

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج  
- البويرة -  
كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

الموضوع:

## دور التكوين وعلاقته بالفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية لمؤسسة إدارة المحلية "بلدية قادية"

- ولاية البويرة -

من شهر فيفري إلى شهر جوان

مذكرة مكاملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

حربي محمد

إعداد الطالبتين:

- عجو سامية

- بلقايد نصيرة

السنة الجامعية: 2019/2018

# إهداء

إلى من كانت دعواتها صدى في أذني ورحمة على قلبي وتخفيفا من مكباتي

إلى أمي

إلى من كانت يداها مبسوطتان للإسعادي وإنجاعي وحمايتي،

إلى أبي

إلى من كانت نظراتهم إلي فرحتي وشجاري معهم شقوتي وحيي لهم حياتي إلى إخوتي:

" جميلة، وردية، دليلة، كريمة، أحلام، " بوزيد ونبيلة"، رشيدة.

إلى كتاكيت البيت

إلى من رافقتهم في دربي ومسيرتي وقاسمتهم أحلى سنين حياتي

إلى صديقاتي

إلى كل الذين أحبوني وأحبتهم وفي القلب أسكنتم

إلى زملائي وزميلاتي في الدراسة

سامية

# إهداء

إلى أسرتي المتواضعة

إلى والدي اللذين أماناني في رعايتي حفظهما الله

وأطال في عمرهما

إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه

إلى كل من ساعدني في إتمام هذا العمل (مذكرة)

سواء من قريب أو من بعيد أو حتى بكلمة طيبة

إلى كل أصدقائي وصدقاتي

وإلى كل طالب علم ومعرفة

أهدي هذا العمل

نصيرة

# شكر وتقدير

لك الحمد ربنا يا من مننت علينا بنعمة العلم ويسرته لنا سبله،

وأعنتنا على تحصيله وعلمتنا ما لم نعلم

الصلاة والسلام على خير المعلمين محمد سيد الخلق وعلى آله وصحبه أجمعين.

نتوجه بالشكر الجزيل والامتنان الكبير للأستاذ القدير:

"حريي محمد" لإشرافه على هذه المذكرة رغم انشغالاته،

ومساعدته وتوجيهاته القيمة لنا، كما لا يفوتنا أن نشكر

لجنة المناقشة الذين سنذال شرف مناقشتهم لمذكرتنا فلم منا كل الشكر والتقدير.

كما لا ننسى شكر أساتذة تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

أيضا نتوجه بالشكر لكل موظفي إدارة محلية "بلدية قادية"

محل الدراسة، خاصة "رئيس مصلحة مكتب المستخدمين" على حسن الاستقبال

وكذلك على كل المعلومات التي أفادنا بها

يعيش العالم المعاصر اليوم فترة وموجة من التحولات والتغيرات السريعة والعميقة والمتلاحقة في مختلف الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، هذه التغيرات والتحولات ساهمت في تغيير الكثير من الهياكل الإدارية، مما ينعكس أثرها على التنظيم أو المؤسسة بشكل خاص، والتي أصبحت من أهم مهامها وأهدافها تحقيق التكيف والتوافق مع هذه التغيرات السريعة المتجددة، هذا ما أدى إلى استبدالها بأخرى أكثر حركية، وذلك من خلال محاولة التوصل إلى أحسنها وأفضلها بمعنى تدبير وتسيير المورد البشري، ذلك أن هذا الأخير يتمتع بطاقات ذهنية وقدرات فكرية بإمكانها أن تتحول إلى عنصر مهم داخل المؤسسة إذا أحسن استمرارها، فهو يعتبر أهم العناصر التي يتشكل منها التنظيم والقوة لنجاحه.

فالاهتمام والتكفل بالمورد البشري باعتباره العنصر الفعال في أي تحول وتقدم اقتصادي يعتبر من أهم العناصر التي تضمن الأداء الجيد والفعالية التنظيمية، ومع ازدياد نوعية وحجم المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات على اختلاف أنواعها ونشاطها وتسابقها لتقديم الجديد والأجود من السلع والخدمات من أجل تحقيق رضا زبائنها وتوسيع مجالاتها فقد لتسعى المؤسسات لتطوير أفضل الطرق والآليات والاستراتيجيات لاستثمار طاقتها وتنميتها وذلك من خلال عمليات التطوير والتعلم والتحفيز والتكوين...

فالتكوين في الوقت الحالي يعتبر وظيفة لتنمية القدرات البشرية على التحكم في منصب العمل إلى وظيفة أكثر اتساعا تنظر إليه باعتباره أداة تسيير وعقلنة الموارد البشرية، حيث أصبح العامل اليوم مطالبا بأن يكون لديه القدرة على تنفيذ وتأدية الكثير من الواجبات المعقدة والدقيقة والتي تتطلب مهارة عالية فهو يمثل مجالا أكثر أهمية في سيرورة التأهيل الوظيفي للأفراد باعتباره عنصرا فعالا ومهما داخل المؤسسة للارتقاء بالأداء، واعتباره كذلك ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد عند الالتحاق بالعمل ومعالجة مشكلاتهم الأدائية وتطوير قدراتهم المختلفة وتمكنهم من التجاوب على المستجدات المعلوماتية المتسارعة وذلك من أجل تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسة بصفة عامة وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

ولكي يتمكن كلا الطرفين من تحقيق أهدافهم -المؤسسة والأفراد- من تحقيق أهدافهم، فإن ذلك يتطلب تحقيق التوافق بين تلك الأهداف، إن رغبة الأفراد في تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم المختلفة وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم الفنية والفكرية داخل المؤسسة جعل هذه الأخيرة تسعى إلى القيام بالعديد من الاستراتيجيات التي تمكنهم من تحقيق ذلك وأولى هذه الاستراتيجيات التكوين وقد أدرك العامل أهميته منذ أقدم العصور نظرا لحاجته الماسة في العمل، والذي أصبح عنوانا للمجتمع الحديث (العالم المعاصر) الذي يصبو إلى تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية والفعالية التنظيمية.

هذا كله ما دفعنا وقادنا إلى محاولة تسليط الضوء على هذين العنصرين من خلال محاولة دراسة دور التكوين وعلاقته في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة إدارة محلية "بلدية قادية" بالبويرة ولذلك قمنا بتقسيم الدراسة إلى قسمين (قسم نظري وقسم ميداني) بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي الذي تناولنا من خلاله طرح الإشكالية وبناء الفرضيات إضافة إلى توضيح أسباب اختيار الموضوع إلى جانب أهميته وأهدافه، كما دعّمنا دراستنا ببعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوعنا بالإضافة إلى بعض المفاهيم، وكذلك التطرق إلى المقاربة النظرية التي ارتكزت دراستنا عليها مع التطرق في الأخير إلى مختلف الصعوبات التي عرقلت مسار بحثنا.

أما في الفصل الثاني فقد تناولنا من خلاله موضوع التكوين مبرزين في البداية الفرق بين التكوين وبعض المفاهيم المرتبطة به بعد ذلك نتطرق إلى التطور التاريخي للتكوين بعد ذلك أنواعه وأهم مبادئ التكوين ثم أساليب التكوين ثم أهداف التكوين، بعد ذلك تطرقنا إلى أساسيات حول عملية التكوين متناولين فيها أهمية التكوين، وأهم النظريات المفسرة له، ومزايا التكوين والمعوقات التي تواجه العملية التكوينية وفي الأخير مراحل عملية التكوين.

أما في الفصل الثالث فقد تناولنا من خلاله موضوع الفعالية التنظيمية مبرزين الفرق بين الفعالية وبعض المفاهيم المرتبطة بها، بعد ذلك تطرقنا إلى التطور التاريخي للفعالية التنظيمية، كما تناولنا أهمية وخصائص الفعالية التنظيمية، بالإضافة إلى معايير قياس الفعالية التنظيمية، كذلك أهم العوامل المؤثرة والمؤشرات المستخدمة في الحكم عليها، كذلك تناولنا الأبعاد الخاصة بالفعالية التنظيمية وأهم مداخل دراستها وأهم نماذجها، وفي الأخير أهم الاتجاهات النظرية المفسرة للفعالية.

أما خلال الفصل الرابع فقد تناولنا مختلف مجالات الدراسة والمتمثلة في المجال الزماني والمجال المكاني، والمجال البشري، كما أوضحنا المنهج المستخدم في الدراسة وكذلك أدوات جمع المعلومات بالإضافة إلى مجتمع البحث.

أما فيما يخص الفصل الخامس والأخير فقد اشتمل على عرض وتحليل نتائج الفرضية، مبرزين أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الفرضية.

وفي الأخير تم التوصل إلى الاستنتاج العام للدراسة وكذا التطرق إلى خاتمة الدراسة.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - ب	مقدمة
<b>الباب الأول: الجانب المنهجي والنظري للدراسة</b>	
<b>الفصل الأول: الجانب المنهجي</b>	
11	1- أسباب اختيار الموضوع
12	2- أهداف الدراسة
13-12	3- أهمية الدراسة
14-13	4- الإشكالية
14	5- فرضيات الدراسة
19-14	6- تحديد المفاهيم
38-19	7- الدراسات السابقة
40-38	8- المقاربة النظرية
40	9- صعوبات الدراسة
<b>الفصل الثاني: النظريات المفسرة للتكوين</b>	
42	تمهيد
<b>أولاً: ماهية التكوين</b>	
44-43	1- الفرق بين التكوين وبعض المفاهيم المرتبطة به
48-45	2- التطور التاريخي للتكوين
52-49	3- أنواع التكوين
55-53	4- مبادئ التكوين

56	5- أساليب التكوين
58-57	6- أهداف التكوين
ثانيا: أساسيات حول عمليات التكوين	
60-59	1- أهمية التكوين
66-60	2- نظريات التكوين
66	3- مزايا التكوين
67-66	4- معوقات التكوين
72-67	5- خطوات عملية التكوين:
73	خلاصة
الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية	
75	تمهيد
80-76	1- الفرق بين الفعالية التنظيمية وبعض المفاهيم المرتبطة بها.
81-80	2- التطور التاريخي للفعالية التنظيمية
83-81	3- أهمية وخصائص الفعالية التنظيمية
85-83	4- معايير قياس الفعالية التنظيمية
87-86	5- العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية
91-87	6- المؤشرات المستخدمة في الحكم على الفعالية التنظيمية
96-91	7- الأبعاد الخاصة بالفعالية التنظيمية وأهم مداخل دراستها.
100-97	8- نماذج الفعالية التنظيمية.
106-100	9- الاتجاهات النظرية للفعالية التنظيمية.
107	خلاصة
الباب الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة	
الفصل الرابع: التعريف بميدان الدراسة وخصائص المبحوثين	
110	تمهيد
أولا : مجالات الدراسة	
122-111	1- المجال المكاني
122	2- المجال البشري



123-122	3- المجال الزماني
127-123	4- التعريف بخصائص المبحوثين
128-127	ثانيا: منهج الدراسة
129-128	ثالثا: أدوات جمع البيانات
129	رابعا: مجتمع البحث
130	خلاصة
الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتحليل نتائج	
132	تمهيد
143-142	نتائج الفرضية
143	خلاصة
145-144	استنتاج عام
147	خاتمة
155-149	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الفصل الأول		
01	الفرق بين الكفاءة والفعالية	78
02	المعايير المختلفة لقياس الفعالية	85
03	الأطراف المختلفة للتنظيم ورغباتها	95
الفصل الرابع		
01	توزيع المبحوثين حسب الجنس	123
02	توزيع المبحوثين حسب السن	124
03	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	125
04	توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	125-126
05	توزيع المبحوثين حسب الطبيعة العمل	126
06	توزيع المبحوثين حسب التصنيف المهني	127
الفصل الخامس		
01	العلاقة بين الخبرة ومدى مساهمتها في زيادة الكفاءة المهنية لدى العاملين داخل المؤسسة	133
02	يوضح العلاقة بين طبيعة تكوين المتلقي وانتماءه للمؤسسة	134
03	يوضح العلاقة بين تلقي للتكوين على المهنة الحالية قبل الالتحاق بالمؤسسة ومدى مساهمتها في الإطلاع على كل المعلومات الخاصة بالوظيفة	135
04	يوضح العلاقة بين طبيعة التكوين المتلقى والسرعة في الإنجاز	136
05	يوضح العلاقة بين العمل قبل التكوين وعدد المهم التي يقوم بها داخل المؤسسة	137
06	يوضح العلاقة بين تتطابق العمل ببرنامج التكوين ومدى مساهمته في رفع وانخفاض الروح المعنوية لدى أفراد العاملين داخل المؤسسة	138
07	يوضح العلاقة بين العمل بعد التكوين ومدى مساهمته في استقرار العامل داخل المؤسسة	139
08	يوضح العلاقة التي تربط العمال برؤساء ومدى مساهمتهما في وضوح الأهداف	140-141
09	يوضح العلاقة بين التحكم في أجهزة الإعلام الآلي ومدى مساهمتها في تحديد نسبة الأخطاء	141-142

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	طرق تحديد الاحتياجات الأولية	68
02	علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة	79
03	المؤشرات الخاصة بالفعالية	88
04	التفاعل بين القيم التنافسية	96
05	دائرة التكيف والفعالية	99

## 1- أسباب الدراسة:

### 1-1- أسباب ذاتية:

- رغبة واهتمام الباحث بموضوع التكوين والفعالية التنظيمية في مؤسسة إدارة محلية (البلدية)
- الاهتمام الشخصي لموضوع التكوين والفعالية أكثر من المواضيع الأخرى والرغبة في الاطلاع عليه ومعرفة موقع هذه العلمية ضمن سياسة المؤسسة.
- الصلة الوثيقة التي تربط موضوع الدراسة بالتخصص ألا وهو علم اجتماع تنظيم وعمل.

### 1-2- أسباب موضوعية:

- التعرف على أهمية التكوين والفعالية التنظيمية بالنسبة للمؤسسة
- الوقوف على الدور الذي يلعبه التكوين في تحقيق الفعالية.
- محاولة التعرف على كيفية تأقلم العمال مع التطورات الحاصلة داخل المؤسسة.(وكيفية تكوين العمال لمسايرة التغيرات).
- قلة ونقص الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت هذا الموضوع وكثرة الدراسات التي تناولت مفهوم قريب منه ألا وهو التدريب.
- محاولة التعرف على واقع التكوين من الناحية النظرية والعملية في علاقته بالفعالية.
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث منهجيا ومعرفيا وذلك بإمكانية النزول إلى الميدان لتحقيق أهداف الدراسة وتطبيق الفرضيات.
- الوقوف على مدى التقدم في برامج التكوين والتعامل مع الواقع التنظيمي ومحاولة التعرف على واقع التكوين من الناحية النظرية والعملية وعلاقته بالفعالية التنظيمية.

## 2- أهداف الدراسة:

- تدعيم الأبحاث العلمية والأكاديمية.
- التعرف على مفهوم التكوين وعلاقته بالفعالية التنظيمية .
- توضيح الصلة والعلاقة التي تربط كل من التكوين والفعالية التنظيمية.
- الوقوف ميدانيا على مجريات الدورات التكوينية داخل المؤسسة العمومية.
- التعرف والتطرق إلى السياسة والإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة من أجل التكوين والتطوير من مواردها البشرية ( عمالها)
- الوقوف على أهم متطلبات عملية التكوين داخل تنظيم الإدارة المحلية وأهم المعوقات التي تواجهها.
- التعرف على أهم المتطلبات التي تحقق الفعالية التنظيمية.
- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين.
- محاولة الكشف عن دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية وفي توجيه عمليات التكوين لإعداد الفئات العاملة والتعرف على التكوين وعلاقته برفع قدرات العاملين.
- محاولة التعرف على مدى رغبة واستعداد العمال في تطوير قدراتهم وتحقيق فعالية المؤسسة.
- الوقوف على مدى إسهام التكوين في تحقيق الرضا وتناقص حدة الصراع في المؤسسة وتأدية الأعمال المطلوبة.
- إبراز مكانة التكوين والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

## 3- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في تحليل مفهوم التكوين وتقديمه بشكل واضح وبسيط (دقيق) ليسهل استيعابه.
- إظهار مدى حاجة العمال إلى الخضوع لدورات تكوينية لتطوير قدراتهم ومعارفهم حسب ما تقتضيه الوظيفة الحالية ومواكبة التطور والتكنولوجيا والتجديد.

- حاجة الإدارة المحلية لترسيخ مبادئ التكوين من أجل تحسين الخدمة وكسب ولاء المواطن.

- تعديل سلوك العامل وتجديد معارفه العلمية والعملية.

#### 4- الإشكالية:

شهد التنظيم في الآونة الأخيرة تحديات كثيرة ومتعددة منها التطور التكنولوجي الذي مس كل نشاطات ووظائف التنظيم تقريبا، وهو بالتالي يحدث تغيرات هي هيكله الوظائف والمصالح، حيث تختفي بعض المهن وتظهر إلى وجود مهن جديدة تتطلب قدرات ومعارف جديدة لما في ذلك إعادة تنظيم العمل وتوزيع الوظائف.

وهنا يصبح التكوين في هذا المجال إستراتيجية لا مفر منه لتحقيق تكيف الأفراد والوظائف الجديدة التي يتم فيها التطور التكنولوجي وحتى في تنظيم العمل وبالتالي التكيف مع المعطيات الجديدة لسوق اليد العاملة والمحيط الاقتصادي ككل هذا من جهة، والتخفيف من آثار التطور التكنولوجي من جهة أخرى، وبالأخص في مجال التقليل من مقاومة التغير والتقليل من المشاكل والصراعات الناجمة عن التنظيم الجديد وإعادة توزيع الأدوار نتيجة إدخال تكنولوجيا جديدة.

وهذا نظرا للحاجة الماسة إلى يد عاملة مؤهلة لسد الفراغ الحاصل وتلبية الحاجيات والنقائص التي طرأت على التنظيم والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تماشيا مع التحولات الحالية والمستقبلية، أولى التنظيم أهمية لتنمية القوة العاملة (المورد البشري) والاستثمار فيه كونه هو المتحكم في الموارد الأخرى من وسائل وأدوات والتقنيات وذلك بإتباع إستراتيجية تكوينية من أجل تجديد معارف العمال العلمية والعملية ولتطوير سلوكهم، حيث نضع المورد البشري أكثر معرفة وعلى استعداد وذو كفاءة عالية في أداء مهامه، وذلك بدقة وسرعة في الانجاز بحيث تعد عملية التكوين أنجح السياسات المتبعة من طرف التنظيم لتنمية قدرات عمالها، لما يتوافق التحديات العملية الجديدة، ولتحسين الخدمة المقدمة والتقليل من الأخطاء المتوقعة في العمل، وهذا ما يحقق الأهداف المرجوة سواء من طرف العامل أو المؤسسة (التنظيم) وهنا نلمس فعالية التنظيم.

وبناءً على ما سبق فإن التكوين باعتباره وسيلة لتحقيق الفعالية يحتاج إلى تخطيط ودراسة علمية دقيقة وواضحة لضمان تفعيله في المؤسسة، فهو يحتاج إلى مهارات فنية وعلمية تساعد التنظيم على اختيار الأسلوب الأفضل، وذلك لتحقيق فعالية تنظيمية.

وهذه الأخيرة (فعالية تنظيمية) هي تتناسق بين أهداف المؤسسة والفرد (العامل) على حد سواء، بحيث تعتبر عنصر الهدف كمؤشر رئيسي لها. ونلمس العلاقة بين الفعالية والتكوين من خلال جملة من المؤشرات منها تكوين مستمر، تكوين داخلي، التعلم، تطوير، تنمية المهارات والكفاءات... إلخ، ومدى تأثير وارتباط هذه المتغيرات والعمليات على فعالية المؤسسة سواء الكمية منها أو الكيفية من حيث زيادة الإنتاج وتحقيق صافي الأرباح، وظهور فروع جديدة في المؤسسة مثل الروح المعنوية، الرضا الوظيفي، الاستقرار في العمل الانتماء والولاء... إلخ، كما أن الكفاءة والمهارات الفردية هي المحرك الأساسي في فعالية المؤسسة، خصوصا في التحديات المتسارعة في بيئة العمل وعلى هذا الأساس حاولنا دراسة هذا الموضوع انطلاقا من التساؤل التالي:

- هل للتكوين دور في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

## 5- فرضية الدراسة:

ولإجابة على تساؤل الإشكالية قمنا بتبني الفرضية التالية:

للتكوين دور في تحقيق الفعالية التنظيمية.

## 6- تحديد المفاهيم:

### 6-1- مفهوم التكوين:

- **التعريف اللغوي:** تكون، تكوين، إخراج المعدوم من عدم إلى الوجود، ومعناه: التدريب، التربية، التعليم، التأليف، الصنع لإنشاء الهيئة والشكل<sup>1</sup>.

- **التعريف الاصطلاحي:** هو مجموعة من العمليات القادرة على جعل الأفراد والجماعات تتضمن كفاءة انجاز المهمات الحالية أو التي تسند إليهم في المستقبل وذلك من أجل السيطرة على المنظمة<sup>2</sup>.

يعرف التكوين حسب الطعاني، على أنه الجهود المنظمة والمخطط لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين وذلك بجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - قاموس مرشد الطلاب، منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 178.

<sup>2</sup> - بوحفص عبد الكريم: التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 37.

<sup>3</sup> - الطحاني حسن أحمد: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 11.

كما يمكن أن نعرف التكوين على أنه "البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفعالية والكفاءة في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة".<sup>1</sup>

تلك العملية التي تنظمها إدارة المؤسسة لتقديم خبرات نظرية وعملية جديدة للعاملين عن طريق تقديم استقدام الخبراء إلى المؤسسة أو إرسالهم إلى مؤسسات أخرى مختصة وذلك بغرض تدعيم المشروع من الناحية النوعية وتكون مدة التكوين حسب طبيعة ونوع الأهداف.

أو هو أحد العمليات التي يقوم بها التنظيم لتغيير الاتجاهات النفسية والذهنية للأفراد وتأهيلهم والرفع من كفاءة الموارد البشرية من خلال تزويدهم بمعلومات نظرية والعلمية ومختلف المهارات التي تجعلهم قادرين على أداء مهامهم بالفعالية المطلوبة.<sup>2</sup>

## 6-2- مفهوم الفعالية التنظيمية:

لقد تعددت التعاريف حول الفعالية التنظيمية ذلك وأن كل فرد يعرفها حسب وجهة نظره الخاصة.

تعني الفعالية التنظيمية مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة فهي علاقة بين نوع العناصر وليس كميتها ويقال فعالية التنظيم organisation affectivene ويقصد بها مدى صلاحية المنظمة في الحصول على النتائج المطلوبة وتحقيق أهدافها بأفضل وبشكل ممكن كما تعني قدرة المنظمة على التأقلم مع ظروفها الداخلية والخارجية وتقاس فعالية التنظيم بمدى تحقيق الكفاءة والانسجام والتوازن بين العناصر والأبعاد التنظيمية المختلفة.<sup>3</sup>

**- تعريف العالم اتزيوني:** بقوله تعتبر المنظمة فعالة إذا ما نجحت في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الاستغلال الأمثل، والمتوازن للموارد المتاحة لها في بيئتها الخارجية وبحيث لا تتفق فعالية مطلب من مطالبها

<sup>1</sup> - عبد الرحمن عبد الباقي عمر: إدارة الأفراد، مكتبة عبد الشمس، 1975، ص205.

<sup>2</sup> - ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، 2011، ص45.

<sup>3</sup> - إبراهيم بدر شهاب الخالدي: معجم في الإدارة، موسوعة إدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011،



على حساب فعالية المطالب الأخرى وينطلق "برايس" أيضا من المدخل القائم على الأهداف ويعرفها بأنها درجة تحقيق الأهداف المتعددة.<sup>1</sup>

كذلك يعرفها "كريشوف" بأنها مقياس لأداء المنظمة نسبة لأهدافها يعرفها أندوسون Andrson.C.R بأنها قياس مستوى انجاز الأهداف وكيف يمكن للمدراء بلوغ أهدافهم، فيما يرى الباحث "كلورد دو بيتينيز" "Henricland de Betignis" أن مصطلح الفعالية التنظيمية قد اقترن باستعمال مجموعة من المعارف والتقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المنظمات وذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو والتطور مع أهداف المنظمة.

يعرفها "كامبل" cambell تكون المنظمة فعالة عندما تصل إلى الدرجة التي تحقق فيها أهدافها وتقريبا نفس الاتجاه عند تعريف "برنارد" bernard عام 1979 على أنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها وبمعنى آخر وأكثر وضوحا فإن المنظمة تتسم بالفعالية عندما تستطيع تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت المنظمة في ذلك فتصف بعدم الفعالية وبالتالي فإن الفعالية بهذا المفهوم ترتبط أساسا بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة.

ولقد أشار العالم ألفار Alvar1976 بشيء مغاير حيث عرف الفعالية التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها.<sup>2</sup>

تعرف الفعالية عادة بأنها مدى تحقيق المنظمة لأهدافها ولكن بعض المهتمين بالموضوع (ويب) و"كامبرون"، ييشرون إلى عدم وجود تعريف جامع للفعالية وذلك نظرا لتعدد أساليب قياسها وذلك فإن بعض المؤسسات تهتم بقياس فعاليتها الخاصة من خلال حساب أرباحها ونمو نشاطها فلا توجد مؤشرات كمية لقياس فعالية المنظمات الخدمائية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عالية خلق أحوار رشوان: المساعلة والفعالية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص23-24.

<sup>2</sup> - نوردين تاويريت: نظرية المنظمة والتنظيم، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015، ص195.

<sup>3</sup> - حامد سوادى عطية: العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية.

## 3-6 - مفهوم التنظيم:

- **تعريف التنظيم لغة:** تعتبر كلمة "تنظيم" ومنظمة ترجمة للمصطلح الفرنسي والإنجليزي organisation وتكتب عادة في أمريكا organisation أما المصطلح العربي فهو "نظم" "ينظم" "تنظيماً"، ومنها التنظيم وتستعمل بنفس معنى منظمة ويقصد بهذا المصطلح ترتيب الأمور ووضعها في صورة معقولة ومنظمة تخدم الهدف المنشود والرغبة المسطرة.

- **التعريف الاصطلاحي:** لقد استعملت كلمة التنظيم بنفس معناه اللغوي إلا أن الباحثين والمهتمين بهذا المجال العلمي من خلال دراستهم النظرية والتطبيقية زادوا في تصحيحه ودقة هذا المفهوم. يطلق اسم التنظيم على كل هيئة أو مؤسسة سواء كانت صناعية فلاحية إدارية أو مصالح للخدمات شرط أن يكون هناك تنسيق بين عناصرها لتحقيق أهداف مشتركة.

ويعرفه "بوس" بأنه ترتيب المستخدمين من أجل تحقيق أهداف متفق عليها عن طريق توزيع الوظائف والمسؤوليات، أما "برنارد" فيعرفه بأنه منظومة من النشاطات المنسقة بوعي فردين أو أكثر وقد شرح "علي محمد عبد الوهاب" كلمة التنظيم ووجد أنها تعني شيئين وظيفة وشكلاً فالأولى هي عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم وحسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم كي يستطيعوا أن يصلوا إلى أهدافهم المحددة، أما شكلاً أو الهيكل التنظيمي فيقصد به الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متفوتة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد.<sup>1</sup>

التنظيم هو عبارة عن وظيفة إدارية مهمة وضرورية تقوم على إجراء كل الترتيبات والعلاقات الضرورية لعمل أية منظمة وهو تنظيم وترتيب وتبويب كافة عناصر العمل والمهام والواجبات والمسؤوليات الوظيفية بطريقة إنسانية مرنة واضحة سلسلة منسقة وعملية توصل لتحقيق أهداف ونتائج بكل دقة وسرعة وفاعلية وإيجابية.<sup>2</sup>

كما يعرف أيضاً: هو عملية يقصد بها الإشارة إلى خصائص بنائية كتقسيم العمل وبناء السلطة ونسق الاتصال ونحو ذلك وهي خصائص أكد عليها معظم من تصدى إلى معالجة التنظيم وذلك وفق الخريطة

<sup>1</sup>- غياث بوفلجة: مقدمة في علم النفس تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2016، ص13-14.

<sup>2</sup>- عبد الله حسين جوهر: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ط1، 2011، ص20.

التنظيمية التي لا تعطي سوى الصورة العامة أو المظهر الخارجي للتنظيم دون أن تبين طريقة أداء الوظائف من مختلف المستويات التنظيمية وتحديد واضح للمسؤوليات والسلطات.

كما يعرف كذلك "بأنه هو نظام الأنشطة التعاونية التي يتم من خلالها وبواسطتها ترتيب وتنسيق الجهود الجماعية لتحقيق هدف مشترك ويسعى إلى تحديد أوجه النشاط اللازم لتحقيق هدف معين وذلك بتجميعها في مجموعات وظيفية مستقلة تهدف به تقسيمات تنظيمية قائمة بتعيينها ومن ثمة تحديد خطوة السلطة والمسؤولية وإنشاء علاقات قائمة بين الوظائف والمستويات التنظيمية وتحديد نطاق واسع للإدارة والإشراف أو التمكن بكل مستوى تنظيمي<sup>1</sup>

كذلك عرف بأنه هو عبارة عن النشاط الذي يهتم بتنظيم أساليب التنظيم ودراساتها والإجراءات والأساليب الخاصة بطرق العمل داخل المؤسسة بهدف الوقوف على مدى فعاليتها وذلك من أجل إدخال التحسينات اللازمة عليها، أما الهدف الأساسي للتنظيم فهو تحسين وتطوير وسائل وطرق قيام المؤسسات بأعمالها بغرض تحقيق أكبر استفادة من الموارد الطبيعية والإنسانية والمالية المتوفرة لدى المؤسسة فذلك بهدف زيادة الكفاءة في العمل الذي يشرف عليه الإداري وذلك إما تقديم خدمة أفضل وأحسن.<sup>2</sup>

ولقد عرفه العديد من العلماء ومن أهمهم:

**عرفه شريف (1982)** هو توزيع أوجه النشاطات المختلفة على أفراد الجماعات مع تفويضهم السلطة لانجاز ما أسند إليهم من أعمال مع مراعاة أن تتجر هذه الأعمال بأقل جهد وبأقل وقت وعلى أحسن وجه بحيث تراعي طبيعة هذه الأعمال المختلفة وطبيعة الأفراد والإمكانيات المادية التي يمكن الحصول عليها.

عرفه "فايول" بأنه إمداد المنشأة بكل ما يساعدنا على تأدية وظائفها من موارد أولية والعدد ورأس المال والأفراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير وإقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم البعض وبين الأشياء مع بعضها البعض.

**عرفه تيري:** التنظيم بأنه إقامة العلاقات بين السلطة وبين العمل والأشخاص ويجب أن تكون هذه العلاقات فعالة وحتى بين مكان العمل بغرض تمكين الجماعة من العمل على بعضها البعض بكفاءة.

<sup>1</sup> - محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2002، ص23.

<sup>2</sup> - بادر أحمد أبو شيخة: التنظيم وأساليب العمل، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 147.

**وعرفه ولتر:** بأنه تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف وترتيبها في علاقات سليمة وإسنادها إلى أفراد بمسئولياتهم وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة أو المؤسسة.

ومن جملة التعاريف السابقة تستنتج بأن التنظيم هو الإطار العام الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق الأهداف المحددة ويتطلب ذلك تحديد النشاطات المطلوبة والأفراد والمسئوليات والإمكانات والموارد التي يستخدمها هؤلاء ونوع العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسئولية<sup>1</sup>

## 7- الدراسات السابقة:

### 7-1- الدراسات الخاصة بالتكوين:

#### \* دراسة بن عمر جبارية:<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التكوين في تطوير قدرات وسلوك العامل بمؤسسة الاتصالات الجزائرية ومدى تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر لبرامج التكوين واعتمادها عليه في تحسين أداء عمالها والتطرق إلى مدى إسهام التكوين في تغيير نظرة العامل وتحسين شعوره وارتباطه بسلوك وسياسة المؤسسة.

ولقد انطلق الباحث من إشكالية مفادها: ما هو دور التكوين في زيادة فعالية الأداء لدى عاملين مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟ لتتفرع منها الأسئلة الفرعية التالية:

هل التكوين المستمر للعمل يؤدي إلى تحقيق الأداء الفعال؟

هل الأساليب المطبقة في التكوين تساهم بقدر كبير في تحقيق الأداء الفعال للعمال؟

هل تساهم مهارات العامل المكتسبة من خلال التكوين في تحسين أداء العامل؟

وللإجابة على تلك التساؤلات طرح الفرضيات التالية:

الفرضية العامة: هناك دور للتكوين في تحقيق فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

<sup>1</sup> - محمود عياصرة: مروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص51-52.

<sup>2</sup> - بن عمر جبارية: دور التكوين في تحقيق فعالية أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل، دراسة ميدانية بمؤسسة لتصالات الجزائر بالوادي، قاصدي مباح، ورقلة، 2014-2015، بتصرف.

الفرضيات الفرعية: التكوين المستمر للعمال يؤدي إلى تحسين أدائهم.

- الأساليب المطبقة في التكوين تساهم بقدر كبير في تحسين أداء العمال.

- تساهم مهارات العامل المكتسبة من خلال التكوين في تحسين أدائه.

ولقد اعتمد الباحث في إجراء دراسته على مقارنة سوسولوجية والمتمثلة في البنائية الوظيفية التي تتبنى تصورا نظريا لتوازن المنظمة الذي يهدف إلى تبيان الوظائف التي تضمن صيانة المنظمة لتحقيق أهدافها المرسومة، بالاعتماد على جملة من الشروط الداخلية والخارجية، ومن أهم روادها "تالكوت بارسونز"

ولقد اعتمد الباحث في إجراء دراسة على المنهج الوصفي من أجل تحقيق أهداف الدراسة مستخدما في ذلك تقنيات وأدوات متمثلة في الملاحظة والاستمارة، ولقد قام باختيار طريقة المسح الشامل في بحثه وذلك لحرص الموضوع من كل جوانبه، أي شمل جميع مفردات مجتمع البحث والمقدر ب 74 عامل.

ولقد توصل إلى مجموعة من النتائج = المتمثلة:

- إن مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي تعتمد على التكوين لتحقيق فعالية أداء موظفيها.

ولقد اتضح لنا جليا أن المؤسسة تعتمد على التكوين المستمر للعمال واعتباره إستراتيجية تنموية ذلك وفق التطورات التكنولوجية المعاصرة خاصة في جانب تكنولوجيا الاتصال.

- إن التكوين بالمؤسسة يعتمد على الأسلوب التطبيقي وذلك بتطبيق الأساليب التكنولوجية بدوراتها التكوينية وهذا ساعد العاملين على فهم عملية التكوين.

- تبين أن المهارات التي اكتسبها العامل من خلال الدورات التكوينية رفعت من خبراته المهنية وقدراته الأدائية لتعامل مع طبيعة العمل.

### \* دراسة إيمان معروف: <sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إسهام طبيعة التكوين في مجال الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية وتسهيل الضوء على واقع التكوين في مجال الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية.

<sup>1</sup> - إيمان معروف: التكوين في مجال الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الخدمة العمومية، علم اجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية لمديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية تبسة، ماستر LMD ، 2015-2016، بتصرف.

ولقد انطلقت الباحثة من إشكالية مفادها ما هو دور التكوين في مجال الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية؟ لتتفرع منها الأسئلة التالية:

ما هو دور برنامج التكوين في الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية؟

ما هي أهداف التكوين في الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية؟

ما هو طبيعة التكوين في الإدارة الإلكترونية في المساعدة على تحسين الخدمة العمومية؟

وللإجابة عن التساؤلات نطرح الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

- للتكوين دور في الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية.

الفرضيات الفرعية:

- لبرامج التكوين دور في الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية.

- للتكوين أهداف في الإدارة الإلكترونية لتحسين الخدمة العمومية.

لطبيعة التكوين دور في الإدارة الإلكترونية في المساعدة على تحسين قدرة الخدمة العمومية.

ولقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي معتمدة في ذلك على أسلوب الملاحظة وإجراء المقابلة وتوزيع الاستمارة.

حيث تم إجراء الدراسة على جميع الموظفين العاملين بمصلحة الشؤون العامة والذين لهم علاقة في مجال التكوين في الإدارة العامة والذين لهم علاقة بمجال التكوين في الإدارة الإلكترونية فقط (مسح شامل).

وبناء على تفسير وتحليل المعلومات المتوكله إليها من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- لبرامج التكوين دور في تحسين الخدمة العمومية ويظهر ذلك من خلال العمل على تطوير مهارات الموظف

في مجال الإدارة الإلكترونية مما يساعد بدورها على تسريع الخدمات المقدمة للموظف والجهاز الإداري ككل

وذلك بتقريب الإدارة من المواطن وتحسين نوعية الخدمات المقدمة.

لأهداف تتكون في الإدارة الإلكترونية دورا في تحسين الخدمة العمومية، حيث يظهر لنا الهدف الأساسي من المشاركة في برامج التكوين الخاصة بالإدارة الإلكترونية في مواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية وتنمية المهارات من أجل التحكم الجيد في البرامج التكنولوجية وبالتالي تحسين الخدمة العمومية لتتنصف في الأخير بعدة صفات، كالشفافية، التواصل الآني، الديمومة، الاستمرارية، الاستجابة السريعة، ربح الوقت، الدقة في تحديد المفاهيم الخاصة بالإدارة الإلكترونية

طبيعة التكوين في الإدارة الإلكترونية لها دور كبير في المساعدة على تحسين الخدمة العمومية، وهذا راجع لكون أهداف التكوين في مجال الإدارة الإلكترونية وتحسينها للخدمة العمومية عموما واضحة ومغطية لكافة جوانب الإدارة الإلكترونية، وذلك لأنها تؤثر على شكل الخدمة العمومية من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الانترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية

### \* دراسة تونسي أحلام<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التكوين والحياة المهنية والتعرف على أهمية وقيمة التكوين في الحياة المهنية، ولفت نظر المسؤولين إلى التكوين ودوره في زيادة فرص الحصول على وظائف جديدة للموظف في مديرية الصحة والسكان كما هدف إلى النظر إلى التطلعات الوظيفية المستقبلية للموظف.

