

# جامعة سعد دحلب بالبليلة

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

## مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة الأعمال

دور التدريب في تفعيل عملية التغيير داخل المنظمة  
- دراسة ميدانية في مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط -

من طرف

عبد القادر بن برطال

أمام اللجنة المشكلة من :

رئيسا	جامعة البليلة	أستاذ التعليم العالي	كشاد رابح
مشرفا و مقررا	جامعة الجزائر	أستاذ محاضر " أ "	علي عبد الله
عضوا مناقشا	جامعة البليلة	أستاذ محاضر " أ "	غزالي عمر
عضوا مناقشا	جامعة البليلة	أستاذ مساعد " أ "	مراكشي لمين

البليلة، جويلية 2010

## شكر و تقدير

الحمد لله الذي أحاطنا بفضله ونعمته وتوفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع  
فله الحمد والشكر أولاً آخراً

أشكر الوالدين الكريمين و كل أسرتي على مساندتي في دراستي .  
كما أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير إلى كل من مد لي يد المساعدة وساهم في  
تذليل ما واجهته من صعوبات طيلة أطوار إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

وأخص بالذكر

الأستاذ المشرف الدكتور :علي عبد الله، على قبوله الإشراف على هذا العمل، و الذي لم يبخل  
علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة، اعترافاً وتقديراً لجميل صبره وحسن تواضعه، كما لا أنسى  
الأستاذ على الصادقي على تدعيمه المتواصل لهذا البحث  
كما أشكر كل من أعانني على إنجاز هذا الموضوع من مؤطرين بمديرية الصيانة لسوناطراك  
بالأغواط، و كل عمال المكتبة وكل الأساتذة والأصدقاء سواءا في جامعة الأغواط  
أو جامعة البليدة.

## ملخص

لقد أصبح التغيير التنظيمي تحديا كبيرا أمام منظمات اليوم، لأن هذه الأخيرة نظام مفتوح على بيئتها تؤثر وتتأثر بها، وبما أن الأمر أصبح على ما هو عليه فإن المنظمات تسعى جاهدة للتكيف مع الظروف التي تفرضها البيئة التي تنتمي إليها، وهذا من خلال توفير كل الظروف و الموارد التي تساعد على ذلك، ولعل أهم مورد تعتمد عليه المنظمة في هذه الحالة هي كفاءة موردها البشري، إلا أن هذا الأخير و في كثير من الأحيان يقف عاجزا أمام تعقد الظروف التي تفرضها التغييرات، لذا فإن الدراسة تنطلق من هذه النقطة لتبرز الكيفية التي يمكن من خلالها تكيف هذا المورد مع التغييرات المفروضة عليه من خلال تطويره وتدريبه، وهذا من خلال طرح إشكالية رئيسية " ما هو الدور الذي يلعبه التدريب في تفعيل عملية التغيير داخل المنظمات".

ولقد حاولنا إسقاط الدراسة على منظمة جزائرية لمعرفة أهم التغييرات التي تقوم بها هذه الأخيرة في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تشهدها الجزائر في الآونة الأخيرة، مما فرض على كل المنظمات الوطنية إعادة النظر في طرق تسييرها وإستراتيجياتها، ولعل مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط من أهم المنظمات المدركة للوضع الراهن مما دفعها لإجراء مجموعة من التغييرات الكبيرة، والتي كانت مرفوقة ببرامج تدريبية هامة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التدريب يلعب دورا كبيرا في تفعيل التغيير التنظيمي، وذلك من خلال توفير الكفاءات اللازمة، وهذا عن طريق تطوير المعارف وتنمية المهارات وتغيير السلوك بما يتوافق مع متطلبات التغيير، بالإضافة إلى ذلك فإن تدريب الأفراد قبل التغيير يعمل بشكل كبير على تقليل المقاومة مما يسهل عملية التغيير، لأن أهم الأسباب التي تدفع الأفراد لهذا السلوك هي نقص المعلومات والمشاركة والمهارات.

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
23	طرق معالجة مقاومة التغيير	01
75	التصميمات الإستراتيجية لتقييم فعالية التدريب	02
107	العمالة في مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط	03
118	الميزانية المخصصة للتدريب لسنوات 2007-2008-2009	04
124	الحصيلة العامة للاستبيان	05
125	توزيع المبحوثين حسب السن	06
126	توزيع المبحوثين حسب المناصب التي يشغلونها	07
127	توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	08
128	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليم	09
129	معرفة المبحوثين عن التغيير	10
130	توفير الظروف لإحداث التغيير	11
130	الموارد التي تعتمد عليها المديرية في إحداث التغيير	12
131	تأثير التغيير على سير العمل	13
132	تأثير التغيير على الأفراد	14
132	موقف الأفراد اتجاه التغيير	15
133	مقاومة الأفراد للتغيير	16
134	إعلان المقاومة	17
135	شكل المقاومة	18
135	سبل التقليل من المقاومة	19

136	الرغبة في تطوير المعارف	20
136	دور التدريب في تطوير المعارف	21
137	أثر التدريب على الإبداع والابتكار	22
137	نوع المهارات التي يحتاجها الأفراد	23
138	دور التدريب في تنمية المهارات	24
139	التدريب وعلاقات العمل	25
140	التدريب وعمل الفريق	26
140	التدريب وتغيير الاتجاهات	27
141	تطوير المعارف والأداء في العمل	28
141	تطوير المعارف وتقليل المقاومة	29
142	تطوير المعارف وإحداث التغيير	30
142	الإبداع والابتكار وعملية التغيير	31
143	دور تنمية المهارات في عملية التغيير	32
144	تنمية المهارات والتقليل من المقاومة	33
144	تغيير الاتجاهات والتغيير التنظيمي	34
145	تطور علاقات العمل وتفعيل التغيير	35
145	عمل الفريق والتغيير التنظيمي	36
146	اختبار ثبات وصدق المحور الثالث من الاستبيان	37
147	اختبار ثبات وصدق المحور الرابع من الاستبيان	38
148	اختبار ثبات وصدق المحورين الثالث والرابع	39
148	اختبار ثبات وصدق الدراسة	40
149	المتوسطات المرجحة للفرع الأول "التدريب وتطوير المعارف"	41
150	المتوسطات المرجحة للفرع الثاني "التدريب وتنمية المهارات"	42
151	المتوسطات المرجحة للفرع الثالث "التدريب وتغيير السلوك"	43
152	المتوسطات المرجحة للفرع الأول "تطوير المعارف والتغيير التنظيمي"	44
153	المتوسطات المرجحة للفرع الثاني "تنمية المهارات والتغيير التنظيمي"	54
154	المتوسطات المرجحة للفرع الثالث "تغيير السلوك والتغيير التنظيمي"	46
155	العلاقة بين تطوير المعارف عن طريق التدريب و التغيير التنظيمي	47

155	العلاقة بين التدريب والتغير عن طريق زيادة القدرة على الإبداع والابتكار	48
156	العلاقة بين تنمية المهارات الذهنية عن طريق التدريب و التغير التنظيمي	49
156	العلاقة بين تنمية المهارات التقنية عن طريق التدريب و التغير التنظيمي	50
157	العلاقة بين تنمية المهارات الاتصالية عن طريق التدريب و التغير التنظيمي	51
157	العلاقة بين تنمية المهارات التسييرية عن طريق التدريب و التغير التنظيمي	52
158	العلاقة بين تنمية المهارات عن طريق التدريب و دورها في تقليل المقاومة	53
158	العلاقة بين تطوير العلاقات مع الرؤساء من خلال التدريب ودورها في تفعيل التغيير التنظيمي	54
159	العلاقة بين تطوير العلاقات مع المرؤوسين من خلال التدريب ودورها في تفعيل التغيير التنظيمي	55
159	العلاقة بين تطوير العلاقات مع الزملاء من خلال التدريب ودورها في تفعيل التغيير التنظيمي	56
159	العلاقة بين تطوير العلاقات مع أطراف أخرى من خلال التدريب ودورها في تفعيل التغيير التنظيمي	57
160	العلاقة بين تشجيع عمل الفرق من خلال التدريب ودوره في تفعيل التغيير التنظيمي	58
160	العلاقة بين تغيير اتجاهات الأفراد من خلال التدريب ودوره في تفعيل التغيير التنظيمي	59

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
23	الأجزاء المتداخلة للتغيير	01
31	أشكال التعبير عن المقاومة	02
36	مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة	03
50	أهمية التدريب	04
52	مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع	05
80	العلاقة بين الدوافع واستثارة سلوك الإنسان	06
89	العلاقة بين التمكين والمعرفة	07
91	دور التدريب في المنظمة من خلال تنمية المعارف	08
106	تموقع مديرية الصيانة بالأغواط على مستوى فرع النقل بالأنابيب	09
108	التنظيم العام لمديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط	10
125	توزيع المبحوثين حسب السن	11
126	توزيع المبحوثين حسب المنصب	12
127	توزيع المبحوثين حسب الخبرة	13
128	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	14

## الفهرس

	ملخص
	شكر
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الفهرس
10	.....مقدمة
<b>14</b>	<b>..... 1. التغيير التنظيمي</b>
15	..... 1.1. مدخل إلى التغيير التنظيمي
15	..... 1.1.1. مفهوم وأسباب التغيير التنظيمي
18	..... 2.1.1. أهمية، أهداف ومبادئ التغيير التنظيمي
21	..... 3.1.1. أنواع و مجالات التغيير التنظيمي
23	..... 2.1. إدارة التغيير داخل المنظمة
23	..... 1.2.1. مراحل التغيير التنظيمي
25	..... 2.2.1. نماذج التغيير التنظيمي
28	..... 3.2.1. إستراتيجيات إحداث التغيير التنظيمي
30	..... 3.1. مقاومة التغيير
30	..... 1.3.1. مفهوم ودوافع مقاومة التغيير
31	..... 2.3.1. أشكال مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها
33	..... 3.3.1. فوائد محتملة من المقاومة وعوامل نجاح برامج التغيير
34	..... 4.1. أهم مداخل التغيير التنظيمي
34	..... 1.4.1. إدارة الجودة الشاملة
38	..... 2.4.1. مدخل إعادة الهندسة
41	..... 3.4.1. مدخل التغيير الثقافي



45	.....2. التدريب في المنظمة
46	.....1.2. مفاهيم أساسية حول التدريب
46	.....1.1.2. مفهوم التدريب وتحديد المصطلحات
47	.....2.1.2. مبادئ وأهمية التدريب
50	.....3.1.2. أهداف التدريب
53	.....4.1.2. أنواع التدريب
55	.....2.2. تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية
55	.....1.2.2. مفهوم الاحتياجات التدريبية ومسئولية تحديدها
56	.....2.2.2. طرق جمع المعلومات لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية
57	.....3.2.2. أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية
59	.....3.2. تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي
59	.....1.3.2. تصميم البرنامج التدريبي
63	.....2.3.2. تنفيذ البرنامج التدريبي
64	.....3.3.2. الأساليب و المساعدات التدريبية
68	.....4.2. تقييم التدريب
68	.....1.4.2. مفهوم، أهداف ومراحل تقييم التدريب
71	.....2.4.2. عناصر تقييم التدريب عند رونالد كيركباتريك (Kirkpatrick)
73	.....3.4.2. أساليب تقييم البرامج التدريبية والمؤشرات الدالة على الفعالية
74	.....4.4.2. إستراتيجيات تقييم التدريب
77	.....3. التدريب وعملية التغيير داخل المنظمة
78	.....1.3. دور التدريب في تغيير سلوك الأفراد
78	.....1.1.3. مدخل للسلوك التنظيمي
82	.....2.1.3. التطوير التنظيمي كمدخل لتغيير السلوك
84	.....3.1.3. دور التدريب في تفعيل التطوير التنظيمي
86	.....2.3. تطوير المعارف من أجل إحداث التغيير
86	.....1.2.3. المعرفة والتغيير التنظيمي
88	.....2.2.3. أسس خلق المعرفة
91	.....3.2.3. دور التدريب في تنمية معارف الأفراد

94	..... 3.3 تنمية المهارات و دورها في تفعيل التغيير التنظيمي.
94	..... 1.3.3 المهارات ودورها في التغيير التنظيمي.
95	..... 2.3.3 المهارات الذهنية والتقنية والفنية.
98	..... 3.3.3 المهارات الشخصية والاتصالية.
100	..... 4.3.3 المهارات التسييرية.
	<b>4. دراسة ميدانية لدور التدريب في تفعيل عملية التغيير في مديرية الصيانة لسوناطراك</b>
<b>103</b>	<b>..... بالأغواط</b>
104	..... 1.4 تقديم عام لمديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط.
104	..... 1.1.4 تقديم مجمع سوناطراك.
106	..... 2.1.4 تقديم مديرية الصيانة بالأغواط.
109	..... 2.4 التغيير والتدريب في مديرية الصيانة بالأغواط.
109	..... 1.2.4 التغيير في المديرية.
115	..... 2.2.4 التدريب في المديرية.
119	..... 3.4 الإطار المنهجي للدراسة.
120	..... 1.3.4 تحديد مجال الدراسة.
120	..... 2.3.4 التقنيات المستخدمة في دراسة حالة.
123	..... 3.3.4 مجتمع و عينة الدراسة.
124	..... 4.4 عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية.
124	..... 1.4.4 الحصيلة العامة.
125	..... 2.4.4 عرض وتحليل الاستبيان.
146	..... 3.4.4 إختبار ثبات وصدق الدراسة.
148	..... 4.4.4 حساب المتوسطات المرجحة.
156	..... 5.4.4 الاختبارات الإحصائية.
163	..... الخاتمة
171	..... المراجع
	الملاحق

## المقدمة

إن "التغيير" كلمة لها مدلول عظيم وتعتبر من أكثر الكلمات استعمالاً بين العام والخاص في وقتنا الحاضر، وهي كلمة أحبها القادة والعلماء والعظماء، ولم يتهرب منها إلا من رضوا بالجمود والخمول وعدم مواكبة التجديد والتطوير، وقد أصبح التغيير حتمية يعيشها العالم بأسره سواء كانوا حكومات أو منظمات أو عائلات وحتى أفراد وهذا ما اتفق عليه جميع العلماء والفلاسفة، وفي هذا الصدد يقول الفيلسوف بودا "الثابت الوحيد هو التغيير". وهذا ما نشهده في عالمنا المعاصر من تغيرات جذرية في شتى المجالات، ومن أهم الظواهر التي عرفها العالم في الآونة الأخيرة هي ظاهرة العولمة، التي أفرزتها تحولات العالم الإقتصادي المعاصر والتي يتم من خلالها تغيير الأنماط والنظم الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية في إطار تدويل النظام الرأسمالي الحديث، وقد رافقت هذه الظاهرة ثورة هائلة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتي تركت العالم يستفيد من السرعة والفعالية التي توفرها له وقد جعلت العالم قرية صغيرة يتصل شرقها بغربها وشمالها بجنوبها في ثوان معدودات.

كل هذه التغيرات أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات في شتى المجالات، وهذا ما جعلها تقف أمام تحديات كبيرة على المستويين الداخلي والخارجي، مما دفع قادة ومديري هذه المنظمات إلى النظر بعيداً خارج حدود منظماتهم لفهم مستجدات البيئة الخاصة والعامّة واقتناص فرص البقاء وتفادي مخاطر الفناء والاضمحلال. لذا فإن منظمات اليوم أصبحت مجبرة على التغيير من أجل التأقلم وإلا فإنها ستخرج من دائرة المنافسة، وهذا ما دفعها إلى الدخول في حلقة التغيير المستمر عن طريق تجنيد كل مواردها ووضع الإستراتيجيات المناسبة واتخاذ القرارات الحاسمة من أجل التنمية والتطوير.

ومن هذا المنطلق تبنت منظمات اليوم إدارة التغيير كوسيلة للبقاء والإستمرارية، إلا أننا نلاحظ أن ظاهرة الإفلاس والإغلاق أصبحت موضة اليوم وصارت حديث العام والخاص وهاجساً يطارد كل المنظمات، ولم تعد حكراً على تلك الفتية منها بل باتت تهدد حتى كبريات الشركات العالمية المشهورة وفي مقدمتها جينرال موتورز (General Motors) فخر الصناعة الأمريكية، وهذا ما يتوافق مع نظرة شارل داروين حول التكيف أي أن المنظمات التي لا يمكنها التأقلم والتكيف مع بيئتها كان مصيرها الفناء والإغلاق، والبقاء يكون للمنظمات الأكثر تكيفاً ومرونة.

و هنا يظهر دور الموارد البشرية في المنظمة التي أصبحت اليوم تحتل الصدارة من حيث الاهتمام مقارنة بالموارد الأخرى، باعتبارها مصدرا أساسيا من مصادر التنمية والتطور والتميز بما تملكه من معارف ومهارات وتميّزها بالليونة والمرونة اللازمة والإبداع وبسرعة رد الفعل وسبق التغيرات، وهو ما يمكن المنظمة من التأقلم مع الأوضاع التي يفرضها المحيط، فحتى لو تفاعلت كل مواردها وإمكاناتها فإنّ موردها البشري هو الوحيد القادر على تحريكها وذلك من خلال تحدد الأهداف والسياسات ووضع الخطط والاستراتيجيات.

إلا أن هذا المورد البشري يقف عاجزا وغير قادر على إحداث التغييرات المرجوة منه إذا لم يكن يتميز بالكفاءة و الفعالية اللازمة لذلك، وهنا يظهر الدور الفعال لعملية التدريب التي من شأنها رفع مهارات وكفاءات الأفراد للوقوف في وجه التحديات التي ترفعها المنظمات اتجاه عملية التغيير المستمر. ووظيفة التدريب داخل المنظمة تابعة إلى إدارة الموارد البشرية، و تعد من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر وفي المستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، و التقنية والإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، وتتوقف على كفاءته كفاءة كل هذه العناصر وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي في مواجهة جميع التغييرات ذات الاتجاهات المختلفة التي تؤثر على هذا الأداء.

إذا نظرنا إلى المنظمات الجزائرية و ما تشهده من تغييرات في ظل ما يسمى بالإصلاح الإقتصادي، وما تشهده الجزائر من تغيرات في شتى المجالات، الإقتصادية و السياسية والإجتماعية والتكنولوجية وغيرها، فإننا نلاحظ أن هذه الأخيرة كانت بعيدة كل البعد عن تحقيق هذه الأهداف، وهذا راجع لعدم اهتمامها بالعنصر البشري ونقص الإستثمار فيه، إلا أن الجزائر في الآونة الأخيرة قفزت قفزة نوعية في هذا المجال وبدأت تجني ثمار تجربتها في هذا المجال، ولعل مؤسسة (000) من بين أهم التجارب الناجحة في الجزائر.

وانطلاقا مما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

**ما هو الدور الذي يلعبه التدريب في تفعيل عملية التغيير داخل المنظمات؟**

وسنحاول الإجابة على هذا التساؤل الرئيسي من خلال محاولة الإجابة على التساؤلات الفرعية

التالية:

- هل تهتم المنظمة بالتغيير و تسعى جاهدة لإنجاحه؟ وكيف تعمل على ذلك؟
- لماذا يقاوم الأفراد التغيير داخل المنظمة؟ وما هي سبل التقليل منها؟
- هل البرامج التدريبية التي تعدها المنظمة تتوافق مع إحتياجات الأفراد المرجوة لإحداث التغيير؟
- هل يمكن للتدريب الفعال أن يساهم في إنجاح عملية التغيير وتقليل المقاومة داخل المنظمة؟

## الفرضيات:

- ولمعالجة هذه الإشكالية والإجابة على هذه التساؤلات المرتبطة بها قمنا بتقديم مجموعة من الفرضيات وهي كالاتي:
- المنظمة تهتم بالتغيير وتسعى جاهدة لإنجاحه من خلال توفير كل عوامل النجاح المادية والبشرية والمعنوية.
  - الدوافع التنظيمية والموضوعية والإقتصادية هي التي تدفع الأفراد لمقاومة للتغيير، ويمكن التقليل منها عن طريق توفير المعلومات وإشراكهم في إحداث التغيير.
  - المنظمة تهتم بوضع البرامج التدريبية اهتماما كبيرا من خلال تحديد الاحتياجات ثم التصميم بما يتوافق مع أهداف التغيير.
  - يلعب التدريب دورا مهما في تفعيل عملية التغيير، من خلال توفير المهارات والسلوكات والإتجاهات التي تحقق الأهداف المرجوة.

## أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع:

أهمية الدراسة تأخذ أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله والزاوية التي تدرسه منها، حيث انه لا يخفى على احد منا أن الحاجة إلى التغيير أصبحت سمة من سمات الحياة التي نعيشها في كافة جوانبها، وتبرز أهمية التغيير في حتميته وفي قدرة المنظمات على البقاء من خلاله.

إن تزايد إهتمام المنظمات المعاصرة والدول والحكومات سواء كانت متقدمة أو سائرة في طريق النمو بالموارد البشري، جعل كل المواضيع المتعلقة به ذات أهمية كبير، لأن الإنسان أصبح ثروة ثمينة بعد أن كان مفهوم الثروات يقتصر على المعادن كالفحم الحجري والبتترول، ومن هذا المنطلق سعت المنظمات إلى استثمار في الإنسان لإخراج إبداعاته وتجسيدها على أرض الواقع.

وتكمن أهمية الموضوع كذلك في الدور الذي يلعبه التدريب في تنمية المورد البشري ورفع مهاراته ( الإستثمار فيه ) من اجل تحقيق أهداف المنظمة، وتزايد الإهتمام بوظيفة التدريب في المنظمات الجزائرية بعد دخولها في اقتصاد السوق، وطريقها للدخول في المنظمة العالمية للتجارة.

إن البحث في هذين الموضوعين – التغيير و التدريب – يزيد من أهمية الموضوع، وخاصة عند إجراء مسح مكتبي على المستوى الوطني، وعلى مستوى الشبكة العنكبوتية ( الأنترنت ) ونجد ندرة في الكتابات التي تجمع بين هذين الموضوعين، وهذا كون في داخلي قناعة تامة في البحث فيه.

إضافة إلى ذلك فهذا الموضوع لا يخرج عن تخصصي (إدارة أعمال) وهو من المواضيع التي لدي ميول لها، وقد كانت لي بحوث في هذا المجال أثناء مرحلة التدرج.

إمكانية الدراسة والبحث في هذا الموضوع، وإمكانية الحصول على المعلومات التي تخص الدراسة الميدانية في أي منظمة جزائرية.

### أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحديد أهمية التغيير في المنظمات المعاصرة، وفي المنظمة الجزائرية على وجه الخصوص وما هي المداخل التي تتبناها هذه الأخيرة في إحداث التغيير، والمجالات التي تهتم بها.

تسليط الضوء على وظيفة التدريب والدور الذي تلعبه في رفع المهارات وتغيير السلوكيات الغير مرغوب فيها، وذلك من خلال البرامج التدريبية التي تصممها المنظمة بما يتوافق مع احتياجاتها.

تحديد كيفية إعداد البرنامج التدريبي والمراحل التي يمر بها، انطلاقا من تحديد الاحتياجات التدريبية، مرورا بتنفيذ هذا البرنامج، وصولا إلى تقييمه والطرق المستعملة في ذلك.

تحديد العلاقة الموجودة بين التدريب والتغيير من خلال تحديد الدور الذي يلعبه التدريب في تفعيل عملية التغيير، وذلك من خلال تطوير مهارات الأفراد ليكونوا قادرين على توفير عوامل نجاح البرامج التغييرية وتقليل حدة المقاومة.

### المنهج المستعمل في الدراسة:

لقد اتفق المنظرون والدارسون للمنهجية على وجود علاقة وطيدة بين موضوع الدراسة والمنهج المستعمل، وهذا ما يفرض على الباحث استعمال منهج أو مجموعة معينة من المناهج دون أخرى من أجل الإحاطة بكل جوانب الموضوع والوصول إلى الأهداف المرجوة، وبناءا على هذا فإننا سنعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يلاءم طبيعة الدراسة ويأخذ منها جانبا كبيرا، وذلك من خلال وصف الظواهر وتحليلها ودراسة الوثائق التي لها علاقة بالموضوع بغرض فهم الإطار النظري.

إضافة إلى ذلك فإننا اعتمدنا أسلوب دراسة الحالة ( الدراسة الميدانية ) من خلال إسقاط الظواهر المدروسة على المنظمة الجزائرية، من أجل دعم الدراسة وجعلها أكثر مصداقية.

## الفصل 1

### التغيير التنظيمي

إن ما تشهده منظمات الأعمال من تغييرات كبيرة على مستوى بيئتها سواء كانت العامة منها أو الخاصة وفي جميع المجالات الإقتصادية منها أو الإجتماعية، السياسية القانونية، الثقافية، التكنولوجية وغيرها، هذا من جهة ومن جهة أخرى ازدياد حدة المنافسة بينها وبين المنظمات التي تعمل في نفس قطاع الأعمال أو ما يسمى البيئة الخاصة، كل هذه الظروف مجتمعة حتمت على المنظمات إعادة النظر في مستقبل بقائها و استمراريتها، هذا ما جعلها تسعى جاهدة لمواجهة كل هذه الصعاب من خلال التكيف والتأقلم معها من اجل صدها أو تجنبها أو التقليل من شدة خطورتها، وهذا من خلال إحداث تغييرات على مستويات معينة أو تغييرات جذرية.

إلا أن مسؤولية وضع إطار للتغيير وتحديد وجهته تتحملها إدارة المنظمة كونها مركز القرار، غير أن عملية التغيير ليست هينة حتى تديرها الإدارة كيف تشاء، وفي أي اتجاه تريد فغالبا ما تكون المقاومة ضد عملية التغيير عنيفة قد تكون فردية أو جماعية لما يواجهه الفرد من صعوبة التطبيع مع مواقف دخيلة وجديدة عليه، رغم هذا على المنظمة والأفراد في جميع المستويات أن يشعروا بالحاجة الملحة للتغيير لأن لا خيار أمامهم لتفاديه فهو مرحلة لا بد منها بدلا من الجمود وعدم مسايرة التطورات التي لم تحدث من فراغ وإنما عادة ما تكون من أجل اقتناص فرصة أو الاستفادة منها أو ردّ فعل أو استجابة لمشكلة ما، هذا ما يعني أنه تغيير نحو الأحسن أو من أجل إكساب المنظمة قيمة مضافة.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق لموضوع التغيير التنظيمي ومقاومته من خلال أربع مباحث، حيث تناول المبحث الأول بعض المفاهيم الأساسية التي تتعلق بالتغيير التنظيمي من تعريفات، أهمية، مبادئ، أنواع مجالات، أما في المبحث الثاني فيتعلق بإدارة التغيير داخل المنظمة وهذا بتوضيح أهم المراحل التي يمر بها التغيير ثم النماذج المستعملة في ذلك وفي الأخير الإستراتيجيات المستعملة، وفي المبحث الثالث تطرقنا لمقومة التغيير من حيث مفهومها، أسبابها، أشكالها، وكيفية التغلب عليها والإستفادة منها، أما في المبحث الأخير فعرّجنا على أهم المداخل التي تعتمد عليها المنظمات في إحداث التغيير.

## 1.1. مدخل إلى التغيير التنظيمي.

في هذا المبحث سوف نحاول الإجابة على عدة تساؤلات مما يمكننا من اخذ صورة و إن كانت بسيطة حول التغيير التنظيمي والتي يمكن أن نحددها فيما يلي:

ما هو مفهوم التغيير التنظيمي؟ وما هي دوافعه؟  
 ما هي أهميته وأهدافه والمبادئ التي يقوم عليها؟  
 ما هي أنواعه والمجالات التي يؤثر عليها؟

### 1.1.1. مفهوم وأسباب التغيير التنظيمي.

#### 1.1.1.1. مفهوم التغيير التنظيمي:

لقد أورد العديد من الكُتاب و الباحثين تعاريف كثيرة و مختلفة للتغيير التنظيمي تختلف باختلاف النظر إلى مجال التغيير و وسيلة تحقيقه و نذكر منها :

التعريف الأول: عرّفه "سكيبينز" "Skibbins" على أنه " الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا ". [01](ص 103)

التعريف الثاني: " التغيير في أبسط صورة، يعني التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة". [02](ص 20)

التعريف الثالث: "هو عبارة عن تغيير موجه و مقصود و هادف و واع يسعى للتكيف مع البيئة (الداخلية و الخارجية) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل." [03](ص 343)

التعريف الرابع: "هو عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية و الجماعية للعاملين بالمنظمة، طريقة توجيههم، التفاعل في قلب المنظمة و مع محيط العمل لتقليد و تنفيذ المسؤوليات." [04](ص 15)

التعريف الخامس: "يعرف على أنه إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي و بحيث يتمكن من تحقيق الأهداف بشكل أفضل." [05](ص 224)

"لذلك فإن التغيير التنظيمي ببساطة ما هو إلا عملية تحسين وتطوير مخططة تطراً على المنظمة على مستوى معين أو عدة مستويات، تهدف من خلالها لزيادة فعاليتها و ضمان القدرة على مواجهة تحديات المحيط وتحقيق الأهداف المرجوة".



### 2.1.1.1. أسباب التغيير التنظيمي:

#### 1.2.1.1.1. القوى و الأسباب الخارجية:

كون المنظمة نظام مفتوح فمن الطبيعي أن تتأثر بالبيئة الخارجية التي لها دورا مؤثرا على التنظيم للتأقلم معها و من أبرز هذه المؤثرات ،عولمة الإجراءات و القرارات التي تساهم في التغييرات الاقتصادية و السياسية و التكنولوجية و الاجتماعية التي تعتبر من أول عوامل التغيير، بالإضافة إلى أسباب أخرى. [06](ص39)

ويمكن تقسيم هذه الأسباب إلى أسباب البيئة العامة الغير مباشرة التي تتأثر بها كل المنظمات، وأسباب البيئة المباشرة أو التنافسية والتي تؤثر على نشاط المنظمة والمنظمات المنافسة فقط.

#### أسباب البيئة العامة:

- التغيير الاجتماعي: حيث أصبح معدل توقعات طالبي الخدمات الاجتماعية في المنظمات باتجاه تصاعدي و هذا يضغط على المنظمات المقابلة تلك التوقعات بصورة تكاد تكون شبه يومية. [07](ص55) إضافة إلى أن المجتمعات الحالية تتميز بارتفاع معدلات النمو الديمغرافي وتغيير معدلات الأعمار، تغير أذواق وميول المستهلكين خصوصا مع انفتاح الأسواق وتحرير التجارة العالمية. [08](ص08)

- التغيير الصناعي و التكنولوجي: كان التحدث عن التغييرات والتطورات التكنولوجية يخص طرق ووسائل الإنتاج، أو تطور تكنولوجيا الحاسبات الآلية واستخدامها في المنظمات لكسب الوقت وتفاذي الأخطاء البشرية...إلخ. إلا أن الثورة التكنولوجية حالياً توصلت إلى أبعد من ذلك، فأصبحت الأخبار والمعلومات تصل وتعمم بسهولة خلال فترة زمنية قصيرة جداً عبر شبكة الإنترنت. [09](ص220)

- التغيير السياسي: حيث يلعب الاستقرار السياسي و حالات السلم و الحرب بين الدول دورا كبيرا مما يؤثر على التنظيمات من حيث الهياكل التنظيمية و أساليب و طرق العمل [07](ص55)، بالإضافة إلى ذلك فان التغييرات في القوانين والتشريعات الخاصة بالدولة محل نشاط المنظمة. [10](ص47)

- التغيير الاقتصادي: تمثل القوى الاقتصادية لبيئة المنظمات العامة في كافة المتغيرات التي تساهم في الحكم على سلامة و متانة النظام الاقتصادي العام التي تمارس المنظمة نشاطها في إطاره، و من أمثلة هذه المتغيرات مستويات التضخم و معدلات الفائدة و الناتج القومي العام و معدلات البطالة تحرير التجارة العالمية التحول إلى السوق الحرة والخصوصية التكتلات الاقتصادية. [11](ص28) انتشار وتوسع نشاط الشركات المتعددة الجنسيات والفروع الأجنبية للمنظمات غير الوطنية. و غيرها من العوامل التي تؤثر في الطلب عن منتجات المنظمة. إن التغيير في القوى الاقتصادية تتمخض عنه وجود فرص أو تهديدات يجب أن يتعامل معها المديرين و عليه فإنه يجب على المنظمات أن تراقب باستمرار

ما يحدث في بيئتها الاقتصادية و ذلك من أجل الحدّ من أثر التهديدات أو تعظيم استغلال الفرص.  
[12](ص140)

- معايير الجودة: تسعى المنظمة لتعميم و تطوير نظام لتأكيد الجودة لتوافق مع مواصفات الجودة المستهدفة و تظم سلسلة مواصفات الجودة خمس وثائق ثلاث منها عن جوهر نظام الجودة كنماذج لتأكيد الجودة و هي بالتحديد [13](ص482): 9001، 9002، 9003 و اثنان تمثلان إرشادات هما 9000، 9004.

أسباب البيئة المباشرة: وتتمثل في مايلي:

- مجموع الزبائن والمستهلكين: دراسة رغباتهم ومتطلباتهم، وإجراء التعديلات والتحسينات التي تفي بها بصفة مستمرة، لأن الزبون لا يكتفي بالتحسين مرة واحدة، وإنما سيظل دائماً يطالب بالتحسينات في المنتجات التي يفتنيها أو يستهلكها.

- المنافسون: على المنظمة أن تبقى متفطنة ويقظة لما يقوم به المنافسون من تحسينات وتطويرات سواءاً على المنتجات، طرق وأساليب أو وسائل الإنتاج، الخدمات المقدمة...إلخ.

- الموردون: للموردين أيضاً دور في دفع المنظمة للقيام بالتغيير وذلك عند قيامهم بتزويدها بمدخلات مختلفة عن المدخلات التي اعتادت المنظمة الحصول عليها.

### 2.2.1.1.1. القوى و الأسباب الداخلية:

تتمثل في التغييرات المرتبطة بطبيعة المنظمة و مناخها و هيكلها التنظيمي و الأساليب و السياسات و الإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف و الأساليب و المعتمدة في معالجة المشاكل المقترحة بالعمل و الأفراد العاملين فيها. وتتمثل العوامل الداخلية فيما يلي:

- أهداف جديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة، فستقوم حتماً بالتغييرات المناسبة لتوفير جو و ظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة. [14](ص546)

- رسالة المنظمة: تعرف الرسالة بأنها السبب الذي وجدت من أجله المنظمة، فإذا قررت تغييره فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها وعناصرها.

- إنضمام أفراد جدد: إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة. [15](ص58)

- عدم رضا العاملين: إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المسيرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي

يطلبها العاملين. وبتلبية حاجاتهم سيحسون بالاهتمام وبالتالي يبدون ولاءاً للمنظمة ويقدموا ما لديهم لصالحها. [14](ص546)

- تدني مستوى الأداء: إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.

### 2.1.1. أهمية، أهداف ومبادئ التغيير التنظيمي:

#### 1.2.1.1. أهمية التغيير التنظيمي:

هناك ثلاثة عناصر مهمة جعلت من عملية التغيير التنظيمي أهمية كبيرة و خاصة في السنوات الأخيرة.

#### أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين:

- يريد العاملون وظائف تجدد مهاراتهم، و يريدون تنمية شخصياتهم و لكن الأعمال تتجه إلى البساطة و الروتينية المملة، و هذا نمط من الواقع التنظيمي يتطلب مهارات أقل و يحدّ من فرص التنمية و اتساع خبراته.

- رؤية العامل للعمل الذي يؤديه و مدى احترام الإدارة لكرامته الإنسانية إلا أن الممارسات الإدارية ما زالت تؤكد على التحفيز المادي و تأمين الوظيفة و تهمل الاهتمامات الأخرى.

- ما يريد العامل من المنظمة يريده الآن، بينما يأتي تعميم الوظائف و الهياكل التنظيمية على عكس ذلك، فهي تقترض أن تطلعات العامل ترتبط بمدى عمره الوظيفي و هي قابلة للتأجيل. [07](ص ص 62-

63)

- يريد العاملون مزيد من الاهتمام للمسألة العاطفية في حياة المنظمة و على الأخص تحقيق الذات للفرد و الصراحة بين أعضاء المنظمة، و الشعور بالدفع الاجتماعي و لكن المنظمات ما زالت تقيم سياستها على

النواحي العقلانية و نادرا ما تأخذ الجوانب العاطفية في اعتبارها.

أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعملاء: بالإضافة إلى التغييرات في حاجات و توقعات العاملين فهناك تغيرات في البيئة التنظيمية، حيث العالم من حولنا يتغير بسرعة هائلة يجد الأفراد صعوبات بالغة في متابعتها أو التكيف معها، وهذا ما جعل المنافسة شرسة وأحتل رضاء العميل مكان الصدارة في إستراتيجية المنظمات، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب (zéro défaut) وأن يتم التسليم في الوقت المناسب والشكل المناسب وبالكمية المناسبة واختصارا يريد الجودة الشاملة. ولقد كانت المداخل السابقة للتغيير التنظيمي لا تأخذ في اعتبارها موضوع العملاء خارج المنظمة [ينضر حاليا للعاملين على

أنهم عملاء داخليون] وحتى في بداية ظهور مناهج الجودة الشاملة في أواخر عقد الثمانينات لم يكن لهم دور بارز في إستراتيجية المنظمات. إلا أنها اليوم بدأت تشرك العملاء في وضع سياسات وإجراء المنظمة وأصبح البعض يتحدث عن الجودة، الخدمة المادية والمعنوية وأصبحت الجودة تعرف بأنها كل ما يلبي حاجات ومطالب العملاء. [07](صص64-65)

**أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمنظمة:** لكي تكون المنظمة حقيقية متميزة يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة، فكل جزء، وكل نشاط، وكل شخص في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين و الأخطاء قابلة للتضاعف، وهنا يصبح للعمل الصحيح من أول مرة في كل مكان وزمان مزايا لا تحصى، أما إذا قبلنا المشكلات والأخطاء في منظماتها فسوف يضيع وقتنا وجهدنا على أنشطة ليست لها فائدة كتصحيح الأخطاء، البحث عن الأشياء، اكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها، الإصلاح أو إعادة العمل، تقديم الاعتذارات للعملاء بسبب الأخطاء أو المنتجات المعيبة أو التأخير في مواعيد التسليم.

### 2.2.1.1. أهداف التغيير:

يرى موسى اللوزي أن أهداف المؤسسة من التغيير تتمثل في: [05](صص250)

- الارتقاء بمستوى الأداء.
- تقليل معدلات الدوران الوظيفي.
- تطوير الموارد البشرية والمادية.
- ترشيد النفقات.
- تحديد وتطوير أنماط السلوك في المنظمات.
- تحقيق درجة عالية من التعاون.
- التجديد في مكان العمل.
- إيجاد التوازن مع البيئة المحيطة.
- استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات.

أما أحمد ماهر فيشير إلى الأهداف التالية: [16](صص416-417)

- فحص مستمر لنمو أو تدهور المنظمة والفرص المحيطة بها.
- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
- زيادة الثقة والاحترام والتعامل بين أفراد المنظمة.
- زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
- زيادة قدرة المنظمة وإجراءاتها الخاصة لمواجهة البيئة المتغيرة من حولها.

- زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لها.

- بناء مناخ محابي للتطوير والإبداع.

فالمؤسسات التي لا تمتلك أهدافا ستكون ضمن أهداف المؤسسات الأخرى، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تتحكم في التغيير حتى لا تكون ضحية للمنافسة التي أصبحت أكثر حدة وشراسة. لذا فالهدف الأساسي للمؤسسة من التغيير هو تحقيق مزايا تنافسية دائمة تضمن لها البقاء والاستمرارية.

### 3.2.1.1. مبادئ التغيير:

أهم الأسس أو المبادئ التي تحكم التغيير التنظيمي من خلال التالي:

- يتطلب أي تغيير في نظام فرعي من المنظمة، أو جزء معين منه إجراء تغيير بمستوى معين في المنظمة ككل، بنفس الوقت أو لاحقا، تبعا لدرجة وقوة التغيير واتساع آثاره.

- ينبغي أن يتم التغيير في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغط البيئي (الخارجي)، مع العمل المتواصل على إجراء التعديلات التدريجية الأخرى في أجزاء المنظمة التي تكون أكثر استقرارا من غيرها.

- في حالة إمكانية إجراء التغيير في أحد المواضيع المطلوبة، فإنه يجب أن تتم دراسة تحليلية لواقع الضغط ودرجته وقوة تحقيق النتائج المرجوة من عملية التغيير، هذا كله قبل الشروع بإحداثها، مع اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجنب المواضيع التي قد تؤدي إلى ظهور ردود فعل سلبية وعنيفة إتجاه التغيير المطلوب. [01](ص372)

- عند إجراء التغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي للمنظمة فإنه من الضروري إجراء التغيير في المستويات العليا والدنيا الأخرى منه، وإلا فإن حالة من عدم التوازن ستسود المنظمة، وستكون إنعكاسات سلبية على استمرارها.

- إذا اتخذت المؤسسة التغيير الشامل لجميع المفاصل في هيكل المنظمة فإنه ينبغي أن يرافقه في الوقت ذاته إتجاه مناسب للتغيير في السياسات والبرامج والإجراءات الشاملة للمنظمة ككل، من أجل ضمان التناسق بين واقع التغيير التنظيمي وسعي المنظمة لتنفيذ سياستها وتحقيق أهدافها المرجوة.

- عند قيام المنظمة بانتهاج سياسة التغيير المخطط، ينبغي عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عند البدء بعملية التغيير كلا من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في نفس الوقت وذلك لكي تحقق النجاح في هذا الإتجاه.

- ترتبط فعالية وكفاءة التغيير مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة، وذلك من خلال إكتشاف الحقائق وجمع المعلومات، وبيان إتجاهات التغيير المطلوبة إنسجاما مع الأهداف العامة والتفصيلية للمنظمة وذلك لأن عدم إسهام هؤلاء الأفراد في التغيير يعرقل إمكانية استمرار المنظمة وقدرتها على العمل.

### 3.1.1. أنواع و مجالات التغيير التنظيمي.

#### 1.3.1.1. أنواع التغيير التنظيمي:

يأخذ التغيير التنظيمي عدة أشكال، يتم تصنيفها وفقاً للمعايير التالية:

**حسب الأسباب:** تنقسم الأسباب المؤدية للتغيير إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:

- تغيير استجابة لضغوط خارجية: في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي وليس اختياري، إذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد وسط منظمات منافسة ذات أساليب إدارية وإمكانيات حديثة متطورة.

- تغيير هادف لحل مشاكل داخلية: تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن أدائها.

- تغيير بهدف السيطرة على المحيط: يحدث هذا التغيير بدافع من المنظمة، ووفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية، وذلك قصد تأثيرها في المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها.

**حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط:** وفق هذا المعيار يأخذ التغيير ثلاث أشكال هي:

- تغيير مخطط: تقوم المنظمة بتخطيط للتغيير عندما تنتبأ بحدوث تغييرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها، ولهذا تستعد لمواجهةها. وتقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية و الفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى. [17](ص259)

- تغيير دفاعي: تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار والمحافظة على مكانتها. هذا النمط من التغيير يعتبر تقليدياً وهو يأخذ شكلاً من أشكال ردود فعل المنظمات للدفاع عن وجودها. [18](ص366)

- تغيير هجومي: هذا النوع من التغيير يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المنظمة، فهو سباق للتغيير و القصد منه التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير فيه بفرض أوضاع وظروف جديدة من قبل المنظمة.

**حسب مدة إحداث التغيير:** يصنف التغيير إلى نوعين: [08](صص12-13)

- التغيير التدريجي: يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجياً على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منظمة، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني، ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى، إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بأكملها.

- التغيير الجذري: هو التغيير المفاجئ والعارض، إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهرة. وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصاً في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

**حسب التخطيط:** وينقسم إلى مايلي: [01](ص370)

- التغيير المخطط: سبق الحديث عنه في تقسيم سابق.

- التغيير الغير مخطط (التلقائي): ويمثل التغيير الذي يحصل تلقائياً بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية، وبدون تدخل الإنسان، حيث يتم بشكل مستقل عن رغبة المنظمة، ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المنظمة كازدياد عمر العمال ... الخ.

#### حسب درجة شمول التغيير:

- التغيير الشامل: فهو تغيير يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة.

- التغيير الجزئي: يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المنظمة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير.

#### حسب موضوع التغيير:

- التغيير المادي: مثل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي أي التغيير في الهيكل التنظيمي (إختصاصات ومسؤوليات) والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

- التغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي): والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج التنمية أو التدريب. [19](ص362)

#### حسب كيفية إحداث التغيير:

- التغيير المفروض (بالقوة): تفرض جبراً على العاملين من قبل الإدارة (السلطة) وعادة ما تقابل بالرفض والإحباط.

- التغيير بالمشاركة: فيتم برضا ومشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.

### 2.3.1.1. مجالات التغيير:

و أهم هذه المجالات هي:

**التغيير الاستراتيجي:** يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الإستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية.

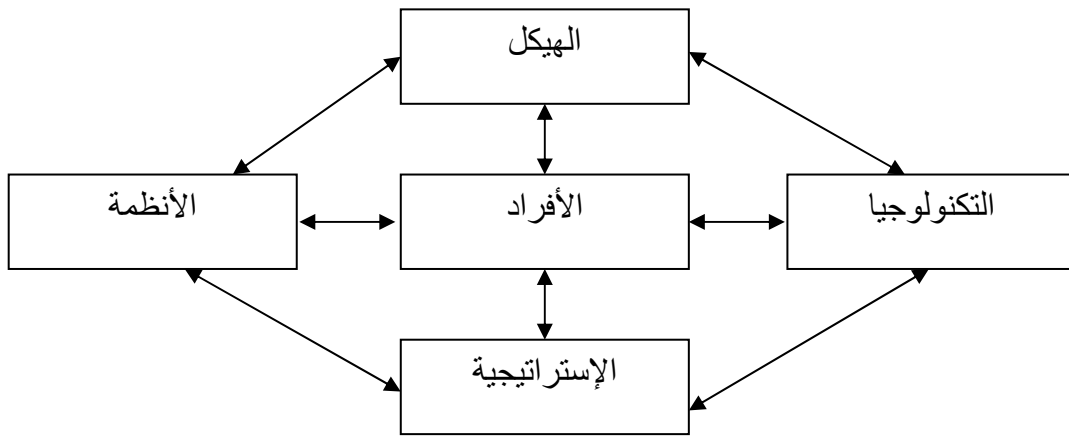
**التغيير الهيكلي:** يتمثل التغيير الهيكلي في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات [20](ص363)، درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف والعلاقات مابين العمال، بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل: نظام المكافآت، تقييم الأداء، ونظم الرقابة. [21](صص313-314)

**التغيير التكنولوجي:** ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، أو باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة، وأبعد من ذلك إلى تطوير طرق المعاملات منها:

طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية، وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الإنترنت (التجارة الإلكترونية)، هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب. [09](ص220)

**التغيير الإنساني:** يعني التغيير الإنساني تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين: [17](ص257-258)

- تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم.
- التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب السيكولوجية في العمل والشكل التالي يوضح تداخل مجالات التغيير:



الشكل رقم (01): الأجزاء المتداخلة للتغيير [22](ص37)

## 2.1. إدارة التغيير داخل المنظمة:

في هذا المبحث سنتعرض للمراحل الأساسية التي تمر بها عملية التغيير داخل المنظمة، ثم نعرض على أهم النماذج التي قدمها الباحثون والمنضرون في هذا الموضوع، وفي الأخير نتطرق لبعض الإستراتيجيات التي تستعملها الإدارة خلال عملية التغيير.

### 1.2.1. مراحل التغيير التنظيمي:

تعرض العديد من الباحثين والمتخصصين إلى عرض المراحل التي يمر عبرها التغيير التنظيمي كل حسب فلسفته، وذلك بعد المحاولة الأولى والرائدة لـ "كيرت لوين" "Kurt Lewin" التي قدمها سنة 1951، حيث بين أن أي تغيير يمر بثلاث مراحل هي: [23](ص308)

#### 1.1.2.1. الإذابة (التهيئة والإعداد):

من أجل عملية تغيير مثمرة يجب تهيئة الأطراف المعنية، لأن التغيير المخطط لن يكون له حظوظا في النجاح على المدى الطويل في حالة ما إذا كانت المبادئ الأساسية له غير واضحة، حيث



يجب علينا تحديد الأماكن التي يبدأ منها التغيير و الأوقات المناسبة لذلك و كذلك محاولة إثارة ذهن الأفراد و الجماعات بضرورة الحاجة للتغيير، و تكون الإذابة للقيم القديمة والعادات والمعتقدات والهيكلية التي تقوم عليها المنظمة، [24](ص95) كما يتم في هذه المرحلة حشد الجهود التي تبذل في المنظمة لكي نجعل الأفراد العاملين بها يتقبلون عملية التغيير. و كذلك تحديد العناصر المساعدة مثل نماذج السلوك التي تقدم حولا بديلة كمهارات استغلال النزاع كعامل مهم في المنظمة لأن النزاع يمكن أن يؤدي أحيانا إلى إلغاء الممارسات القديمة واستعمال أساليب جديدة للقيام بالعمل ثم على الإدارة العمل من أجل إيجاد الدافعية و الاستعداد و كذلك الرغبة في العمل. [25](ص340)

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية، ويؤكد "شين" "Schein" على ضرورة إذابة الجليد أي الوضع القائم، من خلال التخلص من القيم والاتجاهات والسلوك الحالي، ثم على الإدارة العمل لإيجاد الدافعية والاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد والتوصل إلى عدم جدوى الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال [05](ص227). ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الجليد نجد:

- منع أي نمط سلوكي يمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها.
- إنقذ التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب أو الحط من القدر والقيمة.
- إشعار العاملين بالأمان إتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.
- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، ويكون النقل مؤقتا أو نهائيا إلى أحد الأقسام الأخرى، أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة.
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هي التأخير والغياب والأكل على المكاتب والتوقف عن مواعيد العمل الرسمية.

### 2.1.2.1. التغيير:

تتضمن هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب وذلك عن طريق تطبيق أسلوب أو برنامج ما، حيث أنه من الممكن أن يكون هذا التغيير إما تنظيميا أو تقنيا أو موجها نحو الأفراد أو مجموعة معينة من هذه الفئات، وهنا يتم إدخال التغييرات اللازمة داخل النظام و تطبيقها أو تحقيقها في الواقع، و هذه هي المرحلة التي فيها يجب على المسيرين الوصول على ملامسة الأهداف التنظيمية و قيم المنظمة، و كل عملية التغيير تقوم بتشخيص دقيق للمشكل و بعد ذلك تقوم بعملية تحليل دقيق لكل الاحتمالات الممكنة للحل و المؤثرة على نتائج هذا التغيير [25](ص341-342)، إذن تهتم مرحلة التغيير بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها (أو ما يشار إليه بتحديد

أهداف التغيير) وتطبيق التغيير من خلال أدوات و وسائل التغيير بالنسبة لأهداف التغيير، فهي تنحصر بين نتائج نهائية مطلوب التوصل إليها مثل: نتائج، أرقام مبيعات، مبيعات و أرقام حسابات ختامية، دافعية ورضا عمال، انخفاض نسب الشكاوي ضده المنظمة انخفاض نسب ترك الخدمة والغياب والتأخير، و قد تنحصر أهداف التغيير في تحسين أنماط سلوك و تصرفات محددة للأفراد أو الجماعة أو المنظمة مثل: مهارات الاتصال، القدرة على التأثير و القيادة، مهارات اتخاذ القرارات الفردية و الجماعية،مهارات التخطيط و المتابعة و الرقابة، الحساسية لمشاعر الآخرين ،مهارات فنية مخصصة في مجال الوظيفة، مهارات تبسط الإجراءات و دراسة العمل.

### 3.1.2.1. التجميد:

وتعني هذه المرحلة محاولة المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة، وهنا يتم التعزيز اللازم للتغيير بحيث تصبح الاتجاهات والمهارات والمعارف والأنماط السلوكية الجديدة ثابتة وراسخة من خلال ما تم إكسابه للأفراد العاملين في مرحلة التغيير [33](ص549) ، ويمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وللحفاظ على عملية التغيير يمكن إتباع بعض أو كل الطرق التالية:

- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها وتصحيحها.

- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التطوير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

- بناء حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير.

- تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين المساهمين في التغيير.

- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمساواة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

- الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد سبيل العلاج.

- إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدرج وإنشاء نظام داخلي يحل محلهم.

- الإبقاء على العلاقة مع المستشارين الخارجيين بشكل ينتج الزيارة من وقت لآخر، حتى يمكن متابعة

نتائج التغيير. [16](ص 466-467)

### 2.2.1. نماذج التغيير التنظيمي:

وتمثل نماذج التغيير الخطوط العريضة أو الخطوات التي تتبعها المنظمة بحيث تحتوي هذه الخطوات على المتغيرات والعوامل ذات الصلة بالتغيير المراد إحداثه.

### 1.2.2.1. نموذج إيفانسييفيتش "Ivancivich" وزملاؤه:

- يرى Ivancivich وزملاؤه أن التغيير عملية منظمة تتم من خلال مجموعة من الخطوات المترابطة بشكل منطقي، والخطوات التي جاءوا بها هي كالآتي: [16](ص373)
- قوى التغيير: وهي أسباب ودوافع التغيير.
  - الاعتراف بالحاجة للتغيير: إدراك ضرورة التغيير.
  - تشخيص المشكلة: التعرف على المشكلة وتحديد بدقتها.
  - تطوير بدائل واستراتيجيات: تحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق النتائج المرجوة من التغيير.
  - تعريف المحددات/الظروف المقيدة: حتى تتمكن المؤسسة من تخطيها وتجاوزها في الوقت المناسب.
  - مقاومة التغيير: يجب على الإدارة أن تعرف كيف تتعامل معها، وذلك بمعرفة الأسباب وكيفية علاجها.
  - تنفيذ التغيير ومتابعته: وتتضمن هذه المرحلة عنصرين وهما التوقيت والنطاق، فالأول يعني معرفة متى يتم إحداث التغيير، أما الثاني فيشير إلى معرفة مدى التغيير الذي يجب أن يتم.

