

جامعة زيان عاشور  
كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية

مذكرة نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية  
تخصص إدارة موارد بشرية

دور التدريب في التطوير التنظيمي  
(دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز 2016/2013)

إعداد الطالبتين:

بشيري عائشة

بلقندوز الزهرة

السنة الجامعية: 2016 / 2017

جامعة زيان عاشور  
كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية

مذكرة ماستر في العلوم السياسية  
تخصص إدارة موارد بشرية

دور التدريب في التطوير التنظيمي  
(دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز 2013/2016)

إشراف الدكتور:

بن العايب

إعداد الطالبتين:

بشيرى عائشة

بلقندوز الزهرة

السنة الجامعية: 2016 / 2017

جامعة زيان عاشور  
كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية

مذكرة ماستر في العلوم السياسية  
تخصص ادارة موارد بشرية

دور التدريب في التطوير التنظيمي  
(دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز 2013/2016)

اشراف الدكتور:  
بن العايب

إعداد الطالبتين:  
بشيرى عائشة  
بلقندوز الزهرة

أعضاء لجنة المناقشة

أ..... رئيسا  
أ..... مشرفا ومقررا  
أ..... عضوا

السنة الجامعية: 2016 / 2017

الخاتمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء:

إلى أقرب الناس إلى قلبي وأولاهم بحبي .... من وسعتني رحمتها صغيرا  
وأسعدتني صحبتها كثيرا ... إلى والدي الكريمين  
إلى إخواني محمد، علي جمعني الله بهم تحت ظلّه يوم لا ظلّ إلاّ ظلّه.  
إلى إخواني هنية، بشرى، كريمة بورك فيكم و لكم.  
إلى زوجي و رفيق دربي حفظه الله و رعاه.  
إلى كلّ طالب علم، و إلى كلّ من ساهم في بلوغي هذا المستوى من  
التعليم.  
إلى كلّ هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع قاصدة به وجه الله تعالى و  
أسأله أن يتقبله مني، إنه وليّ ذلك و القادر عليه.  
إلى رفيقة دربي الغالية - عائشة سهل الله لك طريقا إلى الجنة

الزهرة.....

الإهداء:

إلى من ربياني صغيرا و آزراني كبيرا ... أبي و أمي حفصهما الله

ثم إلى جميع أخواتي سهام ، حنان ، شيماء ، نصيرة

إلى كل الصديقات اللواتي قابلتهن في مشواري الدراسي خاصة حليلة، و

صديقتي و رفيقتي التي قاسمتني تعب هذا العمل الزهرة.

وعسى ألا تفوتني من بعضهم دعوة سالحة قد يحجب الله بها عني غاشية

العذاب، أو يجزيني بها حسن الثواب .....

إليهم جميعا أهدي هذا العمل .....

عائشة.....



## كلمة شكر و عرفان

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع، و الذي لولاه لما كنا  
لرجل لهذا، نتوجه بشكرنا و خالص تقديرنا إلى الأستاذ المشرف الدكتور :  
بن العايب بلقاسم لما منحنا من جهد و وقت و توجيهات و إرشادات و  
دعم لإنجاز هذا البحث.

ونوجه شكرنا و احترامنا لجميع أساتذة كلية الحقوق و العلوم السياسية  
وكذا الطاقم الإداري للكلية بجامعة زيان عاشور الجلفة.  
ولا يفوتنا التوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين جهدوا في قراءة  
هذه المذكرة من أجل تقويمها و تثمينها.

كما نثقدم بالشكر و العرفان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد  
لإتمام هذا العمل.

و أخيرا نسأل الله تعالى أن يجعل عملنا خالصا لوجهه و مقبولا عنده  
و أن يدخره لنا في صحائف أعمالنا في يوم لا ينفع فيه مال و لا بنون.

وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب، والله ولي ذلك و مولاه.  
و الحمد لله رب العالمين



# مقدمة

إن مختلف التغيرات التي طرأت على المحيط الخارجي كالتطورات التكنولوجية و الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية، و الزيادة في حدة المنافسة الداخلية و الخارجية، و تطور احتياجات و رغبات العملاء و ميولاتهم، كل هذه المعايير فرضت على الإدارات التهيؤ المسبق لكل هذه التطورات و عدم البقاء بمعزل على أية حالة تطوير و تغيير نحو الأفضل، لذلك كان على الإدارة أن تعمل على جعل العاملين لديها متتبعين و مواكبين لكل ما هو حديث في مجال عملهم و ذلك لتدعيم كفاءاتهم و توسيع معارفهم و تحسين مهاراتهم اللازمة ليكونوا أكثر استعدادا لأداء المهام المناطة لهم بأحسن صورة ممكنة.

و تحرص المنظمات في وقتنا الحاضر على تنمية الموارد البشرية وتحقيق التطوير التنظيمي في ظل التحديات والتغيرات الحاصلة عن طريق عملية التدريب المستمر ولتكيف المنظمة مع مختلف التغيرات ونجاحها في أعمالها متوقف على وجود عمال أكفاء و مدربين جيدا و متحمسين للعمل بجدية، و التدريب ليس وسيلة لتمكن العامل في الوظيفة فقط بل يشكل استراتيجية هامة لتأمين تطوير العمال و والمنظمة ككل ومن خلال ذلك احداث تغيير وفق متطلبات البيئة ويكون التغيير غي عدة مجالات ومن اهمها في مجال المورد البشرية الذي لا يمكن احداث تغيير او تطوير الا من خلال تدريبه .

ان المنظمات في الجزائر باختلافها سواء كانت هذه المنظمات اقتصادية او اجتماعية او ثقافية هي كذلك تتحدى التغيرات البيئية لتطل الى التطوير المطلوب لتحقيق الميزة التنافسية وذلك وفق العولمة الحاصلة ومن ثم الحفاظ على مكانتها واستمرارها .

ومديرية توزيع الكهرباء والغاز في الجلفة تعتبر من اهم المؤسسات التي تسعى الى تحقيق التطوير التنظيمي من خلال عملية التدريب التي تطبق فيه .

## مبررات اختيار الموضوع:

لقد قمنا باختيار هذا الموضوع لعدة أسباب منها الموضوعية و منها أسبابنا الذاتية و التي تتمثل في:

### الأسباب الموضوعية:

- كون التخصص يحتم علينا دراسة و مناقشة هذا الموضوع الذي يبقى دائما محور اهتمام .
- كما أن دراستنا لهذا الموضوع يعود إلى أهمية ال تدريب في تحقيق التطوير في المنظمات .
- لحاجة كل المؤسسات في كافة جوانبها إلى تدريب و خاصة مع وجود تغيرات مستمرة في بيئة المنظمة الداخلية و الخارجية .
- رغبة في دراسة هذا الموضوع و من خلال الاطلاع على بعض الدراسات و الأبحاث السابقة تبين لنا أن موضوع دور التدريب في التطوير التنظيمي له أهمية كبيرة و نظرا ل هذه الأهمية البالغة التي رأينا في واقع المنظمات و حاجتها الى تدريب مواردها البشرية للوصول بالمنظمة الى المستوى المطلوب .

### الأسباب الذاتية:

- كذلك بسبب ميولنا و انجذابنا لهذا الموضوع المتشعب لمدى تأثير التدريب على كل مستويات المنظمة فهي تتحسن بتحسنة و العكس .
- نظرا لرغبتنا في التعرف أكثر و الاستطلاع على هذا الموضوع .
- لتعرف و التعمق في المصطلحات اكثر و من ثم زيادة الرصيد المعرفي .

### أهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة يمكن الوصول إلى أهداف المسطرة و من أهم هذه الأهداف نجد :

- و من خلال الدراسة سوف نتعرف على كل الجوانب النظرية لأهم المفاهيم المراد دراستها من تدريب و تطوير.
- تحديد دور البرامج التدريبية في احداث تغيرات على مستوى دافعية العمال نحو العمل وذلك لإحداث تغيرات على مستوى الاداء الوظيفي.
- تحديد دور برامج تدريبية الاهتمام بدراسة و تطوير الثقافة التدريبية و العمل على ترسيخ اهمية التدريب لتحقيق التطوير التنظيمي المطلوب في المنظمات .
- التركيز على تطوير الجوانب المتعلقة بتنمية الموارد البشرية من خلال برامج التدريب المختلفة مع تطوير نظام الحوافز المادية و المعنوية لخدمته.

#### أهمية الدراسة:

#### الاهمية النظرية:

- و تتبع اهمية الدراسة كذلك في الاثراء العلمي الذي يمكن أن توظيفه هذه الدراسة في مجال التدريب و التطوير معا و في مدى اهمية التدريب و دوره في رفع مستوى التطوير التنظيمي ، و الى ما تطمح اليه المنظمة من اجل تحقيق اهدافها.
- و تنمية الاهتمام بالتدريب باعتباره وسيلة مهمة من وسائل تكيف الموارد البشرية في المنظمات سواء كانت خاصة او عامة.

#### الاهمية العملية :

- و الأهمية التطبيقية لهذا الموضوع تتمثل في امكانية استفادة ال مسؤولين في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز من نتائج تدريب العنصر البشري، في تحقيق التطوير للمنظمة وتحقيق تكيفها مع الوقت الراهن.

## الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة اهمية بالغة في عملية البحث العلمي ذلك انها تفيد الباحث في تحديد وتوجيه وتدعيم المسارات البحث العلمي , كما انها تؤكد له بانها تتطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثها في نفس الزاوية وبالمنهج نفسه , وبالتالي هي تزود الباحث بالمعايير والمقاييس والمفاهيم الاجرائية الاصلاحية والتي يحتاجها وهكذا يحتاج الباحث من ايجابياتها . والدراسات السابقة اما ان تكون مطابقة ويشترط فيها اختلاف في ميدان الدراسة ، واما تكون الدراسة متشابهة وفيها الجانب الذي لم يتناول بالدراسة وبناء على كل هذا فقد اعتمدت على بعض الدراسات السابقة التي اعطت لدراسة الحالية تطورا منهجيا يساعد الباحث في بلورة ورسم البحث ومن بعض هذه الدراسات نجد :

1/معتز مصطفى عبد الجواد شيحة في دراسته شبكة التطوير التنظيمي في مؤسسات الرياضة الإسكندرية ، دار الوفاء ، 2006.

يهدف بحثه الى وضع تصور م قترح لشبكة تطوير التنظيمي تتضمن العديد من مجالات التطوير التنظيمي وتتضمن الشبكة المقترحة (الاعداد ، التدريب ، تنمية الفريق ، تنمية العلاقات ، وضع الهدف التنظيمي ، انجاز الهدف ، الاستقرار) لتحقيق اهداف النشاط الرياضي بالإدارة العامة لرعاية الشباب جامعة الاسكندرية وقد استخلصت الدراسة الى عدة نتائج منها :

-عدم وجود اسلوب لتعليم الاخصائيين الرياضيين .

-غياب اسلوب بناء الفريق .

- عدم استخدام التقنيات الحديثة في برنامج التنمية الادارية .

2/ دراسة عصام محمد حمدان مطر: بعنوان التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة تهدف هذه الدراسة إلى

التعرف على أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة .كما تهدف أيضا إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للخصائص الشخصية لأفراد عينة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

-أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة .وقد شملت هذه المجالات الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، الأساليب والأدوات التكنولوجية، تنمية وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات الإدارية ومجال العمل الجماعي.

-أظهرت الدراسة وجود بعض الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في بعض مجالات التطوير التنظيمي تعود للمتغيرات الشخصية مثل العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.الدراسة.

3/دراسة بن لعاب بلقاسم بعنوان دور التطوير التنظيمي في تحسين اداء العاملين في المنظمة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز \_مديرية التوزيع بالجلفة 2009/2007 يسعى من خلال دراسته الى معرفة كيف يساهم التطوير التنظيمي في تحسين الاداء العاملين بالمنظمة ومن خلال هذه الدراسة توصل الى النتائج التالية :

- اخذ ثقافة العمال بعين الاعتبار في كل استراتيجية تطويرية.
- ضرورة تبني برنامج ج التطوير التنظيمي بما يتضمنه من اسباب وادوات تستهدف تحسين الاداء.
- ان عدم رضا العمال عن نظام التحفيز ،حيث يسود التحفيز المعنوي في المؤسسة .

-ضعف نظام الاتصال الداخلي بالمنظمة ،فعلى المنظمة تدارك هذا الضعف في الاتصال للدور الهام الذي يلعبه في تطوير المنظما ت .وعليه فان المؤسسة مطالبة برسم استراتيجي فعالة لمواردها البشرية .

4/شيباني فوزية :في الدراسة بعنوان دور البرامج التكوينية في احداث تغيير في السلوك التنظيمي من خلال الدراسة الميدانية بوحدة من وحدات قطاع الامن في ام البواقي. وانصب اهتمام هذه الدراسة في أهمية التكوين و دوره في تغيير سلوك الأفراد الى ما تطمح المنظمة إليه، من أجل تحقيق أهدافها و أهدافه. و تنمية الاهتمام بالتكوين باعتباره وسيلة مهمة من وسائل تكيف الموارد البشرية في منظمات الأعمال. وتتبع أهمية الدراسة في الإثراء العلمي الذي يمكن أن تضيفه هذه الدراسة في مجال التكوين و تغيير السلوك التنظيمي، كما أن الأهمية التطبيقية لهذا البحث تتمثل في إمكانية استفادة المسؤولين عن قطاع الأمن من النتائج و التوصيات التي سوف نتوصل إليها بعد نهاية الدراسة و أخذها كمرجع عند وضعهم لبرامجهم التكوينية.

ومن اهم نتائجها :

-يرى أعوان الأمن أن هناك علاقة مرتفعة جدا للبرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي بمجالات إثارة الدافعية و تحقيق الانتماء الوظيفي.

-يرى أعوان الأمن أن دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي .

-إحداث تغيير على مستوى الدافعية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي إجمالي قدر ب3.84 .

-إحداث التغيير على مستوى الانتماء الوظيفي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي، إجمالي قدر ب.3.36

5/ دراسة بعاج الهاشمي :بعنوان دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة دراسة حالة سونلغاز فرع الأغواط 2004/ 2008. وهذه الدراسة هي ابراز دور وأهمية العملية التدريبية في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية كبيرة ، وقد تم تقسيم هذه الدراسة الى ثلاث فصول نظرية وفصل رابع تطبيقي حيث تناولت الفصول النظرية الاجابة عن التساؤلات التالية:

-ما هو مفهوم الفعالية التنظيمية وماهي المداخل الأساسية لتحقيقها ؟

-ما هو مفهوم العملية التدريبية و أبعادها الأساسية ؟

-كيف يمكن للاستثمار في العملية التدريبية من تنمية كفاءات ومهارات العاملين؟

أما الفصل التطبيقي فجاء للإجابة عن التساؤل التالي :ما هو واقع العملية التدريبية بمؤسسة سونلغاز ؟

ومن اهم نتائجها :

-تحدد فعالية المؤسسات من خلال أبعاد أساسية أهمها، البعد الإقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد الثقافي؛

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

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

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

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



-تدني مستويات الأداء لمؤسسة سونلغاز، إنما هو نتيجة لعدم اهتمامها بتقييم العملية التدريبية ؛

-هناك صعوبة في قياس أداء فعالية المؤسسة موضوع الدراسة، نظرا لعدم وجود منافس لها في السوق الوطنية؛

-انحراف أخلاقيات بعض العاملين وتداعي درجة ولائهم للمؤسسة نتيجة لعدم معرفة الإدارة حاجاتهم وانشغالاتهم؛

-غياب معايير نموذجية مدروسة ل:

-أداء العنصر البشري؛

-أداء المصالح التجارية؛

-أداء المؤسسة عموما.

-عدم تبني إجراءات تصحيحية للانحرافات التشغيلية الموجودة؛

-عدم وجود المرونة التنظيمية الملائمة ونظم فاعلة للاتصال الداخلي؛

-عدم استقرار رؤساء المصالح والإطارات السامية للمؤسسة .

6/دراسة سليمان بلعور : وعنوان الدراسة دور التدريب في تعزيز القدرة على تغيير التنظيمي وذلك في مؤسسة الاقتصادية حيث تنطلق من اشكالية ان التغيير ظاهرة تقوم على عمليات إدارية مخططة من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع جديد بهدف الاستجابة لمتغيرات البيئة وضمان استمرارية وتطوير المؤسسة يعتبر التطوير التنظيمي جهود مخططة تركز على الجانب الإنساني يهدف زيادة الفعالية التنظيمية وهو أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي اهتمام وتركيز المؤسسة على التدريب يعد

كاستثمار حقيقي لتطوير الموارد البشرية والوصول لمستوى الكفاءة، يؤدي على إنجاح وتفعيل التغيير المطلوب بها.

من اهم النتائج الدراسة هو إن تطبيق التغيير التنظيمي يؤدي للانتقال من حالة غير مرضية إلى حالة أفضل استجابة لتغيرات المحيط، كما يعتبر التطوير التنظيمي من أهم المداخل التنظيمية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي، والذي يركز على تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات.

ولهذا يجب ان تركز المؤسسات على التدريب كأحد أهم عناصر تنمية مواردها البشرية و تحقيق التوازن معا للتغيرات الداخلية والخارجية و ضرورة اهتمام المؤسسات بتدريب مواردها البشرية كوسيلة استثمار لتطوير الكفاءات بها، مما يحقق لها المرونة في أنشطتها.

### إشكالية الموضوع:

لقد عرفت المنظمات باختلافها العديد من المشكلات التي تواجه أعمالها ومن أهم هذه المشكلات هي العولمة و التكنولوجيا و دخول تقنيات عديدة في العمل و احتلالها مكان الفرد أحيانا، و لهذا اتخذت المنظمات و من بينها مديرية توزيع الغاز و الكهرباء إجراءات متعددة لمواكبة كل هذه التطورات، غير انه قد تبين أن مشكلات المنظمات ليست بالضرورة أن تكون فنية أو تقنية ب قدر ما هي مشكلات تنظيمية و سلوكية في المنظمات و ذلك لأن العنصر البشري من أهم أولويات المنظمة، و نجد انه من أهم مهام الإدارة أو المنظمة هي تدريب العنصر البشري و تنمية قدرات الأفراد و مهاراتهم و تغيير اتجاهاتهم و قيمهم كي تتماشى مع قيم و اتجاهات المنظمة.

### السؤال الرئيسي:

- كيف تساهم عملية التدريب في التطوير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة؟

## التساؤلات الفرعية:

في ضوء الأهداف السابقة تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما مدى أهمية تدريب الموارد البشرية و تأثيرها على المنظمات ؟
- ما مدى أهمية التطوير التنظيمي في المنظمات ؟
- الى أي مدى يساهم التدريب في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز على استراتيجية تطوير المنظمة و تحقيق أهدافها المسطرة ؟

## حدود الدراسة :

هناك مجموعة من المحددات التي تحيط بها الدراسة العلمية وهي:

### اولا: الحدود العلمية:

أما عن الجانب الموضوعي لهذه الدراسة، فيقتصر على دراسة عدة متغيرات أساسية وهي: التدريب، التطوير التنظيمي، مديرية توزيع الكهرباء و الغاز و الجلفة، بهدف تحديد الإجابة العلمية لموضوع الدراسة.

### ثانيا: الحدود البشرية:

تقتصر هذه الدراسة على الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة و ذلك بنسبة 10% من العدد الاجمالي للموظفين.

### ثالثا: الحدود المكانية:

يقتصر المجال المكاني لهذه الدراسة على الفرع سونلغاز بالجلفة وذلك لطبيعة الموضوع الذي تخدمه بشكل جيد .

## رابعاً: الحدود الزمنية:

ومن حيث الحدود الزمنية لهذه الدراسة التي تتناول دور التدريب في التطوير التنظيمي في مؤسسة السونلغاز في فترة (2013/2016) ويعود اختيارنا لهذه الفترة لتنفيذ المؤسسة برامج التدريبية أكثر لتحقيق التطوير التنظيمي .

## فرضيات الدراسة:

- كلما زادت البرامج التدريبية كلما ساهم ذلك في التأثير ايجابيا على المنظمات .
- برامج التدريبية المخططة تستهدف تحقيق التطوير التنظيمي .
- مدى مساهمة التدريب في تحقيق استراتيجية التطوير في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة.

## المناهج المتبعة:

في دراستنا لهذا الموضوع استعملت مناهج و التي تتمثل في:

- المنهج الوصفي التحليلي كون الباحث يلجأ إلى استخدامه حين يكون على علم بأبعاد و جوانب الظاهرة التي يريد دراستها نظرا لتوفر المعرفة بها من خلال بحوث استطلاعية أو وصفية سبق أن أجريت عن هذه الظاهرة لكننا نريد التوصل إلى معرفة دقيقة و تفصيلية.
- منهج دراسة حالة و الذي يعتبر منهجا متميزا يقوم أساسا على الاهتمام بدراسة الوحدات الاجتماعية بصفاتها الكلية ثم النظر إلى الجزئيات من حيث علاقتها بالكل و هذا المنهج سنتناوله في الإطار التطبيقي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة.
- كما استعملت الاقتراب القانوني و المؤسسي من خلال الوثائق المستعملة في الاطلاع الحصول على معلومات متعلقة بالمؤسسة في اطارها القانوني والمؤسسي. وكذا الاقتراب النظم في التطوير التنظيمي .

كما استخدمنا في الدراسة الاستبيان " وهو مجموعة من الاسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل لأشخاص المعنيين بالبريد، او يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على اجوبة الاسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل الحقائق جديدة على الموضوع او التأكد من معلومات متعارف عليها " <sup>1</sup> للوصول إلى المعايير المساهمة التدريب في تطوير مديرية توزيع الغاز و الكهرباء بالجلفة.

و كذلك استخدمنا أسلوب المقابلة "وتعرف بانها محادثة موجهة بين الباحث وشخص او اشخاص الاخرين بهدف الوصول الى حقيقة او موقف معين، يسعى الباحث لتعرف عليه من اجل تحقيق اهداف الدراسة " <sup>2</sup> وذلك من خلال شرح بعض الاسئلة لبعض الموظفين مقابلة بالاستبانة.

الملاحظة "وتعرف بالملاحظة على أنها أهم وسائل جمع البيانات و من أهم الأشياء الأساسية في بحث أي ظاهرة تقريبا حيث أن هناك بعض أنماط العقل الاجتماعي التي لا يمكن فهمها حقيقيا الآن من خلال مشاهدة حقيقية بمعنى رؤيتها رؤى العين " <sup>(1)</sup> فهي تعتبر من اهم الادوات والخطوات الي يقوم بها الباحث في جميع مراحل البحث خاصة في دراسة الحالة وتحليل الجداول .

---

1.عمار بحوش ،محمد محمود الذنبيات ،مناهج البحث العلمي وادوات اعداد البحوث ، المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، 1999،ص66.

2.رجاء وحيد دويدري ، البحث العلمي اساسياته النظرية وممارساته العلمية ،دار الفكر، دمشق ،2000،ص322.

3. غريب عبد السميع غريب ،البحث العلمي الاجتماعي بين النظرية و الامبريقية ،مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2003، ص181.

### الخطة العامة:

وفي هذه الدراسة ومن خلال الأسئلة المطروحة وللإجابة عنها إلى الحد الممكن قمنا بإعداد هذه الخطة حيث قسمناها إلى ثلاث فصول، الفصل الأول يتناول الجانب النظري للتطوير و يحتوي على ثلاثة مباحث أساسية اذ يتناول المبحث الأول ماهية التطوير التنظيمي المبحث الثاني اساسيات التطوير التنظيمي أما في المبحث الثالث فيتناول اساليب ومراحل واهم تقنياته .أما بالنسبة للفصل الثاني يتناول الجانب النظري للتدريب و يحتوي على ثلاثة مباحث أساسية إذ يتناول المبحث الأول منها مفهوم تدريب العاملين أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه أساليب التدريب و الحاجات التدريبية أما المبحث الثالث فانه يتضمن العملية التدريبية و مبادئ التدريب ، و في الفصل الثالث و الأخير فهو عبارة عن دراسة حالة و أخذنا بذلك شركة توزيع الغاز و الكهرباء بالجلفة كعينة للدراسة و هو عبارة عن ثلاث مباحث المبحث الأول تقديم ا لعام للمؤسسة و المبحث الثاني فهو يتحدث عن واقع التدريب في المؤسسة اما المبحث الثالث فيتعلق بتفريغ البيانات.