ولقد انطلقت الباحثة من إشكالية أساسية: هل للتكوين دور في الحياة المهنية للموظفين في مؤسسة مديرية الصحة والسكان؟ لتتفرع منها الأسئلة التالية:

- هل يؤدي التكوين إلى الارتقاء المهني؟

هل يؤدي التكوين إلى زيادة فرص الحصول على وظائف جديدة؟

وللإجابة على التساؤلات طرحت الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

للتكوين دور فعال في الحياة المهنية للموظف في مديرية الصحة والسكان؟

<sup>1</sup> - تونسي أحلام: التكوين ودوره في الحياة المهنية للموظف بالمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015-2016، بتصرف.

الفرضيات الفرعية:

- يؤدي التكوين إلى الارتقاء المهني.

- يؤدي التكوين إلى زيادة فرص الحصول على وظائف جديدة.

ولقد اعتمدت الباحثة في إجراء دراستها على المنهج الوصفي والذي يتناسب مع طبيعة الموضوع لتحليل وتفسير المعلومات باستخدام الملاحظة وإجراء مقابلة مع العمال وتوزيع استبيان عليهم.

حيث تم إجراء البحث على جميع مفردات البحث أي باستعمال طريقة المسح الشامل، وهذه الطريقة تأخذ المعلومات من جميع أفراد المجتمع المبحوث (47 موظف) يشتغلون في مختلف المصالح.

ولقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج تلخصت فيما يلي :

- يعد التكوين حق من حقوق الموظف المهنية والرئيسية خلال حياته المهنية.

- يؤهل التكوين الموظف لمهام جديدة سواء في مناصب عليا أو في رتب أخرى غير التي كانوا ويستغلونها.

- يؤدي التكوين إلى تحقيق الاستقرار والأمان الوظيفي لجميع العاملين بالمنطقة.

### \* دراسة بن عليّة زبيدة:<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على الأهمية العملية التكوينية وتأثيرها على المورد البشري من خلال اختيار المحتوى الجيد ومدى نجاعته لتحقيقه الأهداف المرجوة من العملية التكوينية، واثبات مدى مساهمة التكوين في التحدي للتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة الصناعة، وسعي لتقديم معلومات حول التكوين وتأثيره الإيجابي على العنصر البشري لتحقيق تنمية اقتصادية مزهرة، حيث انطلقت الباحثة في دراستها من إشكالية مفادها:

ما هو الدور الذي يمكن أن يؤديه التكوين في تنمية المورد البشري؟ لتتفرع منه الأسئلة التالية:

(1) ما طبيعة ونوعية البرامج التكوينية المقدمة؟

(2) هل يساهم التكوين في تنمية المورد البشري؟

<sup>1</sup> - بن عليّة زبيدة: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال بالمسيلة -أنموذجاً-، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تخصص تنمية موارد بشرية، جامعة المسيلة، 2013-2014. بتصرف.



## 3) هل تؤدي البرامج التكوينية لرفع من أداء العامل؟

ولإجابة على هذه التساؤلات طرحت الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

التكوين يساهم في تنمية الموارد البشرية إيجابا.

الفرضيات الجزئية:

(1) يساهم التكوين في تنمية المورد البشري.

(2) تؤدي البرامج التكوينية من الرفع في أداء العامل.

ولقد اعتمدت الباحثة في إجراء دراستها على مقاربتين سيوسولوجيتين وهما نظرية الإدارة العلمية ونظرية التكوين الإداري لكل من "فريدريك تايلر" و"هنري فايول" مستعينة بالمنهج الوصفي لتحقيق الأهداف، بحيث تم الاعتماد على عينة قصدية الموجهة لفئة الإداريين مستخدمة في ذلك الاستمارة.

ولقد توصلت إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في:

- اختلاف التكوين في المراكز الخاصة بالمستوى تسلسلي بين المحتوى والجانب النظري وهذا يعود إلى طابع كل فئة عمالية واختصاصها.
- موافقة البرنامج التكويني للعمال الحالي لأن البرنامج التكويني يجب أن تتوافق كلها مع عمل المتكويين.
- الهدف الأساسي من التكوين هو اكتساب المعارف والكفاءات وهذا من أجل أن يطور العامل من طريقة عمله.
- تقوم المؤسسة بإخضاع العمال للتكوين بصفة مستمرة وذلك يتم بالتكنولوجيا المستخدمة وكيفية التعامل معها وهذا من أجل تجنب الحوادث والأخطاء التي تعود بالخسارة للمؤسسة.
- نستنتج أن تشخيص احتياجات التكوين على مستوى الفرد يركز على مدى تكيف الفرد مع دوره الوظيفي، فالفرد هو بالفعل في حاجة إلى تكوين، وبالتالي فإن تحليل الاحتياجات في هذا المستوى يهدف إلى تحسين أداء الفرد.

\* دراسة جغري بلال: <sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مختلف مراحل العملية التكوينية في المؤسسة وبيان أثر تطبيق التكوين على كفاءات العاملين بالمؤسسة.

ولقد انطلق الباحث من إشكالية أساسية مفادها: ما مدى فعالية التكوين في تطوير كفاءات العاملين في المؤسسة؟

ولقد تفرعت منه الأسئلة التالية:

- 1) كيف يتم تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التكوينية في المؤسسة؟
- 2) كيف يتم تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية في المؤسسة؟
- 3) ما هو واقع التكوين في المركب محل الدراسة؟

وللإجابة على هذه التساؤلات طرح فرضية أساسية تتشقق منها فرضيات فرعية:

الفرضية العامة:

تطبيق التكوين في المؤسسة يؤدي إلى تطوير كفاءات العاملين.

الفرضيات الفرعية:

التكوين يؤدي إلى زيادة معلومات ومهارات العاملين مما يساعد في تحسين الأداء.

التكوين يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين في المؤسسة ولقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي في كل من الجانب النظري والتطبيقي إلى جانب منهج دراسة حالة والمنهج الإحصائي.

مستعملا في ذلك المقابلة والتي تمت مع مسؤولي مديرية الموارد البشرية ومسؤولي المديرية التقنية للاتصال، مستعينا في ذلك بالملاحظة والاستبيان والتقارير والسجلات.

<sup>1</sup> - جغري بلال: فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، بتصرف.

بحيث اختار الباحث مجموعة من المكونين التابعين للمركب يقدر عددهم بـ 334 متكون وتم سحب مفردات العينة العشوائية ولقد تبين للباحث من خلال دراسته وتحليلية المتوصل إليها مجموعة من النتائج وهي:

- ضرورة الاعتماد على الاحتياجات التكوينية التي هي نقطة البداية والحلقة الأولى والأساسية من سلسلة حلقات تكوّن العملية التكوينية.
- اعتبار عملية تصميم البرامج التكوينية الترجمة الفعلية للأهداف التي يسعى التكوين إلى تحقيقها.

### \* التعقيب على الدراسات الخاصة بالتكوين:

- لقد شكلت هذه الدراسات إسهاما كبيرا في موضوع دراستنا، وبعد الاطلاع على مضمون الدراسات السابقة الخاصة بالتكوين تبين أن أغلبيتها تناولت موضوع التكوين ومتغيرات الدراسة وكذلك ارتباطها بمتغيرات مختلفة.
- حيث تم الاستفادة من الدراسة الأولى في التطرق إلى أهم أساسيات التكوين، في مجال أو مؤسسة خدمانية، مع الاعتماد على مقارنة سوسيولوجية نفس التي تناولتها دراستنا مع ربطها مع متغير الأداء في حين ركزنا في دراستنا على الدور الذي يلعبه التكوين في تحقيق فعالية تنظيمية.
- أما في الدراسة الثانية فقد ركزت على أهمية التكوين في المؤسسة العمومية بالاعتماد على مسح شامل كما في دراستنا، إلا أن الاختلاف يكمن في عدم تطرق الدراسة إلى مقارنة سوسيولوجية.
- أما في الدراسة الثالثة فقد تناولت موضوع التكوين وأهميته وعناصره كما في دراستنا، إلا أنها تطرقت إليه في مؤسسة صناعية عكس دراستنا التي تناولته في مؤسسة خدمانية، محاولة إظهار أهمية التكوين بالنسبة للمورد البشري من جانب التنمية الصناعية مغفلة بذلك جانب التنظيمي (فعالية).
- أما فيما يخص الدراسة الرابعة فقد أفادتنا من خلال التطرق إلى أهمية التكوين بالنسبة للعنصر البشري، إلا أنها ركزت على جانب تأثيره في الحياة المهنية بما في ذلك الارتقاء المهني على عكس دراستنا التي ربطته بمتغير جد مهم ألا وهو فعالية المؤسسة.
- بينما الدراسة الأخيرة فلقد استفدنا منها من خلال التعرف على أهم مراحل العملية التكوينية، إلا أنها تطرقت إلى مفهوم التكوين بربطه مع متغير الكفاءة وتحسين الأداء وإنتاجية العامل، أي تناول موضوع التكوين من بُعد اقتصادي واجتماعي في حيث ركزت دراستنا على أهمية تكوين من ناحية تحقيق فعالية المؤسسة أي من جانب البعد التنظيمي

## 7-2- دراسات خاصة بالفعالية التنظيمية:

\* دراسات نوردين تاوريت<sup>1</sup>:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة والمساهمة في بناء نموذج متكامل مكيف مع الثقافة التنظيمية يمكن تطبيقه وقياس جوانب القوة والضعف في المستويات الثلاثة النفسية، الاجتماعية، التنظيمية داخل المنظمة أي تحقيق الأداء التنظيمي وتقييم كل ما يتصل بعملية التنظيم الرسمي من الخواص بفعالية الاتصال كفاءة، التعويض عن مستوى الروح المعنوية وكذلك تقييم أداء الجماعة (فريق قسم إدارة) للوقوف على مدى تماسكها وقدرتها على تحقيق أهدافها وذلك للحكم على فعاليتها للمنظمة الأم، وللأسف كثيرا ما يهمل هذا النوع من التقييم ومحاولة معرفة الإستراتيجية المتبعة لتشخيص المنظمة وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف من الناحية السلوكية والاجتماعية والتنظيمية من أجل قياس الفعالية التنظيمية.

ولقد انطلق الباحث من إشكالية أساسية: لماذا تقاس الفعالية التنظيمية؟ وهل هناك إستراتيجية عملية يمكن إتباعها (تطبيقها) للوقوف على مدى تحقيق المنظمة للأهداف المسطرة سابقا وللإجابة عن التساؤلات طرح الفرضيات التالية:

- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي الشامل للمنظمة.
  - تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية.
  - تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (نفسية، اجتماعية للمنظمة).
- ولقد اعتمد الباحث في إجراء دراسته بإتباع المنهج الوصفي التحليلي والذي يتناسب مع طبيعة الموضوع وذلك من أجل تحليل وتفسير المعلومات والتي تساعدنا في استخلاص النتائج حول موضوع الدراسة حيث قام الباحث بإجراء مقابلات مع مجموعة من العمال داخل المؤسسة ومن أجل محاولة الخروج لنموذج علمي متكامل للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية والسلوكية يكون بمثابة ورقة مقدمة للخبراء والباحثين في مجال السلوك التنظيمي والوقوف على مدى تحقيق الهدف وعليه يقتضي الأمر استخدام طريقة تحليل محتوى ودراسة الحالة وبناء على تحليل وتفسير المقابلات مع المسؤوليات توصل الباحث إلى مجموعة من نتائج الدراسة تلخصت فيما يلي:

<sup>1</sup> نور الدين تاوريت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2006/2005، بتصرف.

- بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي في قياس المنظمة وذلك من خلال توفير الجوانب الاقتصادية المتمثلة في الربحية العائد على الاستثمار وتوسيع السوق وكذلك توفير الجوانب الاجتماعية والسلوكية كالذكاء، تماسك الجماعة، التعاون، القدرات الفنية، الروح المعنوية، الاتجاهات والميول والولاء والانتماء إلى المؤسسة وكذلك الجوانب التنظيمية المتمثلة في التخطيط التسيير والقيادة وظروف العمل كل هذا يؤدي إلى تحقيق ذاتية (خاصة بالفرد) وأهداف عامة (خاصة بالمنظمة) وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية وبناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي شامل من خلال تقييم أداء الفرد وأداء الجماعة وتقييم أداء المنظمة والتي يتم من خلالها قياس فعالية المنظمة.
- بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (النفسية والاجتماعية) التي تستخدم في قياس فعالية المنظمة والمتمثلة في الأبعاد الفردية كالسيرة الذاتية والقدرات والذكاء الدوافع إدراك العلاقة بين السلوك والمكافأة والأبعاد الاجتماعية كعرفة الأدوار والمراكز والنمو والتعاون والتفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية، كل هذا يؤدي نتائج كالأداء والرضا عن العمل معدل التغيب عن العمل وبالتالي تحقيق الأهداف الخاصة والعامة وبالتالي المحافظة على نمو وتطور وبقاء وتحقيق التقييم التنظيمي.
- بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية يستخدم في قياس فعالية المنظمة من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وظروف عمل ووضوح الهيكل التنظيمي والهيكل العام للمؤسسة.

### \* دراسة صبرينة بلاط:<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين باعتباره برنامجاً تقويمياً أساسياً في رفع الكفاءة وتحقيق الفعالية وكذلك الكشف عن دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية وفي توجيه عمليات التكوين لإعداد الفئات العامة والتعرف على التكوين في علاقته برفع قدرات العاملين كذلك أهداف هذه الدراسة التعرف على مدى رغبة واستعداد العمال إلى تطوير قدراتهم ورفع مكانتهم وفي الأخير هدفت إلى التعرف على مدى إسهام التكوين المهني في تحقيق الرضا وتناقص حدة الصراع في المؤسسة وتأدية الأعمال المطلوبة.

ولقد انطلقت الباحثة من إشكالية أساسية هل هناك علاقة بين التكوين والفعالية التنظيمية؟ وهل هناك علاقة بين زيادة مهارات التكوين والفعالية التنظيمية؟ وهل هناك علاقة بين زيادة مهارات العاملين وكفاءتهم وبين ارتفاع الروح المعنوية؟ ما هو مدى مساهمة التكوين في زيادة معدلات الرضا والاستقرار في العمل؟

<sup>1</sup> - صبرينة بلاط: التكوين المهني والفعالية التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، في تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، بتصرف.

وللإجابة عن التساؤلات طرحت الفرضيات التالية:

- هناك علاقة بين التكوين المستمر وزيادة الإنتاج.
- يؤدي التكوين إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى العمال.
- هناك علاقة بين التكوين والرقي الوظيفي.

ولقد اعتمدت الباحثة في إجراء دراستها على المنهج الوصفي الي يتلاءم ويتناسب مع موضوع التكوين والفعالية التنظيمية ومع طبيعة دراستها الذي يعتبر الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة الموقف أو أفراد أو أوضاع معينة تهدف اكتساب حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها وتفسيرها وكشف جميع جوانبها ومن بين أهم الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة الملاحظة والمقابلة، السجلات والوثائق.

ولقد قامت الباحثة باختيار عينة البحث التي تتناسب ومميزاتها وخصائصها عن مجتمع البحث، فقد قامت الباحثة بالاعتماد على أسلوب المسح الشامل فقد قامت بإحصاء عدد العمال الكلي المقدر بـ 207 عامل موزعين كالتالي: مصلحة الإدارة 35 عامل، مصلحة الإنتاج 84 عاملا، مصلحة الصيانة 88 عامل، ولقد أسفرت هذه الدراسة على مجموعة من النتائج التالية:

يعتبر التكوين من العوامل التي تحدد الفعالية التنظيمية وزيادة الإنتاج، ولقد أكد تحقيق الفرضيات الفرعية صدق الفرضيات العامة للبحث والتي مفادها أن التكوين المهني يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

- كذلك أوضحت نتائج الدراسة والشواهد الكمية أن اعتماد المؤسسة على تكوين وتنمية الموارد البشرية وتخطيطها حسب الاحتياجات أصبحت ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية والنجاح وذلك من خلال تنمية العمال وتحسين أدائهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وجعلهم يبذلون أقصى ما لديهم من طاقة في العمل وذلك من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق الفعالية حيث يعتبر التكوين كأول عنصر ضروري لهذه العملية وعنصر أصبح يحتل مكانة ضمن السياسات العامة للمؤسسة لأنه هو أساس أي عملية تطويرية ليس فقط بل للمؤسسة أيضا.

كذلك كشفت الدراسة الميدانية بالاعتماد على آراء الباحثين وجود عوامل أخرى لتحقيق الفعالية تؤثر بدرجات متفاوتة النجاح وقد أقر أغلب الباحثين بعدم فعالية المؤسسة ويرجع ذلك إلى عدم قدرتها على

مسايرة أنماط التسيير الحديثة التي تركز على البحث عن الطرق المثلى بالإضافة إلى كون أغلبية المؤسسات كانت لها سياسة إتكالية على الخزينة العمومية، ومن أهم العوامل المؤثرة على تحقيق الفعالية:

- العمل على جعل العمال يندمجون في أهداف المؤسسة وتحسيس الجميع بأن النجاح الفردي مقرون بنجاح المؤسسة.

- خلق جو تنافسي بين العمال بمكافئة الجهود التي يقوم بها العمال النشطون وأن يكون هناك اعتراف ولو شفهيًا بالمجهودات المبذولة من طرف العمال.

- إدخال أنماط جديدة للتسيير العلمي الحديث للمؤسسة وبالتالي تكوين المسيرين والعمال على هذه الأنماط.

- التكوين المستمر للعمال والفعال في كافة التخصصات والاعتراف بالقدرات والمهارات والربط بين التكوين النظري والتطبيقي.

- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب واستبعاد المحسوبة ووضع النزاهة والإنصاف بين العمال واستبعاد العلاقات الشخصية.

- خلق الثقة بين العمال وبين الإدارة وتدعيم الاتصالات بأنواعها الأفقية والعمودية.

- غرس القيم الأخلاقية والدينية في نفوس العاملين للتعبير عن سلوكهم واتجاهاتهم والإقبال على العمل بروح مسؤولية والإحساس بالانتماء والولاء إلى المؤسسة وتشجيع العلاقات الإنسانية وذلك من خلال تماسك عناصرها، كما يساعد على رفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، الأمر الذي يزيد من استقرار العمال وارتباطهم بالمؤسسة وبالتالي تحقيق الفعالية المرجوة وهذا ما يجعل العمال ينظرون إلى المؤسسة على أنها مؤسستهم ويعملون بكل جهد وإعانة لتحقيق أهدافهم بالتكامل مع أهداف المؤسسة.

من أهم نتائج هذه الدراسة كذلك جاءت لتؤكد أن التكوين المهني له أهمية كبيرة بالنسبة للعمل بأن التكوين يؤدي إلى زيادة في معدلات الانتماء والاستقرار والارتباط في المؤسسة وكذلك مدى مساهمة التكوين في زيادة نجاح المؤسسة وتحقيق الفعالية التنظيمية.

- اعتماد المؤسسة على التكوين كأسلوب لتحقيق ما تصبوا إليه لأن هذا العنصر يسمى عنصر التكوين فقد صار الاهتمام بالعامل قيمة أكيدة باعتباره محور العملية الانتخابية والإدارية.

- اعتبار التكوين ركيزة أساسية في المؤسسة تسمح بتحقيق كفاءة أفرادها وزيادة قدراتها.

- ضرورة حتمية التكوين التي تسمح للعاملين لمواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والتي غالبا ما تؤدي إلى تقدم في المهارات.

### دراسة صالح بن نوار: <sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز حول تحديد القواعد والمبادئ المحددة بدقة يجب من شأنها الرفع من فعاليتها وكفاءتها في الأداء والمنافسة وتبيان تأثيرها على الأقل من وجهة نظر الباحثين على تطوير أداء المؤسسة ومن جهة ثانية يمكن أيضا توضيح مجموعة من المبادئ التي حددها الباحثون المختصون كل حسب وجهة نظره معتبرين أنها عوامل أساسية لإنجاح أي تنظيم وهي العوامل المادية (المحفزات) والعوامل الاجتماعية (الإنسانية) والعوامل النفسية (السلوكية) وما دام أن كل عامل من هذه العوامل بإمكانه أن يكون بحثا قائما بذاته، هدفت هذه الدراسة إلى اختيار العوامل المرتبطة بالإنسان العامل حيث اعتبرته العنصر الفعال القادر على إنجاز أو إفشال أي عمل أو مجهود تنظيمي.

كذلك تتمحور مشكلة الدراسة حول مدى اهتمام القائمين على المؤسسة الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية التنظيم لدى العمال، خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية ومن أهم هذه العوامل نذكر:

- الوعي الحقيقي بالدور الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة في بلوغ الأهداف.
- الوعي بأن الاتصال (في كافة اتجاهاته) يساعد على تفهم الآخر وهو أساس في رفع المعنويات.
- ضرورة اطمئنان العامل (مهما كان دوره داخل المؤسسة) على مستقبله الوظيفي حتى يتمكن من بذل الجهد لأجل إنجاز هذه المؤسسة.

ولقد انطلق الباحث من إشكالية أساسية مفادها ما مدى اهتمام القائمين على المؤسسة الصناعية الجزائرية، بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العاملين، خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية؟

وللإجابة على التساؤل طرح الفرضيات التالية:

<sup>1</sup> - صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علم اجتماع تنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004-2005، بتصرف.



- إن الانفتاح على الآخرين طريق فتح قنوات الاتصال خصوصا النازل من يساهم في إحساس المرؤوسين.
- يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم.
- كلما كان العامل راضيا على وضعه داخل المؤسسة كلما اتصف بأدائه بالفعالية العالية.

ولقد اعتمد الباحث في إجراء دراسته على المنهج الوصفي الذي يتوافق ويتلاءم مع دراسة ولجمع المعلومات والبيانات قام باستخدام الملاحظة، المقابلة، والاستمارة موجهة للمسؤولين والإداريين وأخرى موجهة إلى عمال الإنتاج أو عمال التنفيذ بمختلف مستوياتهم الوظيفية أساسا بالنسبة للعينة اعتمد في بحثه على العينة الطبقية العشوائية والتي تقدر ب 100 عامل واعتمد على أسلوب المنهج بالعينة بنسبة 12%.

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

توصلت إلى جملة من العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق جميع أهدافها من بينها وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، القدرة على اتخاذ القرارات الهامة، الاستماع إلى انشغالات العمال، الاتصال، الهاتف، توفير الحوافز، التكوين الجيد وغيرها.

### \* دراسة بعاج الهاشمي: <sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واستكشاف نقاط القوة وتحليلها مواطن الضعف في خدمات المؤسسة التي تقدمها وذلك من خلال التركيز على العملية التدريبية وتقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة للتركيز على نقاط القوة والوصول إلى التميز بها وإصلاح مواقف الضعف وتحسينها كذلك تناولت وضع حوافز للمنافس الأجنبي في حالة انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة وفتح أسواقها للمنافسة من خلال كسب ولاء العملاء وتحسين خدمات المؤسسة، كما هدفت لزيادة الاهتمام بالعملية التدريبية كمصدر ومدخل أساسي لزيادة الفعالية، ومحاولة معرفة مستوى الفعالية التنظيمية في المؤسسة الذي يعتبر موضوع الدراسة.

ولقد انطلق الباحث من الإشكالية التالية: ما هي مساهمة الاستثمار في العنصر البشري وتكوين نظم واستراتيجيات للتنمية عن طريق العملية التدريبية الفعالة في التحسن من فعالية المؤسسة وما يمكنها من الوصول إلى تحقيق الأداء المطلوب والتميز في ظل التحولات العالمية الراهنة ؟

<sup>1</sup> - بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، فرع: إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2009-2010، بتصرف.

ولتسهيل الإجابة عن الإشكالية يمكن أن نقسمها إلى مجموعة من الأسئلة التالية:

- ما هي الأوجه والمداخل الأساسية في تحقيق الفعالية التنظيمية؟
- كيف يؤثر الاستثمار في العملية التدريبية من تنمية كفاءات ومهارات العاملين؟
- هل يعتبر التدريب وتنمية العاملين محددًا أساسيًا لتحسين الفعالية؟
- ما هو واقع العملية التدريبية داخل المؤسسة وأثرها على التنظيم الفعال الذي من خلاله تحقق المؤسسة أهدافها واستراتيجياتها في ظل التحولات العالمية الراهنة؟

ولمعالجة الإشكالية السابقة وللإجابة على مختلف الأسئلة الفرعية حدد الفرضيات التالية:

- يساهم الاتصال الاستثمار في العنصر وتنميته عن طريق التدريب المستمر في الرفع في أداء المؤسسات وصولاً إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.
- تعتبر كفاءات ومهارات العاملين محددًا أساسيًا صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء.
- الخدمة التي تقدمها مؤسسة سونلغاز ذات مستوى مقبول يمكنها من منافسة المستثمر الأجنبي في المدى القريب.
- يقاس الأداء الكلي للمؤسسة بسبب قلة الاهتمام بتقييم العملية التدريبية.

ولقد اعتمد الباحث في إجراء دراسته على المنهج منهج دراسة الحالة الذي يتناسب مع طبيعة الموضوع والدراسة الذي يعتبر الطريقة العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فرداً أو مؤسسة أو نظاماً اجتماعياً الذي يتجه إلى جمع البيانات والمعلومات والمعطيات الذي يقوم على أساس التعميق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المتشابهة.

ولقد قام الباحث باختيار عينة البحث التي تتناسب مع مميزات وخصائصها عن مجتمع البحث فقد قام بالاعتماد على أسلوب المسح الشامل، فقد قام بإحصاء عدد العمال الذي بلغ 373 عامل ولقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية:

- تتحدد فعالية المؤسسات من خلال أبعاد أساسية أهمها البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والثقافي.
- على المؤسسة الاهتمام بمخرجات المؤسسة ونظام التدريب لتحسين الأبعاد الثلاثة للفعالية التنظيمية التي تعتبر نظم مثل إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة.

- الكفاءة والمهارات الفردية محدد أساسي لتحقيق الفعالية داخل المؤسسات.
- الاستثمار الأمثل في تدريب الموارد البشرية من أحسن السياسات في تنمية الكفاءات الفردية.
- تدني مستوى الأداء لدى المؤسسة إنما هو نتيجة لعدم اهتمامها بتقييم العملية التدريبية.
- صعوبة قياس أداء فعالية المؤسسة وذلك نظرا لعدم وجود مقاييس لها في السوق الوطنية.

\* بوشمال أحمد: <sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على انعكاسات التغيير التنظيمي على أهداف المؤسسة كذلك إلى محاولة معرفة دور التغيير التنظيمي في تعزيز الفعالية التنظيمية وتهدف كذلك إلى تقديم إطار سوسيولوجي لموضوع التغيير التنظيمي وإبراز أثره على حل مشكلات ورفع مستوى الأداء والخدمات وكذلك تحقيق أهداف المنظمة ولقد انطلق الباحث من إشكالية أساسية:

باعتبار التغيير التنظيمي نسق فعل ملموس ما مدى مساهمته في تحسين فعالية المنظمة أو كيف يؤثر على الفاعلين بالمنظمة قياسا إلى العقلانية النسبية إذا ما حدد تقاس بين الأهداف؟

ويتقسم هذا التساؤل إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي للعمال؟
- 2- كيف يؤثر هذا النسق الفعلي على الأداء الوظيفي؟
- 3- هل دوران العمل (الحراك المهني) نسبة التغيير التنظيمي؟

وللإجابة على التساؤلات طرحت الفرضيات التالية:

- تؤثر التغيرات التنظيمية على استمرارية أو فعالية التنظيم من خلال تعارض المصالح بين الفاعلين في عملية التغيير.

وتندرج الفرضية العامة ضمن فرضيات جزئية:

- التغيير التنظيمي الحاصل داخل المؤسسة أثر على الرضا الوظيفي للعاملين بها.
- لانتقال المؤسسة من طابع عمومي إلى شركة ذات أسهم أثر على الأداء العمالي.

<sup>1</sup> - بوشمال أحمد: سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010-2011، بتصرف.

- يؤدي التغيير التنظيمي إلى انخفاض عدد العمال بالمؤسسة لسبب عدم الرضا الوظيفي وتعارض الأهداف.

ولقد اعتمد الباحث في إجراء دراسته على مقارنة سوسولوجية وذلك استنادا إلى أدبيات الدراسة واستطلاع النظريات التي تبحث في التفاعل بين الفرد والتنظيم وبين التنظيم والبيئة الخارجية، فقد تم الاستعانة على نظرية التحليل الاستراتيجي التي أتى بها "ميشال كروزي" وزميله "فريد رغ" وذلك باعتبار التغيير التنظيمي ظاهرة إستراتيجية وتنسيقية.

ولقد اعتمد الباحث في إجراء دراسته على المنهج الوصفي الذي يتناسب مع موضوع الدراسة وطبيعة الموضوع وذلك للعرض الوصفي لمتغيرات الدراسة ومفادها الإجرائية والإحاطة بجميع أبعادها ثم التحليلي للمعطيات والبيانات التي تم جمعها من الميدان هذا التحليل الذي يساعد على فهم التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات ومعرفة العلاقة بينهما داخل المؤسسة ووصف الظاهرة وصفا دقيقا وتفسيرها من خلال الوصول إلى نتائج دقيقة وتعميمها على الواقع المدروس.

ولقد قام الباحث باختيار عينة البحث التي تتناسب مع مميزاتها وخصائصها عن مجتمع البحث والدراسة حيث أخذت جميع العاملين لمؤسسة مطاحن الأعوان الذي تطبق عليهم موضوع الدراسة إذ تتكون العينة من جميع مفردات البحث البالغ عددها (118) عاملا إلا أنه عملية توزيع الاستمارات على 92 عاملا فقط.

ولقد توصلت إلى مجموعة النتائج العامة الخاصة بفرضية الدراسة العامة وهي:

- ضعف المؤسسة وعدم وجود فعالية خاصة من جهة العلاقة فيها وبين عمالها وذلك من خلال مستوى التفاعل بين الفاعل والنسق.
- نهاية دورة حياة هذه المؤسسة واندثارها وحلها نهائيا لغياب عملية التوظيف من جهة وارتفاع معدلات دوران العمل بكل أنواعه.
- ضعف الثقافة التنظيمية السلبية التي يتمتع بها الأفراد الأمر الذي يؤثر على التغيير التنظيمي داخل المؤسسة وذلك من أجل إهمال المؤسسة وعدم مراعاة أهمية التنظيم الذي يسود مبدأ نسق الإنسان آلة من جميع جوانب العمل لا يبددون اهتماما بمجريات سير التنظيم.

\* دراسة دلال محمود:<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة تغيير الاتصال معالجة خاصة وإعطائه مكانة أساسية ضمن مجموعة من عوامل إنتاج وذلك من خلال محاولة معرفة ومساهمة العملية الاتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية، كذلك هدفت إلى مساعدة المسيرين والمشرفين في التفكير حول سبل تحقيق الفعالية التنظيمية التي تتلاءم خصوصياتهم داخل المؤسسة ومدى رغبة واستعداد العمال لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الاتصالية من أجل رفع الفعالية التنظيمية.

ولقد انطلق الباحث من إشكالية أساسية:

ما مدى تأثير الاتصال الداخلي على تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة؟

ومن أجل الإلمام بالموضوع حتى يكون أكثر دقة ووضوحاً قام بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يؤثر الاتصال الداخلي (أفقي، صاعد، نازل) على الفعالية التنظيمية؟
- كيف يؤثر أسلوب الاتصال الداخلي (كتابي، شفهي) على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة؟

وللإجابة على التساؤلات طرح الفرضيات التالية:

- يعمل الاتصال الداخلي بمختلف أنواعه وأساليبه على زيادة الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.
- فتح وتشجيع المؤسسة لقنوات الاتصال الداخلي خاصة الصاعد منها يؤدي إلى إزالة عراقيل العملية الاتصالية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بهذا تحقيق الفعالية التنظيمية.
- حسن استخدام المؤسسة لأساليب الاتصال سواء الشفهية أو الكتابية في مراعاة ظروف الاتصال يؤدي إلى فهم الرسالة وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

ولقد اعتمدت الباحثة في إجراء دراستها على المنهج الوصفي الذي توافقت وتناسب مع طبيعة الموضوع وذلك من خلال وصف ظاهرة الاتصال الداخلي داخل المؤسسة وكيفية تأثيره على تحقيقه للفعالية التنظيمية وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها إحصائياً لدراسة دقيقة وهذا بعد تحويل المعطيات الميدانية المتحصل عليها ذات الطابع الكيفي إلى معطيات ذات طابع كمي رقمي والذي يساعد الباحثين على التحليل

<sup>1</sup> - دلال محمود: الاتصال الداخلي ودوره في الفعالية التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشهيد لخضر، الوادي، 2004-2005، بتصرف.

ولجمع المعلومات والمعطيات، قام الباحث بإعداد استمارة موجهة للعمال ونظرا لمعرفة مجتمع البحث لدى المؤسسة فقد تم الاعتماد على المسح الشامل وهي طريقة لجمع البيانات والمعطيات عن جميع عناصر أو مفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة فقد بلغ عددها 120 عامل وهذا ما يعادل 100% من مجتمع الأمر الذي نرى أنه يسمح لنا بالحصول على المعلومات اللازمة من الميدان.

ومن أهم الأدوات المستعملة والمستخدمه في جمع المعلومات: المقابلة والملاحظة والاستمارة والسجلات والوثائق.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن نوع أسلوب الاتصال الداخلي للمؤسسة تحقق وهناك له تأثيرا ايجابيا على البعدين الاجتماعي والتنظيمي للفعالية التنظيمية وذلك من خلال فتح قنوات الاتصال الصاعد.
- استخدام الأسلوب الشفهي والكتابي مع مراعاة الموقف الذي تنبعث فيه المعلومات الاتصالية المتعلقة بالعمل.
- البعدين الاقتصادي والثقافي فلم يتحقق على أتم وجه نظرا لاستخدام نوع الاتصال الأفقي بين العمال من نفس المستوى التنظيمي وهذا ما يؤدي وقوع العديد من المشاكل والأعطاب الخاصة بالعمل مما يؤثر على إنتاجية المؤسسة وبالتالي صعوبة تحقيق البعد الاقتصادي.
- عدم تحقيق البعد الثقافي نظرا لعدم فتح قنوات الاتصال الصاعدة والأسلوب الشفهي والكتابي بما يتلاءم مع الموقف بين المسؤول والعاملين وهذا ما يخلق تنوع ثقافي لدى العمال ومنه يتولد الصراع والنزاع الداخلي للمؤسسة.

### \* التعقيب على الدراسات الخاصة بالفعالية التنظيمية:

لقد شكلت هذه الدراسات إسهاما كبيرا في موضوع دراستنا وبعد الإطلاع على مضمون الدراسات السابقة لموضوع الفعالية التنظيمية تبين أنها دراسات في أغلبيتها تناولت موضوع الفعالية ومتغيرات الدراسة، وكذلك ارتباطها بمتغيرات أخرى مختلفة، وذلك باعتبار أن كل من التكوين والفعالية التنظيمية، محورا أساسيا لدراستنا وهذا ما أدى إلى التواصل في دراسة العلاقة بين المتغيرين منها جمعت بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية.

حيث تم الاستفادة من الدراسة الأولى في معرفة أهم الجوانب التي يتم من خلالها قياس الفعالية التنظيمية، وقد استفدنا منها في كيفية قياسها وذلك من خلال بناء نموذج متكامل لتقييم التنظيم داخل المؤسسة.

أما الدراسة الثانية فقد ركزت على أهم المبادئ والقواعد المحددة بدقة التي يجب من شأنها الرفع فعاليتها وكفاءتها في الأداء والمنافسة وتبيان تأثيرها على جهة نظر المبحوثين على تطوير أداء المؤسسة في حين ركزنا في دراستنا على محاولة معرفة أهم المتطلبات والوسائل التي تحقق الفعالية التنظيمية في حين تم الاستفادة من الدراسة الثانية في تحديد مجموعة من المفاهيم واستنباط بعض المؤشرات والأبعاد الخاصة بالفعالية التنظيمية وهي دراسة مشابهة تقريبا لدراستنا.

أما الدراسة الرابعة فقد ركزت على معرفة أهم الأوجه والمداخل لزيادة وتحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، وكذلك التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، في حين قمنا في دراستنا على محاولة معرفة كيفية تحقيق الفعالية التنظيمية ومدى مساهمتها في تطوير المؤسسة والحفاظ على استقرارها. ركزت الدراسة الخاصة واهتمت بتقرير الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة وكيفية رفع مستوى أدائها والخدمات، وكذلك تحقيق أهداف المؤسسة.

في حين ركزنا في دراستنا على إبراز مكانة الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة وكيفية تحقيقها وأهم الخصائص التي تتميز بها الفعالية.

أما الدراسة السادسة والأخيرة فقد ركزت على أهم الاستراتيجيات والطرق والعمليات التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، والتي من أهمها الاتصال بنوعية الكتابي والشفهي إذ ركزنا في دراستنا على أهم السياسات التي تتبعها المؤسسة في تحقيق الفعالية التنظيمية والتي من بينها التكوين.

## 8- المقاربة النظرية:

تعتبر النظرية البنائية الوظيفية النسقية من بين النظريات البارزة في علم الاجتماع حيث سعت إلى تفسير التوازن والاستقرار في المجتمع ومن هذا المنطلق نظرت البنائية الوظيفية إلى المجتمع كبناء مستقر وثابت نسبيا يتألف من مجموعة عناصر متكاملة مع بعضها البعض وكل منها بالضرورة يؤدي وظيفة إيجابية تخدم من خلالها البناء العام وجميع عناصره هذا البناء تعمل في إطار اتفاقيات مشتركة ومن أهم رواد هذه النظرية نجد العالم "تالكوت بارسونز" و"روبيرت ميرتون".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، التوازن النفاضلي، صيغة توليفية بين الوظيفية والصراع، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2007، ص109.

حيث تصور بارسونز التنظيم نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات، فالنسق في التنظيم مستمد من النسق للمجتمع، وهذا أشار إليه بارسونز عندما عرف التنظيم بأنه نسق اجتماعي منظم أنشأ من أجل تحقيق أهداف محددة وينقسم هذا النسق إلى ثلاث أنساق فرعية وهي النسق الفني والنسق الإداري والنسق التنظيمي.