### 2.2.2.1. نموذج هلريكال وسلوكوم (Helrigel & Slokom):

- يقوم النموذج المعد من طرف هذين العالمين على التسلسل والتتابع في المراحل التالية: [01](ص378)
- معرفة مصادر التغيير فيما إذا كانت داخلية أو خارجية.
  - تقدير الحاجة للتغيير ومدى الضرر الذي سيلحق بالمنظمة إذا لم تقم المنظمة بالتغيير.
  - تشخيص مشكلات المنظمة ومحاولة وضع حلول لها.
  - التغلب على مقاومة التغيير بالطرق الكفيلة بذلك حسب مصدرها.
  - تخطيط الجهود اللازمة للتغيير من أجل العمل على إنجاحه من قبل المشاركين في عملية التغيير.
  - وضع استراتيجيات التغيير التي يتم اعتمادها خلال إجراء التغيير.
  - تنفيذ الخطة خلال مدة معينة تحددها الإدارة كي يسمح لها ذلك بالإطلاع على النتائج.
  - متابعة الخطة والتقييم من خلال معرفة نواحي القوة والضعف فيها.

### 3.2.2.1. نموذج غرينير "Greiner":

- وتطورا للنموذج الذي قدمه لوين الذي يعتبر من أهم النماذج المقترحة لتنفيذ عملية التغيير التنظيمي هناك العديد من المفكرين الذين قدموا نماذج أخرى ومنهم Greiner الذي اقترح نموذجا للتعامل مع التغيير من ستة مراحل نذكرها باختصار:
- الضغط والإثارة: هناك شعور بالحاجة للتغيير وخاصة من قبل الإدارة العليا وقد يكون الضغط للتغيير ناشئ على قوى خارجية و داخلية.

- تدخل وإعادة التقرير: قد تتضمن المرحلة إدخال وسيط للتغيير ومستشار يتمتع بنضرة حساسة و موضوعية ويستطيع تقييم حاجات المنظمة وإعادة توجيه تفكير الإدارة الوعي.
- التشخيص و الاعتراف: يقوم المستشار الوسيط للتغيير بمساعدة المنظمة في جميع المستويات، بالبحث عن مواطن ومسببات المشكلات بصورة سلمية و يعتقد Griener بأن المحاولات الناجحة في التغيير قد استخدمت أسلوب "مشاركة العاملين" بدلا من منهج التفويض أو التسلط.
- الإحترام و اللإلتزام: وهناك توجه الجهود و الطاقات نحو تطوير حلول فعالة لحل المشكلات و استخدام أسلوب المشاركة للحصول على التزام من قبل الأفراد لتنفيذ الحلول.
- التجربة و البحث: يتم اختيار الواقع لتقرير فائدة الحل قبل إدخال التغييرات واسعة، مع التأكيد على استخدام منهج المشاركة.
- التغيير و القبول: فمع نجاح التغيير هناك تحسن واضح في الأداء المنظمة مع دعم موازي للتغيير من جميع المستويات في المنظمة وهذا يساعد على تدعيم تأثير التغيير، وخاصة إذا تضمن الشعور بالتجربة و المكافئة لمن يستثمر في جهود التغيير. [26](ص ص166-167)

#### 4.2.2.1. نموذج عبد الباري الدرّة:

- يقترح الدرّة نموذجا لإدخال التغيير المخطط في المنظمة وهو يتبع الخطوات التالية:
- [03](ص351)
- معرفة مصادر التغيير: قد يكون مصدر التغيير إما بيئة المنظمة الخارجية "هيكل السوق، التغييرات التكنولوجية، التغييرات السياسية أو القانونية" أو قد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والإتصال، أو قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد وهو الجو العام الذي يتمثل في شعور وإحساس العاملين داخل المنظمة وتعقيد الأمور داخلها.
  - تقدير الحاجة إلى التغيير: وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الحالي وما تريد تحقيقه.
  - تشخيص مشكلات المنظمة: فقد تكون في أساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، دوران العمل، وغيرها من المشاكل.
  - التغلب على مقاومة التغيير: إن المشكلة الحقيقية التي تواجه التغيير هي المقاومة التي يتبناها الأفراد وعلى المنظمة العمل على التقليل منها أو التغلب عليها. [27](ص13)
  - تخطيط الجهود اللازمة للتغيير: وذلك بتوضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه
  - وضع استراتيجيات التغيير: بالأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة كالهيكلة التنظيمي، التكنولوجيا، والقوى البشرية.

- تنفيذ الخطة في خلال مدة معينة: ويشمل التنفيذ القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة محددة.

- متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها: هنا يتم مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعية لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها. [01](ص379)

### 5.2.2.1. نموذج "كوتر" "J. Kotter":

ويتضمن هذا النموذج المراحل التالية: [28](ص547)

- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير: وذلك من خلال الصعوبات التي تواجه المؤسسة، وبعض الفرص المحتملة من جرّاء التغيير.

- خلق تحالف موجه للتغيير: وذلك بإيجاد فريق في المؤسسة ينظم ويوجه عملية التغيير.

- تطوير رؤية واستراتيجية: إن عملية التغيير لا بد أن تكون لها رؤية واضحة، واستراتيجيات محكمة لتنفيذها، ويكون ذلك بطريقة تشاركية ومنفتحة.

- الاتصال: باستخدام نسق من وسائل الاتصال ويكون ذلك في الاتجاهين لتوصيل الرؤية الجيدة وتحقيقها.

- تمكين العاملين: وذلك بإزالة جميع العوائق التي تحول دون نجاح عملية التغيير.

- تحقق مكاسب صغيرة على المدى القصير: وذلك بإظهار النجاحات المحققة ولو كانت صغيرة.

- تكريس المكاسب والحفاظ عليها: مع زيادة قوة الدفع والتحفيز تستخدم هذه المكاسب لتحقيق مكاسب إضافية أخرى وتفعيل عملية التغيير بصورة أفضل.

- ترسيخ التغيير في ثقافة المؤسسة: بجعله جزءاً من قيم الأفراد ومعتقداتهم.

### 3.2.1. إستراتيجيات إحداث التغيير التنظيمي.

ومن الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها عند إحداث التغيير نجد:

#### 1.3.2.1. إستراتيجية التغيير المتدرج:

تعتبر إستراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان مخططاً له مسبقاً أو فرضته ظروف طارئة، وعليه يمكن استخدام الأساليب التالية لضمان نجاح إستراتيجية التغيير المتدرج كالتالي:

- أسلوب المشاركة واسعة النطاق: تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة أو ضرورة التغيير منخفضة، إذ يمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد الذين قد يؤثر فيهم التغيير أن يلعبوا دوراً كبيراً في تحديد ما هو التغيير وكيفية إحداثه.

- أسلوب المشاركة المرگزة: هنا تكون درجة إلحاح التغيير عالية، ودرجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت ليشرك جميع العاملين. [07](ص210)
- أسلوب الإقناع (التوعية): ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، هنا يكون الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه. [03](ص354)
- أسلوب الإلحاح: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير، وهناك مقاومة عالية للتغيير، وتكون الحالة بالنسبة للمدير عندما يرى أن الطرق الإقناعية لا تفيد، أو أنها تأخذ وقتا طويلا، بالتالي يفضل إتخاذ الأسلوب الجبري مع عدم نسيان المداومة على الإتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف والرؤية المشتركة لأهمية التغيير.

### 2.3.2.1. إستراتيجية التغيير البنوي:

- يعتبر إحداث التغيير البنوي من قبل الإدارة مهما بحيث يجب التخطيط له بعناية، كما يجب الإلتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير، لأنه قد يهدد أمن العاملين أو قد يفقدهم وظائفهم، لأنه بعد حدوث هذا النوع من التغيير تصبح المنظمة شيئا مختلفا تماما، ولنجاح إستراتيجية التغيير البنوي يمكن إتباع الأساليب القيادية التالية:
- أسلوب البراعة القيادية : يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المنظمة في أزمة فيبادر أحد الأفراد القياديين والذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له مع ضرورة التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب. [07](ص211)
- أسلوب الإقناع: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المنظمة في أزمة، وجميع العاملين في المنظمة يدركون هذه الأزمة مع مقاومة منخفضة، هنا القائم على التغيير سيفكر أن الناس يحملون فكرا عقلانيا، وأن العقل هو الذي يقودهم إلى تصرفاتهم وقراراتهم. [29](ص504)
- أسلوب الديكتاتورية (القسرية): ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة قوية، وهناك ضرورة ملحة لإحداث التغيير، فهذا هو الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير وإنقاذ المنظمة، حيث يتضمن هذا الأسلوب بعض القسوة التي تضر بالروح المعنوية لدى العاملين [07](ص212)، يتحكم في سلوك الأفراد نحو التغيير عاملا الربح والخسارة، فإذا كان لديه السلطة سوف يقوم باكتشاف مصالحهم، ومن ثم الضغط عليهم والقيام بتهديدهم أو بالإغراء بالجزاءات في كل مرة تتاح للقائد فيها الفرصة.

[29](ص504)

### 3.1. مقاومة التغيير

الأفراد يقابلون عملية التغيير بردود فعل مختلفة باختلاف توجهاتهم، فقد يقابل الأفراد والجماعات عمليات التغيير بالقبول فيساهمون في إنجازها بتعاونهم، أو قد يلتزمون الحياد، وكثيرا ما يقاومون لعدة أسباب وبما أن المقاومة تعتبر إلزامية لأي تغيير سواء كانت هذه المقاومة فردية أو جماعية فإننا من خلال هذا الفصل سنحال التطرق لمفهوم هذه الظاهرة ودوافعها، ثم ننتقل الى الأشكال التي تظهر عليها وكيفية التغلب عليها، وفي الأخير نظهر الفوائد التي تنجر عنها وعوامل نجاح التغيير التنظيمي.

#### 1.3.1. مفهوم ودوافع مقاومة التغيير:

##### 1.1.3.1. مفهوم مقاومة التغيير:

مقاومة التغيير تعني امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وفي هذا السياق يقول الأعرجي (1995) أن المقاومة قد تأخذ شكلا آخر وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة لعملية التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في اغلب الأحيان، وتتمثل ايجابية المقاومة في سلبية التغيير بمعنى أن الفوائد المحصلة منه اقل من التكاليف المدفوعة، وعدم الامتثال له يكون في صالح الإدارة. أما سلبية المقاومة فتكمن عندما تكون نتائج التغيير ايجابية و مرددوها على الموظف والمنظمة كبيرين مقارنة بالتكاليف. [30](ص41)

##### 2.1.3.1. دوافع مقاومة التغيير:

من أهم دوافع مقاومة الأفراد للتغيير نذكر مايلي: [31](ص315)

**الدافع التنظيمي:** ويشير إلى ضعف الاتصال والتنسيق بين العاملين والجهة المسؤولة عن عملية التغيير وكذلك عدم معرفة العاملين للتعليمات والإجراءات الخاصة بتنفيذ عملية التغيير، وتحول مراكز اتخاذ القرارات والمراكز الوظيفية فضلا عن ضعف في الاستعداد التنظيمي لعملية التغيير من حيث الوقت والمال و كذلك غموض النتائج النهائية لعملية التغيير مما يؤدي إلى مقاومة من قبل العاملين في المنظمة.

**الدافع الموضوعي:** يقصد به سوء في إدراك العاملين لأهمية التغيير واعتقادهم بعدم وجود جدوى القيام بعملية التغيير في الوقت الحاضر والخوف من نتائج السلبية، لذلك يقاوم العاملون عملية التغيير في المنظمة.

**الدافع الاجتماعي:** يشير هذا الدافع إلى رغبة العامل في البقاء مع العاملين الذين يعمل معهم وتكون الجماعات هي معايير لإشباع حاجات اجتماعية، ونتيجة لعدم رغبة العاملين في فقدان هذه العلاقات فإنهم يقاومون التغيير المقترح.

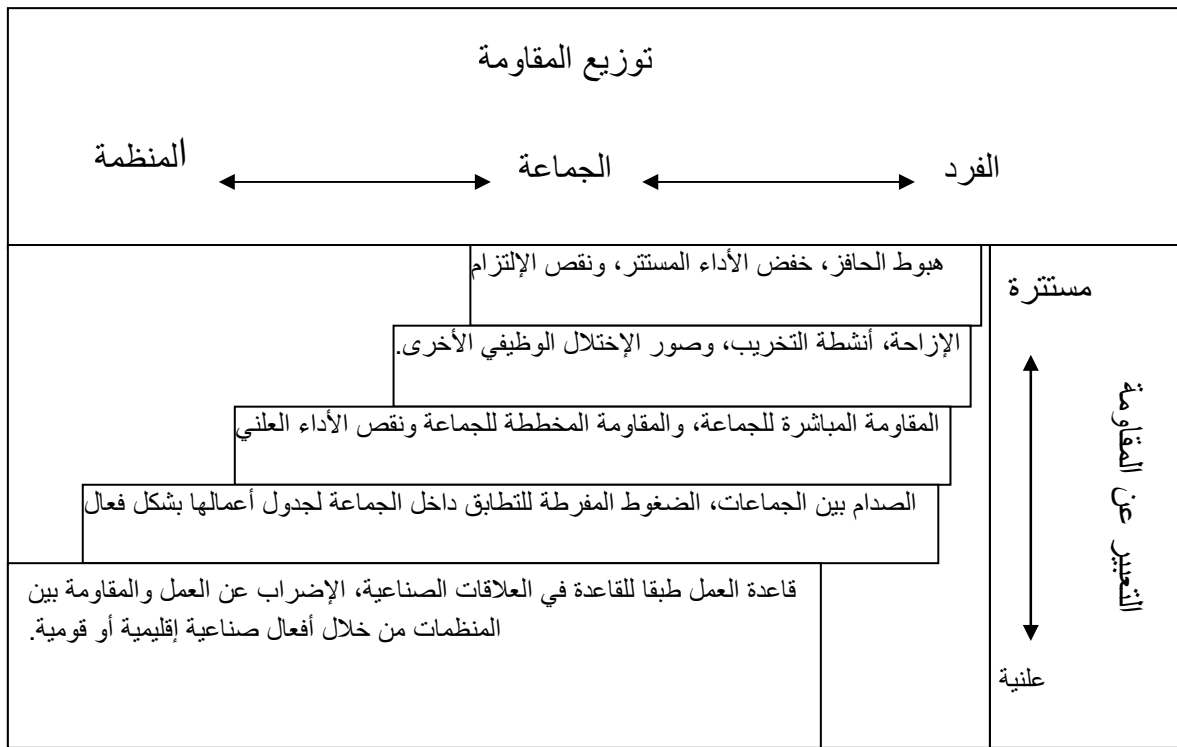
**الدافع الاقتصادي:** يقصد به خوفهم من الخسائر المالية التي يسببها عملية التغيير من فقدان وظائفهم والامتيازات الأخرى التي يتمتعون بها.

**الدافع الثقافي:** يقصد به رغبتهم بالحفاظ على نمط الابتكارات والاكتشافات في المنظمة والتي يؤمن بها العاملون لكونها أثبتت بصورة كافية مدى صحتها وصدقها.

### 2.3.1. أشكال مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها.

#### 1.2.3.1. أشكال مقاومة التغيير:

قد يعبر عن المقاومة على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، كما قد تكون خفية أو معلنة والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم(02): أشكال التعبير عن المقاومة[32](ص316)



### 2.2.2.1. كيفية التغلب على مقاومة التغيير:

إن تغلب المؤسسة على مقاومة التغيير من شأنه أن يؤدي إلى إنجاح عملية التغيير، وذلك مرتبط بتوقع المقاومة، أسبابها، وتحديد أهم الطرق والأدوات للتغلب عليها. والجدول التالي يبين ذلك: [34](ص296)

#### جدول رقم (01): طرق معالجة مقاومة التغيير [33](562)

العيوب	المزايا	المواقف التي يستخدم فيها	الأسلوب
من الممكن أن يستغرق وقتا طويلا إذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبيرا	حالما يقتنع الناس بالتغيير فإنهم سيساعدون في تنفيذه	حيثما لا تتوافر المعلومات أو عندما تكون المعلومات غير دقيقة التحليل	الإعلام والإتصال
من الممكن أن يكون مضیعة للوقت إذا ما قام المشاركون بتخطيط تغيير لا يتلائم مع الحاجة	سيكون المشاركون ملزمين بتنفيذ التغيير ويتم تضمين كل المعلومات ذات العلاقة التي يملكونها في خطة التغيير	عندما لا تتوافر عند المبادرين بالتغيير المعلومات التي يحتاجونها لتخطيط التغيير ويكون للأخريين قوة كبيرة للمقاومة	المشاركة والإرتباط
من الممكن أن يأخذ وقتا أطول ومكلفا مع احتمال فشله	لا يوجد أسلوب سواء لمعالجة مشكلات التكيف	المواقف التي يقاوم الناس التغيير فيها بسبب مشكلات التكيف	التسهيل والدعم
من الممكن أن يكون مكلفا خاصة في الحالات التي ينبه فيها الآخرين إلى التفاوض للمواكبة (المسايرة)	طريقة سهلة نسبيا لتفادي قدر كبير من المقاومة	عندما يتعرض شخص أو جماعة للخسارة من جراء التغيير ويكون لهذه الجماعة قوة المقاومة	التفاوض والإتفاق
من الممكن أن يحدث مشكلات في المستقبل عندما يخس الناس بأنهم يستغلون أو يحاورون	من الممكن أن يكون حلا عاملا وغير مكلف نسبيا لمشكلات مقاومة التغيير	حينما تفشل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة	التحكم والإستمالة
ممكن أن تحفه المخاطر إذا ما أدى إلى إثارة الناس على من يبادر بالتغيير	سريع ويمكن التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة	عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير وتتوافر للأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة	الترهيب الصريح والضمني

### 3.3.1. فوائد محتملة من المقاومة وعوامل نجاح برامج التغيير

#### 1.3.3.1. فوائد محتملة لمقاومة التغيير:

تعتبر مقاومة التغيير أمراً سلبياً يعيق تقدم المؤسسة وتطورها، إلا أنه توجد بعض الجوانب الإيجابية والفوائد المحتملة لمقاومة التغيير، ويذكر "ديفيس ونيوستروم" "Davis & Newstrom" أن من بين الفوائد التي قد تنتج عن مقاومة التغيير ما يلي: [34](ص362)

يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحات التغيير بصف متأنية وجدية للتأكد من أنها مناسبة والتخطيط للتغيير بشكل سليم لمنع الإدارة من اتخاذ قرارات غير صائبة.

المساعدة على اكتشاف بعض المشاكل التي يمكن أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل تطور المشكلة وتفاقمها، وفي نفس الوقت يمكن أن تشجع هذه المقاومة على بذل مزيد من الجهد لإعلام الأفراد بالتغيير والذي يؤدي في النهاية إلى تقبله.

المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول مشاعر الأفراد بشأن التغيير، كما توفر لهم متنفساً للتعبير لمشاعرهم والتحدث عن التغيير حتى يتفهموه بصورة أفضل.

#### 2.3.3.1. عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي:

ويمكن توضيحها من خلال النقاط التالية: [30](ص45-46)

- دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الإستمرارية وتحقيق النتائج.
- توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
- وجود خبراء أو وكلاء تغيير يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير، وقد يكون خبراء التغيير من داخل المنظمة أو من خارجها.
- إشراك الأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير في وضع الأهداف والتخطيط له وتنفيذه.
- شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين.
- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب عن عملية التغيير للأفراد العاملين.
- عدم تجاهل دور التنظيمات الغير الرسمية في التأثير على سلوكيات الأفراد.
- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.
- توفير الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.

#### 4.1. أهم مداخل التغيير التنظيمي.

إن إحداث التغيير التنظيمي يتم من خلال عدة مداخل مختلفة إلا أننا سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم أربع مداخل وهي:

##### 1.4.1. إدارة الجودة الشاملة:

توفر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية وهياكل عامة مصممة لتحسين ربحية المنظمات خلال عمليات تحسين مستمر لجميع أوجه مجالات الوظائف المختلفة بالمنظمة بما في ذلك وظائف الإدارة الرئيسية. [14](ص305)

##### 1.1.4.1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

قبل أن نتطرق لمفهوم الجودة الشاملة يجب تعريف الجودة أولاً.

**تعريف الجودة :** الجودة بمعناها العام هو إنتاج المنظمة للسلع أو الخدمات بمستوى عال من التميز، و تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملاءها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوع سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم وإيجاد صفة التميز فيها. [35](ص17)

**تعريف إدارة الجودة الشاملة:** نبدأ بتعريف منظمة التقييس العالمية ISO حيث ترى أن إدارة الجودة الشاملة هي عرف متواصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل بمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل، من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين. [36](ص27)

أما Joseph Jablanski فيعرفها بأنها: "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل". [37](ص26)

أما تعريف إيشكاوا Ishikawa الذي يعبر عن النظرة اليابانية للجودة الشاملة فهو يرى أنها نظام يشمل كل نشاطات المنظمة وفروعها وكذا شبكة الموزعين والموردين وكل المتعاملين معها بهدف تحسين الجودة. [38](ص21)

من التعاريف السابقة نلاحظ أن إدارة الجودة الشاملة طريقة تدار بها المنظمة من أجل تحقيق تحسين مستمر من أجل إرضاء الزبائن.

### 2.1.4.1. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

- تتضح لنا أهمية إدارة الجودة الشاملة، من حيث أن تبنيها من قبل المنظمة سوف يؤدي إلى تحقيق الآتي: [39](صص 54-55)
- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
  - تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات.
  - القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لانجاز جودة الأداء.
  - الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات.
  - التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء.
  - تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.
  - الفهم الكامل والتفصيلي المنافسين والتطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة.
  - تطوير إجراءات الإتصال لإنجاز المهام بصورة جيدة ومتميزة.
  - المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير إستراتيجية التحسين المستمر إلى الأبد.
- إذا يترتب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة مزايا كثيرة منها تقليل العمليات الإدارية والمكتبية، وتبسيط العمليات والنماذج وتقليل شكاوي العملاء والإهتمام بقضايا أخرى بالغة الأهمية مثل إدخال التغيير ومتابعة وتفاذي عمليات مقاومة التغيير.

### 3.1.4.1. أهداف إدارة الجودة الشاملة:

- إن تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة يكون من أجل تحقيق الأهداف التالية: [40](صص 131)
- تقديم سلع وخدمات متوافقة مع احتياجات المستهلكين وتوقعاتهم.
  - تحسين كفاءة العمليات في المؤسسة.
  - تخفيض التكاليف دون المساس بمستوى الجودة.
  - تقليل الوقت المستغرق في الأداء دون المساس بالجودة.
  - تحسين أسلوب تقديم الخدمات والمنتجات للزبائن.
  - توفير منتجات وخدمات بأفضل جودة وفي أسرع وقت ممكن.
  - الارتقاء إلى المستويات العالمية في مواكبة حركة تحسين أساليب تقديم المنتجات.
  - التحسين المستمر في كافة مرافق وعمليات المؤسسة.
  - إدماج فكر التطوير في فلسفة المؤسسة ليشمل كافة عناصرها وعملياتها ومنتجاتها.
  - تأكيد المركز التنافسي للمؤسسة والسعي لتطوير مزايا تنافسية لمواجهة تطورات المحيط.
  - الوصول إلى مراتب التميز وفق المعايير المتعارف عليها في نماذج إدارة التميز.

#### 4.1.4.1. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي تضمن تحسين أداء المؤسسة، وفيما يلي عرض مختصر لهذه العناصر: [41](ص52)

**التركيز على الزبون:** من خلال السعي إلى تصميم منتجات تتماشى مع رغباتهم، وتحفيز العميل الداخلي من خلال تقديم المكافآت.

**التركيز على العمليات والنتائج معا:** يجب توجيه الجهود إلى إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تكون عائقا دون تحسين الجودة، فالنتائج المعيبة تعتبر مؤشرا على عدم الجودة في العمليات ذاتها.

**الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** وذلك بوضع معايير للقياس، بحيث يمكن قياس جودة المنتجات أثناء عملية الإنتاج بدلا من الاقتصار على استخدام المعايير بعد وقوع الأخطاء.

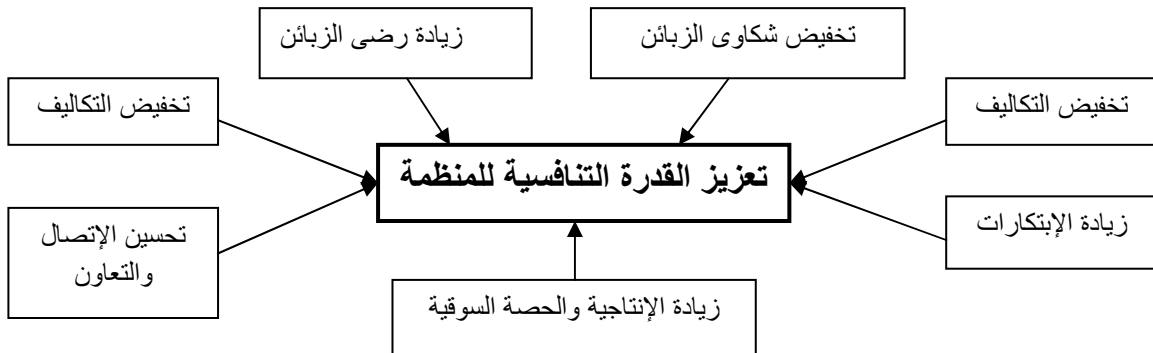
**تدعيم الأفراد:** يجب على الإدارة أن تعمل على تعبئة خبرات القوى العاملة، وأن تدرك أهمية تشجيع العاملين إشعارهم بأهميتهم في العملية الإنتاجية وتنمية روح الفريق وإشراكهم في تحسين الجودة.

**إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات:** يعتمد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات استنادا إلى الحقائق وتبني المفهوم العلمي لحل المشكلات.

**معلومات التغذية العكسية:** يلعب هذا المبدأ دورا هاما في نجاح المبادئ السابقة.

#### 5.1.4.1. مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة:

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



الشكل (03): مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة [42]

#### 6.1.4.1. عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة:

- قدم Edward Deming أربعة عشر عاملاً يمثلون المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة: [41](صص 60-61)
- وضع هدف ثابت ومشارك نحو تحسين المنتجات والخدمات لتعزيز المركز التنافسي والاستمرار في ممارسة النشاط.
  - الإيمان بالفلسفة الجديدة حيث أننا في عصر اقتصادي جديد لا يقبل التأخير، فلا بد أن تكون الإدارة متفطنة للتحديات لتأخذ بزمام المبادرة نحو التغيير.
  - التقليل من الحاجة إلى التفتيش والاعتماد على أساليب الرقابة الإحصائية وبناء الجودة منذ البداية في عملية التصميم والتصنيع.
  - التوقف عن مكافأة المنظمات على أساس السعر والاعتماد على مقاييس للجودة، والتحرك نحو مورد وحيد من أجل تنمية علاقة طويلة الأجل مبنية على الثقة والولاء.
  - التحسين المستمر لنظام الإنتاج والخدمات بغرض تحسين الجودة والإنتاجية ومن ثم تخفيض التكاليف.
  - إنشاء طرق تدريبية حديثة.
  - إنشاء برامج تدريبية للمشرفين.
  - التخلص من الإحساس بالخوف حتى يؤدي كل فرد عمله بكفاءة.
  - إزالة الحواجز التنظيمية وتشجيع روح العمل كفريق.
  - التخلص من الشعارات التي تحث على تحسين مستويات الإنتاجية دون توفير الطرق لذلك.
  - القضاء على الحصص العددية.
  - القضاء على الحواجز التي تمنع العاملين من الاعتزاز بعملهم.
  - تأسيس برامج تعليمية وإعادة التدريب.
  - إنشاء هيكل إدارة يعمل على تحقيق النقاط السابقة كل يوم.
- إن جميع رواد إدارة الجودة الشاملة أكدوا على أهمية التدريب والتعليم في صقل المعارف وتنمية المهارات، حيث يرى "كايرو إيشيكاوا" أن إدارة الجودة الشاملة تبدأ بشكل فعلي بعملية التدريب وتنتهي بها، [38](ص93) التدريب في إدارة الجودة الشاملة ليس مجرد عملية مرحلية تقوم المنظمة بتنفيذها، بل هي مرحلة متزامنة ومرتبطة بالتحسين المستمر.

### 2.4.1. مدخل إعادة الهندسة

**1.2.4.1. مفهوم إعادة الهندسة:** إن مصطلح إعادة الهندسة أو الهندرة هو مصطلح جديد اشتق من كلمتي هندسة وإدارة، وتعتبر من الاستراتيجيات الحديثة للتغيير. حيث عرفها مايكل هامر بأنها: "إعادة التفكير الجوهرية في عمليات الشركة، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات مثيرة في الأداء". [43](ص15)

كما تعرف بأنها: "إعادة نظر أساسية و إعادة تصميم جذرية تنظم أساليب العمل لتحقيق نتائج جيدة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة، السرعة ومستوى الخدمة... الخ" [44](ص19) بناء على ما تقدم من التعريفات السابقة، نجد أن أسلوب إعادة الهندسة يعتبر كوسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم للعمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري و طموح في أداء المنظمات.

### 2.2.4.1. مميزات إعادة الهندسة:

- سرعة في الأداء.
- جودة المنتج.
- تخفيض التكلفة.
- تركيز على العمليات الإدارية.
- تبدأ من نقطة الصفر (0).
- تهتم بالنتائج وتركز على حاجة العميل.
- تقوم على هيكلة العمل على أساس العملية ككل.
- تبدأ من التشكيك في مشروعية العملية الإدارية وضرورة بقائها أصالاً.
- تقوم على نقد أنشطة الرقابة و المراجعة بصورتها التقليدية الضخمة.
- تتميز بطموحاتها الفائقة حيث يلاحظ على مفاهيمها تركيز على عبارات مثل "التغيير الجذري، التحسينات الجوهرية، بناء أساسي، إعادة تصميم كلي " ... إلخ.

### 3.2.4.1. أسباب تبني المنظمات لإعادة الهندسة:

**الأسباب الداخلية:** أهم سبب دعا إلى تبني إعادة الهندسة هو تفشي البيروقراطية خاصة في المنظمات كبيرة الحجم ، مما أدى إلى تعقيد العمليات والتركيز الداخلي على سد حاجة الإجراءات البيروقراطية والعمليات الرئيسية في مجال العمل، أضف إلى ذلك ظاهرة الإفلاس المتزايد، و إنتشار ظاهرة ارتفاع التكاليف و المخزون الراكد بسبب تدهور الإنتاجية وانخفاض الجودة وتحول الطلب على المنتجات الأجنبية [45](ص178)

#### الأسباب الخارجية: وهناك من يلخصها في الأسباب التالية: [43](ص25)

- الزبائن: والذين يشكلون ضغطا كبيرا على المؤسسة، حيث أنهم أصبحوا أكثر وعيا ودراية باحتياجاتهم، والتي أصبحت على قدر كبير من التعدد والتعقيد.
- المنافسة: والتي كانت في الماضي محلية وليئة فقد أصبحت اليوم أكثر حدة وشراسة.
- التغيير: والذي أصبح سمة هذا العصر، فهو يوجب على المؤسسات تغيير أولوياتها من التركيز التقليدي على التخطيط والضبط والنمو المدبر، إلى السرعة والإبداع والمرونة والجودة والخدمة والتكلفة.

#### 4.2.4.1. أهداف إعادة الهندسة:

الأهداف التي تقوم عليها إعادة الهندسة نذكرها فيما يلي:

التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد و التحول إلى الحرية والمرونة، بإعطاء صلاحيات كافية للعمال. [35](ص95)

- تخفيض عدد الخطوات الوسيطة في عملية ما لجعلها أكثر كفاءة.
- تقوية تضافر الجهود بين الأفراد القائمين بالعملية بالتوجه نحو العمل ضمن فريق أو مجموعة.
- تخفيض تكلفة الأداء عن طريق تحديد المهام ودقة العمل.
- تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم ، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل المسؤولية بنشر الرقابة الذاتية.
- الجودة العالية الأداء وهو ما يتوقع من انتهاج إعادة الهندسة.
- الخدمة السريعة و المتميزة عن طريق تحديد الزمان والمكان بشكل يسمح بإنتاج السلع و الخدمة بشكل دقيق.

- إحداث التكامل و الترابط بين مكونات العملية الواحدة بالتركيز على العلاقات التي تربط بين البيئة الداخلية والخارجية للعمل في المنظمة.

حيث يؤدي تحقيق هذه الأهداف بطريقة صحيحة إلى :

- تخفيض متطلبات العمالة.
- التخلص من العمالة الزائدة.
- تخفيض فرص الأخطاء.
- الإسراع في إنتاج المنتج النهائي.

#### 5.2.4.1. مبادئ إعادة الهندسة:

أما من حيث المبادئ التي تقوم عليها إعادة الهندسة فهي:

- تقوم بإعادة تصميم العملية من جديد بكامل مراحلها و خطواتها و ذلك من بدايتها إلى نهايتها.
- كما تقوم على أساس تقنية المعلومات الحديثة وتبني اللامركزية في عملية إستخدامها.



- تسعى إعادة الهندسة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
- تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد إعادة الهندسة.
- توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل و خطوات العمليات.
- تصميم العملية الواحدة بشكل يكتفيا أن تؤدي أكثر من عمل.
- تقليل عدد مرات التدقيق و المراجعة لتوفير السرعة في الأداء.
- حصر عملية الاتصال بجهة معنية توفيراً للوقت و الجهد.
- تبني أسلوب فرق العمل و الجهد الجماعي.

#### 6.2.4.1. متطلبات نجاح إعادة الهندسة:

و لتجنب هذه الأخطاء يتوجب توفر عدد من المستلزمات في المنظمة يجب أن تراعي:

[46](ص277)

- البداية تكون من الإدارة العليا ومدى إيمانها بالحاجة للتغيير وتوجيهه بكفاءة و فاعلية، و المشاركة في الإعلام العاملين بأكبر قدر ممكن من المعلومات عن أسباب هذا التغيير و توجيهاته و غاياته و مراحلها.
- مستوى عالي من الوعي و الإدراك لدى العاملين.
- مستوى عالي من التدريب و التعليم لدى العاملين.
- مستوى أداء عال و متطور.
- توفير ثقة اكبر بالعاملين و قدراتهم.
- التركيز على روح الفرق في العمل بدلاً من العمل الفردي.
- الاستعانة بالخبراء و المتخصصين في مجالات التنظيم و إعادة الهندية.
- الاستفادة من مجالات التدريب المتاحة للمدربين و العاملين فيما يتعلق بكافة جوانب عملية التغيير.
- الاستفادة من خبرة أجهزة و منظمات أخرى سبقت في تجربة التغيير.

#### 7.2.4.1. خطوات تطبيق إعادة الهندسة:

تتكون إعادة الهندسة من خمس مراحل هي:

**مرحلة الإعداد:** الغرض من هذه المرحلة تعبئة و تنظيم و إثارة همم الأفراد.

**مرحلة التمييز و التدقيق:** الغرض منها هو إنشاء نموذج العملية الذي يسعى إلى تلبية احتياجات العملاء.

**مرحلة تكوين الرؤية:** يتم تحديد هذا المشروع و الرؤية المستقبلية و التصورات للنتائج المتوقعة

تحديدها. [44](ص38)

**مرحلة الحلول "التصميمات الفنية":** يتم في هذه المرحلة تحديد كل من البعد التقني للعملية الجديدة

إضافة إلى البعد الاجتماعي لها. [45](ص185)

مرحلة العلاج "التحول": تعتبر بمثابة التطبيق لتحقيق و بلوغ تصور العملية عن طريق تنفيذ "مرحلة الحلول" فيتم هنا التوصيف الدقيق للتنظيم الجديد و الوظائف الجديدة، ومسارات الترقية و الحوافز المقترحة و خطط التوظيف و التدريب.

### 3.4.1. مدخل التغيير الثقافي.

#### 1.3.4.1. مفاهيم حول ثقافة المنظمة:

**تعريف ثقافة المنظمة:** مجموعة المعارف والمفاهيم والقيم والشعائر التي تمكن من يعمل في المنظمة من أن يكون عضوا فيها". أو بمعنى آخر "هي طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة". [47](ص09) والثقافة هي الحصيلة المبرمجة أو النتائج الجماعي المنظم للعقل البشري حيث تميز هذه الحصيلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات الأخرى، أو هي تكامل الخصائص العامة المتفاعلة التي تؤثر على استجابات أو تفاعلات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيط بها". [48](ص133)

**أهمية ثقافة المنظمة:**

- الثقافة التنظيمية توفر مناخ تنظيمي ملائم لاتخاذ قرارات صعبة بما توفره من قيم مشتركة لمختلف المستويات الإدارية ومراكز صنع القرار. [49](ص210)

- كما أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة دليل عمل، حيث أن التحدي الرئيسي الذي تواجهه الإدارة الإستراتيجية هو صياغة دقيقة لعلاقة إستراتيجية الأعمال بثقافة المنظمة.

- كما أنها معيار للسلوك حيث أن السلوك الإنساني يتأثر بمؤثرات بعضها داخلي والآخر خارجي وكلاهما يتطلب إستجابة حركية وعقلية من جانب الإنسان كما يتأثر بالخبرة وكمية ونوع المعلومات المتاحة. [50](ص23)

- بالإضافة إلى إعطاء هوية للمنظمة، والهوية القوية للمنظمة تفضل أن يكون الجو السائد في داخلها يسوده التماسك والترابط بين الأفراد في مختلف المستويات بالإضافة إلى توفر نظم إتصال فعالة تكون في كل الإتجاهات ودائمة.

#### **مكونات ثقافة المنظمة:**

- القيم والمعتقدات : ويمكن تعريف القيم على أنها مجموعة الأفكار والمعتقدات المشتركة للأفراد داخل المنظمة والتي تؤثر على سلوكياتهم. [51](ص72)

- الأساطير: وهي كل ما يروى من قصص وحكايات عن المؤسسة في تاريخها تدور داخل التنظيم يتقبلها جميع الأفراد دون خضوعها إلى الاستفسار بل تدور كما هي: [29](ص341)

- الطابوهات: هي كل حدث مأساوي له تأثير سلبي على مستوى أداء المنظمة. [28](ص682)

- الرموز والعلامات: تحرص المنظمات على أن يكون لها نمطها الخاص في المباني والأثاث وحتى اللباس ليميزها ذلك عن غيرها.

- الطقوس الجماعية: تتمثل الطقوس التي يتم تداولها في التنظيم، بقصد إلقاء الضوء على القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها.
- المؤسسون وظروف النشأة: ثقافة المنظمة هي نتيجة القيم الثقافية للمؤسسين والتي يعملون على تكريسها في منظماتهم منذ نشأتها.
- تاريخ المنظمة: هو كل ما يتعلق بسلسلة الأحداث الهامة والبارزة في حياة المنظمة. [51](ص60)
- الأبطال: وهم كل شخص غير عادي مر في مرحلة ما على المنظمة من خلال تقديمهم أشياء مثالية لكن ممكنة الإدراك من خلال بذل جهد إضافي.
- المهنة: ويطلق عليها كذلك الحرفة وهي مجموعة المعارف التي يجيدها أفراد المنظمة.
- الظواهر والمؤشرات المادية: تعطي المؤشرات والظواهر المادية في المنظمة دلالة على الثقافة السائدة لدى أعضائها، والتي تعكس سلوكياتهم واتجاهاتهم.

### 2.3.4.1. التغيير الثقافي:

- تعريف التغيير الثقافي:** يمكن تعريف التغيير الثقافي على أنه " عملية داخلية تهدف إلى التكيف مع عمليات التغيير الخارجي للمنظمات ، و بالتالي فإن إنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات يعتمد أساسا على مدى تكيف و استجابة المناخ التنظيمي الداخلي ، فحسب دافيد ويلسون يبدو أن كلا من ثقافة المنظمة و التغيير التنظيمي قد ارتبطا بروابط قوية لا يمكن لأي كان الخلاص منها ".  
**أسباب التغيير الثقافي:** و يمكن تعدد الأسباب التي تؤدي إلى التغيير الثقافي إلى :
- العولمة الاقتصادية : و ما نتج عنها من تسارع ملحوظ في التقدم التكنولوجي و الاتجاه نحو توحيد الأسواق العالمية يوجب التغيير في الإستراتيجية بالتالي في الثقافة
  - التطور التكنولوجي المتسارع: وهو ما يظهر في رقمية التجهيزات والآلات.
  - ثورة المعلومات: والتطور الحاصل في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال إلى درجة وصف العصر الذي نعيش فيه بعصر المعلومات، وما نتج عنه في تطور أنظمة المعلومات (الأنظمة الخبيرة) وتغير في نمط التبادل (التجارة الإلكترونية).
  - اقتصاد قائم على المعارف والكفاءات: بالتالي تحول واضح في مدلول الميزة التنافسية التغيرات القانونية والاجتماعية والسياسية.

### **خطوات التغيير الثقافي:** والتي يمكن توضيحها في النقاط التالية: [52](ص439)

- الصدمة: تكون في بداية إحداث التغيير و ينجر عنها تدهور و انخفاض في كفاءتهم و ظهور صدى في جميع أنحاء المنظمة. الإنسان مخلوق منطقي ينتقل مباشرة إلى المرحلة الموالية ألا وهي:
- الرفض أو إنكار الذات: في هذا المستوى تزايد الكفاءة و القدرة على أداء العمل و التعامل مع الغموض.

- الانفعال القوي: يعني تفهم لحقيقة التغيير و تقبل قد يكون تحت الضغط، ويكون في هذه المرحلة نوع من الضبابية على مستوى الأعمال التي تغيرت، و المهارات اللازمة و القيم الجديدة السائدة و ذلك في ظروف عدم التأكد، ومع الوقت و التأييد و المساعدة اللازمة يدخل الأفراد ، المرحلة الهوائية.

- مرحلة القبول: في هذه المرحلة يتوقف التدهور و تبدأ مرحلة الصعود، وذلك بمساعدة المرحلة المقبلة.  
- مرحلة التجريب: عن طريق محاولة تعلم الطرق الجديدة. ويتم هذا إطلاع الأفراد على كيفية تنفيذ الأعمال و كيفية استخدام السلوكيات الجديدة و من مرحلة التجريب تنتقل الإدارة إلى المرحلة الأخيرة.  
[53](ص118)

- مرحلة الفهم الكامل، والتكامل: و ذلك أثناء التجربة و الخطأ و التأييد والقيادة، وذلك بتشجيع و تبني السلوك القيادي الصحيح من أجل التعامل مع ظروف عدم التأكد. والتقدم إلى الأمام و تحديد كل من الاحتياجات و الإمكانيات و الأهداف.

**آليات التغيير الثقافي:** و من بين الآليات المتاحة في هذا المجال نذكر الآليات السبعة التالية:  
[54](ص10)

- اللغة: إذ يجب على القادة أو المسؤولين أن يستعملوا المصطلحات المناسبة و الملائمة للتغيير، وكذلك تغيير الكلمات أو المصطلحات القديمة بمصطلحات جديدة لأن تصور الأفراد مرتبط بالمصطلحات أو الكلمات القديمة، إلا أنه يجدر الإشارة إلى أن اللغة لا تعتبر عائقاً في وجه التغيير.

- التعليم و التكوين: أي تكوين الأفراد على المفاهيم و الممارسات الجديدة.

- الإتصال : بتوفير الإجابات التي تقلق الأفراد حيال التغيير المرتقب .

- التوقع و الرؤية: أي أنه ينتظر من القادة أن يتوقعوا التهديدات التي تواجهها المنظمة، ثم ينبهوا الأفراد إلى ضرورة مواجهة هذه التهديدات بأن يطوروا رؤية واضحة لكيفية مواجهتها

- الإنتظار المعياري: بإمكان المسؤولين في المنظمة أن يستعملوا مجموعة من القيم و المؤشرات و الأهداف و المكافآت و الاعترافات كأدوات لتحقيق التغيير المرغوب .

- الموضة: أي مسابرة و مواكبة ما هو رائج في المنظمات الأخرى.

- الأمثلة والنماذج: و هي رموز يفتدي بها في المنظمة وقد تكون عبارة عن (مسؤولين رؤساء فرق عمل في المنظمة، أو منظمات أخرى رائدة، أو أبطال في المنظمة ذاتها).

من خلال دراستنا في هذا الفصل لموضوع التغيير التنظيمي والذي لا يمكن حصره في هذه الصفحات القليلة، لأنه من المواضيع الهامة والكبيرة جدا في الوقت الراهن، توصلنا إلى أن: الحاجة للتغيير مستمرة وترافق جميع أوجه نشاط المنظمة وتزداد الحاجة للتغيير بنمو وتعقيد هذه الأخيرة، لاسيما وأنها تتعامل مع بيئة معقدة وأنظمة مفتوحة، مما يتطلب منها ضرورة الاستجابة والتكيف معها، فالمنظمة القوية هي التي تأخذ زمام المبادرة في التغيير في بيئتها حتى لا تصبح مستجيبة فقط، وذلك من أجل أن تحقق هدف الاستمرار والبقاء والتأقلم، وبالتالي الملائمة بينها وبين المتغيرات البيئية المؤثرة فيها.

إلا أن للتغيير كما رأينا عدة مستويات و مراحل يجب أن يسلكها في المؤسسة و هذا حسب نوع التغيير المرغوب في إحداثه في المؤسسة، وأن كل عملية تغيير تتعرض إلى مقاومة على درجات مختلفة متأثرة بنوع التغيير و المجالات التي يستهدفها، وهذا أمر طبيعي وحتمي ويمكن تجاوزه والتغلب عليه أو التقليل من حدته، أو الاستفادة منه من خلال اللجوء إلى عدة أساليب، وتوفير مجموعة من العوامل سميت بـ "عوامل نجاح برنامج التغيير".

يمكن إحداث التغيير التنظيمي من خلال عدة مداخل تحددتها طبيعة هذا التغيير والأهداف التي تسطرها المنظمة، ومن أهم هذه المداخل (إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، المدخل الثقافي، التطوير التنظيمي، الخوصصة، وغيرها...).

أن عملية التغيير في كل أوجهها و مراحلها تعتمد بصورة أساسية في نجاحها على عدة شروط ضرورية لتحقيق الأهداف المرجوة من التغيير. و أهمها كفاءة المورد البشري مما يقتضي تغيير السلوكات السلبية التي من شأنها أن تشكل عائقا أمام نجاح عملية التغيير، واستبدالها بأخرى تجعل من هذا المورد قوة يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الأهداف الحالية والوقوف في وجه المتغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية.

يمكن إحداث التغيير التنظيمي من خلال عدة مداخل تكون الحاجة إلى احدها دون سواه حسب نوع وأهداف التغيير، وكل مدخل من هذه المداخل يختلف عن الآخر من حيث أهدافه ونظراته للتغيير، و المميزات ودرجة التأثير، والمستويات التي تتأثر به، وشدة المقاومة التي يتعرض لها.

## الفصل 2

### التدريب في المنظمة

أصبح من المتفق عليه بين الممارسين والباحثين وغيرهم من المهتمين بقضايا الموارد البشرية أن تحقيق فعالية الأداء في المنظمات لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد سواء مادية أو فنية، مالية أو بشرية وتنظيمية، وإنما تتحدد الفعالية التنظيمية بدرجة أساسية بقدرة المنظمات على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة ومن مواردها البشرية بصفة خاصة.

ولقد تعمق هذا الاتجاه لسببين ، أولهما: تعثر عديد من المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها بالرغم مما يتوافر لديها من إمكانيات وموارد مادية وفنية ومالية ، وثانيهما : وجود نماذج واقعية لبعض المنظمات التي استطاعت أن تنتقل من حالة الخسارة و انخفاض الكفاءة إلى حالة ربحية وفعالية في تحقيق أهدافها ، واقتتران هذا التحول بالتغير الذي حدث في مهارات وقدرات مواردها البشرية بصفة خاصة، والإهتمام بهذا الأخير زاد من أهمية وظيفة التدريب داخل المنظمة، التي تقوم برفع مهاراته وسلوكاته واتجاهاته من اجل زيادة كفاءته وفعاليتيه.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول تحديد بعض المفاهيم الأساسية التي تتعلق بالموضوع من تعريفات ومبادئ، أهمية، أهداف، أنواع، في المبحث الأول ومن ثم ننتقل إلى تحديد الإحتياجات التدريبية في المبحث الثاني، وذلك من خلال التعريف بها، أنواعها، الأساليب المستعملة....، و في المبحث الثالث نتعرف إلى كيفية تصميم برنامج تدريبي وطرق وأساليب تنفيذه، أما في المبحث الأخير فنتطرق لتقييم التدريب وذلك بتعريفه وتحديد الهدف منه، ثم عناصره وأساليب، وفي الأخير الإستراتيجيات المستعملة فيه.

## 1.2. مفاهيم أساسية حول التدريب.

إن وظيفة التدريب تعد من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، وقد أولت المنظمات اهتماما خاصا بهذه الوظيفة، لما تحققه من نمو اقتصادي وتطور في اليد العاملة، التي أصبح لزاما عليها التمتع بالكفاءة لمسايرة التقدم الحاصل في الميدان العلمي والعملية. و من خلال هذا المبحث الذي قسمناه إلى أربع مطالب سنحاول التعرف مفهوم التدريب والمصطلحات المرتبط به، ومن ثم نتطرق إلى أهدافه ومبادئه، وبعدها أهدافه وفي الأخير أنواعه.

### 1.1.2. مفهوم التدريب وتحديد المصطلحات.

#### 1.1.1.2. مفهوم التدريب:

تنوعت تعاريف التدريب و اختلفت و نذكر منها ما يلي :

التعريف الأول: "التدريب هو جهد مخطط لتغيير سلوك و مهارات الموظفين و توجهاتهم و آرائهم باستخدام طرق تدريبيية و إرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول". [55](ص51)

التعريف الثاني: "التدريب هو مجموعة الأنشطة و الإجراءات التي تتم بهدف تطوير أو تغيير القدرات و المهارات و المعارف لدى العاملين بما يؤدي إلى تحسين الأداء و القدرة على التكيف مع أساليب و طرق العمل الجديدة، ومعنى هذا أن التدريب يمثل نظاما فرعيًا له مدخلاته، عملياته، مخرجاته". [56](ص357)

التعريف الثالث: "التدريب عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الإحتياجات التدريبية الخالية والمستقبلية لدى الأفراد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته بما يساهم ذلك في تحسين أداءه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة". [57](ص58)

التعريف الرابع: "التدريب عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي". [58](ص35)

التعريف الخامس: " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم". [59](ص88)

من خلال ما سبق من التعريفات يمكن أن نعرف التدريب بأنه "عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكيات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة، من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتنفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيها حاجياتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من أعمال".

## 2.1.1.2. تحديد المصطلحات:

سنحاول تقديم بعض المصطلحات التي لها علاقة بالتدريب، وذلك كمايلي:

- الإعداد: أعد الشيء بمعنى هياه، لغة "هو التدريب السابق للتوظيف" يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم و التدريب وغير ذلك، إلا أننا نجد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يبتدىء التدريب بعد إنتهاء الإعداد بالنسبة للفرد. [60](ص37)
- إعادة التدريب: تحدث هذه العملية عند إنتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة. [61](ص313)
- التأهيل: إن مصطلح التأهيل تتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من إستعادة قدرتهم لمباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية. [62](ص182)
- التعليم و التدريب: التدريب هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة من التصرفات المحددة، أما التعليم فهو عملية تنمية ثقافية للفرد لا تحتاج لوجود هدف وظيفي محدد، و من خلالها تتم تنمية القدرات الفكرية التطبيقية بشكل عام. [63](ص11)
- التكوين و التدريب: هذان المصطلحان متداولان كثيرا حيث يستخدم الأول "التكوين" كترجمة للكلمة بالفرنسية "Formation"، أما كلمة "التدريب" فهي ترجمة للكلمة الانجليزية "Training" ولا يختلف مدلول الكلمتين في شيء من حيث تداولهما. [64](ص03)
- التنمية الإدارية: هي استثمار لإعداد المدير و تجهيزه لإدارة مروضيه و للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية من خلال توسيع قدراته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل. [65](ص43)

## 2.1.2. مبادئ وأهمية التدريب.

### 1.2.1.2. مبادئ التدريب:

اتفق الخبراء العرب في الهندسة و الإدارة عام 1996 على أن تكون المبادئ كالاتي:

[66](ص19)

- الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة و اللوائح المعمول بها في المنظمة.
- المنطلق: يجب أن يتم التدريب بناءا على فهم دقيق و واضح للإحتياجات التدريبية.
- الهدف: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة و واقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع والزمان والمكان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.



- الشمول: يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم، الإتجاهات، المعارف، المهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.

- سد فجوة الأداء الناتجة عن قصور في المعارف والمهارات: كثيرا ما يكون الأداء الفعلي اقل من الأداء المستهدف، وقد يرجع ذلك إلى قصور في الموارد أو الآلات أو في بيئة العمل الداخلية، وفي كثير من الأحيان يكون النقص في المعارف والمهارات الحالية، وهنا يكون التدخل بالتدريب لمعالجة هذا النقص وسد فجوة الأداء. [67](ص13)

- الإستمرارية: يجب على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا إستراتيجية تدريبية تراعي عملية التحول والتغيير المستمرة في جميع جوانب الحياة، وبخاصة في أساليب العمل وأدواته وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك، حتى يساعدوا العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات.

