الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيسي علي – البليدة 02-

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: العلوم الاجتماعية

التطوير التنظيمي وعلاقته بأداء الموظفين

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه ل . م . د في: علم الاجتماع

تخصص : علم الاجتماع التنظيم وتنمية الموارد البشرية

إعداد الطالبة :

بوزوران سعيدة

إشراف الأستاذ:

العايب سليم

السنة الجامعية: 2016/2015

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيسي علي – البليدة 02-

كلية :العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: العلوم الاجتماعية

التطوير التنظيمي وعلاقته بأداء الموظفين

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه ل . م . د في: علم الاجتماع

تخصص : علم الاجتماع التنظيم وتنمية الموارد البشرية .

إعداد الطالبة :

بوزوران سعيدة

أمام اللجنة المشكلة من :

رتـيمي الفضـيل	أســـــــــتـــاذ	جامعة البليدة 2	رئيـــــــــسا
العايـــب سلـيـم	أســـــــــتـــاذ	جامعة البليدة 2	مشرفا ومقـررا
لراري عبد السلام	أســـــــــتـــاذ	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
شويمـــات كريـم	أستاذ محاضر (أ)	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
مقـراني الهاشمي	أســـــــــتـــاذ	جامعة الجزائر2	عضوا مناقشا
منـــادلي محـــمد	أستاذ محاضر (أ)	جامعـــة المدية	عضوا مناقـشا

السنة الجامعية: 2016/2015

الإهداء

أهدي عملي هذا إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما.

إلى زوجي العزيز ورفيق دربي وكلّ أفراد عائلتي وعائلته.

إلى كلّ من كانت له لمسة في مشواري الدراسي من الإبتدائي إلى الجامعة.

إلى كلّ صديقاتي داخل وخارج الجامعة.

الشكر والتقدير

ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، إذ وفقتني لإتمام هذا العمل ويسرت لي الأمر العسير، أرجو اللهم أن تتقبل مني هذا العمل وأنت راضي عني.

أتقدم بجزيل الشكر :

إلى الأستاذ المشرف الدكتور " سليم العايب " لمنحه الوقت والتوجيهات والإرشادات لإنجاز هذا البحث.

كما أشكر الدكتور " رتيمي فضيل " على كلّ المعلومات والتوجيهات القيمة التي أفادنا بها طوال المشوار الجامعي.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى زوجي لمساعدته لي وتوجيهاته لي دائما منذ بداية البحث حتى نهايته.

وأشكر أعضاء اللجنة المناقشة.

دون أن أنسى موظفي مستشفى قصر البخاري.

الملخص

أصبح التطوير التنظيمي يمثل القضية الأساسية والهدف المحوري للعديد من المؤسسات التي جعلت منه مشروعا لإستمرارها ونموها، وأداة أساسية تكفل لها القدرة على مواكبة التطورات والتغيرات البيئية بمختلف أبعادها.

إنّ التطوير التنظيمي يمثل خطة إيجابية لتحسين أداء الموظف ونقله إلى مرحلة يكون فيها أكثر فعالية ونجاحا وملائمة للتغيرات المحتملة، ولأنّ العنصر البشري هو النواة الأساسية في المؤسسة فإنّ الإهتمام به يجب أن يكون من أولويات الإدارة كون نجاح وتطور المؤسسة إنّما هو مرتبط أساسا بتوفير الظروف والوسائل التي تساهم في تحسين أداء الموظف.

حيث كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة علاقة التطوير التنظيمي بأداء الأفراد في المؤسسة.

ومن ضمن الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع هي الميل الشخصي في بحث أحد المواضيع المرتبطة بالتغيير التنظيمي ألاّ وهو التطوير، على إعتبار حداثة هذا الأخير وارتباطه بتخصص إدارة الموارد البشرية، وكذا للتعرف على إحدى المؤسسات الحيوية والبرامج التي تنتهجها لتحسين أداء الأفراد، وللتعرف على الأساليب المستخدمة من قبل المؤسسة لإحداث التطوير.

وتظهر لنا أهمية هذه الدراسة من إعتبار التطوير التنظيمي موضوع هام بالنسبة للمؤسسة الإستشفائية لتتمكن من التأقلم مع المتغيرات الحاصلة. ولأنّ المؤسسة مطالبة بالتكيف مع الواقع الراهن والإهتمام بالعنصر البشري وتوفير الإطار الإنساني والتنظيمي والتقني لتحسين أدائه الذي سينعكس على أداء المؤسسة.

فدراستنا هذه وصفية تحليلية من خلال وصف ظاهرة التطوير التنظيمي بالإعتماد على المعطيات الميدانية ثم تحليلها وتفسيرها وصولا إلى النتائج.

وقد قمنا بإجراء الدراسة الميدانية على موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بقصر البخاري ـ المديةـ، وقد تم الإعتماد على إستمارة مكونة من أربع محاور، فكان المحور الأول مخصص للبيانات العامة، وباقي المحاور متعلقة بالفرضيات.

وقد تم استخلاص في نهاية البحث أنّ المستشفى عرف تطوير تنظيم مس التكنولوجيا الهيكل التنظيمي، وكذا تعديل برامج التدريب لتتكيف أكثر مع متطلبات المنصب، وهذا التطوير كان جدّ هام، حيث ساهم في تحسين الخدمات الصحية للمواطن.

وتم التوصل إلى أنّ تحديد الإحتياجات التدريبية يساهم في رفع كفاءة الموظف لأنّه يعمل على إكسابه معارف ومهارات جديدة تمكنه من تلبية متطلبات المنصب.

وأيضا تم التوصل إلى أنّ العلاقات الإنسانية تزيد من ولاء الموظف، حيث أنّها تقوي إحساسه بالآخرين، وتعزز صداقاته وتساعده على تبادل الخبرات والمعارف، وتقوي صلته بزملائه وهذا ما يرفع من معنوياته وحماسه للعمل، ويعزز إخلاصه وولاءه للمؤسسة.

قائمة المحتويات

أ-الإهداء	
ب-الشكر والتقدير	
ج-الملخص	
د-قائمة المحتويات	
هـ-قائمة الجداول	
و-قائمة الأشكال	
مقدمة.....	21
الباب الأول **الإطار النظري للدراسة**	
الفصل الأول: منهجية الدراسة والتقنيات المستخدمة	
1-1- أسباب إختيار الموضوع، أهميته وأهدافه	26
1-1-1-أسباب إختيار الموضوع	26
1-1-2-أهميته.....	26
1-1-3-أهدافه	27
1-2-الإشكالية والفرضيات.....	27

1-2-1- الإشكالية	27
1-2-2- الفرضيات	30
1-3-تحديد المفاهيم والمصطلحات.....	30
1-4- المنهج والتقنيات المستعملة في الدراسة	40
1-4-1- المنهج.....	40
1-4-2- التقنيات المستعملة في الدراسة	41
1-5- تحديد العينة وكيفية إختيارها	44
1-6- الدراسات السابقة.....	45
1-6-1-دراسة الطالبة " زاوي عقيلة ".....	46
1-6-2-الدراسة الثانية للطالب " بوبكر بوسام "	48
1-6-3-الدراسة الثالثة للطالبة سومية سعال	49
1-6-4-الدراسة الرابعة للطالبة "خالصة فتح الله ".....	51
1-6-5-الدراسة الخامسة : للطالبة " ليندة بن قرقورة "	53
1-6-6-قراءة تقييمية للدراسات السابقة.....	54
1-7- المقاربة السوسيولوجية.....	55
1-8- صعوبات الدراسة.....	56
الفصل الثاني: المنطلقات الفكرية والنظرية للتطوير التنظيمي	
تمهيد.....	58
2-1- الجذور التاريخية للتطوير التنظيمي.....	59

2-2- أسباب التطوير التنظيمي	61
2-2-1-الأسباب الداخلية.....	61
2-2-2-الأسباب الخارجية.....	62
2-3- الإفتراضات والقيم التي يقوم عليها التطوير التنظيمي.....	65
2-3-1- الإفتراضات الأساسية للتطوير التنظيمي.....	65
2-3- 2-القيم والمبادئ التي يقوم عليها التطوير التنظيمي.....	66
2-4- التطوير التنظيمي وعلاقته ببعض المفاهيم.....	67
2-4-1- التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي.....	67
2-4-2- التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة.....	70
2-5- أهمية وأهداف التطوير التنظيمي.....	75
2-5-1-أهمية التطوير التنظيمي.....	75
2-5-2- أهداف التطوير التنظيمي.....	75
2-5-3-أهداف تتعلق بالمؤسسة.....	77
2-5-4-أهداف تتعلق بالأفراد والجماعات.....	77
2-6- وسائل وأساليب التطوير التنظيمي.....	78
2-6-1- تدريب الحساسية.....	78
2-6-2- شبكة التطوير التنظيمي.....	79
2-6-3-معلومات مرتدة من المستشار.....	81
2-6-4-بناء فرق العمل.....	81

2-6-5- المسوحات (الدراسات الميدانية).....	82
2-6-6-الإثراء الوظيفي.....	82
2-6-7-نمذجة السلوك.....	84
2-7- مسؤولية التطوير التنظيمي.....	84
2-7-1-المنظمة مسؤولة عن برامج التطوير التنظيمي.....	85
2-7-2- المستشارون الخارجيون.....	87
2-7-3- مشاركة المنظمة والمستشار الخارجي في التطوير التنظيمي.....	89
2-8- عوائق التطوير التنظيمي.....	90
2-9- إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي.....	91
2-9-1- إيجابيات التطوير التنظيمي.....	92
2-9- 2- سلبيات التطوير التنظيمي.....	93
خلاصة الفصل.....	95
الفصل الثالث: الإدارة بالأهداف بين النظرية والتطبيق	
تمهيد.....	97
3-1- نشأة ودعائم الإدارة بالأهداف.....	98
3-1-1- نشأة الإدارة بالأهداف.....	98
3-1-2-دعائم الإدارة بالأهداف.....	99
3-2- خصائص ومبادئ الإدارة بالأهداف.....	101
3-2-1- خصائص الإدارة بالأهداف.....	101

3-2-2- مبادئ الإدارة بالأهداف.....	102
3-3 خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف.....	105
3-4- أنواع الأهداف المستخدمة في الإدارة بالأهداف.....	106
3-5- عوامل نجاح وفشل المؤسسات في تحقيق أهدافها.....	108
3-6- مزايا وسلبيات الإدارة بالأهداف.....	109
3-6-1- مزايا الإدارة بالأهداف.....	109
3-6-2- سلبيات الإدارة بالأهداف.....	110
3-7- معوقات الإدارة بالأهداف.....	111
3-8- المقارنة بين أسلوب الإدارة بالأهداف والأساليب التقليدية.....	112
خلاصة الفصل.....	114
الفصل الرابع: ماهية التدريب في المؤسسة	
تمهيد.....	116
4-1- أهمية وأهداف التدريب.....	117
4-1-1- أهمية التدريب.....	117
4-1-2- أهداف التدريب.....	118
4-2- أسس وخطوات التدريب.....	122
4-2-1- أسس التدريب.....	122
4-2-2- خطوات التدريب.....	125
4-2-3-أهداف عملية التقييم.....	130

4-3- أنواع التدريب.....	130
4-3-1- التدريب حسب مرحلة التوظيف	131
4-3-2- التدريب حسب نوع الوظائف	135
4-3-3- التدريب حسب المكان	137
4-4- مسؤولية التدريب.....	139
4-4-1-المسؤول المباشر.....	139
4-4-2- مسؤول التدريب.....	140
4-4-3-الجهة الخارجية.....	142
4-5- الشروط الواجب توفرها لإنجاح عملية التدريب.....	144
4-6- أساليب التدريب.....	145
4-6-1-التدريب أثناء العمل.....	145
4-6-2-التدريب خارج العمل	149
4-7- تقييم فعالية التدريب.....	154
4-7-1-ردود الأفعال (مدى رضا الفرد وتفضيله للبرنامج)	155
4-7-2- التعلم : (ما هي المفاهيم والحقائق التي تم تعلمها من التدريب).....	155
4-7-3-السلوك	156
4-7-4- النتائج	156
4-8- نظرية الإستثمار في رأس المال البشري.....	157
4-8-1- نظرية شولتز.....	157

4-8-2- إسهامات بيكر.....	158
4-9- التدريب والإستثمار في الموارد البشرية.....	160
4-10-معوقات التدريب.....	161
خلاصة الفصل.....	163
الفصل الخامس: العلاقات الإنسانية والولاء في المؤسسة	
تمهيد.....	165
5-1- التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية	166
5-1-1-العلاقات الإنسانية في الإسلام	166
5-1-2-العلاقات الإنسانية في العصر الحديث	167
5-1-3-رواد مدرسة العلاقات الإنسانية	169
5-2- أسباب الإهتمام بالعلاقات الإنسانية.....	176
5-3- أهمية وأهداف العلاقات الإنسانية.....	178
5-4- الأسس العامة التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية.....	181
5-5- مهارات العلاقات الإنسانية.....	182
5-6- العوامل التي تساهم في تحقيق العلاقات الإنسانية.....	184
5-6-1- معرفة الدافعية في العمل	184
6-2- القيادة الإدارية	185
5-6-3- المشاركة في الإدارة	187
5-6-4- تفويض السلطة	188

5-6-5- مبدأ جماعية العمل	188
5-6-6- الروح المعنوية	189
5-6-7- الإتصالات	190
5-6-8- الحوافز	191
5-7- إهتمامات العلاقات الإنسانية في المؤسسة.....	191
5-7-1- الإهتمام بالفرد والإيمان بقيمته.....	192
5-7-2- الإهتمام بالتنظيم	192
5-7-3- توطيد العلاقات بين المؤسسة والعمال	193
5-7-4- التشاور والإهتمام بآراء العمال	193
5-8- العلاقات الإنسانية والولاء في المؤسسة.....	194
5-9- الإنتقادات الموجهة لنظرية العلاقات الإنسانية.....	195
خلاصة الفصل	197
الفصل السادس: الأداء في المـــــؤسسة	
تمهيد.....	199
6-1- أبعاد الأداء.....	200
6-1-1- البعد التنظيمي للأداء	200
6-1-2- البعد الإجتماعي للأداء	200
6-2- الجوانب المتداخلة في الأداء.....	201
6-2-1- الجوانب المتعلقة بالعمل	201

6-2-2- الجوانب المتعلقة بالسلوك.....	202
6-3- الخلفية الفكرية والنظرية لتقييم الأداء.....	203
6-3-1- مساهمة الحضارات المتعاقبة	203
6-3-2- مدرسة الإدارة العلمية	205
6-3-3- مدرسة العلاقات الإنسانية.....	206
6-4- أهداف وأهمية تقييم الأداء.....	207
6-4-1- أهداف عملية تقييم الأداء	207
6-4-2- أهمية تقييم الأداء	210
6-5- أسس ومسؤولية تقييم الأداء.....	211
6-5-1- أسس تقييم الأداء.....	211
6-5-2-مسؤولية تقييم الأداء	212
6-6- إعداد خطة تقييم الأداء.....	214
6-7- الإعتبارات الواجب مراعاتها في تقييم الأداء.....	216
6-8- طرق تقييم الأداء.....	217
6-8-1- الطرق التقليدية	218
6-8-2- الطرق الحديثة.....	224
6-9- مشاكل تقييم الأداء وكيفية العلاج.....	228
6-9-1-مشاكل وأخطاء تقييم الأداء.....	228
6-9-2-علاج مشاكل تقييم الأداء.....	230

خلاصة الفصل	232
الباب الثاني **الإطار الميداني للدراسة**	
الفصل السابع :الإطار الميداني للدراسة	
تمهيد.....	235
7-1- النشأة والمهام.....	236
7-1-1- التعريف بميدان الدراسة ومجالها المكاني والزماني.....	236
7-1-2- المجال الزماني للدراسة.....	244
7-2- الوضعية الصحية بالجزائر.....	245
7-2-1-هياكل نظام الصحة في الجزائر.....	246
7-3- السياسة الصحية بالجزائر	251
7-3-1-المرحلة الأولى 1962_1974.....	251
7-3-2-المرحلة الثانية 1974 ـ 1980	252
7-3-3-المرحلة الثالثة 1980 ـ 1995	254
7-3-4-المرحلة الرابعة 1995 ـ 2005	255
الفصل الثامن: تحليل المعطيات الميدانية	
8-1- تحليل البيانات العامة.....	258
8-2- تحليل الفرضية الأولى واستنتاجاتها.....	266
8-2-1- تحليل الفرضية الأولى.....	266

8-2-2-تحليل نتائج الفرضية الأولى.....	289
8-3- تحليل الفرضية الثانية واستنتاجاتها.....	292
8-3-1- تحليل الفرضية الثانية.....	292
8-3-2-تحليل نتائج الفرضية الثانية.....	320
8-4- تحليل الفرضية الثالثة واستنتاجاتها.....	323
8-4-1-تحليل الفرضية الرابعة.....	323
8-4-2-تحليل نتائج الفرضية الثالثة.....	348
8-5- تحليل نتائج المقابلات.....	352
8-6-الإستنتاج العام والتوصيات.....	363
8-6-1 - الإستنتاج العام	363
8-6-2- التوصيات	365
الخاتمة.....	366
قائمة المراجع.....	368
الملاحق.....	382
الملخص باللغة الاجنبية.....	394

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة	45
02	يلخص أهم أسباب التطوير التنظيمي	64
03	يوضح العلاقة بين التغيير والتطوير التنظيمي	69
04	يوضح مزايا وعيوب التطوير التنظيمي.	94
05	يوضح أنواع التدريب	103
06	يوضح أغراض تقييم الأداء	209
07	يوضح طريقة الميزان أو الدرجات.	219
08	يوضح طريقة المقارنة الزوجية.	222
09	يوضح قائمة العبارات المستخدمة لمشرف على عملية الإنتاج .	223
10	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.	258
11	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن.	259
12	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية.	261
13	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة.	262
14	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المنصب.	264
15	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	265

16	يوضح التقنيات المستخدمة من طرف المسؤول عند توضيح الأهداف.	267
17	يوضح سماح المؤسسة للموظفين باتخاذ بعض القرارات.	269
18	يوضح آليات الرقابة المستخدمة بالمؤسسة.	271
19	يوضح الأساليب المستخدمة في تقييم أداء الموظف.	273
20	يوضح أسس الترقية.	275
21	يوضح تشجيع المؤسسة الموظفين لبلوغ الأهداف المسطرة.	278
22	يوضح مشاركة الموظفين في الإجتماعات التي تعقدها المؤسسة.	281
23	يوضح الصعوبات التي واجهت المؤسسة وأعاقتها في الوصول لتحقيق أهدافها.	283
24	يوضح إحداث المؤسسة للتطوير التنظيمي.	286
25	يوضح ضرورة عملية التطوير التنظيمي للمؤسسة.	288
26	يوضح تلقي الموظف دورات تدريبية.	292
27	يوضح عدد الدورات التي التحق بها الموظف.	296
28	يوضح الجهة التي قامت بترشيح الموظف لحضور البرنامج التدريبي.	298
29	يوضح إعلام الموظف بأهداف البرنامج التدريبي الذي تحدده المؤسسة.	301
30	يوضح نوع التدريب الذي تلقاه الموظف.	305
31	يوضح الجانب الذي اهتم به البرنامج التدريبي.	308
32	يوضح توافق التدريب مع طبيعة الوظيفة.	310
33	يوضح نوعية التدريب الذي تلقاه الموظف زاد في أداء عمله.	312

34	يوضح قيام المسؤولين بمتابعة نشاط الموظف بعد انتهاء التدريب.	314
35	يوضح الصعوبات التي اعترضت الموظف خلال الدورة التدريبية.	316
36	يوضح تقييم المتدربين لهذه الدورة التدريبية.	318
37	يوضح طبيعة علاقة الموظف مع زملائه.	323
38	يوضح جماعة معينة يرغب الموظف في العمل معها.	326
39	يوضح إهتمام المؤسسة بتقديم الحوافز والمكافآت.	329
40	يوضح إندماج الموظف مع جماعة العمل التي ينتمي إليها.	332
41	يوضح تنظيم الموظفين لتجمعات غير رسمية.	335
42	يوضح المشاكل التي تعترض الموظف في عمله.	338
43	يوضح تأثير المشاكل على عمل الموظف.	340
44	يوضح طلب الموظف للمساعدة إن واجهته صعوبة في عمله.	343
45	يوضح رأي الموظف في تأثير العلاقات الإنسانية على ولائه للمؤسسة.	345
46	يوضح رضا الموظف بظروف العمل.	347

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح العلاقة بين التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة.	72
02	يوضح العلاقة بين التطوير التنظيمي والهندسة الإدارية .	74
03	يوضح نموذج الشبكة الإدارية .	80
04	يوضح الإثراء الوظيفي	83
05	يوضح أنواع الأهداف المستخدمة في الإدارة بالأهداف.	107
06	يوضح كيفية تحديد الحاجات التدريبية	127
07	يوضح توزيع الأفراد على الدرجات في التوزيع الإجباري.	221
08	يوضح هياكل نظام الصحة بالجزائر.	250

مقدمة

أصبح موضوع التطوير التنظيمي قضية هامة لجميع المؤسسات، كونه سمة من سمات العالم المتقدم، فأصبحت كلّ مؤسسة تواجه مواقف جديدة تستوجب عليها العمل على اكتشاف التغيرات ومحاولة التعامل معها، ولعل أهم ما يميز هذه التغيرات هو الإهتمام المتزايد بالموارد البشرية ومدى توفر البيئة والوسائل المناسبة للعمل في ظل مثل هذه الظروف.

وليس المقصود بعملية التطوير ما يحدث فجأة يأتي لظروف معينة إجتماعية أو إقتصادية وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفا على أسس علمية، بما يتماشى والإمكانات المتاحة في حدود أهداف المؤسسة، وبذلك لا يكون التطوير المطلوب إحداثه مجرد تقليد لمؤسسة أخرى أو هدفا في حدّ ذاته ولكنه يبقى وسيلة للوصول إلى الأفضل دائما.

كما أنّ العنصر الأساسي في التطوير التنظيمي هو الإنسان بما يحمله من قيم وأعراف واتجاهات ومهارات وقدرات، فالإدارة الناجحة في التطوير هي التي تعتمد على مخاطبة الأفراد العاملين بما يؤمنون به من قيم وأفكار ومشاعر. والتطوير يسعى لتحسين أداء الأفراد والمنظمات وإيجاد الحلول للمشكلات التي يواجهونها.[1]

أما عن محتوى الرسالة، فتناولت ثمانية فصول وعلى بابين فكل باب يحتوي على فصول، إذ يضم الفصل الأول، منهجية الدراسة والتقنيات المتبعة، من خلال أسباب إختيار الموضوع، تحديد المفاهيم، الإشكالية والفرضيات إلى جانب المنهج المتبع وكيفية إختيار العينة.

---

[1] موسى اللوزي: **التطوير التنظيمي**. ط4. الأردن: دار وائل. 2010، ص 18.

أمّا الفصل الثاني، فيعالج المنطلقات الفكرية والنظرية للتطوير التنظيمي، حيث يتناول الجذور التاريخية للتطوير، أهميته وأهدافه، القيم التي يقوم عليه، إيجابياته وسلبياته، وأهم العوائق التي تحد من فعاليته.

أمّا الفصل الثالث، يبين الإدارة بالأهداف بين النظرية والتطبيق، ويضم نشأتها، دعائمها خصائصها، ومعيقاتها، وفي الأخير المقارنة بينها وبين الأساليب التقليدية.

أمّا الفصل الرابع، فيتمحور حول ماهية التدريب في المؤسسة من أهميته وأهدافه، أنواعه أساليب التدريب، نظرية الإستثمار في الموارد البشرية.

أمّا الفصل الخامس يتمحور حول العلاقات الإنسانية في المؤسسة، حيث تطرقنا إلى التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية، أسباب الإهتمام بالعلاقات الإنسانية، مرورا بأهميتها وأهدافها، إلى جانب أهم الإنتقادات الموجهة لهذه النظرية.

أمّا الفصل السادس، يبين تقييم أداء الموارد البشرية، حيث يتناول أهداف وأسس التقييم مرورا بطرق التقييم، إلى جانب المشاكل التي تعترض عملية التقييم وكيفية العلاج.

أمّا الفصل السابع، فخصص للتعريف بميدان الدراسة، وهذا من خلال نشأة المؤسسة ومهامها، إضافة إلى عرض التطور التاريخي للوضعية الصحية بالجزائر ومختلف المراحل التي مرت بها.

أمّا الفصل الثامن، فيعالج تحليل المعطيات الميدانية على ضوء الإشكالية والفرضيات، حيث قسمنا هذا الفصل إلى أربعة محاور أساسية جاءت على النحو التالي:

المحور الأول : خصص للتعريف بخصائص العينة.

المحور الثاني : يعالج أسلوب الإدارة بالأهداف ودوره في تحقيق التمكين الوظيفي.

المحور الثالث : يبين تحديد الإحتياجات التدريبية ومساهمته في رفع كفاءة الموظف.

المحور الرابع : خصص لدور العلاقات الإنسانية في زيادة ولاء الموظف للمؤسسة.

ويتخلل كلّ محور إستنتاج للفرضية، على ضوء تحليل المعطيات الميدانية.

وصولا في الأخير إلى الإستنتاج العام والتوصيات.

الباب الأول

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول

منهجية الدراسة والتقنيات المستخدمة

1-1- أسباب إختيار الموضوع، أهميته وأهدافه

1-1-1-أسباب إختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب دفعتني لإختيار هذا الموضوع منها :

ـ الميل الشخصي في بحث أحد المواضيع المرتبطة بالتغيير وهو التطوير التنظيمي.

ـ حداثة موضوع التطوير التنظيمي وارتباطه بتخصص إدارة الموارد البشرية.

ـ التعرف على إحدى المؤسسات الحيوية والبرامج التي تنتهجها لتحسين أدائها.

ـ محاولة التعرف على الأساليب المستخدمة من قبل المؤسسة لإحداث التطوير وإنعكاسها على أداء الأفراد.

1-1-2-أهميته:

ـ إعتبار التطوير التنظيمي موضوع هام بالنسبة للمؤسسة الإستشفائية لتتمكن من التأقلم مع المتغيرات الحاصلة.

ـ المؤسسة مطالبة بالتكيف مع الواقع الراهن والإهتمام بالعنصر البشري وتوفير الإطار الإنساني والتنظيمي والتقني لتحسين أدائه الذي سينعكس إيجابا على أداء المؤسسة.

ـ أهمية تحقيق التوازن بين إحداث التطوير التنظيمي واستمرار المؤسسة مع المحافظة على ما يتم تحقيقه من نتائج لبرامج التطوير.

1-1-3-أهدافه :

ـ عرض الإطار النظري لموضوع التطوير التنظيمي .

ـ بيان مساهمة التطوير التنظيمي في تحسين أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة .

ـ التعرف على البرامج المسطرة من قبل المؤسسة لمواكبة التغيرات الراهنة من جهة وتحسين أداء العاملين من جهة أخرى.

ـ توضيح أهداف التطوير التنظيمي في مساعدة المؤسسة على التكيف والتأقلم أكثر مع بيئتها.

ـ المساهمة في إثراء مكتبة علم الإجتماع.

1-2-الإشكالية والفرضيات.

1-2-1- الإشكالية :

عرف العالم خلال القرن الحادي والعشرين مرحلة تحولات مست كلّ مجالات الحياة السياسية الإقتصادية ،الإجتماعية والثقافية، ما فرض على المنظمات مواكبة هذه التغييرات للحفاظ على استمراريتها.

تعتبر المنظمات أنظمة مفتوحة على البيئة التي تتواجد فيها، فهي في حالة تفاعل دائم ومستمر مع بيئتها، هذه البيئة التي أضحت في هذا القرن أكثر تحولا وإضطرابا، وذلك لما تشهده من تغير متسارع في كافة جوانبها، لذا فالمنظمات صارت بحاجة إلى التغيير والتحديث حتى تستطيع الإنتفاع من نقاط القوة ومواجهة التهديدات الخارجية.

فكفاءة المنظمة وقدرتها على التغيير ومواجهة البيئة الخارجية والداخلية تستلزم إضافة نوعا آخر من التطوير، ألاّ وهو تطوير المنظمة تطويرا يتناول الأهداف، السياسات، الأنظمة، القواعد الإجراءات، المهارات، السلوكات، العمليات والنشاطات جنبا إلى جنب مع تطوير الأفراد القياديين.[1]

يعد التطوير التنظيمي ظاهرة طبيعية في حياة المؤسسات الإدارية، فله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء وفعاليته خاصة في هذا العصر، ذلك أنّ التطوير يعتمد على وجود مؤسسات تقوم بالبحث والدراسة والتحليل لتطوير جوانبها المختلفة بما في ذلك الجانب الإنساني والتنظيمي باعتبارهما أهم مقوماته، وما يبذل من جهد وكفاية وفعالية تساهم في رفع مستويات التنظيم والأداء للمؤسسة.

فمصلحة أي تنظيم تقتضي زيادة الإهتمام بتطوير الأفراد وتهيئة الجوّ المناسب، وخلق المناخ التنظيمي الذي يؤدي لزيادة الرضا والإنتماء الوظيفي والإنتاجية، ولذلك فإنّ تلبية إحتياجات الأفراد والتنظيم من العناصر المهمة التي يسعى التطوير التنظيمي لتحقيقها.[2]

إنّ التطور النوعي في مجال إدارة الأعمال رافقه تطور نوعي كذلك في إدارة الموارد البشرية فأصبح الحديث الآن منصبا على إدارة أو تسيير المعارف والكفاءات، إذ أنّ المؤسسة الحديثة لم تعد تعبأ بالعنصر البشري غير المؤهل وغير الكفء، هذا فضلا على أنّ لواء التغيير إنّما تصنعه وتحمله وتجسده الكفاءات ولا يمكن تحقيق أي تغيير ناجح في غيابها.

والتنظيم الصحي يتجاوز مجرد كونه تنظيم قطاع عمل عادي، بل هو أعقد من ذلك بكثير حيث يرى بيتر دروكر أحد الباحثين الكنديين في مجال الإدارة الصحية وصفه عام 1993 بأنّه أعقد تنظيم إنساني ضمن بقية القطاعات يمكن إدارته هذا الأمر قاد إلى أنّ غالبية دول العالم لم

---

[1] مدني عبد القادر علاقي: **إدارة الموارد البشرية ـ المنهج الحديث في إدارة الأفراد ـ** . ط2. جدة: دار زهران. 1999، ص 356.

[2] اللوزي، المرجع المذكور سابقا، ص 17.

تصل مستوى القناعة الكاملة بشكل لأداء نظمها الصحية، وقاد إلى صعوبة الإهتداء إلى طريقة واحدة مثلى يمكن القول بصحتها أو فشلها في التنظيم الصحي.

إنّ المستوى الصحي في الجزائر لا يختلف عن المستوى الصحي في كثير من الدول، بل إنّ كثيرا منها قد خطت خطوات معتبرة في هذا المجال كالأردن وكوبا، بينما الجزائر ورغم المحاولات العديدة التي قامت بها منذ الإصلاح السياسي لسنة 1989، وعبر مختلف الحكومات المتعاقبة والمبالغ الطائلة التي تم صرفها بغية تحقيق ذلك، إلاّ أنّ الخدمات العلاجية بقيت في إنخفاض وتردي مستمر، ممّا جعل مستشفياتها محل إنتقاد من مختلف الأطراف سواء من المواطن باعتباره المعني الأول بالتغطية الصحية كحق وواجب على عاتق الدولة أو من طرف المسيرين على حدّالسواء.

باعتبار المؤسسة الصحية متريني محمد بقصر البخاري ـ المدية ـ كغيرها من المؤسسات تنشط في بيئة حركية الأمر الذي يستدعي توفر إدارة إبداعية تتفق والمتغيرات السكانية كما ونوعا تتلاءم مع المستجدات الإقتصادية، الثقافية، الإجتماعية والصحية، وتستطيع مواجهة التحديات الآنية والمستقبلية في كيفية إدارة المؤسسات الصحية ممّا يستوجب عليها تبني توجهات حديثة تعتبر كمداخل للتغيير، كالإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة وإدراج سياسة تدريب واضحة الأهداف تخدم المؤسسة والموظف معا، والإهتمام بالعلاقات السائدة في محيط العمل بهدف تحسين الخدمة الصحية.

ومن خلال ما سبق تتبلور إشكالية البحث فيما يلي:

ـ كيف ينعكس التطوير التنظيمي على أداء الموظفين في المؤسسة؟

وتتفرع هذه الإشكالية إلى التساؤلات التالية:

ـ كيف تساهم الإدارة بالأهداف في زيادة التمكين الوظيفي للموظف بالمؤسسة؟

ـ هل يعمل التدريب على رفع كفاءة الموظف بالمؤسسة؟

ـ كيف تكتسي العلاقات الإنسانية فعالية زيادة الولاء التنظيمي للموظف؟

1-2-2- الفرضيات :

ـ يساعد أسلوب الإدارة بالأهداف في زيادة التمكين الوظيفي للموظف بالمؤسسة.

ـ تحديد الإحتياجات التدريبية يساهم في رفع كفاءة الموظف بالمؤسسة.

ـ تكتسي العلاقات الإنسانية فعالية في زيادة الولاء التنظيمي للموظف بالمؤسسة.

1-3-تحديد المفاهيم والمصطلحات.

1-3-1- التطوير التنظيمي:

يعرفه **بيتش:**" بأنّه عملية مخططة ومصممة من أجل زيادة فعالية المنظمة وقوتها وذلك من خلال تغيير سلوكات الفرد والمجموعات وبيئة المنظمة وأنظمتها باستخدام معارف وتقنيات علوم السلوك التطبيقي."[1]

يعرفه **فرنش** و**بل** :"بأنّه جهد ونشاط طويل المدى ويستهدف تحسين قدرة المنظمة على حلّ مشكلاتها وتجديد ذاتها، من خلال إدارة مشاركة وفعّالة لمناخ التنظيم، تعطي تأكيدا خاصا للعمل الجماعي الشامل".[2]

كما يعرفه **قاردنر**:"هو تلك العمليات التي تبذل من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها ومواجهة المشكلات التي تعترض هذه الأهداف ،مع الإهتمام بالأفكار الجديدة وتنمية القدرات الإبداعية والإبتكارية".

---

[1] نقلا عن علاقي، المرجع المذكور سابقا، ص 356.

[2] نقلا عن صلاح الدين عبد الباقي: **السلوك التنظيمي ـ مدخل تطبيقي معاصر** ـ . الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة. 2003، ص 215.

أو :" هو عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى إحداث التغيير التنظيمي ،وتنمية العاملين والسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، وذلك من خلال الإستفادة من العلوم الإجتماعية والإنسانية وتدريب العاملين، وتنمية الإبداع والإبتكار والإختراع لديهم، والإرتقاء بثقافة المنظمة".[1]

التعريف الإجرائي:

التطوير التنظيمي عملية مخططة من قبل المؤسسة لتتكيف مع بيئتها الخارجية تستهدف من خلاله زيادة رفع كفاءة الموظفين.

1-3-2- التدريب:

يعرفه **الرشايدة** بأنّه:" الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز التطبيقي بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بنّاء".[2]"مجموعة من الإجراءات والوسائل والتقنيات المخططة التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات والقدرات وتغيير سلوكهم لرفع كفاءتهم على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية وبالتالي تحقيق أهداف الفرد الشخصية".[3]

---

[1] نقلا عن مدحت محمد أبو النصر :**الموارد البشرية ــ الإتجاهات المعاصرة** ـ . القاهرة : مجموعة النيل العربية . 2000، ص 110 ـ 112.

[2] نقلا عن سفانة المرايات، محمد أمين حامد القضاة: **إتجاهات مدراء المدارس الحكومية الثانوية والمشرفين التربويين في إقليم جنوب الأردن نحو برامج التطوير والتدريب لتحقيق الإقتصاد المعرفي**. الأردن: مجلة العلوم الإنسانية. العدد 42. 2009، ص22.

[3] Sekiou, Lakhdar : **gestion des ressources humains**.paris : ed d'organisation .1986 , p 396.

كما يعرف بأنّه:" عملية إتصال تشكل وظائفه من عمليات تحوّل سلوكات الأفراد، وتتوازى مع عمليات اجتماعية أخرى مثل :العمل الإجتماعي الذي يهدف إلى تغيير سلوكات الأفراد على مستوى الحياة اليومية".[1]

" وهو الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل، والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعّال، واستخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة ممّا يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد".[2]

أمّا التعليم فتبرز أهميته في بناء وتنمية القوة البشرية المنتجة عن طريقه يمكن تنمية قدرات الأفراد وتزويدهم بالقيم والإتجاهات والمعارف التي تمكنهم من التجديد والإبتكار، ومن ثم فإنّ التعليم له وظائف عديدة من اجتماعية وحتى اقتصادية، حيث يرى **ألفريد مارشال**" أنّ التعليم يعد نوعا من الإستثمار البشري في العملية الإنتاجية، وأنّه سلعة اقتصادية لأنّه متصل بحاجات المجتمع عموما.

كما يعد وسيلة فعّالة لتدريب اليّد العاملة التي تمارس كافة عمليات الإنتاج على اختلاف أنواعها".[3]

أمّا التمييز بين التدريب والتعليم، فهذا الأخير يعتبر أوسع نطاقا، ويتم من خلال المؤسسات الأكاديمية مثل المدارس والمعاهد والكليات، ويستهدف في النهاية توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه، في حين يعتبر التدريب ضيقا من حيث النطاق ويستهدف تنمية قدرات الفرد في

---

[1] بلقاسم سلاطنية: **التكوين المهني كرهان مستقبلي**. قسنطينة : جامعة منتوري. مجلة الباحث. العدد 02. 1999 ص 117.

[2] سهيلة محمد عباس، علي حسين علي :**إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار وائل. 1999، ص 107.

[3] عبد الباسط محمد محسن :**التنمية الإجتماعية**. مصر: دار التوفيق النموذجية. 1998، ص 141.

مجالات محددة للعمل، ومن ناحية أخرى عائد التدريب مباشر أي يحقق في الأجل القصير بينما يتحقق هدف التعليم في الأجل الطويل.

أمّا من الناحية الوظيفية عادة ما يتزامن التدريب والتعليم، حيث يتم البدء بتعريف الفرد بجوانب الوظيفة وأصول الممارسة الصحيحة وعلاقتها بالوظائف، ثم بعد ذلك تتم تنمية مهارات وقدرات الفرد من خلال ذلك التدريب لضمان حسن أدائه لعمله، وتؤدي صعوبة الفصل بين التدريب في الحياة الوظيفية إلى النظر إليهما على أنهما وجهين لعملة واحدة.[1]

أمّا التكوين :فيعرفه **بوفلجة غياث:**" هو تنمية منظمة وتحسين الإتجاهات والمعرفة والمهارات ونماذج السلوكات المتصلة بمواقف العمل المختلفة من أجل قيام الأفراد بمهامهم المهنية أحسن قيام وفي أقل وقت ممكن".[2]

كما يعرف:" بأنّه تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وهدف اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء، بحيث تتحقق فيه الشروط الضرورية لإتقان العمل".[3]

إنّ أغلب التعاريف لا تفرق بين مصطلحي التكوين والتدريب لأنّ لهما نفس المدلول حيث أنّ كلاهما يهدف إلى تطوير المهارات الفنية والقدرات العقلية للأفراد من أجل تحسين مستواهم المهني وبالتالي إمكانية ترقيتهم في درجات العمل إلى مستوى أعلى من الذي يشغلونه فلا يختلف مدلول الكلمتين في شيء، ماعدا أنّ التكوين يعني كلّ أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات ومعلومات عامة، والتدريب يسري مفهومه على التعلم فقط، ولكن في نطاق معين

---

[1] جمال الدين محمد المرسي: **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**. عمان: دار وائل. 1999، ص 52 .

[2] بوفلجة غياث: **الأسس النفسية للتكوين ومناهجه**. **الجزائر**: ديوان المطبوعات الجامعية. 1984، ص 05.

[3] بوعبد الله لحسن :**تقييم العملية التكوينية بالجامعة**. ط2 . الجزائر : جمعية الإصلاح الإجتماعي والتربوي. 1998، ص 267.

باعتبار ارتباطه بالجانب النظري، لذلك فمن الناحية الواقعية نجده يستعمل بكثرة في القطاع الإنتاجي.[1]

1-3-3- الأداء:

يعرفه **بيتر دروكر** على أنّه :" قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال."

أمّا **بروميلي** و **ميلر** فيعرفانه:" بأنّه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".[2]

كما يشير إلى:" درجة تحقيق وإتمام المهام المكوّنة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، ويقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".[3]

1-3-4- تقييم الأداء:

" هو نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العملية والإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل".[4]

كما يعرف:" بأنّه الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كلّ فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك

---

[1] أحمد طرطار :**الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 1993، ص 82.

[2] نقلا عن الشيخ الداوي :**تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**. جامعة الجزائر: مجلة الباحث .العدد 07 . 2009 ـ 2010، ص 218.

[3] راوية حسن: **إدارة الموارد البشرية** .الإسكندرية: الدار الجامعية. 2005، ص 215.

[4] عمر وصفي عقيلي: **إدارة الموارد البشرية المعاصرة ـ بعد إستراتيجي** ـ . عمان: دار وائل. 2005، ص 363.

الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيرا على معاملته لزملائه ومرؤوسيه".[1]

التعريف الإجرائي:

الأداء هو ما أنجزه الفرد من مهام خلال فترة زمنية معينة وتتبعها عملية تقييم لمعرفة مدى التقدم وتصحيح الأخطاء والإنحرافات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع وعلى أساسه يتم تحديد البرامج التدريبية، الترقية، النقل وغيرها من العمليات.

1-3-5- الإدارة بالأهداف:

تعرف على أنّها:" فلسفة للإدارة أكثر من كونها أسلوب للإدارة، يركز على مفهوم التكامل والرقابة الذاتية، وهو مفهوم مبني على أنّ المديرين في المنظمة سيوجهون أنفسهم ذاتيا ويراقبون أنفسهم ذاتيا في تحقيقهم لأهداف المنظمة التي التزموا بها، فالإدارة من وجهة نظرهم تتكون من وضع أهداف ومحاولة الحصول على إلتزام يؤدي إلى تحقيقه، وهذا يكون مبنيا على التكامل، تكامل أهداف المنظمة مع الأهداف الشخصية لأعضاء تلك المنظمة على أساس أنّ الأهداف الشخصية لأعضاء المنظمة".[2]

" وهي فلسفة للإدارة تعكس طريقة إيجابية في الإدارة وتركز على التنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه أكثر من الإستجابة للمؤثرات والحوادث، كما تعد أيضا على أنّها فلسفة مهيأة للنتائج يدور محورها الرئيسي على التغيير وتحسين أداء كلّ من الفرد والمنظمة، وأنّها فلسفة تشجع على إسهام المديرين على مختلف مستوياتهم في إدارة المنظمة التي ينتمون إليها".[3]

---

[1] منير نوري: **تسيير الموارد البشرية**. الجزائر: دار المطبوعات الجامعية. 2010، ص 338.

[2] المرسي، المرجع المذكور سابقا، ص 433.

[3] كمال بربر: **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**. لبنان : المؤسسة الجامعية للدراسات. 1997، ص 134.

وتعرف على أنها" إدارة تحوي أهداف أو نتائج متوقعة واضحة ومحددة، كما تحوي وضع برامج واقعية التحقيق تلك الأهداف وتقييم الأداء في ضوء قياس النتائج".[1]

التعريف الإجرائي:

الإدارة بالأهداف أسلوب إداري تقوم به إدارة المستشفى العمومي بهدف إحداث تطوير تنظيمي ويتم ذلك من خلال مشاركة الرؤساء مع مرؤوسيهم في وضع الأهداف والعمل على تنفيذها بصورة جماعية، ممّا يعزز العمل الجماعي ويزيد من ولاء الموظفين للمؤسسة ومنه تحقيق الأهداف العامة.

1-3-6-التمكين :

" زيادة الإهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لإتخاذ قراراتهم، ومواجهة المشكلات التي تعترض أداءهم ".[2]

" منح السلطة القانونية أو إعطاء قوة شرعية لشخص ما، وتم تطويره من خلال المفهوم الياباني لمصطلح kaizen والذي يشمل التطوير والتحسين ".[3]

" إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة إتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الأدنى".[4]

---

[1] Roussel, patrice:**Rémunération, motivation et satisfaction au travail**. Paris: édition economica. 1996, p 146.

[2] الكبيسي عامر: **إدارة المعرفة وتطوير المنظمات**. مصر: المكتب الجامعي الحديث. 2004، ص 136.

[3] مولاي لخضر عبد الرزاق وآخرون:**الإتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية**. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. جامعة ورقلة . 08 ـ 09 مارس 2009، ص 252.

[4]Shackletor : **Business leadership**. London: Routledge.1995, p 130.

التعريف الإجرائي :

التمكين هو إعطاء العاملين في المستويات الأدنى المزيد من المسؤوليات والصلاحيات في إتخاذالقرار، وهذا ما يزيد من ثقتهم بأنفسهم ويترك لهم المجال لإطلاق طاقاتهم وإبداعهم.

1-3-7- الكفاءة:

تعرف على أنها :" الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية، وذلك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل."[1]

ويمكن القول :" أنّ الكفاءة تعني بالنسبة للفرد أو العامل أن يوفر له العمل المرضي والمناسب ويمنحه القدر الملائم في السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات، وأن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير الأجر المناسب".[2]

التعريف الإجرائي:

الكفاءة هي قدرة العامل على تحويل المعارف النظرية وتجسيدها في ميدان العمل.

1-3-8- العلاقات الإنسانية:

هي:" ذلك النوع من علاقات العمل التي تهتم بالنظر إلى المنظمة كمجتمع بشري يؤثر فيه ويحفزه كلّ ما يمكن أن يستجيب له الفرد باعتباره إنسانا نتيجة إشباع حاجاته النفسية والإجتماعية".[3]

---

[1] خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود : **نظرية المنظمة**. عمان : دار المسيرة . 2000، ص331.

[2] عبد الغفار حنفي :**أساسيات إدارة منظمات الأعمال**. الإسكندرية : الدار الجامعية . 2006، ص 224.

[3] عبد الكريم درويش، ليلا تكلا :**أصول الإدارة العامة** .ط 2 . القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية. 1976، ص 83.

" يقصد بها العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين مجموعة من الناس بهدف تدعيم الصلات الإجتماعية مع بعضهم البعض والإقلال من أثر الضغوط التي تسببها العلاقات الرسمية".[1]

يعرفها **كيت ديفز:**" هي عبارة عن مجموعة من الإتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت عن طريق تجميع الجهود والمواهب البشرية ومحاولة خلق نوع من التكامل بينهما في جوّ يحفز على العمل التعاوني المنتج وتشعر فيه الجموع العاملة بالراحة والرضا إقتصاديا ونفسيا واجتماعيا".[2]

" يقصد بها كافة الروابط والصلات التي تقوم بين إدارة المنشأة الصناعية وبين هؤلاء العمال وبعضهم البعض وبينهم وبين عملهم على أساس أنّ المنشأة لم تعد منظمة إقتصادية هدفه الربح المادي فحسب بل أصبحت في الوقت ذاته منظمة إجتماعية يعمل فيها العمال، كما بينت لهم مشاعرهم وعواطفهم وإحساسهم ومشكلاتهم الخاصة".[3]

التعريف الإجرائي:

هي إهتمام المؤسسة بتوفير جوّ من العلاقات الطيبة والذي يتميز بوجود نوع من الإرتباط الذي يجمع بين العاملين فيشعرون بالإنسجام بينهم، فترتفع روحهم المعنوية، وتزيد ثقتهم بأنفسهم وبقدرتهم على إنجاز الأهداف المطلوبة منهم.

1-3-9- الولاء:

يعني :"العهد والإلتزام والقرب والنصرة".[4]

---

[1] شهاب إبراهيم بدر: **معجم مصطلحات الإدارة العامة**. ط 1. بيروت: مؤسسة الرسالة. 1998، ص 98.

[2] نقلا عن محمد الصيرفي:**السلوك الإداري ـ العلاقات الإنسانية** ـ . ط 1 . الإسكندرية : دار الوفاء. 2007،ص 11.

[3] محمد ماهر عليش :**العلاقات الإنسانية في الصناعة**. القاهرة : مكتبة عين الشمس. بدون سنة، ص 04.

[4] زيد منير عبوي: **التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته** . ط 1 .عمان : دار أسامة للنشر. 2006 ، 206.

يعرف أيضا على أنّه :"الإخلاص والمحبة والإندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمه".[1]

" هو أحد مكونات الإلتزام التنظيمي الذي يعبّر عن ذلك الإرتباط العاطفي والوجداني بين العامل وجهات أخرى في التنظيم سواء كانت جماعة أو قيادة أو تنظيم، وذلك من خلال الدور الذي يقوم به".[2]

التعريف الإجرائي:

نقصد بالولاء شعور الفرد العامل بانتمائه للمؤسسة التي يعمل بها وإخلاصه ومحبته لها عن طريق قبوله لأهدافها وقيمها واستعداده لبذل أقصى جهد لتحقيق هذه الأهداف وتطويرها مع تزايد رغبته في الإستقرار والإستمرار للعمل فيها وحرصه على الإهتمام بكلّ ما يتعلق بها من إمكاناتها المادية والبشرية وإستعداده لتقديم المساعدة والمشاركة في تنفيذ وإعداد خططه اوالتزامه بتطبيق قواعدها وقوانينها على أكمل وجه.

1-3-10- المؤسسة الصحية العمومية:

يقصد بالمؤسسة الصحية العمومية:" كلّ هيئة تهدف إلى تقديم رعاية علاجية أو وقائية أو إنشائية للأفراد الذين يقيمون في بيئة جغرافية معينة أو في قطاع مهني أو خدمات عامة للجميع بدون استثناء."[3]

كما تعرف أيضا:" المؤسسة الصحية تتكون من مجموعة من الأقسام المتخصصة لكلّ قسم رئيسه، أعضاؤه ميزانيته، تشرف عليه المؤسسة ويتبع إدارتها، وكلّ قسم من هذه الأقسام له جهوده

---

[1] مدحت محمود أبو النصر : **إدارة وتنمية الموارد البشرية ـ الإتجاهات المعاصرة** . . ط 1 . القاهرة : مجموعة النيل العربية. 2007، ص 165 .

[2] ناصر قاسيمي: **دليل مصطلحات علم الإجتماع التنظيم والعمل**. ط 1. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية . 2011، ص 162.

[3] عبد المحيي محمود حسن سلامة : **الصحة العامة بين البعدين الإجتماعي والثقافي**. القاهرة : دار المعرفة الجامعية. 2003، ص 16.

وخدماته التي تناسب تخصصاته، وهدفها الأساسي هو مساعدة المرضى على الحصول على الخدمات العلاجية بصورة تناسب حالاتهم المرضية والإستفادة منها أكبر إستفادة ممكنة".[1]

التعريف الإجرائي:

المؤسسة الصحية هيئة إدارية هدفها تحسين وتوعية المرضى، تركز في أداء مهامها على البعدين الوقائي والعلاجي، تتصف بكثرة عمالها باختلاف تخصصاتهم ومسؤولياتهم، فكلمّا زاد حجم المؤسسة كلمّا تعددت أقسامها وتعقدت أجزاؤها.

1-4- المنهج والتقنيات المستعملة في الدراسة :

1-4-1- المنهج:

لكل دراسة أو بحث مناهجه الملائمة، أي أنّ المنهج الذي يتبعه كلّ باحث إجتماعي مستنبط متنوع الدراسة والأهداف التي ترمي إليها، فالمنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث في الإجابة على الأسئلة التي تثيرها مشكلة البحث.[2]

حيث يعتبر إختيار المنهج مرحلة هامة في البحث العلمي، وله علاقة بإشكالية الدراسة وأهداف البحث، وحسب طبيعة موضوعنا إعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف " بأنّه يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة".[3]

---

[1] محمود سلامة محمد غباري: **أدوار الأخصائي الإجتماعي في المجال الطبي**. الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث. 2003، ص 34.

[2] فوزية غرايبة وآخرون: **أساليب البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية**. ط 3. عمان: دار وائل. 2002ص 30 .

[3] أحمد بدر: **أصول البحث العلمي ومناهجه**. الكويت: وكالة المطبوعات. 1979، ص 224.

" الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث معينة بهدف إكتشاف حقائق أو التحقق من صحة معلومات قديمة وآثارها والعلاقات التي تتصل بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها ".[1]

1-4-2- التقنيات المستعملة في الدراسة :

إنّ كلّ بحث في العلوم بشكل عام يشمل إستعمال طرق إجرائية دقيقة ومحددة وقابلة للتطبيق كما تكون ملائمة لنوع الظاهرة موضوع البحث، كما أنّ هذه التقنيات يكون إختيارها مرتبط بهدف ومنهج الدراسة.[2]ومن بين التقنيات المستخدمة في دراستنا هذه نجد:

1 ـ الدراسة الإستطلاعية :

حيث يعتبرها عمار بوحوش " بمثابة الأسس الجوهرية لبناء البحث كله، وهي نظرة أساسية ومهمة في الدراسات العلمية، إذ من خلالها يمكن للباحث تجربة وسائل بحثه للتأكد من سلامتها ودقتها ووضوحها ".[3]

" وهي تلك البحوث التي تهدف إلى إستطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها وإخضاعها للبحث العلمي صياغة دقيقة تيسر التعمق في بحثها في مرحلة لاحقة ".[4]

بدأنا بحثنا بالدراسة الإستطلاعية حول موضوع التطوير التنظيمي من خلال جمع مختلف المراجع التي لها علاقة بالموضوع، ثم قمنا بالبحث عن مؤسسة أحدثت تطوير تنظيمي فوجدنا المؤسسة العمومية الإستشفائية بقصر البخاري، وهذا ما مهد لنا الطريق للمباشرة في العمل.

---

[1] محمد شفيق زكي: **البحث العلمي ـ الخطوات والمنهج لإعداد البحوث** ـ . مصر: المكتب الجامعي. 1985، ص 85.

[2] Grawitz, Madeleine :**méthodes des sciences sociales**. Paris: édition Dalloz. 1990, p 11.

[3]عمار بوحوش: **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 1995، ص279.

[4]مروان عبد المجيد إبراهيم: **أسس البحث العلمي**. ط 1. عمان: مؤسسة الوراق. 2000، ص 38.

2 ـ الملاحظة:

" الملاحظة عبارة عن تفاعل وتبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، أحدهما الباحث والآخر المستوجب أو المبحوث، لجمع معلومات محددة حول موضوع معين ويلاحظ الباحث أثناءها ردود فعل المبحوث" .[1]

كما تعتبر " إحدى أدوات جمع البيانات بحيث يستخدمها الباحث في الجانب الميداني وهذا لجمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المراد دراستها، وتعتمد الملاحظة على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر في ميدان البحث وتسجيل ملاحظاته وتجميعها لإستخلاص المؤشرات منها" .[2]

وفي دراستنا هذه استعنا بأداة الملاحظة المباشرة في جمع البيانات، حيث تم التعرف من خلالها على كيفية إتصال الموظفين ببعضهم البعض وتنظيمهم لتجمعات غير رسمية، وهذا ما أفادنا كثيرا خلال إجراء المقابلات.

3ـ الإستبيان :

"هي أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية، التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث".

" مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين".[3]

---

[1] مصطفى ربحي عليان، عثمان محمد غنيم: **مناهج وأساليب البحث العلمي**. ط1. عمان: دار صفاء. 2000، ص 112.

[2] محمد الطاوي محمد مبارك: **البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته**. ط 2. القاهرة: المكتبة الأكاديمية. 1996، ص 35.

[3] مصطفى ربحي عليان، عثمان محمد غنيم: **مناهج وأساليب البحث العلمي ـ النظرية والتطبيق** ـ . ط1.عمان: دار الصفاء. 2000، ص 82.

وقد إرتكزت إستمارة بحثنا على أربعة محاور وهي :

المحور الأول : خصص للبيانات الشخصية وضم 7 أسئلة.

المحور الثاني : ويشمل أسئلة الفرضية الأولى ويضم 10أسئلة.

المحور الثاني : ويشمل أسئلة الفرضية الثانية ويضم 11 سؤال .

المحور الثالث : ويشمل أسئلة الفرضية الثالثة ويضم 10 أسئلة.

4 ـ المقابلة :

" هي إحدى وسائل جمع البيانات من مصادرها وتتم بين طرفين حول موضوع محدد منطلقا من أسباب ومحققا لغايات، وتهدف المقابلة إلى التعرف على الظاهرة أو الموضوع بالبحث عن الأسباب من خلال إلتقاء مباشر بين الباحث والمبحوث تطرح فيه أسئلة تهدف إلى إيضاح الحقائق وتشخص فيها المعلومات بربط العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة ".[1]

كما تعرف " هي فن مهني يعتمد على الخبرة التي تزود الباحث بالفطنة والمهارة في التعرف على الظواهر والحالات والوصول إلى نتائج تمكن الفرد أو الإثنين من تأدية مهامهم وواجباتهم الإجتماعية والإنسانية بود وحرص ومحبة".[2]

وقد قمنا بإجراء عدة مقابلات فردية مع مختلف الفئات المهنية بالمستشفى، وهذا بهدف جمع المعلومات حول الموضوع.

حيث تم طرح مجموعة من الأسئلة على الموظفين كانت مقصودة وموجهة تدور حول الإدارة بالأهداف، التدريب والعلاقات الإنسانية.

---

[1] إبراهيم، المرجع المذكور سابقا، ص 171.

[2] عقيل حسين عقيل: **فلسفة مناهج البحث العلمي**. دون ذكر المكان: مكتبة مدبولي. 1999، ص 182.

1-5- تحديد العينة وكيفية إختيارها .

حينما يصعب على الباحث أن يجمع بيانات دراسته عن طريق الحصر الشامل الذي يطبق على جميع أفراد المجتمع الأصلي، فلا مفر من أن يلجأ إلى أسلوب المعاينة.

وتعرف العينة بأنّها " ذلك النموذج من الأفراد أو الوحدات المختارة من مجتمع البحث بطريقة عمدية أو عشوائية والذي يمثل وحدات مجتمع البحث بالصفات الديموغرافية والإجتماعية والإقتصادية والثقافية والمهنية التي يهتم بها الباحث".[1]

وفي هذا النوع من العينات يتم تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى طبقات أو فئات معينة وفق معيار معين، ويعتبر ذلك المعيار من عناصر أو متغيرات الدراسة الهامة، بعد ذلك يتم إختيار عينة من كلّ فئة أو طبقة بشكل عشوائي ويتناسب مع حجم تلك الفئة في مجتمع الدراسة الأصلي.[2]

حيث تعتبر العينة وكيفية إختيارها أحد العناصر الجوهرية في بناء البحث، وإذا كانت العناية والدقة مطلوبين في عملية التخطيط للبحث وتصميمه من أجل الوصول إلى الهدف المحدد فإنّ هذين الشرطين يلزمان أيضا في إختيار عينة البحث.

وحسب موضوع البحث وإشكاليته " علاقة التطوير التنظيمي بأداء الموظف في المؤسسة " فقد تم إختيار العينة بطريقة مقصودة "عينة طبقية" وهي التي تتم بإختيار عدد من الوحدات من مجتمع مقسم إلى طبقات، بحيث تكون الطبقات غير متداخلة، وتكون المفردات ضمن الطبقة الواحدة متجانسة، بينما هناك فروق بين الطبقات ". [3]

---

[1] إحسان محمد الحسن: **موسوعة علم الإجتماع** . ط 1. بيروت : الدار العربية للموسوعات. 1999، ص 331.

[2] محمد عبيدات وآخرون: **منهجية البحث العلمي**. ط 2 . عمان : دار وائل . 1999، ص 91.

[3] عبد الرزاق أمين أبو شعر: **العينات وتطبيقها في البحوث الإجتماعية**. الرياض: معهد الإدارة العامة للبحوث 1997، ص 141.

وقد تم اختيار عينة البحث على أساس ثلاث فئات مهنية :

ـ فئة الأطباء.

ـ فئة الشبه طبي.

ـ فئة الإداريين والتقنيين.

وشملت عينة بحثنا 136 مبحوث، وهو ما يعين أنّها ممثلة للمجتمع الأصلي بنسبة 35.05%وقد تم إستنباط ذلك كما يلي :

136 × 100÷ 388 =35.05 %

جدول رقم (01) : يوضح توزيع أفراد العينة.

الفئات المهنية	العدد الإجمالي	العينة المأخوذة	النسبة
أطباء	49	25	% 51
شبه طبي	254	71	%28
إداريين وتقنيين	85	40	% 47
المجموع	388	136	%35 .05

وقد تم إختيار العينة داخل كلّ فئة بطريقة عشوائية حيث تعطى جميع وحدات البحث فرصة متساوية للإختيار.

1-6- الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع التطوير التنظيمي، ولكن كلّ دراسة تختلف عن الأخرى من حيث الأهداف والربط، ومن تلك الدراسات نذكر ما يلي:

1-6-1-دراسة الطالبة " زاوي عقيلة ":

تطرح الطالبة إشكاليتها حول مدى فعالية شبكة التطوير التنظيمي في تحقيق الأهداف الإدارية للمؤسسات الرياضية.[1]

وقد انجرت عنها الأسئلة الفرعية التالية:

ـ هل الأنظمة والسياسات الإدارية المتوفرة في إدارة المؤسسات الرياضية تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة ؟

ـ هل توفر المناخ التنظيمي الملائم يساعد في تفعيل أساليب التطوير التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية ؟

ـ هل التحكم والتطبيق الجيّد لأساليب التطوير التنظيمي يساعد إدارة المؤسسات الرياضية في تحقيق أهدافها ؟

أمّا الفرضيات :

الفرضية العامة :

لشبكة التطوير التنظيمي دور إيجابي في تحقيق الأهداف الإدارية للمؤسسات الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

ـ الأنظمة والسياسات الإدارية المتوفرة في إدارة المؤسسات الرياضية تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة.

ـ توفر المناخ التنظيمي الملائم يساعد في تفعيل أساليب التطوير التنظيمي داخل إدارة المؤسسات الرياضية.

---

[1] عقيلة زاوي: **فعالية شبكة التطوير التنظيمي في إدارة المؤسسات الرياضية**. دراسة ميدانية على موظفي مقر مديرية الشباب و الرياضة بالمدية. أطروحة دكتوراه في التربية البدنية. تخصص إدارة وتسيير رياضي.جامعة الجزائر 3. 2012 ـ 2013، ص 06.

ـ التحكم والتطبيق الجيّد لأساليب التطوير التنظيمي يساعد إدارة المؤسسات الرياضية في تحقيق أهدافها.

أهم النتائج التي توصلت إليها:

ـ تتأثر الأهداف المسطرة من طرف إدارة المؤسسة الرياضية بالأنظمة والسياسات المتوفرة لأنّ العمل على تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية بشكل مستمر يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل وإجراء تعديلات في الأنظمة والسياسات المتبعة يزيد من فاعليتها في إتخاذ القرارات الصائبة، وتحقيق أهدافها ويجعل من المسؤولين يتبعون أنماط قيادية "ديمقراطية" مؤثرا في ذلك على عمل الموظفين باكتسابهم أساليب التسيير الجيّد في تطبيق العناصر للإدارة "التخطيط، التنظيم، . . . " والتحلي بروح المسؤولية والعمل على تجديد معارفهم وقدراتهم لمواجهة التغيرات في حياة عملهم الأساسية.

ـ توفر مناخ تنظيمي ملائم يساعد في تفعيل أساليب التطوير التنظيمي داخل إدارة المؤسسة الرياضية لأنّ عمليات التطوير التنظيمي ترتكز على المناخ الداخلي للتنظيم الذي يتكون من مجموعة العناصر الإنسانية، وما يتم بينهما من تفاعلات وعلاقات مع عدم تجاهل المناخ الخارجي والإعتماد على خبراء ومستشارين متخصصين في هذا المجال.

ـ التحكم والتطبيق الجيّد لأساليب التطوير التنظيمي يساعد إدارة المؤسسة الرياضية في تحقيق أهدافها لأنّ من السمات المميزة لشبكة التطوير التنظيمي أنّها جهد منظم تحظى بدعم من الإدارة العليا وتشمل المؤسسة ككل.[1]

[1] رازي، المرجع المذكور سابقا، ص 217.

1-6-2-الدراسة الثانية للطالب " بوبكر بوسام " :

وتناول فيها الإشكالية التالية : ما هو المنشود من التنظيم الإداري في العصر الحديث باعتباره محور العملية الإدارية ومحور ما أضحى يسمى بالإدارة الرشيدة ؟ وما هي السبل الكفيلة لتطويره في ظل التغير الإجتماعي والإدارة المتكيفة ؟ وكيف يمكن تفعيل العملية الإدارية من خلال التنظيم الإداري ؟[1]

أهم النتائج :

ـ عملية التنظيم الإداري هي مرتبطة إرتباطا وثيقا بتحديد فلسفة التغيير الإجتماعي التي تشمل الإنسان والمادة معا من جهة، وبوضع الإدارة كجهاز قادر على مواجهة التغيير والمساهمة فيه من جهة أخرى.

ـ أنّ التطوير التنظيمي ضرورة من ضرورات الإدارة وبناء ونمو المنظمات.

ـ التطوير التنظيمي هو الإمتداد الفكري للمدارس السلوكية التي دعمت جهود المدارس الفكرية الحديثة حول النظرة الحديثة حول النظرة الجديدة للإنسان الفرد.

ـ دور التطوير التنظيمي فيما يواجه التنظيمات المعاصرة من المتغيرات العديدة البيئية المعقدة منها متغيرات البيئة الداخلية والخارجية .

ـ الإدارة يجب أن تتجنب هوة الإنتظار والإكتفاء بمواكبة الحدث، وإنّما عليها أن تسابق الزمن في التطوير التنظيمي وألاّ تنتظر حتى يتحقق التغيير وإنّما عليها مواجهة التغيير بالبناء التقني أو البيئي.[2]

---

[1] بوبكر بوسام : **العملية الإدارية ـ التنظيم والتطوير التنظيمي** ـ . أطروحة دكتوراه. كلية الحقوق. تخصص. قانون. جامعة الجزائر1: بن عكنون. 2011، ص 06.

[2] بوسام ، المرجع المذكور سابقا، ص 451 ـ 453.

1-6-3-الدراسة الثالثة للطالبة سومية سعال :

وتناولت فيها الإشكالية التالية: ما هي طبيعة العلاقة التي تربط التطوير التنظيمي بالفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية ؟ [1]

الأسئلة :

ـ تحقيق الأهداف يتوقف على نوعية الهيكل التنظيمي ودرجة إستجابته للمتغيرات الموضوعية في تحديد المراكز، الوظائف والأدوار بشكل لا يدع مجال للذاتية، فما هي درجة إستجابة المنظمة لهذا المتغير ؟

ـ درجة إلتزام المنظمة إتجاه عملائها وعمالها يتوقف على درجة إستجابة المنظمة في تطوير نظم العمل بالحدّ الذي يضمن الكفاءة في الأداء من حيث الكم والنوع، فما هي درجة إستجابة المنظمة محل الدراسة لهذه العلاقة الإرتباطية بين هذين المؤشرين (الفاعلية التنظيمية والتطوير التنظيمي)؟

ـ درجة بلوغ المنظمة مستوى من الربحية والإستقرار يلزمها توفير متطلبات الكفاءة والجودة، فما هي درجة سعي المنظمة محل الدراسة إلى إدراك مختلف الحاجات وتوفير التكنولوجيا اللازمة للعمل ؟

الفرضيات :

ـ تحقيق الأهداف يتوقف على نوعية الهيكل التنظيمي (تحديد المستويات الوظيفية) ودرجة قيامه على المبادئ الموضوعية دون الذاتية.

ـ إلتزام المنظمة بواجباتها إتجاه العاملين بها يؤثر على نوع وكمية أدائهم الوظيفي.

---

[1] سومية سعال: **التطوير التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية** . دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك الأغواط . مذكرة ماجستير. تخصص علم الإجتماع التنظيم، الديناميكية الإجتماعية والمجتمع الأغواط : جامعة عمار ثليجي. 2012 ـ 2013، ص 09.

ـ توفر المؤسسة التكنولوجيا اللازمة لضمان تحقيق الأهداف المسطرة من خلال التطوير التنظيمي من أجل البقاء والإستمرار.

أهم النتائج :

ـ أنّ مؤسسة سونطراك إعتمدت على تطبيق برنامج التطوير التنظيمي وذلك من خلال القيام بإدخال تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي والزيادة من مستويات أداء وكفاءة المورد البشري العلمية والعملية عن طريق برامج التكوين والتدريب.

ـ تحقيق الأهداف تتوقف على درجة إستجابة الهيكل التنظيمي للمتغيرات الموضوعية سواء في تحديد المراكز، الوظائف والأدوار الرئيسية بالمؤسسة.

ـ إلتزام المنظمة بواجباتها إتجاه العاملين بها يؤثر على نوع وكمية أدائهم الوظيفي.

ـ نسبة كبيرة من العمال يشعرون بالرضا الوظيفي وهذا راجع إلى الطبيعة الإيجابية لظروف العمل والمناخ التنظيمي السائد.

ـ على الرغم من الإهتمام والمجهودات التي تبذلها المؤسسة والمسؤولين إتجاه المورد البشري إلاّ أنّه غير كافي لأنّ نسبة من العمال أكدوا غياب عملية التحفيز والتشجيع من قبل المسؤولين وهذا يقلل لهم الدافعية وينعكس سلبا على الأداء الوظيفي.

ـ أنّ برنامج التطوير التنظيمي لم يتم فرضه من قبل الهيئات العليا بالمؤسسة بل أعطى للفرد العامل أهمية وذلك من خلال السماح له بالمشاركة وإعطائه فرصة عملية صنع القرار.[1]

[1] سعال ، المرجع المذكور سابقا، ص 219 ـ 222.

1-6-4-الدراسة الرابعة للطالبة "خالصة فتح الله ":

وعالجت فيها الإشكالية التالية:

كيف يمكن إحداث التطوير التنظيمي من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمدرسة الوطنية العليا للإحصاء والإقتصاد التطبيقي ؟[1]

الأسئلة :

ـ كيف يمكن إدماج مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بما يتلاءم وخصائص هذا القطاع ؟

ـ ما هو واقع الجودة التعليمية في المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والإقتصاد التطبيقي ؟

ـ كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تساهم في إحداث التطوير التنظيمي في منظمات التعليم العالي ومنه في المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والإقتصاد التطبيقي ؟

الفرضيات :

ـ تتميز العملية التعليمية في المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والإقتصاد التطبيقي بالجودة.

ـ هناك إستعداد من إدارة المدرسة لإحداث التطوير التنظيمي من مدخل إدارة الجودة الشاملة.

ـ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة والرتبة الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس إتجاه واقع الجودة التعليمية في المدرسة.

ـ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة

---

[1] خالصة فتح الله : **إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي** . دراسة حالة المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والإقتصاد التطبيقي . مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. تخصص تسيير عمومي. جامعة الجزائر 3 : قسم علوم التسيير. 2011 ـ 2012، ص ج ـ د.

والرتبة الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس إتجاه مدى إستعداد إدارة المدرسة لإحداث التطوير التنظيمي من مدخل إدارة الجودة الشاملة.

أهم النتائج :

ـ تعتبر عملية التطوير التنظيمي عملية تستهدف إعادة صياغة منظومة القيم والمعتقدات قصد التأثير في توجهات السلوك التنظيمي تحقيقا لمستويات مرتفعة من الفعالية التنظيمية وبالإستناد إلى منهج البحث في العلوم السلوكية، وتتجلى أهمية هذا النوع من البرامج في زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها التنظيمية.

ـ يعد نجاح برامج و جهود التطوير التنظيمي أمرا ضروريا لإدامة العمل ونتائجه في المنظمة ويتطلب نجاح تطبيق برامج التطوير التنظيمي ضرورة توفير المستلزمات والشروط اللازمة لذلك.

ـ يعتبر السعي إلى التطوير التنظيمي في المجال التعليمي وخاصة في منظمات التعليم العالي عملية متكاملة شاملة تضم الأفراد، جماعات العمل والمنظمة ككل.

ـ يتم إحداث التطوير التنظيمي في منظمات التعليم العالي من خلال عدة مداخل من أهمها إدارة الجودة الشاملة، ويتحقق ذلك عن طريق محاور الجودة المتمثلة في الطلبة، تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.[1]

[1] فتح الله ، المرجع المذكور سابقا، ص 183 ـ 184.

1-6-5-الدراسة الخامسة : للطالبة " ليندة بن قرقورة " :

التي عالجت فيها الإشكالية التالية: كيف يمكن الإعتماد على الثقافة التنظيمية كمدخل إستراتيجي نحو تنفيذ برامج التطوير التنظيمي ؟ [1]

طرحت التساؤلات التالية:

ـ ما هي مضامين الثقافة التنظيمية ؟

ـ ما هي أبعاد التفاعل بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية ؟

ـ ما هي آليات إحداث التزاوج بين الثقافة التنظيمية وبرامج التطوير التنظيمي ؟

و لمعالجة هذه الإشكالية تم صياغة الفرضيات التالية :

ـ الثقافة التنظيمية محدد وموجه للسلوك التنظيمي.

ـ يؤدي غياب مضمون ثقافي تنظيمي واضح إلى إنخفاض مستوى الفعالية التنظيمية.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

ـ غياب مضمون ثقافي تنظيمي يؤدي إلى إنخفاض مستوى الفعالية التنظيمية.

ـ لا يمكن التنبؤ بنجاح برامج التطوير التنظيمي بمعزل عن البعد الثقافي بالمنظمة.

ـ تعتبر برامج التطوير التنظيمي عملية تغيير تستهدف إعادة صياغة لمنظومة القيم والمعتقدات قصد التأثير في توجهات السلوك التنظيمي.

ـ يهدف برنامج التطوير التنظيمي أساسا وجوهريا إلى تغيير سلوك الأفراد من خلال الإعتماد على المدخل الثقافي كمدخل إستراتيجي، باعتبار الثقافة التنظيمية هي الإطار الموجه والمنظم لسلوك الأفراد داخل المنظمة.

---

[1] ليندة بن قرقورة: **الثقافة التنظيمية مدخل إستراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي ـ دراسة حالة المطحنة الصناعية لمتيجة ـ** . أطروحة ماجستير. فرع : إدارة أعمال. كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر. 2007 ـ 2008، ص 09.

ـ تعتبر سياسة التكوين من أهم آليات تجسيد برامج التطوير التنظيمي باعتبارها تسمح بإكساب الأفراد سلوكيات وإتجاهات جديدة. [1]

1-6-6-قراءة تقييمية للدراسات السابقة:

من خلال إستعراض الباحثة الدراسات السابقة وجدت هناك تنوع في أهميتها، أهدافها، منهجيتها أدواتها، أساليبها الإحصائية ونتائجها، وعلاقتها بالدراسة الحالية، فيما يلي عرض لذلك:

ـ هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على تأثير التطوير التنظيمي على الأهداف الإدارية للمؤسسة وتوصلت إلى أنّ التحكم الجيّد في أساليب التطوير التنظيمي يساعدها على تحقيق الأهداف.

ـ كما توصلت بعض الدراسات إلى أنّ التطوير التنظيمي ضرورة من ضرورات الإدارة لمواجهة التغييرات البيئية الداخلية والخارجية، كما أنّ التطوير التنظيمي يسمح للعمال بالمشاركة في عملية صنع القرار وبالتالي يصبح العامل فعال داخل المؤسسة، وتطبيق هذا البرنامج يستلزم توفير الموارد المادية والمالية اللازمة لذلك.

ـ ومن أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة بناء الإطار النظري وتعريف مصطلحات الدراسة وإختيار المنهج، وبناء أداة الدراسة " الإستبيان ".

ـ تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع علاقة التطوير التنظيمي بأداء الموظفين بالمؤسسة الإستشفائية، ولم يتم التطرق إليها من قبل في التطبيق الميداني "المستشفى "

أمّا من حيث الموضوع فقد تطرق إليه من قبل في ميادين مختلفة.

---

[1] بن قرقورة ، المرجع المذكور سابقا، ص 194 ـ 197.

ـ وعليه يمكن القول أنّ الدراسات المرتبطة لها دور في تقرير الدراسة الحالية والإستفادة من نتائجها في مناقشة النتائج التي تتوصل إليها الدراسة الحالية رغم وجود بعض الإختلافات في الأهداف.

1-7- المقاربة السوسيولوجية

تعتبر المقاربة السوسيولوجية الإطار الفكري الذي تتحدد من خلاله زاوية البحث، لذلك فالإطار النظري الذي نتبعه في دراستنا هذه يستمد من نظرية النظم، وقد شارك في بلورة مفاهيمها وعناصرها عدد من علماء الإجتماع والسياسة والإدارة، نذكر منهم تالكوت بارسون، ديفيد إيستن كاتز، كان، وشين، والمنظمة وفقا لهذه النظرية كيان معقد التركيب وكلّ مكون من أجزاء، بل هي نظام من النظم الفرعية المترابطة والمتفاعلة، وأنّ المنظمات الفاعلة في مجتمع ما تعد مجموعة نظم تسهم في تكوين النظام العام، وتساعد النظرة النظمية هذه على إعطاء الأجزاء والمكونات أهميتها، كما تؤكد على ضرورة توحيدها وتفاعلها لبناء النظام المعقد الذي تكون مخرجاته أهم

وأكبر من مخرجات أي جزء منه، كما تبرز هذه النظرية أهمية البيئة الخارجية أو المحيط الذي تعمل فيه المنظمة وتؤكد على ضرورة الأخذ منه والعطاء له لضمان التقدم.[1]

ومن خلال هذا العرض لنظرية النظم يمكننا القول بأنّ المؤسسة الصحية كغيرها من المؤسسات الأخرى فرضت عليها التحديات الإقتصادية، الثقافية والإجتماعية اللجوء إلى إستراتيجيات التغيير والتطوير لجعل الأهداف والبناء التنظيمي وأساليب الإدارة وتشغيل الموظفين فيها في حالة إنسجام وتقبل لعوامل التغيير المتسارعة، بإتباعها أسلوب التطوير التنظيمي بما فيه

[1] عامر الكبيسي: **الفكر التنظيمي**. ط 1. دمشق : دار الرضا. د . ت، ص 117.

تطوير السلوكات الهيكل التنظيمي، العمليات، آلات ومعدات العمل .... حتى تتمكن من التأقلم مع كافة تغيرات البيئة الخارجية، ولا تتخلف عن التقدم الحاصل.

1-8- صعوبات الدراسة

لا يخلو أي بحث علمي من الصعوبات مهما كان نوعها، وقد صادفتنا بعض العراقيل في إنجاز هذه المذكرة خاصة في الجانب التطبيقي، منها تضييع بعض الإستمارات بقصد أو عن غير قصد ممّا إستدعى إعادة توزيع إستمارات أخرى. وصعوبة تجاوب بعض المبحوثين مع أسئلة الإستمارة.