# الفصل الأول

الإطار النظري و المفاهيمي للتطوير  
التنظيمي

## التمهيد :

تعد عملية التطوير التنظيمي احد اهم مجالات المختصين في المنظمات وكذلك الخبراء المختصين في الادارة على حد سواء ،لما لهذا مجال من تأثير واضح على فعاليات المنظمات بصفة عامة وفي الآونة الاخيرة بصفة خاصة و لما تشمل عليه من تغيرات البيئية المستمرة وحادة التي تتطلب درجة عالية من المرونة لدى المنظمات وقدرة كبيرة للاستجابة الملائمة لتلك التغيرات ، كما يعتبر موضوع التطوير والتحديث في الإدارة من المواضيع سواء كان في الجانب النظري الذي يؤسس للنظريات، أو في الجانب التطبيقي الذي يختبر النظريات ويسعى إلى تطبيقها ،فالتطوير التنظيمي يسعى كل منظمة لتبقى في ريادة وعليه قسمنا خطة الفصل الى :

المبحث الاول :ماهية التطوير التنظيمي .

المبحث الثاني :اساسيات التطوير التنظيمي .

المبحث الثالث :مجالات واساليب التطوير التنظيمي .



## المبحث الاول : ماهية التطوير التنظيمي

يعد مفهوم التطوير التنظيمي من بين المفاهيم المتداولة وذلك لأهمية الذي يحوزها لهوض بالمنظمات باختلافها ، حيث يعكس التطوير التنظيمي مقدار الجهود البشرية التي تبذل داخل المنظمة بهدف الارتقاء بمستوى المنظمة بما يحقق لها القدرة على حل المشكلات المتخلفة من خلال حسن تشجيعها والانطلاق في وضع الاستراتيجية المستقبلية المناسبة التي تكفل لها تحقيق برامجها الإنمائية المستهدفة من خلال التطوير فإحداثه بجنب الانطلاق من الاسس والمبادئ التي يقوم عليها .

## المطلب الاول :نشأة ومفهوم التطوير التنظيمي

في البداية لا بد من الإشارة إلى أن الكتاب و الباحثين لم يتفقوا على من هو الذي وضع تسمية ( التطوير التنظيمي ) ، و لكن هناك إجمال يؤيده الكثيرين ، أنه (ريتشارد بكهارد Richard.B) عندما كان يبحث عن تسمية لبرنامج الاستشارات الذي أعده بمشاركة (دوكلاص ماكريجور D. Mcregor) في عام 1965 في شركة ( جنرال ميلز) يعطيه الدلالة (الحقيقية لمضمونه و أبعاده و حدوده ، لأنه برنامج واسع كان يشمل العلاقات بين العمال و المشرفين و أدوار المشرفين و الإدارة في المستويات المتعددة وشاركه الإدارة الحقيقية ، لذلك لم يكونا مقتنعين بتسميته ( تطوير الإدارة ) لأنه لا يقتصر على الإدارة فقط بل كان يشمل المنظمة بالكامل ، كما أنهما استبعدا اعتماد تسمية ( تدريب العلاقات الإنسانية ) كونها تسمية ذات حدود ضيقة للغاية تقتصر على نشاط واحد ، و أن برنامجهما أشمل وأوسع من ذلك بكثير ، لذا وجدا في مصطلح ( التطوير التنظيمي ) الدلالة(1)

---

1.ظاهر محسن الغالبي و أحمد عل صالح ، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي ، ط 1، دار وائل لنشر ،عمان،2010، ص24.

الحقيقية على ما يريدان و ينقل ( فرانش و جونير ) نص ما قاله بكهارد في هذا الصدد ، إذ قال ( : في ذلك الوقت كنا نرغب في إعطاء اسم للبرنامج في (جنرال ميلز) ، و كان واضحا أننا لا نرغب في تسميته التطوير الإداري لأن يشمل المنظمة ككل ، و لا تسمية تدريب العلاقات الإنسانية رغم أنه يحتوي على ذلك، ولم نكن نرغب في تسميته تحسين المنظمة لأن هذا تعبير محدود ، لذلك أطلقنا عليه التطوير التنظيمي لأنه جهد تطويري شامل في جميع أنحاء المنظمة ، وهكذا خرج المصطلح لتمييز التطوير التنظيمي عن الأشكال التي تتعامل مع المنظمات ، وإبراز الجوانب التطويرية والشمولية في المنظمة و الحركية الدافعة للتطوير التنظيمي . (1)

**لغة:** يتطور ، يتطور ، تطورا جدد ، حسن يعني التطوير في اللغة العربية " : هو التجديد و التحديث و التعديل ، و يقال جد يجد فهو جديد واستجد أي صيره جديدا ، و يقصد به الاجتهاد في الأمر و تحسينه ."

**اصطلاحا:** العملية المستمرة التي يتلقاها الإنسان من خلال المساندة و الدعم اللازمين لنمو مهاراته وقدراته بشكل متواصل ، و يتم ذلك من خلال عمليات التعلم المخططة أو غير المخططة ولكنها في كل الأحوال تكون ضرورية من أجل نجاح الإنسان في استثماره لموارده بصورة تتناسب مع الظروف الزمانية و المكانية التي يعيش فيها . (2)

مفهوم التنظيم :

**لغة:** ينظم ، تنظيما ، الأمر استقام تنظمت حياته بعد الفوضى التي عاش فيها تنظيم العلاقات القائمة بين الأطراف التي تتألف منها الجماعة . (3)

1. بوريب طارق ، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،نوقشت سنة 2014/2015 ،ص71.

2. نفس الوجد السابق ،ص7.

3. محمد عبد الفتاح الصيرفي : مبادئ التنظيم و الإدارة ، ب ط ، دار المناهج للنشر ، عمان الأردن ، 2006 ،

اصطلاحاً نجد أن هناك تعريفات متعددة لمفهوم التنظيم . و في هذا الصدد ، يعرف

أميتاي إتزيوني Amitay Itzioni "التنظيم بأنه" :وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين." (1)

لقد تعددت تعاريف التطوير التنظيمي فقد عرفها كل من :

فقد عرفه اسامة فريد واحمد عبد الله في كتابه على انه "تحويل من وضع مستهدف للوصول الى اهداف محددة مثل مجاراة التقدم العلمي او الاستفادة بالة حديثة ذات طاقة اعلى او ادخال الحاسب الالى لأداء المهمة مهمة معينة كبديل للعمل اليدوي ." (2)

وكذلك عرف التطوير التنظيمي (وندل فرانش Wendell french) بأنه نوع محدد نسبيا من التغيير المخطط له والهادف الى مساعدة افراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بشكل افضل ،وقد قدم french مجموعة من التعريفات للتطوير التنظيمي تجمعها صفة التغيير المخطط له في المنظمات ،التركيز على الجماعة وعمليات المنظمة ،وعلى ادارة ثقافة المنظمة ككل ،واستخدام نموذج البحث العلمي والاستعانة بوكيل التغيير الذي يساعد في عملية التطوير التنظيمي. وهناك تعريف اخر بان التطوير التنظيمي "عملية مخططة ومقصودة تهدف الى تمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدراتها على حل المشكلات وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الانشطة و العمليات ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية " (3)

1. بوريب طارق ،المرجع السابق ،ص08.

2.. اسامة فريد ،أحمد عبد الله،تطوير المنظمات ،مطابع دار الهندسية ،العباسية ،القاهرة ،2001. ص2

3 . طارق علي جمار ، السلوك التنظيمي كلية الادارة و الاقتصاد ، الأكاديمية العربية المفتوحة المفتوحة الدنمارك ،ص38.

"عرف ريتشارد (Richard.B) التطوير التنظيمي بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة الفعالية التنظيمية من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدم في العلوم السلوكية (1).  
وعرفه احمد ماهر على انه "خطة طويلة المدى لتطوير نظام متكامل في المنظمة بغرض تحسين الادائها وتجديد ممارساتها، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الاطراف المرتبطة بالتطوير، وعلى الاخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى وجود اطراف خارجية تساعد في تطوير وتحدد التدخلات المناسبة للتطوير، كما تعتمد على تطبيق العملي للعلمو السلوكية".  
ومن خلال التعاريف السابقة استنتجت التعريف التالي لتطوير التنظيمي وعرفته على انه : " عملية مخططة لتغيير الاعتقادات والقيم والسلوكيات لإحداث التكيف المطلوب مع المؤثرات البيئية من أجل سلامة المنظمة، وبقائها وفعاليتها".

### المطلب الثاني: اهداف التطوير التنظيمي

تختلف اهداف برامج التطوير التنظيمي باختلاف مشاكل وظروف المنظمات التي تستخدم هذه البرامج ولكن في الاغلب الاعم تكون هذه الاهداف كما يلي :  
1. توفير المعلومات اللازمة ليتم اتخاذ القرارات بشكل مستمر ،بدون تشويش .  
2. اشاعة الجو من الثقة بين العاملين على مختلف المستويات في تنظيم . (2)

1. بلعور سليمان ،مداخلة بعنوان دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة

الاقتصادية ، ملتقى دولي حول الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 13/12 ماي 2010 ،ص6.

2. احمد ماهر ، تطوير المنظمات ،الدليل العملي لاعادة الهيكلة والتميز الادري وادارة التغيير ،الدار الجامعية، 2007، ص18.

3. العمل على ايجاد التوافق والتطابق بين الاهداف الفردية والاهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الادارية واهدافها .
  4. ايجاد علاقات متبادلة ومتكاملة بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق ،مما يزيد من فعالية الجماعات .
  5. زيادة فهم عمليات الاتصال واساليب القيادة والصراعات واسبابها من خلال زيادة الوعي بدديناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة .
  6. مساعدة المشرفين على تبني اساليب وادارية وديمقراطية في الاشراف مثل الادارة بالأهداف بدلا من الادارة بالأزمات .
  7. تعود العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية بالاعتماد عليها كبديل للرقابة الرئاسية.
  8. ايجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتم عليها وتحاشي مناقشتها .
  9. زيادة الحافز الفردي في رقابة النفس وكذلك الرغبة في المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة . (1)
- ومن هذه الاهداف تبين لنا ان معظم برامج التطوير التنظيمي تركز على تغيير او تحسين قيم ومعتقدات وثقة الافراد بعضهم ببعض وتحسين اتصال مجموعات العمل داخل المنظمة .مفترضين ان هذا التغيير سوف يمكن الافراد او المجموعات المشتركة في برامج التطوير التنظيمي بالقيام بالتغيير للأفضل بأنفسهم وليس معنى ذلك ان برامج التطوير التنظيمي لا تشمل برامج موجهة لتغيير تصميم هيكل المنظمة او سياسات المنظمة .(2)

---

1. عصام محمد حمدان مطر ، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ،رسالة ماجستير ،الجامعة الاسلامية غزة ،كلية التجارة قسم ادارة الأعمال ،نوقشت سنة 2008،ص11.

2. محمد الصريفي ،التطوير التنظيمي ، ط1 ،الناشر دار الفكر الجامعي ،الاسكندرية ،2006.ص28.

يرى ثوماسون أن الهدف الرئيسي من عملية التطوير التنظيمي هو الإحساس بالالتزام والرقابة الذاتي بين العاملين والاعتراف بالمشكلات القائمة في المنظمة، ومن ثم اتخاذ الطرق الكفيلة بحلّ هذه المشكلات ومساندة وتأييد هذه الحلول، ومن خلال هذا الهدف يمكن أن تتفرع أهداف أخرى، مثل:

- تطوير لا مركزية اتخاذ القرارات في مواقع العمل.
- توفير مناخ التعاون بين أعضاء المنظمة والمديرين بعضهم بعضاً، أو الرؤساء والمرؤوسين بدلاً من الصراع والتنافس . (1)

### المطلب الثالث: أهمية التطوير التنظيمي .

تبرز أهمية التطوير التنظيمي من خلال مواجهته للتحديات العديدة والمتنوعة التي تواجه المؤسسات الحديثة، ويمكن تلخيص هذه التحديات في أربع مجموعات هي:

**التطور التكنولوجي:** إن معدله في هذا العصر يفوق بكثير كل معدلات التطور التي حدثت في الأوقات السابقة مما يشعر الفرد بالغربة وعدم الأمان.

**نفجار المعرفي و تقادم السلع :** لقد تضاعفت الإصدارات في المجال المعرفي وأضحت دورة حياة المنتجات آخذة في القصر ، إذ أن نصف السلع التي تباع اليوم لم تكن موجودة منذ عشر سنوات.

**التحولات الاجتماعية:** إن الأجيال الجديدة التي تلتحق بالمؤسسات تحمل معها قيماً جديدة تختلف عن القيم التي تحملها الأجيال القديمة وعدم مراعاة هذا النوع من الاختلاف يؤدي لصراع القيم و الإضرار باستقرار المؤسسة. (2)

ويمكن تلخيص أيضاً أهمية وضرورة التطوير التنظيمي في النقاط التالية :

1..محمد الصريفي ،نفس المرجع السابق ،ص29.

2.. بلعور سليمان ،المرجع السابق ،ص07.

\_التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي :لأنه مخطط مقصود يزويد المديرين بالتقنيات والمهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة على المنظمات .

\_التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي :يعتمد هذا المصطلح الفيزيائي "ظاهرة القصور الذاتي " حيث تعني في ادارة الاعمال عدم قدرة المنظمات على تغيير استراتيجياتها وهياكلها من اجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة .ص6

\_التطوير التنظيمي باعتباره منهج صحي : ويسمح التطوير التنظيمي بتعزيز وادامة العافية التنظيمية واطالة المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها وذلك باستخدام برنامج المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الاساسية ،التكيف ،البقاء،النمو وفي المقابل تصدي لحالات الضعف التنظيمي الممثلة في الانحدار ،الوهن ،الموت.(1)

- ان التطوير التنظيمي يمكن من مجارة المستحدثات التكنولوجية.
  - التطوير يمكن من نجاح خطط زيادة الانتاجية.
  - التطوير من مجارة التغيرات البيئية والتي لو تخلفت المنظمات عن مجرات ها سوف يتم طردها من بيئة العمل.
  - التطوير يعتبر وسيلة مساعدة على الابداع والابتكار.(2)
- المطلب الرابع :بعض المفاهيم ذات صلة بالتطوير التنظيمي.**
- ومن اهم المصطلحات المشابهة والتي لها علاقة بالتطوير التنظيمي:

#### 1/التطوير التنظيمي والتطوير الإداري ( Administrative Development )

يعتبر التطوير الإداري من أثار المفاهيم التطويرية تداخلاً مع مفهوم التطوير التنظيمي؛ حيث يستخدم من قبل بعض الباحثين كمرادف للتطوير التنظيمي

1.محمد راتول ،متطلبات التطوير التنظيمي و استراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الاعمال ،جامعة حسيبة بن بوعلي ،شلف مداخلة ،ص7.

2.اسامة فريد ،أحمد عبد الله ،نفس المرجع السابق. ص 04.

بينما يذهب البعض الآخر من الباحثين الى التمييز بين التطوير الإداري والتطوير التنظيمي، للتمييز بين التطوير التنظيمي وغيره المفاهيم التطويرية الأخرى بيان ما هو ليس بتطوير تنظيمي على النحو التالي:

1. التطوير التنظيمي ليس منهجاً جزئياً للتغيير؛ فتطوير المديرين يهدف الى تغيير سلوك الأفراد، بينما يراى التطوير التنظيمي على التطوير الكلي للمنظمة.

2. التطوير التنظيمي أثر من مجرد أسلوب محدد، بل لا يوجد أسلوب واحد يمثل مجال التطوير التنظيمي.

3. التطوير التنظيمي لا يتضمن تغييراً وقتياً أو عشوائياً، بل يعتمد على التصميم المنظم، والتشخيص للمشكلات، ما يؤدي إلى انواع محددة من جهود التغيير

التطوير التنظيمي لا يهدف الى مجرد رفع الروح المعنوية وتعزيز الاتجاهات الايجابية، بل هو موجه الى سلامة المنظمة وزيادة فاعليتها.<sup>(1)</sup>

ب/الهندرة: وتتفق الهندرة مع التطوير التنظيمي من حيث أنها تهدف إلى تحسين جودة الأداء ورفع كفاءة المنظمة، لكنها تختلف عن التطوير التنظيمي من حيث أنها تركز فقط على العمليات فقط ولا تشمل الأنشطة بينما التطوير التنظيمي يشمل جميع الأنشطة والعمليات داخل المنظمة. كما أن التطوير التنظيمي يتطلب وقتاً طويلاً لإحداث التغيير على عكس الهندرة التي تسعى لإحداث التغيير بسرعة.

ج/ادارة الجودة الشاملة : هي تشترك مع التطوير التنظيمي في بعض النقاط من حيث هدف تحسين جودة الأداء و مشاركة أكبر للعاملين، إلا أن عملية التطوير التنظيمي تعتبر أعم وأشمل كما أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر واحدة من أساليب

1. محمد بن باني القحطاني ، معوقات التطوير التنظيمي و حلولها ، جامعة الملك سعود ، كلية ادارة الاعمال،



التطوير التنظيمي كما سنرى فيما بعد. وتختلف إدارة الجودة الشاملة أيضا عن الهندرة من حيث أن الهندرة هو إحداث تغيير هائل في وقت قصير ، أما الجودة الشاملة فهي إحداث تطوير وتحسين مستمر على فترة من الزمن ليست قصيرة<sup>(1)</sup>

#### د/التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي(Organization Change )

ويعتبر أن هناك تداخلاً وارتباطاً بين التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي، مع إشارته إلى وضوح الاختلاف في الدوافع والمجالات والمنهجية بينهما. ويُضيف بأن ابرز نقاط الاتفاق بينهما تتمثل في عملية التخطيط الهادفة والمنظمة، إضافة إلى أن أيهما يتم بمبادرة ذاتية من المنظمة، والتكامل بين الاهداف، وشمولية لكافه أجزاء المنظمة، والاهتمام بثقافة المنظمة وتغيير أو تعديل سلوك الأفراد، وأخيراً يُشير إلى أن التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي يهدفان إلى زيادة فاعلية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها. ويعتبر التغيير التنظيمي هو أحد أهداف التطوير التنظيمي، إذ يركز التطوير التنظيمي على كفاءة تخطيط وتنفيذ التغييرات التنظيمية، بينما يهتم التغيير التنظيمي بإعداد صورة مستقبلية للشكل المرغوب تحقيقه للمنظمة<sup>(2)</sup>

ه/ الإصلاح الإداري أداة لمعالجة العيوب و المشكلات و مصادر الخلل التي تعاني منها المنظمات و إزالة العقبات التي تعترض سبيلها و بالتالي تحسين فاعليتها في إنجاز الأهداف المرسومة لها ، أي الإصلاح ينطلق من افتراض وجود المشكلات

---

1. عصام محمد حمدان مطر ، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ،رسالة ماجستير ،الجامعة الاسلاميّة غزة ،كلية التجارة قسم ادارة الأعمال ،نوقشت سنة 2008.ص10 ص11.

2..محمد بن باني القحطاني ،المرجع السابق ،ص19.

و يسعى لتشخيصها و تحديد سبل علاجها والتخلص منها .

و/تجسد إعادة الهيكلة ، تقنية لإعادة بناء مراحل العمل من خلال الأقسام الوظيفية ،  
و إحداث التغييرات الهيكلية للتخلص من القيود الإدارية و تعظيم الاستفادة من  
الموارد المتاحة.

ز/يعكس إعادة التنظيم ، آلية تعتمد لملاحقة التأثيرات على الهيكل التنظيمي و التي  
تشمل تغيير أهداف المنظمة أو حجمها أو الظروف البيئية التي تمارس نشاطها فيها  
أو التكنولوجيا السائدة فيها.(1)

ي/ التطوير والتنظيمي والتنمية الادارية :تعرف التنمية الادارية بانها استثمار  
يشمل مختلف الجهود والامكانيات التي توفرها المنظمات للعمليات المستمرة  
لإعداد المدير وتجهيزه لإدارة مرؤوسيه وللمساهمة في تحقيق الاهداف  
الاستراتيجية للمنظمة بفعالية من خلال توسعت قدراته على مواجهة المهام  
المعقدة في الحاضر والمستقبل .

و عليه فان كل من التطوير التنظيمي والتنمية الادارية يمثل استراتيجية ادارية  
تستهدف احداث نوع من التغيير ،فالتطوير التنظيمي عملية متكاملة للمنظمة ككل  
من خلال تحسين وتطوير السلوك و هيكل التنظيمي ،اما التنمية الادارية فهي  
تنصب على نظام فرعي في المنظمة وهم المديرين لتنمية مهاراتهم ،كما تختلف  
الاساليب المستخدمة في التطوير التنظيمي وتحليل الهياكل والعلاقات التنظيمية  
الخ اما بالنسبة للتنمية الادارية لعلى ابرز الاساليب هو عقد الدورات التدريبية (2)

---

1.بوريب طارق ،المرجع السابق،ص87.

2.بن العايب بلقاسم ،دور التطوير التنظيمي في تحسين اداء العاملين ،رسالة معدة ضمن متطلبات الحصول على  
شهادة الماجستير ،جامعة الجزائر 3،كلية العلوم السياسية والاعلام ،قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،نوقشت  
سنة 2010،ص17.

## المبحث الثاني: أساسيات التطوير التنظيمي.

ان التطوير التنظيمي او مايسمى بتطوير المنظمات لديه العديد من الانواع ومن الضروري معرفت كل انواعه وقد تعددت انواعه ذلك حسب الحاجة اليه واهميته ،فإن التطوير التنظيمي إحدى التطبيقات الحديثة الذي يواكب ويغطي التطورات التنظيمية ، حيث يعتبر نظام جديد ابتكاره علماء الإدارة ومن الظواهر الصحية التي تعمل على خلق أنماط جديدة في التصرف وتدقق تصورات وأفكار بناءة للمنظمة.، كما ان لتطوير التنظيمي اهمية كبيرة تنبع من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات والتطورات المستمرة والسريعة وذلك على مستوى البيئة الداخلية او خارجية كانت ،ومن خلال ه ذه التغيرات البيئية يتم نفل المنظمة من مرحلة الى مرحلة اخرى اكثر فعالية ونجاحا واكثر ملائمة وذلك من خلال قيام بعملية التطوير التنظيمي.

### المطلب الاول :خصائص التطوير التنظيمي

يتصف التطوير التنظيمي بمجموعة من الخصائص التي يجب معرفتها الالمام بها لنستطيع تمييز التطوير التنظيمي على أي مصطلح يتداخل معه وهي كما يلي :

- 1 /الشمولية :إن التطوير التنظيمي يتطلب الاهتمام بالقوى البشرية العاملة، وكذلك التنظيم الداخلي للمنظمة وأساليب العمل المطبقة وكذلك القوانين واللوائح
- 2/الاستمرارية :إن تطبيق التطوير التنظيمي يتطلب الاستمرارية في زيادة الفاعلية التنظيمية، وتحسين المناخ العام بشكل دائم ومستمر.
- 3/التدخل المخطط :لا يمكن أن يتم التطوير التنظيمي دون تخطيط مسبق لتشخيص المشاكل بدقة، لتجميع الجهود لمواجهتها.

1..عصام محمد حمدان مطر، مرجع سابق ،ص13.

4/المشاركة: يجب على جميع أعضاء التنظيم المشاركة في تنفيذ عمليات التطوير التنظيمي في جميع المراحل، لضمان مساهمتهم في تنفيذ عملية التطوير كونهم مشاركين فيها.(1)

5/ذو طابع علمي: يهدف الى التغيير الفعلي يبدأ بمرحلة التشخيص تم يتم تحديد مسيلة التغيير المناسبة، ثم عملية المتابعة والتقييم، لمعرفة مدى نجاح التي تم تحقيقه .

6/القيم الانسانية: تعمل برامج التطوير التنظيمي على ايجاد مناخ تنظيمي يسود فيه التعاون ومصارحة والثقة المتبادلة، وتوزيع السلطة وكل ما يجعل التنظيم يستجيب للاحتياجات الانسانية ويحقق الاهداف التنظيمية .(2)

7/يتعلق بمهمة التنظيم: فبرامج التطوير التعليمي لا تعمل في فراغ بل منصبه على تحسين الوسائل و العمليات والبناء التنظيمي في سبيل تحقيق الاهداف التنظيمية بكفاءة .(3)

8/قيادة التغيير: حيث يعتبر لتطوير التنظيمي استراتيجية مخططة تهدف الى تحقيق التغيير التنظيمي في المنظمة.