- التدرج والواقعية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا. ومن ناحية أخرى يجب أن يكون التدريب واقعي، بمعنى أن يلبي الإحتياجات الفعلية للمتدربين، ويتناسب مع مستوياتهم ومعارفهم وقدراتهم. [57](ص112)

- مرونة التدريب: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته، وبخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب، بما يتناسب والتطورات التي تحدث على هذه الأصعدة، وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.

- مراعاة الفروق الفردية: يجب مراعاة كل الفروق عند وضع البرنامج التدريبي بحيث يتلاءم مع الاختلافات بين الأفراد خاصة في درجة الذكاء، الأفكار، القدرات و كذا الإتجاهات و الدوافع و درجة الاستيعاب. [68](ص65)

### 2.2.1.2. أهمية التدريب:

للتدريب أهمية كبيرة لا يمكن حصرها إلا أننا سنحاول ذكر بعضها فيما يلي:

- إن نجاح المؤسسات مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد، فهو يعتبر وسيلة للتنمية الإقتصادية و الإزدهار الإجتماعي، والتأمين ضد البطالة و الشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله. [69](ص293)

- منذ 1987 ظهرت معايير الإيزو (ISO) 9001، 9002، 9003، والتدريب هو احد العشرين عنصر الأولى التي تؤخذ بعين الإعتبار. [70](ص222)

- إن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشغلونها.

- الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف و عدة مسؤوليات خلال فترة عملهم، الشيء الذي يتطلب إعادة تدريبهم عند ترقيةهم و انتقالهم إلى وظائف أخرى.

- إن التطور التكنولوجي أو الآلي توأكبه تحسينات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية و الابتكارية هي الصفة الغالبة في العمل، وأصبح عامل اليوم مطالباً بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة و الدقيقة، وهذا يتطلب تدريب الأفراد تبعاً لذلك. [71](ص-ص 54-56)

- بالنسبة للأفراد يعتبر التدريب وسيلة حوارية، يحسن الاتصالات بين الإطارات في مختلف الوظائف. [72](ص71)

- وبالإضافة لكونه عاملاً يساعد على تأقلم المؤسسة مع بيئتها، يساهم التدريب أيضاً في الحفاظ على بقاء المؤسسة قادرة على المنافسة، حيث يعتبر مجالاً مميزاً يتحقق فيه التوافق الاجتماعي بل و عاملاً منسقاً بين الجانب الاجتماعي و الجانب الاقتصادي، حيث يلعب دوراً أساسياً في تحقيق الرضا المهني للأفراد و في تحسين الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة. [73](ص11)

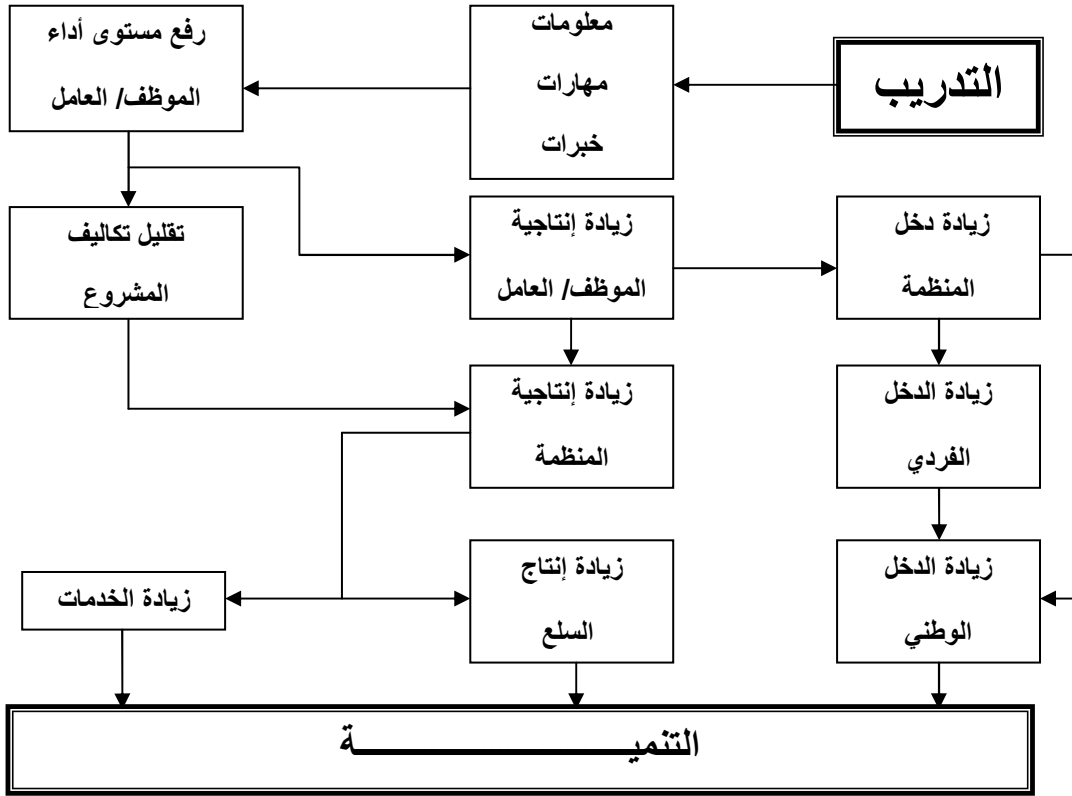
- التغيير و الاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم، و من ثم ما يقع من تطور في سلوكهم الإنتاجي، و الحاجة إلى أفراد متعددي المهارات، يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك و تطويره أمراً ضرورياً. [66](ص15)

- وتكمن أهمية التدريب في كونه يرمي إلى جذب المزيد من العمالة إلى سوق العمل و التشغيل حيث يزيد من الكفاءة المهنية و التقنية للعامل.

ترتبط أهمية التدريب بمدى حاجة الأفراد إليه، و تتمثل هذه الحاجة في: [74](ص25)

- عدم تأدية أحد الأشخاص عملهم بما يناسب إمكانياتهم حيث يعاني من بعض النقص في معلوماته، أو مهاراته، و من المناسب إفادته بتوضيحات عن حاجته إلى التحسين لتأدية عمله بأسلوب أفضل.

- حاجة أحد الأشخاص إلى اكتساب معلومات أو مهارات إضافية تمكنه من أداء مهام عمل جديدة في القريب العاجل و هذا احتياج توقعي (تنموي).



الشكل(04): أهمية التدريب. [57](ص60)

### 3.1.2. أهداف التدريب.

يمكننا التطرق لأهداف التدريب من خلال ثلاث محاور أساسية هي:

#### 1.3.1.2. أهداف خاصة بالمؤسسة:

الأهداف الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

- تخفيف العبء على المشرفين: حيث يستغرق الإشراف و المتابعة وتصحيح الأخطاء للمتدربين أقل وقتاً مقارنة مع غير المتدربين، كما تقل الحاجة إلى الإشراف عن قرب نظراً لعامل الثقة في مهارات قدرات المتدربين المكتسبة. [56](ص19)

- تعزيز مرونة التنظيم وإستمراريته من خلال زيادة المعرفة المتخصصة و المهارة لدى الأفراد.

- العمل بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال إكتشاف الكفاءات.

#### الأهداف الإجرائية: ويمكن توضيحها في الآتي: [75](ص92)

- الإستخدام الأمثل للموارد بإستغلال المهارات المكتسبة.

- التوافق الدائم بين مهارات وقدرات العاملين وبين التغيرات البيئية المستمرة و متطلبات الوظيفة،

وإعداد الأفراد لوظائف أعلى في المسار الوظيفي.

- الإلتزام بالميزانية المقررة.

### الأهداف الاقتصادية: تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية في:

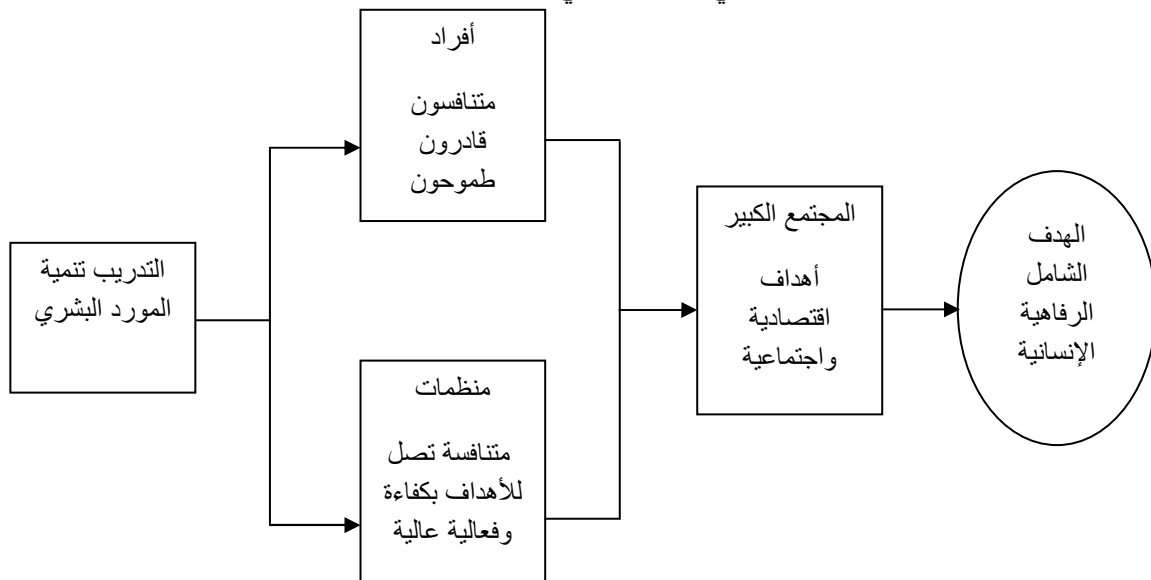
- زيادة الكفاية الإنتاجية، حيث يساهم التدريب من خلال زيادة مهارة الفرد في رفع الإنتاج وانخفاض التكاليف أي زيادة الكفاية الإنتاجية. [68](ص258)
- زيادة المبيعات وتعظيم الأرباح .
- إيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة و تمكّنها المستمر من استعادة التوازن ومواصلة التقدم.
- الأهداف الفنية:** ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، أو بالنسبة للمنتج. ومن أهم هذه الأهداف نجد:
- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التدريب على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلي تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.
- التقليل من نسبة العادم أو التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكوّن يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.
- يساهم في معالجة مشاكل العمل: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي والتظلمات.
- فالتدريب قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل وتحسين شعوره كما لمؤسسة بالشكل الذي يجعله أكثر إرتباطاً بها، وأكثر إيمانا بسلوكها وسياستها و أهدافها.
- الأهداف الإبتكارية:** والتي تتعلق بالتطوير والإكتشاف والتجديد ويقوم التدريب هنا بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم. [57](ص66) أدت العوامل البيئية المتغيرة باستمرار إلى إرتباط أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء، التميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع و خدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع و الابتكار، وهي العوامل التي تركز على عامل اكتساب المعرفة، ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر و الفعال.

### 2.3.1.2. أهداف خاصة بالأفراد: وتتمثل فيمايلي:

- تحسين مستوى الأداء: وهذا بالنسبة للعاملين الجدد اللذين يحتاجون إلى تدريب على كيفية إنجاز لأعمال بكفاءة وبالنسبة للقدامى وذوي الخبرة من خلال التنمية الإدارية.
- تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث سببها عدم كفاءة الأفراد ،كما أن التدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة استيعاب العامل لطبيعة العمل و بذلك يعتبر التدريب صمام أمان يحيط العامل بحماية تعليمية، قواعد علمية وإرشادات عملية. [68](ص257)
- معالجة مشاكل العمل: يساهم التدريب في تخفيض معدلات التغيب والشكاوي و التظلمات.
- النمو و الإرتقاء الشخصي: تمثل هذه الأهداف حجر الزاوية في موضوع التدريب و ترتبط بمشاعر الثقة بالذات ، والشعور بالكفاءة الذاتية ، وتحسين صورة الذات .
- تحسين المستوى الاجتماعي للعاملين: برفع كفاءتهم من خلال التدريب التي تضمن لهم فرص أفضل للكسب و شعورهم بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة.
- رفع معنويات الأفراد: يؤدي رفع المهارات والمعرفة لدى الأفراد إلى ثقتهم و إستقرارهم النفسي ، كما أن اهتمام المؤسسة بافرادها وبالعلاقات الإنسانية يرفع من الروح المعنوية لديهم.
- الإرتقاء بمستوى الأمان الوظيفي: أي يكون العمال أقل عرضة لإصابات و ضغوط العمل من خلال تطوير القدرات الفنية، السلوكية و العقلية للأفراد. [56](ص359)

### 3.3.1.2. أهداف خاصة بالدولة:

و يمكن تلخيص هذه الأهداف في الشكل التالي:



الشكل (05): مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة.

وفي كتاب نشر حديثا 2007 عن التدريب بعنوان "الأهداف غير المعلنة للتدريب"، حدد رونالد والتون ( Renald & Walto ) أهداف التدريب في نوعين: [57](ص ص67-68) - أهداف معلنة: واضحة ورسمية مكتوبة، وتتمثل في الأهداف السابقة الذكر. - أهداف غير معلنة: غير واضحة وغير رسمية وتتمثل على سبيل المثال، في حدوث نوع من التغيير الإيجابي في حياة المتدرب، تغيير الملابس، مواعيد العمل، الطريق إلى العمل، نوع الغذاء، رئيس العمل، زملاء العمل. والمتدرب أثناء البرنامج ليس عليه أي مسؤوليات أو مهام، وهذا يؤدي بلا شك الى تقليل ضغوط العمل والملل والتكرار والروتين.

#### 4.1.2. أنواع التدريب.

تعددت أنواع التدريب وتعددت التقسيمات التي يستعملها الباحثون والمختصون في مجال التدريب نظرا لإختلاف مجالاته، المستويات الوظيفية وأنواع الوظائف، ونظرة هؤلاء لكيفية تقديمها وقد اخترنا أن نقدمها كما يلي :

#### 1.4.1.2. التدريب في ضوء احتياجات الأفراد:

وينقسم إلى ثلاث أنواع: [66](ص101)

**التدريب الذاتي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته، على أن تتوفر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه بنفسه في عمله، كتوافر نظام الحوافز التشجيعية.

**التدريب الفردي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات فرد يكون في حاجة إلى توجيه وإرشاده إلى الطريق السليم، و الإتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء عمله و مسؤولياته، مع العمل على معالجة ما قد يشوب أداءه أو سلوكه من عيوب أو نقص أو انحراف.

**التدريب الجماعي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية، ولهذا الأسلوب تأثير ايجابي على الأفراد المنظمين إليه وغيرها ممن يشعرون بحاجتهم إلى الإنتماء، حيث أن للجماعة تأثيرا قويا على أعضائها.

#### 2.4.1.2. التدريب في ضوء احتياجات المنظمة:

في الحالة العامة هذا النوع من التدريب ينقسم إلى نوعين أساسيين من حيث المكان الذي يجرى فيه هذا الأخير: [16](ص107)

**في موقع العمل:** يتم داخل المؤسسة نفسها سواء من خلال مراكز التدريب وتحت إشراف مجموعة من المدربين الدائمين أو بالاعتماد على الكفاءات من الإطارات و التقنيين في القيام بعمليات التدريب وتضمن هذه الطريقة التقرب أكثر من السلوكيات السلبية وبالتالي معالجتها، كما تخلق الجو العائلي في المؤسسة ، إلا أنها لا تضمن الصرامة البيداغوجية للعملية.

**خارج موقع العمل:** يقوم هذا النوع في إطار اتفاقية تدريب مع المنظمة من طرف منظمات وهيئات خارجية.

إلا أن بعض الباحثين والمتخصصين في التدريب يقسمونه إلى ما يلي:

- التدريب المهني أو الفني: يهدف هذا النوع من التدريب إلى إكساب الفرد مهارة ومعرفة في أداء معينة ويشمل هذا النوع فئة العاملين الذين ينتمون إلى المستويات التنفيذية، فيهتم بتنمية المهارات الفنية واليدوية والحرفية.

- التدريب التخصصي: يتضمن هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص وهي وظائف أعلى من الوظائف الفنية أو المهنية، وكمثال على ذلك: الأطباء والمحاسبين...و يركز هذا النوع على حل المشاكل، تصميم الأنظمة، التخطيط لها، متابعتها وإتخاذ القرارات.

**التدريب القيادي:** هو ذلك النوع من التدريب لمستويات الإدارة الثلاث وهي: [66](ص102)

- التدريب لمستوى الإشراف الأول: هو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات العاملين في وظائف الصف الإشرافي الأول والعاملين في هذا المستوى هم الذين يقع على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عدد محدود من العاملين لا يقومون بأي أعباء إشرافية.

- التدريب لمستوى الإدارة الوسطى: هو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات العاملين مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول، ويصل إلى مستوى أقل من الإدارة العليا، ولهذا المستوى أهمية كبيرة لأنه حلقة الإتصال بين القيادة العليا والمستويات الدنيا من العاملين.

- التدريب لمستوى الإدارة العليا: هو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات شاغلي الوظائف الرئيسية التي تكون من مسؤوليتها وضع السياسات والخطط العامة للمنظمة وتحديد أهدافها في ضوء ما تصفر عنه عمليات المتابعة والرقابة التي تعدها مستويات الإدارة الأخرى وهي تمثل هذا المستوى في رؤساء المنظمات أو رؤساء الأقسام الإدارية الكبرى.

### 3.4.1.2. التدريب في ضوء احتياجات العمل:

وينقسم إلى خمسة أنواع هي:

**التدريب السابق:** هو الذي تتغلب عليه الصفة النظرية، ويسمى بالتدريب خلال مرحلة الدراسة الأكاديمية وما تقدمه دور العلم للخريجين قبل التحاقهم بأعمالهم في الحياة العملية، ويمهد للتدريب الذي يقدم بعد الإلتحاق بالخدمة.

**التدريب في المراحل الأولى من التوظيف:** ويقصد به التدريب الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من التحاقه بالوظيفة، وهو بمثابة تعريف وتقديم للعمل وينقسم إلى: [76](ص221)

توجيه الموظف الجديد أي خلق اتجاهات نفسية طيبة عند الأفراد الجدد عن المشروع وتهيئتهم للعمل بعد توضيح أهداف ومسؤولية المنظمة التي يعملون بها.

تدريبهم على كيفية أداء العمل كما يضمن هذا النوع الإجابة عن إستفسارات الموظف الجديد مما يساعده على التكيف والتأقلم السريع مع الوظيفة التي يشغلها.

**التدريب أثناء تأدية الخدمة:** يسعى من خلاله المشرف المباشر إلى تقديم المعلومات باستمرار للمرووسين أثناء أدائهم للعمل. وهو يهدف إلى إكساب الفرد المهارة اللازمة لإتقان العمل أو الوظيفة، ويحصل عليه إما من خارج العمل، في المعاهد أو مراكز متخصصة، أو من داخل العمل من الرؤساء و الزملاء الذين لديهم خبرات اكب في ميدان العمل.

**إعادة التدريب كنوع من أنواع التدريب:** وتحدث هذه العملية عند إنتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة إمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق و أساليب العمل.

**التدريب للتهيئة للمعاش:** يعتبر هذا النوع من الأنواع الحديثة للتدريب وهو يطبق في المجتمعات الراقية حيث يتم من خلاله تهيئة العاملين كبار السن للخروج على المعاش وتدريبهم على البحث عن إهتمامات غير الوظيفة ، مما يؤدي إلى السيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش وبالتالي القضاء على الملل والضجر بسبب أوقات الفراغ. [16](ص225)

## 2.2. تحديد الاحتياجات التدريبية:

أصبح ينظر إلى التدريب في العنصر البشري كاستثمار، لا مصروف يحتاج إلى تخطيط وتنفيذ وتقييم وتحسين مستمر، وهذا ما يتطلب وضع خطة للتدريب وربطها بإستراتيجية المنظمة، وذلك من خلال وضع هيكل متكامل للاحتياجات التدريبية. وقمنا بتقسيم هذا المبحث إلى النقاط التالية: مفهوم الاحتياجات التدريبية، ثم طرق جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية، وأخيرا أساليب تحديد هذه الأخيرة.

### 1.2.2. مفهوم الاحتياجات التدريبية ومسؤولية تحديدها:

تتعدد التعاريف لمفهوم الاحتياجات التدريبية، إلا أنها متكاملة فيما بينها وسيتم عرض بعض التعاريف فيما يلي:

#### 1.1.2.2. مفهوم الاحتياجات التدريبية:

في أبسط العبارات يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها "جملة التغيرات المطلوبة إحدائها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد، بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء



والإنتاج". [77](ص23) وهناك من يعرفها بأنها " مرحلة التخطيط لتصميم البرامج التدريبية بهدف تنمية وتطوير قدرات ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين، وذلك لمواجهة التغيرات الحالية المتوقعة في مجال الأعمال لتحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية".

"مجموعة التغييرات المطلوبة لرفع كفاءة الأداء الحالية والمستقبلية بالنسبة للمنظمات والأفراد، وذلك عن طريق إضافة معلومات وزيادة مهارات وتغيير اتجاهات بما يؤدي إلى تحسين الأداء وتغيير نتائج العمل النهائية، وهذا يعني تهيئة الجهاز الإداري بالطاقة والكفاية والقدرة اللازمة لمواجهة المشكلات القائمة وتحقيق معدلات سريعة للتنمية. [78](ص45) وبناء عليه يمكن القول أن مفهوم الاحتياجات التدريبية يرتبط ببعدين زمنيين هما:

- البعد الزمني الأول: يتعلق بمعالجة نواحي القصور والعجز في مستويات الأداء الحالي للمنظمة، وينعكس في تحقيق أهداف تدريبية قصيرة الأجل لسد العجز في المعارف والمهارات، وتكوين اتجاهات إيجابية نحو المنظمة ويعدل السلوك الوظيفي.

- البعد الزمني الثاني: فيعكس الهدف الإستراتيجي للتدريب ويتعلق بحل مشكلات الفرد في المستقبل من خلال صقل مهاراته وقدراته وتعديل سلوكه واتجاهاته لتأهيله لشغل مناصب أعلى، كما يهدف هذا البعد إلى مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية، والظروف المحتملة في المستقبل الناتجة عن المنافسة.

### 2.1.2.2. مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر أول مراحل العملية التدريبية، لذا ينعكس أثرها على بقية مراحل نشاط التدريب ونظرا لأهمية هذه العملية، فقد تعددت وجهات النظر حول تحديد مسؤوليات تحديد الاحتياجات التدريبية، فمنهم من يرى أنها مهمة من مهام الإدارة العليا للمنظمة، وفي بعض الأحيان توكل هذه المهمة إلى خبراء التدريب الذين يكونون من داخل في بعض الأحيان ومن خارجها في أغلب الأحيان [66](ص)، أما "ستايل" فيرى أن يعهد بمسؤوليات تحديد الاحتياجات التدريبية إلى لجنة تشكل من رؤساء الأقسام والمشرفون وممثلين عن العاملين، بينما يرى غالبية من الباحثين ضرورة إسنادها إلى إدارة الموارد البشرية. وهذه الأخيرة باعتبارها توفر المعلومات التفصيلية عن العاملين، وتعتبر المسؤولة عن التنسيق بين سائر الإدارات في المنظمة.

### 2.2.2. طرق جمع المعلومات لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية:

وتتمثل طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يلي: [79](ص270) **المقابلة:** فهي مواجهة شخصية بين خبير التدريب والمتدربين المحتملين بهدف التعرف على احتياجات التدريبية، فمزايها المقابلة أنها تعطي للمتدربين المحتملين فرصة كافية لإبداء الآراء والاقتراحات، وفي المقابل لها عيوب تتمثل في أنها تتطلب وقتا طويلا وقد تؤدي إلى نتائج يصعب تطبيقها، وإحساس بعض المتدربين المحتملين بإحراج وأنهم في مأزق يهدد مستقبلهم الوظيفي.

**الاستبيان:** يتمثل في استمارة تتضمن عددا من الأسئلة مطلوب الإجابة عليها ويضعها خبير التدريب، فمن مزايا الاستبيان انه يمكن الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد في وقت قصير وقليل التكاليف ويقدم بيانات مركزة وواضحة، ولكن من عيوبه ضعف قدرته في الوصول إلى أسباب المشكلات ووضع الحلول الممكنة.

**الاختيارات:** قد تكون شفوية أو تحريرية يلجأ إليها خبراء التدريب، بهدف التوصل إلى الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتستخدم كوسيلة لتحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء، غير أنها تعطي مؤشرات عامة لا نهائية في تقويم أداء الفرد للعمل أو احتياجاته التدريبية.

**تحليل المشكلات:** تهدف إلى معرفة السبب الحقيقي للمشكلة، بهدف أن يأتي التدريب لعالجها، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تزيد من مستوى التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين وتعطي نفس النتائج التي تعطيها المقابلة.

**تقييم الأداء:** يعطي تقييم الأداء مؤشرا واضحا عن الواجبات التي لم تنجز، وأسباب عدم إنجازها، كما تبين نتيجة التقييم مدى حاجة العاملين إلى التدريب وإن كان يقدم معلومات دقيقة عن واجبات ومسؤوليات الوظائف وأنواع التدريب الذي يحتاج إليه شاغلوها، إلا أنه يستنفذ وقتا طويلا.

**دراسة التقارير والسجلات:** تبين نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب، وتتميز بأنها تظهر مشكلات الأداء، لكنها لا تكشف عن أسباب هذه المشكلات، ولا تتسم بالموضوعية مما يصعب الاعتماد عليها وحدها في تحديد الاحتياجات التدريبية.

### 3.2.2. أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن تقدير الاحتياجات التدريبية هي أول مبادرات تحسين الأداء لسد فجوتها، ويتم التعرف على أسباب مشاكل الأداء وذلك بإجراء تحليل لثلاث مجالات هي:

**تحليل التنظيم:** ويقصد بها دراسة الهياكل والبنى والأنماط التنظيمية والإدارية للتنظيم، لتحديد المواقع التي يكون فيها التدريب ضروريا، ويتضمن تحليل التنظيم تحليل الأبعاد التالية: [79](ص272)

**تحليل الأهداف الحالية للمنظمة:** تبرز أهمية الأهداف بالنسبة للمنظمة في أنها مبرر وجودها، كذلك فإنها الأساس في استمرارها، وبالتالي فإن استيعابها وفهمها من قبل العاملين سيساعد على تحقيقها، وإن عدم تحقيق الهدف ينبه المدير على أن يبحث عما إن كان للتدريب علاقة بالنجاح أو الفشل.

**الأهداف المستقبلية والمشروعات:** وهي التي تعتمد المنظمة تنفيذها والأسواق الجديدة التي تنوي دخولها، وأساليب العمل التي تتبعها المنظمات المنافسة، وذلك بهدف التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية وبالتالي الاتجاهات العامة للاحتياجات التدريبية.

**الهيكل التنظيمي:** بهدف التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المنظمة واختصاصاتها، والمعايير المعتمدة في إنشاء هذه الوحدات، وحجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة، وأساليب الاتصال ومستوى التفويض ونطاق الإشراف.

**المناخ التنظيمي:** بالاستناد إلى عدد من المؤشرات مثل معدل دوران العمل ومعدلات التغيب، والتأخر عن العمل، وإصابات العمل، وشكاوى وتظلمات العاملين.

**القوى العاملة للمنظمة:** وتهدف إلى التعرف على التركيب القائم للقوى العاملة للمنظمة، من حيث الكم والنوع والجنس والعمر والمستوى التعليمي والخبرة ونوع الوظائف التي يشغلونها، ومستويات المهارة والكفاءة أيضا.

**مؤشرات الكفاءة:** ويهدف تحديد مدى كفاءة المنظمة في مواردها المختلفة، ويتم ذلك عادة من خلال عدد من المؤشرات منها: تكاليف العمل المباشر وغير المباشر لإنتاج السلع والخدمات، وتكاليف المواد اللازمة لإنتاج السلع والخدمات، والتالف من الوحدات المنتجة، الإنتاجية الكلية أو الجزئية، حيث إن هذه الأخيرة تستخرج بقسمة الناتج على عامل واحد من عوامل الإنتاج.

### 2.3.2.2. تحليل الأفراد (شاغلي الوظيفة):

تعتبر هذه الخطوة من أدق الخطوات في تحديد الاحتياجات التدريبية، فهدفها تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب وأيضا مجالات تلك التنمية، وحتى يمكن التوصل إلى هذه النتيجة فإن اختصاصي التدريب يقوم بدراسة الأفراد من عدة جوانب. [80](ص489)

**المواصفات الوظيفية:** فيقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبراتهم والوظائف التي يشغلونها والأعباء التي يؤدونها والإدارات والأقسام التي ينتمون إليها، وكذلك المعلومات المتوفرة لديهم والتي تتعلق بالجوانب الفنية لوظائفهم. [81](ص78)

**الخصائص الشخصية:** حيث يصنف الأفراد حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية، مثل القدرات والاستعداد للتعلم والتدريب ومقدار الطموح والدوافع والاتجاهات والأفكار التي يحملها الشخص تجاه عمله والعاملين ومدى حبه للعمل ورغبته في إتقانه.

**الجوانب السلوكية:** ويتم التركيز على سلوك العامل في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومستويات تحصيله وإنجازه ومدى تفاعله مع الآخرين، ونوع علاقته مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، ودرجة انسجام هذه العلاقات والأهداف التي توجد عنده، ومدى توافرها أو تعارضها مع أهداف المنظمة، كما يتضمن دراسة الدوافع الموجودة عند الأفراد حتى يمكن التعرف على الحوافز الواجب توفرها في البرنامج التدريبي، وكذا في العمل بعد التدريب.

### 3.3.2.2. تحليل الأعمال (الوظائف):

ويهدف إلى دراسة الوظائف والأعمال التي تقوم بها العاملون، وينصب هذا النوع من التحليل على دراسة الوظيفة نفسها. ولتحليل الوظائف ينبغي التركيز على المعلومات التي تغطي الجوانب التالية: **الوصف الوظيفي:** وهو خلاصة للمعارف والمهارات الضرورية لأداء العمل بفعالية. [82](ص111) **قائمة بالواجبات:** ويشمل تفاصيل المهام المنوط بكل وظيفة والتي تعطي صورة كاملة عن مضمون كل وظيفة.

**تحليل المهارات:** تتضمن تحليلاً للمهارات المطلوبة لأداء المهام سواء يدوية أو آلية أو ذهنية، من خلال تحليل الأعمال يتبين ما هو وجه القصور في قدرات و معارف العامل اللازمة لتأدية الوظيفة بصورة فعالة.

وعند القيام بتحليل الأعمال يمكن استخدام العديد من الأدوات لجميع البيانات والتحليل أهمها: [83](ص47)

- ملاحظة سلوك العامل أثناء العمل أو إجراء المقابلات مع العامل والمشرف للحصول على معلومات عن حسن سلوكيات الموظف.
- طريقة الأحداث الجوهرية، وذلك باختيار بعض الحالات الجوهرية و تسجيل سلوك الموظف السلبية أو الإيجابية المرتبطة بها.
- الاستبيان الموزع على العامل، الذي يقدم فيه وصف للمهارات والقدرات والواجبات التي يتطلبها شغل الوظيفة.

### 3.2. تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي:

بعد قيامنا باستعراض المرحلة الأولى من البرنامج التدريبي والمتمثلة في تحديد الاحتياجات التدريبية، سننتقل للمرحلة الثانية وهي التي يقوم فيها المنظمة بتحويل هذه الاحتياجات الى أهداف يمكن تحقيقها، من خلال تصميم برنامج تدريبي مناسب ويتوافق معها، وبعدها سنحاول التعرف إلى كيفية وضع هذا البرنامج على أرض الواقع من خلال تنفيذه والوسائل المساعدة على ذلك.

#### 1.3.2. تصميم البرنامج التدريبي:

ويقصد بهذه العملية تحديد المواصفات و المكونات المختلفة للعمل التدريبي حيث يؤدي تنفيذه إلى تحقيق الاحتياجات التدريبية. [17](ص44-45)

تتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية النقاط التالية: [84](ص313-314)

### 1.1.3.2. عنوان البرنامج:

و يتم وضع العنوان المناسب للبرنامج التدريبي بصياغة جديدة بسيطة و واضحة تدل بصفة مباشرة عن الاحتياجات التدريبية الأساسية التي وضع من أجلها البرنامج. [85](ص27)

### 2.1.3.2. تحديد أهداف البرنامج:

تعتبر الأساس في تصميم البرنامج التدريبي، فالأهداف هي الغايات التي يأمل تحقيقها من وراء هذا البرنامج لذا يجب أن تحدد الأهداف تحقيقا دقيقا و أن تكون واقعة ممكنة التحقيق كما أنها تكون واضحة و هادفة. ، ونميز بين نوعين من الأهداف: [86](ص217)

**الأهداف العامة:** الهدف من التدريب في المنظمات هو ضمان حاجاتها من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة ، ومن أهدافها أيضا التكيف المستمر للعمال بالنسبة لمراكز عملهم بالنظر إلى التغييرات التقنية والتكنولوجية وظروف العمل لترقية العمال ورفع مستواهم في التنمية ويصف أبو النيل أن أهداف التكوين هي: [87](ص67)

- تنمية المهارات والمعرفة: بالعمل وذلك بإعداد البرامج المختلفة التي تزود العمال بالمعلومات الخاصة بعمله الحالي أو الأعمال التي سينقل إليها في المستقبل.

- نقل المعلومات: يتركز هدف بعض البرامج، فيكون موجهها بشكل أساسي لأكثر من مجرد اكتساب المعلومات الخاصة بالعمل نفسه بل تشتمل تلك البرامج والخدمات التي تقوم بها المؤسسة وتتضمن أيضا معلومات عن نظامها وسياستها.

- تعديل الاتجاهات: يكون الهدف الرئيسي في بعض برامج التكوين تغيير اتجاهات الموظفين بطرق عديدة كتسمية اتجاهات أكثر ملائمة لدى الموظفين وزيادة الدوافع لدى الموظفين والوعي بالإدارة والإشراف على الأفراد.

**الأهداف التفصيلية:** وتتمثل في المهام، والظروف التي يتم فيها العمل، ومعايير الأداء المطلوب تحقيقها. تغيير سلوك الأفراد وترشيد تصرفاتهم في مجال العمل.

-إعداد العاملين لتولي مسؤولية أكبر في مجال عملهم بحيث يرتفع معدل الكسب بالنسبة للمهارات القيادية والقدرات التنظيمية والخبرات التخطيطية.

-تحقيق أكبر قسط من التعاون بين مستويات الإدارة المختلفة والمحافظة على الموارد البشرية بقدراتها الراهنة ويساهم التدريب (التكوين) في معالجة شكل العمل أو كثرة الشكاوى والتظلمات ويكون كاشفا عن أسباب انخفاض الروح المعنوية للقوى العاملة في المنظمة فقد تتمثل هذه الأسباب في عدم الرضا بالعمل أو العلاقات أو عدم إتقان العاملين للأسباب المطلوبة لأداء عملهم كما يهدف التكوين إلى فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر وبعد الأفراد لأعمال فنية صعبة وأدق.

### 3.1.3.2. تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها:

حيث يتم تقرير نوع المهارات الملائمة للاحتياجات المحددة و التي سيعمل البرنامج التدريبي على إكسابها و صقلها لدى المتدربين. [88](ص19)

### 4.1.3.2. محتوى التدريب:

إن لمحتويات برنامج التدريب أثر كبير في نجاحه ، لذا كان من الضروري على مخطط التدريب أن يحدد الموضوعات أو الموارد التي يتضمنها البرنامج بدقة، فيتعين أن تكون مادة التدريب ترجمة صادقة لإحتياجات المؤسسة، وأن يتناسب المحتوى (مادة الدراسة والمادة العلمية و العملية) في البرنامج التدريبي مع القدرات العلمية والفنية للمتدربين. [89](ص-ص38-40)

### 5.1.3.2. تحديد زمان ومكان البرنامج التدريبي:

**الزمان:** يحدد مصمم البرنامج التكويني الفترة التي يستغرقها التكوين، إذ يعتبر الوقت من بين العوامل الهامة في تصميم البرنامج التكويني، لذا يجب تحديد الوقت المخصص على مدار السنة التكوينية لكل فترة من فترات التحضير والتنفيذ، ويجب ان يراعي في تحديد مدة البرنامج التالي :

- نوع وطبيعة البرنامج ( طويل الأجل ، قصير الأجل ، صباحي ، مسائي .....إلخ )
- مكان تنفيذ البرنامج ( مراكز التدريب ، داخل المنظمة خارج المنظمة .....إلخ )
- عدد الساعات التدريبية المخصصة في تنفيذ البرنامج .
- حجم الأماكن التدريبية وعدد المتدربين .

**المكان:** كما قمنا بتحديد زمان العملية التكوينية والفترة الواجب إخراجها خلال السنة يتوجب على مصمم البرنامج التكويني تحديد المكان الذي تجرى فيه العملية التكوينية للأفراد و تختار المكان المناسب لذلك وهذا من أجل تسهيل عملية تنقل العمال عن مراكز تكوينهم إلى مقرات عملهم، والأمثلة في إختيار المكان من طرف مصممو البرنامج التكويني هي أن تكون هناك مراكز للدراسة والتكوين داخل النشأة.

ويجب أن تأخذ عملية إختيار مكان التدريب عدة اعتبارات منها: [85](ص248)

- قدرات و إمكانيات المنظمة ماليا و ماديا.
- ملاءمة مكان التدريب مع أغراض و أهداف التدريب مع توفر جميع الوسائل والإمكانيات المطلوبة لتنفيذ البرنامج التدريبي.

### 6.1.3.2. إختيار المتدربين:

لابد على مصمم البرنامج التدريبي أن يولي أهمية وعناية خاصة باختيار الأفراد المناسبين لإدخالهم في البرنامج الخاص بالعملية التدريبية، لأنهم المحور الأساسي لهل فاختيارهم (الأفراد) يتم في

خطوات تحديد الاحتياجات. بقي فقط أن يوضع المدرب المناسب في البرنامج المناسب، ولكي يكون التدريب فعالاً وكفؤاً، فإنه يجب مراعاة الأمور التالية عند إختيار الأفراد:

الأمور الإدارية : وهي الأمور التي تنحصر في:

- تقدير العدد المطلوب من الأفراد على ضوء الحاجة في المشروع.
- الوسائل - الأساليب- المتدربين والمدربين لتأمين التدريب المناسب.
- إختيار الأفراد من مستويات وظيفية وعلمية متقاربة لتأمين إستفادة أكبر لهم.
- الإلتزام بالحضور والإستمرار في البرامج حتى نهايته.

**الأمور السلوكية والفيزيولوجية:** وتتمثل في:

- الأمور التي تتجلى في العودة إلى البيانات الخاصة بهم، والتي تم إختيارهم بموجبها (القدرات، الإستعدادات، الميول) ومدى انسجام هذه البيانات مع البرامج الموضوعية والتي تعبر عن كفاية القدرة الجسمانية لمتطلبات الأنشطة الخاصة بالوظيفة التي يتم التكوين من أجلها.
- إنتقاء الأفراد الراغبين في المزيد من المعرفة والإطلاع و تقبل كل جديد.

### 7.1.3.2. إختيار المدربين:

المدرب هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتدربين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة، وتدريبهم على أصول ممارسة المهنة ضمن برنامج محدد وبأسلوب معين. ويتوقف إختيار المدرب على أسلوب التدريب، والمادة التدريبية المراد استخدامها ونوع المتدربين وتوجد أربعة أنواع من المدربين: [90](ص62)

**المدرب المحاضر:** يقوم بنقل المعلومات إلى المتدربين عن طريق المحاضرة ويكون هو المتحدث الأساسي فيها.

**المدرب القائد:** يقوم بتولي تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة، أو التدريب في مواقع العمل، من خلال التعليمات والتوجيهات والمعلومات المرتردة.

**المدرب التطبيقي:** وتتوفر لديه الخبرة العلمية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية.

**المدرب النفسي:** لديه الخبرة والمعرفة بالعلوم السلوكية، وكيفية تعديل السلوك

وعند إختيار المدرب يجب أن تتوفر فيه عدة شروط أهمها ما يلي:

- أن يكون مقتنعا بقيمة ما يفعل، ولديه القدر الكافي من المادة العلمية والخبرة.
- القدرة على نقل وتوصيل هذه المعلومات إلى الآخرين والمشاركة في نتائج خبراته.
- أن يكون متفهما لطبيعة عملية التدريب أو التنمية مدركا طرق بينها وبين عملية التعليم.

وهناك من يرى صفات أخرى في المدرب منها: [91](ص327)

- القدرة على رد التساؤلات والتفاعل مع مشاعر الدارسين والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة.

- القدرة على حل التعارض والنزاع المحتمل أن يقع في حلقات التدريب، ويتطلب ذلك قدرا من المرونة في امتصاص الاتجاهات والآراء المتعارضة والتوفيق بينها.
- أسلوب التدريب المراد استخدامه.
- المادة التدريبية المراد إكسابها للمتدربين.

### 8.1.3.2. ميزانية التدريب:

بحيث يتم وضع ميزانية تقديرية للتدريب من أجل التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب و يؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التدريب، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج و محتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا فعالا، ففي الميزانية تحدد كل التكاليف المباشرة و غير المباشرة منذ بدء العملية التدريبية من جمع و تحليل المعلومات، تحديد الاحتياجات، البحث عن البرامج التدريبية المناسبة... إلخ و كل المصاريف التي تتحملها إدارة التدريب. [16](248)

### 2.3.2. تنفيذ البرنامج التدريبي:

في هذه المرحلة يتم إخراج البرنامج التدريبي إلى حيز الوجود، ويتوقف تنفيذه بنجاح على قدرة المنسق والمدربين ونوعية المتدربين، والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج، وكذلك نوع البرنامج.

### 1.2.3.2. خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي:

- تمر عملية تنفيذ البرنامج التدريبي في اغلب الأحيان بالخطوات التالية: [92](ص08)
- يعرض المدرب أهداف الجلسة التدريبية ومبادئ العمل ثم يقوم بعرض المهارة أو موضوع الدرس مستخدما برنامج العروض التوضيحية PowerPoint أو عرض الشفافية.
- يعطي المدرب أمثلة لتوضيح طبيعة المهارة ويناقش المتدربين في معناها واستخدامها.
- يقسم المدرب المتدربين إلى مجموعات من 3-5 ويوزع ورقة عمل على كل مجموعة ويطلب منهم أداء مهمة جماعية بما يتفق والموقف التدريبي.
- يقوم المدرب بمساعدة المتدربين في تطبيق المهارة خطوة بخطوة مشيرا إلى الهدف والقواعد والأسباب وراء كل خطوة
- يتيح المعلم الفرصة لكل مجموعة لعرض ما قامت به ويستمع إلى ردود فعل المجموعات على المهمة التي قامت بها كل مجموعة .
- يستخدم المدرب التغذية الراجعة feedback لتدعيم عملية تنفيذ المهمة وذلك من خلال إجراء نقاش مع المتدربين بعد التنفيذ لمراجعة الخطوات والقواعد التي اتبعت في تنفيذ المهارة



- تكرار العمل بالتدريب على مهارة أخرى حسب ورودها في البرنامج مع ملاحظة أن الوحدة الأولى فقط يجب البدء بها أما بقية الوحدات فليس من الضروري مراعاة الترتيب.

### 2.2.3.2. عوامل التنفيذ:

وهناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج أهمها: [90](ص62)

- تحديد الوقت والمدة الزمنية للبرنامج وإبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبالهم وتهيئة أماكن إقامتهم.
- التأكيد من تهيئة المدربين في المكان والوقت المحدد، والتعرف على خبرات وتطلعات المدربين.
- تجهيز قاعة التدريب وتوفير مساعدات التدريب السمعية والبصرية وغيرها.
- إنتاج البرنامج وشرح أهدافه في الوقت المحدد.
- التعرف على توقعات المشاركين وانطباعاتهم وملاحظاتهم على سير البرنامج.
- ولكي ينجح البرنامج التدريبي لا بد من توفر مقومات النجاح و التي يمكن أن نذكر منها:
- التدريب لا يخلق الإنسان الذكي الواعي، بل يصقل ويزيد من مهاراته وقدراته فقط.
- إن كل تغيير يجب أن يبدأ بتمهيد أذهان العاملين، وتهيئتهم نفسياً وإمدادهم بالمعلومات اللازمة والصحيحة وإشراكهم في التغيير.
- التدريب لا يفعل أكثر من توفير الفرصة للتعليم والاستفادة " يمكن نقل الحصان إلى النهر ولكن لا يمكن إلزامه على الشرب "، بمعنى أنه لا يمكن أن يتم إلا إذا كانت لدى الفرد الحافز والرغبة للتزود بالمعرفة وتطوير أدائه، هذا مرهون بمدى تناسب محتوى البرنامج مع احتياجاته، حتى وإن كانت الطرق المتبعة في التنفيذ تلقى قبولا، ولا يشعر المتدرب بالأمن اتجاهها.
- أن يكون برنامج التدريب مرنا يصعب أن ينجح في القيم والأبعاد الحضارية والمعارف والمهارات، ما لم يكن مصحوبا بتغييرات مناسبة في الظروف ونظم الحوافز، ونظم المعلومات ونماذج وطرق التفاعل والاكتماب.

### 3.3.2. الأساليب و المساعدات التدريبيية:

بالتعاون مع المتدربين يتم اختيار النوع المناسب من أساليب التدريب الذي يتلاءم مع البرنامج التدريبي و الذي يسهل استيعاب العملية التدريبيية من طرف المتدربين و سهولة تطبيقها من طرف المدربين. يوجد عدد ضخم من أساليب تقديم الدرس التدريبي، فقد قدر بأكثر من 300 أسلوب بالرغم من أن الكثير منها متداخلة أو له تطبيقاته الخاصة. ويتوقف اختيار الأسلوب التدريبي على عدة اعتبارات تكمن فيما يلي: [93](صص38-39)

- التحفيز والإثارة والتشويق: ما يمكن أن يحدثه الأسلوب لدى المتدرب.
- معرفة النتائج: أي درجة الفورية في التغذية الراجعة، وحجمها الذي يقدمه الأسلوب لكل من المتدرب والمدرّب عن نتائج عملية التدريب.

- مراعاة الفروق الفردية: ويقصد به درجة ملاءمة الفكرة الأساسية والأسلوب لاحتياجات كل متدرب، وإمكانية تكييفه في أثناء التنفيذ لمقابلة هذه الاحتياجات.
- تنمية المهارات: وتعني درجة صلاحية الأسلوب لتنمية المهارات لدى المتدربين.
- نقل المعارف: أي درجة صلاحية الأسلوب لنقل معلومات معينة (حقائق، أفكار نظريات، آراء... إلخ) للمتدربين.
- صعوبة الإعداد: أي مستوى الصعوبة والتعقيد، وبالتالي المهارة والخبرة اللازمة لتصميم وإعداد الأسلوب والتحضير له مقارنة بغيره من الأساليب.
- تكلفة الإعداد: أي النفقات المالية التي تتطلبها عملية تصميم وإعداد واختيار الأسلوب مقارنة بغيره من الأساليب.

### 1.3.3.2. أساليب التدريب:

و لدراسة هذه الأساليب يمكن تقسيمها إلى نوعين أساسيين هما:

#### 1.1.3.3.2. أساليب التدريب خارج العمل:

يقوم المدرب خلال إدارته لعمله باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان ومن ضمن هذه الأساليب، المحاضرة، المناقشة، تمثيل الأدوار، دراسة الحالات، دراسة الوقائع، المباريات، وغيرها وستعرض لهذه الأساليب فيما يلي: [94](ص-ص286-288)

**المحاضرة:** من أشهر الطرق التدريسية والتعليمية التي تتم في حلقات التدريب، وهي اقتصادية لأنها تغطي مساحة كبيرة من المعلومات لمجموعة من الأفراد، وهي قليلة التكلفة والجهد. و يصبح هذا النوع فعالا إذا اقتصر على تقديم المبادئ والمعارف العامة والمعلومات التي تتعلق بموضوعات نظرية تخدم العملية التدريسية، بالإضافة إلى مراعاة المدرب إلى أسلوب الإلقاء وتغيير نبرة الصوت، واتخذ الحوار والنقاش منهجا له في إنعاش الحاضرين وتحفيزهم على الإهتمام والفهم. [75](ص114)

**تمثيل الأدوار:** وهو احد الأساليب التدريسية التي تركز على قيام الفرد بمجموعة الأدوار التي يقوم بها الأفراد في المواقف الإدارية الحقيقية. حيث يتم افتعال موقف معين بهدف تنمية مهارات القيادة والتفاوض لدى المشاركين. [95](ص126)

**دراسة الحالات:** في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل ويقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها البديلة وتقييم البدائل المختلفة.

**التدريب العملي:** ويقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكون ويشجعه على القيام بأداء، ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية ويمكن الحصول على نتائج

جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.

**الوقائع الحرجة:** إن عدم واقعية بعض الأساليب السابقة جعلت المكون يقوم بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (الوقائع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير (حرجة) والخاصة بموضوع التكوين، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة والممارسة، وعلى المكون أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة أو لكي يسأل الدارسين ويشجعهم على إشارة إحدى هذه الوقائع.

**المباريات الإدارية:** يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة ويتصرفوا ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات.

**الحقائب التدريبية:** برنامج تدريبي أو تعليمي محدد ومتكامل ذي عناصر متعددة ومتنوعة، وهي عبارة عن مجموعة من الخبرات التدريبية يتم تصميمها وإعدادها من قبل خبراء مختصين بطريقة منهجية ومنسقة، ويمكن استخدام الحقائب التدريبية بمساعدة مدرب أو دون ذلك من أجل تحقيق أهداف أدائية محددة [66](ص137). وتحتوي الحقيقية على: الأهداف التدريبية، رزم مطبوعة عن الموضوع التدريبي، أدلة الاستخدام (دليل المتدرب- دليل المدرب- دليل الإجابات- دليل الشفافية)، شريط تلفزيوني، استمارات تقييم البرنامج، إرشادات وتوجيهات.

### 2.1.3.3.2. أساليب التدريب في مواقع العمل:

هي من أكثر الطرق المتبعة والأكثر شيوعاً، وتتمثل في العديد من الأساليب:

**التناوب الوظيفي:** وتعني نقل أو تحويل المتدرب بين وظائف مختلفة، ويهدف إلى تعريف المتدرب على أجزاء ووظائف مختلفة في المنظمة.

**التعليم الفردي:** حيث يقوم المشرف بتوجيه المتدرب على أساس يومي من حيث الإرشاد والمساعدة، وإعطاء التغذية العكسية والتحفيز.

**تفويض السلطة:** هو تكليف الموظف بمهام وظيفية أخرى، إضافة إلى مهام عمله التي يقوم بها حالياً بهدف إكسابه مهارات جديدة.

**التلمذة الصناعية (التدريب المهني):** تقوم على أساس تزويد الأفراد بالمعرفة النظرية والعملية لفترة معينة، وذلك بالتدريب على العمل، ويلاحظ أن هذه الطريقة تجمع بين التدريب داخل العمل وأثناء العمل.

**التدريب على تعليمات العمل:** وتتمثل في التعليمات والتوجيهات والإرشادات لكيفية أداء العمل التي يقدمها المشرف المباشر أثناء العمل، وتستخدم بشكل خاص للعاملين الجدد أو إعداد العامل البديل أو الترقية أو النقل. [83](ص51)

### 3.1.3.3.2. أساليب حديثة في التدريب:

لقد نتج عن التحسينات والتطورات الحديثة في المعدات التكنولوجية تطور سريع في أساليب التدريب، وتزويد الأفراد بالمعلومات الوفيرة عن بعد في مواقع أعمالهم من خلال آلات ومعدات خاصة بالتدريب، ومن أمثلة هذه الأدوات: [52](ص361)

- مؤتمرات الاتصال التلفزيوني والتلفوني عن طريق الأقمار الصناعية.
- المحاكاة والمباريات الإدارية وبناء المجموعات.

### 2.3.3.2. المساعدات التدريبية:

يحتاج العمل التدريبي إلى بعض المعدات والمستلزمات التي تتوقف على توفرها القدرة على توصيل المادة التدريبية إلى المتدربين، بل وهناك وسائل أخرى هامة وأن لم تحل محل المدرب فهي تساعده في نقل المعلومات وتوصيل المفاهيم والمعاني. لذلك تسمى هذه المعدات عادة بمساعدات التدريب. ومن أهم المساعدات نجد: [75](ص120)

**السيبورة المغناطيسية:** وهي أداة هامة في التدريب و سطحها المغناطيسي، وتصلح عندما تكون وسائل الشرح مثبتة في ظهورها قطع معدنية لتلتصق بسطح السبورة، وتعتبر السبورة المغناطيسية اقتصادية إذا كان لها وجه آخر حيث يمكن استعمالها في عمل الرسومات والحدود والخرائط والجدول والرسوم البيانية التي توضح مقدار الطاقات الإنتاجية والأدائية.

**السيبورة العادية:** السبورة العادية في المدارس والجامعات والمعاهد العليا بوصفها حتى الآن من أفضل وسائل العرض المرئي التقليدية إذا أحسن استخدام مادة الطباشير هذا وتتميز السبورة العادية بالعديد من المميزات لعل أهمها:

- سرعة الكتابة والمحو أثناء عرض الحديث.
- الإعداد المبكر لمادة التدريب.