وهذه الأنساق الفرعية تترايط فيما بينها، وكل نسق يعتمد على الأنساق الأخرى، ويضيف بارسونز أن هذا التنظيم إذا أراد الحفاظ على وجوده واستمراريته يجب عليه أن يقوم بالمتطلبات الوظيفية.

حيث اعتبر بارسونز أن النسق الاجتماعي يعمل من خلال بناء معين فالبناء الاجتماعي هو عبارة عن مجموعة من أفكار الناس ومعتقداتهم وقيمهم داخل المؤسسة والتي يركز اهتمامهم عليها باعتبار أن الخلفية الحقيقة التي توجه سلوكياتهم اليومية وتحكم وتوجه علاقاتهم وتفاعلهم فيما بينهم داخل المؤسسة فالبناء الاجتماعي هو عبارة عن مجموعة من التفاعلات والسلوكيات والعلاقات التي تحدد عملية التنظيم وممارستهم في المؤسسة التي يتكون منها البناء علما أن هذا البناء لا يمكن أن يعمل ويتطور ويستمر إلا من خلال وجود نظام وتكامل بين أفراد المؤسسة فلكل نسق اجتماعي بناء خاص به يمكنه من أداء وظيفة من خلال وجود سياسات تقوم بها المؤسسة المتمثلة في عملية التكوين، وعلى هذا الأساس يصبح التكوين كأحد المتطلبات الوظيفية المصاحبة لتحقيق أهداف التكامل، فمن خلال هذه العملية يمكن التنسيق بين سياسات الدولة وسياسات المؤسسة بمختلف أصنافها.<sup>1</sup>

فباعتباره متطلبا وظيفيا يساعد على تحقيق التكامل والتوازن، ويسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يتحدد وضع كل فرد حسب دوره ومكانه داخل المؤسسة اعتمادا على عدد من الخصائص والسمات العامة كمهارات لازمة والحوافز المادية والمعنوية وتوزيعها توزيعا عادلا وعلى العموم فإن البنائية الوظيفية تنظر إلى التكوين كعنصر بنائي في التنظيم الذي يحقق الانسجام ويساعد على تحقيق وتدعيم وضع العامل داخل المؤسسة وتحقيق أهدافه بصفة خاصة وأهداف المؤسسة بصفة عامة، فالتكوين نسق فرعي يرتبط بباقي الأنساق الأخرى.

لقد اعتبرت الوظيفية التنظيم بناءً مترابطا ومتوازنا بصفة مطلقة وهي أحد أهم مسلماتها بحيث يعبر ذلك على سلامته وصحته لكن لم تشير إلى كيفية تحقيق ذلك إلا من خلال أن كل عنصر يؤدي وظائفه فقد يكون التنظيم

<sup>1</sup> - السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، د ط، 1994، ص 139.



مستقرا ومتوازنا وبالتالي تحقيق فعالية المؤسسة والعكس صحيح، فعندما يكون غير مستقرا لا يحقق فعالية بحيث نلاحظ أن بارسونز يربط الفعالية بعدة متغيرات منها توزيع المسؤوليات وربطها بعقلانية من خلال ضرورة إعطاء الوسائل للذين يتحكمون في استعمالها أو إعطاء تسهيلات كبرى لذوي الكفاءة وهنا أن الفعالية أن الفعالية مرتبطة بتكوين أشخاص وبطبيعة الوسائل وبنمط التسيير الذي يوجه ويحدد كيفية استغلال الوسائل الكفاءة.

## 9- صعوبات الدراسة:

كما هو معروف أنه لا يخلو أي بحث علمي من العراقيل التي تصادف الباحث، والتي تقف حاجزا في طريقه مما يؤثر سلبا على أداء البحث العلمي وعلى الباحث، فلولا الإصرار والعزيمة لما توصلنا إلى نتائج مهمة ودقيقة، وبحثنا هذا والكثير من البحوث واجهت العديد من العقبات والتي استطعنا التغلب عليها بفضل الله أولا وبفضل العزيمة والإصرار ثانيا ومن أهم هذه المشاكل:

- قلة المراجع التي تناولت موضوع الفعالية التنظيمية باعتباره موضوع قليل الدراسة وهذا ما أوجد صعوبة في جمع المادة العلمية.
- إيجاد صعوبة في توزيع الاستثمارات إذ رفض العديد من العمال والموظفين الإجابة على أسئلة الاستثمار لولا الإصرار على ذلك.
- صعوبة في توزيع الاستثمار لولا وجود مساعدة من طرف رئيس مكتب المستخدمين.
- إيجاد صعوبة كبيرة في ضبط مؤشرات الفعالية التنظيمية.

**تمهيد:**

يعتبر التكوين من الركائز الأساسية للاستثمار في المورد البشري لتحقيق التنمية (الاجتماعية والاقتصادية)، والتي يسعى كل من المجتمع والتنظيم الوصول إليها.

لذا التكوين كان ومزال محور اهتمام العديد من الباحثين في مختلف المجالات، وعليه فالتكوين هو نشاط مخطط له مسبقا، يهدف إلى إكساب العامل داخل المؤسسة، معارف ومهارات وقدرات جديدة لتمكنه من أداء الأعمال الموكلة إليه بكفاءة عالية وذات جودة ( مما يجعله عنصر فعال)

وفي هذا الفصل سنتناول موضوع التكوين محاولين الإلمام بجميع جوانبه مثل: تطوره، أهميته، أنواعه، مراحل العملية التكوينية...إلخ.

أولاً: ماهية التكوين:

## 1- الفرق بين التكوين وبعض المفاهيم المرتبطة به:

### 1-1- الفرق بين التكوين وبعض والتدريب:

إن مفهوم التكوين في اللغة العربية هي مفردة مشتقة من الفعل الثلاثي "كَوَّنَ" ويعني إنشاء شكل، ومصطلح التكوين مشتق من الكلمة اللاتينية Former التي يقصد بها تشكيل الأشخاص أو الأشياء، بينها التدريب يعني التعديل والتغيير في المعلومات والمهارات والسلوكيات لتحسين الأداء.

ونجد هناك وجهات نظر حول المفهومين فهناك من يرى أن الاختلاف بين التدريب والتكوين لا يكون في المعنى ولكن يكون عند ترجمة المفهومين فنجد في اللغة الفرنسية la formation ويعني التكوين أما عند ترجمته باللغة الإنجليزية taring ويعني التدريب.<sup>1</sup>

## 2- الفرق بين التكوين والتنمية:

1- من ناحية الغرض: يعرف التكوين بأنه تزويد الفرد بمعلومات ومعارف ومهارات واتجاهات معينة يحتاجها لمجابهة أهداف يراد الوصول إليها، أما التنمية فهي إعداد أفراد مجهزين لمجابهة أهداف المنشآت في وظائف أو مراكز محددة.

2- من ناحية المدى: فالتكوين يتعامل مع واجبات محددة أو نطاق موضوع معين، أما التنمية تتعامل مع مجموعة مركبة من الواجبات ويتم تكوين الأفراد للوصول إلى نطاق المسؤولية ونجد التكوين يهدف إلى تقديم قوة سرعة مؤهلة لمجابهة متطلبات أعمال محددة أو معينة بينما التنمية تهدف إلى تقديم قوة سرية مؤهلة لمجابهة أهداف تنظيمية.

<sup>1</sup> - براح فوزية: تقييم التدريس بالمؤسسة الجزائرية من خلال اتجاهات المتدربين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة العلمية ، رسالة ماجستير، قسنطينة، (2005)، ص25.

ويشمل الفرق الحقيقي بين عملية التكوين وعملية التنمية في أن العملية الأخيرة أوسع النطاق من العملية الأولى فاصطلاح تنمية الأفراد يشمل كل جهد يتم بذله لزيادة مهارة ومعارف وقدرات حتى ولو تم بذل هذا الجهد خارج نطاق البرامج التكوينية المخططة.<sup>1</sup>

### 3- الفرق بين التكوين والتعليم:

يهدف التعليم إلى بناء وتطوير منظومة معارف علمية ضمن سياق محدود بينما تستهدف عملية التكوين بناء وتطوير منظومة مهارات تطبيقية ضمن سياق معرفي محدود وترتكز العملية التكوينية على المعارف والمناهج العملية ومهارات تطبيقها فيما يتعلق بجمع المعلومات الشخصية لأفراد الجماعات بينما تركز عملية التعليم على المعارف والمناهج العلمية والمداخل والأساليب التطبيقية المتعلقة بجميع مقومات الشخصية للأفراد والجماعات.

أما من حيث المكان والأجهزة المختصة فنجد أن التكوين يكون في المؤسسات التكوينية المتخصصة، أما التعليم فيكون في المؤسسات التعليمية في المدارس والجامعات، أما من حيث المسؤولية تقع على أجهزته وإدارته وعلى القيادات الإدارية والمنظمات والأجهزة المختلفة، أما في التعليم فالمسؤولية تقع على أجهزة التعليم وإدارته ثم القائمين على وضع المناهج التعليمية وعلى إدارات العملية التعليمية.<sup>2</sup>

### 4- الفرق بين التكوين والتأهيل:

يمثل مصطلح التكوين تلك الخدمات المهنية التي تُقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدراتهم على مباشرة عملهم الأصلي وأداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية.

ويختلف التأهيل عن التكوين لكون الأول يتركز جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل بينما الثاني يتركز حول الأفراد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- أحمد ماهر: التدريب الفعال، دار أسامة، الإسكندرية، د ط، 2005، ص 23.

<sup>2</sup>- الدباغ عصام عبد الوهاب: إدارة الأفراد، دار زهران، عمان، د ط، (2008)، ص 160.

<sup>3</sup>- حرحوش عادل: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2009، ص 132.

## التطور التاريخي لوظيفة التكوين والتدريب:

## 1- التطور التاريخي لوظيفة التكوين والتدريب في الحضارات:

إن تاريخ التدريب والتكوين ليس حديث بل قدم المجتمعات المنظمة وما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة يدل على وجود نوع من التدريب والتكوين في تلك الحضارات كما أن هناك دليلاً قائماً على الدور الذي يلعبه التعليم، التدريب والتكوين في تقدم الحضارات والمدينة حيث أن أصحاب الحرف والفلاحين في الحضارات القديمة لم يكونوا متعلمين أي لم يجيدوا القراءة والكتابة، وذلك فإن التدريب والتكوين في الحضارات القديمة كان يقصد به التعليم فقط. إذ يتلقى الصبي تدريباً من خلال التعليمات المباشرة والمشاهدة والتمرين تحت إشراف صانع أو معلم ماهر دون أن يسبق هذه العملية عملية التأهيل في العلوم والمعرفة، كما هو الحال في عصرنا ونتيجة لعملية التكوين والتدريب ظهر نظام الحرف في الحضارات القديمة حيث ينقل الأشخاص ذوي الخبرة، المعرفة والمهارة إلى أشخاص مبتدئين، ويبقى نظام الحرف حتى عام 2100 قبل الميلاد عندما شملت شريعة حمورابي قواعد وإجراءات وضوابط لنظام تدريب الحرفيين ولم تقتصر نقل المعرفة والمهارات على الحرفيين فقط، بل تعدتهم إلى بعض الحرف الأخرى كالطب والمحامات والتعليم.

أما بالنسبة لوظيفة التكوين والتدريب في الإسلام لها اهتمام كبير إذ تهدف إلى تنمية قدرات ومهارات العاملين على العمل العام الموكل إليهم، حيث كان الرسول صلى الله عليه وسلم يقوم بتدريب من يستعملهم على مصالح المسلمين ويزودهم بالنصائح والإرشادات، وكان يستشير أصحابه عندما يريد اختيار شخص منهم لتحمل مسؤولية كبرى.

وكان حين ينصب والياً يبين له سلطاته، وما يفرض عليه من واجبات، وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يحرص على أن يجتمع بعمالته وبالمسلمين كافة في موسم الحج، وكانت هذه المؤتمرات السنوية من أهم وسائل التدريب يتبادل فيها الأمراء والعملاء الرأي في كل ما يقابلهم من معضيات إدارية في مناطقهم، كما كان يرسل بنوحياته في كتب مفصلة للولاة والعمال. يعظهم فيه ويذكرهم بواجباتهم وبالعدل والرفق بالرعية.

التدريب في عصر النهضة الصناعية الواقعة فترتي 1700 و1785: قد شهدت أضواء على النهضة الصناعية الانجليزية التي انبثقت خلالها جيل جديد من المديرين بمفاهيم وأساليب جديدة. ومن خلال هذه الفترة القصيرة في عمر الزمن تحولت إنجلترا جذرياً من أمة زراعية ريفية إلى ورشة صناعية للعالم بأسره وقد كانت أول أمة تتم بنجاح عملية الانتقال من مجتمع ريفي إلى زراعي إلى مجتمع صناعي تجاري.

وقد مرّ هذا التحول بعدة مراحل تمثلت المرحلة الأولى بنظام الإنتاج المنزلي والذي يقوم على وجود مزرعة ملحقة بالبيت وكان التدريب في ظل هذا النظام يتم عن طريق نقل المعرفة من أفراد الأسرة ذوي الخبرة إلى الأفراد المبتدئين بالتمرين والتدريب حتى يتقنوا العمل. أما المرحلة الثانية فقد عرفت بمرحلة حرف الخامات حيث يقوم المتعهدون بالتقاعد على إنتاج أسر بأكملها. وتعد المرحلة الثالثة بالمرحلة المهمة لنظام المصنع حيث يتم إدخال نظام الآلات التي زادت من الكفاءة الإنتاجية لكنها تطلبت في نفس الوقت تكاليف كبيرة وتدريب العاملين بشكل أكبر والاهتمام بالمطالب الإنسانية المتعلقة بالعاملين، وقد اقتضى الاهتمام بهذه المطالب الإنسانية بالعاملين أن يستعين أصحاب الأعمال في أواخر القرن 19 بفئات جديدة من الموظفين، هم موظفي التوظيف وموظفي العلاقات الصناعية، مفتشي المصانع لتتخصص مهامهم في المحافظة على أنظمة وإرشادات الصحة والسلامة وأنظمة العمل والقرارات الإدارية والاهتمام بسجلات العاملين في العمل وبعض الخدمات الترفيهية والاجتماعية واقتراح تحسين العمل وتعليم وتدريب صغار العاملين وأسره نواة شؤون الموظفين وبرامج التدريب في العلاقات الإنسانية في الثلاثينات كميادين لها أهميتها ويرجع الفضل إلى حركة الإدارة العملية.

في أوائل القرن العشرين التي أيقضت رجال الأعمال، وفتت أنظارهم إلى أهمية اختيار الأفراد وتدريبهم حسب متطلبات الوظائف.

أما فترتي الحرب العالمية الأولى ( 1914-1918) والحرب الثانية ( 1945-1939) فكانت لها تأثير واضح في تطوير وسائل اختيار وتدريب وتوفير المناخ الملائم لزيادة الانتاج ودراسة معوقات الأداء سواء بالنسبة لظروف العمل أو الاجراءات التي ينبغي أن تقلل من جهد العاملين ورفع معدلات الإنتاج.<sup>1</sup>

## 2- التطور التاريخي لوظيفة التكوين والتدريب في أوروبا:

أما في أوروبا فقد نشطت حركة التكوين والتدريب الرسمية أيضا بعد الخمسينات من هذا القرن لدرجة واضحة ففي بريطانيا صدر سنة 1964 أول تشريع رسمي لتنظيم التدريب والتكوين في مجال الصناعة المختلفة وفي فرنسا تم التوصل سنة 1973 للاتفاقية بين الجهات الاجتماعية المختلفة حول ضرورة تدريب وتكوين الموظفين أثناء الخدمة. أما في ألمانيا الغربية فلها تنظيماتها وممارستها التدريبية المبتكرة مع أن تشريعا خاصا لتطوير التدريب والتكوين صدر مؤخرا سنة 1973 ولم يتوقف التدريب والتكوين في نشوئه عند إحداث التغييرات السلوكية المطلوبة لدى الموظفين بل تحول خلال النصف الثاني من هذا القرن، ومع السبعينات على وجه الخصوص

<sup>1</sup> - هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري ( المفاهيم والأساليب)، دار الرابطة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص16.

إلى حقل جديد له لغته ومفاهيمه ومفكروه ومصادره، وأدواته وأساليبه، مستفيدا بذلك كعام تطبيق من كافة العلوم والمجالات الحياتية المختلفة حتى وصل إلينا مع نهاية الثمانينات بالهوية التقنية المتقدمة التي تختبرها.

### 3- مراحل تطور التكوين والتدريب في الجزائر:

مرّ التكوين في والتدريب الجزائر بعدة مراحل نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

**1- المرحلة الأولى: (1962-1970)** هذه المرحلة تميزت بعدم توفير الشروط المؤسساتية السياسية الاقتصادية والاجتماعية التي تسمح بتنفيذ إستراتيجية تنمية والتي من خلالها يتم مواجهة الإرث الاستعماري هذا ما أدى إلى استحداث محافظة التكوين والتدريب وترقية الإطار سنة 1963 حيث بدأ جهاز التدريب بوجود "17" هيكل تكوين تابع لوزارات العمل والشؤون الاجتماعية بقدرة استيعاب لا تتعدى 2000 متدرب بصفة دائمة.

**2- المرحلة الثانية: (1970-1980):** وجاءت هذه المرحلة استجابة للتوسع الاقتصادي والحاجة للمزيد من تدريب العاملين، وهذا ناتج عن ارتفاع عائدات المحروقات مما دفع بالدولة الجزائرية إلى استثمارات ضخمة في مختلف وشتى المجالات خاصة الصناعية، هذا ما أدى إلى زيادة الطلب على اليد العاملة المؤهلة وكذلك زيادة ارتفاع مراكز التكوين من خلال هذه الفترة إلى 25 مركزا لقدرة استيعاب 6000 مدرب كما أنشأ معهدين لتكوين التقنيين الساميين في فروع الهندسة والأشغال العمومية وأيضا في الصناعة الكهروميكانيكية.

**3- المرحلة الثالثة: (1980-1990):** تميزت هذه المرحلة بالتوسع حيث كانت الانطلاقة الحقيقية لوظيفة التكوين والتدريب بعد بداية المخطط الخماسي الأول ما بين 1980-1984 والذي ينص على تنمية قطاع التكوين حيثقرر بناء 276 مركز للتدريب بالإضافة إلى 69 مركز موجود قبل 1980 وإنشاء 5 معاهد لتكوين المكونين، كما ظهر خلال المرحلة نمو جديد للتكوين بموجب قانون 1981.

**4- المرحلة الرابعة: (1990-2000):** تميزت هذه المرحلة بانفتاح السوق التجارية على اقتصاد السوق وهو ما أدى إلى إعادة النظر في التكوين والتدريب وتأكيد طابعهما الاقتصادي وهذا ما أدى إلى فتح ملف التكوين والإصلاحات الاقتصادية سنة 1990، لتوسيع التفكير فيه إلى مختلف الجهات ومؤسسات التكوين والمؤسسات الاقتصادية والمجموعات الإدارية.

<sup>1</sup> - بارك نعيمة: تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 7، الجزائر، ب ت، ص 177.

5- المرحلة الخامسة: 2005 إلى يومنا هذا: حيث ظهرت عدة تحولات في هذا القطاع وهناك جملة من الإجراءات والقوانين لتسير هذا القطاع قيد الدراسة التي انبثقت عن الجلسات التي تنظمها الوزارة سنة 2007 وأهم توصياتها ما يلي:

- الاهتمام بالتكوين والتدريب
- الاهتمام بالحرف والمهن والعمل على تنشيطها أكثر.
- التركيز على قطاع الفلاحة والسياحة كتدعيم الإستراتيجية الوطنية.



## 3- أنواع التكوين:

إن عملية التكوين ليست بالمهمة السهلة، فهي تشمل على برامج عديدة لأغراض متباينة، كما تختلف هذه البرامج من مؤسسة لأخرى أو من معهد حسب طبيعة العمل وحسب مقدره المؤسسة، أو الجهة المسؤولة عن التكوين وعدد الأفراد الذين يوجهون إلى التكوين، لذا توجد أكثر من طريقة لتدريب وتكوين العمال، وعلى المؤسسة أن تحدد وتختار أحسنها لأداء أهدافها بأقل تكاليف ومن هذه الأنواع من التكوين ما يتم حسب مرحلة التوظيف ومنها ما يتم حسب نوع الوظيفة.

## 3-1- التكوين حسب مرحلة التوظيف:

## \* توجيه وإعداد الموظف الجديد:

يبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم وكل برنامج فعال ومتكامل يمكن إقراره لإعداده يفترض التنسيق بين هذين الأمرين فالموظف لا يمكن اعتباره مؤهلاً بطريقة كافية، إذا اكتفى بمجرد ما تخدم له المؤسسات التربوية من التعليم العام أو المعاهد التي تتولى تدريبه بعد حصوله على وظيفته.<sup>1</sup>

## \* التكوين أثناء العمل:

التكوين يشكل بطبيعته وأهدافه حلقة مكملة لإعداده، لا بد من إجرائها لتأمين الكفاءة المهنية والعملية عند الموظف، على ضوء تطورات الطارئة على وظيفته ومتطلباتها التي يطمح على الوصول إليها وتحقيقها عن طريق تكوين أثناء العمل هي تحقيق الفعالية واختصار مدة التمرين، استبعاد العادات السلبية في العمل، رفع المعنويات للموظف، وكذا توفير إمكانيات الترفيع أي تحسين قدرات الموظف.<sup>2</sup>

## \* بغرض تجديد المعرفة والمهارة:

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حينما تدخل المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في

<sup>1</sup> - الحلبي حسن: تدريب الموظف، منشورات عويدات، بيروت، ط2، 1982، ص 40.

<sup>2</sup> - ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 69.

أعمال المشتريات والحسابات والأجور، وحفظ المستندات يحتاج شاغل هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنه من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

### \* التكوين بغرض النقل والترفيه:

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سينقل إليها، وهذا الاختلاف يتطلب تكوين لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف ويمكن تصور الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج الذي وظيفته مشرف أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الجديدة.<sup>1</sup>

### \* التكوين لتهيئة المعاش:

في بعض المؤسسات الراقية يتم تهيئة العامل من كبار السن للخروج إلى المعاش وبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه بالخروج إلى المعاش، يتم تكوينه والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى المعاش.

### 3-2- التكوين حسب نوع الوظائف:<sup>2</sup>

\* **التكوين المهني:** يختص بالمهارات المهنية المطلوبة لعمل معين وتحويل العمال من عمال عاديين إلى عمال ذوي مهارات.

\* **تكوين مهني وفني عالي:** يهتم بالتخصصات العالية وبالتقدم العلمي والتكنولوجي الذي يطرأ على ميدان معين ويمكن الاستفادة منه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

\* **تكوين مهني تخصصي:** ويتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية المشتريات، المبيعات، الإنتاج، المعارف والمهارات.

\* **تكوين الإشراف على الإدارة:** يختص بتعليم أصول وأنواع القيادات والعلاقات الإنسانية كما يتضمن تعليم المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة، لتقلد المناصب الإدارية، الأدنى، الوسطى أو العليا، وهي

<sup>1</sup> - ماهر أحمد: نفس المرجع السابق، ص 69.

<sup>2</sup> - عيسوي عبد الرحمن: محمد، علم النفس الإنتاج، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص 65.

معارف تشمل العمليات الإجبارية، من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ قرارات توجيهية، قيادة تحفيز، إدارة جماعات العمل، التنسيق والاتصال.

### 3-3 - التكوين حسب المكان:<sup>1</sup>

\* **التكوين داخل المؤسسة: ( التكوين في موقع العمل):** عمليات التكوين يمكن أن تنظم في موقع العمل، فبعض المؤسسات تتوفر على هياكل بيداغوجية من قاعات تدريس ومعدات ومرافق ووسائل الدعم والإيضاح، فيكون التكوين ضمن المؤسسة نفسها لكن بعيدا عن مركز العمل، وقد يدخل في التكوين عمال مؤسسة أخرى.

كما يمكن أن يتم التكوين بالمؤسسة ولكن بمركز العمل وهو في هذه الحالة خاص بعمال المؤسسة فقط، حيث توكل مهمة التكوين عادة لأحد الإطارات المؤهلة بالمؤسسة، يساهم التكوين بمركز العمل في تحسين أداء العمال على المدى القصير في ميادين دقيقة كالإلكترونيك، والإعلام الآلي.

يسمح التكوين لموقع العمل للمسؤول المباشر وأعوانه بإعطاء التوضيحات اللازمة للعمال الجدد عن كيفية أداء النشاطات المتوقعة منهم في مركز العمل، وكيف يمكنهم تحسين معارفهم واتجاهاتهم وسلوكهم، يمكن الاستعانة ببعض الخبراء والمختصين من خارج المؤسسة إذ اقتضت الضرورة ذلك.

يبدو أن التكوين لموقع العمل يرفع من قدرات اندماج العامل في مركز عمله، إذ تقوم تقنيات التكوين على نمذجة النشاطات في الواقع يوما، ومن هذه التقنيات نذكر الدوران على مراكز العمل والإشراف المباشر Mentort الذي يوكل إلى عامل مؤهل يستطيع من خلال سلوكه وتوجيهاته وتعليماته المعنوي لتسهيل تطور مهارات العامل الجديد بكيفية بيئية، قد يحدث أن تكون هذه المهارات غير متاحة داخل المؤسسة وأن طبيعة المشكلة التي تم تشخيصها تحتاج إلى استخدام موارد خارجية متخصصة سواء تعلق الأمر بالموارد البشرية أو الموارد المادية من مادة تعليمية أو أفلام.

### \* التكوين خارج المؤسسة:

يتم التكوين خارج المؤسسة بطريقة نظرية أكثر منها تطبيقية وهذا على عكس ما يحدث بداخل المؤسسة وبمركز العمل، يطرح التكوين خارج المؤسسة عدة مشاكل إذ يجب تسريح العمال مؤقتا لمتابعة التكوين وربما

<sup>1</sup> - بوحفص عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 188-189.

استخلافهم بعمال مؤقتين، وهذا ليس سهلا دائما إذ قد تجد المؤسسة صعوبات في استقدام عمال مؤهلين، كما يجب تنظيم تنقل العمال خاصة إذا كان مكان التكوين بعيدا عن المؤسسة مما يتطلب نفقات في النقل والإيواء وهذه كلها نفقات تتحملها المؤسسة دون أن يكون عائد التكوين مضمونا.

مثله مثل التكوين داخل المؤسسة، إذ لم يرتبط التكوين خارج المؤسسة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أو إذا كان يفتقر إلى أهداف محددة وواضحة أو إذا لم يتم التخطيط له في غياب اهتمام الإدارة العليا بالتكوين، إذا فالتكوين خارج المؤسسة سيثبت عدم فعاليته رغم ارتفاع فعاليته.

### 3-4- التكوين المرحلي: ينقسم التكوين المرحلي إلى أنواع أساسية وهي:<sup>1</sup>

\* **التكوين الأولي:** يتم هذا التكوين في معاهد ومراكز التكوين وفي الجامعات أيضا، ويتمثل في تحسين مستوى الموظف وتوعيته، وإعداده لممارسة الوظيفة، وقد يتحقق الهدف على مراحل إذ يشمل مختلف الأصناف أين يستدعي الأمر ضبط مناهج التكوين ومستويات التوظيف أو التشريع لذلك واختيار العناصر الكفأة للتأطير مع تحديد المدة التي يجب أن يقضيها المتربص.

\* **التكوين أثناء الخدمة:** يعتبر هذا التكوين مهنيا مستمرا، هدفه تعويض النقص المتعلق بالجانب النظري والتطبيقي للمهمة، لأنه أساس ودعامة التكوين المهني ومن خلاله يمكن تكوين المتربص وتدريبه حتى يكون قادرا على أداء رسالته المهنية في المؤسسة علما بأن الرصيد الثقافي لأي موظف كان يعتبر زادا أساسيا تنعكس إيجابياته على التكوين المهني أو التكوين أثناء الخدمة ويهدف هذا الأخير إلى إعداد الفرد مهنيا حتى يستطيع التكيف مع الوسط المعني الذي يعمل فيه، ويساعده هذا الإعداد على أداء واجبه ويجعله يرغب في البحث والتجديد.

\* **التكوين الذاتي:** يتعلق التكوين الذاتي بمبادرة المتكون إلى تكوين نفسه بنفسه، وهذه صفة مشتركة في جميع التعاريف لمفهوم التكوين الذاتي ومفاده أن المتكون لا يتلقى تكوين داخل هيئة مكونة ولا من قبل مكون خاص، وعليه فالتكوين الذاتي هو مجهود فردي دائم يعتمد على القدرات الذهنية للفرد من أجل تحديث معلوماته بالاعتماد على نفسه ومحاربة الروتين الذي يتخبط فيه من أجل تحديد معلوماته وتحسين مستواه.

<sup>1</sup> - أورسلان رشيد، ، التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم، قصر الكتاب، البلدة، ط 2، 2000، ص 280-282.

**4 - مبادئ التكوين:**

هناك عددا من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمؤسسة وذلك حتى تتحقق فعالية التكوين ويحقق النتائج المستهدفة منه، ومن أهم هذه الأسس أو المبادئ ما يلي:

**4-1 - التكوين نشاط مستمر:**

والقصد هذا أن التكوين ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختيارها وليس مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة، أو حلا بديلا يمكن الإدارة أن تبحث عن بدائل أخرى له، ولكن التكوين نشاط ضروري ومستمر، أي ملازم للتطور الوظيفي للفرد وشامل لجميع المستويات التنظيمية فالتكوين المستمر يعد استثمارا في الأداء لذا لا يجب أن يتوقف عند حد معين، فإن التكوين يمثل نشاطا رئيسيا ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة.

**4-2 - التكوين نظام متكامل:**

ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التكويني<sup>1</sup>، فالتكوين ليس نشاطا عشوائيا ضمن جانب، كما أنه لا ينبع من فراغ جانب آخر ويمكن إيضاح التكامل في التكوين كالتالي:

**\* التكامل بين المكونات الأساسية للتكوين فهي:**

- الأفراد المطلوبة تكوينهم.
- الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب اكتسابها للمكونين.
- القائمين بالعمل التكويني من مكونين ومسؤولين آخرين.
- المشاكل التي تعاني منها المؤسسة.

**\* التكامل في الأنشطة التكوينية:**

- توظيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية
- توصيف وتحليل العمليات والإجراءات

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 208.

- توصيف وتحليل سلوك الأفراد وتقييم أدائهم.

- القيام بجميع مراحل العملية التكوينية.

### \* التكامل في نتائج التكوين:

حيث ينبغي أن يتوفر قدر كافي من التكامل والتوازن بين هذه النتائج وهي:

- التكامل الاقتصادي المتمثل في انخفاض النفقات وتحسين النتائج وخفض الوقت اللازم لأداء

العمل.<sup>1</sup>

- النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديدة للمكونين وعلاقتهم الإنسانية الأفضل وإقبالهم

وتحمسهم للعمل.

- النتائج البشرية والتي تتمثل في أعداد متزايدة من العاملين الذين تتوفر لديهم معلومات أو خبرات

وقدرات معينة تعتبرها الإدارة اللازمة لأداء عمليات وواجبات محددة.

### \* التكوين نشاط متغير ومتجدد:

ويقصد بذلك أن التكوين عملية مرنة تتصف بالتغير والتجدد باستمرار وذلك لتعامله مع متغيرات عديدة في داخل وخارج المؤسسة، ومن ثمة لا يجوز أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر، فالفرد الذي يتلقى التكوين عرضة لتغير في عاداته، وسلوكه ومهاراته، والوظائف التي يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل.

### \* التكوين نشاط إداري وفني:

فالتكوين باعتباره عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاءة ومنها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطط والبرامج، وتوافر الموارد المادية والبشرية وأخيراً توافر الرقابة المستمرة. كذلك يعتبر التكوين عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية وإعداد المناهج والموارد العلمية، وخبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ومتابعتها وتقييمها.

### \* التكوين له مقوماته الإدارية والتنظيمية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-صلاح الدين محمد عبد الباقي: نفس المرجع السابق، ص 219.

<sup>2</sup>- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 1997، ص 161-162.

يستند التكوين إلى مقومات إدارية وتنظيمية منها:

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة.

- توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.

- توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات

الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل.

- توفر نظام الحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المادي

والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية ومن أدائه الوظيفي من ناحية أخرى.

### \* التكوين عملية منظمة ومحددة:

إن العملية التكوينية تقضي الاعتماد على التخطيط العلمي الفعال لتحقيق الأهداف المرجوة، حيث يجب أن

يكون التكوين استثماراً مخططاً في مجال تطوير المعرفة والمهارات والمواقف التي يحتاج لها الفرد لأداء عمل

ما، كما أن التكوين ليس نشاطاً مفتوحاً بلا حدود، فهو لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ وإنما هناك علاقة

وثيقة بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به والمناخ العام الذي يتم به العمل التكويني.

5- أساليب التكوين:

يتم التكوين بأساليب متنوعة ومختلفة مثل:

5-1- **أسلوب المحاضرة:** وذلك بقيام المكون بإلقاء محاضرة أمام المتكويين ويعتبر هذا اتصال من طرف واحد وهو المكون.

5-2- **أسلوب الندوة:** الندوة تنظم على أساس تبادل عدد من المختصين لموضوع محدد يتناقشون فيه يصلون إلى قرارات تعتبر قاسم مشترك أو قد يختلفون ويكشف لهم الاختلاف مزايا وعيوب موضوع معين.

5-3- **أسلوب دراسة حالة:** وهذا يقسم بموجبه المتكويين إلى مجموعات تقدم لهم مشكلة يطلب إليه تقديم حل ومن ثمة تشرح كل مجموعة القرارات الذي توصلت إليه أما الجميع.<sup>1</sup>

5-4- **أسلوب لعب الأدوار:** يعد هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة، لتمكن المشاركين من تفهم الواقع الاجتماعي وطبيعته والشخصيات الموجودة في المجتمعات وهو أسلوب فعال يهدف لتحديد وإدراك اتجاهات وقيم الأفراد في المجتمع.

5-5- **أسلوب الألعاب والمسابقات:** يتم استخدام هذه الطريقة بهدف كسر الجمود بين المشاركين وتشجيعهم على المشاركة الفعالة وتفعيل دور كل مشارك بالإضافة إلى ربط التمارين والألعاب بالمواضيع المطروحة ومناقشتها، وهذا يعد أحد أساليب التكوين الترفيهي والتفاعلي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - هاشم حمدي رضا: التدريب والتأهيل الإداري، دار الراجية ، عمان ، د ط، (2010)، ص97.

<sup>2</sup> - المعاينة رولا نائف: إدارة الموارد البشرية دليل علمي كنوز المعرفة ، عمان، ط 1، (2013)، ص 105.



## 6- أهداف التكوين:

ضمن هذا التصنيف نجد العديد من الأهداف والتي نذكر منها:<sup>1</sup>

6-1- الأهداف الإدارية: يهتم هذا النوع من الأهداف بخدمة الإدارة بكافة مستوياتها حيث تعمل بكفاءة التي يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة.

\* **تخفيض العبئ على المشرفين:** لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المكونين، كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المكونين، وذلك ثقة في قدراتهم ومهاراتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.

\* **تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم:** يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك التنظيمي والمهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أنه يكون هناك سياسة واضحة لتكوين وبرنامج متعددة على أسس علمية.

6-2- الأهداف الفنية: ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة لأفراد العاملين فيها بالنسبة للمنتج، ويمكن حصر الأهداف الفنية فيما يلي:

\* **التخفيف من حوادث العمل:** أغلب الحوادث التي يكون سببها عدم كفاءة الأفراد فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار حوادث العمل، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل ويسير حركة الآلات إذ أن التكوين يعتبر وسيلة لتحقيق الأمان حيث يحيط العامل بحماية تعليمية وقواعد وإرشادات علمية.

\* **التقليل من نسبة التلف:** يساهم في التقليل من نسبة المواد التالفة لأن العامل يكون أقدر على استخدام الموارد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

\* **المساهمة في معالجة مشاكل العمل:** يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل: حالات التغيب دوران العمل أو كثرة الشكاوي.

<sup>1</sup> - طاطاي كمال: دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، (رسالة ماجستير) علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2003، ص 36.

6-3- الأهداف المرحلية: حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة التكوين والتي سبق التطرف إليها من إدارية وفنية، يجب أن يندرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف المرحلية والتي تتمثل في:

\* **أهداف عادية:** هذا النوع يشمل أهداف تقليدية لتكوين منها:

- تكوين العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته.
- تكوين رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب إدارية جديدة.
- إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكيد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية.

\* **أهداف حل المشكلات:** تركز هذه المجموعة من الأهداف على إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة.

\* **أهداف تكوينية ابتكارية:** يتم إعداد برنامج يسعى إلى إضافة أنواع من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وهي تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تتم إلى نقل المؤسسة إلى مستوى أعلى من الكفاءة والفعالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - طاطاي كمال: نفس المرجع السابق، ص 36

## ثانيا: أساسيات حول عملية التكوين:<sup>1</sup>

### 1- أهمية التكوين:

#### 1-1- على مستوى المؤسسة:

- يؤدي إلى ارتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للبحث عن الأرباح
- يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم
- يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي
- يدعم إنشاء أحسن صورة عن المؤسسة ويشجع الصدق والانفتاح والثقة
- يحسن العلاقات بين الإطارات ومرؤوسيهم ويساعد على التطور التنظيمي
- يعمل على تحصيل المعارف وأدلة التنفيذ والطرق
- يساعد على فهم ووضع السياسات التنظيمية
- يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل
- يسهل تطوير العمال بالنسبة للترقية من الداخل
- يسهل تطوير مهارات القيادة كما يحدث التحفيز ويرفع النزاهة.
- يحسن الإنتاجية ونوعية العمل فضلا عن مراقبة التكاليف والتحكم فيها
- ينمي معنى المسؤوليات تجاه المؤسسة، ويحسن العلاقات بين أرباب الأعمال والعمال.
- يشجع التسيير التقديري على التسيير الجاري.
- يقصي التطبيقات والتصرفات الضارة مثل اخفاء الوسائل.
- يساعد على التكيف مع التغيرات الخاصة.
- يسهل تسيير النزاهات ويسمح بالرقابة على الضغوطات المتعددة.

#### 1-2- على مستوى الفرد:

- يساعد الفرد على اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر
- تعتبر المسؤولية والترفيه مدمجة بفعل التكوين.