9/الاداء: يتضمن التطوير التنظيمي التركيز على طرائق معينة لتطوير ودعم الاداء والجودة.(4)

- 
- 1..عصام محمد حمدان مطر، مرجع سابق، ص13
  - 2.الروقي مطلق بن مقعد بن مطلق، معوقات التطوير التنظيمي، بجامعة شقراء، مجلة البحث العلمي في التربية، مصر، العدد15 مجلد 04 التاريخ2014، ص433.
  3. عبد الله بن عبد الغني طجم، التطوير التنظيمي، مفاهيم نماذج استراتيجيات، ط 5، دار حافظ للنشر و التوزيع، جدة، 2009، ص69.
  4. جواد محمد علي، اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس و الثلاثون، ب س، ص173.

## المطلب الثاني: انواع التطوير التنظيمي .

من الضروري لدراسة التطوير التنظيمي التعرف على انواعه حيث بضيف ذلك ابعاد من المهارة والمعرف والقدرة على السيطرة على ما يحدث فيه التنظيمي

1 اعتماد درجة الشمولية كمعيار يميز بين :

ا/ تطوير الشامل : وهو يشمل على كافة او معظم الجوانب ومجالات في المؤسسة .

ب/ التطوير جزئي : يقتصر على جانب واحد او قطاع واحد كتغيير الالات و الاجهزة ،وتكمن في التغيير الجزئي انه قد ينشئ نوع من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكو بعض الجوانب متطورة والاخرى مختلفة مما يقلل من فعالية التغيير . (1)

2 حسب ما تم تغطيته :

ا/ كل المنظمة :مثل الاندماج ،الاستحواذ ،واعادة الهيكلة الكلية في شتى مجالات المنظمة ،ادارة الجودة الكلية .

ب/ ادارة /قسم : حينما تعاني احدى الادارات فشلا يعاد النظر اليها كليا ،فقد يعاد تنظيمها ،او تفتيتها ،او دمجها ،او تنشيط فريق العمل فيها .

ج/ الأفراد :كتطوير المهارات الشخصية والسلوكية والفنية والادارية لا فراد مصنع معين ،وتعتبر برامج التدريب بمختلف انواعها مثالا هاما في هذا المجال ،كم تعتبر قرارات الترقية ،او النقل من القرارات الخاصة بالتطوير التنظيمي على مستوى الافراد . (2)

3 حسب درجة الهيكلة :

ا /تطوير هيكلية : اي محدد الشكل ،ومحدد النتائج ،ومحدد في التدخلات ،وفي

---

1.صلاح الدين محمد الباقي ،السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر ،دار الجامعة ،الاسكندرية ،مصر

2003،ص362

2.احمد ماهر ،مرجع سابق ،ص26..

العناصر التطوير .اي انها حطة رسمية محددة الخطوات ،وموزعة في مسؤوليتها على اطراف مختلفة ،ولها جداول زمنية ،وميزانيات للصرف .

ب/ تطوير عفوي :هو تطوير بسبب النشوء والارتقاء والنمو الطبيعي للأشياء ،ويحدث دون تدخل يذكر ،ويتسم بانه يحدث من داخل المنظمة ،(1)  
6اعتماد موضوع التغيير او التطوير اساس لتصنيف :

ا/التغيير المادي :مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجيا ي اي تطوير في الهيك ل التنظيمي (اختصاصات ومسؤوليات )وتغيير في الاعمال والانشطة التي يزاولها التنظيم او وسائل التكنولوجيا المستخدمة .

ب/التغيير المعنوي (نفسى او اجتماعى ) :والذي يهدف الى احداث التغيير في في انماط السلوك بالنسبة للأفراد عن طريق برامج التنمية والتكوين ،وكمثال نجد ان بعض المؤسسات لديها معدات واجهزة حديثة لكن انماط السلوك العاملين واساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير يتميز بالسطحية وهو شكل غير فعال.(2)  
4 حسب سرعة التطور :

ا/ تطوير التدريجي :وهو تطور بطئ وتراكمى يترك الفرصة لتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئاً فشيئاً .

ب/ تطوير الفجائي وثورى :وهو تطور سريع ومتلاحق وفجائى .  
5حسب الشكل او المضمون :

ا/ التطور شكلي :ويهتم بالإجراءات والشكل .حيث يركز التطوير على تصميم انظمة او اعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم .  
ب/ تطوير في المضمون :ويهتم الاهداف والنتائج والمشاكل والعلاج والمهارات

1.احمد ماهر ،مرجع سابق ،ص26

2. . مرزوق نسيمه ، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر LMD ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،نوقشت سنة 2012/2013 ص57.

3.احمد ماهر ، نفس المرجع السابق ،ص27.

الانسانية وجوهر الشيء ،فوضع خطط استراتيجية تهتم بمشاكل المنظمة وتحويلها الي خطط يشارك فيها العاملون ،ويتدربون عليها ويحصلون على الصلاحيات التنفيذية لها ،ويتابعون تنفيذها يجعل الامر كله متجها الي نتائج حقيقية تهتم بالمضمون وليس الشكل.(1)

### المطلب الثالث :مجالات التطوير التنظيمي .

ان المجالات الرئيسية التي يمكن للمؤسسة احداث التطوير التنظيمي يتجسد في مل يلي :

1/الاهداف والاستراتيجيات :تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في اهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الاهداف استجابة للتغيرات البيئية المحيطة ،فمثلا في انشاء الجامعات او استحداث نظام التعلم عن بعد يتطلب من الجامعات الحكومية تعديل اهدافها واستراتيجياتها من اجل مواكبة تلك التغيرات .

2/السياسات والقواعد الحاكمة للعمل : يتطلب التغيير في الظروف وبيئة العمل للمؤسسة احداث تغيير وتطوير في السياسات وقواعد العمل بها سواء باستحداث قواعد جديدة او التطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون اكثر مرونة واقل مركزية

3/الاعمال والانشطة التي تمارسها المؤسسة : يمثّل ذلك في استحداث اعمال جديدة.(2)

4/الهيكل التنظيمي :تعد الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات تعرضا للتغيير، ويحدث التطوير في الهيكل التنظيمي بتعديل أسس ومعايير إعداد الهيكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معا أو استحداث وحدات جديدة أو من خلال (3)

1 احمد ماهر ،مرجع سابق ،ص27.

2.الروقي ،مطلق بن مقعد بن مطلق ،مرجع سابق ،ص434

3.عصام محمد حمدان مطر ،مرجع سابق ،ص24.

تغيير تبعية بعض الوحدات، بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملاءمته مع التغييرات الجديدة ، أو قد تتعدى ذلك باستخدام البرمجيات للمساعدة في نظم المعلومات الإدارية، أو استخدام شبكة الانترنت لمساعدة العاملين والمراجعين.(1)

5/ التقنيات المستخدمة (التكنولوجيا ) :يفترض التقدم التقني في مجال المعلومات تغيير التقنيات المستخدمة، وقد تكون التغييرات بسيطة لا تتعدى استخدام الحاسب /6/نظم العمل: قد يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير نظم العمل بالمنظمة، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، ونظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت والتكلفة، وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.

7/الموارد البشرية: يمكن أن يؤدي التغيير في ظروف وبيئة المنظمة إلى ظهور الحاجة إلى التغيير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات جديدة، أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تعبير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم. (2)

يشمل التطوير التنظيمي ثلاثة محاور رئيسية وهي: الأفراد، والجماعة، والتنظيم نفسه وهذا الأخير يتمثل في بعدين أساسيين وهما:

أ . الوحدات التنظيمية الرئيسية: وقد تكون أقساما أو إدارات ويمكن التطوير في هذه الإدارات والأقسام على نطاق الوظائف وهياكل الاتصالات والمعلومات.(3)

1. عصام محمد حمدان مطر مرجع سابق، ص25

2..اوسرير منور ،سعيد منصور فؤاد ، التطوير التنظيمي وادارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات و المعوقات ) ،جامعة ورقلة ،كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، مؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات 2005،ص273.

3..عصام محمد حمدان مطر، نفس المرجع السابق، ص23.



ب . العمليات التنظيمية المختلفة: مثل عملية اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات والعلاقات بين الجماعات، وكذلك عمليات التخطيط وتصميم الأهداف وإدارة النزاعات وغيرها (1).

#### • **المطلب الرابع: معوقات التطوير التنظيمي .**

تواجه المنظمات كثير من عناصر التأثير الداخلية والخارجية خلال نشاطها باعتبار ان المنظمة نظام مف توح على المجتمع وعليها ان توائم بين سياستها واهدافها من جهة وبين ما تمليه هذه التأثيرات والضغوط من اتجاهات .

ان الهدف من هذه المواءمة المرغوبة من الادارة تهدف الى تحقيق المستوى المناسب من الاستقرار للمنظمة لضمان بقاءها وتقدمها واستفادتها من الفرص الجديدة .

رغم ان التطوير المنظمة الحديثة امر طبيعي بل وحتمي الا ان محددات هذا التطوير قد توجل ان توقف هذا التطوير (2).

ويمكن مناقشة اهم المعوقات التي تحد من تطوير المنظمات فيما يلي :

1. عدم الاعتراف من قبل بعض المنظمات بوجود وشرعية وأهمية العلاقات بين الأفراد.

2. ضعف رغبة القيادات الإدارية في تطبيق مفهوم التطوير التنظيمي؛ لعدم قبولهم لمفاهيم الانفتاح والثقة المتبادلة والافتتاح والمشاركة.

3. عدم الجراءة أو الرغبة في تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة (3).

---

1. عصام محمد حمدان مطر، مرجع سابق، ص23.

2. اسامة فريد، احمد عبد الله، مرجع سابق، ص180.

3. الروقي مطلق بن مقعد بن مطلق، مرجع سابق، ص436.

4. التردد في التعامل البناء مع الصراعات داخل المنظمة وكيفية إدارتها والسيطرة عليها.

5. اعتماد بعض خبراء التطوير التنظيمي إلى جعل قيم فلسفته قيماً خفية ولا يتم التعبير عنها بوضوح، ما يُضعف الثقة في برامج من قبل القيادات الإدارية في المنظمات<sup>(1)</sup>

ويمكن تقسيم المعوقات الي مجموعات كما يلي :

اولاً: معوقات سلوكية وتتمثل في عدم تحفيز العاملين والفهم ووجهات النظر و طبيعة العلاقات التنظيمية بين الافراد و جماعات الضغط و موقف النقابات العمالية والمهنية.

ثانياً :معوقات تنظيمية من اهمها جمود الفكر الاداري للقيادات و الاهتمام بالإجراءات بشكل يفوق الاهداف و ضعف الهيكل التنظيمي و - سوء وسائل الاتصال و ضعف نظم الرقابة .

ثالثاً :معوقات فنية وتتمثل في مسايرة الاساليب الانتاجية الحديثة و توجيه التقدم التكنولوجي و تكوين ملامح التكنولوجيا محلية<sup>(2)</sup>

---

1.أسامة فريد ،احمد عبد الله ،مرجع سابق ،ص187ص188.

### المبحث الثالث: دوافع التطوير التنظيمي وأساليبه

ويتطلب التطوير التنظيمي باعتباره جهد مخطط له شامل كل مستوى التنظيم وضرورة دعم الإدارة العليا له، استخدام أدوات أو أساليب ووسائل ضرورية تدعم مفهوم التطوير وتساعد على نجاحه، كما أن له دوافع ومبررات دفعت إليه، استحوذ مدى فاعلية برامج التطوير التنظيمي على اهتمام بعض الباحثين؛ وذلك بهدف تقويم مدى نجاح برامج التطوير التنظيمي وتحقيقها لأهدافها، والتأكد من مدى نجاح جهود التطوير التنظيمي في تنمية قدرات الموظفين وتحسين مهاراتهم في العمل، والارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات بشكل عام وذلك وفق مراحل يجب اتباعها .

#### المطلب الأول: الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي

تواجه المنظمة عديد من التغيرات والمستجدات في بيئة عملها كما تتعرض للعديد من الضغوط التي تفرض عليها إحداث التغيير والتطوير التنظيمي، ويمكن تقسيم أسباب التغيير والتطوير التنظيمي إلى مسببات خارجية وأخرى داخلية.

1. الدوافع الخارجية :

تواجه أية منظمة عديد من الظروف البيئية – التي تستلزم الاستجابة بالتغيير والتطوير هذا وعادة يستهدف التغيير أو التطوير التنظيمي الناشئ عن الدوافع الخارجية مجرد تحقيق التوافق بين المنظمة وبين بيئتها أو السيطرة على تلك البيئة أو جزء منها لصالح المنظمة. ومن أهم التغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية وتؤثر على المنظمة:

- التغيير في ظروف السوق أو العميل المستهدف.
- التغيير في السياسية والتشريعية. (1)

---

1. أوسريير منور، سعيد منصور فؤاد، مرجع سابق، ص272.

## - التغيير في التكنولوجيا المستخدمة.

### I. الدوافع الداخلية :

تظهر الحاجة للتغيير أو للتطوير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير وتطوير تنظيمي في المنظمة<sup>(1)</sup>

ويوجد في بعض الكتب مجموعة من مبررات و قد انقسمت الى داخلية و اخرى خارجية ، وهي بمثابة العوامل الدافعة ، من داخل المنظمة ، نحو التطوير التنظيمي وضرورة تبنيه برامج مستدامة وتشمل هذه العوامل :

1/المبررات الداخلية :

- \_ دعم الادارة العليا في المنظمة لبرامج التطوير التنظيمي ،وقد يكون ذلك من خلال تبني رؤية مستقبلية جديدة تتسم بالطموح العالي .
- \_ متطلبات ادامة بقاء المنظمة وتفوقها في عالم المنافسة .
- \_ تبني منهج الحاكمة النظامية ، او اي نهج او منهج جديد يتماشى مع متطلبات حرجة للتطوير تتطلبها طبيعة الحراك الداخلي في المنظمة او بفعل انعكاس متغيرات وتبدلات البيئة الخارجية للمنظمة .
- \_ برامج الاندماج والاكنتساب و الخصخصة .
- \_ ادارة الصراع التنظيمي وحالات الإرضاء الوظيفي
- \_ برامج ادارة الابداع والابتكار التنظيمي .<sup>(2)</sup>

1. أوسرير منور ،سعيد منصور فؤاد ، نفس المرجع الآنف ذكره ،ص272.

2. ظاهر محسن الغالبي ، احمد علي صالح ، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي ، ط1 ، دار وائل لنشر عمان

،2010،ص72.

## 2/ المبررات الخارجية :

تمثل مجموعة العوامل الحافزة ،من خارج المنظمة ،والتي تسهم في زيادة دافعية

المنظمة نحو صياغة برامج التطوير التنظيمي و تنفيذها ،وتشمل : (1)

- تسارع وتيرة التطورات العلمية والتقنية .
- التوجه نحو الاقتصاد المعرفة وزيادة الاهتمام بإدارة العقول وراس المال الفكري.
- اعادة هندسة العلاقات والاهتمام بإدارة راس المال الاجتماعي .
- ظاهرة العمالة الطارئة (المؤقتة) .
- نمو قطاع الخدمات وزيادة فرص العمل فيه .
- ظهور مشاركة السوق الحرة .
- نمو الممارسات الديمقراطية في الحياة النيابية .
- الوعي العالي بحقوق الانسان .
- الاهتمام بإدارة التعقيدات .
- المشكلات البيئية وادارة البيئة . (2)

ومن أهم الأسباب أو الأغراض للتطوير التنظيمي والتي جاء ذكرها في أغلب الأدبيات الإدارية :

- ظهور مشكلة حادة سواء على صعيد الأفراد أو الجماعات أو الأقسام الإدارية أو المنظمة بكاملها .
- عندما تتحرف المنظمة في تطبيقاتها وممارساتها عن السياسات والإجراءات المحددة لها. (3)

1.ظاهر محسن الغالبي، احمد علي صالح،مرجع سابق ،ص72.

2.ظاهر محسن الغالبي، احمد علي صالح،نفس المرجع السابق،ص73.

3. عصام محمد حمدان مطر،مرجع سابق ،ص12

- عندما تتعاضم الشكوى ويزداد النقد الموجه للمنظمة سواء من داخلها أو من خارجها
- حين تصبح أجواء المنظمة وظروفها مختلفة كلياً عما كانت عليه عند إنشائها.
- حين تتوقع المنظمات مستقبلاً يستلزم إدخال الجذري في هيكلها أو تقنياتها أو حجمها
- تعاضم التحديات الحضارية والقيمية الناتجة عن التغيرات السريعة وعدم المواكبة مع التطور المجتمعي.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني : مراحل التطوير التنظيمي

ونقوم بتلخيص مراحل التطوير التنظيمي التي حددها (راندال Lyman

Randall) في سبعة مراحل كما يلي :

1- شعور المدير بعدم الارتياح نتيجة الضغوط الخارجية والداخلية الناتجة عن علمه بوجود مشكلة خطيرة، وفشل استخدام الوسائل التقليدية لحلها، وبالتالي يبدأ بالبحث عن وسائل جديدة للتعامل معها.

2- لجوء المدير إلى خبير أو استشاري لمساعدته على التعامل مع المشكلة.

3- مرور التنظيم في مرحلة تقليص معوقات الاتصال وتدفق المعلومات.

4- يتم تبادل المعلومات بين الافراد والجماعات للمساعدة على تشخيص المشكلات الادارية التي تواجه التنظيم

5-زيادة عدد المشاركين في عملية التغيير، ما يؤدي إلى تخفيف مقاومة التغيير.

---

1. محمد بن باني القحطاني، مرجع سابق، ص28ص29

6- اختيار وسائل جديدة لإحداث عملية التغيير.

7- إعادة التكامل للموارد وتحسن مستوى الاداء في المنظمة.<sup>(1)</sup>

اما مراحل تطبيق التطوير التنظيمي فتتمثل في :

1 يتضمن التشخيص، جمع المعلومات من الأفراد من خلال استخدام كل قوائم استقصاء واستطلاعات الاتجاهات.

2. أما تخطيط الاستراتيجية، فإنه يهتم بتنمية خطة لتحسين المنظمة، والمبنية على البيانات المستقاة من التشخيص، ويحدد تخطيط الاستراتيجية المجالات التي قد يوجد بها مشاكل في المنظمة، ويرسم الخطوط العريضة التي يمكن اتخاذها لحل هذه المشاكل.

3. أما التعليم فيكون من مشاركة المعلومات التي تم الحصول عليها من التشخيص مع الأفراد الذين يتأثرون بها ومساعدتهم في إدراك حاجتهم إلى تغيير سلوكهم. وتحتاج مرحلة التعليم وجود استشاري من خارج المنظمة، ويقدم الرأي والإرشاد والنصح للأفراد أو الجماعات. ويمكن أيضاً في هذه المرحلة استخدام برامج التطوير الإداري.<sup>(2)</sup>

4. أما تخطيط الاستراتيجية، فإنه يهتم بتنمية خطة لتحسين المنظمة، والمبنية على البيانات المستقاة من التشخيص، ويحدد تخطيط الاستراتيجية المجالات التي قد<sup>(3)</sup>

---

1. محمد بن باني القحطاني، مرجع سابق، ص29.

2. ابتسام إبراهيم مرزوق، فعاليات متطلبات التطوير التنظيمي و ادارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، مذكرة اسنكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة لكلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، كلية التجارة، نوقشت سنة 2006، ص56.

3. محمد بن باني القحطاني، نفس المرجع السابق، ص29.

يوجد بها مشاكل في المنظمة، ويرسم الخطوط العريضة التي يمكن اتخاذها لحل هذه المشاكل.

5. أما التعليم فيتكون من مشاركة المعلومات التي تم الحصول عليها من التشخيص مع الأفراد الذين يتأثرون بها ومساعدتهم في إدراك حاجتهم إلى تغيير سلوكهم. وتحتاج مرحلة التعليم وجود استشاري من خارج المنظمة، ويقدم الرأي والإرشاد والنصح للأفراد أو الجماعات. ويمكن أيضاً في هذه المرحلة استخدام برامج التطوير الإداري<sup>(1)</sup>.

6. مرحلة التقييم والمتابعة: وهي الشعور بالحاجة إلى إحداث التغيير، مرحلة بداية عمل خبير التغيير، مرحلة توضيح أبعاد العلاقة بين خبير التغيير وإدارة المنظمة، مرحلة جمع المعلومات، مرحلة التشخيص وتحديد المشكلات، مرحلة استخدام استراتيجيات وأساليب التطوير التنظيمي وبرامج العمل، مرحلة المراجعة والمتابعة واستقرار التغيير، وأخيراً مرحلة انتهاء برامج التطوير التنظيمي<sup>(2)</sup>.

### المطلب الثالث: أساليب التطوير التنظيمي

هناك العديد من الطرق والأساليب والتي تنقسم إلى تقليدية وأخرى حديثة ويمكن استخدامها في التطوير التنظيمي مع وجود درجات مختلفة في كيفية استخدام هذه الأساليب المتعددة، وذلك من أجل أحداث تطوير داخل المؤسسة ومن بين هذه الطرق والأساليب يتطرق الباحثين إلى ما يلي:

#### 1/ الأساليب التقليدية :

1. ابتسام إبراهيم مرزوق، مرجع سابق، ص 56.

2. محمد بن باني القحطاني، نفس المرجع السابق، ص 28 ص 29.



1/ التكوين الشبكي: يعتبر امتداد لشبكة الادارية التي تتكون من اطار ذوي بعدين مختلفين يصفان المدراء ،تبعاً لاهتمامهم بالأفراد واهتمامهم بالإنتاج ،ومن خلال استخدام قائمة استقصاء تمكن من تحديد الاداري للفرد كلى الشبكة .(1)

يعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب الخاصة بالتطوير التنظيمي شمولاً واتصافاً بالانتظام ويعتمد على استخدام بعض الأساليب الأخرى لتكوين الفرق وأساليب

2/الإدارة بأهداف، وتجميع هذه الأساليب يؤدي إلى تكوين برنامج شامل ومنظم لتقييم أداء المؤسسة ومساعدتها على الانتقال للنمط الأمثل لها ويتكون هذا البرنامج من ستة مراحل أساسية تتمثل في مايلي:

- القيام بتقديم المفاهيم والأنماط الإدارية المختلفة للأفراد المشاركين في برامج التدريب.

- مرحلة تكوين فرق العمل .

- مرحلة تنمية العلاقات التفاعلية بين الجماعات المختلفة.

- مرحلة تنمية نموذج استراتيجي أمثل .

- مرحلة وضع النموذج الاستراتيجي الأمثل موضع التطبيق .

- مرحلة تقييم الاختيار الاستراتيجي.(2)

3/تدريب الحساسية : يستخدم عادة في برامج التطوير الوظيفي من خلال مجموعة من الافراد تضم عدة مشاركين واختصاصي او خبير في السلوك .حيث يتم فتح المجال للمناقشة واتاحة الفرصة امام الافراد لتعبير عن نشاعرهم وعواطفهم مع ضرورة توافر جو من الامان النفسي للمشاركين ليعبوا عن (3)

1. مرزوق نسيمه ،مرجع سابق، ص70

2.بلعور سليمان ،مرجع سابق ،ص107.

3.سوفي نبيل ،دراسة التحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي ،مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير

في علوم التسيير ،جامعة قسنطينة منتوري ،نوقشت سنة 2010/2011 ،ص32.

أحاسيسهم بصراحة اقتناعاً منهم بإمكانية وجود حل لمشكلاتهم ويهدف هذا الأسلوب إلى تعميق فهم الفرد لسلوكه وتأثير ذلك على الآخرين مع تحسين مهارات الاتصال واكتشاف أنواع العمليات التي تسهل أو تمنع تفاعل بين الجماعات وتغيير الاتجاهات مشاعر اتجاه نفس والآخرين لتوصل إلى علاقات تبادلية (1)

4/ بناء الفريق: جماعات العمل بدلاً من الفرد، ويستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين، ويمكن أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل وتقوم هذه الطريقة على افتراضين أساسيين:

الافتراض الأول: لزيادة إنتاج الجماعة، فإن على أفرادها أن يتعاونوا على تنسيق جهودهم في العمل نحو إنجاز المهام الملقاة على عاتقهم.

