتدريب دور في رفع الفعالية الادارية في المؤسسة محل الدراسة، وإختتمناه باهم الاقتراحات والتوصيات

الخطمة

بعد العرض النظري والميداني لموضوع الدراسة تبين لنا ان للتدريب دور كبير و اهمية بالغة في رفع فعالية الادارة للمؤسسات الاقتصادية و تسيير الافراد العاملين فهو يعد في الوقت الحاضر استثمارا في راس المال البشري ومعبرا اساسيا للمؤسسات التي تسعى الى تحسين فعالية ادارتها وتحقيق اهدافها و الجودة المطلوبة وتحسين الاداء العام لمواردها البشرية لبلوغ الفعاليه والتطوير ، لذلك يحتم على التدريب القيام بواجبات اساسية يلتزم بها امام المؤسسة الوصول الى الهدف النهائي المرجو منه سواء كان التدريب داخل المؤسسة او خارجها بالاهتمام بتغيير سلوكيات الافراد والعمل على تزويدهم بالمعلومات والمهارات الادارية والفنية اللازمة لاداء اعمالهم بكفاءة وفعالية.

فالتدريب في المؤسسات الاقتصادية اصبح ضرورة ملحة في الوقت الحالي خاصة مع التسارع التكنولوجي و الاتجاه الى الرقمنة و تطور في تكنولوجيا الاتصالات باعادة النظر في طرق تسيير ادارتها و مواردها البشرية بما يسمح بالتجديد وتحسين العمل.

فقيادة عملية التطوير الاداري وفعاليته يقوم على وجود كفاءات ذات مستوى عالي من مهاره و المعرفة و القدرة على التكيف مع اساليب العمل المختلفة وتقديم الافكار و اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات،أي أن أساس فعالية الادارة وتطورها يعتمد بالدرجة الاولى على العنصر البشري وما يتمتع به من مهارات وقدرات فنية وابداعية لاداء واجبات وظيفتهم مما يسهم في الارتقاء بمستوى الاداء وتحسين اوضاع الادارة وتطورها ولا يتم هذا الا من خلال التدريب وتطوير اساليب التفاعل بين الافراد والادارة.

حيث يتضح لنا من خلال الجانب الميداني لهذه الدراسة ان مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية الطارف انها تولي اهتمام كبير لمواردها البشرية و تعمل على رفع مستواهم الثقافي و الفكري والسلوكي من خلال تدريبهم الذي ينجر عنه تنمية المهارات وتطور القدرات و رفع مستوى الاداء وثمة اعطاء فعالية للادارة تحقق اهداف المؤسسة و تضمن لها النجاح والاستمرار على المستوى الوطني والعالمي.

# قائمة المصادر والمراجع

المعاجم

- 1- جبران مسعود: الرائد-معجم- الغبائي في اللغة والإعلام، د.ط. بيروت، لبنان، 2003
- 2- حسن الصحاف:معجم إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، د.ط، دار النهضة العربية، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، 1997
- 3- محمد منير حجاب: المعجم الاعلامي، د.ط، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004

الكتب باللغة الاجنبية

4- Edurin b. flippo: princaipes of personnel managment 4 th new yourk . usa. moraw hill companyine.1976.

Jaque soyer، fonction formation، edition dorganisation ، 2eme edition، 2001.

الكتب باللغة العربية

- 5- إبراهيم العسل، الاسس النظرية والاساليب التطبيقية في علم الاجتماع، د ط، مكتبة نهضة الشرق القاهرة، 1997
- 6- إحسان محمد الحسن:مناهج البحث الاجتماعي، ط1، دار وائل للنشر، الاردن، 2005
- 7- أحمد إبراهيم باشات:أسس التدريب، د ط، دار النهضة العربية، القاهرة، 1978
- 8- أحمد الخطيب و عبد الله زامل العنزلي، تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، عمان، الاردن، 2008
- 9- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، ب ط، الدار الجامعية للطبع والنشر القاهرة، 1999
- 10- أحمد ماهر: كيف ترفع المهارات الادارية في الإتصال، د ط، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2004
- 11- أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق، د.ط، دار الفكر العربي، القاهرة 1998
- 12- أنس عبد الباسط عباس: إدارة الاعمال وفق منظور معاصر ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الاردن، 2011
- 13- أوليري اليزابيت: قيادة الاعمال خطوة بخطوة، ترجمة أمين الايوبي، أكاديميا للنشر والتوزيع، لبنان، 2001
- 14- بشير العلاق:الاتصال في المنظمات بين النظرية والتطبيق، د.ط، دار اليازوري، الاردن، 2009
- 15- بلقاسم سلاطنية وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسولوجي ، د.ط، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2013
- 16- بن منظور :لسان العرب، مجلد التاسع، د.ط، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2002
- 17- بولحبال نوار مريوحة:محاضرات في علم إجتماع التربية، دار الغريب للنشر والتوزيع، ج1، الجزائر، 2005،
- 18- بيل مالكلوم: التدريب الناجح للموظفين، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، د ط، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1997
- 19- توفيق عبد الرحمن: التدريب ،مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1994