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد الله (الأغواط)/ حميدة مختار (الجلفة): دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية: مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة/ العدد 7،

- يشجع النمو الشخصي والثقة بالنفس.
- يساعد الفرد على التألف مع الضغوطات والحرمان والنزاعات.
- تحسين الرضا بالعمل وتوليد الشعور حتى يكون معروفا.
- يسمح بالتدرج في انجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل.
- يرضي الحاجات الشخصية للمستخدمين المكونين ولأعوان التكوين.
- يمنح للمستخدم المكون إمكانيات النمو الشخصي والتحكم في مستقبله.
- ينمي شعور النمو عن طريق التدريب والتمهين.
- يساعد الفرد على تطوير مهارات الاتصال شفويا وكتابيا.
- يساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة.

### 1-3- على مستوى العلاقات بين العمال وبين الجماعات والإدارة:

- تحسين الاتصال بين المجموعات والأفراد
- يسهل توجيه الأفراد الجدد أو المتحولين أو المترقين
- يعمم الإعلام في برامج العمل
- يعمم الإعلام في القوانين والنظم الحكومية وفي السياسات الإدارية
- يضمن إمكانية الحياة للسياسات وللنظم والجراءات
- ينمي التلاحم بين المجموعات، كما يشكل مناخا جيدا من أجل التمهين والتنسيق.
- يرسم اتجاهها للمؤسسة.

### 2- المداخل النظرية في تفسير التكوين:

#### 2-1- نظرية الإدارة العلمية فريديريك تايلور:

ظهرت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية 1900-1920، على يد رائدها "فريديريك تايلور" نتيجة للتضارب بين العوامل التي ساعدت على التطور الاقتصادي آنذاك وتلك العوامل التي أدت إلى التذبذب

في الإنتاجية، ويعد تايلور من الأوائل الذين قاموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول مشكلات الصناعة ومفهوم العمل عنده ويرتكز على ثلاثة محاور:<sup>1</sup>

- **الاستمرارية:** وذلك أن كافة المهام يجب أن تؤدي بانتظام خلال فترة معينة من الزمن.

- **الانتاج:** وهو النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية

- **الأجر:** إذ أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مكافأة يواجهون بها حاجاتهم الاجتماعية والشخصية المختلفة ومن أهم المبادئ التي جاء بها تايلور:

\* تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما تطلبه خطط تحليل العمل، بالإضافة إلى المراقبة المباشرة، بحيث لا ينبغي أن يسرفوا أي نشاط (طاقة) خارج الإطار المحدد لهم وهذه المراقبة المباشرة تتم بواسطة المشرفين والمسيرين.

\* تقسيم العمل وتحديده إن أمكن، وهذا التحديد يكون بتوزيع عمل ما على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى من الفعالية في الأداء.

\* كان يعتقد أن التدريب على الحركات الصحيحة كفيل بإيصال العامل من تلقاء نفسه إلى الطرق مختصرة، والحركات الصحيحة اللازمة للعملية. ولقد دعا تايلور إلى ضرورة الفصل بين مسؤوليات الإدارة ومسؤوليات العاملين في الإدارة هي المسؤولية عن التخطيط والعمال مسؤولين عن التنفيذ حيث كانت فكرته الرئيسية أن يمكن تحقيق زيارة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب وتحليل العمل إلى جزئيات ودراسة كل جزئية على حدى حتى تتحدد حركاته الأساسية والزمن الذي يستغرقه أدائه، فقد اهتم بالجانب المعرفي والتدريبي للعمال واعتبره أساسا هاما في الإدارة، حيث يؤكد أن العامل ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا أن يكون لديه استعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل وعليه فإن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

- رغم الحصيلة التي جاءت بها هذه النظرية التي أصبحت أمرا مقبولا خاصة في الدول الصناعية من ناحية دراسة الزمن والحركة وبرمجة العامل علميا في طريقة الأداء، إذ أنها تناولت العامل من جانب القوة واعتبرته

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الحديثة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 23.

إنسان رشيد اقتصادي موجه إلا بالدعم المادي، دون أن تتعرض لجانب الرغبة والقوة التي تنميه كخائسه الإنسانية والاجتماعية ومعطيات البيئة الداخلية التي من شأنها التأثير على سلوكياته.<sup>1</sup>

- ويرى تايلور أنه ينبغي نصل إلى الأصول العلمية يجب أن تنفذ بعض الإجراءات اللازمة وتوضع موضع التنفيذ فمن المسلم به أن العامل إن ترك وشأنه لن يصل إلى أمثل الطرق أداء عملية يدوية مثلى مهما طال مدة مزاوله أدائه لعمله بدقة وإتقانه. كذلك فإن اختيار العامل من طرف الإدارة العلمية لا يجب أن يكون بمحض الصدفة بل لابد أن تنظم هذه العملية حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب الذي يلاءم قدراته واستعداداته، وتقوم الإدارة العلمية على ثلاث مبادئ رئيسية وهي:

- استخدام دراسات الإدارة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى الوحيدة لأداء العمل، وهي الطريقة الوحيدة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي.

- تزويد العمال بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل وفق الطريقة التي تم التوصل إليها بأسلوب علمي ويتحقق ذلك بواسطة منح العامل مكافئة محدودة عن معدل الأجر اليومي إذ أن ذلك يحقق المشتريات المطلوبة والمقننة الإنتاج.

- ركزت مجهوداته على اختصار الحركات باستعمال أحسن الطرق لأداء الأعمال المختلفة وهي:

- **الطاقة:** وهي الحد الأقصى لما يستطيع الإنسان إنتاجه.

- **السرعة:** وهي الوقت الذي يستغرقه الإنسان من مستوى محدد ونيل كمية معلومة من الجهد لانجاز عمل معين.

- **التحمل:** تتخذ الأجور على أساس قياس الزمن اللازم لأداء العمل ومن ثم فإن الأجور تعد من

الحوافز الأساسية للعمل على زيادة الإنتاج بأقصى ما يستطيع.

## 2-2- نظرية التكوين الإداري هنري فايول (HENRY FAYOL) (1850-1915):

ظهرت النظرية التكوينية في فكرة متلازمة تقريبا مع نظرية الإدارة العلمية، كمحاولة لتعديل الأفكار التaylorية وتدارك النقص في الجوانب التي أغفلتها والمتمثلة في وظائف الإدارة العليا والمشكلات التحليلية الخاصة بالبناء والعمليات التنظيمية عموما في حين تركز التaylorية في دراستها على الأقل المستويات الإدارية التنفيذية في

<sup>1</sup> - غربي علي وآخرون: تنمية موارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2002، ص 35.

المصنع ثم التدرج إلى الأعلى، غير أن نظرية التكوين الإداري في دراسة الإدارة العليا من خلال الاهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية أي التدرج من القمة إلى أسفل مستويات الإدارة التنفيذية.

لقد نادى هنري فايول (HENRY FAYOL) الإدارة بضرورة وجود مجموعة من الصفات التي يجب أن يتحلى بها الأفراد داخل المؤسسات الصناعية والإدارية، ولقد أكد أن هذه الصفات لم تكن موجودة في الأفراد بل اكتسبت بفعل التكوين والتدريب ولقد صنفها إلى:

- **صفات طبيعية بدنية:** تتمثل في الصحة والقوة والنشاط.

- **صفات عقلية وذهنية:** تتمثل في القدرة على الفهم والتحليل والاستيعاب وحسن التصرف والحكم على الأشياء بشكل جيد.

- **صفات خلقية:** تتمثل في الحيوية، الحزم، الولاء، القدرة على التجديد والابتكار والرغبة وتحمل المسؤولية.

- **الثقافة العامة:** الإلمام بالمعلومات التي كانت لا تصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير.

- **صفات فنية:** الإلمام بكل المعلومات الخاصة بالوظيفة التي يؤديها المدير، زيادة على ذلك فقد رأى أن كل من المدير والعامل يحتاجان إلى تنمية مهاراتهم وتحسين قدراتهم سواء كانت فنية أو إدارية، فالفعالية التقنية ليست كافية لتحمل المسؤولية بل لابد من وجود تكوين وتدريب منهجي منظم ومستمر والموظف الجديد سواء كان تقني تجاري مالياً أو إدارياً لا يعتبر منتجاً تلقائياً من طبيعته ولكي يكون فعالاً يجب أن تقوم بتكوينه وهذا التكوين يعتبر بمثابة مجهودات كبيرة، تخضع لمجموعة من المبادئ والقواعد والمناهج والإجراءات المستمدة من برامج تكوينية وتدريبية مخططة تضمن الفعالية.

وقد وضع فايول 14 مبدئاً للإدارة سماها "مبادئ التنظيم" واعتقد أن هذه المبادئ صالحة ويمكن تطبيقها على جميع المرافق الإدارية وهذه المبادئ هي:<sup>1</sup>

\* توازن السلطات مع المؤسسات وعدم الإخلال بهذا التوازن.

\* الانضباط والالتزام مما يعني احترام الموظفين للقواعد والتعليمات.

\* وحدة الأوامر يعني ذلك أن يكون مدير واحد مسؤول عن توجيه النشاطات التنظيمية التي تخدم هدفاً واحداً.

<sup>1</sup> - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1982، ص 131.

- \* أولوية المصلحة العامة على المصلحة الفردية.
- \* ضرورة دفع الأجور للعاملين.
- \* اتباع درجة مناسبة من المركزية واللامركزية.
- \* التسلسل الرئاسي لما يضمن ربط كل مستوى إداري أعلى.
- \* التمسك بالنظام كأساس للعمل والتعامل مع الناس.
- \* ضرورة الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال التخطيط للقوى العاملة.
- \* تشجيع المبادرة الفردية.
- \* تشجيع روح الفريق.
- \* تقسيم العمل على أساس التخصص (اعتبار ذلك آلية لازمة لزيادة الإنتاج وإتقانه).
- \* وحدة الهدف من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- \* النظام والتدريب بمعنى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

وأكد فاييلور على أهمية وجود العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات العاملة بالمشروعات مع حسن اختيار وتدريب العامل والمرؤوسين، والعمل على تنفيذ وظيفة التنظيم التي تشمل تنظيم الموارد وتشمل القوى العاملة ورأس المال والموارد اللازمة للإنتاج مثل المواد الخام وغيرها.<sup>1</sup> وعليه فتحليل عملية الإدارة تمكننا من استخلاص بعض المبادئ التي يمكن الاستعانة بها في وضع البرامج التدريبية من بينها مبدأ كفاية الإنتاج، هذا المبدأ يعبر عن الاحترام الذي يبديه جميع أعضاء التكوين والتدريب والسياسات التي تحكم سلوكهم في المنظمة ومضمون البرامج التكوينية والتدريبية ما هو إلا عبارة عن مجموعة من القواعد الانضباطية التي تدعم سلوك المتدربين.

### النظرية البيروقراطية: ماكس فيبر (1864-1920):<sup>2</sup>

لقد برزت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين ويعود الفعل في إرساء مبادئها وقواعدها إلى العالم الألماني "ماكس فيبر" الذي صاغ نظريته العلمية التي تعني بالبناء التنظيمي، ولقد ركز على مميزات النموذج المثالي وفق لمفهوم البيروقراطية محاولاً تحديد مدى رفض أو وجوب مزايا النموذج المثالي، تقييم مساهمة تلك المزايا في تعظيم الفعالية.

<sup>1</sup> - عفلي عمر وصفي: الإدارة المعاصرة، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص 276.

<sup>2</sup> - وليم روث: تطور نظرية الإدارة، ت عبد الحكيم الخزامي، أترك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، بدون طبعة، 2001، ص 48.



ولقد انطلق من تعريف البيروقراطية التي تشير إلى "الجهاز الإداري وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي".

فبالنسبة لماكس فيبر البيروقراطية عبارة عن مجموعة صارمة وثابتة من القواعد والعقوبات الجزائية والمكاتب التي تحكم المؤسسة ككل والمسؤولية موكلة بصفة خاصة لبعض الموظفين، ويتم تنفيذ الواجبات طبقاً للاتحة ثابتة، كما أن تنظيم المكاتب يتبع مبدأ التسلسل الهرمي.

ولقد ناقش البيروقراطية كوسيلة لترشيد السلوك البشري داخل المؤسسة بحيث اعتقد أن القضاء على العوامل الشخصية العاطفية غير الرشيدة يمكن التنظيم من الوصول إلى تلك الفعالية.

فلقد اقترح ضرورة التركيز على البناء الرسمي القانوني للعلاقات القانونية المحددة به وما على الأفراد سوى التكيف مع ذلك البناء وقواعده وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم ليكونوا قادرين على الأداء المرغوب فيه وفقاً لعدة معايير منها:

- الأفراد كأشخاص لديهم الحرية الكافية ولكنهم يخضعون لسلطة نتيجة الالتزامات الرسمية الشخصية الموقعة عليهم.
- تحديد نطاق اختصاص لكل وظيفة مع تحديد الواجبات والتزامات ولسلطة كل وظيفة استناداً لمبدأ تقييم العمل والموظفون الذين يشغلون هذه المناصب يعرفون عملهم وهم مكونون على أدائها تكويناً مناسباً.
- إتباع مبدأ التدرج الهرمي في تنظيم المناصب.
- توثيق كل القرارات والقواعد وجميع الإجراءات الإدارية.
- تكوين الموظفين تكويناً دقيقاً على أعباء ووظائفهم حتى يكون العامل ذا كفاءة عالية "الرجل المناسب في المكان المناسب".
- استبعاد حق التملك في المناصب وكل ما له علاقة به.

ومن خلال خصائص هذه النظرية يتضح لنا الأهمية التي أولتها لتكوين المورد البشري كمتطلب أساسي وضروري لتحقيق الكفاءة في الأداء كمّاً ونوعاً ( وتحقيق الفعالية التنظيمية)، ففي مبدئها القائل بتخصص العمل ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة الفرعية، ويتم إعداد وتكوين الأفراد عليها، الأمر الذي يساهم في تحقيق الكفاءة وفي زيادة إنتاجية الفردية والتوظيف يتم على أساس الخبرة والشهادة العلمية، بحيث يتم اختيار المترشحين لتعيين على أساس الخصائص الفنية التي يتحقق منها بواسطة اختيارات أو بما يضمن أنهم قد لقوا

تكويننا كافياً، وهذا يدل على وعي هذه النظرية بالدور المهم الذي يلعبه التكوين والتكوين المهني في زيادة قدرات الأفراد وتنميتها للأداء الجيد والفعال.

فهذه النظرية أعطت أهمية كبيرة للتكوين الذي من شأنه أن يمنح مكانة خاصة للأفراد في التنظيم، لأن المكانة تحدد بمقدار المعلومات والخبرة التي يمتلكها والتي تمنحه درجات أعلى في السلم الوظيفي وبالتالي الحصول على مرتبة أعلى وأجر أكبر وعملية التكوين تحقق له ذلك.<sup>1</sup>

### 3- مزايا التكوين:

هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتكون، ومزايا أخرى تعود على المؤسسة نتيجة قيامها بتكوين العاملين ومنها:<sup>2</sup>

- اكتساب الفرد خبرات تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب المعلومات والخبرات والقدرات الجديدة مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية مما يترتب عليها إحداث تغييرات في اتجاهاتهم وسلوكهم.
- إعداد الأجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة.
- مواجهة التغييرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة.

### 4- معوقات التكوين:<sup>3</sup>

هناك العديد من المعوقات التي تقف عائقاً في وجه العملية التكوينية ولا يستطيع التكوين أن يجدي نفعاً معها ولا يمثل لها الحل الصحيح ونذكر منها ما يلي:

- ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب نقص الأجوبة، أو سوء معاملة المشرفين لهم ومنازعات الأفراد مع بعضهم البعض.
- غياب السياسات التي ترشد العمل وتوجه اتخاذ القرارات وتعتبر أساساً يعتمد عليها الأفراد في مواجهة ما يعترضهم من مشكلات.

<sup>1</sup> -- وليم روث: نفس المرجع السابق، ص 48..

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 221.

<sup>3</sup> - النجار فريد: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، عمان، ط1، 2007. ص 107.

- اختلاف الهياكل التنظيمية للمنشآت وعدم تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد.
  - سوء تخطيط أو احتواءه على بيانات غير صحيحة أو توقعات مبالغ فيها.
  - مما سبق نرى بأن المشكلات والعوائق ناتجة عن:
  - نقص مهارات الفرد وقدراته لتأدية العمل.
  - نقص في معلومات الفرد عن العمل.
  - عدم تناسب مفاهيم وسلوكيات الفرد مع متطلبات العمل.
- بمعنى أن تكون مشكلة الأداء ناتجة عن بعض أوجه القصور في مواصفات وخصائص العامل نفسه حتى يمكن أن يكون للتكوين أثر في علاجها.

### 5- خطوات عملية التكوين:<sup>1</sup>

5-1- **تحديد الاحتياجات التكوينية:** إن الاحتياجات التكوينية تعبر عن تحديد الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المؤسسة ويمكن بلورة الاحتياجات فيما يلي:

\* **تحديد الاحتياجات حسب التنظيم:** بواسطة التحليل التنظيمي تستطيع الإدارة الوقوف على كثير من المشاكل التنظيمية فقد يدور هذا التحليل حول مدى وضوح أو غموض الأهداف ومدى كفاءة الموارد البشرية لتحقيق هذه الأهداف ومدى تناسب الاختصاصات مع قدرات الأفراد، ومدى وجود خطوط اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، فالتكوين ليس هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لزيادة فعالية الأداء التنظيمي، لذلك فإن نقطة البدء في تحديد الاحتياجات التكوينية تتمثل في معرفة النقاط الفعالة للمؤسسة القابلة للاستمرار أو نقاط الضعف في التنظيم ومدى احتياج هذه النقاط إلى التكوين.

فسوء التنظيم ناتج عن قلة المهارات والخبرات ويتم معالجة هذا الضعف بالتكوين وتحسين الأداء وبلوغ الأهداف المسطرة للمؤسسة.

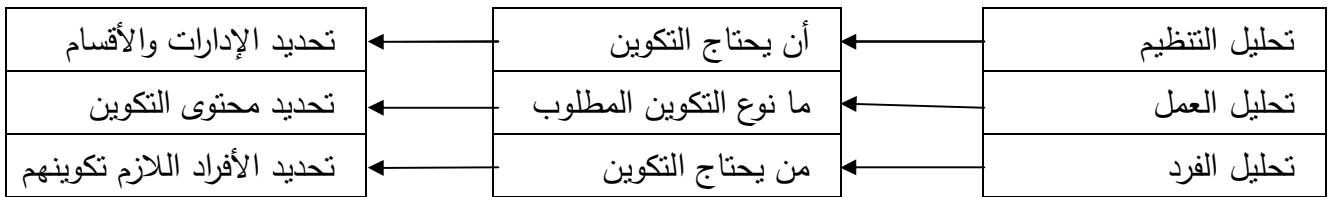
\* **تحديد الاحتياجات حسب مستوى الوظيفة:** تتمثل في توفير المعلومات لكل وظيفة من حيث نقاط الثغرة والضعف وتلك التي تحتاج إلى التكوين وتساعد هذه المعلومات في تحديد الاحتياجات التكوينية ويتناول

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، بدون طبعة، 2013،

تحليل الوظيفة دراسة وصفية للوظيفة وإمكانية تنميتها وتطويرها، والأدوات المستخدمة وإمكانية إدخال الآلات الحديثة ثم المهارات الجديدة المطلوبة لإعداد العمل في ضوء هذه التغيرات.

\* **تحديد الاحتياجات على مستوى الفرد:** تتمثل في دراسة الفرد من حيث قدراته وأدائه ومؤهلاته واحتياجاته وسلوكه الوظيفي ومدى تأقلمه مع الوظيفة، وقدرتها على الاتصال والتفاهم مع الآخرين، ومن الضروري عند تحليل أداء الفرد للتعرف على أهدافه، وكما إذا كانت تتفق أو تتعارض مع أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

والشكل رقم (01) يوضح طرق تحديد الاحتياجات الأولية:



المصدر: علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 76.

## 5-2- تصميم البرامج التكوينية:

تتمثل في عملية تحويل الاحتياجات التكوينية إلى برامج منظمة تشمل مواضيع وأساليب التكوين، والمدة الزمنية بهدف اختيار أفضل الطرق للحصول على المهارات المطلوبة.<sup>2</sup>

فيجب أن يصمم برنامج التكوين لحل مشكلة حالية أو مستقبلية والتغلب على فجوة القصور، وإعداد العاملين لمسؤوليات وظيفية عامة ومحددة في المستقبل حيث تقوم الإدارة بإعداد برامج تكوينية لإعطاء الفرص للموظف لاكتساب المهارات والمعارف والاتجاهات المتعلقة بالوظيفة.

ولنجاح هذه العملية التكوينية لا بد من واقع البرنامج أن يكون مدركاً لمستويات المتكويين واتجاهاتهم، والوقت المتاح لتنفيذ مختلف نشاطات التكوين، كما يجب أن يراعي تلبية الحاجيات والاستغلال الأمثل للموارد البشرية المادية، ومراعاة الخصائص التقنية والاجتماعية والمهنية للمتكويين واستعدادهم ورغبتهم في التكوين.

تتضمن عملية تصميم البرامج التكوينية العناصر التالية:<sup>3</sup>

\* **تحديد الأهداف المراد تحقيقها:** فالأهداف هي نتائج مقررة مسبقاً توضح المرغوب إحداثه من التغيرات في أداء الفرد واتجاهاته.

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي، نفس المرجع السابق، ص 344.

<sup>2</sup> - حسن الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، ط1، 1997، ص 52.

<sup>3</sup> - محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، سنة 2001/2000، ص 52.

\* وضع المنهج التنظيمي الذي سوف يعطيه البرنامج التكويني والمدة الزمنية له، ويقصد بالبرنامج التكويني المواضيع التي يتم التدريب عليها والتي تحدد ضوء الاحتياجات التكوينية.

\* اختيار أسلوب وطرق التكوين المناسبة من محاضرات، ندوات، حلقات البحث، التطبيق العملي...، فاختيار أسلوب التكوين يعتمد على عدة عوامل أهمها:

**1- الهدف الذي يسعى تحقيقه:** فالبرامج التكوينية التي تهدف إلى زيادة المهارات الفنية تستوجب أساليب تختلف عن تلك التي تستخدم في البرامج التي تهدف إلى تطوير الاتجاهات.

**2- المستوى الوظيفي للفرد:** فالأساليب التكوينية التي قد تتناسب تدريب المديرين أو المشرفين في مستويات الإدارة الإشرافية قد لا تتناسب بالضرورة مع تكوين المديرين في المناصب العليا أو الوسطى.

**3- المادة التكوينية:** ذلك أن التكوين على اتخاذ القرار يستدعي أسلوبا يختلف عن أسلوب التكوين على العلاقات الإنسانية.

\* **تحديد ميزانية التكوين:** حيث تهدف هذه العملية إلى معرفة التكاليف التقديرية لبرامج التكوين وهذا يؤثر في تعديل محتوى البرامج بالشكل الذي يسمح باقتصاد التكاليف، والمؤسسة مجبرة على المحافظة على التوازن بين النفقات قصيرة الأجل وإستراتيجية التكوين المتبعة.

\* **تحديد المؤسسة التكوينية:** وذلك أن تحتاج العملية التكوينية يتوفيق على مدى سلامة القرار المتخذ تشكيله هيئة التكوين، فكلما أحسنت الإدارة في اختيار المكونين كلما أدى ذلك إلى أن يكون التكوين أكثر فعالية وأقرب إلى النجاح.<sup>1</sup>

وندرک مما تقدم بأن برامج التكوين تعد من العناصر الأساسية للعملية التكوينية التي تتطلب اختيار المعلومات من أجل الارتفاع بمستوى الأفراد مما يستوجب تخطيط علمي جيد لهذه البرامج.

**5-3- تنفيذ برامج التكوين:** تشمل مرحلة تنفيذ برامج التكوين على ما يلي:<sup>2</sup>

\* إعداد جدول زمني للبرنامج وتنسيق التتابع الزمني للبرنامج.

\* تجهيز وإعداد مكان التكوين.

\* متابعة المتكويين والمكونين.

<sup>1</sup> - حسن الصحاف: نفس المرجع السابق، ص 52.

<sup>2</sup> - صلاح محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، 2001، ص 203.

\* **إعداد جدول زمني لبرامج التكوين:** يتضمن الجدول الزمني عدد أيام البرنامج، عدد الجلسات في كل يوم، زمن بداية ونهاية كل جلسة، مواعيد الاختبارات، بحيث يجب أن يسمح هذا الجدول يتلقى مختلف المهارات والمعارف للمتكونين.

\* **تجهيز وإعداد مكان التكوين:** يتم إعداد وتجهيز مكان التكوين من قاعات ومعاهد ومراكز التكوين سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها، بالوسائل والتقنيات اللازمة بشكل يسهل عملية التكوين دون عراقيل.

\* **متابعة المكونين والمتكونين:** يتم مراقبة سير خطوات التكوين متداول يوم يبدأ فيه إلى نهايته من أجل ضمان السير الحسن للتكوين من خلال مراقبة المكونين وأسلوب التكوين ومدى فعاليته هذه الطرق المتبعة وكذا مدة كفاءة المكون في تحسين أداء وتزويد الفرد المتكون، وكذا مراقبة المتكون من خلال اهتمامه بالتكوين والمعلومات المستفادة من خلاله.

### 1- المسؤول عن التقييم:

يمكن الاعتماد على مجموعة متنوعة من الأطراف للحصول على معلومات للوقوف على مدى نجاح التكوين من طرف المتدربين، المشرفين، والمديرين.

### 2- الأدوات المستعملة لتقييم نتائج التكوين:

توجد العديد من الوسائل يمكن استخدامها للوقوف على فعالية التكوين ومن هذه الوسائل:<sup>1</sup>

#### - الاختبارات والاستقصاءات:

الأولى تقوم على أساس قياس المعارف والمهارات التي اكتسبها المتكون، والثانية فتدور حول توزيع الاستمارات على المتكونين عند نهاية التكوين لمعرفة آرائهم حول فائدة البرنامج التكويني، وكذا أهم المشاكل التي واجهتهم، أو عن طريق المقابلة.

#### - قياس الأداء:

يتم قياس الأداء قبل التكوين وبعده، وذلك بالمقارنة بين مجموعتين الأولى يطلق عليها قياسية والثانية تجريبية، ويتم تطبيق هذه الطريقة من خلال اختيار مجموعتين متماثلتين من العمليتين من حيث درجة التعليم، الخبرة وظروف العمل...، ثم تخضع إحداها للتكوين وبعد الانتهاء من برنامج التكوين نقوم باختيار أداء المجموعة المتكونة ثم نقارنها بالمجموعة القياسية من حيث الأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 363.

<sup>2</sup>- جمال الدين محمد المرسي: مرجع سبق ذكره، ص 364.

وبصفة عامة لا توجد وسيلة تقييم مثلى ولكن يتحدد مدى ملائمة الوسيلة في ضوء بعض الاعتبارات أهمها:

- حجم البرنامج التكويني.
- الغرض من التكوين.
- الآثار المترتبة على فعالية البرامج.

#### 5-4 - تقييم برامج التكوين:

وتشمل مرحلة تقييم البرامج التكوينية على ما يلي:

\* **معايير فعالية التكوين:** تقاس فعالية التكوين بالآثار التي أنتجها، فالهدف من نشاط التكوين (التدريب)

هو تحقيق تغيير معين بالنسبة للمتكون وأيضا بالنسبة للمؤسسة وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:<sup>1</sup>

- **تقييم الانطباعات:** ويتعلق بوجهة نظر المتكون في البرنامج من حيث المحتوى، المكون، التسهيلات،

التوقيت...، وعادة ما يطلب من المتكونين ملئ استمارة الاستقصاء التي تحتوي على الأسئلة، تعبر عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرنامج.

- **تقييم التعلم:** يمكن قياس مستوى الفرد بالاستفادة من البرنامج، الفرد خلال البرنامج قياسيا مباشرا أو

بتصميم، اختبارات تقيس المعلومات والمبادئ والوسائل والطرق التي تعلمها الفرد، وهذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدث التكوين في مخزون الذاكرة وليس السلوك الفعلي في العمل.<sup>2</sup>

- **تقييم السلوك:** وذلك من خلال تحديد مدى تغير سلوك المتكون في الوظيفة كنتيجة مشاركته في

البرنامج التكويني، ويتم تقييم للجانب السلوكي للمتكون عن طريق سؤال المديرين أو المشرفين عن تغير مدى التغير في أداء المتكون.

- **تقييم النتائج:** هذا المعيار يقيس عائد التكوين بالنسبة لأهداف المؤسسة المباشرة فهو يمثل الاختبار

النهائي لفعالية التكوين.

- تفضيلات المؤسسة أساليب التقييم.
- تكاليف التصميم واستخدام الأداة والأسلوب.
- مدى الحاجة لسرعة الحصول على النتائج.

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 492.

<sup>2</sup> - أحمد صقر: نفس المرجع السابق.

\* إن عملية التقييم للتكوين تعتبر آخر خطوة أو مرحلة من مراحل إعداد البرامج التكوينية، وفيها يتم معرفة مدى نجاح عملية التكوين أو فشله على ضوء النتائج المتحصل عليها بعد التكوين.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سبق ذكره، ص 364-365.



**خلاصة:**

من خلال ما تقدم حول موضوع التكوين ومفهومه وأساسه تبين أن له دور مهم بالنسبة للمورد البشري والمنظمات في العصر الحديث، لأنه يملك مكانة عالية بين الأنشطة الإدارية الهادفة في تحسين أداء العامل وتحقيق أهداف المؤسسة وبأقل التكاليف وذلك عن طريق إحداث تغيير في مهارات الأفراد وقدراتهم وتجديدها من جهة وتطوير سلوكهم العملي من جهة أخرى، من خلال تتبع برامج تكوينية ناجحة وفعالة.

**\* ملاحظة:**

من خلال ما تقدم حول التكوين وأهم أسسه سوف نشير إلى ملاحظة جد مهمة وهي الاختلاف الموجود في المراجع والكتب التي تناولت مفهوم التكوين ومعناه.

فنجد في بعض المراجع أن التكوين منحصر في مجال نظري أي تناولته نظريا ويطبق في مراكز تكوين خاصة وفق برامج ودورات.

كما نجد من يقول أنه منحصر في المجال الميداني وهنا نتطرق إلى مفهوم التدريب والذي نجده بشكل عملي ميداني، وهذا ما نلاحظه مثلا في الرياضة البدنية نتطرق إلى تدريب اللاعبين وليس تكوينهم.

إلا أن الاختلاف حسب بعض الباحثين لا يكمن في المعنى بل في ترجمة المفهوم.

تمهيد:

تعتبر الفعالية التنظيمية من الموضوعات الغامضة في مجال البحث، وتعد كذلك من أهم المفاهيم البارزة في الفكر التنظيمي، باعتبارها المعايير الأساسية التي تقوم عليها الحكم على نجاح أو فشل المنظمات أو المؤسسات في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وبما أن الفعالية كذلك هي أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطورات التكنولوجية الكبيرة (داخل الإدارة المحلية)، والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، فقد سعى العديد من الباحثين والمهتمين في الكثير من الميادين إلى إيجاد نظرية تعتمد على المنظمات لكي تكون فعالة، ولكن موضوع فعالية المنظمات هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها وهذا ما أدى إلى كثرة اختلاف وجهة نظر بين الباحثين والدارسين حول تحديد مفهوم دقيق للفعالية وضبط مؤشرات وقياسها وحتى المؤشرات الدالة على التنظيم.

وبالرغم أن مفهوم الفعالية مقترن دائما بعدد من المفاهيم الأخرى كالأداء والكفاءة، الرضا، الاستقرار، إلا أنه في الكثير من الأحيان ما يقترن بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية لهذه المؤشرات، ولأن هذا المفهوم اهتم بالعديد من النظريات إلا أنه تعدد قياسه بتعدد مبادئ هذه النظريات.

وعليه سوف نحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى موضوع الفعالية التنظيمية كموضوع فعال ومهم لمختلف أبعادها وذلك بداية بتحديد الفرق بين الفعالية وبعض المفاهيم المرتبطة بها، التطور التاريخي للفعالية وأهمية وخصائص المنظمة الفعالة، وأهم معايير قياسها والعوامل المؤثرة عليها، وأهم مؤشرات المستخدمة في الحكم مع الفعالية ... وفي الأخير نتطرق إلى أهم الاتجاهات النظرية والمفسرة للفعالية التنظيمية.

## 1- الفرق بين مفهوم الفعالية وبعض المفاهيم المرتبطة بها:

## 1-1- الفرق بين الفعالية والكفاءة:

إن مفهوم الكفاءة في اللغة العربية حسب لسان العرب الكفء النظير، وكذلك الكفو، الكفاء على وزن فعول وفعل والمصدر الكفاءة بالفتح والمد والكفاء النظير: المساوي وتكافأ الشيطان أي تماثلا وكفاء معناه ماثله ومنكلامهم الحمد لله كفاء الواجب أي قدرة ما يكون مكافئا له والاسم الكفاءة والكفاء وأكفأت الإبل، أي كثر إنتاجها<sup>1</sup> وبالتالي يمكن القول أن الكفاءة لغة هي الحالة التي يكون فيها الشيء مساوي لشيء آخر.

حيث ارتبط مفهوم الكفاءة في الفكرة الاقتصادية الرأسمالي بالمشكلة الاقتصادية أساسا والمتمثلة في كيفية تخصيص الموارد المحدودة المتاحة للمجتمع من أجل تلبية حاجيات ورغبات الأفراد المتجددة والمتكررة، حيث حسب العالم "باريتو" فإن تخصيص ممكن للموارد فإما هو تخصيص كفى أو غير كفى وبالتالي فإن تخصيص غير كفى للموارد فهو يعبر عن اللاكفاءة (inefficiency) وبالتالي حسب هذا المفهوم فإن الكفاءة تعني دراسة لدى المستهلك والمنتج أو الاقتصاد ككل وذلك من خلال عملية توزيع السلع على المستهلكين بطريقة مثلى وعقلانية ومنظمة من أجل زيادة إشباع المستهلك أو عدد المستهلكين دون أن ينخفض مستهلك آخر وذلك من أجل أن يكون الاقتصاد متوازن ككل وفي وضع أمثل.<sup>2</sup>

كذلك تعني القدرة على انجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور الموكل إليه داخل المنظمة وذلك من خلال التنسيق بين الأفراد وكفاءتهم من جهة والهيكل التنظيمية والنشاطات الواجب بين الأفراد وكفاءتهم من جهة والهيكل التنظيمية والنشاطات الواجب إنجازها من جهة ثانية.<sup>3</sup>

أما الفعالية فهي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة جمع المبيعات وتحقيق رضى العمال داخل المؤسسة وتنمية الموارد البشرية فهونمو الربحية وقدرتها على استغلال الفرص المتاحة لها من البيئة في

<sup>1</sup> - ابن منظور: لسان العرب، مجلد 12، ط1، دار إحياء للتراث العربي، بيروت، 1977، ص 115-118.

<sup>2</sup> - شوقي بورقية: التمييز بين الكفاءة والفعالية والأداء، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، 2000، ص5.

<sup>3</sup> - ثابت الحبيب: بن عبو الجليلي: تطوير الكفاءات وتنمية موارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2009، ص113.

الحصول على احتياجاتها من المصادر النادرة أي الموارد ذات القيمة من استمرار نشاطها<sup>1</sup>.

تعني كذلك تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق المشروعة وهي تعتبر مؤشرا للقدرة على البقاء واستمرارية في التحكم في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك من أجل تحقيق أهدافها العامة والخاصة<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الفعالية تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتكيفها مع المحيط وتطورها، أما الكفاءة التنظيمية فترتبط بالاستخدام الاقتصادي للمورد الاقتصادي للموارد المتاحة وتقيس مدى تحقيق المخرجات وبأقل مدخلات ممكنة أي العلاقة بين المدخلات والمخرجات لتكلفة الحصول على هذه المخرجات وكفاءة المنظمة هي محصلة ل:

مخرجات المنظمة

مدخلات المنظمة

وعادة ما ترتبط الفعالية التنظيمية بالأهداف في حين ترتبط الكفاءة بالوسائل، فإذا كانت الكفاءة أحد الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيق ذلك يعني إمكانية استخدام الكفاءة في أحد المؤشرات الداخلية والدالة على فعالية المنظمة أي فعالية المنظمة أشمل من الكفاءة.

وتسهل عملية قياس الكفاءة حيث نطبقها على المنظمات التجارية التي تهدف للحصول على الربح وزيادة في الإنتاج بقدر المستطاع، وفي نفس الوقت المحافظة على رصيد دائم يمثل الفرق بين الموارد المستمدة والموارد المنتجة ( المدخلات والمخرجات) مما يعكس كفاءة المنظمة عالية أو متوسطة أو منخفضة بالنسبة لمعايير الأداء الموضوعية التي تحددها المنظمة وكذلك لتطبيقه الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها<sup>3</sup>

وتتضح العلاقة بين الفعالية التنظيمية والكفاءة التنظيمية من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> - عبد الرحمن برجومة : الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج، مجلة الاقتصاد والمالية، دورية أكاديمية، المركز الجامعي، الوادي، العدد الأول، جانفي، 2007، ص 20.

<sup>2</sup> - شوقي بورقبة: نفس المرجع السابق، ص 08.

<sup>3</sup> - السيد سي عامر علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد للاستثمارات والتطوير الإداري، مصر، ط1، 1995، ص115.

جدول رقم (01) يوضح الفرق بين الكفاءة والفعالية:

العنصر	الكفاءة	الفعالية
التعريف	- هو عمل الأشياء بشكل جيد نسبة إلى المدخلات عند مستوى معين من النوعية والتي يمكن قياسها من خلال تحليل التكلفة والمنفعة.	- عمل الأشياء الصحيحة يصعب تعريفها وقياسها بشكل كمي نظرا لتأثير عمليات تقييم المنفعة من خلال غياب المؤسسة وفسفة الإدارة والقيم والمعتقدات السائدة بين الأعضاء.
الهدف	- الاقتصادي، انجاز العمليات واستغلال الموارد استغلال أمثل	- درجة تحقيق الأهداف المحددة من خلال توفير الموارد.
الاستخدام	- تستخدم كمعايير لقياس كفاءة الأداء المهام على المدى القصير وتحقيق الأهداف إذا كانت المدخلات والمخرجات كمية	- هي ذات علاقة باستراتيجيات الإدارة على المدى البعيد وكذلك تحقيق أهداف المؤسسة الخاصة بها. - قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التشغيلية.
الإستراتيجية	- التركيز على الحصول على الموارد واستخدامها استخداما كفي	- تركيز المؤسسة على الاستجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

المصدر: محمد حسين أحمد: إدارة التخطيط والتنظيم، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2001، ص 103.