الافتراض الثاني: لزيادة إنتاجية الجماعة لا بد من إشباع الحاجات المادية والنفسية لأفرادها (2)

15/ أسلوب البحث الموجه: هذا الأسلوب على تطبيق المنهجية العلمية باستخدام البيانات وذلك بهدف التعلم والتطوير والتغيير، فهذا الأسلوب يعتمد على دراسة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية ومحاولة إعطاء تفسيرات علمية حول طبيعة هذه العلاقات بشكل يساعد الإدارة على إيجاد الحلول المناسبة (3)

1.سوفي نبيل، مرجع سابق، ص32.

2.عصام محمد حمدان مطر، مرجع سابق، ص19.

3.موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، نوقشت سنة 1999، ص39..

## الأساليب الحديثة :

### 1/التدريب المخبري :

يهدف هذا النمط من التدريب إلى زيادة فعالية جماعات التنظيم في علاج كثير من المشكلات الإدارية ذات الطبيعة السلوكية مثل: المشكلات المتعلقة بالصراعات، اتخاذ القرارات، والاتصالات من خلال تدريب المشاركين على فهمهم لأنفسهم وللآخرين وللعديد من الجماعات بتوجيهاتها الإيجابية والسلبية، حتى يمكن تطبيق ذلك الفهم عند العودة إلى العمل عقب انتهاء التدريب.(1)

### 2/إدارة الجودة الشاملة:

ترى هذه المدرسة ان الالتزام بالجودة الشاملة هي الطريق الى تحقيق التطوير التنظيمي .ولذا ظهر مفهوم الجودة الشاملة كمدرسة تركز على جودة كل الوظائف والاعمال والانشطة في المنظمة على مختلف المستويات بدا من المدخلات ،مرورا بالعمليات وانتهاء بالمرجات .وتعتمد على ان كل نشاط عميل يخدمه، وعلى اي نشاط ان يفي بمتطلبات العميل الخاص به حتى يمكن تحقيق افضل جودة .ان المنظمات التي تسعى الى الجودة الشاملة هي تلك المنظمات القادرة على التطوير التنظيمي فيها .(2)احمد

### 3/اعادة هندسة (الهندرة):

ان تطبيق الهندرة الادارية يمد التنظيمات الادارية بمزايا متعددة تساعد على تحقيق التطوير التنظيمي ،وهذه المزايا تتمثل في : (3)

1..عصام محمد حمدان مطر ،مرجع سابق ،ص 22.

2.احمد ماهر ،مرجع سابق ،ص 115.

3.موسى اللوزي، مرجع سابق ،ص 276.

ا\_ اعطاء التنظيمات مرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة ،وممارسة اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية .

ب\_ اعتماد معايير تقييم الاداء الجماعي ،من ثم اعطاء التعويضات والحوافز بناء على منتج النهائي لفرق العمل .

ج\_ اعتماد فرق العمل على منهجية الابداع لغايات المحافظة على التنظيمات في حالة صحية جيدة ووضع تنافسي جيد ،ومن ثم زيادة قدرات التنظيمات على مواجهة التحديات .

د\_ طبيعة فرق العمل التي تقوم على اساس التنظيم الحيوي ،والتي يعتبر من التنظيمات التي يتم تصميمها من اجل مواجهة المتغيرات البيئية المعقدة .(1)

4/ادارة المعرفة :ويقصد بإدارة المعرفة على صعيد المنظمات والمجتمعات تلك الجهود التي تبذل من اجل اتمام واستكمال مجموعة من الخطوات والوظائف وان تعددت الاقسام والوحدات التي تنهض بها .(2)

و إدارة المعرفة مصطلح يعبر عن قدرة فريق المعرفة في المنظمة على استخدام "إدارة المعرفة وتقانتها" للقيام بعملية توليد المعرفة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها لتحقيق التفوق والريادة.(3)

فهناك علاقة ارتباط طردي بين إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي ،وتأكيد أهمية إدارة المعرفة وتقانتها ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي، لعل ذلك يسهم في توفير الأطر النظرية التي يمكن الاعتماد عليها من قبل المؤسسة المبحوثة من قبل الباحث في هذا البحث.(3)

1.موسى اللوزي، مرجع سابق،ص267

.عمر خضير الكبيسي،ادارة المعرفة و تطوير المنظمات ،2004،ص48

.عاطف محمد عوض ، دور ادارة المعرفة و تقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي ، جامعة دمشق العلوم الاقتصادية و القانونية ،مجلد 28 العدد الاول 2012 ،ص425

## المطلب الرابع : مسؤولية احداث التطوير التنظيمي

تواجه المنظمات الساعية للتغيير و التطوير التنظيمي مشكلة الإجابة على مجموعة من الأسئلة ومن أهمها: من يتولى إدارة مشروع التغيير و التطوير؟ . هناك بدائل عديدة للإجابة وأبسط هذه البدائل هي أن تقوم المنظمة بنفسها بعملية التغيير و التطوير، أو أن تعتمد على جهة خارجية وداخل كل بديل تتعدد الاحتمالات و الطرق الممكنة وهناك بديل ثالث و هو الاعتماد على الجمع بين البديلين في نفس الوقت.(1)

اولا: التدخل الداخلي (من داخل المنظمة): حيث تقوم الادارة العليا بتجديد من له سلطة التطوير فقد تستأثر بها الادارة العليا، او تقوم باشتراك باقي المستويات التنظيمية، او تفويضها الى الادارة معينة مثل الموارد البشرية .(2)

ثانيا: التطوير التنظيمي من خارج المنظمة ( المستشارون الخارجون): تعتمد كثير من محاولات التغيير و التطوير التنظيمي على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين، و ينظر إليهم كأفراد عاملين بالمنظمة بصورة مؤقتة حيث أنهم مرتبطون فقط بفترة تطبيق مشروع التغيير و التطوير التنظيمي المطلوب، ويمكن الحصول على هؤلاء من أماكن متنوعة مثل المكاتب الاستشارية أو أساتذة الجامعات المتخصصين في إدارة الأعمال ...الخ، حيث ينتهي عمل هؤلاء بمجرد الانتهاء من برنامج التغيير و التطوير.(3)

---

1. محمد راتول ، مداخلة بعنوان: متطلبات التطوير التنظيمي و استراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الاعمال

،جامعة حسبية بن بو علي ،شلف.ص07.

2.الروقي، مطلق بن مقعد بن مطلق ،مرجع سابق ،ص453 .

3.. محمد راتول ،نفس المرجع ،ص07.

ثالثًا: التدخل الداخلي والخارجي معا : وهو أكثر اساليب التدخل في احداث التطوير التنظيمي ونجاحا ولكنه اقل استخداما .(1)

إن كل شكل من الأشكال الثلاثة السابقة له مميزاته و عيوبه، فالخبير الخارجي غالبا ما ينظر إليه على أنه غريب و اللجوء إليه يتضمن اعتراف الإدارة بفشلها في التعامل مع مشاكلها، كما أن وجهات نظر الخبير الخارجي للمشكلات التي تواجه المنظمة غالبا ما تكون مختلفة عن وجهات نظر متخذي القرارات وهذا من شأنه أن يؤدي إلى وجود مشاكل عند إقامة العلاقات بين الطرفين، إلى جانب أن زيادة موضوعية المستشار الخارجي قد تنقلب إلى عدم مرونة في التعامل مع الواقع والذي قد يشير إلى علاقات ووظائف أو أنظمة و أشخاص يتم تهديدها بسبب هذه الموضوعية.(2)

---

1. الروقي، مطلق بن مقعد بن مطلق، مرجع سابق، ص453.

2. محمد راتول ، مرجع سابق، ص11.

## الخلاصة والاستنتاجات :

للاوصول الى مفهوم التطوير التنظيمي قسمنا فصلنا الاول الى ثلاثة مباحث مختصرة حيث قسمنا كل مبحث الى اربعة مطالب تطرقنا في المطلب الاول الى نشأة وتطور التطوير التنظيمي وجملة من التعاريف والمفاهيم التي تدور حول التطوير التنظيمي وخلصنا فيه ان التطوير التنظيمي على انه : عملية مخططة لتغيير الاعتقادات والقيم والسلوكيات لإحداث التكيف المطلوب مع المؤثرات البيئية من أجل سلامة المنظمة، وبقائها وفعاليتها. اما المطلب الثاني فيتناول اهداف برامج التطوير التنظيمي باختلاف مشاكل وظروف المنظمات التي تستخدم هذه البرامج، اما المطلب الثالث تناولت أهمية التطوير التنظيمي من خلال مواجهته للتحديات العديدة والمتنوعة التي تواجه المؤسسات الحديثة والمطلب الرابع فهو عبارة عن تفرقة بين مجموعة من المصطلحات المتشابهة. وفي المبحث الثاني قد قسم الى المطلب الاول التي تناولت فيه م مجموعة من خصائص التطوير التنظيمي، اما المطلب الثاني فقد تعرفنا على انواعه حيث بضيف ذلك ابعاد من المهارة والمعرف والقدرة على السيطرة على ما يحدث فيه التنظيمي وفي المطلب الثالث المجالات الرئيسية التي يمكن للمؤسسة احداث التطوير التنظيمي، المطلب الرابع تطرقنا الى كل من مجموعة من المعوقات التي تقف في وجه التطوير التنظيمي. وفي المبحث الثالث وكان في المطلب الاول التي تطرق فيه الى اهم الدوافع لتطوير التنظيمي وهي مجموعة من التغيرات والمستجدات في بيئة عملها كما تتعرض للعديد من الضغوط التي تفرض عليها إحداث التطوير التنظيمي في المطلب في المطلب الثاني نقوم بتلخيص مراحل التطوير التنظيمي التي حددها راندال Randal في سبعة مراحل اما المطلب الثالث تطرقنا الى مجموعة من الطرق والأساليب والتي تنقسم الى تقليدية واخرى حديثة و يمكن استخدامها في التطوير التنظيمي مع وجود درجات مختلفة في كيفية استخدام هذه الأساليب المتعددة وكانت هنالك اما

المطلب الرابع والآخر فهو عبارة عن اهو الجهات المسؤولة عن احدث التطوير التنظيمي سواء كانت داخلية او خارجية او الجهتين معا .

و منه قد توصلنا لبعض النتائج:

\_ يتضح أن التطوير التنظيمي يشكل تحدياً لأي تنظيم نظراً إلى ما له من أثر كبير في استمرارية المؤسسات وتقدمها وتحقيقها أكبر قدر من المميزات التنافسية على الصعيد أفرادها وتنظيمها .

\_ تعتبر عملية التطوير التنظيمي استراتيجية تغيير لتطوير المنظمات على الصعيد المهني ، وان الهدف الاساسي من التطوير التنظيمي هو مساعدة المنظمات للقيام بتغيرات وتحويلات من وضعها الراهن الى الوضع المستقبلي المرغوب .



## الفصل الثاني

الإطار النظري والمفاهيمي للتدريب

### تمهيد:

لقد شهد التدريب اهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين و المفكرين و المنظمات المعاصرة و ينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب اعترافا بأهمية الدور الذي يلعبه فهو يعتبر اهم الأنشطة الادارية في أية منظمة مهما كانت طبيعة و نوع عملها و اختصاصها ، و هو الوسيلة الأ فضل لإعداد و تنمية الموارد البشرية و تحسين أداءها ، و قد أصبحت عملية التدريب أكثر شرعية لتحقيق نجاح المنظمة المعاصرة ، و هو يلعب الدور الرئيسي في تقوية الكفاءات، و قد أصبح جزءا من تنفيذ الإستراتيجية ، هذا بالإضافة إلى ما أحدثته التكنولوجيا من تغييرات سريعة تطلبت من الموظفين في تطوير معلوماتهم و مهاراتهم و قدراتهم لكي ينسجموا مع الأنظمة و العمليات الجديدة ، فبعد ان يتم قبول الأفراد العاملين في وظائفهم يجب على المنظمات أن تزودهم بتدريب مناسب و يمكننا التعرف أكثر على عملية التدريب من خلال الثلاث مباحث التالية:

المبحث الاول: ماهية التدريب

المبحث الثاني: أساليب التدريب و الاحتياجات التدريبية

المبحث الثالث: العملية التدريبية و مبادئ التدريب

### المبحث الأول: ماهية التدريب

يعتبر التدريب عملية توجيه وإرشادات من جانب المدرب بهدف وصول أداء المتدرب إلى الحد الأعلى لمتطلباته الوظيفية التي من أجلها تم تدريبه، ويهدف التدريب الإداري بشكل عام إلى تحسين مناخ العمل، وسعيه لرفع مستوى الأداء الفعلي للعاملين عن طريق تنمية مهاراتهم، وقدراتهم واتجاهاتهم من أجل تحقيق التنمية الشاملة، و من خلال هذا المبحث سنقوم بتناول مفهوم التدريب بشكل واضح و التعرف على عناصره و أهميته و اهدافه.

#### المطلب الأول: مفهوم التدريب و عناصر عملية التدريب

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، و استقطابها و اختياره ا و تعيينها، و إنما تمتد إلى مجالات تحسين كفاءة الموارد البشرية و تطويرها و ذلك عن طريق إعداد البرامج التدريبية و تنفيذها لغرض إعداد الموارد البشرية في المنظمة لممارسة أعمالها على أسس صحيحة و سليمة.

ففي معظم المنظمات يأتي الأفراد العاملين الجدد مؤهلين بمعظم المعرفة و المهارات المطلوبة للعمل و قد يحتاج الفرد غير المهني تدريباً واسعاً في بيئة المنظمة. (1)

لقد تعددت التعاريف فيما يخص التدريب فهناك من يرى أنه مرادف لمصطلح التكوين، رغم أن " التدريب لا يختلف عن التكوين ما عدا أن الأول يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات،

---

1. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، ط 1، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 271.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للتدريب

والثاني يسري مفهومه على التعلم أيضا، لكن في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذا فإن مصطلح التدريب هو الأكثر استخداما. (1)

و عندما نريد إعطاء مفهوم للتدريب فإننا أيضا يجب ان نفرق بينه وبين مفهومين آخرين مشابهيين و يمكن الخلط بينهم وهما التعلم و التعليم : المقصود بالتعلم هو:

التغيير الدائم في السلوك الذي يحدث نتيجة الخبرة.

و يعرف التعلم في المعجم المتخصص بأنه : " اكتساب تصرف جديد ، و هو القدرة على ممارسة سلوك جديد و اتجاهات جديدة " (2) أما التعليم بشكل عام فهو:

زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي و فهم و تفسير المعرفة من خلال تنمية قدراته العقلية لتكون قادرة على فهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات و ذلك لفهم و تفسير الظواهر. (3)

- 
1. بلعور سليمان ، مداخلة بعنوان دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البليدة ، 13 ماي 2010 ، ص10.
  2. نابتي سامي ، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة ، مذكرة معدة للحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم السبير ،نوقشت سنة 2008-2009 ص10.
  3. سليمان خليل الفارس ، عيسى شحادة ،يسرى مباركة ، ادارة الموارد البشرية الأفراد ، منشورات جامعة دمشق ،ص 179.

أما التدريب فهناك من عرفه على انه:

هو الجهد المنظم و المخطط له لتزويد الموارد البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة ، و تحسين و تطوير مهاراتها و قدراتها ، و تغيير سلوكياتها و اتجاهاتها بشكل ايجابي بناء.(1)

كما يرى البعض بأنه:

العملية المنظمة المستمرة التي يكسب الفرد من خلالها المعارف و المهارات أو القدرات و الأفكار و الآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد ، كما تناوله البعض على انه مجموعة من الحيل و الأساليب للسيطرة على الآخرين في موقف اجتماعي معين.(2)

و التدريب هي عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات و معارف تساعدهم في بلوغ الأهداف ، كما ان التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال و ينسجم مع سياسات و خطط المنظمة.

التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم(3) و يمكن إعطاء مفهوم إجرائي للتدريب و القول بأنه : هو عملية مستمرة لتحسين و تطوير مهارات الأفراد بهدف بلوغ و تحقيق أهداف المنظمة.

---

1. عبد الباري ابراهيم درة ،زهير نعيم صباغ ،ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين

منحى تنظيمي ،الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر ،عمان ،2008 ،ص302.

2. خضير كاضم محمود ،ياسين كاسب الخرشة ،ادارة الموارد البشرية ،ب ط ،دار المسيرة للنشر

و التوزيع ،2006 ،ص125.

3. يوسف حجيم الطائي ،مرجع سابق ،ص271.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للتدريب

و قبل الانتقال لباقي البحث يمكننا التعرف على المدرب و دوره في زيادة فاعلية البرنامج التدريبي بشكل مختصر ، و نعني بالمدرّب :

هو الذي يستهدف تغيير الآخرين و يقنعهم بسلوكه و و كل لقاء بين المدرب و المتدربين يجب أن يحقق الآثار التي من شأنها تحقيق الأهداف.

و هناك بعض المتطلبات لنجاح البرنامج التدريبي و زيادة فاعلية المدربين و تتمثل كالتالي:

1. ضرورة توفر الخبرة و المعرفة في العمل الذي يقومون بالتدريب فيه.
2. توفير المكافآت و الحوافز المادية المناسبة للمدربين.
3. توفير المستلزمات التي تسهل قيامهم بالعملية التدريبية على اكمل وجه.
4. ضرورة وجود المهارات القيادية لديه و أن تكون لديه القدرة على التفكير الابداعي في مجال تخصصه.
5. توفر الحماس و الرغبة لدى المدرب.

### عناصر عملية التدريب

تتكون عملية التدريب من عدة عناصر تنتظم في حلقة واحدة كالتالي:

#### المتدرب:

ان نجاح التدريب يعتمد الى حد كبير على وجود متدرب مقتنع بأهمية التدريب و حاجته اليه ، فلا بد أن يسعى الى التزود بالجديد في مجال عمله.

#### المدرّب:

يقوم المدرب بدور المرشد و الموجه و الناقد و الملاحظ و يجب أن

يجمع بين الخبرة العلمية و العملية ، و المدرب مسؤول عن اختيار المادة العلمية

المناسبة.

و من الضروري أن يتوفر في المدرب عدد من المقومات أهمها:

1. أن يكون لديه القدر الكافي من المادة العلمية و الخبرة.
2. ان يكون قادرا على نقل و توصيل هذه المعلومات الى الآخرين و المشاركة في نتائج خبراته.
3. أن يكون مقتنعا بقيمة ما يفعل.
4. أن يكون متفهما لطبيعة عملية التدريب أو التنمية مدركا الفرق بينهما و بين عملية التعليم.
5. الا تزيد أعباء المدرب عن القدر الذي يحافظ معه على فاعليته و تتيح له فرص التنمية المستمرة.(1)

### المطلب الثاني: أهداف التدريب

تهدف عملية التدريب الى تهيئة القوى البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، يمكن بصفة عامة تحديد أهم أهداف عملية التدريب كما يلي:

- تنمية قدرات و مهارات العاملين اللازمة لأداء الوظائف التي يشغلونها في الفترة الحالية، أو الوظائف التي يمكن أن يشغلوها في الفترات القادمة عن طريق الترقية أو النقل.
- توفير القدر المناسب من المعلومات التي تلزم العامل و تهدف الى تطوير معلوماته في النواحي التالية:
- طبيعة المنظمة التي يشغلها الفرد حاليا و علاقة تلك الوظائف بالوظائف الأخرى في المنظمة.
- طبيعة المنظمة و نشاطها و تاريخها و ثقافتها.
- البيئة الخارجية للمنظمة و تأثيرها على نشاط المنظمة.

---

1. يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص309.

- تنمية الجوانب السلوكية للعاملين داخل المنظمة.
- و في هذا المجال يساهم التدريب بشكل مباشر في تنمية الجوانب السلوكية خاصة في مجال التعامل مع الزملاء و العملاء و الرؤساء ، و تقوية الاتصالات الشخصية الفعالة.(1)
- و يمكن اختصار هذه الأهداف من خلال الجدول التالي: (2)

العلاقات الإنسانية	الأفراد	المنظمة
تحسين وسائل الاتصال	زيادة فعالية القرارات	تحسين الربحية
تقديم معلومات عن السياسات و الانظمة	يساعد على الثقة بالنفس	تحسين الروح المعنوية
ينمي الاحساس بأهمية العمل الجماعي	يساعد الافراد على كيفية التعامل مع الضغوط	تحسين سمعة المنظمة و صورتها
يعمق الشعور بحب العمل و مكان العمل	تقديم معلومات جديدة	يساعد على التطوير التنظيمي
يرفع معنويات العاملين	يفتح مجال أمام الترقية	تخفيض تكاليف الانتاج

### المطلب الثالث: أهمية التدريب

تحرص الدول في وقتنا الحاضر على تنمية الموارد البشرية وذلك عن طريق التدريب المستمر، وعندما نتحدث عن أهمية التدريب تجدر الإشارة الى أنها تتجلى في ثلاث جوانب أساسية :

- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين.
- الأهمية بالنسبة للمنظمة.
- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الانسانية ، و تتجلى هذه الأهمية على النحو التالي:

1. عادل محمد زايد ، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ، ب ط ، القاهرة ، 2003 ، ص 286.
2. ريم مشاط ، ادارة الموارد البشرية ، ملخص ، انتساب عام 1430هـ ، ص 4.



### أهمية التدريب بالنسبة للفرد:

- تبادل الخبرات و المعارف و المعلومات بين المتدربين سيما اذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف و الأفكار. (1)
- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصال و التفاعلات بما يحقق الأداء الفعال.
- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن ،كما يزيد من قابليتهم و مهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- يوفر فرصة امام الأفراد للتطوير و التمييز و الترقية في العمل.
- يقلل التدريب من أخطاء الأفراد العاملين و حوادث العمل.
- يمكن ان يزيد التدريب من التزام الأفراد العاملين و ولائهم للمنظمة و يعزز من ادراكهم بأن المنظمة مكانا جيدا للعمل.
- يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء. (2)
- ان الأهداف التي يتوخى النشاط التدريبي بلوغها تستند أساسا على ازالة الضعف أو القصور في أداء و سلوك الأفراد سواء ارتبط ذلك بالسلوك الحالي أو المرتقب. (3)

### أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة:

- تحقق البرامج التدريبية الفاعلة فوائد عديدة للمنظمة ،و من بين هذه الفوائد:
- ازالة و معالجة نقاط الضعف للأداء سواءا أكان ذلك للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع ،فعن طريق معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن

1. خضير كاظم محمود ،مرجع سابق ،ص127.

2. يوسف حجيم الطائي ،مرجع سابق ،274.

3. خضير كاظم محمود ،نفس المرجع السابق ،ص127.

يتحسن الأداء مما ينعكس بنتائج ايجابية على مستوى الانتاجية الكلية للمنظمة و يسهم في تطويرها و استمرارها.(1)

● يساعد التدريب على زيادة ثقة العامل بنفسه و تحسين اتجاهاته نحو المنظمة بشكل عام و نحو عمله بشكل خاص ، و تزداد قدرته على تحمل المسؤولية و ادراكه بأن جهوده ستثمر نتائج جيدة.

● يساعد تدريب العاملين على الأساليب التي تضمن أداء الأعمال بشكل سليم و بدون أخطاء على تخفيض معدلات حوادث العمل ، و هذا بدوره يقدم للمنظمة فوائد كثيرة و وفورات كبيرة في النفقات.(2)

● يساهم في ربط أهداف الأفراد بأهداف المنظمة

● يساهم التدريب في استقرار العجلة الانتاجية بصورة شاملة ، اذ أن الأفراد المدربة بكفاءة و فعالية عالية غالبا ما يقومون بأداء أعمالهم بالشكل السليم ما ينعكس أثر ذلك على الأداء العام للمنظمة بالشكل الايجابي.(3)

● ضمان استمرارية التنظيم و مرونته : المقصود باستمرارية التنظيم و استقراره الحفاظ على فاعليته رغم فقدان أحد المديرين الرئيسيين ، و هذا يتدقق من خلال توافر أفراد مدربين لشغل مثل هذه المراكز عندما تشغل لسبب ما .

أما المرونة فهي قدرة التنظيم على التكيف مع التغيرات في حجم و متطلبات الأعمال و الوظائف ، حيث يتطلب ذلك توفر أفراد أصحاب مهارات متعددة لشغل الوظائف و الأعمال الجديدة.

● تحسين سمعة المنظمة : حيث يؤدي التدريب الى تحسين علاقة المنظمة بجماهيرها الخارجية من زبائن و موردين و منظمات حكومية و عاملين متوقعين.(4)

1. يوسف حليم الطائي ، مرجع سابق ، ص 273.

2. سليمان خليل الفارس ، مرجع سابق ، ص 181.