الفصل الثاني

المنطلقات الفكرية والنظرية للتطوير التنظيمي

تمهيد:

يعد التطوير التنظيمي سمة أساسية للمؤسسات الحديثة، ويتم بالتغييرات المخططة بما يتواكب مع سرعة التغيير والعوامل في البيئة الداخلية المتمثلة في التكنولوجيا، السلوك التنظيمي خطط وإجراءات العمل، والبيئة الخارجية المتمثلة في المستهلكين والمنافسين والموارد، وهذا يتطلب إدارة واعية تتفهم أثر هذه التغييرات على أدائها وتستشرف معالمها وتجيد التخطيط لإحداث التطوير وإنجاحه والتكيف معه، وكذا إدارة تأخذ بمفاهيم ومناهج ومداخل التطوير لتضع خطط تتوافق معه، وذلك كلّه لمواجهة تحديات لامثيل لها وستزداد يوما بعد يوم حدتها في السنوات المقبلة خاصة مع تصاعد الكم الهائل من المعارف العلمية وتكنولوجيا الأداء.

فالتطوير التنظيمي عملية ضرورية للمؤسسة طالما أنّها تعمل في بيئة تتسم بالتعقيد والتغيير.

2-1- الجذور التاريخية للتطوير التنظيمي.

تشير معظم الدراسات التي أجريت بشأن التنظيم الداخلي للتطوير التنظيمي إلى أنّه تطور إنطلاقا من مصدرين أساسيين هما:

1ـ تدريب الجماعات وتطبيق أساليب التدريب المخبري من قبل مختبرات التدريب الوطنية في المنظمات الصناعية والتي تسمىNational training laboratoires.

2ـ البحوث المسحية والتغذية الراجعة، وكلاهما اعتمد بشكل كبير على علم السلوك التنظيمي وعلم النفس الإجتماعي، وقد أسهم العالم **كيرت لي ون** بدور مميّز في توضيح كلّ منها كالآتي:

التدريب المخبري: كانت جماعات التدريب في العادة مؤلفة من أشخاص غرباء، الأفراد من الجماعات لا يعرفون بعضهم البعض، وقد شاركوا في الإجتماعات والجلسات الجماعية، وأدى هذا إلى مشكلات نقل المهارات والمعرفة إلى موقع العمل في المنظمات بعد عودة المشاركين إلى مركز عملهم وحينما بدأ المدربون في حركة ديناميكية جماعات العمل مع نظام أكثر تعقيد من الجماعات للتدريب بدأوا يكتشفون عدم ملائمة هذا التدريب، وهكذا رفضت فكرة الجماعات الغريبة، وتحوّل الإهتمام إلى جماعات العمل في المنظمات، وتحوّل التركيز مع التفاعل بين الأفراد إلى المنظمات كنظام، ولقد تطورت أساليب التدريب المخبري في أوائل الخمسينات من قبل مجموعة من العلماء السلوكيين في **مين** بالولايات المتحدة الأمريكية.[1]

وقد بدأ **دوقلاس ماك كريجور** بالتعاون مع **ريتشارد بكهارد** في عام 1960 في شركة **جنرال ميلز** يعطيه الدلالة الحقيقية لمضمونه وأبعاده وحدوده، لأنّه برنامج واسع يشمل العلاقات بين

[1] بلال خلف السكارنة : **التطوير التنظيمي والإداري**. ط 1. عمان : دار المسيرة. 2008، ص 30 ـ 31.

العمال والمشرفين وأدوار المشرفين في المستويات المتعددة من الإدارة الحقيقية، لذلك لم يكونا مقتنعين بتسمية تطوير الإدارة لأنّه لا يقتصر على الإدارة فقط بل يشمل المنظمة ككل.[1]

كما أنّهما استبعدا إعتماد تسمية (تدريب العلاقات الإنسانية) كونها تسمية ذات حدود ضيقة للغاية تقتصر عل نشاط واحد، وأنّ برنامجهما أشمل وأوسع من ذلك بكثير، لذا وجدا في مصطلح التطوير التنظيمي الدلالة الحقيقية على ما يريدان.

وفي هذه الأثناء، في أوائل الستينات كان **هيربرت شبيرد** و**روبرت بلاك** قد شرعا بسلسلة من الجهود لتطوير المنظمات في ثلاث مصافي تابعة لشركة باستخدام التدريب المخبري، وقد شكلت جلسات التدريب الأولى الأسس التي قام بها **بليك ماوتون** بتطوير نظام تدريب سمي شبكات إدارية، حيث تم بناء النظام باستخدام التغذية الراجعة من المتدرب على حسب أدوات قياس السلوك الفردي أثناء التدريب.

ويمكن تلخيص الدروس المستفادة من هذه التجارب الثلاث كالآتي :

1ـ يتضح من أعمال **ماك كريجور** بأنّ جهود التطوير التنظيمي يجب أن تأخذ في الإعتبار صراحة قضية نقل التعلم من تجارب وخبرات المختبر في موقع العمل.

2 ـ من تجارب تم إكتشاف أنّ إلتزام الإدارة هو مطلب هام لنجاح جهود التطوير التنظيمي.

3 ـ أنّ تعقد المنظمات يقتضي أن تنفذ أنشطة التطوير التنظيمي على عدة مستويات منها الفرد وتفاعل الجماعات.[2]

---

[1] طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح : **التطوير التنظيمي ـ مدخل تحليلي** ـ . ط1 .عمان : دار وائل. 2010، ص 24.

[2] السكارنة، المرجع المذكور سابقا، ص 31 ـ32.

2-2- أسباب التطوير التنظيمي .

هناك عدة أسباب دفعت بالمؤسسات إلى إتباع أسلوب التطوير التنظيمي داخلية وخارجية.[1]

2-2-1-الأسباب الداخلية:

1ـ تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.

2ـ زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل في تسخير كافة قدراته الكامنة للعمل.

3ـ إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في إتخاذ القرارات وبين إنتاجيته.

4ـ ضعف شبكة الإتصالات بين فرق العمل الخاصة وإنجاز مشروع معين.

5ـ الكفاءات البشرية الموهوبة غير مستغلة ولا تعمل بكامل طاقاتها.

6ـ القيادات الإدارية في المنظمة متسيبة وأساليب الرقابة على الأعمال غير محكمة.

7ـ فقدان الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين الأمر الذي يدعوا لتسجيل كلّ الأوامر والتعليمات كتابة خشية تحميل المسؤولية للمرؤوسين في المستويات الأدنى من الإدارة.

8ـ الصراعات المستمرة بين المديرين المستترة والظاهرة من أجل تخصيص الموارد وبلورة الأهداف والسياسات أو المناصب أو للتقرب للإدارة العليا.

9ـ كثرة الإستقالات وزيادة حركة دوران العمل ونسبة الغياب.

10ـ ضرورة تغيير أساليب الإدارة المتبعة وتطويرها بما ينسجم مع التطورات والمستجدات الجديدة.

---

[1] رائد يوسف الحاج : **إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي**. عمان : دار غيداء. 2008، ص 202.

11- إدراك الحاجة إلى التنسيق، التوازن والتكيف فيما بين عناصر المنظمة الداخلية ومتطلبات نشاطها.

12- تحسين وزيادة التعاون بين الأفراد وجهودهم وتعزيز وجود علاقات فريق العمل الواحد.

13- إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي، اللوائح والأنظمة المسيرة للعمل ممّا يؤدي إلى خلق المرونة الكافية في الهيكل وصولا إلى تمكينه من إحداث التغييرات فيه إستجابة لمتطلبات الحاجة إلى التغيير.

14- إدراك الحاجة إلى التغيير الجزئي أو الكلي في الأهداف أو إعادة صياغتها بما يحقق المرونة اللازمة وبأقل التكاليف.

هناك جملة من العوامل الداخلية التي أدّت بالمؤسسات لإتباع أسلوب التطوير التنظيمي وهذا بعد إدراكها حاجتها لخلق المرونة في الهيكل التنظيمي والقوانين والأنظمة لتتكيف مع المستجدات الخارجية بالإضافة إلى المشاكل التي بدأت تظهر في البيئة الداخلية للمؤسسة كفقدان الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين لأنّه ليس هناك إشتراك بينهما في وضع الأهداف، وبهذا أصبحت المؤسسة مجبرة على إنتهاج هذا الأسلوب حتى تتفادى هذه المشاكل من جهة، وهذا يساعدها على تحقيق أهدافها وأهداف الموظفين لأنّهم عند مشاركتهم في إتخاذ القرارات سيساهمون في إنجاح هذا البرنامج من جهة أخرى.

2-2-2-الأسباب الخارجية:

وهي مجموعة من العوامل التي تؤثر على المؤسسة وتدفعها للتطوير، وتتمثل في:

-**التغيرات السياسية والإقتصادية:** سواء كانت هذه المتغيرات سلبية أو إيجابية فإنّها تستدعي قيام المؤسسات بإحداث بعض التغيير للتكيّف مع طبيعة المتغيرات بهدف خلق توازن

إيجابي بين المؤسسة والمستجدات السياسية والإقتصادية مثل: ندرة الموارد، المنافسة، الحروب، والأزمات الإقتصادية...إلخ.

-**التغيرات الإجتماعية، الثقافية والحضارية:** سواء كانت هذه المتغيرات ذات علاقة بالقيم والتقاليد أو بتقاليد العمل، فإنّ المؤسسات العاملة في هذا المجتمع عليها إحداث تغييرات تستجيب بصورة إيجابية لهذه المتغيرات.

-**التغيرات في الأنظمة، القوانين والتشريعات:** هناك جملة من التغييرات التي يمكن أن تحدثها الحكومة أو مجالس الإدارة في المنظمات، فعلى المنظمات أن تستجيب لهذه التغييرات بصورة إيجابية ممّا يساعدها على الإستقرار والإستمرار.

-**التغيرات التكنولوجية:** سواء كانت هذه التغييرات في طرق الإنتاج أو وسائله فهي ذات تأثير على تحقيق كفاءة تشغيل عالية وتحسين نوعية المنتجات، وعلى المنظمة أن تأخذ بهذه المتغيرات حتى لا تتخلف عن التطورات التي يمكن أن توجد أمامها ضغوطات تنافسية كبيرة في المنظمات المشابهة.

إضافة للعوامل الداخلية هناك أسباب خارجية تواجهها المؤسسة منها المنافسة، الأزمات الإقتصادية وكذا التغير في التشريعات، القوانين والتكنولوجيا، كلّ هذه الأسباب هي بمثابة تحدي على المؤسسة أن تكون على إطلاع دائم بكلّ هذه المستجدات وأن تعمل على التكيف معها حتى تستطيع الإستمرار.

الجدول رقم (02) : يلخص أهم أسباب التطوير التنظيمي :

المصدر	العوامل
البيئة الفنية(التقنية)	ـ إنفجار المعلومات، زيادة ضغوط العمل. ـ التطوير في عمليات الإنتاج. ـ التقدم في إعداد وتقدم الإنتاج. ـ الإنفجار في المعلومات والإتصالات.
البيئة الإجتماعية	ـ تغير الإتجاهات والقيم نحو العمل. ـ تغير الإتجاهات والقيم نحو المسؤولية الإجتماعية. ـ الأنظمة، التعليمات واللوائح الحكومية. ـ النمّو السكاني.
البيئة الإقتصادية	ـ السوق العالمي الإستهلاكي. ـ التغير السريع و المطرد وأذواق المستهلكين وأفضليات موارد الإنتاج.
البيئة التنظيمية	ـ متطلبات الموظفين والعاملين والمشاركة في الإنهماك في العمل. ـ الإنسحاب العائد لتقنية وحجم المنظمة. ـ تغير الإتجاهات والقيم والمهارات لدى المديرين والموظفين.

المصدر: عبد الباقي، المرجع المذكور سابقا، ص386.

من خلال هذا الجدول يتضح لنا مجموعة من العوامل المؤثرة على المؤسسة، الداخلية منها كبر حجم المؤِسسات وتطوّر التقنيات المستخدمة، وكذا تغير إتجاهات العاملين، أمّا بالنسبة للعوامل الخارجية فتتمثل في تغير أذواق المستهلكين، وتغير القوانين الحكومية إضافة إلى المنافسة

الحادّة في سوق العمل كلّ هذه الأسباب دفعت بالمؤسسة إلى التخلي عن فكرة الجمود وإتباع المرونة في التعامل مع مثل هذه الظروف حتى تتمكن من الإستمرار.

2-3- الإفتراضات والقيم التي يقوم عليها التطوير التنظيمي.

2-3-1- الإفتراضات الأساسية للتطوير التنظيمي

يرتكز التطوير التنظيمي على جملة من الإفتراضات الخاصة بالأفراد، الجماعات والمنظمات وهي الإفتراضات التي تواجه عملية التغيير.[1]

أ ـ فيما يخص الأفراد:

فالمبادئ الرئيسية للتطوير التنظيمي تقدم إحتراما كبيرا وثقة في قدراتهم فالتطوير التنظيمي يفترض أنّ الفرد له فرصة أكبر لإشباع حاجاته في النمو والتقدم إذا كان محيطه العملي يؤازره ويحفزه أغلبية الأفراد قادرون على تحمل مسؤولياتهم والمساهمة في نجاح منظمتهم.

ب ـ فيما يخص الجماعات: فالمبادئ الرئيسية للتطوير التنظيمي تعكس اليقين من أنهم قادرون على أن يكونوا نقاط قوة سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمة ويفترض التطوير التنظيمي أنّ:

الأفراد الذين يعملون جنبا إلى جنب لإشباع حاجات فردية وتنظيمية في نفس الوقت يستطيعون تشكيل جماعات فعّالة.

ج ـ فيما يخص المنظمات: المبادئ الرئيسية للتطوير التنظيمي تراعي تعقيد هذه المنظمات كونها أنظمة تتكون من عناصر متكاملة، والتطوير التنظيمي يفترض في هذه الحالة أنّ:

أي تغيير في عنصر من المنظمة ينعكس على باقي العناصر.

---

[1] R schermerhome, John et autres : **comportement humain et organisation**.2 édition . paris : renouveau pédagogique université Laval .2002 , p.p. 346–347.

من الممكن تصور الهيكل التنظيمي وكذا مناصب تستجيب للحاجات الخاصة بالأفراد، الجماعات والمنظمة.

2-3- 2-القيم والمبادئ التي يقوم عليها التطوير التنظيمي:

للمقاربة النظامية لتغيير المخطط الذي يقترحه التطوير التنظيمي نوعين من الأهداف التي تظهر لنا القيم والمبادئ التي يقوم عليها.

أ ـ الأهداف التي محورها النتائج:

هي أساسا رهانات ترتبط بالتكييف الخارجي، وهي تهدف لتنمية الفعالية العملية بتطوير قدرات التكيف الخارجي، وهي ترتكز على ما هو منجز بمجهودات الأفراد والجماعات.

ب ـ الأهداف التي محورها العمليات:

هي أساسا رهانات ترتبط بالإندماج الداخلي.

فالتطوير التنظيمي يحاول مساعدة المنظمة وأفرادها في متابعة أهدافها من خلال:[1]

ـ إنشاء جوّ ملائم لتسوية المشاكل في المنظمة ككل.

ـ إضافة قدرة الأفراد المرتبطة بالعلم والكفاءات إلى القدرة الشكلية.

ـ الإرتقاء بمسؤولية إتخاذ القرار إلى مستويات أين تكون المعلومة موثوقة ومتوفرة.

ـ خلق جوّ الثقة والتفاؤل في التنسيق بين الأفراد والجماعات.

ـ تقوية الإحساس بالملكية لدى العاملين بالنسبة لمنظمتهم.

ـ تسهيل التلقائية في النمو للعمّال في إطار عملهم.

---

[1] Ibid , p 347 .

كلّ مناهج التطوير التنظيمي ترتكز إذن ضمنيا على قيمها بصفة أخرى، التطوير التنظيمي يبحث على تحسين مشاركة أعضاء التنظيم في الوصول للأهداف التنظيمية والبحث عن تحقيقها بمعاملتها كبالغين مسؤولين يستحقون العمل في محيط نشيط محفز.[1]

ما يفترضه التطوير التنظيمي ينطبق تماما مع ما جاءت به نظرية (ع) حيث يرى بأنّ الأفراد قادرين على تحمّل المسؤولية ويستطيعون إشباع حاجاتهم في التقدم إذا كان محيط العمل ملائم

و محفز لذلك، كما أنّهم يستطيعون تشكيل جماعات فعّالة إذا كان العمل ضمن فريق واحد، كما أنّ أي تغيير في عنصر من عناصر المؤسسة سينعكس حتما على باقي العناصر، وهذه الإفتراضات تؤدي إلى حلّ المشاكل الداخلية القائمة بين الموظفين ومساعدتهم على إتخاذ القرارات والتنسيق بين الأهداف الفردية والتنظيمية في نفس الوقت.

2-4- التطوير التنظيمي وعلاقته ببعض المفاهيم.

2-4-1- التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي:

يعرف التغيير التنظيمي على أنّه التغيير الجوهري المخطط الذي يتناول هيكل التنظيم الرسمي والجوانب السلوكية والتكنولوجية في بعض قطاعات التنظيم أو كله،فيمكن أن يشمل التغيير مثلا جداول العمل، أو أسس التقييم التنظيمي أو نطاق الإشراف أو الإدارة، أو الآلات وطرق العمل أو سلوكات العاملين رؤساء ومرؤوسين، وغالبا ما يستتبع التغيير في مجال معين بالتنظيم تغيير أو أكثر في مجالات أخرى.[2]

---

[1] Ibid. p 348.

[2] أحمد سيد مصطفى : **إدارة السلوك التنظيمي**. القاهرة : جامعة بنها. 2005، ص 485 ـ 486.

ويظهر من التعريف أنّ هناك بعض التشابه بين كلّا من التطوير والتغيير التنظيمي من حيث أنّ كلّا منهما عملية مخططة ومعدّة سلفا، وأنّ كلا منهما يهدف أيضا إلى تحسين كفاءة المنظمة وزيادة جودة أدائها ويتطلب مشاركة العاملين ،إلّا أنّ هناك بعض الإختلاف بين المفهومين ومن أبرز ما ذكره الباحثون للتفرقة بينهما، ما ذكر أحمد ماهر، حيث يرى أنّ التغيير التنظيمي يرتكز على مجال محدّد قد يرتبط بتغيير تكنولوجي أو مالي أو جزئي في نظام تسويقي أو إداري دون الإلتفات إلى الجوانب السلوكية ورفع مهارات العاملين، زيادة على فترته القصيرة، أمّا التطوير التنظيمي فهو يرتكز أساسا على الجوانب السلوكية ورفع مهارات العاملين في التفاعل مع الآخرين وحلّ المشاكل واتخاذ القرارات ممّا يؤدي إلى تأسيس وترسيخ النظام كممارسة مستقرة طويلة المدى.[1]

[1] أحمد ماهر : **تطوير المنظمات**. الإسكندرية : الدار الجامعية. 2007، ص 23.

الجدول رقم (03) : يوضح العلاقة بين التغيير والتطوير التنظيمي :

التغيير التنظيمي	التطوير التنظيمي
ـ تعديلات فردية على مستوى الأحداث. ـ يعالج مشكلات و يسّد نقصا أو تقصيرا. ـ يستخدم آليات مختلفة للتغيير. ـ ينجم عن مبادرات مستويات دنيا أو عليا أو إستجابة لشكاوى وتظلمات أو تجارب وخبرات متخذة من الآخرين. ـ يستلزم موافقة الجهات الرسمية والرجوع إليها عبر المراحل والخطوات. ـ تظهر نتائجه المباشرة على المدى القصير. ـ يتم التركيز فيه على الوحدات والأقسام الأكثر حاجة للتغيير بسبب تدني الأداء فلا تكون عقبة تغيرها. ـ تؤخذ الظروف والإمكانات المتاحة للتغيير بعين الإعتبار في وضع الخطط. ـ ينطلق من رؤى تكتيكية وعلاجية ويكون دور إدارة الموارد البشرية فيه خدميا وإجرائيا.	ـ قرارات مدروسة على مستوى المنظمات. ـ تستحضر وتحول دون وقوعها. ـ تنطلق من مرجعية العلوم السلوكية ونظريتها. ـ يتم التخطيط والتنفيذ عن طريق فرق العمل وعلى أيدي أخصائيين وخبراء مهنيين. ـ يستلزم دعم القيادات العليا وتوفر الثقة المتبادلة والتعاون بين جميع المستويات والوحدات. ـ تظهر نتائجه على المدى المتوسط والبعيد. ـ يتم التركيز فيه على جميع الأقسام والوحدات وقد تكون الأقسام المتميزة هي الرائدة والقائدة لغيرها. ـتؤخذ الفرص والطاقات الكامنة في البيئة المحلية والخارجية بعين الإعتبار في الخطط. ـ تسهم إدارة الموارد البشرية في تحديد الرؤى ورسم الأهداف ووضع السياسات.

المصدر: بلقاسم بن العايب : **دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة** ـ دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالجلفة ـ.رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية. جامعة الجزائر 3: كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية. 2007ـ 2009، ص14.

2-4-2- التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة محاولة أو عملية منظمة لتحقيق تطوير وتحسين متميز في جودة منتجات وخدمات المنظمة، ومن بعض الخصائص المميزة لبرنامج إدارة الجودة الشاملة هي محاولة إشباع رغبات العملاء والإهتمام بالعلاقة الجديدة مع الموردين، والتحسين المستمر لعمليات العمل ومحاولة منع أي أخطاء في الجودة، والقياس والتنظيم المستمر، والتدريب المستمر ومشاركة الأفراد وفرق العمل المتميزة في كلّ ما يتعلق بالعمل.[1]

وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي من خلال عدّة أبعاد، ويمكن ملاحظة هذه العلاقة في الشكل والذي يتضمن التركيز على ثلاثة محاور أساسية وهي:

1ـ المالكين.

2ـ العملاء.

3ـ الموظفين.

فتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الإستفادة من الإمكانات البيئية المتاحة سواء التكنولوجية البشرية والمادية يؤدي إلى تحقيق رضا الجمهور خاصة إذا كانت أسعار السلع والخدمات معتدلة ومناسبة للأبعاد الإجتماعية، الإقتصادية والوظيفية، ممّا يترتب عليه زيادة في الولاء والرضا والإنتماء للمنظمة الإدارية، وزيادة الطلب على الخدمة أو المنتج، ومن ثم زيادة الأرباح والمنافسة.

---

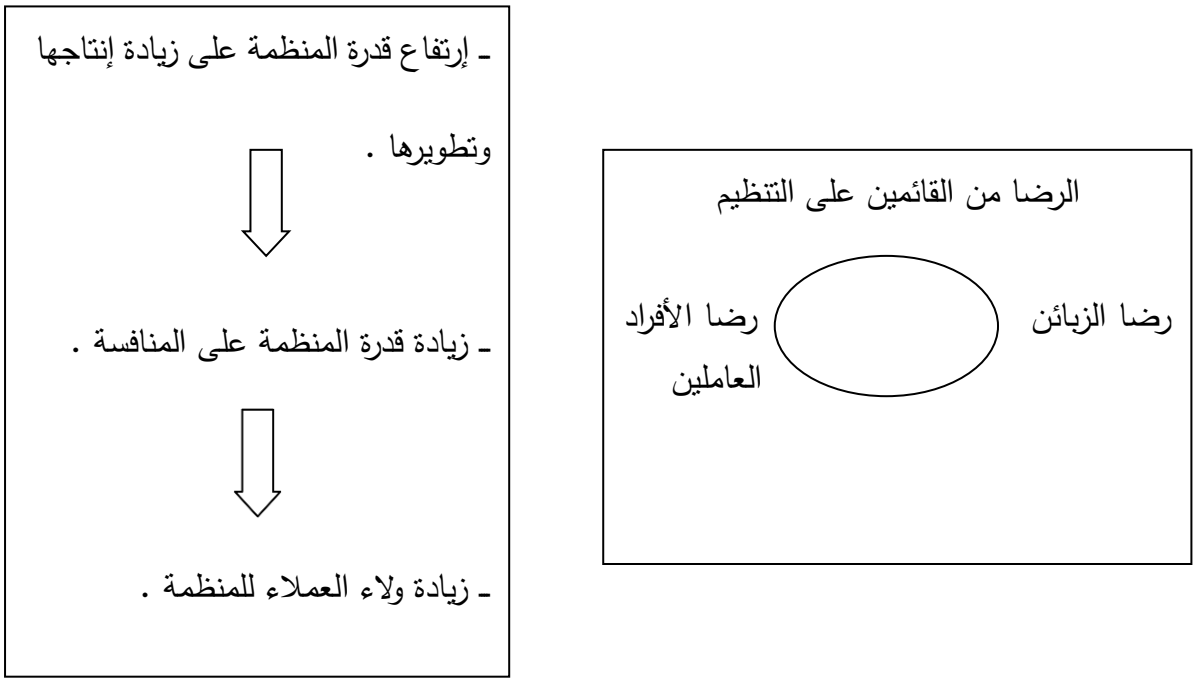
[1] راوية حسن : **السلوك التنظيمي المعاصر**. الإسكندرية : الدار الجامعية . 2002، ص 365.

ويمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي من خلال النظر إلى بعدي الرضا والولاء التنظيمي اللذين يهدفان إلى تغيير الثقافة التنظيمية القائمة واستبدال ثقافة تنظيمية جديدة.[1]

حيث يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية أحد أساليب الثقافة التنظيمية من خلال نشر الوعي والمعرفة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال التركيز على مشاركة العاملين من كلّ المستويات.

ويعني تركيز إدارة الجودة على الإبتكار والإبداع بأن يتمتع العاملون بمهارات عالية وكفاءات لكي تحافظ على استمرار وجودهم في المنظمة، وتدفع بهؤلاء الأفراد إلى بذل المزيد من الجهود الرامية إلى تحقيق الأهداف بشكل يؤدي إلى قدرة المنظمة الإدارية على المنافسة من خلال إتباع أساليب عمل جديدة للإرتقاء بمستوى الخدمة أو السلعة المنتجة بهدف زيادة التسويق، الأرباح والمبيعات وتحسين أوضاع العاملين وزيادة ولائهم وانتمائهم لمنظماتهم.

[1] اللوزي، المرجع المذكور سابقا، ص 255 ـ 256 .



الشكل رقم (01): يوضح العلاقة بين التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة.

المصدر: اللوزي، المرجع المذكور سابقا، ص257.

جـ التطوير التنظيمي والهندسة الإدارية(الهندرة):

تعرف الهندسة بأنّها إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية بصورة خارقة.[1]

فإعادة الهندسة تركز على مفهوم العملية وهي تلك المجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي ينتج عنها شيء له قيمة للمستهلك، فهي نظرة متكاملة تمد التنظيمات بمزايا تساعد على تحقيق التطوير التنظيمي، وهذه المزايا تتمثل في:

[1] بوحنية قوي : **إعادة هندسة الأداء الجامعي ـ مقاربة معاصرة ـ** . الجزائر : جامعة ورقلة . مجلة الباحث . العدد 05 . 2007، ص 137.

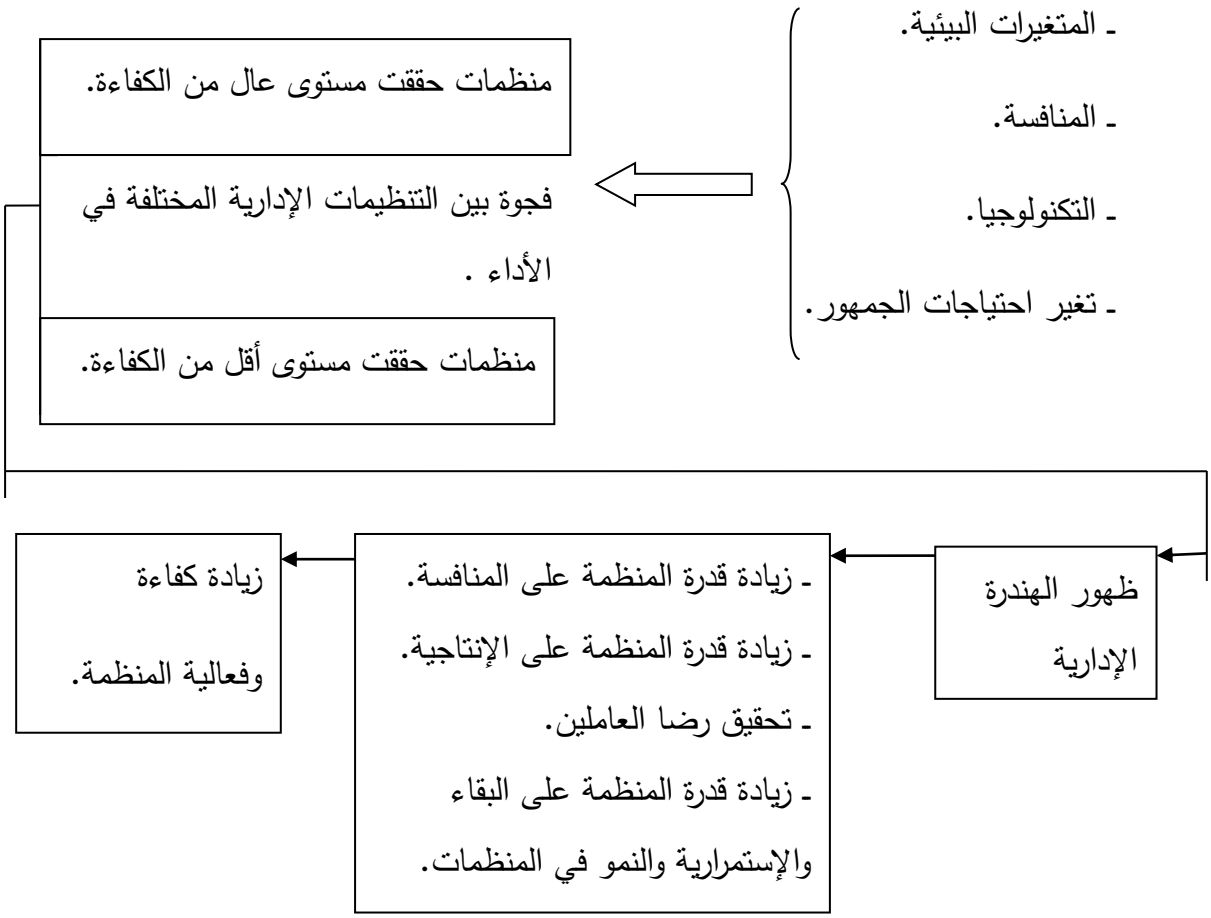
1ـ إعطاء التنظيمات مرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحية واسعة، وممارسة إتخاذ القرارات بدرجة عالية من الإستقلالية.

2ـ إعتماد معايير تقييم الأداء الجماعي، ومن ثم إعطاء التعويضات والحوافز بناء على المنتج النهائي لفرق العمل.

3ـ إعتماد فرق العمل على منهجية الإبداع والإبتكار لغاية المحافظة على التنظيمات في حالة صحية جيّدة، ووضع تنافسي جيّد، ومن ثم زيادة قدرة التنظيمات على مواجهة التحديات.

4ـ طبيعة فرق العمل التي تقوم على أساس التنظيم الحيوي، والتي يعتبر من التنظيمات التي يتم تصميمها من أجل مواجهة متغيرات البيئية المعقدة.[1]

[1] اللوزي، المرجع المذكور سابقا، ص 276.



الشكل رقم (02) : يوضح العلاقة بين التطوير التنظيمي والهندسة الإدارية .

المصدر : اللوزي، المرجع المذكور سابقا، ص 277.

وعليه تتفق الهندرة مع التطوير التنظيمي من حيث أنّها تهدف إلى تحسين جودة الأداء ورفع كفاءة المنظمة، لكنّها تختلف عن التطوير التنظيمي من حيث أنّها تركّز فقط على العمليات ولا تشمل الأنشطة والعمليات ولا تشمل الأنشطة والعمليات داخل المنظمة، كما أنّ التطوير التنظيمي يتطلب وقتا طويلا لإحداث التغيير على عكس الهندرة التي تسعى لإحداث التغيير بسرعة ولهذا فإنّ الهندرة تعتبر أحد تطبيقات التطوير التنظيمي وذلك من منطلق أنّ تطوير المنظمة قد يتطلب إعادة هندستها.

2-5- أهمية وأهداف التطوير التنظيمي.

2-5-1-أهمية التطوير التنظيمي:

تتمثل أهمية التطوير التنظيمي في أهمية الجوانب التالية:

1ـ دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، ورفع الإنتاجية كما ونوعا وتقليل هدر الموارد.

2ـ تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والإرتقاء بسلوكها وإذكاء الإبداع والقدرة على الإبتكار ومجاراة قدرات المتفوقين.

3ـ توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجاراة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.

4ـ الإستفادة من التطورات والإستكشافات في مجال العلوم الأخرى.

5ـ العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين.

6ـ إنّ التطوير التنظيمي يعتبر أسلوبا لحلّ المشكلات في المنظمة لإصلاح متطلباتها البيئية الثقافية والإجتماعية، ولثبت القدرة على حلّ المشكلات والتجديد المستمر للمنظمة من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة واستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الإعتبار التحديات التي تواجه المنظمة.[1]

2-5-2- أهداف التطوير التنظيمي:

يحدد لورنس ولورش أهداف التطوير التنظيمي على النحو التالي:

1ـ مساعدة التنظيمات على اختلاف أنواعها في التعامل مع جزء من البيئة التي تحيط بها.

---

[1] محمد الصيرفي: **التطوير التنظيمي** . ط 1 . الإسكندرية : دار الفكر الجامعي. 2006، ص 31 ـ32.

2ـ الحصول على تعاون أو تكامل بين المجموعات المساهمة المتخصصة من أجل الوصول إلى جهد متعاون لتحقيق أهداف التنظيم العامة ،بينما يستمر في إدارة مجالات تعاملها مع بيئتها المتخصصة.

3ـ المساهمة في زيادة انتماء الأفراد للمنظمات وتحقيق أغراض التنظيم بما يتحقق معه الإنسجام والتكامل بين أغراض التنظيم واحتياجات الأفراد.

4ـ العمل على تطوير نظام ذاتي للتغيير بحيث يعيد الجهاز تنظيم نفسه للمحافظة على البقاء والإستمرار.

5ـ تهيئة الظروف التي يمكن معها كشف عوامل الصراع بقصد إدارته والسيطرة عليه.

6ـ مساعدة التنظيم في تطوير نظام مبني على سلطة الأدوار والمراكز بالإضافة إلى سلطة المعرفة.

7ـ تقديم المساعدة للمديرين في حلّ المشكلات الإدارية.

8ـ تطوير نظم الحوافز والمكافآت بحيث يتم ربطها بإنجاز أهداف التنظيم وتطوير الأفراد فيه.

9ـ مساعدة التنظيم في حل مشكلاته من خلال تزويده بالمعرفة الكاملة للعمليات التنظيمية ونتائجها، والآليات المستخدمة لحل المشكلات.[1]

كما أنّ هناك جملة من الأهداف الأخرى التي يسعى التطوير التنظيمي لتحقيقها نذكر منها:

---

[1] عصام محمد حمدان مطر : **التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.** رسالة ماجستير. قسم إدارة الأعمال. غزة : الجامعة الإسلامية. 2008، ص 14 ـ 15.

2-5-3-أهداف تتعلق بالمؤسسة:

ـ توفير المناخ المناسب لكلّ المشاكل بدلا من إخفائها أو تحميلها للآخرين.

ـ المساهمة في تغيير ثقافة المؤسسة بمعاونتها على إستبدال الأساليب التطبيقية البالية بالأساليب الإدارية الأكثر فعالية.

2-5-4-أهداف تتعلق بالأفراد والجماعات:

ـ إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات في جميع أرجاء المؤسسة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية.

ـ توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرارات بشكل مستمر مع تحديد المسؤولية في حلّ المشكلات وذلك بدلا من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين.

ـ زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار المؤسسة.

ـ العمل على إيجاد التوافق بين الأهداف الفرعية وأهداف المنظمة وبالتالي زيادة درجة الإنتماء للمؤسسة.

ـ تفهم عملية الإتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي لديناميكية الجماعات.

ـ مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف بدلا من إعتمادهم على خبراتهم الشخصية.

ـ زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المؤسسة.[1]

---

[1] زاوي، المرجع المذكور سابقا، ص 102.

تتجلى لنا أهداف التطوير التنظيمي بالنسبة للمؤسسة كونه يركز على كلّ ما هو داخلي من إتصال، قيادة، رقابة، ونظم الحوافز والمكافآت والعمل على حلّ المشكلات الإدارية، هذا كلّه لزيادة ولاء العاملين للمؤسسة، دون إهمال البيئة الخارجية ومتغيراتها وبهذا فكلّ مؤسسة مطالبة بتطوير نفسها حتى تظل تتماشى مع كلّ المستجدات.

2-6- وسائل وأساليب التطوير التنظيمي.

عملية التطوير التنظيمي تتضمن العديد من الأساليب، قد تكون قديمة تنبع من صميم النظريات التقليدية أو الحديثة، فالأساليب القديمة تنصب على تأهيل وتدريب العناصر البشرية، وتحديد أساليب الإختيار وإعطاء المكافآت والحوافز المادية، وتنصب على الهياكل من حيث التصنيف وتبسيط الإجراءات وتعديل الأنظمة والقوانين، أمّا الأساليب الحديثة فقد إستخدمت الأساليب القديمة وأضافت لها أبعاد جديدة كإنشاء المراكز المتخصصة والأبحاث الميدانية، ومن تلك الأساليب نذكر منها:

2-6-1- تدريب الحساسية:

يهدف هذا الأسلوب إلى مساعدة الأفراد على فهم حقيقة قيمهم ودوافعهم وإتجاهاتهم ومن ثم العمل على تنمية مهاراتهم وتوجيه النقد البنّاء لبعض الأنماط السلوكية غير المرغوب فيها، ويتراوح عدد المشاركين من (8ـ12) فردا يترك لهم عملية إدارة النقاش لتفهم مشاعر الآخرين وإتجاهاتهم بهدف تعديل الأنماط السلوكية، ويعتبر هذا الأسلوب أحد أدوات التطوير الفعالة في تنمية العلاقات الإنسانية بين أعضاء المجموعة داخل المنظمة.[1]

ويمكن تحديد أهداف تدريب الحساسية فيما يلي:

ـ زيادة معرفة الفرد بنفسه وذاته وسلوكه في محتوى بيئة إجتماعية.

---

[1] اللوزي، المرجع المذكور سابقا، ص 48.

ـ زيادة الحساسية بسلوك الآخرين.

ـ التعرف وفهم أنواع العمليات التي قد تسهل أو تمنع التفاعل بين الجماعات المختلفة والعمل معا.

ـ زيادة قدرة المشارك على التحليل المستمر لسلوكه الشخصي المتبادل بغرض التوصل لعلاقات تبادلية أكثر فعالية، وتحقيق رضا أكبر بين الأفراد.

ـ زيادة قدرة المشارك على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات أو في ظلّ جماعة واحدة بصورة تزيد من الرضا والفعالية.[1]

إنّ أسلوب تدريب الحساسية يعد من الأدوات الهامة في توطيد العلاقات بين أعضاء المؤسسة كونه يساهم في فهم ما يساعد أو يمنع التفاعل، وبهذا يزيد من إحساس كلّ عضو بالآخر.

2-6-2- شبكة التطوير التنظيمي:

إنّ مدخل الشبكة للتطوير التنظيمي يستند إلى ما يعرف باسم الشبكة الإدارية، والتي قدمها بلاك وموتون في عام 1985، ثم تحولت إلى ما يعرف باسم شبكة القيادة وهذه الشبكة تقدم للمنظمة وسيلة لتقييم أنماط القيادة بها، وتدريب المديرين على كيفية الوصول إلى نمط أمثل من السلوك مع المرؤوسين، وتظهر شبكة القيادة في الشكل، ويعبّر المحور الأفقي في هذه الشبكة عن إهتمام القائد بعمليات الإنتاج، بينما يمثل المحور الرأسي لها إهتمام القائد بالأفراد، ويلاحظ أنّه يقع على هذه الشبكة خمسة أنماط مختلفة من السلوك الإداري فالمدير (1،1) يقع في نطاق الإدارة المتعلقة والتي لا تهتم بالإنتاج أو الأفراد ،أمّا المدير(1،9)فهو يقع في نمط الإدارة التي تؤمن

[1] راوية حسن : **إدارة الموارد البشرية ـ رؤية مستقبلية** ـ . الإسكندرية : الدار الجامعية . 2003 ـ 2004، ص 198 ـ 199.

بالطاعة للسلطة، وهي الإدارة التي تبدي إهتماما كبيرا بالإنتاج والأداء مع إعطائها إهتماما قليلا جدّا بالأفراد أنفسهم، والمدير (9،1) يقع في مجال الإدارة الخاصة بنوادي الترفيه، ويكون إهتماما كبيرا بالأفراد مع إعطاء إهتمام محدود جدّا بالأداء والإنتاج .والمدير(5،5)هو الذي ينتمي إلى نمط إدارة منتصف الطريق، وهو النمط الإداري الذي يحتفظ بالإهتمام الكافي أو المناسب بكّل من الأفراد والأداء(الإنتاج) وأخيرا فإنّ المدير (9،9) هو ذلك المدير الذي يقع في نطاق إدارة فرق العمل، وهي تلك الإدارة التي تبدي إهتماما عاليا بكل من الأفراد و الإنتاج معا.[1]

(1،9) إدارة نوادي الترفيه إهتمام واعي بالأفراد لوجود علاقات مرضية تؤدي إلى وجود مناخ تنظيمي يتصف بالصداقة والراحة.	(9،9) إدارة الفريق إنجاز الأعمال يأتي من خلال إلتزام الأفراد والإعتمادية ذات المصالح المشتركة في التنظيم تؤدي إلى وجود علاقات الثقةوالإحترام.
(1،1) الإدارة المتعلقة تقديم أقل جهد ممكن لأداء العمل المطلوب يعد مناسب للإحتفاظ بالعمل في المنظمة.	(9،1) الطاعة للسلطة الكفاءة في العمليات تأتي من خلال الترتيبات الخاصة بظروف العمل والتي تقلل من التفاعل بين أفراد العمل إلى أقل درجة.

الإهتمام بالأداء: عالي ← منخفض

الإهتمام بالإنتاج (الأداء): منخفض ← عالي

الشكل رقم (03) : يوضح نموذج الشبكة الإدارية .

المصدر : محمد فريد الصحن وآخرون : **مبادئ الإدارة. الإسكندرية** .الدار الجامعية . 2001 ـ 2002، ص 328.

[1] الصحن وآخرون، المرجع المذكور سابقا، ص 327 ـ 328.

إنّ الشبكة الإدارية تقدّم لنا أربعة نماذج للقيادة في المؤسسة فهناك نمط من المديرين من يهتم بالإنتاج ويهمل العلاقات بين العمال، وهناك من يهتم بالعلاقات بين العمال مع عدم إعطاء أي أهمية للإنتاج، أمّا النمط الآخر فهو من يهمل العلاقات والإنتاج معا، وأخيرا النمط الرابع الذي يبدي إهتماما بكلّ من العلاقات بين العمال والإنتاج معا، وهو النمط الذي لا نجده في مؤسساتنا حاليا.

2-6-3-معلومات مرتدة من المستشار:

هنا يقوم مستشار أو خبير التطوير التنظيمي بملاحظة مجموعة من العاملين ليتعرف على أنماط الإتصال بينهم، وعلى ما يجري في عمليات صنع القرارات، نمط القيادة، طرق التعاون، وكذا طرق حلّ النزاع، ثم يقوم بتهيئة وتقديم معلومات مرتدة إلى الأطراف موضع التطوير، وتهدف هذه الصيغة من التدخل إلى تحسين العمليات التي يلاحظها المستشار، لذلك فإنّ القائد الذي يتعرف من خلال هذا الأسلوب على نقاط أو نواحي القصور في نمط قيادته مثلا، ويمكن أن يغير هذا النمط حتى يتفادى نواحي القصور به.[1]

2-6-4-بناء فرق العمل:

إنّ الأنشطة التي تتم بغرض بناء فرق العمل هي أنشطة تهدف إلى تدعيم فعالية ورضا الأفراد الذين يعملون معا في صورة جماعة أو فريق واحد، وكذلك إلى زيادة فعالية العمل الجماعي في المنظمة، وتعد فرق العمل الخاصة بمشروع معين موضعا للتطبيق الجيد لمثل هذه الأنشطة، وفي هذه الحالة قد يقوم خبير التطوير التنظيمي بمقابلة الأفراد الذين هم أعضاء في فريق عمل ما بغرض التعرف على شعورهم نحو الجماعة التي يعملون معها، ثم بعد ذلك قد يتم لقاء مع أعضاء

[1] سيد مصطفى، المرجع المذكور سابقا، ص 485 ـ 486.

الفريق في مكان خارج العمل، يتم فيه مناقشة كلّ المشاكل التي أثارها أعضاء الفريق ووضع حلول لها.[1]

2-6-5- المسوحات (الدراسات الميدانية):

يقوم أعضاء التنظيم بجمع المعلومات عن واقع التنظيم ويتم ذلك عن طريق الإستبيانات أو المقابلات وتزويد الإدارة بنتائج هذه المسوحات من خلال عقد إجتماعات يتم من خلالها مناقشة هذه المعلومات بهدف إقتراح التغييرات المطلوبة.

وتساعد المسوحات المنظمات في معرفة آراء العاملين في مواضيع عدة منها القيادة، الصراع الدافعية والرضا الوظيفي ،ما يتيح لها كمعلومات مرتدة تمكن الإدارة من تحديد المشكلات

وصياغة البدائل و ذلك بواسطة تصميم البرامج التدريبية التي تزيد من مهارات العاملين وتقلل الصراع وتزيد من نجاح عملية التطوير التنظيمي.[2]

2-6-6-الإثراء الوظيفي:

هو محاولة إعطاء الموظفين المتعة في ممارسة العمل، وجعلهم أكثر إستجابة للمتغيرات، وإذا لم يكن الموظفون مستمتعين بعملهم فإنهم لن يستجيبوا للتغيير المهم الذي تتعرض له المنظمة.

1ـ تخطيط العمل.

2ـ أداء العمل.

3ـ تقييم الأداء(الإنجازات).

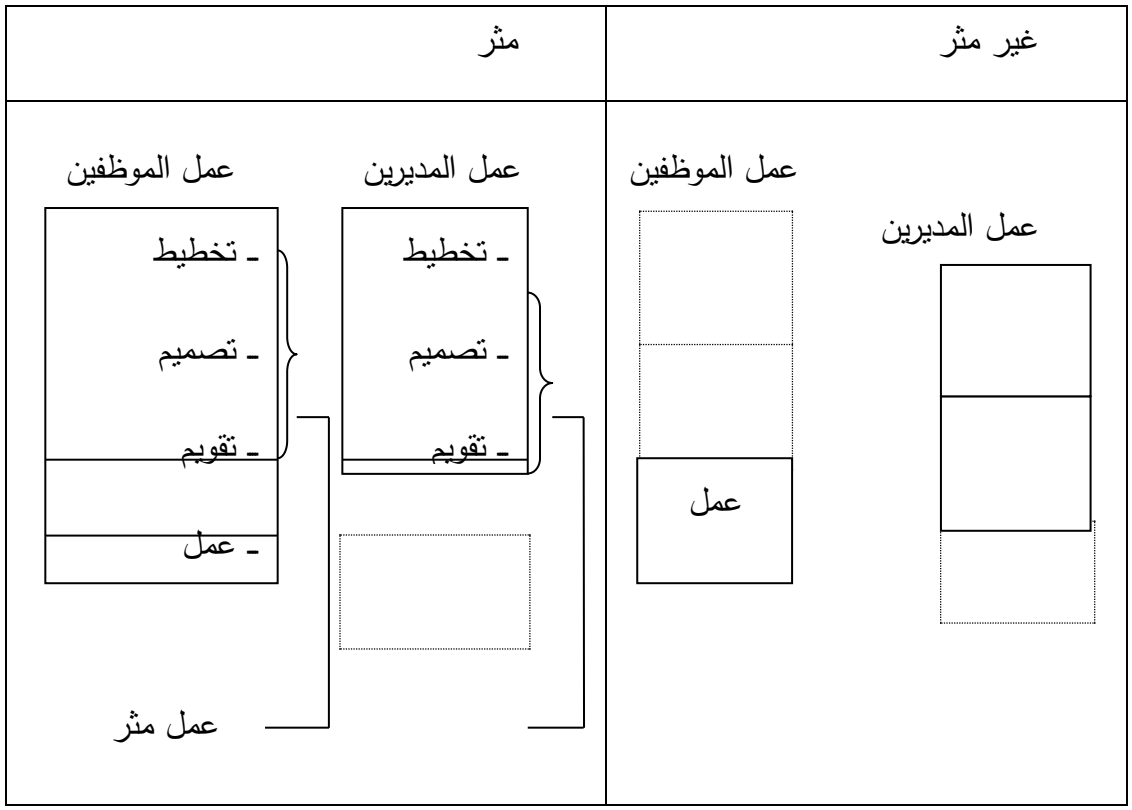
فالمدير هنا في الشكل التالي هو الذي يقوم دائما بتخطيط وتصميم العمل وتقييم الأداء(الإنجازات)، والموظف ينفذ ويقوم عادّة بأداء العمل حسب تعليمات المدير.

---

[1] الصحن وآخرون، المرجع المذكور سابقا، ص 324.

[2] محمد قاسم القريوتي: **السلوك التنظيمي**. ط 5. عمان : دار وائل. 2009، ص 354.

فالإثراء الوظيفي يشتمل على إعادة تصميم مهام الموظفين، لكي يكون لديهم مسؤوليات لتخطيط تصميم وتقييم نشاطات العمل.[1]



الشكل رقم (04) : يوضح الإثراء الوظيفي

المصدر: عبد الباقي، المرجع المذكور سابقا، ص 419.

هناك من المديرين من يقوم بكلّ الأعمال من تصميم ،تخطيط، تقويم، وما على الموظفين سوى تنفيذ القرارات، وهذا لا يسمح لهم بالتطور في عملهم كما لا يعطيهم الفرصة للإبداع، أمّا الإثراء الوظيفي فيسمح لهم بالقيام بكلّ الأعمال لأنهم على دراية تامة بأهداف المؤسسة، وهذا ما يجعلهم متمكنين في مجال عملهم ويفسح لهم المجال للإبداع والإبتكار.

[1] عبد الباقي، المرجع المذكور سابقا، ص 317 ـ 318.

2-6-7-نمذجة السلوك:

من الأساليب التي يمكن إستخدامها في مجال برامج التطوير التنظيمي هو مدخل نمذجة السلوك، أو الإدارة التفاعلية، وتتضمن تحديد مشاكل التفاعل التي يمكن أن يواجهها المديرين، مثل التغلب على مقاومة أو رفض التغيير، تحفيز العاملين وتخفيض معدلات التأخير ويتضمن تتابع أنشطة التعلم لنمذجة السلوك.

1ـ نموذج تسجيلي أو سينمائي يعرض المهارات الأساسية لحلّ المشكلة موضع الدراسة.

2ـ التدريب العملي على حلّ المشكلة من خلال تمثيل الأدوار لكل متدرب.

3ـ تخطيط كل متدرب على الكيفية التي ينقل بها الخبرات إلى موقف العمل الفعلي.

وبالرغم من حداثة أسلوب نمذجة السلوك، إلاّ أنّ النتائج مشجعة حيث أشارت نتائج أحد الدراسات إلى نمذجة السلوك أدت إلى سلوك أفضل للفرد الذي تلقى التدريب عن ذلك الفرد الذي لم يتلق التدريب، أو الذي تلقى التدريب من خلال طرق تقليدية.[1]

بعد أن تعرضنا لمختلف أساليب التطوير التنظيمي، السؤال الذي يطرح من المسؤول عن إحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة، وما هي إيجابيات وسلبيات هذا البرنامج، والعوائق التي تحول ضد تحقيقه.

2-7- مسؤولية التطوير التنظيمي.

تواجه المنظمات الساعية لإحداث تطوير تنظيمي مشكلة الإجابة على السؤال:

من يقوم بالتطوير التنظيمي؟ وللإجابة عن هذا السؤال هناك بدائل عديدة وهي:

إمّا أن تقوم المنظمة بنفسها بالتطوير التنظيمي أو تعتمد على مستشار خارجي أو الإعتماد على البديلين معا.

---

[1] حسن، المرجع المذكور سابقا، ص 231 ـ 232.

2-7-1-المنظمة مسؤولة عن برامج التطوير التنظيمي:

يعتمد تنفيذ هذا البديل على ثلاث إختيارات من حيث سلطة التطوير والمهمات المطلوبة وهي:

ـ إنفراد الإدارة العليا بسلطة التطوير وتوجيه مهماته.

ـ مشاركة الإدارة العليا سلطة التطوير وتوجيه مهماته مع فرق العمل والجماعات.

ـ الخيار الثالث هو تمكين المستويات الإدارية سلطة التطوير وتوجيه مهماته.

ويتضح من عرض الخيارات الثلاثة أنّ مسألة إعتماد أحدها دون الآخرين يتوقف على درجة حرية العاملين والفروق ومرونة الإدارة العليا، فكلما زادت حرية العاملين ومرونة الإدارة إتجهنا نحو المشاركة والتمكين، وكلما قلت إتجهنا نحو تفرد الإدارة العليا بسلطة التطوير.

وفيما يلي توضيح للخيارات السابقة:

1ـ إنفراد الإدارة العليا بسلطة التطوير التنظيمي:

بموجب هذا الخيار تنفرد الإدارة العليا بمعظم أو كلّ السلطات الخاصة بعمليات التطوير، فهي تقوم بمهمات:

ـ تخطيط برامج التطوير التنظيمي وتنظيمها مباشرة.

ـ تحديد نوع التطوير التنظيمي ومستواه.

ـ رسم دور المرؤوسين في برامج التطوير.

ـ تحديد المزايا، الحوافز والإجراءات التي تقع على المرؤوسين من جراء قبولهم وامتثالهم لتنفيذ القرارات من عدمه.[1]

---

[1] الغالبي، صالح المرجع المذكور سابقا، ص 199 ـ 202.

وبالرغم من أنّ خيار إنفراد الإدارة العليا بسلطة التطوير التنظيمي يحقق السرعة في تنفيذه، إلاّ أنّ أبرز الإنتقادات الموجهة هي تأثيره السلبي على الروح المعنوية للعاملين ونقص التأييد والدعم من المستويات الأدنى.

2ـ المشاركة:

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين بعملية التغيير ويعتمد هذا المدخل في التغيير على افتراض أنّ العاملين في المستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وإنّها ذات تأثير قوي على مصير المنظمة بالقدر الذي يعطيها قوة لإحداث التطوير التنظيمي، وبالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة وتتم مشاركة العاملين بأحد الشكلين التاليين:

1ـ اتخاذ القرار الجماعي :

وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها وتحديد بدائل الحلول، ويلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل، واختيار ذلك البديل الذي يناسبهم ويحل مشاكلهم.

2ـ حل المشاكل جماعيا :

وهذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق، وذلك لأنّ العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها، بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة و جمع معلومات عنها، وتعريف المشكلة بدقة والتوصل إلى بدائل التصرف والحل.[1]

---

[1] أحمد ماهر : **السلوك التنظيمي ـ مدخل بناء المهارات ـ** .ط 7. الإسكندرية : الدار الجامعية. 2002 ـ 2003 ص 446 ـ 447.

3ـ التمكين :

يركز هذا الخيار على تمكين الموارد البشرية العاملة في باقي المستويات الإدارية سلطة إحداث التطوير التنظيمي ،لأنّ التمكين يعد واحداً من أهم النماذج المعاصرة في الإدارة.

والتي تساعد أعضاء المنظمة على التطوير والإستفادة من مهاراتهم بشكل كلي إتجاه تحقيق الأهداف التطويرية ونجاح المنظمة، وينطلق هذا الخيار من إفتراض مفاده أنّ مسؤولية برامج التطوير التنظيمي ليست مقتصرة على النخبة أو الأفراد ذوي المستويات العليا بل إنّها مسؤولية ممتدة خلال المنظمة وبناء على ما تقدم فإنّ مهمة المستويات الإدارية والأفراد الممكنين ستكون كما يلي:

- إقتراح وتصميم برامج التطوير التنظيمي ومناقشتها مع الإدارة العليا.
- تحديد نوع التطوير التنظيمي وتوقيت المباشرة به بحسب القدرات.
- إصدار قرارات تنفيذ برامج التطوير.
- تقدير تقارير سير تنفيذ التطوير إلى الإدارة العليا كونها تملك سلطة مساءلتها ومناقشتها ومساندتها ومن خلال ذلك سيتحقق الإنجاز المطلوب.[1]

وهكذا يشعر الأفراد بأنهم أعضاء مهمين داخل المؤسسة، ومنها يساهمون بكلّ طاقاتهم في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي، ومنه يزيد إنتماءهم وولاءهم للمؤسسة.

2-7-2- المستشارون الخارجيون.

يختلف دور الإستشاري في تحريك ودفع عملية التطوير التنظيمي ،وذلك بحسب الفلسفة أو السبب الذي من أجله تقوم المنظمة بجلب خبرات الإستشاري الخارجي ،وعلى كلّ من المنظمة والإستشاري سنجدها عديدة ومنها نذكر:

---

[1] الغالبي، صالح، المرجع المذكور سابقا، ص 205 ـ 206.

1 ـ المبادأة: وهنا يقوم الخبير الإستشاري بالتعريف بمشروع التطوير التنظيمي ويتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومات علمية وتطبيقية عن التطوير التنظيمي ،ماهيته وأهميته وإمكانية إفادته للمنظمة.

2ـ تشخيص المشاكل: وهنا يقوم الخبير الإستشاري بمساعدة المنظمة في وضع خطة عن كيفية جمع المعلومات ،ما هي البيانات المطلوبة، كيف يمكن أن تشترك أجزاء المنظمة في جمع المعلومات، كيف يمكن تبويب البيانات في جداول وأشكال بيانية يسهل فهمها، وكيف يمكن تحليل هذه البيانات بالشكل الذي يساعد على تحديد المشكلة أو تشخيصها.

3ـ وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل: ويقوم الخبير الإستشاري هنا بالإتفاق مع المنظمة على نقاط التركيز والأهداف التي سيتم التعامل معها، هل يغطي التطوير الأفراد والجماعات والهياكل ؟أم جزء منها،و هل يكون شاملا أم جزئي بالتدريج؟

ويقوم أيضا الخبير الإستشاري بتقديم مجموعة الأدوات التي سيستخدمها في التطوير ،أي هل سيقوم بتعديل هياكل التنظيم؟ أو إعادة تصميم الوظائف ؟ أم تعديل الإجراءات وتبسيط العمل؟ أم تدريب العاملين؟ أو ببناء أنظمة جديدة للتسويق ؟ وغيرها من الحلول.

4ـ تقييم ومتابعة التطوير: ويقوم الخبير الإستشاري هنا بجمع معلومات عن النتائج التي تم تحقيقها وذلك لتحديد مدى الإستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل المستخدمة، كما يقوم الخبير بتقديم فعالية التطوير التنظيمي والعلاقات الشخصية وسلوك العاملين والغياب والإصابات وترك الخدمة وغيرها من النتائج النهائية للمنظمات.[1]

من الأدوار التي يقوم بها الخبير الإستشاري لدفع عملية التطوير التنظيمي نجد:

---

[1] ماهر : **السلوك التنظيمي ـ مدخل بناء المهارات** ـ . المرجع المذكور سابقا، ص 450 ـ 451.

في البداية ضرورة تعريف الأفراد بالمشروع وأهميته بالنسبة للمؤسسة وذلك حتى لا يتلقى مقاومة من طرفهم ،وتشخيص المشاكل والعمل على إيجاد حلول لها حتى لا تتفاقم وتصبح عائق أمام المشروع مع المتابعة المستمرة لعملية الإنجاز.

2-7-3- مشاركة المنظمة والمستشار الخارجي في التطوير التنظيمي:

يعتمد هذا البديل على مشاركة المنظمة والمستشار الخارجي في سلطة ومسؤولية التطوير التنظيمي وتنفيذ مهماته، ويعتبر هذا البديل أكثر فعالية من البديلين السابقين، إذ يجمع مزاياهما ويوظف طاقاتهما باتجاه منح زخم أكبر لعملية التطوير التنظيمي، إلاّ أنّه في الوقت نفسه يحتاج إلى تحديد واضح وأدق لحدود مهمات الطرفين وفهم دقيق لآليات عملها ومناخ شفاف لبناء الثقة بينهما.[1]

فاللجوء إلى هذا البديل يسمح بالإستفادة من خبرة الخبراء الخارجيين في مجال التطوير من جهة والمعرفة التنظيمية للأفراد الداخليين من جهة أخرى ،ويسمى الفريق الناتج عن تعاون قيادة المنظمة والخبراء الخارجيين بفريق التطوير ،وهو يعتبر من أكثر المداخل إستعمالا لمساهمته في نجاح برامج التطوير، إذ تمتزج فيه الموضوعية والمعرفة المهنية، بالإضافة إلى العمل وفق مبدأ روح الفريق الذي يعتبر من أهم قيم نجاح برامج التطوير التنظيمي، كما أن قدرة الفريق المشترك على إقامة علاقات إيجابية تساعد على التقليل من مقاومة التطوير التنظيمي. [2]

كما يتوقف نجاح عمل هذا الفريق على :

- وجود القدرات الإبتكارية.
- الرغبة في التطوير.

---

[1] الغالبي، صالح، المرجع المذكور سابقا، ص 221.

[2] بن قرقورة، المرجع المذكور سابقا، ص 119.

ـ الإعتقاد الراسخ بوجود فرص للتحسين بصفة دائمة.[1]

إنّ مشاركة المنظمة والمستشار الخارجي في إحداث التطوير التنظيمي تسمح بالإستفادة من مزايا الإثنين معا، من خبرة المستشار من جهة والعلاقات التنظيمية بين الأفراد من جهة أخرى بمبدأ العمل ضمن فريق واحد، وهذا ما يسهل مهمة التطوير ويقلل مقاومته.

2-8- عوائق التطوير التنظيمي.

هناك مجموعة من العوائق التي تحول ضد تحقيق أهداف التطوير التنظيمي، ونذكر منها:

1ـ الهيكل التنظيمي والمؤسسي العام للقطاع العام.

2ـ المعايير الإدارية والعلاقات الفردية التي تعتبر جزءاً من النظرية الإدارية.

3ـ الإرتباط الضعيف بين كل المستويات الإدارية في التنظيم.

4ـ طرق توصيل الأوامر والطلبات والتحديات بين المدراء والموظفين في بعض الوقت.

5ـ تنوع وإختلاف الإهتمام وهيكلة أنظمة الحوافز والمكافآت.

6ـ قلة الثقة والتنسيق بين الأقسام التنظيمية.

7ـ قلة تفويض وتمكين العاملين والإقتصار على التسلط في إعطاء الأوامر.

8ـ الحذر الدائم والإجراءات التنظيمية المحددة.

9ـ قلة الإهتمام في المهنة والإحتراف وخاصة عند الأمراء.

10ـ الإهتمام الدائم في المحافظة على السرية.

ويرى "**روبرت** "أنّ للجانب الإداري دورا مهما في تطبيق التطوير التنظيمي وفهم المسؤولين عن السياسات، وهم الذين يحددون نوع السياسات، الأهداف، والغايات التنظيمية، ولكن مع ذلك

[1] عبد الباقي، المرجع المذكور سابقا، ص 242.

فإن المدراء في القطاع العام يعملون تحت ظروف متغيرة ومليئة بالشكوك وهنا يقترح " **روبرت** "على المدراء أربعة أمور ونشاطات مهمة وهي كما يلي:

1ـ التعامل مع الأهداف والغايات الموضوعية بحذر والتي تتأثر من قبل العديد من العوامل الخارجية.

2ـ العمل ضمن الهيكليات الموضوعة والمصممة من قبل الإدارة العليا بحذر شديد.

3ـ تفويض العمال وإعطائهم صلاحيات وعدم الضبط والرقابة.

4ـ عدم التأخر في إنجاز الأهداف والغايات التنظيمية.[1]

إنّ هناك بعض العوامل التي من شأنها أن تحد من فعالية التطوير التنظيمي منها نقص الإتصال بين المستويات التنظيمية ما يجعل هناك إحتكار للمعلومة ونقص الثقة والتنسيق بينهم، وتركز السلطة في يد الإدارة العليا، ما يجعل فرصة تمكين الموظف ضئيلة، وبالتالي ضعف العلاقات والتفاعل بينهم، وعليه غياب بيئة مشجعة على التغيير والتطوير.

2-9- إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي

ممّالا شك فيه أنّ التطوير التنظيمي كعلم سلوكي وإبداع إنساني لأغراض التغيير المخطط، وقد إحتل مكانا مميزا بين النظريات والأساليب الإدارية الحديثة ،ويكفي لتأكيد هذه المقولة أن أكثر المفكرين والمنظرين في مجال الإدارة والعلوم السلوكية قد ساهموا بدراساتهم بل إستخدموا التطوير التنظيمي في أعمالهم كمستشارين إداريين ،وقد كان من ضمن هؤلاء على سبيل المثال **دوقلاس ماكريجور، رنسيس ليكرت، كريس أرجريس ،موتون، ووارين بنيس،** إنّ مدى الإهتمام الذي قوبل به التطوير التنظيمي ومدى الإنتشار الذي حققه يقود بالضرورة إلى سؤال أساسي ألاّ وهو إلى أي مدى يلبي التطوير التنظيمي كمنهاج سلوكي وكمدخل لحل المشكلات وحاجات المفكرين

[1] بشار يزيد الوليد : **المفاهيم الإدارية الحديثة** . ط 1. عمان : دار الراية . 2008، 229 ـ 230.

والممارسين في مختلف ميادين ومجالات الإدارة؟ أم هل التطوير التنظيمي مجرد إبتكار جديد ولكل جديد رونق تناوله العلماء كي لا يفوتهم شرف المشاركة والإدلاء بدلوهم في أحد الإبداعات الحديثة وبالتالي فإنّه سرعان ما تزول فعاليته؟

وللإجابة على هذا السؤال لابّد من الوقوف على إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي.

2-9-1- إيجابيات التطوير التنظيمي

1- لقد إنبنى التطوير التنظيمي من حيث أسسه وممارساته على العديد من الأساليب والنظريات السلوكية التي سبقته، فاستفاد بالتالي من أسسها وتجاربها في تحسين وتطوير أداء الأفراد والجماعات والتنظيمات التي تمثل مادته التي يتعامل معها، وبالتالي فإن التطوير التنظيمي يمثل خطوة متقدمة على ما سبقه من نظريات إدارية ،ومن النظريات التي إستفاد منها واحتواها التطوير التنظيمي البحث الموجه نحو العمل وتمارين الحساسية والإدارة بالأهداف.

2- إنّ التركيز الواضح في التطوير التنظيمي على ثقافة المنظمة وأعرافها وتقاليدها يعتبر من الدلائل والمؤشرات على نجاحه المستقبلي كإبداع إداري،إذ لا جدل في أنّ معتقدات الفرد، قيمه توجهاته وسلوكه تمثل جزءا لا يتجزأ من ثقافة المنظمة عن طريق البيئة المكانية أو نفوذ الشخصية القوية يتضاءل كثيرا إذا ما قورن بتأثير ثقافة المنظمة، هذا ولا يتوقف التطوير التنظيمي كعملية عند حدّ الإعتراف بثقافة المنظمة فحسب، بل يتجاوزه لاقتراح الطرق الكفيلة لتحليل تلك الثقافة والعمل على تغييرها، وهنا يكمن النجاح الحقيقي، والإضافة التي حققتها حركة التطوير التنظيمي هي إستيعاب ومن ثم السيطرة على ثقافة المنظمة بدلا من الخضوع لها.

3- إنطلاقا من حقيقة تجديد ثقافة المنظمة لأنماط سلوك الأفراد ،فإن هناك دليل تاريخي بأن إحداث التغيير على الأفراد والجماعات يسهل كثيرا إذا ما تم التدخل عن طريق المجموعات الكلية وليس عن طريق التعامل مع كلّ فرد على حدى.

4- يمثل التطوير التنظيمي تطبيقا فعالا للمنهاج العلمي لحل المشكلات الإنسانية والإجتماعية والتنظيمية، ويعتبر هذا التوجه العملي من أسباب نجاح وعناصر قوة حركة التطوير التنظيمي كما يمثل نقلة نوعية من النظرة التقليدية التي كانت ترى في أي تجديد تهديدا لوجودها والمساس بمصالحها.[1]

لقد إستمد التطوير التنظيمي أسسه من النظريات السلوكية وإستفاد من تجاربها فيما يخص العلاقات الإنسانية وكيفية التعامل مع الأفراد والجماعات وهذا ما رأيناه في إستخدامه لأساليب كتدريب الحساسية والإدارة بالأهداف، ومحاولته فهم الثقافة التنظيمية دليل على تركيزه على فهم سلوكات الأفراد واتجاهاتهم لما لها من تأثير على أدائهم ،والعمل على حلّ المشكلات التي تعرقل سير المهام ،وبالتالي فهو يمثل نقطة الإختلاف عن باقي النظريات التي كانت تركز فقط على إنجازات الفرد دون إعطاء الأهمية لحاجاته وأهدافه.

2-9- 2- سلبيات التطوير التنظيمي

أمّا من سلبياته فنذكر منها:

هو يستغرق وقتا طويلا نسبيا ،كما أنّه باهظ التكاليف مقارنة بالبرامج الخفيفة كالتدريب وغيره كما يعاب عليه أنّه يتطلب الصراحة والإنفتاح على الآخرين ممّا يعرض الخصوصيات لتصبح ظاهرة على السطح كما أنه يطوع السلوك الفردي ليستجيب للسلوك الجماعي، كما أنه يركز على الجوانب السلوكية بدلا من الأداء الوظيفي، ويعاني التطوير التنظيمي في الدول النامية من نقص شديد في المعلومات وتبادلها ،وكثيرا من المحسوبين على هذا الحقل لا ينتمون له أصلا ممّا ينتج عنه برامج تغيير ضعيفة أو فاشلة.[2]

---

[1] السكارنة، المرجع المذكور سابقا، ص 39 ـ 40.

[2] الصيرفي، المرجع المذكور سابقا، ص 296 ـ 297.

والجدول رقم (04) : يوضح مزايا وعيوب التطوير التنظيمي.

مزايا التطوير التنظيمي	عيوب التطوير التنظيمي
ـ التطوير المتكامل في التنظيم.	ـ يستغرق وقتا طويلا.
ـ زيادة الأداء.	ـ باهظ التكاليف.
ـ زيادة الرضا الوظيفي.	ـ إحتمالات الفشل عالية.
ـ تحسين العمل الجماعي.	ـ بطيء العائد.
ـ زيادة الدوافع.	ـ التعدي على الخصوصيات.
ـ حل الخلافات والصراعات.	ـ نتائج سلوكية عكسية.
ـ الإلتزام.	ـ الخضوع لرأي المجموعة.
ـ تقليل الغياب وترك العمل.	ـ صعوبة التقييم.
ـ فرص التعلم للفرد والجماعة.	ـ شح المعلومات لدى بعض الثقافات.

المصدر: الصيرفي، المرجع المذكور سابقا، ص 297.

من الجدول يتضح لنا الفرق بين مزايا التطوير التنظيمي كونه يزيد في أداء الأفراد من خلال زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، وكذا رضاهم عن بيئة العمل لتوفر الظروف المساعدة على ذلك نتيجة مراعاة العلاقات الإنسانية بين الأفراد والجماعات والتفاعل بينهم وهو عامل جدّ هام في توطيد العلاقات بينهم في مختلف المستويات الإدارية بالنظر للعمل بأسلوب الإدارة بالأهداف وتدريب الحساسية وهذا ما يمكنهم من الإطلاع على أهداف المؤسسة فيساهمون في تحقيقها وبالمقابل هو باهظ التكاليف ويستغرق وقتا طويلا لإنجازه.

خلاصة الفصل:

يمثل تبني المؤسسات مفهوم التطوير تصرفا إستباقيا يسمح لها برسم الإتجاه المستقبلي ،واختيار النمط الإستراتيجي الملائم في ضوء المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ،كما يسمح لها بضمان علاقتها مع بيئتها التي تعمل فيها من خلال تحديد غايات وأهداف مختلف العمليات والأنشطة وبالتالي فهي تسيطر نسبيا على مصيرها.

ويعد نجاح برامج وجهود التطوير التنظيمي أمرا ضروريا لدوام العمل ونتائجه في المؤسسة وذلك عن طريق الإهتمام المتكامل بجهود التطوير على المستوى الفردي، الجماعي والتنظيمي وفي جميع هذه المستويات تلعب الموارد البشرية دورا حيويا وفعالا في الإرتقاء بهذه الجهود كما أنّ نجاح تطبيق برامج التطوير التنظيمي تتضمن ضرورة توفير المستلزمات والظروف اللازمة لذلك، وأن تكون القيادات العليا في المؤسسة مدركة لأهمية هذه الجهود وتخصص مختلف الموارد المادية والبشرية اللازمة والتي تسمح لها باستغلال الفرص الممكنة والإستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية.

الفصل الثالث

الإدارة بالأهداف بين النظرية والتطبيق

تمهيد:

تعيش المؤسسة حاليا في بيئة أقل ما يقال عنها بيئة حركية تتغير باستمرار وهذا ما فرض عليها مواكبة جميع التغيرات حتى لا تتأخر عن التقدم الحاصل، لأنّها تهدد وجودها وبقاءها وهذا كله إنعكس على المسؤولين حيث بدأت تواجههم صعوبات في تسيير العملية الإدارية، ما اضطرهم لوضع خطة عمل واضحة بدءا بالتحديد الدقيق للأهداف وتوفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة ومحاولة الوصول لحل جميع المشاكل التي قد تعترض الأهداف، وهذا ما يطلق عليه بالإدارة بالأهداف.

3-1- نشأة ودعائم الإدارة بالأهداف.

3-1-1- نشأة الإدارة بالأهداف:

يعتبر بيتر دروكر أول من نادى بمفهوم الإدارة بالأهداف، وهذا في كتابه المعروف بإسم ممارسة الإدارة الذي ظهر للوجود عام 1954، حيث أوضح فيه أنّ هناك إستياء كبير من قبل المديرين على طريقة تقييم أدائهم، فقد كان التقييم يركز بشكل كبير على الأعمال الروتينية التي يقومون بها ككتابة التقارير عن المرؤوسين، التقارير المالية وتقارير الإنتاج ... إلخ، ومن ثم قدم دروكر منهجا جديدا لتقييم الأداء يقوم على وضع أهداف للمدراء يسعون إلى تحقيقها والإعتراف بالإنجازات التي يحققونها مع مراعاة أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس وممكنة التحقيق.[1]

وقد مر مفهوم الإدارة بالأهداف بثلاثة مراحل أساسية هي :

أ ـ المرحلة الأولى : تقييم الأداء

كانت الإدارة بالأهداف في هذه المرحلة الوسيلة الفعالة للتقييم الموضوعي لأداء المورد البشري وهي تستخدم في ذلك معايير محددة لقياس الأداء تركز على النتائج المتوقع تحقيقها من قبل الموارد البشرية.

ب ـ المرحلة الثانية : نظام التخطيط والرقابة

في هذه المرحلة تطورت الإدارة بالأهداف لتكون أحد الوسائل التي يقوم بموجبها الرئيس والمرؤوس بوضع أهداف محددة لفترة زمنية معينة مع تحديد طرق بلوغ هذه الأهداف ومعايير قياس النتائج.

أي أنّ الإدارة بالأهداف في هذه المرحلة حاولت الإجابة على الأسئلة التخطيطية التالية :

ـ ما الذي يجب عمله ؟

---

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي : **مفاهيم إدارية حديثة**. الأردن : دار الثقافة. 2003، ص 09.

ـ كيف يتم عمله ؟

ـ من يعمله ؟

ـ ما هي تكلفته؟

أمّا فيما يخص الأسئلة الرقابية التي حاولت الإدارة بالأهداف الإجابة عليها في هذه المرحلة هي :

ـ ما هي الأخطاء التي تم الوقوع فيها؟

ـ ما هي أسباب هذه الأخطاء و كيف يتم تصحيحها؟

ج ـ المرحلة الثالثة: المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف

في هذه المرحلة تطورت الإدارة بالأهداف لتصبح:

ـ أسلوب شامل لتطوير الأداء.

ـ أسلوب جديد للتفكير.

ـ عملية شاملة تجمع الوظائف الإدارية الأربعة من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة.[1]

3-1-2-دعائم الإدارة بالأهداف:

إنّ نجاح الإدارة بالأهداف يتوقف على مجموعة من الأنظمة الأخرى المدعمة له، ولهذا فإنّ نجاح الإدارة الناجحة هي التي تسعى لخلق أنظمة معلومات متطورة وطرق إتصالات حديثة وأنظمة تخطيط دقيقة ومعبرة عن الإحتياجات الحقيقية للمؤسسة، مع قوانين توظيف مرنة وتتماشى مع العصر وطرق تقييم جيدة لقياس الأداء في العمل، وأنظمة عمل تشجع كلّ من يعمل ويحقق الأهداف المنتجين، وبالتالي فإنّ قيمة الإدارة بالأهداف لا تبرز إلاّ من خلال وجود أنظمة المدعمة لبعضها البعض هو العامل الأساسي في نجاح أو فشل أي إدارة، وتتمثل الأنظمة المدعمة في

[1] الصيرفي، المرجع المذكور سابقا، ص 09 ـ 10.

ضرورة وجود نظام متطور لجميع المعلومات وتبليغها للجهات المعنية بها حتى تتخذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب وتحل المشاكل قبل وقوعها، مع ضرورة وجود نظام تخطيطي دقيق يشتمل على مقاييس واضحة تتعلق بالأهداف، والإمكانيات المادية والبشرية المجندة لتحقيقه وكذلك البدائل في حالة ظهور بعض المشاكل والعمل على تحقيق النتائج على مراحل وحسب الإمكانيات المتوفرة في كلّ مرحلة، وكذلك يجب أن يكون هناك نظام للتوظيف يتصف بالمرونة بحيث يتم التعيين في الوظيفة وفقا لإحتياجات المؤسسة مع وجود نظام للمكافأة، كما يتطلب قانون التوظيف نوع من المرونة، إذ ينبغي أن لا تبقى القوانين جامدة ولا تأخذ بعين الإعتبار التغيرات الجديدة التي طرأت على أوضاع العمل، لأنّ ذلك يؤثر سلبا في معنويات العمال ويدفعهم للتراخي وقلة الإهتمام بواجباتهم مادامت المؤسسة لا تستجيب لطموحاتهم بدعوى أنّ القوانين لا تسمح بذلك.