## 1-2- الفرق بين الأداء والفعالية:

يعتبر الأداء من أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، فهو يعني تنفيذ مهمة وتأدية عمل بأبعاده الكاملة أو انجاز العمل المطلوب على الوجه المرغوب لذلك فهو عموماً يطبق على العنصر البشري في العملية الإنتاجية الذي يتولى عملية انجاز المهام الموكلة إليه وفق الطريقة التي يتبعها وذلك من خلال توجيهات الإدارة ومدى تطابق ما تم انجازه على المعايير والمقاييس المحددة المتعلقة بالكمية والنوعية والزمن.<sup>1</sup>

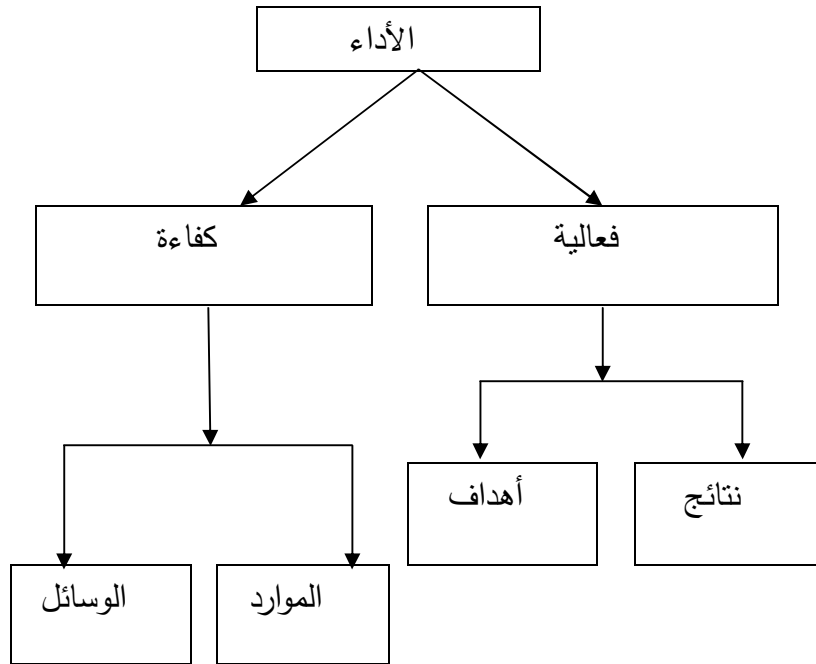
فإن أداء المورد البشري هو جزء لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه لوحده دون إدراج أداء المورد البشري ما دامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها وبالتالي يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ المؤسسة لأهدافها أحياناً وأحياناً بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها التي تتميز

<sup>1</sup> - طرطار أحمد: الترشيد الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية بالجزائر، ط1، 1993، ص 10.

بالندرة النسبية، وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الفعالية وذلك من خلال تحقيق أهداف الخاصة بالموارد البشري، والعامّة التي تسعى إلى تحقيق أهداف متعلّقة بها وذلك من خلال التخطيط لها وتنظيمها وفق قواعد وقوانين تخصها وهذا ما يحفظ على استمراريّتها وتطورها وبقائها، فالمؤسسة الفعالة هي تلك التي تسعى إلى تحقيق أهدافها وتكون غير فعالة عندما لا تستطيع تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق نستنتج أن الأداء الكلي للمؤسسة هو محصلة تفاعل بين كل من الكفاءة والفعالية بما تحتويه من أنشطة فنية، وظيفية وإدارية، وما تؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية وبالتالي هناك علاقة قوية ووطيدة بين الأداء والفعالية، فالمؤسسة إذا كان أداؤها جيد تستطيع أن تحقق أهدافها التي أنشأت من أجلها، وبالتالي تحقيق فعاليتها ومحافظةها على الاستمرارية والبقاء والتطور والعكس صحيح، فإذا كان أداؤها ضعيف وغير مستمر وناجح فإنها تتسم بعدم الفعالية.

### الشكل رقم (02) يوضح علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة



المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال الشكل نستنتج بأن هناك علاقة قوية بين الأداء والفعالية والكفاءة فهما مرتبطتان ببعضهما البعض ويمكن القول أن كلا من الكفاءة والفعالية متلازمان فإذا تطرقنا إلى الفعالية على أنها درجة من نجاح المؤسسة

<sup>1</sup> - عبد الملك مزهودة: جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، نوفمبر، 2001.

في تحقيق أهدافها فإن الكفاءة تعتبر إحدى مدخلات الهامة للمؤسسة في تحقيق الفعالية وعليه يمكن القول أن كل من الكفاءة والفعالية يعيدان أساسيين للأداء.

### 1-3- الفرق بين الإنتاجية والفعالية:

تعتبر الإنتاجية مقياس التقدم التقني وتعرف نظريا بأنها العلاقة ما بين الإنتاج وعناصر الإنتاج بمعنى العلاقة ما بين كمية المخرجات والمدخلات والكميات اللازمة من عناصر الإنتاج أو المدخلات وبالتالي فهي علاقة بين الكمية المتاحة من سلع معينة وكمية عوامل الإنتاج وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المختلفة والمتاحة داخل المؤسسة ووسائل الإنتاج المختلفة المتواجدة داخلها، أما الفعالية هي الظاهرة التي تقوم بالقدرة على الإنتاج أثر حاسم في زمن محدد أي حالة وضع قائمة فعلا فيقال فعالية جماعة العمل أي قيامها بالجهد المطلوب وفعالية التنظيم بمعنى أن تحقق أهدافها.<sup>1</sup>

### 2- التطور التاريخي للفعالية التنظيمية:

إن الاهتمام بالفعالية التنظيمية كهدف رئيسي وأساسي في الجهاز الإداري يمكن أن تعود إلى كتابات نظريات التنظيم الكلاسيكي في الإدارة العامة أو ما بين مدرسة الإدارة العلمية التي سادت في أواخر القرن الماضي وأوائل القرن العشرين من 1940-1970 وركزت تلك الكتابات على أن هناك مبادئ علمية بالإدارة تعلمها الإداريون وطبقوها في منظماتهم تردد فاعلية وكفاءة الإدارة في المنظمة كذلك، ينظر هؤلاء العلماء إلى المنظمات الرشيدة المغلقة لا تتأثر ببيئتها الخارجية، ويمكن عن طريقها إعادة تنظيمها لتحقيق مستوى من الفعالية والكفاءة الإدارية المطلوبة، وتبين هذه الفترة أيضا فصل السياسة عن الإدارة، ومن أوائل الكتاب والمنظرين "تايلر Taylor" وقد لحقه أيضا "فيبر vebber" الذي وضع نظرية البيروقراطية الذي يعتقد أن التنظيم المثالي لتحقيق الفعالية والكفاءة الإدارية، وإن حدث أي تغيير في الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلى زيادة تقييم العمل وتحقيق نطاق الإشراف كمعيار لقياس الفعالية الإدارية في المنظمة ونلاحظ في تلك الفترة أن المنظمات كانت تعتبر كبنوية راشدة ونظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة الخارجية للمنظمة بالسياسة العامة للدولة وأن أي إعادة في تحسين في فعالية وكفاءة الإدارة للمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات في العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1986، ص127.

<sup>2</sup>- صلاح الدين عن الله: مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، السعودية، العدد 54، جويلية، 1987، ص 10.

ومع نهاية الحرب العالمية الثانية أصبحت وجهة النظر الكلاسيكية في الإدارة حول التنظيم وإعادة قديمة وغير متماشية مع الواقع وتطور حقل الإدارة العامة بشكل خاص حيث حل محلها وجهة نظر علماء ومفكري الإدارة من الجيل الثاني الذين يعتبرون استخدام التنظيم وإعادة التنظيم والهيكلية الإدارية في الجهاز الإداري عبارة عن وسيلة وهدف رئيسي لها حيث يرون أولويات جديدة في السياسة العامة وذلك من خلال إعادة توزيع السلطات والنفوذ وتقسيم الوظائف والموارد المالية والبشرية والثقة داخل الجهاز الإداري بالدرجة الأولى وليس تحقيق الفعالية والكفاءة الإدارية.

ولقد تساءل "ماركس" عن مكانة فصل الإدارة عن السياسة في الجهاز الحكومي القطاع العام، وانتهى إلى عدم إمكانية ذلك في حين ثبت أن كان يعتقد أن للإدارة مبادئ علمية وإنها خالية من أي مفاهيم وقيم اجتماعية وسياسية أخرى وهذا غير صحيح، فالإدارة مملوءة بالقيم الاجتماعية والسياسية الأخرى التي تؤثر على أدائها ومن يجب اتخاذها بعين الاعتبار، وكذلك فعل "الدوWaldo" إذ هاجم مدرسة الإدارة العلمية وتركيزها على مفهوم الفعالية والكفاءة والمساواة، و" سايمون Simon " الذي رفض مبادئ الإدارة العلمية واعتبرها مبادئ متضاربة.<sup>1</sup>

وقد تطورت نظريات الإدارة عن النظرية الكلاسيكية للإدارة التي تنظر إلى المنظمة كنظام راشد مغلق جامد ولا تتأثر بيئتها الخارجية والتي تركز بشكل كبير على التخطيط والمراقبة تحقيق الفعالية أدت إلى ظهور نظريات مكونة من مجموعة من النظم الثانوية متداخلة مع بعضها البعض تعمل كنظام مفتوح تتداخل وتتفاعل مع ما يحدث في بيئتها الخارجية وتتفاعل معها ومن ثمة تتأثر بها وتأخذها في الاعتبار.

### 3- أهمية وخصائص الفعالية التنظيمية:

#### 3-1- أهمية الفعالية التنظيمية:

تحتاج الأنظمة الحديثة والمعاصرة بمختلف أنواعها وأنظمتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والخدماتية لسبب رئيسي وهام وهو أن كل هذه المؤسسات تمكنا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد ولا تجمعنا مؤسسة واحدة، فكل المؤسسات إما تنشأ وتتمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يعيش فيه وفي مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي ومعنوي وتقني وفني فإذا ما عجزت

<sup>1</sup> - علي السلمي: السلوك التنظيمي، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1988، ص 30.



تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهمية رسالتها، فكلما كانت فعاليتها منخفضة وذلك كله يؤثر بدوره على المجتمع ككل، وبالتالي فإن فعالية المجتمع مرهونة بفعالية التنظيم بشكل عام والمؤسسات العامة بشكل خاص.

تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه ومن ثمة فالفعالية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره.

تعتبر قياس الفعالية المنتظمة بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة إذ تعتمد على بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة تقييم أدائها.

لها أهمية كبيرة في قياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها في جميع مجالات نشاطاتها فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.<sup>1</sup>

### 3-2- خصائص المنظمة الفعالية:

هناك العديد من الخصائص التي تتميز بها المنظمة الفعالة فإن نجاح المنظمة لها خاصية وذلك من خلال معالجتها للتغيرات التي تتعرض لها بفعالية بأن تبدأ بإجراء تغييرات في التنظيم الرسمي ومدى تأثير ذلك على الأفراد الذين يمكن أن يستجيب لهذه التغييرات بالإيجاب.

يمكن أن نفهم أن المنظمة الفعالية هي التي لا تتهاوت مع أي جديد يطرأ عليها فإن رأت أن الظروف أو الوضع يحتم عليها إلغاء منصب أو استبدال منصب بمنصب ثاني أو مسؤول آخر فهي لا تتردد إذا كان هذا من مصلحتها على أن تبقى العمال هو المقياس لقياس نجاح هذه العملية بمعنى آخر فلا مجال للارتجال والعاطفة داخل التنظيم الرشيد.<sup>2</sup>

وهكذا نجد أن المنظمة الفعالة لا تقتصر على خصائص معينة يمكن أن تضم وتختلف على بقية المنظمات أو تشتق منها نظرية عامة للفعالية لأن الأمر يتعلق ويتوقف على خصوصيات كل منظمة على جدا وأهدافها، وطبيعتها نشاطها وتركيب القوة العاملة فيها من حيث قيمتها ورغباتها وطموحاتها وأهدافها وما إلى ذلك.<sup>3</sup>

ليس هذا فقط بل يتوقف أيضا على نوعية العلاقات التي ترتبط المنظمة ببيئتها الخارجية لأنه لا يمكن لأي منظمة أن تتجح وتستمر بمعزل عن المحيط الخارجي وهذا ما حاولت نظرية التنظيم أن تنظر إلى المنظمة نظرة

<sup>1</sup> - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2، 1998، ص 220.

<sup>2</sup> - محمد حسين: الإدارة والتخطيط والتنظيم، دار الكنوز المعرفية، عمان، 2008، ص30.

<sup>3</sup> - علي شريف ومحمد سلطان: المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة، دار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 330.

عضوية شمولية في علاقاتها بأجزائها داخليا وخارجيا بعلاقاتها بالبيئة المحيطة بها وكذلك تنظر إلى التفاعل الذي يتم بينها وبين أجزائها ومحيطها، بناءً على هذه العلاقات وتأثيرها الإيجابي والسلبي على المنظمة وبالتالي فإذا كانت هناك خاصية يمكن أن توصف بها المنظمات الفعالة في تكيفها وتأثيرها الإيجابي في البيئة الخارجية والداخلية التي ترتبط بها.

وبالتالي فإن المنظمة الفعالة التي تأخذ بعين الاعتبار حاجات الأفراد تماما كلما تحققت حاجات التنظيم فتضع مثلا قواعد وأسس واضحة موضوعية للسلوك والعمل والعلاقات وتحل مشكلة التنسيق والاتصال وهكذا إلى لتوفيق بين حاجات التنظيم الرسمي وغير الرسمي التي تتضمن تجاوبها وانسجامها وسيرها في اتجاه واحد نحو الأهداف الموضوعية.<sup>1</sup>

ولذلك يمكن استعراض جملة من النقاط اعتبرها الباحثين " سعيد يس وعمر محمد علي عبد الوهاب" بمثابة خصائص تتميز بها المنظمات الفعالة:

1- وجود هدف محدد ومتفق عليه من يعرفه الأفراد والمديرون وتوفر التوجيهات اللازمة للوصول لهذا الهدف.

2- تحديد الطريقة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز القرار بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلبات وليس رغبات الأشخاص.

3- التأكيد على الانجاز.

4- الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم.

5- درجة الاستغلال المننوحة للموظفين في التصرف.

6- تفهم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معها.

7- وجود علاقات جيدة على المنظمات المشابهة لها.

8- بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.

9- اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع.<sup>2</sup>

#### 4- معايير قياس الفعالية:

لقد حاول "كامبل" وآخرون من خلال الدراسات التي قاموا بها في مجال قياس الفعالية توصلوا إلى مجموعة من المعايير أهمها:

<sup>1</sup> - علي شريف ومحمد سلطان: نفس المرجع السابق، ص 368.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر: التنظم (الدليل العلمي بتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 38.

- \* الربحية: وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف
- \* الجودة: وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.
- \* حوادث العمل: وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية.
- \* النمو: وتتفق عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة القصوى للمنظمة وعدد الابتكارات.
- \* معدل الغيابات (التغيب): وهو الذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.
- \* دوران العمل: ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلو عن منصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
- \* الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- \* التحفيز: وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.
- \* الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة عكس "التحفيز يرتبط بالفرد وتتمثل في مدى تفاهم الجماعة لمعايير المنظمة ومد شعورهم بالانتماء.<sup>1</sup>
- \* درجة الاستقرار: التي تتميز بها المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط، وتتمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة وانسجامها مع قيم المجتمع.
- \* الاندماج والتوافق: وذلك من خلال التناسق والدمج بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- \* المهارات العلمية: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الايجابي بين مختلف المدخلات وذلك من خلال إدارة المعلومات والاتصالات التي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.
- \* الاستعداد لتحقيق الأهداف المطلوبة والملموسة للمؤسسة: وذلك من خلال التقييم الخارجي والذي يتمثل في وجهة نظر الظروف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم بالمؤسسة وكذلك الظروف الداخلية التي يعمل فيها العمال ومدى استعداد العاملين لقدرتهم على تحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة والعاملين بصفة خاصة.

<sup>1</sup> - محمد عبد الرحمن العيسوي: علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط2، 2003، ص 140.

\* تكلفة الإدارة: والتي تتمثل في نسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى الفاعلة وما يقومون به من أعمال.

\* مدى المشاركة: أي مشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في اتخاذ عملية القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.

\* برامج التكوين والتطوير: وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص تنمية الموارد المتاحة وذلك من خلال قيام المؤسسة بعمليات التكوين.<sup>1</sup>

### جدول رقم (02) يوضح المعايير المختلفة لقياس الفعالية:

- الكفاءة	- إدماج العاملين بأهداف التنظيم.
- معدل الربح	- درجة التوافق مع الأدوار والقيم التنظيمية.
- نوعية الخدمة المقدمة	- درجة المهارات في العلاقات الشخصية.
- معدل حوادث العمل	- مستوى المهارات الوظيفية.
- نسبة النمو	- طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات
- معدلات التغيب عن العمل	- درجة الاستفادة والجاهزية للعمل
- نسبة الدوران الوظيفي	- التحكم في البيئة المحيطة
- مستوى الرضا الوظيفي	- الثبات والاستقرار
- مستوى الدافعية لدى العاملين	- أهمية المورد البشري
- مستوى الروح المعنوية لدى العاملين	- مشاركة العاملين وقدرتهم على التأثير.
- درجة التماسك	- التأكيد على أهمية التكوين والتطوير.
- درجة المرونة	- التأكيد على الانجاز.
- التخطيط وتحديد الأهداف	- الفعالية الشاملة.
- مستوى الاجماع عن الأهداف	
- درجة الرقابة	

المصدر: محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ص 86.

<sup>1</sup> - د.ناصر قاسمي: الصراع داخل المنظمات وفعالية التنظيم، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2012، ص 74.

**5- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية:**

إن المنظمة القادرة على تأمين المستلزمات البشرية والمادية والمعلوماتية بشكل دائم هي أقدر على تنفيذ المهام والتطلعات التي تسعى إلى بلوغها من حيث إمكانيات تقديم الخدمات لإشباع الحاجات المتناهية للمستفيدين وقد تباين الباحثون والمتخصصون في عرض وتحديد العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف ودرجة تأثيرها ومن أهمها:

**5-1- العوامل الفنية التكنولوجية:** هي المتعلقة بالآلات والأدوار والمعدات وطرق العمل والأساليب

المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين وإستراتيجية الإدارة والسلوك التنظيمي وترتبط هذه العوامل ( وهي ذات طبيعة عامة) بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للمنظمة وسبل تحقيق أدائها الفني بوجه عام.

**5-2- العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:** وتشمل معنويات الأفراد واتجاهاتهم وحاجاتهم ورغباتهم

وسبل الاتصالات المعتمدة في تعميقها وتطويرها بما يعزز الاستقرار التنظيمي والتوازن المتحرك والمتفاعل للمنظمة.

**5-3- العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:** وتتضمن ردود الفعل المنعكسة بشأنها المستفيدين أو من

البيئة الخارجية بشكل عام سواء فيما يتعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم العملية أو قدرتها على توفير سبل الإشباع في الوقت والمكان المناسبين وتعد هذه المتغيرات من الأمور المهمة في خلق الأهداف بين المنظمة وبيئتها وتوفير مستلزمات المجتمع وبالتالي تحقيق أهدافها المرجوة فيها.<sup>1</sup>

كما يمكن أن تقدم مجموعة من العوامل التي لها دور في تحديد الفعالية أهمها:

\* درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمد في المنظمة.

\* أساليب تكنولوجيا الاتصال.

\* درجة الالتزام باللوائح والإجراءات في ضبط السلوك التنظيمي.

\* التنسيق مع المستويين الرأسي والأفقي.

\* وحدة السلطة الأمره والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.

<sup>1</sup> - السيد سي عامر، ومحمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم الإداري، مرجع سبق ذكره، ص25.

\* تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.

\* فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية وطبيعة النظام الذاتي للمنظمة في معالجتها أخصائها أثناء التعامل مع البيئة الخارجية.

\* نظام الرقابة والمتابعة المتعددة.

\* شبكات الاتصال المتكاملة لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.

\* القدرة على تعبئة الموارد المكونة التي تدير بها المؤسسة.<sup>1</sup>

## 6- المؤشرات المستخدمة في الحكم على الفعالية التنظيمية:

تؤكد وجهة نظر الواقعية على ضرورة استخدام تركيبة من المؤشرات في تحديد الفعالية التنظيمية ويمكن تصنيفها في مجموعتين:

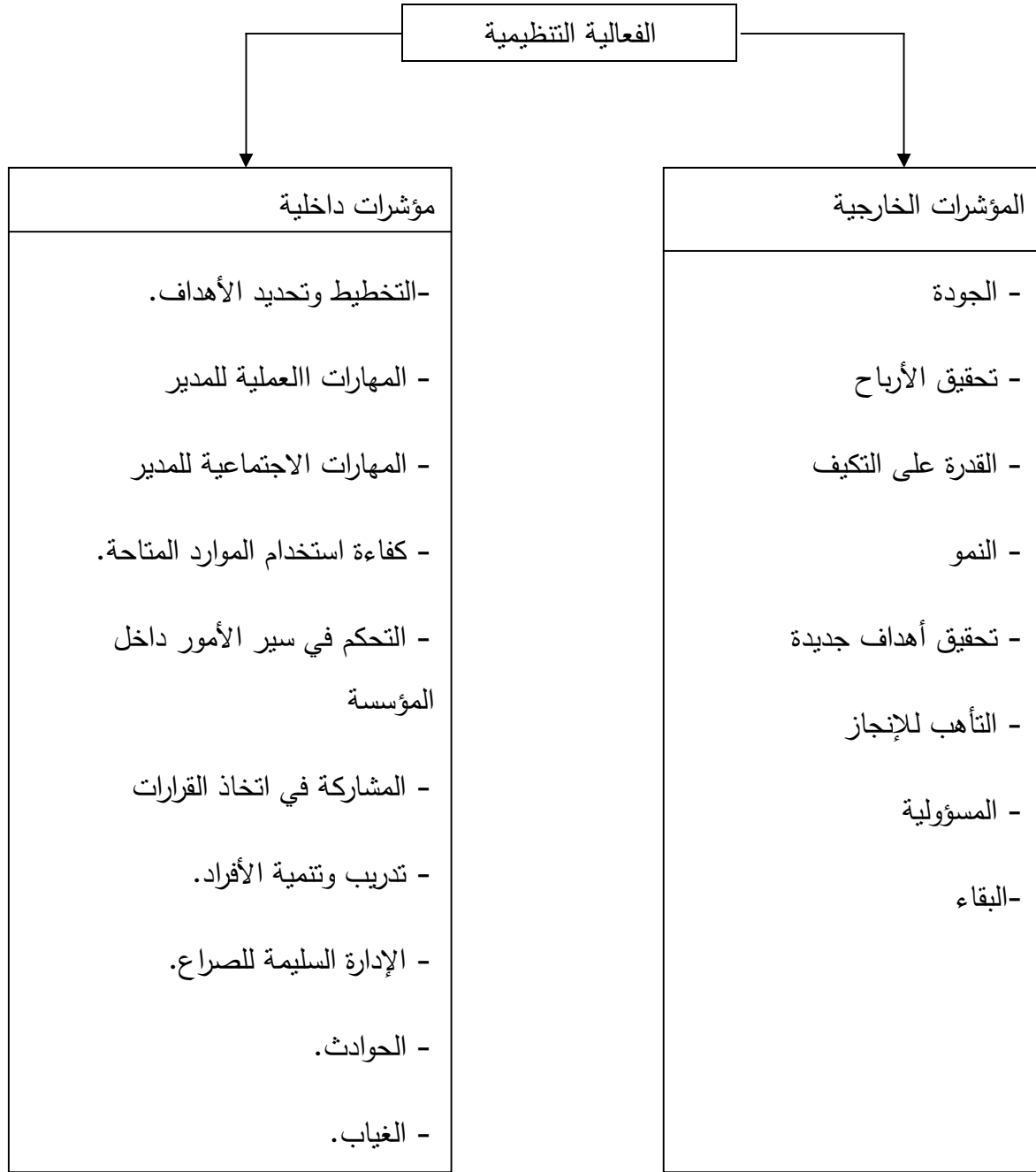
6-1- المؤشرات الخارجية: وترتبط بصفة أساسية بمخرجات وبعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية.

6-2- المؤشرات الداخلية: وترتبط أساساً بمدخلات المؤسسة وظروفها الداخلية، أما عن مؤشرات الفعالية الكلية للمنظمة فهي عبارة عن مركب من المؤشرات الداخلية والخارجية ولو أنها مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها ويؤخذ منها حسب ظروف كل منظمة<sup>2</sup>، وفيما يلي أهم مؤشرات الفعالية التنظيمية كما يوضح الشكل الموالي:

<sup>1</sup> - صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة المديرين والمشرفين، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع والتنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005/2004، ص 50.

<sup>2</sup> - نور الدين تاويريت: مرجع سبق ذكره.

شكل رقم (03) يوضح المؤشرات الخاصة بالفعالية:



المصدر: حامد أحمد رمضان بدر.

### \* المؤشرات الخارجية:

1- **الجودة:** ويرتبط ذلك أساسا بجودة مخرجات المؤسسة وعائد من سلع وخدمات فهي تعد مؤشرا هاما على مدى تحقيق فعالية المنظمة وتحقيق النجاح.

- 2- فالهدف من المؤسسة تحقيق الربح فكلما حققت أرباحها كلما ساعد ذلك في بقائها ونموها، وبدونها من الصعب على المؤسسة أن تحقق أهدافها الخاصة بالفرد والعامّة وكذلك فإن التركيز على معدل الربح بشكل كبير يؤدي إلى تصرفات غير عادية مثل طرد العمال وتحميل الأفراد بأعمال فائقة عن الحد المطلوب ولهذا لا يمكن التركيز على الربح كهدف أساسي.
- 3- **القدرة على التكيف:** يجب على المؤسسة أن تتمتع بقدرة من المرونة والسهولة وذلك حتى يمكنها من التعامل مع المتغيرات في المتطلبات البيئية فالمؤسسة التي تسير وتتصف بأنها عضوية أي عضو لا يتجزأ من البيئة التي يعيش فيها وذلك كلما كانت معلومات جديدة ومستمرة عن التغيرات والتحويلات البيئية في الوقت المناسب تكون المنظمة أكثر قدرتها على التكيف وذلك من خلال التأقلم مع بيئة العمل وتوفير الظروف المالية وبالتالي العمل بشكل جيد وتحقيق الأهداف.
- 4- **النمو:** يعتبر النمو من أهم المؤشرات التي تدل على فعالية المؤسسة والبعض يرى أن الكثير توقف المؤسسة عن النمو من علاقات عدم فعاليتها وهناك بعض العوامل التي تدل على نمو المؤسسة مثل حجم القوى العاملة، طاقة المصنع، الأرباح، الممتلكات.
- 5- **تحقيق أهداف جديدة:** تسعى المنظمة والمؤسسة الفعالة إلى تحقيق أهدافها والسعي إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة وإن تحقيق الهدف يعدّ مؤشرا على فعالية المنظمة والمؤسسة.
- 6- **الاستعداد للإنجاز:** هو الاستعداد للقيام وإنجاز المهام الخاصة فورا في الوقت المناسب.
- 7- **المسؤولية الاجتماعية:** أصبح لهذا المؤشر أهمية خاصة في السنوات الأخيرة ويعبر عن المسؤولية الاجتماعية المحاولات التي تبذلها المؤسسة لحل المشكلات التي تسبب وجود المنظمة في ظهورها.
- 8- **البقاء:** يعتبر البقاء من أهم مؤشرات الفعالية ويعني عندما تستمر المؤسسة في البقاء لمدة طويلة فإن ذلك أن منتجات هذه المؤسسة تتلائم مع متطلبات البيئة التي تعيش فيها وبالتالي تلبية متطلبات وحاجات المجتمع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ط1، 1996، ص 200-202.



**\* المؤشرات الداخلية:**

- 1- **التخطيط وتحديد الأهداف:** ترتبط التنظيمية بمدى تقدم في المنظمة لأهدافها وعليه فإن من المؤشرات المتعلقة في الحكم على فعالية المنظمة هي قدرتها على تخطيط المسار الوظيفي الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف وذلك من خلال التخطيط لهذه الأهداف.
- 2- **المهارات العلمية للمدير:** من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية فإن لابد أن يتوافر لدى فريق أعضاء المؤسسة خاصة المدير المهارات والخبرات الفنية التي تتعلق بكيفية انجاز الأعمال لتحقيق أهدافها الخاصة والعامة.
- 3- **المهارات الاجتماعية للمدير:** تعتبر من أهم مؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية لدى أعضاء المؤسسة وذلك حتى يضمن توفير الدعم والمساندة إلى المرؤوسين عند مواجهة التغيرات التي تحدث سواء في مكان العمل في حياتهم الخاصة الشخصية، فالمدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس والتعاون والتضامن بين الأفراد في العمل وذلك حتى يبذلوا قصارى جهدهم من أجل تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسة.
- 4- **كفاءة استخدام الموارد المتاحة:** هذا المؤشر يؤكد على ضرورة أن يكون استخدام الموارد بكل أنواعها المادية والبشرية وذلك من أجل ضمان تكلفة مدخلات المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- 5- **التحكم في سير الأحداث داخل المؤسسة:** ويعني ذلك ضرورة التحكم في سلوك الأفراد داخل المؤسسة ويجب توزيع السلطة والأعمال على حسب أعداد الأفراد بدلا من إعطائها وتركيزها في شخص واحد.
- 6- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يعتبر الكثير من العلماء وحتى المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أمر ضروري ومهم والتي تؤثر بشكل مباشر في أعمالهم التي تؤدي إلى تدعيم الفعالية فعلى المدير مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وذلك من خلال إعطاء المعلومات الخاصة بالمؤسسة بمختلف أنواعها.

7- **تدريب وتكوين وتنمية الأفراد:** وذلك من خلال توفير البرامج اللازمة لتنمية قدرات الأفراد ورفع مستواهم وزيادة معارفهم ومهاراتهم الفنية وزيادة معنوياتهم مما يعود بالنفع على المنظمة وذلك من أجل تحقيق أهدافها وفعاليتها.<sup>1</sup>

8- **الإدارة السليمة للصراع:** إن نجاح المنظمة هي هدفها تقليل مستويات الصراع سواء بين الأفراد وبين الوحدات وكذلك تحقيق الآثار السلبية للصراع هي مؤشرات دالة على فعالية المؤسسة.

9- **الحوادث:** تعتبر مؤشر فعال لفعالية المنظمة وتقاس بمدى تكرار الحوادث والزمن المستغرق في التعطيل وما يجر عنه من خسائر مادية وبشرية وهو ما يؤدي إلى دفع تعويضات مالية ضخمة يعزز من فعاليتها التنظيمية وبالتالي عدم تحقيق أهدافها.

10- **الغياب:** يعتبر الغياب من أهم المؤشرات الدالة على فعالية المنظمة وبالتالي كلما كان هناك غياب مكرر ودائم داخل المؤسسة كلما أدى انخفاض فعالية المنظمة والعكس صحيح وهذا ما يؤثر على عدم تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي عدم تحقيق فعاليتها.

## 7- الأبعاد الخاصة بالفعالية التنظيمية وأهم مداخل دراستها:

### 7-1- الأبعاد الخاصة بالفعالية التنظيمية:

نظرا لتعدد المفاهيم لأبعاد الفعالية وعدم وجود تعريف جامع لها وتعدد مداخلها التي اهتم بدرستها، يمكن تحديد للفعالية التنظيمية أربعة زوايا يمكن تحديد أربع أبعاد والمتمثلة:

1/ **البعد الاقتصادي:** أن النظريات التي تقوم على مبدأ العقلانية الرشيدة وتركيزها على موضوع التنظيم أي تعمل من زاوية مادية وهذا بالاعتماد على مبدأ تخصص وتقييم العمل وكذلك أكدت هذه النظريات على الطابع المغلق لنظام المؤسسات الأخرى أي لها نظاما خاصا وقوانينها وكذلك حياة العنصر البشري أي نظرة إلى الفرد على أنه آلة فالفعالية التنظيمية تنظر إليها من أبعاد مادية وذلك على أساس العلاقة بين المخرجات والمدخلات وذلك بتعظيم النتائج وتحقيق الأهداف وقلة التكاليف.

<sup>1</sup> أحمد مصطفى خاطر ومحمد كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية، دار المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، ط1، 1999، ص230.

وللوقوف على هذه النتائج تعتمد المؤسسة على المحاسبة العامة والتحليلية والتي تشكل صور للواقع التنظيمي والتفاعل بين متغيراتها، كما يمكن أن تظهر الرشادة في عدة صور، الرشادة والعقلانية لدى "تايلور" والرشادة الإدارية لدى "فايول" والرشادة الهيكلية لدى "فيبر" وكون المؤسسة حيز للإنتاج فإن عوامل الفعالية تتمثل فيما يلي:

- التخصيص وتقسيم العمل.

- الرشادة.

- الهيكل التنظيمي الرسمي ونطاق الإشراف.<sup>1</sup>

## 2/ البعد الاجتماعي للفعالية: إن تحقيق التوازن بين متطلبات العملية الادارية وبين العوامل الإنسانية

المرتبطة بالنشاط الإداري والتي تعتبر من أكثر العوامل تفسيراً للفعالية التنظيمية ليست بعداً مادياً فحسب وإنما هو عبارة عن جهود إنسانية في شكل طاقة بشرية يقوم بها الفرد بهدف التنسيق بين مختلف مكونات العملية التنظيمية ومن عوامل تحقيق الفعالية التنظيمية ما يلي:

- أثر الجماعة هي تحديد أهداف العامل وتحقيق الأهداف المسطرة على مستوى المؤسسة.

- العلاقة التنظيمية بين مختلف المستويات داخل الهيكل الهرمي للمؤسسة.

- التكامل والتفاعل بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

- أهمية الاتصالات بمختلف اتجاهات بين مختلف أفرادها لمختلف أنواعها الصاعدة والنازلة

والرسمية وغير الرسمية.<sup>2</sup>

## 3/ البعد النظامي للفعالية التنظيمية: هناك مجموعة من المتغيرات التي تتحكم في الفعالية التنظيمية

وذلك نتيجة لعدم ثبات واستقرار هذه المتغيرات واستقرار الظاهرة التنظيمية داخل المؤسسة وهذا ما أدى إلى قصور الدراسات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية في إعطاء تفسير واضح وشامل لهذه المتغيرات ولذلك برز التيار والاتجاه النظامي والتوفيقي لمحاولة تفسير ظاهرة الفعالية ومحاولة تجاوز الوضعية المثالية على ما يجب أن تكون وضعية حقيقية ما هو موجود فعلاً ومن أهم أبرز العوامل المرتبطة بالفعالية التنظيمية حسب هذا التيار تتمثل في:

<sup>1</sup>-حنفي محمود سليمان: فعالية المنظمة، مركز البحوث الإدارية، مصر، ط1، 1878، ص 9-10.

<sup>2</sup>-حنفي محمود سليمان: نفس المرجع السابق، ص19.

- القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية.
- البحث عن توازن ديناميكي مستمر على البيئة الخارجية والداخلية نتيجة للمواقف التي تواجه عمل المؤسسة.
- المتغيرات الهيكلية وتأثيرها على تصميم الهيكل التنظيمي.
- استمرارية النشاط الذي تقوم به المؤسسة من خلال حصولها على المدخلات وتحويلها إلى مخرجات.<sup>1</sup>

**4/ البعد الثقافي للفعالية التنظيمية:** يعتبر البعد الثقافي في هذا الوقت المعاصر عامل من عوامل الفعالية التنظيمية للقدرة على التكيف مع البيئة الخارجية، ويعتبر مصطلح ومفهوم الثقافة التنظيمية أنه مجموعة من القيم الكبرى التي يتم تطويرها داخل المؤسسة ويؤمن بها ويعملون بها مختلف أفرادها، وتشمل مجموعة من العادات والتوقعات والقيم المشتركة والاعتقادات التي يؤمن بها أعضاء المؤسسة ويهتمون بها والتي على الأعضاء الجدد أن يتكيفوا معها، ومن أهم هذه الجوانب المشتركة نجد:

- الظروف المتاحة للتشجيع على الإبداع وحب العمل والمخاطرة.
- القدرات التنسيقية بين مختلف الأقسام والمحطات الإدارية.
- التوجهات التي تسمح بمتابعة إنجاز الأهداف المسطرة التي أنشأت المؤسسة لأجلها.
- طبيعة أنظمة التنظيمات ومدى نجاحها.
- قدرة المؤسسة على حل نزاعاتها من خلال الحوار الصريح والعلمي شبكة الاتصالات السائدة لمختلف أنواعها.<sup>2</sup>

## 7-2- مداخل دراسة الفعالية التنظيمية:

تعددت المداخل التي تناولت الفعالية بالدراسة إذ لا يمكن فهم مفهوم الفعالية وإعطاء تعريف لها إلا بعد التطرق لهذه المداخل، وهذه المدخل حسب تسلسلها الزمني هي:

**1/ مدخل تحقيق الهدف:** يعد مدخل تحقيق الهدف من أكثر المداخل شيوعاً واستخداماً ويرجع هذا المدخل في بدايات الخمسينات في الحكم على فعاليات المنظمات بأنها تتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق

<sup>1</sup> - سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، دار الجامعة، الإسكندرية، ط2، 2002، ص 230.  
<sup>2</sup> - عمر وصفي وآخرون: وظائف الإدارة ومنظمات الأعمال، دار زهران، الأردن، ط1، 1994، ص50.