3. خضير كاظم محمود ، مرجع سابق ، ص 128.

4. سليمان خليل الفارس ، نفس المرجع السابق ، ص 182.

### أهمية التدريب في تطوير العلاقات الانسانية:

يؤدي التدريب الى النتائج التالية فيما يتعلق بالعلاقات الانسانية:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تتوافر القيادات الادارية نتيجة للدور و المساهمة الكبيرة للتدريب المخطط و جهود المنظمة نحو تنمية القيادات الادارية ،فمثل هذه القيادات الادارية يمكن أن تسهم بشكل واضح في توجيه موارد المجتمع و تحقيق الاستخدام الأفضل لها.
- تطوير امكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.
- تمتين العلاقة و توثيقها بين الادارة و الأفراد العاملين لديها. (1)
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة وتوظيف العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين. (2)

من خلال ما سبق يمكن ايجاز أهمية التدريب بشكل مبسط كالتالي:

يهدف نشاط التدريب الى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة ،و يستمد نشاط التدريب أهميته من ارتباطه بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر الحاسم في العملية الانتاجية ،و لذلك فان نشاط التدريب يلقي اهتماما كبيرا في المنظمات الحديثة نتيجة ادراك اهمية الدور الذي يلعبه التدريب في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

### ملاحظة:

عن طريق التدريب يتم تزويد المتدربين بكل جديد ، لذا يجب أن يتصف التدريب باستمرارية الديناميكية دون انقطاع وأن لا ينتهي التدريب بمجرد إنجاح في الدورات التدريبية. (3)

1. يوسف حليم الطائي، مرجع سابق، ص 274.

2. سليمان بلعور، مرجع سابق، ص 9.

3. العاجز فؤاد علي، تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية كأحد مجالات تطوير الادارة الجامعية في فلسطين، مجلة الجامعة الاسلامية للبحوث الانسانية، المجلد 17 العدد 2، 2009، ص 288.

### المبحث الثاني: أساليب التدريب و الاحتياجات التدريبية

إذا أردت أن تدرب بصورة ناجحة فما عليك إلا أن تخطط و تدرك و تضمن كفاءة الفرد المتدرب ، و عليك تقديم العديد من المو ارد و المساعدات و التسهيلات المناسبة ، و لأن الاهتمامات و الدوافع غير متشابهة فان المتدربين يختلفون في طريقة استجابتهم لطرق التدريب ، لذلك تتوفر بكثرة العديد من طرق التدريب المختلفة ، و من أجل التعرف أكثر على هذه الطرق سنتناولها في هذا المبحث ، إضافة الى التعرف على ومفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية . والتعرف على أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل عام. و الوسائل و الادوات التي تساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية و كذلك التعرف على مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية و المواقف التي تظهر فيها الاحتياجات التدريبية.

#### المطلب الأول: أساليب التدريب

##### التدريب أثناء العمل:

يتم وفقا لهذا الأسلوب التدريب في نفس موقع العمل أي داخل المنظمة المعنية التي يجرب العمل فيها و يتم التدريب عادة أثناء الأداء للعمل المعين أو من خلال مراكز التدريب الخاصة بالمنظمة ، و في كلا الحالتين فان التدريب يتم تحت اشراف شخص مسؤول في المنظمة يقوم بتوجيه و تدريب العاملين الجدد أو القدامى وفق الاحتياجات التدريبية المطلوب معرفتها و تطوير مهاراتهم من خلالها و يمكن أن يكون المدرب هو ذاته المشرف المباشر للعامل أو العاملين الذين يحصلون على التدريب المطلوب ،<sup>(1)</sup> هذا النوع من التدريب له أشكال متعددة أهمها:

---

1. خضير كاظم محمود ، مرجع سابق ، ص 136.

1. **فترة تحت التمرين :** حيث يقضي العامل عدة أشهر تحت إشراف رئيسه أو زميل قديم قبل أن يصبح مسؤولاً تماماً عن العمل.
2. **الدوران بين الوظائف :** حيث يعمل المتدرب في وظائف متعددة لفترات قصيرة، و من أجل تكوين فكرة شاملة عن الوظائف التي يحتج الآلام بها.
3. **أسلوب المكتب المجاور :** هنا يكون مكتب العامل الجديد بجوار مكتب رئيسه أو زميل قديم يقوم بتدريبه.
4. **شغل وظائف الغائبين :** و يتضمن تكليف العامل المتدرب بأعمال رؤسائه أو زملائه القدامى لفترة محددة أثناء غيابهم لفترة ما.
5. **توجيه الأسئلة :** أي قيام المدرب بسؤال العامل الجديد دائماً عن ماذا يجب ان يفعل في هذه المسألة أو تلك.
6. **المشاركة في أعمال اللجان :** لتعريف المتدرب على خبرات و آراء أفراد آخرين، و التدريب على عرض آرائه و مناقشة الآخرين و العمل ضمن جماعة، و يفيد في التدريب لشغل وظائف ادارية و قيادية.
7. **النشرات :** التي تتضمن تعليمات توزع على العاملين، حول أفضل أساليب أداء العمل، و الواجبات و المسؤوليات، أنظمة و سياسات المنظمة و غيرها. (1)

**ملاحظة:** اهم المزايا التي يشملها :

- تشابه أو تطابق بيئة التدريب مع بيئة العمل الحقيقية.
- المدرب غالباً هو الشخص نفسه الذي سوف يعمل معه المتدرب مستقبلاً.
- يكون التدريب أسرع و نتائج التدريب أفضل نظراً لامكان استخدامها في واقع العمل. (2)

---

1. سليمان خليل الفارس، مرجع سابق، 189.

2. سليمان خليل الفارس، نفس المرجع السابق، ص189.

### التدريب خارج مكان العمل:

هو نمط من التدريب يتم خارج مجال العمل، قد يكون بشكل دورات تدريبية للعاملين في مراكز متخصصة بالتدريب.<sup>(1)</sup> و يقصد به قيام المنظمات بإرسال موظفيها للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم الحالي (أماكن خارج مواقع الوظيفة) عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها عن طريق كادرها المتقدم إما لضيق الوقت أو لعدم توفر الجهاز التدريبي الكفاء داخل المنظمة.<sup>(2)</sup> و أهم الأساليب المستخدمة هنا نجد:

#### 1. المحاضرة:

هذا الأسلوب من أهم أساليب التدريب خارج العمل و هذا الأسلوب تقليدي في التعليم بشكل عام، و هو أكثر شيوعا في التدريب، نظرا للسهولة في التنفيذ<sup>(3)</sup> و بالامكان أن يكون هذا الأسلوب ناجحا و مفيدا اذا كان الموضوع يتطلب ضرورة دراسة و تحليل بعض النواحي الفلسفية أو الأفكار و المفاهيم المستخدمة أو الاتجاهات في الادارة و النظريات المعمول بها أو تنمية القدرة العلمية و العملية على مواجهة المشاكل و حلها.<sup>(4)</sup> و من أهم الانتقادات الموجهة نحو هذه الطريقة هي أنها: تتناول العموميات و لا تتعرض غالبا للتفاصيل العملية و قد لا تتوفر فرصة التفاعل بشكل كاف بين المحاضر و المندوب و يعتمد نجاح المحاضرة بشكل

1. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، ط 2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 661.
2. يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 290.
3. عبده عز الدين، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر، بحث للحصول على شهادة الماجستير في القانون، فرع الادارة و المالية، جامعة الجزائر كلية الحقوق، نوقشت سنة 2001 – 2002، ص 23.
4. يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 291.

كبير على قدرات المحاضر في توصيل المعلومات و قدرات المتدرب على إستيعاب المواضيع المطروحة، يعنى هذا الأسلوب من التدريب بنقل المعلومات من فرد إلى مجموعة من الأفراد.(1)

## 2. المؤتمرات و الندوات و حلقات البحث:

و هي اجتماع منظم ،له هدف محدد و جدول أعمال و أسلوب محدد لادارة الحوار ،و يستخدم عادة في الموضوعات ذات الطبيعة الخلافية مثل العلاقات الانسانية ،سلوكيات العمل و السياسات الادارية.

## 3. دراسة الحالات:

و تتضمن طرح مشكلة معينة واقعية أو افتراضية على المتدربين ،تجري مناقشتها باشراف المدرب لتدريبهم على تحديد المشكلات و أسبابها و اقتراح الحلول الممكنة ،و كذلك تطوير مهارتهم في المناقشة و العمل الجماعي.

## 4. أسلوب تمثيل الأدوار:

يتضمن وضع المتدرب في مواقف عملية معينة يكون طرفا مباشرا فيها ،و يطلب منه معالجة الموقف بسلوك فعلي كما لو كان في الحياة الواقعية. يستخدم هذا الأسلوب في التدريب على المهارات القيادية و الأعمال التي تتطلب التعامل مع الآخرين مثل المشرفين و رجال البيع ،فهذا الأسلوب يختص بتنمية سلوكيات الأفراد.(2)

## 5. المباريات الادارية:

في هذا الأسلوب يقوم بتقسيم المتدربين الى فريقين أو أكثر ،و يتم توزيع الأدوار عليهم و قواعد القيام بها و يتم وضع نقاط او علامات لكل خطوة من العمل ،حيث يتخذ المشاركون مجموعة من القرارات يترتب عليها ربح أو خسارة وفقا للقواعد المحددة.

1. عبده عز الدين ،مرجع سابق ،ص 23.

2. سليمان خليل الفارس ،مرجع سابق ،191.

## 6. تدريب الحساسية:

هو أسلوب يهدف إلى تغيير اتجاهات الأفراد ،و ذلك من خلال تحسيسهم بسلوكاتهم و اتجاهاتهم السلبية و مساعدتهم على تغييرها أو تعديلها .إن هذا الأسلوب يحتاج إلى مدرب مختص في هذا المجال، حيث يجمع المتدربون في مجموعة و يوضعون في موقف معين ،و تتعرض مختلف السلوكات الصادرة عنهم إلى الملاحظة و المناقشة .إن معرفة أثر اتجاه معين أو سلوك معين على المجموعة ككل و على الأفراد الآخرين أمر أساسي ،فكلما أمكن للفرد التعرف على سلوكاته و السلوكات ذات الأثر السلبي على الجماعة أو الأفراد، كلما أمكن له من تغييرها بما يتماشى و أهدافه من جهة، أهداف الجماعة و المؤسسة ككل من جهة أخرى.

و بعد أن تم التعرف على العديد من أساليب التدريب يمكن ان نقول أنه من مزايا طريقة التدريب خارج مكان العمل أن التدريب لا يترتب عليه أي تعطيل لعملية سير الانتاج في المنظمة ،كما يجري فيه الاهتمام بكل متدرب على حدة و تراعي فيه الفروق الفردية كما أنه تدريب يتم عن طريق الأداء الفعلي . و من مساوئ هذا النوع من التدريب أنه باهض التكاليف ،و يحتاج الى متخصصين على درجة عالية من المهارة و الكفاءة ،كما يحتاج الى تجهيزات خاصة تستلزم مجهودات و نفقات كثيرة أحيانا .(1)

---

1. يوسف حجيم الطائي ،مرجع سابق ،291.



### المطلب الثاني: مفهوم الاحتياجات التدريبية وأهمية و وسائل تحديدها

يستخدم بعضهم تعبي الاحتياجات التدريبية ليدل على مشكلات محددة يراد حلها عن طريق تدريب أفراد التنظيم.

في البدء إذا فكرنا في بدء برنامج التدريب، فالمفروض يكون التدريب المقترح لنتيجة حاجة تدريبية معينة وليست نتيجة نزوة شخصية لمسؤول عن التدريب فالتدريب الفاعل يبدأ بتحديد إحتياج معين.(1)

### مفهوم الاحتياجات التدريبية:

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها ما يراد إحداثه من تغيير في المعارف و المهارات والاتجاهات لدى الأفراد بحيث يساعدهم في السيطرة على مشكلات الأداء التي يواجهها العاملون.(2)

و تعرف كذلك انها:

مجموع التغيرات و التطورات المطلوب احداثها في معلومات و مهارات و اتجاهات و سلوك العاملين للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل أو الانتاج أو تعرقل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة(3) و هي ما يحتاجه الأفراد من تدريب لتنمية شخصياتهم من حيث المعارف والمهارات الإدارية والفكرية والمعارف و المهارات السلوكية والمعارف و المهارات الفنية. و هناك من يعرفها كذلك على أنها " الفجوة بين ما يجب أن يكون وبين ما هو كائن"(4)

1. عبده عز الدين، مرجع سابق، ص 51.

2. تحسين احمد الطراونة ، تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية ، ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب) على الصعيدين النظري والعملي (في الأجهزة الأمنية) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا ، 2011، ص 8.

3. عادل محمد زايد ، مرجع سابق ، ص 297.

4. تحسين أحمد الطراونة ، مرجع سابق ، ص 10 بتصرف.

## أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لفعالية البرامج التدريبية وذلك للأسباب التالية:

1. إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأساس لكل عناصر العملية التدريبية وأهمها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم محتوى البرنامج التدريبي ونشاطاته، وتقييم البرنامج التدريبي . فتحديد الاحتياجات التدريبية يعد مؤشرا يوجه التدريب توجيها صحيحا في تلك العمليات الفرعية.
2. يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في التركيز على الأداء الحسن، والهدف الأساسي من التدريب.
3. يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة منهم.
4. في غياب تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديدها بشكل غير دقيق، إضاعة الجهد والوقت والمال.(2)

## وسائل تحديد الحاجات التدريبية

يوجد مجموعة من الوسائل و الأدوات التي تساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية أهمها:

1. بطاقات توصيف الوظائف
2. معايير الأداء المطلوبة في كل عمل
3. تقارير تقويم العاملين

---

1. كمال يونس، المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، عنوان الورقة: تحديد الاحتياجات التدريبية، ص4.

4. آراء الرؤساء المباشرين حول الاحتياجات التدريبية لمرووسيهم
5. شكاوي و طلبات الأفراد انفسهم لبعض البرامج التدريبية التي يحددونها بأنفسهم
6. آراء اختصاصي التدريب في المنظمة أو مستشار خارجي متخصص (1)

### المطلب الثالث: المواقف التي تظهر فيها الاحتياجات التدريبية و مصادرها

#### المواقف التي تظهر فيها الاحتياجات التدريبية:

يمكن تحديد المواقف التي تظهر فيها الحاجة الى التدريب بما يلي:

1. عندما يكون مستوى الأداء لدى بعض الأفراد أقل من المطلوب، بسبب نقص في المعارف او المهارات.
2. تغيير توصيف الوظائف من حيث السلطات و المسؤوليات و المسهمات و المؤهلات و المهارات المطلوبة.
3. تغيير ظروف اداء الوظائف أو الوسائل المستخدمة في تنفيذها، مثل ادخال الحاسوب في الاعمال المكتبية بدلا عن الاعمال الورقية.
4. احداث وظائف جديدة و و أنشطة لم يمارسها العاملون في المنظمة سابقا. تعيين افراد جدد أو نقل أو ترقية افراد حاليين الى وظائف تختلف عن وظائفهم الحالية. (2)

---

1. سليمان خليل الفارس، مرجع سابق، ص187.

2. سليمان خليل الفارس، نفس المرجع السابق، ص186.

### مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمكن لجهة واحدة أو أكثر من الجهات التالية الإسهام في تحديد الاحتياجات التدريبية:

1. المتدرب لأنه الشخص الوحيد الذي يشعر بجوانب القصور لديه أكثر من غيره.
2. الرئيس المباشر الذي يشرف على المتدرب المراد تحديد احتياجاته التدريبية .
3. اختصاصي التدريب وهو الشخص المتفرغ لشؤون التدريب الفنية والذي تقع على عاتقه مسؤوليات تحديد الاحتياجات التدريبية.
4. الخبير المتخصص والمستشار وهو الشخص الذي ينتمي إلى هيئه تدريبية أو استشارية مستقلة متخصصة في التدريب وتحديد احتياجاته.
5. الإدارة العليا (المحلية أو المركزية ) وذلك بحكم إشرافها العام على المتدرب، ووجود التقارير الدورية لديها عنه طول فترة عمله في موقعه التابع لها.
6. مراكز التدريب المختصة وهي التي تعتبر بمثابة بيوت الخبرة المتخصصة، و التي تمتلك من الخبرات الطويلة والتقنيات والطرق المسحية ما يؤهلها للعب دور بارز ومؤثر في شؤون التدريب.(1)

---

1. كمال يونس ، تحديد الاحتياجات التدريبية ،المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية- رؤية مستقبلية ،ص5.

### المبحث الثالث: العملية التدريبية و مبادئ التدريب

ان العملية التدريبية تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تتطلب ادارة عقلانية لتتكامل و تتفاعل فيما بينها ،و تعمل باتجاه واحد نحو تحقيق أهداف التدريب و في هذا المبحث سنتعرف على العملية التدريبية و أهم الأنشطة التي تتكون منها إضافة الى المبادئ الأساسية للتدريب.

#### المطلب الاول: العملية التدريبية

هي مجموع الأنشطة او العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق اهداف معينة في برنامج تدريبي معين و تحدث الأثر أو الآثار المطلوبة فيه . و لقد اختلف الباحثون في عدد من العمليات الفرعية التي يمكن ان تشملها العملية التدريبية ،فبعضهم توسع في خطواتها و البعض الآخر ضيق في عدد الخطوات ،و كذلك اختلف الباحثون في عدد العناصر التي تشملها كل عملية فرعية.(1)

و يمكن أن نحدد أهم الأنشطة التي تتكون منها العملية التدريبية ،بما يلي:

- جمع المعلومات و تحليلها
- تحديد الاحتياجات التدريبية
- تصميم البرامج التدريبية و تنفيذها

#### جمع المعلومات و تحليلها (نظام المعلومات التدريبية):

يتطلب تخطيط العملية التدريبية جمع البيانات و المعلومات حول عناصر العملية التدريبية كافة و العوامل المؤثرة فيها داخل و خارج المنظمة ،و الحاجة الى هذه المعلومات مستمرة ،لذلك يجب أن تكون هذه المرحلة جزءا من نظام المعلومات الادارية للمنظمة ،و يمكن عد نظام المعلومات التدريبية جزءا متكاملًا من نظام معلومات الأفراد في المنظمة.

---

1. عبد الباري ابراهيم درة ،زهير نعيم الصباغ ،مرجع سابق ، ص 314.

يمكن تحديد أهم أنواع المعلومات التدريبية بما يلي:

1. معلومات عن اهداف و سياسات المنظمة و تنظيمها الاداري.
2. معلومات عن تطور نشاط المنظمة.
3. معلومات عن الامكانيات المالية و المادية للمنظمة.
4. معلومات عن الانظمة و الاجراءات في المنظمة.
5. معلومات عن الأفراد العاملين.
6. معلومات عن الوظائف الفنية و الادارية في المنظمة و كيفية ممارستها.
7. معلومات عن البيئة المحيطة بالمنظمة.(1)

### تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعد الحاجة الى التدريب مستمرة ولا تكون لمرة واحدة لذا لا بد من الكشف عن الاحتياجات التدريبية و تحديدها بوضوح و بشكل مستمر ،الاحتياج التدريبي يعبر عن الفرق بين المعارف و المهارات و الاتجاهات اللازم توافرها لدى العاملين ،و ما هو متوافر لديهم فعلا من هذه الامور ،لذا نجد ان التعرف على الاحتياجات التدريبية يتطلب المقارنة بين ما هو مطلوب و ما هو موجود لتحديد نوع التدريب المناسب و الافراد اللذين بحاجة للتدريب.(2)

### تصميم البرامج التدريبية:

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، تأتي عملية تصميم البرامج التدريبية، التي تضمن تحقيق الأهداف التدريبية فيم التصميم دقيقاً وجيداً.(3)

1. سليمان خليل الفارس ،مرجع سابق ، ص 186/185.
2. سليمان خليل الفارس ،نفس المرجع السابق ،ص 186.
3. ليلي محمد وليد بدران ، حلقة بحث بعنوان : دور تنمية و تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (نموذج مقترح للبنوك الاسلامية ) ،كلية الاقتصاد ،جامعة دمشق ،2010\_2009، ص 30.

- وهي ليست عملية سهلة بأي حال، بل عملية معقدة تعتبر مرحلة تصميم البرنامج من أهم المراحل في العملية التدريبية وذلك للأسباب التالية:
- أن مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تتكون من عدة عناصر أو مراحل فرائعية، وبالتالي فهي ليست سهلة، بل عملية معقدة تتشابه مع عدد من المتغيرات و الموارد و العوامل داخل النظام التدريبي و خارجه.
  - أن نجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق الجيد لذلك البرنامج.(1)

أما أهم خطوات أو عناصر تصميم البرنامج التدريبي فهي مايلي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية و غير التدريبية
- تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج
- وضع محتوى البرنامج التدريبي و اعداد الموارد التدريبية
- اختيار الأساليب و التقنيات السمعية و البصرية المناسبة
- تهيئة التسهيلات التدريبية اللازمة
- استقطاب المديرين الكفاء
- استقطاب المشاركين
- اعداد الموازنة اللازمة للبرنامج
- اعداد الجدول الزمني للبرنامج
- تقويم برامج التدريب و المتدربين (2)

### المطلب الثاني: مبادئ التدريب

استطاعت الدراسات و البحوث العلمية حول التدريب تطوير مجموعة من المبادئ العامة التي يمكن الاستعانة بها في ادارة العملية التدريبية، و من أهم هذه المبادئ ما يلي :

---

1. عبد الباري ابراهيم درة، مرجع سابق ، 315.

2. سليمان خليل الفارس، مرجع سابق ، ص185.

## 1. مبدأ الاستمرارية:

فالتدريب طبقاً لهذا المبدأ، لا يكون مجرد حل مؤقت، لمشكلة تواجه الإدارة ولا هو حل بديل، يمكن للإدارة اللجوء إليه عند نفاذ البدائل الأخرى.

وإنما هو نشاط ووظيفة أساسية في أي منظمة خاصة كانت أم حكومية، وهو لا يتعلق بالأفراد دوماً، فقد لا تكون المشكلة أو الفجوة في عمل الفرد، وإنما في المنظمة نفسها، أو في السوق أو في سوق جديدة نريد أن نسبق بها المنافسين، كما أن التدريب ليس متعلقاً بفرد بذاته ولكنه عملية تتعلق بالمؤسسة كلها وخططها المستقبلية لذلك يجب أن تكون النظرة إلى التدريب:

- من قبل الإدارة: على أنه وظيفة أساسية ومستمرة طول حياة المنظمة.
- من قبل الأفراد في المنظمة: على أنه جزء من عملهم، يُنتظر أن يتكرر معهم كثيراً ولأكثر من سبب.
- ولا يجب أبداً أن ينظر للتدريب على أنه نشاط فجائي، ننتظر منه أن يحقق لنا معجزات المصباح السحري خلال أشهر مثلاً، لأننا بذلك نكون تماماً مثل المريض بمرض مزمن، يطلب من الطبيب بصفة طبية يشفى بها خلال يوم أو يومين. (1)

## 2. مبدأ الشمولية:

لا يقتصر التدريب على العاملين الجدد بل يشمل أيضاً القدامى منهم نظراً للمتغيرات المستمرة في متطلبات الأعمال و الوظائف و في عناصر البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة، كما أنه يشمل جميع العاملين بجميع اختصاصاتهم و فئاتهم فنيين و اداريين، و التدريب أيضاً يشمل الم ستويات الوظيفية كافة العليا و الوسطى و التنفيذية. (2)

---

1. ليلي محمد وليد بدران، مرجع سابق، ص 14 و 15.

2. سليمان خليل الفارس، مرجع سابق، ص 183.



### 3. التدريب نظام متكامل:

ويقصد به أن التدريب شأنه شأن أي نظام، له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون كل منها من العناصر المتكاملة والمتراصة كما يلي:

#### أ- مدخلات نظام التدريب: وتشمل ما يلي:

- الأفراد المتدربين.
- المدربين.
- المسؤولين عن التدريب.
- الوظائف التي يشغلها المتدربون.
- المهارات والمعارف وأنماط السلوك المطلوب إكسابها للعاملين.

#### ب- النشاطات التدريبية وتشتمل على ما يلي:

- تصميم برامج التدريب وتنفيذها.
- تقويم نتائج التدريب.