**الأوراق:** الجدير بالذكر أن الأوراق تعتبر وسيلة توضيحية لا غنى عنها أبدا ويستفاد منها في بيان المراحل المختلفة للبرنامج أو للموضوعات المطروحة، وتتميز الأوراق بأنها يمكن إعدادها مسبقا بحيث تأخذ نفس الترتيب المنطقي والفكري لمراحل تبادل الموضوع. هذا، ويمكن الاستفادة بالسبورة العادية في تثبيت تلك الأوراق عند العرض البياني والرسومات التوضيحية والخرائط الجغرافية ومجسدت المشاريع والوقائع إذا أحسن المدرب عند عرضه اللوحات الورقية اختيار دقة التوقيت بين الموضوع

الذي يتحدث عنه و بين ما تظهره اللوحة من أجل تدعيم ما يقوله فإن هذا سيكون له أثر فعال في شد انتباه المتدربين و كسر الملل الذي يمكن أن يصيبهم في مثل هذه المناسبات.

**الكشاف الكهربائي:** وليس غريبا أن نلاحظ في الآونة الأخيرة ذلك الإقبال الشديد على استخدام الكشاف الكهربائي في حلقات التدريب، والمعامل و قاعات المحاضرات. هذا ويرجع سبب انتشار الكشاف الكهربائي إلى صغر حجمه و بساطة تشغيله و ضوئه القوي الساطع الذي يساعد المحاضر على عرض أفكاره و طرائق موضوعاته بصورة فائقة تعطي أثرا رائعا في نفوس و عقول المشاهدين

**عروض الفيديو و الأفلام:** تتمتع أجهزة الفيديو و الأفلام بمزايا خاصة في خبرات التعلم، حيث تساعد هاتان الوسيلتان المرئيتان على إثارة الانتباه و حث المشاركين على تجربة أنماط سلوكية جديدة، فيمكن أن تزود محتوياتهما بنماذج للأفكار و المهارات التي تقوم بعرضها في برنامج التدريب، على الرغم من سلبية المشاركين أثناء مشاهدة الفيديو أو الأفلام، إلا أن هذا النشاط عادة ما يصاحبه مناقشة و بذلك يبدي الأفراد نوعا من المشاركة الإيجابية. [96](ص43)

## 4.2. تقييم التدريب:

تصرف المنظمات اليوم مبالغ طائلة على البرامج التدريبية وهذا يدخل ضمن ما يسمى بالإستثمار في المورد البشري، وبالتالي لا بد من معرفة فوائد ومخرجات هذا الإستثمار وعوائده على أداء المنظمة وإنتاجيتها وتطورها ، خاصة وأن النشاط الذي لا يمكن قياس العائد منه يصعب الدفاع عنه، و لذلك تلجأ المنظمات إلى عملية تقييم البرامج التدريبية لمعرفة العوائد والفوائد منها، ومن خلال هذا المبحث سنتعرف إلى هذه العملية من بتحديد مفهومها، أهدافها، مراحلها، عناصرها، أساليب التقييم والإستراتيجيات المستعملة في ذلك.

### 1.4.2. مفهوم، أهداف ومراحل تقييم التدريب.

#### 1.1.4.2. مفهوم تقييم التدريب:

كلمة تقييم تعني إعطاء الشيء قيمة أو إصدار حكم يحدد قيمته، أما مفهوم تقييم التدريب فقد وردت له عدة تعريفات في ثنايا أو أدبيات التدريب والإدارة، أجمعت على أن تقييم التدريب يهدف في النهاية إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لتطلعات المنظمة ورفع كفاءة عاملها.

ومن بين التعريفات ما أشار إليه "كيركباتريك" "Kirkpatrick": "بأنه عملية تهدف إلى قياس فعالية وكفاءة الخطة التدريبية، ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها". [97](ص247)

وهناك من يعرفه "بأنه الإجراءات المتبعة التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، ومدى تغير المتدربين من حيث ما أحدثه التدريب وأيضا كفاءة المدربين". [98](ص83)

ويعرف "ويليام تريتشى" "William Truchy" التقييم "بأنه عملية تحديد ما تم تحقيقه من تقدم من أجل الوصول إلى الأهداف الموضوعية ضمن مدة زمنية محددة وبتكاليف مقبولة". [73](ص21) ويعرفه علي محمد عبد الوهاب: "بأنه الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف بمحدده، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك لقياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي". [81](ص140) ويفهم من ذلك أننا في حاجة ماسة إلى القيام بعملية التقويم لعدة أسباب منها :

- التأكد من أن البرنامج يعمل وفقا للأهداف التي وضعت له.
  - لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين.
  - لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات والتسهيلات المادية البيئية للعمل.
  - لتمديد مدى فعالية وملاءمة أساليب التدريب المعتمدة.
  - مدى ملاءمة المواد التدريبية المستخدمة المحاضرات – المناقشة ... الخ.
- ومن خلال التعريفات السابق يمكن تعريف تقييم التدريب بأنه " العملية التي يتم من خلالها قياس مدى كفاء البرنامج التدريبي في تحقيق الأهداف المرجوة منه، وذلك من خلال قياس المستوى الذي وصل إليه الأفراد بواسطة عدة تقنيات، وتمكنا عملية التقييم كذلك من معرفة مستوى المدربين"

#### 2.1.4.2. أهداف تقييم التدريب:

رغم كثرة التعريفات إلا أن التقييم في واقع الأمر لا يعدو كونه عملية تهدف إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لأهدافه من خلال محورين أساسيين هما: [97](ص247)

**تقييم كفاءة خطوات العملية التدريبية:** حيث يتم خلال عملية التقييم التأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقا للخطة الموضوعية لذلك، بمعنى أن يتم التأكد من انجاز البرنامج التدريبي وفقا للخطة، وهذا يشمل تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية، وتقييم تصميم البرنامج، وكفاءة المدرب، وتعلم المتدرب، وتقييم وسائل التدريب، وغير ذلك من عناصر البرنامج التدريبي.

**تقييم تحقيق أهداف التدريب التطبيقية:** حيث يتم خلال عملية التقييم التأكد من نقل أثر التدريب (المهارات- المعارف- السلوك) إلى واقع العمل الميداني، واستخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الموظف، وبالتالي رفع كفاءة أداء المنظمة بوجه عام، أو حل مشكلات معينة، كما يتم التأكد أيضا من أن عائد التدريب على المنظمة يعادل ما يصرف عليه من موارد.

#### 3.1.4.2. مراحل عملية تقييم التدريب:

ويمكن تحديده في ثلاث مراحل أساسية هي: [75](ص154)

**مرحلة ما قبل التدريب:** وتتمثل في تقييم الخطوتين الأولى والثانية في العملية التدريبية، ونعني بهما تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي. وهنا يقوم أخصائي مدير التدريب أو بإخضاع

تحديد الاحتياج التدريبي إلى معايير عملية وتطبيقية للتأكد من الحاجة الفعلية للتدريب، و من ارتباط الإحتياجات التدريبية بأهداف وسياسات ونشاط المنظمة، والتنبؤ بعوائد التدريب على المنظمة والموظف والوظيفة. كذلك يتم خلال هذه المرحلة اختيار البرنامج أو البرامج المناسبة، أو تصميمها وفقاً لإحتياجات المنظمة التدريبية.

**مرحلة أثناء التدريب:** تتم عملية تقييم هذه المرحلة من خلال محورين أساسيين هما: [97](ص249)

- تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي: ويشمل تقييم الوسائل المستخدمة في التدريب، الوقت المخصص للتدريب وتوزيعه بين المهارات والمعارف، الطرق والتقنيات المستخدمة، وغير ذلك من توافق عملية تنفيذ البرنامج مع الخطة الموضوعية له، وفي حال وجود أي خلل في تنفيذ الخطة فإن التقييم يساعد على تصحيح مسار البرنامج.

- تقييم المدرب والمتدرب خلال تنفيذ البرنامج: ويشمل هذا قياس تحصيل وأداء المتدربين، ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي يقدمها البرنامج، ومدى ارتباط بالمهام والواجبات التي يقومون بها في ميدان العمل. ويتم في هذه المرحلة أيضاً تقييم أداء وقدرات المدرب، لأنه إذا كان دون المستوى المطلوب أو لا تتوفر لديه المهارات المطلوبة لتنفيذ البرنامج، سيؤدي إلى الفشل في تزويد المتدربين بمهارات العمل المطلوبة، حتى مع توفر أفضل الخطط والإمكانات والوسائل وأجهزة التدريب. وإضافة إلى الفائدة الآنية في إنقاذ البرنامج من الفشل باستبدال المدرب الضعيف بأخر أكثر قدرة، ومن أهداف التقييم هو وضع معايير لإختيار المدربين مستقبلاً، ويقوم بعملية تقييم المدربين عادة إدارة التدريب وكذلك المتدربين الذين يطلب منهم في استمارة استقصاء التعبير عن آرائهم في قدرات المدربين من خلال معايير محددة.

**مرحلة ما بعد التدريب:** وتركز هذه المرحلة على نوعين من التقييم:

- تقييم المتدربين: عادة تتم هذه العملية في اليوم الأخير للبرنامج التدريبي، إذ يقوم المتدربون بتقييم التجربة التدريبية التي مروا بها خلال أسابيع أو أيام التدريب، وهنا يتم استقصاء آراء المتدربين عن جميع خطوات ومراحل التدريب، ويشمل هذا أهداف البرنامج، وموضوعاته، ووسائله، والطرق المستخدمة فيه، ووقت تنفيذه ومدته، والقاعات، وقدرات المدرب، وغير ذلك من معوقات البرنامج التدريبي.

وتهم هذه الجزئية كثيراً وبالدرجة الأولى إدارة أو مركز التدريب، والتي تستطيع من خلاله قياس وتقدير جهودها، وبالتالي معرفة عوامل القوة لتطويرها وعوامل الضعف لتفاديها في برامجهم وخططهم المستقبلية. ويعتمد على هذا النوع من التقييم في تطوير عملية التدريب بصفة عامة، وهو عامل رئيسي في وضع تصورات واستراتيجيات التدريب واتخاذ قرارات التغيير. ذلك أن المتدرب هو المستهدف الأول من العملية التدريبية وهو الجزء الرئيسي فيها، وبالتالي فإن ملاحظاته وأحكامه تعتبر

من المدخلات الضرورية في تقييم البرنامج التدريبي، هذا مع ملاحظة أن موضوعية تقييم المتدربين قد لا تكون مكتملة وتؤثر فيها عوامل كثيرة يفترض أن ينتبه لها متلقي التقييم.

- تقييم أثر التدريب: يعتبر هذا الجزء من تقييم التدريب - من وجهة نظر المسؤولين عن التدريب في المنظمة - الهدف النهائي لعملية التقييم. وتأتي أهمية تقييم اثر التدريب من منطلق بسيط، وهو أن هدف التدريب في النهاية هو رفع كفاءة أداء العاملين، وبالتالي زيادة وتطوير مخرجات المنظمة. وإذا كان الأمر كذلك فان معرفة نتائج التدريب التطبيقية في ميدان العمل ونقل المهارات والمعارف المكتسبة والمطورة خلال البرنامج التدريبي والتأكد من ذلك هو أحد أهم أولويات مدير التدريب في المنظمة.

ويتم خلال هذا الجزء الهام من عملية التقييم قياس اثر التدريب على سلوك وأداء الموظفين. وهذه مهمة إدارة التدريب أو التطوير في المنظمة أو الجهة المستفيدة من التدريب. ولمعرفة اثر التدريب فانه يفترض التركيز على المعايير السلوكية المتعلقة بالأداء الفعلي للموظف بعد التدريب، والتأكد من حدوث تغيير على أدائه أو سلوكه، ويعتبر المعيار السلوكي من أهم المعايير في قياس اثر التدريب، ذلك أن الأصل في التدريب هو تغيير سلوك الموظف ايجابيا وتطوير أداءه.

#### 2.4.2. عناصر تقييم التدريب عند رونالد كيركباتريك (Kirkpatrick).

تعتبر أدبيات تقييم التدريب والمنهجيات التي قدمها الكاتب رونالد كيركباتريك (Kirkpatrick) من أوائل الطرق وأقدمها استخداما وانتشارا، ولقد أوضح في كتابه "تقييم برامج التدريب" بان عملية تقييم التدريب يتم تنفيذها على أربع مراحل أو مستويات كالتالي: [98](ص89)

#### 1.2.4.2. ردود الأفعال:

أي تحديد أو قياس درجة انطباع الموظف عن التدريب الذي تلقاه، من حيث البرنامج التدريبي، الوسائل والأساليب، كفاءة المدربين، والوقت المخصص للتدريب وغيرها. ويعتبر رد الفعل من أسهل عناصر التقييم، حيث انه يركز على مشاعر وردود أفعال الموظفين بصفتهم متدربين تجاه البرامج التي تلقوها والمدربين وغيرها. إلا أن صدق هذه البيانات عما تعلمه الفرد واكتسبه من معلومات ومهارات يعتبر محل تساؤل، فتصور الفرد لأثر برنامج التدريب شيء، والأثر الفعلي على معلوماته ومهاراته شيء آخر. [99](ص202)

ولقياس رد الفعل تستخدم عدة أساليب وهي على النحو التالي:

- المقابلة الشخصية مع المتدربين للتعرف على آرائهم نحو البرنامج التدريبي.
- إعداد وتصميم استبيان بهدف الحصول على ردود الفعل في صورة كلية.



### 2.2.4.2. التعلم:

يهدف التقييم هنا إلى الحصول على بيانات كافية عن كمية المعلومات التي اكتسبها المتدرب نتيجة التحاقه بالبرنامج التدريبي، ويمكن تقسيم ذلك إلى ثلاث جوانب هي:

**تعلم المعارف:** ويقصد بها تعلم المبادئ والحقائق والنظريات، وهذا الجانب من التعلم قد لا يكون مهماً بدرجة كبيرة في المنظمات الإدارية، حيث أن التركيز لا يكون على ما تعلمه الفرد من حقائق بقدر ما يكون على المهارات. ولكن إذا كانت المنظمة حريصة على معرفة ما تعلمه من حقائق فإنه يمكن لمسؤول التدريب أن يطلب من المتدرب تقريراً عما قدم له في البرنامج وما تعلمه.

**تعلم المهارات:** ويقصد بالمهارات القدرة على القيام بعمل ما بشكل يتسم بالدقة والسهولة، ويمكن قياس ذلك من خلال ملاحظة أداء الموظف بعد التدريب ومقارنته بأدائه قبله.

**الإتجاهات:** ويقصد بها القيم والأفكار التي يحصل عليها من التدريب، ومدى التغيير الذي حدث للتقييم السابقة مثل: حب العمل، التعاون مع الزملاء، الرغبة في التطوير واحترام الوقت وغيرها، ويمكن قياس هذا الجانب من خلال الملاحظة أو إجراء مقابلات شخصية معه.

### 3.2.4.2. السلوك:

يهدف التقييم على هذا المستوى إلى التحقق من مدى التغيير الذي طرأ على سلوك المتدرب نتيجة التدريب، ويمكن الإستدلال على هذا التغيير من خلال عدة أساليب منها: [98](ص90)

- ملاحظة المتدرب في عمله بعد التدريب ومقارنته بما كان عليه قبل ذلك.
- التعرف على آراء رؤساء المتدرب فيما يتعلق بسلوكه بعد التدريب.
- التعرف على آراء مرؤوسى المتدرب فيما يتعلق بسلوكه بعد التدريب.
- التعرف على آراء زملاء المتدرب فيما يتعلق بسلوكه بعد التدريب.

### 4.2.4.2. النتائج:

ويتحدد هذا التقييم في معرفة اثر التدريب على أداء الموظف بعد التدريب في العمل، وبالتالي تحديد اثر ذلك على المنظمة، فالتقييم على هذا المستوى يشمل النتائج الملموسة للتدريب والتغييرات التي أحدثها الموظفون المتدربون بالفعل لصالح الأجهزة التي يعملون لها، والتي تنعكس أثارها على سلوكهم الفعلي في العمل، وعلى الرغم من صعوبة قياس نتائج التدريب، فإن هناك بعض الطرق التي يمكن أن يسترشد بها مسؤولو التدريب فيما يتعلق بقياس نتائج التدريب، وأهم هذه الطرق:

**قياس نتائج التدريب بأهدافه:** وأهداف التدريب يمكن التعبير عنها بشكل نتائج مثل: تخفيض دوران العمل، خفض التكاليف، تحسين الكفاءة، والتقليل من التضررات، وتحسين الروح المعنوية.

**قياس أداء الموظف:** وذلك من خلال معدلات الإنتاج و الأداء بصورهما المختلفة.

## 3.4.2. أساليب تقييم البرامج التدريبية والمؤشرات الدالة على الفعالية.

### 1.3.4.2. أساليب تقييم البرامج التدريبية:

إن عملية تقييم البرامج التدريبية ليست بالأمر الهين والسهل بل هي من الأمور الصعبة على الإدارة، وهذا راجع لتعدد الأمور المدروسة (ردود الأفعال - التعلم - السلوك - النتائج)، وتختلف الأساليب المستعملة في ذلك حسب طبيعة المعيار المستعمل، ومن بين الأساليب المستعملة نجد:

**الملاحظة:** يمكن اعتبار الملاحظة من أهم أساليب تقييم جودة نظام التدريب، و تحديد نقاط القوة و الضعف فيه، فضلا عن أنها تتميز بدرجة من الموضوعية، فهي تقيس الأداء و السلوك للشخص الذي تتم مشاهدته، بالإضافة إلى أنها تفيد في إجراء المقارنة بين حال المتدرب قبل و بعد التدريب. و لكنها بالمقابل تتميز بطول الوقت و كثرة التكاليف و تعدد العوامل المتداخلة في عملية الملاحظة و احتمال عدم التنبه لبعضها. وقد بينت الدراسات أن استخدامات هذه الوسيلة محدودة بحدود أنواع الأعمال التي تصلح لها،

وحدود الوقت و القوة البشرية التي تتطلبها. [80](ص340)

**المقابلة الشخصية:** تستخدم هذه التقنية خاصة عندما يتعلق الأمر باستكشاف عمليات التفكير في المواضيع، و تقوم على أساس برنامج معد مسبقا لأسئلة ذات نهايات مفتوحة، و عادة ما يتم تسجيل المقابلة إما كتابة أو عن طريق التسجيل، و تجدر الإشارة إلى أن المقابلة وتحليل البيانات التي تليها تستهلك الكثير من الوقت، و يعتمد نجاح المقابلة على مهارة المقابل في إدارة دفعة المقابلة بنجاح و قدرته على النفاذ إلى أعماق النفس البشرية، و ذلك يعتمد بالدرجة الأولى على اتساع خبراته ووفرة معلوماته في مجال دراسة و تحليل سلوك الأفراد و اتجاهاتهم ومكوناتهم الشخصية الإنسانية، هذا إلى جانب قوة ملاحظته و قدرته على استخلاص الحقائق والمعلومات المطلوبة عن الفرد. [99](ص154)

**الاستبيان:** في أبسط صورته هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة تعد إعدادا محددًا وتسلم إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم على صحيفة الاستبيان الواردة ثم إعادتها ثانية [73](ص109)، يتم اختيار هذه الطريقة خاصة عندما يحتاج عدد كبير من الأشخاص إلى إجراء مسح عليهم، و عند إمكانية إجراء إستمارة مغلقة تتضمن إجابات "نعم" أو "لا"، أو إجابة محددة لإختيارات متعددة.

**مراجعة حالة حرجة:** يقوم القائمون بالتقييم بتسجيل ملاحظاتهم المباشرة للسلوك في أماكن العمل خلال لحظات معينة يعتقدون أنها هامة، وتكمن قوة هذه التقنية في تحديد نوع السلوك واكتشاف الصلة بينه وبين أهداف التدريب.

**الإختبار التحريري:** تقييم هذه الإختبارات التغيرات في المعرفة الواقعية، وتوفر قياس موضوعي لإمكانيات المتدربين في إعادة تقرير ما تعلموه، وهي إختبارات غير مكلفة حيث يسهل تطبيقها على عدد كبير من المتدربين، ويمكنها أن تقدم بيانات قياس دقيقة إذا استخدمت بكفاءة.

**الإختبار العملي:** تستخدم هذه التقنية عند ضرورة تطبيق المتدربين للمعرفة الإجرائية والمهارات اليدوية أو على العملية نفسها .

**مراقبة السلوك:** تستخدم هذه التقنية عند التدريب على بعض نواحي المهارات بين الأشخاص، وتكمن قوة هذه التقنية في أنها تؤكد على السلوك الإيجابي فور وقوعه ، وتمثل دعماً لأهداف التعلم السلوكي .

**تحليل مكاسب التكلفة:** من السهل عادة حساب تكلفة مدخلات التدريب ( المرتبات، أماكن الإقامة، ..... ) أكثر من قيمة المخرجات ( الأداء المتطور للعمل والذي يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية)، ويمكن وضع تحليل مكاسب التكلفة من خلال سؤال العميل ( المدير، المتدرب...) عن شعوره حيال مكاسب التدريب المقترح وهل تستحق قيمتها النقدية.

**تحليل نتائج نشاط العمال:** ( بالاستعانة بلوحة القيادة الخاصة بكل عامل). اللقاء مع العامل لكشف ما يشعر به من تأثير إيجابي ناتج عن التدريب في العمل وتحليل العوامل التي تتعارض مع ذلك (الضغط في العمل ، الظروف العامة للعمل ، العوامل الشخصية).

## 2.3.4.2. المؤشرات الدالة على فعالية التدريب:

ويمكن قياس فعالية التدريب بأهم مؤشرات الأداء التنظيمي التالية: [100](ص359)

- الفعالية: لقياس مدى تحقيق المنظمة للأهداف السابق تحديدها.
- الكفاءة: لقياس ما إذا كان تحقيق الأهداف قد تم بأقل قدر ممكن من التكاليف والوقت والجهد.
- الربحية: لقياس العلاقة بين عناصر التكاليف والإيرادات المحققة كنتيجة لتحقيق الأهداف.
- الإنتاجية: لقياس النسبة بين المخرجات والمدخلات.
- الجودة: لقياس الإنتاج ونسبة المردودات والفاقد و العادم والتالف بأنواعه ومدى الإلتزام بالمواصفات الفنية وتوقعات المستهلكين.
- جودة حياة العمل: لقياس الجوانب الإنسانية والنفسية السائدة في بيئة العمل.
- الإبداع: لقياس الأفكار الإبتكارية التي يتم تحويلها إلى أرض الواقع، ويمكن قياسها بمعرفة عدد الأفكار الإبتكارية التي يتقدم بها العاملون ونسبة الأفكار التي تم تنفيذها.

## 4.4.2. إستراتيجيات تقييم التدريب.

إن عملية تقييم التدريب لن تحقق هدفها في قياس عوائد البرامج التدريبية بالنسبة لأهداف المنظمة، إلا إذا وُقِّعت إدارة التدريب في تصميم إستراتيجية فعالة لعملية التقييم، حتى تعبر النتائج بصدق عن كفاءة البرنامج التدريبي. وهناك تصميمات إستراتيجية عديدة لتقييم فعالية التدريب، ويمكن التفريق بين هذه التصميمات أخذاً في الحسبان ما يلي: [91](ص363)

**مجموعات القياس:** هي المجموعة التي ستخضع لعملية التقييم لفاعلية التدريب، ويمكن التركيز أثناء العملية على مجموعة المتدربين فقط، أو مقارنتها بمجموعة أخرى لم تتلقى التدريب.

**وقت القياس:** هو الوقت الذي يتم فيه جمع معلومات وبيانات تفيد تقييم فعالية التدريب ويمكن التركيز على جمع هذه البيانات بعد التدريب أو جمعها قبل وبعد التدريب.

وبناء على الاعتبارات السابقة، يمكن التوصل إلى أربع إستراتيجيات أساسية لتقييم البرنامج التدريبي، كما هي موضحة بالمصفوفة التالية:

**الجدول (02): التصميمات الإستراتيجية لتقييم فعالية التدريب [80](ص494)**

قياس معايير الفعالية		وقت القياس	
قبل وبعد التدريب	بعد التدريب	مجموعة القياس	
2	1	المجموعة التي تلقت التدريب	مجموعة
4	3	المجموعة التي تلقت التدريب + مجموعة مقارنة تماثلها لكن لم تتلقى التدريب	الدراسة

- تقييم المتدربين بعد التدريب.

- تقييم المتدربين قبل وبعد التدريب.

- تقييم المتدربين مع مجموعة مقارنة لم تتلقى التدريب.

- تقييم المتدربين مع مجموعة مقارنة لم تتلقى التدريب وذلك قبل وبعد التدريب.

ويمكن القيام بالمقارنة بين التصميمات من خلال: [80](ص494-495)

- الإستراتيجية رقم 01: البيانات التي توفرها هذه الإستراتيجية لا تعطي أي أساس للمقارنة أو لقياس التغيير الذي أحدثه التدريب.

- الإستراتيجية رقم 02: تمكن من قياس التغيير الذي طرأ على الأفراد نتيجة التدريب، ولكن لا يمكن الحزم بأن التغيير الذي حصل هو نتيجة التدريب، وليس نتيجة عوامل أخرى تزامنت مع التدريب.

- الإستراتيجية رقم 03: بوجود مجموعة المقارنة يمكن قياس الفروق الناشئة بين المجموعتين، وتبقى هذه المقارنة قاصرة لعدم التأكد بأن هذا الفرق كان قائماً قبل التدريب، أم انه نتيجة الخبرة التي اكتسبتها المجموعة التجريبية،

- الإستراتيجية رقم 04: توفر بيانات عن التغيير الذي طرأ عن الأفراد المتدربين وعلى أفراد مجموعة المقارنة، فإن وجد أن التغيير الذي طرأ على المتدربين أكبر بكثير من تغيير مجموعة المقارنة، كان هذا مؤشراً لفاعلية التدريب. أما في حالة عدم وجود تغيير بين المجموعتين أو وجود تغيير سالب بالنسبة لمجموعة التدريب، كان ذلك مؤشراً عن عدم فعالية التدريب.

مما سبق يتضح أن الإستراتيجية رقم (01) هي أقل فاعلية فهي لا تتيح أي مجال للمقارنة، أما الإستراتيجية الأكثر إحكاما وفاعلية هي رقم (04) حيث تعطي بيانات كاملة عن المجموعة التدريبية ومجموعة المقارنة في زمنين مختلفين قبل التدريب وبعده.

من خلال دراستنا لهذا الفصل الذي كان يعالج موضوع التدريب داخل المنظمة توصلنا الى مجموعة من النتائج التي يمكن استعراضها على النحو التالي:

يعتبر التدريب أهم نشاط يمكن المؤسسة من استغلال القدرات الذهنية والإبداعية لمواردها البشرية باعتبارها الميزة الحقيقية للتفوق، وهو يساهم بذلك في تحقيق الهدف الجوهري للمؤسسة المتمثل في بقائها ونموها ، ومن جهة أخرى فهو يلعب دورا كبيرا في تعديل سلوك الأفراد من السلبي إلى الإيجابي، وترسيخ عامل الثقة لديهم بالقدرة على الأداء الجيد، واتخاذ القرارات الرشيدة وذلك يعني أن التدريب يخدم فعلا مصلحة كل من المؤسسة والفرد . ولا يتحقق هذا الغرض من التدريب إلا إذا قام على أسس الاحتياجات الفعلية للأفراد التي يتم تحديدها مسبقا ووفقا للتغيرات البيئية المختلفة، وما يزيد كذلك من فعالية التدريب حرص المؤسسة على تقييم نتائجه وهي عملية صعبة لارتباطها بالموارد البشري.

وتتلخص مراحل العملية التدريبية لدى المؤسسة في ثلاثة مراحل أساسية، حيث تتمثل المرحلة الأولى في تحديد الاحتياجات التدريبية أما المرحلة الثانية فهي تتعلق بتصميم و تنفيذ البرنامج التدريبي وذلك انطلاقا من النتائج التي تم التحصل عليها من الاحتياجات، وتتعلق المرحلة الأخيرة بتقييم البرنامج التدريبي وذلك بغية الاستفادة من الأخطاء التي تم الوقوع فيها واستغلالها في المرات القادمة، وتوجد هناك أربع معايير يتم تقييم فعالية البرنامج التدريبي بها وهي تتمثل في : رد فعل المشاركين عن برنامج التدريب، ثاني معيار يتعلق بدرجة التعلم (ما تم تعلمه من خلال البرنامج التدريبي)، أما المعيار الثالث فنجد أنه يتعلق بسلوك الفرد العامل في المؤسسة، والمعيار الأخير يخص نتائج الأداء التنظيمي و هو يعد أهم و أصعب معيار في تقييم فعالية نظام التدريب، وتتم عملية التقييم للبرنامج التدريبي على ثلاثة مستويات حيث يتعلق المستوى الأول بمرحلة ما قبل التدريب أما المستوى الثاني فيكون أثناء التدريب، بينما المستوى الثالث فهو يخص بعد الانتهاء من عملية التدريب، وللتقييم عدة أساليب يختلف استعمالها من مؤسسة إلى أخرى نذكر منها: الاستبيان والمقابلة و غيرها من الأساليب الأخرى.

### الفصل 3

#### التدريب وعملية التغيير داخل المنظمة

لقد تطرقنا في الفصل الأول من هذا البحث إلى موضوع التغيير التنظيمي، من خلال استعراض بعض الدراسات الهامة التي قام بها مجموعة من المهتمين بهذا الموضوع من بينهم "شين" shein، الذي أكد على ضرورة تغيير الوضع الحالي من خلال التخلص من القيم والإتجاهات والسلوكيات الحالية، ثم العمل على إيجاد الدافعية والإستعداد (مهارات، معارف، سلوكيات) جديدة لإحداث التغييرات المطلوبة، وقد دعمه في ذلك كل من "شارمرهورن و تشابيل" "schermmerhorn" "chappell" حيث يريا بأن التغيير يكون في كثير من الأحيان في المهارات والسلوكيات والإتجاهات فقط.

وقد رأينا في الفصل الثاني من موضوع الدراسة أن التدريب ما هو إلا عملية صقل للمهارات وتغيير السلوكيات والإتجاهات وتنمية للمعارف، فمبدئياً يمكننا أن نلاحظ جليا الدور الذي يلعبه التدريب في تفعيل عملية التغيير التنظيمي، إلا أن نظررتنا لهذا الموضوع لا تزال سطحية لحد الآن، وسنحاول من خلال هذا الفصل التعرف وبشكل أكثر تفصيلا عن العلاقة الموجودة بين التدريب والتغيير.

و سنستعرض هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث، حيث نتعرف في المبحث الأول على دور التدريب في تغيير السلوكيات من خلال مدخل التطوير التنظيمي، ثم نعرض في المبحث الثاني إلى دور التدريب في تطوير معارف الأفراد من اجل عملية التغيير، وبعدها في المبحث الثالث سنتطرق لدور التدريب في تنمية المهارات مع استعراض أهم المهارات التي تحتاجها المنظمة في إحداث التغييرات المرجوة.

### 1.3. دور التدريب في تغيير سلوك الأفراد.

في هذا الفصل سنحاول التعرف للدور الذي يقوم به التدريب في تفعيل عملية التغيير التنظيمي، من خلال معرفة حاجة التغيير لتطوير المعارف وتنمية المهارات وتغيير السلوك غير المرغوب فيه، ثم التطرق للدور الذي يؤديه التدريب في هذه العملية.

#### 1.1.3. مدخل للسلوك التنظيمي:

قبل الشروع في تعريف السلوك التنظيمي لا بد من معرفة السلوك الإنساني أولاً والذي يعرف بأنه "أي شيء يفعله أو يقوله أو يفكر فيه الإنسان الفرد وغالباً يكون نتيجة مثيرات (مؤثرات خارجية وداخلية)" [101](ص21)

#### 1.1.1.3. مفهوم السلوك التنظيمي:

إن السلوك التنظيمي هو الإهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولاتهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها ... الخ". [03](ص19)

"يتكون السلوك التنظيمي من مكونات سلوك الفرد من جهة والمتمثلة في طبيعة الفرد والإدراك والاتجاهات والتعلم الشخصي ثم التحفيز وعملياته ثم النظام الشخصي المنظم للقيم والأهداف والقدرات والمهارات والخبرات وضغوطات وعمليات التكيف، ومن جهة أخرى سلوك الجماعات من حيث الأبعاد الجماعية، من حيث تكوين المعايير، الأدوار، الترابط والقيادة وكذلك التطرق إلى حركة الجماعة وعملية القيادة". [65](ص55)

#### 2.1.1.3. نماذج سلوك الأفراد إتجاه التغيير التنظيمي:

- سلوكات المحركين: يتبناها الطامحون لنجاح التغيير والذين لديهم القدرة على التأثير.
- سلوكات التابعون: والذي يتبناها كذلك الطامحون لنجاح التغيير ولكن ليس لديهم القدرة الكافية للتغيير.
- سلوكات المقاومين: يتبناها أولئك الذين يرفضون ويتصدون لمشروع التغيير.
- سلوكات الانسحابيون: يتصف بها الذين لديهم القدرة على العمل لكن قابلين للخسارة أي ليس لديهم إرادة قوية.

ويعتبر المحركون والتابعون هم المورد الأساسي الذي يتعهد أو يلتزم بالتغيير وعلى قادة التغيير وضع المحركون في مقامات تأثير على مدى مسار التغيير وإشراك التابعون في التغيير مع إعطائهم إمكانية التأثير بشكل أو بآخر وترويض المقاومين وعلى المشاركة بطريقة تمكنهم من عرض تبريراتهم في المنظمة. [102](ص229)

### 3.1.1.3. عناصر السلوك التنظيمي:

هناك مستويان من العناصر أو المتغيرات التي تكون بناء السلوك التنظيمي أولهما عناصر مرتبطة بسلوك الفرد وثانيهما عناصر مرتبطة بالسلوك الجماعي وعليه فإن فهم هذه العناصر يسمح للإدارة بتوجيه وتنبا بالسلوك لأن سلوك الفرد هو نتيجة تفاعل هذه العناصر.

### 1.3.1.1.3. عناصر السلوك الفردي:

#### **الإدراك:**

- تعريفه: يعرف الإدراك بأنه العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات التي ترد إلى العقل من البيئة الخارجية في وقت معين. [103](ص165)

- العوامل المؤثرة في الإدراك: هناك أربع عوامل تؤثر بشكل كبير على عملية الإدراك هي: [03](ص79-78)

- سمات الفرد وخصائصه: إن الدوافع والخبرات السابقة والاتجاهات والثقافة والقيم والعادات من أهم المصادر المؤثرة في الإدراك.
- المنبه: كلما كان قويا وكبيرا كان الفرد أكثر قدرة على الإدراك، وكلما كان سريعا زادت السرعة على الإدراك.

- الموقف: درجة الإدراك تتوقف على مجموعة من المواقف وقوة تأثيرها.
- البيئة الاجتماعية: تلعب طريقة التنشئة لأفراد الأسرة (عادات، تقاليد، قيم) دورا محوريا في تحديد الإدراك.

#### **التعلم:**

تعريفه: بأنه التغيير الدائم في السلوك الذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة والتي يتم تدعيمها بصورة أو بأخرى". [104](ص183) و من خلال هذا التعريف نلاحظ التالي: [105](ص98)

- يحمل التعلم مفهوم التغيير، فلا قيمة للتعلم دون إحداث تغيير في السلوك.
- استمرارية التغيير في السلوك.
- لا بد من توفر قدر من الخبرة في عملية التعلم (كالملاحظة، التطبيق، القراءة...) للإسهام في عملية التغيير.



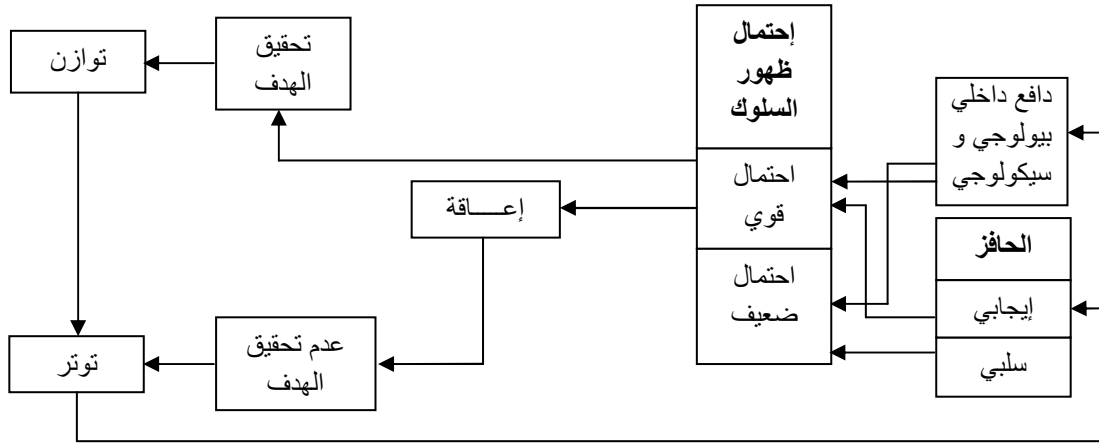
**الدافعية:**

- تعريفها: الدوافع هي محركات داخلية للسلوك الإنساني وتتبع من ذات الفرد لإشباع حاجاته أما الحوافز فهي منبهات خارجية تعمل على إثارة الدافعية وتقوية شدتها وتحديد اتجاهاتها وكمياتها.

[101](ص84)

والشكل التالي يبين العلاقة الموجودة بين الدوافع من جهة وإستثارة السلوك الإنساني من جهة

أخرى:



الشكل (06): العلاقة بين الدوافع واستثارة سلوك الإنسان. [106](250)

يمكن أن تستفيد الإدارة من دوافع العاملين في توجيهها نحو التغيير المطلوب وكذا تطوير هذه الحاجات والدوافع حتى تنسجم مع التغيير ومتطلباته والمجهودات اللازمة لنجاحه.

**الشخصية:**

- تعريفها: هي تلك الخصائص والسلوكيات الفردية للمنظمة بطريقة معينة بحيث يعكس فردية التأقلم الذي يبديه الفرد إتجاه بينته. [31](ص105)

- تغيير الشخصية: تتغير شخصية الفرد من خلال تبدل ظروف الحياة، وهي لا تتغير نتيجة الحوادث المفاجئة فحسب، وإنما تتغير بشكل تدريجي من خلال عملية التفاعل الاجتماعي والتكيف مع البيئة.

[03](ص125)

**الاتجاهات:**

- تعريفها: يرى العالم allport أن الإتجاهات هي "إحدى حالات التهيؤ والتأهب العقلي والعصبي الذي تنظمها الخبرة ولها آثار في توجيه إستجابات الفرد نحو الأشياء والمواقف المختلفة". [107](ص133)

عوامل تكوين الاتجاهات: هناك مجموعة من العوامل تعمل على تكوين الإتجاهات لدى الأفراد نذكر

منها: [03](صص90-91)

✓ إشباع الحاجات والرغبات: إشباعها يؤدي إلى تكرار السلوك ومنه إلى تكوين اتجاه معين والعكس صحيح.

✓ الخبرات الشخصية: تساعد على تكوين الاتجاهات من خلال المواقف والحالات التي يتعرض لها الفرد.

✓ عوامل الشخصية: إذا كانت الشخصية مرنة فإنها تساعد على تكوين اتجاهات جديدة، والعكس صحيح.

✓ المجتمع والأسرة وجماعة الزمالة: كلها تكون للفرد اتجاهات معينة من خلال اعتناقه لقيم ومبادئ الجماعة.

- منهجية تغيير الاتجاهات: يمكن تغيير الاتجاهات من خلال الخطوات التالية: [106](ص195)

✓ تحديد وحصر الاتجاهات المرغوب في تغييرها.

✓ تحديد وحصر الاتجاهات المراد تكوينها.

✓ تحديد الاختلافات الكمية والنوعية بين الاتجاهات القديمة والجديدة أو ما يسمى (فجوة السلوك).

✓ خلق نوع من الاختلال العصبي المؤقت الذي يدفع الأفراد إلى السلوك المرغوب.

من المهم أن تتعرف الإدارة على اتجاهات العاملين نحو التغيير الذي يراد تطبيقه لذلك فهي تلجأ إلى وسائل علمية لقياس الإتجاهات كالإستقصاء والمقابلة بالإضافة إلى مؤشرات أخرى مثل معدل الغياب والإنتاجية و الحوادث والتأخير والشكاوي ودوران العمل والإتجاهات تتغير بمرور الوقت وإختلاف الظروف وقد يحول الفرد إتجاهه نحو شيء معين من السلبية إلى الإيجابية أو العكس.

#### القيم :

- تعريفها: تعرف بأنها المعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبرى أو تقديرا كبيرا في حياته وسلوكه من المغامرات والعدل والشجاعة وغيرها من الصفات. [03](ص108) وتعرف بأنها اعتقادا ضمنيا أو صريحا يعبر عن ما يعتقد فردا أو جماعة معينة بأنه مسلكا مفضلا ويؤثر في إختيارهم غايات التصرف.

- التغيير في القيم: التغيير القيمي يعني ان نحافظ على القيم الجيدة والإيجابية وأن ندخل قيما جديدة لكي يتطور المجتمع، فنعمل على التخلص من القيم السلبية مثل الغضب والغرور والقبلية والأخذ بالثأر والتسرع في اتخاذ القرار وما إلى ذلك، وأن ننمي قيم الإيمان بالمبدأ والعقيدة والشجاعة والصبر والثقة العالية بالنفس والتعاون وغيرها من القيم التي تساعد على تغيير المنظمة نحو الأحسن والأفضل. [108]

يعتبر التطوير التنظيمي أحد الأسس التي يتم من خلالها تغيير القيم السلبية للأفراد.

### 2.3.1.1.3. عناصر السلوك الجماعي:

هي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر المؤثرة المكونة للسلوك الجماعي للأفراد لذلك يجب على المنظمة فهم هذا السلوك وتوجيهه وهذه العناصر هي:

- الجماعات: تتم غالبية الأنماط السلوكية للأفراد العاملين في إطار اجتماعي فسلوك الفرد كفرد يختلف عندما يكون هذا الفرد عضواً في جماعات العمل بسبب ما تفرضه هذه الجماعة من القيود ومعايير على سلوك الفرد بهدف إتباع أنماط سلوكية دون غيرها في المواقف المختلفة ويتطلب هذا المفهوم من الإدارة ضرورة تفهم ديناميكية جماعة العمل ومعاييرها التي تحدد الأنماط السلوكية لأفرادها و بناءاً على هذا المفهوم تحاول تعديل وتشكيل الاتجاهات السلوكية لدى الأفراد العاملين. [65](ص61)

- القيادة: يفيد هذا الموضوع في التعرف على كيفية إكتساب التصرفات و الأنماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات و الأنماط القيادية المناسبة. [16](ص32)

- الإتصالات: يفيد هذا الموضوع أي مدير أو عامل في فهم كيف يتم الإتصال داخل العمل، وكيف يمكن جعله بدون معوقات، وكيف يمكن رفع مهارات الإتصال بالطرق المختلفة مثل الإستماع، والمقابلات الشخصية، و الإجتماعات.

### 2.1.3. التطوير التنظيمي كمدخل لتغيير السلوك.

#### 1.2.1.3. مفهوم التطوير التنظيمي:

يرى "ألدرفر" "Alderfer" بأن التطوير التنظيمي يتوق إلى تحسين نوعية حياة الجانب الإنساني للمؤسسة وزيادة فاعلية بعده التنظيمي. [19](ص336-337) وقد تم تعريفه أيضاً بأنه جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير و تطوير العاملين عن طريق التأثير بقيمتهم و مهاراتهم و أنماط سلوكهم عن طريق التكنولوجيا المستعملة. [99](ص55) غير أن التطوير التنظيمي في أبسط تعاريفه هو كما عرفه "وندل فرنش" "Wendel French" بأنه خطة طويلة المدى لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وعلى التدخل من الطرف الخارجي وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية. [109](ص432)

#### 2.2.1.3. مناهج التطوير التنظيمي:

**المنهج الفردي:** يعتمد هذا المدخل على أن أي تغيير يراد إحداثه في المنظمة، لن يتأثر إلا إذا حدث تغيير في الفرد، وعملية التطوير تتم على محورين:

- التنمية الذاتية " تغيير الاتجاهات "

- التنمية المفروضة " تغيير السلوك "

- خلق الموقف غير المتوازن للمرؤوس لإشعاره بأهمية التغيير وخلق الدافع لديه على التغيير.
- المنهج الجماعي للتطوير:** يعتمد المنهج الجماعي للتطوير على أن التطوير يتم عن طريق الجماعة بالتالي يكون أسلوبا فعالا وبالتالي يعطي نتائج سريعة وإيجابية، فتأثير الجماعة داخل التنظيم أقوى من تأثير الفرد، وهو يمر بالمراحل التالية:
- التعرف على نقاط الضعف في الأداء الفردي من خلال إستقصاء أداء باقي مجموعة العمل.
- الربط بين نقاط الضعف (العيوب) وبين الأداء أثناء العمل، أي التركيز على الأداء وليس الشخص ذاته.
- يجب أن تكون العلاقة بين أفراد المجموعة الواحدة ذات قوى متكافئة.
- إتاحة الفرصة كاملة للمشاركة من جانب أعضاء الجماعة.
- من المتوقع تغيير إتجاهات الفرد، نتيجة للتغيير في إدراكه لذاته وللآخرين وللمنظمة بشكل عام.
- المنهج التنظيمي للتطوير:** ينطلق هذا المنهج من خلال تطوير المنظمة حيث يتم توجيهها بشكل يسمح بحدوث التطوير المرتقب، ويكون التركيز في هذا النوع من التطوير على الوظائف والأقسام وأدوات التطوير

### 3.2.1.3. مراحل التطوير التنظيمي:

عموما نستطيع القول أن تطبيق التطوير التنظيمي يمر بالأربع مراحل التالية.

**الدراسة التشخيصية:** تنطلق عملية التطوير التنظيمي من ثلاثة محاور هي الإنسان ثم نظم العمل ثم معدات وتسهيلات العمل. ومن ثم فإن الدراسة التشخيصية التي تهدف إلى التطوير التنظيمي لا بد أن تتعرف على هذه المحاور الثلاثة لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغييرات وإحداث التغيير المطلوب. [110]

**وضع خطة التطوير:** تمر عملية وضع خطة التطوير بمرحلتين: اكتشاف فرصة التطوير ووضع خطة التطوير في ضوء الأهداف والإمكانيات المتاحة، أفراد، معدات وتسهيلات، نظم وتنظيمات، تكلفة، فترة زمنية، أساليب المراجعة وفقا لتوقيت الخطة.

**التهيئة لقبول التطوير ورعايته:** التهيئة لتنفيذ خطط التطوير التنظيمي ورعايته ينبغي أن تقوم على القواعد الأساسية التالية: إيضاح الحكمة من التغيير، المشاركة، الإتصال الفعال، التدريب.

**المتابعة التصحيحية:** لا تكتمل بنود خطة عمل التطوير التنظيمي إلا بمتابعة ويفضل أن يشترك في المتابعة عنصر من داخل المنظمة وعنصر استشاري من خارج المنظمة، وهناك طرق في المتابعة تعتمد على المقابلة وتقارير المتابعة وأسلوب حصر النتائج كميًا و/أو نوعيًا واكتشاف الأخطاء، وكلما كانت الأهداف محددة بدقة كلما كانت عملية المتابعة ممكنة وخاضعة للقياس.

### 3.1.3. دور التدريب في تفعيل التطوير التنظيمي.

#### 1.3.1.3. تدريب الحساسية:

في الصيغة الأولى لتدريب الحساسية نجد المدرب (لمدة ساعتين من الفترة التدريبية) لا يتدخل ولا يزود الأفراد بأي معلومات، في هذه الفترة يحاول المتدربون اكتشاف ما الذي يجري حولهم، وما هو المقصود بالتحديد من هذا الموقف، بعد ذلك يتدخل المدرب ويُعرف الجماعة بنفسه ويبيدي شعوره تجاه الجماعة ثم يطلب من المتدربين إبداء رأيهم في أحد الأعضاء، وليكن العنصر (أ) مثلا، فيسمع الفرد (أ) آراء الآخرين فيه، ثم تنتقل المجموعة إلى إبداء رأيها في الفرد (ب)، ثم الفرد (ج) ثم هكذا إلى آخر فرد في المجموعة، الغرض من ذلك هو أن تتاح للمتدرب الفرصة للتعرف على نقاط القوة و الضعف لديه كما يراها باقي المتدربين، وبعد ذلك يقوم كل متدرب بعرض مشكلة من المشكلات التي تواجهه ويسمع نصائح المجموعة في الكيفية التي يجب أن يواجه بها الفرد هذه المشكلة، وأخيرا يعرض كل متدرب الخبرات التي أكتسبها في هذا البرنامج التدريبي، وكيف يستطيع التعامل مع المشكلات والموافق التي تقابله في حياته اليومية، ويمكن تحديد أهداف تدريب الحساسية فيما يلي: [33](ص07)

- زيادة معرفة الفرد بنفسه وسلوكه في محتوى بيئة الاجتماعية.
- التعرف بنفسه على أنواع العمليات التي قد تسهل أو تمنع التعامل بين الجماعات المختلفة والعمل معا.
- زيادة قدرة المشارك على التحليل المستمر لسلوكه الشخصي المتبادل بغرض التوصل إلى علاقات تبادلية أكثر فعالية، وتحقيق رضا أكبر بين الأفراد.
- زيادة قدرة الفرد على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات أو في ظل جماعة واحدة بصورة نريد من فعالية النواتج.

إن هذه الطريقة تحقق أهداف التطوير في تنبيه حواس الأفراد ومشاعرهم إلى المرافق المتعلقة بالعلاقات العامة ومن ثم تعميق ادراك الفرد للمتغيرات الشخصية ومدى تأثيرها في التفكير والسلوك.

#### 2.3.1.3. بناء الفريق:

ينطلق هذا الأسلوب من تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلا من الفرد، و يستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين، ويمكن أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل، كما يعمل هذا الأسلوب على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريفه لخبرات علمية ونظرية بشكل ينعكس إيجابيا على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل، ومن هذا الأسلوب يلاحظ أن أهم حافز للفرد في مجال عمله هو انتماؤه إلى جماعة العمل، مما يعمل على تعزيز الاتجاهات السلوكية الإيجابية.

[111](ص48)

ويعتبر النموذج العام الذي قدمه (Baker) ملخصاً جيداً لطريقة بناء الفريق، ويمكن تلخيص نموذج (Baker) في الخطوات التالية: [112](ص276)

- تقوم الإدارة بتقديم خبير بناء الفريق إلى الجماعة، وتشرح دوره وتحدد موعد المقابلة الأولى.
- أثناء التحضير للمقابلة الأولى يقوم الخبير بجمع البيانات عن أعضاء الجماعة عن طريق استمارات استقصاء بهدف قياس المناخ التنظيمي، و الأنماط القيادية ومدى الرضا عن العمل.
- يقوم الخبير بعقد المقابلة الأولى مع الجماعة، وفيها يقدم ملخصاً للمعلومات التي تم جمعها.
- يقوم الخبير بتحليل البيانات وعمل ملخص للمعلومات التي تم التوصل إليها.
- بناءً على هذه المعلومات تقوم الجماعة بمساعدة الخبير على تحديد المشكلات التي تواجهها في العمل وباقتراح الخطط العلاجية لهذه المشكلات التي تواجهها في العمل، وبذلك تكون الجماعة قد تمكنت من تحديد الحواجز التي تعترض طريقها نحو تحسين الأداء وتحقيق الفعالية.
- يتم إعداد جدول للمقابلات المستقبلية بين الخبير والجماعة لمراجعة تطبيق الخطط العلاجية ومناقشة مشاكل التطبيق وتعديل الخطط بناءً على ذلك.

### 3.3.1.3. الدراسات الميدانية وبحوث العمل:

تعد الدراسات الميدانية أحد الأساليب الضرورية لإحداث التطوير التنظيمي من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل بطريقة العينة أو دراسة الحالة، أو من خلال أسلوب تحليل النظم التي توفر للإدارة مزيداً من المعلومات التي تساعد في تحديد المشكلات وصياغة البدائل واختيار البديل الأنسب، فضلاً عن التعرف على رأى العاملين في نمط الإشراف والقيادة الإدارية.

### 4.3.1.3. النموذج السلوكي:

هذا النموذج يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد ويمر التدريب هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية للأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع مع توضيح الخطوات المتبعة لها بصورة منطقية. [113](ص166) ويعد هذا النموذج أحد النماذج المستخدمة في مجال تعديل السلوك ويهدف إما لإكساب المتدربين أنماط ومهارات سلوكية جديدة أو تصحيح النمط السلوكي الحالي وتحسينه وزيادة فعاليته ولعل مهارات التعامل الإيجابي مع الآخرين والتأثير فيهم أصدق مثال عن هذه المهارات، فكل الموارد البشرية تحتاج لهذه المهارات السلوكية، ولكن يحتاجها بشكل خاص كل شخص له إحتكاك مباشر و مستمر مع الجمهور كمندوب المبيعات، رجل استعلامات... الخ [35](ص467)

### 2.3. تطوير المعارف من أجل إحداث التغيير.

ليست المعرفة بالمفهوم الجديد و الطارئ في الفكر الإنساني ، فقد حضيت بإهتمام الفلاسفة و المفكرين منذ العصور القديمة، و لكنّ المعرفة في إطار العلوم الإقتصادية والإدارية أصبحت موضوعا حيويا في العصر الحديث.