الأهداف التي نشأت من أجلها ويقوم هذا المدخل على افتراض أن لدى كافة التنظيمات أهداف واضحة للقياس كمًّا ونوعًا وأن هناك اتفاقًا عامًا من قبل العاملين في التنظيم على هذه الأهداف، ويهتم التنظيم وفق المدخل بالخرجات في تقييم الفعالية بالتركيز على تحقيق الأهداف والوصول إلى نتائج محددة مسبقًا وهذه الأهداف نوعان في مجال قياس الفعالية التنظيمية، أولها الأهداف الرسمية التي يمكن التحقق منها بالإطلاع على الوثائق الرسمية، أما الثاني فيتمثل في الأهداف الفعلية التي تتمثل في مؤشرات حجم المخرجات والخدمات التي تقدمها وذلك من خلال مدة زمنية معينة ويمكن أن تعطي صورة حقيقية كمدى تحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

**2/ مدخل النظم:** حسب هذا المنظور أو المدخل أهمية تحقيق الأهداف ولكنها تعتبر جزء أو عنصر من عناصر عديدة لا بد من التركيز عليها جميعًا باعتبار أن هذا المدخل يرى في التنظيم باعتباره كيانًا يتكون من العديد من الأنظمة الفرعية المترابطة لضمان استمرار النظام وقدرته على الحصول على الموارد اللازمة مما يكفل الاستمرار والاستقرار وضمان علاقات فعاليته مع المجتمع والبيئة، ركز هذا التوجه على الاهتمام بالوسائل والآلات أكثر من اهتمامه بالأهداف بمفردها إذ يرى أن الأهداف تتحقق إلا من خلال الاهتمام بكافة الوسائل وتحقق الفعالية التنظيمية من زاوية نظرة التنظيم بوجود وعي كامل على مكونات البيئة من زبائن وموردين، كما أن استمرار التنظيم يتطلب استمرار الجهد من كافة المدخلات من موارد بشرية ومواد خام وإلا مصير التنظيم مهتد بالخطر.<sup>2</sup>

**3/ مدخل إرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم:** يسمى أيضا مدخل أصحاب المصلحة وهو من المداخل المعاصرة بمثابة هذا المدخل إلى حد كبير مع المداخل الأخرى وبالأخص مداخل النظم فكلاهما يؤكد على أهمية التفاعل البيئي ولكنه ليس التفاعل مع كل المتغيرات وإنما هدفه إرضاء العناصر التي تؤثر على استمرار عمل المنظمة ويفترض أن المنظمات ميادين سياسية تتصارع فيها المصالح من أجل السيطرة على الموارد، كما يرى أن قياس الفعالية التنظيمية على الأخذ في رغبات وأهداف أصحاب المتعاملين مع التنظيم والمهنيين بالمؤسسة ولهم مصلحة في استمرار وبقاء المؤسسة وهم أصحاب المتعاملين مع التنظيم، الموردين والمستهلكين، العمال، المديرين، وغالبا ما تتعارض أهداف ومصالح هذه الأطراف على بعضها البعض.

<sup>1</sup> - عبد الوهاب سويسي: المنظمة المتغيرات والأبعاد، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص20.

<sup>2</sup> - عبد الوهاب سويسي: المنظمة المتغيرات والأبعاد، نفس المرجع السابق، ص30.

جدول رقم (03) يوضح الأطراف المختلفة للتنظيم ورغباتها:

الرغبات	أطراف التنظيم
- الربح ومعدلات عائدات عالية على الاستثمار - أجور ومرتببات عالية والرضا عن العمل - سعر منخفض وجودة عالية ونوعية الخدمة - الالتزام بقوانين الدولة وتجنب المخالفات.	- المساهمون والملاك - المديرون والعمال - العملاء - الموردون - الدائنون - الحكومة

المصدر: أحمد ماهر، التنظيم، ص 36

**4/ مدخل القيم المتنافسة:** يستند هذا المدخل ويقوم إلى تحديد الفعالية إلى عدة شواهد واقعية وهي تؤكد على عدم وجود معيار واحد لقياس الفعالية وذلك نظرا لارتباطها بالقيم الشخصية، لهذا ينطلق هذا المدخل بالتوفيق بين القيم يعني أن البحث عن تقييم موضوعي أمر غير ممكن لأن العوامل الذاتية هي التي تحدد بالضبط المطلوب من العمل لذلك فهو يهتم بالعوامل الخارجية المتمثلة كالرضا، الكفاءة، المهارة وبعض العوامل الخارجية المتمثلة في العلاقات مع الأطراف، التعامل مع البيئة الخارجية.

شكل رقم (04) يوضح التفاعل بين القيم التنافسية.

	الأفراد	التنظيم	
المرونة	- المرونة في الموارد البشرية من خلال دخل العلاقات الإنسانية ويرتكز هدف المؤسسة في توفير موارد بشرية ومكونة ومؤهلة والوسيلة لذلك هي وسائل مرنة للموارد البشرية.	- المرونة في التنظيم تعني تبني النظام المفتوح والذي يركز على هدف الحصول على موارد من البيئة الخارجية وتقديم منتجات إليه والوسيلة إلى ذلك أنظمة مرنة تحقق التوافق على البيئة.	المرونة
النظام	- النظام والانضباط بين عمل الموارد البشرية من خلال مدخل العمليات الداخلية ويرتكز هدف المنظمة في الكفاءة الداخلية من خلال الخطط والنظم التنموية والرقابة والتي تضمن كفاءة الأفراد.	- الانضباط في التنظيم والمنظمة من خلال النموذج الرشيد والذي يهدف إلى الكفاءة والفعالية والرياح والوسيلة لذلك أنظمة إدارية متكاملة وأنظمة معلومات تحقق الرشد في القرارات.	النظام
	الأفراد	التنظيم	

المصدر: أحمد ماهر: الدليل العلمي تصميم الهياكل وممارسات تنظيمية، ص37.

## نماذج الفعالية التنظيمية:

هناك العديد من النماذج التي تناولت موضوع الفعالية التنظيمية ولعل من أهمها ما يلي:

**8-1- نموذج الأهداف:** تعتبر المنظمة عبارة عن أنساق اجتماعية لها أهدافها الخاصة بها، التي أنشأت من أجلها وتسعى إلى تحقيقها وفق استراتيجيات مرسومة من طرفها وكذلك وفق خطط وقوانين ولقد جاء في تحليل "بيرو" perrow أن الأهداف الرسمية لها هي:

- الأغراض العامة للمنظمة وحاجاتها كما هي موضوعة في العقد ومتفق عليه.
- التقارير الدورية.
- التعابير العامة للمدراء التنفيذيين.
- بيانات المسؤولين الآخرين.

ومن أبرز رواد هذا النموذج إيتزيوني Etizouni وبيرو perrow، أما الأهداف الإدارية فهي التي تحددتها السياسات العملية الواقعية للمنظمة وما هو عملها في الواقع وقد ترتبط مباشرة بالأهداف الرسمية كما يمكن لها أن تكون غير مرتبطة بها وتنمو وتتطور لوحدها وتتغير مع مرور الوقت باستمرار مع المحيط نتيجة تغيرات تنظيمية داخلية أو الضغوطات غير المباشرة من البيئة الخارجية حيث أن الظروف الاقتصادية فقد تتغير كما يجب أن تنتهي التطورات التكنولوجية كون أن القيم تتغير والأهداف التنظيمية تتكيف مع هذه الظروف البيئية.<sup>1</sup>

**8-2- نموذج تنظم الموارد:** ينظر هذا النموذج إلى المنظمة أو المؤسسة على أنها شبكة العلاقات بين الأنظمة الفرعية وبين مخرجات النظام التي تكون مدخلات نظم فرعية أخرى وعليه فإن الفعالية تتحقق عن طريق درجة تحقق الانسجام والتأثير المتبادل بين الأنظمة الفرعية ومن أهم الرواد البارزين لهذا النموذج نجد كل "يوشتمان yochtaman"، شيمو Seashore"، "جور غوبلس Geargopoulos"...

ويؤكد هؤلاء أن كل المنظمات أو المؤسسات تؤدي مهامها في محيط به موارد قليلة ومحدودة نوعا ما، وعليه فهذا النموذج يحكم على المنظمات بأنها فعالة إذا استطاعت الحصول على الموارد الأولية ورؤوس الأموال،

<sup>1</sup> - أحمد ماهر: الدليل العلمي تصميم الهياكل وممارسات تنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص37.



والمورد البشري على الرغم من قلة هذه الموارد والتي يبقى أمر الحصول عليها صعب ضمن إمكانيات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.<sup>1</sup>

**8-3- نموذج العمليات الإدارية:** يقوم هذا الحكم على المنظمة أو المؤسسة أنها فعالة من خلال قدرتها وكفاءتها في أداء الوظائف الإدارية مثل التخطيط، التنسيق، التنظيم، الإرشاد، اتخاذ القرار.<sup>2</sup>

**8-4- نموذج المساواة ورضا المشاركة:** ينظر هذا النموذج أو المؤسسات من خلال تحليلها لها على أنها كأدوات للتعاون وتوزيع الحوافز كما يلي:

- الأفراد يؤدون نشاطاتهم في المنظمة مقابل حوافز ومساهمة كل فرد من أجل تحقيق أهدافها وذلك من خلال الرضا النهائي للآخرين، وتستعمل المنظمة تفاعل الأفراد فيما بينهم كإطار مرجعي ورئيسي من أجل تحقيق أهداف متنوعة حيث اعتبر برنارد Barnard الذي يعتبر أحد رواد هذا النموذج أن دوافع الأفراد العاملين في المؤسسات محدداً جوهرية لأنه يتوقف نموها واستمرارها في العمل على شعورهم بالرضا أما الباحث جورجير Gourgou ينظر إلى الفعالية التنظيمية على أساس مقدرة المنظمة على البقاء وذلك من خلال حصولها على اسهامات الأعضاء وتقديم مقابل ذلك الحوافز لهم.<sup>3</sup>

**8-5- نموذج الوظيفة الاجتماعية:** هذا النموذج يتخذ الفعالية التنظيمية من خلال النتائج المتحققة من ممارسات المنظمة لأنشطتها المختلفة وما تقوم به من خدمات لأفراد المجتمع الذي يعتبر جزءاً منه ولن يتحقق لها النمو إلا بنمو هذا المجتمع وتطوره ومن أبرز وأكثر المساهمين في تجسيده لهذه العملية بارسونز parsons حيث قام بتحليله للمنظمات والمؤسسات حيث يرى أن كل الأنظمة الاجتماعية حل أربع مشاكل سياسية هي:

- مشكلة التكيف مع المحيط الخارجي وتهيئة الظروف والأنظمة المناسبة لمواجهة لمتطلبات البيئة الخارجية والداخلية وتحولاتها السريعة.

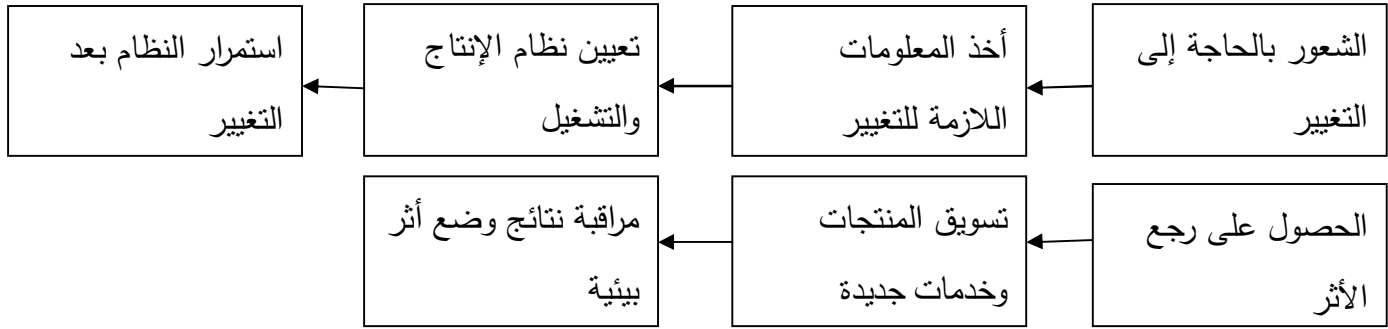
<sup>1</sup> - رابوية الحسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2001.

<sup>2</sup> - رتشارد هال: المنظمات - هياكلها عملياتها ومخرجاتها، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، مركز البحوث، السعودية، 2001، ص20..

- مشكلة تحديد الأهداف وتحقيقها وكيفية الحصول على الموارد وتسخير الإمكانيات والوسائل المادية والبشرية.
- مشكلة الدمج و إنشاء وتنظيم نسق من العلاقات المتبادلة والمتكاملة بين وحدات التنظيم.
- مشكلة الكمون أو المحافظة باستمرار على أنماط ودوافع وحوافز ثقافة النظام للمنظمة أو المؤسسة.
- ولحل هذه المشاكل يمكن أن تنمو المنظمة وتتطور وتكون قابلة للتطبيق على كل الأنظمة الاجتماعية ذلك أن المنظمة وسيلة هامة من بين أهم الوسائل التي يستخدمها المجتمع لتحقيق أهدافه وعليه ينظر للفعالية التنظيمية على أساس مدى نجاح المنظمات في حل هذه المشكلات.<sup>1</sup>

**8-6- نموذج المنظومة للفعالية التنظيمية:** يعكس هذا النموذج أبعاد المنظمة والمؤسسة ككل والمتمثلة في المتغيرات الكمية وترتكز على أحسن توزيع للموارد وتنتظر للأهداف كمخرجات وليس مدخلات.<sup>2</sup>

والشكل رقم (05) يوضح دائرة التكيف والفعالية التنظيمية:



المصدر: فريد نجار، ص 327.

**8-7- نموذج النسق:** يتركز هذا النموذج على دراسات العلاقات بين أفراد النسق ومدى تساندها وظيفيا

لتحقيق الفعالية وينقسم هذا النموذج إلى قسمين:

<sup>1</sup> - ريشارد هال: ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، نفس المرجع السابق. ص50.

<sup>2</sup> - ريشارد هال: ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، نفس المرجع السابق. ص22.

\* **نموذج البقاء:** ويرتكز على دراسة متطلبات النسق ومدى توافرها لمساعدة المنظمة والمؤسسة على البقاء والاستمرار بحيث يهتم هذا النموذج بمدى قدرة المؤسسة على توفير جميع العوامل من موارد ويد متخصصة، وخطط جيدة من أجل بلوغ الأهداف ونجاحها في الاستمرار والبقاء.

\* **نموذج الفعالية:** ويرتكز هذا النموذج على دراسة العلاقة المتبادلة بين أجزاء المنظمة وعناصر النسق ومدى تأثير تلك العلاقات على فعالية المنظمة في تحقيق الأهداف.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أنه على الرغم من تباين الآراء والأطروحات في موضوع نماذج الفعالية التنظيمية إلا أنها تتفق كلها في وضع الأسس الرئيسية للمنظمات والمؤسسات الفعالة، وهناك تكامل فيما بينها سواءً فيما يتعلق الأمر بالأهداف المسطرة أو الموارد المركبة للوصول إليها ومستوى درجة الرضا، وكذلك النجاح في الوظائف الإدارية والتطور التنظيمي والجانب الاجتماعي وتأثير المحيط.<sup>1</sup>

## 9- الاتجاهات النظرية للفعالية التنظيمية:

من الصعب أن نتحدث عن اتجاه شامل يعطي مفهوم الفعالية حيث أن لكل اتجاه من اتجاهات الفعالية التنظيمية على جانب من جوانبها، أو يبدأ لمفهوم أو تحيز علمي يجعله يميل إلى أن يختلف عن غيره من المداخل ومن أهم هذه الاتجاهات هي:

9-1 - **التنظيم العلمي للعمل (تايلر taylor)** يرى تايلر أن الإدارة في جوهرها تشمل على ثورة فكرية شاملة لها جانبان العمالي ويتعلق بالعمال وعلاقتهم بزملائهم وبالإدارة وبالجانب الإداري ويتعلق بمن يعملون في مجال الإدارة وواجباتهم وعلاقتهم بزملائهم الإداريين وأيضاً علاقتهم بالموظفين، ولقد طبق تايلر الأسلوب العلمي في الإدارة كل مشكلتين أساسيتين هما مشكلة زيادة الإنتاج ومشكلة فعالية معتبرها من بين المشكلتين هما سبب في نجاح أو فشل مؤسسات الأعمال، وأن في حل مشكلة تعظيم فعالية الإدارة الطريق لحل مشكلة زيادة الإنتاجية ولا يتم ذلك إلا من خلال تطبيق المبادئ الأربعة التالية.<sup>2</sup>

- تنمية علم حقيقي للإدارة من خلال تجميع وتحليل وتصنيف المعلومات المتوفرة في مجال الإدارة لتكون مرجعاً للإداريين يسترشدون به عند الحاجة.

<sup>1</sup> - رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 254.

<sup>2</sup> - صبحي خير العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 22.

- الاختيار العلمي للأفراد على أسس موضوعية دقيقة تعتمد على المهارات والتخصص.
  - تنمية وتدريب الأفراد على أسس علمية دقيقة تتفق وطبيعة العمل الموكل إليهم.
  - تنظيم الإدارة وتقسيم العمل بطريقة تمكنها من القيام بواجباتها بأكثر فعالية ضمن مبدأ التخصص.
- \* مفهوم الفعالية التنظيمية حسب تايلر: توصل تايلر من خلال الدراسة التي قام بها إلى ما يلي:<sup>1</sup>

- إن الفعالية التنظيمية تحقق من خلال التخطيط والتحليل الدقيق باستعمال الأساليب.
  - تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال مبادئ تقسيم العمل والتخصص ودراسة الحركة والوقت والاقتصاد في التكاليف.
- وركزت نظرية الإدارة العلمية على متغير العامل باعتباره رجل الاقتصاد تحركه الدوافع المادية وهي الأكثر طلبا في ذلك الوقت، فالفعالية التنظيمية للمؤسسة ارتبطت بالمعايير الاقتصادية وأهمها الكفاءة.
- كما يلاحظ أيضا أن مفهوم الفعالية عند "تايلر" ارتبطت بالمستويات التشغيلية بين المؤسسة على مستوى كل الورشات وتتحقق من خلال:

- الفصل بين المهام التخطيطية والتنفيذية
- الاعتماد على الأساليب العلمية في التنظيم بناءً على الأبحاث والتجارب عوض الاعتماد على التخمين والصدفة.
- استخدام الأسلوب الوظيفي في النشاط الإداري أي ضرورة منح المدير السلطة وظيفية تحل خارج حدود إدارية.

ومن نتائج دراسة "تايلور" المرتبطة بالتنظيم العلمي للعمل والتي ساهمت في رفع فعالية التنظيمية.

- تقسيم العمل على أساس التفكير والتنفيذ لتحقيق مبدأ التخصص.
- دراسة الحركة والوقت لتحديد أفضل السبل لانجاز العمل.

<sup>1</sup> - عبد الوهاب سويسي، المنظمة-المتغيرات- الأبعاد، مرجع سبق ذكره، ص 23.

- توفير جميع ظروف العمل من قبل الإدارة لقيام العامل بأداء عمل محدد مع الاعتماد على الأساليب العلمية وتحديد طرق إنجاز كل وظيفة كما اعتمدها تايلر.
- التركيز على الحوافز واعتماد أسلوب نمطي في تحفيز الاختيار والتدريب يكون بالطريق العلمي.
- يمكن التعبير عن الفعالية التنظيمية لدى تايلر بالرشادة من خلال القضاء على أوجه التبذير وطريق أساليب العمل من خلال رفع مستوى أداء عن طريق تقسيم العمل إلى أجزاء أساسية وتنميط معايير العمل.<sup>1</sup>

## 9-2- التقسيمات الإدارية (فايول H.fayol):

اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية بالعمليات الداخلية في المؤسسة والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل وبالجوانب الفيزيولوجية للعمال وليس بالجوانب الإنسانية للأداء وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي حيث تغيرت فعالية وكفاءة المؤسسة هي انعكاس لكفاءة وفعالية المدير كما أن الهياكل التنظيمية قادرة على اكتشاف الأفراد ذوي الكفاءة العالية ولذا فقد اهتمت بشكل كبير أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم.

من أهم المبادئ الرئيسية "فايول H.fayol" التي شكلت محور الاهتمام بهذه الدراسة:<sup>2</sup>

- تحديد الأهداف الرئيسية.
  - تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
  - القيام بتجميع الأنشطة المتماثلة والمتشابهة في شكل تقسيمات إدارية.
  - تجزئة مهمات كل تقييم إلى عدد من الوظائف المحددة.
- ولقد وضع فايول في دراسته من المبادئ المتعلقة بقيادة المؤسسة فقام بتقسيم وظائف المؤسسة إلى مجموعتين أساسيين:<sup>3</sup>

أ- مجموعة الوظائف التي تنشأ الموارد والمتمثلة:

- **الوظيفة التقنية:** التي تتمثل في وسائل الإنتاج والصناعة.

<sup>1</sup> - عبد الوهاب سويسي، المنظمة-المتغيرات- الأبعاد، مرجع سبق ذكره، ص25.

<sup>2</sup> - عبد الوهاب سويسي: المنظمة-المتغيرات- الأبعاد، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> - عبد الرحمن توفيق: إدارة أعمال، الجوانب المتعلقة بالبيئة التنظيمية، دار الشعب، القاهرة، 1996، ص 163.

- **الوظيفة التجارية:** التي تعتمد على المبادلات التجارية البيع والشراء.
- **الوظيفة المالية:** الاستخدام الأمثل والأحسن للموارد المالية والبحث عن رؤوس الأموال للاستثمار.
- ب- مجموعة الوظائف التي تحافظ على وسائل الورشة:
- **الوظيفة المحاسبية:** تتعلق بالتكاليف والسجلات والإحصاء.
- **الوظيفة الأمنية:** وهي الوظيفة التي تعني بحماية الممتلكات الخاصة بالمؤسسة من جهة وحماية الأفراد.
- **الوظيفة الإدارية:** وهي عبارة عن مجموعة من المهام تقوم بها الإدارة، التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجه.

### \* مفهوم الفعالية التنظيمية حسب فايول:

- إن مفهوم الفعالية التنظيمية حسب "فايول" تنحصر في تحديد الرشادة الإدارية إذا ركز على النشاطات الإدارية واعتبرها هي المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة وأنها تعتمد أسلوب التخطيط والتنبؤ والتنسيق بين الجهود الفردية والجماعية وقد بذل جهوداً واضحة في تحليل النشاط الإداري حيث تناول:<sup>1</sup>
- النوعية الإدارية والتدريب: ركز "فايول" على وجود العديد من المتغيرات التي تتعلق بالعاملين من الناحية الجسمية والأخلاقية، كما ينبغي توفر المبادئ العلمية في الإدارة في إطار التعامل مع الأفراد بالنسبة لمستويات الإدارة العليا، إذ يجب تدريب العاملين واختيارهم لأداء الأعمال المطلوبة منهم.
  - المبادئ الإدارية
  - صاغ المبادئ المرتبطة بالنشاط الإداري إلى أربعة عشر مبدأ هي: تقسيم العمل، الصلاحيات والمسؤولية، التدريب على النظام، وحدة الأمور والقيادة، وحدة التوجيه، المصلحة العامة فوق المصلحة الخاصة، مكافأة الإنجاز، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، تركيب وتنسيق الأشخاص والأشياء، الإنصاف والمساواة واستقرار العمالة، المبادرة وروح التعاون.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع خيضر كاضم حمودة: **نظرية المنظمة**، دار الميسرة للنشر والتوزيع الأردن، ط2، 2005، ص

حيث تعد المبادئ الإدارية التي أكد عليها "فايول" المرتكز الأساسي لمدرسته في إطار قيام الفرد بمزاولة المهام المطلوبة من في المنظمات المختلفة.<sup>1</sup>

### 9-3- مدرسة العلاقات الإنسانية التنظيم الرسمي عند إلتون مايو E- mayo

قام مايو بدراسة عامل الإضاءة في المصنع وتحسين أئرها على المصنع وأداء العاملين ورفع معنوياتهم ولقد أجرى هذه الدراسة في مصنع " هاوثرون" لشركة westrelectic في شيكاغو ما بين 1924-1932 حيث قسم فريق العمل إلى فريقين، فرسق تجربة وفريق مراقبة ولاحظ زيادة الانتاج وارتفاع المعنويات لدى الفريقين وذلك بخفض بمستوى الإضاءة وزيادتها في كل مرة ورأى أنه عند خفض مستوى الإضاءة قليلا لم تتأثر الإنتاجية أو المعنويات لدى الفريقين وقاموا بإجراء تغييرات على مدة الراحة وطول وقت العمل وغيرها من الظروف المادية...ولقد توصل "مايو" إلى مجموعة النتائج المتحصل عليها من التجربة.<sup>2</sup>

\* إن العمل هو عبارة عن نشاط جماعي لذلك أن العمل الفردي لا يكفي لرفع فعالية المؤسسة وذلك من خلال التعاون بين العمال حيث يشعر العامل داخلها مجموعة العمل بالانتماء والطمأنينة وهي تبرز أهمية الجماعات وعلاقات الأفراد في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة.

\* أن تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي تشعر فيها بالاهتمام والاحترام من قبل العاملين.

\* هناك مجموعة أخرى من العوامل التي تفوق في تأثير ذلك الذي تحدثه الظروف المادية للعمل والبحث الأعمق عن الجانب الاجتماعي هي التي تؤثر على علاقات العمل والإنتاج وذلك من خلال ظهور علاقات جديدة بين الأفراد العاملين ينشئها الأفراد أنفسهم وتتمثل هذه العلاقات غير رسمية تتسم بتأثيرها في أنماط التفاعل الاجتماعي.

\* لابد على الإدارة النظر إلى العامل باعتباره كائنا اجتماعيا له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في محل أدائه.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 79.

<sup>2</sup> - علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 290.

\* على الإدارة أن تعرف بوجود ما يسمى بالتنظيم الغير الرسمي وتتفاعل مع العاملين من خلال الجماعات التي ينتمون إليها وذلك باعتبارهم أنهم يعيشون حياة اجتماعية داخل المؤسسة كما في منازلهم.

\* إن إشعار العاملين بأهمية المجموعة التي ينتمي إليها أمر ضروري لرفع معنوياتهم وهذا ما يؤثر على رفع الفعالية التنظيمية باعتبار أن الروح المعنوية مؤشر من مؤشرات الفعالية وهذا فإن ردود العاملين على الإدارة وما يصادفهم من مشاكل وصعوبات في العمل لا تكون بشكل فردي بل بشكل جماعي التي ينتمون إليها ومنها برزت أهمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة باعتبار أن الجو الاجتماعي هو العمل الأساسي في التأثير على العاملين وأدائهم على رفع فعالية المؤسسة.<sup>1</sup>

\* مفهوم الفعالية التنظيمية عند إلتون مايو E- mayo إن قوة الحركة ترتبط بمدى ارتباط

أعضائها وتحقيق الأهداف المسطرة لفعالية المؤسسة وعلى دافعية العمال للعمل وعليه فإن تحقيق الفعالية التنظيمية لأي إدارة هو العمل على إيجاد السبل التي تحقق الاندماج الجماعي للأفراد العاملين وذلك للأمن خلال تطابق أمثلة الفرد مع أهداف الجماعة ثم أهداف المؤسسة من جهة أخرى وذلك من خلال الاهتمام بالتحفيز والاتصال والتوجيه من خلال عملية التدريب المتنوعة والمستمرة من أجل دفع العاملين للعمل بجد ونشاط.<sup>2</sup>

#### 9-4- - النظرية البيروقراطية ل"ماكس فيبر":

لقد كان على دراية واسعة بدور الفرد في المجتمع وذلك من خلال تأثيره على المجموعة وأثره عليه في المجموعة ولقد اهتم بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين إلى زيادتها والتقيد بمواصفات الإنتاج، فأخذ ووضع أساسا علميا في الإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأفراد والأطراف، سواءً داخلية وذلك من خلال تحقيق الحد الأدنى من الفعالية الإدارية والمسماة بالبيروقراطية وتعني "حكم المكتب"<sup>3</sup>

ولهذا حاول ماكس فيبر الوصول إلى كيفية تحقيق الفعالية في مجال التنظيم وداخل المؤسسة، والتي حسب "فيبر" فإن تحقيق الفعالية يتحقق من خلال تقييم العمل والتخصص وتوزيع السلطات حيث قسم السلطات إلى ثلاثة أنواع وهي:

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماع خيضر كاضم حمودة: نفس المرجع السابق. ص50.

<sup>2</sup> - علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، 32.

<sup>3</sup> - إبراهيم المنيف، مرجع سبق ذكره، ص10.



- 1- **السلطة التقليدية:** وتأتي شريعتها أساسا من التقاليد والأعراف الاجتماعية السائدة والعادات والنسب ففي مدة السلطة تكون فعالية الإدارة والمؤسسة في غالب الأحيان ضعيفة.
- 2- **السلطة الكاريزماتية:** أشخاصها يتمتعون بصفات قيادية خارقة، قادرة على حشد الجهود، وهذا النوع فإن كفاءة وفعالية التنظيم يتوقف على مدى إمكانية تعويض هؤلاء القادة.
- 3- **السلطة القانونية:** وبالتالي يكسبها التسيير والمسير من قواعد وإجراءات المسماة بالبيروقراطية، فكلما كان التنظيم بيروقراطيا كلما كان أكثر فعالية في تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

\* **مفهوم الفعالية حسب ماكس فيبر:** "من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن مفهوم الفعالية حسب فيبر يعتمد أساسا على الرشادة في سلوك الأفراد كأهم متغيرات من الفعالية واعتبر أن النمط البيروقراطي هو نمط مثالي يحقق الفعالية التنظيمية إذا توفرت في الخصائص التالية:

- تحديد الاحتياجات الوظيفية في المؤسسة البيروقراطية بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح المعتمدة واعتماد الصيغ القانونية في إيضاح جوانب التخصص وتقييم العمل.
- توزيع الأنشطة والأعمال الإدارية على أفراد المؤسسة بصورة رسمية، وبأسلوب ثابت ومستقر لكل وظيفة.
- تحويل الصلاحيات لأفراد المؤسسة وفق قواعد واضحة ومحددة ويتم ذلك من خلالها تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.
- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به التي يقوم بها في إطار علاقات غير رسمية.
- تعيين الأفراد العاملين في المؤسسة وفقا للكفاءة والخبرة الفنية وتقييم بواسطة امتحان أو شهادات تثبت كفاءتهم الفنية.
- تعتمد الإدارة البيروقراطية في انتهاجها الأسلوب الرسمي في التفاعل مع الأفراد الفاعلين فيها من خلال الوثائق والسجلات والمستندات.
- اعتبار الإدارة مهمة تحتاج إلى تأهيل وتدريب وتكوين العاملين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماخ كاظم، مرجع سبق ذكره، ص63.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي: **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005، ص30.

## خلاصة:

من خلال ما تم عرضه وتناوله حول موضوع الفعالية التنظيمية ومفهومها، وما تضمنه من خصائص، ومعايير، تميزها عن بقية الوظائف الإدارية الأخرى، يمكن القول أن الفعالية التنظيمية أمر في غاية الأهمية لأنه معيار مهم في تحديد فشل ونجاح أي تنظيم أو فشل أي مؤسسة ونجاحها، ففي الأخير تسعى إلى تحقيق أهدافها الإدارية، ففعالية المؤسسة تقاس بمدى تحقيقها لهذه الأهداف، وبالتالي الحكم على مدى نجاحها وفشلها استنادا إلى تحقيقها لأهدافها، فالإدارة تحتاج إلى التعرف على مستوى الفعالية داخل المؤسسة وذلك بهدف رفع مستوى التسيير والتخطيط، ولذلك لإحداث التغييرات التنظيمية المطلوبة وذلك لاستمرارية المؤسسة والمحافظة على البقاء وذلك لا يكون إلا من خلال الفعالية التنظيمية، ولا يمكن لأية مؤسسة أن تستغني عن هذه الوظيفة المهمة وذلك من أجل تحقيق أهدافها العامة وأهدافها الخاصة بالأفراد العاملين داخل المؤسسة وذلك من أجل الاطمئنان على مستقبلهم الوظيفي فيها وإشباع حاجاتهم.

**تمهيد:**

تعتبر الدراسة الميدانية من أهم الخطوات في البحث العلمي وبالتالي فهي تلعب دورا كبيرا في تدعيم الدراسة النظرية، فالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية الأسلوب الأمثل، للتأكد من قيمة منطق البحث (الإشكالية والفرضيات) فهي تساعد الباحث على بلوغ هدفه من خلال الإجابة على التساؤلات المطروحة، والتحقق من فرضيات الدراسة أو نفيها كما تساعدنا على ضبط وبناء تقنيات الملائمة لإجرائها وكذلك تتمكن من تحديد المنهج المناسب والذي كذلك هو بدوره يحدد الأدوات المناسبة لجمع المعطيات والمعلومات اللازمة وبالتالي التوصل إلى نتائج، فبعد دراستنا للجانب النظري لموضوع " التكوين ودوره في تحقيق الفعالية" لابد من أن نسقط هذا الجانب على أرض الواقع.

ولقد اخترنا مؤسسة إدارة محلية (بلدية) ليكون حقل بحثنا ودراستنا التطبيقية، وذلك نظرا لكون المؤسسة تقوم بعملية التكوين خارج المؤسسة.

أولاً: مجالات الدراسة:

### المجال المكاني للدراسة:

يقصد به النطاق المكاني أو تلك الحدود الجغرافية لإجراء البحث الميداني، ومن منطلق دراستنا يتمثل هذا المجال في مؤسسة الإدارة المحلية (البلدية) الواقعة بولاية البويرة بلدية قادية، حيث قمنا بإجراء دراستنا الميدانية في جميع مصالح المؤسسة وذلك حتى نتمكن من معرفة دور التكوين في تحقيق الفعالية، وإذا كان كل عمال المصالح يقومون بدورات تكوينية ومدى علاقته بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

#### 1-1- لمحة تاريخية عن البلدية:<sup>1</sup>

خلال الفترة الممتدة من سنة 1882 إلى 1957 كانت تسمى بقرية عين أم العلق وكانت قادية آنذاك تابعة للبلدية المختلطة "باليسطرو" الأخرزية حالياً، وبتاريخ 1957/04/01 تم إنشائها وسميت بـ « تيار » وهو الاسم الفرنسي وفي سنة 1964 سميت ببلدية قادية وهو الاسم المنسوب إلى أحد شهداء الثورة التحريرية المسمى عبد القادر بوزرزورة.

#### 1-2- تنظيم البلدية ومهامها:

\* الهيئة التنفيذية للمجلس الشعبي البلدي لبلدية قادية:

#### - المجلس الشعبي البلدي:

يتم انتخابه من قبل مواطني الإقليم التابعين له إدارياً، ويتوقف عدد أعضاء المجلس على عدد السكان، ويشترط للمترشح في عضوية المجلس أن يكون ذو جنسية جزائرية أصلاً، الانتماء للإقليم المراد الترشيح فيه، أن يكون تجاوز 28 سنة، وأن لا يكون قد ناهض الثورة التحريرية، وأن يكون موظفاً في البلدية، وأن يعمل في جهاز القضاء أو الأمن، يعقد المجلس 4 دورات عادية سنوية، كما يمكن للمجلس أن يعقد دورات استثنائية بطلب من ثلث الأعضاء أو بناء على طلب رئيس المجلس، أو بأمر من الوالي والذي يعتبر رئيساً للدورات، ويمارس المجلس مهامه في مختلف الميادين.

<sup>1</sup> - رئيس مصلحة مكتب المستخدمين لبلدية قادية.

**- رئيس المجلس الشعبي البلدي:**

يعتبر رئيس المجلس الشعبي البلدي بمثابة ضابط للحالة المدنية وضابط للشرطة القضائية ومن اختصاصه نذكر ما يلي:

- يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي في جميع التظاهرات الرسمية والاحتفالات.
- يقوم بجمع الأموال الخاصة بالحفاظة على الأموال والحقوق.
- السهر على صيانة المحفوظات.
- إبرام عقود بيعها وقبول الهبات والوصيات والصفقات أو الإجراءات.
- اتخاذ كل القرارات الموافقة للتقدم والإسقاط.
- توظيف عمال البلدية وتعيينهم وتسييرهم وفقا للشروط المنصوص عليها في القوانين.
- رفع الدعوى لدى القضاء باسم البلدية وفائدتها.

**- الأمانة العامة:**

**الأمين العام:** إن الأمين العام يتولى تحت رئيس المجلس الشعبي البلدي ما يأتي:

- \* يسهر على أن يضمن سير مجموع المصالح الإدارية والتقنية في البلدية.
- \* ينظم وينشط ويراقب المصالح الإدارية والتقنية في البلدية.
- \* يسهر على إنجاز مجموع برامج التجهيز الاستثمار.
- \* يتولى كتابة المجلس الشعبي البلدي.
- \* يعد التقارير اللازمة تقديمها إلى مداوات المجلس الشعبي البلدي.
- \* يتولى تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.
- \* يعد مشاريع التنظيمية أو مقررات البلدية.
- \* يمارس السلطة السلمية على المواطنين.
- \* يقدم مداوات المجلس الشعبي البلدي لتصادق عليها السلطة الوصية ويتلقى كل رأي أو تأشيرته أو ترخيص أو موافقة ينص عليها التنظيم الجاري به العمل.

## المصلحة التقنية:

تعد هذه المصلحة القلب النابض من حيث اهتمامها بدراسة المشاريع المطروحة للتنفيذ من الجانب التقني وهي تهتم ب:

- التكفل بدراسة المشاريع دراسة تقنية ودقيقة.
- اهتمام بكل ما يتعلق بالتنمية المحلية.
- الصيانة العامة للعقارات أو المنقولات البلدية وتنقسم بدورها إلى مكنتين:
  - ❖ مكتب التعمير والأشغال الجديدة.
  - ❖ مكتب تسيير العتاد والصيانة العامة.
- أ- **مكتب التعمير والأشغال الجديدة:** لهذا المكتب عدة مهام نذكر منها ما يلي:
  - يقوم بمتابعة وتنظيم الأشغال التي تسلم إلى البلدية بصفة أولية.
  - دراسة المشاريع الجديدة سواء المعمول بها من طرف البلدية أو الولاية.
  - يقوم بإحصاء كافة العقارات التابعة للبلدية.
  - إعطاء التقرير عنها إلى رئيس البلدية.
  - تقييم ممتلكات البلدية، وينقسم بدوره إلى فرعين:
    - ❖ فرع التعمير والشبكات المختلفة.
    - ❖ فرع الأشغال الجديدة.
- 1- **فرع التعمير والشبكات المختلفة:** ومن مهامه نذكر:
  - يهتم بالتعمير بصفة عامة.
  - تكفل بدراسة وإعطاء القرارات فيما يلي:
    - رخص البناء
    - رخص التجزئة
    - شهادة التعمير...إلخ.
  - إنشاء شهادات لأشغال المختلفة التي تجري على الشبكات المختلفة مثل:
    - صرف قنوات صرف المياه
    - صيانة الطرقات وإعادة صيانة الأرصفة

- اهتمام بمتابعة ملفات إنجاز المخططات: مخطط الرئيسي للتهيئة العمران (PDAU) والمخطط شغل الأراضي (POS).