#### ج- مخرجات نظام التدريب: وتكون مخرجات نظام التدريب على شكل:

##### 1- نتائج اقتصادية: تتمثل في ما يلي:

- تحسين الإنتاجية.
- زيادة المبيعات.
- تخفيض التكاليف.

##### 2- نتائج سلوكية: يمكن أن تورد فيها الجوانب التالية

- تحسين الرضا الوظيفي وعلاقات العمل.
- تخفيض دوران العمل وحالات التأخر والغياب وحوادث العمل.
- زيادة الولاء الوظيفي.

### 3- نتائج بشرية:

تتجسد في توفير أعداد كافية من العاملين أصحاب المعارف والخبرات اللازمة لأداء الوظائف الحالية والمستقبلية.(1)

#### 3. مبدأ الديناميكية و مرونة التدريب :

ولعل هذا المبدأ هو من أهم ما يجب تعزيزه في أذهان القائمين على عملية التدريب في المنظمات، وعليه نبنى بأن التدريب نشاط متجدد وليس نشاطاً جامداً، بل يجب تطويره وتغييره ليتلاءم مع التغيرات الحاصلة في المنظمة وخارجها، وهذا لا يتأتى بمجرد الكلام، وإنما ينبغي أخ ذه على عاتق درب من السعي والجد في طلبه، ومما يتطلبه هذا المبدأ على سبيل المثال لا الحصر:

1. تطوير مستمر لموضوعات البرامج التدريبية وأساليب التدريب وطرق تقويم النتائج.

2. أن يتلائم موضوع البرامج التدريبية مع محتوياتها، فعادة يتغير اسم البرنامج إلا أن محتوياته تظل نفسها

3. أن يتسع أفق المسؤول عن التدريب كي لا يتجمد في قوالب محددة ( غرفة- حضور- غياب – محاضرة- شاشة.... الخ). (2)

---

1. ليلي محمد وليد بدران ،مرجع سابق، ص16.

2. ليلي محمد وليد بدران ،نفس المرجع السابق، ص 17 بتصرف.

#### 4. مبدأ التدرج و الواقعية :

يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا وتبقى الحكمة الشائعة لدى مسؤولي التدريب " انه لا يمكن تعليم الناس رسم الأشياء المتحركة، قل تعليمهم الأشياء الساكنة"(1)

#### 5. مراعاة الفروق الفردية:

إن البشر بطبيعتهم مختلفين من حيث نسبة الذكاء والقدرة على التعلم وأخذ المهارة، فمنهم الذكي والطموح والصبور، ومنهم الأقل من ذلك... الخ، وعليه فإن الوقت الذي يأخذه الذكي في تعلم مهارة ما سيكون أقل بطبيعة الحال ممن هو أقل منه ذكاء، وكذلك الحال بالنسبة إلى الطموح والصبور، ومن ثم فهذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التدريب وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد (2)

#### المطلب الثالث: مساهمة التدريب في عملية التطوير التنظيمي

يعتبر التطوير التنظيمي من أهم المداخل التنظيمية ، والذي يركز على تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات يجب ان تركز المؤسسات على التدريب كأحد أهم عناصر تنمية مواردها و تحقيق التوازن مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

وضرورة اهتمام المؤسسات بتدريب مواردها البشرية كوسيلة استثمار لتطوير الكفاءات بها، مما يحقق لها المرونة في أنشطتها.

---

1. بعاج الهاشمي ،دور العملية التدريبية في رفع الفاعلية التنظيمية للمؤسسة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر ،نوقشت سنة 2009-2010 ،ص65.

2. بعاج الهاشمي ،مرجع سابق ،ص65.

ينبغي أن تدرك المؤسسات أهمية التحولات وكيفية التأقلم معها والتركيز الاستراتيجي عن نظم تسيير الموارد البشرية وتنميتها.

تغيير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، برفع درجة ولائهم للمؤسسة وأهدافها وزيادة دافعيتهم للعمل، من خلال تفجير قدرات العاملين وتحسين مهاراتهم وتنميتها تحقيقاً للأهداف التنظيمية تنمية نظام حوافز يلبي توقعات العاملين واحتياجاتهم المشروعة.

### أولاً: ،تدريب العاملين و مساهمته في تطوير التنظيمي

العملية التدريبية عملية استثمارية مستمرة فهو نشاط يسعى إلى مواكبة التطويرات الوظيفية المتدرجة التي تلاحق الفرد بترقية من موقع وظيفي إلى آخر أكثر تقدماً، وبالتالي فهو نشاط حركي ملازم له، في نفس الوقت الذي نجد فيه التطوير يتسم بحتمية استمراريته وضرورة متابعته حيث أن إتمام كل مرحلة من مراحل التطوير على نظيرتها التي تسبقها في ذات الوقت الذي تعتبر فيه هذه المرحلة نقطة انطلاق لأخرى تالية، وبالتالي فإن نجاح التطوير التنظيمي يعتمد في أحد مقوماته على الصفة الاستمرارية.(1)

للتدريب دور فعال وكبير في تطوير الأفراد والعمل على زيادة إنتاجيتهم فهو يمدهم بالمعلومات التي تساعد في تحقيق أهدافهم ويطور مهاراتهم وقدراتهم ، كما انه له دور رئيسياً في تعديل السلوك والاتجاهات ، وذلك بما يكتسبه الفرد من معلومات وأفكار تجعله يغير سلوكه نحو الأفضل وبالتالي تتحقق قدرات ومهارات فعلية في استخدام المفاهيم والأساليب في مواقف معينة سواء كانت هذه المهارات فنية او فكرية أو سلوكية أو كل ذلك .وحيث أن

---

1. أيمن جمال عبد الهادي السر، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة ،قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال ،الجامعة الاسلامية عزة ،كلية التجارة ،نوقشت سنة 2008 ،ص 88.

الإنسان هو الأساس في عملية الإنتاج فهو يحتاج إلى تجديد وتطوير ، وهذا يأتي عن طريق تزويده بالأساليب الحديثة والمتطورة التي تعمل على زيادة الأداء وصقل المهارات . إذا كانت المؤسسات تسعى بصفة عامة إلى تحقيق أهدافها ونشاطاتها عن طريق الأداء الصحيح فإن هذا الأداء لا يأتي إلا عن طريق التدريب إذا كان مبنياً على أساس من التخطيط السليم والتنفيذ المنظم والمتابعة المستمرة .

يعتبر العنصر البشري ممثلاً في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن تحقيق المؤسسة لأهدافها وضماناً للاستمراريات، ويترتب عن إهمال هذا العنصر وعدم تهيئته وتحفيزه وتوفير بيئة عمل تؤثر إيجاباً على روحه المعنوية، تحميل المؤسسة لخسائر مختلفة وفادحة وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية التي تهيئ للمؤسسة فرص النجاح .

والتدريب يؤدي دوراً هاماً في عملية تطوير الكفاءات من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها:

- أهداف بيداغوجية : تتمثل في المعارف التي يكسبها المتدربون وتعتبر مورداً مهماً لبناء كفاءة الأفراد.(1)
- أهداف الكفاءات: وتشير إلى الكفاءات التي يكسبها المتدربون بعد تجديداً لمعارف والدراية التي اكتسبوها من التدريب.

---

1. بلعور سلمان ،مرجع سابق ،ص113

- أهداف التأثير: وتتمثل في تأثيرات التدريب على أداء المؤسسة، ويمكن أن تظهر من خلال مؤشرات مثل الجودة، خفض التكلفة... إلخ. (1)

فمن خلال التدريب يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية : فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار استعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على المنظمات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة. أما التطورات التنظيمية الحديثة فقد دفعت المنظمات إلى تدريب موظفيها ليتمكنوا من مواكبة واستيعاب التنظيم الحديث. (2)

### ثانياً: تدريب القيادة ومساهمته في التطوير التنظيمي

لقد ظهر التدريب على القيادة كنتيجة مباشرة لما أطلق عليه التطوير الإداري، والتدريب الإشرافي للتكيف وموائمة التغيير التنظيمي، ولذلك يتم وضع برامج تدريبية لتعليم المديرين لتضمن حصولها على كفاءات بشرية مكلفة بالقيادة وتعرف كيفية إثارة حماس العاملين إزاء التغيير، وتقليل مقاومتهم له وهناك عدة طرق لتدريب المديرين لإكسابهم المهارات.

● مهارات إتخاذ القرار: إن المهمة الأساسية للمديرين في كافة المستويات الإدارية تتمثل في عملية إتخاذ القرار لذا يجب تطوير مهارات إتخاذ القرار لديهم.

● مهارات إنسانية: أصبحت المهارات الإنسانية ضرورة لازمة لمدراء اليوم، فالتعامل مع الأفراد العاملين والتفاعل معهم يعتبر حجر الأساس في إنجاح القرارات الإدارية. (3)

1. بلعور سلمان، مرجع سابق، ص113.

2. رقية قاسم، ميساء مصطفى بني سلامه، دور عملية التدريب في ادارة التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد البدارين.

3. بلعور سلمان، نفس المرجع السابق، ص119.

• مهارات لاكتساب المعارف التنظيمية والخاصة :على المدير أن يتعرف على كثير من الجوانب والأعمال الموجودة في المؤسسة ويشكل فكرة واضحة عنها، ليكتسب ما يحتاجه من معلومات حول المؤسسة للقيام بتسييرها بطريقة فعالة. (1)

### التدريب والتطوير التنظيمي كنظام شمولي:

لما كان التدريب عبارة عن منظومة تتكون من مجموعة من المدخلات تتفاعل مع بعضها من خلال العملية التدريبية، لتخرج لنا بمجموعة من المخرجات والنتائج التي تتطابق مع الأهداف المرتقبة، ولعل هذا يوضح لنا شمولية العملية التدريبية والارتباط بين جزئياتها المختلفة كذلك فإن عملية التطوير التنظيمي تتسم بصفة النظام الشمولي، انطلاقاً من النظرة الشمولية لوظائف المنظمة و سياساتها، فتحسن قدرة المنظمة من أجل أداء متميز يحتوي على حتمية النظرة الشمولية للمنظمة، وليس بالنظر إلى جزء محدد من أجزائها، فالمنظمة عبارة عن أجزاء وكل جزء منها يكمل الآخر، فإذا كانت المنظمة تتعامل مع الموارد البشرية، والموارد الطبيعية، والمعلومات التي تتعامل مع قطاعات خدمية كالإنتاج والتسويق والأفراد، فإن اتخاذ أي قرار بالتغيير من أي جزء من الأجزاء يستتبعه التغيير في الأجزاء الأخرى من التنظيم، ومن هنا يتضح لنا التطابق في النظر بين التدريب والتطوير التنظيمي كنظام شمولي متكامل. (2)

1. بلعور سلمان، مرجع سابق، ص119.

## خلاصة الفصل:

لقد أصبحت المؤسسات أمام حتمية التغيير الشامل كسبيل للبقاء والاستمرارية ومواجهة ضغوطات المنافسة، لذا عليها حسن اختيار الموارد البشرية، وتدريبها للارتقاء بمستوى كفاءتها وتطويرها والمساهمة في تفعيل وتعزيز التغيير بالمؤسسة. وقد ظهر ذلك من الفصل التي قمت بتقسيمه الى ثلاثة مباحث حيث في المبحث الاول اتطرق في المطلب الاول مفهوم التدريب و عناصر عملية التدريب والمطلب الثاني نتناول فيه اهداف التدريب اما المطلب الثالث ندرس فيه اهمية التدريب ،اما المبحث الثاني فهو يتحدث عن اساليب التدريب في المطلب الاول ،اما المطلب الثاني فيه مفهوم الاحتياجات التدريبية واهميتها ووسائل المطلب الثالث المواقف التي تظهر فيها الاحتياجات التدريبية ومصادرها واخير تناولنا في المبحث الثالث فقد تطرقنا في المطلب الاول عملية تدريبية واما المطلب الثاني مبادئ التدريب وفي المطلب الثالث مساهمة التدريب في عملية التطوير التنظيمي.

ومن خلال هذه الدراسة تمكنا من استخلاص النتائج التالية:

- تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب المستمر .
- استخدام التدريب المناسب داخل و خارج مكان العمل للوصول الى التدريب الأمثل.
- لا بد من الكشف عن الاحتياجات التدريبية و تحديدها بوضوح و بشكل مستمر لتحديد نوع التدريب المناسب و الافراد اللذين بحاجة للتدريب .
- تعميم الاستفادة من البرامج التدريبية لجميع المستويات الدنيا، الوسطى ، والعليا.
- يجب ان تركز المؤسسات على التدريب كأحد أهم عناصر تنمية مواردها البشرية و تحقيق التوازن مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- تطوير الفرد من خلال العملية التدريبية لينعكس ذلك على تطوير المنظمة.



## الفصل الثالث

الإطار التطبيقي (مديرية توزيع الكهرباء و الغاز

- الجلفة - 2016/2013)

## تمهيد:

في ظل التفتحات الاقتصادية التي تعرفها مختلف اقتصاديات دول العالم، تشهد الجزائر مجموعة من الأحداث المؤثرة على اقتصادها إما إيجابا أو سلبا وأهم تلك الأحداث نجدها تتلخص في الخطوات التي تقوم إذ ستفتح هذه الأخيرة على المؤسسات الوطنية، OMC بها من أجل الانضمام إلى المؤسسة العالمية للتجارة منافسة غير متكافئة وخاصة ما إذا كان الطرف المنافس ينتمي إلى البلدان المصنعة، ومع هذا الانفتاح الحتمي سوف لن تكون هناك مؤسسات محتكرة للسوق وحدها. لذلك تقوم معظم المؤسسات في أنحاء الوطن بإعداد استراتيجيات بغية التأقلم مع الوضع الجديد الذي سوف تكون عليه، ويعد موضوع تنمية الموارد البشرية لتدريب أحد الخيارات الاستراتيجية التي سوف تتبناها المؤسسات في الاستعداد للمنافسة. ومن بين هذه المؤسسات هناك الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز " سونلغاز " والتي تعد على رأس المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية القوية في السوق المحلي، حيث تطمح في المستقبل القريب ( 2016 ) على أن ترتب ضمن المؤسسات الخمس الأوائل في قطاع الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط .

المبحث الاول : تقديم العام للمؤسسة (مديرية التوزيع الفرع بالجلقة )

المبحث الثاني: واقع التدريب في المؤسسة

المبحث الثالث: الاجراءات المنهجية للدراسة

## المبحث الاول : تقديم العام للمؤسسة (مديرية التوزيع الفرع بالجلفة )

تعتبر مديرية التوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز من أهم المؤسسات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن وهذا ما يسمح لها أن تكون من المؤسسات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني.

### المطلب الاول :البطاقة الفنية لمؤسسة سونلغاز

#### نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50% منذ يوم تأسيسها عام 1969 ، كما تعد مؤسسة سونلغاز اكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية، فهي رقما صعبا في السوق الاق تصادية إذ بلغ مجمل أعماله أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي. زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة و ذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن ، و رغم فتح راس مال الشركة على شكل اسهم فقد وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس ف ريق و 11 ألف عامل .

### نشأتها :

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء والغاز (E G A) كان ذلك في: 1947/06/05. وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر 59-69 تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز (I.C.E.P) و مع مطلع التسعينات و بالضبط 1991 ،تغير طابع المؤسسة الى شركة ذات طابع صناعي و تجاري وفقا لإصلاحات اقتصادية المستهدفة انذاك .

### أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة :

إن مديرية توزيع الغاز و الكهرباء هذه لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي :

1- مرحلة ما بعد الاستقلال .

2- مرحلة التسيير الاشتراكي .

3- مرحلة التسعينات.

### مرحلة ما بعد الاستقلال: 1962 ← 1969

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسيير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب التالية :

1- سهولة الاتصال وقرب المسافة .

2- طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة .

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي :

1- إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء

والغاز الفرنسية .

2- السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد.

3- عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة .

### مرحلة التسيير الاشتراكي : 1969 ← **1990**

بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ، وفي هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحويل الذي عرفته البلاد . ومجمل مهامها يكمن فيما يلي :

- احتكار لصالح الدولة 100٪
  - توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني .
  - تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سونطراك ، كما أنها قامت ببيع وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية .
- وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي :

- كهريف KAHRIF أشغال الكهرباء الريفية .
- كهريب KAHRAKIB تختص بالأشغال الكهربائية
- كاناغاز KANAGAZ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز .
- إينارغا INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز .
- أتركيب ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات .
- أ م س AMC مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة (تطبق بالعلمة) .

وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي :

- 1 - التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا .
- 2 - العمل على نشر اكبر قدر ممكن من الغاز (توسيع شبكة الغاز) .
- 3 - العمل على توسيع دائرة التغطية

## مرحلة التسعينات :

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري ، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 475-91 المؤرخ في 14/12/1991 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتححرر شيئا فشيئا من تدخل الدولة .

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 195-02 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة و أصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاهما دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني .

تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية :

- إنتاج الكهرباء : تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء . نقل وتوزيع الكهرباء : وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز .

- نقل وتوزيع الغاز : وتتكفل به مديرية نقل الكهرباء والغاز ، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز

## 1 - مديرية التوزيع بالجلفة :

إن مديرية الجلفة هي مديرية تابعة لشركة سونلغاز توزيع الوسط **S.D.C** الموجود مقرها بالبلدية .

كانت سونلغاز الجلفة سابقا تابعة لمركز المدينة ، ثم استقلت عام 1977 وتعمل على تغطية كل قطاع الولاية ، وفي جويلية سنة 2004 تغير شكلها التنظيمي مما أعطى حرية أكثر للمركز ليتحول إلى مديرية ، الأمر الذي منح لهذه الأخيرة موقعا استراتيجيا هاما ، فهي تقوم على إرضاء زبائنها المتزايدين عبر كامل تراب الولاية و تزويدهم بالطاقة الكهربائية و الغازية في احسن الظروف .

ويبلغ عدد عمالها في 2017 الوقت الحالي 700 عامل يتوزعون كالتالي :

233 ← منفذين

متحكمين (ماهر) ← 305

إطارات ← 162

### المطلب الثاني: مهام واهداف مؤسسة سونلغاز

#### مهامها :

1- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.

2- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية .

3- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة .

4- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية

هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية .

#### أ1- المهام التقنية :

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها .

- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد .

- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية

وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل : البحوث والاستكشافات التكنولوجية

في مجال الإنتاج ، النقل ، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز .

#### 2-المهام التسييرية :

- الإنتاج ، النقل ،التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.

- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه .

- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج .
- خلق فروع و أخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج.

#### ب/الاهداف :

- 1- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر
- 2-ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة .
- 3- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي .
- 4- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية .
- 5- محاولة تقليص الديون .
- 6- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية .

#### المطلب الثالث :تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تحتوي مديرية للتوزيع بالجلفة على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل فيما يلي :

#### 1- مدير مديرية التوزيع بالجلفة :

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة ، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية .

#### 2- كاتبة مديرية :

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير



والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير .

### 3- مكلف بالشؤون القانونية :

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز ، البناء على شبكة الغاز ، تقديم الصكوك بدون رصيد ..

### 4- مهندس الأمن :

حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء ،مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم .

### 5- المكلف بالأمن الداخلي :

ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة .

### 6- قسم العلاقات التجارية :

لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى ،ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد :

1- مصلحة تقني تجاري :ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين :

- فوج توصيل الغاز و الكهرباء للزبائن الجدد .

- فوج ترقية المبيعات .

ب- مصلحة الزبائن : ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

- فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (A.D) والادارات

- فوج الفوترة التوتر والضغط المتوسط .

- فوج التغطية الديوان .

### 7- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال :

تتمثل مهام هذا القسم في استقبال طلبات الدراسات رفقة الملف من طرف قسم

العلاقات التجارية فتقوم بمعاينة الموقع والدراسة ثم إنشاء التقويم اللازم للعملية ويضم هذا القسم :

مصلحة تسيير الاستثمارات : تملك مهام تقنية وأخرى تسييرية فهي تستقبل الأوامر بتنفيذ الأشغال ، وتقوم بفتح المناقصات أمام المقاولين ويتم اختيار المقاول الذي يقدم اقل التكاليف لإتمام هذه الأشغال وبعدها تتولى هذه المصلحة على مستوى الفوترة إعداد الفاتورة النهائية للمقاول ، ويتم دفع 95% من الفاتورة من طرف مدير المحاسبة والمالية الموجودة على مستوى منطقة البلدية ، وتحفظ المديرية بنسبة 5 % من الفاتورة كضمان لمدة سنة .

#### 8- قسم الأنظمة المعلوماتية :

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد .

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة .

#### 9- قسم استغلال الغاز:

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم :

أ - استغلال ومراقبة شبكة الغاز .

ب- فرع الخرائطية .

ج-تسيير المنشأة

ويضم ثلاثة مصالح هي : مصلحة تقنيات مسعد ، مصلحة عين وسارة ومصلحة الجلفة .

#### 10- قسم استغلال الكهرباء :

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه :

- استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية .
  - تسيير المحولات الكهربائية .
  - تسيير المنشأة .
  - فرع الخرائطية .
- ويضم هذا القسم ثلاثة مصالح هي : مصلحة مسعد ، مصلحة عين وسارة ، مصلحة الجلفة .

### 11- قسم الشؤون العامة : S . A G .

- مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حضيرة السيارات و تنقسم الى قسمين اساسيين .
- فريق حضيرة السيارات: ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات و تسيير الوقود
  - فريق الأشغال العمومية : ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

### 12- قسم المالية والمحاسبة :

يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في اي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس ، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة .

### 13- قسم الموارد البشرية : D.R.H

يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات ..... الخ ، وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم ب :

- متابعة المستخدمين .
  - إعداد الرواتب .
  - القيام بتحرير شهادات العمل عند طلب العمال ، تحديد العطل
  - إعداد مختلف المخططات و الكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية .
- يشغل قسم الموارد البشرية مكانة ذات أهمية بالغة في مؤسسة سونلغاز توزيع

بالجلفة وذلك لأن اهتمامه يركز على العنصر البشري من خلال تلبية حاجات ومواجهة تحديات المؤسسة ، عن طريق استخدام الأفراد كوسيلة لذلك ، فهو يقوم بتسيير مستخدمين المراكز (الموارد البشرية) ويعمل على تدبير إجراءات الأجور وتنمية وتطوير الحياة المهنية الخاصة بالعامل من تكوين وترقية وتأمين هذا إضافة إلى السهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم بمتابعة المسار المهني للمستخدم ومعالجة الرواتب وتحرير شهادات للعمل وتحديد العطل .

إضافة إلى كل هذا فإن قسم الموارد البشرية يقوم ب:

التحضير والتوجيه والمراقبة لهيئة المستخدمين (توظيف ، تكوين ، ترقية ) .  
يضمن تنسيق ورقابة الأنشطة في الإدارات وتسيير المستخدمين (توظيف ، استقبال ، تنصيب ، ترقية ، تحويل).

يحتوي قسم الموارد البشرية على مصلحتين ، الأولى مصلحة التكوين والثانية مصلحة تسيير الموارد البشرية ، بالإضافة إلى نشاط تنمية الموارد البشرية وسنعرف فيما يلي مهام كل منها :

## 1 - مصلحة التكوين :

تقوم مصلحة التكوين بقسم الموارد البشرية بالعديد من المهام تتمثل فيما يلي :

- تعنى بإحصائيات تكوين الموظفين .
- تحديد احتياجات التكوين .
- انجاز العمليات التكوينية و متابعتها .
- العمل في هذا الإطار بالتنسيق مع مختلف الهياكل الداخلية والخارجية للتكوين .

## 2-مصلحة الإدارة : (مصلحة تسيير الموارد البشرية).

تعمل هذه المصلحة على :

- التكفل بأجور العمال
- تتكفل باحتياجات العمال ومعالجة شكاواهم في هيئة أجور المستخدمين .
- ملفات العمال
- ضمان ومراقبة شروط تطبيق قوانين التسيير الخاصة بالعمال لضمان حقوق العامل .

-مكففة بالعلاقات مع الهيئات الخارجية مثل : مركز طب العمل ،الضمان الاجتماعي ،  
التقاعد ، التعاضدية.....

- إعداد الميزانية وعقود التسيير.

- مكلف بالإحصائيات (الغيابات ، عدد الموظفين ، عدد المتخليين ،  
العطل .....)