كما لابّد أن يكون هناك توصيف دقيق للوظائف لكي تكون مهمة كلّ شخص معينة وغير متداخلة مع مهمات أفراد آخرين، والمحاسبة على النتائج تكون مرتبطة بالمهمات التي تدخل في نطاق عمل الموظف، ويجب أيضا أن يكون هناك تفويض للسلطات وإعطاء صلاحيات كاملة للشخص المسؤول حتى يستطيع أن يتصرف في ظل القوانين والتعليمات، مع ضرورة وجود نظام للحوافز لتشجيع الأفراد ودفعهم للعمل بجدية وحماس ولابّد من وجود نظام للرقابة والمتابعة للتعرف على مدى إنجاز الأهداف المطلوبة وتعديل نواحي الضعف.[1]

---

[1] فريد سلام : **دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي. دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة** . مذكرة ماجستير. تخصص تنمية الموارد البشرية. البليدة : قسم علم الإجتماع والديموغرافيا. أكتوبر 2010، ص65.

3-2- خصائص ومبادئ الإدارة بالأهداف.

3-2-1- خصائص الإدارة بالأهداف:

من أهم خصائص الإدارة بالأهداف:

1 ـ تقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ التشاور بين المرؤوسين والرؤساء لتحديد (الأهداف الجزئية الجودة العالية والتكلفة المنخفضة)، فإنّ من مهام الإدارة بالأهداف تحقيق الإنسجام بينهما وهي الحالة التي تكون تكاد تكون موجودة في مختلف المؤسسات الحالية ـ .[1]

2 ـ تستلزم الإدارة بالأهداف التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على وضع الخطط والإجراءات المرحلية لتنفيذ الأهداف، ووضع معايير لقياس وتقييم الأداء وتقوم الإنحرافات التي قد تظهر.

3 ـ هذا النمط من الإدارة يعمل على تنمية العلاقات بين أعضاء المؤسسة، ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال مساهمتهم في الإدارة، والإتصال المباشر والمستمر مع الرؤساء الذين يعملون على توفير الظروف المناسبة للعمل.

4 ـ يساعد التحديد المسبق للأهداف ومعرفة كل عضو في المؤسسة لمهامه المسير في أداء وظائفه لأنّ كل فرد قد ساهم في تنظيم وتخطيط عمله من مشاركته في وضع الأهداف ممّا يجعله قادرا على التوجيه الذاتي (الرقابة الذاتية).

5 ـ عملية التفاعل المشتركة بين العاملين في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين، والإحتكاك المستمر بتطورات الأمور وتأثيرها العملي على تحقيق الأهداف، وواقعية النظرة إلى الإنجاز بالإضافة إلى الخصائص السابقة، تجعل المؤسسة في مركز متميز من خلال معرفتها وممارستها

---

[1] ناصر دادي عدون : **الإدارة والتخطيط الإستراتيجي**. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية. 2001، ص 51.

العملية للتغيرات يمكنها من المواجهة أفضل من مثيلاتها للتحديات والتغيرات المستقبلية التي قد تتعرض لها.[1]

6 ـ فلسفة الإدارة بالأهداف تقوم على نتائج إيجابية تتفق وأهداف المؤسسة الأخيرة التي تعتبر كمحصلة لمجموعة أهداف فرعية لأطراف مختلفة: أهداف المالكين والمستثمرين، أهداف القائمين على إدارة المنظمة (المؤسسة)، أهداف الموظفين والعاملين على مختلف مستوياتهم التنظيمية أهداف المتعاملين مع المؤسسة من زبائن، موردين ... [2]

3-2-2- مبادئ الإدارة بالأهداف:

تتلخص مبادئ الإدارة بالأهداف فيما يلي:

1ـ مبدأ المشاركة:

ويعني هذا المبدأ إتاحة الفرصة للمرؤوسين في التعبير عن آرائهم، والإدلاء بمقترحاتهم فيما يتعلق بعملهم، مع توفير جوّ من الحرية والتسامح والإنفتاح والصراحة في مناقشة مشكلات المؤسسة والعمل على تقريب وجهات النظر وتبادل المعلومات، بما يسهم في تحديد العمليات وتحمل المسؤوليات ورفع الروح المعنوية، ويتضمن هذا المبدأ عدة مبادئ فرعية أهمها:

ـ المساندة التعليمية القائمة على المشاركة المنظمة بين كافة المرؤوسين في أجزاء الإدارة أثناء صياغتهم واشتقاقهم للأهداف.

ـ إسناد السلطة أو التفويض، وخاصة إذا كانت الواجبات المسندة محددة في شكل نتائج مطلوب تحقيقها.

---

[1] صبحي العتبي : **تطور الفكر والأنشطة الإدارية**. عمان : دار الحامد. 2004، ص 183.

[2] كاظم نزار الركابي : **الإدارة الإستراتيجية . العولمة والمنافسة**. عمان : دار وائل. 2004، ص 183.

ـ المساندة السياسية والثقة التامة، وذلك بالدفع والتشجيع المستمر للرؤساء بما يمنحهم الإستعداد لإتخاذ القرارات المصيرية.

ـ المسؤولية المشتركة النابعة من مشاركة المرؤوسين للرئيس في تحديد الأهداف والبرامج.[1]

2 ـ مبدأ تحقيق الأهداف:

بإعتبار الأهداف تحدد النتائج المراد الوصول إليها، وهذا المبدأ يتفرع لعدة مبادئ أخرى أهمها:

ـ ضرورة التمييز بين الغايات والوسائل.

ـ وضوح الهدف النهائي، حتى يمكن ترجمته إلى أهداف فرعية لإمكانية تحقيقها بيسر وسهولة.

ـ التدرج في تحقيق الأهداف، بدءا بالأهداف الفرعية عن تطبيق البرامج، ثم الإنطلاق للأهداف الكلية.

ـ إختيار الوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف.

3 ـ مبدأ الرقابة الذاتية:

يمثل هذا المبدأ مرتكزا تطبيقيا للإدارة بالأهداف، لأنّ كلّ عامل في المؤسسة وفقا لهذا المبدأ يكون رقيبا على نفسه أثناء عمله ومشاركته، وهذا يسهم في فاعلية الإنجازات من غير رقابة خارجية، ومن ثم الإخلاص والجدية والإتقان في العمل.

---

[1] طارق زياد الأسطل : **درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية**. رسالة ماجستير في التربية . تخصص الإدارة والقيادة التربوية. جامعة الشرق الأوسط. 2008، ص 17 ـ 18.

4 ـ مبدأ المراجعة والمحاسبة على أساس الإنجازات:

يؤسس هذا المبدأ على وضع نظام للرقابة المستمرة، بهدف قياس التقدم في مجال العمل ومدى تحقيق الأهداف المرسومة، وذلك من خلال مراجعة النتائج والإنجازات التي تمت في ضوء الأهداف واللوائح والتعليمات الموجهة للعمل.

5 ـ مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب:

يعد إختيار الكوادر والقيادات الصالحة في المكان المناسب من المرتكزات الرئيسية للإدارة بالأهداف، ويتم إختيار الشخص من خلال التعرف على إمكاناته ومدى إمكانية تطويعه التحقيق نتائج على درجة عالية من الكفاية في ظل نفقات أقل.

6 ـ مبدأ تخفيض المخاطر:

يتكون هذا المبدأ من ثلاثة مبادئ فرعية:

ـ الوصول إلى تصميم فعال لنظام المعلومات، ومن ثم تخفيض المخاطر في عملية التخطيط

ـ إيجاد حلول مثلى في ضوء الموازنة بين البدائل ثم إتخاذ القرارات بشأنها.

ـ تحقيق الإستمرارية التنظيمية والنمو التنظيمي.[1]

من أهم المبادئ التي ترتكز عليها الإدارة بالأهداف السماح للمرؤوسين بإبداء آرائهم وإقتراحاتهم وهذا ما يوفر جوّ من التعاون والتفاهم فيشعر كلّ عضو بأهميته ومسؤوليته، ويراقب نفسه دون الحاجة إلى رقابة مسؤوله، وهذا ما يسمح بتمكين المرؤوسين وتحمل المسؤولية، كما أنّ إبداء

[1] الأسطل، المرجع المذكور سابقا، ص 18 ـ 19.

الرأي يوجد عدة بدائل وعليه إحتمال الوقوع في مشاكل تبقى ضئيلة، لأنّ أهدافه لا تتعارض مع أهداف مؤسسته ومنه يتحقق الهدف العام للمؤسسة.

3-3 خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف.

أشار جون إلى أنّ خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسة تكون على النحو التالي:

الخطوة الأولى : تحديد الأهداف العامة للمنظمة وصياغتها بالتعاون مع مجلس الإدارة والمستشارين كزيادة الإيرادات.

الخطوة الثانية : توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا، بحيث يتعرف كلّ منهم إلى الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي، ويفضل تدوين ذلك حتى لا يحصل تداخل في الإختصاصات.

الخطوة الثالثة: تكليف خط الإدارة التنفيذي بإعداد الأهداف التي سيعملون على تحقيقها في ضوء أهداف الإدارة العليا التي يتبعون له.

الخطوة الرابعة: تحديد هدف كلّ مرؤوس وعامل بناء على أهداف الوحدة التنفيذية، وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه.

الخطوة الخامسة: تحديد هدف كلّ موظف مرؤوس وعامل بناء على أهداف الوحدة التنفيذية وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه.

الخطوة السادسة: وضع خطة عمل كلّ مسؤول في المؤسسة متفق عليها مع الرئيس ويلتزم الجميع بالتنفيذ.

الخطوة السابعة: المراجعة الدورية لإنجاز الأهداف التي حققها المرؤوسون.

الخطوة الثامنة: تقييم الإنجاز في نهاية الفترة المحددة المتفق عليها.[1]

إنّ الإدارة بالأهداف تمر بمجموعة من الخطوات بدءا بتحديد الهدف العام للمؤسسة كتحسين نوعية وجودة الخدمات، ثم توزيع السلطات والمسؤوليات حتى يفهم كلّ عضو مهمته ولا يكون هناك تداخل في الوظائف، وبما أنّ كلّ عضو في المؤسسة قد ساهم في وضع الأهداف فإنّ الخطة ستكون واضحة لكل مسؤول مع مرؤوسيه ، مع شرط المتابعة والمراقبة الدورية لإنجاز الأهداف في حالة وقوع مشاكل أو إنحرافات يمكن التغلب عليها قبل أن تتفاقم، ويتبعها في الأخير تقييم لما تم إنجازه.

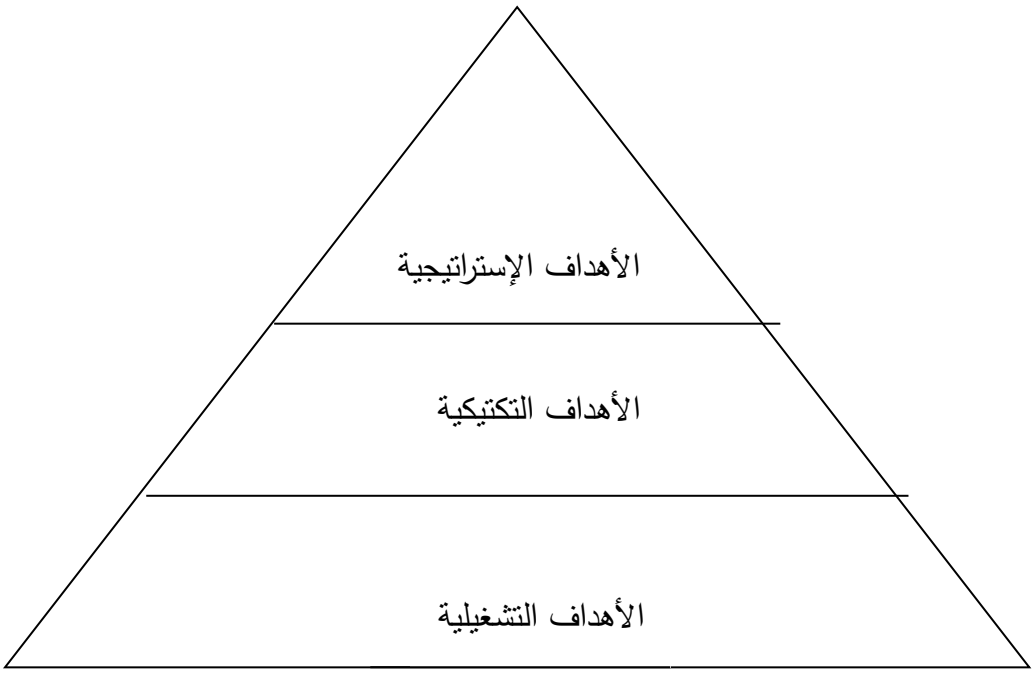
بعد أن تطرقنا لنشأة الإدارة بالأهداف ومختلف المراحل التي مرت بها، وكذا مبادئها وخصائصها سوف نتطرق للأهداف المستخدمة في هذا الأسلوب.

3-4- أنواع الأهداف المستخدمة في الإدارة بالأهداف.

توجد هناك ثلاثة أنواع من الأهداف التنظيمية تشملها الإدارة بالأهداف نوضحها في الشكل التالي:

---

[1]John M.**Educational Management by objectives** . Botswana: Government printing office, p 08 –10.



الشكل رقم (05) : يوضح أنواع الأهداف المستخدمة في الإدارة بالأهداف.

المصدر : طارق طه : **إدارة الأعمال ـ منهج حديث معاصر** ـ . الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة، ص 321.

وفيما يلي شرح لهذه الأهداف:

أ ـ الأهداف الإستراتيجية:

تتمثل في تلك الأهداف التي توجه من طرف الإدارة العليا، وهي تغطي فترة زمنية طويلة (أكثر من سبع سنوات) ولا تقتصر على قسم من أقسام المؤسسة ككل من أمثلتها الدخول لأسواق جديدة وفتح فروع جديدة للمؤسسة في بلدان خارجية ...إلخ

ب ـ الأهداف التكتيكية:

تتمثل في تلك الأهداف التي توجه من طرف الإدارة الوسطى، وهي تغطي فترة زمنية متوسطة(أكثر من سنة وأقل من سبع سنوات) من أمثلتها تحسين جودة المنتجات، الرفع من كفاءة الموارد البشرية ... إلخ

ج ـ الأهداف العملية:

تتمثل في تلك الأهداف التي توجه من طرف الإدارة الدنيا، وهي تغطي فترة قصيرة (أقل من سنة) من أمثلتها تخفيض 10 % من وقت العمل الإضافي الشهر القادم ...إلخ [1]

3-5- عوامل نجاح وفشل المؤسسات في تحقيق أهدافها

إنّ أسلوب الإدارة بالأهداف قابل للنجاح كما هو قابل للفشل، لأنّ الإدارة بالأهداف تطبق في محيط معين، وفي حالة توفر عوامل ومتعددة تؤثر في تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسة بجميع إداراتها ومعداتها وأقسامها وعدم الإقتصار على إدارة واحدة، حيث تعد الإدارة بالأهداف أسلوب حديث ومتطور في ميدان العلوم الإدارية، ولكي ينجح هذا الأسلوب لابّد من توفر عدّة عناصر منها وحدة الهدف ووضوح الرؤيا بالنسبة للعمل، مع المشاركة الفعلية من طرف المستفيدين سواء في إتخاذ القرارات أو تقاسم الأرباح إلى جانب الإستقلالية في العمل بعد الإتفاق مع الجهات المعنية على تحديد الأهداف ووجود حوافز مادية ومعنوية للعاملين وعلاقات عمل جيّدة و إحترام متبادل بين الرؤساء والمرؤوسين مع توفر الإمكانيات اللازمة للعمل، ضف إلى ذلك إقرار الإدارة واعترافها بمجهودات عمالها.[2]

كما لابّد أن يكون هناك مركز منظم للمعلومات الدقيقة والكاملة عن مشاريع العمل، مع إلتزام مهني ورقابة ذاتية من طرف كلّ عامل، ويجب على إدارة الموارد البشرية في ظل أسلوب الإدارة بالأهداف أن تقوم بالإختيار السليم للموظفين الأكفاء الذين يحتلون مناصب قيادية مع تدريبهم على وضع الأهداف وتطبيق خططهم بأنفسهم و تنمية مواهبهم و مساعدتهم على تحسين مستواهم

---

[1] طه، المرجع المذكور سابقا، ص 322.

[2] علي محمد عبد الوهاب: **التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات**. الرياض: معهد الإدارة العامة. 1981، ص 54.

كمّا لابّد على إدارة الموارد البشرية في ظل هذا الأسلوب أن تعمل على التخطيط الدقيق لاحتياجات الحاضر والمستقبل وكذا تصميم الأهداف بطريقة علمية وقابلة للتحقيق في ظل تشاور مستمر بين الرؤساء والمرؤوسين ومراجعة دورية لجميع الأعمال.

أمّا نقاط الضعف أو الصعاب التي تواجه المؤسسات وتقلل من حظوظ نجاح الخطط الرامية إلى تحقيق نتائج إيجابية، فتتمثل في تعدد جهات ومستويات الإشراف والرقابة، ممّا يسمح باتخاذ قرارات حسب المزاج وبتأثير من عناصر خارجية وإنعدام إستراتيجية متكاملة في العمل، وهذا راجع لنقص الإطارات الكفؤة والحاصلة على مهارات فنية وخبرات عملية، حيث يؤدي تكليف بعض المسؤولين بإنجاز مشاريع ضخمة وميزانيات مكلفة، لكن حركاتهم تبقى مقيدة وكلماتهم غير مسموعة نتيجة لإنعدام القدرة والمهارة لديهم، وربّما لعدم تقبلهم للنقد وقلة الرغبة لديهم في الإستفادة من ملاحظات الآخرين، وكذا خلطهم بين المصلحة العامة والمصالح الشخصية في العمل وتعودهم على أسلوب معين في العمل وصعوبة التخلص منه، ممّا يؤدي بهم للخوف من التغيير وعواقب إحلال أساليب جديدة محل الأساليب القديمة.[1]

3-6- مزايا وسلبيات الإدارة بالأهداف

3-6-1- مزايا الإدارة بالأهداف

لقد أثبت تطبيق الإدارة بالأهداف على مستوى الجامعات عددا من المزايا من أهمها:

ـ تحول تركيز المنظمات عن القيام بالأنشطة إلى تحقيق النتائج، وهذا من شأنه أن يزيد فاعلية الإدارة الجامعية.

ـ زيادة الثقة في المستوى التعليمي للجامعة ،وذلك أنّ الجامعة تغطي غالبا نتائج ملموسة

---

[1] غانم عمرو : **مفاهيم الإدارة بالأهداف ـ في الحلقة العلمية لنظام الإدارة بالأهداف والنتائج** ـ . القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية. 1978، ص 381 ـ 382.

وبذلك فهي تجيب عن أسئلة المجتمع والمسؤولين.

ـ تفويض السلطة، إذ أنّه مع زيادة حجم المنظمات وتعقيدها يصبح تفويض المهام أمرا حيويا ويصبح إيجاد نظام إداري يسمح بأسلوب التفويض أمرا حتميا، ومفهوم الإدارة بالأهداف يحقق هذه الحاجة.

ـ الترقيات بناء على النتائج، وبذلك تتحول هذه الترقيات من دائرة الأحكام الشخصية إلى دائرة الأحكام التي تعتمد على النتائج التي تم إنجازها.

ـ تحسين عملية الإدارة التربوية، إذ تتاح للمرؤوسين فرص المشاركة فيها، وتبادل المعلومات وذلك وصولا لقرارات أفضل.

ـ تحسين أنظمة الإتصال، بحيث يتاح لكل عضو في الجامعة أن يسهم في تشكيل أهداف الجامعة المستقبلية، كما يتم تزويدهم بفكرة أفضل عن كيفية تحقيق هذه الأهداف إذ يعمل أعضاء الجامعة في ظل هذا المفهوم كفريق.[1]

3-6-2- سلبيات الإدارة بالأهداف

لا يمكن النظر إلى هذا الأسلوب من الناحية الإيجابية وغض النظر عن النواحي السلبية والمتمثلة في:

ـ صعوبة فهم وتعلم الإدارة بالأهداف وبالتالي صعوبة تطبيقها خاصة عند التعامل في بيئة أعمال لا تتوفر على المعلومات والإتصالات اللازمة أو تشجع الإبداع.

ـ صعوبة صياغة أهداف موضوعية بسبب تداخل عدة أطراف في تحديدها، إضافة إلى أنّ الأهداف القصيرة الأجل تطغى على الأهداف طويلة الأجل.

ـ زيادة الوقت والجهد والتكلفة، بسبب العودة إلى التشاور بين مختلف الأطراف.

---

[1] منير زيد عبوي : **الإدارة بالأهداف**. عمان : دار كنوز المعرفة . 2006، ص 82.

ـ التمادي في ترجمة الأهداف إلى قيم قياسية رغم عدم قابلية بعضها للقياس الكمي.

ـ البيئة الداخلية والخارجية دائمة التغير مما يتطلب مرونة، وهذا ما قد لا يمكن تحقيقه في بعض الأهداف إضافة إلى تغير الأهداف حتى تتلاءم مع هذه التغيرات مما ينجم عنه عدم الإستقرار في المهام والوظائف داخل المنظمة التي تتسبب في مشاكل عديدة.[1]

بالرغم من سلبيات الإدارة بالأهداف إلاّ أنّها إذا طبقت بشكل فعال، أي بدعم الإدارة ومساندتها لها وشرح وتوضيح نمط الأهداف لمختلف الأطراف، وتحديدها بوضوح ودقة والسعي للإرتقاء بالمستويات الفكرية للرؤساء والمرؤوسين على حدّ السواء فإنّها ستحقق نجاحا كبيرا.

3-7- معوقات الإدارة بالأهداف

تعد الإدارة بالأهداف من الإدارات الفعالة التي تدار بها المؤسسات إلاّ أنّ تطبيقها يواجه بعض المعوقات التي تقف دون تطبيق هذا الأسلوب، نذكر منها:

ـ صعوبة التنسيق بين الأهداف الفرعية.

ـ تتطلب الإدارة بالأهداف وضع أهداف واضحة، وهذا الشرط يصعب تحقيقه.

ـ يحتاج تحديد الأهداف إلى وقت وجهد كبيرين نظرا لإشتراك كافة المستويات التنظيمية في وضع الأهداف وكثرة الإجراءات والإتصالات.

ـ عدم رغبة بعض العاملين في المشاركة بوضع الأهداف.

ـ مقاومة بعض الرؤساء نظام الإدارة بالأهداف.

ـ إهمال العلاقات الإنسانية والإهتمام بزيادة الإنتاج.[2]

---

[1] سعيد محمد المصري : **التنظيم والإدارة ـ مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة** ـ . الإسكندرية الدار الجامعية. 1999، ص 115.

[2] حسين عبد العظيم سلامة : **إتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة**. عمان : دار الفكر. 2004، ص 245.

إنّ معظم المشكلات التي تنشأ عن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الواقع يمكن التغلب عليها والتخفيف من حدتها إذا طبق هذا الأسلوب بشيء من التأني والحذر، وإذا سبق مرحلة التطبيق الفعلي مرحلة من التوجيه والتدريب والإرشاد يتم فيها عقد دورات تدريبية لتوضيح مفاهيم الإدارة بالأهداف للموظفين، والإجابة عن استفساراتهم فإنه يكون من السهل الطلب من موظف تطبيق نظام تمكن من فهمه بشكل جيد، ولا شك في أنّ تطبيق نظام الإدارة بالأهداف على نطاق ضيق أو في إدارات متطورة يتسم قادتها والعاملون فيها بالرغبة في التعاون والتطوير ستكون لها آثار إيجابية كبيرة على مدى تقبل الموظفين في إدارات أخرى لهذا الأسلوب، لذا يجب الإلتزام بالحيطة والحذر وإبداء العناية والإهتمام في المراحل الأولى لتطبيق نظام الإدارة بالأهداف ليتم التغلب على المشكلات التي قد تنشأ عند تطبيقه.

3-8- المقارنة بين أسلوب الإدارة بالأهداف والأساليب التقليدية

بعد عرضنا لأسلوب الإدارة بالأهداف من حيث الخصائص، المبادئ، ومختلف العوائق التي تقف عائق دون تحقيقها، سنتطرق الآن للمقارنة بينها وبين الأساليب التقليدية لمدارس الفكر الإداري بحيث أنّ الإدارة بالأهداف تكون إمتدادا للإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية، فقد كان أسلوب الإدارة العلمية في البداية يقوم على أساس أنّ الإدارة لا تحكمها العلاقات الشخصية وإنّما تحكمها القواعد العلمية ومقاييس العمل الدقيقة والأساليب الفنية التي تساهم في تحسين مستوى الإنتاج من خلال تحسين مستوى العامل وترقيته في وظيفته للإستفادة من مجهوده و طاقاته بأي طريقة ممكنة، أمّا الإدارة بالنسبة للعلاقات الإنسانية فتقوم على أساس إعطاء الأهمية للأفراد وإعتبارهم الخلية الحية لأي تنظيم والمؤسسة في نظر أنصار العلاقات الإنسانية ما هي إلاّ فئة من الأشخاص تجمعهم قيم وأهداف مشتركة وبالتالي فإنّ هذا الإتجاه الفكري يعتمد على مقاييس جديدة ومكملة للمدرسة العلمية من خلال البحث عن الشخص المناسب في المكان المناسب مع إيجاد

العمل الذي يتماشى وطبيعة الأفراد وعقلياتهم ومواهبهم، وكذا التعرف على الفروق الموجودة بين الأفراد في القدرات والمواهب، مع أخذ ظروف العمل و العوامل الثقافية التي تؤثر في قدرة الأفراد ومعنوياتهم بعين الإعتبار أثناء قيامه بالعمل.[1]

لكن في منتصف القرن الماضي بدأت الأنظار تتجه إلى فلسفة الإدارة بالأهداف التي تقوم على أساس الإهتمام بالنتائج، وحسن توجيه العمال لبلوغ الأهداف المرجوة ومساهمة الرؤساء والمرؤوسين في رسم الخطط العامة وتقويم المسؤوليات وإلتزام كل طرف بإنجاز المهمات المسندة إليه، وفي السنوات الأخيرة أصبح التركيز على إيجاد التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها بالإضافة إلى ذلك وجوب التركيز على الأهداف بعيدة المدى والإعتماد على النظرة الشمولية مع إعطاء أهمية كبيرة لتقويم الأداء والترابط بين أهداف العمال والمؤسسة، كما أصبحت الإدارة التقليدية لا تفي بالغرض نتيجة ضعف أساليبه، ممّا أدى بالإداريين للإعتماد على أسلوب الإدارة بالأهداف التي تتماشى مع متطلبات العصر.

[1] عمرو، المرجع المذكور سابقا، ص 33.

خلاصة الفصل:

يعد أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الحديثة في العلوم الإدارية وأحد أساليب التطوير التنظيمي، حيث يسمح بمشاركة مختلف الفئات المهنية بإبداء رأيهم وإقتراحاتهم، كما أنّ الإتصال المباشر بينهم يسمح بتوفير جوّ من التفاهم ويشجع العمل الجماعي.

ووضوح الأهداف من خلال التوجيه الدائم للموظف يسهل إجراءات الوصول إليها دون أن يكون هناك تداخل في الصلاحيات، مع توفير نظام للحوافز والمكافآت لتشجيع الموظفين في تحسين أدائهم بإستمرار في ظل التشاور الدائم بين الرؤساء والمرؤوسين، مع وجود نظام تقييم للأداء بصفة دورية حتى يتمكن المسؤولون من معرفة الفرق في مستوى الأداء بين الفترة والأخرى وبالتالي في حال وقوع مشاكل يمكن التغلب عليها.

ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب بعض السلبيات كتعدد مستويات الإشراف وإتخاذ القرار والخلط بين المصلحة العامة والمصالح الشخصية، ويتطلب هذا الأسلوب المرونة وبيئة عمل تستجيب لأي تغيير.

ويبقى هذا الأسلوب بجانبين الإيجابي والسلبي وعلى المؤسسة أن تأخذ بإيجابياته وتحاول تطبيقها في بيئة العمل.

الفصل الرابع

ماهية التدريب في المؤسسة

تمهيد:

تعتمد المؤسسات للنجاح في تحقيق غاياتها بدرجة كبيرة على كفاءة أداء العاملين، وفي قدرتها على التكيف مع مستويات التقنية المستخدمة، ومن هنا يمكن إعتبار الإعداد والتأهيل الجيّد للقوى العاملة على أنّه طريق للوصول للغايات.

حيث أدى التخصص في أداء الأعمال وضرورة مواكبة التقدم في التقنيات الحديثة والظروف المتغيرة والمتلاحقة في مجال الأعمال إلى إعتبار التدريب من الحاجات الملحة بالإضافة لكونه من الوظائف التي تسهم في تأهيل وتطوير القوى العاملة بما يتفق مع إحتياجات المؤسسة لمواكبة التدفق الهائل في المعارف والمعلومات.

4-1- أهمية وأهداف التدريب.

4-1-1- أهمية التدريب:

يمكن الإستدلال على مدى أهمية التدريب بإستعراض الفوائد التي يمكن تحقيقها والتي من أهمها:

1ـ إرتفاع إنتاجية الموظف المتدرب نتيجة لزيادة معارفه وتنمية مهاراته وصقل قدراته.

2ـ تخفيض معدلات الأخطاء التي ترتكب أثناء العمل ممّا يؤدي إلى إتقان العمل وبالتالي إلى رفع مستوى رضا العملاء.

3ـ رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة رفع مهاراتهم وقدراتهم للوصول إلى المستوى المطلوب لأداء وظائفهم ممّا يؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل ومعدلات التغيب عن العمل.

4ـ تحسين الثقة بين الرئيس وكذلك توثيق العلاقات بينهم.

5ـ زيادة قدرة الموظفين على تبادل الآراء والمعلومات مع باقي المشاركين في الدورات التدريبية.

6ـ المساهمة في إشعار الموظف بالإستقرار الوظيفي نتيجة إعتقاده بأهميته في العمل وبأنّ المنظمة تستثمر في العنصر الإنساني لإبقائه والحفاظ عليه.

7ـ تخفيض حجم الإشراف الإداري، فالموظف المتدرب يتقن عمله بشكل أكبر.

8ـ التقليل من معدل حوادث العمل عند مساهمة التدريب في زيادة معارف الفرد على مواجهة أخطار العمل.

9ـ تغيير إتجاهات الأفراد نحو عملهم ومنظمتهم بشكل إيجابي.

10ـ تحسين قدرات المشارك على حل مشكلات العمل وفق الأسس العلمية.

11ـ المساهمة في نجاح تطبيق مفهوم التمكين للموظفين.[1]

نستخلص ممّا سبق أنّ التدريب يعمل على تنمية المعارف والمهارات لدى العاملين كما يسمح بتبادل الخبرات بين المتدربين على مختلف المستويات من أجل تمكينهم من أداء المهام الموكلة إليهم، والتدريب عملية تشمل جميع العاملين في الميدان الواحد مهما إختلفت وتباينت إختصاصاتهم، لأنّه يهدف لرفع مستوى المهارة لديهم وهو ما ألزم الأمور لتحصيل الخبرات.

4-1-2- أهداف التدريب:

تتم ترجمة الإحتياجات التدريبية والتي تضمنتها التقارير إلى أهداف وذلك على مستوى كلّ برنامج تدريبي، ويحاول كلّ نشاط تدريبي أن يحقق أهدافه والتي يمكن أن نقسمها إلى أهداف على مستوى الموارد البشرية وأخرى على مستوى المؤسسة.

***على مستوى الفرد:**

يهدف التدريب إلى تزويد الموارد البشرية بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم في عملهم هذا ويمكن تقسيم هذه الأهداف إلى ثلاثة أهداف رئيسية: تنمية المعارف تنمية المهارات، تغيير الإتجاهات.

1ـ تنمية المعارف :

إنّ تقادم المعرفة أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم، تبرز اللجوء إلى برامج تدريبية تهدف إلى تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي ،وهذا من أجل توسيع مدارك العاملين ومساعدتهم على توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم، إذ أنّ إحاطة الموارد البشرية بموضوعات مثل القيادة جماعات العمل، الإتصال وغيرها من الموضوعات التي لها علاقة بمجالات عملهم تفيدهم أساسا في زيادة معارفهم، وتمكنهم من الإطلاع على أحدث ما توصل إليه.

---

[1] محفوظ أحمد جودة : **إدارة الموارد البشرية** . ط 1. عمان : دار وائل. 2010، 173 ـ 174.

ولا تهدف البرامج التدريبية إلى مساعدة المورد البشري على إكتساب معارف وأسس علمية ونظرية معينة ومهارات محددة، بل إنّها لا تخرج عن كونها تهدف إلى زيادة الحصيلة العلمية للمشاركين في هذه البرامج بما يعود عليهم بالنفع مستقبلا.

2ـ تنمية المهارات:

قد يحتاج المتدربون إلى مهارات محددة بهدف مساعدتهم على تطوير أدائهم أو حل مشاكلهم ويعمد المسؤولين عن العملية إلى تصميم برامج تدريبهم تهدف إلى رفع المهارات، وتوسيع حقل الإمكانيات والمبادرات لتمكين المستفيدين من العملية من الإلمام الجيّد بمختلف المهام، وكذا مواجهة مشاكل العمل.

وتركز برامج التدريب التي تهدف إلى رفع المهارات على توضيح خطوات العمل وبشيء من التفصيل كما تركز على ما يجب عمله ،وما لا يجب عمله ،والتنبيه إلى المواقف المختلفة وطبيعة التصرف في كلّ موقف بالتفصيل ،هذا إضافة إلى تمكين المستفيدين من هذه البرامج من إحداث طرق القيام بوظائفهم كما يدخل كذلك في نطاق تنمية قدراته القيادية والقدرة على إتخاذ القرارات وتحليل المشاكل التي يمكن أن تصادفه، وكيفية التعامل معها.

3ـ تغيير الإتجاهات:

وهذا ما يشير إلى الرغبة في تغيير إتجاه الموارد البشرية إلى تفصيل العمل بالمنظمة، وكذا تأييد سياساتها وأهدافها.[1]

ويسعى المسؤولين من خلال برامج التدريب إلى تطوير سلوك العاملين وتحريرهم من عادات العمل غير المرغوب فيها (كثرة الغياب، عدم الحرص على المواعيد ...) إضافة إلى تنمية شعورهم بأهمية التفوق والتميز في العمل لما له من منفعة عليهم وعلى منظمتهم.

---

[1] عبد الباقي، المرجع المذكور سابقا، ص 263.

ومن أهم ما يهدف إليه التدريب، هو تنمية الإتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء وتحبيذ الروح الجماعية للعمل وهذا ما يعطي للموارد البشرية دفعا أكبر نحو تقديم الأحسن لديهم بالإضافة إلى تهيئتهم لتقبل آراء جديدة وظروف عمل مغايرة تمليها التحولات الكبيرة في بيئة المنظمة.

***على مستوى المنظمة:**

على ضوء ما تقدم من إشارة إلى أهداف التدريب على مستوى الموارد البشرية تبين لنا مدى أهمية هذا النشاط للمنظمة أيا كانت طبيعة ونوعية عملها، وإذ أردنا أن نلقي المزيد من الضوء على التدريب كأحد أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية علينا أن ننظر إلى الأهداف التدريبية على مستوى المنظمة، والتي يكمن أهمها في:

1ـ تحقيق ميزة تنافسية:

يلعب التدريب دورا مؤثرا في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، فزيادة إستثمارات المنظمة في حقل التدريب يزيد من قابلية مواردها البشرية على الوقوف في وجه التحديات المتعددة والمتلاحقة وقد أكدت المنظمات الناجحة في الولايات المتحدة أنّ التدريب يلعب دورا حاكما في زيادة الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية.[1]

كما أنّه ساعد العديد من المنظمات التي عانت من حدة المنافسة من إستعادة مراكزها التنافسية فالتدريب يعمل إذن على مسايرة التحولات المختلفة، وعمله على صقل المواهب المتميزة والقادرة على الإبتكار والتجديد وكذا إكسابه للموارد البشرية بصفة عامة تلك المرونة، والتي تعتمد كحتمية تمكن المنظمة من التعامل الفعال مع المتغيرات البيئية الخارجية (العولمة، تحدي الجودة، المنافسة ...).

---

[1] جمال الدين محمد المرسي: **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**. الإسكندرية : الدار الجامعية. 2003، ص 336.

2-تحسين المؤشرات الإقتصادية:

تهدف المنظمة لتحقيق أهداف تنظيمية وإنتاجية من وراء عملية التدريب حيث ينصب الإهتمام عند تصميم البرامج على تحسين ورفع مؤشرات العمل الإنتاجية والتنظيمية، ومن أبرز المؤشرات التي تسعى المنظمة إلى تنميتها من خلال نشاط التدريب ما يلي:

3ـ زيادة الإنتاجية:

تحسين صقل المهارات والقدرات لدى العاملين، سيؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم وبالتالي يستمر نمو المنظمة وتحقيق أهدافها.

4ـ تخفيض التكاليف:

فمن خلال تحسين وزيادة مهارة الفرد، تقل أخطاؤه التي يمكن الوقوع فيها ويقل كذلك التبذير في المواد والآلات.

5ـ التخفيف من حدة الإشراف:

إذ أنّ الموظف ذي المهارة العالية والمدرب بشكل جيّد تقل أخطاؤه ويمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله، وتعمل المنظمة على التخفيف من حدّة الإشراف لما يشكله من إستياء وإرتباك لدى العاملين، وهذا ما ينعكس على أدائهم، وبالتالي أداء المنظمة.

6ـ السلامة المهنية للموارد البشرية:

فالدورات التدريبية المتكررة تساهم بشكل كبير في حماية العاملين من أخطار الأعمال التي تزاولها وذلك عن طريق التقليل من إصابات العمل التي تحدث بسبب ضعف الكفاءة.[1]

بعد أن تعرفنا على أهمية وأهداف التدريب سواء على مستوى الفرد أو التنظيم باعتباره عملية هامة تحتاجها كلّ مؤسسة للرفع من قدرة مواردها البشرية على أداء مهامها بكفاءة ومن ثم

---

[1] عمر وصفي عقيلي : **إدارة القوى العاملة**. عمان : دار زهران. 1996، ص 236.

الرفع من قدرة المؤسسة على المنافسة وذلك كله بعد تحديد الإحتياجات التدريبية، وفيما يلي نتعرف على أسس التدريب ومختلف الخطوات التي يمر بها.

4-2- أسس وخطوات التدريب

4-2-1- أسس التدريب:

هناك عدد من المبادئ والأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمؤسسة وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب، ويحقق النتائج المستهدفة منه، ومن أهم هذه الأسس ما يلي:

1ـ التدريب نشاط ضروري ومستمر وليس كماليا ولفترة معينة:

المقصود أنّ التدريب ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها ولكن التدريب نشاط ضروري، فبعد إختيار الفرد لشغل وظيفة معينة ،تأتي عملية الإعداد والتهيئة، وتهدف عملية الإعداد إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه، وتوعية الفرد اتجاه الدور الذي تلعبه المؤسسة

2 ـ التدريب نظام متكامل:

ويقصد به أنّ هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي، فالتدريب ليس نشاطا عشوائيا من جانب كما أنّه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جانب آخر ،و يمكن إيضاح التكامل في نظام التدريب كالآتي:

ـ التكامل والتجانس والتفاعل الإيجابي بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب وهي:

ـ الأفراد المطلوب تدريبهم.

ـ الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب إكسابها للمتدربين.

ـ القائمين بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين آخرين.

ـ المشكلات التي تعاني منها المؤسسة.

ـ التكامل في الأنشطة التدريبية وهي :

ـ توصيف وتحليل الأوضاع والأنماط الإدارية.

ـ توصيف وتحليل العمليات والإجراءات.

ـ توصيف وتحليل سلوك الأفراد وتقييم أدائهم.

ـ تحديد الإحتياجات التدريبية.

ـ تصميم البرامج التدريبية.

ـ تجهيز المعدات والمساعدات التدريبية.

ـ إعداد المدربين.[1]

ـ تنفيذ البرامج التدريبية.

ـ متابعة وتقييم النشاط التدريبي.

3 ــ التكامل في نتائج التدريب:

حيث ينبغي أن يتوافر قدر كاف من التكامل والتوازن بين هذه النتائج وهي:

ـ النتائج الإقتصادية المتمثلة في إنخفاض النفقات وتحسين النتائج وخفض الوقت اللازم لأداء العمل.

ـ النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجيد للمتدربين وعلاقتهم الإنسانية الأفضل وإقبالهم وتحمسهم للعمل.

ـ النتائج البشرية والتي تتمثل في أعداد متزايدة من العاملين الذين تتوفر لديهم معلومات أو خبرات وقدرات معينة، تعتبرها الإدارة لازمة لأداء عمليات وواجبات محددة.

---

[1] عبد الباسط عباس : **إدارة الموارد البشرية**. ط1. عمان : دار المسيرة. 2011، ص 230.

4 ـ التدريب نشاط إداري وفني :

فالتدريب باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات وتوازن الخطط والبرامج، توفر الموارد المادية والبشرية وتوفر الرقابة أيضا.

كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة، وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الإحتياجات التدريبية وإعداد المناهج والمواد العلمية وأيضا خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها.[1]

5ـ التدريب له المقومات الإدارية والتنظيمية:

يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية منها:

ـ وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة.

ـ توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.

ـ توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية.

ـ توفر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب، والأساس هنا أنّ التدريب لا يكفي لإصلاح عيوب وخطأ التنظيم.

ـ توفر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم حتى يمكن إستنتاج الإحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية.

---

[1] عباس، المرجع المذكور سابقا، ص 231.

ـ توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي ومزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى.[1]

من المبادئ التي يقوم عليها التدريب أنّه نشاط ضروري تحتاجه أي مؤسسة للرفع من قدرات ومهارات الأفراد العملية منها والفكرية، كما أنّه ليس نشاطا عشوائيا وإنّما نشاط متكامل من حيث الأفراد المتدربين القائمين بالتدريب، والمعارف المطلوب إكسابها للمتدربين، وهو كذلك نشاط متغير يتعامل مع جميع المتغيرات الداخلية كجلب آلات ومعدات جديدة، وكذا المتغيرات الخارجية.

وحتى لا يكون العمل عشوائيا لابّد من وضوح أهداف المؤسسة والتدريب معا، والخطط والإجراءات فالتدريب يحتاج إلى خبرات متخصصة للوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، بالمقابل لابّد من تخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة، وكذا المتابعة الدائمة لمعرفة مدى التقدم في البرامج التدريبية ووجود نظام للحوافز المادية منها والمعنوية لتشجيع الأفراد في مسارهم الوظيفي.

4-2-2- خطوات التدريب:

لإعداد وتهيئة أي برنامج تدريبي يتضمن خطوات معينة تنبثق من أهداف المنظمة وتساهم في تطوير كفاءة الأفراد العاملين، وتتمثل في الخطوات التالية :

ـ تحديد الإحتياجات التدريبية.

ـ تصميم البرنامج التدريبي.

ـ تنفيذ البرنامج التدريبي.

ـ تقييم البرنامج التدريبي.

---

[1] عباس، المرجع المذكور سابقا ، 232.

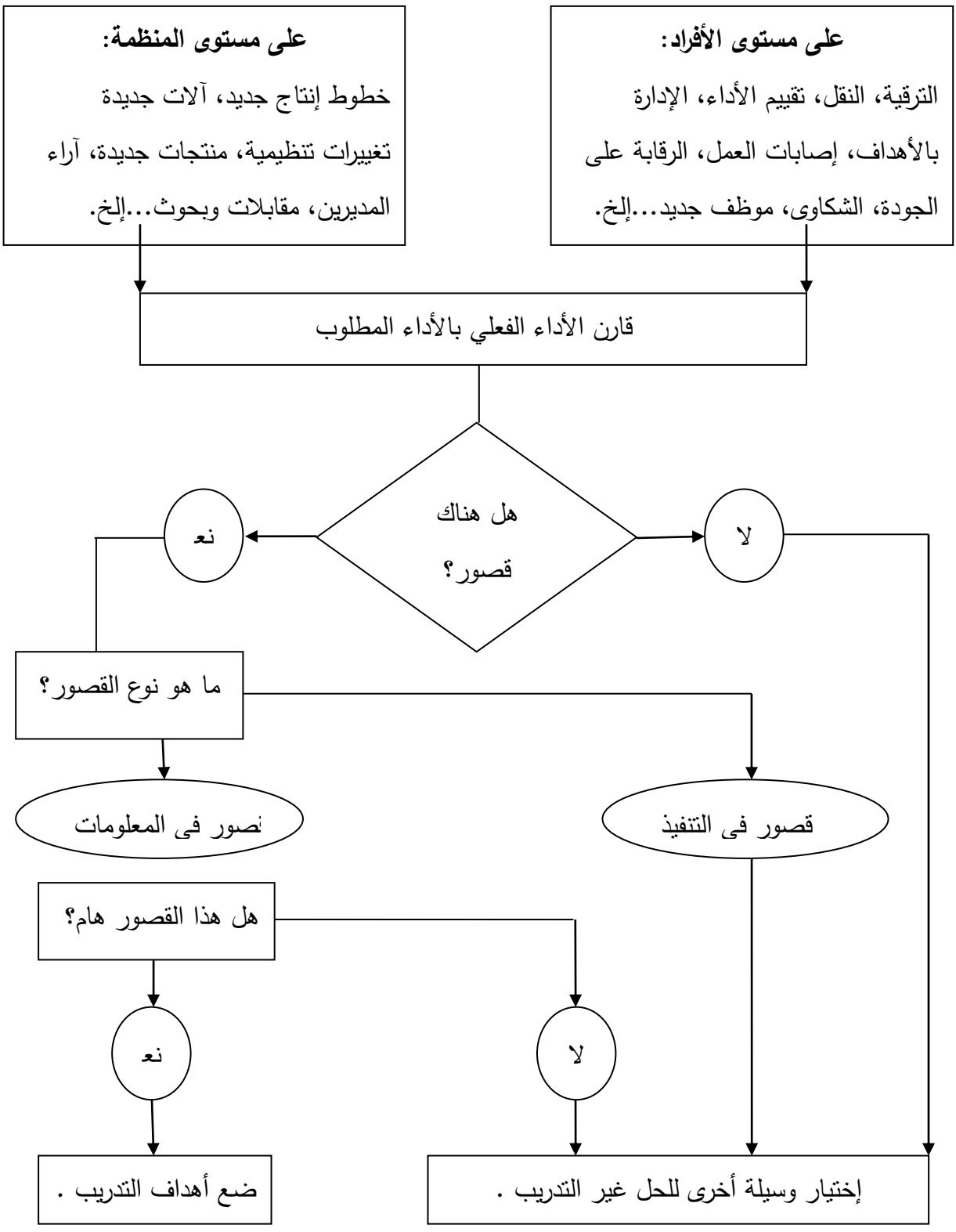
1ـ تحديد الإحتياجات التدريبية:

من الضروري أن يتم تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين من أجل عمل برامج ملائمة لإحتياجاتهم سواء كانوا من العاملين داخل التنظيم بحيث يتم التدريب فيها أو القادمين من منشآت مختلفة للتدريب في مراكز متخصصة، والإحتياجات التدريبية تعني ماذا وكيف يلزم العاملين من معلومات ومهارات للنجاح والتفوق في أداء عملهم.[1]

وكذا تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.

والشكل التالي يوضح لنا كيفية تحديد الإحتياجات التدريبية.

[1] هاشم حمدي رضا : التدريب والتأهيل الإداري . ط 1. عمان : دار الراية. 2010، ص 93.



شكل رقم (06) : يوضح كيفية تحديد الحاجات التدريبية

المصدر: أحمد ماهر : **إدارة الموارد البشرية.** الإسكندرية : الدار الجامعية. 2004، ص 221.

من خلال الشكل يتضح لنا أنّ تحديد الإحتياجات التدريبية تتم وفق مستويين، أولهما على مستوى الفرد وذلك من خلال الترقية والنقل والتي تؤدي لوجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد ومتطلبات الوظيفة الجديدة، وتقييم الأداء يوضح لنا الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المخطط وكذا إصابات العمل تبرز لنا القصور في المعلومات لدى الأفراد حول الأمن والوقاية لذا وجب تدريبهم.

أمّا على مستوى المنظمة فيتم تحديد الإحتياجات التدريبية إذا كان هناك توسيع في نشاط المؤسسة سواء تعلق الأمر بإنتاج منتجات جديدة أو توسيع خطوط الإنتاج.

ومن ثم فإنّ الحاجات التدريبية على مستوى الفرد والمؤسسة أمر يحتاج إلى مجهود ودراسة بواسطة كلّ من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين.

2ـ تصميم البرنامج التدريبي:

بعد الإنتهاء من تحديد الإحتياجات التدريبية يتم تصميم البرنامج التدريبي الذي يأتي مسايرا ومتماشيا مع هذه الإحتياجات وتصميم البرنامج التدريبي يمر بمراحل وهي :

ـ تحديد أهداف البرنامج.

ـ تحديد نوع المهارات التي سيتم التدريب عليها والتي حددت في مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية.

ـ وضع المنهاج التدريبي أي ماذا سيلقى المتدربون من مواد ودروس ونظريات وآلات سيتدربون عليها.

ـ إختيار أسلوب أو أساليب التدريب التي سيتم إختيارها وإعتمادها في مجال التدريب وتكون أفضل من غيرها.

ـ تحديد مكان التدريب وهل هو في مكان العمل أو في مكان معد للتدريب.

ـ تحديد فترة برنامج التدريب: فلابّد من تحديد الوقت والساعة والتاريخ والمدّة الزمنية لإكمال البرنامج.

ـ توفير مستلزمات التدريب من أدوات ومعدات ولوازم ووسائل سمعية وبصرية.

3ـ تنفيذ البرنامج التدريبي:

إنّ مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيّز التنفيذ، ويتم تحديد المكان والزمان للبرنامج، وفي الغالب يتم تحديد مشرف أو منسق لتنفيذ البرنامج، وفي هذه المرحلة يتبين حسن سلامة عملية التخطيط ومدى تطبيقه بنجاح.

4ـ تقييم البرنامج التدريبي:

المقصود بالتقييم هنا هو قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، ومن الممكن أن تكون عملية التقييم أثناء وبعد تطبيق التدريب، وهناك عدة نماذج فكرية للجوانب التي تشملها عملية التقييم ،ومن هذه النماذج(نموذج كير كباتريك) والذي يشير فيه إلى الجوانب التالية:

ردود الفعل، التعلم، السلوك، النتائج .

ومن الأساليب التي يمكن تقييم مدى إستفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ما يلي:

ـ مقارنة تقييم أداء المتدرب قبل وبعد البرنامج التدريبي.

ـ الإختبارات حيث يمكن قياس مدى إستيعاب وإستفادة المتدربين من البرنامج.

ـ الترقيات الناتجة عن كفاءة وسلوك المتدربين الجيّد بعد البرنامج التدريبي.

ـ ظهور تحسينات على الإدارات التي يعمل فيها المتدربون.[1]

---

[1] حمدي، المرجع المذكور سابقا، ص 97.

4-2-3-أهداف عملية التقييم:

ـ الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج ومعالجتها وتفاديها في المستقبل.

ـ معرفة مدى نجاح المدربون في نقل المادة التدريبية.

ـ إعطاء صورة واضحة عن مدى إستفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ويتم ذلك بتقييم المتدرب قبل وبعد عملية التدريب.[1]

4-3- أنواع التدريب

جدول رقم (05) : يوضح أنواع التدريب

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب		
مرحلة التوظيف	**نوع الوظائف**	**المكان**
توجيه الموظف الجديد التدريب أثناء العمل تدريب لتجديد المعرفة والمهارة . تدريب بغرض النقل والترقية التدريب للتهيئة للمعاش.	التدريب المهني والفني التدريب التخصصي التدريب الإداري	داخل المنظمة خارج المنظمة

المصدر : أمين ساعاتي : **إدارة الموارد البشرية.** الإسكندرية : الدار الجامعية. 2000 . ص114.

[1] فيصل حسونة : **إدارة الموارد البشرية** . ط 1. عمان : دار أسامة. 2008، ص 140 ـ 141.

4-3-1- التدريب حسب مرحلة التوظيف :

يعد التدريب عملية ضرورية لجميع العاملين في المنظمة باختلاف مستوياتهم، وهذا بهدف رفع وتحسين مستوى أدائهم وكذا مستوى قدراتهم ومهاراتهم، كما أن التدريب لا يقتصر فقط على العاملين الجدد، بل يمتد للعاملين الحاليين كذلك، خاصة في ظل التطورات السريعة التي تشهدها أساليب العمل والأدوات التكنولوجية، وعليه يقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى :

أ ـ توجيه الموظف الجديد :

يعرف هذا النوع من التدريب بأنه " تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي، وهذه المعلومات غالبا ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة".[1]

إذن يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه في عمله الجديد، إذ تؤثر هذه المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأسابيع الأولى من عمله على أدائه وإتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة، وتهدف برامج تقديم الموظف الجديد للعمل إلى العديد من الأهداف منها خلق إتجاهات نفسية طيبة على المشروع، تهيئة الموظف للعمل وتدريبه على كيفية أدائه، وتختلف المنظمات في طريقة تصميمها لتلك البرامج، فالبعض يعتمد على مقابلة المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة، وغيرها من الطرق، ومن أهم البيانات والمعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالآتي :[2]

---

[1] جاري ديسلر : **إدارة الموارد البشرية.**(ترجمة : محمد سيد أحمد عبد المتعالي) . الرياض : دار المريخ . 2003، ص 264.

[2] ساعاتي، المرجع المذكور سابقا، ص 114 ـ 115.

ـ معلومات عامة عن المشروع مثل : تاريخية، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمشروع والخريطة التنظيمية.

ـ ملابس العمل ونظام الحضور والإنصراف.

ـ ملابس العمل وطريقة استخدام المشروع مثل : التليفون وآلات التصوير.

ـ الأجور والإستحقاقات والعلاوات والإستقطاعات.

ـ الإجازات العادية والمرضية والطارئة وإجراءاتها.

ـ قواعد الأمن الصناعي والسلامة.

ـ السلوك في العمل وقواعد التدخين والأكل والشرب.

ـ موقع المشروع والإدارات والأقسام.

ـ التأمينات الإجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج.

ـ الإجازات والأعياد، الترقيات والحوافز، أسماء المشرفين والزملاء والمرؤوسين.

إذا هذا النوع من التدريب يهدف إلى تعريف الموظف الجديد بقواعد العمل وأهداف ومسؤوليات المنظمة التي يعمل بها، وعن مكانته في الهيكل التنظيمي، كما يتضمن الإجابة عن جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد في الإستفسار عنها.

ب ـ التدريب أثناء العمل :

لاشك أنّ أبسط وسائل التدريب هي الخبرة التي يكتسبها الفرد من ممارسته للعمل فعلا وتلك الطريقة لا يمكن الإستغناء عنها، ولكنها لا يمكن الإعتماد عليها فقط، حيث تستنفذ وقتا طويلا قد تؤدي إلى أن يكتسب الفرد خبرات خاطئة إذ لم تعزز بأنواع أخرى من التدريب.[1]

---

[1] علي السلمي : **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**. ط3 . القاهرة : مكتبة غريب. 1985، ص 338.

لذلك تلجأ الكثير من المنظمات إلى تقديم التدريب في مواقع العمل، وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، ممّا يزيد من أهمية هذا الأخير.

إنّ الكثير من الآلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه إستعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنّما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها والمشرف عليها.

ومن أشكال هذا التدريب :

الدوران الوظيفي في وظائف مختلفة، والمشاركة في أعمال اللجان، حيث يتاح للمتدرب حضور الإجتماعات والإشتراك في المناقشات وكتابة التقارير، الأمر الذي يوسع من دائرة تفكيره ومعلوماته، بالإضافة إلى أسلوب المكتب المجاور، حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة، أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه، على أن يقوم بملاحظته أثناء عمله وتوجيه أعماله وإكتشاف أخطائه، ومساعدته في التغلب على مصاعب العمل، وكذلك أسلوب توجيه الأسئلة ، حيث يمكن للرئيس أو الموظف القديم أن يدرب الموظف الجديد عن طريق طرح أسئلة من حين لآخر عما يمكن فعله في بعض المواقف.

(وسوف نتطرق إلى شرح بالتفصيل هذه الأساليب وأخرى لاحقا).

ومن خصائص هذا النوع من التدريب ما يلي :[1]

ـ لا يتم هذا النوع من التدريب في مدرسة أو مركز تدريبي.

ـ يعمل المدرب والمتدرب في بيئة العمل العادية.

ـ يتولى المدرب تصحيح أخطاء المتدرب ليرتفع بمهاراته.

ـ يعمل المتدرب في ظروف مماثلة لتلك التي سيواجهها أثناء العمل.

---

[1] أبو شيخة، المرجع المذكور سابقا، ص 265 ـ 266 .

ـ لا يحتاج إلى أدوات خاصة، كما أنّه يتيح المجال للمتدرب العمل في الوظيفة التي يشغلها.

لكن ما يعاب على هذا النوع من التدريب، أنّه ليس هناك ضمان بأنّ هذا الأخير سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا ونموذجا يقتدى به، كما أنّه يحتاج إلى وقت طويل، وقد يعرقل الإنتاج.

ج ـ التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة :

عندما تتقادم معارف ومهارات الأفراد، وعلى الأخص حينما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يستدعي الأمر تقديم التدريب لذلك، مثال ذلك حينما يدخل نظام المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات، يحتاج شاغلوا هذه المهام إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة إذ يتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه نتيجة التطورات والمستجدات في العلوم والتقنية.

د ـ التدريب بغرض الترقية والنقل :

معنى ذلك أن يكون هناك إحتمال كبير لإختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها، وهذا الفرق مطلوب التدريب عليه لردم الفجوة في المهارات والمعارف، وعليه هذا النوع من التدريب يعمل على إعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات محددة.

هـ ـ التدريب للتهيئة للمعاش :

في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين كبار السن إلى الخروج إلى المعاش، وبدلا أن يشعر الفرد فجأة أنّه قد تم ركنه على الرف بالخروج على المعاش، يتم تدريبه على طرق جديدة

للعمل أو طرق للإستمتاع بالحياة والبحث عن إهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.[1]

4-3-2- التدريب حسب نوع الوظائف :

تتطلب كلّ فئة وظيفية برامج تدريبية خاصة بها تتماشى وفق إحتياجات وأهمية هذه الفئة، وعليه يقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى :

أ ـ التدريب المهني والفني :

يتلاءم هذا النوع من التدريب مع الأعمال والوظائف التي تتطلب مستوى عال من المهارات، إذ يوجه هذا التدريب إلى الأفراد ذوي المستوى المتوسط والذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المنظمة، لذلك تصمم مثل هذه البرامج لتجعل من المتدرب حرفيا ملما بالعمل ومكوناته، وبذلك فهو يجمع بين التدريب على العمل والتدريب في قاعات الدراسة، وتقوم المنظمات التي تتوفر على إمكانيات مالية كبيرة بإعداد مراكز التدريب المهني الخاصة بها في حالة غياب مراكز رسمية للتدريب المهني، ويتطلب هذا النوع وقتا أكبر من الأنواع الأخرى للتدريب.[2]

ب ـ التدريب التخصصي :

يتضمن هذا النوع من التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات، المبيعات، هندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة والكمبيوتر، والمهارات والمعارف هنا لا ترتكز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنّما ترتكز على حل

---

[1] ساعاتي، المرجع المذكور سابقا، ص 117.

[2] عبد الغفار حنفي : **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**. الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة . 2002 ، ص 351 ـ 352.

المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها، ومتابعتها وإتخاذ القرارات، إذ يهدف هذا الأخير إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.[1]

ج ـ التدريب الإداري :

يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا والوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، إتخاذ القرارات، قيادة وتحفيز، التنسيق والإتصال ونميز فيه المستويات التالية :[2]

ـ مستوى الإشراف الأول :

وهو ذلك المستوى من العاملين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عاملون آخرون لا يقومون بدورهم بالإشراف على عمل الآخرين، وعادة ما يكون المشرفون في أسفل الهيكل التنظيمي.

ـ مستوى الإدارة الوسطى :

وهو ذلك المستوى الذي يبدأ مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول إلى مستوى أقل مباشرة من مستوى الإدارة العليا، ولهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل في الأجهزة المختلفة بحيث يقوم هذا المستوى علاوة على إدارته لعدد من الأقسام المختلفة والتنسيق بينها، فإنّه يحقق الإتصال بين كبار القادة والمستويات، كما يتم منه ترشيح الأفراد الصالحين لشغل الوظائف الإدارية.

ـ مستوى الإدارة العليا :

وهو ذلك المستوى الذي يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون من مسؤولياتها وضع السياسات العامة للمنظمة وإتخاذ القرارات الأساسية.

---

[1] ساعاتي، المرجع المذكور سابقا، ص 117 .

[2] المرجع نفسه ، ص 118 .

إذا هذا الأخير يعمل على مساعدة الأفراد العاملين على إكتساب المعارف والمهارات والإتجاهات الضرورية لتطوير أدائهم لواجبات الوظائف التي يشغلونها.

4-3-3- التدريب حسب المكان :

بعد الإنتهاء من المرحلة الأولى من المخطط التدريبي ـ تحديد الإحتياجات التدريبية ـ تقوم المنظمة بإختيار الجهة المسؤولة على العملية التدريبية، فقد يقع الإختيار على أن يتم التدريب داخل المنظمة، وقد يكون خارجها.

أ ـ التدريب داخل المنظمة (التدريب الداخلي) :

قد تقوم المنظمة بعقد برامج التدريب بداخلها، سواء بمدربين من داخل أو خارج المنظمة، وبالتالي يلزمها إمّا تصميم البرامج، أو دعوة المدربين للمشاركة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي، وهو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل إذ يقوم الرؤساء المباشرين بتزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو يكون تحت إشراف بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة، وهذا الأسلوب يتيح للمتدرب أن يقلد مدربه ويلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه، ويمتاز التدريب في مكان العمل ببعض المزايا التي تفيد المتدرب والمدرب معا، إذ أنّه يربط المتدرب ماديا ونفسيا بمحيط العمل فباستطاعة المدرب أن يقيم بامتياز مقدار ما حققه هذا الأخير من تقدم عملي وما بقي عليه من جهد وعمل تدريبي يسمح له بتحقيق مرامي الإنتاج الفعلي المطلوب منه والمخطط له مسبقا، كما أنّ هذه الطريقة التدريبية تمتاز بأنّها قليلة التكلفة كونها لا تحتاج إلى مراكز تدريبية مستقلة ولا إلى توظيف المدربين.

أمّا الميزة الأخيرة لهذه الطريقة فتتعلق بالدافعية التي تحفز الأفراد على أداء أعمالهم بالممارسة وخاصة أنّ مصلحة الأفراد تقضي أن يتعلموا مهارات جديدة تمكنهم من السيطرة على

مشاكل العمل، وقد تساعدهم على التقدم والترقي إذا تابعوا المسارات الوظيفية التي اختاروها وأثبتوا تدريبا وبراعة فيها.[1]

وخلاصة القول أنّ هذا النوع من التدريب يمتاز بتماثل وتشابه ظروفه مع ظروف أداء العمل وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.

2 ـ التدريب خارج المنظمة (التدريب الخارجي) :

تفضل بعض المنظمات أن تنقل كلّ أو جزء من نشاطاتها التدريبية خارج المنظمة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارجها، ويتميز هذا النوع من التدريب بما يلي :

ـ توفر خبرة وكفاءة في تصميم البرامج قد لا تتوفر للشركات.

ـ توفر المدربين الأكفاء المتخصصين.

ـ تجمع خبرات أفراد من شركات مختلفة في نفس البرامج ، الأمر الذي يتيح لكل مدرب فرصة التعرف على مشاكل وخبرات الشركات الأخرى.

ـ بعد التدريب عن جوّ العمل يتيح فرصة الإستيعاب والتعمق.

ويمكن الإستعانة في التدريب الخارجي إمّا بمنظمات خاصة أو الإلتحاق بالبرامج الحكومية.

ــ شركات التدريب الخاصة :

على أي منظمة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة أن تطمئن على جدية التدريب فيها، وتقوم بتقييم هذه المكاتب والشركات الخاصة.[2]

---

[1] حسن إبراهيم بلوط : **إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي**. ط 1 . بيروت : دار النهضة العربية. 2002 ص 271 .

[2] أحمد ماهر : **إدارة الموارد البشرية** . الإسكندرية : الدار الجامعية . 2006، ص 327.

ـ برامج حكومية :

تقوم الدولة أحيانا بدعم التدريب، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة مثل : الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية، وهي عادة برامج تهدف لرفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.[1]

بعد أن تطرقنا لمختلف أنواع التدريب، فالسؤال الذي يطرح من المسؤول عن هذه العملية ؟

4-4- مسؤولية التدريب

تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف ظروف المؤسسات، إمكانياتها وأهدافها، ففي البعض منها يتولى الرئيس المباشر مهام تدريب مرؤوسيه، حيث يعمل من خلال ذلك على معالجة مشاكلهم وتحسين أدائهم، وقد تترك مسؤولية إكساب الأفراد العاملين للمهارات والمعارف

الضرورية إلى المسؤول عن عملية التدريب، كما قد يتم الإستعانة بمراكز تدريب خارجي متخصصة.

4-4-1-المسؤول المباشر:

الواقع أنّ الرئيس المباشر هو الأقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في مرؤوسيه، والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تدعيم بما يكفي رفع قدراتهم الإنتاجية، إذ يعمل هذا المسؤول على تحديد مدى حاجة الأفراد إلى برامج تدريبية، وهذا من خلال ملاحظاته المستمرة لأدائهم وبالتالي الوقوف على مواطن القصور لديهم، ويعتمد في ذلك على إعداد التقارير اللازمة والتي من خلالها يتم تحديد الأفراد الذين يجب أن توفر لهم برامج تدريبية، ونوع هذه البرامج وتحديد موضوعاتها ليتولى بعد ذلك تحقيق الموضوعات التدريبية التي تم إختيارها، متابعتها ثم تقييمها، ولكن الأعباء اليومية لهؤلاء المسؤولين لا تمكنهم من القيام بالتزاماتهم كاملة فيما يتعلق

[1] ماهر، **ادارة الموارد البشرية**.المرجع المذكور سابقا، ص 328.

بالتدريب ولذلك فإنّه من الضروري تواجد أفراد متخصصين متفرغين لوضع هذا البرنامج والإشراف على تنفيذها، متابعتها وتقييمها.[1]

قد تلجأ المؤسسات في بعض الأحيان إلى المسؤول المباشر للقيام بعملية التدريب لأنّه الأدرى بأمور المرؤوسين من خلال ملاحظاته المستمرة، ومعايشته لهم وبالتالي يعد تقارير يومية لمعرفة الإحتياجات التدريبية وإختيار البرامج المناسبة لذلك مع متابعتها وتقييمها حتى يضمن نجاح العملية.

4-4-2- مسؤول التدريب:

أصبح من الضروري تواجد وحدة تنظيمية تشرف على نشاط التدريب في المنظمة، والتي يتوقف حجمها التنظيمي والأنشطة التي تقوم بها على حجم المنظمة، وطبيعة نشاطها، ويتولى إدارة هذه الوحدة التنظيمية مسؤول التدريب، كما يعمل على الإعداد والتحضير للدورات التدريبية، وهذا بمعية جهات مختلفة في المنظمة من رؤساء أقسام ومصالح على كلّ المستويات التنظيمية ويعمل هؤلاء على تقديم كلّ المعلومات المتعلقة بإحتياجات مصالحهم ليتم بعد ذلك دراستها وتحليلها قبل الموافقة عليها، ومن مسؤوليات ومهام مسؤول التدريب بالمنظمة :

- تشخيص الإحتياجات التدريبية للمنظمة حسب كلّ وحدة أو منتوج أو مصلحة.
- تنظيم هذه الإحتياجات في شكل خطط تدريبية ملائمة.
- تحضير الإمكانيات المادية والبشرية بهدف قيادة ومراقبة أنشطة التدريب على كلّ المستويات.
- تحضير ميزانية التدريب.

---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي : **إدارة الموارد البشرية** . الإسكندرية : الدار الجامعية . 2000 . ص 217 . 218.

ـ إختيار ومتابعة المتدخلين في إعداد مخطط التدريب، تنظيمات التدريب والتربصات.

ـ تسيير ملفات المتربصين.

ـ المشاركة في إستقطاب المنشطين ومعاونيهم.

ـ تنسيق برامج التكوين مع لجنة المنظمة، وإعداد التقارير وتقديمها.

ـ تطوير كلّ وسائل المعلومات الضرورية: وثائق إرشادية، وسائل سمعية بصرية، تجهيزات كتب... والتي يقوم بإقتنائها، تأجيرها أو إنتاجها.

ـ الحضور عند تحضير وتنظيم المقابلة السنوية للتقييم خاصة بهدف إعداد إحتياجات التدريب والتنمية للمستقبل المهني ،كما يتعين عليه تطوير وإدارة البرامج والإختيارات الخاصة بهم.

ـ تنشيط و مراقبة أنشطة التدريب الداخلية أو الخارجية المتعددة: تقنيات البيع، التسيير، دروس في الإقتصاد، اللغات، التحضير للتقاعد، الأمن، تعريف المنتوج...إلخ.

ـ الإطلاع على تطور القوانين المرتبطة بالتدريب .[1]

وتبرز أهمية مسؤول التدريب من منطلق أنّ التدريب أضحى عاملا مهما في رسم أي إستراتيجية مستقبلية، هذا بالإضافة إلى ضرورة وجود متخصصين في مجال التدريب يعملون على تنسيق الجهود مع مختلف الأطراف داخل المؤسسة بهدف إعداد تقارير متعلقة بتصميم سياسة تدريب ناجعة، كما أنّ وجود خبرات متخصصة من شأنه تقديم أفكار واقتراحات متعلقة بإختيار أدوات تحليل الإحتياجات وطرق وأساليب التدريب.

---

[1]Annick Saint et autres : **la fonctionne formation dans l'entreprise** (le manuel du responsable de formation) paris:Ed. Garnier . 1984, p 34 .

ومهما يكن فإنّ وجود مصلحة متخصصة في المؤسسة تمارس وظيفة تنمية مواردها البشرية يعد حتمية لابّد منها، إذ تزايد الإهتمام بالتدريب وأصبحت الحاجة ملحة لمتخصصين في القيام به

ولكن قد تجد المؤسسة نفسها عاجزة عن تأمين برامج تدريبية تخدم أهدافها بالرغم من وجود جهة مختصة ممّا يستدعي اللجوء إلى جهة خارجية.

4-4-3-الجهة الخارجية:

قد تستعين المنظمة بمراكز ومعاهد تدريب خارجية متخصصة في إعداد وتنفيذ دورات تدريبية لفائدة المنظمات، وفي هذه الحالة يتم عقد إتفاقيات لتدريب مواردها البشرية، ويكون اللجوء إلى جهة خارجية في الحالات التي يتعذر فيها ضمان تدريب الأفراد العاملين بكفاءة معينة داخل المنظمة وبصفة عامة يتخذ قرار إجراء التدريب خارج المنظمة بالنظر لإعتبارات عدّة منها :

ـ الحاجة إلى خبرات متخصصة يستحيل توفرها لدى المنظمة، وبالتالي يمكن الحصول عليها من طرف خارجي.

ـ عدم القدرة على توفير كلّ الإمكانيات المطلوبة لنجاح دورة تدريبية.

ـ عدم توفر المساحات اللازمة لإجراء التدريب(الحالات التي تتطلب فيها العملية مساحات بحجم معين) .

ـ تكلفة التدريب، إذ أنّه من المعروف أنّ مراكز التدريب والمعاهد، وبالإضافة إلى توفيرها لمواد وبرامج تدريبية ذات مردودية فإنّها قد تحققها بتكلفة أقل.

وفي هذا الإطار يمكن القول أنّ المزايا السالفة الذكر من شأنها أن تزيد من الإهتمام بدورات التدريب المقدمة من طرف خارجي، الأمر الذي جعل المؤيدين لهذا النوع من التدريب يؤكدون على أنّه لم يعد لأي منظمة عذر أن تستفيد من برامج تدريب تؤمنها جهة خارجية.

ولكن بالرغم من المساعدات المعتبرة التي يمكن أن تقدمها الجهة الخارجية المتخصصة إلاّ أنّه لابّد من مراعاة جانب مهم وهو أنّه يتوجب تحديد ما الذي ينتظر من الإعتماد على جهة خارجية وهل هي قادرة على تقديم الإضافة؟ هذا إلى جانب أهمية تحديد تلك الجهة التي تقدم أفضل خدمة وفي هذا الإطار يتعين على أي مؤسسة الأخذ بالإرشادات التالية :

ـ جمع المعلومات التفصيلية التي تخص مراكز أو معاهد التدريب المتخصصة والمتضمنة طريقة الإنتساب، التسهيلات المقدمة المتعلقة بالسكن والإطعام والنقل، تاريخ التأسيس، نوع القطاع الذي تنتمي إليه هذه المراكز، نوع و قيمة الشهادة التي تمنحها، مدّة الدورة النظرية والعملية وشروط القبول، قدرتها الإستيعابية، تاريخ بدء الدورة وآخر موعد لتقديم لطلبات ومواضيع الدورة.

ـ تحديد الأفراد المؤهلين لإستيعاب برامج التدريب الخارجية بدقة عن طريق مراجعة تقارير قياس أداء الرؤساء والمشرفين في شأنهم.

ـ التحديد الدقيق للمجالات والمواضيع التي يجب تدريب هؤلاء الأفراد عليها.

ـ التحديد المسبق للنتائج المتوقعة من التدريب ،أي تحديد التغيرات الواجب حدوثها.

ـ الإتصال بمركز التدريب المحدد والبحث عن المسؤولين فيه عن نوعية البرامج التي يقدمها والمقارنة بينها من حيث المواضيع، الأساليب ،التوقيت وذلك لإختيار المناسب من البرامج .

ـ متابعة المتربصين أثناء فترة التدريب للتأكد من إنتظامهم ومشاركتهم الفعالة ليطلب من كلّ متربص عند الإنتهاء من التدريب تقريرا حول ما حصله من التدريب ومقترحات لتنفيذه.[1]

---

[1] علي السلمي : **إدارة الموارد البشرية**. الإسكندرية : دار غريب. 1998، ص 322 ـ 323.

4-5- الشروط الواجب توفرها لإنجاح عملية التدريب

يجب أن تتوفر عدد من الشروط في أي نوع من أنواع التدريب لجعله فعّالا ، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

1ـ أن يكون التدريب قائما على أساس تغيير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير للأفضل.

2ـ أن يكون التدريب قائما على أساس تغيير إحتياجات العمل والفرد من المهارات والقدرات.

3ـ أن يتم تطبيق ما تم تعلمه من التدريب، وأن يكون هناك نظام حوافز لذلك.

4ـ إيجاد الظروف المناسبة التي تمكن الموظف من تطبيق ما تعلمه في التدريب.

5ـ أن ينظر للتدريب على أنّه نشاط مستمر.

6ـ متابعة المتدربين بعد عودتهم إلى عملهم ليتمكنوا من تطبيق التدريب.

7ـ أن يكون التدريب متطور في مادته وأسلوبه وذلك بدعم من الإدارة.

8ـ تدريب الرؤساء يجب أن يوجه تدريبهم على حلّ المشكلات واتخاذ القرارات.[1]

لضمان نجاح أي نوع من التدريب لابّد من معرفة إحتياجات المؤسسة من الأفراد ذوي المهارات وإعتبار التدريب عملية مستمرة تلجأ إليها المؤسسة متى إحتاجت إليه، وهذا من ضمن المبادئ التي يقوم عليها كما ذكرنا سابقا.

كما يجب تطبيق ما تم التدرب عليه لمعرفة المستوى الحقيقي الذي وصل إليه العامل مع تحفيزه وتوفير الظروف الملائمة التي تشجع على ذلك، وكلّ هذا يتم بدعم من الإدارة والمساندة المادية والمعنوية.

---

[1] نعيم إبراهيم الظاهر : **تنمية الموارد البشرية** .عمان : عالم الكتب الحديثة . 2009 ، ص 256 ـ 257.

4-6- أساليب التدريب

تطرقنا فيما سبق لأهمية وأسس التدريب، وكذا مختلف المراحل التي يمر بها، والآن نتعرف على أساليب التدريب، وهي متعددة وتختلف من مؤسسة لأخرى، ويمكن حصرها في نوعين مهمين وهما:

التدريب أثناء العمل، التدريب خارج العمل .

4-6-1-التدريب أثناء العمل:

تعتبر هذه الطريقة الأوسع إنتشارا وفيها يقع عبء العمل الأكبر على عاتق الرئيس المباشر

وأسباب إنتشار هذا الأسلوب التدريبي هو أنّ أغلب الأعمال في الصناعة الحديثة تتصف بسهولة تعلمها في فترة قصيرة من الوقت، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإنّ التدريب أثناء العمل يركز مسؤولية التدريب في شخص واحد بدلا من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية والمشرف على العمال، الأمر الذي يزيد من فاعلية التدريب ، كما أنّ هذا التركيز يؤدي إلى توفير النفقات والأفراد اللازمين لإدارة أعمال التدريب، إلاّ أنّ هناك من الشروط الأساسية التي لابّد من توفرها لضمان نجاح هذه الطريقة التدريبية، وهي أن يلم الرئيس المباشر إلماما بطبيعة العمل ومطالبه وأن يكون هناك الوقت الكافي للقيام بعملية التدريب إلى جانب ضرورة الإيمان بأهمية التدريب والإقتناع بفوائده.[1]

ولهذا النوع من التدريب وسائل مختلفة تتم أثناء الخدمة وفي نفس مكان العمل منها:

1ـ قضاء فترة تسمى ـ فترة التجربة ـ تمتد لعدة أشهر قبل أن يصبح الموظف الجديد مسؤولا تماما عن عمله.

---

[1] نوري، المرجع المذكور سابقا، ص 256.

2ـ الدوران بين عدة وظائف أو نشاطات فيعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها.

3ـ المكتب المجاور، حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي يقوم بتدريبه ،فيلاحظ سلوكه وتصرفاته وقراراته، ويسند إليه المدرب بعض الأعمال بالتدريج فيقوم بها في البداية تحت إشرافه ثم يبدأ في الإستقلال بإنجاز أعماله.

4ـ شغل وظائف الغائبين، حيث يمكن التدريب عن طريق تكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محدودة أثناء غيابهم مع الرجوع إلى المدير المسؤول في حالة مواجهة صعوبات.

5 ـ توجيه الأسئلة، حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرب الموظف الجديد عن طريق سؤالين بين الحين والآخر عما يمكن فعله في بعض المواقف، ثم يبدأ يحيل إلى بعض الأمور ويراقبه فيها.