## 2- فرع الأشغال الجديدة: كما نذكر من مهامه:

- متابعة المشاريع التنموية للبلدية (PCD).
- السهر على إنجاز المشاريع من طرف المقاولات
- السهر على البناءات المدرسية.
- متابعة المشاريع البلدية في مختلف القطاعات: السكن، التعمير، والطرق... إلخ

## ب- مكتب تسيير العتاد والصيانة العامة:

- يقوم بتسيير إدارة كل ما يتعلق بممتلكات البلدية سواء عقارات أو منقولات كما ينقسم بدوره إلى قسمين:
  - ❖ فرع العتاد والحظائر
  - ❖ فرع الصيانة العامة

### 1) فرع العتاد والحظائر:

- قيام بالعمل على الحفاظ على العتاد والحظيرة البلدية.
- إرسال تقرير سنوي عن العتاد والسيارات وكافة وسائل العمل التابعة للبلدية، وإرساله إلى رئيس البلدية.
- تقييم الأثاث المنهك والتهتك التابعة للبلدية.
- تهتم بتسيير كل العتاد، العربات، المخازن العامة التي تملكها البلدية.

### 2) فرع الصيانة العامة:

- صيانة العتاد والعربات ( الشاحنات، سيارات... )
- صيانة الكهرباء التي تتعلق بالإضاءة العمومية.
- صيانة الطرقات داخل إقليم مقر البلدية... إلخ.
- المراقبة المستمرة لكافة التجهيزات التابعة للبلدية.
- تصليح قنوات صرف المياه.

**- فرع التسيير المستخدمين:**

يعتبر هذا الفرع بمثابة الجهاز المسير للطاقة البشرية، ومن مهامه إدارية هي:

✓ **الترسيم:** يقضي المتمرنون فترة تدريبية لا يمكن أن يوضع المتمرنون في حالة الانتداب أو الاستيداع، كما لا يمكن أن ينتخبوا في لجان الموظفين، لكنهم يشاركون في لجان الموظفين، لكنهم يشاركون في الانتخابات لتعيين ممثلهم في السلك الذي لهم قابلية التثبيت فيه.

✓ **التقاعد:** يتم إعداد ملفات التقاعد وفق ما يلي:

- التقاعد العادي ( للبالغين 60 سنة عمل)

- التقاعد المسبق ( للبالغين أكبر من سنة)

✓ **التحويل والتنقلات:** عادة ما يكون التحويل كعقوبة، أما التنقل فيقوم المستخدم للذي يريد التنقل القيام بالعمليات.

✓ **القيام بإعداد محضر التنصيب:** يهتم هذا الفرع بإعادة محاضر التنصيب لكل متربص أو عند بداية العمل، وهذا حتى يستفيد المتربص أو العامل من التأمين.

✓ **إعداد الشهادة للعمل:** كل عامل يعمل في البلدية سواء يعمل حاليا أو سابقا.

✓ **إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:** يقوم هذا الفرع بإعداد المخطط الذي يحتوي بطاقة المناصب لكل سلك.

✓ **التوظيف والترقية:** بعد ملاحظة الفارق في مخطط تسيير الموارد البشرية تتبين هل هناك حاجة إلى فتح مناصب شغل أم لا.

**- مصلحة الإدارة والمالية:**

يختص هذا المكتب بتسيير الأوضاع المالية والاقتصادية للبلدية ويشرف عليها رئيس المصلحة وتتمثل مهمة الرئيسية في التنسيق والعمل على السير الحسن لجميع المصالح والإشراف على جميع المعاملات المالية التي لها علاقة بالبلدية وتسويتها وتنقسم إلى مكتبتين:



- مكتب المالية والشؤون الاقتصادية.

- مكتب التنظيم والشؤون العامة.

أ - مكتب المالية والشؤون الاقتصادية: ومن مهامه المخولة له:

- تسديد أجور العمال سواء العمال المؤقتين، أو عمال تشغيل الشباب أو غيرهم ممن يعمل لدى البلدية لفترة محددة.

- تسديد جميع الإعانات المالية الخاصة بالفئات المحرومة، أو فئة المسنين والمعوقين المكفوفين...إلخ.

- تسديد كل الفاتورات الخاصة بمقتنيات وإنشاءات التجهيز وفاتورة فرع التسيير.

- يقوم المكتب على ضمان السير الحسن داخل التنظيم.

- مراقبة ومساعدة المسيرين.

- القيام بأخذ القرارات.

- القيام بمختلف العمليات المحاسبية والمالية، ويتكون من فرعين هما:

- فرع المالية والمحاسبة.

- فرع الشؤون الاقتصادية.

1- فرع المالية والمحاسبة: يقوم هذا الفرع بمختلف العمليات التي تتعلق بالجانب المالي

والمحاسبي، وسنحاول ذكر أهم المهام للفرع فيما يلي:

- إعداد الميزانية المالية الأولية والإضافية في السنة المالية.

- تسديد أجور العمال المرسمين.

- مراقبة إيرادات البلدية والتعديلات.

- إعداد بطاقة الأجور لكل المستخدمين ومختلف العلاوات وكذلك منحه المردودية.

- متابعة تقديم إنجاز المشاريع من جانب المالي وإعطاء بطاقة غلق المشروع بالنسبة للمشاريع التي تتجزأ البلدية نفسها.

- جرد كل العمليات الحسابية بدفتر التفصيل.

- متابعة وضعيات المشاريع المختلفة.

- تكفل بشراء حاجيات البلدية ومصالحها.

- التكفل المشرف على شراء، بتوفير كل ما يحتاجه الموظف من مستلزمات العمل

## 2- فرع الشؤون الاقتصادية:

يتكلف طبقاً للمبدأ القائل « المسؤولية تكليف وليس تعريف » كما يلي:

- يتابع المشاريع الخاصة بالبلدية سواء المشاريع في إطار المخطط البلدي للتنمية أو في إطار مخطط التحديث المدني.
- يقوم بتقديم الخدمات الخاصة في شؤون الاقتصادية لفائدة البلدية.
- يقوم بالسير الحسن لأعمال البلدية بطريقة اقتصادية.
- دفع الفواتير وتسجيلها بالنسبة للمقننات أو المستهلكات أو العماليات التي تتعلق بتكاليف الصيانة والتصليلات.

## أ - مكتب التنظيم والشؤون العامة:

هذا المكتب له علاقة مباشرة مع المواطنين، فهو يهتم بالأحوال الشخصية ومن مهامه نجد:

- \* إجراء عملية التسجيل والقرعة الخاصة بالحج.
- \* تسجيل الشباب البالغين 19 سنة للخدمة الوطنية.
- \* إنشاء الجمعيات المصغرة مثل ( جمعية الأحياء).
- \* مساعدة الشباب الراغبين في الحصول على بطاقة الحرف وسجلات تجارية للتجار.
- \* عقود البيع وشراء السيارات.
- \* المصادقة على الإماءات .
- \* إماء وثائق الحالة المدنية.
- \* استخراج وثائق الحالة المدنية وعددها 28 وثيقة طبقاً لقانون الحالة المدنية.
- \* تسجيل المواليد.
- \* عقود الزواج.

\* التصريح بالوفيات.

\* البيات الهامشية ( تتم في سجلات زواج مثلا تصحيح الأخطاء)

\* مسك سجلات الحالة المدنية ( الميلاد، - زواج - الوفاة)

\* الجداول العشرية.

\* بيانات الإشعار ( يتم في سجلات الوفاة بالنسبة للذين غيروا الإقامة).

\* تصحيح الأخطاء على العقود.

\* الرد على البريد.

\* تجديد السجلات المختلفة.

وينقسم إلى 4 فروع منها:

**1 - فرع التنظيم:** يعتبر هذا الفرع الخلية النشطة للبلدية باعتباره المتعامل المباشر مع أفراد المجتمع من

خلال الوثائق المستخرجة والعقود المبرمة، وكل ما له علاقة بالوطن، ويمكن حصر مهامه في النقاط التالية:

- إصدار بعض الوثائق الخاصة كشهادة الإقامة.

- المصادقة على الوثائق المختلفة.

- تسجيل وثائق التنازل وبيع عقارات ومنقولات...إلخ.

### فرع الحالة المدنية:

- يقوم هذا الفرع بإصدار وثائق الحالة المدنية كعقود الولادة، الزواج، الوفيات...إلخ.

- كما يشتمل هذا النوع من 28 وثيقة للحالة المدنية تحمل أرقاما رمزية ونذكر بعض منها:

- ح م 1 مستخرج من سجلات الحالة المدنية، الزواج (نسخ).

### فرع الانتخابات:

- يقوم هذا الفرع بمراجعة القوائم الانتخابية في شهر أكتوبر.

- يقوم بالشطب المؤقت والنهائي للأفراد من القوائم الانتخابية في حالة تحويل السكن.

- يقوم بالمراجعة الاستثنائية عندما يكون هناك انتخاب.

- التحضير للانتخابات ( بطاقات، قوائم، غرف التصويت، الصناديق...إلخ).

- يقوم بمراجعة سجلات الوفيات وشطبها من القوائم الانتخابية.

يستعمل هذا الفرع الوثائق التالية استمارات التسجيل، شهادات التسجيل وعدم التسجيل طلب بطاقة الناخب...إلخ.

### \* دراسة فرع الشؤون الاجتماعية والثقافية ( مكان التبرص):

يعتبر هذا المكتب بفرعه الاجتماعي والثقافي على صلة مباشرة ودائمة مع المواطنين خاصة الطبقة البسيطة والفقيرة من المجتمع وكذا طبقة الشباب بكل شرائحه سواء العاديين أو ذوي العاهات الدائمة ونظرا لهذه الأسباب وأخرى سنحاول في هذا البحث تناول كل ما يتعلق بنشاطات هذه المصلحة من خلال دراسة معمقة لفرعها.

### - فرع الشؤون الاجتماعية:

لما نتطرق إلى كلمة مجتمع فإننا نعني بذلك وبكل دقة وعناية كل ما يتعلق بأفراد المجتمع بكل فئاته، شباب، كهول، أطفال، شيوخ، مرضى، والفقراء، وعلى أساس أن كل ما يتعلق بهذه الشرائح يندرج في مهام ونشاط الفرع فإننا سنحاول بالتفصيل معالجة كل محور على حدى.

### 1- الجانب الصحي:

شروط تكوين ملف صحي لدى الفرع الشؤون الاجتماعية.

لكي ينخرط أي فرد من المجتمع في إطار الطب المجاني لدى المكتب فإنه:

- لا بد أن يكون المنخرط مريضا، مرضا مزمن كالربو، السكر، القلب...إلخ.

- أن يكون الشخص يحمل أحد عاهات الإعاقة والتي تحددها نسبة طبيب مخصص ويثبت بوثيقة رسمية.

- أن يكون الشخص المنخرط ضمن المعالجة المجانية لا يملك مدخول أو غير متقاضى.

- المنحة، من الصندوق الوطني للمعاشات وغير منخرط في شركة الضمان الاجتماعي (CNAS) وعلى هذا الأساس فإن المواطن يدع لدى المكتب ملف يتكون جملة من الوثائق حتى يتحصل على:

❖ بطاقة الإعاقة الذهنية والحركية.

❖ بطاقة المعالجة المجانية.

## 2- الجانب الاجتماعي:

هو الدور الأكبر الذي يلعبه هذا الفرع خاصة خلال المناسبات الدينية ومنها:

- توزيع مساعدات مالية تقدر حوالي 1000 دج لكل شخص محتاج منخرط في الفرع من طرف البلدية و3000 دج من الولاية.

- توزيع قفة رمضان والتمثلة في منح مجموعة من الأغذية لكل شخص محتاج.

- إعانات مالية خلال شهر رمضان، فتح مطعم الرحمة بتقديم وجبات.

- التكفل بالأشخاص المشردين الذين بدون مأوى والمهملين سواء بإدخالهم إلى مستشفيات عقلية أو دور العجزة.

- منح الشباب لعقود عمل في إطار الشبكة الاجتماعية أو تشغيل الشباب وكذا السادة والسيدات الذين لا يملكون عمل مؤجر قصد إعانة أنفسهم في هذا الإطار.

- منح ملابس للفقراء والمساكين.

- عملية الإختتان الجماعي خلال 27 من شهر رمضان.

- منح منح التمدريس المقدر ب 2000.00 دج.

- توزيع الأدوات المساهمة من طرف البلدية ومديرية النشاط الاجتماعي.

- التكفل بالمؤسسات التربوية ( الصيانة، التنظيف، الأدوات المدرسية الخاصة بالمعلمين، التدفئة، المطاعم المدرسية... إلخ.

- توفير بعض وسائل النقل المدرسي.

## 3- جانب البيئة والنظافة:

تتم عملية المحافظة على البيئة ونظافة المحيط البلدية من خلال مكتب منفرد بمهامه الإدارية والعملية حيث يقوم هذا المكتب بجملة من النشاطات يمكننا من تلخيصها في النقاط التالية:

- مراقبة المحلات التجارية من حيث النظافة...إلخ.
- معالجة المياه الصالحة للشرب ( الآبار، الخزانات المائية)
- مراقبة شبكة تطهير المياه.
- مراقبة المفارغ العمومية ومحاربتها.
- إجراء التحاليل على المياه يوميا.
- الوقاية وتحسين السكان فيما يخص البيئة.
- محاربة الأمراض المنقولة عن طريق المياه والحيوان.
- متابعة عملية الذبيح ومراقبة المذاييح.
- مراقبة المدارس اليومية والأسبوعية.
- مراقبة المدارس والمؤسسات الإدارية والتربوية والمحلات التجارية.
- السهر والحفاظ على سلامة وصحة المواطن.

## - فرع الشؤون الثقافية:

لا يمكننا الحديث بشكل كبير عن النشاطات الثقافية التي تنظمها البلدية نظرا لقلّة هذه النشاطات أحيانا وغيابها نهائيا أحيانا أخرى في العديد من المجالات ولذلك يمكننا حصرها في جملة من النقاط هي:

- تنظيم دورات رياضية لكرة القدم: حيث تقوم البلدية بتنظيم دورة رياضية لكرة القدم في الصيف كل السنة للشباب من مختلف المناطق البلدية.
- فتح نادي الإعلام الآلي بالمركز الثقافي لفئة الشباب على اختلاف مستوياتهم.
- فتح مكتبة على مدار أيام السنة للمطالعة لكل شخص يرغب في التسجيل بها.
- تنظيم حفلات فنية والنشاطات الرياضية بمشاركة المدارس والجمعيات في الأعياد الوطنية مثل "5 جويلية"، "أول نوفمبر"...إلخ.

**الآثار المستخدم في المكتب:**

تحتوي هذه المصلحة على:

- 04 مكاتب ومكتب خاص بجهاز الكمبيوتر.
- خزانة 02.
- مصفات الأرشيف 02.
- العمال 06 وستة كراسي.
- أجهزة كمبيوتر وجهاز الهاتف.

**2- المجال البشري للدراسة:**

ويقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة والذي يبلغ عددهم حوالي 150 عاملا داخل إدارة محلية (البلدية) موزعين عبر مختلف مصالحها من بينها مصلحة التنظيم والشؤون الاجتماعية والثقافية، مصلحة المالية والشؤون الاقتصادية، مصلحة التعمير والاحتياجات العقارية والطرق، مصلحة التجهيز والأشغال الحديدية والترميم... حيث أن عدد العمال في تناقص مستمر في السنوات الأخيرة ويعود ذلك إلى مغادرة العمال المؤسسة وذلك بسبب تدني مستوى الأجر أو التقاعد وعدم فتح قنوات توظيف مجددا.

**3- المجال الزمني للدراسة:**

ويقصد به المجال الزمني الذي استغرقته إجراء الدراسة داخل المؤسسة إدارة محلية (البلدية) حيث امتدت هذه المدة من أواخر شهر فيفيري إلى شهر جويلية، وقد تم فيه زيارة المؤسسة عبر مراحل.

**المرحلة الأولى:** عبارة عن جولات استطلاعية من أواخر شهر فيفيري 2019، أين تمت الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية والتمكن من الحصول على المعلومات الكافية ما يخص المؤسسة ما يتعلق الأمر خصوصا بعدد العمال.

**المرحلة الثانية:** ابتداءً من شهر مارس وأفريل، حيث قمنا فيها بجمع الملاحظات والاستطلاع وباستكشاف مصالح المؤسسة وفروعها، ومعرفة العمل، والظروف السائدة داخل المؤسسة وقد قمنا كذلك بتوزيع استمارة أولية على العمال.

**المرحلة الثالثة:** وقد استمرت أواخر شهر جوان 2019 أين تم تطبيق وضبط الاستمارة في شكلها النهائي، وقد كان توزيع الاستمارة، مصاحبا بمقابلة أغلبية أفراد العينة وذلك لأننا طبقنا الاستمارة بالمقابلة، وذلك حتى نتعرف على خصائص المبحوثين وتوضيح أي سؤال لا يفهمه المبحوثين.

#### 4- التعريف بخصائص المبحوثين:

ذلك من أجل التعرف على أهم خصائص وسمات أفراد العينة.

- جدول رقم 01: يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
45.1 %	23	ذكر
54.90 %	28	أنثى
100 %	51	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية أفراد العينة هم من فئة الإناث والتي تقدر ب 54.90% في حين نجد نسبة الذكور تقدر ب 45.1% بمعنى أن عدد الموظفات يفوق عدد الموظفين.

وهذا قد يكون راجع لما شهدته الأعوام الأخيرة من تحرر المرأة ولوجها عالم الشغل، ق يكون خلافا لما كانت عليه من قبل، نتيجة التطورات التي عرفها المجتمع الجزائري، بالإضافة إلى منح المرأة العديد من الصلاحيات التي لم تكن تملكها من قبل، وفي ظل الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي عاشها المجتمع الجزائري لم تجد هذه النساء خيارا آخر سوى ولوج عالم الشغل، حيث أن المؤسسات الإدارية أصبحت تستحوذ على العاملات النساء أكثر من فئة الرجال الذين يتوجهون بصفة أكبر نحو المؤسسات الصناعية والإنتاجية التي تنهرب منها النساء نتيجة الأعمال الشاقة لها والتي تتطلب اليد العاملة القوية وكذلك جسدية عكس فئة النساء الذين يفضلون التوجه إلى المؤسسات العمومية والخدمات كالمستشفيات والتعليم والإدارات المحلية بمختلف أنواعها (بلدية، دائرة، ولاية).



- جدول رقم 02: يوضح توزيع المبحوثين حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
45.1%	23	من 20 سنة إلى 30 سنة
25.5%	13	من 30 سنة إلى 40 سنة
17.6%	9	من 40 سنة إلى 50 سنة
11.8%	6	من 50 سنة فما فوق
100%	51	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 30 سنة أي أن الفئة العمرية الأكثر هي [ 30-20 ] والتي تقدر ب: 45.1% ثم تليها الفئة العمرية [ 40-30 ] سنة والتي تقدر ب 25.5% في حين بلغت الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم ما بين [ 50-40 ] سنة بنسبة تقدر ب: 17.6%، في حين سجلت الفئة العمرية 50 سنة فما فوق نسبة تقدر ب: 11.8% وهي أصغر فئة.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن المؤسسة الإدارية المحلية معظم عمالها شباب أي أنها تعتمد على الفئة الشبابية في العمل، وذلك ما يدل أن المؤسسة تعمل في تجديد طاقتها البشرية من خلال استقطاب اليد الشابة، وذلك لما تتميز به من النشاط والحيوية وهذا راجع إلى ما عاشه المجتمع الجزائري من تحولات خاصة بعد الأزمة الاقتصادية، حيث تم استبعاد عدد كبير من العمال القدماء، إضافة إلى منح العديد من العمال التقاعد المسبق ما استدعى جذب واستقطاب الفئة الشابة لتغطي المناصب الشاغرة.

\_ جدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	ابتدائي
15.7%	8	متوسط
21.6%	11	ثانوي
62.7%	32	جامعي
100%	51	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين مستواهم جامعي حيث تقدر نسبتهم ب: 62.7% في حين أصحاب المستوى التعليمي الثانوي فتقدر نسبتهم ب: 21.6% في حين الذين مستواهم متوسط تقدر نسبتهم ب: 15.7%، في حين ينعلم المستوى التعليمي الابتدائي.

من خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة إدارة المحلية ( البلدية ) تستقطب يد عاملة من خريجي الجامعات وهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة الذي يستدعي وجود كفاءات وذلك تكون المؤسسة ما زالت تستعرف بالكفاءات المهنية لبعض العمال، وذلك لخبرتهم وأقدميتهم في الميدان، كذلك عدم وجود مناصب شغل لحاملي الشهادات الجامعية، وهذا ما يؤدي لجوءهم إلى مؤسسة إدارة محلية البلدية.

\_ الجدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
18%	9	من 2 سنوات إلى 4 سنوات
33%	17	من 4 سنوات إلى 6 سنوات
49%	25	من 6 سنوات فما فوق
100%	51	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين لديهم خبرة ما بين 6 سنوات فما فوق والتي تقدر ب: 49%، وتليها فئة العمال التي تتراوح خبرتهم المهنية من 4 سنوات إلى 6 سنوات والتي تقدر بنسبة 33%، أما بقية العمال تتراوح خبرتهم ما بين 2 سنوات إلى 4 سنوات والتي تقدر بنسبة 17%. وهذا ما يدل على أن الموظفين يتمتعون بخبرة كافية في مجال عملهم مما يؤهلهم لتقديم أفضل ما لديهم ويجعلهم مطلعون على مختلف السياسات والميكانيزمات التي تقوم بها وتبناها مؤسستهم، وهذا من خلال العمليات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة مثل التكوين داخل المؤسسة إدارة المحلية البلدية، وهذا لرفع كفاءاتهم. وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بتجديد طاقتها البشرية وتزويد بالعمال ذوي خبرة مما يؤكد على أن سياسة المؤسسة مبنية على التحفيز وتجديد الخبرات.

\_ الجدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب طبيعة العمل

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة العمل
62.75%	32	دائم
37.25%	19	مؤقت
100%	851	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين طبيعة عملهم دائم أي لديهم عقود العمل الدائمة والتي تقدر بنسبة 62.75% في حين بلغ عدد العمال الذين طبيعة عملهم مؤقت أي لديهم عقود العمل المؤقتة بنسبة تقدر ب: 37.25%.

من خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة تستقطب العمال الدائمين أكثر من المؤقتين وهذا راجع إلى فتح مناصب الشغل من قبل " الوكالة الوطنية للتشغيل " LNM كذلك أن المؤسسة إدارة المحلية البلدية بحاجة إلى الخدمات التي يقدمها العمال الدائمين ولا تريد الاستغناء عنهم، وذلك من خلال تجديد في عقود العمل إلى فترات طويلة قد تصل في معظم الحالات حتى نهاية المشوار المهني للموظفين عن طريق الاستقالة أو التقاعد.

\_ الجدول رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين حسب التصنيف المهني

التصنيف المهني	التكرار	النسبة المئوية
موظف إداري	43	%84.31
رئيس مكتب	4	%7.84
رئيس مصلحة	4	%7.84
المجموع	51	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن التصنيف المهني الأكثر نسبة هو موظف إداري، بمعنى أن فئة الموظفين الإداريين تحتل أكبر نسبة والتي تقدر ب: %84.31 ثم تليها نسبة رؤساء المصالح والمكاتب والتي تقدر ب: %7.84.

وهذا راجع إلى أن الإدارة داخل المؤسسة إدارة محلية البلدية لا تستدعي وجود أكثر من رئيس أو رئيس مكتب، وهذا التقسيم راجع إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتوزيعها للوظائف في التصنيف المهني.

### ثانياً: منهج الدراسة:

إن موضوع البحث وطبيعة الدراسة هو الذي يفرض الباحث استخدام منهج معين دون غيره، يمكنه من دراسة موضوعه دراسة علمية سوسيولوجية، لذلك فتحديد المنهج المستخدم في البحوث تعتبر خطوة هامة وضرورية، لتوضيح الطريق الذي سوف يسلكه ويتبعه الباحث في مسار بحثه للوصول إلى إجابات عن الأسئلة التي يطرحها، فالمنهج هو الأسلوب والطريقة التي يتبعها الباحث، والمؤدية إلى الكشف عن الحقيقة وبلوغها بواسطة مجموعة من القواعد العامة، أو هو الطريقة العلمية التي يستخدمها أي باحث في دراسة تحليلية، لظاهرة معينة، أو معالجة مشكلة وفق خطوات بحث محددة من أجل الوصول إلى المعرفة اليقينية والكشف عن الحقيقة الخاصة بأية موضوع الدراسة والتحليل، وذلك من خلال جمع المعلومات والمعطيات المختلفة والمتعلقة بالظاهرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أحمد حلمي جمعة: أساسيات البحث العمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص92.

وبما أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج المتبع، وعلى هذا المنطلق والأساس فإننا اعتمدنا في دراستنا على المنهج الكمي، كأسلوب لبلوغ الحقيقة والمعرفة وتحقيق الهدف، لذلك فهو يعتمد على الطرق الإحصائية التي تقوم على جمع المعلومات والمعطيات والبيانات، ثم يحدد ذلك ترتيبها، وتنظيمها وبعد ذلك تبويبها ثم القيام بتفسيرها وتحليلها وبالتالي الحصول على نتائج دراسته.<sup>1</sup>

### ثالثا: أدوات جمع البيانات:

**1- الاستمارة:** هي أداة يستخدمها ويعتمدها الباحث في أي بحث كان وخاصة في العلوم الاجتماعية، وذلك من أجل جمع المعلومات والمعطيات الخاصة بموضوع الدراسة وذلك من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة، ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على الاختيار السليم والمناسب، وأدوات جمع البيانات والمعطيات، فهذه الأخيرة عبارة عن مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب التي يعتمد عليها الباحث للحصول على هذه البيانات والمعطيات اللازمة لانجاز بحث حول موضوع معين أو دراسة ما، ومهما كانت تقنيات الدراسة متعددة ومختلفة، فإن طبيعة الدراسة والمنهج المستخدم فيها هي التي تحدد حجم ونوعية وطبيعة أدوات جمع البيانات التي يجب على الباحث أن يتخذها، وعليه فإنه قد اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان كتقنية أساسية والملاحظة كتقنية مدعمة، وقد اشتملت الاستمارة على (52) سؤالاً متضمنة ومستندة من مؤشرات الفرضية السابقة موزعين على ثلاثة محاور كالتالي:

**المحور الأول:** يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين.

**المحور الثاني:** يتضمن البيانات حول عملية التكوين.

**المحور الثالث:** يتضمن بيانات حول الفعالية التنظيمية.

**2- الاستمارة بالمقابلة:** وهي من أهم وسائل وأدوات جمع البيانات التي تربط مباشرة بين الباحث والمبحوث، والتي تركز على قراءة الأسئلة للمبحوثين ثم الاستماع للأجوبة وتدوينها في الاستمارة، وقد اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة بالمقابلة وجه لوجه مع العاملين داخل المؤسسة، وذلك محاولة لتفادي ضياع الاستمارات أو التهاون في ملئها أو عدم وقوع أخطاء أثناء الإجابة عن الأسئلة.

<sup>1</sup> - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبية للنشر والتوزيع، الجزائر ، 2004-2006 ، ط2، ص78.

**3- الملاحظة:** حيث قمنا بالملاحظة دون المشاركة في ميدان البحث، وذلك من خلال الزيارات التي قمنا بها داخل المؤسسة والتجول في مختلف مصالحها، وملاحظة طريقة العمل، وكيفية تعامل العمال مع بعضهم البعض، والتواصل فيما بينهم والجو التنظيمي السائد في المؤسسة وذلك وفقا لأسس منظمة، بحيث تم تسجيل كل الملاحظات بدقة، كذلك تم استخدام الملاحظة في هذه الدراسة وذلك من أجل مساعدتنا فيما يلي:

- التعرف على بعض المصالح والفروع وذلك من خلال تنقلنا بمختلف أماكن داخل المؤسسة.
- التعرف على نمط وطبيعة العمل والأداء والظروف البيئية التي يعمل فيها العمال.
- كذلك تم الاستعانة بالملاحظة عند ملاحظة مدى الانضباط وصرامة القوانين داخل المؤسسة فنجد عامل إداري كان أو آخر يتجول في الرواق أو في الخارج دون سبب.
- حيث استخدمت الملاحظة بدقة خصوصا عند تطبيق الاستمارة بالمقابلة، حيث تمكنا من معرفة وملاحظة التغيرات الفيزيولوجية للمبحوثين، ومدى الصدق في الإجابة أو تهرب بعض العمال وتخوفهم من الإجابة على بعض أسئلة الاستمارة، فكان لابد من طمأننتهم بأن تعاونهم يفيدنا في إعداد بحث علمي مكمل لنيل شهادة جامعية ألا وهي ماستر.

#### رابعا: مجتمع البحث

يعتبر مجتمع البحث بأنه هو ذلك المجتمع الأصلي المتمثل لموضوع الدراسة والذي يتكون من جميع مفرداتها، وبالتالي يعتمد على أسلوب الحصر (المسح الشامل).

لذلك يتكون مجتمع الدراسة من العمال والموظفين حوالي 51 عاملا إداريا داخل المؤسسة إدارة محلية البلدية موزعين عبر مختلف مصالحها، وقد تم إجراء أو اعتماد أسلوب المسح الشامل، وذلك نظرا لصغر المجتمع وقلة عدد العمال الإداريين تم أخذهم بصورة شاملة، وهو الذي يساعدنا على جمع معلومات متنوعة وعديدة ومختلفة حول جوانب الموضوع ومعرفة دور التكوين في تحقيق الفعالية التنظيمية، كما تجدر إليه الإشارة فقد تم حذف بعض العمال الغير معنيين لموضوع البحث مثل أعوان الأمن والسائقين وعمال النظافة.

**خلاصة:**

لقد تمكنا من خلال هذا الفصل توضيح وضبط الأطر المنهجية للدراسة الميدانية التي يجب على الباحث السير عليها، أي تناول العمل الميداني للبحث وذلك من خلال تحديد الإطار الميداني للدراسة بمختلف مجالاتها (الزمني والبشري والمكاني) ودراسة التطور التاريخي للمؤسسة الخدمائية وتحديد خصائصها العامة للمبحوثين كمًا وكيفًا والتي تمثل البنية التحتية للمؤسسة، وكذلك تحديد الأدوات التي يتم وفقها جمع المعلومات والبيانات، والتي تحقق موضوع الدراسة، والتي تساعده في تفسير وتحليل المعطيات، وذلك للوصول إلى نتائج علمية تصبح مرحلة تحليل المعطيات التي تم جمعها حول الفرضية بمثابة المرحلة التالية وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

**تمهيد:**

بعد تطرقنا للإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة سننتقل في هذا الفصل إلى عرض مختلف المعطيات والبيانات المتحصل عليها وتحليلها وتفسيرها، بعد ذلك عرض ومناقشة نتائج الدراسة التي تحصلنا عليها بغرض الإجابة عن الإشكالية المطروحة، واختبار فرضية الدراسة وذلك من خلال الربط بين مؤشرات متغير التكوين والذي يشمل على الخبرة المهنية والعلاقات الإدارية، الاتصال، طبيعة التكوين... مع مؤشرات متغير الفعالية والذي يشمل على الاستقرار والكفاءة والتطور والتماسك والتحفيز والروح المعنوية... وهذا لنتمكن من الوصول إلى الدور والعلاقة الذي يلعبه التكوين في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.



جدول رقم 01: العلاقة بين الخبرة ومدى مساهمتها في زيادة الكفاءة المهنية لدى العاملين داخل المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		الكفاءة في العمل الخبرة المهنية
		النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
100	24	8.4	2	91.6	22	من 2 إلى 4 سنوات
100	16	6.3	1	93.7	15	من 4 إلى 6 سنوات
100	11	00	0	100	11	من 6 سنوات فما فوق
100	51	5.9	3	94.1	48	المجموع

يظهر الاتجاه العام للجدول أن نسبة 94.1 % من العاملين ممن أكدوا على وجود كفاءة في العمل مدعمة بنسبة 100% ممن صرحوا على وجود خبرة مهنية تتراوح ما بين 6 سنوات فما فوق، وبنسبة 93.7% ممن صرحوا على أن خبرتهم المهنية تتراوح ما بين 4 إلى 6 سنوات، وبنسبة 91.6% ممن صرحوا أن خبرتهم المهنية تتراوح من 2 إلى 4 سنوات.

كما أكدت نسبة 5.9% من العاملين ممن أكدوا على عدم وجود كفاءة مهنية في العمل مدعمة بنسبة 8.4% ممن صرحوا على أن خبرتهم تتراوح ما بين 2 إلى 4 سنوات، وبنسبة 6.3% ممن صرحوا على أن خبرتهم المهنية تتراوح ما بين 4 إلى 6 سنوات، ومنعدمة بالنسبة للعمال الذين تتراوح خبرتهم من 6 سنوات فما فوق.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن الخبرة المهنية أو ما يصطلح عليه بالأقدمية لها دور فعال في تحقيق الكفاءة وزيادته لدى العامل، فكلما زادت عدد سنواته في العمل كلما اكتسب خبرة في مجال عمله، وبالتالي تصبح لديه كفاءة مهنية تأهله للقيام بعمله والتحكم فيه.

ومنه نستنتج أن هناك علاقة طردية بين الخبرة المهنية (الأقدمية) والكفاءة، فكلما زادت الخبرة المهنية زادت كفاءة العمل، هذه الخبرة يكتسبها العامل أثناء العمل وذلك بممارسته اليومية له أو من خلال ما تعلمه من التكوين وهذا ما يجعله يكتسب مجموعة من المعارف العلمية والعملية التي تضمن تنافسا في الكفاءات فالكفاءة تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال الخدمات التي يقدمها العامل فهو أصبح كفؤا وهذا ما يجعل المؤسسة تحقق أهدافها وبالتالي إيجاد تلائم وتكامل وتوازن مع احتياجات المجتمع.

جدول رقم 02: يوضح العلاقة بين طبيعة تكوين المتلقي وانتماءه للمؤسسة

المجموع		لا تنتمي		تنتمي		انتماءه للمؤسسة طبيعة العمل
		النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
100	31	16.1	5	83.9	26	دائم
100	20	35	7	65	13	مؤقت
100	51	23.5	12	75.5	39	المجموع

يظهر الاتجاه العام للجدول أن نسبة 75.5% ممن أفادوا بانتمائهم للمؤسسة مدعمة بنسبة 83.8% ممن أكدوا أنهم عمال دائمون، ونسبة 65% ممن أكدوا أنهم عمال مؤقتون.

في حين أكدت نسبة 23.5% بعدم انتمائهم للمؤسسة مدعمة بنسبة 16.1% ممن أكدوا أنهم عمال دائمون، ونسبة 35% ممن أكدوا أنهم عمال مؤقتين.

ومن خلال القراءة الاحصائية يتضح لنا أن طبيعة العمل لها دور في تحديد مدى انتماء العامل للنسق الذي يعمل فيه سواء كان هذا العامل دائم أو مؤقت، وهنا يتبين لنا أن المؤسسة بحاجة إلى الخدمات التي يقدمها الموظف ولا تريد الاستغناء عنه وذلك من خلال تمديد عقود العمل وتجديدها، فالانتماء قد ينتج عن مدى انسجام العامل في الوظيفة التي يشغلها وكذلك مدى اعتبار العامل بأن المؤسسة مؤسسته يستوجب عليه من الرفع من مكانتها فهناك من ينظر 'لأيها أنها مصدر رزق وحيد يستوجب المحافظة على توازنها وهناك من يعتبرها أنها مؤسسة عمومية وليست خاصة وهذا ما يفسر النظرة القديمة للمؤسسة العمومية كل ما هو ملك للدولة لا يهمنها.

ومنه نستنتج أن طبيعة العمل دائم أو مؤقت تملك دور في تحديد انتماء العامل للمؤسسة فالعامل الدائم يعمل على تحسين أدائه والتطوير من قدراته من أجل المحافظة على منصبه والاستقرار فيه وهذا يظهر من خلال إبداء رغبته أو حاجته إلى فترات تكوينية بعد التحكم في مهنته عكس العمل المؤقت.

جدول رقم 03: يوضح العلاقة بين تلقي للتكوين على المهنة الحالية قبل الالتحاق بالمؤسسة ومدى مساهمتها في الإطلاع على كل المعلومات الخاصة بالوظيفة.

المجموع		لا		نعم		الإطلاع على كل المعلومات تلقي التكوين قبل الالتحاق بالوظيفة
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
100%	21	33.3	7	66.7	14	تلقين
100%	30	36.7	11	63.3	19	المتلقي
100%	51	35.3	18	64.7	33	المجموع

يظهر الاتجاه العام للجدول أن نسبة 64.7% ممن أفادوا باطلاعهم على كل المعلومات الخاصة بالوظيفة الحالية التي سيشغلها مدعمة بنسبة 66.7% ممن أكدوا بتلقيهم للتكوين ونسبة 63.3% ممن أكدوا بعدم تلقيهم للتكوين.