### 3- نشاط تنمية الموارد البشرية :

يهتم نشاط تنمية الموارد البشرية بالمسار المهني للعمال منذ دخوله للمؤسسة إلى  
خروجه منها حيث يتكفل بما يلي :

أ- تحضير وتوجيه ومراقبة مختلف مخططات الموظفين (مخطط التوظيف )  
اعتمادا على احتياجات المؤسسة لليد العاملة ، وكذلك مخطط التكوين الداخلي  
ويساهم في مختلف نشاطات تنمية الموارد البشرية من ترقية و تقييم و متابعة  
المسار المهني للعامل .

ب - التنسيق ومراقبة جميع النشاطات الإدارية فيما يخص تسيير العمال من  
ناحية الاستقبال والتكوين والتنقل .

### المبحث الثاني: واقع التدريب و التحفيز في المؤسسة

إن التدريب هو عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية مهاراته لهذا نجد أن المؤسسة تلجأ إليه للحفاظ على زبائنها والحصول على زبائن جدد من خلال جودة ونوعية الخدمات. وحسب طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد إعداده ارتأينا أن نقوم بعملية تحليلية لواقع التدريب في المؤسسة .

### المطلب الاول: التدريب في المؤسسة ومبادئه و أهدافه

تم التركيز على التدريب كأحد من اهم العناصر لغرس استراتيجيات التطوير واعدت له مبادئ واهداف لكي تحقق البرامج التدريبية الغايات المرجوة منها .

المبادئ التي اعتمدت في التدريب وهذه المبادئ هي :

- 1-التكوين بالمستويات :ومفاده ان التكوين يبدأ من المستويات العليا للمؤسسة ليصل الى المستويات الدنيا .
- 2-التكوين قبل الحاجة :وهي تقديم موضوع التكوين بالضبط قبل الحاجة اليه لاستعماله في التعرف على الادوات وكيفية استعمالها وذلك بهدف التحكم .
- 3-التكوين حسب الفئات :وذلك يتوجه لتكوين حسب الفئات المهنية ( الاطارات ،عمال ،....) وهذا لتفاوت مستويات التكوين القاعدي العام .
- 4-التكوين تحت الاشراف : فبرامج التكوين يجب ان يشرف عليها القائمون على استراتيجية التطوير لكشف الجانب العملي لها .

### اهداف التدريب في المؤسسة:

تختلف اهداف التدريب حسب الفئات التي توجه اليها ويمكن ان نقسمها الى مايلي :

- 1-التكوين الموجه للجنة القيادة : يتعلق اساسا بتسهيير الاهداف لتمكينها من متابعة نشر الاهداف الاستراتيجية والتعرف على الادوات التقييم ،بالإضافة اتلى دعم الحلقات واعداد طرق للتحفيز وممارسة وتتركز مواضيع التدريب على التقنيات التخطيط

الاستراتيجي وكذا ادوات المقارنة .

ب - التدريب الموجه للمستشارين : وهو التدريب متخصص يدخل في اطار المهني لان عمل هؤلاء متخصص في الجودة لذلك يسعى التكوين لتمكينهم من التحكم في كل ادوات الجودة مثل التوجيه , المقارنة , التحليل , تسيير الكفاءات وكذا تقييم الجودة.

ج - التدريب الموجه للمستهلين : بما ان اعمالهم تتمثل في مساعدة المسيرين وكذا رؤساء الحلقات فهذا يتطلب التحكم الكامل في ادوات الجودة ليعملوا كخبراء للجودة .

د - التدريب الموجه لحلقات التحسين : يتمثل التدريب في تقنيات العمل الجماعي المبنية على الية حل المشاكل وطرق تسيير المسارات واختيار افضل لأدوات الجودة.

هـ - التدريب الموجه لمجموعات التحسين : يتركز اساسا على ادوات الجودة , العمل في مجموعات واليات حل المشاكل .

### المطلب الثاني :انواع التدريب في المؤسسة

وتتمثل عملية التدريب في المؤسسة في ثلاثة انواع :

1/التدريب المتخصص : حيث يتم تحويل الفرود الى مراكز ويجب ان يكون في التخصص العام ،ويهدف هذا النوع من التدريب الى اعطاء الفرد المتكون معلومات حول تخصص معين ليتمكن من شغل المنصب المراد .

فالغرض من تكوين الافراد الجدد هو الوصول بهم الى درجة من المعرفة والمهارة تتماشى مع المستوى المرغوب فيه ويمكن ان تتم عملية التدريب المتخصص بصفة تواتريه بمعدل اسبوع في الشهر تتم بعقد يبرم بين المستخدم والمؤسس في حالة الادمج في وظيفة ،اما في حالة الترقية العمدية يتم عن طريق الامتداد ،وفي الحالة

الاولى يتلقى المتربص شبه اجر ،اما في الحالة الثانية فان العامل يتمتع بكامل حقه في الاجر عدا بعض التعديلات .

ب/تدريب تحسين المستوى : يتراوح من حيث المدة ما بين (اسبوع الى شهر ) والهدف من وراء هذا النوع من التدريب هو تحسين قدرات الافراد في تخصصاتهم الامر الذي يتولد عنه تحسي الاداء الوظيفي اليومي للعمال وزياد ة الرصيد المعلوماتي للأفراد ويتم عن طريق امر بمهمة ورسالة تثبت ارسال العون الى هذا التدريب .

ج/التدريب بالوسائل الخاصة (التدريب الداخلي) : وهو تدريب على مستوى

الداخل يتم استدعاء العاملين على مستوى المديرية لإجراء دورة تدريبية تحت اشراف مكون ويكون من نصف ساعة الى يوم كامل حسب متطلبات هذا النوع يقوم به احد العمال الاكفاء في التخصص من داخل المؤسسة ،ويكون في شكل بحوث قصيرة تتضمن تفاصيل العمل الصغيرة ويتم عرضها في احد قاعات المؤسسة واعتمادا على وسائلها الخاصة وكما يعتبر من اهم انواع التدريب بالمديرية نظرا لقلّة تكاليفه و سهولته واتصاله المباشر بميدان العمل .

السنّة النوع	تكوين متخصص	تحسين مستوى	داخلي
2013	38	130	640
2014	51	164	483
2015	181	68	265
2016	77	164	443

### احصائيات تدريب العمال 2016/2013



ان هذا الجدول يبين أن التدريب في هذه المؤسسة منصب على النوع الداخلي اكثر من الأنواع الأخرى حيث بلغت نسبته بالتقريب 80 و ذلك لعدة أسباب عدة منها التكلفة و الوقت.

### المطلب الثالث: نظام التحفيز للتدريب

ان عدم الاهتمام بمجهودات العامل وارضاهم يجعل من التطوير المنظمة امر صعب ان لم يكن مستحيلا فدور العامل في اطار المنهجية مهم جدا والاهتمام بالعامل ومجهوداته قد يأخذ عدة اشكال للجزء مادية والمعنوية، ايجابية وسلبية تشكل نظام التحفيز .

اولا :اهداف التحفيز :

يسعى التحفيز الى تحقيق مجموعة من الاهداف واحدة تخص المؤسسة والاخرى تخص العامل وهي :

- 1.الاهداف الخاصة بالمؤسسة وهي :
  - تحقيق التحسين والرفع الدائم للأداء .
  - تبني العمال لمشاريع المؤسسة سواء تعلق الامر بالجودة الشاملة وغيرها .
  - خلق جو مقبول داخل المؤسسة لتفادي الاضطرابات .
  - تحريك الطاقات الفردية والاستفادة من المجهودات والافكار .
- 2.الاهداف الخاصة بالعامل :

- رفع مستواه المعيشي وتحسين ظروفه .

- الارتقاء في المناصب وتأكيد وجوده

- الاستمرارية في العمل وعدم السعي لتغييره .

ثانيا :مكونات نظام التحفيز .

يتكون نظام الحوافز داخل سونلغاز من مجموعتين من الحوافز تشكلان نظاما

متكاملا ويعتمد جزء من هذا على النتائج المحققة، وهذه الحوافز هي :

1. الحوافز الايجابية وتتضمن :

الحوافز المادية: المتمثلة في علاوات :

- المردودية الجماعية .

- المردودية الفردية .

- علاوات اخرى .

2. الحوافز السلبية:

- العقوبة من درجة الاولى :

انذار كتابي ، التوقف عن العمل من يوم واحد الى ثمانية ايام عمل مما يؤدي الى

حرمان من المرتب المناسب .

- العقوبة من الدرجة الثانية :

التوقف عن العمل من تسعة ايام الي ثلاثين يوم عمل ، مع الحرمان من الاجر .

- العقوبة من درجة الثالثة :

التنزيل من درجتين على الاكثر ، التسريح .

### المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

من خلال هذا المبحث نسعى الي معرفة النتائج من خلال تفريغ وتحليل البيانات والمعلومات التي حاولنا تجميعها حول التدريب ودرره في تحقيق التطوير التنظيمي ومن ثم استخلصنا نتائج الدراسة .

#### المطلب الاول :أدوات الدراسة وحدودها

**العينة:** العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه ، ولكنها اختيار واعى تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، و تعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية ،و العينة ليست إلا مثالا أو مجموعة من أمثلة يستخلص منها أحكام فيها قدر من الاحتمال ويمكن الاستعانة بها في بعض الإجراءات العملية أو الاستنتاجات النظرية ، وحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك.

و قد اخترنا في هذه الدراسة مديرية توزيع الغاز و الكهرباء بالجلفة و قد تم التوزيع الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة تمثلت في 10% من العدد الاجمالي للعمال و التي قدرت ب 70 شخصا.

**مجالات الدراسة:** إن أهم ما يميز منهج دراسة الحالة هو تحديد معالم الدراسة من خلال ثلاث مجالات تساعد في الحصول على المعلومة من ميدان الواقع وتتمثل هذه المجالات في: المجال الزمني، والمجال المكاني، والمجال البشري.

**المجال الزمني:** قمنا بالانطلاق بللعمل في بحثنا هذا حسب التاريخ المحدد من فترة تاريخ بداية المشروع في منتصف السنة ،هذا بالنسبة للنظري أما فيما يخص المدة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة الميدانية فقد كانت في شهر ماي حيث قمنا بتوزيع الاستمارة يوم 10 ماي 2017 و قمنا باسترجاعها يوم 15 ماي 2017.

**المجال المكاني:** و هو مكان إجراء الدراسة و المتمثل في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز – الجلفة –

المجال البشري: تمثلت في جميع موظفي مديرية توزيع الغاز و الكهرباء و قد تم سؤالهم عن طريق الاستبانة لمعرفة رأيهم في موضوع الدراسة.

**أدوات جمع البيانات :** لحل مشكلة البحث والتحقق من فرضياته استعملنا البعض من أدوات جمع البيانات كالملاحظة، المقابلة، الاستبيان والتقارير وسجلات المؤسسة، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج جيدة.

**الملاحظة:** تعرف الملاحظة على أنها أهم وسائل جمع البيانات و من أهم الأشياء الأساسية في بحث أي ظاهرة تقريبا حيث أن هناك بعض أنماط العقل الاجتماعي التي لا يمكن فهمها حقيقيا الآن من خلال مشاهدة حقيقية بمعنى رؤيتها رؤى العين (1)

**الاستبيان:** يعرف الاستبيان على أنه تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية لذلك ومن أجل أن تتم دراسة العينة التي تم اختيارها، وتدعيما لما جاء من بيانات إحصائية وجداول بيانية، قمنا بتوزيع عشوائي للاستبيان، وينبغي الإشارة إلى أن طبيعة الاستبيان المستعمل هو المزج بين النوعين المغلق والمفتوح، بحيث يقوم المستجوبين بالرد على الأسئلة إما بوضع إشارة داخل المربعات المخصصة للإجابة أو الرد بنعم أو لا (2)، و قد اشتملت الاستبانة في دراستنا على 21 سؤال موزعة على ثلاث محاور و هي كالتالي:

المحور الاول: يضم البيانات الشخصية للمبحوثين

المحور الثاني: يضم اسئلة حول التدريب داخل المؤسسة

المحور الثالث: يضم اسئلة حول عملية التطوير التنظيمي و كيفية مساهمة التدريب فيه.

1. غريب عبد السميع غريب، البحث العلمي الاجتماعي بين النظرية و الامبريقية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2003، ص181.

2. بعاج الهاشمي، مرجع سابق، ص150.

### المطلب الثاني: تحليل البيانات و تفرغها

#### الجدول رقم 01: يبين التوزيع حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
78,57%	55	ذكر
21,43%	15	انثى
100%	70	المجموع

يتضح من خلال الجدول 01 ان مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالجلقة تعتمد

أكثر على الذكور و ذلك بنسبة تقدر ب : 78,57% أما الإناث ب 21,43

% و ذلك كون العمل في السونلغاز يحتاج الى الجنس الذكري أكثر من

الأنثوي ذلك كون طبيعة العمل تتطلب ذلك.

#### الجدول رقم 02: يبين التوزيع حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
00	00	اقل من 25
52,86%	37	26 ___ 35
37,14%	26	36 ___ 45
10%	07	46 ___ 55
00	00	اكبر من 56
100%	70	المجموع

يتضح من خلال الجدول 02 ان النسبة الغالبة من اصحاب السن 26 \_\_\_\_\_ 35 و ذلك بنسبة 52,86 % أي ان هذه المؤسسة يغلب عليها الطابع الشباني تليه نسبة 37,14 % للذين تتراوح أعمارهم ما بين 36 \_\_\_\_\_ 45.

**الجدول رقم 03 : يبين الحالة العائلية**

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
77,14%	54	متزوج
21,43%	15	اعزب
1,43%	01	مطلق
00	00	ارمل
100%	70	المجموع

من خلال الجدول رقم 03 يتضح أن هناك نسبة عالية من ا لموظفين المتزوجين و اللذين يتمتعون بالاستقرار الأسري والتي قدرت ب 77,14 % على خلاف الحالات الأخرى.

**الجدول رقم 04: يثبت المستوى التعليمي**

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
00	00	مستوى ابتدائي
5,71%	04	مستوى اكمالي
00	00	مستوى ثانوي
72,86%	51	مستوى جامعي

21,43%	15	مستوى تكويني اخر
100%	70	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 04 ان المؤسسة توظف بالدرجة الأولى أصحاب المستوى الجامعي بنسبة 72,86% مما يعني اعتمادها على ذوي الشهادة والكفاءة أما بالنسبة للمستوى التكويني الآخر فيأتي في المركز الثاني بنسبة 21,43%.

#### الجدول رقم 05: يبين الخبرة المهنية :

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
34,29%	24	اقل من 05 سنوات
27,14%	19	من 05 الى 10 سنوات
31,43%	22	من 10 الى 15 سنة
7,14%	05	من 15 الى 20 سنة
00	00	أكثر من 20 سنة
100%	70	المجموع

يوضح الجدول ان اغلب الموظفين في المؤسسة خبرتهم المهنية أقل من 05 سنوات حيث تقدر نسبتها بـ 34,29% وتليها من 10 الى 15 سنة بنسبة 31,43% ثم من 05 الى 10 سنوات بنسبة 27,14%.

**جدول رقم 06: يبين وجود برنامج تطويري داخل المؤسسة**

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	70	100%
لا	00	00
المجموع	70	100%

يوضح الجدول رقم 06 وجود البرامج التطويرية داخل المؤسسة و قد أكد

100% من العمال وجودها في المؤسسة.

**جدول رقم 07: يبين شمولية البرنامج التطويري لكل المجالات داخل**

المؤسسة

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	62	88,57%
لا	8	11,42%
المجموع	70	100%

من خلال الجدول رقم 07 نجد أن نسبة 88,57% من الموظفين يرون أن

البرنامج التطويري يشمل كل المجالات داخل هذه المؤسسة بينما نسبة

11,42% من الموظفين يرون أنه لا زالت هناك بعض المجالات التي لم

يمسها التطوير.



**جدول رقم 08: يبين هل تطوير مهارات الأفراد يطور تلقائيا المؤسسة**

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	60	85,71%
لا	10	14,28%
المجموع	70	100%

من خلال الجدول رقم 08 نرى أن أغلب الموظفين يرون أن المؤسسة تتطور تلقائيا من خلال تطوير مهارات الأفراد و اللذين قدرت نسبتهم ب 85,71%.

**جدول رقم 09: يبين ضرورة شمولية عملية التطوير لكامل المؤسسة**

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	62	88,57%
لا	08	11,43%
المجموع	70	100%

يبين الجدول رقم 09 ان نسبة 88,57% من الموظفين يرون ان ه من الضروري أن تلمس عملية التطوير كل المنظمة تليها نسبة 11,43% يرون انه من غير الضروري ذلك.

**جدول رقم 10: يبين مدى تقبل العمال لعملية التطوير**

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	59	84,29%
لا	11	15,71%
المجموع	70	100%

حسب الجدول رقم 10 يبين أن أكبر نسبة من موظفي هذه المؤسسة يرون أن هناك تقبل لعملية التطوير داخلها من قبلهم و التي قدرت هذه النسبة ب 84,29% من العمال.

**السؤال رقم 11: يبين المسؤول عن عملية التطوير**

لقد أجاب أكبر عدد من الموظفين بنسبة 97.14% على أن المسؤول عن عملية التطوير داخل المؤسسة في المقام الأول يأتي المدير تليه مصلحة التدريب و التكوين في هذه المؤسسة وان عملية التدريب تتم على يد تقنيين مختصين.

**الجدول رقم 12: يبين هل توفر المؤسسة دورات تدريبية**

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	70	100%
لا	00	00
المجموع	70	100%

يتضح من خلال الجدول 12 أن مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز توفر لموظفيها دورات تدريبية تساعد على تلقي تدريبات اللازمة و التي تساعد على تحسين مستوى ادائهم و بالتالي خدمة المؤسسة بالشكل الجيد.

**الجدول رقم 13: يبين نوع التدريب داخل هذه المؤسسة**

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
داخلي	00	00
خارجي	00	00
داخلي و خارجي	70	100%
المجموع	70	100%

يتضح من خلال الجدول أن نوع التدريب المتبع داخل هذه المؤسسة هو التدريب الداخلي و الخارجي أي ان عملية التدريب يكون باستخدام دورات تكوينية داخل و خارج المؤسسة و ذلك بنسبة 100%.

**الجدول رقم 14: يبين الغرض من التدريب**

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
الزيادة في المهارات و المعارف	49	70%
الترقية فقط	21	30%
شيء آخر	00	00

المجموع	70	100%
---------	----	------

يتضح من خلال الجدول رقم 14 أن 70% من الموظفين في هذه المؤسسة في رأيهم أن الغرض من التدريب هو زيادة المهارات و المعارف تليه نسبة 30% من الموظفين اللذين يرون ان الغرض منه هو الترقية فقط .

#### السؤال رقم 15: يبين الوسائل المستخدمة للتدريب

من خلال الاجابات المتحصل عليها يتضح أنه بما ان التدريب في هذه المؤسسة داخلي و خارجي فان الوسائل المستخدمة في عملية التدريب هنا تنقسم بين داخلية كاستعمال المحاضرات و اجتماعات و خارجية باستعمال المدارس التكوينية و الدراسة في معاهد متخصصة و مدارس و معاهد تابعة لمجمع السونلغاز .

#### جدول رقم 16: يبين مدى وجود حوافز للقيام بالتدريب

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	55	78,57%
لا	15	21,43%
المجموع	70	100%

يتضح من خلال الجدول رقم 16 ان نسبة 78,57% من العمال يرون ان هذه المؤسسة تقوم بتقديم حوافز التي تدفع بهم للقيام بالعملية التدريبية ،تليها نسبة 21,43% يرون بان المؤسسة لا تقدم لهم الحوافز الكافية التي تشجعهم على القيام بعملية التدريب.

**جدول رقم 17: يبين مساعدة التدريب على تفادي حوادث العمل**

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	70	100%
لا	00	00
المجموع	70	100%

يتضح من خلال الجدول رقم 17 أن نسبة 100% صرحوا بأن عملية التدريب المتحصل عليه يساعد على معرفة كيفية تفادي الحوادث التي يمكن ان يقع فيها العامل أثناء ادائه لمهامه.

**الجدول رقم 18: يوضح توفر البرامج التدريبية على المعارف و المهارات**

**المساعدة على أداء العمل**

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	66	94,29%
لا	04	5,71%
المجموع	70	100%

الجدول رقم 18 يوضح أن نسبة 94,29% من الموظفين صرحو بأن البرامج التدريبية المتحصل عليها توفر لهم تشكيلة واسعة و متنوعة من المعارف و المهارات الضرورية لاداء عملهم بينما ترى نسبة قليلة جدا العكس و التي قدرت ب 5,71%

### الجدول رقم 19 :يبين امكانية وجوب تدريب كل العاملين للوصول الى

#### التطوير المطلوب

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	53	75,71%
لا	17	24,29%
المجموع	70	100%

الجدول رقم 19 يوضح ان رأي نسبة 75,71% من العمال أنه يجب أن تشمل عملية التدريب كل الموظفين داخل المؤسسة لكي نصل بالمنظمة الى التطوير المطلوب تليه نسبة 24,29% رأيهم أن الوصول الى التطوير المطلوب لا يتطلب تدريب كل فرد في المنظمة.

### الجدول رقم 20 : يبين مساهمة العملية التدريبية في تطوير المنظمة.

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	70	100%
لا	00	00
المجموع	70	100%

يبين لنا الجدول رقم 20 أن نسبة 100 % من الموظفين في هذه المؤسسة يجمعون على رأي واحد و هو أن العملية التدريبية تساهم بشكل كبير في تطوير المنظمة.

## السؤال رقم 21 : كيف انعكست عملية التدريب على المنظمة

لقد تحصلنا على العديد من الاجابات و التي تنصب في كون العملية التدريبية انعكست على المنظمة ايجابا فهي تقوم ب:  
تحسين المستوى و تحسين الأداء ، تعلم تكنولوجيا جديدة تساعدهم على أداء مهامهم بالشكل المطلوب ، فهم النظام و تطوير المؤسسة ، انعكست ايجابا على المردودية ، التقليل من الحوادث ، اداء المهام بشكل أفضل مما كانت عليه ، استمرارية المنظمة.

### المطلب الثالث: استخلاص النتائج و الاقتراحات

بعد تحليل الاستبيان يمكن استخلاص النتائج التالية:

#### بالنسبة لعينة الدراسة:

الفئة الغالبة هي الفئة الذكورية

المستوى التعليمي أكثرهم مستواهم جامعي

أغلب أفراد العينة لا تفوق خبرتهم الخمس سنوات

الفئة العمرية الغالبة ما بين 26 \_\_\_\_\_ 35 سنة

أغلب أفراد العينة متزوجون

#### بالنسبة للتطوير التنظيمي:

### التدريب من اجل التطوير التنظيمي داخل السونلغاز:

من خلال التحليل السابق للجداول نجد أن لتدريب مواردها البشرية في مختلف مستوياتها يأخذ أهمية كبيرة ذلك لان اغلب افراد العينة تستفيد من التدريب حتى و ان كانت نوعية التدريب المتخذة بقوة هو الداخلي بوسائل خاصة ثم يأتي كل من تحسين المستوى و المتخصص و يبرز ذلك من خلال مدارس التكوين و التدريب التابعة للمؤسسة ، و كل هذا لينصب في قالب واحد و هو مصلحة المؤسسة حيث قدمت عملية التدريب للمؤسسة انعكاسا ايجابيا فقد ساهمت في

زيادة المردودية و استمرارية المنظمة و أداء المهام بشكل أفضل مما كانت عليه.

التحفيز: باعتبار التحفيز من أهم دوافع عملية التطوير التنظيمي داخل المؤسسة و من خلال التحليل السابق نجد ان اهتمام سونلغاز واضح و كبير بنظام الحوافز فمن خلال ماسبق نجد انه يتم تقديم الحوافز للعمال باختلاف مستوياته م في حين نجد نسبة قليلة من العينة صرحو بعدم اهتمام المؤسسة بتقديم الحوافز.

### الاقتراحات و التوصيات:

- و بناء على ماسبق توصلنا الى مجموعة من الاقتراحات:
- يجب تبني و تكثيف دورات تدريبية بكل الأساليب و الأدوات لزيادة فعالية المنظمة و من ثم تطور الافراد و تطور المنظمة ككل و بذلك تحقيق الميزة التنافسية.
- نشر الوعي و ثقافة التدريب لدى العاملين باعتبارهم مدخل من مداخل تطوير المنظمة.
- تكثيف استخدام نظام الحوافز داخل المنظمة لتقبل العملية التدريبية و القيام بها.
- يجب على المؤسسة عدم صب الاهتمام فقط على الاساليب الداخلية للتدريب بل الاهتمام اكثر بالاساليب الخارجية.
- توضيح التغييرات المراد اجرائها و اشراك العاملين في تطبيقها من خلال ابداء اقتراحاتهم و آرائهم.