6ـ المشاركة في أعمال اللجان، وذلك عن طريق تعرض المتدرب لخبرات وآراء أفراد آخرين

ويحاول المتدرب المتمرس عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع يعرض فيه كلّ الجوانب وهذا الأسلوب يصبح للمرشحين لوظائف إدارية أو قيادية وإن كان يعاني من عيوب اللجان المعروفة.

7ـ الوثائق والنشرات، حيث توزع تعليمات على الموظفين الجدد كلّ فترة من الزمن تشمل تعليمات وتوجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات والمسؤوليات والسلوكات الوظيفية

ووظائف المنظمة وفرص الترقي وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة.[1]

ومن الأساليب التدريبية في هذا النوع:

1ـ التلمذة الصناعية:

تسمى أحيانا بالتدريب المهني ،ويعتمد هذا الأسلوب على تجهيز الفرد وإعداده للعمل في مهنة محددة عن طريق تعليمه نظريا وعمليا لفترة مؤقتة من خلال تحديد موظف قديم مؤهل لتدريبه ثم إلحاقه بأحد المصانع للتدرب على القيام بأعباء نفس المهنة التي سيعمل بها، ومن الضروري أن يكون هناك تعاون وثقة متبادلة فيما بين المدرب والمتدرب، ويتم إستخدام هذا الأسلوب كثيرا في الوظائف الحرفية حيث تستغرق عملية التدريب لمدة طويلة نسبيا قد تتعدى أكثر من عام.

2ـ تعليمات العمل:

يتم هذا الأسلوب عن طريق إعطاء تعليمات وإرشادات مكتوبة إلى المتدرب عليه إتباعها وتنفيذه تكون مهمة المتدرب شرح التعليمات والإرشادات والإشراف على تطبيقها، يقوم المدرب بمتابعة أداء المتدرب ومدى تنفيذه للتعليمات، كما يقوم بتوجيهه في حالة وجود أي أخطاء في التنفيذ. [2]

---

[1] حسونة، المرجع المذكور سابقا، ص 143 ـ 145.

[2] جودة، المرجع المذكور سابقا، ص 178.

3ـ التحويل الجزئي للخبرات:

عندما يتقرر ترقية موظف من وظيفة معينة إلى وظيفة أعلى فإنّه قد يتولى القيام بأداء جزء من مهمات الوظيفة التي سيرقى إليها قبل إجراء عملية الترقية بالإضافة إلى قيامه بأداء مهمات وظيفته الحالية ، ولأجل ذلك فإنّ هذا الأسلوب يعرف أيضا باسم أسلوب إعداد البديل.

وأهم خصائص هذا النوع من البرامج هو أنّه يعطي المجال للمتدرب لأن يتدرب على مهمات الوظيفة الأعلى بشكل تدريجي تمهيدا للقيام بأداء كافة أعمال الوظيفة التي سيرقى إليها.

4ـ التدوير الوظيفي:

ويعني إنتقال العاملون من وظيفة لأخرى في الدائرة نفسها أو في دائرة أخرى، يساهم في تعريف الموظف على علاقة عمله بالأعمال الأخرى لأجل تكوين صورة شاملة ومتكاملة عن أعمال المنظمة، وما يعاب على هذا الأسلوب أنه إذا كان التنقل ضمن مجموعة من نفس الأعمال القديمة فإن الموظفين يستمرون في معاناتهم من الملل والضجر لعدة وظائف بدلا من وظيفة واحدة.

ومن المزايا الرئيسية التي يتصف بها التدريب أثناء العمل أن مكان التدريب هو ذاته مكان العمل الحقيقي وبالتالي يرتبط التدرب ماديا ونفسيا بجو العمل وهو بذالك ينقل خبراته التي يستعملها في هذا النوع من التدريب و بالكامل حينما يمارس العمل ويتدرب عليه.

ويشترط في إستخدام أسلوب التنقل بين الوظائف أن تكون الوظائف في مستوى إداري واحد يتسنى التنقلات فيما بينها، ولابد لنجاحه أن تكون هناك متابعة مستمرة للمترب وخاصة خلال الفترة الأولى من التدريب ـ وهي فترة إستلام الوظيفة ـ وأن يتبع ذالك عملية تقييمية مستمرة للأداء وهذا بهدف تصحيح الأخطاء.

5ـ الإدارة المتعددة:

يتضح من عنوان هذا الأسلوب، بأنه يناسب تدريب وتنمية رجال الإدارة فقط، وبموجبه يشارك الرؤساء في المستوى الإداري المباشر والأوسط في تخطيط وإدارة شؤون مشتركة مع الإدارة العليا.

وبمعنى أوضح يقوم مستوى الإدارة العليا باتخاذ قراراته وتصريف الأمور داخل العمل بالتشاور مع مستوى الإدارة الوسطى والمباشرة، فمن خلال التشاور وإشراك الرؤساء في تخطيط وإدارة العمل وإتخاذ قراراته تتوفر الفرصة للمستوى الأوسط والمباشر في أن ينمي نفسه ويطور أدائه للأفضل والأحسن، كما يوفر هذا الأسلوب فرصة للإدارة العليا من أجل أن تحدد وتختار مرشحين من أجل عمليات الترقية.

إذن تصبح الإدارة المتعددة عملية تدريب وتقييم في مكان العمل نفسه، وخطوة مهمة في مسار الفرد في حياته الوظيفية ومستقبله في العمل. [1]

يسمح هذا الأسلوب التدريبي بإشراك مستويات الإدارة الوسطى والدنيا في إتخاذ القرارات وتصريف الأمور داخل المؤسسة، وتسمح هذه الطريقة للمسؤولين في المستويات الأدنى من الإدارة بالاحتكاك وهذا بغرض إكسابهم القدرات اللازمة لإتخاذ القرارات وتهيئتهم لشغل مناصب أعلى في الهيكل التنظيمي.

4-6-2-التدريب خارج العمل :

ونقصد به أن يكون للتدريب إستعدادات وإجراءات وشهادات حيث يدور في أماكن خارج العمل إمّا في قسم مستقل تابع للمؤسسة نفسها أو خارجها في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التدريب، الجامعات، بعض الجهات أو المكاتب المتخصصة.

---

[1] عمر وصفي عقيلي : **إدارة الموارد البشرية** . ط 1. عمان : دار وائل . 2005، ص 471.

ومن أهم مزايا التدريب خارج موقع العمل أنه لا ينتج عنه أي تباطؤ أو تأخير في العملية الإنتاجية بالإضافة إلى تفرغ المتدرب لتلقي التدريب على الأقل أثناء أوقات التدريب دون التعرض لضغوطات العمل ومتطلباته، إلاّ أن هذا النوع من التدريب يعتبر عالي التكلفة إذ أنه يحتاج لمعدات وأجهزة معينة ومساحات مخصصة وكذالك إلى متخصصين على درجة كبيرة من المهارة والكفاءة .

ويمكن تلخيص أهم أساليب التدريب في هذه المجموعة فيما يلي :

1ـ المحاضرات :

يتمثل هذا الأسلوب بإعطاء المعلومات وسيرها باتجاه واحد من المحاضر إلى الحاضرين والذين لا توجد لديهم مجالات واسعة للمناقشة، وبهذا فدور المتدرب هو الحضور والإستماع فقط بينما يكون المحاضر مسؤولا عن تحضير المادة وإلقائها وإستخدام الوسائل الإيضاحية وغير ذلك.

من مزايا المحاضرة إنخفاض التكاليف المخصصة لها بسبب إمكانية نقل المعلومات إلى عدد كبير من المستمعين في نفس الوقت، إلاّ أنّه وفقا لهذا الأسلوب يصعب الحصول على التغذية الراجعة أو التفاعل بين المحاضر والمستمعين و ذلك لكون الإتصال في هذا المجال هو من جانب واحد ممّا يدعوا أيضا إلى الملل والضجر من جانب المستمعين.[1]

إلاّ أنّ من أهم عيوب المحاضرات أنّها تتناول العموميات من المواضيع وكذلك لا تعطي فرصا كثيرة للمشاركة والمناقشة الجماعية.

ولذا فإنّه لضمان إستيعاب المتدربين لمحتوى المحاضرة يجب إدراج المشاركة والنقاش وهذا بطرح أسئلة عليهم أو الإجابة عن تساؤلاتهم.

---

[1] جودة، المرجع المذكور سابقا، ص 180.

2ـ المؤتمر:

هو إجتماع يشترك فيه عدد من الأفراد في موضوع معين له أهميته من جانب كافة أعضاء المؤتمر، وذلك بهدف الوصول إلى توصيات بشأن مسائل معينة، ويتم الإستفادة من هذا الأسلوب التدريبي من خلال تبادل الآراء حول المواضيع التي يناقشها المؤتمرون على ضوء معرفتهم وخبرتهم، إذ من خلال المناقشة تتاح الفرصة لكلّ عضو التعرف على خبرات ومعلومات الآخرين لذلك وجب أن يكون لدى المؤتمرين خبرات وتجارب عديدة حول المواضيع التي يناقشها ويدرسها المؤتمر، وفي هذا الأسلوب لا يوجد مدرب كما هو الحال في أسلوب المحاضرة ، بل يوجد رئيس للمؤتمر مهمته توجيه المناقشات عندما يلاحظ أنّ الأعضاء غير قادرين على إدراك العناصر الأساسية للموضوع أو المشكلة التي يدرسونها، والمؤتمر كأسلوب تدريبي يرتبط نجاحه بدرجة إسهام جميع أعضائه من واقع تجاربهم وخبرتهم، ولا يعتمد نجاحه على التوصل إلى إتقان معين ذلك أنّ قيمته التدريبية لا تعتمد على ذلك، بل تعتمد على مدى إستفادة الأعضاء من خبرات وآراء بعضهم البعض.[1]

3ـ الندوات أو حلقات البحث:

وفقا لهذا الأسلوب يشترك مجموعة من المتخصصين في موضوع معين محدد سلفا، حيث يقوم كلّ مشترك بطرق جانب معين من الموضوع أمام مجموعة من الأفراد الذين تتاح أمام كلّ منهم فرصة مشاركة المتخصصين في النقاش ومعالجة الأفكار التي تطرح في الندوة، لذلك يشارك في الندوة عادة أعضاء ممن يكون لديهم خبرات واسعة في مجال موضوع الندوة، وتمتاز الندوات بأنّها تساعد المتدربين على إستخدام أساليب ومبادئ البحث العلمي ممّا يمكنهم من توسيع قاعدة معارفهم، وكذلك فإنّ هذا الأسلوب يسمح بالدراسة المتعمقة لموضوع الندوة والوصول إلى توصيات

[1] الظاهر، المرجع المذكور سابقا، ص 245 ـ 247.

متفق عليها في نهاية الندوة، إلاّ أنّ الندوة لا تتوفر عادة على الوقت الكافي ليناقش آراءه بالتفصيل في نطاق الوقت المحدد.[1]

4ـ تمثيل الأدوار:

يعتبر تمثيل الأدوار أسلوبا تدريبيا يقوم فيه المتدرب بحمل هوية تختلف عن هويته الأصلية وبما يتماشى مع واقع مشاكل إفتراضية في مجال العلاقات الإنسانية وفي غيره من المجالات، ولعل أهم سمات أسلوب تمثيل الأدوار هو إمكانية إستخدامه في كافة مجالات الحياة العملية مع الإحتفاظ بالعديد من مظاهر عملية التفاعل، ومن هنا يمكن الوقوع في الأخطاء مع ملاحظتها وتجريب الإستجابات البديلة وبمعنى آخر فإنّ تمثيل الأدوار يسمح بتجريب طرق مختلفة للسلوك في موقف معين.

يمكن إختيار الأدوار بحيث تكون مخالفة لمواقف الحياة الواقعية بما يزيد من خبرة المتدرب ويعمق من رؤيته ونظرته لحقيقة السلوكات الفردية، فعلى سبيل المثال يقدم المتدرب والمدرب على تمثيل مواقف مصطنعة وذلك من خلال تبادل الأدوار، لتبدأ عملية المحاكاة والتحليل بين الفردين والتي من أهدافها تطوير وتنمية مهارات المتدرب ، أضف إلى ذلك أنّ تمثيل دور المرؤوس من قبل الرئيس يسمح لهذا الأخير باختيار أحاسيس وتجارب المرؤوس وهذا من شأنه أن يساهم في تعزيز روح التعاون والإنسجام بين الرجلين ويسمح لهما التوافق على توضيح أو وضع المبادئ الإدارية السليمة.[2]

---

[1] جودة، المرجع المذكور سابقا، ص 182.

[2] بلوط، المرجع المذكور سابقا، ص 285.

5ـ تدريب الحساسية:

تعبر عن أسلوب من الإبتكارات الحديثة في ميدان التدريب ويهدف إلى زيادة حساسية المدير نحو العلاقات الإنسانية وردود فعل تصرفاته بالنسبة للآخرين، كذلك يهدف إلى إتاحة الفرصة للمتدربين للتعرف على آراء الآخرين فيه وإزاحة الحواجز الإجتماعية المنفعلة التي تخفي حقيقة العلاقات الإجتماعية بين الناس.

والصورة الأساسية لهذا النوع من التدريب هو الإجتماع والنقاش بالإعتماد على جدول أعمال محددّ الأهداف، ودور المدرب لا يزيد عن متابعة المناقشات التي تدور بين المتدربين والعمل على توجيهها دون أن يتدخل في النقاش بأية صورة من الصور.

ويعاب على هذا النوع من التدريب من أنه يؤدي إلى كشف العلاقات بين الأفراد على حقيقتها وأن الكثير من المتدربين لا يتحملون قسوة الحقيقة.[1]

يعتقد الأفراد بطبعهم أنهم في معظم الأحيان على صواب لذلك يأتي تقييم الآخرين لسلوكهم لتبيين هذا الإعتقاد الخاطئ وضرورة تعديل السلوك ويتم التركيز في هذا الأسلوب على جوانب العلاقات الإنسانية وزيادة حساسية الفرد تجاه سلوك الآخرين ورد فعل تصرفاته بالنسبة لهم.

وفي هذا الأسلوب لا يوجد مدرب بل موجه مهمته متابعة المناقشات ومنع حدوث أي إحتكاك بين المتدربين.

بعد إستعراضنا لأساليب التدريب الشائعة الإستخدام يمكن القول أنه ليس هناك أسلوب يصلح إستخدامه بصفة عامة لكل فئات الموارد البشرية، على الرغم من أن المبادئ الأساسية للتدريب تنطبق على كافة الفئات في مختلف مستوياتهم وذلك بسبب الطبيعة المختلفة لواجبات ومسؤوليات كل فئة، فأساليب التدريب تختلف من فئة لأخرى، ويمكن القول بأن الأسلوب التدريبي

---

[1] نوري، المرجع المذكور سابقا، ص 264.

المستخدم ودرجة الإعتماد عليه من طرف المؤسسة يختلف بإختلاف نوع التدريب منجهة، والفئة المراد تدريبها من جهة أخرى والهدف من وراء تسطير البرنامج التدريبي.

4-7- تقييم فعالية التدريب

يمثل تقييم التدريب مجالا هاما يمكن على أساسه تقرير مدى النفع المتحقق من نشاط التدريب فقرارات وبرامج التدريب شأنها في ذلك شأن مجالات إدارة الموارد البشرية الأخرى يجب أن تخضع للمتابعة والتقييم ، ورغم أهمية هذا التقييم إلاّ أنّ القلة النادرة من المؤسسات من تمارس العملية على أساس علمي ومنهجي .

وتحتوي عملية التقييم أساسا على تحديد للمقاييس التي تستخدم كمعايير لفاعلية التدريب وتصميم لإستراتيجية التقييم، وهذان العنصران يكونان خطة تقييم التدريب.

وتقاس فعالية التدريب بالآثار التي أنتجها، فالهدف من النشاط هو تحقيق تغير معين بالنسبة للفرد والمؤسسة، ولقد إقترح كيرك باتريك أربعة معايير يمكن أن تقيم على أساسها برامج التدريب، وهذه

المعايير هي :

- ردود الأفعال.
- التعلم.
- السلوك.
- النتائج.

4-7-1-ردود الأفعال (مدى رضا الفرد وتفضيله للبرنامج) :

يمكن إستخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب كأساس لتقييم فعالية هذا البرنامج ويمكن أن يتم ذلك من خلال إستمارة إستقصاء تحتوي على أسئلة عن مدى شعور الفرد بالإستفادة من البرنامج، وأيّ الجوانب يعتبرها أكثر إفادة، وأيها أكثر سهولة، وأيها أكثر صعوبة ...إلخ

ويتميز هذا المعيار بسهولة قياسه، ولكن صدق مثل هذه البيانات في التعبير عما تعلمه الفرد فعلا وما اكتسبه من معلومات ومهارات يعتبر محل تساؤل. وعادة ما يتم تقديم القائمة التي تحوي مجموعة الأسئلة للمتدربين فور الإنتهاء من التدريب ولكن هذا المقياس يبقى من المقاييس الذاتية التي لا يمكن الإعتماد عليها لأنّها لا تعكس درجة فعالية برنامج التدريب بصدق وموضوعية. [1]

4-7-2- التعلم : (ما هي المفاهيم والحقائق التي تم تعلمها من التدريب)

يهتم تقييم التعلم بمعرفة مدى إستيعاب وفهم المتدرب للمبادئ والحقائق والمهارات، وفي تعليم المهارات فإنّ إستعراض المتدربين لمهاراتهم في قاعات الدراسة يعد طريقة موضوعية لتحديد درجة تعلم الفرد، فمن خلال الإختبارات الكتابية أو التحريرية يمكن التعرف على مدى إستيعاب الفرد ويمكن لهذه الإختبارات أن تكون نمطية أو يصممها المدرب بمعرفته، ولكي تعطي هذه الإختبارات صورة دقيقة لما تعلمه الفرد فإنّه لابّد من اختيار المتدرب قبل وبعد البرنامج.[2]

---

[1] محمد سعيد أنور سلطان : **إدارة الموارد البشرية**. الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة. 2003، ص 201 ـ 202.

[2] راوية حسن : **إدارة الموارد البشرية ـ رؤية مستقبلية** ـ . المرجع المذكور سابقا، ص 176 .

إنّ هذا المقياس قد لا يكون شموليا فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها من قبل المتدربين في الواقع العملي، إذ أنّ الإستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي يسعى التدريب لتحقيقه.

4-7-3-السلوك :

ينطوي إستخدام هذا المعيار على قياس التغيّر في سلوك الفرد في العمل وتقييم هذا التغير ويمكن إستخدام القوائم السلوكية كأدوات لقياس هذا التغيير، ويمكن أن يقوم بهذا القياس الرئيس أو زملائه في العمل أو مرؤوسيه المباشرين لهم ألفة بسلوك في العمل تمكنهم من قياس التغيير فيه

من خلال هذا المقياس يمكن معرفة التغير في سلوك الفرد في العمل، حيث أنّ الغرض الحقيقي من التدريب هو إحداث تغير حقيقي في سلوك المتدرب أي التأثير في الأداء الفعلي لا النظري.[1]

4-7-4- النتائج :

قياس الآثار الملموسة في الجوانب التنظيمية المختلفة مثل تخفيض التكاليف والتقليل من التسرب وتحسين الإنتاجية، وبما أنّ هذه الأهداف ملموسة لذا يجري التقييم من خلال مقارنة السجلات قبل التدريب وبعده، وهي أكثر الوسائل صعوبة حيث لا تأخذ في الحسبان المتغيرات الأخرى والتي قد يكون التغيير نتيجة له لا لأداء الموظف.

ولكون قياس الأداء من العملية التدريبية هو في غاية الصعوبة لأنّ التغيير المطلوب في الأداء المرحلي ليس من السهل حدوثه كما وأنّ تطبيق المفاهيم والمهارات والمعلومات والإتجاهات

---

[1] سلطان، المرجع المذكور سابقا، ص 202 . 203.

المكتسبة في العملية التدريبية لا يمكن أن تطبق في ضوء مناخ لا يهتم بالتغيير بالإضافة إلى صعوبة التطبيق في بعض الأحيان كنتيجة للصراع القائم بين ما هو قديم وما هو جديد.[1]

ورغم الإرتباط المباشر بين هذا المعيار وأهداف المؤسسة، ورغم الموضوعية الظاهرية التي يتصف بها، إلاّ أنّ إستخدامه يضع أعباء غير واقعية على ما يمكن أن يحققه أي نشاط تدريبي فهذه النتائج كثيرا ما تتحدد ليس فقط بأداء الأفراد ولكن بتدخل الكثير من العوامل الخارجية التي قد لا يكون للفرد أي تدخل فيها.

ومهما كانت الطريقة المتبعة في عملية التقييم في النهاية يجب التأكد من أنّ أي تغييرات تمت ملاحظتها كانت نتيجة عملية التدريب لا لسبب آخر، وبالتالي يجب أن يتم تصميم عملية التقييم بعناية.

4-8- نظرية الإستثمار في رأس المال البشري.

4-8-1- نظرية شولتز:

رغم أنّ نظرية الإستثمار البشري لم تتبلور كنظرية إلاّ بأبحاث شولتز، وأنّ فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تتلق الإنتشار الواسع إلاّ بظهور هذه النظرية، إلاّ أنّ الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع إلى القرن الثامن عشر فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت لجذب الإنتباه إلى أهمية العنصر البشري، تحديد ماهية رأس المال البشري، إدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته والتركيز على الإستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد، تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد الأهمية الإقتصادية لمخزون الموارد البشرية، ولتحديد الربحية الإقتصادية لرأس المال البشري والناتجة عن هجرة العمالة والإستثمار في مجال الصحة، التعليم والتدريب.

---

[1] كامل بربر : **إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي**. بيروت : الحمراء. 1997، ص 175.

حاول شولتز البحث عن تفسيرات أكثر فعالية لتفسير الزيادة في الدخل، فسعى إلى تحويل الإنتباه من مجرد الإهتمام بتلك المكونات الأقل مادية، وهي رأس المال البشري، فقد لاحظ شولتز إهمال الباحثين للثورة البشرية، وتجنب أي تحليل منظم لهذه الثورة، لذا فقد ركز إهتمامه للوصول إلى نظرية الإستثمار في رأس المال البشري تهدف إلى تحقيق التنمية الإقتصادية.

يعد مفهوم شولتز للإستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في مجال الإقتصاد، حيث أشار إلى ضرورة إعتبار مهارات و معرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الإستثمار فيه فمن وجهة نظر شولتز فإنّ هذا النوع من الإستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية عما حققه الإستثمار في رأس المال المادي.

وقد ركز شولتز إهتمامه على عملية التعليم باعتباره إستثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، وبأنّها شكل من أشكال رأس المال.[1]

4-8-2- إسهامات بيكر:

يعد بيكر واحد من أهم الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري، فالكثير من الكتابات ظهرت فقط بعد نشر كتابه " رأس المال البشري " سنة 1964، فقد حوّل بيكر التركيز إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري من التعليم، وهجرة ورعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب، والتدريب لا يمكن أن يكون كاستثمار في الفرد وذكائه فتضعه في قلب عملية التغيير، هذه الوضعية تجعل عليه مسؤوليات جديدة، لهذا يتعامل مع التدريب بمنطق الإستثمار.

---

[1] حسن راوية: **مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد والتدريب**. الإسكندرية: الدار الجامعية. 2003 ـ 2004 ص 65 ـ 68.

وهو ما يجعلنا نرجع إلى المفهوم الإقتصادي للإستثمار والذي يتميز بأنه:

ـ الإنفاق يجب أن يزيد من القدرة الإنتاجية.

ـ إنفاق يتراكم على شكل رأس مال قابل للإهتلاك في الإنتاجية المستقبلية.

ـ إنفاق له قيمة ذاتية قابلة للتحويل إلى السوق.

في محتوى التعريف القانوني للإستثمار، فبعض الخصائص تجعل من التدريب إستثمار.

ـ هي دورة إنتاجية جيدة من خلال أنه إنفاق مالي من أجل عائد متوقع مستقبلا.

في نظرية رأس المال البشري بأن التدريب يعتبر كاستثمار منتج للفرد والمنظمة كذلك، إذا استثمر نفسه، فهذا يمثل تكلفة بالنسبة له (تكلفة التدريب+ فقدان الدخل الذي كان سيكسبه) على أمل الحصول على عائد (زيادة الراتب). أمّا إذا المنظمة استثمرت في الفرد فهذا أيضا يمثل تكلفة(تكلفة التدريب + فقدان ما كان يكسب من نشاط الموظف)على أمل الحصول على عائد (زيادة الإنتاجية).

ـ يساهم في تحسين قيمة ممتلكات المنظمة مثلما هي مقيمة في السوق، في هذه النظرية التدريب يساهم كاستثمار غير مادي تحت نفس العنوان كالأبحاث والتطوير، الإستثمارات التجارية (الإشهار، دراسة السوق ....) وبرامج التدريب يمكن أن يعتبر من ممتلكات المنظمة تماما كالإستثمارات المادية .وتشبيه التدريب بالإستثمار يواجه بعض الصعوبات:[1]

ـ التدريب ليس وسيلة للإنتاج مثل الآلة والمعدات.

---

[1] خيرة قوبع: **تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة** .كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. تخصص: تسيير الموارد البشرية. رسالة ماجستير في علوم التسيير. جامعة تلمسان.2010 ـ 2011، ص 81.

ـ التدريب لا يمكن أن يكون من أصول المنظمة، لأن المنظمة لا تملك الأفراد التي تقوم بتدريبهم فالإستثمار في التدريب قد يفقد بمغادرة الفرد المتدرب، لأن التدريب لصيق بالفرد المتدرب.

ـ التدريب هو مختلف عن الإستثمار المادي، ومن الصعب ضبطه بالأرقام فيما يخص التكاليف (هناك تكاليف خفية) ولكن أكثر فيما يخص العائد.

4-9- التدريب والإستثمار في الموارد البشرية.

إن التدريب يلقى اهتماما متزايدا من المنظمات باعتباره أفضل وسيلة لتنمية وتطوير الموارد البشرية وتحسين أدائها، وذلك بدوره يسهم في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات باعتباره العنصر الأساسي في تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة للقيام بمهامهم وواجباتهم بأفضل طريقة. ولذلك فإن الاستثمار في التدريب لا يقل أهمية عن الاستثمار في الأصول الرأسمالية، نظراً لما يعود به من تطوير معارف ومهارات العاملين، وبالتالي زيادة فعالية وأداء المنظمة.

إن التدريب يمثل إستراتيجية للاستثمار في الموارد البشرية، كما أنه يسهم بفعالية في تحسين أداء العاملين وتنمية ميولهم الإيجابية تجاه المنظمة، ويعمل على تحسين مستوى الأداء، وزيادة العائدات المالية. وكمثال على أهمية الاستثمار في التدريب، ما أظهرته نتائج الدراسة التي قامت بها شركة موتورلا، إذ بينت أن "كل دولار يستثمر في التدريب يعود على المؤسسة بمقدار 30 دولاراً".

إن مفهوم العائد على الاستثمار في التدريب يعتبر تحولا جديدا في فكر القائمين على إدارة الموارد البشرية بهدف قياس كفاءة الأنشطة التدريبية وتبرير الاستمرار فيها. كما أنه يمثل وسيلة لتوجيه التخطيط التدريبي نحو الأخذ بمفهوم "النتائج" وتقديرها مسبقاً لتصبح أساساً للاختيار والمفاضلة بين التدخلات التدريبية المختلفة. ولذا فإن التدريب يعتبر نوعاً من "الاستثمار" ينبغي أن

يتحقق به عائد يمكن قياسه، ويكون عنصراً مهماً في تحديد حجم ومدى الإنفاق على العملية التدريبية.

4-10-معوقات التدريب.

توجد معوقات كثيرة تختلف حسب المؤسسات أهمها:

1ـ إنّ أول عائق هو الإهتمام السطحي بعملية التدريب وذلك بقياس نجاحها بحصر عدد من تم تدريبهم خلال السنة أو بمقارنة ما أنفق على التدريب في هذه السنة مقارنة بالسنة الماضية

واعتبار الزيادة في النفقات دليلا على النجاح في العملية التدريبية، هذا إلى جانب النظرة السطحية إليه باعتباره تقليدا يميز المؤسسات بعضها عن بعض، لذالك نجد بعض المؤسسات تقبل على الأنشطة التدريبية دون التفكير في جداولها وأهميتها وآثارها على الكفاءة.

2ـ الفشل في ترجمة المعرفة المكتسبة خلال عملية التدريب إلى عمل فعلي بمعنى أنّ ما إكتسبه الفرد خلال هذه العملية، لا يجد سبيله أبدا إلى التطبيق الفعلي في المؤسسة وقد يعود ذلك إلى المتدرب نفسه نتيجة لعدم قدرته على تطبيق ما تدرب عليه، كما أنّه قد يرجع السبب إلى جوّ ومناخ العمل غير المساعد والذي لا يتيح للعامل فرصة التجديد والتطوير في أساليب العمل (علاقات العمل، الإتصالات، نظام المكافآت، جمود نظام الترقية) وقد يرجع السبب أيضا إلى (معارضة بعض المسؤولين خاصة في المستويات الهرمية العليا لفكرة التدريب وعدم إيمانهم بأهميته).

3ـ إلى جانب السببين السابقين فإنّ من معوقات التدريب هو إنخفاض كفاءة المشرفين عليه بالمؤسسات ومراكز التدريب.

4ـ ينظر البعض للتدريب على أنّه وسيلة لراحة العامل من عناء العمل حتى أنّ بعض المؤسسات تعودت على ترشيح الذين يعانون من التوتر والقلق لحضور الدورات التدريبية، كما أنّ هناك من يرى أنّ التدريب هو عملية للتخلص من بعض العناصر المشاكسة والفوضوية ولو لبعض الوقت وبالتالي أصبح أداة للعقاب.

5ـ هناك من ينظر إلى التدريب على أنّه عنصر نفقة لا يبررها عائده.[1]

إنّ من أهم العوائق التي تحد من التدريب وتقف دون تحقيق أهدافه إعتبار التدريب من البرامج المكلفة التي ليس لها عائد، وإنخفاض مستوى المدربين، وقد تتعارض أحيانا البرامج النظرية مع تطبيقها في الواقع الميداني، كما لا يتم متابعة ما تم التدريب عليه، هذه العوامل وأخرى تنقص من أهمية التدريب وفائدته بالنسبة للفرد أو للمؤسسة.

[1] نوري، المرجع المذكور سابقا، ص 276 ـ 277.

خلاصة الفصل:

يعتمد نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية مواردها البشرية ويعتبر التدريب هو المدخل الأنجع لرفع وتحسين كفاءة أداء العاملين.

وقبل أن تفكر المؤسسة في تغيير وسائلها وأساليبها التي تنتهجها في نشاطها، عليها القيام بالتخطيط الإستراتيجي لمواردها البشرية وإعداد مخططات التدريب التي تهدف لتزويد الموظفين بالمعلومات والمعارف والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم

وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم وإتجاهاتهم بشكل إيجابي إضافة إلى إكسابهم القدرة على التكيف مع متغيرات المحيط وبالتالي رفع مستوى الأداء.

تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف المؤسسة، ففي بعضها يشرف الرؤساء المباشرين عن العملية إذ يتولون تدريب مرؤوسيهم ومعالجة مشاكلهم، وفي البعض الآخر تعمد إدارة المؤسسة بالعملية إلى المسؤول المباشر بمهمة التدريب، كما قد يتم الإستعانة بمراكز تدريب خارجية سواء كانت محلية أو أجنبية، وهذا في حالة عدم توفر الإمكانيات لإقامة التدريب داخل المؤسسة، وكذا بالنظر إلى مستوى الخدمة التي تقدمها هذه المراكز المتخصصة.

الفصل الخامس

العلاقات الإنسانية والولاء في المؤسسة

تمهيد:

ممّا لا شك أنّ من البشر تجمعهم أهداف وتحكمهم قواعد وقوانين وهم يعملون لتحقيق عدة أهداف في إطار القوانين السائدة بينهم، ويرتبطون ببعضهم بمشاعر تتغير وتتبدل حسب الظروف والأحوال التي تمر عليهم، وهم بذلك يكونون جماعة متماسكة ومتحابة لا يفصل بينها حواجز إدارية أو مادية، وهذا هو النموذج المثالي للجماعات البشرية التي تسعى العلاقات الإنسانية لتحقيقه.

5-1- التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية .

5-1-1-العلاقات الإنسانية في الإسلام :

لقد اهتم الإسلام ببناء الإنسان الذي هو أصل المدينة والحضارة ، إذ أنّه خليفة الله سبحانه وتعالى وقد إختص الله بالعلم والعقل والتفكير والتدبير والتأمل وتطوير العلوم وإكتشاف أسرارها مع بني البشر سواء في الأسرة أو المجتمع أو العمل، وإذا أصبح الإنسان كذلك فإنّ علاقته بالناس تصبح علاقة وطيدة تحكمها ضوابط الشريعة الإسلامية، فيحب الناس في الله، ويتعاون معهم في شتى مجالات الحياة ويساعدهم وينصحهم ويصلح بينهم ابتغاء مرضات الله، فقد نظم الإسلام العلاقات الإنسانية بين الأفراد على حدّ السواء، وأوجد نظاما يحث على تبادل الإحترام والتقدير والإبتعاد عن الإحتقار والكراهية، يقول تعالى مخاطبا نبيه صلى اللهّ عليه وسلم :

" **فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعفو عنهم وإستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكّل على الله إنّ الله يحب المتوكلين** " .[1]

وقوله تعالى " **وإنّك لعلى خلق عظيم** ".[2]

وقوله تعالى" **ولقد كرمنا بني آدم وحملناهم في البرّ والبحر ورزقناهم من الطيّبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلا** ".[3]

وقول رسول الله صلى الله عليه وسلم " **إنّ مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى** ".[4]

---

[1] سورة آل عمران، الآية 159.

[2] سورة القلم، الآية 04 .

[3] سورة الإسراء، الآية 70.

[4] رواه البخاري ومسلم.

ومن هذا المنطلق فإنّ الدين الإسلامي يعمل على تنمية هذا النموذج الإيجابي من الجماعات في المؤسسات، وذلك من خلال المشورة بين أفراد الجماعة ومتخذي القرارات من القادة الإداريين وهذا تأكيد على حرص الدين الإسلامي على أن تسود روح المودة والثقة، والذي يكلل الترابط الإجتماعي بين العاملين أنفسهم والعاملين والمديرين متخذي القرارات، فهم كالبنيان يشد بعضه بعضا، وفي ذالك نجاح للمؤسسة في أعمالها وتحقيق لأهدافها المنشودة التي تسعى إليها الجماعة كما يشجع الدين الإسلامي العلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة ويحثهم على تقوية الثقة بينهم وبين رؤسائهم ممّا يخلق في نفوسهم دافعا قويا نحو العمل يظهر أثره في حسن الأداء وزيادة الإنتاجية والعمل بروح الجماعة.

5-1-2-العلاقات الإنسانية في العصر الحديث :

بالرغم من أنّ الروابط الإنسانية قد بدأت منذ بداية الحياة الإنسانية إلاّ أنّ محاولة دراسة هذه الروابط دراسة علمية ومعالجتها لم تبدأ إلاّ حديثا، واصطلاح العلاقات الإنسانية لم يظهر إلاّ سنة 1940، ففي المراحل الأولى من تاريخ البشرية كان الأفراد يعملون منعزلين ويزاولون نشاطهم في مجموعات صغيرة، حيث كانت علاقات العمل بينهم تتميز بالبساطة، ذلك أنّ الإنسان في الماضي لم يكن يفكر سوى في لقمة العيش وكيفية كسبها، والقاعدة هي العمل من شروق الشمس لغاية غروبها، فلم يكن المجال يسمح بتكوين أي نوع من العلاقات الإنسانية بين الأفراد واستمر هذا حتى مراحل متقدمة من الزمن، ومع مرور الوقت وتغير الإتجاهات وزيادة أنواع الوعي تدريجيا بدأت الدراسات الإجتماعية والفلسفية والتاريخية تهتم بدراسة العلاقات بين الأفراد وظهرت أنواع عديدة من الدراسات التي تناولت هذا الجانب والتي تطورت تدريجيا بتطور الفكر الإنساني، وكانت دراسة

العلاقات الإنسانية تتجه وجهة مثالية، فكان التركيز منصبا على تخيل علاقات مثالية وذلك في" جمهورية أفلاطون " والفيلسوف العربي " أبو ناصر الفارابي " في مؤلفه " المدينة الفاضلة ".[1]

ومع بدأ الثورة الصناعية الأولى في النصف الثاني من القرن الثامن عشر كانت أجواء العمل في المصانع تتسم بالإنفعالية والفردية ولم تكن هناك مجالات لتكوين علاقات بين العمال وأصحاب المصانع بسبب الضغوطات التي يعرفها العمال وغياب فرص الراحة التي تسمح باحتكاك العمال وتعارفهم.

وفي هذه المرحلة أصبح داخل المصانع موارد تستخدم في العملية الإنتاجية ولم تعد هناك علاقات شخصية بين صاحب العمل والعامل، كما أصبح كلّ عامل منعزلا ومنفصلا عن باقي العمال.[2]

وفي ظل هذه الظروف التي سادت في تلك الفترة ظهر روبرت آون في إنجلترا حوالي سنة 1830وكان أول من اهتم بالمطالب الإنسانية للعاملين في مصنعه، فكان يرفض تشغيل الصغار وهوما كان منتشرا في ذلك الوقت وخاصة في صناعة النسيج، وكان يعلم عماله النظافة وحسن السلوك، كما عمل على تحسين ظروف العمل، وإذا كان من الصعب أن نطلق على ذلك علاقات إنسانية فإنّه يمكن أن نقول أنّها مجرد بداية.

وفي 1835 ظهر كتابphilosophy of Manufactures لصاحبه " Androw Ure"أبرز الكتاب لأول مرة العنصر الإنساني كأحد العوامل التي تقوم عليها الصناعة بجانب العامل الفني والتجاري، وقد صور الإعتراف بهذا العامل الإنساني عن طريق تزويد الأفراد بالشاي الساخن والعلاج الطبي والمراوح للتهوية والأجور أثناء المرض وقد لاقت أفكار" UreAndrow"

---

[1]حسين عبد الحميد رشوان :**العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس**. علم الإجتماع. الإدارة. الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث .1997، ص30.

[2]صلاح الشنواني : **التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال**. الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة . 1995، ص241.

قبولا بطيئا، ثم تلاشت نهائيا باعتبار أنّها كانت تمثل إتجاهات من أفراد كانوا يرغبون في القيام بأعمال صالحة أو طيبة، وليس اتجاهات تنطوي على اعتراف أصيل بأهمية الأفراد والجماعات العاملة في ميدان الإنتاج .[1]

5-1-3-رواد مدرسة العلاقات الإنسانية :

1 ـ أوليفر شيلدون :

قدم في عام 1923 كتاب بعنوان " فلسفة الإدارة " وقال فيه " إنّ المشكلة الرئيسية للصناعة هي تحديد التوازن الصحيح بين المخرجات المادية والإنتاجية وإنسانية الإنتاج، واعتبر الصناعة مجموعة واحدة من الرجال وليست مجموعة من الماكنات والعمليات الفنية".

واقترح شيلدون إتباع القواعد التالية بالنسبة لجميع العمال :

ـ لابّد من مساعدتهم على تصميم بنية العمل الخاصة بهم.

ـ لابّد أن يتلقوا وسائل تحقق مستوى مرتفع من المعيشة.

ـ لابّد من تأمينهم ضد البطالة غير الإدارية.

ـ لابّد أن يشتركوا في الأرباح طبقا لإسهاماتهم.

ـ لابّد من وجود روح المساواة في العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعمال.

2 ـ ماري باركر فوليت (1868ـ1933) :

وفي سياق شيلدون تقول الأمريكية ماري باركر فوليت :" إنّ الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع والإحتياجات والرغبات التي تدفعه في المجالات الأخرى ".[2]

---

[1] رشوان، المرجع المذكور سابقا، ص 503ـ507.

[2] وليم روث: **تطور نظرية الإدارة.** (ترجمة : عبد الحكيم أحمد الخزامي). القاهرة : إيترك للطباعة والنشر. 2001،ص45 ـ 46.

فماري رأت أنّ الفرد لا يجد نفسه إلاّ من خلال المجموعة التي يعمل معها، ومن أفكارها أنّها دعت إلى:

ـ حل الصراعات عن طريق الحوار والمشاركة في إيجاد الحلول.

ـ طاعة القوانين التي يفرضها الموقف وليس المدير.

ـ تبني نظرة في المنظمة تشجع العمل الجماعي لمواجهة المشكلات.

ـ القيادة لابّد أن تكون مبنية على التأثير المتبادل بين القائد وأتباعه.[1]

فماري تؤكد على وجود الحوار والمشاركة والعمل الجماعي في التنظيم وخاصة التأثير المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين والذي يعكس وجود علاقات تبادلية بين كلاّ الطرفين.

3 ـ جورج التون مايو (1880 ـ1949):

جورج التون مايو هذا الإسم الذي إرتبط بمدرسة العلاقات الإنسانية، كانت دراسته دعما ومساندة لأفكار ماري باركر فوليت التي أكدت على مفهوم الثقة بين الأفراد والتنظيم، وكان هدف التون مايو إعادة النظر في الفرضيات الكلاسيكية في التنظيم خاصة المتعلقة بشروط العمل والمؤثرة في زيادة الإنتاجية.[2]

فأول ما بدأ به مايو في دراسته الإهتمام بالظروف الفيزيقية للعمل كالإضاءة والضوضاء والتهوية وعلاقتها بالإنتاج، ثم ما لبث أن تحول إهتمامه لدراسة العوامل النفسية والإجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وخلص إلى نتيجة هي ضرورة البحث عن تفسير إتجاهات العمال وسلوكهم تفسيرا نابعا من طبيعة التنظيم الإجتماعي للمصنع، وأوضح التون أنّ العامل ليس كائنا

---

[1] العتيبي، المرجع المذكور سابقا، ص 35-36.

[2] Jacques Orasoni, Jean pierre Helfer.**Management stratégique. la politique générale de l' entreprise** Vuibert:2 édition.1994, p17.

سيكولوجيا منعزلا، ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها.[1]

وهذا ما تؤكده التجارب التي قام بها إلتون مايو.

-إلتون مايو " تجارب هاوثورن ":

فقد تبين من تجارب هاوثورن أنّ الفرد العامل ليس أداة بسيطة ولكنه شخصية معقدة تتفاعل مع المجموعة في محيط العمل، كما ظهرت الحاجة إلى أنّه يجب أن لا تترك المشاكل الإنسانية لمحض الصدفة وإنّما يجب أن تعالج بالدراسة، ممّا جعل منها ميدانا جديدا للبحث.[2]

وتعد هذه التجارب كبداية جديدة حقيقية لعصر العلاقات الإنسانية العلمية والتي ارتكزت أبحاثها على دراسة العلاقة بين الإنتاجية والروح المعنوية للعمال ومطالبهم النفسية والإجتماعية وفتحت آفاق جديدة للتفكير فيإدارة الأفراد وتحقيق أهدافهم المادية والمعنوية على حدّ السواء.[3]

وقد مرت تجارب هاوثورن التي قام بها عدد من الباحثين بقيادة التون مايو بخمسة مراحل كانت تهدف بداية إلى معرفة الظروف المحيطة بالعمل من إنارة وتهوية وعلاقتها بالإنتاج، ثم انتقلت إلى أثر العوامل النفسية والإجتماعية على الإنتاج.

-المرحلة الأولى :

كان الهدف من هذه الدراسة معرفة العلاقة بين ظروف العمل والكفاية الإنتاجية للعمال وقد طبقت على مجموعة من العاملات بعد تقسيمهن إلى مجموعتين :المجموعة الأولى أخذت أماكنها في حجرة الإختبار وكان أفرادها يعملون في ظل ظروف، ولاحظ الباحثين أنّ كمية الإنتاج زادت

---

[1] السيد الحسيني: **النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم**. سلسلة علم الإجتماع. الإسكندرية: دار المعارف. ص 124.

[2] رشوان، المرجع المذكور سابقا، ص 504 ـ 505.

[3] نجم نجم عبود : **أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**. عمان: مؤسسة الوراق. 2005، ص 102.

في كلا الحجرتين، وفسرت الظاهرة بأنّه لابّد من وجود متغيرات بدل الإضاءة تسببت في تغير مستوى الإنتاجية، ولم يعتبروا هذه النتائج سلبية بل اعتبروها نواة لدراسة أخرى تمثل المرحلة الثانية من التجارب.[1]

-المرحلة الثانية :

ركزت هذه المرحلة على قياس إنتاجية العاملات اللاتي يقمن بإنتاج أجهزة التليفونات وتم عزلهن تماما في غرفة خاصة تماثل نفس الظروف الفيزيقية التي كانت سائدة في الشركة، وقام " التون مايو " ببعض التعديلات في ظروف العمل محاولا أن يختبر فروضها الأساسية ومدى العلاقة بين الإنتاج وتغيير الظروف الفيزيقية للعمل، وقد تم إدخال بعض التغييرات في عدد ساعات العمل وفترات الراحة ووجبات الغذاء، ولكنه لاحظ أنّ الإنتاج قد تزايد رغم هذه التغييرات واستطاع " التون مايو " أن يفسر هذه الزيادة بوجود العاملات كفريق واحد متعاون انعكس على وجود وزيادة درجات الثقة والصداقة الأمر الذي جعل نظام الإشراف يعتبر هامشيا خلال سير العمل، كما ظهرت الروح المعنوية كعامل أساسي في زيادة الإنتاج بعد شعور العاملات بعدم وجود ضغط من قبل المشرفين عليهم وعدم التدخل في نشاطهم المهني المتدربين عليه، وقد استنتج أنّ هناك أمور يفوق تأثيرها تأثير الظروف الفيزيقية المحيطة بالعمل أو العملية الإنتاجية ككل.

-المرحلة الثالثة :

جاءت هذه المرحلة كتأكيد لأفكار الباحثين التي وصلوا إليها في المراحل السابقة، حيث تناولت علاقة الرؤساء بالعاملين واتجاهاتهم ونظم الإشراف ومحاولة حل مشاكل الأجور والساعات

---

[1] أيمن عودة المعاني :**الولاء التنظيمي ـ سلوك منضبط وإنجاز مبدع** ـ. ط 1. عمان : بدون دار نشر. 1996 ص150.

الإضافية، ولهذا قام الباحثين باستجواب العمال لمعرفة آرائهم ومشاعرهم فيما يتعلق بالإشراف الجيد ومكوناته.[1]

توصل الباحثون من خلال استجوابهم للعامين إلى أنّ هناك جماعات غير رسمية تتكون في محيط العمل تتماشى فيها القيادة وطبيعة سياسة الإدارة حسب التنظيم الرسمي مع إتفاق العمال على مستويات إنتاج معينة يلتزمون باحترامها، أمّا المكافآت فكانت تنص على أنّه كلما زاد الإنتاج تقابله زيادة في الأجور.

ولكن الإنتاج بقي مستقرا في نقطة واحدة ولم يزد عن الوحدات المتفق عليها من قبل التنظيم غير الرسمي.[2]

وتوصلت هذه المرحلة إلى عدة نتائج أهمها أن تكوين الإتجاهات لدي العاملات وعلاقتهن ببعضهن عملت على زيادة الروابط الإجتماعية غير الرسمية من شئنها زيادة الإنتاجية بصورة رسمية.

-المرحلة الرابعة:

في هذه المرحلة تم تعيين مشرفين على مجموعة إختيارية من العاملين يقمن بإصلاح الأجهزة الصغيرة التي يتركب منها جهاز الهاتف، وقد استعملت معهم تقنية المقابلات الشخصية وإستمارة البحث وكانت الأسئلة مرتكزة حول معرفة الإتجاهات والمشاعر التي تأثر في العملية الإنتاجية لدي العمال.

وقد توصل فريق البحث إلى أن العملين يخفون مشاعرهم وإتجاهاتهم لتظل داخل الجماعة، والتي كان من الصعب أن تظهر لفريق البحث مباشرة، وإنما يتم التعبير عنها كسلوكات وأفعال

---

[1] عبد الحميد محمد عبد الرحمان: **علم الإجتماع الصناعي ـ النشأة والتطور**ـ. ط 1 . بيروت : دار النهضة العربية. 1999، ص110-111.

[2] عبد الباسط محسن حسن: **علم الإجتماع الصناعي** . القاهرة : دار غريب. 1978، ص 40.

جماعية ومن ثمّ ظهر التنظيم غير الرسمي للجماعة ليفسر مدى قوة هذه التنظيمات وعلاقتها بالإنتاجية والتعبير عن المشاعر والإتجاهات في العمل، وتمثل نقطة بداية في تجارب هاوثورن.[1]

-المرحلة الخامسة :

ركزت تجارب هذه المرحلة على دراسة التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية وعلاقته بزيادة الإنتاجية لجماعات العمل، وتم جمع العمال في غرفة إختبار واحدة بظروف عمل مماثلة لظروف المصنع العادي معا قيام المشرفين بالرقابة والإشراف عليهم، وبعد إجراء المقابلات الشخصية توصل الباحثون إلى أن النتائج كانت مخالفة للمرحلة السابقة حيث توقف مستوى الإنتاج بالنسبة للعمال الذين أصبحوا يتوقفون عن العمل قبل موعده الرسمي وعلى هذا توصل الباحثون إلى أنه من الضروري الإهتمام بدراسة التنظيمات غير الرسمية وتبيان طبيعة العلاقة التي تربطها بالعملية الإنتاجية في المؤسسة. [2]

من خلال الدراسة التي قام بها " إلتون مايو" اتضح أهمية الدور الذي يقوم به العامل في عملية الإنتاج إذا ما هيئت له الظروف التي تسمح له بإخراج طاقاته وإستغلالها، وهذا ما دفعهم إلى المطالبة بمعاملة الفرد العامل كإنسان له شخصيته وميوله وإتجاهاته تتفاعل مع طاقاته وتأثر في إنتاجيته.

---

[1] حسن ، المرجع المذكور سابقا، ص 113.

[2] عبد العزيز زواتيني :**الممارسة القيادية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية**. مذكرة ماجستير في علم الإجتماع التنظيم والعمل. كلية الآداب والعلوم الإجتماعية. قسم علم الإجتماع الديموغرافيا. البليدة : تخصص تنظيم وعمل 2008، ص152.

4 ـ دوجلاس ماكجريجور :

إنّ الدراسات التي قام بها إلتون مايو فتحت بابا واسعا أمام أبحاث ودراسات أخرى لباحثين أمثال دوجلاس ماكجريجور، والذي يتضح إسهامه في العلاقات الإنسانية من خلال كتابه " الجانب الإنساني للمنظمة " الذي نشر عام 1960.

حيث طور نظريتين مختلفتين وهما:

أ ـ نظرية س : المتكونة من الفروض التالية :

أنّ الفرد يكره عمله ويميل للكسل بالفطرة ويتجنب تحمل المسؤولية، ويقول دوجلاس أنّه بسبب كره الفرد للعمل يجب مراقبته وتوجيهه وإستخدام وسائل لتأديبه لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف.

فطبقا لماكجريجور فإنّ المديرين يعتقدون أنّه يمكن تحفيز العاملين فقط من خلال بث الخوف في نفوسهم من إحتمال فقدان وظائفهم وهذا النمط الإداري يؤكد على أهمية الحاجة الفسيولوجية والأمنية ويتجاهل حاجات تحقيق الذات.

ب ـ نظرية ع : وتتكون من الفروض التالية :

ـ الفرد يحب العمل وذلك إذا تم إقصاء الرقابة الشديدة والتهديد العقاب فهما ليسا الوسيلة الوحيدة لدفع جهود الأفراد للإنجاز وتحقيق الأهداف.

ـ القيادة تستطيع أن تحقق نتائج إيجابية في أقل وقت إذا جعلت الإكراه في حالات خاصة فقط وأن تؤدي دورها بشكل يحقق أهداف المنظمة والفرد معا.

ـ الأفراد العاملين ليسوا ضد تحمل المسؤولية فهي بالنسبة لهم شيء ضروري وذاتي لتنمية قدراتهم وأدائهم.

في نظرية (ع) يتوجه المديرين إلى الإعتقاد بإمكانية تحفيز العاملين من خلال إتاحة الفرصة وتهيئة الأجواء لإخراج الملكات الإبتكارية لهؤلاء العاملين لإشباع حاجاتهم، وتؤكد على أهمية التوجيه الذاتي بينما نظرية س تؤكد على أهمية التسلط.

فنظرية (ع) نظرية إنسانية حديثة تضع في الإعتبار الأول الإنسان وما يسعى إليه من حاجات إنسانية وإجتماعية، فإذا كانت نظرية (ع) تعتبر العمل يتم في ضوء اللوائح والقواعد والرقابة الخارجية لسلوك العاملين، فإنّ نظرية (ع) تعتبر المشاركة والإدارة بالأهداف هي التعبير الحقيقي لما يجب أن تكون عليه العلاقة بين الفرد والمؤسسة.[1]

5-2- أسباب الإهتمام بالعلاقات الإنسانية

تعتبر العلاقات الإنسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بمستوى عال ومتميز من الإنتاج، فالإنسان بطبيعته يميل إلى أن تكون الأجواء والتعاملات في بيئته الحياتية والعملية تتم بصيغة ملؤها الروح الإنسانية البعيدة عن التشنج والتعالي والبرودة في التعامل، وهذه الأهمية كونت مجموعة من الأسباب التي دفعت بالباحثين إلى الإهتمام بالعنصر البشري من خلال فهم طبيعة حياته والظروف التي تؤثر فيها بغية الوصول إلى نتائج تسمح بإيجاد جوّ من الراحة والإستقرار ويساعد على دفع العامل إلى الإنجاز الجيّد، ومن بين الأسباب التي دفعت إلى الإهتمام بالعلاقات الإنسانية نجد:

ـ كان للدراسات والتجارب العلمية التي أجريت أثر هام في تشجيع الإدارة في المشروعات على تطبيق أساليب العلاقات الإنسانية وقد حققت هذه الدراسات نتائج هامة ورصيد ضخم من المعرفة والمفاهيم والأساليب التي أصبحت في إمكان المشروعات إستخدامها والإطمئنان إلى النتائج

[1] أحمد إبراهيم أحمد :**الجوانب السلوكية من الإدارة المدرسية**. القاهرة : دار الفكر العربي. 2000، ص20 ـ21.

المتوقعة، وفي مقدمة هذه الدراسات نجد تجارب" **الهاوثورن** "في مصانع شركة" **ويسترن الكتريك** " بالولايات المتحدة الأمريكية.

ـ نمو النقابات العمالية وسن التشريعات العمالية من قبل الحكومات والذي أدى لظهور مشاكل جديدة في العلاقات الإنسانية، حيث رأى بعض المديرين أنّ إزدياد نفوذ بعض النقابات دليل على فشل الإدارة في تنمية العلاقات الإنسانية بينها وبين الأفراد العاملين بها، وهذا ما دفع الإدارة إلى تصحيح أخطائها بالتركيز على الإهتمام بالعلاقات الإنسانية.

ـ إرتفاع المستوى الثقافي والتعليمي للأفراد العاملين ممّا شجع على تنمية وتحسين العلاقات الإنسانية، حيث أصبح العامل في القرن العشرين أكثر ثقافة ووعيا وأعلى تعليما ممّا جعله أكثر قدرة على التجاوب الصحيح مع أساليب العلاقات الإنسانية كالقدرة على الإتصال والمشاركة.

ـ إنخفاض الروح المعنوية للعاملين بسبب تلاشي كلّ أنواع العلاقات بين العمال فيما بينهم وبين أصحاب العمل بسبب كبر حجم المشاريع واتساع العمليات وزيادة عدد العمال نظرا لزيادة الأنشطة وتوسعها والذي نتج عنه إنشغال الإدارة العليا وإهمال العمال وعدم الإهتمام بهم دفعها إلى إعادة النظر للعمال باعتبار العلاقات الإنسانية وسيلة تربط جميع العمال على شكل فريق متعاون ومتكامل.

ـ إرتفاع مستوى المعيشة أدى إلى ضرورة التركيز على العلاقات الإنسانية فلم يعد يكتفي الأفراد بالمطالبة بضروريات الحياة وإشباع الحاجات النفسية والإجتماعية.

ـ تطور العمل وتخصصه حيث أدى تقسيم العمل إلى ظهور مشاكل وصعوبات في الإنتاج، وفقد العامل من خلال هذا التقسيم الشعور بأهمية العمل الذي يقوم به وبالتالي علاقات إنسانية بينهم تسمح لهم بذلك.

ـ الكساد العظيم الذي شهده العالم في الثلاثينات ممّا أثر في زيادة شعور المشروعات بمسؤولياتها الإجتماعية، وخاصة مسؤولياتها اتجاه الأفراد العاملين بها، وقد تطلبت هذه المسؤولية الإجتماعية من الإدارة أن تتعرف على مطالب واحتياجات الأفراد والعمل على تزويدهم بالإستقرار الإقتصادي والعاطفي معا، واعتبرت العلاقات الإنسانية وسيلة للوفاء ببعض المسؤوليات الإجتماعية.

5-3- أهمية وأهداف العلاقات الإنسانية.

تبدأ العلاقات الإنسانية بالفرد ولكل فرد ميول واتجاهات ومطالب مادية نفسية وإجتماعية، كما أنّ الفرد بانضمامه إلى أفراد آخرين يكون التنظيمات الإنسانية، ثم تنسيق الجهود الفردية وتضافرها يكون العمل الجماعي الذي تقوم عليه مختلف المشروعات والأعمال، فمن مجموع الأفراد يتكون البناء وبالعلاقات الإنسانية يمكن ربط الأفراد ببعضهم البعض حتى يظل البناء متماسك الأركان.[1]

ـ تسعى العلاقات الإنسانية لمحاولة القضاء أو التقليل من الإضطرابات والمشكلات التي تعترض العاملين في التنظيم، وذلك من خلال القضاء على روح الإنعزالية والفردية ونشر إتجاهات وقيم جماعية تعمل على رفع الروح المعنوية للعمال وتنسيق جهودهم وتضامنهم من أجل تحقيق الهدف المشترك.

ـ تعمل العلاقات الإنسانية على زيادة حيوية العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في الأداء، والذي غالبا ما يكون حاجزا ما بين العاملين وبين كفاءاتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل.

---

[1] الشنواني، المرجع المذكور سابقا، ص 240.

ـ تزيد الشعور بالإنتماء للعمل من خلال ما تكونه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من الألفة المحبة، التعاون، الصداقة والأمانة.

ـ تبعد العاملين عن الإحساس بالإضطرابات النفسية أو الحقد والحسد، لأنّ العلاقات الإنسانية توفر روح العمل الجماعي، وتمنح الشعور بالإرتياح جراء الإنضمام إلى جماعة العمل.[1]

وبالتالي فهم سيكونون متساوون في الحقوق والواجبات ما يرفع من روحهم المعنوية لكل ما هو إيجابي وخصوصا ما يثير الدوافع للعمل والإنتاج، فالعمل الجماعي أقرب إلى التعاون والإيثار، ومن خلال المعايير التي تتبناها الجماعة في العمل يمكن تعزيز السلوك الأخلاقي للأعضاء العاملين في ظلها فالجماعة والعمل الجماعي وروح الفريق من الوسائل الفعالة في تحقيق الكفاءة في الإدارة. [2]

ـ تعمل العلاقات الإنسانية على تشكيل العنصر الإيجابي لإثارة دوافع العاملين لحسن الأداء في العمل كما أنّها تمنحهم الفرصة الواسعة لبذل المزيد من الجهود وتحقيق الإنجاز المتميز والإبداع في العمل.

ـ تعتبر العلاقات الإنسانية من العوامل التي تؤدي إلى إشباع الرغبات الثانوية للعاملين مثل: توفير فرص التعبير عن الذات الإنسانية لديهم أو النجاح في الأداء أو الإحساس بالأمن والإطمئنان والمكانة الإجتماعية، ممّا يؤدي بدوره إلى تحقيق الرغبات الأولية عندهم.

ـ تعمل على تحقيق مبدأ التعاون بين العاملين في بيئة العمل من جهة، وفي نواحي المجتمع من جهة أخرى لتعزيز الصلات الودية والتفاهم وتقوي الثقة المتبادلة.

---

[1]Mettez (B)**: La sociologie industrielle.** paris:opu. 2 em édition. 1995, P 332– 334.

[2]عبود، المرجع المذكور سابقا، ص123.

ـ تجعل العلاقات الإنسانية الفرد يتفاعل بشكل مكثف مع غيره من العاملين، وتتم هذه التفاعلات في إطار الجماعات التي ينتمي إليها، وتؤثر هذه التفاعلات على سلوكه الفردي والجماعي، ممّا يؤثر في النهاية على سلوكه التنظيمي.[1]

ـ تأخذ البحوث النفسية والإجتماعية عنصر العلاقات بين أفراد المجموعة الواحدة كمؤشر للإستدلال على تماسك الجماعة وترابط أعضائها ونوع المشاعر التي توجد بينهم والأثر الذي تتركه الجماعة على أعضائها فيما يتعلق بالأداء العملي والجانب الشخصي.[2]

ـ سلوك الأفراد يتأثر بالعلاقات التي تنشأ نتيجة لوجودهم في جماعات، وهذه العلاقات من أهم العوامل التي تحقق الوحدة والإنسجام والتجانس بين أفراد الجماعة وقابلية هؤلاء الأفراد للمشاركة فالجماعة تميل عن طريق المشاركة إلى التجانس، ممّا يؤدي إلى زيادة الوحدة وإكتمالها يؤدي إلى الشعور الجماعي بالإنتماء.[3]

ـ تؤثر العلاقات التي تربط بين الفرد والجماعات في التنظيم على إتجاهاته وسلوكه حيث تذوب معايير الفردية في معايير الجماعة وتصبح مشتركة بين الجميع،ممّا يؤدي إلى تحقيق التجانس وزيادة الوحدة في التنظيم.

ـ كذلك تعمل العلاقات الإنسانية على زيادة إنتماء الأشخاص إلى الجماعات لأنّها تهيئ له الفرص لكسب تقدير الآخرين عن طريق إستغلال إمكاناته.[4]

---

[1] محمد حافظ حجازي :**إدارة الموارد البشرية**. الإسكندرية : دار الوفاء. بدون سنة،ص 231.

[2] علي محمد عبد الوهاب :**العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات**. القاهرة : مكتبة عين الشمس. بدون سنة ص 210.

[3] عبد الحميد عطية . سلمى محمود جمعة : **العمل مع الجماعات ـ الدراسة والعمليات ـ** . الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث . 2001، ص 237.

[4] أحمد عبد الله مجدي: **السلوك الإجتماعي وديناميته ـ محاولة تفسيرية ـ** . الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية 2003،ص122.

5-4- الأسس العامة التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية.

لقد أوضح علماء النفس أنّ تنظيم العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس يتم على أسس توضح للمرؤوس أن يشعر بأنّ رئيسه يؤيده تأييدا صادقا في عمله، كما يجب عليه أن يكون على علم بما يتوقع منه، ويتضمن هذا معرفته بالسياسة العامة التي تسير عليها المنظمة، وبواجباته وحقوقه كمرؤوس.

ويرى البعض أنّ أسس العلاقات الإنسانية هي:

- الإيمان بقيمة الفرد .
- المشاركة والتعاون.
- العدل في المعاملة.
- التحديث والتطوير.[1]

بينما يرى البعض الآخر أنّ أسس العلاقات الإنسانية تتمثل في:

1- العلاقة الإنسانية هي محصلة إستخدام الإداري لخبرته وتقديره الصحيح للأمور، وتطبيقه للمبادئ العامة للعلوم الإنسانية مثل علم النفس وعلم الإجتماع وغيرها من هذه العلوم السلوكية.

2- المشاركة الحقيقية للعاملين في إتخاذ القرارات في معظم الأحوال ضرورة للكفاية الإنتاجية والإشباع الإنساني، فالعاملون عندما تتاح لهم الفرصة للإشتراك بآرائهم في النواحي المتعلقة بأعمالهم تجعلهم أكثر سعادة، حماسا وتفانيا في العمل.

3- الأهمية القصوى للإتصال في المنظمة والسعي لإزالة أي عوائق تعرقل الإتصال وتبادل البيانات داخل المنظمة وتعرقل تحقيق أهدافه.

---

[1] أحمد إبراهيم أحمد : **العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية**. الإسكندرية : دار الوفاء. 1999، ص 66.

4ـ التعاون وروح الفريق عنصر أساسي ويتحققان معا، وكلّ منهما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة.

5ـ تتعدد دوافع العاملين وتتنوع ممّا يؤكد أهمية إستخدام الفن في ممارسة العلاقات الإنسانية.[1]

إنّ العلاقات الإنسانية تقوم على عدّة أسس ومبادئ أهمها إمكانية تنمية مهارات العلاقات الإنسانية لدى العاملين بالتعليم والتدريب، وأنّها من المهارات المكتسبة التي تنمو وتتطور مع النمو الوظيفي للعامل كما أنّ نجاح الرئيس في ممارسة العلاقات الإنسانية يدل على مدى قدرته على كسب إحترام مرؤوسيه ممّا يتطلب منه أن يكون قدوة حسنة وصالحة لهم، وما يظهره من حرصه لإشباع حاجاتهم النفسية والإجتماعية وأسلوبه في توجيههم وتصويب أخطائهم وحسن التعامل معهم.

5-5- مهارات العلاقات الإنسانية.

لكي ينجح القائد في ممارسة العلاقات الإنسانية هناك مهارات للقيادة يحددها علماء العلاقات الإنسانية، وفيما يلي بعض المهارات الهامة التي يجب تعلمها وممارستها لتحقيق النجاح في المواقف القيادية:

أـ مهارات السلوك الشخصي للقائد :وتتمثل في:

ـ أن يظهر إحساسه تجاه مشاعر المجموعة.

ـ مطابقة إحتياجاته مع إحتياجات الجماعة.

ـ أن يتعلم كيف يسمع بانتباه.

ـ يمسك عن النقد والتعليقات الساخرة من جانب الأعضاء.

---

[1] محمد علي شهيب :**العلاقات الإنسانية وعولمة السلوك**. القاهرة : دار النهضة العربية. 2004،ص 68.

ـ أن يساعد كلّ عضو على أن يشعر بأهميته والحاجة إليه.

ـ يجب ألاّ يجادل الآخرين.

ب ــ مهارات الإتصال :

ـ أن يتأكد أنّ كلّ فرد يفهم ليس فقط ما يحتاجه، ولكن أيضا لماذا يحتاجه.

ـ أن يقوم بعمل إتصال جيّد لمتابعة عمل المجموعة كجزء روتيني من وظيفته.

ج ــ مهارات المساواة (القائد الفعال يجب أن يعرف) :

ـ أنّ كل فرد من الجماعة يحتاج إدراكه للتعريف به.

ـ أنّ القيادة مشاركة وليست إحتكارا.

ـ أنّ القائد ينمو عندما تحقق الوظائف القيادية.

د ــ مهارات التنظيم (القائد الفعال يساعد المجموعة على) :

ـ تنمية أهداف بعيدة وقصيرة المدى.

ـ تفتيت المشاكل الكبيرة إلى مشاكل أصغر.

ـ المشاركة في إتاحة الفرص وممارسة المسؤوليات.

ـ أن تخطط وتعمل وتتابع وتقيم بالإضافة إلى ذلك مهارات حل المشكلات واتخاذ ووضع القرار والأهداف وإدارة البرامج ومهارات الأفراد والتي تتضمن الإتصالات الشخصية وإدارة الصراع والدافعية والنصح والإرشاد.[1]

هذه مجموع المهارات التي على القائد أن يكون ملما بها ويجيدها حتى يستطيع أن يكسب ثقة الجماعة ويؤثر فيها، ومنه تعمل الجماعة ضمن فريق واحد ويكمل أحدهم الآخر، وتقل

---

[1] خالد الحميدي الحربي : **أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية** . رسالة ماجستير . دراسة على العاملين بإدارة جوازات السفر والمنطقة الشرقية . كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية. الرياض : جامعة نايف العربية. 2003، ص 37 ـ 38.

الصراعات لأنّ القائد بدوره عليه فهم المشاكل القائمة والعمل على حلها حتى لا تتفاقم وتصبح عائقا أمام تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي يصبح كلّ فرد له روح الإنتماء والولاء للمؤسسة، ولكن هناك جملة من العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية وسنتعرف إليها فيما يلي.

5-6- العوامل التي تساهم في تحقيق العلاقات الإنسانية.

هناك عوامل تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة، وبالتالي فإنّ العمل بهذه العوامل ليساعد رجال الإدارة على زيادة كفاءتهم الإدارية والإرتفاع بمستوى عملهم وأدائهم ويأتي في مقدمة هذه العوامل.

5-6-1- معرفة الدافعية في العمل :

تعتبر معرفة الدافعية إلى العمل مدخل رئيسي لفهم العلاقات الإنسانية، فالدافعية هي التي تدفع الفرد للعمل من أجل تحقيق حاجاته التي يصنفها إبراهام ماسلو إلى :

أ ـ الحاجات العضوية :

وهي التي لا يستطيع الكائن الحي الحياة أو الإستمرار دون إشباعها كالحاجة للطعام والشراب فهذه الحاجات تمد الفرد بالطاقة حتى يستطيع القيام بمهامه.

ب ـ حاجة الأمن :

ويشمل حماية الفرد من الأخطار وتوفير الطمأنينة.

ج ـ الحاجة إلى الإنتماء :

فالإختلاط بالآخرين والشعور بالقبول لدى الآخرين يجعل الفرد يشعر بالرضا والإستقرار النفسي.

د ـ الحاجة إلى تحقيق الذات :

وتشمل إمكانيات الفرد وقدرته على تحقيق طموحاته كالحاجة إلى المعرفة والنجاح.[1]

وتعد الحاجة إلى تحقيق الذات هي أسمى الحاجات، فالعاملين الذين يصلون لهذه النقطة من تحقيق حاجاتهم لا يعملون لمجرد جمع المال ولكن لأنّهم يشعرون أنّ أعمالهم جديرة بالإعتبار وترضيهم بشكل طيب.

6-2- القيادة الإدارية :

القيادة الإدارية عملية تهدف إلى التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه السلوك الإنساني في التنظيم بما يحقق الأهداف، وتتضمن الأبعاد الآتية:

أ ـ تعريف الأفراد بالأهداف وتوضيح السياسات وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تشكيلها وإبداء الرأي .

ب ـ توضيح دور كل فرد لتحقيق الأهداف والتأكيد على التعاون والتكامل لأنه يمثلون فريقا واحد.

ج ـ إقناع الأفراد بتوافق أهدافهم الشخصية مع أهداف التنظيم.

د ـ الإرشاد والتوجيه للأفراد في أدائهم لأعمالهم وتدريبهم.

هـ ـ المساهمة في حل مشكلات العمال ومساعدتهم على التخلص منها.

و ـ تقييم أداء الأفراد وإتخاذ إجراءات المكافأة.

والقيادة الإدارية تعتبر من أهم العوامل المحددة لطبيعة العلاقات الإنسانية في التنظيم. [2]

---

[1] عبد الصمد الأغبري : **الإدارة المدرسية ـ البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر** ـ . بيروت : دار النهضة العربية. 2000، ص 401 ـ 402.

[2] منال طلعت إبراهيم :**أساسيات في علم الإدارة** .الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث. 2003، ص 252.

ويحدد وليام ريدان في دراسته سنة 1970 عن المدرين أنه يمكن تصنيفهم إلى أربعة أنماط وهي:

1 ـ إهتمام كبير بالعمل وإهتمام قليل بالعمال.

2 ـ إهتمام كبير بالعمال وإهتمام قليل بالعمل.

3 ـ إهتمام قليل بالعمل وإهتمام قليل بالعمال.

4 ـ إهتمام كبير بالعمل وإهتمام كبير بالعمال.

أما فيدلر يؤكد في نظريته التوافقية أنّ هناك أسلوبين للمدير هما: أسلوب يركز على الإجتماعية وأسلوب يركز على حسن تنفيذ العمل. [1]

والقيادة تختلف بإختلاف إهتمامات القائد، فهذا الأخير إذا كان يعمد إلى التسلط وتباعد الأفراد و دفعهم للعمل بحماس من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية يؤدي هذا إلى دفع الأفراد لمقاومة الإدارة، والقائد الذي يدرك حقيقة السلوك الإنساني ويتفهم الطبيعة البشرية ويعمل على تأكيد روح العمل الجماعي والشعور بالأهمية والمشاركة هو الذي يخلق مناخا للعلاقات الإنسانية ويكون الأفراد فيه على استعداد لبذل الجهد، والعلاقات الإنسانية هي انعكاس لنمط القيادة ورد فعل الأفراد لأساليب القادة في أداء وظائفهم، فترشيد هذه الأساليب الإدارية وتطويرها يؤدي بالتبعية لتطوير أنماط العلاقات الإنسانية.

---

[1] أحمد إبراهيم أحمد :**دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية المدرسة** ـ تحديث الإدارة التعليمية ـ . الإسكندرية : مكتبة المعارف الحديثة. 2002، ص 328.

5-6-3- المشاركة في الإدارة :

وتعني العمل الجماعي المشترك والإتقان والتعاون في العمل في موقف متعدد الأطراف، وهي أيضا الثقة في العاملين بالمؤسسة، ومن الأساليب المساعدة على تحقيق المشاركة هي تفويض السلطة اللامركزية، المعلومات الصاعدة، التعبير والحوار المباشر والجماعي مع العاملين والإدارة المشاركة بالأهداف.

والمشاركة مظهر مميز للتقدم لأنّها تتم بممارسة أعداد كبيرة من العاملين في إتخاذ القرارات التي تتصل بالسياسات أو الإنتاج من أجل حل المشكلات التي تعترض العمل ممّا يرفع من الروح المعنوية والمشاركة تجعل الفرد يميل للتجمع والتعاون مع الغير ومشاركتهم لتحقيق مصلحته ومصلحة الجماعة.[1]

وتجعل العاملين في حالة نفسية أفضل، حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة بل يمارسون دورا إيجابيا يشكل نظم العمل وإجراءاته، وإستخدام أسلوب المشاركة في الإدارة يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية وينشر الشعور بالإنتماء للمؤسسة، ممّا يجعل الأفراد يلتزمون بالأهداف لأنهم شاركوا في وضعها، ونجاح المشاركة في الإدارة يتوقف على عاملين :

1 ـ رغبة العمال في تحمل مسؤولية المشاركة وتوفر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة.

2 ـ إستعداد الإدارة للعمل على جعل مشاركة العاملين في الإدارة أمرا واقعا من خلال إحترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من القرارات. [2]

---

[1] رشوان، المرجع المذكور سابقا، ص 26.

[2] طلعت إبراهيم، المرجع المذكور سابقا، ص 252-253.

5-6-4- تفويض السلطة :

فالقائد الذي يفوض سلطته وأعماله لمرؤوسيه يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم وحينها فهو يسمح لمرؤوسيه القيام بأداء معظم أعماله ويمارسون سلطاته إلى درجة السماح لهم بإصدار ما يرونه من قرارات في مجال عملهم، وهذا ما يسمح للقائد باكتشاف ومعرفة المهارات المختلفة التي يتميز بها مرؤوسيه، فتفويض السلطة يدفع بالمرؤوس إلى إستعمال قدراته ومواهبه.[1]

والقائد الديموقراطي هو الذي يفوض السلطة على أكبر نطاق ممكن، وأثبتت الدراسات أنّ المرؤوسين الذين يتصفون بالإعتماد على النفس يستجيبون إستجابة إيجابية نحو القيادة الديموقراطية، إذا ما أتيحت لهم الفرصة للإسهام في إتخاذ القرارات وفوضت إليهم السلطة والمسؤوليات، كما يقلل غيابهم عن العمل ويزيد من إنتاجيتهم.[2]

5-6-5- مبدأ جماعية العمل :

إنّ الصفة الأساسية التي تميز التنظيمات هي وجود التنظيمات هي وجود تجمعات إنسانية فالإنسان يشعر برغبة في الإنتماء إلى هذه الجماعات، وممارسة الحياة الجماعية من خلال إنشاء علاقات مع غيره من العاملين، فجعل العمل إجتماعيا يساعد الإدارة على تنمية العلاقات الإنسانية وتجسيدها بشكل سليم، وذلك من خلال الإعتماد على العمل الجماعي وليس على الأساس الفردي المنعزل.[3]

---

[1] علي محمد منصور : **مبادئ الإدارة ـ أسس ومفاهيم** ـ . القاهرة : مجموعة النيل العربية. 1999، ص 213.

[2] عبد المجيد أونيس : **تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الإقتصادية**. رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية. جامعة الجزائر: معهد العلوم الإقتصادية. 1994 ـ 1995، ص 96.

[3] طلعت إبراهيم، المرجع المذكور سابقا، ص 256.

ويؤكد **براون** :" أنّ الجماعات التي حققت إنتاجا مرتفعا هي التي كان إهتمام المشرفين فيها موجها نحو العمال بإعتبارهم أفراد لهم شعورهم وحاجاتهم ." فالرقابة الشديدة على العمال لا تجدي نفعا

ـ في كثير من الأحيان ـ حتى و إن حققت بعض الإيجابيات إلاّ أنّها آنية، فمع مرورا لوقت تنعكس سلبا ويتذمر العمال وبالتالي يؤثر على إنتاجيتهم.[1]

والعمل الجماعي يتطلب التعاون، لأنّ كلاهما يحقق الأهداف المشتركة، والتعاون يعتبر أيضا من العوامل التي تحقق العلاقات الإنسانية، وهو عملية إجتماعية تجعل الأفراد أو الجماعات تعمل متضافرة جنبا إلى جنب في سبيل تحقيق أهداف وغايات مشتركة، وبالتالي فهو على هذا الأساس جهد متبادل، ونجاح أحد الأطراف الداخلية فيه يعد نجاحا للأطراف الأخرى، وعادة يكون هذا التعاون من أجل غرض صالح ومفيد للمؤسسة ككل.

ويعتبر العمل الجماعي أحد أهم العوامل المؤدية إلى إرتفاع الروح المعنوية للعاملين، لأنّه يتيح لهم فرصا للتفاعل الإجتماعي فيما بينهم.

5-6-6- الروح المعنوية :

هي إحدى دلالات ومكونات العلاقات الإنسانية، وتعبر عن حالة جماعة من حيث أهدافها وتكاملها وأهميتها ودرجة الثقة وتماسكها وتعاونها.

والروح المعنوية دليل على نوع العلاقات الإنسانية السائدة، فانخفاضها أو ارتفاعها يمكن أن يستدل على سوء العلاقات الإنسانية، ومن المظاهر الرئيسية التي يمكن أن يستدل بها على مستوى الروح المعنوية، مستوى الأداء، مدى إستمرار العاملين في العمل، مدى غيابهم ...إلخ

---

[1] أونيس، المرجع المذكور سابقا، ص66.