- 20- جابر أبو عوض ، أبو حسن عبد الموجود: إدارة المنظمات الاجتماعية، رؤى الإصلاح والتطوير، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 2005
- 21- جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمدسيد احمد عبد المعتالي، دط، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003
- 22- جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، مفاهيمه، ادواته، طرقه، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009
- 23- حامد احمد رمضان بدر: إدارة المنظمات، دط، دار العلم، الكويت، 1983
- 24- حبيب الصحاف: معجم مصطلحات الموارد البشرية، دط. دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002
- 25- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دط، دار النهضة العربية، لبنان، 2002
- 26- حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة 2010، 2
- 27- حضير كاظم محمود، وروان منير الشيخ: إدارة المواهب والكفاءات البشرية، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، 2013
- 28- خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاضم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط1، عمان الاردن، 2000
- 29- خيرى خليل الجميل: الاتصال ووسائل الخدمة الاجتماعية: ط1، دار الكتاب الجامعي الحديث، مصر، 1985
- 30- رأفت عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دط. دار الفكر العربي، مصر، القاهرة، مصر، 2001
- 31- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، دط، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999
- 32- ربحي مصطفى عليان: أسس الادارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007،
- 33- رجاء وحيد دويدي: تقنيات البحث العلمي، دط، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1989
- 34- رضا هاشم حمدي، التدريب الاداري والمفاهيم والاساليب، دط، (دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن، 2012)
- 35- رواية حسن، السلوك التانظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003
- 36- زكريا الدوري: مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، دط، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2010
- 37- زكي محمد هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الافراد والعلاقات الانسانية، ط2، ذات السلاسل للطباعة والنشر، 1979
- 38- زهير عابد، أحمد العبد أبو السعيد: مهارات الاتصال وفن التعامل مع الاخرين، دط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2014
- 39- زيد منير عبوي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، دار الشؤون للنشر والتوزيع، عمان، 2010،
- 40- السالم مؤيد سعيد: نظرية المنظمة والهيكل والتصميم، دط، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008

- 41- سعيد مرسي بدر: عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000
- 42- سعيد يس عامر: الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها، دط، دار الكتب الحديثة، القاهرة، مصر، 2000
- 43- سليمان محمد، مبادئ علم الادارة العامة، ط7، جامعة عين شمس، الاسكندرية، مصر، 1987
- 44- السيد عليوة: تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيتراك للطباعة النشر والتوزيع، مصر
- 45- شوقي ناجي جواد: المرجع المتكامل في الادارة الاستراتيجية، ط2، دار الحامد، عمان الاردن، 2009
- 46- صالح الشيكشي: العلاقات الانسانية في الادارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1969
- 47- صبحي حبر العتيبي: تطور الفكر والاساليب في الادارة، دط، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، 2015
- 48- الصرن رعد حسن: نظريات الادارة والأعمال ، دط، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، 2004
- 49- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الحديثة للنشر، الاسكندرية، مصر 2006
- 50- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دط، دار اليازوري، الأردن، 2013
- 51- الطاهر بن خرف الله وآخرون، الوسيط في الدراسات الجامعية، بدون طبعة، دار هومة للنشر، الجزائر 2003،
- 52- عادل حسن، علي شريف، محمد فريد الصحن: التنظيم وإدارة الاعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 2011
- 53- عاطف عدلي العبد: مدخل الى الاتصال ، مفاهيمه، مجالاته، أنواعه وسائله، دط، دار الفكر العربي، 2009
- 54- عاكف لطفي خصاونه، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال، (ط1، دار حامد، الاردن، 2011)
- 55- عامر عوض، السلوك التنظيمي الاداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2005
- 56- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر، دس
- 57- عبد الرحمان توفيق: إدارة العمال الجوانب السلوكية والتنظيمية للبيئة، دط، دار الشعب، القاهرة، مصر، 1996
- 58- عبد السلام أبو قحف ، إقتصاديات الاعمال والإستثمار الدولي، ط1، بيروت، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2001
- 59- عبد الغفار حنفي: إدارة الافراد بالمنظمات "مدخل وظيفي" دار المعرفة الجامعية، الازاريطة، مصر، 2000
- 60- عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2001
- 61- عبد الكريم أبو مصطفى: الادارة والتنظيم ، المفاهيم والوظائف والعمليات، دط، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، د.س.ن
- 62- عبد الوهاب سوسي: الادارة التغيرات التصميم، دط، دار النجاح للكتاب الجزائر 2009
- 63- عزت جودت عطوي: الادارة التعليمية والاشراف التربوي أصولها وتطبيقها، د ط دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004
- 64- علي عباس: أساسيات علم الادارة، دط، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008