لقد أصبحت المؤسسات أمام حتمية التطوير كسبيل للبقاء والاستمرار ومواجهة ضغوطات المنافسة، لذا مواكبة كل التطورات الحاصلة التخطيط للاستثمار البشري بما يضمن حسن اختيار الموارد البشرية، وتدريبها للإرقاء بمستوى كفاءتها وتطويرها والمساهمة في تفعيل وتعزيز التطوير بالمؤسسة ، في ختام هذا العمل، فإن الدراسة على ضوء التساؤلات المطروحة في إشكالية البحث و على ضوء الفرضيات المتقدمة، قد خلصت إلى النتائج التالية :

تهدف إلى زيادة الاهتمام بموضوع التطوير التنظيمي كأحد المجالات الرئيسية لنجاح أي مؤسسة.

1. العمل على التمييز وتوضيح مفهوم التطوير التنظيمي ومفهوم إعادة هندسة العمليات وتوضيح العلاقة بينهم بحيث تتمكن المؤسسات من تطبيق المفهوم بشكل صحيح عند احداث التغييرات المطلوبة في المؤسسة وزيادة الاهتمام بموضوع التدريب ومحاولة إزالة الغموض من خلال توفير الكوادر العلمية المدربة.

2. أن تراعي المؤسسات الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات والمعرفة فهناك تطور هائل في المعلومات وقد ساعد ذلك على زيادة تقدم وسائل العلم والمعرفة وأن العالم الخارجي والداخلي في تغير مستمر وعلى إدارة المؤسسة عند اللجوء إلى عملية التدريب و احداث التطوير في المؤسسة مراعاة ذلك بما يعود بالنفع على المؤسسة.

3. مراعاة التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات وذلك نظراً للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.

4. الاهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية والاجتماعية فسلوكيات الأفراد قد تعرضت للتغيرات السريعة وذلك نظراً لحدوث تغييرات سريعة لاتجاهات ومدركات ودوافعهم وشخصياتهم كنتيجة حتمية لتغييرات الظروف البيئية المحيطة.

5. إن استخدام الأسلوب الحديث في التطوير يتطلب مقومات أساسية في تنظيم المنظمة وإدارتها .ومن أهمها توافر نظام جيد لتحليل مؤشرات الأداء للمنظمة ورصد المؤشرات العامة الدالة على احتمالات التطوير توافر نظام جيد لاتخاذ القرارات بسرعة لمواجهة التغيير المستمر.

## الخاتمة :

إن التحولات والتغيرات المستمرة والمتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف الجوانب تؤثر على المؤسسات باختلاف توجهاتها باعتبارها ركيزة هذه التحولات، فهي تسعى للتجديد المستمر في الأساليب لمواجهة التحديات والتكيف معها، وتبني حل استراتيجي شامل ومتكامل باتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير وذلك باعتبار التطوير التنظيمي أحد التطبيقات الهامة لعلم السلوك التنظيمي أساس للمنظمات الناجحة ويتم التطوير التنظيمي بالتغييرات المخططة في المنظمات بما يتواءم مع سرعة التغيير والظروف والعوامل في البيئة الداخلة والخارجية، وإدارة تأخذ بمفاهيم ومناهج ومداخل التغيير وإتباع سياسة التطوير التنظيمي الذي يقوم عليه العمل الإداري، والتشخيص المستمر لواقع المنظمة ووضع خطط التوافق والتطوير ثم تحريك الموارد للتغيير وذلك لمواجهة تحديات لامثيل لها وستزداد يوماً بعد يوم حدته في السنوات المقبلة خاصة مع تصاعد الكم الهائل من المعارف العملية وتكنولوجيا الأداء في العالم ولذا أصبحت من الضروري للمنظمات مواكبة هذا التقدم عن طريق التكوين والذي يهدف إلى تنمية قدرات الفرد وتطوير ما لديه من مهارات، ومعارف، وخبرات، وإحداث تغييرات في سلوكهم واتجاهاتهم من أجل أداء أعمالهم، فإن المنظمات الحديثة تحرص على وضع برامج تكوينية أو تدريبية متكاملة تصرف فيها من الوقت والجهد والمال الكثير من أجل الحصول على مردود إيجابي لها وتساعد العمال ذلك لأن التدريب من أهم الوسائل التي تعتمد عليها للمنظمات لتتحقق التفوق والريادة وهذا عن طريق إقامة دورات تدريبية تساعد من خلالها العمال على اكتشاف وتطوير مهاراتهم وقدراتهم والتغيير في سلوكهم من أجل استثمارها بما يخدمهم ويخدم المنظمة ومن ثم تحقيق تطوير التنظيمي واخذنا بذلك مديرية توزيع الغاز والكهرباء كمثال تطبيقي لمعرفة مدى أن دور التدريب في تحقيق التطوير التنظيمي اللازم الوصول إليه.

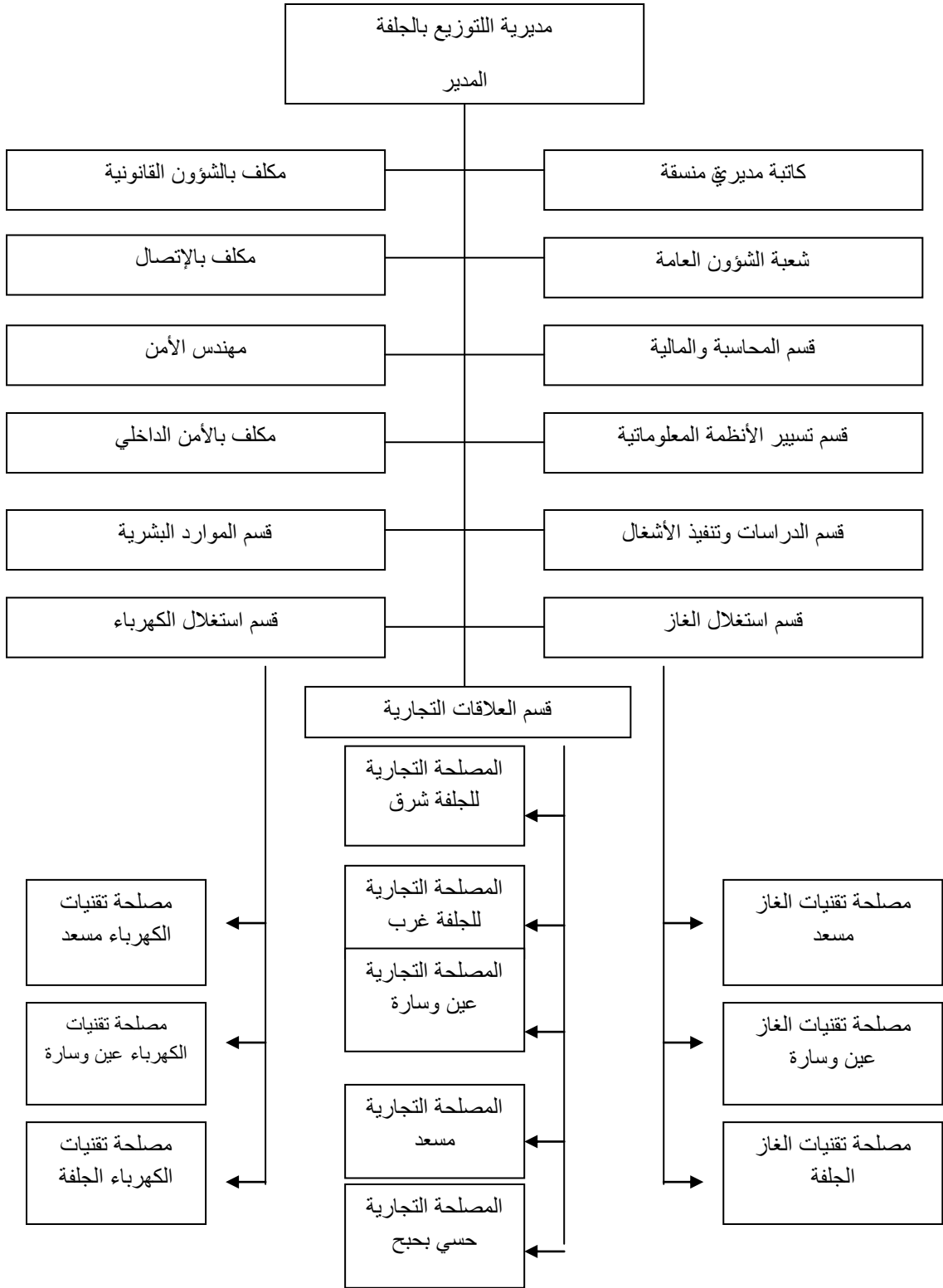
## Conclusion :

The changing and accelerating changes taking place in the world in different aspects affect institutions in different directions as the cornerstone of these transformations. It seeks to constantly renew the methods to meet the challenges and adapt them and to adopt a comprehensive and integrated strategic solution by taking the necessary decisions to bring about change and development. Organizational organizational behavior is the foundation of successful organizations. Organizational development is the result of planned changes in organizations in line with the pace of change, conditions and factors in the internal and external environment, Change and follow the policy of organizational development based on the administrative work, and the continuous diagnosis of the reality of the organization and the development of plans for compatibility and development and then move resources for change to face the challenges of the same and will increase day by day in the coming years, especially with the increasing amount of knowledge and practical technology performance in the world It is therefore necessary for organizations to keep pace with this progress through training, which aims to develop the individual's abilities and develop his skills, knowledge, and experiences, and to make changes in their behavior and attitudes in order to perform their work, the modern organizations are keen to put The training programs are one of the most important means on which the organizations rely on to achieve excellence and leadership. This is achieved through the establishment of training courses to help workers discover and develop their skills and abilities. And change in their behavior in order to invest in what serves them and serves the Organization

and then achieve the organizational development and we took the Directorate of gas and electricity distribution as an example of the application to know the role of training in achieving the necessary organizational development.

الملاحق

الملحق 01: الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بالجلفة



الملحق 02: الاستبيان

جامعة زيان عاشور  
كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية

استبيان موجه للموظفين الاداريين

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

في إطار إعداد مذكرة ليسانس تخصص ادارة موارد بشرية بعنوان " دور التدريب في التطوير التنظيمي " نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا ، فالرجاء التكرم بالإجابة عن عبارات هذه الاستبانة التي تستهدف جمع المعلومات عن التدريب و كيف ساهم في تطوير المؤسسة و ذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك.

و نحن نشكركم على تعاونكم ،و نتمنى لكم دوام التوفيق ،و نفيديكم بان ما تدلون به من إجابات لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

المشرف:

بن العايب بلقاسم

الطالبتان:

بلقندوز الزهرة

بشيري عائشة

البيانات الشخصية:

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. السن:

أقل من 25 سنة  من 26 سنة إلى 35 سنة   
من 36 سنة إلى 45 سنة  من 46 سنة إلى 55 سنة   
أكبر من 56 سنة

3. الحالة العائلية:

أعزب  متزوج   
مطلق  أرمل

4. المستوى التعليمي:

مستوى ابتدائي  مستوى اكمامي   
مستوى ثانوي  مستوى جامعي   
مستوى تكويني آخر

5. الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات   
من 05 إلى 10 سنوات   
من 10 إلى 15 سنوات   
من 15 إلى 20 سنوات   
أكثر من 20 سنة



الجزء المتعلق بالتطوير التنظيمي:

6. هل هناك برامج تطويرية داخل المؤسسة؟  
- نعم  
- لا
7. هل التطوير يشمل كل مجالات داخل المنظمة؟  
- نعم  
- لا
8. هل تطوير مهارات الأفراد يطور تلقائيا المؤسسة؟  
- نعم  
- لا
9. هل بالضرورة عملية التطوير يجب ان تلمس كل المنظمة؟  
- نعم  
- لا
10. هل هناك تقبل للتطوير داخل المنظمة من قبل العمال؟  
- نعم  
- لا
11. من المسؤول عن عملية التطوير داخل هذه المنظمة؟

الجزء المتعلق بالتدريب:

12. هل توفر لكم المؤسسة دورات تدريبية؟  
- نعم  
- لا
13. ما هو نوع التدريب المستخدم داخل هذه المؤسسة؟  
- داخلي  
- خارجي

14. ما هو الغرض من التدريب في رأيك؟

- الزيادة في المهارات و المعارف

- الترقية فقط

- شئى آخر

15. ما هي أهم الوسائل المستخدمة في عملية التدريب في حالة وجوده؟

16. هل توجد حوافز للقيام بعملية التدريب ؟

- نعم

- لا

17. تساعدك عملية التدريب على معرفة كيفية تفادي حوادث العمل؟

- نعم

- لا

18. توفر لك البرامج التدريبية تشكيلة واسعة و متنوعة من المعارف و المهارات الضرورية

لأداء عملك؟

- نعم

- لا

19. هل يجب تدريب كل العاملين داخل المنظمة كي نصل الى التطوير المطلوب؟

- نعم

- لا

20. هل تساهم العملية التدريبية في تطوير المنظمة؟

- نعم

- لا

21. كيف انعكست عملية التدريب على المنظمة؟

# قائمة الأشكال والجداول

1. أهداف البرنامج التدريبي.....41
2. احصائيات تدريب العمال.....81
3. توزيع المبحوثين حسب الجنس.....86
4. توزيع المبحوثين حسب السن.....86
5. توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية.....87
6. توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.....87
7. توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية.....88
8. وجود البرامج التطويرية داخل المؤسسة.....89
9. المجالات التي يشملها التطوير داخل المؤسسة.....89
10. تطوير مهارات الأفراد يطور تلقائيا المؤسسة.....90
11. ضرورة شمول عملية التطوير كامل المؤسسة.....90
12. تقبل التطوير داخل المنظمة من قبل العمال.....91
13. المسؤول عن عملية التطوير داخل المنظمة.....91
14. توفر المؤسسة على برامج تدريبية.....91
15. نوع التدريب المستخدم داخل المؤسسة.....92
16. الغرض من التدريب.....92
17. أهم الوسائل المستخدمة في عملية التدريب.....93
18. وجود حوافز للقيام بعملية التدريب.....93
19. مساعدة عملية التدريب على تقادي دواذب العمل.....94
20. توفر البرنامج التدريبي معارف و مهارات تساعد في أداء العمل.....94
21. تدريب كل العاملين للوصول الى التطوير المطلوب.....94
22. مساهمة عملية التدريب في تطوير المنظمة.....95
23. انعكاس عملية التدريب على المنظمة.....96

# قائمة المراجع

باللغة العربية:

الكتب:

1. احمد ماهر ، تطوير المنظمات ، الدليل العملي لاعادة الهيكلة والتميز الادري وادارة التغيير ،الدار الجامعية،2007.
2. اسامة فريد ،أحمد عبد الله ،تطوير المنظمات ،مطابع دار الهندسية ،العباسية ،القاهرة ،2001.
3. بوريب طارق ، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،نوقشت سنة 2015/2014.
4. خضير كاظم حمود ،ياسين كاسب الخرشة ، ادارة الموارد البشرية ،دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان ،الطبعة الأولى ،2007.
5. رجاء وحيد دويدري ، البحث العلمي اساسياته النظرية وممارساته العلمية ، ب ط ،دار الفكر ، دمشق ،2000.
6. سليمان خليل الفارس و آخرون ، ادارة الموارد البشرية (الأفراد) ،منشورات جامعة دمشق ،بدون طبعة ،بدون سنة.
7. صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي ، الادارة و الأعمال ،دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان ،الطبعة الثانية ،2008.
8. صلاح الدين محمد الباقي ،السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر ،دار الجامعة ،الاسكندرية ،مصر ،2003.
9. ظاهر محسن الغالبي، احمد علي صالح ، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي ،الطبعة الاولى ، دار وائل لنشر عمان ،2010.
10. طارق علي جمار ، السلوك التنظيمي كلية الادارة و الاقتصاد ، الأكاديمية العربية المفتوحة المفتوحة الدنمارك.

11. عادل محمد زايد ، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ، جامعة القاهرة ، بدون طبعة ، 2003.
12. عامر حظير الكبيسي ، ادارة المعرفة و تطوير المنظمات ، 2004.
13. عبد الله بن عبد الغني طجم ، التطوير التنظيمي ، مفاهيم نماذج استراتيجيات ، الطبعة الخامسة ، دار حافظ للنشر و التوزيع ، جدة ، 2009.
14. عبد الباري ابراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين منحى نظمي ، دار وائل للنشر ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2008.
15. عمر وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2005.
16. عمار بحوش ، محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي وادوات اعداد البحوث المطبوعات الجامعية ، ب ط ، الجزائر ، 1999.
17. غريب عبد السميع غريب ، البحث العلمي الاجتماعي بين النظرية و الامبريقية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2003.
18. محمد الصريفي ، التطوير التنظيمي ، الطبعة الأولى ، الناشر دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، 2006.
19. يوسف حجيم الطائي و آخرون ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2006.

#### المقالات و الأبحاث:

20. أوسرير منور ، سعيد منصور فؤاد ، التطوير التنظيمي وادارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات و المعوقات ) ، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، مؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، 2005.

21. الروقي مطلق بن مقعد بن مطلق ، معوقات التطوير التنظيمي ، بجامعة شقراء ،مجلة البحث العلمي في التربية ،مصر ،العدد15 مجلد 04 التاريخ2014.
22. أيمن جمال عبد الهادي السر، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة ،قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال ،الجامعة الاسلامية عزة ،كلية التجارة ،نوقشت سنة 2008.
23. ابتسام إبراهيم مرزوق ،فعاليات متطلبات التطوير التنظيمي و ادارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية ،مذكرة اسنكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة لكلية التجارة ،الجامعة الاسلامية غزة ،كلية التجارة ،نوقشت سنة 2006،ص56.
24. بعاج الهاشمي ، دور العملية التدريبية في رفع الفاعلية التنظيمية للمؤسسة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر ،نوقشت سنة 2009-2010.
25. بلعور سليمان ، مداخلة بعنوان دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية ، ملتقى دولي حول الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة،12/13 ماي 2010.
26. بلعور سليمان ، مداخلة بعنوان دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة سعد دحلب البليدة ،13 ماي 2010.
27. بن العايب بلقاسم ، دور التطوير التنظيمي في تحسين اداء العاملين ،رسالة معدة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير ،جامعة الجزائر 3،كلية العلوم السياسية والاعلام ،قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،نوقشت سنة 2010.
28. تحسين احمد الطراونة ، تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية ، ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب) على



- الصعيدين النظري والعملي (في الأجهزة الأمنية) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا ، 2011.
29. جواد محمد علي، اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس و الثلاثون ، ب س.
30. رقية قاسم، ميساء مصطفى بني سلامة ، دور عملية التدريب في ادارة التغيير التنظيمي ، في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد البدارين.
31. ريم مشاط ، ادارة الموارد البشرية ، ملخص ، انتساب عام 1430هـ.
32. عبده عز الدين ، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر ، بحث للحصول على شهادة الماجستير في القانون ، فرع الادارة و المالية ، جامعة الجزائر كلية الحقوق ، نوقشت سنة 2001 – 2002.
33. سوفي نبيل ، دراسة التحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جتمعة قسنطينة منتوري ، نوقشت سنة 2010/2011.
34. عصام محمد حمدان مطر ، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامي غزة ، كلية التجارة قسم ادارة الأعمال ، نوقشت سنة 2008.
35. عاطف محمد عوض ، دور ادارة المعرفة و تقناتها في تحقيق التطوير التنظيمي ، جامعة دمشق العلوم الاقتصادية و القان ونية ، مجلد 28 العدد الاول 2012.
36. فؤاد علي العاجز ، تدريب القيادات ، الجامعية الفلسطينية ، دار المنظومة ، غزة فلسطين ، 2009.
37. كمال يونس ، المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية- رؤية مستقبلية ، عنوان الورقة : تحديد الاحتياجات التدريبية .

38. ليلي محمد وليد بدران ، دور تنمية و تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية نموذج مقترح للبنوك الاسلامية ،كلية الاقتصاد ،جامعة دمشق ،2009\_2010.
39. محمد راتول ، متطلبات التطوير التنظيمي و استراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الاعمال ،جامعة حسبية بن بو علي ،شلف مداخلة.
40. محمد بن باني القحطاني ،معوقات التطوير التنظيمي و حلولها ،جامعة الملك سعود ،كلية ادارة الاعمال ،2007 ،ص29/28.
41. مرزوق نسيمة ، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر LMD ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،نوقشت سنة 2013/2012.
42. موسى اللوزي ،التطوير التنظيمي اساسيات و مفاهيم حديثة ،الطبعة الاولى ،دار وائل للنشر و التوزيع ،كلية ادارة الاعمال ،قسم الادارة العامة ،الجامعة الاردنية ،نوقشت سنة 1999.
43. نابتي سامي ، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم السبير ،نوقشت سنة 2008-2009.
- الانترنت:
44. p2/3 Arab British Academy for Higher Education .

# فهرس المحتويات

مقدمة	أ.م.....
الفصل الأول: الإطار النظري للتطوير التنظيمي	01.....
المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي	02.....
المطلب الأول: نشأة ومفهوم التطوير التنظيمي	02.....
المطلب الثاني: اهداف التطوير التنظيمي	05.....
المطلب الثالث: اهمية التطوير التنظيمي	07.....
المطلب الرابع: بعض المفاهيم ذات الصلة بالتطوير التنظيمي	08.....
المبحث الثاني: أساسيات التطوير التنظيمي	12.....
المطلب الأول: خصائص التطوير التنظيمي	12.....
المطلب الثاني: أنواع التطوير التنظيمي	14.....
المطلب الثالث: مجالات التطوير التنظيمي	16.....
المطلب الرابع: معوقات التطوير التنظيمي	18.....
المبحث الثالث: دوافع التطوير التنظيمي و أساليبه	20.....
المطلب الأول: الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي	20.....
المطلب الثاني: مراحل التطوير التنظيمي	16.....
المطلب الثالث: أساليب التطوير التنظيمي	25.....
المطلب الرابع: مسؤولية احداث التطوير التنظيمي	30.....
خلاصة و استنتاجات	32.....
الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي للتدريب	34.....
المبحث الأول: ماهية التدريب	36.....
المطلب الأول: مفهوم التدريب و عناصر عملية التدريب	36.....
المطلب الثاني: أهداف التدريب	40.....

- المطلب الثالث: أهمية التدريب.....41
- المبحث الثاني: أساليب التدريب و الاحتياجات التدريبية.....45**
- المطلب الأول: أساليب التدريب.....45
- المطلب الثاني: مفهوم الاحتياجات التدريبية و أهمية ووسائل تحديدها.....50
- المطلب الثالث: المواقف التي تظهر فيها الاحتياجات التدريبية و مصادرها.....52
- المبحث الثالث: العملية التدريبية و مبادئ التدريب.....54**
- المطلب الأول: العملية التدريبية.....54
- المطلب الثاني: مبادئ التدريب.....56
- المطلب الثالث: مساهمة التدريب في عملية التطوير التنظيمي.....60
- خلاصة و استنتاجات.....65
- الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية التوزيع سونلغاز الجلفة.....66**
- المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة.....68**
- المطلب الأول: بطاقة فنية لمؤسسة السونلغاز.....68
- المطلب الثاني: مهام و اهداف مؤسسة السونلغاز.....72
- المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....73
- المبحث الثاني : واقع التدريب و التحفيز في المؤسسة.....79**
- المطلب الاول: التدريب في المؤسسة و مبادئه و اهدافه.....79
- المطلب الثاني :انواع التدريب في المؤسسة.....80
- المطلب الثالث :نظام التحفيز للتدريب.....82
- المبحث الثالث:الاجراءات المنهجية للدراسة.....84**

84.....	المطلب الأول: أدوات الدراسة و حدودها
86.....	المطلب الثاني: تحليل البيانات و تفرغها
96.....	المطلب الثالث: استخلاص النتائج و الاقتراحات
98.....	خلاصة و استنتاجات
100.....	الخاتمة
103.....	الملاحق
110.....	الأشكال و الجداول
112.....	قائمة المراجع
118.....	الفهرس