5-6-7- الإتصالات :

من العوامل الأساسية المحددة لنمط العلاقات الإنسانية ، أسلوب وكفاءة عمليات الإتصال، فمن خلالها يمكن للقيادة الإدارية أن تحقق غايتين :

1 ـ نقل المعلومات صحيحة وكاملة عن أهدافها وسياساتها للأفراد والجماعات بدرجة كافية من الإستمرار والوضوح.

2 ـ التعرف على إتجاهات وآراء الأفراد وشكاويهم وإقتراحاتهم، ممّا يحقق لها ميزة في التنبؤ المسبق باحتمالات السلوك للأفراد.[1]

فالإتصال يتم من خلال التكلم والإستماع والكتابة والقراءة، والمديرين والموظفين لا يتبادلون المعلومات المتعلقة بالعمل فقط، ولكن أيضا يبنون شبكة من العلاقات الشخصية المتبادلة وأنماط التفاعل فيما بينهم.

وكفاءة الإتصالات الإدارية في بناء وتدعيم مناخ العلاقات السليمة تقاس بعاملين:

ـ كمية المعلومات المتدفقة في التنظيم ومدى جودتها ووصولها للأفراد في الوقت الملائم.

ـ تدفق الإتصالات في جميع الإتجاهات وتغطيتها أجزاء ومستويات التنظيم جميعا.

وتنبع أهمية الإتصال في تشكيل العلاقات الإنسانية من كونها عاملا مؤثرا على إتجاهات الأفراد وآرائهم ونظرتهم للعمل والإدارة، ومن ثم فالإتصالات تؤثر على رغبات الأفراد وقراراتهم، ومن الأساليب الإتصالية المحققة لتلك النتائج الإيجابية في مجال العلاقات الإنسانية ما يلي:

ـ اللقاءات والإجتماعات الدورية بين القادة الإداريين والأفراد العاملين.

ـ نظم الإقتراحات وصناديق الشكاوى.

ـ اللجان التي تقوم بدور معالج للمشكلات التي تعترض العمل.

---

[1] إبراهيم، المرجع المذكور سابقا، ص253.

ومن الطرق التي تساعد الإدارة في التغلب على معوقات الإتصال ما يلي:

ـ تقديم المعلومات بشكل يتفق وإمكانيات الأفراد وخبراتهم.

ـ تقديم المعلومات بصورة مبسطة إذا كانت معقدة حتى يستطيع الفرد إدراكها.

ـ إتاحة الفرصة للأفراد لشرح وجهات نظرهم والتعرف على مدى فهمهم للمعلومات.

5-6-8- الحوافز :

تعتبر الحوافز المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين، ومن ثم فإنّ عنصرا هاما من عناصر فعالية نظم العلاقات الإنسانية هو نوعية الحوافز المستخدمة، ومدى توافقها مع رغبات الأفراد وأهميتها بالنسبة لهم، فهذا التوافق يسهم في إستجابة الأفراد ورغبتهم في تحقيق ما تصبوا إليه الإدارة من نتائج وأهداف.[1]

فالعلاقات الإنسانية في الإدارة ترتبط بالحوافز التي لها أهمية في رفع مستوى الأداء، وللتحفيز المعنوي دور هام في تحقيق العلاقات الإنسانية في الإدارة لأنّه يدفع الفرد إلى العمل بأسلوب إيجابي من خلال التشجيع على التفاني والإخلاص في العمل.

5-7- إهتمامات العلاقات الإنسانية في المؤسسة

من العناصر الأساسية التي تهتم بها العلاقات الإنسانية في أي مؤسسة حتى كان لها أثر كبير في رفع إنتاجية العامل واستقراراه ما يلي:

---

[1] إبراهيم، المرجع المذكور سابقا ، ص 254.

5-7-1- الإهتمام بالفرد والإيمان بقيمته:

إنّ الفرد في نظر مدرسة العلاقات الإنسانية، يعتبر محور الإهتمام، ولابد أن يكون في مقدمة كلّ الإهتمامات وتركز على الفرد بتواجده في المجموعة لأنّ الفرد يعمل ضمن المجموعة يتفاعل مع أعضائها ويظهر كفاءات ومهارات لتحقيق إنتاجية أكبر، لأنّ هناك قوة دافعة للإنسان وهي حاجته للتفاعل مع زملائه وإقامة علاقات معهم ثم قبولهم له، ويقول في ذلك **جورج هومانز** :

" إنّ الإنسان حيوان إجتماعي ... وأنّ العامل يأتي إلى المصنع شخص إجتماعي يحتاج أولا وقبل كلّ شيء إلى إتاحة الفرصة لإقامة علاقات وثيقة مع الآخرين، فالعمال يميلون إلى تشكيل جماعات متماسكة تضم أولئك الذين يقومون بنفس العمل".

ويتحقق الإنسجام عند هومانز إذا ما سمحت لجماعات العمل حرية أكبر وحينما يسمح لهم بالمشاركة.[1]

فدور العلاقات الإنسانية في العمل هام جدّا نتيجة للنظرة التي أصبحت موجهة إليها على أنّها تكريم لإنسانية العامل بدراسة أفضل الطرق العقلانية التي تجعله يقبل على عمله بجدارة.

فيجب على المسؤولين في المؤسسات أن يدركوا أنّهم يتعاملون مع أفراد لهم مشاعر وطموحات وميزات خاصة ومشكلات لابّد من مراعاتها والسهر على حلها.

5-7-2- الإهتمام بالتنظيم :

تنظر العلاقات الإنسانية إلى التنظيم على أنّه مكون من أفراد آدميين وليس من وظائف، لأنّ الأفراد هم الذين يقومون بالعمل في هذه الوظائف ويعطون للتنظيم حيويته، فالعلاقات الإنسانية في أي تنظيم تؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية للعامل وتزداد بذلك إنتاجية المؤسسة.

---

[1] السيد الحسيني : **النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم**. ط 4. الإسكندرية : دار المعارف. 1983، ص 129.

فإنتشار روح التعاون بين الأفراد أثناء تأدية أعمالهم يعد أمر هام تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها، لهذا يستوجب عليها العمل بأقصى جهودها للوصول إلى ذلك، بإشعار كلّ فرد بأهمية عمله الذي يقوم به، لأنّه يعتبر حلقة في سلسلة الأعمال الكلية للمؤسسة، ولا يتحقق الهدف الكلي إلاّ إذا تكاملت الحلقات وتماسكت.

5-7-3- توطيد العلاقات بين المؤسسة والعمال :

العلاقات الإنسانية في المؤسسة تجعل الإدارة تهتم بتحليل الروابط التي تجمع بين المؤسسة والعمال، لأنّ الروابط إذا أخذت بجدية وعمل الطرفان على توطيدها تصبح سلوك يوجه نشاطات الطرفين نحو تحقيق الأهداف بشكل دائم وتلقائي، وكسب تأييد العاملين لا يتم إلاّ إذا أزيلت الحواجز التي تفصل بين هؤلاء العمال والقائمين على تسيير أمور المؤسسة، كما أنّ تمكين العمال من إبداء آرائهم وإقتراحاتهم ينير الطريق للمسؤولين عند وضع الخطط والبرامج.[1]

فالعلاقات الإنسانية تزيد من توطيد العلاقة بين العمال والمؤسسة، فاهتمام هذه الأخيرة بهم وعملها على كسر الحواجز بين المستويات الإدارية، والسماح لهم بالمشاركة في وضع الإقتراحات (وهذا ما تعرفنا عليه في فصل الإدارة بالأهداف)، وإعطائهم الفرصة لتحمّل مسؤوليات أكبر، كلّ هذا يزيد من إنتماء وولاء العمال للمؤسسة.

5-7-4- التشاور والإهتمام بآراء العمال :

فعلى الرؤساء منح الأفراد العاملين فرصة التحدث وشرح مشكلاتهم بالطريقة المفضلة، ويجب عليهم التشاور مع المرؤوسين، فالتشاور يعني إحترام كرامة الفرد وقدرته وإشعاره بالثقة في رأيه وتشجيعه على المشاركة في التوصل إلى البدائل والحلول للمشكلات، حتى أنّه بالتشاور يصل

---

[1] أونيس، المرجع المذكور سابقا، ص 43.

إلى قرارات أفضل ويزيد من تماسك الجماعة ومساهمتها في العمل، وهو هدف العلاقات الإنسانية لقوله تعالى:" **وأمرهم شورى بينهم** ".[1]

فالفرد الذي يلاحظ أنّ المشرف عليه لا يهتم بآرائه ويتجاهلها باستمرار أثناء المناقشات في الإجتماعات قد يؤدي إلى سوء علاقاته مع هذا المشرف، كما يشعر بالضيق والملل في العمل لذلك فالعلاقات الإنسانية تترك المجال للعامل بتقديم رأيه والإستماع إليه.

5-8- العلاقات الإنسانية والولاء في المؤسسة.

إنّ الإهتمام بالجوانب النفسية والإجتماعية للأفراد في التنظيمات له دور إيجابي في تنمية وتجديد ديناميكية العمل الجماعي، ونشر قيم التفاعل والتعاون بين الأفراد، فهي تزيد من تماسك العاملين وإرتباطهم ببعضهم، حيث تعمل الإدارات في كلّ مؤسسة على تحقيق التقارب والتعاون فيما بين الأفراد من أجل تحسين مستوى العمل والعمال وتسخير كل ما يلزم لذلك من عناصر مادية وبشرية تسهم في تعزيز هذه العلاقات وتنميتها بالشكل الذي يرفع من الروح المعنوية ويزيد من الإرتباط بين العمال.

وحتى تضمن المؤسسات قدر أكبر من إلتزام وإنتماء العمال وإنضباطهم في عملهم وفي تحقيق أهدافها فإنّ ذلك يدفعها إلى تنمية العلاقات بين الأفراد خاصة غير الرسمية، فالإتصالات المفتوحة وكذا حاجات العاملين والنهوض بنموهم المهني وإزالة العوائق وبناء الروح المعنوية للعمال وإطلاق الطاقات الإبداعية للأفراد والمشاركة في القيادة والتعاون في صنع القرار والتقييم الذاتي وإحترام كرامة الأفراد وإعطائهم أقصى قدر من حرية العمل.[2]

---

[1] سورة الشورى، الآية 38.

[2] توفيق عارف عطاري وآخرون :**الإشراف التربوي نماذجه النظرية وتطبيقاته العملية**. ط 1 . لبنان:مكتبة الفلاح 2005،ص102.

حيث أنّ الإهتمام بالعلاقات الإنسانية ينمي الشعور بالإنتماء للعمل بسبب ما تكونه هذه العلاقات في بيئة العمل من الألفة، المحبة، التعاون، الصدق والأمانة والتخفيف من ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة في تسيير أمور العاملين فهي تعمل على تكوين مجال مريح ومتنفسا للعمال يخفف من حالات الحقد والتشاحن وتتجاوز الحواجز التي تظهر بينهم بسبب شعورهم بالروتين والملل بالتالي فهي تحسن من ظروف العمل وتوفر جوّا من الأمان والإستقرار والراحة النفسية ممّا يجعل الفرد يتعلق بمحيطه وعمله ويدفعه لبذل كلّ ما لديه من مهارات وطاقات تحتاجها المؤسسة، فضلا عن تحقيق الزيادة في كمية ونوعية الإنتاج والتي تكون بسبب زيادة التعاون والتضامن.

5-9- الإنتقادات الموجهة لنظرية العلاقات الإنسانية.

هناك مجموعة من الإنتقادات التي وجهت لنظرية العلاقات الإنسانية وهي :

1 ـ المبالغة في تغليب العنصر البشري على عنصر التنظيم والسلوك التنظيمي.

2 ـ بالغت النظرية في كفاءة تفاعل المجموعات البشرية في الإنتاج بمجرد إتاحة الجوّ العملي لها.

3 ـ أغفلت النظرية ما هو مبني في النفس البشرية من وجود صراعات ومنافسات بين الأفراد كما أغفلت الميل لدى الفرد نحو السلطة والتسلط .

4 ـ قللت من قيمة الحوافز المادية، وبالغت في أهمية الإهتمام البشري.

5 ـ بالغت في التنظيم غير الرسمي، وأضعفت أهمية التنظيم الرسمي.

6 ـ أهملت إمكانية وجود صراع بين الإدارة والعاملين.

إنّ نظرية العلاقات الإنسانية لا تخلوا من العيوب كغيرها من النظريات التي سبقتها، فكل نظريةفي الإدارة جاءت كرد فعل لنظرية سبقتها، وذلك سمة من سمات العمل الإنساني الذي لابّد من أن يعتريه النقص ، ذلك أنّ الفرد محكوم بتجارب من سبقه يضيف منها إلى تجاربه هو محاولا التنبؤ ببعض الظواهر المستقبلية، ومع ذلك تظل جوانب أخرى لا تغطيها تجاربه وتجارب من سبقه ولا يكتشفها تنبؤه.

خلاصة الفصل :

إنّ للعلاقات الإنسانية دور فعال في الإدارة للوصول بالمؤسسة إلى أفضل صورة للنجاح، فهي تعمل على إيجاد التماسك بين الأفراد في مجال العمل بطريقة تضمن تحريك دوافعهم كفريق واحد في صورة تعاونية ومحققة لإشباع حاجاتهم المادية، الإجتماعية والنفسية، من أجل الوصول إلى الأهداف المشتركة بينهم وبين المؤسسة التي يعملون فيها.

والعلاقات الإنسانية ظهرت في الإسلام الذي يحترم إنسانية الفرد ويكرمه ويرتقي به حتى وصل به إلى قمة الإحترام، وهو الذي جعله يستخلف الأرض وأوصانا بالرقة في التعامل.

إن تطبيق العلاقات الإنسانية في المؤسسة يعني التركيز على الجانب المعنوي للعاملين بإعتباره جانبا مكملا للجانب المادي، وإنّ إهتمام الإدارة وحرصها على تطبيق جانب الإتصال الإجتماعي وخلق جو ودي تعاوني بين الأفراد وتشجيع المبادرات، وتنمية الدوافع، والقبول النفسي وخلق الحوافز المادية والمعنوية لدفع الأفراد للعطاء وتقدير أعمالهم واحترام إنسانيتهم، وتهيئة البيئة الآمنة الاجتماعية لجميع العاملين سيكون له مردود ايجابي فعال لتقديم أفضل ما يمكن تقديمه من عمل منتج مثمر، ويعتبر الإنسان هو محور التغير في أي مجتمع أو مؤسسة.

الفصـل السادس

الأداء في المـــــؤسسة

تمهيد:

يعتبر تقييم الأداء بمثابة أحد الأدوات الهامة التي تلجأ إليها إدارة المؤسسة لمساعدة الأفراد على تأدية العديد من أنشطتهم بفاعلية، فهو نظام مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك العامل أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة خلال فترات زمنية محددة ومعروفة وتقييم الأداء عملية شاملة تخص كلّ الأفراد العاملين في المؤسسة مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي ومهما كانت إختصاصاتهم وهذا حتى يشعر الجميع بالعدالة.

فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى وسيلة للتقويم أي الترشيد والتحسين وهذا من خلال تعظيم نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف.

6-1- أبعاد الأداء.

هناك من يركز على الجانب الإقتصادي في الأداء، بينما البعض الآخر يعمد إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والإجتماعي، وهذا من منطلق أنّ الأداء مفهوم شامل، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

6-1-1- البعد التنظيمي للأداء :

ويقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أنّ هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الإجتماعية الإقتصادية، وهذا يعني أنّه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الإجتماعية والإقتصادية يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذا نستنتج ممّا سبق أنّ هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقييم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الإقتصادية.

6-1-2- البعد الإجتماعي للأداء :

يشير البعد الإجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على إختلاف مستوياتهم لأنّ مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أنّ الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا إقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الإقتصادي وأهملت الجانب الإجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو

معروف في أدبيات الفعالية الإقتصادية مع الفعالية الإجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الإجتماعي السائد داخل المؤسسة ،أي كل ما له صلة بطبيعة العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة (صراعات ،أزمات،....إلخ).[1]

6-2- الجوانب المتداخلة في الأداء

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في الأداء نوجزها فيما يلي :

6-2-1- الجوانب المتعلقة بالعمل

1 ـ الإلمام :

يعد الإلمام بالعمل ركنا أساسيا من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة العامل بالعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره ومهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحدد حالة المنظمة.

2 ـ ناتج العمل :

يعبر ناتج العمل عن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، ومدى مقابلتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يمز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل ويعبر عنه ببصمات العامل في العمل.

---

[1] الداوي، المرجع المذكور سابقا، ص 218 .219.

6-2-2- الجوانب المتعلقة بالسلوك

1 ـ سلوك العامل :

يشير سلوك العامل في أداء وظيفته عن مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الإعتناء بها وصيانتها وتجنب الإتلاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائدا معتبرا.

2 ـ السلوك الإجتماعي :

يتمثل السلوك الإجتماعي في العمل في مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء العمل.

3 ـ الحالة النفسية للعامل :

إنّ الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا وراغبا في العمل ومستعدا لإتقانه أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل.

4 ـ فرص التقدم :

يسلك العامل طريق التحسين والتقدم من خلال إكتساب مهارات ومعلومات عن طريق البرامج التدريبية أو الممارسة الميدانية بغية زيادة الكفاءة الإنتاجية وفعالية الأداء.[1]

---

[1] نور الدين شنوفي : **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الإقتصادية** ـ حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز ـ . أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية. جامعة الجزائر: قسم علوم التسيير. تخصص علوم التسيير. 2004 ـ 2005، ص 18.

6-3- الخلفية الفكرية والنظرية لتقييم الأداء

6-3-1- مساهمة الحضارات المتعاقبة

يرى البعض بأن العملية بدأت منذ أن بدأ الإنسان في إصدار إشارات القبول والرفض عند ملاحظاته عمل من هم حولهم ويزن أداءهم وفقا لما يتصوره ويتوقعه من أداء، وبتطور الحياة وتوسع المجتمعات توسع إستخدام العملية، فتجد أن حضارة بابل إستخدمت العملية كنشاط من أنشطة الرقابة الإدارية والتي تهدف إلى متابعة أداء إدارات الأقاليم التابعة لها من خلال مراقبة أداء الموظفين.

وإستخدمت حضارة الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف على أساس إختبارات التسابق والتي إعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من سيشغل الوظيفة. [1]

وإستعملت الحضارة الرومانية عملية تقييم الأداء كأداة من أدوات الرقابة المحكمة لأداء الموظفين نظرا لتمتعها بجهاز إداري بيروقراطي بدرجة عالية من المركزية إستلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية.

ولقد كان للحضارة الإسلامية دور بالغ الأهمية في المساهمة في موضوع الأداء من خلال ما جاء في كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم، حيث أرشدنا المنهج الإسلامي إلى مجموعة من الأسس والمبادئ التي تمكن من إستثمار قدرات الفرد أحسن إستثمار وذلك بدءا بالإختيار الدقيق للأفراد الذين تتوفر فيهم المواصفات والقدرات والخصال التي تمكنهم من أداء أعمالهم بشكل جيّد ويتجلي ذلك في قوله تعالى :" **إنّ خير من إستأجرت القوي الأمين** ". [2]

---

[1] خالد عبد الرحيم الهيتي: **إدارة الموارد البشرية ـ مدخل إستراتيجي ـ** . عمان: دار وائل. 2003، ص 197.

[2] سورة القصص، الآية 26.

وبعد الحصول على الأفراد المناسبين يتم تعليمهم و تدريبهم دوريا وإسداء النصح لهم وبيان السلوك المطلوب أثناء الأداء، وتحفيزهم وتشجيعهم وتوجيههم بما يمكنهم من تجنب الأخطاء وتبصيرهم بمواطن الضعف في أدائهم وتقدير نقاط القوة والتميز في الأداء وفي ذلك يقول الله تعالى:" **إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا**".[1]

كما أمر المنهج الإسلامي أتباعه بالإتقان في أداء أعمالهم، وجاء ذلك في غير ما آية أو حديث شريف حيث يقول تعالى : " **إنّ الله يأمر بالعدل والإحسان** ".[2]

وقول صلى الله عليه وسلم :" **إنّ الله كتب الإحسان على كلّ شيء** ".[3]

ويتضمن معنى الإحسان السرعة وإستثمار الوقت وبذل جهود مضاعفة لإنتاج منتجات ذات جودة عالية.

كما قرر ـ المنهج الإسلامي ـ مبدأ الرقابة الذاتية أثناء الأداء والتي تعني رقابة الفرد المسلم لسلوكه وضبطه أثناء أدائه لعمله وفق تعاليم الشريعة الإسلامية والتحلي بيقظة الضمير وربطه بالخالق سبحانه " **أن تعبد الله كأنّك تراه فإن لم تكن تراه فإنّه يراك** ".[4]

كلّ هذا أدى إلى تنمية سلوك الفرد المسلم وأخلاقيات العمل وحسن أداء الأمانة في صور رائعة لم تشهد البشرية في كلّ عصورها مثيلا لها، كما أكدّ أيضا على ضرورة التقييم الموضوعي والعادل لأداء الأفراد، وتقدير المتميزين والمتفوقين منهم وتمكينهم من الإبداع والإبتكار إضافة إلى التعويض العادل لمجهودات الأفراد على إنجازاتهم.

---

[1] سورة الكهف، الآية 30.

[2] سورة النحل، الآية 90.

[3] رواه البخاري ومسلم .

[4] متفق عليه.

كما يقوم تقييم الأداء في المنهج الإداري الإسلامي على مجموعة من المبادئ المستمدة من كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه و سلم أهمها ما يلي:

ـ الحكم بما أنزل الله تعالى بالحكمة والعدل.

ـ خشية الله تعالى أثناء التقييم في قوله تعالى:" **واخشوا يوما لا يجزي والد عن ولده** ".[1]

ـ إتباع الحق دائما أثناء التقييم.

ـ المفاضلة بين العاملين بالإيمان والعلم.

ـ تجنب قول الزور وشهادة الزور على العاملين.

ـ عدم أكل أموال العاملين بالباطل.

ـ عدم مؤاخذة العامل بالخطأ غير المتعمد.[2]

ومع تطور الفكر الإداري ظهرت مجموعة من النظريات واضعة مجموعة من الأسس لموضوع الأداء وتقييمه، ومن أهمها نجد:

6-3-2- مدرسة الإدارة العلمية :

ركزت مدرسة الإدارة العلمية على الأسلوب العلمي في الإدارة الذي ركز بشكل أساسي على تقييم الوظائف، فاستخدمت عملية تقييم أداء العاملين كإحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف وبما يعزز إستخدام الأساليب العلمية في الأداء.

وقد أطلق مصطلح الإدارة العلمية على سلسلة الدراسات التي تتعلق بأوضاع العمل والعامل لإكتشاف أمثل الوسائل لإنجاز العمل وأمثل الطرق لضبط وترقية أداء العامل، ولقد تبنت هذه المدرسة مجموعة من المرتكزات والمفاهيم قامت عليها كمبادئ هي :

---

[1] سورة لقمان، الآية 73.

[2] محمد ياغي وتوفيق مرعي : **نحو صياغة نظرية إدارية إسلامية تستخلص من القرآن الكريم**. المملكة العربية السعودية : مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإقتصاد والإدارة. المجلد الثالث .1990، ص 286 ـ 290.

ـ إعتماد الأسلوب العلمي لتحديد عناصر عمل الفرد، تقسيم العمل، والتخصص لضمان نقص التكلفة ورفع الكفاءة الإنتاجية.

ـ دراسة الحركة والزمن وإستبعاد الحركات الزائدة ووضع زمن معياري لأداء كلّ حركة في العمل المنجز.

ـ الإعتماد على الحوافز المادية والتعاون بشكل أساسي بين المشرف المباشر ومرؤوسيه.

ـ الإختيار السليم للأفراد ومستلزمات العمل المادية ثم تدريب العاملين لتوسيع دائرة معارفهم ومهامهم من أجل ترشيد الأداء. [1]

كما ركزت على ضرورة وجود طريقة مثلى لأداء أي عملية من خلال تنميط الأداء الفردي وفق مبدأ wayone best، وما يعاب على هذه النظرية تأكيدها على الحافز المادي متجاهلة إنسانية هذا العامل وإعتباره آلة ممّا مهد لظهور مدرسة العلاقات الإنسانية.

6-3-3- مدرسة العلاقات الإنسانية.

نتيجة المناداة بتحسين ظروف العمل والأجور، ظهرت هذه المدرسة بريادة التون مايو، حيثركزت على أثر العوامل الإجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية على الأداء، ورأت بأنّتحفيز العامل ماديا وكذا من خلال حصوله على تقدير من قبل مشرفيه ورغبته في تحقيق الإعتراف به وبأدائه يشكل قوة دافعة نحو تحقيق ذاته وإشباع حاجاته وتفوقه في أداء مهمته وقد إنصب الإهتمام في هذه المدرسة على مقابلة تقييم الأداء التي تتم بين المشرف ومرؤوسيه لمناقشة

---

[1] عتيقة حرايرية : **إشكالية تقييم الأداء في السلوك التنظيمي وعلاقته بتوجيه وتطوير المسار الوظيفي للإطارات** ـ دراسة حالة مؤسسة سونطراك حاسي مسعود، شهادة ماجستير في علم الإجتماع التنظيم والعمل. جامعة الجزائر : قسم علم الإجتماع. 2002 ـ 2003، ص 20.

نواحي الضعف والقوة في الأداء وليس نقد لشخصية المرؤوس، مما يزيد في شعور الفرد بالمشاركة والوعي والتفاعل مع أهداف المنظمة.

وتواصلت الأبحاث في هذا المجال وتم التوصل إلى العديد من النماذج والتي من أهمها نجد:

الإدارة بالأهداف :تتركز فكرة الإدارة بالأهداف على دور المشرف بمساعدة ومشاركة مرؤوسيه في وضع الأهداف الخاصة بهم والمتوقع تحقيقها خلال الفترة القادمة، ويتم بعد ذلك قياس وتقييم الأداء بالمقارنة على أساس هذه المعايير (أي الأهداف المعيارية التي شاركوا في إعدادها).

6-4- أهداف وأهمية تقييم الأداء

6-4-1- أهداف عملية تقييم الأداء :

تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين هما :

أ ـ هدف إداري : وذلك عن طريق إتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والإستغناء.

ب ـ هدف تطويري : وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة تحفيز العاملين بإستخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

ـ العدالة والدقة في المكافآت.

ـ تحديد الأفراد الممكن ترقيتهم.

ـ توفير نظام إتصالي ذو إتجاهين.

والدراسة المسحية التي قام بها جيل ولوشر سنة 1977 أوضحت أنّ هناك أهداف أخرى من وراء تطبيق التنظيمات المعاصرة لأنظمة تقييم منها:

ـ تحديد الإحتياجات التدريبية.

ـ المساعدة في تحسين مستوى الأداء الماضي.

ـ تحديد الأهداف الخاصة بالأداء.

ـ تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم.

ـ المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.

ـ المساعدة في تخطيط القوى البشرية.[1]

ليست عملية تقييم الأداء رصد للأخطاء وإنّما معرفة المستوى الحقيقي لأداء العمال من أجل تحسين وتطوير هذا المستوى باستمرار من قبل الرؤساء، حتى يمكن من خلاله تحديد الإحتياجات التدريبية ومعرفة الأشخاص الذين يستحقون الترقية، التحويل، التنزيل وغيرها من العمليات التي تحدد المسار الوظيفي للعامل، وتتم هذه العملية وفقا لأسس موضوعية تطبق على جميع العمال في مختلف المستويات.

[1] نوري، المرجع المذكور سابقا، ص 340.

والجدول رقم (06) : يوضح أغراض تقييم الأداء

	الغرض من تقييم أداء الفرد	
	تنمية الفرد	**لأغراض إدارية**
حدد وعرف الغرض	تنمية وتطوير الأداء من خلال توجيه الفرد وإرشاده لما هو متوقع ومطلوب.	توفير معلومات لإتخاذ قرارات متعلقة ب : ـ تعديل هيكل الأجور. ـ النقل. ـ الترقيات. ـ تخفيض أو تعديل قوة العمل.
أسس ومعايير المقارنة	مقارنة الأداء بمعايير مقدرة مسبقا للأداء (معيار أو مستوى مطلق).	الأداء النسبي للفرد بالمقارنة بزملائه الآخرين (معيار نسبي).
أسلوب التقييم	التقييم المسند على النتائج .	تقدير الفرد وترتيبه.
دور المشرف	يمارس دور المستشار.	تقديري وحكمي.
توزيع المعلومات المتعلقة بالتقييم.	الفرد والمشرف.	الفرد، المشرف، سجلات الأفراد آخرين لمن لهم علاقة بالإجراءات الإدارية التي تتخذ.

المصدر : عبد الغفار حنفي :**السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**. الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة. 2002، ص 364.

من خلال الجدول يتضح لنا أنّ الغرض من تقييم الأداء يكون إمّا لتنمية الفرد وذلك من خلال العمل على تحسين أدائه بشكل مستمر وتطويره حتى يصل إلى الهدف المطلوب إنجازه إنطلاقا من إرشادات وتوجيهات المشرف.

أو لتحقيق أغراض إدارية بتوفير المعلومات اللازمة لإتخاذ قرارات تتعلق بالأجور، الترقية، النقل وتصميم البرامج التدريبية، وذلك من خلال مقارنة أداء الفرد بزملائه.

6-4-2- أهمية تقييم الأداء :

تبدي كلّ المؤسسات أهمية قصوى لعملية تقييم الأداء، فمن خلالها يمكن للمؤسسة :

ـ التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين، وأنّ المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف المنظمة في حالة تظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقيته أو تعويضه أو إنهاء الخدمة.

ـ تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم وترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى.

ـ معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه وتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته وذلك بالإتفاق مع رئيسه.

ـ من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج تقييم الأداء أن يظهر جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور إكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الأفراد.

إضافة إلى أنّ نظام تقييم الأداء يمكن أن يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتفاديها في المستقبل، وأيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها إضافة إلى أنّه

يساعد على إحترام نظام العمل وقواعده لأنّ شعور الشخص بأنّ هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر إلتزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعة.[1]

6-5- أسس ومسؤولية تقييم الأداء

6-5-1- أسس تقييم الأداء

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم فيما يلي :

ـ إستخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم أداء العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة، بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.

ـ تأصيل مفهوم أنّ التقييم ليس تصيّد للأخطاء أو إتهاما أو تجريحا لشخص الفرد، وإنّما هو التعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض، لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.

ـ توفر نظام فعال للإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على إختلاف مستوياتهم يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير تقييم آراء المرؤوسين وكذا نقل آراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.

ـ إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفاعليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير ويدرك المرؤوسين موضوعيتها وفاعليتها في تنميتهم الذاتية.

ـ إدراك واعتبار كلّ من الإيجابيات والسلبيات بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الآخر، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يبدر من الموظف إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.

---

[1] صلاح الدين عبد الباقي : **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة**. الإسكندرية : الدار الجامعية. 2001، ص 257 ـ 259.

ـ إستقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر وعند تقييم الرئيس يمكن الإعتماد على آراء مرؤوسيه، وذلك دون الإستماع إلى آراء أو وشايات الآخرين التي قد تؤثر على جدية وموضوعية التقييم أو تلغيها تماما.

ـ المشاركة في عملية التقييم من خلال إشراك المرؤوس في عملية تقييمه إمّا من خلال دعوته لملئ نموذج التقييم وتوضيح إنجازاته، أو من خلال مقابلة التقييم مع رئيسه أو من خلال عرض تقييم الرئيس المباشر على رؤسائه الأعلى منه لعلاج ما قد يحدث من خطأ أو تحيز في التقييم.[1]

6-5-2-مسؤولية تقييم الأداء

عند عزم المؤسسة على تقييم أداء عمالها فإنّها تعتمد على المصادر التي تناط بهم مسؤولية تقييم الأداء الفردي وهم :

ـ الرؤساء المباشرون (المشرفون).

ـ الزملاء.

ـ العملاء.

ـ الأفراد أنفسهم.

ـ المرؤوسين.

أ ـ الرئيس المباشر :

يعتبر المصدر الأول الذي يتولى عملية تقييم الأداء بإعتباره المشرف على عمل وأداء العامل ويعتبر هذا المصدر الأكثر شيوعا وإستعمالا في عملية التقييم لأسباب أبرزها :

ـ معرفة الرئيس المباشر بعمل المرؤوس وبمتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها.

---

[1] مصطفى، المرجع المذكور سابقا، ص 332 ـ 333..

ـ موقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوس باتجاه أهداف قسمه أو وحدته ومسؤوليته المباشرة عن مكافأة أو عدم مكافأة هذا المرؤوس.

ـ إضافة إلى أنّ المشرف يزوّد العامل بالتغذية العكسية عن أدائه ومن ثم تحسينه وتطويره.

ب ـ الزملاء :

يمثل زملاء العمل أحد المصادر القيمة للحصول على المعلومات عن أداء العامل نتيجة للملازمة الدائمة والإحتكاك الدائم ببعضهم البعض، وكون العمل يفرض عليهم التعاون والتشارك في أداء الوظائف، إضافة إلى أنّ للزملاء معلومات عن الوظيفة وخبرات عن متطلبات أداء الوظيفة وتوافر فرص الملاحظة اليومية للأداء، إلاّ أنّ تقييم زملاء العمل قد يكون مضللا في بعض الأحيان لإعتبارات شخصية كالصداقة أو صراعات العمل ممّا يوفر فرصا للتحيز في التقييم.

ج ـ المرؤوسين :

يعتبر المرؤوسين مصدرا للحصول على المعلومات عن أداء المديرين أو الرؤساء، وكفاءتهم في توجيههم وتنمية روح الجماعة وتشجيع التعاون، وحلّ المشاكل التي تعترضهم خاصة المتعلقة بالعملية الإدارية فيها، ومن ثم يمكنهم تقييم هؤلاء الرؤساء في حال وفرت لهم المؤسسة الإستقلالية والثقة، ممّا يساعد على تقليل العقوبة التي قد يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم.[1]

---

[1] حسن إبراهيم بلوط :**إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي**، لبنان : دار النهضة العربية. 2002، ص389 ـ 390.

د ـ العملاء :

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين عن طريق العملاء من الأساليب الشائعة للتقييم في المؤسسات الخدمية وذلك نظرا لعدم إمكانية تتبع سلوك الموظف وأدائه من قبل المشرف ومتاح ذلك فقط للعميل.

هـ ـ الأفراد أنفسهم (التقييم الذاتي) :

تعتمد المنظمة في بعض الأحيان في تقييم أداء عامليها على العاملين أنفسهم والحكم على سلوكياتهم الخاصة بإعتبارهم يعرفون كلّ ما يتعلق بالأداء ومحدداته ونتائجه، إلاّ أنّه يؤخذ علىهذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات ويرجع ذلك إلى إعتبارين رئيسيين هما :

ـ إمكانية الربط بين التقييم واتخاذ القرارات مثل الزيادة في الراتب أو الترقية.

ـ ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل: عدم تعاون الزملاء أو سوء الإشراف أو إنخفاض جودة المواد أو كثافة المنافسة أو ضغوط العمل وما إلى ذلك.[1]

6-6- إعداد خطة تقييم الأداء

إنّ أهمية عملية تقييم الأداء والنتائج المترتبة عليها تبرز الجهد والوقت الذي ينفق في إعداد ووضع الخطط التي تكفل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وعادة تشمل خطة التقييم العناصر التالية:

أ ـ تحديد المسؤولية عن تقييم الأداء :

ويقصد بذلك تحديد الجهة أو الشخص المسؤول عن التقييم وعادة يتطلب تقييم أداء العامل شخص قريب منه ويلاحظ أداءه طوال الوقت، ومن الشائع في الحياة العملية للمؤسسات أن يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء مرؤوسيه لأنّه على صلة مستمرة ومتواجد معظم الوقت معهم.

---

[1] المرسي، المرجع المذكور سابقا، ص 446.

ب ـ تحديد التوقيت المناسب للتقييم :

من المنطقي أن تكون الفترة التي يجري فيها التقييم كافية للحكم على النجاح والتقدم في العمل فإذا كانت الفترة طويلة لمدة سنة مثلا قد يعتبرها البعض غير مناسبة لأنّ الرئيس المباشر قد لا يتذكر كلّ الأمور المتعلقة بأداء وسلوك العاملين داخل المؤسسة طوال السنة، ومن هذا يكون التقييم غير موضوعي ولا يستند على حقائق ثابتة ومعروفة لدى الرئيس، ولذلك تفضل المؤسسات أن يعد أكثر من تقرير خلال السنة ويؤخذ بمتوسطها لإعداد التقرير النهائي وهذا حسب طبيعة الوظائف التي يشغلها العاملين.

ج ـ تحديد الطرق المستعملة في التقييم :

إنّ الطريقة التقليدية والأكثر شيوعا في الحياة العملية هي إستخدام تقارير تقييم الأداء وقياس كفاءة العاملين بناء على نموذج مطبوع بصورة مبسطة يقوم بملئه العاملين تحت رئاسة مسؤولهم المباشر، ويصمم نموذج تقييم الأداء العديد من الخصائص أو الصفات بعضها يتصل بسلوك المرؤوس وتصرفاته والآخر يتصل بالعمل أو الإنتاج.

د ـ تحديد طريقة إخبار الشخص بنتائج تقييمه :

هناك جدل كبير حول سرية تقارير تقييم الأداء وعدم إخبار الشخص بالنتائج، فالبعض يؤيد فكرة ضرورة إخبار المرؤوس بالتقدير الذي حصل عليه، بينما البعض يعارض ذلك، لكن في الحقيقة أنّ العامل في حاجة إلى معرفة ماذا تتوقع منه الإدارة، ثم ما حققه فعلا ورأي رئيسه.

هـ ـ إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد الإنتهاء من التقييم :

ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة حتى يمكن تطوير كفاءة العامل، ويلاحظ أن ذلك لا يحدث في الواقع الميداني بل يكتفي بحفظ التقارير في ملفات العاملين دون دراستها أو تحليلها. [1]

6-7- الإعتبارات الواجب مراعاتها في تقييم الأداء.

هناك بعض الإعتبارات التي يمكن الإسترشاد بها للوصل إلى نظام سليم لتقييم الأداء وهي:

ـ وجود أوصاف وظيفية ومهنية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات دقيقة وصحيحة عن واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة، وذلك لضمان معرفة الرؤساء بمهام مرؤوسيهم وتقويم أدائهم على ضوئها.

ـ وجود معايير أداء معرفة، محددة وواضحة منطقية لجميع الوظائف والمهن، كما أنه يجب وضع سياسة موحدة للتقييم.

ـ تحديد أهداف واضحة لعملية التقييم يتم على ضوئها إختيار الطريقة والأسلوب لعملية العلاج والإصلاح.

ـ يجب أن تكون نماذج التقويم الخاصة بالأداء واضحة ودقيقة بحيث تتضمن إرشادات لكيفية التعبئة وتعريفات دقيقة لعناصر التقييم بألفاظ واضحة ومفهومة، كما أن حسن الطباعة في النماذج من الضروريات والأهم من ذلك كله هو إستخدام نماذج متعددة وفقا لنوعية المهن والوظائف.

---

[1] صلاح الدين عبد الباقي : **إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية**. الإسكندرية : الدار الجامعية. 1999 ص 289 ـ 291.

ـ الإعتماد على مصادر موثوقة للمعلومات كدفتر الدوام وسجل الإنجاز اليومي والأسبوعي أو الشهري وملف العامل أو سجلات المؤسسة، ويجب على الإدارة العليا في الدولة تشجيع الرؤساء على إستعمال هذه المصادر في عملية التقييم الخاصة بالأداء.

ـ المتابعة المستمرة من قبل الجهة المسؤولة عن نظام تقييم الأداء للبحث عن المشاكل ومعالجتها.

ـ إستخدام طرق للتقييم تتناسب مع نوعية الوظائف والمهن.

ـ تحفيز أصحاب الأداء المتميز ومعاقبة أو محاسبة أصحاب الأداء الضعيف.

ـ مناقشة المرؤوسين بنتيجة تقييم الأداء.

ـ إقناع المسؤولين في الإدارة العليا بأهمية نظام تقييم الأداء في تحسين ظروف العمال وفي تطوير المؤسسة.

ـ يجب وجود رؤساء قادرين على القيام بعملية تقييم الأداء بكفاءة ودقة وموضوعية بعيدا عن التحفيز والتدريب المستمر للأشخاص القائمين بعملية التقييم.

ـ الإلتزام بمواعيد إعداد نماذج تقويم الأداء في وقتها المحدد. [1]

6-8- طرق تقييم الأداء.

تتباين طرق ومعايير التقييم من منظمة لأخرى، تبعا لأنشطتها الإنتاجية أو الخدمية ووفقا لإختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين، كما أنّها تختلف أيضا في إطار المنظمات المتماثلة فضلا عن عدم وجود مقاييس ومعايير موحدة لتقييم أداء العاملين في إطار المنظمة الواحدة والتي يمكن أن تنطبق على كافة الأفراد العاملين بموضوعية وعدالة، ولذا فإن هناك العديد من الطرق والمعايير المستخدمة في مختلف المنظمات منها التقليدية ومنها الحديثة.

---

[1] عبد الباقي، المرجع المذكور سابقا، ص 317 ـ 318.

6-8-1- الطرق التقليدية :

يشكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء عن أداء المرؤوسين أساس الطريقة التقليدية التي تسعى إلى جمع بيانات ومعلومات عن مستوى أداء الأفراد من أجل إتخاذ قرارات إدارية تهم تنمية وتسيير الموارد البشرية، وتقوم هذه الطريقة على مقارنة إنجاز العامل مع إنجاز الآخرين أو مقارنة إنجاز العامل مع معدل الإنجاز العام، وتسعى أيضا إلى الكشف عن الأداء المنجز وتتكون من عدة طرق وهي :

أ ـ طريقة الميزان أو الدرجات :

تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد جدّا، ممتاز)

وذلك حسب درجة توفر كل من الخصائص فيه، والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل هذا الفرد، فمثلا قد تكون الصفات موضع الدراسة كما هي في الجدول التالي والتي تعبر عن تقدير كل منها برقم من 1 إلى 5 أي:

1 : ضعيف.

2 : متوسط.

3 : جيد.

4 : جيد جدّا.

5 : ممتاز. [1]

---

[1] مصطفى نجيب شاويش : **إدارة الموارد البشرية ـ إدارة الأفراد ـ** . عمان : دار الشروق. 1996، ص 89.

الجدول رقم (07): يوضح طريقة الميزان أو الدرجات.

الصفات	الفرد ـ أ ـ	الفرد ـ ب ـ	الفرد ـ ج ـ
التعاون مع الزملاء	02	03	05
العلاقة مع المرؤوسين	01	04	03
الدقة في المواعيد	03	03	04
السرعة في الإنجاز	02	03	05
كمية العمل	05	04	02
المجموع	13	17	19

وعليه فالصفات التي يتميز بها الأفراد تمثل بنقط، ومنه كلّ فرد يحتل مرتبة حسب النقاط التي يتحصل عليها.

وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة.

ب ـ طريقة الترتيب العام :

وتقتضي هذه الطريقة أن يقوم المشرف بترتيب مرؤوسيه ترتيبا تنازليا يتدرج من الأحسن إلى الأسوأ طبقا للمستوى العام لأدائهم، وقيمة هذا المستوى أو مساهمته في بلوغ أهداف القسم والمنظمة قد يبدأ المشرف أولا بإختيار أحسن مرؤوسيه جميعا، وأسوأهم في القسم كله، ثم يختار الأحسن والأسوأ في الباقين وهكذا حتى يرتب أعضاء المجموعة كلها.

تتسم هذه الطريقة كذلك بالبساطة وسهولة الإستعمال، كما أنّها تتماشى مع طبيعة عمل المشرف إذ أنه من شأن المشرف أن يقوم بترتيب مرؤوسيه.[1]

[1] محمد سعيد سلطان : **إدارة الموارد البشرية**. الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة. 2003، ص 310.

ج ـ طريقة التوزيع الإجباري :

يقوم المقيم بتوزيع الأفراد الخاضعين للتقييم على درجات أو تقديرات وفقا لنسب يحتويها المقياس ويحتوي هذا المقياس على 5 درجات يوزع عليها الأفراد العاملين بحيث يكون نمط توزيع النسب على الدرجات أو المجموعات نوعا من التوزيع الطبيعي يأخذ شكل الناقوس أو المنحنى الطبيعي على الشكل التالي:

10% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرا ت بدرجة كبيرة جدّا.

20% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

40% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة متوسط.

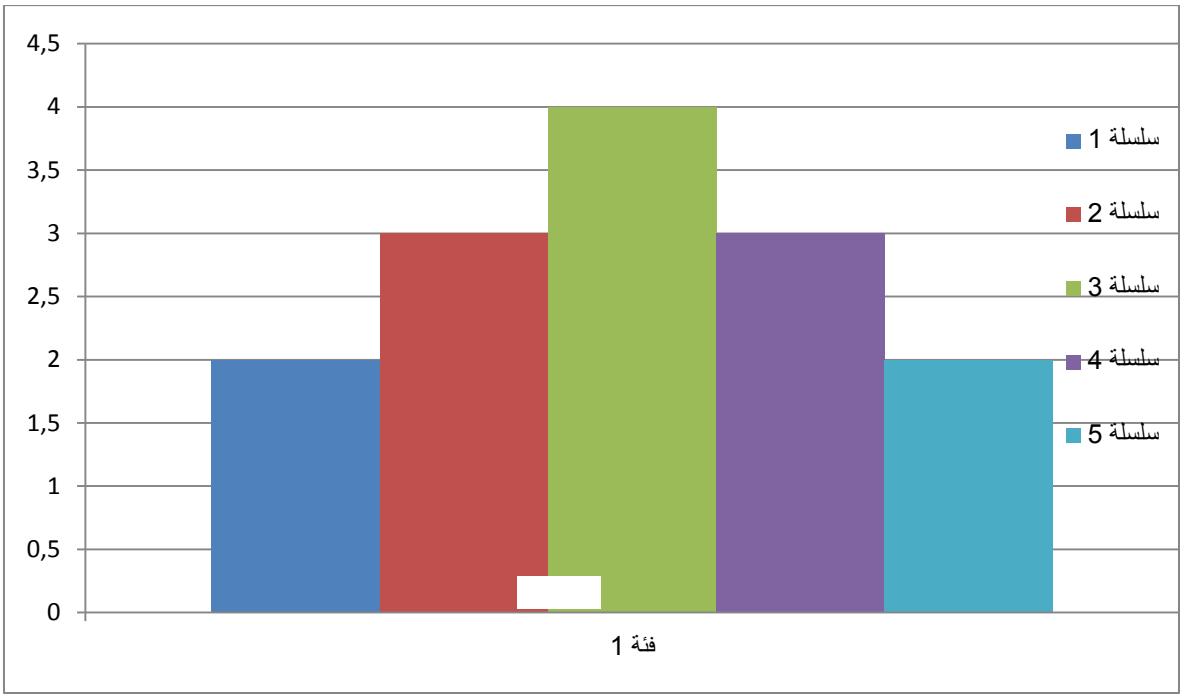
20% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدّا.

ويلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق، أي إختيار 10% بدرجة ممتاز، 20% بدرجة جيّد، 40% بدرجة متوسط و 20% بدرجة ضعيف جدّا.

والشكل التالي يوضح كيفية تطبيق هذه الطريقة.[1]

[1] عبد الفتاح بوخمخم :**إدارة الموارد البشرية**. الجزائر : جامعة منتوري قسنطينة. 2001، ص 106 ـ 107.



الشكل رقم (07) : يوضح توزيع الأفراد على الدرجات في التوزيع الإجباري.

د ـ طريقة المقارنة الزوجية :

وفقا لهذا المدخل يعطي للقائم بالتقييم أسماء الأفراد المطلوب تقييم أدائهم ووضعهم في مجموعات جزئية كلّ مجموعة عبارة عن فردين، بحيث يقارن كلّ فرد مع الآخر، وبذلك يحدد المقيم أي الفردين أفضل من الآخر داخل كلّ مجموعة، وبذلك يكون عدد المرات التي حصل عليها الفرد وأعطى له الأفضلية الرقم الذي يحدد رتبته داخل التقييم الكلي.

وذلك حسب العلاقة التالية :

عدد المقارنات $= \frac{\text{ن (ن}-1)}{2}$، حيث ن : عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم.[1]

هذه الطريقة بالرغم من بساطتها وسهولة تطبيقها فإنّها لا يمكن أن تطبق إذا كان عدد الأفراد العاملين الخاضعين للتقييم كبير هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنّها تفتح مجالا واسعا للتحيز الشخصي من قبل المكلفين بالتقييم.

---

[1] حنفي، المرجع المذكور سابقا، ص 329.

والجدول رقم (08) : يوضح طريقة المقارنة الزوجية.

المرؤوسين	عدد المرات التي إمتاز فيها المرؤوس على زملائه .	الترتيب
الفرد ـ أ ـ	02	الثالث
الفرد ـ ب ـ	ــ	الخامس
الفرد ـ ج ـ	04	الأول
الفرد ـ د ـ	03	الثاني
الفرد ـ هـ ـ	01	الرابع

تتميز هذه الطريقة بسهولة الإستعمال والفهم وكذا تحديد الأكفأ من بين الأفراد العاملين إضافة إلى ترتيبهم يسهل عملية التعويض، إلاّ أنّ هذه الطريقة صعبة الإستعمال في حال وجود عدد كبير من الأفراد.

هـ ـ طريقة قوائم المراجعة :

تنطوي قائمة المراجعة كوسيلة للتقييم على بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد، وتتطلب الإجابة على هذه الأسئلة " بنعم" أو" لا "، كما يمكن أن تتضمن قائمة المراجعة أوزان مختلفة لكل سؤال.[1]

وهي أبسط الطرق، حيث تستخدم قائمة يكتب على جانب منها عبارات وصفية، وأمام كلّ عبارة يوجد مربعان أحدهما (نعم) والآخر (لا)، ويقوم المقيم بالتأشير على أي من هذين

[1] حسن : **إدارة الموارد البشرية**. المرجع المذكور سابقا، ص 220.

المربعين بما يتفق ووجهة نظره نحو سلوك الشخص الذي يقوم بقياس أدائه ودرجة قيامه بالعمل المكلف به.

وعند الإنتهاء من التأشير على جميع البنود الواردة في القائمة، تتولى الإدارة ممثلة بإدارة الأفراد فيها بتقييم أو تحديد وزن أو قيمة الإجابات بموجب دليل خاص حتى يمكن إستخراج الترتيب النهائي لأداء العامل، وفيما يأتي بعض الأسئلة للعبارات المستخدمة، مع ملاحظة أنّ لطبيعة العمل أثر على وضوح هذه العبارات.[1]

جدول رقم (09): يوضحقائمة العبارات المستخدمة لمشرف على عملية الإنتاج .

	نعم	لا
إنتاجية تمتاز بالجودة	☐	☐
يلتزم بالأعمال الموكلة إليه	☐	☐
يتهرب من المسؤولية	☐	☐
يتبع التعليمات بدقة	☐	☐

من عيوب هذه الطريقة أنّ المقيم يمكنه أن يعرف المعنى الإيجابي أو السلبي لكلّ سؤال، وبالتالي يمكن أن يحدث نوع من التحيز، كما أنّها تأخذ وقتا طويلا أثناء جمع الأسئلة الخاصة بكل وظيفة حيث يتم تكوين قائمة من الأسئلة الخاصة بكل مجموعة من الوظائف.

[1] شاويش، المرجع المذكور سابقا، ص 94.

6-8-2- الطرق الحديثة

أ- طريقة الإختيار الإجباري :

تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد، و يتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات كلّ منها يعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد والثنائيات كلّ منها يعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوب فيها مثال :

أ ـ هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم.

ب ـ إنّه شخص حاضر البديهة.

ج ـ هذا الشخص يميل إلى التأجيل في إتخاذ القرارات الهامة .

د ـ من صفاته التردد في أوقات الأزمات .

ويتم إعداد شفرة خاصة تحدد بها العبارات التي تعتبر أكثر أهمية في كلّ ثنائية، وتلك الشفرة لا يعرف عنها المقيم عادة، ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كلّ منها يحتوي على أربعة عبارات إثنين منها تعبر عن النواحي الطيبة في الشخص وإثنين عن النواحي غير المرغوب فيها ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر إنطباقا على الشخص، والعبارة الأقل إنطباقا عليه، وبمراجعة تلك العبارة المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد وتقسيم الفرد عن طريق إحتساب العبارات المختارة والتي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط.

ومن مميزات هذه الطريقة كونها لا تسمح بالتحيز حيث لا يعلم المقيم بالعبارات الحقيقية الواردة في الشفرة ولكنّها رغم ذلك صعبة الإدراك إلى جانب صعوبة الإحتفاظ بسرية الشفرة.[1]

---

[1] نوري، المرجع المذكور سابقا، ص 349 ـ 350.

ب–أسلوب الوقائع الحرجة أو الحساسة :

ويتم التقييم بموجبه عن طريق دراسة كلّ نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها ومنثم تحديد مجموعة من السلوكات التي تؤثر في أدائها إيجابا وسلبا، على أن تكون هذه السلوكات هامة وحساسة وذات علاقة وتأثير مباشر في أداء الأفراد الذين يمارسونها، ويهمل أي سلوك أو تصرف غير هام وليس له تأثير يذكر في الأداء، يتضح من ذلك أنّ السلوكات والتصرفات الحساسة أو الحرجة (الهامة) تنقسم إلى قسمين : الأوّل وله علاقة بالسلوكات الإيجابية وقيما سالبة للسلوكات السلبية وتبقى قيم السلوكات سرية لا يعرفها المقيم ضمانا لتوفير الموضوعية في التقييم، بعد ذلك يطلب من المقيم أن يلاحظ أداء من يقيمه ويحدد أي من السلوكات الإيجابية والسلبية تحدث لديه أو تصدر عنه، فإذا كانت القيم الإيجابية التي حصل عليها الفرد 90 ـ 100 وكانت القيم السلبية 30 من 100 في هذه الحالة تكون نتيجة تقديره 60 من 100 نقطة، بعد ذلك تحوّل هذه النقاط إلى قيمة وصفية (مقبول، ضعيف، ...) توضح مستوى أدائه.[1]

ومن أهم ما يميز هذه الطريقة كونها ذات أهمية وفائدة للأفراد العاملين في توفير التغذية العكسية حول أدائهم، ومن أهم عيوبها التركيز على بعض الحوادث الهامة أو الحرجة، وهذه الحوادث تعتبر وقائع محددة سواء سيئة أو جيدة، وانخفاض الموضوعية في عملية التقييم، حيث أنّ المواقف المؤثرة في بداية فترة التقييم قد تكون مواقف مؤقتة تم تلقيها من طرف العامل.

---

[1] عمر وصفي عقيلي : **إدارة الموارد البشرية المعاصرة ـ بعد إستراتيجي** ـ . ط 1. عمان : دار وائل. 2005، ص 423 ـ 424.

ج- طريقة التقييم على أساس النتائج :

تتم هذه الطريقة وفق أربعة خطوات أساسية وهي:

ـ يتم تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، وبالتالي فالأهداف هي النتائج التي على الفرد تحقيقها.

ـ بمشاركة الرئيس مع مرؤوسه يتم وضع جدول زمني لتحقيق الأهداف المطلوبة أي بمثابة خطة عمل يلتزم بها الطرفان.

ـ ثم يقوم الرئيس المباشر بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، وذلك لمعرفة الأسباب التي ساعدت الفرد للوصول إلى النتائج وغيرها من الأسباب التي حالت دون الوصول للنتائج المسطرة.

ـ أمّا في الخطوة الرابعة والأخيرة فيقوم الرئيس مع مرؤوسيه بوضع خطة مستقبلية وذلك لتعزيز النقاط الإيجابية ومعرفة النقاط السلبية والعمل على تصحيحها وذلك لتحسين الأداء وتطويره.

د-طريقة الإدارة بالأهداف :

يستخدم مدخل وضع الأهداف في مجال تقييم الأداء بدرجة كبيرة بواسطة الأفراد المتخصصين والإداريين وهناك مسميات متعددة تطلق على هذا المدخل ومنها: إدارة الأداء، إدارة النتائج أو تخطيط العمل وبرامج المراجعة.

وتتكون عملية الإدارة بالأهداف من عدّة خطوات وهي :

1 ـ تكوين وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من أهداف العمل التي يجب أن يؤديه الفرد.

2 ـ تنمية خطة فعلية أو تنفيذية توضح كيفية تطبيق الأهداف الموضوعة.

3 ـ إعطاء فرصة أو السماح للفرد بتحقيق هذه الخطة التنفيذية.

4 ـ قياس مدى إنجاز الأهداف.

5 ـ إتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر.

6 ـ تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.

ولكي نضمن نجاح نظام الإدارة بالأهداف هناك مجموعة من المتطلبات، لابّد من توفر ما يلي:

1 ـ أن تكون الأهداف في صورة كمية أو يمكن قياسها.

فالأهداف التي لا يمكن تحقيقها أو قياسها، يجب إستبعادها كلّما أمكن، أيضا يجب أن تكون الأهداف بها نوع من التحدي لقدرات الفرد، بحيث لا يتعارض هذا مع إمكانية تحقيقها، كما يجب التعبير عن الأهداف في صورة مكتوبة وواضحة وليس بها غموض في اللغة المكتوبة بها.[1]

إنّ الإدارة بالأهداف أسلوب حديث في التقييم يدفع الفرد إلى الإلتزام بتحقيق الأهداف، الشيء الذي يؤثر بالإيجاب على مستوى الأداء بشرط أن تكون الأهداف قابلة للقياس والتحقيق وليس بها غموض وأن تبحث عن القدرات الفعلية للفرد في العمل داخل المؤسسة.

هـ–طريقة التقرير المكتوب :

تتميز هذه الطريقة في التقييم بأن عناصر التقييم تكون محددة ومعروفة بشكل واضح ومفهوم لكل من الرؤساء والمرؤوسين، وتشمل عناصر أو مجالات التقييم كلّ من :

ـ الأداء الفني من حيث الكم والجودة والتطوير والإبتكار.

ـ الأداء السلوكي من حيث الإيجابية، المبادأة، التعاون، الإلتزام، المواظبة، الإتصال بالآخرين القيادة والإبتكار.

ـ إمكانات التقدم المستقبلية في العناصر السابقة.

---

[1] حسن : **إدارة الموارد البشرية ـ رؤية مستقبلية ـ** . المرجع المذكور سابقا، ص 213 ـ 214.

ولا يوجد تقسيم نمطي محدد لعناصر تقييم الكفاءة، فقد تتحدد تسعة أو عشرة عناصر عامة وتقسم هذه العناصر إلى فروع.

ومن حيث توقيت إعداد التقارير، يستحسن أن تكون التقارير ربع سنوية بحيث تسهم في الكشف عن نواحي القصور أو دواعي تقويم الأخطاء في مراحلها المبكرة، مع إعداد تقرير سنوي شامل من واقع التقارير الربع سنوية، وهذا أفضل ممّا تتبعه منظمات كثيرة في آخر كلّ عام.

أمّا من حيث التقرير فهناك منظمات تستخدم نموذج موّحد يضم معايير عامة لتقييم كلّ شاغلي الوظائف، ويعيب على هذا الأسلوب أنّ نموذج التقييم عام للجميع مهما إختلفت أعمال ومتطلبات الأداء، وبعض عناصر التقييم تختلف في أهميتها ووزنها من وظيفة لأخرى، لذلك يتطلب التقييم الفعال إستخدام عدّة نماذج لقياس الكفاءة، بحيث يصمم نموذج لكلّ مجموعة وظيفية متجانسة في ضوء تحليل ووصف الوظائف، بحيث تساهم عناصر النموذج في تحقيق أهداف تقييم الأداء كما يجب.[1]

6-9- مشاكل تقييم الأداء وكيفية العلاج.

6-9-1-مشاكل وأخطاء تقييم الأداء

طالما أنّ تقييم أداء العاملين يتم عن طريق أفراد فإنّه من الطبيعي أن يتعرضوا في ذلك إلى أخطاء أو بعض أوجه الضعف من خلال الوقوع في بعض الأخطاء والمشاكل والتي منها :

ـ يعتمد تقييم الأداء بشكل كبير على الرأي والحكم الشخصي للمقيم ممّا من شأنه وجود تحيز ولا موضوعية في نتائج التقييم والذي يعتبر مشكلة حقيقية وجب التخفيف منها وذلك لأنّ القضاء على الجوانب الشخصية في التقييم يكاد يستحيل.

---

[1] مصطفى، المرجع المذكور سابقا، ص 342 ـ 343.

ـ توقع المقاومة التي سيلقاها تقييم الأداء من طرف الأفراد بسبب أنّه يخضعهم للرقابة المستمرة إضافة إلى خوف هؤلاء الأفراد على مستقبلهم الوظيفي المرتبط إلى حدّ كبير بنتائج التقييم والتي يشككون في موضوعيتها بسبب الجوانب الشخصية المصاحبة للتقييم، لذلك وجب إقناع العاملين بموضوعية وعدالة تقييم الأداء وأنّه يسمح لهم بالتطور والتحسن وفي فائدتهم ممّا يقلل من مقاومتهم للتقييم.

ـ تعتبر الفروقات الفردية والصفات الشخصية للأفراد مثل الشك في نتائج التقييم، عدم الثقة في المقيم، عدم الإقتناع بموضوعية التقييم، من أهم الأسباب التي تحول دون تحقيق الرضا عن نتائج التقييم لديهم.

ـ توقع حدوث حساسية بين الرؤساء والمرؤوسين ذلك أنّه في غالب الأحيان ما يرتبط نتائج تقييم الأداء بالمستقبل الوظيفي للأفراد ممّا يضع الرؤساء في مواقف محرجة.

ـ توقع شعور عدائي من قبل بعض الأفراد الذين قيّم أداؤهم بدرجة متوسطة أو ضعيفة لأنّ ذلك سيحرمهم من بعض المزايا الوظيفية والتي يحصل عليها الأداء الجيّد، وبالتالي وجب التخفيف من هذا الشعور عن طريق التوعية بأنّ النتائج الضعيفة ستعالج ويمكن لأصحابها الحصول على المزايا التي عليها الأفراد الأكفاء.

ـ غالبا ما يصعب التأكد من صحة ودقة نتائج تقييم أداء العاملين في الوظائف الإدارية لإرتباط معايير التقييم بصفات شخصية يصعب تحديد مدى توفرها في الأفراد وأنّ الإنتاجية في هذه الوظائف غير ملموسة.[1]

[1] عقيلي، المرجع المذكور سابقا، ص 371 ـ 373.

ـ إعتبار تقييم الأداء عملية طارئة وعبء على المديرين والرؤساء، ومن ثم التخلص منها بطريقة روتينية دون بذل المجهود المناسب مع أهميتها الحقيقية.

ـ إجراء التقييم دون إعداد خطة الأداء، والإكتفاء بتقييم الأداء مرة واحدة في السنة.

ـ إستخدام نماذج موحدة لتقييم أداء جميع العاملين على إختلاف أعمالهم.

ـ الإعتماد على الرأي الشخصي للرئيس المباشر دون غيره.

ـ فصل عملية تقييم الأداء عن باقي عناصر نظام إدارة الأداء واعتبارها هدفا في ذاته.

ـ إعتبار التقييم وسيلة لتقرير الترقيات ومنح العلاوات فقط دون النظر إلى دوره في الكشف عن مجالات وأولويات تحسين وتطوير الأداء.

ـ إعتبار نتائج التقييم منعزلة عن باقي عمليات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كالإختيار التوظيف، التدريب والتنمية المستمرة للموارد البشرية.[1]

وعليه فعملية تقييم الأداء تواجهها مجموعة من المشاكل والأخطاء والتي تحد من أهميتها وفاعليتها ومنها عدم إعطاء الأهمية لهذه العملية وإعتبارها إضافية فقط ومضيعة للوقت والجهد وإن طبقت عملية التقييم فلن تكون هناك خطة مسبقة لإعدادها، ولا مدة محددة لتطبيقها كما لا توجد معايير موحدة ومتعارف عليها لتضمن مصداقية العملية.

6-9-2-علاج مشاكل تقييم الأداء

يجدر بنا الإشارة إلى أنّه مهما بلغت مشاكل وصعوبات تقييم الأداء فلابّد من السعي لعلاجها والتخفيف من حدتها، ومن الوسائل المستخدمة في ذلك نجد :

ـ تحديد معايير التقييم بشكل واضح و دقيق يمكن فهمها من قبل المقيم وذلك من خلال تحديد الجوانب المكونة لأداء الأعمال.

---

[1] علي السلمي : **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**. القاهرة : دار غريب. 2001، ص 172 ـ 173.

ـ ضرورة التأكيد على الموضوعية والدقة في نتائج التقييم من خلال مراجعتها من قبل جهة غير الجهة المقيمة لهذا الأداء.

ـ ضرورة المساءلة الجادة للمقيمين الذين يكتشف خطأ في تقييمهم خاصة إذا كان الخطأ يتعلق بموضوع التحيز.

ـ مناقشة نتائج التقييم من كلّ من قيم أداؤه بغية شرحها وتبريرها ويكون ذلك من قبل المقيم.

ـ فتح باب التظلم لكلّ من يشكك في نتائج التقييم.

ـ ضرورة تحسيس الأفراد بالثقة والإطمئنان حول نظام تقييم الأداء من خلال توضيح أهدافه وأبعاده والفوائد التي يجنيها كلّ من الأفراد والمنظمة.

خلاصة الفصل :

إنّ تأصيل مفهوم التقييم ليس تصيّدا للأخطاء أو إتهاما أو تجريحا لشخص الفرد العامل، وإنّما هو التعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.

وتقييم الأداء عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد للوقوف على نقاط القوة والضعف وإنعكاسها على مردودية الموظف وفعالية المؤسسة، وبالتالي فهي ليست غاية بحد ذاتها وإنّما وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها إعادة النظر في سياسات التوظيف والأجور والحوافز.

إنّ تقييم الأداء كإستنتاج عام يتطلب وجودها معايير الأداء، والمعايير هي المقاييس التي على أساسها تتم عملية المقارنة، للحكم على مستوى الأداء، فبدون وجود معايير أداء محددة مسبقا لا يمكن لعملية تقييم الأداء أن تكون فعالة .

وفي الأخير فإنّ عملية تقييم الأداء عملية منظمة ملازمة للحياة المهنية للفرد وتتم بشكل دوري ومستمر، ويجب على الفرد العامل أن يكون على علم بنتائج التقييم أي بنقاط القوة والضعف لديه.

الباب الثاني

الإطار الميداني للدراسة

الفصل السابع

الإطار الميداني للدراسة

تمهيد:

إنطلاقا من الخلفية النظرية التي إعتمدنا عليها في إنجاز هذا البحث سوف نتناول في هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة، فالبحث الإجتماعي لا يتمثل في جمع التراث النظري والإطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت المشكلة فقط، وإنما يعتمد كذلك على العمل الميداني الذي يمكن الباحث من جمع المعلومات من المجتمع الذي يقوم بدراسته، فمحاولة إثبات الدراسة النظرية بالدراسة العلمية الميدانية من أهم مساعي البحث العلمي. وهذا لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الإشكالية، وهذا ما سنحاول تناوله في هذا الفصل.

7-1- النشأة والمهام

7-1-1- التعريف بميدان الدراسة ومجالها المكاني والزماني.

7-1-1-1- التعريف بميدان الدراسة:

تعود نشأة المؤسسة العمومية الإستشفائية بقصر البخاري إلى سنة 1932، حيث كانت تضم طبيب فرنسي الجنسية وطبيب مساعد ذو جنسية جزائرية، احتوت هذه الأخيرة على عدد قليل من الأسرة والتي كانت لا تتعدى 45 سريرا، وكان بها 03 قاعات للعلاج تستوعب كلّ المصالح وغرفة لحفظ الجثث وبيت للغسل، ومطبخ كما يتوسط مكتب الطبيب القاعات المذكورة، وخلال الفترة الممتدة من 1962 إلى غاية 1974، عرفت المؤسسة توسعا حيث تم إنشاء قاعة للولادة وبناء جناح للإدارة مقسم إلى قسمين:

ـ قسم المديرية والصيدلة ومصلحة الوقاية.

ـ قسم مخصص للمصالح الإقتصادية.[1]

وفي سنة 1985 أعيد تجهيزها، وتم إستلام مبنى جديد متكون من طابقين والذي كان يسمى آنذاك مركز حماية المرأة، وتم تنظيمه كالتالي:[2]

ـ مصلحة طب الرجال.

ـ مصلحة طب النساء.

ـ مصلحة طب الأطفال.

بطاقة إستيعاب تقدر ب 28 سرير لكل مصلحة، وفي نفس السنة تم إنشاء دار للولادة تحتوي على 64 سرير.

---

[1] المصدر : مديرية الموارد البشرية للمستشفى.

[2] المصدر : مديرية الموارد البشرية للمستشفى.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 07/ 140 الموافق ل 19 ماي 2007 تم تحويله إلى مؤسسة عمومية إستشفائية تحوي إختصاصات أولية مثل :

الطب الداخلي، الطب العام، طب الأطفال، مصلحة الولادة، مصلحة تصفية الدم بالإضافة إلى مصلحة مصلحة الأشعة والمخبر والإدارة بفروعها.

وهي تتكفل بالتغطية الصحية ل 157000 نسمة موزعة على 04 دوائر وهي:

ـ دائرة الشهبونية.

ـ دائرة سبت عزيز.

ـ دائرة قصر البخاري.

ـ دائرة أولاد عنتر.

بالإضافة إلى 13 بلدية.

التعريف القانوني للمؤسسة العمومية الإستشفائية بقصر البخاري:

المؤسسة العمومية الإستشفائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي، تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والإستشفاء وإعادة التأهيل الطبي، تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات، تحدد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

2 ــ مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية بقصر البخاري:

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان، وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص في المهام الآتية:[1]

ـ ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص، وإعادة التأهيل الطبي والإستشفاء

[1] إنطلاقا من القانون الداخلي للمؤسسة الإستشفائية بقصر البخاري.

ـ تطبيق البرامج الوطنية للصحة.

ـ ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الإجتماعية.

ـ ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

تنظيم مديرية الصحة والسكان :

***المدير :**

يعين مدير المؤسسة العمومية الإستشفائية بقصر البخاري بقرار من الوزير المكلف بالصحة وينهي مهامه حسب الأشكال نفسها، ومن مهامه :

ـ يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية.

ـ هو الآمر بالصرف في المؤسسة.

ـ يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية ويعد حسابات المؤسسة.

ـ يعد مشروع التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمؤسسة.

ـ ينفذ مداولات مجلس الإدارة.

ـ يعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة عليه.

ـ يبرم كلّ العقود والصفقات في إطار التنظيم المعمول به.

ـ يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته.

يعين جميع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين تقرر طريقة أخرى لتعيينهم.

ـ يمكنه تفويض إمضائه تحت مسؤوليته لمساعديه الأقربين.

ـ وفي حالة غياب المدير يمكن أن يفوض مهامه لأحد نوابه خلال فترة غيابه بعد إستشارة وموافقة الهيئة الوصية.

ـ يستفيد المدير ونوابه إجباريا من مساكن وظيفية تضع تحت تصرفهم من طرف المؤسسة خلال مدة توليهم المسؤولية، شريطة أن يبقوا تحت تصرف المؤسسة فوريا وإلزاميا عند الحاجة إليهم.

***المديرية الفرعية للموارد البشرية:**

تشمل على مكتبين:

ـ مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.

ـ مكتب التكوين.

تتكفل المديرية الفرعية للموارد البشرية بما يلي:

ـ إنجاز الحصيلة الشهرية، الثلاثية، السداسية والسنوية لتعداد المستخدمين للمؤسسة.

ـ تسيير الحياة المهنية للموظفين.

ـ تنفيذ مخطط التكوين.

ـ إنجاز عمليات التوظيف بالتنسيق مع الهيئات الوصية والرقابة.

ـ هي مسؤولة بصفة شخصية بتسيير الملفات الإدارية والمهنية للموظفين.

ـ القيام بعمليات المراقبة الدورية حول إنضباط الموظفين وحضورهم اليومي حسب الدوام، مع إعداد جدول أسبوعي لحضور الموظفين مؤشر عليه من طرف كلّ رئيس مصلحة معينة.

ـ متابعة المنازعات مع إعداد حصيلة كلّ سداسي حول القضايا المطروحة أمام الهيئات القضائية.

ـ الإشراف على عمليات التكوين لمختلف الأسلاك الموجودة بالمؤسسة.

ـ السهر على تطبيق المحاسبة الثلاثية حسب نشاط المديرية الفرعية.

ـ إعداد وإنجاز كلّ الأعمال المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.

ـ ممارسة المدير الفرعي للموارد البشرية للسلطة التأديبية على المستخدمين الموضوعين تحت وصايته.

***المديرية الفرعية للمالية والوسائل :**

تشمل على ثلاث مكاتب:

ـ مكتب الميزانية والمحاسبة.

ـ مكتب الصفقات العمومية.

ـ مكتب الوسائل العامة والهياكل.

المدير الفرعي للمالية والوسائل هو المسؤول الأول على المحاسبة المادية، وبهذه الصفة ينبغي عليه تقديم قبل تاريخ 31 ماي من كلّ سنة المحاسبة المادية لمدير المؤسسة.

كما أنه المسؤول المباشر وبصفة شخصية على كلّ المخازن، والتسيير المالي، ويمارس مهامه تحت المراقبة المباشرة للأمر بالصرف.

تتكفل المديرية الفرعية للمالية والوسائل بالمهام التالية :

ـ إنجاز الوضعية المالية كلّ ثلاثي من السنة المالية.

ـ إنجاز الحساب الإداري لكلّ سنة مالية.

ـ تسيير المخازن ومسك مفاتيح المخزن وبطاقاته وسجلاته، والسهر على ضمان السير الجيد لها بالتنسيق مع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته الإدارية.

ـ مسك سجل تسجيل السيارات المكونة لحظيرة السيارات للمؤسسة بالتنسيق مع رئيس الحظيرة.

ـ مسك سجل الجرد للممتلكات العقارية والمنقولة حسب ما تقتضيه النصوص القانونية والتنظيمية السارية المفعول.

ـ تنفيذ برامج التهيئة وإصلاح البنايات والتجهيزات.

ـ السهر على عدم إدخال أو إخراج مواد التغذية، التنظيف، قطع الغيار والأدوات المكتبية دون الموافقة المبدئية للمدير الفرعي للمالية والوسائل بعد إستشارة مدير المؤسسة أو مستخلفه.

ـ مسك التسبيقات المالية في إطار النصوص القانونية والتنظيمية السارية المفعول، وتبرير نفقاتها لدى الهيئات الرقابية.

ـ مراقبة السجلات الخاصة بتسيير أملاك المؤسسة وتسيير الميزانية لاسيما:

ـ سجل الإيرادات حسب كلّ مادة من الميزانية.

ـ مسك سجل المحاسبة المادية (الصحيفة والسجل الكبير).

ـ مسك سجل النفقات مرتبة حسب كلّ مادة من الميزانية.

ـ ممارسة المدير الفرعي للمالية والوسائل للسلطة التأديبية على المستخدمين الموضوعين تحت وصايته.

ـ إعداد وإنجاز كلّ الأعمال المتعلقة بالمقتصدية.

***المديرية الفرعية للمصالح الصحية :**

وتشمل على ثلاث مكاتب :

ـ مكتب الوقاية ونظافة المحيط.

ـ مكتب القبول والتعاقد وحساب التكاليف.

ـ مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها.

وتتكفل المديرية الفرعية للمصالح الصحية بما يلي :

ـ إنجاز جميع الأعمال والنشاطات الوقائية بالمؤسسة، والعمل بالتنسيق مع المصالح الخارجية في هذا المجال، لاسيما المؤسسات العمومية للصحة الجوارية، المؤسسات العمومية الإستشفائية والجماعات المحلية.

ـ التنسيق بين النشاطات الصحية للمصالح الإستشفائية والتقنية والإدارية.

ـ إعداد حصيلة شهرية، ثلاثية، سداسية وسنوية للنشاطات الصحية بالمؤسسة.

ـ السهر على متابعة النظافة الإستشفائية بالمؤسسة ومكافحة الأمراض الإستشفائية.

ـ إعداد برنامج سنوي للجان الإستشارية للمؤسسة لاسيما لجنة الأدوية، لجنة الأمراض الإستشفائية لجنة الإستعجالات الطبية الجراحية ولجنة الوقاية والأمن.

ـ متابعة الملفات الطبية للموظفين المعنيين بإجراء اللقاحات الوقائية بالتنسيق مع مصلحة طب العمل، وإعداد حصيلة سنوية لهذا النشاط تقدم نسخة منه لمدير المؤسسة ونسخة للمدير الفرعي لتسيير الموارد البشرية.

ـ التصريح للمصالح المعنية بكل الأمراض إجباريا ومتابعة علاجها وتطورها.

ـ إنجاز المعطيات المتعلقة بالتكاليف الصحية كلّ ثلاثي وسنويا، وإرسال نسخة منها للهيئات الوصية.

ـ السهر على تطبيق برنامج المحاسبة الثلاثية حسب نشاط المديرية الفرعية للمصالح الصحية.

ـ إعداد وإنجاز كلّ الأعمال المتعلقة بتسيير المصالح الصحية.

ـ ممارسة المدير الفرعي للمصالح الصحية للسلطة التأديبية على المستخدمين الموضوعين تحت وصايته.

ـ متابعة نشاط مكتب الدخول لاسيما فيما يتعلق ب :

ـ تسجيل دخول وخروج المرضى والمواليد.

ـ تسجيل الوفيات والتصريح بها لدى الهيئات المختصة وفق الآجال المحددة قانونيا وفي السجل المخصص لذلك ممضي عليه من طرف المحكمة المختصة.

ـ تسجيل المواليد والتصريح بها لدى الهيئات المختصة وفق الآجال المحددة قانونيا وفي السجل المخصص لذلك ممضي عليه من طرف المحكمة المختصة.

ـ تسجيل حالات الإحالة الخارجية.

ـ تسجيل الحركة الإستشفائية.

ـ تحضير شهادة الإستشفاء وشهادة الحضور.

ـ تقييد المرضى في سجل الترقيم.

ـ إنجاز جميع الإحصائيات المتعلقة بنشاط مكتب الدخول.

ـ تسجيل معلومات إستمارة الإستقبال.

ـ تحرير وصلات الدفع.

ـ العمل بالتنسيق مع المصالح الخارجية لاسيما البلديات، هيئات الضمان الإجتماعي ومصالح مديرية الحماية الإجتماعية.

ـ متابعة دخول وخروج جثث الموتى والتأكد من هويتهم قبل تسليمها لعائلات الموتى.

***المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقة :**

تشمل على مكتبين :

ـ مكتب صيانة التجهيزات الطبية.

ـ مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

تتكفل المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقة بما يلي:

ـ الإشراف على عملية الصيانة الوقائية للتجهيزات الطبية والمرفقة.