#### 1.2.3. المعرفة والتغيير التنظيمي.

##### 1.1.2.3. مفهوم المعرفة:

يرى الصباغ إلى أنها" مصطلح يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة".[114](ص19) ويرى" ياسين سعد غالب " أنّ المعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق الأفكار و تحقيق مستويات عالية من الجودة و الإبداع التقني ، بل هي ضرورية لتنفيذ الأنشطة الإدارية بكفاءة و فعالية ، ووفقا لهذا المفهوم للمعرفة فإنّ المعلومات التي تمتلكها المنظمة في أنظمتها الداخلية و المهارات و القدرات العقلية لدى عاملها تشكل موردا قادرا على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة إذا ما تمّ إستخدامه و إدارته بشكل علمي و منطقي [115](ص24). أمّا "باجات " فيرى أنّ المعرفة يتمّ إبتداعها أو إعادة بناؤها أو تغييرها من أجزاء من المعلومات ذات الصلة و غير ذات الصلة ، إلى درجة أنّ المعلومات تتمتع بالنوع الصحيح من الإشارات التي تكون مساعدة على تكوين المعرفة في ذهن المتلقي ، و بذلك فإنّ المعرفة في نظر هذا الكاتب ليست بالشئ الثابت ، بل هي متغيرة سواء في الأساليب و الطرق أو في ما يمتلكه الأفراد من معلومات تنعكس على طريقة أداء الأنشطة التي يمارسونها بشكل واضح . و يصنف " باجات" المعرفة إستنادا إلى أماكن تواجدها ، إلى معرفة فردية تتعلق بكلّ ما يمتلكه الفرد من مهارات إبداعية و خبرات عملية ، و إلى معرفة جماعية تتمثل في العلاقات التي تنشأ بين الأفراد في أماكن العمل خاصّة و في المجتمع عامّة و ما ينتج عنها من سلوكيات نتيجة تفاعل قيم و ثقافات تلك الجماعة، وأخيرا إلى المعرفة المنظمة التي تشمل العمليّات و الأحكام و القواعد و العمل الروتيني ضمن المنظّمات. [116](ص148)

##### 2.1.2.3. مراحل تطور المعرفة:

هناك العديد من التصورات للمراحل التي تمر بها المعرفة إلا أننا اخترنا التالي:

[117](ص21)

**البيانات:** البيانات هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة ، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.

**المعلومات:** المعلومات هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية ، ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة ، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش.

**المعرفة:** هي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، حيث يتلقى الفرد المعلومات ويمثلها في عقله ويبدأ يستنبط ويستقرئ منها، فعن طريق الاستنباط يستخلص معرفة ضمنية كامنة والاستقراء لتوليد معرفة صغيرة جديدة انطلاقاً منها.

**الحكمة:** تمثل ذروة الهرم المعرفي لمواجهة اعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة، وتجاوز المتاح من المعرفة وخرق السائد منها وزعزعة الراسخ من اجل فتح آفاق معرفية جديدة وكسر القيود واقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج، المتمثلة بالإبداع والاستغلال الأمثل للموارد للوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف واختصار الأزمان والمسافات.

### 3.1.2.3. أنواع المعرفة:

لقد قسم المختصون المعرفة إلى تقسيمات مختلفة منها تقسيمها إلى:

**المعرفة الظاهرة:** هي التي تشير إلى المعرفة الهادفة ، الرشيدة والتقنية وهي شخصية بشكل كبير وتصعب نمذجتها. وهناك من يعرفها على أنها المعرفة المترشحة لسهولة تحولها من شخص إلى آخر أو من منظمة إلى أخرى أو التقاطها من وثيقة كونها جاهزة وموثقة بدقة والبعض يرى أن المعرفة الظاهرة هي المعرفة الرسمية النظامية القياسية المعبر عنها كمياً والقابلة للنقل والاستيعاب والتعلم مثل براءات الاختراع ، حقوق النشر ، السر التجاري ، التصميم والخرائط الصناعية .. الخ. ويعتقد آخرون أن المعرفة الظاهرة هي ليست البيانات التي يتم إلتقاطها ومعالجتها وتفسيرها لتكون معلومات متداولة وإنما هي كل ما يتعلق بخبرات المؤسسة التي يمكن المشاركة بها مع الجهات الأخرى. ويعرفها فريق آخر بأنها المعرفة المصنفة المنقولة بطرق رسمية ونظامية كالإجراءات ، القواعد ، التعليمات.

[118](ص63)

**المعرفة الكامنة:** وهي المعرفة غير الرسمية أو الذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعلم ومن أمثلتها عمل الأفراد والفرق في الشركات. ومن التعاريف الأخرى للمعرفة الكامنة هو أنها المعرفة التي يصعب تدوينها وهيكتتها وتداولها. وهناك من يرى أنها تكمن في حقل التعلم الموضوعي الإدراكي الخبراتي[119](ص46). ويرى آخرون أنها المخزون المتجمع للخبر، المخططات الذهنية، التخصصات و المهارات ، الإبتكارات ، الفطنة ، أسرار المتاجرة ، الفهم والتعلم التي تمتلكها مؤسسة ما. فريق آخر يرى أنها المعرفة الملتصقة التي لا يمكن فصلها عن مصادرها ولذا لا يمكن تدوينها وتوثيقها وإنما يمكن استنباطها ونقلها والإشترك بها من خلال أنشطة الجمعيات ، العلاقات المتداخلة ، العلاقات العائلية والأشكال الأخرى من التفاعل الإنساني. ويرى آخرون أن المعرفة



الكامنة هي ذلك النمط من المعرفة التي يمكن الحصول عليها بصورة غير مباشرة من خلال الإستنباط المعرفي وعصف الأفكار.

### 4.1.2.3. دور تطوير المعارف في عملية التغيير التنظيمي:

نظرا لأهمية وحتمية التغيير في المنظمات حاليا، ظهر العديد من المؤلفين الذين أعلنوا بأنهم تمكنوا من تطوير خبراتهم في مجال إدارة التغيير وذلك من خلال تجاربهم الشخصية بالإضافة إلى قراءاتهم وقدراتهم الأكاديمية، مما أدى بهم إلى توفر خبرة واسعة في مجال التغيير التنظيمي بالتالي قدموا الكثير من النصائح عن كيفية التغلب على عنصر المقاومة لدى الأفراد وقيادة التغيير بنجاح.

[27](ص35)

- توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والإستماع لجميع الآراء والإقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول وهلة.  
- وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي، وتقديم المعلومات والمساعدة لهم، للقيام بالتغييرات الجديدة، لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.

- التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير، ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه.  
- يتجه الأفراد إلى مقاومة التغيير عندما يكونون غير متأكدين من نتائجها بالإضافة إلى أن النقص وقلة المعلومات تزيد من درجة الخوف والقلق المصاحب عموما لعملية التغيير لذلك فإن وجود إتصالات فعالة وتدفق مستمر للمعلومات بشأن التغيير ونتائجه يقلل من درجة الخوف والقلق اتجاه التغيير والتكيف معه.

- تعلم التغيير يعني فهم المعطيات الجديدة ومعرفة التعامل معها وتمثيل البيئة أو المجتمع بطريقة حديثة بحيث يتم إتقان تقنيات جديدة وتطبيق إجراءات جديدة كذلك هذه الأبعاد المعرفية موجودة وعملية ونعلم بأنه يجب على العامل أن يتعلم كيف يعمل لصالح النظام الجديد بمعنى أصح (أن يتكون) ولا مانع أن يحدث هذا التكوين بعض الخسارات في بعض الأحيان، وهذا يمهد لعمل مفيد لأخصائي العمل للموارد

البشرية. [120](ص408)

### 2.2.3. أسس خلق المعرفة.

#### 1.2.2.3. المشاركة:

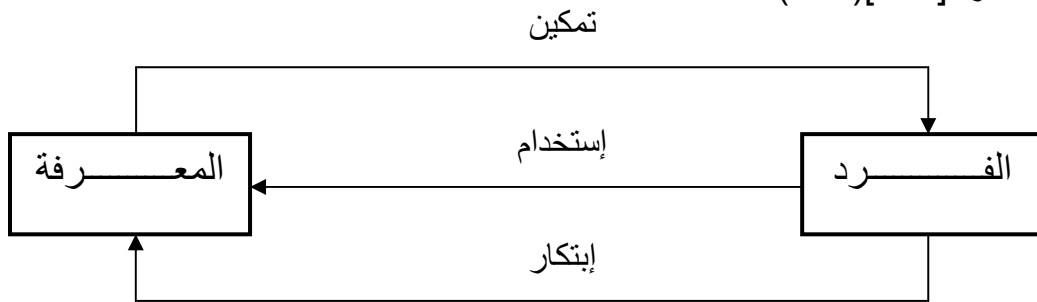
من الضروري مشاركة كل العاملين في تجسيد التغيير والمشاركة وكيفية تجسيدها هو رهان مهم لأن المشاركة تسهل الإستغلال الأمثل لكل العاملين وتساعد على التغلب على المقاومة وذلك بفضل الإشراف المباشر لكل العاملين وتضمن دوام التغيير. وتقوم فكرة المشاركة على أساس أن الأفراد يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد أهداف التنظيم، وبالتالي فهي تجعل العاملين في حالة نفسية

أفضل حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة، بل هم يمارسون دورا إيجابيا في تشكيل نظم العمل وإجراءاته التي تتعلق بهم وبمصالحهم، و الجانب المهم والحاسم هو مدى المشاركة في المعرفة أي مدى قدرة المنشأة أو المنظمة على توفير سبل الإستخدام المشتركة للكنوز المعرفية التي تمتلكها وإشاعة ثقافة التعاون والمشاركة المعرفية، إن المهم ليست امتلاك المعرفة وإنما الأهم هو كيف يشترك العاملین في تلك المعرفة وإستخدامها في أنشطة المنظمة المختلفة بما يرفع مستوى الأداء ويحقق النمو والنجاح والتواصل .

### 2.2.2.3. تمكين العاملين:

إذا كان التفويض بالسلطة للمرؤوسين لإنجاز بعض المهام يذهب أبعد من أسلوب المشاركة في صنع القرارات، فإن التمكين يذهب أبعد من التفويض، حيث يعطي حرية واسعة للمرؤوسين في العمل وتحمل المسؤوليات، ليكتفي القائد بالمساءلة عن النتائج، مما يدل على ثقته في التزام المرؤوسين وقدراتهم، ويعرف التمكين بأنه " منح ثقة كاملة للمرؤوسين من خلال إعادة توزيع المسؤوليات على نحو غير مركزي وتفويض المزيد من المهام، مما يؤدي إلى المزيد من حرية المرؤوسين في اتخاذ القرارات". [121](ص235)

- العلاقة بين التمكين والمعرفة: ما لا شك فيه هو وجود دورة تربط التمكين بالمعرفة كما يوضحه الشكل (08)، حيث ان التمكين يتطلب المعارف والمهارات لدى الفرد وبذلك يصبح مستخدما للمعرفة، و ان ما يتمتع به الفرد في ظل التمكين من استقلالية ودفاعية قد تجعله مولدا للمعرفة من خلال الابتكارات والابداعات التي يقدمها، وتساهم المعرفة الجديدة في التمكين من خلال التطوير والنمو في الفرد ذاته ومعارفه، من خلال الفخر بالانجازات واحترام الذات وزيادة الثقة بالنفس، وقد يحفز ذلك على مزيد من الابداع والابتكار. [122](252)



الشكل (07): العلاقة بين التمكين والمعرفة [122](ص253)

### 3.2.2.3. الخبرة (خبرة العاملين):

يتمثل هذا النوع من المعرفة التي يصعب تحصيلها، في خبرة العاملين في المنظمة التي تم تحصيلها طوال فترة العمل، فالمنظمة التي لا تعاني من تسرب العمالة تمتلك وفرات كبيرة من المعرفة

والتي توظفها في تحسين المركز التنافسي إذا ما تمكنت من الوصول إليها وتحصيلها، وعكس ذلك فقد تفقد المنظمة جزءا من رأس مالها الفكري، وجزءا من المعرفة الاستراتيجية حالة تسرب بعض العاملين. ومن أجل تحقيق الاستفادة القصوى من رأس المال الفكري، والخبرة البشرية كونهما يمثلان الدعائم الأساسية لتنافسية المنظمة، فإنه لا بد من تسيير الأصول الفكرية بفاعلية، ولا بد من تقدير وإدراك قيمة هذه الأصول، إذ تدعو الحاجة إلى تنميتها والاعتناء بها والتحكم في توجيهها بما يكفل تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة والتفوق على منافسيها، مما يعني إن التسيير الفعال لرأس المال الفكري يمثل الوجه الجديد لاقتصاد المعرفة، لدوره الكبير في خلق قيمة المنظمة، التي يمكن أن تأخذ عدة أشكال منها: تخفيض التكلفة، وتحسين الإنتاجية، وتراكم الأرباح كنتيجة لتسويق المنتجات والخدمات، والاستحواذ على حصة سوقية معتبرة، وزيادة ولاء العميل الداخلي والخارجي من خلال إرضاءه وتحقيق تطلعاته، مما يمكنها من البقاء والتطور والتفوق على المنافسين، وتحقق بالتالي التنافسية المستدامة. [123](ص423)

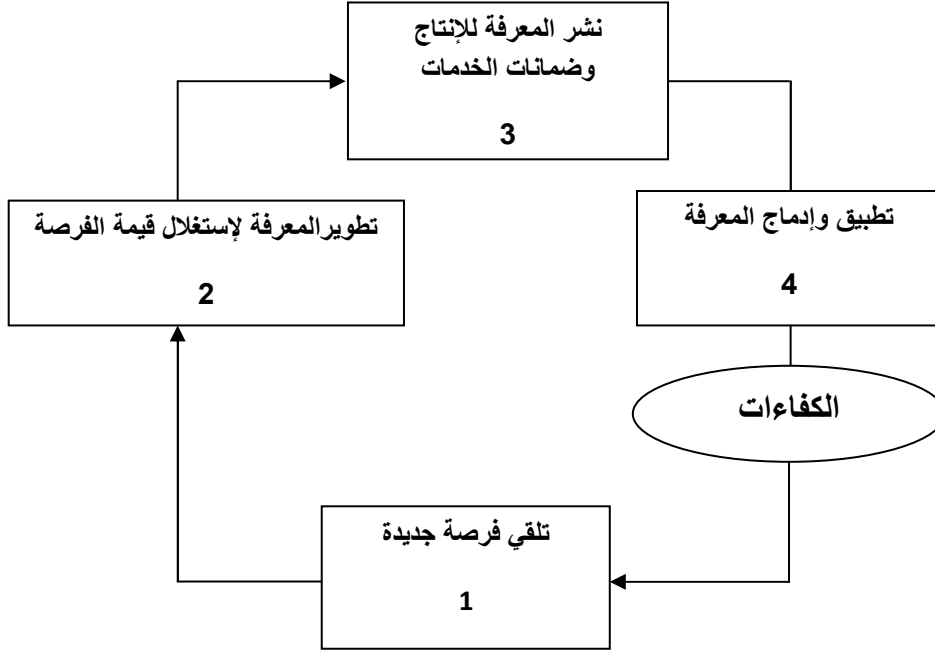
### 4.2.2.3. التعلم:

هو عملية تنقيح الأفكار وتحليلها من أجل تحويلها الى معرفة تخدم متخذ القرار، ويعرف أيضا بأنه عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة المؤدية الى تغيير دائم نسبيا في السلوك ونتائج الأعمال [119](251). ومهما تعددت وتنوعت التعاريف حول التعلم إلا انها تدور حول اكتساب المعرفة، وهي تحتوي العناصر التالية:

- التعلم عملية هادفة لا بد ان تنعكس إيجابا على نتائج الأداء.
- تغيير السلوك نحو الأفضل من خلال رفع مستوى الأداء وجعله يستند للمعرفة والمهارة.
- عملية تفاعلية بين الفرد وما يحيط به عن طريق المشاهدة والحركة والعمل.
- تحفيز التعلم بالمعرفة والخبرة الجديدة.
- تجاوز التعلم السطحي الذي يركز على المعلومات والمهارات الى النمط العميق القائم على تأثير المعرفة على تغيير السلوك. [117](128)

### 3.2.3. دور التدريب في تنمية معارف الأفراد:

تعتبر المعرفة أهم مخرجات التدريب الذي تظهر فعاليته بتحويلها إلى أرض الواقع، وتم إظهار العلاقة بين المعرفة والتدريب من خلال دورة التدريب في المنظمة كما يلي:



الشكل رقم (08): دورة التدريب في المنظمة من خلال تنمية المعارف [124](ص44)

يتضح من المخطط أعلاه العلاقة بين النظام التدريبي والنظام البيئي الذي يطرح فرصا تسعى المنظمة لاقتناصها مما يتطلب تطوير المعرفة، وإيصالها إلى الأفراد من خلال النشاط التدريبي، ويؤدي تطبيق المعرفة وإدماجها إلى التحسين الفعلي للكفاءات .

### 1.3.2.3. التدريب على المشاركة:

ينطلق هذا الأسلوب من تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلا من الفرد، ويستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين، ويمكن أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل [125](ص336). و تمر عملية التدريب على حل المشاكل من خلال فرق العمل من خلال

المراحل التالية: [37](ص152)

- نظرة عامة و مقدمة: يتم تدريب العاملين في مجموعات صغيرة و تتكون كل مجموعة من 4 إلى 8 أفراد و كل فريق سيتم تدريبه للتعامل مع عملية معينة تم تحديدها بطرق علمية، فقد تكون نتيجة لجلسة العصف الذهني مع المديرين التنفيذيين بالمؤسسة أو نتيجة لظهور المشكلة أثناء عملية التقويم التنظيمي أو نتيجة شكاوى العملاء.

- جمع المعلومات: و هنا يتعلم المتدربون استخدام خريطة التدفق برموز لغرض إثارة الأفكار للمعلومات التي قد تمكنهم من تحديد معيار كمي لأداء العملية الحالية و تحديد أهداف قيمة لتحسين العملية و في مثل هذه الجلسات تظهر الخبرة المتخصصة لكل متدرب، و باستكمال هذا الجزء من التدريب سيكون كل فريق عمل قادر على جمع و تلخيص المعلومات البحثية و تجهيزها استعداداً للجلسة التالية.
- التحليل و التفسير: و هنا نجد أنه تم جمع المعلومات منذ مراجعة آخر جلسة تدريب، و يتعلم المشاركون المهارات التي تمكنهم من استخلاص المعلومات و الاستفادة منها ، و يشتمل ذلك على تطبيق البيانات بأسلوب بسيط في استخدام الخرائط البيانية مثل خريطة باريتو و غيرها من الأدوات التي يمكن أن تساعد في حل المشكلات بشكل علمي.
- تقويم و عرض النتائج: حيث يركز على الأمور التي حقق فيها أعضاء فريق العمل نتائج جيدة و هنا يتم مراجعة نتائج تحليل و تفسير البيانات من جانب المنسق ، كما يتم إعداد ملخص بالتوصيات لعرضها أثناء الاجتماع القادم للمجلس الاستشاري، و يجب أن نتذكر بأن هذا العرض يعتبر بمثابة خطوة لإعداد المشاركين ليكونوا قادرين على تسويق أفكارهم.
- المتابعة: تمثل المتابعة الجزء الخامس من عملية التدريب، حتى و لو كانت التجربة غير سارة إلى حد كبير أو ذات قيمة، إلا أن كل عضو في الجلسة يتعلم كيف يتغلب على الصعوبات أو المشاكل التي قد تظهر مرة ثانية.

### 2.3.2.3. التدريب لغرض تمكين العاملين:

- التعلم من خلال القائد:** ينطوي أغلب عمل القائد على تعليم مرؤوسيه و تنمية مهاراتهم و إكسابهم القدرة على تحقيق أهداف المنظمة، و لتحقيق ذلك تتوفر لديه الكثير من الأساليب و الوسائل إلا أن أبرزها: [126] (ص 97)
- إعطاء المرؤوسين تكاليفات بمهام تثير التحدي، فيبدلون فيها الكثير من الجهد مما يدفعهم إلى ما وراء قدراتهم، و هذا ما يعرف بالتعليم عن طريق المهام الخاصة.
- السماح للمرؤوسين بالإخفاق و الفشل أحياناً لأن ذلك يعزز من أحلامهم في التطور و النمو، أما العقاب على كل خطأ يرتكب فيجعل المرؤوسين يهابون تجريب أفكارهم لاكتساب خبرات جديدة.
- توفير تغذية مرتدة للمرؤوسين عن مستوى إنجازهم، و ذلك بتعريفهم بنقاط قوتهم و ضعفهم و ربطها بظروفهم الشخصية و المهنية مما يشجعهم على تدعيم الأولى و معالجة الثانية.
- القدوة الحسنة في أقواله و أفعاله و ضرب المثل و السلوك الرمزي، إذ هي خير وسيلة للتعليم بدل الوعظ و الإرشاد المثير للسخرية و الملل؛

- ممارسة التدريب الخصوصي Coaching والذي يعني مرافقة المرؤوس الذي يحتاج إلى المساعدة ليعرف ما يجب أن يغير أو يكتسب (اتجاهات، سلوكيات، مهارات)، من ثم يقترح القائد وبالاتفاق مع المرؤوس خطة أو طريقة للتغيير و متابعة تنفيذها.

- التزويد الدائم للمرؤوسين بالمعلومات عن استراتيجيات وسياسات وأهداف المنظمة.

**نموذج "أوكلاند" "Oakland":** إن بناء المهارات والمعارف لدى الفرد في المنظمة يتطلب أولاً تشخيص احتياجاته، وللقيام بذلك لا بد من تحديد ومعرفة ما يتوقع منه القيام به، وما يستطيع القيام به بقدراته الحالية، وتشخيص الفجوة التي يقوم التدريب بدمها من خلال اكتساب ما يحتاجه من المعارف والمهارات، وفي التدريب الخاص بالتمكين فإن هذه الفجوة تكاد تكون واضحة وتتمثل في اكتساب المهارات والمعارف الخاصة بالتخطيط واتخاذ القرارات لحل المشاكل والتحسين المستمر. الهدف من هذا النوع من التدريب هو تطوير قدرات الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشاكل لغرض التحسين المستمر [122](ص253)، ويقترح "أوكلاند" "Oakland" 2001 نموذجاً للتدريب لغرض تمكين العاملين ويمكن تصوير مكوناته من خلال النقاط التالية:

- التقييم: للموقف وتحديد الهدف.

- التخطيط: لإنجاز تلك الأهداف.

- التنفيذ: لتلك الخطط.

- التدقيق: لمدى انجاز تلك الأهداف.

- التصحيح: للانحرافات إذا كانت الأهداف لم تنجز.

ويجب أن يرافق ذلك تدريب على إدارة المشروع، أساليب التخطيط، مهارات التنظيم، القدرة على المراقبة، أساليب حل المشاكل... الخ، كما يؤكد النموذج على القيام بالتدريب، ثم التدريب، ثم إعادة التدريب، والفكرة في ذلك أن هذه العملية لا نهاية لها وهي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في تمكين العاملين، وان هناك دائماً ما يمكن تحسينه في الفرد وزيادة تمكينه.

### 3.3.2.3. التدريب والتعلم في إكتساب المعرفة:

من التقنيات التي تم اختبارها وخاصة للتدريب على الأمور الإجرائية النقاط التالية:

[127](ص26)

**السرد:** هو أقل أشكال التدريب تأثيراً وخاصة إذا كان هناك الكثير من المواد، لأن الإخبار يتطلب درجة عالية من الحث والالتزام من المتعلم ليستطيع الجلوس والاستماع بحرص إلى كل ما يتم ذكره، كما انه يتطلب مستوى عال من مهارات التفسير لفهم ما يتم وصفه من أشياء أو أحداث يصعب على المقدم وصفها بالكلمات وحدها.

**التوضيح:** يزيد من القدرة على التعلم، فمثلا إذا قام شخص ما بوصف آلة كاتبة فإن أفضل الوسائل البصرية التي يقوم باستخدامها هي الآلة الكاتبة نفسها، حيث أنها تعمل كوسيلة توضيحية ويمكن للمعلم الذي يقوم بشرح الأجزاء المكونة لها من القيام بذلك في موقعها الأصلي.

**التطبيق العلمي:** بعد أن يتم الشرح الشفهي والمرئي لموضوع العلم، يجب أن يقوم المتعلم بأداء العملية وتطبيق ما تم تعلمه، وقد يعتمد هذا النشاط على الموضوع المطروح للمناقشة وقد يكون استكمالاً لإجزاء معينة من الدرس، ويظل المدرب موجوداً عند التطبيق العملي للمهارات في نشاط التدريب، حيث أنه في هذه المرحلة يراقب التطورات في مهارات الأفراد ويقوم بالتصحيات والإرشادات اللازمة مع التقدم في النشاط.

### 3.3. تنمية المهارات و دورها في تفعيل التغيير التنظيمي.

في هذا المبحث سنتطرق لمفهوم المهارات ودورها في إحداث التغيير، ثم نتعرف لأهمها داخل المنظمة و دور التدريب والتعلم في تنميتها.

#### 1.3.3. المهارات ودورها في التغيير التنظيمي.

##### 1.1.3.3. مفهوم المهارات:

المهارة في اللغة العربية تعني الحدق في الشيء، والماهر هو الحاذق بكل عمل، ويقال أمهر به مهارة أي صار به حاذقاً، ولم يعط هذا الأمر مهارة، أي لم يأتيه من قبل وجهه على ما ينبغي. [128](ص142)

وهي مستوى الإجابة و الإتقان لأنماط من التصرفات و العادات السلوكية التي يتطلبها أداء ذلك العمل و الاستفادة بالتطبيق العملي لتلك المعرفة المتخصصة السابق تحصيلها ، ويتوقف هذا المستوى من الإجابة على ما تتطلبه هذه النوعية من الأعمال من توافر استعدادات و قدرات وضعت بالتدريب موضع الحركة و الفعالية إلى أن وصلت إلى هذا المستوى. [129](75)

وعادة ما يتم تعريف المهارات في عبارات تقنية، تتباين بتباين العلوم والمهن والطوائف التي تتطلبها، ولكن هذه التعاريف تركز على مفاهيم علماء الاجتماع بصدها، والتي تتمحور حول أنها: تنظيم سلوكي مكتسب (خبرة) لحصيلة أفعال وأنشطة، مع قدرة ذهنية، تمكن من تطبيق هذه الحصيلة على عدة واجبات معرفية التطبيق الأفضل. [130](ص409)

### 2.1.3.3. دور تنمية المهارات في عملية التغيير:

- إختراق التكنولوجيا التي تأتي بمهارات جديدة مما يتطلب من المنظمة ضرورة التغيير من أجل تحقيق التوافق بينها وبين بيئتها والسيطرة عليها أو على جزء منها لصالحها.

- التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد (الكم)، أو التركيب النوعي للكفاءات وهذا نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب. [06](ص39)

- هناك تغييرات تحدث على مستوى العمل، مما يؤدي بالمنظمة بالحاجة إلى التوجه نحو رفع مستوى العامل بالتدريب المستمر، ومنحه صلاحيات أكثر من خلال التوجه نحو اللامركزية وتطوير الأساليب المتبعة من قبل الإدارة بوجود فريق قيادي حقيقي يتولى قيادة العملية التغييرية ويتحمل المسؤولية بالإضافة إلى الضبط والتنظيم الدائم وتوفير اتصالات قوية تسيير وفق شبكات داخلية، ومواكبة الحداثة في الأدوات الإدارية.

- لابد للبرنامج من استخدام الطرق المعدة لإحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكل المنظمة. [33](ص544)

### 2.3.3. المهارات الذهنية والفنية.

تشمل المهارات المعرفية والإدراكية، كلا من المهارات الذهنية، والمهارات الفنية والوظيفية، وفيما يلي عرضاً مختصر لكل منها.

#### 1.2.3.3. المهارات الذهنية:

الذهن لغة هو الفهم، والعقل، وحفظ القلب، والفطنة [131](ص232) ، ويقال فلان يذاهن الناس أي يفاطنهم، وهذا يعني أن الفهم والعقل وحفظ القلب هي أنشطة يقوم بها الذهن، وإذا تم أداؤها بكفاءة فهي مهارات ذهنية، أي إن المهارات الذهنية هي المهارات التي تمكن الفرد من استخدام أنشطته الذهنية، من فهم ، وتفكير، وتذكر، وذكاء الاستخدام الأمثل. وهذا ما يوصلنا في الأخير قمة المهارات الذهنية ألا وهي القدرة على الإبداع والابتكار.

#### 1.1.2.3.3. مفهوم الابتكار والإبداع:

فالابتكار هو تفكير غير عادي وغير مقيد يقوم على الخيال والمبادأة والمرونة بهدف تطوير شيء قائم مثل سلعة أو تطوير نظام عمل في مجال معين ويأخذ الابتكار أيضاً شكل إعادة ترتيب أو



تجميع وتنسيق وتكامل عناصر أو أفكار متفرقة لتكوين شيء مفيد أو أعلى كفاءة فهو نجاح يتحقق في ظل قيود قائمة. [132](ص374)

أما الإبداع فإنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع و العمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضا الآلات و المعدات وطرائق التصنيع و التحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب و الرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية. [133](ص28)

حتى يتضح مفهوم الإبداع يجب التمييز بينه وبين الابتكار، فهذا الأخير يعني القدرة على تطوير وتوليد أفكار جديدة مفيدة لحل المشكلات واستغلال الفرص [134](ص130)، أما الإبداع فهو تحويل تلك الأفكار إلى تطبيقات نافعة (منتجات وخدمات)، أي أن الابتكار هو مطلب مسبق للإبداع. [135](ص109)

### 2.1.2.3.3 أساليب تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية:

هناك العديد من الأساليب في هذا المجال إلا أن الأكثر استعمالا هي:

**أسلوب العصف الذهني:** وهي الطريقة التي ابتكرها "أوزبورن" "Osborn" عام 1953 ومن بعده "بارنز" "Parnes" وشاعت بعد ذلك شيوعا عظيما، ورغم أنها طريقة للتدريب الجماعي إلا أنها تصلح للتدريب الفردي أيضا. وتتكون جلسة العصف الذهني العادية من جماعة عددها يتراوح بين 6-12 يجلسون حول مائدة مستديرة وينتجون تلقائيا الأفكار التي ترتبط بحل مشكلة معينة. ويجب أن يتوافر في الجلسة الشروط الأربعة الآتية.

- استبعاد أي نوع من الحكم أو النقد أو التقويم في بداية الجلسة، فإحساس الفرد بأن أفكاره ستكون موضعاً للنقد منذ ظهورها يكون عاملاً كافياً للامتناع عن إصدار أفكار أخرى.

- تشجيع التداعي الحر الطليق وتقبل جميع الاستجابات.

- تأكيد كم الاستجابات، لا كيفها، فالمهم هنا كم الأفكار المطروحة في جلسات العصف الذهني، فالكم يؤدي إلى تنوع الأفكار، وبالتالي إلى جدتها وأصالتها .

- مشكلات المناقشة تدور حول تحسين ظاهرة معينة أو الربط بين أطراف متعددة.

والهدف من هذه الطريقة هو تحرير المرء من عوامل الكف التي تعوق نشاطه الإبداعي ويتمثل ذلك على وجه الخصوص في تحريره من آثار الحكم الناقض، سواء كان يعمل بمفرده أو في جماعة.

[136](ص29)

وطبقا لهذا الأسلوب يختار المشرف المشكلة المراد دراستها ويجب أن تكون راهنة وذات أهمية لتبرر اشتراك الآخرين، ومن جانب آخر يجب أن يكون المدير منقح الذهن وان يفوق المجموعة بقوة

وحماس، وان يظهر اهتمامه بالإشتراك في تقديم الأفكار وقبول أفكار الآخرين. يطلب المشرف من احد المشاركين أن يكون مساعدا له في كتابة الأفكار وتعليق على الحائط. يؤجل اختيار الأفكار إلى ما بعد جلسة التقييم التي تعقد بعد يوم أو يومين. [53](ص39)

**أسلوب المجموعة الإسمية:** بينما يبدأ هذا الأسلوب مثل العصف الذهني بتنشيط إبداع المجموعة إلا انه يختلف معه في العديد من النقاط وهو يمر بستة (6) مراحل هي: [137](ص535)

- تختار المجموعة الموضوع أو المشكلة.
- يكتب كل مشارك فكرته أو مجموعة أفكاره.
- يجمع القائد الأفكار.
- يتم تجميع الأفكار المتشابهة مع بعضها البعض، ويتم توضيحها إذا دعت الحاجة إلى ذلك.
- ترقم الأفكار التي تم جمعها وتكتب على سبورة لتكون مرئية للجميع، بعد ذلك يقوم كل عضو بترتيب هذه الأفكار باستخدام الطريقة التالية: يختار كل مشارك عددا من الأفكار مساويا لنصف إجمالي العدد زائد واحد، فإذا كان إجمالي عدد الأفكار (22) فيجب أن يختار كل عضو (12) وهي (1+11) فكرة، ويعطي صفرا لكل فكرة لم يقع اختياره عليها، ثم يرتب بقية الأفكار بإعطاء نقطة واحدة لتلك التي تكون اقل الأفكار ونقطتين للتالية لها في الأهمية وهكذا. وفي مثالنا تأخذ الفكرة الأقل أهمية (1) والأكثر أهمية تحصل على (12).

- يسأل القائد كل عضو عن عدد النقاط التي أعطها لكل فكرة ويكتب هذا الرقم على السبورة، كما يلاحظ القائد عدد الأفراد الذين اختاروا كل فكرة. ومن فريق مكون من (8) أعضاء يمكن أن تحصل فكرة معينة على النقاط التالية: (0-0-2-5-7-9-11-12) مما يعني أن (6) أعضاء اختاروها وأعطوها تلك النقاط، وتعتبر الفكرة التي تحصل على أكبر عدد من النقاط هي الأكثر أهمية. لقد اثبت هذا الأسلوب فاعليته في تجنب سيطرة أفراد وتأثيرهم على قرارات المجموعة، كما يفيد مع المشكلات المحددة بدقة، أما إذا كانت المشكلة معقدة ويصعب حلها فان العصف الذهني وأسلوب دلفي يكونان أكثر فعالية. [138](ص16)

**أسلوب التألف بين الأشتات:** هذه الطريقة تشبه طريقة العصف الذهني من حيث اشتراك الأفراد في توليد الأفكار الجديدة، غير أن هذه الطريقة لها طابعها الخاص، من حيث استعمال الكنايات والاستعارات و التماثلات والمجازات التي قد تكون شخصية، مباشرة، رمزية، أو خيالية، وهناك ثلاث نقاط يمكن عن طريقها تيسير هذا الأسلوب وهي:

- التناظر المباشر: اكتشاف مدى التشابه بين شيء ما وأشياء أخرى مألوفة بالنسبة للأفراد.
- التناظر الشخصي: أي التظاهر بأنك أنت المشكلة ذاتها لاكتشاف كيف ستفكر في الحل.
- التناظر الرمزي: أي وضع تعبيرات مختصرة للمشكلة، ثم استخدام التناظر في العصف الذهني.

**التحليل المورفولوجي:** يستهدف هذا الأسلوب مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من التوافيق والتباديل الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة، ويقوم هذا الأسلوب على تحليل المشكلة الى أبعادها الهامة ثم يتم تحليل كل بعد الى متغيراته الجزئية، بعد ذلك يمكننا إنتاج مجموعة كبيرة من التوفيقات والتبديلات من خلال دمج هذه المتغيرات، وفي أغلب الأحيان تكون الكثير من هذه الحلول غير عملية، ولهذا فإن المجموعة تقوم بإختيار الحل الأمثل. [53](ص41)

### 2.2.3.3. المهارات التقنية والفنية:

هذه المهارات تمكن الفرد من معرفة أصول وظيفته، وخلق خلفية علمية تمكنه من حسن الأداء. ويمكن اعتبار الفرد ماهرا فنيا ووظيفيا إذا امتلك القدرة على:

- عملية صنع القرار وما تنطوي عليه من عمليات الاختيار مابين البدائل وتقويمها، واختيار البديل الأفضل وصولا إلى نمذجة القرارات وإجراء تحليلات المخاطرة. [139](ص38)

- استخدام نظم تقنية المعلومات، وأدواتها وتوظيفها في حل المشاكل، وإظهار الفهم لعمل هذه الأنظمة، والقدرة على التحقق من صحتها ودقتها، والقدرة على أن يكون ضمن فريق عمل إدارة هذه الأنظمة أو تقويمها، أو تصميمها، أو كلها جميعا.

- كتابة التقارير بالشكل والكيف الملائم فنيا ووظيفيا.

- الإلمام بالتشريعات القانونية والنظامية، والعمل وفقها،

### 3.3.3. المهارات الشخصية والاتصالية:

المهارات السلوكية هي مهارات مرتبطة بسلوك الفرد من حيث قدرته على ضبط نفسه والتعامل مع الآخرين والاتصال بهم، وتشمل هذه المهارات كلا من المهارات الشخصية، ومهارات التعامل مع الآخرين والاتصال بهم. وفيما يلي عرض مختصر لكل منهما.

### 1.3.3.3. المهارات الشخصية:

وهي مهارات مرتبطة باتجاهات وسلوك، وتطوير هذه المهارات يمكن المحاسب من التعلم، وتهذيب سلوكه، وتغيير اتجاهاته.

**القدرات اللازم توفرها:** ويمكن اعتبار الفرد يملك مهارات شخصية إذا ما كان قادرا على:

- إدارة ذاته: وإدارة الذات تعني محاولة الفرد التعرف على حقيقته وحقيقة سلوكه في العمل، ويشمل ذلك تعلمه لكيفية التعامل مع أوجه القصور، ومواجهة المشكلات التنظيمية المحتملة، كما أنه يجب معرفة الوقت المناسب لانسحابه من الموقف المجهد، ومتى تدعوه الضرورة إلى مساعدة ومساندة الآخرين، الذين هم في نفس الظروف المجهدة. [140](ص345)

- المبادرة والتأثير والتعلم الذاتي: أي أن لديه مهارة التعلم مدى الحياة التي تتيح له إمكانية جلب المعارف اللازمة لحل مشاكل العمل اليومية .
- اختيار وتخصيص الأولويات في حدود الموارد المتاحة، مع القدرة على تنظيم العمل، بحيث يتم إنجازه قبل ضغط المواعيد الأخيرة.
- تحفيز الآخرين وتوقع التغيير، والقدرة على التعامل معه.
- مراعاة قيم وأخلاق ومواقف المهنة عند صنع القرار.
- الحذر المهني وهذه المهارة تتطلب توفر عنصر الذكاء، فإذا لم يكن الفرد ذكياً فقد تنطلي عليه الحيل حتى البسيطة منها.
- التدريب الذاتي: هذا النوع من التدريب تم التطرق له في فصل سابق – راجع الصفحة 53-

### 2.3.3.3. مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين:

- وهي مهارات تمكن الفرد من العمل مع الآخرين في اتجاه تحقيق المنفعة المشتركة للمنظمة، وتمكنه من استقبال ونقل المعلومات بفعالية، وصياغة الأحكام المعقولة، وصنع القرارات ويمكن اعتبار الفرد ممتلكاً لهذه المهارات إذا ما استطاع:
- حسن التفاوض مع الآخرين متخذاً من الشورى منهجاً لمواجهة التعارض، وحل الخلافات.
- العمل ضمن فرق عمل، ودلت الدراسات على أن تجمع الأفراد يساعد على طرح مدى أوسع من الخيارات في بعض المواقف الصعبة التي تنطوي على مخاطرة، وذلك قد يسهل عملية إصدار حكم جيد في مثل هذه المواقف.
- التفاهم والتعامل مع الفروق الثقافية والذهنية للأفراد، كالتفهم للشخصيات والأمزجة الأخرى وتقبل الآراء الأخرى.
- ابتكار الحلول وتداولها، وإبرام الاتفاقيات، ولقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين السلوك الاجتماعي والتفكير الابتكاري؛ بمعنى أن كل ما يتعلمه الفرد عن طريق علاقاته الإنسانية المتداخلة يكون لديه تراكم ثقافياً يدفعه نحو الابتكار [141](ص25)، وأن التدريب يحسن من التفكير الإبتكاري. [142](ص456)
- حل المواقف المتعارضة بكفاءة، كالبدء بطرح الآراء المقبولة من قبل المعارضين لاجتذاب ثقتهم، ثم مناقشة وجهات النظر المعارضة. [143](ص94)
- المناقشة وتقديم التقارير والدفاع عن آرائه، وذلك من خلال الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، الشفهية والمكتوبة، ولكي يفعل المحاسب من اتصالاته قد يحتاج إلى تخطيط عمليات التعامل مع كافة أشكال الاتصال.

- الإنصات والقراءة بفعالية أي الوعي والفهم لما يسمع أو يقرأ، والقدرة على فهم اللغة وتمييز الأفكار الرئيسية، وتنظيم المعلومات المتحصل عليها، والتمكن من استدعائها.

### 4.3.3. المهارات التسييرية.

هي المهارات المتعلقة بالسير الحسن للعمليات داخل المنظمات، والكثير من الباحثين يسمونها المهارات القيادية.

### 1.4.3.3. مفهوم القيادة:

يعرفها "جون اتزيوني" "J Etzioni" " فيعرف القيادة بأنها "مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع [151](ص154). أما "R.Presthus" و "T.Pfifner" فيعتبران القيادة" نوعا من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم" [59](ص241). كما يرى "قرين" "R.Griffen" " أن القيادة هي " استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف المنظمة والجماعة ودفع السلوك نحو إنجاز الأهداف التنظيمية ومساعدة الجماعة والمنظمة لتشكيل هويتها وثقافتها". [144](ص149)

### 2.4.3.3. دور القيادة في تفعيل عملية التغيير:

القيادة مرتبطة كثيرا بالتغيير وذلك من خلال التطورات التي يعرفها العالم وما أدت إليه من زيادة أعباء الإدارة، ففعالية القائد في تحقيق الأهداف تعتمد بشكل أساسي على فعاليته في إدارة التغيير [145](ص356). وهذا ما يجعلهم دائمو الاستعداد لمواجهة التحديات المستقبلية، وهذا ما يضمن التطلع باستمرار إلى طرق أداء جديدة في العمل وتجربتها وتحمل مخاطرها، وطريقة إدارتهم للمورد البشري تعتبر بمثابة أساس للتدريب، وطريقة جيد لإختيار القادة المحتملين، كما يشجعون على المخاطرة ويطبقون الأخطاء للإستفادة منها بالتعلم، فهم أصحاب نظرة تغييرية قادرة على قراءة المتغيرات بدقة ثم التنبؤ بها، ومن ثم يضعون الأهداف المناسبة والواضحة مع الفئات المستهدفة عن طريق المشاركة والإقناع. [146](ص180)

### 3.4.3.3. إعداد وتنمية القيادات الإدارية:

يقول "بيتر دركر" "Peter DRUKER" "القيادة يمكنك تعلمها، بل يجب أن تتعلمها، إنها مهارة و ليست عادة مكتسبة" [147](ص20). وليس المقصود بالتدريب هو صناعة قائد فقط، بل حتى أفضل القادة الإداريين في العالم يخضعون لدورات تدريبية بصفة دورية لتجديد معلوماتهم وقدراتهم وشحن مهاراتهم الفكرية والفنية وغيرها، هذا و يقول "Rick Warren" "ريك وارين" "The

"moment you stop Learning, you stop leading" اللحظة التي يتوقف فيها تعلمك تتوقف فيها قيادتك". [148](ص65)

ويمكن تنمية القيادات الإدارية من خلال المحاور الرئيسية التالية:

**محاور الإعداد المعرفي:** وتضم عملية الإعداد المعرفي المحاور التالية: [149] (ص110)

- محور المعرفة السياسية: تعني المهارة السياسية " قدرة القائد على النظر للمنظمة التي يقودها كجزء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه، ومهارته في تبصر الصالح العام والأهداف العامة، والارتباط بالنظام العام وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف المنظمة وسياستها وأهدافها وبين سياسة المجتمع، والتوفيق بين نشاط المنظمة وبين الضغوط والاتجاهات الموجودة في المجتمع ". وتضم تزويد الأفراد بالمعلومات الأساسية حول النظم السياسية المحلية والعالمية، وتمكينهم من الإحاطة بالظروف العامة في المجتمع وفهم حركة المتغيرات و دلالتها بالنسبة للمؤسسة. [150](ص336)

- محور المعرفة الإدارية: ويرمي إلى تزويد القادة بالمفاهيم والتقنيات الإدارية، وتعريفهم بأدوات التحليل وأسس اتخاذ القرار، ومضامين الوظائف الإدارية الرئيسية، من تخطيط، متابعة وتقويم كما يتم تزويدهم في هذا المحور بالمعلومات الأساسية حول السلوك التنظيمي وأدوات التعامل مع الأفراد والجماعات، و قواعد التوجيه الجماعي من أجل تحقيق الغايات والأهداف المخططة.

- محور المعرفة الاقتصادية: ويحاط القادة في هذا الصدد بالمعلومات الأساسية عن النظم الاقتصادية، و قوى العرض والطلب، وتأثيرات السوق، وحركة المنافسة في فرص المؤسسة، وكذا تزويدهم بأساسيات الاستثمار ومقارنة العائد والتكلفة، و الجدوى الاقتصادية للمشروعات...

- محور المعرفة الثقافية: يهدف هذا المحور إلى تثقيف القادة المحتملين وتوسيع آفاق معارفهم، وتنشيط قدراتهم الذهنية من خلال تذوق الأعمال الأدبية والفنية، وإدراك مفاهيم التنسيق والترتيب الفكري، ما يؤدي إلى قدرات أفضل في الأداء وتحقيق مستويات أعلى من الإتقان والجودة.

- محور المعرفة التقنية: ويركز على الجواب التقنية في عمل القادة وتعميق فهمهم لتأثيرات التقنية ومتطلباتها، وزيادة تعاملهم مع التطورات الحاصلة في حقل التكنولوجيا والتقنيات الجديدة، خاصة في عالم أصبح اليوم يحكمه نوي التحكم العالي في المعلوماتية أو التقنية.

**محاور التدريب المهاري:** لا يكفي توفر المعرفة على اختلاف مجالاتها لنجاح القيادات الإدارية في التأثير على الآخرين، لذا يكون الجانب الثاني في تنمية القيادات هو صقل المهارات والقدرات القيادية والتي تتركز في ثلاث مهارات:

- المهارة الفكرية: وهي القدرة على تصور المشكلات وجمع خيوطها وترتيب العلاقات بين العوامل والمتغيرات ورصد المشكلات التي تواجه العمل، والقدرة على التحليل والوصول إلى العلاقات بين الأسباب والنتائج. [150](ص107)

- المهارات الإنسانية: وهي القدرة على التعامل مع الأنواع المختلفة من البشر وفهم مشكلاتهم وإدراك دوافعهم واستخدام النمط القيادي المناسب في كل حالة وكل موقف، كما أن المهارة الإنسانية تمثل العنصر الحاسم في فاعلية الأداء القيادي، حيث لا نتصور نجاح القائد دون قبول العاملين له والافتتاع بقيادته.

- المهارة الفنية: وهي فهم طبيعة العمل المتخصص الذي يباشره القائد ومروسيه ومعرفة الأسس العلمية والتقنية له، الأمر الذي يسهل التعامل مع ما يواجههم من مشكلات فنية، كما أنه يدرك جوانب العمل المختلفة ومتطلباتها ويعمل على توفيرها في الوقت المناسب.

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن المورد البشري هو أهم موارد المنظمة، حيث أنها تعتمد عليه بشكل كبير وتراهن عليه في إحداث التغييرات المرجوة، وهذا من خلال العمل على تطويره بشكل مستمر من خلال ثلاث جوانب أساسية هي المعارف، السلوك، والمهارات.

إن دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات يجعلنا نفرق بين أربع فئات متباينة الموافق اتجاه التغيير التنظيمي، فالفئة الأولى أو ما يسمى بالمحركين وهم قادة التغيير، والفئة الثانية هم التابعون أو المرحبون بالتغيير، أما الفئة الثالثة فهم المقاومون الذين يرفضون الفكرة في حد ذاتها، وأخيراً فئة الإنسحابيون أو المحايدون. فعملية التغيير تعتمد على الفئة الأولى للتأثير على الفئات الأخرى، ويكون ذلك من خلال تغيير السلوكات (الإتجاهات والقيم) وذلك بالاعتماد على مدخل التطوير التنظيمي، والذي يعتمد بدوره وبشكل كبير على مجموعة من البرامج التدريبية.

للجانب المعرفي دور كبير في إحداث التغيير التنظيمي والتقليل من مقاومته، وهذا يرجع للطبيعة البشرية التي تميل للأشياء التي تعرفها وتنفر من التي تجهلها، إضافة إلى ذلك فإن المعرفة تعتبر كدافع يدفع الأفراد قدماً لإنجاز التغييرات المطلوبة منهم، ولهذه الأسباب إهتمت المنظمات بتطوير معارف أفرادها والدخول فيما يسمى إدارة المعرفة، وهذا لا يمكن أن يحدث من دون أن توفر المنظمة التعليم والتدريب المستمرين وهذا من خلال مجموعة من الأساليب كالتعلم بالمشاركة والتمكين وعن طريق الخبرة.

أما المهارات فهي الجانب الأكثر اهتماماً من طرف المنظمات تحت ما يسمى تطوير المورد البشري، لأن المهارة ترتبط مباشرة بالجانب العملي في كثير من الأحيان وهذا ما يحتاجه القادة لوضع التغيير التنظيمي على أرض الواقع، وللوصول إلى نتائج مرضية فإن المنظمات تعمل على تطوير مهارات الأفراد بأنواعها الثلاث المعروفة (المهارات المعرفية الإدراكية، المهارات السلوكية، المهارات التنظيمية) وهذا لا يمكن تحقيقه المنظمة ما لم تعتمد على التدريب المستمر.

## الفصل 4

### دراسة ميدانية لدور التدريب في تفعيل عملية التغيير في مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط

بعد العرض النظري الذي تمّ من خلال ثلاثة فصول من أجل التعرف على جوانب البحث من خلال عرض المقصود بالتغيير التنظيمي وحتميته وأهم مداخله، ثم التطرق لموضوع التدريب داخل المنظمات من خلال تعريفه و دوره في تطوير المعارف والمهارات وتغيير السلوك، وتحديد أهم المراحل التي يمكن أن يمر بها أي برنامج تدريب، وفي الفصل الثالث حاولنا تحديد مواطن التداخل بين الموضوعين من خلال الدور الذي يلعبه التدريب في تفعيل عملية التغيير.

و للتعرف أكثر على واقع التدريب و التغيير و العلاقة الموجودة بينهما من خلال دراسة منظمة من المنظمات الجزائرية، وتدعيما لمفاهيمنا النظرية المدروسة، سنقوم في هذا الفصل بعرض الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مديرية الصيانة بالأغواط التابعة لفرع النقل بالأنايب التابع لمجمع لسوناطراك، وهذا من خلال أربع مباحث هي:

في المبحث الأول سنقوم بتقديم عام لمديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط من خلال تعريف مجمع سوناطراك أولا، والمهام الموكلة إليه، وتنظيمه العام، ثم بعد ذلك نعرف مديرية الصيانة بالأغواط، المهام الموكلة إليها، تنظيمها العام، .... الخ.

أما في المبحث الثاني فسننتقل للتغيير والتدريب داخل المديرية، من خلال عرض أهم التغييرات التي قامت بها في الآونة الأخيرة، ثم ننتقل للتدريب من خلال عرض أهم المراحل والعمليات والإجراءات التي يمر بها البرنامج التدريبي.

و في المبحث الثالث سنقوم بعرض الإطار المنهجي للدراسة من خلال تحديد الأبعاد الزماني، المكاني، والبشري، ثم عرض تقنيات المستخدمة، وفي الأخير تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

أما في المبحث الأخير فقمنا بعرض وتحليل وتفسير و اختبار نتائج الدراسة الميدانية.



#### 1.4. تقديم عام لمديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط.

من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على الشركة الأم وهي مجمع سوناطراك عن طريق تعريفه والمهام الموكلة إليه ثم التنظيم العام المكون له، وبعدها ننتقل لتعريف مديرية الصيانة بالأغواط والمهام الموكلة إليها وفي الأخير التنظيم العام لها.

#### 1.1.4. تقديم مجمع سوناطراك.

##### **تعرف سوناطراك:**

هي الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات، ويعود اصل تسمية "سوناطراك" إلى:

#### Société Nationale de Transport et Commercialisation des Hydrocarbures

أما تعريف الشركة فهو كما جاء في موقعها على شبكة الإنترنت: "إن سوناطراك هي الشركة الجزائرية للبحث والتنقيب (الإستغلال)، والنقل بالأنابيب وتحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها". [152]

نشأت سوناطراك وفقا للمرسوم التنفيذي 63/491 المؤرخ في 1963/12/31 ثم عدلت بقرار رقم 66/296 المؤرخ في 1966/02/22 حيث وضع لها القانون الأساسي بعد تأميم المحروقات 1971/02/24، ونظرا للتطور الإقتصادي والتكنولوجي تم إعادة هيكلتها سنة 1981 وذلك بإنشاء 17 مؤسسة منبثقة عنها تتكفل بوظائف تكميلية حيث وزعت على 04 مؤسسات صناعية و 03 مؤسسات إنجاز، و 10 مؤسسات مختصة في الخدمات. أما من حيث توزيعها جغرافيا فنجد أن 53% منها موجود في الجنوب و 21% في الوسط، و 19% في الغرب، و 7% في الشرق.

وفي سنة 1992 تم المصادقة على إنشاء المجمع البترولي و الذي ينص على تبادل الخبرات مع المؤسسات الأجنبية في إطار الشراكة الأورومتوسطية في مجال المحروقات، و بالتالي الاستفادة من الخبرات الأجنبية في مجال البحوث والتنقيب والتي تساعد على تطوير المعارف.