- 65- علي محمد ربايعية، إدارة الموارد البشرية، (ط1، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003)
- 66- عليوة السيد: تنمية المهارات القيادية للمدرين الجدد، دط، دار السماح، القاهرة، مصر، 2001
- 67- عمار بوحوش ومحمد الذنبيبات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الأردن، 2015
- 68- عمر وصفي عقيلي: إدارة الأفراد، د ط، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب، سوريا، 2000
- 69- عيد عريفج وآخرون، مبادئ في العلوم الادارية، الاصول والمفاهيم المعاصرة، دط، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013
- 70- عيسى قبوق: وردة بروس: مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 15، جامعة بسكرة، الجزائر
- 71- فاتن عوض: القيادة والاشراف الاداري، ط1، دار أسامة، القاهرة، مصر، 2004
- 72- فايز الزغبي: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1997
- 73- فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الاعمال الحديثة، ب ط، دار صفاء للنشر والتوزيع، دب، 2013
- 74- فضيل ديليو: الاتصال- مفاهيمه، نظرياته، وسائله، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003
- 75- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط4، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1994
- 76- فوزي عبد الخاق، علي إحسان شوكت: طرق البحث العلمي (المفاهيم- والمنهجيات) ب ط، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007
- 77- فيصل محمود السراورة، مبادئ إدارة الاعمال من الالف الى الياء، مفاهيم نظرية ومتطلبات عملية إدارة المناهج للنشر والتوزيع، 2010
- 78- قيس مومن وآخرون: التنمية الادارية، د ط، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، دون سنة نشر
- 79- كامل بربر، إدارة المواد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، بيروت 199
- 80- محمد ابو سمرة، الاتصال الاداري والاعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، د س
- 81- محمد حسنين العجمي: الإدارة المدرسية، د ط، دار الفكر العربي، مصر، 2000
- 82- محمد حسين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010
- 83- محمد خليل حسن الشماع: خضير كاظم، نظرية المنظمة، د ط، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007
- 84- محمد زاهد: السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
- 85- محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، د ط، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003
- 86- محمد عبد الفتاح، محمد عبد الله: إدارة الهيئات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2006
- 87- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الادارة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ط3
- 88- محمد قاسم: مدخل الى مناهج البحث العلمي، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، مصر، 1999
- 89- محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، د ط، دار الفجر، مصر، 2003

- 90- محمد وليد بطش وفريد كامل أبو زينة، مناهج البحث العلمي، تصميم البحث والتحليلي الاحصائي، ط1، دار المسيرة للنشر، 2007
- 91- مدحت محمد أبو النصر: إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 92- مصطفى حجازي: الاتصال والعلاقات الانسانية الادارية، دط، دار الطلبة، لبنان، 1998
- 93- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي الانظيمي، (الجزائر: م.د.ن، 1992)
- 94- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تدريبات عملية، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، الاشراف والمراجعة مصطفى ماضي، دار القصة، الجزائر، 2006
- 95- موسى اللوزي: التنمية الإدارية كمفاهيم الأسس التطبيقات، دط، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2000
- 96- موسى اللوزي: التنظيم الإداري، الأساليب والإستشارات، زمزم ناشرون وموزعون، دط، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
- 97- ناصر داي عدون: إقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998
- 98- ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011
- 99- هالة مصباح النبأ، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013
- 100- هاني خلف: نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2011
- 101- هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، دط، دار المعرفة، مصر، 2000
- 102- هنري منتزبرغ، بروس أستراند، جوزيف لاميل: الإدارة إنها ليست ماتزن، ترجمة وليد شحادة، ط1، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، 2014
- 103- يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، أساسيات في إدارة المؤسسات، دط، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص184

#### المجلات

- 104- عتيقة حداديرية وهشام بوحاري: التدريب وعلاقته بتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، مقارنة نظرية تحليلية - مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، العدد 10، كلية العلوم الإجتماعية الجزائر 2017، 2
- 105- عيسى قبوقب، وردة بريس: فعالية الاتصال الاداري في المؤسسة الصناعية، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 15، جامعة محمد حيزر، بسكرة، الجزائر، جوان 2015

#### المذكرات والرسائل

- 106- أحمد مسعودان: الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الراشد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العلم النامي، جامعة فرحات عباس، الجزائر 08-09 أبريل 2007