في حين أكدت نسبة 35.3% بعدم اطلاعهم على المعلومات الخاصة بالوظيفة مدعمة بنسبة 36.7% ممن أكدوا عدم تلقيهم للتكوين بنسبة 33.3% ممن أكدوا على تلقيهم للتكوين.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن تلقي العامل تكويننا على مهنة الحالية قبل الالتحاق بالمؤسسة له علاقة بنسبة الإطلاع على كل المعلومات الخاصة بتلك الوظيفة، فإذا تلقى العامل تكوين قبل تنصيبه يجعله ملماً بكافة المعلومات وينمي كافة الاتجاهات المتصلة بمحيط عمله وتعديل سلوكه وغرس قيم مهنية وتنظيمية بحيث يعتبر ضرورة لهم من أجل المحافظة على أوضاعهم المهنية وتحسين المركز الاجتماعي ومسايرة التطورات التكنولوجية وكذلك احتواء أي خلل في الوظيفة وحتى يتوافق كل عامل مع العمل الذي يؤديه، فالتكوين يعمل على له دور في التقدم المهني للعامل بحيث تظهر فعاليته لا من جانب انعكاسه على عناصر الإنتاج بل من حيث توفير فرص أفضل في التقدم الوظيفي داخل النسق فالعامل داخل النسق التنظيمي يسعى دوماً إلى الارتقاء في السلم المهني.

جدول رقم 04: يوضح العلاقة بين طبيعة التكوين المتلقى والسرعة في الإنجاز

المجموع		انجاز في وقت طويل		انجاز في وقت قصير		السرعة في انجاز العمل طبيعة التكوين المتلقى
		النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
100	15	80	12	20	3	نظري
100	36	88.9	32	11.1	4	ميداني
100	51	86.3	44	13.7	7	المجموع

يظهر الاتجاه العام للجدول أن نسبة 86.3% أن العاملين الذين ينجزون عملهم في وقت طويل والمدعمة بنسبة 88.9% لمن تلقوا تكويناً ميدانياً، وبنسبة 80% ممن تلقوا تكويناً نظرياً.

في أكدت نسبة 13.7% من العاملين الذين ينجزون عملهم في وقت قصير مدعمة بنسبة 20% ممن تلقوا تكويناً نظرياً، وبنسبة 11% ممن تلقوا تكويناً ميدانياً.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن طبيعة التكوين المتلقى يلعب دوراً فعالاً ومهماً في توفير مدة وسرعة انجاز العمل فإذا كان التكوين المتلقى ميدانياً فسوف يسمح للعامل في سهولة انجاز العامل للعمل ذلك كونه لديه خبرة في مجال عمله وبالتالي معرفة كل متطلبات الوظيفة التي يشغلها وهذا ما يجعله يؤدي عمله في وقت قصير وبسرعة ممكنة.

في حين أن التكوين النظري يتطلب من العامل ويجعله ينجز عمله في وقت طويل، وهذا راجع إلى مدة التكوين أو البرنامج الذي تلقاه العامل الذي قد يكون يخلف محتواه بطبيعة العمل المكلف به، وهنا نتطرق إلى ضرورة تكامل بين برامج التكوين والوظيفة التي يشغلها.

ومن هنا نستخلص أن طبيعة التكوين يؤثر وله علاقة بمختلف الوظائف وعلى العمل داخل البناء التنظيمي للمؤسسة خاصة من حيث المدة التي يقضيها العامل في انجاز مهامه.

جدول رقم 05: يوضح العلاقة بين العمل قبل التكوين وعدد المهم التي يقوم بها داخل المؤسسة

المجموع		أكثر من مهمة		مهمة واحدة		عدد المهم التي يقوم بها العمل قبل التكوين
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
100	9	44.5	4	55.5	5	جيد
100	31	48.4	15	51.6	16	متوسط
100	11	36.4	4	63.6	7	حسن
100	31	45.1	23	54.9	28	المجموع

يظهر الاتجاه العام للجدول أن 54.9% من العاملين ممن يقومون بمهمة واحدة والمدعمة بنسبة 63.6% ممن يرون أن عملهم قبل التكوين سيء وبنسبة 55.5% ممن يرون عملهم جيد.

في حين أكدت نسبة 45.1% من العاملين ممن يقومون بأكثر من مهمة والمدعمة بنسبة 45.4% ممن يؤكدون أن عملهم قبل التكوين متوسط وبنسبة 44.5% جيد، ونسبة 36.4% ممن يرونه سيء.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن العمل قبل التكوين له أهمية كبيرة في تحديد عدد المهام التي يقوم بها العامل داخل المؤسسة، فإذا كان العمل قبل التكوين جيد فإن العامل يستطيع أن يقوم بأكثر من المهمة الموكلة إليه.

أما إذا كان العمل سيء فإن العامل لا يستطيع القيام بأكثر من مهمة أو قد يجد صعوبة في أداء عمله.

ومنه نستخلص أن نوعية العمل تؤثر ولها دور فعال في تحديد عدد المهام التي يقوم بها الموظف.

ومنه نستنتج أنه إذا كان العمل قبل التكوين سيء ومتوسط هذا راجع إلى عدم تكوين العامل في مجال العمل الذي يتعلمه وبالتالي يجد صعوبة في أداء مهامه داخل التنظيم هذا يستدعي من المؤسسة تكوين العامل في مجال عمله من خلال تلقية لبرامج التكوين من خلال دورات مختلفة ومتعددة وهذا ما يجعل التكامل والتوازن بين العامل وعدد المهام التي يقوم بها.

الجدول رقم 06: يوضح العلاقة بين تتطابق العمل ببرامج التكوين ومدى مساهمته في رفع وانخفاض الروح المعنوية لدى أفراد العاملين داخل المؤسسة.

المجموع		روح معنوية منخفضة		روح معنوية مرتفعة		الروح المعنوية تطابق العمل مع برامج التكوين
		النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
100	32	37.5	12	62.5	20	يوجد تطابق
100	19	36.8	7	63.2	12	لا يوجد تطابق
100	51	37.3	19	62.7	32	المجموع

يظهر الإتجاه العام للجدول أن نسبة 62.7% من العاملين لديهم روح معنوية مرتفعة، مدعمة بنسبة 63.2% ممن يرون عدم وجود تطابق العمل مع برامج التكوين، وبنسبة 62.5% ممن يرون وجود تطابق العمل مع برامج التكوين.

في حين أكدت نسبة 37.3% ممن لديهم روح معنوية منخفضة مدعمة بنسبة 37.5% ممن يرون عدم وجود تطابق العمل مع برامج التكوين.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن تطابق العمل مع برامج التكوين له أهمية كبيرة ويلعب دور فعال في رفع وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين داخل البناء العام للمؤسسة، فنلاحظ أن الروح المعنوية تكون مرتفعة كلما كان تطابق بين العامل وبرامج التكوين، فهذا التطابق يجعل العامل ويحفزه على تأدية العمل بأحسن وأكمل وجه ويتفانى فيه دون كسل وبيد كل جهوده في اتقنه، وهذا نظرا لتطابق محتوى برامج التكوين المتلقى مع العمل الذي سيؤديه المكلف به، وبالتالي يشعر بالراحة وعدم التوتر والقلق.

أما عندما يكون العمل المكلف به العامل داخل المؤسسة مخالف تماما لما تلقاه مع فترة التكوين ومحتواه فإن هذا يجعله عدم وجود تطابق العمل مع هذا البرنامج، وهذا ما يجعل العامل داخل المؤسسة يتكاسل في تأدية العمل المكلف به ويجد صعوبة ومشاكل عديدة فيه، وبالتالي تتخفف الروح المعنوية لديه وهذا ما يجعله يحاول أن يزاو أعمال أخرى.

ومنه نستخلص أنه أي خلل في محتوى البرنامج التكويني يؤثر بشكل سلبي وإيجابي على مختلف الوظائف والمهم والأعمال داخل البناء التنظيمي.

الجدول رقم 07: يوضح العلاقة بين العمل بعد التكوين ومدى مساهمته في استقرار العامل داخل المؤسسة.

المجموع		يوجد استقرار		استقرار داخل المؤسسة		العمل بعد التكوين
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
100	31	16.2	5	83.8	26	انجاز العمل بأكثر دقة وأحسن
100	00	00	0	100	9	القدرة على ممارسة أعمال أخرى
100	11	18.2	2	81.8	9	انخفاض في نسبة الأخطاء
100	51	13.7	7	86.3	49	المجموع

يظهر الاتجاه العام للجدول أن نسبة 86.3% أفادوا باستقرارهم داخل المؤسسة مدعمة بنسبة 100% ممن أكدوا امتلاكهم القدرة على ممارسة أعمال أخرى وبنسبة 83.9% ممن أكدوا إنجاز العمل بأكثر دقة وأحسن، وبنسبة 81.8% ممن أكدوا على انخفاض في نسبة الأخطاء.

في حين أكدت نسبة 13.7% أفادوا بعدم وجود استقرار داخل المؤسسة مدعمة بنسبة 18.9% ممن أكدوا على انخفاض نسبة الأخطاء، وبنسبة 16.2% ممن أكدوا على انجاز العمل بأكثر دقة وأحسن.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن العمل بعد التكوين يلعب دورا فعالا وله أهمية كبيرة في استقرار العامل داخل المؤسسة، باعتبار أن المورد البشري داخل التنظيم أصبح يؤثر على فعالية المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال الاهتمام به وتكوينه حتى يصبح قادرا على العطاء وتقديم أحسن ما لديه، وهذا ما أكدته النظرية الكلاسيكية (مثل تايلور) حول التكوين وزيادة المردودية وكلما تكون العامل زاد الإنتاج وهذا ما يجعل النسق متوازن، فالعامل بعد التكوين لديه القدرة على انجاز العمل بأكثر دقة من خلال أكثر ما تلاقيه الذي يجدد ويطور معارفه الفنية وهذا ما يجعله مستقر في عمله استقرار تام وفعال لا يفكر في ترك الوظيفة التي يشغلها، كما تصبح لديه القدرة على ممارسة أعمال أخرى غير الموكلة إليه وبالتالي انخفاض في نسبة الأخطاء المحتمل حدوثها.

ومنه نستنتج أن العامل بعد التكوين يضمن فعاليته واستقراره داخل النسق التنظيمي ولكي يحافظ هذا الأخير على استمرارية وجوده لابد منه أن يقوم بمتطلبات الوظيفة المذكورة سابقا (التكوين) وذلك حتى يحقق التنظيم فعاليته.

جدول رقم 08: يوضح العلاقة التي تربط العمال برؤساء ومدى مساهمتها في وضوح الأهداف.

المجموع		غير واضحة		واضحة		وضوح الأهداف العلاقة بين العمال والرؤساء
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
100	15	6.7	1	93.3	14	جيدة
100	26	11.5	3	88.5	23	حسنة
100	10	70	7	30	3	مقبولة
0	0	0	0	0	0	سيئة
100	51	21.6	11	78.4	40	المجموع

يظهر الاتجاه العام للجدول أن نسبة 78.4% أفادوا بوضوح أهداف المؤسسة لهم مدعمة بنسبة 93.3% أكدوا أن طبيعة العلاقة بين العمال والرؤساء جيدة ونسبة 88.5% أكدوا بأن العلاقة حسنة ونسبة 30% ممن أكدوا أن العلاقة مقبولة.

في حين أكدت نسبة 21% بعدم وضوح أهداف المؤسسة لهم مدعمة بنسبة 70% ممن أكدوا أن طبيعة العلاقة التي تجمعهم برؤسائهم مقبولة، وبنسبة 11.5% ممن أكدوا أنها حسنة، أما نسبة 6.7% أكدوا أنها جيدة. من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن العلاقة التي تجمع بين العمال والرؤساء تلعب دورا فعالا في تحديد ووضوح أهداف المؤسسة بالنسبة للعمال.

فكلما كانت العلاقة التي تجمعهم جيدة وحسنة ساهمت في وضوح الأهداف وإزالة الغموض عنها وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة. حيث تبين لنا من خلال الحديث مع الفاعلين (العمال) ارتياحهم للعلاقة التي تربطهم بالرئيس والمشرف المتسمة بالمرونة وهذا يخلق نوعا من التجانس والتكامل في وجهات نظرهم.

فوضوح الأهداف تدعمها بناء علاقات جيدة فهذه الأخيرة تعتبر مؤشر معنوي على الأداء الجيد ووضوحه وعلى تطوير مهاراته بشكل يجذب اهتمام الرؤساء، وهذا يدل على تكوين العمال في مجال الاتصال وعمله... أما إذا كانت العلاقة سيئة يشعر العمال بالإحباط والنفور من العمل، فتكون الأهداف غير واضحة لهم.



ومنه نستنتج أن العلاقة التي تجمع بين العمال ورؤسائهم وجه آخر لبنية العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة ذات التأثير الكبير على الفعالية التنموية، فوضوح الأهداف التنظيمية يتطلب تلائم مناسب بين الرئيس ومرؤوسه من أجل المحافظة على توازن النسق واحتواء أي خلل محتمل حدوثه.

جدول رقم 09: يوضح العلاقة بين التحكم في أجهزة الإعلام الآلي ومدى مساهمتها في تحديد نسبة الأخطاء.

المجموع		نادرا		مرارا		بكثرة		نسبة الأخطاء التحكم في أجهزة الإعلام
		النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
100%	47	63.8	30	21.3	10	14.9	7	تتحكم
100%	4	00	0	75	3	25	1	لا تتحكم
100%	51	58.8	30	25.5	13	15.7	8	المجموع

يظهر الاتجاه العام للجدول أن نسبة 58.8% من العاملين ممن يرون أن نسبة الأخطاء تحدث نادرا مدعمة بنسبة 63.8% ممن يتحكمون في أجهزة الإعلام الآلي.

في حين أكدت نسبة 25.5% من العاملين ممن يرون أن نسبة الأخطاء تحدث وتقع مرارا مدعمة بنسبة 75% ممن لا يتحكمون في أجهزة الإعلام الآلي، وبنسبة 21.3% ممن يتحكمون فيها.

كما أكدت نسبة 15.7% من العاملين أفادوا م نسبة الأخطاء تقع بكثرة مدعمة بنسبة 25% ممن لا يتحكمون في أجهزة الإعلام الآلي وبنسبة 14.9% ممن يتحكمون فيها.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا ونستنتج أن التحكم في أجهزة الإعلام الآلي يلعب دورا كبيرا في تحديد نسبة الأخطاء، فكلما كان التحكم في أجهزة الإعلام الآلي كانت نسبة الأخطاء نادرة وقليلة داخل البناء التنظيمي للمؤسسة، وهذا ما يسهل على العامل أداء مهامه ووظائفه المطلوبة منهم على أحسن وأكمل وجه ويتفانى فيه، وهذا كله يدل على تكوين العامل في مجال الإعلام الآلي.

وكلما كان العامل لا يتحكم في أجهزة الإعلام الآلي كانت نسبة الأخطاء تقع بكثرة وفي كل مرة وهذا ما يدل على عدم تكوين العامل في هذا المجال، وهذا ما لوحظ سابقاً أن الأخطاء التي تحدث تافهة وبسيطة وهذا راجع إلى عدم وجود مراقبة.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن التحكم في أجهزة الإعلام الآلي وعدمه له أهمية كبيرة في تحسين أداء العامل وزيادة قدراته ومهاراته الفنية ومعارفه وحتى يؤدي النسق وظائفه بشكل سليم وصحيح، هذا ما يجعله يحقق أهدافه الخاصة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ومن ثمة تحقيق فعاليتها.

كون العمل داخل الإدارة المحلية (البلدية) أصبح يتطلب أجهزة إلكترونية فكل الأوراق أصبحت تستخرج إلكترونياً، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تبني سياسة التكوين المستمر داخل البلدية فهي تنفق مبالغ مالية باهظة في هذا المجال لترسيخ أهم مبادئه.

### نتائج الفرضية:

من خلال تحليلنا للجدول الخاصة بالفرضية التي تنص على ما يلي: " للتكوين دور في تحقيق الفعالية التنظيمية".

توصلنا إلى أن عملية التكوين داخل إدارة محلية هي عملية مهمة فكل مؤسسة تحتاج إلى يد عاملة مؤهلة، بدرجة عالية من الخبرة والكفاءة، وذلك من أجل الحفاظ على مكانته وتحقيق أهدافه، فالبلدية تقوم بالقيام بدورات تكوينية، أو أيام دراسية، وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- أكد 96.7% من العاملين على وجود كفاءة في العمل مدعمة بنسبة 100% ممن أكدوا على امتلاكهم خبرة مهنية تتراوح ما بين 6 سنوات فما فوق.

- أكد نسبة 76.5% من العاملين بانتمائهم للمؤسسة والمدعمة بنسبة 83.8% ممن أكدوا على أنهم عمال دائمون.

- أكد نسبة 64.7% من العمال باطلاعهم على كل المعلومات الخاصة بالوظيفة الحالية والمدعمة بنسبة 66.7% ممن أكدوا بتلقيهم على التكوين عليها قبل الالتحاق بالمؤسسة.

- أكد 54.9% من العاملين ممن يقومون بمهمة واحدة مدعمة بنسبة 63.6% ممن يرون أن عملهم قبل التكوين سيء، هذا ما جعل الإدارة على القيام بدورات تكوينية من أجل تحسين عملهم.
- أكد 62.7% من العاملين ممن أفادوا أن لديهم روح معنوية مرتفعة، مدعمة بنسبة 63.2% ممن يرون عدم وجود تطابق العمل مع برامج التكوين.
- أكد 86.27% من العاملين الذين أفادوا أنهم ينجزون عملهم في وقت طويل والمدعمة بنسبة 88.9% ممن تلقوا تكويناً ميدانياً.
- أكد نسبة 78.4% من العاملين بوضوح أهداف المؤسسة لهم والمدعمة بنسبة 93.3% ممن أكدوا على طبيعة العلاقة التي تجمعهم برؤسائهم جيدة.
- أكد 86.3% من العاملين باستقرارهم داخل المؤسسة التي يعملون بها مدعمة بنسبة 100% ممن أكدوا امتلاكهم القدرة على ممارسة أعمال أخرى.
- أكد 58.8% من العاملين أن نسبة الأخطاء تحدث نادراً مدعمة بنسبة 63.8% ممن يتحكمون في أجهزة الإعلام الآلي.

#### خلاصة:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها من خلال تحليلنا لنتائج الفرضية نستنتج الأهمية الكبيرة للتكوين في تحقيق الفعالية التنظيمية، فبفضل هذه العملية يستطيع الفرد العامل داخل المؤسسة الرفع من قدراته ومعارفه، وزيادة مهارته الفنية وتحسين أدائه وبالتالي يتفانى في العمل، وهذا ما يجعله لديه روح معنوية مرتفعة في العمل وكذلك استقرار فعال بعد تكوينه والانتماء إلى المؤسسة، وهذا ما يجعله يحقق أهدافه الخاصة ومن ثمة تحقيق الفعالية.

## الاستنتاج عام:

إن دراستنا لموضوع التكوين ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل إدارة محلية (بلدية قادية)، مبنية على فرضية واحدة، ومنه سوف نقوم بعرض النتائج التي توصلنا إليها بناء على هذه الفرضية، ووفق الأهداف المسطرة من خلال الدراسة، وتحليل مختلف جداول الفرضية توصلنا إلى النتائج التالية:

- طبيعة العمل (دائم أو مؤقت) تساهم في ارتفاع نسبة انتماء العامل للمؤسسة التي يعمل بها.
- طبيعة العلاقة التي تجمع بين الرؤساء والعمال داخل البلدية هي علاقة جيدة وحسنة وهذا ما ساهم في وضوح الأهداف التنظيمية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة للعمال.
- تلقي العامل تكوينا حول الوظيفة التي سيشغلها قبل الالتحاق بالمؤسسة يساهم في زيادة نسبة اطلاع العامل على كل المعلومات الخاصة بتلك الوظيفة بحيث يصبح ملما بجميع جوانبها، كما يصبح متمكن في العمل الموكل إليه.
- امتلاك العامل القدرة على ممارسة أعمال أخرى غير الموكلة إليه تجعله مستقر في عمله، بحيث هذا الاستقرار يكون تام وفعال.
- أقدمية العامل داخل المؤسسة تكسبه خبرة مهنية وهذه الأخيرة تزيد من كفاءته في العمل.
- العمل قبل التكوين يجعل المهام التي يؤديها العامل ضئيلة إذ ما قورنت بالمهام التي يقوم بها العامل المتكون.
- تطابق العمل مع برامج التكوين يساهم في رفع من الروح المعنوية لدى العمال مما يجعلهم يؤدون عملهم بدقة وتفاني وفي وقت قصير.

- التحكم في أجهزة الإعلام الآلي يقلل من نسبة الأخطاء المحتمل حدوثها.

- طبيعة التكوين تساهم في تحديد المدة التي يقضيها العامل في إنجاز العمل المكلف به.

من خلال عرضنا لنتائج الدراسة المتوصل إليها حول الدور والعلاقة التي يلعبه التكوين في خدمة وتحقيق الفعالية التنظيمية داخل إدارة محلية (بلدية) ، فعلا أنه يخدم الفعالية التنظيمية ويحققها فأى خلل في برامج

التكوين وعدم تلقي العامل للتكوين، كل هذا يؤثر سلبا على عدم تحقيقه أهدافه الخاصة وأهداف المؤسسة بصفة عامة وبالتالي عدم تحقيقها للفعالية التنظيمية وبالتالي يمكن القول أن الفرضية تحققت وبنسبة كبيرة.

انطلقت هذه الدراسة من هدف يدور حول معرفة دور وعلاقة التكوين داخل مؤسسة إدارة محلية (البلدية) في تحقيق الفعالية التنظيمية، فقد حاولنا إبراز أهمية ومكانة التكوين داخل المؤسسة مجال للدراسة من خلال إظهار دور كل من برامج التكوين وأهم متطلبات عملية التكوين ودراسته المتعددة في تحقيق الفعالية من خلال تعديل سلوك العامل وتجديد معارفه العملية والعلمية، كما تطرقنا إلى مدى إسهام التكوين في الاستقرار ورضا العاملين وانعكاسها في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

فالتكوين يعتبر جوهر مهم وفعال داخل المؤسسة، إذ بفضله يتم تنمية المهارات الفنية بطريقة مستمرة وزيادة في المعارف والقدرات ورفع في مستوى الكفاءة المهنية، كذلك الحاجة إلى خلق مناخ تنظيمي ملائم العامل بأهميته وأهميته انجازاته أي ما يقدمه في العمل والاعتراف بها مثل التقدير والاحترام ومدى مساهمة ذلك في تأثيره على أهمية استقرار العامل وعلى فعالية المؤسسة بصفة خاصة باختلاف طبيعة التكوين ميداني أو نظري داخل التنظيم يوضح السرعة في انجاز العمل وكذلك تلقي التكوين أثناء العمل يوضح الخبرة التي يكتسبها العاملون وذلك من خلال كفاءتهم المهنية.

فقد أصبحت الإدارة المحلية والحديثة تحرص على توفير وترسيخ مبادئ التكوين داخل المؤسسة في جميع الوظائف وذلك من أجل تسهيل أداء المهام والأعمال الموكلة للعاملين وتحسين الخدمة وكسب ولاء المواطن، فهو يلعب دور فعال ويؤثر على تأقلم العمال مع التطورات الحاصلة داخل المؤسسة خاصة مع التحولات والتغيرات السريعة حيث أصبحت الإدارة تعتمد على أجهزة إلكترونية (إعلام آلي) لهذا يجب على المؤسسة تكوين العاملين وذلك من أجل مسايرة التغيرات.

فمن خلال هذه الدراسة اتضح لنا أن التكوين داخل الإدارة المحلية (البلدية) وجدنا أنه نشاط ضروري ومتجدد ومستمر ويتصف بشيء من المرونة وذلك حتى يستطيع الموظف التكيف مع التغيرات الجديدة، فالموظف الذي يتلقى تكويناً يكون مستعداً للتغيير في مهاراته والوظائف التي يشغلها من أجل مواجهة متطلبات التغيير.

لهذا نجد المؤسسات تولي اهتماماً كبيراً للتكوين لما له من مزايا التي تعود على الموظف بصفة خاصة وعلى المؤسسة بصفة عامة وذلك عن طريق تخصيص ميزانية عالية للتكوين وإدراجه ضمن المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية.

1- **الكتب:**

- 1- أحمد جاد عبد الوهاب: **السلوك التنظيمي**، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ط1، 1996.
- 2- أحمد حلمي جمعة: **أساسيات البحث العمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- 3- أحمد صقر عاشور: **إدارة القوى العاملة**، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
- 4- أحمد ماهر: **التدريب الفعال**، دار أسامة، الإسكندرية، د ط، 2005.
- 5- أحمد ماهر: **التنظم (الدليل العلمي بتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 6- أحمد مصطفى خاطر ومحمد كشك: **إدارة المنظمات الاجتماعية**، دار المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، ط1، 1999.
- 7- أورسلان رشيد، ، **التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم**، قصر الكتاب، البليدة، ط 2، 2000.
- 8- بادر أحمد أبو شيخة: **التنظيم وأساليب العمل**، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 9- بوحفص عبد الكريم: **التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 10- ثابت الحبيب: **بن عبو الجيلالي: تطوير الكفاءات وتنمية موارد البشرية**، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2009.
- 11- جمال الدين محمد المرسي: **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، بدون طبعة، 2013.
- 12- حامد سوادى عطية: **العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية**.
- 13- حرحوش عادل: **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2009.
- 14- الحلبي حسن: **تدريب الموظف**، منشورات عويدات، بيروت، ط2، 1982.

- 15- حنفي محمود سليمان: **فعالية المنظمة**، مركز البحوث الإدارية، مصر، ط1، 1878.
- 16- خليل محمد حسن الشماع خيضر كاضم حمودة: **نظرية المنظمة**، دار الميسرة للنشر والتوزيع الأردن، ط2، 2005.
- 17- د.ناصر قاسيمي: **الصراع داخل المنظمات وفعالية التنظيم**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2012.
- 18- الدباغ عصام عبد الوهاب: **إدارة الأفراد**، دار زهران، عمان، د ط، (2008).
- 19- راوية الحسن، **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2001.
- 20- رتشارد هال: **المنظمات - هياكلها عملياتها ومخرجاتها**، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، مركز البحوث، السعودية، 2001.
- 21- رشاد أحمد عبد اللطيف: **إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية**، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 22- سعيد محمد المصري، **التنظيم والإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2، 2002.
- 23- السيد الحسيني: **النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، د ط، 1994.
- 24- السيد سي عامر علي محمد عبد الوهاب: **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، مركز وايد للاستثمارات والتطوير الإداري، مصر، ط1، 1995.
- 25- صبحي خير العتيبي: **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 26- صلاح الدين عبد الباقي: **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية الحديثة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
- 27- صلاح الدين محمد عبد الباقي: **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 28- صلاح محمد عبد الباقي: **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية**، 2001.
- 29- الطحاني حسن أحمد: **التدريب الإداري المعاصر**، دار المسيرة، عمان، 2007.
- 30- طرطار أحمد: **الترشيد الاقتصادي**، ديوان المطبوعات الجامعية بالجزائر، ط1، 1993.



- 31- عالية خلق أخوار رشوان: **المساءلة والفعالية في الإدارة التربوية**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
- 32- عبد الرحمن توفيق: **إدارة أعمال، الجوانب المتعلقة بالبيئة التنظيمية**، دار الشعب، القاهرة، 1996.
- 33- عبد الرحمن عبد الباقي عمر: **إدارة الأفراد**، مكتبة عبد الشمس، 1975.
- 34- عبد الله حسين جوهر: **إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ط1، 2011.
- 55- عبد الوهاب سويسي: **المنظمة المتغيرات والأبعاد**، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
- 36- عفلي عمر وصفي: **الإدارة المعاصرة**، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
- 37- علي السلمي: **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 38- علي السلمي: **السلوك التنظيمي**، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1988.
- 39- علي السلمي: **تطور الفكر التنظيمي**، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2، 1998.
- 40- علي شريف ومحمد سلطان: **المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة**، دار الجامعة، الإسكندرية، 1998.
- 41- عمر وصفي وآخرون: **وظائف الإدارة ومنظمات الأعمال**، دار زهران، الأردن، ط1، 1994.
- 42- عيسوي عبد الرحمن: محمد، **علم النفس الإنتاج**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.
- 43- غربي علي وآخرون: **تنمية موارد البشرية**، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2002.
- 44- غياث بوفلجة: **مقدمة في علم النفس تنظيم وعمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2016.
- 45- كامل بربر: **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 1997.
- 46- ماهر أحمد: **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 47- محمد حسين: **الإدارة والتخطيط والتنظيم**، دار الكنوز المعرفية، عمان، 2008.

- 48- محمد شاکر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2002.
- 49- محمد عبد الرحمن العيسوي: علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط2، 2003.
- 50- محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، التوازن النفاضلي، صيغة توليفية بين الوظيفية والصراع، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2007.
- 51- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1982.
- 52- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005.
- 53- محمود عياصرة: مروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- 54- المعايطه رولا نائف: إدارة الموارد البشرية دليل علمي كنوز المعرفة ، عمان، ط 1، 2013.
- 55- موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر ، 2004-2006 .
- 56- النجار فريد: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، عمان، ط2007، 1.
- 57- نور دين تاويرت: نظرية المنظمة والتنظيم، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015.
- 58- هاشم حمدي رضا: التدريب والتأهيل الإداري، دار الراية ، عمان ، د ط، 2010 .
- 59- هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري ( المفاهيم والأساليب)، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 60- وليم روث: تطور نظرية الإدارة ، ت عبد الحكيم الخزامي، أتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، بدون طبعة، 2001.

2- المعاجم والموسوعات:

- 61- إبراهيم بدر شهاب الخالدي: معجم في الإدارة، موسوعة إدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 62- ابن منظور: لسان العرب، مجلد 12، ط1، دار إحياء للتراث العربي، بيروت، 1977.
- 63- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات في العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، ، بيروت، 1986.
- 64- حسن الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، ط1، 1997.
- 65- قاموس مرشد الطلاب، منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- 66- ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، 2011.

3- المجلات:

- 67- إبراهيم عبد الله ( الأغواط)/ حميدة مختار (الجلفة): دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية: مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة/ العدد 7.
- 68- بارك نعيمة: تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 7، الجزائر، ب ت.
- 69- شوقي بورقبة: التمييز بين الكفاءة والفعالية والأداء، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، 2000.
- 70- صلاح الدين عن الله: مداخيل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، السعودية، العدد 54، جويلية، 1987.
- 71- عبد الرحمن برجومة : الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج، مجلة الاقتصاد والمالية، دورية أكاديمية، المركز الجامعي، الوادي، العدد الأول، جانفي، 2007.

72- عبد المليك مزهودة: جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، نوفمبر، 2001.

#### 4- الأطروحات والرسائل:

73- إيمان معروف: التكوين في مجال الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الخدمة العمومية، علم اجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية لمديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية تبسة، ماستر LMD، 2015-2016.

74- براح فوزية: تقييم التدريس بالمؤسسة الجزائرية من خلال اتجاهات المتدربين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة العلمية، رسالة ماجستير، قسنطينة، 2005.

75- بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، فرع: إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2009-2010.

76- بن عليّة زبيدة: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال بالمسيلة - أنموذجاً - مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تخصص تنمية موارد بشرية، جامعة المسيلة، 2013-2014.

77- بن عمر جبارية: دور التكوين في تحقيق فعالية أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل، دراسة ميدانية بمؤسسة لتصالات الجزائر بالوادي، قاصدي مباح، ورقلة، 2014-2015.

78- بوشمال أحمد: سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مباح، ورقلة، 2010-2011.

79- تونسي أحلام: التكوين ودوره في الحياة المهنية للموظف بالمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015-2016.

80- جغري بلال: فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.

- 81- دلال محمود: الاتصال الداخلي ودوره في الفعالية التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشهيد لخضر، الوادي، 2004-2005.
- 82- صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة المديرين والمشرفين، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التتمية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004/2005.
- 83- صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علم اجتماع تتمية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004-2005.
- 84- صبرينة بلاط: التكوين المهني والفعالية التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، في تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.
- 85- طاطاي كمال: دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، (رسالة ماجستير) علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2003.
- 86- محفوظ أحمد جودة: تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، سنة 2000/2001.
- 87- نور الدين تاوريت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2005/2006.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج البويرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تخصص: تنظيم و عمل

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث حول موضوع:

## دور التكوين وعلاقته بالفعالية التنظيمية

إشراف الأستاذ:

حريبي محمد

إعداد الطالبين:

- عجو سامية

- بلقايد نصيرة

أخي الكريم/ أختي الكريمة

نرجو من سيادتكم المحترمة مساعدتنا من أجل الوصول إلى نتائج موضوعية وعلمية، من خلال إجابتم على هذه الأسئلة بكل مصداقية بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة، مع إحاطتكم علماً أن هذه المعلومات ستبقى سرية ولا تستخدم إلى لأغراض علمية.

\*\* شكرًا مسبقًا \*\*

السنة الجامعية: 2019/2018

## المحور الأول: بيانات شخصية

- 1/ الجنس: ذكر  أنثى
- 2/ السن: من 20 سنة إلى 30 سنة  من 30 سنة إلى 40 سنة   
من 40 سنة إلى 50 سنة  50 سنة فما فوق
- 3/ المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4/ الخبرة المهنية: من 2 سنوات إلى 4 سنوات  من 4 سنوات إلى 6 سنوات   
من 6 سنوات فما فوق
- 5/ طبيعة العمل: دائم  مؤقت
- 6/ ما هو تصنيفك المهني داخل المؤسسة؟.....

## المحور الثاني: التكوين

7/ هل تلقيت تكويناً على مهنتك الحالية قبل الالتحاق بهذه المؤسسة؟

- نعم  لا

8/ هل تلقيت للتكوين البرنامج التكويني يجعلك تحقق:

- الحفاظ على منصب عملك

- زيادة في القدرات والمهارات

9/ ما هي طبيعة التكوين المتلقى:

- تكوين نظري

- تكوين ميداني

10/ كم هي مدة التكوين؟

.....

11/ كم هي عدد دورات التكوين؟

دورة واحدة  دورتان  أكثر من دورتان

12/ هل الدورات التكوينية تساهم في تحسين عملية الاتصال بينك وبين جميع أفراد المؤسسة؟

نعم  لا

13/ كيف كان عملك قبل التكوين:

جيد  متوسط  ضعيف

14/ هل عملك الآن يتطابق على ما تعلمته خلال فترة التكوين:

نعم  لا

15/ كيف أصبح عملك بعد التكوين؟

جيد  حسن  ضعيف  سيء

16/ هل ترى بأنك بحاجة إلى فترات تكوينية أخرى بعد تحكّمك في مهنتك المكلف بها؟

نعم  لا

17/ هل تواجه صعوبات أو مشاكل أثناء القيام بعملك؟

نعم  لا

18/ إذا صادفتك مشاكل في عملك كيف تحلها؟

- بمفردك

- تستشير أحد من زملائك

- تلجأ مباشرة إلى رئيسك

- حسب طبيعة المشكلة



19/ كيف هي العلاقة التي تربطك بزملائك في العمل؟

في إطار عمل فقط  تكوين صداقة  تبادل أفكار ومعلومات  حول العمل

20/ ما نوع العلاقة التي تربطك برؤسائك في العمل؟

جيدة  حسنة  مقبولة  سيئة

21/ إذا كان هناك خطأ في العمل كيف يعالج هذا الخطأ؟

بالإنذار  النصح والإرشاد  تصحيح الخطأ  العقوبة

22/ هل تتحكم في أجهزة الإعلام الآلي؟

نعم  لا

### المحور الثالث: الفعالية التنظيمية

23/ هل تقوم المؤسسة بإعلام عمالها من حيث الأجر والقرارات المتعلقة بها؟

نعم  لا

24/ إذا كانت الإجابة بنعم فكيف ذلك؟

25/ هل تهتم بتحقيق أهدافك الشخصية أكثر من اهتمامك بتحقيق أهداف المؤسسة (مصالح عامة

ومصالح خاصة)؟

نعم  لا

26/ هل هناك اهتمام المؤسسة بحاجاتك ورغباتك في العمل؟

نعم  لا

127 هل أنت على اطلاع على كل المعلومات الخاصة بوظيفتك؟

نعم  لا

128 هل تعتقد أن توظيف الكفاءات بمؤسستكم يسهل عليكم عملية لتحقيق الأهداف؟

نعم  لا

129 هل تسمح لكم مؤسستكم في المشاركة لصياغة الأهداف؟

أحياناً  دائماً  نادراً

130 هل انتمائك للمؤسسة يجعلك تحقق أهدافك؟

نعم  لا

131 هل أهداف المؤسسة واضحة للعاملين؟

نعم  لا

132 هل لديك الكفاءة في أداء العمل المطلوب منك؟

نعم  لا

133 هل إنجازك لعمالك يتطلب وقت؟

يتطلب وقت  لا يتطلب وقت

134 هل هناك استقرار تام داخل المؤسسة؟

موجود  غير موجود

135 هل تستمتع بعمالك أكثر من استمتاعك بوقت فراغك؟ (الروح المعنوية).

نعم  لا

136 هل سبق وأن تدخل أحد غير المشرف عليك في عمالك؟

نعم  لا

37/ هل تقوم في إطار عملك؟

بمهمة  أكثر من مهمة

38/ هل أنت على دراية بأهداف المؤسسة؟

نعم  لا

39/ إذا كان نعم أذكر هدفين؟

1- .....

2- .....

40/ هل تلاحظ أن الأعطاب (الأخطاء) تقع؟

بكثرة  مرارًا  نادرًا

41/ هل سبق وأن حظرت اجتماعًا يخص عملك؟

نعم  لا

42/ هل تفضل العمل بشكل

فردى  جماعى

43/ هل سبق وأن دخلت في خلاف مع غيرك؟

نعم  لا

44/ إذا كان الجواب نعم هل يحدث ذلك؟

دائمًا  نادرًا

45/ في حالة ما إذا حصلت على عمل مشابه لعملك الحالي وبنفس الأجر هل تترك عملك؟

نعم  لا

46/ هل أنت في علاقة دائمة ومستمرة مع المشرف أثناء عملك؟

نعم  لا

47/ عند مواجهة مشكل في العمل تتصل بـ:

مسئولك المباشر  رئيس المصلحة أو الوحدة المباشرة

48/ كيف تصلك المعلومة المتعلقة بعملك عن طريق؟

زميل  مشرف

49/ هل تشعر أثناء عملك بالضغوطات؟

نعم  لا

50/ هل تجد تشجيعا من أجل الإبداع في عملك؟

نعم  لا

51/ في حالة وقوع خلاف أو نزا أثناء عملك يأخذ حله وقت:

طويل  قصير

52/ هل ترى أن المؤسسة التي تعمل فيها في تطور مستمر؟

نعم  لا