ـ الإشراف على عملية الصيانة العلاجية العلاجية للتجهيزات الطبية والمرفقة.

ـ إعداد حصيلة سداسية للصيانة الوقائية والعلاجية للتجهيزات المرفقة للسلطة التأديبية على المستخدمين الموضوعين تحت وصايته.

ـ السهر على تطبيق المحاسبة الثلاثية حسب نشاط المديرية الفرعية.

ـ إستقبال التجهيزات والوسائل الجديدة والتأشير على وصل الإستلام بعد التأكد من محتواه.

ـ المشاركة في عملية إقتناء التجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقة.

ـ إعداد قائمة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقة المقترحة للصرف عن الخدمة.

7-1-2- المجال الزماني للدراسة:

قمنا بإجراء بحثنا في المؤسسة العمومية الإستشفائية بقصر البخاري، ودراستنا قد شملت 136 مبحوث من أصل 388 موظف، بحيث قمنا بإجراء البحث الإستطلاعي في بداية ماي 2013وهذا عن طريق إجراء مقابلات مع موظفي المستشفى، وكانت مقابلات إستطلاعية بهدف ضبط الإشكالية والفرضيات، ثم قمنا بعدها بتوزيع الإستمارات في شهر مارس 2015، حيث دامت فترة توزيع الإستمارات وتجميعها قرابة شهر حتى شهر أفريل.

لتأتي بعد ذلك مرحلة تفريغ البيانات وجدولتها ثم إعطاء القراءة الإحصائية والسوسيولوجية لهذه الجداول، ليأتي في الأخير تقديم الإستنتاج العام للدراسة.

7-2- الوضعية الصحية بالجزائر.

تختلف الجهات المسؤولة عن تقديم الصحة العمومية من دولة لأخرى باختلاف سياسة كلّ دولة في إدارة منظومتها الصحية، ففي حين نجد عرض الصحة العمومية في دولة ما حكر على الدولة نجد في دولة أخرى سيطرت القطاع الخاص أو قد يشتركان معا فيها وكلّ هذا من أجل العمل على تغطية الطلب المتزايد على الصحة ممّا يسهم في ترقية الخدمات المقدمة.

تمثل الصحة أحد المقومات الأساسية لحياة الإنسان من أجل الحفاظ على إستمراره وتطوره بما لها من دور فعّال تلعبه في حماية المجتمع بتكفلها بمكافحة الأمراض ووقايته منها، وكذا خلق طريقة مثلى لحمايته برشادة وتكلفة عقلانية وذلك بالتحكم في تقديم العلاج والمساعدات للإنسان.

فالصحة هدف من أهداف التطور الإجتماعي والإقتصادي، فهي لا تقتصر على الجوانب البدنية والنفسية بل تشمل أيضا الجانب الإجتماعي، فالفرد هنا جزء من مجتمعه له حقوق كما عليه واجبات يجب أن يؤديها، لذا عملت حكومات الدول في العالم للإهتمام بالصحة من خلال برامج التدريب من أجل تخريج أطباء مختصين في مختلف المجالات وإنفاق مبالغ كبيرة من أجل بناء وتجهيز المستشفيات وتوفير الأدوية، ففرنسا مثلا تحتل المركز الأول في العالم من جملة 191 دولة في توفير الرعاية الصحية لمواطنيها، وتأتي في المرتبة الثانية إيطاليا، أمّا عن الدول العربية فنجد الإمارات التي تعد من أفضل الدول في توفير الرعاية الصحية حيث تحتل المركز 27.

أمّا عن الوضع الصحي العام في الجزائر فلا يزال يعرف إضطرابا سواء على مستوى إنتشار الأمراض أو وضع المستشفيات الذي لا يرقى إلى المقاييس المعتمدة دوليا ومستوى الرعاية الصحية خاصة في المدن الصغيرة أو النائية.[1]

[1] www .albayane.co.ae/ albayane/ 11.12.2014.

7-2-1-هياكل نظام الصحة في الجزائر:

أ ـ القطاعات الصحية:

لقد تم تحديد قواعد إنشاء القطاعات الصحية، تنظيمها وسيرها وفق المرسوم التنفيذي رقم97 ـ 466 المؤرخ في 2 شعبان 1418، الموافق ل 02 ديسمبر 1997 فيتكون القطاع الصحي من مجموع الهياكل الصحية الخاصة بالوقاية والتشخيص والعلاج والإستشفاء وإعادة التكييف الطبي، ويتكفل بحاجيات السكان الصحية، وفي هذا الإطار نجده يقوم بالمهام الآتية:

ـ يتضمن تنظيم توزيع الإسعافات وبرمجتها.

ـ يطبق نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج وإعادة التكييف والإستشفاء.

ـ يطبق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والسكان.

ـ يساهم في ترقية المحيط وحمايته في مجالات الوقاية والنظافة والصحة ومكافحة الأضرار والآفات الإجتماعية.

ـ يساهم في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم.

ـ يتكفل القطاع الصحي بحاجيات السكان الصحية ويخضع لمجموعة من الإلتزامات أهمها إمتياز الخدمة للمرفق الصحي من خصوصية تجعل حياة البشر هينة له، أمّا الإمتياز الثاني فهو نوعية الخدمة، وهذا الإمتياز يتوقف على مدى إحترام القوانين واللوائح المتعلقة بتنظيم وتسيير الهياكل الصحية، ويؤول للمجالس الإدارية والمجالس العلمية والطبية للقطاعات الصحية أو المراكز الإستشفائية الجامعية أو المؤسسات الإستشفائية المتخصصة، تقدم الإقتراحات والآراء حول تحسين

نوعية الخدمات الصحية، ومن ذلك حسن إستقبال المريض والتكفل به وتحسين مستوى نوعية الوجبات الغذائية المقدمة للمريض وإقتناء معدات طبية حديثة.[1]

ب ـ المراكز الإستشفائية الجامعية :

وقد حدد المرسوم التنفيذي رقم 97 / 467 المؤرخ في 02 شعبان 1418 الموافق ل 02 ديسمبر 1997 قواعد إنشائها وتنظيمها وتسييرها.

والمركز الإستشفائي الجامعي : " مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، ويتم إنشاؤها بموجب مرسوم تنفيذي بناء على إقتراح مشترك بين الوزير المكلف بالصحة والوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي".

أمّا عن مهامه فنقول أنّ المركز الإستشفائي الجامعي مكلف بمهام " التشخيص، الكشف العلاج، الوقاية، التكوين، الدراسة والبحث، وذلك بالتعاون مع مؤسسة التعليم أو التكوين العالي في علوم الطب المعنية" .[2]

ففي ميدان الصحة يعمل على ضمان نشاطات التشخيص والعلاج والإستشفاء والإستعجالات الطبية والجراحية والوقائية إلى جانب كلّ نشاط يساهم في ترقية وحماية السكان وتطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة وإعداد معايير التجهيزات الصحية والعلمية والتربوية للمؤسسات الحية إلى جانب المساهمة في حماية المحيط وترقيته في الميادين المتعلقة بالوقاية، النظافة الصحة، مكافحة الآفات والأضرار الإجتماعية.

---

[1] المرسوم التنفيذي رقم 97 ـ 466 المؤرخ في 02.1997.12المؤرخ في2 شعبان 1418الموافق ل 02 ديسمبر 1997" الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية"، العدد 81، الصادر في 10 ديسمبر 1997، ص 20 ـ 21.

[2] المصدر نفسه، ص 29.

وفي ميدان التكوين يضمن تكوين التدرج وما بعد التدرج في علوم الطب بالتعاون مع مؤسسة التعليم العالي في علوم الطب والمشاركة في إعداد وتطبيق البرامج المتعلقة به والمساهمة في تكوين مستخدمي الصحة وإعادة تأهيلهم وتحسين مستواهم.

أمّا في ميدان البحث يقوم المركز الإستشفائي الجامعي بكلّ أعمال الدراسة والبحث في ميدان علوم الصحة، بالإضافة إلى تنظيم المؤتمرات والندوات وأيام دراسية وتظاهرات أخرى تقنية علمية من أجل ترقية نشاطات العلاج والتكوين والبحث في علوم الصحة.

ج ـ الهياكل غير الإستشفائية :

أو ما يعرف بالعلاجات القاعدية، والعلاج الصحي الأولي علاج يتطلب التكفل الفوري والذي تقوم به وحدة صحية أو مركز صحي أو مجتمع صحي، وقد يكون شفائيا أو وقائيا.

وتتكفل المؤسسة الصحية القاعدية العلاجات الشفائية والوقائية لفائدة المواطنين والتي لا تتطلب إستشفاء، وتوجد ثلاث أنواع من المنشآت الصحية القاعدية.

الوحدة الصحية :

يقدم بها العلاجات الصحية التالية:

ـ العلاجات الإستشفائية : تقديم عمليات الحقن، تضميدات بسيطة، حروق من الدرجة الأولى علاجات إستعجالية أولية.

ـ العلاجات الوقائية (التطبيق التام للبرنامج الموسع للتلقيحات، تطبيق ومتابعة البرامج الوطنية وبالخصوص المتعلقة بنظافة المحيط) .

ـ نشاطات التربية والإعلام والإتصال : نشاطات واسعة ومختلفة يستلزم تقديمه باستمرار على مستوى العلاج قصد تحسيس المواطن بما يقتضي الشروط الصحية لكونها مهمة.

المراكز الصحية :

إضافة إلى العلاجات التي تقدمها الوحدة الصحية فهي تقدم علاجات أخرى وتتمثل في النشاطات الطبية (فحوصات عامة، ونشاطات طب الأسنان وأمراض الفم).

المجمعات الصحية :

إضافة إلى العلاجات السابقة والتي يقدمها المركز الصحي نجد :

ـ فحوصات طبية مختصة كطب الأطفال، طب التوليد والأمراض النسائية، الطب الداخلي وطب العيون.

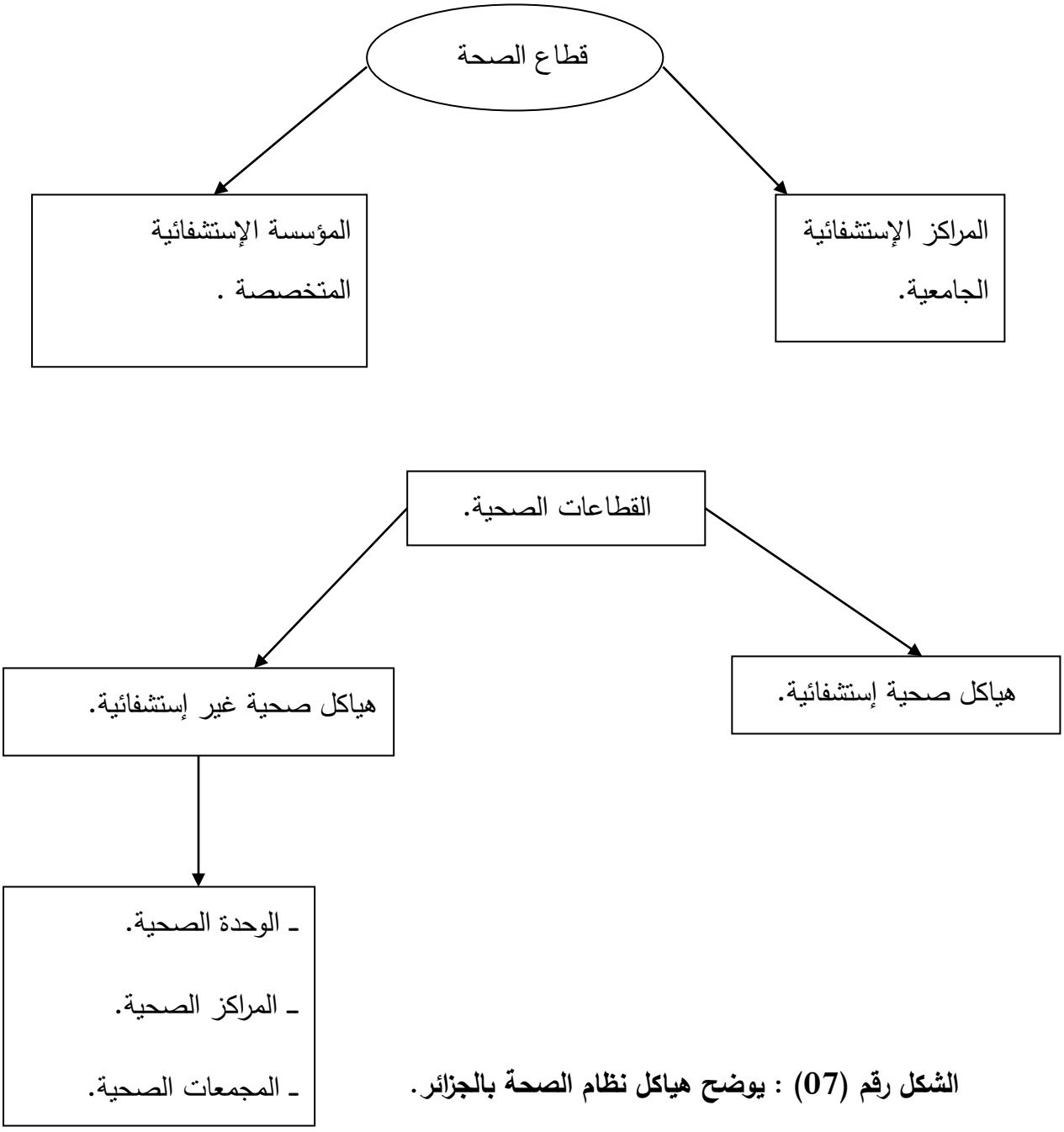
ـ الإستعجالات الطبية الجراحية.

ـ طب العمل.

د ـ المؤسسة الإستشفائية المتخصصة :

وهي "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، وتتكون من هيكل واحد أو هياكل متعددة متخصصة للتكفل بمريض معين مرض أصاب جهاز عضوي معين أو مجموعة ذات عمر معين ويذكر في تسمية المؤسسة الإستشفائية المتخصصة الإختصاص الواقف للنشاطات المتكفل بها"[1].

[1] المرسوم التنفيذي رقم 97 ـ 466 ، المصدر نفسه، ص 13.



الشكل رقم (07) : يوضح هياكل نظام الصحة بالجزائر.

Source : L'état de santé des Algériennes et des Algériens, Rapport annuel de la ministre de la santé et de population, 7 Avril 2002, p 39.

7-3- السياسة الصحية بالجزائر

ورثت الجزائر بعد الإستقلال وضعا صحيا صعبا، ومن هنا كان لزاما عليها أن تفكر في السبل الكفيلة من أجل إحداث تنمية صحية على المدى البعيد، ولذالك عملت الجزائر جاهدة من أجل تحسين الظروف الصحية للسكان عبر عدة مراحل.

7-3-1-المرحلة الأولى 1962_1974:

عملت الجزائر على تحسين الوضعية التي خلفها الاستعمار حيث انطلقت في عملية تنمية شاملة والتي تضمنت التنمية الصحية من أجل بناء مجتمع إشتراكي حديث ومنه كان العمل في هذه الفترة موجه للمجال العمومي، وعلى هذا الأساس فقد كانت إنطلاقتها الأولى تتمثل في إعادة بعث البنية الطبية التي خلفها الإستعمار وتوسيعها نظرا لما كانت تعانيه من نقائص عشية الإستقلال كهروب 2200 طبيب و 2700 ممرض في سنة 1962، حيث بقي 344 مستشفى ومركز علاج بدون عمال (إداريين وتقنيين) بالإضافة إلى أعمال الحرق والتخريب التي قام بها المعمر قبل جلائه من الوطن.

ومن أجل مواجهة هذا الوضع إستعانت بإطارات من بعض الدول كبلغاريا، رومانيا، الصين وروسيا ... إضافة إلى إرسال العديد من الأطباء إلى الخارج من أجل تكوينهم، كما عانت من قلة الوسائل والتجهيزات الصحية ورؤوس الأموال.

كما عملت الجزائر بوضع البرامج الأولى لمحاربة الأمراض المعدية كالحصبة، السل، الكوليرا وحمى المستنقعات ... إلخ، مع محاولة تكييف المنظومة الصحية مع متطلبات الوضع الجديد والحدّ من تمركز الأطباء والمستشفيات بالمدن الكبرى، كما ركزت الجزائر في هذه الفترة على الحماية والمحافظة على صحة الأم والطفل، من خلال تدريب وتوعية الأمهات على طرق

التغذية السليمة ففي سنة 1969 تم إصدار وثيقة رسمية تجبر التلقيح ضد الدفتيريا الشلل الذي إنخفض معدل الإصابة به سنة 1973، الجذري، السعال الديكي، والتلقيح ضد الحصبة وإتخذت الجزائر طريقة التوعية والإرشاد أو التثقيف الصحي وإستعملت في ذلك المسرحيات والملصقات الإعلانية، وإعتمدت على اللغة الفرنسية دون العربية، وكان ذلك في الفترة الممتدة بين الفترة الممتدة بين 1967 ـ 1968 حيث كانت هذه الفترة بداية لتطبيق وإنطلاق البرامج ضد الأمراض ومن أهمها الملاريا.

ومع بداية السبعينات وخاصة في الفترة الممتدة بين 1970 ـ 1974 عرف القطاع الصحي تطورا ملحوظا تجسد في إرتفاع عدد الأطباء والعاملين الصحيين وكذا المستشفيات والمراكز الصحية التي ساهمت في التوعية الصحية للمواطنين.

أمّا عن أهم الملتقيات في هذه الفترة فكان أوّل ملتقى حول الصحة عقد بالجزائر في شهر مارس 1966، والذي أشرف عليه الدكتور " إدريس معمري " الذي أكدّ فيه على ضرورة تثقيف المواطنين صحيا وإعدادهم للمحافظة على صحتهم ودفع الوعي قدما في سبيل نضال يهدف لصيانة وسلامة الأهالي من الأمراض، فقد تمحورت أهم أهداف الملتقى حول تكوين وعي وطني لحماية الصحة يعمل التثقيف الصحي على نشر الوعي لدى الناس بجميع مستوياتهم ومهنهم لكي تؤخذ قراراتهم حول الصحة بعين الإعتبار للحفاظ على سلامة الفرد وصحة الأجيال الصاعدة.[1]

7-3-2-المرحلة الثانية 1974 ـ 1980 :

تميزت بتطبيق قانون الطب المجاني في كلّ القطاع العمومي سنة 1974، وتعد سنة 1976 جزأرة للتشريع في الميدان الصحي، ولقد كانت من بين أهم المخططات التنموية الوصول

---

[1] غنية بودوح : **دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر**. مستشفى بشير بن ناصر ـ بسكرة ـ نموذجا. مذكرة ماجستير. تخصص إدارة الموارد البشرية. كلية الآداب والعلوم الإجتماعية. 2005 ـ 2006، ص 115.

إلى طبيب لكل 2000 ساكن، غير أنّ الحقيقة نجد عدم وجود التوازن بين المدن والريف، فعلى سبيل المثال نجد في سنة 1980 وجد في جيجل طبيب واحد لكل 7800 ساكن، وشبه طبي لكل 340 ساكن كما سجلت الجزائر في نفس السنة عيادة متعددة الخدمات لكلّ 1100 ساكن، ويمكن العودة إلى سنوات السبعينات وخاصة سنة 1977، حيث نجد الجزائر بفضل مساعدة المركز العالمي للطفولة ومنظمة الصحة العالمية تبنت البرنامج الواسع للتلقيح، حيث عملت من خلال هذا البرنامج على التخفيف من حدّة الإصابة بالشلل لدى الأطفال بالشلل لدى الأطفال الذين بلغت نسبة الإصابة سنة 1975 (28%) كما أنّها أدخلت هذا البرنامج التلقيح ضد الحصبة وكان ذلك سنة 1979 كما كانت من بين مميزات المرحلة صدور الميثاق الوطني سنة 1976، الذي نص على كلّ الجوانب التي من خلالها تتحقق التنمية الإجتماعية والإقتصادية للبلاد ويجب أن ينطبق هذا النشاط على الفرد ومحيطه، كما كان ينص على ضرورة توسيع الهياكل الصعبة وتوزيعها توزيعا عادلا في كلّ أنحاء الوطن ومضاعفة بناء المستشفيات والمراكز الصحية والمخابر مع ضرورة تكوين الأطباء وعمال الصحة بهدف الوصول إلى توفير طبيب لكلّ ألفي ساكن، مع تطوير الإهتمام والرعاية بالأمومة والطفولة (طب العمل، الطب المدرسي، نشر الطب الوقائي) محاولة لإعادة الإدماج الإجتماعي للمتخلفين عقليا.[1]

كما تميزت هذه الفترة بتراجع الدولة في الإنفاق على الصحة فمثلا في سنة 1979 ساهمت ب61 % من الإنفاق على الميزانية المخصصة لإنشاء وتسيير القطاعات الصحية، في حين كان صندوق الضمان الإجتماعي يساهم في نفس السنة ب38.5 % غير أنّ هذه النسبة تغيرت مع حلول الثمانينات.

[1] الميثاق الوطني: جبهة التحرير الوطني. الجزائر.1976، ص 271.

7-3-3-المرحلة الثالثة 1980 ـ 1995 :

كانت من أهم إهتمامات الحكومة في هذه الفترة العمل على التثقيف الصحي للسكان خاصة في الأرياف من خلال وحدات العلاج التي أقامها هناك وإعتمدت في ذلك على وسائل الإعلام بدرجة كبيرة في المجال الصحي هي التأكيد على صيانة وحماية صحة الأم والطفل.

وفي سنة 1984 عرف ميدان الصحة تطورا أكثر من السابق خاصة من حيث المنشآت الصحية والجهاز الطبي، حيث بلغ عدد الأطباء خلال هذه السنة 12082 طبيب و 2880 جراح أسنان و 1197 صيدلي.

كما خصصت الحكومة الجزائرية مبالغ ضخمة لقطاع الصحة قدرت ب 0.3 مليار دينار جزائري في المخطط الثلاثي، و 1.5 مليار في المخطط الرباعي الأول و 5.7 مليار دينار في المخطط الرباعي الثاني.[1]

كما جاء في هذه السنة ضرورة دعم المنظومة الصحية الوطنية بالإجراءات التالية:

رفع مردودية الهياكل الموجودة والتي تنشأ فيما بعد مع دعم الهياكل القاعدية بهدف تخفيف الضغط على المراكز الجامعية والمستشفيات الكبرى المتخصصة، والإعتماد على سياسة نشيطة في مجال الوقاية والتربية الصحية، وفي سنة 1981 صدر القرار رقم 22 المؤرخ في09/05/ 1981 القاضي بتنظيم وسير القطاعات الصحية، كما تم تطبيق قانون الإستقلالية في الميزانية والتسيير الصادر في 06/ 01 /1986 على المراكز الإستشفائية الجامعية وصدور قانون خاص بالعيادات سنة 1987، كما تم في هذه الفترة فسح المجال أمام القطاع الخاص وتوسيعه كمكمل أو بديل للقطاع العمومي.

---

[1] عبد العالي دبلة: **التجربة التنموية الجزائرية و إشكالية التعبئة و التخلف**. رسالة ماجستير, تخصص علم الإجتماع التنظيم. قسم علم الإجتماع. جامعة القاهرة. 1989. ص 203 ـ 204.

وفي إطار التعاون مع منظمة اليونيسيف سنة 1990 سطرت برنامج تضمن تبني أهداف محددة للفترة الممتدة بين 1991 ـ 1995، وهي تخفيض وفيات الأطفال إلى 40 حالة من كلّ 1000 حالة، وتخفيض وفيات الشباب من 71 إلى 50 حالة من كلّ 1000 حالة، وتخفيض وفيات الأمهات بنسبة 25%، تحسين الحالة الغذائية للأمهات والأطفال، إعطاء الأطفال حماية أفضل مع توزيع ديموغرافي أكثر تساوي بين المناطق فيما يخص الإستفادة الصحية.[1]

7-3-4-المرحلة الرابعة 1995 ـ 2005 :

عرفت الصحة بالجزائر في السنوات الأخيرة بعض التطور سواء من حيث عدد الهياكل أو من حيث عدد الأطباء العامون والخواص، ويمكن القول أنّ الجزائر عرفت بعض التقدم في معدل الحياة، كما عرفت إنخفاضا طفيفا لوفيات الأمهات الحاضنات، وكذا معدل وفيات الأطفال والأشخاص الأقل من 20 سنة خاصة خلال سنة 2001، كما تطورت التغطية التلقيحية بالجزائر من سنة 1995 إلى سنة 2000، حيث وصلت نسبة التغطية ضد السل 97% سنة 1999.

ونظرا لتوجهات السياسة الصحية الآن والمتمثلة في إصلاح المستشفيات فقد تم تغيير إسم الصحة إلى وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات وذلك منذ سنة 2002.

أمّا سياسة الجزائر الصحية اليوم فهي تتمثل في النقاط التالية:

ـ إصلاح المستشفيات أي ترقية التكفل الطبي والجراحي بالحالات المرضية الثقيلة التي تطلبت في السابق تحولات إلى الخارج على عاتق ميزانية الدولة والتي تسببت في نفقات كبيرة.

ـ إعادة الإعتبار للمؤسسات الخاصة أي العيادات المتخصصة في مرض ما.

ـ تطوير العلاجات القاعدية.

ـ تشجيع الصناعات الصيدلانية القاعدية مثل مشاريع الإستثمار والشراكة.

---

[1] بودوح، المرجع المذكور سابقا، ص 116.

ترمي سياسة إصلاح المستشفيات إلى:[1]

ـ تحسين طرق إستقبال المرضى وإقامتهم ودوام أعمال الرعاية الصحية الإستشفائية.

ـ دعم ترتيب التكفل بالإستعجالات الطبية الجراحية.

ـ تحسين التزويد بالوسائل الملائمة للخدمات الطبية المتخصصة ولاسيما الخدمات المتخصصة في الأمراض التي تستوجب التحويل إلى الخارج.

ـ البحث عن بدائل للإستشفاء ولاسيما من خلال الإستشفاء نهارا، والعلاج المتنقل والمقدم في المنزل.

وسيكون هذا الإصلاح متبوعا بتحسين تسيير المستشفيات من خلال:

ـ إدخال المحاسبة التحليلية.

ـ تعزيز قدرات تقييم النشاط والأداء.

ـ تأسيس مشروع المؤسسة من أجل التسيير الإستشرافي.

ـ مراجعة الإطار القانوني لمؤسسات الصحة.

---

[1] مجلس الأمة، **برنامج الحكومة أمام مجلس الأمة**، ملحق الفكر البرلماني، العدد السادس، جويلية 2004، ص 66 ـ 67.

الفصل الثامن

تحليل المعطيات الميدانية

8-1- تحليل البيانات العامة.

جدول رقم(10) : يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.

الفئة المهنية / الإجابة	أطباء	شبه طبي	إداريين وتقنيين	المجموع
ذكور	16 %64	27 %38.02	12 %30	55 %40.44
إناث	09 %36	44 %61.97	28 %70	81 %59.55
المجموع	25 %100	71 %100	40 %100	136 %100

التحليل :

من خلال بيانات هذا الجدول، نجد أن نسبة المبحوثين الإناث تفوق نسبة المبحوثين الذكور وذلك بنسبة 59.55 % الموزعة على الفئات المهنية المختلفة، حيث كانت نسبة الإداريين والتقنيين تقدر ب 70%، تليها نسبة الشبه طبي ب 61.97 %، لتأتي في الأخير نسبة 36% أطباء، وفي المقابل نجد نسبة الذكور مقدرة ب 40.44%، حيث كانت موزعة على الفئات المهنية، فكانت

أعلى نسبة منها عند الأطباء والمقدرة ب 64%، تليها نسبة 38.02% للشبه طبي، في حين جاءت نسبة 30% عند الإداريين والتقنيين.

من خلال ما سبق نستنتج بأن نسبة الإناث في مستشفى متريني محمد بقصر البخاري تفوق نسبة الموظفين الذكور، وذلك لأنّ مثل هذه المجالات تفضل الإناث العمل بها أكثر من الذكور، لأنّها تناسب أكثر.

جدول رقم (11) : يوضح توزيع المبحوثين حسب السن.

الفئة المهنية / الإجابة	أطباء	شبه طبي	إداريين وتقنيين	المجموع
[30 - 20]	04 %16	25 %35.21	15 %37.5	44 %32.35
[40 - 31]	08 %32	21 %29.57	12 %30	41 %30.14
[50 - 41]	06 %24	20 %28.16	10 %25	36 %26.47
[50 فما فوق]	07 %28	05 %7.04	03 %7.5	15 %11.02
المجموع	25 %100	71 %100	40 %100	136 %100

التحليل :

من ملاحظة بيانات الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين سنهم يتراوح ما بين [20 ـ 30] سنة وذلك بنسبة 32.35%، وهي نسبة متقاربة مع المبحوثين الذين يتراوح سنهم بين [31. 40] والتي قدرت ب 30.14%.

الفئة الأولى نجد نسبتها موزعة على:

أعلى نسبة منها عند الإداريين والتقنيين ب 37.5%، تليها نسبة 35.21% لفئة الشبه طبي، وأخيرا نسبة 16% عند الأطباء.

أمّا الفئة الثانية فكانت أعلى نسبة منها عند الأطباء ب 32%،تليها نسبة 30% عند الإداريين والتقنيين وأخيرا نسبة 29.57% من فئة الشبه طبي.

أمّا الفئة الثالثة الذين يتراوح سنهم بين [41 ـ 50] سنة فكانت نسبتهم 26.47% والتي كانت أعلى نسبة فيها لدى فئة الشبه طبي والمقدرة ب 28.16%، تليها نسبة 25% عند الإداريين والتقنيين، ونسبة 24% لفئة الأطباء.

والفئة الثالثة التي يتراوح سنها بين [50 سنة فما فوق] فقدرت نسبتهم ب 11.03%، حيث كانت نسبة 28%عند الأطباء، تليها نسبة متقاربة بين الإداريين والتقنيين وفئة الشبه طبي وهي على التوالي 7.5%، 7.04%.

نستنتج ممّا سبق بأن أغلبية موظفي مستشفى قصر البخاري يتراوح سنهم بين [20 ـ 30] سنة وهذا ما يدل على أنهم من فئة الشباب، وهذا بالنظر لما تتميز به من الحيوية والنشاط وقدرة التحمل، وهذا ما يعكس لنا كذلك سياسة المؤسسة فيما يخص تشغيل الشباب.

جدول رقم(12) : يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية.

الفئة المهنية / الإجابة	أطباء	شبه طبي	إداريين وتقنيين	المجموع
أعزب	06 %24	23 %32.39	21 %52.5	50 %36.76
متزوج	17 %68	37 %52.11	16 %40	70 %51.47
مطلق	02 %8	07 %9.85	02 %5	11 %8.08
أرمل	/	04 %5.63	01 %2.5	05 %3.67
المجموع	25 %100	71 %100	40 %100	136 %100

التحليل :

يتضح لنا من خلال هذا الجدول، أنّ أغلبية المبحوثين هم متزوجون وقدرت نسبتهم ب 51.47% موزعة على مختلف الفئات المهنية، حيث نجد فئة الأطباء بنسبة 68%، تليها نسبة 52.11% عند الشبه طبي وأخيرا الإداريين والتقنيين بنسبة 40%.في حين نجد نسبة العزاب تقدر ب 36.76% موزعة على الإداريين والتقنيين بنسبة 52.5% تليها نسبة 32.39% عند الشبه طبي، مقابل نسبة 24% عند الأطباء. أمّا نسبة المبحوثين المطلقين فقدرت ب 8.08% موزعة

على الشبه طبي بنسبة 9.85%، مقابل نسبة 8% عند الأطباء، وفي الأخير نسبة 5%عند الإداريين والتقنيين. أمّا نسبة المبحوثين الأرامل فقدرت ب 3.67% تضم فئة الشبه طبي بنسبة 5.63%، ونسبة 2.5% عند الإداريين والتقنيين، لتنعدم النسبة عند الأطباء.

وعليه نستنتج أن أغلبية موظفي مستشفى قصر البخاري بالمدية هم متزوجون مرتبطون بمسؤوليات وأعباء عائلية.

جدول رقم (13): يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة.

الفئة المهنية / الإجابة	أطباء	شبه طبي	إداريين وتقنيين	المجموع
[1 ـ 5]	06 %24	31 %43.66	17 %42.5	54 %39.70
[6 ـ 10]	11 %44	21 %29.57	10 %25	42 %30.88
[11 فما فوق]	08 %32	19 %26.76	13 %32.5	40 %29.41
المجموع	25 %100	71 %100	40 %100	136 %100

التحليل:

نستخلص من هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين تتراوح أقدميتهم في المؤسسة ما بين [1 ـ 5] سنوات وذلك بنسبة 39.70% من المجموع العام، حيث وزعت هذه النسبة بالتقارب بين الشبه طبي والإداريين والتقنيين على التوالي 43.66% و 42.5%/، ثم تأتي فئة الأطباء بنسبة 24% في حين قدرت نسبة الموظفين الذين أقدميتهم ما بين [6 ـ 10] سنوات ب 30.88% موزعة بنسبة 44% لدى الأطباء، تليها نسبة 29.57% لدى الشبه طبي، وأخيرا نسبة 25% عند الإداريين والتقنيين.

أمّا المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم من [11 سنة فما فوق] فقدت نسبتها ب 29.41%والتي كانت أعلى نسبة فيها متساوية بين الإداريين والتقنيين والأطباء على التوالي 32.5% و32% ، في حين نسبة الشبه طبي قدرت ب 26.76%.

وعليه يتضح لنا أن أغلبية موظفي المستشفى لديهم أقدمية في المؤسسة من [1 ـ 5] سنوات وهذا ما يدل أنّ أغلبهم حديثي التوظيف في بداية المشوار المهني يسعون لإكتساب الخبرة المهنية والميدانية التي يفتقدون إليها، كما يطمحون لبناء مستقبلهم المهني والإجتماعي.

جدول رقم (14) : يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المنصب.

الفئة المهنية / الإجابة	أطباء	شبه طبي	إداريين وتقنيين	المجموع
[1 ـ 5]	11 %44	38 %53.52	22 %55	71 %52.20
[6 ـ 10]	09 %36	18 %25.35	08 %20	35 %25.73
[11 فما فوق]	05 %20	15 %21.12	10 %25	30 %22.05
المجموع	25 %100	71 %100	40 %100	136 %100

التحليل :

نستشف من خلال هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين تتراوح أقدميتهم في المنصب ما بين [1ـ 5] سنوات، وذلك بنسبة 52.20% من المجموع العام، حيث نجد هذه النسبة متقاربة بين الإداريين

والتقنيين والشبه طبي على التوالي 55% و 53.52%، ثم تأتي نسبة الأطباء ب 44%.

في حين كانت نسبة الموظفين الذين أقدميتهم في المنصب ما بين [6 ـ 10] سنوات قدرت ب 25.73% فهي موزعة بنسبة 36% عند الأطباء، تليها نسبة 25.35% عند الشبه طبي وأخيرا نسبة 20% لدى الإداريين والتقنيين.

أمّا الفئة الثالثة الذين تتراوح أقدميتهم في المنصب ما بين [11 سنة فما فوق] فقدرت نسبتهم ب 22.05% منها نسبة الإداريين والتقنيين 25%، تليها نسبة الشبه طبي ب 21.12%، وأخيرا نسبة الأطباء ب 20%.

نستنتج ممّا سبق أنّأغلبية الموظفين حديثي الأقدمية في المنصب وذلك استنادا لأقدميتهم في المؤسسة.

جدول رقم (15) : يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

الفئة المهنية / الإجابة	أطباء	شبه طبي	إداريين وتقنيين	المجموع
متوسط	/	04 %5.63	/	04 %2.94
ثانوي	/	12 %16.90	09 %22.5	21 %15.44
جامعي	25 %100	55 %77.46	31 %77.5	111 %81.61
المجموع	25 %100	71 %100	40 %100	136 %100

التحليل:

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين مستواهم التعليمي جامعي وهذا بنسبة 81.61%، حيث كانت أعلى نسبة منها عند الأطباء بنسبة 100%، تليها نسبة متساوية بين الإداريين والتقنيين والشبه طبي على التوالي 77.5% و 77.46%.

أمّا المبحوثين الذين مستواهم التعليمي ثانوي فقدرت نسبتهم ب 15.44% موزعة على مختلف الفئات المهنية، حيث نسبة الإداريين والتقنيين قدرت ب 22.5%، مقابل نسبة 16.90% عند الشبه طبي.

أمّا المبحوثين الذين مستواهم التعليمي متوسط فقدرت نسبتهم ب 2.94%، نجد منه نسبة 5.63% عند الشبه طبي.

وعليه نستنتج أن أغلبية الموظفين مستواهم التعليمي جامعي، لأنّ هذه الوظائف تتطلب مستوى عالي، وكفاءات متخصصة في هذا المجال.

8-2- تحليل الفرضية الأولى واستنتاجاتها

8-2-1- تحليل الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنّ الإدارة بالأهداف تساهم في زيادة التمكين الوظيفي للموظف بالمؤسسة، وفيما يلي سنتطرق إلى عرض الجداول الخاصة بأسئلة هذه الفرضية.

جدول رقم (16) : يوضح التقنيات المستخدمة من طرف المسؤول عند توضيح الأهداف.

الفئة المهنية / الإجابة	أطباء	شبه طبي	إداريين وتقنيين	المجموع
نظام الإتصالات بالمستويات المختلفة	09 %33.33	26 %35.61	19 %36.53	54 %35.52
عقد ندوات وإجتماعات	13 %48.14	12 %16.43	06 %11.53	31 %20.39
إستخدام اللوائح والتعليمات	05 %18.51	35 %47.94	27 %51.92	67 %44.07
المجموع	27 %100	73 %100	52 %100	*152 %100

*ملاحظة: الأخذ بعين الإعتبار تعدد الإجابات.

التحليل:

يتبين لنا من خلال الجدول الذي يوضح لنا التقنيات المستخدمة من طرف المسؤول لتوضيح الأهداف، حيث أن أغلب المبحوثين صرحوا باستخدام اللوائح والتعليمات وذلك بنسبة 44.07% موزعة على:

الإداريين والتقنيين بنسبة 51.92%، تليها نسبة 47.94% عند الشبه طبي، وأخيرا نسبة 18.51% عند الأطباء.

أمّا المبحوثين الذين صرحوا باستخدام نظام الإتصالات بالمستويات المختلفة فقدرت نسبتهم ب 35.52%، موزعة بنسب متقاربة بين كلّ الفئات على التوالي :

الشبه طبي بنسبة 35.61%، تليها نسبة الإداريين والتقنيين ب 36.53%،وأخيرا الأطباء بنسبة 33.33%.

فيما كانت نسبة المبحوثين الذين صرحوا بعقد ندوات وإجتماعات مقدرة ب 20.39%، موزعة على :الأطباء بنسبة 48.14%، مقابل نسبة 16.43% عند الشبه طبي، وأخيرا نسبة 11.53% عند الإداريين والتقنيين.

يتبين لنا ممّا سبق أنّ المسؤولين بالمؤسسة يستخدمون جملة من الطرق لتوضيح الأهداف، وذلك من خلال إستعمال اللوائح والتعليمات بشكل كبير عند الإداريين والتقنيين لأنّ طبيعة العمل الإداري تفرض هذا النوع من الإتصال باعتباره وسيلة فعالة بين المسؤول والموظفين، حيث تنقسم إلى قسمان تعليمات ولوائح عامة تكون ذات توزيع عام، تعلق في جميع مصالح المؤسسة أو تقرأ على مسامع جميع الموظفين، أو تعليمات ولوائح خاصة توجه إلى مصالح معينة.

كما تعتبر طريقة رسمية يستعملها رؤساء المصالح تكون في شكل مراسيم تنفيذية، منشورات وزارية صادرة عن وزارة الصحة، أو لوائح وتعليمات مصادق عليها وهذا ما يعزز من مصداقيتها.

ويلجأ المسؤولون أيضا إلى إستخدام نظام الإتصالات بالمستويات المختلفة حيث تعتبر طريقة سهلة ، فعالة وناجعة في عصرنا هذا وذلك من خلال إستخدام التكنولوجيا الحديثة كالهاتف سواء الثابت أو النقال والفاكس لتبليغ التعليمات والأوامر، وبالتالي تصل الأهداف بطريقة سهلة ومباشرة، كالتبليغ عن الإجتماعات والندوات أو الزيارات التفقدية أو التفتيشية الفجائية لمختلف المصالح أو إستدعاء الأطباء في الحالات الطارئة كما صرح أحد الأطباء المتخصصين " يتم استدعاؤنا في الحالات الطارئة التي تتطلب عمليات إستعجالية أو كشف متخصص مثل حالات حوادث المرور.....إلخ".

كما تعتبر الإجتماعات والندوات التي يعقدها أعضاء المجلس الطبي والإداري بإعتبارهم الركيزة الأساسية للمؤسسة والتي يقوم عليهم نشاطها الأساسي والمتمثل في توفير الرعاية الطبية للمرضى لمناقشة بعض الأمور المتعلقة بالمرضى وتحسين الخدمات المقدمة لهم أو التشاور حول كيفية علاج بعض الأمراض المستعصية وكيفية توجيه المرضى وطرق التنسيق بين مختلف المصالح والتخصصات، من التقنيات التي ينتهجها المسؤولون لتوضيح الأهداف باعتبارها وسيلة إتصال مباشرة تقوم على الحضور الشخصي للأفراد المعنيين بتبليغ وتنفيذ الأهداف.

وعليه نستنتج ممّا سبق حرص المسؤولين على تبليغ المرؤوسين بالأهداف باستعمال مختلف التقنيات ساهم في توعية الموظفين وتأطير سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف بشكل جيد، كما ساهم في تنشيط الإتصال وتقوية العلاقات وتقريب الموظف من رئيسه وبالتالي تحسين الأداء.

جدول رقم (17) : يوضح سماح المؤسسة للموظفين باتخاذ بعض القرارات.

الفئة المهنية / الإجابة	أطباء	شبه طبي	إداريين وتقنيين	المجموع
نعم	09 %36	06 %8.45	07 %17.5	22 %16.17
لا	16 %64	65 %91.54	33 %82.5	114 %83.82
المجموع	25 %100	71 %100	40 %100	136 %100

التحليل:

نستشف من خلال هذا الجدول أنّ أغلبية الموظفين لا تسمح لهم المؤسسة باتخاذ القرارات وذلك بنسبة 83.82% موزعة على الفئات المهنية:

منها نسبة 91.54% عند الشبه طبي، تليها نسبة 82.5% عند الإداريين والتقنيين، وأخيرا نسبة 64% عند الأطباء.

أمّا المبحوثين الذين صرحوا بأنّ المؤسسة تسمح لهم باتخاذ بعض القرارات فقدرت نسبتها ب 16.17% موزعة على:

الأطباء بنسبة 36%،تليها نسبة 17.5% عند الإداريين والتقنيين، وأخيرا نسبة 8.45% عند الشبه طبي.

أمّا الفئة الأولى " التي لا تسمح لها المؤسسة باتخاذ بعض القرارات "تدعمها فئة الشبه طبيب اعتبار أن مهامهم وأعمالهم اليومية ترتكز وتستند على القرارات والتوجيهات الصادرة عن الأطباء المعالجين حيث يعتبرون أداة تنفيذ للقرارات، كما أنإنتهاج المؤسسة سياسة تسيير واضحة تقوم على تحديد المهام والصلاحيات والمسؤوليات لكل موظف، وهذا ما ينص عليه القانون الداخلي للمؤسسة، وبالتالي يلتزم الموظف بأداء مهامه دون التفكير بإتخاذ قرارات قد تخلق له نوع من الفوضى وعدم الإنسجام، كما قد تعرضه لعقوبات من طرف المسؤولين.

أمّا الفئة الثانية " التي تسمح لها المؤسسة باتخاذ بعض القرارات " والتي يدعمها الأطباء بإعتبارهم الفئة الرئيسية التي يقوم عليها نشاط المؤسسة بالنظر إلى مكانتها ووزنها داخل المستشفى، ويتجلى ذلك من خلال إتخاذ القرارات وتفعيلها من طرف هذه الفئة، بالإضافة إلى رؤساء المصالح

وأعضاء المجلس الإداري كلّ في حدود مهامه وصلاحياته، حيث يعتبرون نوابا عن الموظفين يعبرون عن آرائهم وتوجهاتهم.

وعليه نستنتج ممّا سبق بأنّ المؤسسة تنفرد باتخاذ القرارات لإلتزامها بتطبيق القانون العام وباعتبارها ممثلا للدولة والقانون، وهذا لتفادي أي تجاوزات أو خرقات قد تنجر عن القرارات الشخصية، وهذا لا يمنع من إستعانتها برؤساء المصالح وأعضاء المجلس الطبي والإداري بحكم تخصصاتهم وخبرتهم التي تساعد على إتخاذ القرارات الصائبة لخدمة أهداف المؤسسة.

جدول رقم (18): يوضح آليات الرقابة المستخدمة بالمؤسسة.

الفئة المهنية / الإجابة	أطباء	شبه طبي	إداريين وتقنيين	المجموع
رؤساء المصالح	19 %76	61 %85.91	33 %82.5	113 %83.08
لجان المراقبة والتفتيش	06 %24	10 %14.08	07 %17.5	23 %16.91
المجموع	25 %100	71 %100	40 %100	136 %100

التحليل :

يتبين لنا من خلال هذا الجدول الذي يوضح آليات الرقابة المستخدمة بالمؤسسة الصحية أنّ أغلبية المبحوثين يرون أنّ عملية الرقابة يقوم بها رؤساء المصالح وذلك بنسبة 83.08% موزعة على:

85.91% عند الشبه طبي، تليها نسبة 82.5% عند الإداريين والتقنيين، وأخيرا نسبة 76% عند الأطباء.

أمّا المبحوثين الذين صرحوا بأنّ عملية الرقابة يقوم بها لجان التفتيش والمراقبة الداخلية فقدرت نسبتهم ب 16.91% موزعة عل مختلف الفئات المهنية:

عند الأطباء بنسبة 24%، تليها نسبة الإداريين والتقنيين ب 17.5%، وأخيرا نسبة 14.08% عند الشبه طبي.

يتبين لنا ممّا سبق أنّ آليات الرقابة المستخدمة بالمؤسسة يقوم بها رؤساء المصالح، لأنهم في إتصال مباشر وتواجد دائم ومستمر مع الموظف، حيث يمثل الرابط والوسيط بين هذا الأخير والمؤسسة، كما أنّ الرقابة جزء لا يتجزأ من مهام ومسؤوليات رئيس المصلحة، الذي يعتبر المتابع الأول لتنفيذ المهام المسندة إلى الموظفين التابعين لمصلحته، لأنه على دراية كبيرة بمهام كل موظف سواء من خلال تخصصه، دراسته أو خبرته المكتسبة، هذا ما يمكنه من معرفة الأخطاء وملاحظة الهفوات والتبليغ السريع عن هذه التجاوزات ورفع التقارير الصحيحة والمضبوطة وإقتراح العقوبات، ما يساعد المؤسسة على إتخاذ القرارت والإجراءات الصحيحة في الوقت المناسب، وبهذا يسهر على السير الحسن لمصلحته وتطبيق القانون الداخلي للمؤسسة.

كما تعتبر لجان التفتيش والمراقبة الداخلية من آليات الرقابة المستخدمة بالمستشفى سواء كانت دورية أو فجائية، تعمل على مراقبة الأطباء بشكل كبير، بإعتبار الطبيب أعلى سلطة داخل المصلحة إذ يعتبر المسؤول الأول بها، وهذا ما يحتم وجود سلطة أعلى منه لمراقبته، حيث تقوم بمتابعة مختلف النشاطات والأعمال التي يقوم بها الأطباء العامون أو المتخصصون من خدمات مقدمة للمرضى سواء بمصلحة الإستعجالات التي تعتبر الأكثر نشاطا أو باقي المصالح، وهذا

لفرض الإنضباط العام داخل المؤسسة، كما تعمل هذه اللجان على متابعة كيفية تسيير المصالح والتزامها بتطبيق القوانين والنظم وأدائها لمهامها بشكل سليم.

وعليه نستنتج ممّا سبق أنّ المؤسسة الصحية تحرص على تفعيل نظام الرقابة من خلال رؤساء المصالح ولجان التفتيش والمراقبة الداخلية للسهر على تطبيق القانون الداخلي لفرض الإنضباط داخل المؤسسة لضمان تأدية كلّ موظف لمهامه بشكل سليم وكشف الأخطاء والتجاوزات والعمل على تصحيحها لتفاديها مستقبلا.

جدول رقم (19): يوضح الأساليب المستخدمة في تقييم أداء الموظف.

الفئة المهنية / الإجابة	أطباء	شبه طبي	إداريين وتقنيين	المجموع
بطاقة التنقيط	25 %60.97	71 %70.29	40 %62.5	136 %66.01
الإنضباط	06 %14.63	21 %20.79	19 %29.68	46 %22.33
كفاءة الموظف ونوعية الخدمات	10 %24.39	09 %8.91	05 %7.81	24 %11.65
المجموع	41 %100	101 %100	64 %100	*206 %100

*ملاحظة: الأخذ في الحسبان تعدد الإجابات.

التحليل :

عند قراءتنا لهذا الجدول الذي يوضح الأساليب المستخدمة في تقييم أداء الموظف، يتبين لنا أنّ أغلبية المبحوثين صرحوا ب " بطاقة التنقيط " وذلك بنسبة 66.01% موزعة على مختلف الفئات المهنية : منها نسبة 70.29% للشبه طبي، تليها نسبة 62.5% عند الإداريين والتقنيين، وأخيرا نسبة 60.97% عند الأطباء.

أمّا الفئة التي ترى بأنّ " معيار الإنضباط " هو أساس تقييم أداء الموظف فقدرت نسبتهم ب 22.33% موزعة على: الإداريين والتقنيين بنسبة 29.68%، تليها نسبة 20.79% عند الشبه طبي، وأخيرا نسبة 14.63% عند الأطباء.

أمّا الفئة الثالثة التي ترى بأنّ " كفاءة الموظف ونوعية الخدمات " هي أساس تقييم الأداء بنسبة 11.65% منها: نسبة 24.39% عند الأطباء، تليها نسب متقاربة عند الشبه طبي والإداريين والتقنيين وهي على التوالي: 8.91%، 7.81%.

يتبين لنا ممّا سبق أن مسؤولي المستشفى يقومون بتقييم أداء الموظفين باستخدام عدة أساليب منها:

بطاقة التنقيط حيث يلتزم رؤساء المصالح بتقييم مرؤوسيهم عن طريق البطاقات والتي تشمل عدة جوانب منها إرتداء البذلة القانونية، القدرة البدنية، روح التعاون، العلاقة مع الزملاء، الحماس والرغبة في العمل....إلخ، ويتم إنجازها بشكل سداسي وعلى أساسها يمنح الموظف نقطة تسمى "بمنحة المردودية" تدخل في ملفه الإداري، كما هو موضح في الملحق رقم (04).

أمّا فيما يخص معيار الإنضباط داخل المؤسسة فيعتبر مرجعا هاما يقيم على أساسه الموظف، يتم بشكل يومي، وذلك لارتباطه ببعض الجوانب مثل: الحضور اليومي، الإلتزام بأوقات

الدخول والخروج، التغيبات غير المبررة، وكذا بتطبيق القانون الداخلي للعمل، يقوم بها الرئيس المباشر لأنه المسؤول الأول عن مرؤوسيه، وفي اتصال دائم معهم.

كما يقيم الموظفون أيضا على أساس الكفاءة المهنية ونوعية الخدمات المقدمة، خاصة الأطباء نظرا لحساسية هذا المنصب وأهميته، فالكفاءة شرط أساسي لممارسة المهنة، ومن خلال الخدمات المقدمة تظهر لنا قدرات الموظف ومؤهلاته، وكيف يستطيع تجسيدها ميدانيا.

عليه نستنتج ممّا سبق أنّ المؤسسة تقوم بتقييم أداء موظفيها باستخدام عدّة أساليب منها: بطاقة التنقيط، الإنضباط، وكفاءة الموظف ونوعية الخدمات وذلك للوصول لمعرفة المستوى الحقيقي للموظف والذي على أساسه يتم تحديد الإحتياجات التدريبية، سياسة الترقية، النقل، التنزيل وغيرها.

جدول رقم (20): يوضح أسس الترقية.

الفئة المهنية / الإجابة	أطباء	شبه طبي	إداريين وتقنيين	المجموع
الأقدمية	07 %26.92	24 %33.33	32 %78.04	63 %45.32
بعد تكوين متخصص	19 %73.07	45 %62.5	/ 	64 %46.04
عن طريق إمتحان مهني	/ 	03 %4.16	09 %21.95	12 %8.63
المجموع	26 %100	72 %100	41 %100	*139 %100

*ملاحظة: الأخذ بعين الإعتبار تعدد الإجابات.

التحليل:

يوضح الجدول أسس الترقية بالمؤسسة، يتبين لنا أنّ أغلبية المبحوثين يرون أنّ الترقية تكون "بعد تكوين متخصص " كانت نسبتها متقاربة مع المبحوثين الذين يرون بأن الترقية تكون "بالأقدمية" وذلك بنسبة 46.04% و 45.32% على التوالي، فنجد النسبة الأولى موزعة على مختلف الفئات المهنية منها: نسبة 73.07% عند الأطباء، تليها نسبة 62.5% للشبه طبي، لتنعدم النسبة عند الإداريين والتقنيين.

أمّا النسبة الثانية فهي موزعة على: الإداريين والتقنيين بنسبة 78.04%، تليها نسبة 33.33% للشبه طبي، وأخيرا الأطباء بنسبة 26.92%.

أمّا المبحوثين الذين صرحوا " عن طريق إمتحان أو فحص مهني " فقدرت نسبتهم ب 8.63% موزعة على: الإداريين والتقنيين بنسبة 21.95%، ثم تليها نسبة الشبه طبي ب 4.16%، لتنعدم النسبة عند الأطباء.

يتبين لنا ممّا سبق أنّ الترقية في المؤسسة تكون بعد تكوين متخصص وذلك بعد إكتساب الأطباء لمعارف ومهارات جديدة تؤهلهم و تمكنهم من تلبية متطلبات المنصب الجديد، مثل القيام بدورات تدريبية متخصصة ،حسب تصريحات طبيبة عامة " قمت بتدريب لمدة 15 يوم بمستشفى فرانس فانون حول كيفية تشخيص ومعالجة مرضى السرطان".

فالأطباء يطمحون للإستفادة من التكوين سواء كان داخليا أو خارجيا لغرض تغيير المنصب والترقية.

كما نجد أنّ أغلبية الإداريين والتقنيين لهم أقدمية معتبرة في المستشفى، فهذه الفئة مستقرة في عملها، وهي ترى بأنّ الإدارة تعطي الأولوية لأصحاب الخبرة والأقدمية، على اعتبار مقياس

الأقدمية يعبر عن مدى تحكم الإداري بالمنصب، ودرايته بالأمور التطبيقية والمهنية أكثر من الإداري حديث التوظيف الذي يصعب عليه التحكم في المنصب الجديد.

وتكون الترقية أيضا عن طريق إمتحان أو فحص مهني بعد إجتياز الإداري أو التقني لاختبار سواء كان شفهي أو كتابي لمعرفة مستوى معارفه وقدراته حتى يتمكن من الإنتقال إلى منصب جديد ويتم هذا الفحص داخل المؤسسة أو خارجها. وتكون الأسئلة مباشرة أو غير مباشرة تتعلق بالمعارف النظرية والميدانية للموظف في ميدان العمل.

نستنتج ممّا سبق أنّ الترقية في المؤسسة العمومية الإستشفائية تتم وفق عدة أسس منها ما هو مرتبط بإجراء تكوين متخصص، أو على أساس الأقدمية، لأنهما يساهمان في تنمية قدرات ومعارف و تعزيز خبرات الموظف، وهذا ما يساعده على إعتلاء مناصب أخرى، والتقدم في مساره الوظيفي، كلّ هذا يشعره بمكانته وأهميته بالمؤسسة، كما يبعث فيه روح الطمأنينة والإستقرار ويدفعه للتمسك بها، وبذل المزيد من المجهودات للرفع من مستوى الأداء وبالتالي المساهمة في تحقيق الأهداف.

جدول رقم (21) : يوضح تشجيع المؤسسة الموظفين لبلوغ الأهداف المسطرة.

الفئة المهنية / الإجابة	أطباء	شبه طبي	إداريين وتقنيين	المجموع
تصميم نظم الحوافز والمكافآت	06 %15.38	11 %11.82	07 %10.14	24 %11.94
تشجيع العمل الجماعي	/ 	18 %19.35	15 %21.73	33 %16.41
تحسين ظروف العمل	17 %43.58	31 %33.33	28 %40.57	76 %37.81
التوجيه الدائم	16 %41.02	33 %35.48	19 %27.53	68 %33.83
المجموع	39 %100	93 %100	69 %100	*201 %100

*ملاحظة :الأخذ بعين الإعتبار تعدد الإجابات.

التحليل:

عند قراءتنا للجدول الذي يوضح تشجيع المؤسسة للموظفين لبلوغ الأهداف المسطرة، يتبين لنا أنّ أغلب المبحوثين صرحوا ب " تحسين ظروف العمل " وذلك بنسبة 37.81% موزعة على مختلف الفئات المهنية منها: نسبة 43.58% عند الأطباء، مقابل نسبة 40.57% عند الإداريين والتقنيين وفي الأخير نسبة 33.33% عند الشبه طبي.

أمّا المبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة تعمل على بلوغ الأهداف المسطرة من خلال " التوجيه الدائم " فنسبتهم 33.83%، موزعة على 41.02% عند الأطباء، تليها نسبة الشبه طبي ب 35.48%، وأخيرا نسبة 27.53% عند الإداريين والتقنيين.

في حين نجد المبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة تعمل على بلوغ الأهداف من خلال " تشجيع العمل الجماعي " فقدرت نسبتهم ب 16.41% موزعة على: الإداريين والتقنيين بنسبة 21.73% تليها نسبة الشبه طبي ب 19.35%، لتتعدم النسبة عند الأطباء.

وأخيرا نجد نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة تعمل على بلوغ الأهداف من خلال " تصميم نظم الحوافز والمكافآت " قدرت ب 11.94% منها: نسبة 15.38% عند الأطباء، تليها نسبة 11.82% للشبه طبي، وأخيرا نسبة 10.14% لدى الإداريين والتقنيين.

يتبين لنا ممّا سبق أنّ المؤسسة تشجع موظفيها لبلوغ الأهداف من خلال تحسين ظروف العمل وهذا لإدخالها تكنولوجيا حديثة على نظام العمل كالكمبيوتر الذي ساعد الموظف على تنفيذ مهامه وربح الوقت والجهد والتخلص من الطرق التقليدية كالعمل بالسجلات، كما تم توسيع المصالح كمصلحة الولادة والإستعجالات، وهذا حتى تستوعب أكبر قدر ممكن من المرضى وهذا ما سمح بتوفير جوّ عمل مريح وتحقيق نوع من الرضا للموظف.

كما تعمل المؤسسة على التوجيه الدائم للموظف من خلال الرقابة والمتابعة الدائمة التي يقوم بها رؤساء المصالح ولجان التفتيش والمراقبة وهذا لفرض الإنضباط، والتمكن من معرفة مستوى أداء الموظفين، حتى يتم تسطير وبرمجة سياسة التدريب، الترقية أو التنزيل ...، فمن خلال التوجيه يستطيع الرؤساء معرفة الأخطاء والإنحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب حتى لا تتفاقم وتصبح عائقا أمام التطوير.

وتشجع المؤسسة العمل الجماعي من خلال السماح للموظفين بتشكيل جماعات عمل غير رسمية سواءل تبادل الأفكار ،الآراء والخبرات، أو للإستفسار عن أحوال الزملاء، وهذا ما يشكل لهم متنفسا من جوّ العمل الرسمي، ويحقق التعاون والتكامل بينهم ويزيد التفاعل والإنسجام مع بعضهم البعض.

بالإضافة إلى ذلك تلجأ المؤسسة لتصميم نظم الحوافز والمكافآت للأطباء وإن كانت ضئيلة والتي تنحصر في الترقية، أو التدريب كإرسال بعثات للخارج. وهذا بغية تحقيق رضا الموظف وزيادة حماسه ودافعيته للعمل، والمساهمة بذلك في تحقيق الأداء المطلوب وتحقيق أهداف المستشفى في إرضاء وتوفير الرعاية الصحية اللازمة للمرضى.

وعليه نستنتج ممّا سبق بأنّ المؤسسة العمومية الإستشفائية بقصر البخاري تعمل على تحقيق أهدافها من خلال التحسين المستمر لظروف العمل والتوجيه الدائم للموظف لمعرفة جوانب النقص واستدراكها وتوفير جوّ عمل مريح يسمح للموظف باستغلال مجهوداته وطاقاته.

وبالتالي فإنّ تشجيع المؤسسة للموظفين عملية ضرورية لتحسين أدائهم وتحقيق أهدافها.

جدول رقم (22) : يوضح مشاركة الموظفين في الإجتماعات التي تعقدها المؤسسة.

الفئة المهنية / الإجابة	أطباء	شبه طبي	إداريين وتقنيين	المجموع
نعم	20 %80	12 %16.90	13 %32.5	45 %33.08
لا	05 %20	59 %83.09	27 %67.5	91 %66.91
المجموع	25 %100	71 %100	40 %100	136 %100

التحليل:

نستشف من هذا الجدول الذي يبين مشاركة الموظفين في الإجتماعات التي تعقدها المؤسسة، إذ نجد أغلبية المبحوثين صرحوا بعدم المشاركة في الإجتماعات التي تعقدها المؤسسة وذلك بنسبة 66.91% موزعة على مختلف الفئات المهنية.

منها نسبة 83.09% عند الشبه طبي، تليها نسبة 67.5% عند الإداريين والتقنيين، وأخيرا نسبة 20% عند الأطباء.

بينما المبحوثين الذين يشاركون في الإجتماعات فنسبتهم 33.08% موزعة على :الأطباء بنسبة 80%، تليها نسبة 32.5% عند الإداريين والتقنيين وأخيرا نسبة 16.90% عند الشبه طبي.

يتبين لنا ممّا سبق أنّ أغلبية الموظفين لا يشاركون في الإجتماعات التي تعقدها المؤسسة لإرتباطهم بأداء مهامهم وذلك لبرنامج العمل المكثف، كما أنّ أغلبهم ليسوا أعضاء في المجلس

الطبي والإداري، ويرون أنها لا تتطرق لمشاكلهم، وإن تطرقت إليها لا تعمل على إيجاد حلول جذرية لها، وبالتالي فهم يرون فيها مضيعة للوقت باعتبارها لا تحمل الشيء الجديد.

أمّا الأطباء فهم يشاركون في الإجتماعات التي تعقدها المؤسسة لأنهم يرون فيها متنفسا للتعبير عن آرائهم وأفكارهم، ومواضع لطرح إنشغالاتهم والمشاكل التي تعترضهم، ومواطن لمناقشة بعض الأمور المتعلقة بالمرضى في حالة مرض خطير أو لإجراء عملية جراحية ،كما أنها وسيلة إتصال وإحتكاك للتقرب من المسؤولين، كما تعرفهم بالمستجدات الحاصلة، وتوضح لهم أهداف المؤسسة.

وعليه نستنتج ممّا سبق أن أغلب موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بقصر البخاري لايشاركون في الإجتماعات التي تعقدها المؤسسة لعدم أهميتها فهي لا تلبي احتياجاتهم، كما يعتبرونها إجتماعات صورية شكلية تفتقر إلى الجدية والمصداقية، وهذا ما يعبر عن نقص الثقة بين الموظف والمؤسسة.

جدول رقم (23): يوضح الصعوبات التي واجهت المؤسسة وأعاقتها في الوصول لتحقيق أهدافها.

الفئة المهنية / الإجابة	أطباء	شبه طبي	إداريين وتقنيين	المجموع
نقص الإمكانيات المادية	11 %31.42	35 %40.22	09 %22.5	55 %33.95
نقص الكفاءات	17 %48.57	11 %12.64	/ 	28 %17.28
عدم وجود نظام رقابة فعال	04 %11.42	18 %20.68	12 %30	34 %20.98
نقص الحوافز و المكافآت	03 %8.57	23 %26.43	19 %47.5	45 %27.77
المجموع	35 %100	87 %100	40 %100	162* %100

*ملاحظة :الأخذ بعين الإعتبار تعدد الإجابات.

التحليل:

عند تحليلنا للجدول الذي يبين الصعوبات التي واجهت المؤسسة وأعاقتها في الوصول لتحقيق أهدافها، يتضح لنا أنّ أغلبية المبحوثين صرحوا ب " نقص الإمكانيات المادية " وذلك بنسبة 33.95% موزعة على مختلف الفئات المهنية منها: نسبة 40.22% عند الشبه طبي، تليها نسبة 31.42% عند الأطباء، وأخيرا نسبة 22.5% عند الإداريين والتقنيين.

أمّا الفئة الثانية التي ترى بأنّ " نقص الحوافز والمكافآت " أعاق المؤسسة في الوصول لتحقيق أهدافها فنسبتهم 27.77% موزعة على:

الإداريين والتقنيين بنسبة 47.5%، تليها نسبة الشبه طبي بنسبة 26.43%، وأخيرا عند الأطباء بنسبة 8.57%أمّا الفئة الثالثة التي ترى أنّ " عدم وجود نظام رقابة فعال " أعاق المؤسسة في تحقيق أهدافها فنسبتهم 20.98% موزعة على : الإداريين والتقنيين بنسبة 30%، تليها نسبة 20.68% عند الشبه طبي، وأخيرا نسبة 11.42% عند الأطباء.

أمّا بالنسبة للفئة الأخيرة التي ترى بأنّ " نقص الكفاءات " من بين المشاكل التي واجهت المؤسسة وأعاقتها في الوصول لتحقيق أهدافها، نسبتهم 17.28% موزعة على: الأطباء بنسبة 48.57% تليها نسبة 12.64% عند الشبه طبي، لتنعدم النسبة عند الإداريين والتقنيين.

يتبين لنا ممّا سبق أنأغلب الموظفين يرون أنّ نقص الإمكانيات المادية من أهم الصعوبات التي واجهت المؤسسة وأعاقتها في الوصول لتحقيق أهدافها، فرغم مجهودات المؤسسة الإستشفائية من أجل تحسين ظروف العمل بإدخالها للتكنولوجيا الحديثة كالحاسب الآلي وجهاز السكانير، لكن يبقى مشكل إرتفاع تكاليف التجهيز وضعف الميزانية المالية المخصصة له من طرف الوزارة وسوء تقدير المؤسسة لبعض الإحتياجات المادية ضمن الميزانية التقديرية عائقا أمام الوصول لتحقيق أهدافها.

كما أنّ عدم إهتمام المؤسسة بتقديم الحوافز والمكافآت للموظفين، ساهم في تغييب الدافع للعمل والحماس لحثهم لبذل المزيد من المجهودات، على إعتبار الحافز المحرك لدفع الموظف لتحقيق رغباته واحتياجاته.

بالإضافة إلى عدم فعالية نظام الرقابة المطبق لعدم تعامله بحزم وصرامة إتجاه بعض التجاوزات التي يقوم بها بعض الموظفين الذين لديهم علاقات غير رسمية مع المسؤولين. وهذا ما

يوضح الجانب السلبي للعلاقات غير الرسمية، إذ أنهم يستغلونها لخدمة مصالحهم الشخصية. ويبقى المتضرر الأول هو المريض حيث تم تسجيل حالة وفاة لأم بعد ولادتها مباشرة وهذا ناتج عن تفريط من قبل الممرضات، ولكم أن تسألوا عن النتائج.

ويبقى نقص الكفاءات خاصة الأخصائيين باعتبارهم ذوي خبرة واسعة أكثر من الأطباء العامون والذين من شأنهم تخفيف الضغط المتزايد على المستشفى، حيث تعرف هذه المؤسسة نقصا فادحا في أطباء النساء والتوليد، وهذا ما يستدعي إرسال النساء خاصة الحوامل إلى مستشفيات أخرى أو عيادات خاصة، الأمر الذي أثقل كاهل المواطن. وهذا من أكثر المشاكل التي تعترض المؤسسة الإستشفائية للوصول لتحقيق أهدافها الرامية لإحداث التطوير.

وعليه نستنتج مما سبق أنّ هناك جملة من الصعوبات والتحديات التي واجهت المؤسسة العمومية الإستشفائية بقصر البخاري وأعاقتها في الوصول لتحقيق أهدافها، سواء كانت صعوبات خارج عن نطاقها مرتبطة بوزارة الصحة أو داخلية تتعلق بنظام التسيير.

لذلك على المؤسسة إنتهاج سياسة تسيير مدروسة تراعى فيها إحتياجاتها البشرية والمادية من أجل مواجهة تهديدات البيئة الخارجية وتوفير بيئة عمل تساعد الموظفين على تقديم أحسن الخدمات وهذا من شأنه أن يساهم في تحقيق أهدافها.

جدول رقم (24) : يوضح إحداث المؤسسة للتطوير التنظيمي.

الفئة المهنية / الإجابة		أطباء	شبه طبي	إداريين وتقنيين	المجموع	
نعم	إدخال تكنولوجيا جديدة	16 %50	43 %53.75	29 %65.90	88 %56.41	%100
	القيام بتعديلات على مستوى برامج التدريب.	11 %34.37	22 %27.5	08 %18.18	41 %26.28	
	القيام بتعديلات على مستوى الهيكل التنظيمي.	05 %15.62	15 %18.75	07 %15.90	27 %17.30	
لا		/	/	/	/	
المجموع		32 %100	80 %100	44 %100	*156 %100	

* ملاحظة: الأخذ في الحسبان تعدد الإجابات.

التحليل:

عند ملاحظتنا لهذا الجدول الذي يوضح إحداث المؤسسة للتطوير التنظيمي، فنلاحظ أنّ نسبة 100% من المبحوثين صرحوا بأنّ المؤسسة قامت بإحداث التطوير التنظيمي، من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة وذلك بنسبة 56.41% موزعة على مختلف الفئات المهنية: منها نسبة

65.90% عند الإداريين والتقنيين، تليها الشبه طبي بنسبة 53.75%، وأخيرا عند الأطباء بنسبة 50%.

أمّا المبحوثين الذين صرحوا ب " القيام بتعديلات على مستوى برامج التدريب فنسبتهم 26.28%موزعة على: عند الأطباء بنسبة 34.37%، تليها نسبة عند الشبه طبي ب 27.5%، وأخيرا عند الإداريين والتقنيين بنسبة 18.18%.

أمّا المبحوثين الذين صرحوا ب " القيام بتعديلات على مستوى الهيكل التنظيمي " نسبتهم 17.30% منها: عند الشبه طبي بنسبة 18.75%، تليها نسب متقاربة بين الإداريين والتقنيين والأطباء وهي على التوالي 15.90% و 15.62%.

يتبين لنا ممّا سبق أنّ مستشفى قصر البخاري قد شهد تطوير تنظيمي تمثل في إدخال تكنولوجيا جديدة، حيث تعتبر التكنولوجيا من أهم الأسباب التي دفعت بالمؤسسة لإحداث التطوير، وهذا ما فرضته عليها البيئة الخارجية، حيث لجأت لاقتناء معدات عمل حديثة كالحاسوب والسكانير وذلك لتسهيل سير العمل وتحسين خدماتها، حتى لا تتخلف عن مواكبة التقدم الحاصل.

كما قامت المؤسسة الإستشفائية بتعديلات على مستوى برامج التدريب، لأنّ مستقبل المؤسسة مرتبط بمستوى أفرادها ومدى كفاءتهم و خبرتهم العلمية والعملية، حتى يستطيع الموظفون إكتساب معلومات تتلاءم ومتطلبات التكنولوجيا الحديثة، لأنه لا يوجد تطوير تنظيمي من دون الإلتزام بالتدريب المستمر في مجال القوى البشرية، مع مراعاتها تنويع البرامج.

وبالنظر لإدخال المؤسسة الإستشفائية لتكنولوجيا جديدة الأمر الذي استدعى القيام بتعديلات على مستوى الهيكل التنظيمي، فقامت باستحداث مصالح جديدة كمصلحة العمليات ومصلحة تصفية الدم وتوسيع وتطوير مصالح أخرى كمصلحة الإستعجالات، لتستجيب أكثر مع الكم الهائل من المرضى.

وعليه نستنتج ممّا سبق أنّ مستشفى قصر البخاري قد شهد تطويرات تنظيمية، وذلك بالإعتماد على تكنولوجيا جديدة، والقيام بتعديلات على مستوى برامج التدريب، وكذا تعديل الهيكل التنظيمي وهذا لتغطية خدمات مختلف المصالح، والسماح بمسايرة النمو والتطور المستمر الذي يؤثر على تحقيق الأهداف.

جدول رقم (25) : يوضح ضرورة عملية التطوير التنظيمي للمؤسسة.

الفئة المهنية / الإجابة	أطباء	شبه طبي	إداريين وتقنيين	المجموع
نعم	25 %100	71 %100	40 %100	136 %100
لا	/	/	/	/
المجموع	25 %100	71 %100	40 %100	136 %100

التحليل:

نستشف من خلال هذا الجدول أنّ كلّ المبحوثين صرحوا ب " ضرورة عملية التطوير التنظيمي للمؤسسة " وذلك بنسبة 100% موزعة على :

100% عند الأطباء، و 100% عند الشبه طبي، وأخيرا نسبة 100% عند الإداريين والتقنيين.

يتبين لنا ممّا سبق أنّ كلّ الموظفين أجمعوا على أنّ عملية التطوير التنظيمي كانت ضرورية للمستشفى، وهذا بعد الحالة المتدهورة التي آل إليها، خاصة من ناحية عدم قدرته على

استيعاب قدر كبير من المرضى نظرا لضيق المصالح ونقص الأخصائيين، الأمر الذي يستدعي إرسال المرضى إلى المستشفيات الأخرى كمستشفى البرواقية والمدية. هذا ما زاد من أعباء المرضى وتعقيد أمورهم، لأجل هذا رأت المؤسسة أنّ الحل الوحيد للخروج من هذه المشاكل هو اللجوء لإحداث تطوير تنظيمي، ومن أجل تحسين ظروف العمل وتسهيل سير الخدمات، لجأت المؤسسة لإقتناء معدات طبية وتقنية جديدة كجهاز الراديو وأجهزة الكمبيوتر، هذا ما سهل عملية التنسيق بين مختلف المصالح والموظفين، ولتفعيل أداء الموظف وتسهيل التحكم في مختلف جوانب الوظيفة مس التطوير التنظيمي كذلك برامج التدريب، كون هذا الأخير يلعب دورا هاما في إكساب الموظف لمهارات جديدة وتطوير معارفه حتى تتماشى مع التطور العلمي والتكنولوجي الحاصل والعمل على تحسين نوعية الخدمات المقدمة، هذا ما يخلق ثقة بين المواطن والمؤسسة، لأنها تلبي مختلف حاجاته المتعلقة بالخدمات الصحية.

وعليه نستنتج مما سبق أنّ التطوير التنظيمي ضرورة حتمية لا بديل عنها للمؤسسة الصحية لأنه يساهم في تنمية قدرات ومعارف العنصر البشري وهذا من خلال برامج التدريب ، كما يلعب دورا هاما في رفع مستوى الأداء، وهذا إستنادا لتطبيق التكنولوجيا الحديثة التي تبقي المؤسسة في مواكبة مستمرة للتطورات الحاصلة.

8-2-2-تحليل نتائج الفرضية الأولى:

تتمحور الفرضية الأولى حول مساعدة أسلوب الإدارة بالأهداف على زيادة التمكين الوظيفي للموظف بالمؤسسة، وبعد إجراء التحليل لهذه الفرضية، تم التوصل إلى الإستنتاجات التالية:

ـ حرص المسؤولين على تبليغ المرؤوسين بالأهداف باستعمال مختلف التقنيات ساهم في توعية الموظفين وتأطير سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف بشكل جيد، كما ساهم في تنشيط الإتصال

وتقوية العلاقات وتقريب الموظف من رئيسه وبالتالي تحسين الأداء.

ـ المؤسسة تنفرد باتخاذ القرارات لالتزامها بتطبيق القانون العام باعتبارها ممثلا للدولة والقانون وهذا لتفادي أي تجاوزات أو خرقات قد تنجر عن القرارات الشخصية، وهذا لا يمنع من إستعانتها ببعض الموظفين كرؤساء المصالح وأعضاء المجلس الطبي والإداري بحكم تخصصاتهم وخبرتهم التي تساعد على إتخاذ القرارات الصائبة لخدمة أهداف المؤسسة.

ـ المؤسسة الصحية تحرص على تفعيل نظام الرقابة، وذلك من خلال رؤساء المصالح ولجان التفتيش والمراقبة الداخلية للسهر على تطبيق القانون الداخلي لفرض الإنضباط داخل المؤسسة لضمان تأدية كلّ موظف لمهامه بالشكل السليم وكشف الأخطاء والتجاوزات والعمل على تصحيحها لتفاديها مستقبلا.

ـ المؤسسة الصحية تقوم بتقييم أداء الموظفين باستخدام عدّة أساليب منها بطاقة التنقيط الإنضباط، كفاءة الموظف ونوعية الخدمات. وذلك للوصول لمعرفة المستوى الحقيقي للموظف

وعلى أساس هذا التقييم يتم تحديد الإحتياجات التدريبية، سياسة الترقية، النقل، التنزيل ...إلخ.

ـ كما أنّ الترقية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بقصر البخاري تتم وفق عدة معايير منها ما هو مرتبط بإجراء تكوين متخصص ،أو على أساس الأقدمية، لأنهما يساهمان في تنمية قدرات ومعارف و تعزيز خبرات الموظف، وهذا ما يساعده على إعتلاء مناصب أخرى، والتقدم في مساره الوظيفي، كلّ هذا يشعره بمكانته وأهميته بالمؤسسة، كما يبعث فيه روح الطمأنينة والإستقرار ويدفعه للتمسك بها، وبذل المزيد من المجهودات للرفع من مستوى الأداء، وبالتالي المساهمة في تحقيق الأهداف.

ـ أغلب موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية لا يشاركون في الإجتماعات التي تعقدها المؤسسة، وهذا ما تبينه النسبة 66.91%، لعدم أهميتها فهي لا تلبي احتياجاتهم، كما يعتبرونها إجتماعات صورية تفتقر للجدية والمصداقية، وهذا ما يعبر عن نقص الثقة بين الموظف والمؤسسة.

ـ هناك جملة من الصعوبات والتحديات التي واجهت المؤسسة وأعاقتها في الوصول لتحقيق أهدافها، سواء كانت صعوبات خارج عن نطاقها مرتبطة بوزارة الصحة أو داخلية تتعلق بنظام التسيير.

لذلك على المؤسسة إنتهاج سياسة تسيير مدروسة تراعي فيها إحتياجاتها البشرية والمادية من أجل مواجهة تغيرات البيئة الخارجية و توفير بيئة عمل تساعد الموظفين عل تقديم أحسن الخدمات وهذا ما يساهم في تحقيق أهدافها.