تعمل سوناطراك على تسويق أربع منتجات أساسية هي:

البترول الخام، البترول المكرر، الغاز الطبيعي، وغاز البترول المميع.

Pétrole brut, condensat, gaz naturel, GPL (gaz de pétrole liquéfié).

## مهام شركة سوناطراك:

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 66/292 المؤرخ في 1966/12/22 فإن سوناطراك تقوم بالمهام التالية:

- التنقيب عن المحروقات والبحث عنها واستغلالها.
- تطوير شبكات نقل المحروقات، تخزينها، شحنها، واستغلال هذه الشبكات وتسييرها.
- تجميع الغاز الطبيعي ومعالجته، وتقويم المحروقات الغازية.
- تحويل المحروقات وتكريرها.
- تسويق المحروقات.
- تنمية أعمال الشركة داخل وخارج الجزائر واكتساب حقية الأسهم.
- التموين الوطني بالمحروقات على الأمدين المتوسط والطويل.
- دراسة كل الأشكال الأخرى للطاقة وترقيتها وتقويمها.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات، وكل عمل يمكن أن تترتب عنه فائدة لسوناطراك.

## التنظيم العام لسوناطراك:

تتبع سوناطراك في تنظيمها العام التقسيم الوظيفي، حيث تقسم هياكلها إلى أربع أجزاء حسب وظائفها الأساسية:

- الأنشطة الأمامية (AMT) Amont: وهي التي تهتم بأنشطة البحث والتنقيب عن البترول.
- أنشطة النقل بالأنابيب (TRC) Transport par canalisation: والتي يقع على عاتقها نقل منتجات الشركة عبر الأنابيب، وصيانة هذه القنوات.
- الأنشطة الخلفية (AVL) Aval: تعمل على تجميع و تحضير المنتج.
- أنشطة التسويق (COM) Commercialisation: تهتم بتسويق منتجات الشركة.

#### 2.1.4. تقديم مديرية الصيانة بالأغواط (DML).

**تعريفها:** تنتمي مديرية الصيانة بالأغواط إلى فرع النقل بالأنابيب (TRC)، والذي يقوم بمختلف الأنشطة التي من شأنها ضمان وإيصال منتجات سوناطراك إلى العملاء.

يتكون فرع النقل بالأنابيب من مجموعة من الأقسام هي:

- قسم الإستغلال: والذي يضم مختلف النواحي التي يتم نقل المحروقات منها وهي:

✓ منطقة النقل بالغرب (RTO).

✓ منطقة النقل بالشرق (RTE).

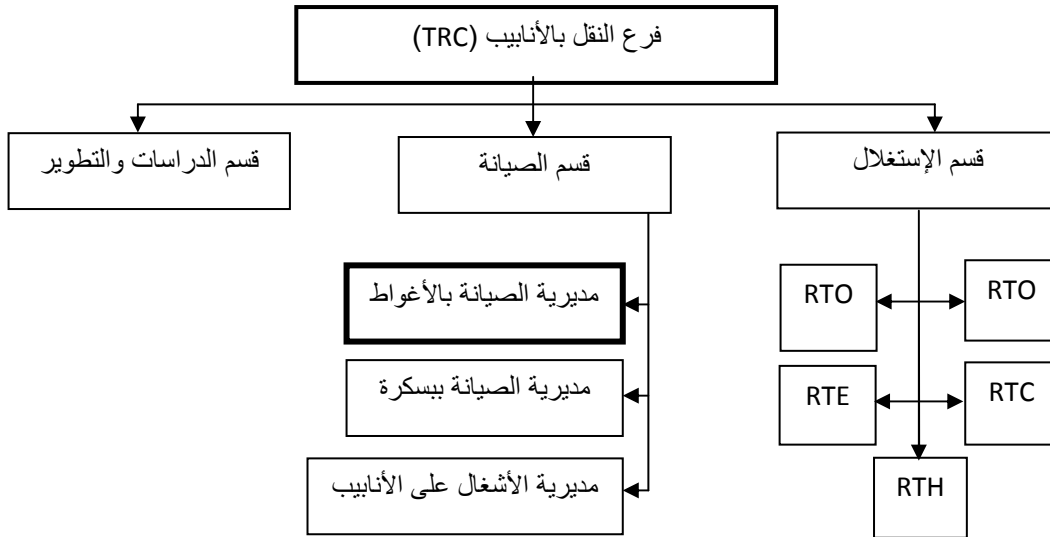
✓ منطقة النقل بالوسط (RTC).

✓ منطقة النقل بحاسي الرمل (RTH).

✓ منطقة النقل بعين أميناس (RTI).

- قسم الصيانة: ويضم كل من: مديرية الصيانة بالأغواط ومديرية الصيانة ببسكرة ومديرية الأشغال على الأنابيب.

- قسم الدراسات والتطوير: يهتم بمتابعة أعمال وبحوث التطوير التي تمس مختلف أنظمة الصيانة بالوحدات الأخرى، والشكل التالي يبين ذلك:



الشكل (09): تموقع مديرية الصيانة بالأغواط على مستوى فرع النقل بالأنابيب.

أنشئت مديرية الصيانة بالأغواط سنة 1989، وهي متخصصة في صيانة عتاد وقنوات نقل المحروقات على مستوى محطات الضخ من (SP1) إلى (SP6)، ومحطات الضغط من (SC1) إلى (SC5) بالنسبة للبترول والغاز الطبيعي. أما فيما يخص العمالة التي تشغلها مديرية الصيانة بالأغواط فهي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): العمالة في مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط

389 عامل				
51 مؤقت			338 دائم	
إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	أعوان أمن	أعوان نظافة
124	153	59	34	7

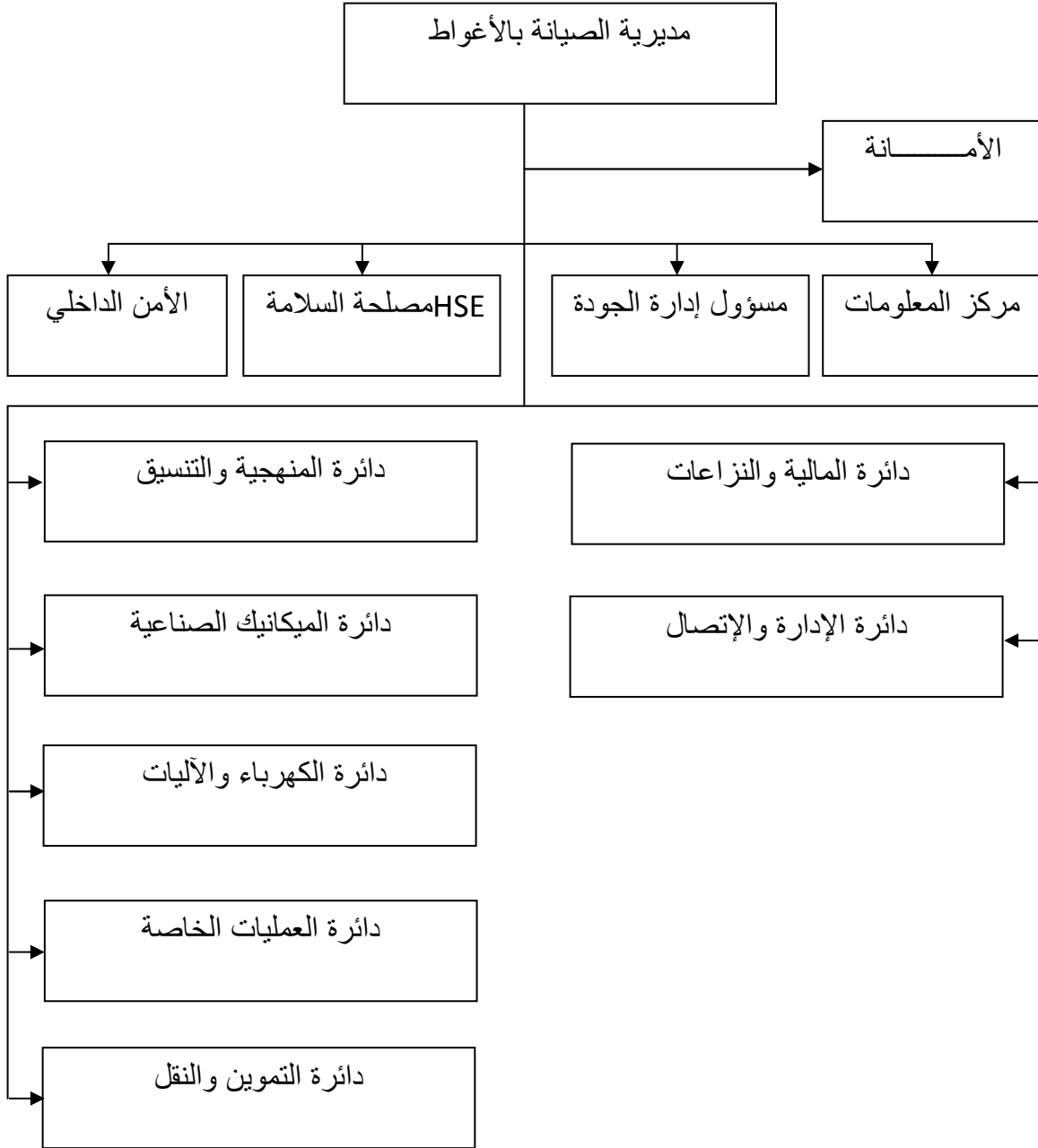
#### مهام مديرية الصيانة بالأغواط:

- التكفل بصيانة العتاد والأجهزة بصفة دورية لفرع النقل بالأنابيب .
- الصيانة الوقائية: وهي مراجعة منتظمة حسب المخطط السنوي الذي تعده دائرة المنهجية، التي تشمل أساسا المضخات، آلات الضغط، المولدات الكهربائية.
- الصيانة الإستعجالية: وتكون في الحالات الغير المتوقعة (المفاجئة) صيانة غير مبرمجة.
- تصليح قطع الغيار وتركيبها على مستوى الورشات.
- وضع السياسات العامة المتعلقة بالصيانة.
- المساعدة التقنية في الإنجاز والتطوير.
- القيام بعمليات الصيانة والرقابة
- تطوير وتصميم قطع الغيار لسد الإحتياجات.
- القيام بالعمليات الخاصة في مجال الصيانة و تزويد المتعاملين الجدد (وطني أو أجنبي) بمنتجات الشركة وذلك دون توقف عملية التصدير للمتعاملين الآخرين.

تعتبر وحدات العمليات الخاصة بهذه المديرية الوحيدة على المستوى الوطني و الإفريقي، وهذا ما من شأنه إعطاء هذه الوحدة ميزة تنافسية مقارنة بالمديريات الأخرى.

### تنظيم مديرية الصيانة بالأغواط:

تتبع هذه المديرية النمط الوظيفي في تقسيمها، حيث نلاحظ من خلال هيكلها التنظيمي أنها مقسمة إلى جزأين هما: الدوائر التقنية والدوائر الإدارية أنظر (الشكل 10)



الشكل (10): التنظيم العام لمديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط.

## 2.4. التغيير والتدريب في مديرية الصيانة بالأغواط.

في هذا المبحث سنتعرض لأهم التغييرات التي قامت بها مديرية الصيانة بالأغواط، بالإضافة إلى التغييرات التي هي قيد الإنجاز، ثم بعد ذلك سنتطرق للتدريب داخل المديرية، من خلال التعرف إلى أهم الخطوات والإجراءات التي يمر بها.

### 1.2.4. التغيير في المديرية.

عرفت مديرية الصيانة بالأغواط خلال الفترة الممتدة بين 2000-2009 مجموعة هامة من التغيير في مجالات مختلفة نذكر منها:

#### **نظام إدارة الجودة (SMQ):**

في جانفي 2004 بدا فرع الأنابيب التابع لسوناطراك في مشروع الحصول على شهادة الإيزو (ISO) من خلال تبني ما يسمى "بنظام إدارة الجودة" (SMQ)، وهذا على مستوى جميع المديرية التابعة لهذا الفرع، بسكرة، الأغواط، وحتى مديريةية الأشغال على الأنابيب بأرزيو.

- أهداف النظام:

- ✓ الحفاظ على استمرارية المجمع.
- ✓ تحسين العمليات وتحقيق الكفاءة.
- ✓ تخفيض التكاليف و خاصة تلك المتعلقة بالاجودة.
- ✓ تحسين الصورة الذهنية للمجمع.
- ✓ إرساء قاعدة الثقة والشفافية مع الزبائن والموردين.
- ✓ إرضاء الزبون من خلال الإستماع له، وتحقيق حاجاته وتوفير الحلول لمشاكله.

- أسباب تبني النظام:

- ✓ الإعلان الرسمي لقانون المحروقات.
- ✓ دخول الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة (OMC).
- ✓ الصفقات المبرمة مع الإتحاد الأوروبي.

## - مراحل تطبيق النظام:

✓ دراسة الموجود: من خلال القيام بتشخيص عام للمنظمة، لمعرفة الفرق الموجود بين ما تملكه المديرية من إمكانيات وما يتطلبه تطبيق هذا النظام.

✓ مخطط العمل: ومن خلاله تظهر كل الخطوات والمراحل التي يمر بها تطبيق النظام، وما هي الأولويات التي يجب احترامها.

✓ تدريب الأفراد: قامت المديرية بوضع برنامج ضخم يخص هذا النظام، وقد شمل عدة محاور كان أولها أولها تحسيبي واستفاد منه كل أفراد المديرية، أما الثاني فكان حول متطلبات تحقيق نظام الجودة، ثم تلاه آخر حول إدارة العمليات وأدوات الجودة، و آخر كان للمدققين الداخليين.

✓ تحديد الإجراءات: ولما نقول إجراءات نعني الخطوات الدقيقة للعملية، أي من يقوم بها وكيف وأين يقوم بها وفي أي وقت وكيف تتداخل مع إجراءات أخرى، وكل هذا يجب أن يحدد بدقة كبيرة.

✓ التدقيق الداخلي: و هي عملية معقدة يقوم بها إختصاصيون في هذا المجال لمعرفة التوافق بين المطلوب والمحقق.

✓ التدقيق قبل الحصول على الإيزو: بدأت هذه العملية بتدقيق أولي من طرف المدققين الداخليين للمديرية لمعرفة الأوضاع قبل عرضها على منظمة عالمية متخصصة.

✓ الحصول على الإيزو: تحصلت مديرية الصيانة لسوناتراك بالأغواط على شهادة الإيزو ( ISO 9001/2000 ) من طرف المنظمة الفرنسية (SGS) في يوم 2006/01/25 ، وقد أثبتت أنها تستحق ذلك مرتين متتاليتين حينما قامت نفس المنظمة بعمليات تدقيق بعدية.

حاليا مديرية الصيانة بالأغواط تحضر للحصول على نفس الشهادة إلا أنها لسنة 2008 ، وكانت المرحلة الأولى من التدقيق قد مرت بنجاح كبير في جانفي 2010 ، وهم في انتظار المرحلة الخيرة والتي ستكون في أفريل من نفس السنة. إن تبني المديرية لنظام إدارة الجودة جعلها قادرة على تبني أي نظام للإدارة، مثل نظام إدارة البيئة، الصحة، الأمن... الخ

## أنظمة المعلومات و التسيير الجديدة:

عمل المديرية هو القيام بمختلف التدخلات على مستوى المحطات قصد إجراء الإصلاحات اللازمة، و عليه فإن عمل هذه المديرية يتطلب أو يتميز بالخصائص التالية:

✓ السرعة في التنفيذ، فتدخلات هذه المديرية لا تتطلب التأخير أو التأجيل خاصة وأن عمل سوناتراك ككل على مستوى رفيع وفي إطار إتفاقيات دولية تلزمها العمل الجاد.

✓ عمل هذه المديرية يتطلب معلومات وافية ودقيقة بكل ما يتعلق بالعمل سواء على مستوى المديرية أو على مستوى محطات العمل.

ولهذا فإن ومديرية الصيانة بالأغواط (DML) تعتبر من أهم الوحدات التنظيمية لسوناطراك والتي لها تطبيقات معلوماتية معتبرة في إطار هذه الإستراتيجية الواعدة، التي تعتبر أحد أهم التغييرات التي قامت بها المديرية في السنوات الأخيرة، ومن أهم التطبيقات على هذا المستوى نجد ما يلي:

- الشبكة الداخلية (Intranet): تتوحد معلوماتيًا كامل دوائر المديرية و مصالحها و أقسامها بواسطة شبكة داخلية عن طريق ألياف بصرية (Fibres optiques) ، هذه الشبكة تأخذ الهيكل النجمية و تربط حوالي 160 حاسب، بدأ تطبيق هذه الشبكة سنة 1998 على بعض المصالح فقط ثم تم تعميمها على الباقي سنة 2005، وقد عملت هذه الشبكة على تسهيل وصول الأفراد داخل (DML) للمعلومات التي يحتاجونها.

#### التطبيقات المعلوماتية داخل المديرية:

تتوفر داخل المديرية العديد من التطبيقات المعلوماتية منها ما هي مشتركة بين أكثر من دائرة أو قسم أو مصلحة عن طريق الشبكة الداخلية، و منها ما هي على مستوى مصلحة أو قسم فقط و في هذه السطور سوف نتطرق إليها.

- التطبيقات المعلوماتية على مستوى المكاتب: ونذكر منها ما يلي:

✓ برنامج (New paie): وهو برنامج معلوماتي مصمم بالإعتماد على لغة Dbase ، يعمل خصيصا على تسيير وحساب أجور العمال ومختلف المكافآت و الإقتطاعات المتعلقة بها، كما يقوم هذا البرنامج بحفظ مختلف المعلومات المتعلقة بالعمال منذ دخولهم إلى غاية خروجهم من العمال و يستخدم هذا البرنامج من طرف مصلحة الأجور.

✓ برنامج (Gestion de carrier): هذا البرنامج يسمح بمتابعة وتسيير المسار المهني للأفراد العاملين وكذا إعداد الإحصائيات و الدراسات لتطور العمالة، فهو برنامج مصمم خصيصا لإدارة الموارد البشرية وتتبع تحركاتهم المهنية داخل التنظيم بحيث يسمح بمعرفة الكفاءات البشرية المتوفرة داخل المديرية كمًا ونوعًا و كذا جرد و تتبع للمناصب الشاغرة و الترقيات الممنوحة لكل عامل، و معرفة الأفراد الذين إستفادوا من برامج تدريبية و تاريخ دخولهم للعمل و أقدمية كل واحد في خدمة المديرية و مختلف المناصب التي تقلدها خلال مساره المهني.

✓ برنامج (CGFRA): وهو مصمم خصيصا للقيام بمختلف العمليات المحاسبية سواء ما تعلق منها بالمحاسبة العامة أو التحليلية من حساب معدلات الإهلاك و مختلف الأعباء التي تتحملها مراكز



التكاليف، يستخدم هذا البرنامج من طرف قسم المحاسبة العامة وقسم المحاسبة التحليلية، هذا البرنامج مصمم وفق لغة Dbase.

- التطبيقات المعلوماتية على الشبكة: ونذكر منها ما يلي:

✓ برنامج (WinEMA): و هو برنامج معلوماتي يسمح بمتابعة مختلف المعدات و التجهيزات القابلة للإهلاك (الإستثمارات)، بحيث يساعد في حساب وتقدير الإهلاكات، إعداد قوائم وبطاقات الإهلاكات لكل التجهيزات و المعدات المستعملة و الجديدة، تحديد مدة صلاحية إستعمال المعدات وكذا المساعدة في تحديد الإحتياجات من الإستثمارات و تجديدها مستقبلا بناء على الإهلاكات المسجلة و القيمة المتبقية. يستخدم هذا البرنامج من طرف كل من قسم المحاسبة العامة و التحليلية و قسم المعدات و التجهيزات القابلة للإهلاك بصفة مشتركة عن طريق الشبكة EMA .

✓ نظام معلومات تسيير الموارد البشرية (Reshum): وقد بدأ الاعتماد على هذا النظام سنة 2005، وهو مصمم خصيصا لمتابعة وإدارة الموارد البشرية داخل المديرية، ومن خلاله يمكن لأي فرد داخل المديرية الوصول إلى قاعدة البيانات الخاصة بالمسار الوظيفي، إلا أن النظام يحتوى بعض الملفات والمعلومات السرية التي لا يمكن إلا لأشخاص معينين الوصول لها وذلك من خلال ( Mots de pesse ) خاصة بكل فرد.

✓ نظام (Gestion des frais –missions & voyages): وهو مصمم خصيصا لتسيير وحساب مختلف التكاليف المتعلقة بالمهمات أو الأسفار التي يقوم بها العاملين لصالح المديرية سواء كانت بوسائلهم الخاصة أو بواسطة وسائل المديرية، أغلب الإستثمارات التي تغذي هذا النظام يتم تعبئتها إلكترونيا فهي متوفرة على الشبكة الداخلية يمكن لأي شخص ملئها وإرسالها أو طبعها عن طريق الشبكة المتصلة بطابعة مركزية إنطلاقا من حاسبه الشخصي، يستخدم هذا البرنامج قسم تحركات المستخدمين و الذي يقوم بمتابعة كل تحركات الأفراد العاملين اليومية داخل المديرية.

✓ نظام (Prestation sociale): و هو نظام معلوماتي يسمح بتسيير مختلف التكاليف المتعلقة بالجانب الإجتماعي للعامل و الذي يخول له القانون على أساسها الإستفادة من منح أو مكافآت في مقدمها الوصفات الطبية التي يستفيد منها العامل من تعويض حسب الحالة المرضية . يستخدم هذا النظام من طرف القسم الإجتماعي وهو متوفر على الشبكة للعمل المشترك.

✓ نظام المعلومات (GMAO): أحد أبرز و أهم التطبيقات المعلوماتية داخل المديرية و الذي يربط كل دوائر و مصالح و أقسام المديرية بدون إستثناء، و(GMAO) هي إختصار للعبارة التالية:

La gestion de la maintenance assistée par ordinateur

" وهو عبارة عن نظام معلومات محوسب يسمح بتسيير، المشتريات، الصيانة، المخزونات، ومتابعة الميزانيات على الشبكة، كما يقوم هذا النظام كذلك: بحفظ، معالجة، ترتيب و إسترجاع المعلومات المتعددة، كما يحتوى هذا النظام على قاعدة معطيات تقنية للتجهيزات، وفهرس لقطع الغيار، وفهرس لإجراءات و عمليات التدخل المبرمجة على مستوى المحطات، كما يسمح كذلك بتنظيم العمل بطريقة أكثر كفاءة، ومتابعة تطور العمالة في عملها، ومتابعة التدخلات، وعقلنة المشتريات و المخزونات، ومتابعة الميزانية بالتفصيل "[157](ص 02)، إن إختيار هذا النظام جاء إستجابة لحاجة فرع النقل بالأنابيب (TRC) داخل مختلف فروعه و التي من بينها مديرية الصيانة بالأغواط، وقد مر بعدة مراحل قبل أن يبدأ تطبيقه على مستوى المديرية سنة 2001 ، إلا أن المسؤولين يرون أن إستعمال النظام بشكل كلي كان في بداية سنة 2006 فقط.

### التغييرات على مستوى الدوائر التقنية:

تعتبر هذه الدوائر القلب النابض لمديرية الصيانة بالأغواط، وتطوير طرق العمل وسبل التدخل على مستوى المحطات تعتبره المديرية أحد الركائز الأساسية للإستراتيجية، حيث أن هذه الدوائر تقوم بمجموعة من المهام المعقدة والمتخصصة في نفس الوقت، إلا أن عمليات التغيير حسب ما يقول المسؤولون الكبار على مستوى هذه الدوائر بطيئة ومتباعدة، لأن طبيعة القطاع الذي تعمل فيه سوناطراك (المحروقات) وطبيعة زبائنها (دول أجنبية) تحد من إمكانيات التغيير على المستويات الكبرى في المجال التقني، إلا أن هذا لا يدل على عدم حدوثها، فقد أجمع كل المستجوبين على أن التغيير في هذا المجال كثيرا ما يكون مرتبط بالتكنولوجيا، لأن المنشآت و الآلات في سوناطراك تتقدم ويترتب عنها عمليات صيانة أكثر، وتكاليف أكبر، إضافة إلى ذلك زيادة الإنتاج من جهة وزيادة التخصص من جهة أخرى، وهذا ما دفع سوناطراك لإستبدال بعض المنشآت القديمة واقتناء أخرى من أجل منشآت جديدة، و سوناطراك لا تتعامل مع صانع واحد فقط في جميع المجالات، فمثلا في ما يخص التربينات والمضخات وآلات الضخ فإن المديرية تعاملت منذ نشأتها مع عدد لبأس به من المصنعين، والمبادئ والمعايير التي تعمل بها هذه الآلات (في نفس المجال) هي نفسها إلا أن التقنية تختلف من صانع إلى آخر هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن عملية المتابعة والصيانة تختلف من آلة إلى أخرى، فهناك من تتطلب صيانة دورية (يوميا، كل شهر، كل ثلاثي، كل سنة.....) وهناك من تعمل حتى تتوقف ثم يتم إصلاحها وهكذا.

في السنوات الأخير تعاملت المديرية مع الصانع سيمنس (SIEMENS) في ما يخص التربينات (simatic S7)، وهي تكنولوجيا معقدة و تعمل بشكل رقمي وهذا المجال لم تتعامل معه فرق التدخل سواء التي تخص الآليات أو الميكانيك الصناعية وهذا يعتبر تغيير تكنولوجي كبير وضع مديرية

الصيانة أمام تحدي كبير، إلا أنها إستطاعت تجاوز هذه المرحلة من خلال تجربة كفاءاتها السابقة في هذا المجال.

### التغييرات الواعدة:

- نظام دفع الأجور الجديد: في الآونة الأخيرة وأثناء تواجدها بمديرية الصيانة بالأغواط ومن خلال المقابلة التي أجريناها مع بعض الإطارات السامية في هذه المديرية، علمنا أن هذه الأخيرة على أهبة الدخول في نظام جديد لدفع الأجور والذي لاحظنا أنه أحدث ضجة كبيرة قبل البدء في العمل به، وهذا النظام يقوم على فكرة منح الأجور على أساس تحقيق الأهداف، فكلما كانت نسبة تحقيقها كبيرة كان الأجر مرتفع، أي أن المديرية تحاول إحداث تغيير جذري في هذا المجال، وهذا الأمر ومن خلال تواجدها هناك لاحظنا تباين المواقف اتجاهه، فمنهم من يرحب به بشدة ومنهم من يرفضه بشدة، و من خلال ما صرح به المكلف بالإتصال داخل المديرية فإن هذا الأمر سيكون له تأثير كبير على توجيه البحث وخاصة أنه يحاول دراسة التغيير.

- المنهج الإداري الجديد: هذه الخطوة بدأ التخطيط لها منذ سنتين تقريبا من طرف مجموعة من رجال الإدارة على مستوى المديرية، وأساس الفكرة هو التحول من التفكير على المدى القصير جدا إلى المدى المتوسط، حيث أننا نعلم أننا الهدف الأساسي الذي أنشأت من أجله مديرية الصيانة بالأغواط هو التدخل على مستوى المحطات للقيام بعمليات الصيانة المطلوبة، وعليه فإن أغلب التدخلات التي تقوم بها هي إستعجالية، أي أن التدخل يكون بعد حدوث العطب مما يستوجب تدخلا في الأجل القصير جدا، لأن الوقت في هذه الحالة محسوب وكل تأخير تدفع ثمنه سوناطراك غالبا. ومن خلال هذا المنهج الإداري الجديد تريد المديرية أن تكون التدخلات وقائية أكثر منها إستعجالية، أي أن المديرية ستقوم بدراسات لمختلف الأعطاب التي تحصل مستوى المحطات ومعرفة الأسباب التي تحدثها من خلال تحاليل مختبر المعادن المتواجد على مستوى المديرية، وبهذه الطريقة فإن التركيز سيتحول نوعا ما من رجال التدخلات إلى رجال المنهجية والدراسات على مستوى المخبر، والمهتمون بهذا الموضوع يتوقعون مقاومة كبيرة إلا أنهم بدؤوا في تحضير مخطط إتصال تحسيبي كبير من جهة، ومن جهة أخرى فإن تدريب المختصين في المنهجية والمتخصصين في المعادن قد وصل إلى مراحل متقدمة، ويأمل رجال الإدارة من هذا البرنامج أن يزيد من فعالية المديرية ويحقق نتائج أحسن.

## 2.2.4. التدريب في المديرية.

إن عملية التدريب داخل مديرية الصيانة بالأغواط من المهام الموكلة إلى فرع التدريب التابع للتسيير التنبئي للموارد البشرية والذي ينتمي إلى مصلحة الموارد البشرية التابعة إلى دائرة الإدارة والاتصال، و على مستوى هذا الفرع تتم أغلب الإجراءات الخاصة بالعملية التدريبية والتي تمر بالمراحل التالية:

### **تحديد الإحتياجات التدريبية:**

إن تحديد الإحتياجات التدريبية تعتبر أول مراحل العملية التدريبية، لذا ينعكس أثرها على بقية مراحل نشاط التدريب، ونظرا لأهمية هذه العملية فإن مديرية الصيانة بالأغواط تولي هذه المرحلة اهتماما كبيرا وتحرص على أدائها بشكل جيد.

ففي شهر جويلية من كل سنة يجتمع أعضاء فرع التسيير التنبئي للموارد البشرية لوضع "المخطط السنوي للموارد البشرية" وهذا من خلال التطرق لمخططين أساسيين هما "المخطط التكميلي للسنة الحالية" و "المخطط التنبئي للسنة القادمة"، وهذه العملية تكون من خلال تخطيط العمالة وهي عملية إعداد برنامج مدروس ومحدد لتقدير إحتياجات المنظمة مستقبلا من العمالة، وتمر عملية التخطيط بمجموعة من المراحل حيث تبدأ بتقدير الإحتياجات المستقبلية في المديرية، ويكون عبر مجموعة من الطرق منها إستطلاع الآراء واستخدام النموذج الإحصائي والتحليلي والنماذج الرياضية ودراسة العمل، ثم تحديد الإحتياجات من القوى العاملة ومن ثم إعداد خطة الموارد البشرية ويجب أن يراعى فيها:

**البعد النوعي:** ويعني تحديد التخصصات المطلوبة للعمل بالمنشأة و أعدادها والمتوفر منها.

**البعد الكمي:** ويعنى العدد الذي تحتاجه المنشأة من كل تخصص.

**البعد الزمني:** ويعني الفترة الزمنية التي تنشأ فيها الحاجة الفعلية.

أما الجزء الأهم والذي هو محور بحثنا فيتعلق بالتخطيط للعملية التدريبية أو تحديد الإحتياجات كما يسمى، وهذه العملية تابعة للمخطط التنبئي للسنة القادمة. وتنطلق هذه العملية من خلال الطلبات التي يقدمها رؤساء المصالح إلى مصلحة الموارد البشرية في شكل وثيقة رسمية تدعى "بطاقة الإحتياجات التدريبية" – أنظر الملحق رقم(01) – وهذه البطاقة لا تقدم إلا إذا وافق عليها رئيس الدائرة التي تنتمي إليها المصلحة المعنية (التي قدمتها)، و عند وصول هذه البطاقات يتم تحليلها وتجميع المعلومات الناتجة عنها ثم ترتب حسب الأولويات، فبالنسبة للمديرية فإن الإحتياجات الخاصة بالصيانة أهم من التي تخص

الإعلام الآلي مثلا، وأصبح لهذا الترتيب أهمية كبيرة بعد أن تبنت سوناطراك إستراتيجية ترشيد النفقات وتقليل التكاليف.

وبعد الإنتهاء من هذه المرحلة تكون مصلحة الموارد البشرية قد قدمت قائمة أولية بكل الطلبات المقدمة فيما يخص الإحتياجات التدريبية. إلا أن الموافقة النهائية تكون من خلال القيام بإجتماعين، الأول من أجل التصفية الأولية ويقوم به كل من رئيس دائرة الإدارة والإتصال و رؤساء الدوائر المعنية والمدير، أما الإجتماع النهائي فيكون بحضور رؤساء كل الدوائر والمصالح والمدير وجمعية عمال المديرية وينتهي بوضع مجموعة من الجداول بالإضافة إلى محضر تكتب فيه كل التحفظات فيما يخص الطلبات التي قدمت، هذه الوثائق تبعث إلى فرع التكوين التابع للمديرية الذي يقوم بتفريغ المعطيات الموجودة بداخلها في وثائق مخصصة يبعثها فرع النقل بالأنابيب (TRC) بالجزائر العاصمة، والذي يعيد إستلامها عن طريق البريد مرفقة بوثيقة التعليق عن الأسباب التي دفعت مديرية الصيانة بالأغواط لإختيار تلك التدريبات.

بعد استلامها عن طريق البريد يقوم فرع (TRC) بتصفية أخرى للطلبات المقدمة بحضور ممثل عن مديرية الأغواط مراعيًا في ذلك الأهداف التي تسعى سوناطراك لتحقيقها في الآونة الأخيرة هذا من جهة ومن جهة أخرى التكاليف التي تترتب عنها، وبعد الإنتهاء من هذا تبعث الطلبات الموافق عليها إلى المديرية العامة المركزية للموارد البشرية في العاصمة والتي تقوم بإرسال مخطط (plan) - أنظر الملحق رقم (02)- الذي يحتوي على التغييرات الممكنة، طبيعة التدريب... الخ، وعند هذه النقطة تكون مرحلة تحديد الإحتياجات قد إنتهت.

### مرحلة التطبيق:

بعد وصول المخطط النهائي من المديرية العامة المركزية للموارد البشرية بالجزائر العاصمة تبدأ مرحلة تطبيق ما جاء فيه، وهذا من خلال التفريق بين نوعين من التدريبات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- التدريب الخاص: هذا النوع من التدريبات يهدف الى تلقين الأفراد الذين يستفيدون منه مهارات ومعارف متخصصة في مجال محدد جدا لا يمكن لأحد آخر أن يفهم محتواه سوى أهل الإختصاص ( مثل التدريبات الخاصة بصيانة الآليات )، وهذا النوع كان في أغلب الأحيان يجرى في الخارج في معاهد متخصصة ومراكز تدريب عالمية، وفي كثير من الأحيان كانت سوناطراك تلجأ لصانع التكنولوجيا التي يراد التدرّب عليها للقيام بتلك العملية، أما في الوقت الحالي وبعد تبني سوناطراك لسياسة ترشيد النفقات وتقليل التكاليف أصبحت أغلب الدورات التدريبية تجري على تراب الوطن

وبحضور مدربين من الخارج. عملية التطبيق في هذا النوع تنطلق بملاً وثيقة خاصة تدعى "دفتر الشروط" - أنظر الملحق رقم (03)-

- التدريب العادي: وهو التدريب الذي يمكن لأي فرد من المديرية الحصول عليه إذا ادعت الضرورة (مثل تعلم مهارات الإتصال، الحاسب الآلي)، وهذا النوع لا يحتاج دفتر شروط وإنما يكون التسجيل مباشرة في مراكز التدريب الوطنية عن طريق مكتب التدريب التابع للمديرية.

ويمكن الإشارة غالى أن التدريبات تختلف حسب المكان (داخل أو خارج الوطن) وحسب المدة (طويل أكثر من 66 يوم، قصير أقل من ذلك) وحسب الشهادات (مع شهادة تغير الفئة المهنية أو الترقية، شهادة تأهيل للقيام بمهام جديدة دون ترقية).

و كما رأينا في الجزء النظري فإن مرحلة التصميم والتنفيذ تمر بعدة مراحل جزئية تكون أغلبها موجودة في مخطط الإشعار الذي تبعته المديرية العامة المركزي للموارد البشرية من الجزائر العاصمة والذي يحتوي على:

- عنوان البرنامج: ويكون بشكل بسيط وواضح عن المهارات والمعارف التي يمكن إكتسابها منه.

- الأهداف: وهي تخص من جهة الأهداف العامة لمجمع سوناتراك في إطار الإستراتيجية التي تتبعها إتجاه المورد البشري مراعية في ذلك كل الأولويات، ومن جهة أخرى الأهداف التفصيلية التي تخص مديرية الصيانة بالأغواط على وجه الخصوص.

- محتوى التدريب: أي المهارات والمعارف والسلوكات التي يمكن أن يهتم بتطويرها هذا البرنامج، وهذه النقطة بالذات يتم مراجعتها بعناية، لأن المديرية لا يمكنها صرف مبالغ طائلة على برنامج محتواه لا يتناسب مع أهدافها.

أما المراحل القادمة مثل تحديد الزمان والمكان والمراكز التي يجرى فيه التدريب ومن يقوم بعملية التدريب فكانت في السابق من المهام الموكل لفرع التدريب التابع لمديرية الأغواط، إلا انه في السنوات الأخيرة أصبح من إختصاص المعهد الجزائري للبتروك (IAP) بيومرداس، فهو يعمل كوسيط بين المراكز التدريبية ومختلف المديرية التابعة لمجمع سوناتراك، حيث يقوم بعمليات التفاوض وخاصة في مجال التكاليف ويكون في إتصال دائم عن طريق البريد مع فرع التدريب للمديرية لإعلامه بأخر المستجدات التي أسفرت عنها عملية المفاوضات، وبعد الإنتهاء من هذه العملية يرسل (IAP) الوثائق الخاصة بالبرنامج وتحمل في طياتها كل النقاط المشار إليها سابقا بما فيها التكاليف التقديرية.

- تحديد الميزانية: يقوم فرع التسيير التنبئي للموارد البشرية بالأغواط بإعداد الميزانية الخاصة بالبرامج التدريبية للسنة المقبلة من خلال المراسلات التي يبعثها (IAP)، من خلال ملاء وثيقة خاصة تسمى ميزانية التدريب - أنظر الملحق رقم (07) - ، وميزانية السنوات الثلاث الأخيرة يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (04): الميزانية المخصصة للتدريب لسنوات 2007-2008-2009

التكلفة بالكيلو دينار جزائري (KDA)

المجموع	2009	2008	2007	السنة نوع التدريب
52563	22720	25680	4163	داخل المؤسسة
48598	15478	11048	22072	خارج المؤسسة
26517	9784	5868	10865	في الخارج
127678	47982	42596	37100	الميزانية

ومن خلال الجدول نلاحظ أن الميزانية المخصصة للتدريب تتطور من سنة لأخرى، وهذا ما يدل على الإهتمام الكبير الذي توليه المديرية لهذا النشاط من أجل تطوير كفاءاتها. و الكيلو دينار هو ما يقارب 103 دج.

وتتم عملية التنفيذ عن طريق إعلام الأفراد المعنيين بالتدريب عن طريق رؤساء الدوائر، من خلال إرسال قوائم الأفراد المستفيدين من البرامج التدريبية والجدول الزمني.

أما المراحل الأخرى فتكون داخل مراكز التدريب ومتابعة سير الأمور من مهام (IAP)، الذي تخصص له نسبة معينة من الميزانية المخصصة للتدريب للقيام بكل هذه المهام.

**مرحلة تقييم التدريب:**

عملية تقييم التدريب في مديرية الصيانة بالأغواط تمر بمرحلتين هما:

- التقييم المباشر (a chaud): ويكون مباشرة بعد الرجوع من المراكز التدريبية، وهو يخص ردود أفعال الأفراد إتجاه البرامج والمعارف التي تحصلوا عليها، ويكون ذلك من خلال ملاء استبيان التقييم المباشر - أنظر الملحق رقم (04)-

- التقييم الغير مباشر (a froid): ويكون بعد مدة محدد حسب طبيعة التدريب المحصل عليه، لأن بعض التدريبات الخاصة تستلزم من الأفراد ستة أشهر للبدء في التعامل مع الآلة، وتكون عملية التقييم هنا عن طريق إستبيانات التقييم الغير مباشر الذي تقدم نسخة خاصة بالأفراد- أنظر الملحق رقم (05)- وأخرى لرؤسائهم - أنظر الملحق رقم (06)- ، ويعتمد هنا على الملاحظة بدرجة كبيرة لمعرفة مدى تطبيق المعارف والمهارات التي تحصلوا عليها ودرجة التغيير في السلوك.

عملية التدريب داخل المديرية تعتبر تحدي بالنسبة لها في السنوات الأخيرة وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- ✓ طبيعة العمل في المديرية تعتمد على الجانب التقني والتدخل على مستوى المحطات، وهذا ما يتطلب الدقة والحذر والتخصص بدرجة كبيرة لأن الخطأ ممنوع هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن السرعة مطلوبة والوقت محسوب وكل تأخير قد يترتب عنه تحمل تكاليف ضخمة.
- ✓ تقادم المنشآت و زيادة الإنتاج يتطلب معدات وآلات جديدة وهذا يعني تكنولوجيا جديدة، والتي تتطلب مهارات جديدة، ولا أحد يمكنه أن يوفر هذا أحسن من الصانع في حد ذاته، لذا كانت سوناطراك تصر على ضم التدريب داخل صفقة الشراء مع فترة الضمان.
- ✓ والأمر الأكثر أهمية هو كيفية تناقل الخبرات بين الأجيال المتعاقبة على المديرية، فكثيرا ما كان خروج قدماء العمال إلى التقاعد يترك فراغا كبيرا في مجال عمله، ومن أجل تفادي هذا المشكل فتحت سوناطراك مركزا للتكوين على مستوى المديرية، إلا أنه لم يواصل ليحقق ما فتح من أجله.

### 3.4. الإطار المنهجي للدراسة.

في هذا المبحث سنعرض الإطار المنهجي للدراسة من خلال تحديد مجال الدراسة (المجال الزماني، المكاني، والبشري)، ثم نتطرق للتقنيات التي تم استخدامها من أجل الوصول إلى نتائج هذه الدراسة، و بعدها سنتعرف على مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة.

#### 1.3.4. تحديد مجال الدراسة.

##### **المجال الزماني:**

في هذه النقطة يمكننا الحديث عن مجالين زمينيين هما



- المجال الزمني الأول: وهو المتعلق بالفترة التي تم فيها إجراء الدراسة، أي تواجدنا على مستوى المديرية، ففي 2010/01/14 حصلنا على الموافقة المبدئية من طرف (الحاج محبوب) بعد أن عرضنا عليه موضوع الدراسة، وبعد ذلك بدأنا بزيارات استطلاعية للدوائر المتواجدة على مستوى المديرية للحصول على بعض البيانات والمعلومات التي ستساعدنا على توجيه الدراسة بالشكل الصحيح، وتحديد المعالم الأساسية التي سيبنى عليها الإستبيان الذي تم توزيعه على مجموعة من الإطارات وأعوان التحكم والتنفيذ.

- المجال الزمني الثاني: من خلال الدراسة النظرية لهذا الموضوع وصلنا إلى أن التغيير والتدريب لا يمكن الوصول إلى النتائج المرجوة منهما إلا في الأجل المتوسط أو الطويل في اغلب الأحيان، وهذا ما دفعنا إلى حصر المدة التي تتم دراستها في مجال زمني لا يقل عن خمس سنوات، لذا قمنا باختيار المدة ما بين 2009/2000 لتكون الدراسة أكثر موضوعية ومصداقية.

#### المجال المكاني:

إن مديرية الصيانة بالأغواط وكما رأينا في تعريفها أنها مسؤولة على (06) محطات ضغط و (06) محطات ضخ، إلا أن دراستنا ستهتم بالمديرية في حد ذاتها لا بالمحطات.

#### المجال البشري:

و هو المجال المتعلق بالعناصر الممثلة لوحداث العينة، و يعبر عن المجتمع الذي نريد معرفته وتكوين فكرة عنه، ومن خلال هذا البحث الذي يتطلع لمعرفة الدور الذي يؤديه التدريب في تفعيل عملية التغيير التنظيمي وسنحاول الوصول لذلك من خلال دراسة إطارات و أعوان التحكم والتنفيذ التابعين لمديرية الصيانة بالأغواط.

### 2.3.4. التقنيات المستخدمة في دراسة حالة.

اعتمدنا في دراسة الحالة على ما يلي:

**البحث الاستطلاعي:** و ذلك من خلال القيام بالعديد من الزيارات إلى مقر مديرية الصيانة بالأغواط، والتي دامت حوالي شهر تقريبا و ذلك نظرا للصعوبات التي واجهتنا في البداية، و قد حاولنا خلال هذه المدة التقرب من بعض المسؤولين على مستوى المديرية لمعرفة بعض وجهات النظر الأولية حول موضوع الدراسة، وقمنا كذلك بتفقد كل الدوائر المكونة لهذه المديرية لمعرفة سير العمل داخلها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحديد الدوائر التي ستخصها دراستنا.

**تحليل الوثائق المتعلقة بالحالة:** و ذلك من خلال تحليل الوثائق المتعلقة بالهيكل التنظيمي و أنشطة المؤسسة، بالإضافة إلى بعض القوانين المتعلقة بالمؤسسة و خاصة تلك المتعلقة بإجراءات التدريب، و قد إستفدنا كثيرا من الدراسات والإجراءات التي تقوم بها المديرية لتقييم عمليات التدريب، كما تم أيضا الإطلاع على الموقع الإلكتروني للمؤسسة و الاستفادة من بعض المعلومات الواردة فيه.

### **التقنيات المستخدمة في المسح:**

من التقنيات المستخدمة في المسح ما يلي:

- المقابلة: المقابلة في البحث العلمي هي عبارة عن حوار، أو محادثة أو مناقشة، موجهة، تكون بين الباحث عادة من جهة و شخص، أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، و ذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محدد، يحتاج البحث التوصل إليها و الحصول عليها، في ضوء أهداف بحثه. [153](ص 174)

و قد استخدمنا المقابلة كون أن بعض الأسئلة لا يمكن الإجابة عنها بكفاية عن طريق الاستبيان، و نظرا لأنها تحتاج إلى التعمق فيها. و لهذا اعتمدنا على الأسئلة المفتوحة كونها تمتاز بغزارة المعلومات و البيانات، مما يعطي لنا إمكانية تصنيف البيانات المجمعة و مقارنتها مع الأسئلة الواردة في الاستبيان، و معرفة صحة المعلومات الواردة من أفراد آخرين في نفس المديرية.

- الملاحظة: تعد الملاحظة أحد وسائل جمع المعلومات المتصلة بسلوك الفرد الفعلي و مواقفه و اتجاهاته و مشاعره. و تيسر الحصول على كثير من البيانات و التي لا يمكن الحصول عليها باستخدام الطرق الأخرى لجمع المعلومات، و تفيد كذلك في الظروف التي يرفض فيها المستجيبون التعاون مع الباحث. [154](ص 221)

و هناك أسلوبان للملاحظة و هما: [155](ص 95)

✓ ملاحظة بالمشاركة: و يكون ذلك في حالة ما إذا أراد الباحث أن يعرف الموقف جيدا وذلك بالمشاركة في الأنشطة، أو في الموقف المراد بحثه، و هذا يعطيه فرصة جيدة ليرى الخبرات من وجهة نظر المشاركين.

✓ ملاحظة دون مشاركة: و هو الذي يزور الموقع الذي تتم فيه الملاحظة و يسجل الملاحظات دون أن يشترك في الأنشطة.

و قد اعتمدنا على الأسلوبين في هذه الدراسة، فقمنا بالملاحظ دون مشاركة أثناء زيارتنا الاستطلاعية لمديرية الصيانة بالأغواط، أما الملاحظة بالمشاركة فكانت لمعرفة نتائج التدريب على سلوك الأفراد في العمل.

- الاستبيان: في هذه الدراسة كان الإعتماد على هذه الوسيلة بشكل كبير جدا لأن المسؤولين داخل المديرية أجمعوا على أن النتائج التي يحصل عليها الباحثون من خارج المؤسسة أحسن بكثير من التي يقوم بها أخصائيوهم من داخلها، وخاصة تلك المتعلقة بتحديد الإتجاهات.

الاستبيان هو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، و بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكن غير مدعمة بحقائق. [156](ص 66)

و قد تم بناء استمارة الأسئلة على أساس الفرضيات و أهداف البحث المحددة ، معتمدين في ذلك على الأسئلة المغلقة كأن يكون الجواب "بنعم" أو "لا"، كما اعتمدنا أيضا على أسئلة تتضمن عدة خيارات وذلك لمعرفة مدى معرفة المبحوث لموضوع الدراسة، وكذا الأسئلة المغلقة المفتوحة مثال ذلك:

هل الإمكانيات والظروف داخل (DML) تشجع على إحداث التغيير؟ - نعم - لا

إذا كانت الإجابة "نعم" كيف ذلك؟.....

أما إذا كانت "لا" فلماذا؟.....

و لقد تم صياغة الاستبيان باللغة العربية - أنظر الملحق رقم (07) -، لكن بعد ذلك طلب منا صياغته باللغة الفرنسية نظرا لعدم تحكم بعض الموظفين في اللغة العربية بشكل كبير.

و يضمن الاستبيان أربع محاور و هي:

المحور الأول: بيانات شخصية عن المبحوثين.

المحور الثاني: التغيير ومقاومته.

المحور الثالث: دور التدريب في تنمية المهارات والمعارف وتغيير السلوك.

المحور الرابع: دور تنمية المهارات والمعارف وتغيير السلوك في تفعيل التغيير التنظيمي.

و لقد تم توزيع الاستبيان يوم الاثنين 2010/03/29 وتم استعادتها بعد أسبوع من توزيعها.

- التقنيات المستخدمة في التحليل بعد المعاينة و العينة:

لا بد و أن كل بيان أو معلومة تحتاج إلى تحليل، و يتوقف هذا التحليل على وجود أساليب تسمح بالوصول إلى حقائق تعكس موضوع الدراسة، و تكون معبرة، و بناء على هذا فقد تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical, Package for, Social, Science.)، الذي اعتمدنا عليه لترميز و إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.

فبالنسبة لعرض البيانات فقد استخدمنا الجداول الإحصائية و الأعمدة البيانية بالإضافة إلى الدوائر لتسهيل عملية قراءة البيانات.

أما فيما يخص التحليل و التفسير فاستخدمنا النسب المئوية، التكرارات، و استخدمنا اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لدراسة ثبات وصدق مفردات الدراسة، كما تم الاعتماد على المتوسطات المرجحة لتحديد اتجاهات المبحوثين و اختبار كيدو ( $X^2$ ) لمعرفة درجة استقلالية المتغيرات عن بعضها البعض، و معامل الارتباط لبيرسون في بعض الجداول المتقاطعة، و ذلك لمعرفة العلاقة بين المتغيرات.

#### 3.3.4. مجتمع و عينة الدراسة.

**مجتمع الدراسة:** المقصود بمجتمع الدراسة كل العناصر المراد دراستها، و يتكون مجتمع دراستنا من المجال البشري من مجموعة من الإطارات و بعض أعوان التحكم والتنفيذ التابعين لمديرية الصيانة بالأغواط.

**المعاينة:** إن سحب جزء من مجتمع الدراسة يطلق عليه اسم العينة (Sample)، و العملية التي تتم بهذا الشكل يطلق عليها المعاينة (Sampling)، [155] (ص 160) و استخدمنا المعاينة نظرا لصعوبة الاتصال بعدد كبير من المعنيين بالدراسة لكي يطرح عليهم الأسئلة، و لهذا حولنا معاينة أكبر عدد ممكن حتى نستطيع أن نأخذ صورة واضحة و معبرة عن التفكير العام السائد في المديرية، و قد تم إتباع الخطوات التالية في تحديد عينة البحث:

- تحديد المجتمع الأصلي للبحث.
- تشخيص أفراد المجتمع (إعداد قائمة لأفراد المجموعات المحددة)

- تحديد و اختيار نوع العينة.

- تحديد العدد المطلوب من الأفراد في العينة.

وقد تم اختيار عينة الدراسة بشكل عشوائي والتي مثلت 15% من المجتمع الأصلي لمديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط، والتي شملت جميع مستويات المديرية من إطارات وأعوان تحكم وأعوان تنفيذ لتكون العينة أكثر مصداقية في تمثيلها للمجتمع، وقد تم توزيع الاستبيان عن طريق مصلحة الإتصال وبالإستعانة بأحد مظاهر التغيير التي أحدثتها المديرية (الشبكة الداخلية) وعن طريق (Outlook) ، بحيث يقوم رؤساء المصالح بطباعة الاستبيان باللغتين العربية والفرنسية حسب ثقافة المبحوثين، وتم استرجاع النسخ بعد أسبوع من توزيعها عن طريق رؤساء المصالح.

#### 4.4. عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية.

من خلال هذا المبحث سنعرف الحصيلة العامة للدراسة، ثم نقوم بعرض وتحليل نتائج الاستبيان، وفي الأخير سنقوم بدراسة إحصائية لهذه النتائج لمعرفة صحة أو خطأ الفرضيات.

#### 1.4.4. الحصيلة العامة للدراسة

يمكن عرض الحصيلة العامة للاستبيان الموزع داخل مديريةية الصيانة لسوناطراك بالأغواط في الجدول رقم (05).