- 107- بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية ، التدريب، الحوافز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2009-2010
- 108- العربي حجام :التدريب واثره في تنمية الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الطارف 2014/2013
- 109- محمد الصالح قريشي: "تقييم فعالية التدريب المورد البشري، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة منتوري ،قسنطينة، 2006/2005
- المواقع الالكترونية**
- 110- باسمة علي حسن أبو سلمية:مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الاونروا غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2007  
<https://library.iugaza.edu.ps/thesis/78451.pdf> تاريخ الاطلاع : 2019/03/02 على الساعة 11:30
- 111- بحاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة ،دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، فرع الاغواط، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2010، 3 html 79 pdf 2018/11/ <https://grhumaines.blogspot.com/> تاريخ الاطلاع 2019/03/03 على الساعة 10.20
- 112- بحث عن مبادئ الادارة، متحصل عليه من <https://mawdoo3.com> التاريخ 2019/03/29 على الساعة 14.05
- 113- خالد إبراهيم خليل: فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي(دراسة حالة أقسام الأشعة في قطاع غزة) رسالة ماجستير، تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، 2016-<https://iugspace.iugaza.edu.ps/handle/20.500.12358/19543?locale-attribute=en>
- 114- سوسن معروف سلطه جي ، فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر المتدربين دراسة ميدانية بالشركة السورية للإتصالات ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، الجامعة الافتراضية السورية، 2016  
Http : [pedia.svuonline.op/pluginfile.php/780/modlabel/intro/](http://pedia.svuonline.op/pluginfile.php/780/modlabel/intro/).pdf تاريخ الاطلاع 2019/03/04 على الساعة 16.
- 115- صالح حليج: أثر القيادة الادارية على اداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004 pdf 8080: [dsps.univ-bouira.dz](http://dsps.univ-bouira.dz)
- 116- نابتي سامي: دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي، الحكيم بن باديس بقسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2009 <https://bu.umc.edu.dz/theses/economie/anab2621pdf> تاريخ الاطلاع: 2019/03/03 على الساعة 9:15

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



دليل مقابلة بحث موجه الى مسؤولي  
بعض المصالح مديرية التوزيع للكهرباء والغاز  
لولاية الطارف

- دور التدريب في رفع الفعالية الادارية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -  
دراسة ميدانية بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية الطارف

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة :  
بن وهيبة نورة

من إعداد الطالب:  
العرفي بلقاسم

السنة الجامعية: 2019/2018

التاريخ والساعة	الهيئة المستهدفة	الاسئلة	الاجوبة
2019/05/09 10.45	رئيس قسم الموارد البشرية	الاهتمام بعملية التدريب في المؤسسة	من خلال: - تحديد الاحتياجات التدريبية - تصميم برامج التدريب - تقييم برامج التدريب
2019/05/09	رئيس قسم الموارد	الاهداف الاستراتيجية	تنمية وتطوير كفاءات الموظفين

تحسين الاداء الوظيفي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب إنجاز الاعمال الادارية في وقتها	المراد تحقيقها من التدريب	البشرية	11.00
التعرف على نقاط القوة والضعف في الاداء تنمية روح المشاركة لدى الافراد العاملين رفع الروح المعنوية للعاملين	تقييم أداء العاملين بعد عملية التدريب	رئيس قسم الموارد البشرية	2019/05/09 11.20
تحدد فعالية إدارة المؤسسة من خلال ما لديها من كفاءات مهارات أفرادها بالإضافة الى الامكانيات المالية والمادية وكل هذا هو السبيل الانجح للمؤسسة لكي تحقق اهدافها	مساهمة التدريب في رفع الفعالية الادارية	رئيس قسم الموارد البشرية	2019/05/09 11.45
هناك إتصال صاعد من الموظفين الى رؤساء المصالح وإتصال نازل ، والإتصال الغالب هو الإتصال المزدوج الاتجاهات والافقي	طبيعة الإتصال الغالب في إدارة المؤسسة	رئيس قسم التخطيط للكهرباء والغاز	2019/05/13 10.45
إستراتيجية التحديث والعصرنة وكفاءات وقدرات الموارد البشرية	المقومات المبنية عليها إدارة المؤسسة	رئيس قسم التخطيط للكهرباء والغاز	2019/05/13 11.00
علاقات مهنية يغلب عليها الطابع الرسمي وغير الرسمي وهي علاقات قائمة على تبادل الوثائق والمعلومات والاحترام التبادل والمودة والالفة وروح الجماعة	العلاقة المهنية بين الموظفين وبين أقسام إدارة المؤسسة	موظفون في قسم العلاقات التجارية	2019/05/13 11.20

بين الموظفين			
--------------	--	--	--