ـ شهد مستشفى قصر البخاري تطوير تنظيمي وذلك بالإعتماد على تكنولوجيا جديدة، والقيام بتعديلات على مستوى برامج التدريب، وكذا تعديل الهيكل التنظيمي، وهذا ليغطي المستشفى خدمات مختلف المصالح، ويسمح بمسايرة النمو والتطور المستمر الذي يؤثر على تحقيق الأهداف.

ـ التطوير التنظيمي ضرورة حتمية لا بديل عنها للمؤسسة لأنه يساهم في تنمية قدرات ومعارف العنصر البشري من خلال برامج التدريب، كما يلعب دورا هاما في رفع مستوى الأداء، وهذا إستنادا لتطبيق التكنولوجيا الحديثة التي تبقي المؤسسة في مواكبة ومتابعة مستمرة للتطورات الحاصلة.

8-3- تحليل الفرضية الثانية واستنتاجاتها

8-3-1- تحليل الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أن تحديد الإحتياجات التدريبية يساهم في رفع كفاءة الموظف بالمؤسسة وفيما يلي سنتطرق إلى عرض الجداول الخاصة بأسئلة هذه الفرضية.

جدول رقم (26) : يوضح تلقي الموظف دورات تدريبية.

الإجابة / الفئة المهنية		أطباء	شبه طبي	إداريين وتقنيين	المجموع	
نعم	داخل المؤسسة	13 %52	37 %52.11	/	50 %36.76	%72.05
	مراكز عامة	06 %24	09 %12.67	06 %15	21 %15.44	
	معاهد متخصصة	/	04 %5.63	17 %42.5	21 %15.44	
	الخارج	06 %24	/	/	06 %4.41	
لا		/	21 %29.57	17 %42.5	38 %27.94	
المجموع		25 %100	71 %100	40 %100	136 %100	

التحليل:

عند إستقرائنا لمعطيات الجدول الذي يوضح لنا تلقي الموظف لدورات تدريبية، يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين تلقوا تدريبا وذلك بنسبة 72.05%.

المبحوثين الذين تلقوا التدريب داخل المؤسسة فكانت نسبتهم 36.76% موزعة بالتساوي على فئتي الشبه طبي ب 52.11%، والأطباء ب 52%، لتتعدم النسبة عند الإداريين والتقنيين.

أمّا المبحوثين الذين صرحوا بتلقيهم التدريب في مراكز عامة فنسبتهم تتساوى مع الذين تلقوا تدريب في معاهد متخصصة، والمقدرة ب 15.44%.

أمّا الفئة الأولى " التي تلقت تدريبا في مراكز عامة " فنسبتهم موزعة على مختلف الفئات المهنية: نسبة الأطباء 24%، مقابل نسبة الإداريين والتقنيين ب 15%، وأخيرا نسبة 12.67%عند الشبه طبي.

في حين نجد الفئة الثانية " التي تلقت تدريبا في معاهد متخصصة " نسبتهم موزعة على مختلف الفئات المهنية كالآتي:

نسبة 42.5% عند الإداريين والتقنيين، تليها نسبة 5.63% للشبه طبي، لتتعدم النسبة عند الأطباء.

أمّا المبحوثين الذين صرحوا ب " تلقيهم التدريب في الخارج " فنسبتهم 4.41%، منها نسبة الأطباء ب 24%، لتتعدم النسبة عند الشبه طبي والإداريين والتقنيين.

أمّا المبحوثين الذين صرحوا بعدم تلقيهم لدورات تدريبية فكانت نسبتهم 27.94%، منها نسبة 42.5% عند الإداريين والتقنيين، مقابل نسبة 29.57% للشبه طبي، لتتعدم النسبة عند الأطباء.

إذا جئنا لتحليل الإجابة الأولى التي ترى بأنها " تلقت تدريبا داخل المؤسسة " يدعمها الشبه طبي بنسبة 52.11%، كون هذه الفئة عملت منذ إنشاء المستشفى، فهي على دراية بالواقع المهني الميداني، لذلك يكفي على المسؤول أن يعطي للموظفين معلومات وشروحات حول طبيعة العمل هذا من جهة، ومن جهة أخرى لتفادي عناء التكاليف والمصاريف جراء بعثات الموظفين إلى الخارج.

وإذا جئنا لتحليل الإجابة الثانية " التي تلقت تدريبا في مراكز عامة " عند الأطباء، كون هذه الفئة لها ثقافة مهنية اكتسبتها من خلال عملها، ومن أجل مسايرة التقدم العلمي الحاصل في المجال الطبي، عمدت للإلتحاق بدورات تدريبية نظرية وميدانية، فعملت المؤسسة الإستشفائية إلى إرسال الأطباء إلى مراكز تدريب عامة من خلال المشاركة في الملتقيات والأيام الدراسية، وهذا لتغطية إحتياجاتها التدريبية والنقائص التي تعرفها.

أما الإجابة الثالثة " التي تلقت تدريبا في معاهد متخصصة "، حيث تعمل المؤسسة إلى توجيه الإداريين والتقنيين نحو هذه المعاهد للإستفادة من معارف ومؤهلات جديدة في مجال التخصص لأنّ المؤسسة تدرك مهام ودور المعاهد التي تعمل على تكوين الإداريين وفق برنامج مخطط وهذا لتحسين أداء مواردها البشرية والذي سينعكس على أهدافها.

أما الإجابة الرابعة " التي استفادت من تدريب بالخارج " عند الأطباء، كون هذه الفئة تحتل مراكز وسلطة في المؤسسة، فهي تطلع إلى زيادة معلوماتها وتجديد معارفها وخبراتها، كما أنّ طبيعة الوظيفة خاصة التخصصات تستدعي تدريبه في الخارج للإطلاع على المستجدات ومسايرة التطور العلمي الحاصل في المجال الطبي، وتمكينه من التحكم في التكنولوجيا الحديثة، كما أنّ الإحتكاك بالخبرات الأجنبية ذات الإطلاع الواسع والمستوى العالي يساهم في رفع مستوى الطبيب والإرتقاء بأدائه.

أمّا بالنسبة للموظفين الذين لم يستفيدوا من دورات تدريبية فهذا راجع إلى أنّ أغلبهم حديثي التوظيف تم توظيفهم مباشرة بعد إنتهاء مسارهم الدراسي، كما صرح أحد المبحوثين من فئة الإداريين " أنّ الترشيح لمتابعة التدريب تتم على أساس علاقات شخصية مع المسؤول أو على أساس القرابة ".

كما أنّ المؤسسة تفضل ترشيح الموظفين الدائمين وذلك للإستفادة منهم في المستقبل عكس ذوي المناصب المؤقتة الذين تربطهم بها عقود قصيرة المدى.

وبهذا نستنتج أنّ التدريب في المؤسسة يختلف من فئة لأخرى، لما له من أهمية في تنمية وتحسين قدرات الموظف واكتسابه لمهارات جديدة تمكنه من التكيف مع كلّ المستجدات الخارجية التي تؤثر على أدائه، كما أنّ التدريب يساهم في تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الموظفين وهذا يعتبر عامل إيجابي بالنسبة للمؤسسة.

جدول رقم (27): يوضح عدد الدورات التي التحق بها الموظف.

الفئة المهنية / الإجابة	أطباء	شبه طبي	إداريين وتقنيين	المجموع
دورة واحدة	03 %12	17 %34	13 %56.52	33 %33.67
دورتان	02 %8	19 %38	04 %17.39	25 %25.51
ثلاث دورات	07 %28	11 %22	02 %8.69	20 %20.40
أكثر من ثلاث دورات	13 %52	03 %6	04 %17.39	20 %20.40
المجموع	25 %100	50 %100	23 %100	98* %100

*ملاحظة : تم التركيز على أفراد العينة الذين تلقوا تدريبا.

التحليل:

نستشف من خلال هذا الجدول أنّ أغلبية المبحوثين تلقوا دورة تدريبية واحدة، وذلك بنسبة 33.67% موزعة على مختلف الفئات المهنية منها نسبة 56.52% عند الإداريين والتقنيين، تليها نسبة الشبه طبي ب 34%، وفي الأخير نسبة الأطباء ب 12%.

أمّا المبحوثين الذين صرحوا بتلقيهم لدورتان تدريبيتان فنسبتهم 25.51%، منها نسبة 38% لدى الشبه طبي، تليها نسبة 17.39% عند الإداريين والتقنيين، وفي الأخير نسبة 8% للأطباء.

والمبحوثين الذين صرحوا بتلقيهم لثلاث دورات تدريبية نسبتهم تساوت مع الذين تلقوا أكثر من ثلاث دورات تدريبية، وقدرت ب 20.40%.

أمّا الفئة الأولى فنسبتهم موزعة على: الأطباء بنسبة 28%، تليها نسبة 22% من الشبه طبي وأخيرا نسبة 8.69% للإداريين والتقنيين.

وفيما يخص الفئة الثانية فنسبتهم موزعة على: 52% لدى الأطباء، تليها نسبة 17.39% عند الإداريين والتقنيين، وأخيرا نسبة 6% للشبه طبي.

إذا جئنا لتحليل الإجابة الأولى " التي تلقت دورة تدريبية واحدة " تدعمها فئة الإداريين والتقنيين وهذا ما يعبر عن نقص الدورات التدريبية، لأن طبيعة الوظيفة لا تستوجب القيام بدورات تدريبية مستمرة، وهذا راجع كذلك إلى برنامج العمل المكثف وارتباط الموظف بأداء وظائفه ومسؤولياته بالإضافة إلى نقص الإعتمادات المالية المخصصة لمثل هذه البرامج على إعتبار التدريب تكلفة ويرجع السبب كذلك إلى نظرة الموظف السلبية إلى التدريب والذي يرى فيه مضيعة للوقت وهدر للجهد.

أما الإجابة الثانية " التي تلقت دورتان تدريبيتان " تدعمها فئة الشبه طبي، لأن طبيعة العمل تستوجب القيام بدورات تدريبية بين الحين والآخر، حتى يتسنى للموظف تجديد معارفه باستمرار بالمقارنة مع فئة الأطباء، فهذه الأخيرة استفادت من ثلاث دورات تدريبية وأكثر لأن متطلبات الوظيفة التي يشغلونها تستلزم متابعة تدريبات بصفة مستمرة ودائمة وذلك لتحسين المستوى وتجديد المعلومات واكتساب مهارات أخرى ومعارف وخبرات ومؤهلات جديدة في مجال التخصص، والتمكن من الإطلاع على المستجدات الحاصلة في المجال الطبي.

وعليه نستنتج مما سبق أنّ استمرار العملية التدريبية وتواصلها يضمن رفع مستوى القدرات والكفاءات العملية للموظف، كما يساهم في إثراء معارفه وتحسين أدائه لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما يفرض عليها تكثيف البرامج التدريبية التي تمس جميع الموظفين.

جدول رقم (28): يوضح الجهة التي قامت بترشيح الموظف لحضور البرنامج التدريبي.

الفئة المهنية / الإجابة	أطباء	شبه طبي	إداريين وتقنيين	المجموع
الرئيس المباشر	17 %68	31 %59.61	08 %30.76	56 %54.36
إدارة الموارد البشرية	03 %12	11 %21.15	15 %57.69	29 %28.15
بطلب شخصي	05 %20	10 %19.23	03 %11.53	18 %17.47
المجموع	25 %100	52 %100	26 %100	*103 %100

*ملاحظة: الأخذ في الحسبان تعدد الإجابات.

التحليل:

يتضح من خلال قراءتنا للجدول الذي يبين كيفية ترشح الموظف للإلتحاق بالبرنامج التدريبي، فنجد أعلى نسبة من الموظفين الذين صرحوا بأنّ " رئيسهم المباشر هو من يقوم بترشيحهم " وذلك بنسبة 54.36%، موزعة على مختلف الفئات المهنية، فكانت أعلى نسبة عند

الأطباء تقدر ب 68% تليها نسبة الشبه طبي ب 59.61%، وأخيرا نسبة الإداريين والتقنيين ب 30.76%.

أمّا المبحوثين الذين صرحوا بأنّ" إدارة الموارد البشرية هي من قامت بترشيحهم للإلتحاق بالبرنامج التدريبي " وكانت نسبتهم 28.15% موزعة على:

الإداريين والتقنيين بنسبة 57.69%، تليها نسبة 21.15% للشبه طبي، وأخيرا نسبة 12% عند الأطباء.

في حين نجد المبحوثين الذين صرحوا ب " القيام بطلب شخصي للإلتحاق بالبرامج التدريبية فقدرت نسبتهم ب 17.47% منها: نسبة متقاربة بين الأطباء والشبه طبي قدرت على التوالي ب 20% و 19.23%، ثم تأتي نسبة الإداريين والتقنيين ب 11.53%.

من خلال الإجابة الأولى نجد أن فئة الشبه طبي قد استفادت من التدريب باقتراح من المسؤول المباشر، إذ أن هذا الأخير يتدخل في توجيه وتحديد من هو بحاجة فعلية إلى التدريب، وهذا ما يعكس إهتمام الرؤساء بتنمية قدرات ومهارات مرؤوسيهم، حيث يعتبر الرئيس المباشر الأكثر دراية بكلّ ما يتعلق بشخصية الموظف، إمكانياته، مستوى أدائه، قدرته على التحكم في المنصب الإنضباط وإحترام الوقت.

أمّا الإجابة الثانية " التي استفادت من التدريب باقتراح من إدارة الموارد البشرية " نجدها عند الإداريين والتقنيين، حيث نجد أن لإدارة الموارد البشرية دور في توجيه هذه الفئة نحو التدريب لتنمية قدراتها وكفاءاتها، وهذا لمواكبة متطلبات التسيير الإداري، المالي والمحاسبي للمؤسسة حيث نجد هذه الفئة في إتصال وتفاعل دائم مع إدارة الموارد البشرية، فهي تتطلع لتحسين مركزها الوظيفي وتطوير قدراتها حتى تتمكن من التحكم في مختلف جوانب الوظيفة، وهذا من خلال

إستفادتها من التدريب. حتى تساهم في تحسين خدماتها باستمرار وتحقيق أهداف المؤسسة الإستشفائية.

أما الإجابة الثالثة " التي استفادت من التدريب بناء على طلب شخصي " نجدها عند الأطباء وهذا ما يدل بأن كثير من الأطباء تم قبول طلباتهم، وهذا راجع إلى مكانة وسلطة الطبيب داخل المستشفى، ولأن إحتياجات المنصب تفرض عليه القيام بدورات لمسايرة التطور العلمي الحاصل في المجال الطبي والمعدات الطبية مثل السكانير.

وعلى هذا الأساس نستنتج أنّ الترشح لمتابعة التدريب تحدده جهات مختلفة حسب طبيعة المسؤول المباشر الذي يعمل على متابعة وتوجيه الموظف في المؤسسة، لأنّ التدريب يسمح له بتطوير مساره الوظيفي ويرفع من رصيده المعرفي، وبذلك يرتفع مستوى أدائه ويحقق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (29): يوضح إعلام الموظف بأهداف البرنامج التدريبي الذي تحدده المؤسسة.

الفئة المهنية / الإجابة		أطباء	شبه طبي	إداريين وتقنيين	المجموع	
نعم	مديرية التكوين والموارد البشرية	12 %48	24 %48	10 %43.47	46 %46.93	%89.77
	الرئيس المباشر	07 %28	08 %16	05 %21.73	20 %20.40	
	زملاء العمل	03 %12	05 %10	02 %8.69	10 %10.20	
	المدربون	03 %12	06 %12	03 %13.04	12 %12.24	
لا		/	07 %14	03 %13.04	10 %10.20	
المجموع		25 %100	50 %100	23 %100	*98 %100	

ملاحظة: تم التركيز على أفراد العينة الذين تلقوا تدريبا.

التحليل:

من إستقرائنا لمعطيات الجدول الذي يوضح إعلام الموظف بأهداف البرنامج التدريبي الذي تحدده المؤسسة يتضح لنا أنّ أغلب الموظفين يتم إعلامهم بالأهداف وذلك بنسبة 89.77% موزعة على:

الفئة الأولى التي صرحت بأنّ " مديرية التكوين والموارد البشرية " هي من قامت بإعلامهم فنسبتهم 46.93% موزعة على مختلف الفئات المهنية، فنجد النسبة متساوية عند الأطباء والشبه طبي وهي 48%، ثم تليها نسبة 43.47% عند الإداريين والتقنيين.

في حين نجد الفئة الثانية التي صرحت بأنّ " الرئيس المباشر " هو من يقوم بإعلامهم بأهداف البرنامج التدريبي نسبتهم 20.40% موزعة على:

الأطباء بنسبة 28%، تليها نسبة الإداريين والتقنيين ب 21.73%، وفي الأخير نسبة 16% عند الشبه طبي.

أمّا الفئة الثالثة صرحت بأنّ" المدربون " هم من يقومون بإعلامهم بأهداف البرنامج التدريبي فكانت نسبتهم 12.24% موزعة على: الإداريين والتقنيين بنسبة 13.04%، مقابل نسبة متساوية عند الأطباء والشبه طبي قدرت ب 12%.

أمّا الفئة الثالثة التي صرحت بعلمهم بأهداف البرنامج التدريبي من خلال" زملائهم " فنسبتهم 10.20% موزعة على: الأطباء بنسبة 12%، تليها نسبة 10% عند الشبه طبي، وأخيرا نسبة 8.69% عند الإداريين والتقنيين.

في حين أنّ المبحوثين الذين لم يتم إعلامهم بأهداف البرنامج التدريبي فقدرت نسبتهم ب 10.20% منها : نسبة متقاربة بين الشبه طبي والإداريين والتقنيين وهي على التوالي 14% و13.04% عند الإداريين والتقنيين، لتنعدم النسبة عند الأطباء.

يتضح لنا ممّا سبق أنّ أغلب الموظفين يتم إعلامهم بأهداف البرنامج التدريبي الذي تحدده المؤسسة، فنجد فئة الأطباء والشبه طبي مصدر علمهم بالأهداف هي مديرية التكوين والموارد البشرية باعتبارها همزة وصل وقناة إتصال بين الموظف والإدارة، والمصدر الرئيسي والموثوق للمعلومات لاستنادها إلى تعليمات ومراسلات صادرة عن وزارة الصحة، فتقوم بتوضيح مختلف أهداف البرامج التدريبية التي يتلقاها المترشحين لتفادي سوء التفاهم الذي قد ينجر عن عدم التوضيح.

كذلك للرئيس المباشر دور في إعلام الموظف بأهداف البرنامج التدريبي خاصة عند فئة الأطباء وهذا بالنظر للإحتكاك الدائم بين الموظف ورئيسه فهو الأدرى بنقاط القوة ومواقع الضعف لذلك يعمل على التقليل منها قدر الإمكان من خلال ترشيح موظفه للتدريب حتى يساهم في إثراء رصيده المعرفي من جهة، لأن المجال الطبي يعرف مستجدات عديدة حتى يمكن للطبيب الإطلاع عليها، وعليه يساهم في تحسين الخدمات الصحية المقدمة للمواطن. هذا ما يفسر لنا من جهة أخرى العلاقات الطيبة التي تجمعهم. فيستطيعون من خلالها تبادل الأفكار وحل المشاكل التي تواجههم.

كما أنّ للمدربين كذلك دور في إعلام الموظف بأهداف البرنامج كونهم من داخل المؤسسة فيعلمون المتدربين حتى يكونوا على إطلاع ويستطيعون فهم واستيعاب فحوى البرنامج، حتى يعود بالإيجاب على أداء الموظف والمستشفى عامة.

وهناك فئة أخرى يتم إعلامهم من طرف زملائهم ونجدها عند فئة الأطباء، لأنّ هذه الأخيرة قامت بالإلتحاق بعدة برامج تدريبية، هذا ما سمح لها بالإطلاع على مختلف البرامج التي تخص المجال الطبي، فيستطيعون بذلك إعلام زملائهم، وهذا ما يفسر العلاقات الطيبة السائدة بينهم وروح التعاون والتضامن، وهدفهم في ذلك إرضاء المريض بالدرجة الأولى.

بالمقابل نجد فئة الشبه طبي، الإداريين والتقنيين لا يتم إعلامهم بأهداف البرنامج التدريبي وهذا راجع إلى إحتكار المعلومة لدى فئة معينة حسب تصريح من متصرف إداري " الأخبار تتنقل بينهم فقط، ونحن لا ندري بها." ونقص الإحتكاك بين الموظف والإدارة، وبين الموظفين فيما بينهم، لأن كل منهم منشغل بأداء واجباته الوظيفية بعيدا عن الإحتكاك غير الرسمي الذي من شأنه أن يعرقل سير العمل.

وعليه نستنتج ممّا سبق أنّ إعلام الموظف بأهداف البرنامج التدريبي له فائدة كبيرة حيث يساعده على فهم واستيعاب محتوى هذا البرنامج، والتركيز على الجوانب الهامة من أجل الإستفادة منه بشكل كبير وتطبيقها ميدانيا للرفع من مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

وفي حالة عدم إعلام الموظف بالأهداف، فهذا يؤثر سلبا على إرادته وعزيمته ويخلق لديه التوتر والإرتباك، ويبقى هذا البرنامج مبهما ويخلق صعوبة في إستيعابه.

جدول رقم (30): يوضح نوع التدريب الذي تلقاه الموظف.

الفئة المهنية / الإجابة	أطباء	شبه طبي	إداريينوتقنيين	المجموع
تدريب متخصص	07 %26.92	05 %9.80	/	12 %12
تجديد معلومات	19 %73.07	38 %74.50	11 %43.82	68 %68
تحسين مستوى	/	/	07 %30.43	07 %7
تدريب من أجل الترقية	/	08 %15.68	05 %21.73	13 %13
المجموع	26 %100	51 %100	23 %100	*100 %100

*ملاحظة: الأخذ بعين الإعتبار تعدد الإجابات لأفراد العينة الذين تلقوا تدريبا.

التحليل:

من ملاحظتنا لمعطيات الجدول يتضح لنا أنّ أغلب الموظفين تلقوا تدريب" لتجديد المعلومات "وذلك بنسبة 68% موزعة على مختلف الفئات المهني:

منها نسبة متساوية بين الشبه طبي والأطباء وهي على التوالي 74.50% و 73.07%، مقابل الإداريين والتقنيين بنسبة 43.82%.

أمّا فيما يخص الفئة الثانية التي تلقت " تدريب من أجل الترقية " فكانت نسبتها متقاربة مع الفئة التي تلقت " تدريب متخصص " فنسبتها على التوالي 13% و 12%.

فالنسبة الأولى موزعة على: الإداريين والتقنيين بنسبة 21.73% ، مقابل نسبة 15.68% لدى الشبه طبي، لتتعدم النسبة عند الأطباء.

أمّا النسبة الثانية فنجدها موزعة على: الأطباء بنسبة 26.92% تليها نسبة 9.80% لدى الشبه طبي، لتتعدم النسبة عند الإداريين والتقنيين.

في حين نجد الفئة الرابعة التي تلقت تدريبا " لتحسين المستوى " فقدرت نسبتها ب 7% منها نسبة 30.43% عند الإداريين والتقنيين، لتتعدم النسبة عند الأطباء والشبه طبي.

يتبين لنا ممّا سبق أنّ أغلب الموظفين قد تلقوا تدريبا لتجديد المعلومات خاصة فئتي الشبه طبي والأطباء بالنظر إلى حساسية هذه الوظائف وأهميتها داخل المؤسسة الإستشفائية، ولأنها صاحبة مسؤولية فتعمل المؤسسة على تثمين الكفاءات وتنمية القدرات من خلال هذا النوع من التدريب ولأنّ التقدم العلمي في المجال الطبي دائما في تطور هذا ما استدعى القيام بمثل هذه الدورات التي ترمي إلى التكيف مع متطلبات الوظيفة بالنظر لتطور المعدات الطبية، هذا ما دفع بالموظف لتجديد معلوماته ومعارفه باستمرار حتى يتمكن من التقدم في مسارها المهني.

ونجد فئة الإداريين والتقنيين قد تلقوا تدريبا من أجل الترقية كون هذه الفئة مستقرة ولها أقدمية داخل المؤسسة، فهي تحاول الإرتقاء بمكانتها وطموحها نحو احتلال مناصب ومسؤوليات ومهام جديدة وتحسين مركزها الوظيفي ومستواها المادي بفعل التدريب الذي يسمح لها بتغيير المنصب بفعل الترقية، وما تحمله هذه الأخيرة من امتيازات معنوية تعود بالإيجاب على نفسية الموظف وهو ما ينعكس على نوعية الخدمات المقدمة.

أمّا فئة الأطباء فنجدها قد تلقت تدريب متخصص لأنّ هذه الفئة تحتاج للإنتقال من رتبة طبيب عام إلى طبيب مختص معارف ومهارات تدخل ضمن التخصص، لا يمكن إكتسابها إلاّ من خلال هذا النوع من التدريب الذي يسمح لها بالتعرف على معلومات أكثر دقة في مجال محدد. وهذا النوع من التدريب يستلزم تكلفة، لذا غالبا ما يكون على عاتق المتدرب، ويتم في الخارج.

فيما نجد الإداريين والتقنيين قد تلقوا تدريب لتحسين المستوى وهذا لتحسين معارفهم وكفاءاتهم الأساسية من أجل الإرتقاء بالمستوى المهني من خلال تطوير القدرات، وكذا لتوسع نطاق المسؤوليات والمهام بالنظر لزيادة عدد الموظفين بالمستشفى والعمل بتقنيات الإتصال الحديثة، هذا ما أجبر الموظف على تحسين مستواه ليتمكن من تلبية متطلبات الوظيفة.

وعليه نستنتج ممّا سبق تعدد أنواع التدريب التي تلقاها الموظفون يساهم في تجديد المعلومات وتطوير المعارف وإثرائها ورفع مستواهم، وهذا ما يزيد من دافعيتهم وحماسهم للعمل، كما يكسبهم ثقة بمؤسستهم لأنها إهتمت بهم، بغرض تحسين مستوى الأداء، وهذا ما ينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف.

جدول رقم (31): يوضح الجانب الذي اهتم به البرنامج التدريبي.

الفئة المهنية / الإجابة	أطباء	شبه طبي	إداريين وتقنيين	المجموع
الجانب النظري	/	09 %18	05 %21.73	14 %14.28
الجانب العملي	/	/	/	/
الإثنين معا	25 %100	41 %82	18 %78.26	84 %85.71
المجموع	25 %100	50 %100	23 %100	*98 %100

*ملاحظة: تم التركيز على أفراد العينة الذين تلقوا تدريبا.

التحليل:

نستشف من خلال هذا الجدول أنّ البرنامج التدريب الذي تلقاه أغلب المبحوثين إهتم بالجانب النظري والعملي معا، وذلك بنسبة 85.71%، موزعة على مختلف الفئات المهنية، منها نسبة100% عند الأطباء، تليها نسبة 82% عند الشبه طبي، و أخيرا نسبة 78.26% لدى الإداريين والتقنيين.

أمّا المبحوثين الذين تلقوا تدريبا إهتم بالجانب النظري فقط، نسبتهم 14.28%، موزعة على الإداريين والتقنيين بنسبة 21.73%، مقابل نسبة الشبه طبي المقدرة ب 18%، لتنعدم النسبة عند الأطباء.

في حين نجد أنّه لا يوجد أي برنامج تدريبي اهتم بالجانب العملي فقط عند كلّ الفئات المهنية.

يتبين لنا ممّا سبق أنّ البرنامج التدريبي الذي تلقاه أغلب الموظفين اهتم بالجانب النظري والعملي معا، خاصة فئة الأطباء، كون هذه الأخيرة تحتل مناصب جدّ هامة وتعتبر الركيزة الأساسية لمختلف الخدمات التي يقدمها المستشفى، مكنتهم من الإستفادة من مختلف برامج التدريب بمختلف المراكز والمعاهد حسب تصريح طبيب عام:" تلقيت تكويني بالمعهد الوطني للصحة العمومية ".

إذ يرون أنّ تكوينهم الجامعي والشهادات المحصل عليها غير كافية، بل لابّد من تدعيمها بتكوين إضافي يسمح لهم باكتساب معارف ومعلومات جديدة تتلاءم أكثر وتكمل تنمية قدراتهم ومعارفهم ويستطيعون توظيفها ميدانيا لتتماشى مع متطلبات المنصب وأهداف المؤسسة.

في حين نجد فئة الإداريين والتقنيين تلقوا تدريبا اهتم بالجانب النظري فقط، فقد أرجعوا ذلك لتلقيهم دروس ومحاضرات نظرية عن طريق الشرح الشفهي والكتابة والإستعانة بوسائل الإيضاح السمعية البصرية كالكمبيوتر وآلات العرض، حيث صرحت طبيبة مساعدة " تلقيت تدريبا اهتم بالجانب النظري فقط، فيما يخص التعامل مع المريض وكيفية تقديم الإسعافات الضرورية، وهذا من أجل تدعيم المعارف ".

وعليه نستنتج ممّا سبق أنّ التدريب الذي يهتم الجانب النظري والعملي معا، يكون أكثر شمولية وإلماما بجميع الجوانب، حيث أنّ تدعيم الجانبين يساعد الموظف على تسهيل قدرة الفهم والإستيعاب، ولا يبقيه محصورا ضمن الإطار النظري فقط بل يستطيع تطبيق ما اكتسبه ميدانيا وهذا ما يساهم في زيادة مستوى الأداء وبالتالي تحقيق أهداف التدريب والذي ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (32): يوضح توافق التدريب مع طبيعة الوظيفة.

الفئة المهنية / الإجابة	أطباء	شبه طبي	إداريين وتقنيين	المجموع
نعم	19 %76	39 %78	19 %82.60	77 %78.57
لا	06 %24	11 %22	04 %17.39	21 %21.42
المجموع	25 %100	50 %100	23 %100	*98 %100

*ملاحظة: تم التركيز على أفراد العينة الذين تلقوا تدريبا.

التحليل:

يتضح لنا أنّ معظم المبحوثين تلقوا تدريبا يتوافق مع طبيعة وظائفهم، وذلك بنسبة 78.57% موزعة على الإداريين والتقنيين بنسبة 82.60%، تليها نسبة الأطباء الشبه طبي ب 78%، وأخيرا عند الأطباء بنسبة 76%.

ونجد نسبة المبحوثين الذين صرحوا بعدم توافق التدريب مع طبيعة وظائفهم قدرت ب 21.42%موزعة على الأطباء بنسبة 24%، مقابل نسبة 22% عند الشبه طبي، وأخيرا نسبة 17.39% عند الإداريين والتقنيين.

إذا أخذنا الإجابة الأولى التي تؤكد توافق التدريب مع طبيعة الوظيفة، وذلك لأنّ ترشيحهم واشتراكهم في هذه الدورات لم يتم بشكل عشوائي، وإنّما تم بشكل مدروس يراعى فيه قدرات كلّ

موظف ومستواه الفكري والعلمي وكذا متطلبات وظيفته، وهذا ما ساعدهم على فهم واستيعاب مضمون البرنامج التدريبي، كما يؤكدون بأن التدريب جاء إستجابة لأهداف المؤسسة.

حيث نجد هذه الأخيرة تسعى لتدريب موظفيها بمراكز داخلية وخارجية حسب إمكاناتها ومتطلبات المنصب.

أما الإجابة الثانية التي ترى عكس ذلك ـ عدم وجود توافق ـ يدعمها الأطباء إذ يرون أن تكوينهم لا علاقة له بمتطلبات المنصب إذ كانوا يتطلعون لإكتساب معلومات ومهارات معينة فوجدوا غير ذلك، إذ أن أهداف البرنامج التدريبي تعكس شيء وما تلقوه مغاير لذلك. وهذا ما خيب ظن العديد منهم وأصابهم بالإحباط لمثل هذه البرامج.

وعليه نستنتج ممّا سبق أنّ توافق التدريب مع طبيعة الوظيفة يساهم في تحقيق طموحات وتطلعات الموظف، ونظرا لعلم هذا الأخير بأهداف وطبيعة البرنامج التدريبي، هذا ما يزيد من اهتمامه به، كما يرى فيه تلبية لاحتياجاته ومتطلباته الوظيفية، ويدفعه للإستفادة قدر الإمكان من هذا البرنامج وتطبيقها ميدانيا، وبهذا يتحسن أداءه، وهذا لصالح أهداف المؤسسة.

جدول رقم (33): يوضح نوعية التدريب الذي تلقاه الموظف زاد في أداء عمله.

الفئة المهنية / الإجابة	أطباء	شبه طبي	إداريين و تقنيين	المجموع
نعم	22 %88	43 %86	18 %78.26	83 %84.69
لا	03 %12	07 %14	05 %21.73	15 %15.30
المجموع	25 %100	50 %100	23 %100	*98 %100

*ملاحظة: تم التركيز على أفراد العينة الذين تلقوا تدريبا.

التحليل:

عند ملاحظتنا لمعطيات الجدول، يتضح لنا أنّ أغلب المبحوثين صرحوا بأنّ نوع التدريب الذي تلقوه زاد في أداء عملهم و ذلك بنسبة 84.69%، موزعة على: نسبة متقاربة عند الأطباء، والشبه طبي وهي على التوالي 88% و86%، تليها نسبة 78.26% عند الإداريين والتقنيين.

و فيما يخص المبحوثين الذين صرحوا "بأنّ التدريب لم يزد في أداء عملهم" فقدرت نسبتهم ب 15.30% موزعة على: الإداريين والتقنيين بنسبة 21.73%، تليها نسبة متقاربة عند الشبه طبي والأطباء وهي على التوالي:14%، 12%.

وهذا ما يبين لنا أنّ نوعية التدريب الذي تلقاه غالبية الموظفين قد زاد في أداء عملهم تدعمها فئة الأطباء، وذلك أنّ توضيح الأهداف وتعريف كلّ منهم ما هو مطلوب منه، وكذا حرص المؤسسة على تنفيذ البرامج التدريبية وإثرائها، والإهتمام بجانبيه النظري والعملي، وتوافقها مع

طبيعة وظائفهم، ساعد على تعزيز الرصيد المعرفي للموظف وإكسابه معارف ومهارات وخبرات جديدة تتماشى مع التطور التكنولوجي والبحث العلمي.

كما يعمل التدريب على خلق حيوية ونشاط وزيادة حماس الموظف للعمل، فتزيد ثقته بنفسه ويرتفع مستوى أدائه، وهذا ما يضمن إستقراره وتمسكه بالمؤسسة.

أمّا فيما يخص الفئة التي صرحت بأنه لم تكن هناك زيادة في أداء عملها من خلال تلقيها للتدريب، تدعمها فئة الإداريين والتقنيين، فأرجعت ذلك بالدرجة الأولى لتلقيهم معلومات هم على دراية بها من قبل، فلم يكن هناك جديد يذكر، وهذا ما عبر عنه محاسبي " لم تطرأ أي زيادة على أداء عملي لأن البرنامج التدريبي لم يقدم لي معلومات أو معارف جديدة."

ومنهم من أرجع السبب إلى مستوى المدربين كونهم بعيدين عن الإختصاص وليسوا خبراء، ولا يدركون متطلبات واحتياجات المنصب فلم يقدموا إقتراحات ومعلومات إضافية يستطيع الموظف من خلالها زيادة أداءه.

وعلى هذا الأساس نستنتج أنّه على المؤسسة إنتهاج سياسة تدريب تتوافق مع أهدافها، إمكانياته او احتياجاتها الموظفين، لأنّ كلّ هذا من شأنه أن يوفر بيئة تدريب مريحة، يستطيع من خلالها المتدرب فهم واستيعاب المعارف والمهارات التي يكتسبها، حيث لا يكفي الجانب النظري دون أن يكون هناك تطبيق لما تم اكتسابه، وهذا حتى لا يفقد التدريب مصداقيته وقيمته، ويساعد المتدرب في التأقلم و الإندماج أكثر مع متطلبات منصبه، وهذا ما يسمح بزيادة أدائه، وهو الغرض الذي من أجله قام التدريب.

جدول رقم (34): يوضح قيام المسؤولين بمتابعة نشاط الموظف بعد انتهاء التدريب.

الفئة المهنية / الإجابة	أطباء	شبه طبي	إداريين و تقنيين	المجموع
نعم	23 %92	48 %96	17 %73.91	88 %89.79
لا	02 %8	02 %4	06 %26.08	10 %10.20
المجموع	25 %100	50 %100	23 %100	*98 %100

*ملاحظة: تم التركيز على أفراد العينة الذين تلقوا تدريبا.

التحليل:

عند قراءتنا لمعطيات الجدول، يتضح لنا أنّ أغلب المبحوثين صرحوا " بقيام المسؤول بمتابعة نشاطهم بعد إنتهاء التدريب "، وذلك بنسبة 89.79%، موزعة على مختلف الفئات المهنية فنجد نسبة 96% عند الشبه الطبي، تليها نسبة 92% للأطباء، وأخيرا نسبة 73.91% للإداريين والتقنيين.

أمّا المبحوثين الذين صرحوا " بعدم متابعة المسؤول بعد إنتهاء التدريب " فقدرت نسبتهم ب 10.20% منها نسبة 26.08% عند الإداريين والتقنيين، تليها نسبة 8% لدى الأطباء وأخيرا نسبة 4% عند الشبه طبي.

يتبين لنا ممّا سبق أنّ أغلب الموظفين خاصة فئة الشبه طبي قام المسؤول بمتابعة نشاطهم بعد التدريب وهذا لحساسية الوظيفة وأهميتها داخل المؤسسة، لأنّه لا يمكن تحقيق أي هدف برنامج

تدريبي دون متابعة، لذلك لابّد على المسؤول عند المتابعة التركيز على الجوانب الهامة من التدريب وهذا لمعرفة مدى إستفادة المتدرب منه، حتى يستطيع تحديد مواطن الضعف ودراستها وتحليلها من أجل إصلاحها واتخاذ التعديلات والتغييرات اللازمة للحصول على النتائج المرجوة منه.

فيما نجد نسبة قليلة من الإداريين والتقنيين لم يقم المسؤولين بمتابعة نشاطهم بعد إنتهاء التدريب وهذا راجع إلى كثرة إنشغالات وارتباطات المسؤول لا تسمح له بمتابعة مرؤوسه وتقييمه لمعرفة جوانب الإستفادة وكيفية تطبيقها ميدانيا، وجهل البعض الآخر منهم لأهداف البرنامج التدريبي أو أنّ ثقة المسؤول الكبيرة في إمكانيات وقدرات الموظف لا تستدعي متابعته. وعليه نستنتج ممّا سبق أنّ المتابعة والمراقبة الميدانية للموظف بعد انتهائه من التدريب تعتبر خطوة أساسية من أجل معرفة مدى إستفادته من التدريب، واستغلاله للكفاءات والمهارات المكتسبة في ميدان عمله، كما أنّ هذه العملية تشعر الموظف بضرورة التركيز أكثر في تطبيق أهداف البرنامج الذي شارك فيه، حتى يحسن من مركزه الوظيفي، ولا يخيب ظن مسؤوله فيه.

جدول رقم (35): يوضح الصعوبات التي اعترضت الموظف خلال الدورة التدريبية.

الفئة المهنية / الإجابة	أطباء	شبه طبي	إداريين وتقنيين	المجموع
ضيق الوقت المخصص للدورة التدريبية.	21 %84	27 %54	07 %30.43	55 %56.12
مشكل الإطعام، النقل والإيواء.	04 %16	23 %46	16 %69.56	43 %43.87
المجموع	25 %100	50 %100	23 %100	*98 %100

*ملاحظة: تم التركيز على أفراد العينة الذين تلقوا تدريبا.

التحليل:

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول الذي يوضح الصعوبات التي اعترضت الموظف خلال الدورة التدريبية، يتبين لنا أنّ أغلب المبحوثين صرحوا " بأنّ مشكل ضيق الوقت المخصص للدورة التدريبية " هو أهم عائق، وذلك بنسبة 56.12% موزعة على مختلف المهنية، منها نسبة 84% عند الأطباء، تليها نسبة 54% للشبه طبي، وأخيرا نسبة 30.43% لدى الإداريين والتقنيين.

أمّا المبحوثين الذين صرحوا " بمشكل الإطعام، الإيواء والنقل " فقدرت نسبتهم ب 43.87% موزعة على: الإداريين والتقنيين بنسبة 69.56%، تليها نسبة 46% عند الشبه طبي، وأخيرا نسبة 16% عند الأطباء.

يتبين لنا ممّا سبق أنّ أغلب المتدربين واجههم مشكل ضيق الوقت المخصص للدورة التدريبية تدعمها فئة الأطباء إذ تبرر بأن المدة قليلة لا تتناسب مع متطلبات واحتياجات المنصب، كما أنها لا يستجيب لطموحاتهم في الإستفادة قدر الإمكان من هذا البرنامج، وأرجعوا الأمر بالدرجة الأولى إلى كثافة البرنامج والتزام المؤطرين أو المدربين بإتمامه في الآجال المحددة، وهذا ما يفرض على الموظف التركيز على استيعاب المعلومات المقدمة، دون طرح الإشكاليات والتساؤلات، كما صرح طبيب عام " كانت لدي جملة من التساؤلات، ولكن لضيق الوقت لم يتسنى لي الحصول على إجابات لجميعها ".

فيما واجهت فئة أخرى خاصة الإداريين والتقنيين مشكل الإيواء، الإطعام والنقل، وهذا لعدم إهتمام مراكز التكوين بإيواء المتدربين، بل تركها على عاتقهم، حيث يلجؤون لميزانيتهم الخاصة.

كما أنّ عدم توفير وسائل النقل من طرف المؤسسة أو مراكز التكوين، زاد من أعباء ومشاكل الموظف، حيث صرح متصرف إداري " نظرا لبعد مركز التكوين عن مقر إقامتي وعدم إمتلاكي لوسيلة نقل خاصة، هذا ما يجعلني دائم الإعتماد على وسائل نقل عمومية، وعليه في أغلب الأحيان أصل متأخرا عن مواقيت بدء الدورة ". وهذا ما ينعكس سلبا على درجة استيعابه للمعلومات المقدمة له.

نستنتج ممّا سبق أنّ هناك صعوبات اعترضت الموظفين خلال دورتهم التدريبية، كمشكل ضيق الوقت، الإيواء، الإطعام والنقل، وهذا ما يؤثر سلبا على حالتهم النفسية، كما يزيد من أعبائهم المادية، لذا على المؤسسة السعي لضمان استفادة الموظف واستيعابه لأكبر قدر ممكن من المعلومات والمعارف من أجل تحقيق أهداف البرنامج التدريبي والذي ينعكس بدوره على أداء الموظف ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (36): يوضح تقييم المتدربين لهذه الدورة التدريبية.

الفئة المهنية / الإجابة	أطباء	شبه طبي	إداريين وتقنيين	المجموع
جيدة وفي المستوى	19 %76	43 %86	17 %73.91	79 %80.61
متوسطة	06 %24	07 %14	06 %26.08	19 %19.38
المجموع	25 %100	50 %100	23 %100	*98 %100

*ملاحظة: تم التركيز على أفراد العينة الذين تلقوا تدريبا.

التحليل:

من خلال قراءتنا الإحصائية لهذا الجدول الذي يوضح تقييم المبحوثين للدورة التدريبية، أنّ أغلب المبحوثين صرحوا " بأنّها جيدّة وفي المستوى " وذلك بنسبة 80.61% موزعة على مختلف الفئات المهنية، منها نسبة 86% عند الشبه طبي، تليها نسبة 76% لدى الأطباء، وأخيرا نسبة 73.91% عند الإداريين والتقنيين.

أمّا المبحوثين الذين صرحوا بأنّ الدورة التدريبية " كانت متوسطة " فنسبتهم 19.38% منها، نسبة26.08% عند الإداريين والتقنيين، ثم نسبة الأطباء ب 24%، وأخيرا نسبة 14% عند الشبه طبي.

يتبين لنا ممّا سبق أنّ أغلب الموظفين يرون أنّ الدورة التدريبية كانت جيدة وفي المستوى ويرجع الأمر لعلمهم المسبق بأهداف البرنامج التدريبي، وهذا ما أزال اللبس والغموض عن هذا

البرنامج، وأشعرهم بالإرتياح في الإلتحاق بالدورة، ووجود مدربين مختصين في الميدان لهم منهجية في العمل يوظفون كل التقنيات والوسائل لإنجاح الدورة حتى يتسنى للمتدربين الفهم والإستيعاب أكثر، كما أنّ إهتمام البرنامج بالجانب النظري والميداني ساعدهم على فهم واستيعاب المعارف والخبرات التي اكتسبوها، ولأنّ التدريب كان متوافقا مع متطلبات المنصب جعلهم يتأقلمون أكثر مع وظائفهم، وهذا ما جعلهم راضين عن البرنامج التدريبي لأنه يتماشى وتطلعاتهم، وهذا كله ساهم في الرفع من مستوى أدائهم للعمل. كما سمحت لهم هذه الدورة بالإحتكاك بخبرات أجنبية واكتساب معلومات وتبادل الأفكار والخبرات، وتكوين علاقات حسنة فيما بينهم.

في حين نجد بعض الموظفين يرون أنّ الدورة التدريبية كانت متوسطة فقد أرجعوا ذلك في أغلب الحالات إلى المشاكل التي اعترضتهم خلال هذه الدورة وفي مقدمتها ضيق الوقت المخصص للدورة هذا ما لم يفسح لهم المجال للتطرق لتفاصيل بعض الأمور الهامة المتعلقة بمتطلبات المنصب، واهتمامها بالجانب النظري فقط صعب من تطبيق المعلومات المكتسبة ميدانيا، كما أنهم تلقوا معلومات سبق لهم وأن اكتسبوها من قبل، ضف إلى ذلك مشكل النقل والإيواء هذا ما زاد من أعبائهم.

وعليه نستنتج ممّا سبق أنّ تنوع البرامج التدريبية والطرق الحديثة في تقديمها وكفاءة المؤطرين والمدربين أدى لتكوين رغبة لدى الموظف لتحسين معارفه وتطوير مهاراته وقدراته وهذا ما يعبر عن الدور الإيجابي الذي يلعبه التدريب في تغيير وتوجيه السلوك العملي وتحقيق التمكين الوظيفي الذي يساهم في تحسين أداء الموظف والوصول إلى أهداف المؤسسة.

8-3-2-تحليل نتائج الفرضية الثانية:

تتمحور الفرضية الثانية حول تحديد الإحتياجات التدريبية يساهم في رفع كفاءة الموظف بالمؤسسة وبعد إجراء التحليل لهذه الفرضية تم التوصل إلى الإستنتاجات التالية:

ـ التدريب في المؤسسة الإستشفائية العمومية بقصر البخاري يختلف من فئة لأخرى، لما له من أهمية في تنمية وتحسين قدرات الموظف واكتسابه لمهارات جديدة تمكنه من التكيف مع كلّ المستجدات الخارجية التي تؤثر على أدائه.

ـ إستمرار العملية التدريبية وتواصلها يضمن رفع مستوى القدرات والكفاءات العملية للموظف، كما يساهم في إثراء معارفه وتحسين أدائه لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يفرض تكثيف البرامج التدريبية التي تمس جميع الفئات المهنية.

ـ الترشح لمتابعة التدريب تحدده جهات مختلفة، حسب طبيعة المسؤول المباشر الذي يعمل على متابعة وتوجيه الموظف في المؤسسة، لأنّ التدريب يسمح له بتطوير مساره الوظيفي ويرفع من رصيده المعرفي، وبذلك يرتفع مستوى أدائه ويحقق أهداف المؤسسة.

ـ إعلام الموظف بأهداف البرنامج التدريبي له فائدة كبيرة، حيث يساعده على فهم واستيعاب محتوى هذا البرنامج، والتركيز على الجوانب الهامة من أجل الإستفادة منها وتطبيقها ميدانيا للرفع من مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة.

ـ تعدد أنواع التدريب التي تلقاها الموظفون يساهم في تجديد المعلومات، وهذا ما توضحه النسبة 68%، وتطوير المعارف واثرائها ورفع مستوى الموظفين، كما تكسبهم ثقة بامكانياتهم من خلال التمكن من مختلف جوانب وظيفته، وهذا يتجلى في ارتفاع مستوى أدائه وينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

ـ كما أنّ التدريب الذي يهتم بالجانب النظري والعملي معا يكون أكثر شمولية وإلماما بجميع الجوانب، وهذا ما توضحه النسبة 85.71%، حيث أنّ تدعيم الجانبين يساعد الموظف على تسهيل قدرة الإستيعاب والفهم، ولا يبقيه محصورا ضمن الإطار النظري فقط، بل يستطيع تطبيق ما اكتسبه ميدانيا، وهذا ما يساهم في زيادة مستوى الأداء وبالتالي تحقيق أهداف التدريب والذي ينعكس على أهداف المؤسسة.

ـ توافق التدريب مع متطلبات الوظيفة يساهم في تحقيق طموحات وتطلعات الموظف، بالنظر لعلمه بأهداف وطبيعة البرنامج التدريبي هذا ما يزيد من اهتمامه به، كما يرى فيه تلبية لاحتياجاته ومتطلباته الوظيفية ويدفعه إلى تركيز جهوده للإستفادة قدر الإمكان من هذا البرنامج وتطبيقه ميدانيا، وبهذا يتحسن أداءه، وهذا لصالح المؤسسة.

ـ على المؤسسة إنتهاج سياسة تدريب تتوافق مع أهدافها، إمكانياتها وإحتياجات الموظفين، لأنّ كلّ هذا من شأنه أن يوفر للموظف بيئة تدريبية مريحة يستطيع من خلالها فهم واستيعاب المعارف

والمهارات التي يكتسبها، حيث لا يكفي الجانب النظري دون أن يكون هناك تطبيق لما تم اكتسابه وهذا حتى لا يفقد التدريب مصداقيته وقيمته، ويساعد الموظف على التأقلم والإندماج أكثر مع متطلبات منصبه، وهذا ما يسمح بزيادة أدائه، وهو الغرض الذي قام من أجله التدريب.

ـ أغلبية موظفي مستشفى قصر البخاري بالمدية تمت متابعة نشاطهم بعد إنتهاء التدريب ومتابعة نشاطهم بعد انتهاء التدريب، لأنّ المتابعة والمراقبة الميدانية للموظف بعد انتهاء التدريب تعتبر خطوة جدّ هامة لمعرفة مدى استفادته من التدريب، واستغلاله للكفاءات والخبرات

والمهارات المكتسبة في ميدان عمله، كما أنّ هذه العملية تشعر الموظف بضرورة التركيز أكثر في تطبيق أهداف البرنامج الذي شارك فيه حتى يحسن من مركزه الوظيفي ويبقى عند حسن ظن مسؤوليه.

ـ هناك صعوبات اعترضت الموظفين خلال دوراتهم التدريبية كمشكل ضيق الوقت، الإيواء الإطعام والنقل، وهذا ما يؤثر سلبا على حالتهم النفسية، كما يزيد من أعبائهم المادية، ولذا على المؤسسة أن تقلل قدر الإمكان منها، وذلك من أجل ضمان استفادة الموظف واستيعابه لأكبر قدر ممكن من المعلومات والمعارف من أجل تحقيق أهداف البرنامج التدريبي والذي ينعكس بدوره على أداء الموظف ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ـ كما أنّ تنوع البرامج التدريبية والطرق الحديثة في تقديمها وكفاءة المؤطرين أدى إلى تكوين رغبة لدى الموظف لتحسين معارفه وتطوير مهاراته وقدراته، وهذا ما يعبر عن الدور الإيجابي الذي يلعبه التدريب في تغيير وتوجيه السلوك العملي وتحقيق التمكين الوظيفي الذي يساهم في تحسين أداء الموظف والوصول إلى أهداف المؤسسة.

8-4- تحليل الفرضية الثالثة واستنتاجاتها

8-4-1-تحليل الفرضية الرابعة:

جدول رقم (37): يوضح طبيعة علاقة الموظف مع زملائه.

الفئة المهنية / الإجابة	أطباء	شبه طبي	إداريين وتقنيين	المجموع
صداقة	13 %41.93	35 %47.29	25 %47.16	73 %46.20
زمالة	09 %29.03	28 %37.83	14 %26.41	51 %32.27
مصلحة	02 %6.45	02 %2.70	09 %16.98	13 %8.22
قرابة	02 %6.45	/	03 %5.66	05 %3.16
عمل فقط	05 %16.12	09 %12.16	02 %3.77	16 %10.12
المجموع	31 %100	74 %100	53 %100	*158 %100

* ملاحظة: الأخذ بعين الإعتبار تعدد الإجابات.

التحليل:

من خلال النتائج المتحصل عليها من هذا الجدول، الذي يوضح طبيعة علاقة الموظف بزملائه نجد أنّ نسبة 46.20% تربطهم "علاقة صداقة"، موزعة على الفئات المهنية كالآتي:

نسبة متساوية بين الشبه طبي والإداريين والتقنيين وهي على التوالي 47.29%، 47.16% لتأتي في الأخير نسبة 41.93% عند الأطباء.

أمّا المبحوثين الذين صرحوا بأنهم تربطهم " علاقة زمالة " فكانت نسبتهم 32.27% موزعة كالآتي: نسبة 37.83% من الشبه طبي، تليها نسبة 29.03% من الأطباء، لتأتي في الأخير نسبة 26.41% للإداريين والتقنيين.

وفي المقابل كانت نسبة الموظفين الذين صرحوا بأنهم تربطهم علاقة " عمل فقط " كانت نسبتها متقاربة مع الموظفين الذين تربطهم " علاقة مصلحة " ونسبهم على التوالي:

بالنسبة للفئة الأولى نسبتهم 10.12% حيث كانت أعلى نسبة عند الأطباء ب 16.12%، مقابل نسبة 12.16% للشبه طبي، وأخيرا نسبة 3.77% للإداريين والتقنيين.

أمّا الفئة الثانية فنسبتها 8.22% موزعة على: الإداريين والتقنيين بنسبة 16.98%، تليها نسبة 6.45% عند الأطباء، لتأتي في الأخير نسبة 2.70% للشبه طبي.

في حين نجد نسبة الموظفين الذين صرحوا بأنهم تربطهم " علاقة قرابة " قدرت ب 3.16% موزعة على: الأطباء بنسبة 6.45%، تليها نسبة 5.66% عند الإداريين والتقنيين، لتنعدم النسبة عند الشبه طبي.

ومن خلال المعطيات الإحصائية يتبين لنا أن العلاقة التي تربط الموظف مع زملائه هي علاقة صداقة، لأنّ الإنسان إجتماعي بطبعه يحرص على ضرورة التعاون والتماسك والعمل ضمن

جماعة لتحقيق أهدافها، كما أنّ بيئة العمل تفرض على الموظف الإحتكاك بباقي أفراد الجماعة حيث يستطيعون من خلالها تشاطر الآراء والأفكار وتبادل الخبرات والتوجهات والحصول على النصح والإرشاد، إضافة لكونها جماعة ترى أن لديها نفس الرؤية للأمور، وهذا ما يخلق شخصية موحدة لدى أفراد هذه الجماعة، لأنّ العلاقات الإجتماعية بين الموظفين لها دور في تحقيق التقارب والتعاون على وحدة وتماسك كيانها الإجتماعي وبالتالي قدرتها على تحقيق أهدافهم المشتركة.

في حين نجد علاقة الزمالة تربط فئة الشبه طبي وهذا راجع إلى أنّ هذه الفئة تقتصر علاقتها على الإطار الرسمي فقط ولا تهتم بتشكيل جماعات صداقة، فهي تهتم بالإطار القانوني الرسمي بعيدا عن الأمور الشخصية واللارسمية، وهذه الفئة تعتبر أنّ العامل الوحيد الذي يربط الموظف في المستشفى هو العمل، ولا يجب أن تتعدى هذه العلاقة علاقة العمل.

فيما يرى بعض الموظفين أنّ علاقتهم بباقي الأفراد تنحصر في علاقة عمل فقط، حيث يلتزم هؤلاء بالإطار الرسمي للعمل وفقا للقوانين الداخلية التي تنظم علاقات العمل داخل المؤسسة، حيث يرون بأنّ تقليل الإتصال وعدم الإندماج في التنظيمات غير الرسمية يؤثر بشكل إيجابي على أدائهم حيث يعتبرونها مضيعة للجهد والوقت، وتعطلهم عن القيام بمهامهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

كما نجد بعض الموظفين يستغلون علاقة القرابة ويسعون إلى تكوين علاقات تقوم على أساس تبادل المصالح، فإذا حضرت المصلحة قامت العلاقة وإذا زالت المصلحة زالت العلاقة، وهذا من أجل تحقيق الأهداف الخاصة، حيث تخلق هذه الأنواع من العلاقات إنشقاقات داخل المؤسسة تبرز عنها تكتلات لكلّ منها أهداف خاصة بها. ينمي لديه روح الإنتماء والولاء لهذا التكتل وليس للمؤسسة.

نستنتج ممّا سبق أنّ وعي الموظفين بأهمية العلاقات الإجتماعية التي تربطهم رغم اختلافها، فهي ضرورة حتمية لتوفير بيئة تنظيمية إنسانية تقوم على أساس الترابط، الوحدة والتعاون لتشكيل جماعة متماسكة تعمل على السير نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا ما يزيد من إخلاصها وولائها للمؤسسة.

جدول رقم (38): يوضح جماعة معينة يرغب الموظف في العمل معها.

الفئة المهنية / الإجابة		أطباء	شبه طبي	إداريين وتقنيين	المجموع	
نعم	الشعور بالراحة النفسية	10 %35.71	08 %11.26	14 %23.33	32 %20.12	%86.15
	الرغبة الشخصية	03 %10.71	07 %9.85	08 %13.33	18 %11.32	
	توفر جوّ من التفاهم والتعاون	12 %42.85	50 %70.42	25 %41.66	87 %54.71	
لا		03 %10.71	06 %8.45	22 %13.83	13 %21.66	
المجموع		28 %100	71 %100	159 %100	60 %100	

* ملاحظة: الأخذ بعين الإعتبار تعدد الإجابات.

التحليل:

يتبين لنا ممّا سبق أنّ أغلبية المبحوثين يفضلون العمل ضمن جماعة معينة وذلك بنسبة 86.15% موزعة على مختلف الفئات المهنية فنجد منها:

الفئة الأولى التي صرحت بأنها " توفر لها جوّ من التفاهم والتعاون " فنسبتها 54.71% منها نسبة 70.42% من الشبه طبي، تليها نسبة 42.85% عند الأطباء، وأخيرا نسبة 41.66% عند الإداريين والتقنيين.

أمّا الفئة الثانية التي صرحت بأنها " تشعرهم بالراحة النفسية " فقدرت نسبتها ب 20.12% موزعة على: 35.71% من الأطباء، مقابل نسبة 23.33% من الإداريين والتقنيين، تليها نسبة11.26% عند الشبه طبي.

أمّا الفئة الثالثة التي صرحت ب " رغبتها الشخصية " في العمل ضمن جماعة معينة فنسبتها 11.32% منها: نسبة 13.33% من الإداريين والتقنيين، مقابل نسبة 10.71% عند الأطباء وأخيرا نسبة 9.85% للشبه طبي.

أمّا بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يرغبون في العمل ضمن جماعة معينة فكانت نسبتهم 13.83% موزعة على: الإداريين والتقنيين بنسبة 21.66%، تليها نسبة 10.71% للأطباء، وفي الأخير نسبة 8.45% عند الشبه طبي.

يتبين لنا ممّا سبق أنّ أغلبية الموظفين يفضلون العمل ضمن جماعة معينة، وهذا ما يشعرهم بالراحة النفسية لأنّ بيئة العمل تفرض على الشبه طبي التعايش والإنسجام مع جماعة عمله حتى لا يسود سوء التفاهم ويحدث بينها خلافات أو صراعات وتصادم في الآراء والوجهات، فانتماء الموظف إلى جماعة معينة يدخل في إطار العلاقات غير الرسمية لأنّ جوّ العمل الرسمي يجعل الموظف يشعر بالملل والروتين، كما أنّ هذه الجماعة توفر له حاجة الأمان، الإستقرار

والإنتماء فيشعر الموظف بالإطمئنان والراحة النفسية لأن هذه الجماعة بمثابة متنفس للتعبير عن مشاغله.

وكذا رغبة الموظفين الشخصية في الإنتماء لجماعات معينة لتحقيق الأهداف التي لا يستطيعون تحقيقها بمفردهم وبالتالي يجد الموظفون أنفسهم تلقائيا ضمن جماعة معينة تجمعهم نفس التوجهات والأفكار والآراء، تدفعهم إلى التعاون فيما بينهم وتبادل الخبرات لتحقيق الأهداف المشتركة. وهذا ما يزيد من ولائهم لجماعاتهم وللمؤسسة.

ونجد كذلك الموظفين يفضلون العمل ضمن جماعة معينة حيث يشعر الموظف بأهميته ومكانته داخلها، لأنها تقدم له الدعم، الأمن والمساندة سواء كانت مساندة مادية أو معنوية كتقديم النصح والإرشاد، وتوفر له جوّ من التفاهم والتعاون وبذلك في حال غياب الموظف يستطيع زميله تعويضه في العمل. وهذا ما يزيد من تقوية الروابط التي تجمعهم ويصبح لديه ولاء وإنتماء لهذه الجماعة.

أمّا فيما يخص الذين صرحوا بأنهم " لا توجد لديهم الرغبة في العمل ضمن جماعة معينة "، فهذا راجع إلى تقيدها بالقوانين الداخلية للعمل التي تبقيها داخل الإطار الرسمي الذي يقوم على تحديد المسؤوليات الفردية والواجبات، وهذا ما يقلل من اتصالهم وتفاعلهم مع باقي الموظفين بعيدا عن العلاقات الشخصية، كما صرح ممرض للصحة العمومية " العلاقات غير الرسمية تؤثر سلبا على أداء عملي". كما أنّ هناك إختلاف في التوجهات والأهداف التي يسعى إليها كلّ موظف ولذا نجد هذه الفئة لا تحبذ العمل الجماعي.

وعليه نستنتج مما سبق بأنّ أغلب الموظفين لديهم الرغبة في العمل ضمن جماعة معينة كونها تمكنهم من تنمية قدراتهم وخبراتهم، والإستفادة من مهارات زملائهم، كما توفر لهم مناخ عمل

تسوده المحبة والإحساس بالراحة والطمأنينة فتقوي مساندتهم ودعمهم لبعضهم البعض، وبذلك يتحسن مستوى أدائهم ويحققون الإنسجام والتفاعل ويكونون وحدة جماعية متماسكة ومتعاونة.

جدول رقم (39): يوضح إهتمام المؤسسة بتقديم الحوافز والمكافآت.

الفئة المهنية / الإجابة		أطباء	شبه طبي	إداريين وتقنيين	المجموع	
نعم	زيادة الثقة والتمسك بالمؤسسة.	01 %3.44	05 %6.57	02 %4.44	08 %5.33	%22.65
	رفع المعنويات.	03 %10.34	09 %11.84	04 %8.88	16 %10.66	
	زيادة الحماس والدافعية للعمل.	05 %17.24	/ 	05 %11.11	10 %6.66	
لا	ظهور الفوضى واللامبالاة	/ 	05 %6.57	04 %8.88	09 %6	%77.33
	إنخفاض مستوى الأداء.	07 %24.13	18 %23.68	13 %28.88	38 %25.33	
	إنخفاض الروح المعنوية	13 %44.83	39 %51.31	17 %37.77	69 %46	
المجموع		29 %100	76 %100	45 %100	*150 %100	

* ملاحظة: الأخذ بعين الإعتبار تعدد الإجابات.

التحليل:

عند إطلاعنا على معطيات الجدول يتضح لنا أنّ أغلبية المبحوثين صرحوا بأنّ المؤسسة لا تهتم بتقديم الحوافز والمكافآت وذلك بنسبة 77.33%، موزعة على مختلف الفئات المهنية:

فنجد أعلى نسبة عند المبحوثين الذين صرحوا " إنخفاض الروح المعنوية " وقدرت نسبتها ب 46% منها، نسبة 51.31% للشبه طبي، تليها نسبة 44.83% عند الأطباء، وأخيرا الإداريين والتقنيين بنسبة 37.77%.

أمّا المبحوثين الذين صرحوا ب " إنخفاض مستوى الأداء " فنسبتهم 25.33% موزعة على :نسبة 28.88% عند الإداريين والتقنيين، مقابل نسبة متقاربة عند الأطباء والشبه طبي وهي على التوالي: 24.13% و 23.68% للشبه طبي.

كما نجد نسبة المبحوثين الذين صرحوا ب " ظهور الفوضى واللامبالاة " قدرت ب 6% موزعة على الإداريين والتقنيين بنسبة 8.88%، تليها نسبة 6.57% عند الشبه طبي، لتنعدم النسبة عند الأطباء.

بينما نجد المبحوثين الذين صرحوا " باهتمام المؤسسة بتقديم الحوافز والمكافآت" قدرت نسبتهم ب 22.65%، فنجد أعلى نسبة عند المبحوثين الذين صرحوا ب "إرتفاع معنوياتهم" وقدرت ب 10.66% موزعة على: الشبه طبي بنسبة 11.84%، تليها نسبة الأطباء والمقدرة ب 10.34% وأخيرا نسبة الإداريين والتقنيين ب 8.88%.

أمّا المبحوثين الذين صرحوا بأنها " تزيد من الحماس والدافعية للعمل " قدرت نسبتهم ب 6.66% موزعة على: الأطباء بنسبة 17.24%، تليها نسبة 11.11% عند الإداريين والتقنيين، لتنعدم النسبة عند الشبه الطبي..

في حين نجد المبحوثين الذين صرحوا ب " زيادة الثقة والتمسك بالمؤسسة " نسبتهم 5.33%

موزعة على: الشبه طبي بنسبة 6.57%، تليها نسب متقاربة بين الإداريين والتقنيين والأطباء وهي على التوالي: 4.44%، و 3.44%.

يتبين لنا مما سبق عدم إهتمام المؤسسة بتقديم الحوافز والمكافآت وهذا ما يؤدي لإنخفاض الروح المعنوية لدى فئة الشبه طبي وهذا ما يؤثر سلبا على حماس الموظف ويشعره بعدم أهميته ومكانته وفاعليته داخل المؤسسة ومبرزا بذلك عدم تقدير الرؤساء للمجهودات المبذولة من طرفه. وهذا كله ينقص من دافعيته للعمل وينخفض مستوى الأداء.

كما أنّ عدم إهتمام المؤسسة الإستشفائية بتقديم الحوافز للإداريين والتقنيين يجعلهم متذمرين وغير راضين بظروف العمل ويحبط قدراتهم، هذا ما يشعرهم بأن المؤسسة همها الوحيد هو تقديم أحسن الخدمات دون الإهتمام بالجانب المعنوي لهم، وهذا ما يؤثر سلبا على أدائهم.

وهذا ما يؤدي إلى ظهور الإضطرابات في بيئة العمل كالتسيب، الإهمال واللامبالاة وعدم الرضا وفقدان الثقة بالمؤسسة، حيث صرح ممرض للصحة العمومية " بأنّ هذه الحوافز وإن وجدت فهي لا توزع بطريقة عادلة تضمن المساواة بين الجميع". وهذا ما يفقدهم الحس بالمسؤولية فينخفض معدل الأداء ويضعف تمسكهم بالمؤسسة، وهذا ما يؤثر سلبا على ولائهم وإنتمائهم لها.

كما نجد بعض الموظفين صرحوا باهتمام المؤسسة بتقديم الحوافز والمكافآت بمختلف أنواعها كالمدح والشكر من طرف المسؤول، تقديم شهادات تقدير وعرفان، الترقية إلى مناصب أعلى ووظائف أخرى، وتقديم المنح والعلاوات، حيث تساهم في رفع معنويات الموظف وتعزيز مكانته داخل المؤسسة وتزرع فيه الشعور بالرضا والإطمئنان وتدفعه للعمل بجد واخلاص، كما تلبي مختلف حاجاته وتضمن له الإستقرار النفسي.

ومن خلال إهتمام المؤسسة الإستشفائية بتقديم الحوافز يشعر الموظف بأنّ المؤسسة قدرت مجهوداته وإهتمت بتأثير الجانب المعنوي على أدائه، الأمر الذي من شأنه أن يزيد من حماسه

ودافعيته للعمل وهذا ما يزيد من حبه وإخلاصه لعمله من جهة، وثقته وارتباطه وولائه للمؤسسة من جهة أخرى وهذا ما يساعد على تقديم أحسن الخدمات الصحية للمرضى.

وعليه نستنتج ممّا سبق أنّ عدم إهتمام المؤسسة بتقديم الحوافز والمكافآت لموظفيها، هذا ما ينجر عليه إضطرابات داخل المؤسسة، فتقل دافعية وحماس الموظف للعمل، وهذا ما يؤثر سلبا على أدائه، لأنه يحدث تفرقة بين الموظفين وينشر مظاهر الحسد والغيرة بينهم، ويفكك العلاقات، كما يسهم في جمود و تحيز الموظفين فيقل اخلاصهم للعمل ويفقدون الثقة بالمؤسسة، وهذا ما يقلل من انتمائهم وولائهم لها، وكلّ هذا ينعكس سلبا على المريض بالدرجة الأولى.

جدول رقم (40): يوضح إندماج الموظف مع جماعة العمل التي ينتمي إليها.

الفئة المهنية / الإجابة	أطباء	شبه طبي	إداريين وتقنيين	المجموع
بصفة كلية	25 %100	64 %90.14	29 %72.5	118 %86.76
بصفة متوسطة	/ 	05 %7.04	07 %17.5	12 %8.82
بصفة قليلة	/ 	02 %2.81	04 %10	06 %4.41
المجموع	25 %100	71 %100	40 %100	136 %100

التحليل:

تشير البيانات الإحصائية لهذا الجدول أنّ أغلبية المبحوثين إندماجهم مع جماعة العمل التي ينتمون إليها " بصفة كلية "، وهذا بنسبة 86.76%، موزعة على الفئات المهنية المختلفة، حيث كانت أعلى نسبة لدى الأطباء والمقدرة ب 100%، تليها نسبة 90.14% للشبه طبي، وأخيرا نسبة 72.5% عند الإداريين والتقنيين.

أمّا المبحوثين الذين صرحوا بأن اندماجهم مع جماعة العمل " بصفة متوسطة " فنسبتهم 8.82%موزعة كالآتي: نسبة 17.5% عند الإداريين والتقنيين، تليها نسبة 7.04% عند الشبه طبي لتنعدم النسبة عند الأطباء.

في حين أنّ المبحوثين الذين يرون أنّ" إندماجهم قليل " مع جماعة العمل فقد قدرت نسبتهم ب 4.41% موزعة على: الإداريين والتقنيين بنسبة 10%، تليها نسبة 2.81% للشبه طبي لتنعدم النسبة عند الأطباء.

من خلال المعطيات السابقة نجد أنّ أغلبية موظفي المستشفى لديهم إندماج كلي مع جماعة العمل التي ينتمون إليها، وهذا لأنّ العمل في إطار جماعي يمنح الموظف الثقة أكثر في نفسه لأنه وجد أفراد متعاونين معه يتفهمون ويتقاسمون معه المشاعر والأفكار، كما أنّ العلاقات التي تربطهم توفر لهم جوّ من الثقة والمحبة لبعضهم البعض، وتنشر فيهم حب التعاون والإنسجام لتشكيل فريق عمل واحد تجمعه نفس الظروف والأهداف، كما يرجع ذلك إلى تقارب السن، ومن خلال هذا نرى أنّ إندماج الموظف مع جماعة العمل له علاقة بالفئة المهنية إذ تجمعهم نفس الحقوق والواجبات وكذا نفس الوظائف والخدمات، وهذا نتيجة الإحتكاك والإتصال الدائم فيما بينهم.

في حين أنّ الموظفين الذين يرون أنّ إندماجهم مع جماعة العمل التي ينتمون إليها هو إندماج متوسط فهذا راجع إلى أنّ بعضهم ليس لديهم مدة عمل طويلة، فهم موظفون جدد لم يتمكنوا

من الإندماج بعد كليا مع جماعة العمل، وهذا ما يجعل الإندماج والتعاون فيما بينهم محدود فهي تتعامل في الإطار الرسمي فقط. كما صرحت طبيبة:" الجماعة التي أعمل معها يعرفون بعضهم جيدا بحكم أقدميتهم، فتعاملي معهم يكون في الإطار الرسمي فقط عندما أحتاج أوراق إدارية منهم".

في حين هناك فئة قليلة من الموظفين إندماجها قليل مع جماعة العمل وهذا نتيجة إختلاف وجهات النظر وتعدد الرؤى والأفكار، وهذا ما يجعل التفاعل فيما بينهم قليل، فلكل منهم إنشغالاته واهتماماته، وتربطهم العلاقات الرسمية فقط بعيدا عن العلاقات الشخصية واللارسمية، كما أنّ عامل الجنس يلعب دور في التفاعل بينهم، كما صرحت متصرفة إدارية " أني أعمل مع رجلين سلفيين لا يحبان الكلام إلاّ مع بعضهما البعض، وهذا ما يجعلني لا أندمج معهما إلاّ في أمور العمل". وهذا ما يجعل صعوبة الإتصال والإنسجام بين هذه الفئة.

وعليه نستنتج ممّا سبق بأنّ أغلبية موظفي المستشفى تربطهم علاقات حسنة مبنية على التفاهم والتعاون، وهذا ما يجعل اندماجهم بصورة كلية تسهل عملية الإتصال وتتعدى العلاقات الرسمية فيما بينهم، فتربطهم علاقات إنسانية مبنية على الصداقة والزمالة وفهم كلّ منهم لمشاعر واتجاهات الآخر والعمل على توحيدها لتصبح هدف عام تعمل الجماعة على تحقيقه لخدمة الصالح العام.

جدول رقم (41): يوضح تنظيم الموظفين لتجمعات غير رسمية.

الإجابة / الفئة المهنية		أطباء	شبه طبي	إداريين وتقنيين	المجموع	
نعم	متنفسا ومخرجا من روتين العمل.	06 %24	10 %14.08	07 %17.5	23 %16.91	%100
	معرفة أحوال الزملاء و محاولة المساعدة	15 %60	59 %83.09	30 %75	104 %76.47	
	لا فائدة منها.	04 %16	02 %2.81	03 %7.5	09 %6.61	
لا		/	/	/	/	
المجموع		25 %100	71 %100	40 %100	136 %100	

التحليل:

توضح البيانات الجدولية أنّ كلّ المبحوثين ينظمون تجمعات غير رسمية فيما بينهم، وذلك" لمعرفة أحوال الزملاء ومحاولة المساعدة " وقدرت بنسبة 76.47% موزعة على مختلف الفئات المهنية، فنجد أعلى نسبة عند فئة الشبه طبي ب 83.09%، تليها فئة الإداريين والتقنيين بنسبة 75%، وفي الأخير نسبة الأطباء ب 60%.

أمّا المبحوثين الذين صرحوا باعتبار هذه التجمعات " متنفسا ومخرجا من روتين العمل " فقدرت نسبتهم ب 16.91%، منها نسبة 24% أطباء، مقابل نسبة 17.5% عند الإداريين والتقنيين، ثم نسبة 14.08% عند الشبه طبي.

في حين نجد المبحوثين الذين صرحوا بأن هذه التجمعات " لا فائدة منها " فكانت نسبتهم 6.61%منها نسبة 16% عند الأطباء، ثم الإداريين والتقنيين بنسبة 7.5%، وفي الأخير نسبة 2.81% عند الشبه طبي.

يبين لنا من خلال معطيات الجدول أنّ كلّ الموظفين ينضمون تجمعات أو لقاءات غير رسمية فيما بينهم وذلك " لمعرفة أحوال الزملاء ومحاولة المساعدة "، تدعمه فئة الشبه طبي، وهذا ما يوضح وعيهم لدور وأهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق التماسك والإنسجام بينهم، باعتبارها تسهل الإتصال والتفاعل داخل البيئة التنظيمية فيشعر الموظف بالطمأنينة والراحة النفسية وهذا ما يولد لديه روح الإنتماء والولاء لجماعة عمله، ففي حالة غيابه يقوم زملاءه بالإستفسار عن أحواله ويقدمون له المساعدة إن كان بحاجتها، وهكذا يشعر الموظف بالدعم والمساندة من طرفهم فترتفع معنوياته، وهذا ما يدخل الموظفين في جوّ عائلي تجمعهم فيه علاقة إنسانية أكثر منها علاقة عمل.

فيما يرى الأطباء في هذه التجمعات " متنفسا ومخرجا من روتين العمل " نظرا لبرنامج العمل المكثف وضغوطاته الشديدة نتيجة الكم الهائل من المرضى، ومن أجل كسر حاجز الروتين الذي تحدثه العلاقات الرسمية في العمل يلجؤون لتنظيم تجمعات غير رسمية وذلك للترويح عن أنفسهم فيشعرون بالراحة النفسية لأن محيط العمل تسوده ديناميكية وحركية أساسها التعاون والتضامن في العلاقات، وهذا ما يضمن لهم الإستقرار ويزيد من ولائهم للمؤسسة.

فيما يعتبر بعض الأطباء أنّ هذه التجمعات " لا فائدة منها "، حيث يرونها كعائق يحول بينهم وبين أدائهم لمهامهم بشكل سليم وكامل ومضيعة للوقت والجهد، وإخلال بالقانون الداخلي للمؤسسةكما تنص عليه المادة 41 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في بابه الثاني الذي يضمن حقوق الموظف وواجباته، حيث تنص المادة على: " أنه يجب على الموظف أن يمارس مهامه بكل أمانة وبدون تحيز".

المادة 42 تنص على أنه:" يجب على الموظف تجنب كلّ فعل يتنافى مع طبيعة مهامه ولو كان خارج الخدمة".

وعليه نستنتج مما سبق أنّ العلاقات الإنسانية بين الموظفين والتحامهم الدائم في الإطار غير الرسمي يقوي ارتباطهم ببعضهم ويخرجهم من البيئة الروتينية للعمل. وينقلهم إلى جوّ من الأمان والراحة النفسية تعزز استقرارهم بالمؤسسة.

جدول رقم (42): يوضح المشاكل التي تعترض الموظف في عمله.

الفئة المهنية / الإجابة	أطباء	شبه طبي	إداريين وتقنيين	المجموع
مشاكل مع الزملاء	04 %16	07 %9.85	06 %15	17 %12.5
مشاكل إدارية	15 %60	60 %84.50	29 %72.5	104 %76.47
مشاكل شخصية	06 %24	04 %5.63	05 %12.5	15 %11.02
المجموع	25 %100	71 %100	40 %100	136 %100

التحليل:

من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول يتضح لنا أنّ أغلبية المبحوثين يعاونون من مشاكل إدارية في عملهم، وذلك بنسبة 76.47% موزعة كالآتي:

نسبة 84.50% للشبه طبي، تليها نسبة الإداريين والتقنيين ب 72.5%، ثم نسبة 60% عند الأطباء.

أمّا المبحوثين الذين صرحوا بوجود" مشاكل مع الزملاء " فجاءت نسبتها متقاربة مع المبحوثين الذين صرحوا بوجود " مشاكل شخصية " وهي على التوالي 12.5% و 11.02% أمّا

النسبة الأولى فهي موزعة على كلّ الفئات المهنية، منها نسبة متقاربة عند الأطباء والإداريين والتقنيين وهي على التوالي 16%و 15%، لتأتي في الأخير نسبة 9.85% عند الشبه طبي.