#### الجدول (05): الحصيلة العامة للاستبيان

البيان	العدد	النسبة
إجمالي الأوراق الموزعة	70	100%
الأوراق المسترجعة	68	97.14%
الأوراق المرفوضة	09	12.86%
الأوراق المقبولة	59	84.28%

يتبين من الجدول أنه تم توزيع 70 إستبانة وهذا ما أفادنا به رؤساء المصالح التي تم توزيع الإستبيان عليها، وقد تم استرجاع 68 منها أي نسبة 97.14% من إجمالي الاستبيانات الموزعة رفضت منها 09 أوراق أي نسبة 12.86% بسبب نقص الإجابة. وعليه اعتمدنا 59 إستبانة أي بنسبة

84.28% من الاستبيانات الموزعة، واعتمدنا في فرز هذه الاستبيانات على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

#### 2.4.4. عرض وتحليل الاستبيان.

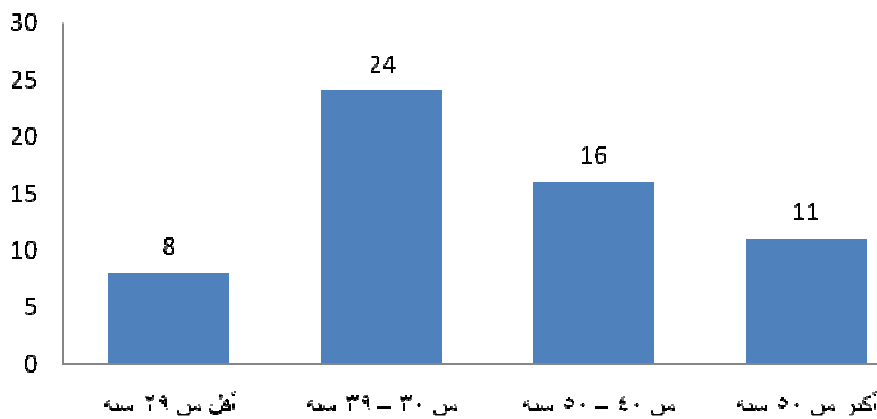
##### مميزات العينة

نتطرق في هذا الإطار إلى تحديد ووصف الخصائص المبيّنة في البيانات الشخصية للعينة والتي تتمثل في السن، المنصب، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

ملاحظة: كل الجداول في هذه الدراسة هي من إعداد البحث.

##### الجدول (06): توزيع المبحوثين حسب السن.

النسبة %	التكرار	السن
13.5	08	أقل من 29 سنة
40.6	24	من 30 – 39 سنة
27.1	16	من 40 – 50 سنة
18.8	11	أكثر من 50 سنة
100	59	المجموع

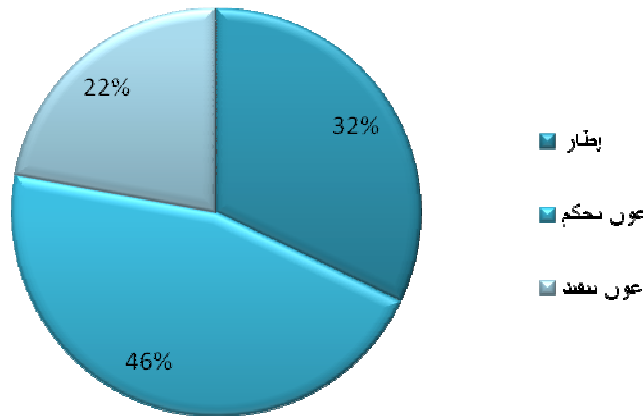


الشكل (11): توزيع المبحوثين حسب السن

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 13.5% من العينة أعمارهم أقل من 29 سنة و 40% ما بين 30-39 سنة، و 27.1% أعمارهم ما بين 40-50 سنة، والباقي أي 18.8% يفوقون 50 سنة، ومن خلال ما سبق نلاحظ أن 53.5% تقل أعمارهم عن 40 سنة أي أن أغلب أفراد العينة شباب، وهذا ما أكدته رئيس مصلحة الموارد البشرية الذي يرى أن الإستراتيجية الجديدة لسوناپراك تعتمد على الكفاءات الشابة التي يمكن الاعتماد عليها لفترة أطول.

الجدول (07): توزيع المبحوثين حسب المناصب التي يشغلونها

المنصب	التكرار	النسبة %
إطار	19	32.2
عون تحكم	27	45.8
عون تنفيذ	13	22
المجموع	59	100



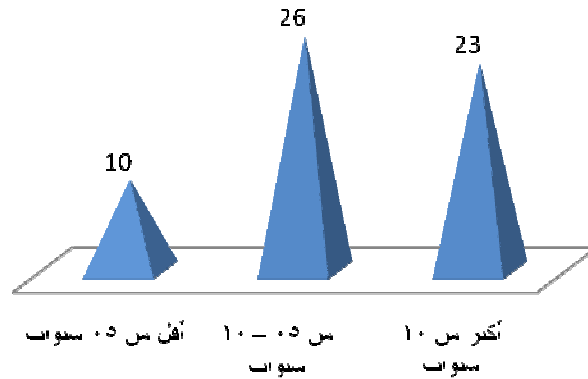
الشكل (23): توزيع المبحوثين حسب المنصب

من الجدول أعلاه 32.2% من العينة هم إطارات، أي 15.3% من إطارات المديرية، و 45.8% هم أعوان تحكم، أي 17.6% من أعوان التحكم للمديرية، و 22% الباقية هم أعوان تنفيذ،

أي 12.6% من أعوان التنفيذ، وهذا ما بين أن العينة تمثل المجتمع الأصلي (مديرية الصيانة) بشكل جيد، مما يجعل الدراسة تأخذ المنحى المراد منها، وما يؤكد ذلك هو أن نصف العينة تقريبا من أعوان التحكم وهم من ترى فيهم الإدارة همزة الوصل بينها وبين المستويات الدنيا عند إحداث عملية التغيير، وهم من يمثلون الأغلبية في المديرية.

الجدول (08): توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	10	16.9
من 05 – 10 سنوات	26	44.1
أكثر من 10 سنوات	23	39
المجموع	59	100



الشكل (13): توزيع المبحوثين حسب الخبرة.

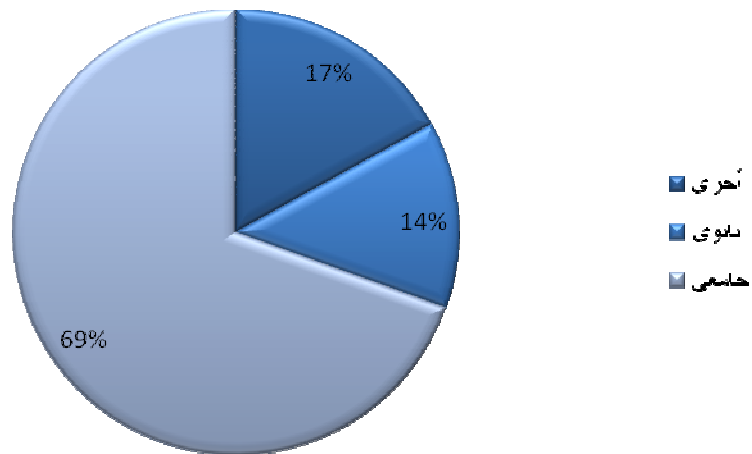
من خلال الجدول نجد أن 16.9% من العينة فقط تقل خبرتهم عن 05 سنوات أما الباقي أي ما يعادل 83.1% فإن خبرتهم تفوق 05 سنوات منهم 44.1% من المبحوثين خبرتهم أكثر من 05 سنوات وأقل من 10 سنوات أما الباقي والمتمثل في 39% من المبحوثين فخبرتهم أكثر من 10 سنوات، وهذا ما يجعل هذه العينة مناسبة لدراسة هذا الموضوع، حيث أن عامل الخبرة يلعب دورا كبيرا في عدد



التغييرات والدورات التدريبية التي حضرها الفرد، بالإضافة إلى دورها في تحديد توجهات الأفراد نحو التغيير والمقاومة.

الجدول (09): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
00	00	متوسط
13.6	08	ثانوي
69.5	41	جامعي
16.9	10	أخرى
100	59	المجموع



الشكل (14): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

من الجدول نلاحظ أن 13.6% من أفراد العينة هم من مستوى ثانوي و 55.9% من مستوى جامعي، والباقي هم من مستويات أخرى قد تكون عليا مثل الماجستير وقد تكون من الشهادات التي كانت

تمنح قديماً أو في النظام القديم، وإذا ما قورنت هذه النتائج مع المناصب فإننا نجد أن الإطارات هم المهندسون الجامعيون وأصحاب الدراسات العليا وآخرون من ذوي الأقدمية، أما أعوان التحكم فهم أصحاب الشهادات الجامعية الأخرى، وأعوان التنفيذ فهم من المستوى الثانوي، التقنيون، وأصحاب شهادات الكفاءة أو المهارة المهنية.

### - التغيير ومقاومته

بما أن التغيير عملية حتمية وضرورية تدفع المنظمات للقيام بها، سنحاول من خلال هذا المحور معرفة واقع التغيير داخل مديرية الصيانة بالأغواط، ومدى نجاح هذه الأخير في تجاربها السابقة، من خلال معرفة أثر التغيير على سير العمل داخلها ومدى مقاومة الأفراد للتغيير، وسنحاول معرفة الأسباب أو الدوافع التي تدفع الأفراد للمقاومة و الأشكال التي تتجسد فيها، ومعرفة العوامل التي يمكن توفرها للتقليل من المقاومة وقبول التغيير.

#### الجدول (10): معرفة المبحوثين عن التغيير

هل ترى بأن (DML) تقوم بتغييرات في الآونة الأخيرة	التكرار	النسبة %
نعم	53	89.8
لا	06	10.2
المجموع	59	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 89.8% من العينة يرون أن (DML) تقوم بإحداث تغييرات مهمة في الآونة الأخيرة، أما البقية أي 10.2% فيرون العكس، وهذا ما يدل على أن أغلب أفراد العينة هم على دراية بالتغييرات التي تحدث في محيط عملهم، ولقد تكلمنا في المبحث الماضي من نفس الفصل عن الضجة التي أحدثتها التغيير في نظام دفع الأجور مع ذلك فإن 10.2% ربما لا يرون ذلك تغييراً، أو أن التغيير بالنسبة لهم هو الشيء الإيجابي فقط، ومن خلال السؤال الذي يليه رأينا أن الأفراد الذين أجابوا بنعم على علم بالتغييرات التي حدثت في الآونة الأخيرة وخاصة نظام الجور الجديد ونظام الجودة.

الجدول (11): توفر الظروف لإحداث التغيير

هل المناخ التنظيمي يشجع على إحداث التغيير	التكرار	النسبة %
نعم	36	59.3
لا	23	40.7
المجموع	59	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 59.3% من المبحوثين يرون أن المناخ التنظيمي داخل (DML) يساعد على إحداث التغيير التنظيمي، أما البقية المتمثلة في 40.7% فتري العكس، ومن خلال السؤالين الآخرين لاحظنا تباين الإجابات والآراء حوله، فالذين أجابوا بـ "نعم" يرون أن مديرية الصيانة بالأغواط توفر كل الظروف التي تساعد على التغيير وخاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيا، أما الذين أجابوا بـ "لا" فيرون أن الظروف وخاصة التسييرية منها غير مساعدة على التغيير.

الجدول (12): الموارد التي تعتمد عليها (DML) في إحداث التغيير

عند إحداث تغيير هل (DML) تعتمد على	التكرار	النسبة %
كفاءة موردها البشري	53	89.8
	06	10.2
على مواردها المالية	48	81.3
	11	18.7
على خبراء أجنبي	16	27.1
	43	72.9

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن 89.8% من المبحوثين يرون (DML) تعتمد على كفاءة موردها البشري في إحداث التغيير، وهذا ما يؤكد كل الإطارات التي أجرينا معهم مقابلات، لأن الإستراتيجية الجديدة لسوناطراك الأم تؤكد على تهمين الكفاءات التي تملكها، لأن رهانات المستقبل تتوقف على هذه النقطة بالذات. و من جهة أخرى فإن 81.3% من المبحوثين يرون أن (DML) تعتمد كذلك على مواردها المالية، ويبررون ذلك من خلال المبالغ الخيالية التي تنفقها (DML) سنويا من أجل إحداث تغييرات مهمة. أما اعتماد (DML) على خبراء أجانب في إحداث التغيير قد وافق عليها 27.1% من المبحوثين فقط. ومما سبق يمكننا أن نقول أن المديرية تعتمد بشكل كبير على مواردها البشرية من خلال توفير كل الإمكانيات والوسائل عن طريق إنفاق مبالغ مالية هامة.

#### الجدول (13): تأثير التغيير على سير العمل.

هل التغيير له أثر إيجابي على سير العمل	التكرار	النسبة %
نعم	31	52.5
لا	28	47.5
المجموع	59	100

البيانات الواردة في الجدول أعلاه تشير إلى أن 52.5% من المبحوثين يرون أن التغييرات التي حدثت كان لها تأثير إيجابي على سير العمل داخل (DML)، أما 47.5% منهم فيرون أن التغييرات لم تأتي بالجديد أو أن لها تأثير سلبي على سير العمل، ومن خلال هذه النسب يمكن أن نقول أن أغلبية المبحوثين لا ينكرون التأثير الإيجابي للتغيير على سير العمل، وخاصة مع إدخال التكنولوجيا الرقمية الحديثة وسبل العمل على الشبكات سواء كانت الداخلية أو العالمية وغيرها من التحديثات التي زادت من أداء و فعالية المديرية، إلا أن البقية التي ترى العكس فيمكن أن نرجع لعدم فهمها لمعنى التغيير في حد ذاته، أو أنها ترى بأن التغيير زاد العمل تعقيدا.

الجدول (14): تأثير التغيير على الأفراد.

هل أثر التغيير على سير عملك	التكرار	النسبة %
نعم	58	98.3
لا	01	01.7
المجموع	59	100

بيانات الجدول تشير إلى أن 98.3% من المبحوثين يرون أن التغييرات التي أحدثتها المديرية كان لها تأثير سير عملهم سواء بالسلب أو بالإيجاب، و 1.7% يرى بأن التغيير لم يؤثر على سير عمله، مما يدل على أن الأغلبية الساحقة تتأثر بالتغيير، وهذا ما سيفرز تباين في سلوكيات واتجاهات الأفراد نحو التغيير بين الرفض والقبول، وهذا ما سنحاول معرفته من خلال الخطوة اللاحقة.

الجدول (15): موقف الأفراد اتجاه التغيير.

ما هو موقفك اتجاه تلك التغييرات	التكرار	النسبة %
الرفض	49	83
القبول	10	17
المجموع	59	100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 83% من المبحوثين كان موقفهم اتجاه التغييرات هو الرفض أو المقاومة، وسنحاول معرفة الأسباب التي تدفع الأفراد إلى هذا السلوك من خلال الخطوة اللاحقة، أما البقية والمتمثلة في 17% منهم فاتخذت موقف القبول وقد اختلفت دوافعهم نحو هذا السلوك، فمنهم من يرجعه إلى انه يحب التغيير ويكره الروتين، وهناك من يرى بأن التغيير يوفر له فرص الارتقاء في السلم الهرمي، وهناك من يرى بأن التغيير في كثير من الأحيان يأتي بالأحسن ويزيد من الفعالية.

## الجدول (16): مقاومة الأفراد للتغيير.

النسبة %	التكرار	ما هي الأسباب التي تدفعك للمقاومة	
95.9	47	نعم	عدم توفر المعلومات اللازمة عن التغيير
4.1	02	لا	
89.8	44	نعم	لم تشارك في إحداث التغيير من البداية
10.2	05	لا	
38.8	19	نعم	الوقت غير مناسب لإحداث التغيير
61.2	30	لا	
51	25	نعم	لأن التغيير لا فائدة منه
49	24	لا	
61.2	30	نعم	لأنك لا تملك المهارات اللازمة للتغيير مما يهدد مستقبلك الوظيفي
38.8	19	لا	
61.2	30	نعم	لأنه سيحرمك من بعض الامتيازات التي كنت تحصل عليها
38.8	19	لا	
6.1	03	نعم	لأنه ينقص من إمكانيات التعلم والاكتشاف
93.9	46	لا	
28.6	14	نعم	لأنه سيدفعك للتخلي عن خبراتك السابقة
71.4	35	لا	
53	26	نعم	لأنه سيبعدك عن العمل مع زملائك
47	23	لا	

من الجدول نلاحظ أن 95.9% من الذين يرفضون التغيير يرجعون ذلك لعدم توفر المعلومات اللازمة عن التغيير، في حين أن 4.1% المتبقية لا ترى في ذلك سببا كافيا للمقاومة. ثم إن 89.8% ترى بأن نقص المشاركة كذلك له دور في رفضهم للتغيير، أما 10.2% الأخرى فلا ترى في ذلك سببا للمقاومة. في حين أن 61.2% من المقاومين للتغيير يرون أن نقص المهارات والحرمان من الامتيازات

التي كانوا يحصلون عليها من الأسباب الوجيهة التي يمكن مقاومة التغيير من أجلها، أما 38.8% المتبقية فلا ترى في ذلك أسباب تدفعها للمقاومة. ومن جهة أخرى فإن 53% من المقاومين للتغيير يرون أن تكسير العلاقات الاجتماعية هو أحد الأسباب الهامة التي تدفعهم للمقاومة، في حين أن 47% المتبقية فلا تشاطرهم الرأي في ذلك. وأثبتت النتائج في الجدول أعلاه أن الدوافع الأخرى الثقافية منها (نقص إمكانية التعلم) أو الموضوعية (الوقت غير مناسب) لا يرى فيها المبحوثين أسبابا هامة ليسلكوا سلوك المقاومين للتغيير.

ومن هنا نستنتج أن المبحوثين قد رتبوا الأسباب التي تدفعهم لمقاومة التغيير كمايلي:

- الدوافع التنظيمية (نقص المعلومات والمشاركة).

- الدوافع الاقتصادية (الحرمان من الامتيازات ونقص المهارات).

- الدوافع الاجتماعية (الابتعاد عن زملاء العمل).

فإذا ما أرادت المديرية أن تقلل من المقاومة فعليها مراعاة هذا الترتيب، لأن هذا ما يراد تحقيقه من خلال مخطط الاتصال الذي يعد قبل كل عملية تغيير تقوم بها المديرية.

الجدول (17): إعلان المقاومة.

هل كنت تظهر مقاومتك لرؤسائك	التكرار	النسبة %
نعم	21	42.9
لا	28	57.1
المجموع	49	100

من الجدول نلاحظ أن 57.1% من الذين يرفضون التغيير لا يظهرون ذلك لرؤسائهم أو مسؤوليهم، أما البقية والمتمثلة في 42.9% منهم فإنهم كانوا يبدون مقاومتهم لرؤسائهم، ويرجع هذا التباين في السلوك والمواقف إلى عدة أسباب قد تكون شخصية وهذا ما سنحاول دراسته من خلال خطوات لاحقة، وقد تكون غير ذلك مثل أن تكون للمقاومين نظرة عن نقاط الضعف التي تكمن في التغيير ولديهم الدليل على ذلك، وكثيرا ما استفادت إدارة التغيير من آراء و أفكار المقاومين.

## الجدول (18): شكل المقاومة.

هل كانت المقاومة في شكل	التكرار	النسبة %
فردى	02	4.1
جماعى	33	67.3
عن طريق النقابة	14	28.6
المجموع	49	100

من البيانات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 67.3% من الراضين للتغيير كانوا يقاومونه في شكل جماعى، و 28.6% منهم ترى بأن المقاومة تكون أقوى وتأتي بنتائج إيجابية إذا كانت عن طريق النقابة، و هذا ما يؤكد رئيس دائرة الإعلام الآلى حيث أشار إلى أن المقاومة هي أمر حتمي وكثيرا ما تكون في شكل جماعى وسرعان ما تمسك النقابة زمام الأمور إذا لم نصل إلى اتفاق أو إقناع المقاومين في المراحل الأولى من التغيير، وهذا ما جعلنا ندرس المقاومة في كل عملية تغيير من خلال تحضير مخطط اتصال.

## الجدول (19): سبل التقليل من المقاومة.

هل كنت تقلل من مقاومتك إذا توفرت لك	التكرار	النسبة %
المعلومات اللازمة عن ضرورة التغيير	47	95.9
	02	4.1
إذا كنت من المشاركين في هذا التغيير	44	89.8
	05	10.2
إذا قامت الإدارة بتسهيل الأمور وقدمت لكم الحوافز	26	53
	23	47
إذا أقتك احد أصدقائك أو مسؤوليك بضرورة التغيير	11	22.5
	38	77.5
إذا كنت مجبر على إحداث التغيير	17	34.7
	32	65.3



من خلال الجدول نلاحظ أن 95.9% سيقبلون التغيير ويقللون من المقاومة في حالة ما إذا توفرت لهم المعلومات اللازمة عن التغيير، أما 4.1% فيرون أن توفر المعلومات لا يغير من موقفهم. من جهة أخرى يرى 89.8% من المقاومين أن تغيير موقفهم يرجع إلى المشاركة، و 10.2% المتبقية لا ترى في ذلك سببا كافية ليغيروا موقفهم. أما 53% فيرون أن توفير الحوافز يعد سببا وجيها لتغيير الموقف، و 22.5% ترى بأن الأصدقاء والمسؤولين قد يكون لهم دور في تغيير الموقف اتجاه التغيير، و 34.7% يرون أنهم لا يغيرون مواقفهم إلا إذا كانوا مجبرين على ذلك، وهذا ما أكده مسؤولو المديرية من خلال المقابلات حيث أن التقليل من مقاومة التغيير هي مسألة تتوقف على التحكم في ثلاث نقاط أساسية هي المعلومة، المشاركة، والتحفيز

#### - دور التدريب في تطوير المعارف والمهارات وتغيير السلوك.

##### الجدول (20): الرغبة في تطوير المعارف

هل لديك الرغبة في تطوير معارفك	التكرار	النسبة %
نعم	46	77.9
لا	13	22.1
المجموع	59	100

من الجدول نرى بأن 77.9% من المبحوثين لديهم الرغبة في تطوير معارفهم، في حين أن النسبة المتبقية والتي تمثل 22.1% فلا يملكون الرغبة في ذلك، ويرجع ذلك من في أغلب الأحيان إلى عامل السن، فكلما تقدم الإنسان في سن نقصت رغبته في التعلم والعكس صحيح، وكما رأينا في خطوة سابقة أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الشباب وهذا ما يفسر النسبة المرتفعة لرغبة تطوير المعارف.

##### الجدول (21): دور التدريب في تطوير المعارف.

هل ترى بأن التدريب يعمل على تطوير معارفك	التكرار	النسبة %
نعم	48	81.4
لا	11	18.6
المجموع	59	100

بيانات الجدول تشير إلى أن 81.4% من المبحوثين يرون أن للتدريب دور كبير في تطوير معارفهم، أما الفئة المتبقية والتي تمثل 18.6% من المبحوثين فيرون أن التدريب لا دخل له في ذلك،

وهذه النسب تدل على أن الأغلبية تعرف بأن التدريب له دور فعال في تطوير المعارف، وهذا راجع لمعرفتهم الجيدة بمعنى التدريب، لأن البقية التي ترى بأن تطوير المعارف يكون من خلال الكتب والمطالعة وغيرها، فهم لا يعرفون بأن هذا الشيء يدخل ضمن التدريب الذاتي.

الجدول (22): أثر التدريب على الإبداع والابتكار.

هل التدريب يزيد من قدرتك على الإبداع والابتكار	التكرار	النسبة %
نعم	43	72.9
لا	16	27.1
المجموع	59	100

من الجدول نلاحظ أن 72.9% من المبحوثين وهي نسبة مرتفعة ترى بأن التدريبات تزيد من قدرة الفرد على الإبداع و الابتكار، في حين أن 27.1% المتبقية ترى بان زيادة قدرة الإبداع والابتكار لا علاقة لا بالتدريب، وهذا الاختلاف راجع إلى تفاوت في درجات فهم الإبداع والابتكار لدى المبحوثين، فكلما زادت درجة فهم الفرد بأن قدرة التفكير بشكل فريد من نوعه ثم تحويلها إلى شيء ذو منفعة، هي عمليات وخطوات تحتاج لتدريبات متخصصة، و المهم هنا أن الأغلبية على علم بذلك.

الجدول (23): نوع المهارات التي يحتاجها الأفراد.

هل طبيعة عملك تحتاج إلى؟	التكرار	النسبة %
مهارات ذهنية	33	55.9
	26	44.1
مهارات تقنية	47	79.7
	12	20.3
مهارات الاتصال	56	94.9
	03	5.1
مهارات التسيير	23	39
	36	61

نلاحظ أن 55.9% من المبحوثين يرون أن طبيعة عملهم تحتاج مهارات ذهنية و39% فقط يرون العمل يحتاج مهارات تسييرية، ويرجع ذلك إلى أن الأغلبية ترض أن التفكير والتسيير هو من اختصاصات الإدارة أو الإطارات لهذا نجد أن الأغلبية ترى بأنها لا تحتاجها، في حين أن 79.7% ترى أن المهارات التقنية لا بد منها لأن أغلب أفراد العينة هم من أعوان التحكم ويحتاجون إلى ذلك، ومن جهة أخرى فإن الأغلبية تقر بحاجتها للمهارات الاتصالية، وهذا ما أكده رئيس مصلحة الإعلام الآلي من خلال المقابلة التي تمت معه، حيث أكد أن توفير ظروف الاتصال الجيد ورفع مهارات الاتصال على جميع المستويات من النقاط التي نؤكد عليها في كل مرة.

الجدول (24): دور التدريب في تنمية المهارات.

هل التدريب يوفر لك كل المهارات التي تحتاجها في العمل	التكرار	النسبة %
نعم	41	69.5
لا	18	30.5
المجموع	59	100

نتائج الجدول تدل على أن 69.5% من المبحوثين ترى بان للتدريب دور كبير وهام في تنمية كل المهارات التي يحتاجونها في عملهم، أما البقية والمتمثلة في 30.5% فترى أنه لا يوفر لهم كل المهارات التي يحتاجونها، وهذا راجع إلى أن عدد لبأس به من عمال وموظفي مديرية الصيانة بالأغواط يرون بأنهم محرومون من الكثير من البرامج التدريبية الهامة والتي ستساعدهم على تنمية بعض المهارات التي هم بحاجة إليها، وهذا راجع بدوره إلى أن أغلب أفراد العينة هم من الشباب وخبرتهم ليست بالكبيرة لذا يرون أنهم بحاجة إلى المزيد من التدريبات وفي مجالات عديدة إذا ما قارنوا أنفسهم مع ذوي الأقدمية، أما الأغلبية والتي ترى بأن التدريب يوفر لهم كل المهارات التي يحتاجونها فهذا يرجع إلى أن الأغلبية هم من أعوان التحكم، وحسب ما أكدته رئيسة فرع التدريب أنهم الفئة الأكثر تدريبا داخل المديرية.

الجدول (25): التدريب وعلاقات العمل.

النسبة %	التكرار	هل التدريب يعمل على تطوير علاقاتك مع	
67.8	40	نعم	رؤسائك
		لا	
32.2	19	نعم	مرؤوسيك
		لا	
72.9	43	نعم	زملائك
		لا	
84.7	50	نعم	أطراف أخرى
		لا	
15.3	09	نعم	أطراف أخرى
		لا	
44.1	26	نعم	أطراف أخرى
		لا	
55.9	33	نعم	أطراف أخرى
		لا	

من الجدول نلاحظ أن 67.8% من المبحوثين يرون أن التدريب يعمل على تطوير علاقاتهم مع رؤسائهم في حين أن 32.2% لا تشاطرهم الرأي، ومن جهة أخرى فإن 72.9% من نفس العينة ترى بأن التدريب كذلك يطور علاقاتهم مع مرؤوسيتهم أما البقية 27.1% تخالفهم الرأي، ونرى كذلك أن 84.7% يرون أن التدريب يطور العلاقات مع زملاء العمل، أما العلاقات مع أطراف أخرى فإن الأغلبية ترى أن ذلك غير مدرج في برامج التدريب التي تلقوها بنسبة 44.1% فقط، وهذا راجع إلى أن الأغلبية ليس لها علاقات مع أطراف خارجية مثل الخبراء الأجانب، والنسبة الأكبر تقول أن التدريب يعمل على تطوير العلاقات مع الزملاء، لأن طبيعة العمل في مديرية الصيانة بالأغواط تتطلب عمل الفرق والعمل الجماعي وهذا ما لحظناه خلال تواجدها على مستوى المديرية، وخاصة في الدوائر التقنية وهذا ما سنحاول التعرف عليه من خلال الخطوة التالية.

الجدول (26): التدريب وعمل الفريق

هل التدريب يشجع على عمل الفريق	التكرار	النسبة %
نعم	52	88.1
لا	07	11.9
المجموع	59	100

من خلال الجدول نلاحظ أن 88.1% من المبحوثين يرون أن التدريب يشجع على العمل الجماعي الذي يعتبر أحد الأعمدة التي يقوم عليها العمل داخل المديرية، في حين أن 11.9% منهم لا ترى بأن التدريب يشجع العمل الجماعي، وهذا التباين راجع إلى طبيعة المنصب والتخصص الذي ينتمي إليه المبحوث، فالإطارات المتواجدة على مستوى دائرة الإدارة والاتصال تختلف نظرتهم للعمل الجماعي عن الإطارات التي تعمل في الدوائر التقنية، فهذه الأخيرة تتطلب العمل الجماعي أكثر من سابقتها، في حين أن أعوان التحكم وأعوان التنفيذ في أغلب الأحيان يعملون في شكل مجموعات سواء على مستوى التدخل أو في الورشات فطبيعة العمل تتطلب ذلك.

الجدول (27): التدريب وتغيير الاتجاهات

هل التدريب يعمل على تغيير الاتجاهات	التكرار	النسبة %
نعم	39	66.1
لا	20	33.9
المجموع	59	100

النتائج في الجدول أعلاه تدل على أن 66.1% من المبحوثين يرون أن التدريب يعمل على تغيير الاتجاهات، أما البقية والمتمثلة في 33.9% فتري أن التدريب ليس له أي دخل بتغيير الاتجاهات، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة المدروسة لديهم القابلية لتغيير اتجاهاتهم، وأن التدريب له دور كبير في ذلك.

-دور تطوير المعارف والمهارات وتغيير السلوك في تفعيل التغيير التنظيمي.

الجدول (28): تطوير المعارف والأداء في العمل.

هل تطوير معارفك يساعدك على أداء العمل بطريقة أحسن	التكرار	النسبة %
نعم	48	81.6
لا	11	18.4
المجموع	59	100

البيانات المدونة في الجدول أعلاه تدل على أن 81.6% من المبحوثين ترى بأن تطوير المعارف يساعد على أداء العمل بشكل أفضل، في حين أن البقية والتمثلة في 18.4% من المبحوثين ترى بأن تطوير المعارف لا علاقة له بأداء العمل، ومن هنا نستنتج أن أغلبية العينة على دراية تامة بأهمية تطوير معارفهم، وهذا ما أكده المسؤولون في مديرية الصيانة، لأن طبيعة العمل والتطور الذي يحدث على مستوى التكنولوجيا والآليات وخاصة الجديدة منها يتطلب أولاً تطويراً في المعارف.

الجدول (29): تطوير المعارف وتقليل المقاومة.

هل تطوير معارفك يساعدك على التقليل من مقاومتك للتغيير	التكرار	النسبة %
نعم	51	86.4
لا	08	13.6
المجموع	59	100

من خلال الجدول نلاحظ أن 86.4% من المبحوثين يرون أن تطوير معارفهم ساعدهم في التقليل من مقاومتهم للتغيير لأن الأفراد داخل المنظمات كثيراً ما يقاومون لقلة معلوماتهم اتجاه التغيير، أو ما يسمى الخوف من المجهول وهذا ما توصلنا إليه في خطوات سابقة من هذا البحث، ورأينا أن توفر المعلومات يعمل على تقليل المقاومة، وهذه الأخير أي المعلومات هي جزء من المعرفة أو مرحلة سابقة

للمعرفة. في حين أن 13.6% المتبقية ترى عكس ذلك، أن تطوير معارفهم إما لم يساعده على التقليل من المقاومة أو بالعكس زاد من مقاومتهم، وهذا راجع إلى أن المعرفة قد تؤدي إلى معرفة العيوب والثغرات الموجودة في التغيير.

الجدول (30): تطوير المعارف وإحداث التغيير.

هل تطوير معارفك يساعدك على إحداث التغيير	التكرار	النسبة %
نعم	49	83
لا	10	17
المجموع	59	100

من الجدول نلاحظ أن 83% من المبحوثين ترى بان تطوير المعارف يساعد على إحداث التغيير، فالتقليل من المقاومة لا يعني إحداث التغيير، فقد نجد أشخاص مناصرين للتغيير إلا أنهم لا يملكون المعارف الكافية التي تؤهلهم للقيام بالتغيير المطلوب، إلا أن أغلبية العينة المدروسة على دراية بأن تطوير المعارف له دور كبير في إحداث التغيير، في حين القلة المتبقية والمتمثلة في 17% لا ترى بأن تطوير معارفها على إحداث التغيير، وهذا راجع إلى أن الكثير لا يعلمون أن المعلومة هي أساس تكوين المعرفة.

الجدول (31): الإبداع والابتكار وعملية التغيير

في رأيك هل عملية التغيير تحتاج إلى إبداع وابتكار	التكرار	النسبة %
نعم	47	79.7
لا	12	20.3
المجموع	59	100

من خلال البيانات المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 79.7% من المبحوثين ترى بان عملية التغيير تحتاج إبداع وابتكار، في حين أن 20.3% المتبقية ترى بأن عمليات التغيير لا تحتاج أبداً إلى

إبداع وابتكار، وهذا التباين في الآراء يرجع أساسا إلى سوء فهم للإبداع والابتكار، ولقد لاحظنا ذلك في مراحل تحكيم الإستهيين داخل المديرية، قد وقف كل من مر عليه هذا الإستهيين على هذه النقطة فقد حاولنا تبسيط ذلك وإعطاء أمثلة لكي لا يأخذ البحث مجرى آخر، إلا أن النسبة العالية التي أجابت بنعم تدل على أنهم فهموا المقصود.

الجدول (32): دور تنمية المهارات في عملية التغيير

النسبة %	التكرار	تطوير أي نوع من هذه المهارات يسهل عملية التغيير	
61	36	نعم	المهارات الذهنية
		لا	
39	23	نعم	المهارات التقنية
		لا	
79.7	47	نعم	المهارات الإتصالية
		لا	
20.3	12	نعم	المهارات التسييرية
		لا	
81.6	48	نعم	المهارات التسييرية
		لا	
18.4	11	نعم	المهارات التسييرية
		لا	
44.1	26	نعم	المهارات التسييرية
		لا	
55.9	33	نعم	المهارات التسييرية
		لا	

من خلال الجدول نلاحظ أن 61% من المبحوثين يرون أن المهارات الذهنية تسهل عملية التغيير في حين أن 39% المتبقية لا ترى ذلك، أما المهارات التقنية فإن 79.7% ترى بان تطويرها يلعب دورا مهما في تسهيل عملية التغيير و 20.3% المتبقية لا تشاطرها الرأي في ذلك، وقد رأى 81.6% من المبحوثين أن تسهيل عملية التغيير يتعلق بشكل كبير بتنمية مهارات الإتصال و 18.4% الأخرى لا ترى أن تطوير هذا النوع من المهارات سيسهل التغيير، أما مهارات التسيير فإن 44.1% فقط ترى أن تنميتها سيساعد في إحداث التغيير أما الأغلبية أي 55.9% فلا ترى أن عملية التغيير تحتاج تطويرها. ومن هنا نستنتج أن المبحوثين يرون أن تطوير المهارات من اجل التغيير فيه ترتيب، فمهارات الإتصال تأتي في المقدمة لأن عملية الإتصال هي العمود الفقري الذي تقوم عليه عملية التغيير، ثم يأتي بعدها المهارات التقنية وتليها المارات الذهنية وفي الأخير المهارات التسييرية، وقد جاءت بهذا



الترتيب نتيجة طبيعة العينة المأخوذة فقط، لأن أغلبيتها هم من أعوان التحكم وتدعمهم فئة التنفيذ، فهؤلاء يرون أن المهارات الذهنية والتسييرية من إختصاص الإطارات فقط.

الجدول (33): تنمية المهارات والتقليل من المقاومة.

هل تطور مهاراتك يقلل من مقاومتك للتغيير؟	التكرار	النسبة %
نعم	45	76.3
لا	14	23.7
المجموع	59	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 76.3% من المبحوثين يرون أن تطوير المهارات له دور كبير في تقليلهم من مقاومتهم للتغيير، أما 23.7% الباقية فلا ترى أن تطوير المهارات له دور في تقليل المقاومة، ومن هنا نستنتج أن الأغلبية كانت تقوم التغيير لأنها لا تملك المهارات الكافية لمواجهة الأمور الجديدة، أما البقية فمقاومتهم للتغيير لا تتعلق بالمهارات وإنما بأمر أخرى.

الجدول (34): تغيير الاتجاهات و التغيير التنظيمي.

هل تغيير إتجاهاتك يجعلك تقبل التغيير التنظيمي	التكرار	النسبة %
نعم	45	76.3
لا	14	23.7
المجموع	59	100

من الجدول نلاحظ أن 76.3% من أفراد العينة يرون أن التدريب غير من إتجاهاتهم نحو التغيير، أي قبول التغيير بعدما كانوا يرفضونه، في حين أن 23.7% المتبقية ترى عكس ذلك، فعملية تغيير الإتجاهات تكون محصلة لتطوير المعارف وتنمية المهارات، ففي كثير من الأحيان و حسب ما يراه مسؤولو مديرية الصيانة بالأغواط أن تغيرا كبيرا في يحدث اتجاهات وسلوكات الأفراد بعد الرجوع من التدريب، وهذا مقارنة مع نتائج التقييمات التي يقومون بها في بداية التغيير.

الجدول (35): تطور علاقات العمل وتفعيل التغيير

هل تطور علاقاتك في العمل يجعل عملية التغيير أسهل	التكرار	النسبة %
نعم	39	66.1
لا	20	34.9
المجموع	59	100

من خلال الجدول نلاحظ أن 66.1% من المبحوثين يرون أن تطوير علاقات العمل يسهل عملية التغيير، في حين أن 34.9% المتبقية لا ترى أن علاقات العمل تسهل عملية التغيير، وهذا ما تسعى المديرية لتحقيقه فهي تعلم أن تطوير العلاقات له دور كبير في تسهيل العمل هذا من جهة، ومن جهة أخرى فقد رأينا أن المديرية تولي إهتماما كبيرا لعملية الإتصال وهذا لتطوير علاقات العمل من أجل الوقوف أمام تحديات المستقبل.

الجدول (36): عمل الفريق والتغيير التنظيمي

هل عمل الفريق يسهل عملية التغيير التنظيمي	التكرار	النسبة %
نعم	48	81.4
لا	11	18.6
المجموع	59	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 81.4% من المبحوثين يرون ان العمل الفريق يسهل عملية التغيير، في حين ان 18.6% المتبقية لا ترى ذلك، ومن هنا نستنتج أن النسب جاءت بهذا الشكل لأن طبيعة العمل وكما رأينا في الكثير من الخطوات السابقة هي التي تحدد اتجاه الشخص، فكما علمنا ان طبيعة العمل داخل المديرية وخاصة في الدوائر التقنية تحتاج لعمل الفرق والعمل الجماعي، والفرد من خلال انتمائه للجماعة يمكنه الوقوف أمام كل التحديات التي تفرضها عليه الظروف، وعمل الفرد مع الجماعة يساعده على تغطية عيوبه، فما لا يعرفه هو يعرفه صديقه وهكذا.

### 3.4.4. إختبار ثبات وصدق الدراسة.

وهناك عدة أساليب للقيام بهذا الإختبار ومن بينها معامل ألفا كرونباخ ( Cronbach's Alpha) والتجزئة النصفية (Split-Half)، ومعامل الثبات يأخذ قيمة بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات فإن المعامل يكون مساويا للصفر والعكس صحيح، أي أن زيادة معامل الثبات تعني زيادة مصداقية البيانات. و الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي للمعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، أما الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه. وقد استعملنا معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المحورين الثالث والرابع فهما من ستجري عليهما أغلب الدراسة الإحصائية، إلا أننا في الأخير سنرى ثبات وصدق الدراسة ككل ما عدا محور البيانات الشخصية لأنه يتغير مع الوقت.

#### -إختبار الثبات والصدق للمحور الثالث للإستبيان:

سنقيس ثبات وصدق محور "دور التدريب في تطوير المعارف والمهارات وتغيير السلوك" والذي يحتوي على ثلاث فروع، والجدول (37) يبين النتائج المتحصل عليها:

#### الجدول (37): إختبار ثبات وصدق المحور الثالث من الاستبيان.

عنوان الفرع	الثبات	الصدق	عدد العبارات
التدريب وتطوير المعارف	0.646	0.803	3
التدريب وتنمية المهارات	0.444	0.666	5
التدريب وتغيير السلوك	0.698	0.835	6
المحور الثالث ككل	0.746	0.863	14

معامل الصدق ( صدق المحك) يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات ألفا كرونباخ للفرعين الأول والثالث للمحور الثالث مرتفعة نوعا ما 0.646 و 0.698 على التوالي مما يدل على ثبات البيانات، أما الفرع الثاني فهو منخفض 0.444 فقط، مما يدل على عدم ثباته لوحده، ولهذا قمنا بدراسة ثبات المحور الثالث ككل، والنتائج تظهر أن معامل الثبات قد إرتفع بشكل كبير وأصبح 0.746 مما يدل على أن بيانات المحور (

رغم أنها 14 عبارة) إلا أنها مع بعضها تملك ثبات كبير إذا ما تم تطبيقها على نفس العينة في وقت آخر. وثبات المحور ككل يكون من خلال دراسة ثبات متوسطات الفروع المكونة للمحور.

#### -اختبار ثبات وصدق المحور الرابع من الاستبيان:

" دور تطوير المعارف والمهارات وتغيير السلوك في تفعيل التغيير" والذي يحتوي على ثلاث فروع أيضاً، والجدول (38) يبين النتائج المتحصل عليها:

#### الجدول (38): اختبار ثبات وصدق المحور الرابع من الاستبيان

عنوان الفرع	الثبات	الصدق	عدد العبارات
تطوير المعارف والتغيير التنظيمي	0.696	0.834	4
تنمية المهارات والتغيير التنظيمي	0.873	0.934	5
تغيير السلوك والتغيير التنظيمي	0.712	0.843	3
المحور الرابع ككل	0.859	0.926	12

من خلال الجدول نلاحظ أن بيانات المحور الرابع أكثر ثباتاً من المحور السابق 0.696 و 0.873 و 0.712 على التوالي، مما يدل على أن المحور سيبقى مستقراً ولا يتناقض مع نفسه بمعامل يقدر بـ 0.859 في حالة ما إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة.

#### -اختبار ثبات وصدق بيانات المحورين الثالث والرابع معا:

من خلال هذه الخطوة نريد معرفة هل أن ثبات وصدق المحورين منفصلين أحسن أما معا سيكون أفضل، أو بطريقة أخرى هل كان من المفروض توزيع بيانات المحور الثالث وحدها ثم بعد مدة أو على عينة أخرى بيانات المحور الرابع، أو أن الدراسة ستكون أكثر ثباتاً لو أنهما وزعا معا. والجدول (39) يبين النتائج المتحصل عليها:

الجدول (39): اختبار ثبات وصدق المحورين الثالث والرابع

المحاور	الثبات	الصدق	عدد العبارات
المحور الثالث	0.746	0.863	14
المحور الرابع	0.859	0.926	12
المحورين معا	0.873	0.934	26

ثبات المحورين معا يكوم من خلال اختبار ثبات متوسطات المحورين كل على حدا، ومن ثمة نقوم باختبار الثبات على المتوسطات فقط لنحصل على النتيجة، ومعامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ومن خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن الدراسة تكون أكثر ثباتا وصدقا إذا ما تمت دراسة المحورين معا بمعامل ثبات يقدر بـ 0.873 ومعامل صدق 0.934

الجدول (40): اختبار ثبات وصدق الدراسة ككل.

المحاور	الثبات	الصدق	عدد العبارات
الدراسة ككل	0.850	0.912	50

من خلال الجدول نلاحظ أننا بإدخال المحور الثاني قد انخفض معامل الثبات بشكل ملحوظ مما يدل على أن هذا المحور يضعف الثبات، أو بشكل آخر فإن نتائج الإجابات على هذا المحور ستتناقض مع نفسها إذا ما أعيدت الدراسة على نفس العينة في وقت آخر.

4.4.4. حساب المتوسطات المرجحة.

والغرض من حسابها هو تحديد اتجاهات المبحوثين حول الأسئلة المطروحة في الاستبيان، وفي الخطوة سنستعرض كل المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية للمحورين الثالث والرابع من الاستبيان.

أ- المحور الثالث: "دور التدريب في تطوير المعارف والمهارات وتغيير السلوك"

الجدول (41): المتوسطات المرجحة للفرع الأول: "التدريب وتطوير العارف"

العبارة	الإجابة	العدد	%	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
هل لديك الرغبة في تطوير معارفك؟	نعم	46	77.9	1.22	0.418	نعم
	لا	13	22.1			
هل التدريب يعمل على تطوير معارفك؟	نعم	48	81.4	1.03	0.183	نعم
	لا	11	18.6			
هل التدريب يزيد من قدرتك على الإبداع والابتكار؟	نعم	43	72.9	1.27	0.448	نعم
	لا	16	27.1			
الفرع الأول	نعم	146	82.5	1.17	0.305	نعم
	لا	31	17.5			

ويتم تحديد الإتجاه من خلال المتوسط المرجح، فإذا كان هذا الأخير أقل من 1.5 فإن الإتجاه سيكون "نعم"، أما إذا كان أكبر من 1.5 فإن الإتجاه سيكون "لا".

نلاحظ من البيانات المدونة في الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين على التساؤلات الواردة في هذا الفرع كانت بـ "نعم"، وهذا ما تبينه المتوسطات المرجحة والتي كانت كالتالي: 1.22 و 1.03 و 1.27 على التوالي وهي كلها أقل من 1.5 مما أعطى للفرع متوسطا مرجحا يقدر بـ 1.17 وهو أيضا أقل من 1.5 وهذا يعطيه الاتجاه "نعم"، مما يدل على أن المبحوثين يرون أن التدريب يعمل على تطوير معارفهم.

الجدول (42): المتوسطات المرجحة للفرع الثاني: "التدريب وتنمية المهارات"

العبارة	الإجابة	العدد	%	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
هل عمالك يحتاج مهارات ذهنية؟	نعم	33	55.9	1.44	0.501	نعم
	لا	26	44.1			
هل عمالك يحتاج مهارات تقنية ؟	نعم	47	79.7	1.22	0.418	نعم
	لا	12	20.3			
هل عمالك يحتاج مهارات اتصال ؟	نعم	56	94.9	1.05	0.22	نعم
	لا	03	5.1			
هل عمالك يحتاج مهارات تسييرية؟	نعم	23	39	1.63	0.488	لا
	لا	36	61			
هل ترى بأن التدريب يوفر لك كل هذه المهارات؟	نعم	41	69.5	1.31	0.464	نعم
	لا	18	30.5			
الفرع الثاني	نعم	200	67.8	1.33	0.269	نعم
	لا	95	32.2			

لقد حاولنا من خلال هذه الخطوة معرفة المهارات التي يحتاجها الفرد العامل في مديرية الصيانة بالأغواط مهما كانت مستواه أو منصبه، ثم معرفة دور التدريب في توفير كل هذه المهارات، وقد بينت النتائج من الجدول أعلاه أن المبحوثين قد إختاروا الإجابة "لا" فيما يخص السؤال الرابع، أي أن طبيعة عملهم لا تحتاج مهارات تسييرية بمتوسط مرجح يقدر بـ 1.63 وهو أكبر من 1.5 وقد فسرنا هذا في خطوة سابقة بأنه راجع لطبيعة العينة، حيث أن أغليبتها مكونة من أعوان التحكم و التنفيذ وهم يرون أن هذه المهارات من اختصاص الإطارات. أما فيما يخص الإجابات عن الأسئلة الأخرى فكانت "نعم" وبمتوسطات مرجحة 1.44 و 1.22 و 1.05 و 1.31 على التوالي وكلها أقل من 1.5 ، مما أعطى الفرع كله متوسط مرجح يقدر بـ 1.33 أي الإجابة "نعم"، مما يدل على أن المبحوثين يرون أن التدريب يعمل على تنمية المهارات.

الجدول (43): المتوسطات المرجحة للفرع الثالث: "التدريب وتغيير السلوك"

العبارة	الإجابة	العدد	%	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
التدريب وتطوير العلاقات مع الرؤساء	نعم	40	67.8	1.32	0.471	نعم
	لا	19	32.2			
التدريب وتطوير العلاقات مع المرؤوسين	نعم	43	72.9	1.27	0.448	نعم
	لا	16	27.1			
التدريب وتطوير العلاقات مع الزملاء	نعم	50	84.7	1.15	0.363	نعم
	لا	09	15.3			
التدريب وتطوير العلاقات مع أطراف أخرى	نعم	26	44.1	1.56	0.501	لا
	لا	33	55.9			
التدريب وعمل الفريق	نعم	52	88.1	1.12	0.326	نعم
	لا	07	11.9			
التدريب وتغيير الاتجاهات	نعم	39	66.1	1.34	0.477	نعم
	لا	20	33.9			
الفرع الثالث		250	70.6	1.31	0.209	نعم
		104	29.4			

دراسة هذا الفرع ستوصلنا إلى معرفة الدور الذي يلعبه التدريب في تغيير سلوك الأفراد داخل مديرية الصيانة بالأغواط، وهذا من خلال دراسة مجموعة من السلوكيات التي رأينا أنها ضرورية للقيام بالعمل على أكمل وجه في مثل هذه المنظمات، ومن خلال النتائج المدونة في الجدول اعلاه نلاحظ ان المتوسط المرجح لإجابة الباحثين عن السؤال الرابع من هذا الفرع قد كان مساويا لـ 1.56 مما يدل على أن الإجابة كانت "لا"، أي أن الباحثين لا يرون أن التدريب يطور من علاقاتهم مع أطراف أخرى خارج المديرية، أما المتوسطات المرجحة للأسئلة الأخرى المكونة لهذا الفرع فكانت 1.32 و 1.27 و 1.15 و 1.12 و 134 على التوالي وهي كلها أقل من 1.5، مما أعطى للفرع ككل متوسطا مرجحا يقدر بـ 1.31 وهو أقل من 1.5، أي ان الباحثين يرون أن التدريب له دور مهم في تغيير السلوك.



ب- المحور الرابع: " دور تطوير المعارف والمهارات وتغيير السلوك في تفعيل التغيير التنظيمي "

الجدول (44): المتوسطات المرجحة للفرع الأول: "تطوير المعارف والتغيير التنظيمي"

العبارة	الإجابة	العدد	%	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
تطوير المعارف وأداء العمل	نعم	48	81.6	1.19	0.393	نعم
	لا	11	18.4			
تطوير المعارف وتقليل المقاومة	نعم	51	86.4	1.14	0.345	نعم
	لا	8	13.6			
تطوير المعارف والتغيير التنظيمي	نعم	49	83	1.17	0.378	نعم
	لا	10	17			
الإبداع والابتكار وعملية التغيير	نعم	47	79.7	1.2	0.406	نعم
	لا	12	20.3			
الفرع الأول	نعم	195	82.6	1.17	0.287	نعم
	لا	41	17.4			

بعدما تعرفنا في الفرع الأول من المحور السابق على دور التدريب في تطوير المعارف، سنحاول في هذه الخطوة معرفة الدور الذي سيؤديه تطوير هذه المعارف في عملية التغيير التنظيمي، ومن خلال النتائج المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات المبحوثين على الأسئلة الأربعة المكونة لهذا الفرع قد كانت وفق المتوسطات المرجحة التالية: 1.19 و 1.14 و 1.17 و 1.2 على التوالي وهي كلها أقل من 1.5، أي أن المبحوثين اختاروا الإجابة "نعم" على كل الأسئلة مما أعطى للفرع ككل متوسطا مرجحا يقدر بـ 1.17 وهو أقل من 1.5، أي أن المبحوثين يرون أن تطوير معارفهم يساعدهم بشكل كبير في إحداث التغيير و التقليل من المقاومة.

الجدول (45): المتوسطات المرجحة للفرع الثاني: "تنمية المهارات والتغيير التنظيمي"

العبارة	الإجابة	العدد	%	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
هل عملية التغيير تحتاج مهارات ذهنية؟	نعم	36	61	1.44	0.501	نعم
	لا	23	39			
هل عملية التغيير تحتاج مهارات تقنية؟	نعم	47	79.7	1.2	0.406	نعم
	لا	12	20.3			
هل عملية التغيير تحتاج مهارات اتصال	نعم	48	81.6	1.19	0.393	نعم
	لا	11	18.4			
هل عملية التغيير تحتاج مهارات تسييرية؟	نعم	26	44.1	1.61	0.492	لا
	لا	33	55.9			
هل تطوير مهاراتك يقلل من مقاومتك للتغيير؟	نعم	45	76.3	1.24	0.429	نعم
	لا	14	23.7			
الفرع الثاني	نعم	202	68.5	1.33	0.331	نعم
	لا	93	31.5			

بعدها تعرفنا في خطوة سابقة من هذا البحث إلى دور التدريب في تنمية المهارات التي يحتاجها الأفراد داخل مديرية الصيانة بالأغواط، سنحاول من خلال هذه الخطوة معرفة الدور الذي يمكن لهذه المهارات التي تم تنميتها في تفعيل عملية التغيير والتقليل من مقاومة الأفراد، وقد بينت النتائج كما هو مدون في الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين على السؤال الرابع من هذا الفرع وفق متوسط مرجح قدر بـ 1.61 وهو أكبر من 1.5، مما يدل على أنهم اختاروا الإجابة بـ "لا" على هذا السؤال، أي أن المبحوثين يرون أن عملية التغيير لا تحتاج لتطوير المهارات التسييرية، أما الإجابات على الأسئلة

الأخرى فكان وفق المتوسطات المرجحة التالية: 1.44 و 1.2 و 1.19 و 1.24 على التوالي وهي كلها أقل من 1.5 مما أعطى الفرع هذا متوسطا مرجحا يقدر بـ 1.33، أي أن المبحوثين يرون أن تطوير مهاراتهم يساعدهم بشكل كبير في إحداث التغيير والتقليل من المقاومة، وهذا ما يدعم أن نقص المهارات يعد أحد الأسباب الهامة التي تدفع الأفراد داخل المديرية لمقاومة التغيير.