أمّا النسبة الثانية فوزعت على الأطباء بنسبة 24% ، تليها نسبة 12.5% عند الإداريين والتقنيين وفي الأخير نسبة 5.63% للشبه طبي.

يتبين لنا مما سبق أنّ هناك جملة من المشاكل التي تعترض الموظفين تتصدرها المشاكل الإدارية مثل: تعطيل وتأخير استخراج وإنجاز مختلف الوثائق والملفات، وغياب نظام رقابة إداري صارم وكذا عدم الصرامة في تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة كالتغيب المتكرر عن المصالح لتنظيم جماعات غير رسمية، والخروج قبل نهاية أوقات الدوام المنصوص عليها، كما أنّ غياب نظام للردع والعقوبات ساهم في تأجيج التسيب الإداري، وهذا ما يؤدي إلى تراجع معنويات الموظفين وإضعاف عزيمتهم في العمل، وخلق جوّ مكهرب بين الموظفين قد يؤدي إلى نزاعات شخصية تؤثر على ولائهم وثقتهم بالمؤسسة.

كما أنّ هناك بعض الموظفين تواجههم مشاكل مع الزملاء تدعمها فئة الأطباء وتتمثل في اختلاف وجهات النظر وتعدد الرؤى والتوجهات وغياب التعامل بالعلاقات الشخصية فيما بينهم وذلك لحصر التعاملات في الإطار الرسمي فقط بعيدا عن اللارسمية، ويرجع الأمر كذلك لكون بعض الموظفين تجمعهم علاقة مصلحة فقط، فإذا زالت المصلحة تزول معها العلاقة، وهذا راجع ما يخلق جوّ من التوتر وعدم الإستقرار والإنسجام في وحدة وتماسك جماعة العمل، مما يؤدي لخلق صراعات شخصية كالمشاحنات الكلامية ،السب والشتم، وهذا ما يحبط من معنويات الموظف ويؤثر سلبا على أدائه وبالتالي على أهداف المؤسسة.

أمّا المشاكل الشخصية فتنحصر ضمن المشاكل الإجتماعية والعائلية أو المادية للموظف التي قد يستعصى عليه حلها، ممّا تدخله في دوامة من الحيرة والتفكير الدائم في هذه المشاكل،

ويخرجه من جوّ الإستقرار والطمأنينة ويبعده عن جوّ العمل ويدخله في حلقة من العزلة، وهذا ما يؤثر سلبا على أدائه للمهام الموكلة إليه، كما قد تجعله عدائيا مع زملاء العمل فيدخل في مشاكل معهم.

نستنتج ممّا سبق ضرورة وحتمية وجود جوّ تنظيمي خال من المشاكل التي تعترض الموظف بمختلف أنواعها لأنّها تعزله وتفصله عن بيئة العمل السليمة وتحد من قدراته وطاقاته، فتضعف حماسه للعمل وتؤثر على تحقيق الأهداف المرجوة منه، وهذا ما يؤثر سلبا على ولائه للمؤسسة.

جدول رقم (43): يوضح تأثير المشاكل على عمل الموظف.

الفئة المهنية / الإجابة	أطباء	شبه طبي	إداريين وتقنيين	المجموع
ضعف نوعية الخدمات	17 %60.71	56 %75.67	35 %85.36	108 %75.52
الرغبة في تغيير المكان	03 %10.71	03 %4.05	/	06 %4.19
فقدان الرغبة في العمل	02 %7.14	01 %1.35	01 %2.43	04 %2.79
نقص الثقة بالمؤسسة	06 %21.42	14 %18.91	05 %12.19	25 %17.48
المجموع	28 %100	74 %100	41 %100	*143 %100

*ملاحظة: الأخذ بعين الإعتبار تعدد الإجابات.

التحليل:

تشير البيانات الإحصائية لهذا الجدول أن أغلب المبحوثين تؤثر المشاكل عليهم في " ضعف نوعية الخدمات " وذلك بنسبة 75.52% موزعة على الفئات المهنية كالآتي:

أعلى نسبة عند الإداريين والتقنيين بنسبة 85.36%، تليها نسبة 75.67% عند الشبه طبي وأخيرا نسبة 60.71% عند الأطباء.

أمّا المبحوثين الذين صرحوا ب " نقص الثقة بالمؤسسة " قدرت نسبتهم ب 17.48% موزعة على الأطباء بنسبة 21.42%، تليها نسبة 18.91% عند الشبه طبي، وأخيرا نسبة 12.19% عند الإداريين والتقنيين.

في حين نجد المبحوثين الذين تكون لديهم "الرغبة في تغيير المكان" نسبتهم متقاربة مع الذين لديهم " فقدان الرغبة في العمل " ونسبهم على التوالي: 4.19% و 2.79%.

أمّا الفئة الأولى فنسبتهم موزعة على: الأطباء بنسبة 10.71%، تليها نسبة 4.05% عند الشبه طبي، لتنعدم النسبة عند الإداريين والتقنيين.

أمّا الفئة الثانية فنسبتها موزعة على: الأطباء بنسبة 7.14%، و نسبة متقاربة بين الإداريين والتقنيين والشبه طبي، وهي على التوالي: 2.43%، 1.35%.

يتبين لنا ممّا سبق أنّ جملة المشاكل التي تعترض الموظف في عمله سواء كانت إدارية، شخصية أو مع الزملاء تؤثر على نفسية الموظف فتضعف حماسه وعزيمته وتتراجع معنوياته فيشعر بعدم أهميته ومكانته داخل المؤسسة، وهذا ما يؤثر سلبا على أدائه ونوعية الخدمات التي يقدمها فلا يكون هناك إخلاص وإتقان للعمل. ويقل التزامه بمسؤولياته داخل المؤسسة.

كما أنّ هذه المشاكل تخلق هوة بين الموظفين ومؤسستهم تفقدهم الثقة فيها وتضرب استقرارهم بداخلها، كما تؤدي إلى كبح طاقاتهم وإضعاف حماسهم وخلق جوّ من اليأس والتشاؤم

وعدم الرضا هذا ما يدفع بالموظف إلى الرغبة في تغيير المؤسسة بحثا عن مؤسسة أخرى توفر له ظروف عمل أفضل خال من المشاكل يستطيع فيه استغلال طاقاته وامكانياته بشكل إيجابي حيث يكون عنصرا فعالا داخلها، فيشعر بضرورته، أهميته ومكانته بها.

كما يفقد الأطباء الرغبة في العمل بالمستشفى وذلك جراء المشاكل التي يواجهونها، حيث يشعرون بالإحباط لأن المؤسسة لا تقدر مجهوداتهم فيظهرون اللامبالاة وعدم الإكتراث، وهذا ما ينعكس سلبا على أدائهم فيعبرون عن عدم الرضا ورغبتهم في تغيير المستشفى أو فتح عيادة خاصة ويكون المتضرر الوحيد هنا هو المريض.

ويفقد بذلك الأطباء الثقة في مؤسستهم لأنها لا تهتم بهم، كما أنهم لا يرون فيها سندا قويا يعتمد عليه في حل مشاكلهم، وهذا ما يساهم في تأجيج التوتر ويبقي مجال من عدم الثقة قائم دائما .

وعليه نستنتج ممّا سبق بأنّ مختلف المشاكل التي تعترض الموظف في المؤسسة تؤثر سلبا على أدائه، فينجم عنها ضعف نوعية الخدمات وفقدان الرغبة في العمل، وكذا الرغبة في تغيير المؤسسة لإفتقاده للإستقرار والطمأنينة فيها، كما يقلل من تمسكه بها، ممّا يخلق جوّ من عدم الثقة اتجاهها وينقص ولاءه لها وبالتالي عدم تحقيق أهداف المؤسسة.

لذا على المؤسسة أن تقلل قدر الإمكان من هذه المشاكل حتى تستطيع أن تكسب ثقة وولاء موظفيها.

جدول رقم (44): يوضح طلب الموظف للمساعدة إن واجهته صعوبة في عمله.

الفئة المهنية / الإجابة	أطباء	شبه طبي	إداريين وتقنيين	المجموع
الرئيس المباشر	05 %20	30 %42.25	09 %22.5	44 %32.35
زملاء العمل	17 %68	33 %46.47	25 %62.5	75 %55.14
تفضيل الإنفراد بحلها	03 %12	08 %11.26	06 %15	17 %12.5
المجموع	25 %100	71 %100	40 %100	136 %100

التحليل:

يكشف لنا هذا الجدول طلب الموظف المساعدة من" زملائه في العمل" إن واجهته صعوبة في عمله وذلك بنسبة 55.14%، حيث كانت أعلى نسبة عند الأطباء ب 68%، تليها نسبة 62.5% عند الإداريين والتقنيين، ثم نسبة 46.47% للشبه طبي.

أمّا المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يطلبون المساعدة من "الرئيس المباشر" فكانت نسبتهم 32.35%من المجموع العام موزعة على مختلف الفئات المهنية: منها نسبة 42.25% للشبه طبي، تليها نسبة متقاربة بين الإداريين والتقنيين والأطباء، وهي على التوالي: 22.5% و 20%.

في حين نجد المبحوثين الذين" يفضلون الإنفراد بحلها " نسبتهم 12.5%، منها نسبة 15% عند الإداريين والتقنيين، تليها نسبة متقاربة بين الأطباء والشبه طبي، وهي على التوالي: 12% .%11.26

يظهر ممّا سبق أن أغلبية المبحوثين يفضلون اللجوء إلى الزملاء لحل المشاكل التي تعترضهم في عملهم، خصوصا فئة الأطباء وهذا ما يبين لنا العلاقة الوطيدة وجوّ العمل الذي يسوده التفاهم

والتعاون فيما بينهم، وهذا ما يؤكد وعي الموظفين بأهمية العلاقات الإنسانية التي تربطهم ودورها في تحقيق الوحدة والإنسجام وتوفير بيئة تنظيمية مستقرة، ممّا يخلق مساندة مستمرة تشجع الموظف على الإندماج في العمل الجماعي بدل العمل الفردي الذي يخلق التناقض والإنعزال.

وتدفع الموظفين إلى الإلتفاف حول بعضهم البعض، ممّا ينتج لدى الفرد الرغبة في الإستمرار في العمل الجماعي الذي تسوده الثقة والإحترام المتبادل، وبتضافر جميع هذه العوامل يخلق لدى الموظف الإخلاص والولاء لهذه الجماعة، فيعمل بالمقابل على استغلال طاقاته وامكانياته في تحقيق أهداف هذه الجماعة والتي بدورها تمثل توجهاته وأهدافه.

أمّا بالنسبة للموظفين الذين يلجؤون لطلب المساعدة من رئيسهم المباشر، فأغلبها فئة الشبه طبي خاصة مختصي التخذير والإنعاش وممرضي الصحة العمومية، وهذا راجع إلى صعوبة التخصص وحساسيته وتعدد الحالات المرضية، حيث يتطلب دقة كبيرة في التعامل مع كلّ حالة ممّا يستوجب اتصال دائم بين هذه الفئة ورؤسائها كطرح استفسارات حول المريض والإجراء الواجب اتخاذه معه.

بينما فضلت فئة الإداريين والتقنيين وإن كانت بنسبة قليلة، الإنفراد بحل مشاكلها دون اللجوء إلى الرؤساء المباشرين أو زملائهم في العمل، وهذا حتى لا يكونوا عالة عليهم من جهة، ومن جهة

أخرى رفضهم التشكيك في قدراتهم وامكانياتهم الفردية في التعامل مع مختلف المشاكل بعيدا عن العمل الجماعي.

وعليه نستنتج ممّا سبق أهمية العلاقات الإنسانية بين الموظفين وأثرها الكبير في زرع الثقة بينهم وتغليب روح التعاون وأهمية تضافر الجهود لتحقيق أهدافها وتذليل الصعوبات التي تواجههم والتي من شأنها أن تؤثر سلبا على أدائهم، وعليه فإنّ الإستقرار في العلاقات الإنسانية التي تربط الموظفين فيما بينهم من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى، تسمح بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة في نفس الوقت بعيدا عن التناقض.

جدول رقم (45): يوضح رأي الموظف في تأثير العلاقات الإنسانية على ولائه للمؤسسة.

الفئة المهنية / الإجابة	أطباء	شبه طبي	إداريين وتقنيين	المجموع
نعم	21 %84	59 %83.09	34 %85	114 %83.82
لا	04 %16	12 %16.90	06 %15	22 %16.17
المجموع	25 %100	71 %100	40 %100	136 %100

التحليل:

نكتشف من خلال هذا الجدول أنّ أغلبية المبحوثين يرون أنّ العلاقات الإنسانية تؤثر على ولائه للمؤسسة، وذلك بنسبة 83.82%، حيث كانت النسبة متقاربة بين جميع الفئات المهنية، الإداريين والتقنيين، الأطباء والشبه طبي وهي على التوالي: 85%، 84% و 83.09%.

أمّا المبحوثين الذين صرحوا " بأنّ العلاقات الإنسانية لا تؤثر على ولائهم للمؤسسة " فقدرت نسبتهم ب 16.17%، منها نسبة متقاربة بين الشبه طبي والأطباء وهي على التوالي: 16.90% و 16%، وأخيرا نسبة 15% للإداريين والتقنيين.

يتضح لنا مما سبق أن أغلب موظفي المستشفى يرون أنّ العلاقات الإنسانية تؤثر على ولائهم فاحتكاك الموظفين وإتصالاتهم الدائمة ببعضهم البعض تنشأ علاقات غير رسمية تسودها الثقة والإحترام المتبادل، وهذا ما يضمن إستمرار هذه الجماعة، وبتعاون وتضافر جهود أفرادها تستطيع تحقيق أهدافها وإكتساب عناصرها لخبرات ومعارف تنمي قدراتهم نتيجة تبادلهم الأفكار والتجارب كما يوفر لهم العمل الجماعي الطمأنينة والإستقرار النفسي فيشعرون أنهم كالجسد الواحد يكمل كلّ عضو منهم الآخر، فيبعث روح الإنتماء ويعزز ولاءهم للمؤسسة.

فيما يرى قلة من الموظفين بأنه ليس للعلاقات الإنسانية تأثير على ولائهم للمؤسسة، حيث أنهم يلتزمون بأداء مهامهم وواجباتهم دون التطرق للأمور الشخصية أو الجانب الإنساني، فهم يرون أنّ ولاءهم للمؤسسة مرتبط بعمل موكل إليهم يؤدونه ويتقاضون مقابله أجر.

وعليه نستنتج ممّا سبق أنّ العلاقات الإنسانية تلعب دورا هاما في تحقيق وحدة الجماعة وتشكل دافعا مهام في استقرار الموظف، كما تحسن العلاقات بين الموظفين وتجعلهم كتلة واحدة تتفاعل فيما بينها باستمرار، وهذا ما يزيد من ولائهم للمؤسسة ومنه على المريض، وبالتالي تحقيق أهداف المستشفى في توفير الرعاية الصحية اللازمة للمواطن.

جدول رقم(46): يوضح رضا الموظف بظروف العمل.

الفئة المهنية / الإجابة	أطباء	شبه طبي	إداريين وتقنيين	المجموع
نعم	07 %28	16 %22.53	17 %42.5	40 %29.41
لا	18 %72	55 %77.46	23 %57.5	96 %70.59
المجموع	25 %100	71 %100	40 %100	136 %100

التحليل:

من إستقرائنا لمعطيات الجدول يتضح لنا أنّ أغلبية المبحوثين غير راضين بظروف العمل، وذلك بنسبة 70.59%، موزعة على مختلف الفئات المهنية، فنجد أعلى نسبة عند الشبه طبي ب 77.46%، تليها نسبة 72% عند الأطباء، وأخيرا نسبة 57.5% للإداريين والتقنيين.

أمّا المبحوثين الذين صرحوا " برضاهم بظروف العمل " فقدرت نسبتهم ب 29.41% موزعة على:

الإداريين والتقنيين بنسبة 42.5%، تليها نسبة 28% عند الأطباء، وأخيرا نسبة 22.53% للشبه طبي.

يتبين لنا ممّا سبق أنّ أغلبية الموظفين غير راضين بظروف العمل نتيجة الوسط غير المريح الذي يعملون فيه، وافتقادهم للمساندة المعنوية والدعم المستمر، وعدم إيجاد المؤسسة حلولا نهائية لجملة المشاكل التي يواجهونها باستمرار.

كما أنّ عدم توفير المؤسسة للإمكانيات المادية اللازمة، وعدم اهتمامها بالجانب الإجتماعي للموظف، هذا ما يبقي الموظف دائم التذمر، حيث صرح ممرض التخذير والإنعاش " بأنّ الشيء الوحيد الذي يربطني بالمستشفى هو الأجر فقط". وهذا ما يوضح عدم ولائه لها.

أمّا فيما يخص الموظفين الراضين بظروف العمل، فهذا راجع إلى استخدام علاقاتهم الشخصية لتحقيق حاجاتهم ومصالحهم تحت لواء العلاقات الإنسانية، كما تعود إلى مكانتهم المرموقة في المؤسسة، فلهم وزن وقيمة ومكانة وكلامهم مسموع منهم رؤساء المصالح، كما أنهم يتقاضون أجور لا بأس بها، إضافة إلى تشجيع المؤسسة لهم بمنحهم الإمكانيات اللازمة للسفر إلى الخارج بحجة التدريب.

نستنتج ممّا سبق أنّ نقص الإمكانيات اللازمة لأداء العمل وغياب بيئة تنظيمية ملائمة تشجع الموظف على البقاء والإستقرار بالمؤسسة، وهذا رغم كلّ جهود هذه الأخيرة لتحسين ظروف العمل إلاّ أنه لا تزال تعاني من مشاكل حول الأمن والنظافة، هذا ما يجعل الموظف غير راضي عنها وتدفعه لمغادرتها كلما سنحت الفرصة لذلك بحثا عن ظروف عمل أحسن.

8-4-2-تحليل نتائج الفرضية الثالثة:

تتمحور الفرضية الثالثة حول إكتساء العلاقات الإنسانية فعالية زيادة الولاء التنظيمي للموظف بالمؤسسة.

وبعد إجراء التحليل لهذه الفرضية تمّ التوصل إلى الإستنتاجات التالية:

ـ يرى معظم موظفي مستشفى قصر البخاري بالمدية أنّ طبيعة العلاقة التي تربطهم بزملائهم في العمل هي علاقة صداقة، وهذا ما توضحه النسبة 46.20%، التي بينها الجدول رقم (37)، بحيث أنّ وعي الموظفين بأهمية العلاقات الإجتماعية التي تربطهم هي ضرورة حتمية لتوفير بيئة تنظيمية إنسانية تقوم على الترابط، الوحدة والتعاون لتشكيل جماعة متماسكة تعمل على السير نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا ما يزيد من إخلاصهم وولائهم للمؤسسة.

ـ يرغب أغلب الموظفين في العمل ضمن جماعة معينة، وهذا ما تثبته النسبة 86.15% من مجمل المبحوثين، حيث تمكنهم هذه الجماعة من تنمية قدراتهم وخبراتهم والإستفادة من مهارات زملائهم، وبذلك توفر مناخ عمل تسوده المحبة والإحساس بالراحة والطمأنينة، فتقوى مساندتهم لبعضهم البعض، وبذلك يتحسن مستوى أدائهم و يحققون الإنسجام والتفاعل ويكونون وحدة جماعية متماسكة ومتعاونة.

ـ عدم إهتمام المؤسسة بتقديم الحوافز والمكافآت لموظفيها، وهذا ما توضحه النسبة 77.33%وهذا ما يحدث اضطرابات في المؤسسة، كم تقل دافعية الموظفين وحماسهم للعمل، وبالتالي يؤثر سلبا على أدائهم لأنه يحدث تفرقة بين الموظفين وينشر مظاهر الحسد والغيرة بينهم إضافة إلي تفكك العلاقات، كما يسهم في جمود وتحيز بعض الموظفين فيقل إخلاصهم للعمل ويفقدون الثقة بالمؤسسة وهذا ما يقلل إنتمائهم وولاءهم لها.

ـ أغلبية موظفي المستشفى تربطهم علاقات حسنة مبنية على التفاهم والتعاون، وهذا ما يجعل إندماجهم بصفة كلية وهذا ما تثبته النسبة 86.76%، وذلك ما يسهل عملية الإتصال بينهم ويساعدهم على تجاوز العلاقات الرسمية فيما بينهم فتربطهم علاقات إنسانية مبنية على الصداقة والزمالة وفهم كل منهم لمشاعر وإتجاهات الآخر والعمل على توحيدها لتصبح هدف عام تعمل الجماعة على تحقيقه لخدمة الصالح العام.

ـ كلّ الموظفين ينضمون في المستشفى تجمعات أو لقاءات غير رسمية فيما بينهم، وهذا ما تثبته النسبة 100%، حيث أن العلاقات الإنسانية بينهم وإلتحامهم الدائم في الإطار غير الرسمي يقوي إرتباطهم ببعضهم ويخرجهم من البيئة الروتينية للعمل، وينقلهم إلى جوّ من الأمان والراحة النفسية تعزز استقرارهم بالمؤسسة.

ـ أغلب المشاكل التي تعترض الموظف في عمله هي مشاكل إدارية وهذا ما تثبته النسبة 76.47%، وهذا ما يفرض على المؤسسة ضرورة وحتمية خلق جوّ تنظيمي خال من المشاكل بمختلف أنواعها، لأنها تعزل الموظف وتفصله عن بيئة العمل السليمة كما تحد من قدراته وطاقاته وتضعف حماسه للعمل وتؤثر على تحقيق الأهداف المرجوة منه، وهذا ما يؤثر سلبا على ولائه للمؤسسة.

ـ مختلف المشاكل التي تعترض الموظف في المؤسسة تؤثر سلبا على أدائه، فينجم عنها ضعف نوعية الخدمات وفقدان الرغبة في العمل، وكذا الرغبة في تغيير المؤسسة لافتقاده للإستقرار والطمأنينة فيها، كما يقلل من تمسكه بها، ممّا يخلق جوّ من عدم الثقة اتجاهها وينقص ولاءه لها وبالتالي عدم تحقيق أهداف المؤسسة.

ـ أغلب موظفي المستشفى يطلبون المساعدة من زملائهم في العمل إن واجهتهم صعوبة في عملهم، وهذا ما تثبته النسبة 55.15%، حيث هم يدركون أهمية العلاقات الإنسانية بينهم وأثرها الكبير في زرع الثقة بينهم وتغليب روح التعاون وتضافر الجهود لتحقيق الأهداف وتذليل الصعوبات التي يواجهونها، والتي من شأنها أن تؤثر سلبا على أدائهم، وعليه فإنّ الإستقرار في العلاقات الإنسانية التي تربط الموظفين فيما بينهم من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى يسمح بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة في نفس الوقت بعيدا عن التناقض.

ـ تؤثر العلاقات الإنسانية على ولاء الموظف للمؤسسة، وهذا ما تثبته النسبة 83.82%، حيث أنّها تلعب دورا هاما في تحقيق وحدة الجماعة وتشكل دافعا مهما في استقرار الموظف، كما تحسن العلاقات بين الموظفين وتجعلهم كتلة واحدة تتفاعل فيما بينها باستمرار، وهذا ما يزيد من ولائهم للمستشفى وبالتالي تحقيق أهدافها.

ـ أغلب موظفي مستشفى قصر البخاري غير راضين بظروف العمل، وهذا ما تثبته النسبة 70.59%، وهذا راجع إلى نقص الإمكانيات اللازمة لأداء العمل، نقص المختصين، وغياب بيئة تنظيمية ملائمة تشجع الموظف على البقاء والإستقرار بالمؤسسة بالرغم من جهود هذه الأخيرة لتحسين ظروف العمل باستمرار، إلاّ أنّها لازالت تعاني من مشكل نقص الأمن والنظافة وهذا ما يجعل الموظف غير راض عنها، وتدفعه لمغادرتها كلما سنحت الفرصة لذلك بحثا عن ظروف عمل أحسن.

8-5- تحليل نتائج المقابلات:

بغرض التعرف على أهمية التطوير التنظيمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الإستشفائية من حيث الأساليب المستخدمة لإحداثه من تدريب وعلاقات إنسانية وغيرها.

اقتضى الأمر إجراء مقابلات مع كلّ الفئات المهنية من أطباء، شبه طبي وإداريين وتقنيين. تضمنت هذه المقابلة 11 سؤال مفتوح، تمحورت الإجابة عليها كالآتي:

المقابلة الأولى:

أجريت يوم 06 أفريل 2015.

الجنس: ذكر.

السن: 36 سنة.

الأقدمية في المؤسسة: 5 سنين.

الفئة المهنية : تقني سامي في الإعلام الآلي.

المدة: 10:00 ـ 10:20.

أجوبة الفرضية الأولى:

1 ـ هناك عدة عوامل تدخل في تقييم أداء الموظف منها: السلوك، إحترام الوقت، طريقة التعامل مع الزملاء، وهناك بطاقة تقييم تتضمن الحضور، وإحترام الوقت.

2 ـ تخضع عملية الترقية للخبرة المهنية، طبيعة العمل، الأقدمية، بعد إجراء تكوين.

3 ـ يوجد نظام للحوافز والمكافآت، ليس لها وقت محدد، تكون في شكل حوافز مادية أو معنوية مثل: تكريم.

4 ـ لجأت المؤسسة الإستشفائية للتطوير التنظيمي لأنه كان هناك إكتظاظ وبطئ في سير العمل وكذلك لأنه مفروض على كلّ مؤسسة تريد البقاء.

أجوبة الفرضية الثانية:

1 ـ يتم ترشيح الأفراد للبرامج التدريبية حسب احتياجات المؤسسة.

2 ـ هناك عملية تقييم يقوم بها المدرب أو اللجنة، ويمنح من خلاله المتدرب نقطة تدخل في مساره المهني.

3 ـ من خلال التدريب تم إكتساب معلومات نظرية، ولكن ليس هناك تطبيق لما تم تعلمه.

4 ـ كانت الدورة لا بأس بها، ولكن اعترضتني مشاكل من ناحية الإقامة والنقل.

أجوبة الفرضية الثالثة:

1 ـ تؤثر العلاقات الإنسانية على الأداء من ناحيتين الإيجابية والسلبية.

2 ـ نعم، إنّ للعلاقات الإنسانية علاقة بولائي للمؤسسة.

3 ـ إنّ لجوء المؤسسة الإستشفائية للتطوير التنظيمي ساهم في تحسين ظروف العمل.

المقابلة الثانية:

أجريت يوم 06 أفريل 2015.

الجنس: ذكر.

السن: 29 سنة.

الأقدمية في المؤسسة: 4 سنين.

الفئة المهنية: مدير الموارد البشرية.

المدة: 14:10 ـ 14:35.

الفرضية الأولى:

1 ـ يتم تقييم الأداء كلّ 3 أشهر وتمنح نقطة المردودية.

2 ـ تتم عملية الترقية في الدرجة بصفة آلية حسب كلّ وظيفة.

3 ـ لا يوجد سند قانوني نعتمد عليه في تقديم الحوافز والمكافآت، لأنّ المصادر مقيدة بالرقابة المالية.

4 ـ لجأت المؤسسة الإستشفائية للتطوير، لأنّ القانون مرن يتماشى مع كلّ المستجدات.

الفرضية الثانية:

1 ـ هناك برامج من السلطة تقضي بإلزامية إخضاع بعض الرتب أو الأسلاك للتدريب.

2 ـ لا يوجد عملية تقييم التدريب بعد عودة الأفراد، وإنّما يكتب تقرير عن التكوين يوضع في ملف الموظف.

3 ـ ساهم التطوير التنظيمي في تحسين المعارف واكتساب الأداء.

4 ـ كلما كانت الظروف ملائمة كانت الدورة التدريبية ناجحة.

الفرضية الثالثة:

1 ــ العلاقات غير رسمية لها جانب إيجابي كما لها جانب سلبي.

2 ـ أكيد أنّ العلاقات الإنسانية لها علاقة بالولاء للمؤسسة.

3 ـ ساهم التطوير التنظيمي في تحسين ظروف العمل.

المقابلة الثالثة:

أجريت يوم 07 أفريل 2015.

الجنس: أنثى.

السن: 34 سنة.

الأقدمية في المؤسسة: 5 سنين.

الفئة المهنية: طبيبة عامة.

المدة: 11:05 ـ 11:35.

الفرضية الأولى:

1 ـ تتم عملية تقييم الأداء عن طريق لجنة مراقبة وتفتيش.

2 ـ تتم عملية الترقية في المؤسسة حسب الأقدمية وعدد التربصات والتكوين.

3 ـ لا يوجد حوافز ومكافآت.

4 ـ لجأت المؤسسة للتطوير التنظيمي لأنّها كانت في تدهور.

الفرضية الثانية:

1 ـ يتم ترشيح الأفراد للبرامج التدريبية حسب الأقدمية والمعرفة.

2 ـ يتم تقييم الأداء من طرف الرئيس المباشر.

3 ـ إستفدت من التدريب كثيرا فيما يخص كيفية معالجة مرضى السرطان.

4 ـ كانت الدورة جيدة، ولكن هناك مشاكل من ناحية الإقامة والنقل.

الفرضية الثالثة:

1 ـ المعاملة هي أساس العمل، فهي تسهل الأداء.

2 ـ لا أحب المؤسسة.

3 ـ ساهم التطوير في تحسين ظروف العمل، ولكن مازالت المؤسسة تعاني من مشاكل غياب الأمن والنظافة.

المقابلة الرابعة:

أجريت يوم 07 أفريل 2015.

الجنس: أنثى.

السن: 36 سنة.

الأقدمية في المؤسسة: 12 سنة.

الفئة المهنية: متصرفة إدارية.

المدة: 14:38 ـ 14:06.

الفرضية الأولى:

1 ـ تتم عملية تقييم الأداء حسب تنظيم العمل في الوقت، والمعاملة مع الموظفين.

2 ـ تتم الترقية في الدرجة تختلف من فئة لأخرى حسب طبيعة الوظيفة، فهناك من تتم كلّ عامين وهناك عامين ونصف، وهناك 3 سنوات.

3 ـ الحوافز تكمن في جلب المؤسسة الإستشفائية لوسائل تسهل سير العمل مثل الإعلام الآلي.

4 ـ لجأت المؤسسة الإستشفائية للتطوير التنظيمي لأنه كان هناك نقص في بعض المصالح ونقص الأخصائيين.

الفرضية الثالثة:

1 ـ يتم ترشيح الأفراد للبرامج التدريبية حسب احتياجات المؤسسة.

2 ـ يتم تقييم الأفراد بعد عودتهم من التدريب من طرف المدربين لمعرفة ما تم الإستفادة منه من هذا البرنامج.

3 ـ لم ينعكس بشكل إيجابي، لأنه تم تلقي معلومات مكتسبة من قبل، فلم يكن هناك جديد.

4 ـ الدورة التدريبية كانت جيدة.

الفرضية الثالثة:

1 ـ العلاقات غير الرسمية تشجعني في عملي وتساعدني كذلك في الإستفادة من خبرة زملائي.

2 ـ العلاقات غير الرسمية تؤثر على أدائي، لأنّ الزملاء يساعدونني في العمل.

3 ـ نعم، ساهم التطوير التنظيمي في تحسين ظروف العمل، ولم تعد هناك عرقلة فيما يخص الملفات.

المقابلة الخامسة:

أجريت يوم 08 أفريل 2015.

الجنس: أنثى.

السن: 30 سنة.

الأقدمية في المؤسسة: 7 سنوات.

الفئة المهنية: ممرضة.

المدة: 09:25 ـ 09:55.

الفرضية الأولى:

1 ـ يتم تقييم الأداء من طرف رئيس المصلحة، الخدمة، السلوك، النظام، وتمنح على أساسه نقطة المردودية.

2 ـ الترقية في الدرجة تتم كلّ 3 سنوات.

3 ـ لا يوجد حوافز ومكافآت.

4 ـ لجأت المؤسسة الإستشفائية للتطوير التنظيمي نتيجة الضغط في بعض المصالح.

الفرضية الثانية:

1 ـ يتم ترشيح الأفراد لحضور البرامج التدريبية حسب احتياجات المؤسسة، نوع البرنامج وطبيعة الوظائف.

2 ـ لم يكن هناك تقييم للتدريب بعد عودتي.

3 ـ انعكس التدريب إيجابا على أدائي، لأني اكتسبت معلومات جديدة.

4 ـ كانت دورة ناجحة وإستفدت منها كثيرا.

الفرضية الثالثة:

1 ـ عندما يكون زملاء العمل يسود بينهم التفاهم والإنسجام، هم بذلك يشكلون فريق عمل واحد وكلّ منهم يلتزم بأداء عمله.

2 ـ أنا لا أحب المؤسسة، فمهمتي هي العناية بالمريض فقط.

3 ـ من ناحية ساهم التطوير التنظيمي في تحسين ظروف العمل بالمقارنة مع ما كانت عليه المؤسسة من قبل، ولكن يبقى مشكل نقص الأخصائيين لا يزال قائما.

المقابلة السادسة:

أجريت يوم 08 أفريل 2015.

الجنس: ذكر.

السن: 41 سنة.

الأقدمية في المؤسسة: 17 سنة.

الفئة المهنية: طبيب عام.

المدة: 11:15 ـ 11:32.

الفرضية الأولى:

1 ـ تتم عملية تقييم الأداء حسب الإنضباط في العمل.

2 ـ تتم عملية الترقية في الدرجة بعد إجراء مسابقة وطنية.

3 ـ يتم تقديم الحوافز والمكافآت حسب العلاقة مع المسؤول تحكمها علاقات شخصية.

4 ـ لجأت المؤسسة الإستشفائية للتطوير التنظيمي لتلبية المتطلبات المتزايدة للنمو السكاني من الخدمات الصحية.

الفرضية الثانية:

1 ـ يتم ترشيح الأفراد لحضور البرنامج التدريبي إذا كانت متطلبات المنصب تتفق مع التكوين المطلوب.

2 ـ يتم تقييم الأفراد من قبل الجامعة أو المركز التدريبي الذي التحق به المتدرب مثل المعهد الوطني للصحة العمومية.

3 ـ انعكس التدريب بالإيجاب من خلال اكتساب معلومات جديدة.

4 ـ كانت الدورة ناجحة، وكذا المدربين أكفاء.

الفرضية الثالثة:

1 ـ العلاقات غير الرسمية تسمح لي بتشكيل فريق عمل، يستطيع كلّ منا تغطية غياب الآخر وتبادل المناوبة.

2 ـ العلاقات الإنسانية لها علاقة على ولائي للمؤسسة.

3 ـ تحسنت ظروف العمل من خلال التطوير التنظيمي، وهذا ما انعكس إيجابا على الخدمات المقدمة للمريض.

تحليل نتائج المقابلات:

من خلال المقابلات مع مختلف موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بقصر البخاري، وبعد التمعن في إجاباتهم بدقة، يمكن استنتاج ما يلي:

ـ أكد كلّ المبحوثين أنّ عملية تقييم الأداء تتم بالنظر لعدة عوامل كالسلوك، الهندام، إحترام الوقت، العلاقة مع الزملاء، يقوم بها رؤساء المصالح ولجان التفتيش والمراقبة، تتم كلّ 3 أشهر ويمنح من خلالها الفرد منحة المردودية، تدخل في مساره الوظيفي(كما هو موضح في الملحق رقم03).

ـ كما أجاب أغلب المبحوثين بأن الترقية في المؤسسة تتم وفق معايير منها الخبرة والأقدمية، كما تتم بصورة آلية حسب طبيعة الوظائف، فهناك ترقية قصوى تتم كلّ 3 سنوات، ومنها المتوسطة كلّ سنتين ونصف، أمّا الدنيا فتتم كلّ عامين.

حيث تتم ترقية الأطباء في الرتبة لفئة الشبه طبي كلّ 5 سنوات فأكثر. وبهذا يضمن الموظف زيادة في الأجر، المكانة المهنية والإحترام.

ـ كما يرى أغلب المبحوثين أنّ المؤسسة الإستشفائية لا تهتم بتقديم الحوافز والمكافآت، كما صرح مدير الموارد البشرية " لا يوجد سند قانوني نعتمد عليه في تقديم الحوافز والمكافآت ."

وصرحت طبيبة عامة " لا نحظى بأي اهتمام حتى في يوم عيد المرأة".

كما صرح البعض الآخر في حلة وجودها فهي قائمة على العلاقات الشخصية مع المسيرين.

ـ إضافة إلى ذلك أكدّ كلّ المبحوثين بأنّ المؤسسة الإستشفائية لجأت للتطوير التنظيمي بالنظر للأوضاع المتدهورة التي شهدتها من الإكتظاظ في بعض المصالح، النمو السكاني المتزايد، هذا ما اضطرها لاستحداث مصالح جديدة مثل مصلحة إجراء العمليات، وتوسيع مصالح أخرى مثل مصلحة الإستعجالات، وكذا لضمان العلاج في أسرع وقت ممكن ،عمدت لجلب تكنولوجيا جديدة مثل السكانير.

ـ أغلب المبحوثين المستجوبين يرون أنّ عملية الترشيح للتدريب تتم في حالة توافق البرنامج التدريب مع احتياجات المؤسسة ومتطلبات المنصب، أو بطلب من السلطة المركزية بإلزامية إخضاع بعض الرتب أو الأسلاك للتدريب.

ـ أجاب أغلب المبحوثين أنّ هناك عملية تقييم المتدرب بعد عودته يقوم بها الرئيس المباشر

وذلك لمعرفة ما تم اكتسابه وفهمه من خلال هذا البرنامج، ويمنح على أساسه نقطة توضع في ملفه.

ـ غالبية المبحوثين أكدوا على أنّ التدريب له تأثير على الأداء، وهذا من خلال اكتساب الفرد لمعلومات ومعارف متعلقة بطريقة العمل، وكذا طرق العلاج، حسب تصريحات طبيبة عامة" التحقت بدورة تدريبية في مستشفى فرانس فانون، لمدة 15 يوم، تم التعرف من خلالها على كيفية علاج مرضى السرطان، والآثار الجانبية وكيفية العلاج".

ـ أغلب المبحوثين يرون أنّ الدورة التدريبية كانت في المستوى، وقد تم الإستفادة منها بشكل كبير بعد اكتسابهم لخبرات ومعلومات جديدة، إلاّ أنهّ من أهم المشاكل التي اعترضتهم تدور حول النقل والإيواء.

ـ معظم المبحوثين أكدوا على أنّ العلاقات غير الرسمية تؤثر على أداء العمل، فهي تسهل عملية الإتصال ببعضهم البعض وتزيد من انسجامهم وتنشر روح التعاون بينهم، ففي حال غياب زميل يقومون بتغطية غيابه أو في حال ما إذا واجهتهم مشكلة يستشيرون بعضهم لإيجاد الحل، وهي بذلك تسهل أداء العمل.

ـ وفيما يخص العلاقات الإنسانية، فأكد أغلب المبحوثين أنّ لها علاقة بالولاء للمؤسسة، حيث أنّه عندما يكون هناك جوّ عمل يسوده التفاهم والتعاون يشعر الفرد بالإستقرار والطمأنينة، فيحب عمله ويستطيع بذلك بذل كامل طاقاه ومجهوداته في سبيل تحقيق هدف الجماعة والذي يعبر عن هدف المؤسسة، وبالتالي تستطيع هذه الأخيرة كسب ثقة وولاء موظفيها، كما صرح تقني سامي في الإعلام الآلي" تخاف ربي وتهمك مؤسستك".

كما هناك قلة من المبحوثين صرحوا بعدم حبهم للمؤسسة وهدفهم إرضاء المريض فقط.

ـ يرى معظم المبحوثين بأنّ لجوء المؤسسة للتطوير التنظيمي ساهم في تحسين ظروف العمل من خلال إستحداث مصالح جديدة وتوسيع مصالح أخرى وهذا ما خفف الضغط على بعض المصالح.

كما أنّ العمل بالإعلام الآلي سهل عليهم سير العمل، وتم التقليل من الطرق التقليدية كالسجلات في التسيير.

ولكن بالرغم من جهود المؤسسة الإستشفائية لتوفير ظروف عمل مريحة إلاّ أنها لازالت تعاني من مشكل نقص النظافة وأعوان الأمن.

8-6-الإستنتاج العام والتوصيات

8-6-1 - الإستنتاج العام :

ـ إن أسلوب الإدارة بالأهداف حتى و إن لم يكن معروفا بهذا المصطلح بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بقصر البخاري، إلاّ أن هناك جوانب منه تتعامل بها المؤسسة من خلال توضيح أهدافها للموظفين بإستخدام مختلف التقنيات من لوائح تنفيذية، نظم الإتصالات، وعقد الإجتماعات وهذا حتى تتضح صورة المؤسسة وأهدافها لدى الموظفين، وحتى لا يقع خلط بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة في العمل، فالمؤسسة تكلف نواب عن الموظفين من رؤساء الأقسام وأعضاء المجلس الطبي والإداري بنقل إنشغالاتهم ومشاكلهم.

مع الإلتزام بالرقابة الدورية من أجل فرض الإنضباط وكشف التجاوزات، وتقييم أداء الموظفين والذي على أساسه تستطيع تحديد إحتياجاتها التدريبية ومعرفة من لهم الأحقية في الترقية، النقل ...إلخ.

وعملت المؤسسة على تطوير مختلف جوانبها من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة وتعديل برامج التدريب لتتكيف مع المستجدات والتطور الحاصل، وهذا حتى ينمي الموظف ويحسن معارفه ويطورها، وبالتالي يساهم في رفع مستوى الأداء، ويتمكن من الإحاطة والإلمام بمختلف جوانب وظيفته ومتطلباتها.

وهذا كله حتى تستطيع المؤسسة مواجهة تحديات البيئة الخارجية وتوفير بيئة عمل مريحة تساهم في توفير الطمأنينة والإستقرار للموظف بالمؤسسة.

ـ وبهذا نستنتج بأن الفرضية الأولى لم تحققت على إعتبار أن الإدارة بالأهداف رغم أنها تساهم في تحقيق التمكين الوظيفي للموظف بالمؤسسة، غير أن مصطلح الإدارة بالأهداف يبقى غائبا عن برنامج التطوير التنظيمي الذي أحدثته المؤسسة الإستشفائية.

كما تبين لنا من خلال الإستنتاجات الفرعية للفرضية الثانية أن التدريب يساهم في رفع كفاءة الموظف بالمؤسسة.

لأن التدريب أصبح ضرورة ملحة، وسلاح تستخدمه المؤسسة في مواجهة تحديات البيئة والتغيرات السريعة والمذهلة في التكنولوجيا وأساليب العمل، فهذه الأساليب أصبحت معقدة تحتاج إلى مهارات متعددة ومتنوعة ومستوي عالي، وهذا ما لا يمكن تلبيته إلا من خلال التدريب.

وعليه فإن النظرة المعاصرة لمفهوم التدريب ترى هذا المجال إستثمار له عائد وفائدة للمؤسسة وعلى هذه الأخيرة أن تقوم بالتخطيط الجيد والصحيح لاحتياجاتها التدريبية عن طريق إشراك وترشيح من هم بحاجة فعلية للتدريب دون تهميش أو إقصاء أو تحيز، كما يجب إجراء تقييم صادق لنتائج التدريب وذلك لمعرفة الآثار التي أحدثها على مستوى الأداء من حيث قيمة الرصيد المعرفي المتحصل عليه، وكذا المهارات والقدرات المكتسبة، وبهذا يستطيع الموظف التقدم في مساره الوظيفي، وبالتالي المساهمة الإيجابية في تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن خلال الإستنتاجات الفرعية للفرضية الثالثة نرى أنّها قد تحققت لأن العلاقات الإنسانية تؤثر على ولاء الموظف للمؤسسة، بما أن الإنسان إجتماعي بطبعه فلا يمكنه العمل بمعزل عن الآخرين دون إتصال أو تفاعل، فيعمل ضمن جماعة تربطها علاقات التعاون والتضامن، فيشعر الفرد بالطمأنينة والإستقرار داخلها، فمن خلال تبادل الآراء والأفكار فيما بينهم يستطيع الإستفادة من خبراتهم ومهاراتهم، فيتحقق الإنسجام والتفاهم بينهم، وهم بذلك يشكلون وحدة متماسكة.

وما يقوي الصلة أكثر بينهم هو الثقة، ففي حال وقوع مشاكل تتعلق بالعمل يلجؤون لإستشارة بعضهم البعض.

فالعلاقات غير الرسمية تجعلهم يندمجون أكثر وتقوي إرتباطهم، فتكون لديهم روح الإنتماء

والولاء لهذه الجماعة، وهذا ما يزيد من حماسهم ودافعيتهم للعمل، وبذلك يزيد تمسكهم بالمؤسسة وهذا ما ينعكس إيجابا على أدائهم وعلى المريض في نفس الوقت.

8-6-2- التوصيات :

ـ تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق التطوير التنظيمي وتدريب الموظفين في هذا المجال، مع توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيقه.

ـ توفير بيئة تنظيمية مشجعة من خلال تصميم نظم الحوافز والمكافآت للرفع من حماس ومعنويات الموظف للعمل، حتى يشعر بأهميته داخل المؤسسة.

ـ تنويع البرامج التدريبية وتكثيفها حتى يستطيع الموظف إكتساب أكبر قدر ممكن من التطور الحاصل في المجال الطبي.

ـ إعتبار التدريب إستثمار له عائد وليس تكلفة.

ـ الحرص على نظافة البيئة الداخلية وتوفير أعوان الأمن، حتى يشعر الموظف بالراحة والطمأنينة ويستطيع تقديم أفضل الخدمات الصحية للمريض.

الخاتمة

يعد التطوير التنظيمي من ضمن المفاهيم التي عرفتها المؤسسات الحديثة كونها تعيش في بيئة متغيرة وتعرف اضطرابات في مجالات شتى، وهذا ما أثر على المحيط الداخلي للعمل من الناحيتين المادية والبشرية، فأصبحت المؤسسة مضطرة لاقتناء معدات عمل حديثة تتماشى والتكنولوجيا الحديثة

في الوقت نفسه فرض على المؤسسة تطوير قدرات مواردها البشرية حتى تصبح كفؤة وقادرة على تسيير حياتها العملية.

فلجأت المؤسسة إلى استخدام أسلوب حديث في الإدارة وهو مفهوم الإدارة بالأهداف من خلال توضيح الأهداف للموظفين ومراقبتهم وتقييم أدائهم حتى تتمكن من التعرف على مستوى أدائهم الحقيقي، وترسخ فيهم فكرة أن الهدف العام ما هو إلاّ مجموعة الأهداف الشخصية المبنية على المجهودات الفردية.

فاهتمت المؤسسة برفع مستوى أدائهم وكفاءتهم من خلال تزويدهم بمعارف وأطر نظرية وتطبيقية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم باللجوء إلى تسطير برامج تدريبية وتنويعها حتى تتمكن من الإطلاع على المستجدات الحاصلة.

دون أن تتغاضى عن الإهتمام بجانب جدّ هام ألاّ وهو الجانب الإنساني الإجتماعي للموظفين، لما له من تأثير ودور جدّ هام على أداء مهامهم باعتباره جانبا مكملا للجانب المادي، من خلال تشجيع العمل ضمن جماعات وتهيئة بيئة عمل آمنة خالية من المناوشات والخلافات، ونشر مظاهر التعاون بين أفراد الجماعة، وهذا ما يؤثر على ولائهم واخلاصهم لمؤسستهم.

وبالرغم من مجهودات المسؤولين لتوفير جوّ عمل مريح لتحسين الخدمات الصحية للمواطن، إلّا أن هذا لا ينف من وجود بعض المشاكل المتعلقة بنقص الأخصائيين ،النظافة والأمن.

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم، مروان عبد المجيد،"أسس البحث العلمي"، ط 1، عمان، مؤسسة الوراق،(2000).

2. أبو النصر، مدحت محمد،"إدارة و تنمية الموارد البشرية ـ الإتجاهات المعاصرة ـ"، ط 1، القاهرة ، مجموعة النيل العربية،(2007).

3. أبو النصر، مدحت محمد،"الموارد البشرية ـ الإتجاهات المعاصرة ـ"، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ،(2000).

4. أبو شعر، عبد الرزاق أمين،"العينات و تطبيقها في البحوث الإجتماعية"، الرياض، معهد الإدارة العامة للبحوث، (1997).

5. أحمد، إبراهيم أحمد، "العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية"، الإسكندرية،دار الوفاء،(1999).

6. أحمد، إبراهيم أحمد،"الجوانب السلوكية من الإدارة المدرسية"، القاهرة، دار الفكر العربي،(2000).

7. أحمد، إبراهيم أحمد،"دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية المدرسة ـ تحديث الإدارة التعليميةـ"، الإسكندرية ، مكتبة المعارف الحديثة،(2002).

8. الأسطل، طارق زياد، "درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، رسالة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط،(2008).

9. الأغبري، عبد الصمد،"الإدارة المدرسية - البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر -"، بيروت،دار النهضة العربية،(2000).

10. السلمي، علي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، القاهرة، دار غريب،(2001).

11. المرسي، جمال الدين محمد، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"،عمان، دار وائل، (1999).

12. أونيس، عبد المجيد،"تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الإقتصادية"، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، معهد العلوم الإقتصادية، (1994 -1995).

13. بدر، شهاب إبراهيم،"معجم مصطلحات الإدارة العامة"، ط 1، بيروت، مؤسسة الرسالة،(1998).

14. بدر،أحمد،"أصول البحث العلمي و مناهجه"، الكويت، وكالة المطبوعات،(1979).

15. بربر، كامل، "إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"، بيروت، الحمراء،(1997).

16. بلوط، حسن إبراهيم،"إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"،ط 1،بيروت، دار النهضة العربية،(2002).

17. بن العايب، بلقاسم،"دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة ـ دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالجلفة ـ"، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، (2007 ـ 2009).

18. بن قرقورة، ليندة،"الثقافة التنظيمية مدخل إستراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي ـ دراسة حالة المطحنة الصناعية لمتيجة ـ"، أطروحة ماجستير، فرع : إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،(2007 ـ 2008).

19. بوحنية، قوي،"إعادة هندسة الأداء الجامعي ـ مقاربة معاصرة ـ"، الجزائر، جامعة ورقلة،مجلة الباحث، العدد 05،(2007).

20. بوحوش، عمار،"مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث"، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية،(1995).

21. بوخمخم، عبد الفتاح،"إدارة الموارد البشرية"، الجزائر،جامعة منتوري قسنطينة،(2001).

22. بودوح، غنية، "دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر. مستشفى بشير بن ناصر بسكرة ـ نموذجا ـ "، مذكرة ماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية الآداب والعلوم الإجتماعية،(2005 ـ 2006).

23. بوسام، بوبكر،"العملية الإدارية ـ التنظيم والتطوير التنظيمي ـ"، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق، تخصص، القانون، جامعة الجزائر1، بن عكنون،(2011).

24. تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، قسم علوم التسيير، (2004 ـ 2005).

25. جودة، محفوظ أحمد،"إدارة الموارد البشرية"،ط 1، عمان، دار وائل،(2010).

26. الحاج، رائد يوسف،"إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي"، عمان،دار غيداء،(2008).

27. حجازي، محمد حافظ،"إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية،دار الوفاء، بدون سنة.

28. حرايرية، عتيقة، "إشكالية تقييم الأداء في السلوك التنظيمي وعلاقته بتوجيه وتطوير المسار الوظيفي للإطارات ـ دراسة حالة مؤسسة سونطراك حاسي مسعود"، شهادة ماجستير في علم الإجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، قسم علم الإجتماع،(2002 ـ 2003).

29. الحربي، الحميدي خالد،"أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية .. دراسة على العاملين بإدارة جوازات السفر والمنطقة الشرقية"، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض، جامعة نايف العربية، (2003).

30. حسن، راوية،"إدارة الموارد البشرية ـ رؤية مستقبلية ـ"، الإسكندرية،الدار الجامعية، (2003 ـ 2004).

31. حسن، راوية،"إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، الدار الجامعية،(2005).

32. حسن، راوية،"السلوك التنظيمي المعاصر"،الإسكندرية،الدار الجامعية،(2002).

33. حسن، سلامة عبد المحيي محمود،"الصحة العامة بين البعدين الإجتماعي والثقافي"، القاهرة، دار المعرفة الجامعية،(2003).

34. حسن، عبد الباسط محسن، "علم الإجتماع الصناعي"، القاهرة،دارغريب،(1978).

35. حسن،راوية، "مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الإسكندرية، الدار الجامعية،(2003 ـ 2004).

36. حسونة، فيصل، "إدارة الموارد البشرية"، ط 1،عمان،دار أسامة،(2008).

37. الحسين، حسان محمد،"موسوعة علم الإجتماع"، ط 1،بيروت،الدار العربية للموسوعات،(1999).

38. الحسيني، السيد، "النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم"، ط 4،الإسكندرية،دار المعارف،(1983).

39. حمدان، مطر عصام محمد، "التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، غزة، الجامعة الإسلامية،(2008).

40. حمدي، رضا هاشم،"التدريب والتأهيل الإداري"، ط 1،عمان، دار الراية، (2010).

41. حنفي، عبد الغفار،"أساسيات إدارة منظمات الأعمال"، الإسكندرية، الدار الجامعية،(2006).

42. حنفي، عبد الغفار،"السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة،(2002)..

43. دادي، ناصر عدون، "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، (2001).

44. الداوي، الشيخ،"تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"،جامعة الجزائر،مجلة الباحث،العدد 07،(2009 ـ 2010).

45. دبلة، عبد العالي،"التجربة التنموية الجزائرية وإشكالية التعبئة والتخلف"، رسالة ماجستير، تخصص علم الإجتماع التنظيم، قسم علم الإجتماع، جامعة القاهرة،(1989).

46. درويش، عبد الكريم ، تكلا،ليلا،"أصول الإدارة العامة"، ط 2،القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية،(1976).

47. ديسلر، جاري،"إدارة الموارد البشرية"، ترجمة : محمد سيد أحمد عبد المتعالي،الرياض، دار المريخ،(2003).

48. رشوان، حسين عبد الحميد، "العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس. علم الإجتماع . الإدارة"، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث ،(1997).

49. الركابي، كاظم نزار، "الإدارة الإستراتيجية . العولمة والمنافسة"، عمان، دار وائل، (2004).

50. روث، وليم،"تطور نظرية الإدارة"، ترجمة : عبد الحكيم أحمد الخزامي،القاهرة، إيترك للطباعة، بدون سنة.

51. زاوي، عقيلة،"فعالية شبكة التطوير التنظيمي في إدارة المؤسسات الرياضية. دراسة ميدانية على موظفي مقر مديرية الشباب و الرياضة بالمدية"، أطروحة دكتوراه في التربية البدنية، تخصص إدارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر 3،(2012 ـ 2013).

52. زكي، محمد شفيق، "البحث العلمي ـ الخطوات والمنهج لإعداد البحوث ـ"، مصر،المكتب الجامعي،(1985).

53. زواتيني، عبد العزيز، "الممارسة القيادية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية"، مذكرة ماجستير في علم الإجتماع التنظيم والعمل، تخصص تنظيم وعمل،كلية الآداب والعلوم الإجتماعية، قسم علم الإجتماع والديموغرافيا، البليدة، (2008).

54. ساعاتي، أمين، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية،الدار الجامعية،(2000).

55. سعال، سومية،"التطوير التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية . دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك الأغواط"، مذكرة ماجستير، تخصص علم الإجتماع التنظيم ، الديناميكية الإجتماعية والمجتمع، الأغواط، جامعة عمار ثليجي،(2012 ـ 2013).

56. السكارنة، محمد خلف،"التطوير التنظيمي والإداري"، ط 1، عمان، دار المسيرة،(2008).

57. سلاطنية، بلقاسم، "التكوين المهني كرهان مستقبلي"، قسنطينة، جامعة منتوري، مجلة الباحث، العدد 02، (1999).

58. سلام فريد : دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي. دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة . مذكرة ماجستير. تخصص تنمية الموارد البشرية.البليدة : قسم علم الإجتماع والديموغرافيا،(أكتوبر 2010).

59. سلامة، حسين عبد العظيم، "إتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة"، عمان، دار الفكر،(2004).

60. سلطان، محمد سعيد أنور،"إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، (2003).

61. السلمي، علي، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، ط3،القاهرة، مكتبة غريب،(1985).

62. السلمي، علي، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، دار غريب،(1998).

63. شاويش، مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية ـ إدارة الأفراد ـ" ، عمان، دارالشروق، (1996).

64. الشماع، خليل محمد محسن، كاظم، خيضر حمود، "نظرية المنظمة"، عمان، دار المسيرة (2000).

65. الشنواني، صلاح، "التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال"، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة،(1995).

66. شنوفي، نور الدين، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الإقتصادية ـ حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز ـ"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية،

67. شهيب، محمد علي، "العلاقات الإنسانية وعولمة السلوك"، القاهرة، دار النهضة العربية، (2004).

68. الصحن، محمد فريد وآخرون، "مبادئ الإدارة"، الإسكندرية، الدار الجامعية،(2001 ـ 2002).

69. الصيرفي، محمد عبد الفتاح، "مفاهيم إدارية حديثة"، الأردن، دار الثقافة،(2003).

70. الصيرفي، محمد، "التطوير التنظيمي"، ط 1،الإسكندرية،دار الفكر الجامعي،(2006).

71. الصيرفي، محمد، "السلوك الإداري ـ العلاقات الإنسانية ـ"، ط 1، الإسكندرية، دار الوفاء،(2007).

72. الطاوي، محمد مبارك محمد: البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته. ط 2. القاهرة: المكتبة الأكاديمية. 1996.

73. طرطار، أحمد، "الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة"، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية،(1993).

74. طلعت، إبراهيم منال، "أساسيات في علم الإدارة"،الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث،(2003).

75. الظاهر، نعيم إبراهيم، "تنمية الموارد البشرية"، عمان، عالم الكتب الحديثة،(2009).

76. عباس، سهيلة محمد ، علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار وائل،(1999).

77. عباس، عبد الباسط، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، عمان، دار المسيرة،(2011).

78. عبد الباقي، صلاح الدين محمد، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، الدار الجامعية،(2000).

79. عبد الباقي، صلاح الدين، "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية"، الإسكندرية، الدار الجامعية، (1999).

80. عبد الباقي، صلاح الدين، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة" الإسكندرية، الدار الجامعية،(2001).

81. عبد الباقي، صلاح الدين، "السلوك التنظيمي ـ مدخل تطبيقي معاصر ـ"، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة،(2003).

82. عبد الرحمان، عبد الحميد محمد، "علم الإجتماع الصناعي ـ النشأة والتطور ـ"، ط 1، بيروت، دار النهضة العربية،(1999).

83. عبد الوهاب، علي محمد، "التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات"، الرياض، معهد الإدارة العامة، (1981).

84. عبد الوهاب، علي محمد، "العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات"، القاهرة، مكتبة عين الشمس، بدون سنة.

85. عبود، نجم نجم ، "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال"، عمان، مؤسسة الوراق، (2005).

86. عبوي، زيد منير، "التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته"، ط 1، عمان، دار أسامة للنشر، (2006).

87. عبوي، منير زيد، "الإدارة بالأهداف"، عمان، دار كنوز المعرفة،(2006).

88. عبيدات، محمد وآخرون، "منهجية البحث العلمي"، ط 2، عمان، دار وائل،(1999).

89. العتيبي، صبحي، "تطور الفكر و الأنشطة الإدارية"، عمان، دار الحامد، (2004).

90. عطاري، توفيق عارف و آخرون، "الإشراف التربوي نماذجه النظرية و تطبيقاته العملية"، ط 1، لبنان، مكتبة الفلاح،(2005).

91. عطية، عبد الحميد، محمود، سلمى جمعة، "العمل مع الجماعات ـ الدراسة والعمليات ـ الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث،(2001).

92. عقيل، حسين عقيل، "فلسفة مناهج البحث العلمي"، دون ذكر المكان، مكتبة مدبولي، (1999).

93. عقيلي، وصفي عمر، "إدارة القوى العاملة"، عمان، دار زهران، (1996).

94. عقيلي، وصفي عمر، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة ـ بعد إستراتيجي ـ "، ط 1، عمان، دار وائل،(2005).

95. علاقي، مدني عبد القادر، "إدارة الموارد البشرية ـ المنهج الحديث في إدارة الأفراد ـ" ، ط2، جدة ، دار زهران، (1999).

96. عليان، مصطفى ربحي ، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي. ط1. عمان: دار صفاء. 2000.

97. عليان، مصطفى ربحي، عثمان محمد غنيم، "مناهج وأساليب البحث العلمي ـ النظرية

98. عليش، محمد ماهر، "العلاقات الإنسانية في الصناعة" ، القاهرة، مكتبة عين الشمس، بدون سنة.

99. عمرو، غانم، "مفاهيم الإدارة بالأهداف ـ في الحلقة العلمية لنظام الإدارة بالأهداف والنتائج ـ"، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية،(1978).

100. الغالبي، طاهر محسن ، صالح، أحمد علي، "التطوير التنظيمي ـ مدخل تحليلي ـ "، ط1 عمان، دار وائل،(2010).

101. غباري، محمود سلامة محمد، "أدوار الأخصائي الإجتماعي في المجال الطبي"، الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث،(2003).

102. غرايبة، فوزية وآخرون، "أساليب البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية"، ط 3، عمان، دار وائل(2002).

103. غياث، بوفلجة، "الأسس النفسية للتكوين ومناهجه"، الجزائر،ديوان المطبوعات الجامعية، (1984).

104. فتح الله، خالصة،"إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي . دراسة حالة المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والإقتصاد التطبيقي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3، قسم علوم التسيير،(2011 ـ 2012).

105. قاسيمي، ناصر،"دليل مصطلحات علم الإجتماع التنظيم والعمل"، ط 1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية،(2011).

106. القريوتي، محمد قاسم، "السلوك التنظيمي"،ط 5، عمان،دار وائل،(2009).

107. قوبع ، خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير. تخصص: تسيير الموارد البشرية. رسالة ماجستير في علوم التسيير. جامعة تلمسان. (2010 ـ 2011).

108. الكبيسي، عامر، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، مصر، المكتب الجامعي الحديث، (2004).

109. الكبيسي، عامر، "الفكر التنظيمي"، ط 1، دمشق، دار الرضا، (د . ت).

110. لحسن، بوعبد الله، "تقييم العملية التكوينية بالجامعة"، ط2، الجزائر، جمعية الإصلاح الإجتماعي والتربوي،(1998).

111. اللوزي، موسى، "التطوير التنظيمي ـ أساسيات ومفاهيم حديثة ـ "، ط 4، الأردن، دار وائل،(2010).

112. ماهر، أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، الدار الجامعية،(2006).

113. ماهر، أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، الدار الجامعية،(2004).

114. ماهر، أحمد، "السلوك التنظيمي ـ مدخل بناء المهارات ـ" ، ط 7، الإسكندرية، الدار الجامعية ،(2002 ـ 2003).

115. ماهر، أحمد، "تطوير المنظمات"، الإسكندرية، الدار الجامعية،(2007).

116. مجدي، أحمد عبد الله ، "السلوك الإجتماعي وديناميته ـ محاولة تفسيرية ـ"، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية،(2003).

117. مجلس الأمة، برنامج الحكومة أمام مجلس الأمة، ملحق الفكر البرلماني، العدد السادس(جويلية 2004).

118. محسن، عبد الباسط محمد، "التنمية الإجتماعية"، مصر، دار التوفيق النموذجية،(1998).

119. المرايات، سفانة ، القضاة، محمد أمين حامد، "إتجاهات مدراء المدارس الحكومية الثانوية والمشرفين التربويين في إقليم جنوب الأردن نحو برامج التطوير والتدريب لتحقيق الإقتصاد المعرفي"، الأردن، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 42،(2009).

120. المرسوم التنفيذي رقم 97 ـ 466 المؤرخ في 02.12.1997المؤرخ في 2 شعبان 1418 الموافق ل 02 ديسمبر 1997، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 81 الصادر في (10ديسمبر 1997).

121. المرسي، جمال الدين محمد، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الإسكندرية، الدار الجامعية،(2003).

122. المصري، سعيد محمد، "التنظيم والإدارة ـ مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ـ"، الإسكندرية، الدار الجامعية،(1999).

123. مصطفى، سيد أحمد، "إدارة السلوك التنظيمي"، القاهرة، جامعة بنها، (2005).

124. المعاني، أيمن عودة، " الولاء التنظيمي ـ سلوك منضبط وإنجاز مبدع ـ"، ط 1، عمان، بدون دار نشر،(1996).

125. منصور، علي محمد، "مبادئ الإدارة ـ أسس و مفاهيم ـ"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، (1999).

126. مولاي، لخضر عبد الرزاق و آخرون،"الإتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة ، (08 ـ 09 مارس 2009).

127.الميثاق الوطني، جبهة التحرير الوطني، الجزائر،(1976).

128.نوري، منير، "تسيير الموارد البشرية"، الجزائر، دار المطبوعات الجامعية،(2010).

129.الهيتي، خالد عبد الرحيم، " إدارة الموارد البشرية ـ مدخل إستراتيجي ـ"، عمان، دار وائل، (2003).

130.الوليد، بشار يزيد، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، ط1، عمان، دار الراية،(2008).

131.ياغي، محمد ومرعي توفيق،"نحو صياغة نظرية إدارية إسلامية تستخلص من القرآن الكريم"،المملكة العربية السعودية ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإقتصاد والإدارة،المجلد الثالث،(1990).

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

138-de formation dans l' entreprise '- Annick, Saint et autres, la fonction (le manuel du responsable de formation) paris, Ed ,Garnier(1984).

139 - Grawitz,Madeleine, méthodes des sciences sociales, Paris, édition Dalloz , (1990).

140 - Orasoni, Jacques, Helfer, Jean pierre, Management stratégique, la 2 édition,(1994). politique générale de l' entreprise, Vuibert,

141-M. John, Educational Management by objectives, Botswana, Government printing office, Paris, édition economica, (1996).

142- Mettez (B**),** La sociologie industrielle, paris, opu, 2 em édition, (1995).

143 - RschermerhomeJohn et autres, comportement humain et organisation , paris, renouveau pédagogique université Laval,2 édition,(2002) .

,144 – Sekiou, Lakhdar, gestion des ressources humains, paris, ed d'organisation,(1986) .

145- Shackletor, Business leadership, London, Routledge, (1995)

146- L'état de santé des Algériennes et des Algériens,

Rapport annuel de la ministre de la santé et de population, (7 Avril , 2002).

ثالثا: المواقع الإلكترونية :

147- www .albayane.co.ae/ albayane/ 11.12.2014.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيسي علي

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم علم الإجتماع والديموغرافيا

إستمارة بحث

التطوير التنظيمي وعلاقته بأداء الموظفين بالمؤسسة

نعد هذا البحث لنيل شهادة الدكتوراه في علم الإجتماع التنظيم و تنمية الموارد البشرية ، إذ نستقطع جزءا من وقتكم فإننا نأمل أن نستفيد من أفكاركم و آرائكم ، مع التأكيد على أن تبقى البيانات سرية و لا تستعمل إلاّ في الأغراض العلمية .

من إعداد الطالبة :

بوزوران سعيدة

إشراف الأستاذ الدكتور :

العايب سليم

2016 / 2015

المحور الأول : البيانات الشخصية

1 ـ الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2 ـ السن :

3 ـ الحالة المدنية :

أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

4 ـ الأقدمية : في المؤسسة ☐

5 ـ الأقدمية : في المنصب ☐

6 ـ المستوى التعليمي :

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

7 ـ الوظيفة :

المحور الثاني :يساعد أسلوب الإدارة بالأهداف على زيادة التمكين الوظيفي للموظف بالمؤسسة .

8 ـ ما هي التقنيات المستعملة من طرف المسؤول عند توضيح الأهداف ؟

نظام الإتصالات بالمستويات المختلفة ☐

عقد ندوات وإجتماعات ☐

إستخدام اللوائح والتعليمات التنفيذية ☐

9 ـ هل تسمح المؤسسة للموظفين بإتخاذ بعض القرارات ؟

نعم ☐ لا ☐

وضح ذلك في كلتا الحالتين

.....

.....

10 ـ حسب رأيك ما هي آليات الرقابة المستخدمة بالمؤسسة ؟

.....

.....

11 ـ ما هي الأساليب المستخدمة في تقييم أداء الموظف ؟

.....

.....

12 ـ على أي أساس تتم الترقية في مؤسستكم ؟

الأقدمية ☐ الكفاءة ☐

بعد تكوين متخصص ☐ عن طريق إمتحان أو فحص مهني ☐

آخر : حدده .....

13 ـ كيف تشجع المؤسسة موظفيها لبلوغ الأهداف المسطرة ؟

تصميم نظم الحوافز والمكافآت ☐ تحسين ظروف العمل ☐

تشجيع العمل الجماعي ☐ التوجيه الدائم ☐

آخر : حدده .....

14 ـ هل تشارك في الإجتماعات التي تعقدها المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

في كلتا الحالتين وضح ذلك.....

.....

15 ـ ما هي الصعوبات التي واجهت المؤسسة و أعاقتها في الوصول لتحقيق أهدافها ؟

نقص الإمكانيات المادية ☐ عدم وجود نظام رقابة فعال ☐

نقص الكفاءات ☐ نقص الحوافز والمكافآت ☐

آخر حدده .....

16 ـ هل شهدت مؤسستكم إحداث تطوير تنظيمي ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة " نعم " :

هل كانت هذه التطورات في :

ـ إدخال تكنولوجيا جديدة ☐

ـ القيام بتعديلات على مستوى برامج التدريب ☐

ـ القيام بتعديلات على مستوى الهيكل التنظيمي ☐

آخر حدده .....

17 ـ هل ترى بأن عملية التطوير التنظيمي ضرورية لمؤسستكم ؟

نعم ☐ لا ☐

في كلتا الحالتين وضح ذلك :

.....

.....

المحور الثالث :تحديد الإحتياجات التدريبية يساهم في رفع كفاءة الموظف بالمؤسسة .

18 ـ هل تلقيت دورات تدريبية ؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة " نعم " أين تلقيتها ؟

داخل المؤسسة ☐ معاهد متخصصة ☐

مراكز متخصصة ☐ الخارج ☐

آخر : حدده .....

19 ـ كم عدد الدورات التي إلتحقت بها ؟

دورة واحدة ☐ دورتان ☐

ثلاث دورات ☐ أكثر من ثلاث دورات ☐

20 ـ من هي الجهة التي قامت بترشيحك لحضور هذا البرنامج التدريبي ؟

الرئيس المباشر ☐ إدارة الموارد البشرية ☐ بطلب شخصي ☐

21 ـ هل يتم إعلامك بأهداف البرنامج التدريبي الذي تحدده المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

ـ إذا كانت الإجابة " نعم " فما هو مصدر العلم بهذه الأهداف ؟

مديرية التكوين و الموارد البشرية ☐ زملاء العمل ☐

الرئيس المباشر ☐ المدربون ☐

22 ـ ما نوع التدريب الذي تلقيته ؟

تدريب متخصص ☐ تحسين مستوى ☐

تجديد معلومات ☐ تدريب من أجل الترقية ☐

آخر حدده .....

23 ـ هل البرنامج التدريبي الذي تلقيته اهتم ب :

الجانب النظري ☐ الجانب العملي ☐ الجانبين معا ☐

24 ـ هل التدريب الذي تلقيته يتوافق مع طبيعة وظيفتك ؟

نعم ☐ لا ☐

في كلتا الحالتين وضح ذلك :.....

.....

25 ـ هل ترى بأن نوع التدريب الذي تلقيته زاد في أداء عملك ؟

نعم ☐ لا ☐

في كلتا الحالتين وضح ذلك :.....

.....

26 ـ هل قام المسؤولون بمتابعة نشاطك في الميدان بعد إنتهاء التدريب ؟

نعم ☐ لا ☐

في كلتا الحالتين وضح ذلك :.....

.....

27 ـ ما هي الصعوبات التي إعترضتك خلال هذه الدورة التدريبية ؟

.....

.....

28 ـ ما هو تقييمك لهذه الدورة التدريبية ؟

.....

.....

.....

المحور الرابع :تكتسي العلاقات الإنسانية فعالية زيادة الولاء التنظيمي للموظف بالمؤسسة .

29 ـ ما طبيعة علاقاتك مع زملائك في العمل ؟

صداقة ☐ مصلحة ☐ عمل فقط ☐

زمالة ☐ قرابة ☐

آخر حدده .....

30 ـ هل هناك جماعة معينة ترغب بالعمل معها ؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة " نعم " ما هو سبب إختيارك لهذه الجماعة ؟

الشعور بالراحة النفسية ☐ الرغبة الشخصية ☐ توفر جوّ من التفاهم والتعاون ☐

آخر حدده .....

31 ـ هل تهتم المؤسسة بتقديم الحوافز والمكافآت ؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة " نعم " ما هو موقفك من ذلك ؟

زيادة الثقة والتمسك بالمؤسسة ☐

زيادة الحماس والدافعية للعمل ☐

رفع المعنويات ☐

آخر حدده .....

في حالة " لا " :

إنخفاض مستوى الأداء ظهور☐ضى واللامبالاة ☐

إنخفاض الروح المعنوية ☐

آخر حدده .....

32 ـ كيف هو اندماجك مع جماعة العمل التي تنتمي إليها ؟

بصفة كلية ☐ بصفة متوسطة ☐ بصفة قليلة ☐

وضح ذلك : .....

33 ـ هل ينضم الموظفون في المستشفى تجمعات أو لقاءات غير رسمية فيما بينهم ؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة " نعم " ما أهمية هذه اللقاءات ؟

متنفسا و مخرجا من روتين العمل ☐

معرفة أحوال الزملاء و محاولة المساعدة ☐

لا فائدة منها ☐

آخر حدده .....

34 ـ ما نوع المشاكل التي تعترضك في عملك ؟

مشاكل مع الزملاء ☐ مشاكل إدارية ☐ مشاكل شخصية ☐

آخر حدده .....

35 ـ كيف تؤثر هذه المشاكل على عملك ؟

ضعف نوعية الخدمات ☐ الرغبة في تغيير المكان ☐

فقدان الرغبة في العمل ☐ نقص الثقة بالمؤسسة ☐

آخر حدده .....

36 ـ لمن تطلب المساعدة إن واجهتك صعوبة في عملك ؟

الرئيس المباشر ☐ زملاء العمل ☐ تفضل الإنفراد بحلها ☐

آخر حدده .....

37 ـ هل تؤثر العلاقات الإنسانية على ولائك للمؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

في كلتا الحالتين وضح ذلك :

.....

.....

38 ـ هل أنت راض بظروف العمل التي تعمل بها ؟

نعم ☐ لا ☐

في كلتا الحالتين وضح ذلك :

.....

.....

دليل المقابلة

البيانات الشخصية :

التاريخ:

الجنس:

السن :

الأقدمية في المؤسسة :

الفئة المهنية:

المدة:

أسئلة الفرضية الأولى :

س1 : كيف تتم عملية تقييم الأداء في المؤسسة ؟

س2 : كيف ترى عملية الترقية في المؤسسة ؟

س3 : ما هي آليات تطبيق الحوافز والمكافآت في العمل ؟

س4 : لماذا في رأيك لجأت المؤسسة للتطوير التنظيمي ؟

أسئلة الفرضية الثانية :

س1 : كيف يتم ترشيح الأفراد للبرامج التدريبية ؟

س2 : كيف يتم تقييم عملية التدريب بعد عودة الأفراد ؟

س3 : كيف إنعكس التدريب على أدائك ؟

س4 : ما هو إنطباعك حول الدورة التدريبية ؟

أسئلة الفرضية الثالثة :

س1 : كيف تؤثر العلاقات غير الرسمية على أداء عملك ؟

س2 : في رأيك هل العلاقات الإنسانية لها علاقة بولائك للمؤسسة ؟

س3 : هل لجوء المؤسسة للتطوير التنظيمي ساهم في تحسين ظروف العمل ؟

Résumé

OD est devenue un enjeu clé et l'objectif central de la plupart des institutions qui ont fait de lui un outil légitime et pour la croissance continue, et un élément essentiel pour assurer sa capacité à se tenir au courant des développements , Et les changements environnementaux dans différentes dimensions .

Le développement organisationnel est un plan positif pour améliorer employé et a déménagé à l'étape où le plus efficace et réussie et appropriée possible changements performance, et parce que l'élément humain est au cœur de l'institution, l'intérêt qu'elle doit être une priorité de gestion pour le fait que le succès et le développement de l'institution, mais il est un Il liée principalement à fournir des conditions et des moyens qui contribuent à améliorer le rendement des employés.

Si le but de cette étude est de savoir la performance de l'individu relation de développement organisationnel dans l'organisation.

Et parmi les raisons qui nous ont amenés à choisir ce sujet est le profil de tendance dans la recherche d'un sujet lié au changement organisationnel, celui du développement, compte tenu de la nouveauté de ce dernier et de son association avec un diplôme en gestion des ressources humaines, ainsi que de connaître l'une des institutions et des programmes essentiels poursuivis pour améliorer la performance des individus , et de se renseigner sur les méthodes utilisées par l'institution pour assurer le développement.

Et nous montrer l'importance de cette étude en compte du développement de l'organisation d'une question importante pour l'hôpital de l'institution pour être en mesure de faire face aux changements en cours. Et parce que l'organisation d'adapter la revendication de la réalité actuelle et de l'attention à l'élément humain et la fourniture d'un cadre humanitaire et l'organisationnel et technique pour améliorer ses performances, ce qui aura un impact sur la performance de l'organisation.

Cette étude est analyse descriptive et en décrivant le phénomène de développement de l'organisation en fonction des donnée Champ ensuite analysée et interprétée vers le bas pour les résultats.

Et peut-être que nous avons mené une étude de terrain sur l'établissement hospitalier public du personnel ksar el Boukhari Médéa, et a été appuyant sur est composé de quatre axes forme, a été le premier axe dédié données publiques, et le reste des axes hypothèses connexes.

Et elle a été établie à la fin de la recherche que l'hôpital connaissait le développement de l'organisation de la technologie de masse, la structure organisationnelle, et la modification ainsi que des programmes de formation pour adapter plus avec les exigences du poste, et cela a été un

développement très important, ce qui a contribué à l'amélioration des services de santé du citoyen.

Il a été atteint et que l'identification des besoins de formation contribue à accroître l'efficacité des employés, car il fonctionne sur la connaissance de communiquer et de nouvelles compétences lui permettent de répondre aux exigences du poste.

Et aussi il a été conclu que les relations humaines et la fidélité augmentation de l'employé, car il renforce le sentiment des autres, et de renforcer l'amitié et l'aider à échanger des expériences et des connaissances, et de renforcer ce qui a trait à ses collègues.

Et voici ce que soulève le moral et l'enthousiasme pour le travail, et favorise le dévouement et la loyauté envers l'institution.