الجدول (46): المتوسطات المرجحة للفرع الثالث: "تغيير السلوك والتغيير التنظيمي"

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	%	العدد	الإجابة	الأسئلة
نعم	0.448	1.27	76.3	45	نعم	هل تغيير اتجاهاتك يجعلك تقبل التغيير التنظيمي؟
			23.7	14	لا	
نعم	0.483	1.36	72.9	43	نعم	هل تطوير علاقاتك في العمل يجعل عملية التغيير سهلة؟
			27.1	16	لا	
نعم	0.393	1.19	66.1	39	نعم	هل عمل الفريق يسهل عملية التغيير؟
			34.9	20	لا	
نعم	0.383	1.27	71.7	127	نعم	الفرع الثالث
			28.3	50	لا	

ومن خلال هذه الخطوة سنحاول تحديد اتجاهات الأفراد حول دور تغيير السلوك في تفعيل التغيير التنظيمي، بعدما تعرفنا في خطوة سابقة لدور التدريب في تغيير سلوك الأفراد، وقد بينت النتائج كما هو مدون في الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين على أسئلة هذا الفرع كانت وفق المتوسطات المرجحة التالية: 1.27 و 1.36 و 1.19 على التوالي وكلها أقل من 1.5، مما أعطى الفرع ككل متوسطا مرجحا يقدر بـ 1.27 وهو أيضا أقل من 1.5، أي أن المبحوثين يرون أن تغيير السلوك له دور كبير في تفعيل عملية التغيير.

#### 5.4.4. الاختبارات الإحصائية.

هناك العديد من الاختبارات الإحصائية إلا أننا في دراستنا هذه سنعتمد على اختبار مربع كاي (Khi-deux) للاستقلالية و معامل الارتباط لبيرسون (Pearson). وسنحاول من خلال هذا الإطار معرفة العلاقة الموجودة بين بعض المتغيرات والتي ستساعدنا كثيرا في إثبات الفرضيات أو نفيها، وذلك اعتمادا على برنامج SPSS .

أ- دور التدريب في تفعيل التغيير من خلال تطوير المعارف والمهارات وتغيير السلوك:

الجدول (47): العلاقة بين تطوير المعارف عن طريق التدريب ودورها في التغيير التنظيمي

الإرتباط	مربع كاي	المجموع	تطوير المعارف والتغيير التنظيمي			
			لا	نعم		
0.712	29.884	48	2	46	نعم	دور التدريب في تطوير المعارف
	احتمال معنوية	11	8	3	لا	
	0.000	59	10	49	المجموع	

الجدول (48): العلاقة بين التدريب والتغيير عن طريق زيادة القدرة على الإبداع والابتكار:

الإرتباط	مربع كاي	المجموع	القدرة على الإبداع والتغيير التنظيمي			
			لا	نعم		
0.828	40.484	43	0	43	نعم	دور التدريب في زيادة القدرة على الإبداع
	احتمال معنوية	16	12	4	لا	
	0.000	59	12	47	المجموع	

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن قيم مربع كاي ( ) هي 29.884 و 40.484 ، وعند قيم احتمال معنوية 0.000 أي أقل من 0.05 ، مما يدل على وجود دلالة إحصائية بين التدريب والتغيير

التنظيمي عن طريق توفيره للمعارف اللازمة وزيادة قدرة الإبداع والابتكار، وهذا من خلال وجود علاقة طردية وارتباط قوي بين تطوير المعارف والقدرة على الإبداع والابتكار ودورها في تفعيل التغيير التنظيمي، وذلك من خلال معاملات ارتباط قدرت بـ 0.712 و 0.828 على التوالي.

**ب- العلاقة بين تنمية المهارات عن طريق التدريب و دورها في التغيير التنظيمي وتقليل المقاومة:**

سنصل إلى نتائج هذه الخطوة من خلال معرفة العلاقة الموجودة بين تطوير كل نوع من المهارات من خلال التدريب ودورها في تفعيل التغيير والتقليل من المقاومة. وهذا من خلال المراحل التالية:

الجدول (49): العلاقة بين تنمية المهارات الذهنية عن طريق التدريب و دورها في التغيير التنظيمي

الإرتباط	مربع كاي	المجموع	تطوير المهارات الذهنية والتغيير التنظيمي			
			لا	نعم		
0.753	احتمال معنوية 0.000	41	6	35	نعم	دور التدريب في تطوير المهارات
		18	17	1	لا	
		59	23	36	المجموع	

الجدول (50): العلاقة بين تنمية المهارات التقنية عن طريق التدريب و دورها في التغيير التنظيمي:

الإرتباط	مربع كاي	المجموع	تطوير المهارات التقنية والتغيير التنظيمي			
			لا	نعم		
0.671	احتمال معنوية 0.000	41	1	40	نعم	دور التدريب في تطوير المهارات
		18	11	7	لا	
		59	12	47	المجموع	

الجدول (51): العلاقة بين تنمية المهارات الاتصالية عن طريق التدريب و دورها في التغيير التنظيمي:

الإرتباط	مربع كاي	المجموع	تطوير المهارات الإتصالية والتغيير التنظيمي		نعم	لا
			نعم	لا		
0.722	30.797	41	0	41	نعم	دور التدريب في تطوير المهارات
	احتمال معنوية	18	11	7	لا	
	0.000	59	11	48	المجموع	

الجدول (52): العلاقة بين تنمية المهارات التسييرية عن طريق التدريب و دورها في التغيير التنظيمي:

الإرتباط	مربع كاي	المجموع	تطوير المهارات التسييرية والتغيير التنظيمي		نعم	لا
			نعم	لا		
0.454	5.423	41	21	20	نعم	دور التدريب في تطوير المهارات
	احتمال معنوية	18	15	3	لا	
	0.018	59	36	23	المجموع	

من خلال بيانات الجداول الأربعة السابق نلاحظ أن مربعات كاي عند تطوير المهارات الذهنية والتقنية والاتصالية كانت 33.496 و 26.576 و 30.797 على التوالي مع قيم احتمال معنوية أقل من 0.05، مما يدل على وجود دلالة إحصائية بين التدريب والتغيير من خلال توفيره لهذه المهارات، ومعاملات الإرتباط لبيرسون كانت على التوالي 0.753 و 0.671 و 0.722 مما يدل على وجود علاقة طردية و ارتباط قوي، أما فيما يخص المهارات التسييرية فإن مربع كاي كان مساويا لـ 5.423 وعند قيمة احتمال معنوية تقدر بـ 0.018 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود دلالة إحصائية، إلا أن معامل الارتباط كان 0.454 مما يدل على وجود علاقة طردية بين دور التدريب في تنمية المهارات التسييرية والتغيير التنظيمي إلا أن الارتباط ليس قوي.

الجدول (53): العلاقة بين تنمية المهارات عن طريق التدريب و دورها في تقليل المقاومة:

الإرتباط	مربع كاي	المجموع	تطوير المهارات وتقليل المقاومة			
			لا	نعم		
0.838	احتمال معنوية 0.000	41	1	40	نعم	دور التدريب في تطوير المهارات
		18	15	3	لا	
		59	23	36	المجموع	

من خلال البيانات المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن مربع كاي يساوي 41.415 عند احتمال معنوية 0.000 و هو أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة إحصائية بين التدريب وتقليل المقاومة من خلال توفير المهارات التي يحتاجها الأفراد، وهذا ما يثبت النسبة العالية التي تحصلنا عليها من خلال إجابات المبحوثين حول الأسباب التي تدفعهم للمقومة، فقد رأى 61.2 % منهم أن لنقص المهارات دور كبير في مقاومتهم للتغيير.

**ج- العلاقة بين تغيير السلوك من خلال التدريب و دوره في تفعيل التغيير التنظيمي:**

من خلال هذه الخطوة سنتعرف على العلاقة الموجودة بين تغيير السلوك من خلال التدريب ودورها في تفعيل التغيير وتقليل المقاومة عن طريق تغيير الاتجاهات، هذا من خلال دراسة مجموعة من السلوكيات الهامة داخل المنظمة مثل علاقات العمل، عمل الفريق، تغيير الاتجاهات.

الجدول (54): العلاقة بين تطوير العلاقات مع الرؤساء بالتدريب و دوره في تفعيل التغيير التنظيمي:

الإرتباط	مربع كاي	المجموع	تطوير العلاقات والتغيير التنظيمي			
			لا	نعم		
0.809	احتمال معنوية 0.000	40	3	37	نعم	دور التدريب في تطوير العلاقة مع الرؤساء
		19	17	2	لا	
		59	20	39	المجموع	

الجدول (55): العلاقة بين تطوير العلاقات مع الرؤوسين بالتدريب و دوره في تفعيل التغيير التنظيمي:

الإرتباط	مربع كاي	المجموع	تطوير العلاقات والتغيير التنظيمي		نعم	لا
			لا	نعم		
0.771	احتمال معنوية 0.000	43	5	38	نعم	دور التدريب في تطوير العلاقة مع الرؤوسين
		16	15	1	لا	
		59	20	39	المجموع	

الجدول (56): العلاقة بين تطوير العلاقات مع الزملاء بالتدريب و دوره في تفعيل التغيير التنظيمي:

الإرتباط	مربع كاي	المجموع	تطوير العلاقات والتغيير التنظيمي		نعم	لا
			لا	نعم		
0.601	احتمال معنوية 0.000	50	11	39	نعم	دور التدريب في تطوير العلاقة مع الزملاء
		9	9	0	لا	
		59	20	39	المجموع	

الجدول (57): العلاقة بين تطوير العلاقات مع أطراف أخرى بالتدريب و دوره في التغيير التنظيمي:

الإرتباط	مربع كاي	المجموع	تطوير العلاقات والتغيير التنظيمي		نعم	لا
			لا	نعم		
0.636	احتمال معنوية 0.000	26	0	26	نعم	دور التدريب في تطوير العلاقة مع أطراف أخرى
		33	20	13	لا	
		59	20	39	المجموع	

من خلال الجداول الأربعة السابقة حاولنا معرفة دور التدريب في تفعيل التغيير التنظيمي من خلال تطوير علاقات العمل، وقد أثبتت النتائج المتحصل عليها أن مربعات كاي لكل من تطوير العلاقات



مع الرؤساء، المرؤوسين، الزملاء، والأطراف الأخرى كانت 38.630 و 35.097 و 20.907 و 23.838 على التوالي مع احتمالات معنوية أقل من 0.05 ، مما يدل على وجود دلالة إحصائية، وقد كانت معاملات الارتباط لبيرسون 0.809 و 0.771 و 0.601 و 0.636 ، مما يدل على وجود علاقة طردية ومعامل ارتباط قوي بين التدريب والتغيير التنظيمي من خلال تطويره لعلاقات العمل.

الجدول (58): العلاقة بين تشجيع عمل الفريق من خلال التدريب و دوره في تفعيل التغيير التنظيمي:

الإرتباط	مربع كاي	المجموع	تطوير عمل الفريق والتغيير التنظيمي			
			لا	نعم		
0.766	34.657	52	4	48	نعم	دور التدريب في تشجيع عمل الفريق
	احتمال معنوية	7	7	0	لا	
	0.000	59	11	48	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مربع كاي يساوي 34.657 عند احتمال معنوية أقل من 0.05 ، مما يدل على وجود دلالة إحصائية، ومن جهة أخرى فإن معامل الارتباط لبيرسون يساوي 0.766 مما يدل على وجود علاقة طردية بين التدريب والتغيير من خلال تشجيعه لعمل الفريق بمعامل ارتباط قوي.

الجدول (59): العلاقة بين تغيير اتجاهات الأفراد بالتدريب و دوره في تفعيل التغيير التنظيمي:

الإرتباط	مربع كاي	المجموع	تغيير الاتجاهات والتغيير التنظيمي			
			لا	نعم		
0.852	42.809	39	0	39	نعم	دور التدريب في تغيير الاتجاهات
	احتمال معنوية	20	16	4	لا	
	0.000	59	16	43	المجموع	

من البيانات المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن مربع كاي يساوي 42.809 مع احتمال معنوية أقل من 0.05 ، مما يدل على وجود دلالة إحصائية، وتبين الدراسة أن معامل الارتباط لبيرسون يساوي 0.852 مما يدل على وجود علاقة طردية بين التدريب والتغيير عن طريق تغييره لاتجاهات الأفراد مع عامل ارتباط قوي جدا.

ومن خلال التحليل التركيبي لبيانات الدراسة نلاحظ أن إجابات المبحوثين كان فيها نوع من الانسجام والاتفاق من خلال الانتقال من محور إلى محور ومن فرع لآخر، وقد كان لطبيعة العينة تأثير كبير على توجيه الدراسة نوعا ما هذا من جهة، ومن جهة أخرى فقد كان للنظام الجديد في دفع الجور الذي تتوى المديرية القيام بتطبيقه دور كبير أيضا في توجيه الدراسة أيضا.

#### د- اختبار الفرضيات:

**الفرضية الأولى:** " تعمل مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط على إحداث التغيير من خلال الإعتدال على كفاءة موردها البشري، وتقلل من مقاومته عن طريق توفير المعلومات والمشاركة"، ومن خلال النتائج التي تحصلنا عليها من دراسة المحور الثاني للاستبيان، وكذلك من خلال المقابلات التي أجريت مع بعض الإطارات السامية لمديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط، تبين أن هذه الأخيرة قامت ولا تزال تقوم بإحداث تغييرات مهمة من أجل زيادة الفعالية ورفع الأداء، وهذا من خلال الاعتماد على موردها البشرية بالدرجة الأولى، إلا أن نتائج الاستبيان أثبتت أن الموارد المالية لها دور كبير أيضا في ذلك هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن تقليل الأفراد من مقاومتهم يتوقف على توفير المعلومات والمشاركة، وهذا ما يجعلنا نقبل صحة هذه الفرضية.

**الفرضية الثانية:** " مديرية الصيانة بالأغواط تنفق أموال طائلة لتوفير برامج تدريبية متخصصة وبشكل مستمر من أجل تطوير معارف ومهارات وسلوك موردها البشري"، من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من تحليل بيانات المحور الثالث من الاستبيان، وكذلك من خلال المقابلات التي أجريت مع إطارات المديرية، بالإضافة إلى تحليل بعض الوثائق الخاصة بالمديرية مثل الميزانية المخصصة للتدريب للسنوات الثلاث الأخيرة، وكل هذا بين أن المديرية تنفق أموال معتبرة من أجل تطوير المعارف وتنمية المهارات وتغيير السلوك، وهذا ما أقر به أغلب المبحوثين، مما يجعلنا نقبل صحة هذه الفرضية.

**الفرضية الثالثة:** " يلعب التدريب الفعال والمستمر دورا مهما في تفعيل عملية التغيير من خلال توفير المعارف والمهارات والسلوكات اللازمة لذلك"، ومن خلال النتائج التي تحصلنا عليها من تحليل بيانات

المحور الرابع من الاستبيان، وكذلك من خلال المقابلات التي أجريت مع بعض الإطارات السامية للمديرية، بالإضافة إلى إطلاعنا على بعض وثائق المديرية وكذا ملاحظتنا المستمرة لسلوك الأفراد، تبين أن عمليات التغيير التي قامت بها هذه الأخيرة كثيرا ما كانت تتوقف على كفاءات الأفراد وتطويرها، لهذا فإن المديرية دخلت في التسيير التنبئي لتطوير الموارد البشرية من أجل تفادي التعطيل في إحداث التغيير، وهذا ما يجعلنا نقبل صحة الفرضية.

من خلال دراستنا لهذا الموضوع أي "دور التدريب في تفعيل عملية التغيير" على مستوى مديرية الصيانة بالأغواط تبين لنا أن هذه الخيرة تسعى جاهدة من أجل إحداث مجموعة من التغييرات الهامة على عدة مستويات في الآونة الأخيرة، فمنها ما تم تحقيقه وبدأت تظهر نتائجه ومنها ما يزال قيد التنفيذ، وقد إعتد في هذه العمليات على مجموعة من الأساليب والمداخل مثل الجودة الشاملة، الإهتمام بالاتصال و سرعة تدفق المعلومات، تحديث التكنولوجيا المستعملة (إستعمال التكنولوجيا الرقمية).

وقد تبين لنا أيضا أن المديرية تهتم بشكل كبير بموردها البشري وتبذل كل ما بوسعها لتثمين كفاءاته وزيادة فعاليته من خلال استعمال مجموعة من الإستراتيجيات، ولهذا فهي تهتم بوظيفة تدريب وتطوير المورد البشري بشكل كبير، وهذا من خلال المبالغ الضخمة التي تصرفها سنويا من أجل توفير برامج تدريبية سواء على مستوى الوطن أو في الخارج والتي يجب أن تتوافق مع الشروط التي تفرضها سوناتراك من خلال المعهد الوطني للبتروك.

وتزداد عملية تدريب وتطوير المورد لبشري أهمية إذا تعلق الأمر بعملية تغيير هامة، ولقد أوضحت الدراسة وخاصة من هلال المقابلات التي أجريت مع الإطارات السامية للمديرية أن التدريب والتغيير متلازمان، فكل عملية تغيير تحتاج مستوى معين من المعارف والمهارات والسلوك، والتي يمكن للأفراد الحصول عليها في فترات سابقة أو قبل التغيير بقليل لتكون أكثر فعالية.

## الخاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة التطرق لموضوعين هامين في إدارة الأعمال ألا وهما " التغيير التنظيمي" و " التدريب " ، وهذا عن طريق التطرق لكل ما يرتبط بهاذين الموضوعين بشكل دقيق، و دراسة تزايد حاجة المنظمات لهما، ثم إبراز العلاقة التي يمكن أن تربط بينهما من خلال دراسة مجموعة من الفرضيات التي توقف إثبات صحتها أو نفيها على دراسة نظرية واسعة تلتها أخرى على إحدى المنظمات الجزائرية.

لقد أصبح التغيير حقيقة لا بد منها، فالعصر الحالي هو عصر التغيرات السياسية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية، وعالم اليوم هو عالم تعددت فيه المؤثرات وتنوعت أشكال المنافسة وانهارت خلاله الفواصل الزمنية والمكانية بين الدول والأسواق، فالحدود المادية بين الدول لم تعد تؤثر على الأعمال كما كان الوضع في الماضي، حيث أن بقاء هذه الأعمال بات يتوقف على النظرة الشمولية للعالم ككل. والتغيير كونه سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم فهو يمس الأفراد والمنظمات والمؤسسات دون استثناء، وقد أصبحت كل منظمة تواجه موقف جديد وأضحى القيادي أمام حالة مفروضة تغيرت فيها المفاهيم والأسس والقيم والأعراف السائدة، فوضع الجميع أمام مواقف لا تترك مجالاً للاختيار إما السير معها ومجاراتها لمواكبة ما يحصل وربما تحقيق سبق فيه، وإما مواجهته بقصد الصدام معه وتحمل نتائج ذلك الخيار، فلا مجال للوقوف موقف المتفرج، كما أن العمل على اكتشاف التغيرات ومحاولة التعامل معها أصبح غير كاف بل يجب توقعها أو ربما المبادرة بإحداثها، فالمبادرة هي التي تحقق النتائج الجيدة وليس القدرة على رد الفعل.

فالسبب الذي تدفع المنظمات إلى التغيير كثيرة ومتنوعة إلا أنها في الأخير تنقسم إلى قسمين رئيسيين، حيث يمكن أن تكون داخلية تنشأ جراء ظروف داخل المنظمة كالهيكلة، الإستراتيجية، الأفراد... الخ، إلا أنه يمكن السيطرة عليها، أو يمكن أن تفرضها الظروف البيئية التي تنتمي لها المنظمة، وهذا النوع يصعب السيطرة عليه، إلا أن المنظمات ومن خلال إستراتيجيات معينة تحاول تجنبها أو مجاراتها.

و عملية التغيير داخل المنظمة ليست بالسهلة ولا الهينة فهي تمر بعدة مراحل معقدة ومتتالية، وقد اختلف الباحثون في هذا الموضوع حول تحديدها، إلا أنها في الحقيقة لا تخرج عن المراحل الثلاث التي حددها "كيرت لوين" "Kurt Lewin" (إذابة الجليد، التغيير ، إعادة التجميد)، وقد حاول الباحثون وضع مجموعة من النماذج التي يمكن إتباعها عند القيام بأي عملية تغيير وذلك من خلال مجموعة من الاستراتيجيات التي يختلف استعمالها حسب طبيعة الموقف وسرعة التغيير.

والتغيير في أغلب الأحيان إن لم نقل في جميعها يتعرض لمقاومة من طرف الأفراد، وتزداد هذه الأخير أو تنقص حسب أهمية ونظرة الأفراد للتغيير، والأسباب التي تدع الأفراد لهذا السلوك كثيرة، فيمكن أن تكون تنظيمية (نقص المعلومات والمشاركة)، وقد تكون موضوعية (الوقت غير مناسب) كما يمكن أن تكون اقتصادية (فقدان الامتيازات)، وربما تكون اجتماعية (تكسير العلاقات الاجتماعية)، وقد تكون ثقافية (نقص إمكانية التعلم والاكتشاف)، وتزداد قوة سبب عن الآخر من منظمة إلى أخرى ومن تغيير إلى آخر.

يمكن للمنظمات أن تجسد عملية التغيير على أرض الواقع من خلال مجموعة من المداخل، تختلف استعمالاتها حسب طبيعة التغيير وتوجه المنظمة في حد ذاتها، من أهم المداخل المستعملة نجد إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة (الهندرة)، التطوير التنظيمي، والمدخل الثقافي للتغيير.

ونجاح عملية التغيير يتوقف على مجموعة من العوامل التي تسمى "عوامل النجاح" والتي يمكن أن نذكر منها: الاتصال، القيادة، التحفيز، المشاركة... الخ، وأغلب هذه العوامل نجدها مرتبطة بالعنصر البشري، أي ان فعاليتها تتوقف على فعالية المورد البشري داخل المنظمات، وهذا ما يبين أن هذا العنصر (الموارد البشرية) هو أهم عنصر في عملية التغيير، إلا أنه في كثير من الأحيان يقف عاجزا أمام تعقد هذه العملية، أي أن ما يملكه من معارف ومهارات وسلوك لا يؤهله للقيام بهذه التغييرات، وهنا تبرز الأهمية الكبيرة لعملية التدريب داخل المنظمات.

في الآونة الأخيرة أولت المنظمات أهمية كبيرة لعملية تدريب وتطوير المورد البشري لما لها من أثر بالغ على رفع أداء وفعالية المنظمة ككل. والتدريب في أبسط تعريف له " هو النشاط الذي يتم من خلاله تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم ليكونا أكثر فعالية في تحقيق أهداف المنظمة ومنها البقاء والنمو"، والعملية التدريبية تقوم على مجموعة من المبادئ و الأهداف التي يتم تحقيقها عن طريقة أنواع كثيرة من التدريب وباستعمال مجموعة من الأساليب والتقنيات والمساعدات التدريبية.

تحضير البرنامج التدريبي ليس بالأمر السهل لأنه يحتاج لأخصائيين في هذا الموضوع وهو يمر بمجموع من المراحل والتي تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية، أي تحديد الفرق بين ما هو موجود من معارف ومهارات و سلوك لدى الأفراد مع ما هو مطلوب في العمل، وهذا ما يجعل هذه المرحلة كحجر الأساس للمراحل المتبقية، ويتم تحديد هذه الاحتياجات عن طريق مجموعة من الأساليب وهذا على ثلاث مستويات مختلفة هي:

- تحليل التنظيم (الأهداف، الهيكل، مؤشرات الكفاءة...).
- تحليل الأفراد (الخصائص الشخصية، السلوك...).
- تحليل الأعمال (الواجبات، المهارات...).

تنتهي العملية التدريبية بإجراء عملية تقييم وهذا من خلال معرفة مدى تحقيق التدريب لتطلعات المنظمة ورفع كفاءة موردها البشري، وتجرى هذه العملية عن طريق تقييم نقطتين أساسيتين هما:

- تقييم كفاءة خطوات العملية التدريبية، انطلاقاً من تحديد الاحتياجات حتى خروج الأفراد من مراكز التدريب.
- تقييم تحقيق أهداف التدريب التطبيقية، وهي التأكد من نقل أثر التدريب إلى واقع العمل الميداني، من خلال سلوكات ونتائج الأفراد.

وعملية تقييم البرنامج التدريبي تخص أربع عناصر أساسية كما ذكرها رونالد كيركباتريك (Kirkpatrick)، وهي كالآتي:

- ردود أفعال المتدربين حول البرنامج (الوسائل، الأساليب، المدرب، المواضيع، الوقت...).
- درجة تعلم الأفراد (المعارف، المهارات...).
- تغيير سلوك الأفراد من خلال ملاحظات (الرؤساء، المرؤوسين، الزملاء).
- تحقيق النتائج (الأهداف المحققة، تخفيض التكاليف، زيادة الجودة...).

تحتاج عمليات التغيير داخل المنظمات وبشكل كبير إلى قدرات إبداعية وابتكارية كبيرة يجب أن يتميز بها القائمون على هذه العملية، فإذا كانت هذه القدرات محدودة صعبت من هذه العملية واحتاجت المنظمة تدخل خبراء وأجانب وتكاليف إضافية هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن مقاومة الأفراد للتغيير تكون في كثير من الأحيان جراء نقص معارفهم حول التغيير وما يمكن أن يجلب معه من تحسين، وهنا

تظهر الأهمية البالغة لتطوير معارف الأفراد للتقليل من مقاومتهم وزيادة إقبالهم على التغيير، وهذا لا يمكن أن يحدث ما لم توفر المنظمة برامج تدريبية متخصصة.

والمعرف التي يتلقاها الأفراد إن لم تجسد على أرض الواقع أصبح لا فائدة منها، وللوصول إلى هذه النقطة كان على المنظمات تعزيز الأفراد بمجموعة من المهارات التي تساعد على ذلك، وهذه المهارات ومهما تعقدت وتتنوع فهي لا تخرج عن أربع أنواع أساسية (ذهنية، تقنية، اتصالية، تسييرية) ويختلف احتياج الأفراد إليها حسب مستواهم الوظيفي وحسب طبيعة الأعمال التي يقومون بها، وتطوير كل هذه المهارات يتوقف على قدرة البرامج التدريبية التي توفرها المنظمة انطلاقاً من التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية.

إلا أن عملية التغيير ومع توفر كل المعارف والمهارات التي يحتاجها الأفراد للقيام بذلك، لا يمكن أن تجسد على أرض الواقع ما لم تستطع المنظمة التحكم في عقبة أخرى تقف أمامها ألا وهي سلوك الأفراد، فهذا الأخير قادر على تغيير قواعد اللعبة وتعطيل أي تغيير و هو سر مقاومة الأفراد، ولهذا فإن المنظمات تسعى جاهدة لإزالة بعض السلوكات الغير مفيدة واستبدالها بأخرى تزيد من فعاليتها، وهذا على مستوى الفرد والجماعة معاً، ويمكنها تحقيق ذلك من خلال استعمال مدخل التطوير التنظيمي الذي يعتمد على العلوم السلوكية والذي يحتاج بدوره إلى مجموعة من البرامج التدريبية المتخصصة في هذا المجال كبناء الفرق، تدريب الحساسية..... الخ.

والمنظمة الجزائرية كغيرها من المنظمات ليست بعيدة عن كل هذا، وخاصة بعد انفتاحها على السوق العالمية ومحاولاتها المتكررة لدخول المنظمة العالمية للتجارة ( ) واتفاقياتها الكبيرة مع الاتحاد الأوروبي، كل هذا حتم على المنظمات الجزائرية إجراء مجموعة من التغييرات الهامة على كل المستويات لمواكبة كل المستجدات من أجل البقاء والاستمرارية، وإيجاد مكانة في السوق الجديدة والتي تتميز بشدة المنافسة، وهذا ما جعلها تهتم و بشكل كبير بمواردها البشرية والتي ترى فيها ورقة الرهان على تحديات المستقبل وسر النجاح والبقاء في هذه الظروف، وذلك من خلال تطوير معارفه وتنمية مهاراته وتغيير سلوكه ليكون أكثر فعالية في تحقيق الأهداف، وهذا عن طريق الاهتمام بوظيفة تدريب و تطوير الموارد البشرية.

### نتائج الدراسة النظرية:

- المنظمات أنظمة مفتوحة على بيئتها تؤثر فيها وتتأثر بها، وهذا ما يجعل من التغيير التنظيمي ظاهرة حتمية تخضع لها كل المنظمات مهما كان نوعها.

- يرتبط التغيير في المنظمة مهما كان نوعه و طبيعته بعوامل تمس البيئة الخارجية ( سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية...) و عوامل تمس البيئة الداخلية ( تنظيم، أفراد، ظروف العمل...) و بعد دراسة المنظمة لهذه العوامل تختار المدخل الذي يلائمها.
- لا يمكن للمنظمات أن تتجنب التغيير لذا وجب عليها قيادته، وذلك من خلال إتباع مجموعة من المراحل التي تكمل إحداها الأخرى و باستعمال أسلوب معين تختاره المنظمة حسب إمكانياتها وإستراتيجيتها.
- إن مجرد طرح أي فكرة بخصوص التغيير و التجديد بين الأفراد في المنظمات غالبا ما يجد الفرد نفسه أمام المقاومة و هذا أمر طبيعي خاصة إذا لم تتوفر المعلومات الكافية حول هذه العملية مما ينجم عليه سوء الفهم و الخوف من هذا التغيير الذي قد يكون تهديدا لمراكزهم و سلطاتهم و هذه المقاومة قد تنتهي بالرفض و المعارضة إذا لم يدرك المخططون للتغيير ذلك .
- مهما كان نوع التغيير و المدخل الذي تنتهجه المنظمة فإنه لا بد أن يؤثر على الأفراد العاملين فيها كما أنهم يؤثرون فيه و يظهر ذلك من خلال تطوير اتجاهاتهم و قيمهم و سلوكياتهم و تنمية مهاراتهم و معارفهم مما يؤدي إلى رفع أدائهم و من ثم أداء المنظمة، و هذا يتحقق من خلال إعتماد المنظمة على إستراتيجية تدريب و تطوير المورد البشري، عن طريق توفير برامج تدريبية تتوافق مع احتياجاتها.
- التدريب نشاط إستراتيجي داخل المنظمات و الاهتمام به يزداد يوما بعد يوم، وكلما كان فعالا ومستمرًا كانت نتائجه كبيرة على معارف ومهارات وسلوك الأفراد وأداء وفعالية المنظمة ككل.
- تحديد الاحتياجات التدريبية مسؤولية كل المستويات الإدارية من خلال التنسيق مع المسؤولين عن تدريب وتطوير المورد البشري، ولا يمكن أن تكون هذه المرحلة بالفعالية المطلوبة ما لم تتضافر الجهود، لأن نجاح أو فشل هذه المرحلة سيؤثر بالإيجاب أو السلب على المراحل المتبقية.
- تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية يجب أن يتوافق مع احتياجات الأفراد والمنظمة والعمل، أي يجب أن يعمل على توفير ما أنشئ لأجله، ولهذا فإن اختيار المتدربين والمدرّبين والمكان والزمان والمحتوى، أمور يجب الاهتمام بها بعناية كافية وإلا كان مصير البرنامج هو الفشل.
- بعد كل برنامج تدريبي وجب على المنظمة القيام بعملية تقييم دقيقة لمعرفة ما تم تحقيقه من خلال هذا البرنامج، وهذا عن طريق تقييم ردود أفعال المتدربين ودرجة تعلمهم والتغييرات التي حدثت على سلوكهم في العمل، وفي الأخير تقييم النتائج التي تم تحقيقها.
- أحد الأهداف الأساسية للعملية التدريبية هو تطوير معارف الأفراد وزيادة قدرتهم على الإبداع والابتكار، وكل هذا يعتبر أحد المدخلات الهامة لأي عملية تغيير.
- كثيرا ما يحتاج الأفراد إلى مهارات جديدة عند إحداث تغييرات على مستوى وظائفهم، ولهذا فإن المنظمات تلجأ إلى سد ذلك النقص عن طريق التدريب.



- قد يكون سلوك الأفراد داخل المنظمات أحد أهم العوائق التي تواجهها العملية التغييرية، وكمحاوله منها لإزالة هذه العوائق تطبق المنظمات مدخل التطوير التنظيمي الذي يعتمد على العلوم السلوكية من خلال توفير التدريب اللازم للأفراد.

### نتائج الدراسة الميدانية:

- مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط على دراية تامة بأهمية التغيير، خاصة أنها تشتغل في سوق استراتيجي ( مجال الطاقة ) الذي يعرف تطورا كبيرا في الآونة الأخيرة مما فرض عليها إجراء تغييرات بإتباع أساليب ومداخل متنوعة كإدارة الجودة الشاملة.
- تولي مديرية الصيانة بالأغواط أهمية بالغة لموردها البشري، من خلال تثمين كفاءاته وزيادة فعاليته ورفع أدائه عن طريق تنميته وتطويره، لأنها ترى فيه ورقة الرهان المربحة ضد تحديات المستقبل التي يفرضها سوق المحروقات والمواد الطاقوية.
- هناك وعي وإدراك كبير لدى الأفراد بأن مديرية الصيانة بالأغواط تقوم بتغييرات هامة في الآونة الأخيرة، وأن المناخ التنظيمي الذي توفره يساعد على ذلك.
- يقاوم الأفراد التغيير لمجموعة من الأسباب أهمها نقص المعلومات و المشاركة إضافة إلى نقص المهارات والحرمان من الامتيازات، والأهم من ذلك أن الأفراد يقاومون التغيير إذا كان يعمل على تكسير العلاقات الاجتماعية.
- يمكن التقليل من مقاومة الأفراد للتغيير إذا وفرت المديرية المعلومات اللازمة وهذا من خلال مخططات الاتصال التي تعدها، بالإضافة إلى المشاركة الواسعة والتحفيز الكافي.
- عملية التغيير في مديرية الصيانة بالأغواط وبإجماع أفرادها تحتاج إلى تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتغيير سلوكهم، وهذا كلما استلزم الأمر ذلك.
- إن عملية توفير المعارف وتنمية المهارات وتغيير السلوك من الأسوء إلى الأحسن يتطلب من المديرية توفير جملة من البرامج التدريبية وبشكل مستمر.

### الإقتراحات:

- لكي تكون عملية التغيير أكثر فعالية و سهولة وجب أن تكون العملية الاتصالية المرافقة لها على قدر كبير من الفعالية أيضا، ولكي يتوفر ذلك استلزم أن تصل العملية إلى كل المستويات المطلوبة، وهنا

يدخل عامل البساطة واللغة المستعملة، ولهذا وجب على مسؤولي الاتصال داخل المديرية استعمال أسلوب ولغة سهلة، لكي يكون الاتصال في اتجاهين وإلا أصبح إعلاماً.

- ولكي تزيد المديرية من وعي الأفراد بأهمية التغيير وضرورته، وجب عليها توسيع عملية مشاركة الأفراد وخاصة أن طبيعة العمل في المديرية تعتمد على العمل الجماعي، وهذا ما يسهل هذه العملية.

- عملية التغيير مرتبطة بوقت معين إذا تجاوزته في بعض الأحيان أصبح لا فائدة منها، ولهذا وجب على مديرية الصيانة بالأغواط أن تتدارك هذه النقطة من خلال زيادة الاهتمام بالوقت وتوفير برامج تدريبية من أجل هذا.

- الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية معا عند إحداث أي تغيير تنظيمي، لأن التحفيز يعتبر من أهم العوامل التي تستعملها المنظمات لتحقيق أهدافها عن طريق موردها البشري.

- رغم الاهتمام الكبير الذي توليه المديرية لعملية التدريب قصد تطوير وتنمية موردها البشري، إلا أن هذه العملية كثيراً ما تتعرض للتأخير بسبب الإجراءات والخطوات العديدة التي تفرضها الشركة الأم سوناطراك، وكما نعلم فإن عملية التغيير تتعلق بوقت معين وتحتاج إلى تدريب الأفراد، كل هذا أوجب على المديرية إعادة النظر في هذا الجانب لكي لا يكون هناك تعطيل.

- عدد البرامج التدريبية التي يتلقاها الفرد في مديرية الصيانة بالأغواط كثيرة، ورغم ذلك مازال هناك من يرى أنها لا توفر له كل ما يحتاجه من مهارات ومعارف وسلوك، ولهذا وجب على المديرية أن تركز على تحديد الاحتياجات بعناية كبيرة وعلى كل المستويات هذا من جهة، ومن جهة أخرى التركيز على تقييم البرامج التدريبية للتأكد من أنها تتوافق واحتياجات الأفراد والمديرية وظروف العمل.

### آفاق الدراسة:

إن دراستنا لهذا الموضوع أي "دور التدريب في تفعيل عملية التغيير داخل المنظمة"، فتح أمامنا آفاق جديدة لدراسات أخرى تزيد من إثراء هذا الموضوع، وهذا ما جعلنا نقترح مجموعة من المواضيع و التي نذكرها فيما يلي:

- ✓ دور التدريب في بناء ثقافة التغيير لدى الأفراد.
- ✓ التدريب ودوره في صناعة قادة المستقبل داخل المنظمات.
- ✓ دور التدريب في تفعيل التغيير من خلال زيادة القدرة على الإبداع والابتكار.
- ✓ المحاكاة ودورها في نقل آثار التدريب إلى داخل المؤسسة.

وفي الختام نرجو أن نكون قد قدمنا رؤية شاملة وواضحة حول التدريب ودوره في تفعيل عملية التغيير داخل المنظمة، ونأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار هذا الموضوع وأننا قد ألمنا بجوانبه النظرية

والتطبيقية في دراسته وعرضه بالشكل الذي يخدم ميدان تخصصنا "إدارة الأعمال"، كما نرجو أن نكون قد ساهمنا ولو مساهمة بسيطة في تقديم قيمة مضافة، كما أننا لا ندعي في هذا البحث كمالاتنا نأمل أن نكون قد وفقنا في جمع هذا الموضوع وإسقاطه على الواقع وأن تكون خاتمتنا انطلاقة بحوث أخرى.

## قائمة المراجع

1. خليل محمد حسن الشماع و خضير كاضم حمود، **نظرية المنظمة**، ط 2، عمان، دار المسيرة للنشر، 2005
2. دانا جاينس، جيمس روبنسون، **التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج**، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، مصر، 2000
3. محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004
4. François BONEU & al, **Piloter le changement managérial**, 1<sup>ere</sup> Ed, Edition LIAISON, France, 1992,
5. موسى اللوزي، **التنمية الإدارية**، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2002
6. Serge RAYNAL, **Le management par projet**, 3<sup>eme</sup> Ed, Edition d'organisation, Paris, 2003
7. محمد بن يوسف النمران العطيّات، **إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن 21**، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن 2006
8. Robert Heller, **Gérer le changement**, Mangopratique, Italie, 1999
9. مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، **الجودة في المنظمات الحديثة**، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان. 2002
10. علي حسين علي و آخرون، **الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال البيئية، الوظائف والاستراتيجيات**، ط 1، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 1999
11. محمد رضا شندي، **الجودة الكلية الشاملة والإيزو 9000 بين النظرية والتطبيق**، ط 1، بميك، مصر، 1996
12. ثابت بن عبد الرحمان إدريس، **إدارة الأعمال نظريات و نماذج و تطبيقات**، دار الجامعية الإسكندرية، مصر 2005

13. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي المعاصرة، الإسكندرية، 2000
14. سعيد يس عامر، استراتيجيات التغيير، القاهرة مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1994
15. دافيد ويلسون، إستراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية عمارة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995
16. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
17. علي السلمي، السلوك التنظيمي، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة نشر
18. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، مصر الطبعة الأولى 1999
19. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003
20. Jean Brilman, **les meilleures pratiques du management au cœur de la performance**, 3<sup>ème</sup> tirage, édition d'organisation, 2000
21. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
22. James STONER, Edward FREEMAN, **Management practice**, hall International édition, London, 1989
23. Yvers SIMON& Patrick JOFFRE, **Encyclopédie de gestion**, 2<sup>ème</sup> ed; Economica; Paris, 1997,
24. Raymond-Alain TRIÉTART, **Le management « Que sais-je ? »**, 11<sup>ème</sup> Ed; Puf, Paris, 2003
25. John.R. SCHERMERHORN & David S.CHAPPELL, **Principes de management**, Ed village mondial, Paris 2002,
26. قيس المؤمن و آخرون، التنمية الإدارية، دار الزهراء للنشر وتوزيع، عمان، 1997
27. طارق محمد السويدان ، منهجية التغيير للمنظمات، ط1، دار ابن حزم، بيروت، 2001
28. Bernard Garrette & al, **Strategor, politique générale de l'entreprise**, 4<sup>ème</sup> Ed, Dunod, Paris. 2005,
29. John R. SCHERMERHORN & al, **Comportement humain et organisation**, 2<sup>ème</sup> Ed, édition village mondial, Canada, 2002,
30. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006

31. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، ط1، الأردن، 1994
32. نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير، ترجمة محمد حسن حسني، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004
33. أندرو دي سيزولاقي و مارك جي والاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة السعودية، 1999
34. حسين حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006
35. عمر وصفي عقلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000
36. Claude jambart, l'assurance qualité- les normes ISO 9000, Economica, 2<sup>em</sup> Ed, paris, 1997
37. جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعاني، ج2، من سلسلة إصدارات بيمك، القاهرة، 1996
38. Ishikawa Kaoru, le TQC ou la gestion de la qualité a la japonaise, Afnor gestion, paris, 1991
39. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2005
40. علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002
41. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
42. يحيى برويقات عبد الكريم، التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، [www.Arado.org.eg/tqm/montada/article-yehia%20bouriqat.doc](http://www.Arado.org.eg/tqm/montada/article-yehia%20bouriqat.doc) ، صفحة مطلع عليها بتاريخ 2009/12/03
43. مايكل هامر وستيفن ستانين، ثورة إعادة الهندسة، ترجمة حسن الفلاحي، ط1، دار آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض، 2000
44. أحمد بن صالح عبد الحفيظ ، الهندرة كيف تطبق منهج الهندرة، ط1 ، دار وائل، عمان، 2003
45. فريد النجار، إعادة هندسة العمليات وهيكل الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة، دار طيبة، القاهرة، 2005
46. سليمان بلعور، مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، ورقة 08-09 مارس 2005

47. نجم عبود نجم ، المدخل الياباني في الإدارة، ط1، دار الوراق، عمان، 2004
48. عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2005
49. عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية "إدارة جديدة في عالم متغير"، ط 1؛ دار المسيرة، عمان، 2004
50. علي الشرقاوي ، إدارة الأعمال ، الوظائف والممارسات ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، بدون سنة نشر
51. Maurice THEVENET, **la culture d'entreprise**, PUF, paris, 2003
52. جمال الدين محمد مرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
53. عبد الرحمن توفيق ، مجلة منهج الإدارة العليا "أدوات تقييم الأداء"، ط 1، ج 4، بميك، القاهرة، 2004
54. فريد كورتل وآخرون، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مؤتمر إدارة التغيير و مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2008/04/24-21
55. حبيب الصحاف، معجم مصطلحات الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002
56. محمود أبو بكر و مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002
57. مدحت محمد أبو النصر، إدارة العمليات التدريبية (النظرية و التطبيق)، دار الفجر، القاهرة، 2008
58. عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2008
59. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2006
60. حسن الحلبي، معاهدة الإدارة العامة في الوطن العربي، معهد الإنماء العربي بيروت، 1976
61. Lakhdar SEKIOU, **Gestion du personnel**, les éditions d'organisation, 4ème édition, Québec, 1993
62. صلاح حوטר، برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب، الرياض، 1991
63. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية، 2003
64. النبق أبو بكر، إستراتيجية التدريب و تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي "تثمين الكفاءات البشرية و تنميتها الورقة الراجعة في التنافس بين المؤسسات"، جامعة باجي مختار عنابة 14-15 نوفمبر 2006

65. موسى اللوزي ، **التنمية الإدارية المفاهيم و الأسس و التطبيقات**، دار وائل للنشر ، عمان 2000
66. نجم العزاوي، **التدريب الإداري**، دار اليازوري، عمان، 2006
67. رضا السيد، **الإحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق وأساليب إعداد الخطة التدريبية**، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2007
68. عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد**، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1993
69. Lakhdar SEKIOU, **Gestion du personnel**, les éditions d'organisation, Québec, 3<sup>ème</sup> édition 1990
70. Alain MEIGNANT et al, **Tous DRH**, Editions d'organisation, Paris, 2001
71. Bruno HERNIET , **Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative** , Revue Française de gestion, n° 15, Mars, Avril, Mai, 1985
72. Cyrille BOUREAU, André METRA, **H de DRH**, édition Vuibert, paris, 1997
73. Jean-Pierre CITEAU, **Gestion des ressources humaines, principes généraux et cats pratiques**, édition Masson, paris, 1994
74. توني نيويابي ، **التدريب و أثره على التكلفة**، ترجمة شويكار زكي، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2003
75. رأفت السيد عبد الفتاح، **سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية**، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 2000
76. صلاح محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الرضا للنشر، القاهرة، 1998
77. السيد عيلوه، **تحديد الإحتياجات التدريبية**، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006
78. أسامة محمد علما، **الإحتياجات التدريبية ووسائل تحديدها- مؤتمر "الإستشارات والتدريب في المؤسسات العربية"**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، (أفريل) 2004
79. أحمد نادر أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفا للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان ، 2000
80. أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية، أدوات البحث التطبيقي**، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1983
81. علي محمد عبد الوهاب، **التطوير والتدريب، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981



82. حنا نصر الله، **متطلبات التدريب والتنمية البشرية**، ندوة آفاق في التنمية البشرية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، (2-4) مارس، 1994
83. بسيوني محمد البرادعي، **تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل علمي)**، ربط إدارة الموارد البشرية **بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة**، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005
84. نصر جمال وهبة، **العملية التدريبية ودورها في تنمية العنصر البشري في ظل التحولات المعاصرة**، ندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 1994
85. عبد المعطي عساف، يعقوب حمدان، **التدريب وإدارة الموارد البشرية**، دار وهران للنشر، 2000
86. عبد الرحمن توفيق، **العملية التدريبية**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1994
87. محمود أبو النيل، **علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية**، دار النهضة العربية، بيروت، 1985
88. سعيد كامل البصري، **الإمكانات المستقبلية والتدريب باستخدام شبكة المعلومات**، الاجتماع السابع لشبكة تنظيم إدارات الاتصالات وتحسين التسيير الإداري للموارد البشرية وتنميتها في الدول العربية، عمان، 15-18/11/1999. الموقع الإلكتروني: [www.ituarabic.org](http://www.ituarabic.org)، تاريخ الإطلاع: 2009/08/12 على 14:19
89. Jean – marie DE KETELE, **guide de formateur**, Bruxelles Book, 1988
90. محمد علي ربايعه، **إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية**، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2003
91. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996
92. سعيد جابر المنوفي، **تصور مقترح لبرنامج تدريبي**، [www.195.246.41.34/foep.doc](http://www.195.246.41.34/foep.doc)، تاريخ التحميل: 2009/12/16 على 19:08
93. محمد فتحي صفا، **مدخل إلى طرائق التدريب**، دراسة غير منشورة، مقدمة للمنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1990
94. جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمد سيد عبد المتعال وعبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003
95. محمد السيد عبد المتعال، **سياسات إعداد وتدريب الموارد البشرية في المؤسسات العربية**، مؤتمر "الإستشارات والتدريب في المؤسسات العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، (8-4) مارس) 1994
96. لوي هارت، و **وسائل التدريب الفعالة**، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب و الترجمة، ط1، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2002

97. عبد المحسن فالح اللحيد، **تقييم البرامج التدريبية**، ندوة "آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب"، عمان، (2 - 4 مارس) 1997
98. محمد عمرو صادق، **تقييم التدريب والعائد في الإستثمار التدريبي**، مؤتمر "الإستشارات والتدريب في المؤسسات العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، (أفريل) 2004
99. جمال الدين لعويسات، **مبادئ الإدارة**، دار هومة للطباعة والنشر، بوزريعة الجزائر، 2003
100. عبد الرحمان توفيق، **العملية التدريبية**، ط 2، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 2007
101. سليم إبراهيم الحسنية، **السلوك الإداري التنظيمي**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1999
102. Pierre Morin et Eric Delavallée, **Le manager à l'écoute du sociologue**. Edition d'Organisation, paris, 2003
103. محمد إسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005
104. محمد صلاح الحناوي، محمد سعيد سلطان، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000
105. عامر عوض، **السلوك التنظيمي الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2007
106. محمد الصيرفي، **السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"**، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007
107. محمد ناصر العديلي، **السلوك الإنساني والتنظيمي "منظور كلي مقارن"**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995
108. عبد المجيد مكي، **دور التخطيط في تنمية القيم والممارسات السلوكية**، [www.alnajafalashraf.net/](http://www.alnajafalashraf.net/)، تاريخ الإطلاع: 2009/12/13 على 21:22
109. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات-**، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000
110. [www.ngoce.org](http://www.ngoce.org) consulté le 23/03/2006 heure: 12:26
111. موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2003
112. أحمد جاد عبد الوهاب، **السلوك التنظيمي**، دراسة لسلوك الأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال، ط1، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 2000
113. أمين ساعاتي، **إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998
114. عماد عبد الوهاب الصباغ، **علم المعلومات**، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2000

115. ياسين سعد غالب ، الإدارة الدولية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الرابعة ، عمان ، الأردن 2002
116. باجات ، رابي ، بولا هارفيستون ، هاري تريانديس، الإختلافات الثقافية في نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود / إطار عمل موحد، ترجمة إبراهيم بن علي الملحم ، الإدارة العامة ، المجلد 43 ، العدد الأول ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية .السعودية 2003
117. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007
118. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، الأهلية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005
119. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004
120. Chalde TEVY, & al, **psychologie des travaux**, 2<sup>ème</sup> Ed, édition d'organisation, paris, 2003
121. طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 2002
122. رعد عبد الله الطائي و عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2008
123. محمد سملاي يحضيه، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي، المؤتمر الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة وقلعة، أيام 8، 9 مارس 2005
124. Mack M, **L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur**, revue Française de gestion, septembre/ octobre 1995. P44.
125. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000
126. دانيال جولمان، ريتشارد بويانزيس، أني ماكي، القادة الجدد تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج، تعريب عثمان الجبالي المثلوثي، بشير احمد سعيد دار المريخ ، الرياض، 2004
127. ليزلي راي، تقنيات التدريب، ترجمة خالد العامري، ط1، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008
128. ابن منظور، لسان العرب، المجلد الأول، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، 2000
129. أبو قحف عبد السلام ، الإدارة الأعمال الدولية : دراسات و بحوث ميدانية ، الدار الحامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2002
130. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002
131. الطاهر احمد الزاوي، مختار القاموس، دار عالم الكتب، المملكة العربية السعودية، 1998

132. أحمد سيد مصطفى و سعيد يس عامر، التغيير بالابتكار رؤية معاصرة في البعد الثالث لإدارة القرن الحادي والعشرون ، ط2، 2000
133. رعد الصرن ، إدارة الإبداع والابتكار، ط1، دار الرضا ، دمشق، 2001
134. Stephen ROBBINS & al, **Management**, 4<sup>eme</sup> Ed, Pearson éducation françaises, Paris, 2005
135. آمنة بواشري، توجه القيادات العربية في ظل العولمة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2005
136. علي الحمادي ، 30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية، ط1 ، دار ابن حزم، بيروت، 1999
137. جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2004
138. مدحت محمد أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004
139. سمير محمد عبد العزيز، الاقتصاد الإداري: مدخل كمي لاتخاذ القرارات في منظمات الأعمال، ط2، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1998
140. عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث: مفاهيم ونماذج ونظريات، المجلد الثاني، جامعة قاريونس، بنغازي، 1995
141. فادية عمر الجولاني، التغيير الاجتماعي: مدخل النظرية الوظيفية لتحليل التغيير، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1993
142. أنور محمد الشراوي، الابتكار وتطبيقاته، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1999
143. محمد منير حجاب، مهارات الاتصال للإعلاميين والتربويين والدعاة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 1999
144. طارق عبد الحميد البدري، أساسيات علم إدارة القيادة، عمان، دار الفكر ، 2002
145. عبد العزيز صالح، الإدارة العامة المقارنة، الدار العلمية الدولية، عمان، 2000
146. رفعت عبد الحليم الفادوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، 2005
147. صابرين إبراهيم مصطفى محمد، سمات القائد تقرير ما بعد التدريب، تقرير مقدم لمشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، كلية التجارة - جامعة جنوب الوادي،  
[pathways.cu.edu.eg/news/news](http://pathways.cu.edu.eg/news/news)، تاريخ التحميل 2009/12/08 على 21:06.
148. John.C.MAXWELL, **The power of leadership**, colorado spring, USA, 2001

149. جارنر جونارد، التمييز في الموهبة والقيادة، ترجمة محمد محمود رضوان، الدار الدولية، القاهرة، 1989
150. كنعان نواف، القيادة الإدارية، دار زهران ، عمان، 1992
151. Pierre COLLERETTE, **Pouvoir, leadership, autorité dans les organisations**, Ed Presse de l'université, Québec, sd
152. [www.sonatrach-dz.com](http://www.sonatrach-dz.com)
153. عامر قنديلجي، البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الإلكترونية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
154. أحمد حسين الرفاعي، **مناهج البحث العلمي - تطبيقات إدارية و اقتصادية-**، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، 2005.
155. منذر الضامن، **أساسيات البحث العلمي**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
156. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، "مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، بن عكنون، 1999.
157. R.OUBBATI, "Management du changement : **Application de la GMAO à DML**", **6 journées scientifiques et techniques**, hôtel Hilton, Alger, 20 au 22 juin 2004