

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية

دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية في مؤسسة مديرية التجارة بتيارت

إشراف:
أ - بوشارب خالد

إعداد:
- غمار حليلة

السنة الجامعية

1435هـ / 1436هـ

2014م / 2015م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فہرست الموضوٰع

الفهرس

كلمة الشكر

إهداء

ملخص الدراسة

مقدمة

الفصل: الإطار النظري والتصوري للدراسة

4	أولاً: أسباب ومبررات إختيار الموضوع.....
4	ثانياً: أهداف الدراسة
5	ثالثاً: الإشكالية
6	رابعاً: فرضيات الدراسة
7	خامساً: مفاهيم الدراسة
7	-المفاهيم الأساسية
7	01-التدريب
7	أ-تعريف التدريب
9	ب-أهمية التدريب
11	ج-أهداف التدريب
11	د-أنواع التدريب
14	هـ-مبادئ التدريب.....
15	و-أساليب التدريب
18	ز-عناصر التدريب
18	ح-خطوات التدريب.....
19	ط-معوقات التدريب
20	02-الإلتزام التنظيمي

20	أ-تعريف الإلتزام التنظيمي
22	ب-أهمية الإلتزام التنظيمي
22	ج-أبعاد الإلتزام التنظيمي
23	ه-محددات الإلتزام التنظيمي
25	و-مراحل تطور الإلتزام التنظيمي
27	ز-نتائج الإلتزام التنظيمي
29	ح-اثار الإلتزام التنظيمي
30	-المفاهيم المكملة
30	-التعليم
30	-التطوير
30	-التممية
31	سادسا:الدراسات السابقة
40	سابعا:المدخل النظرية لدراسة التدريب و الإلتزام التنظيمي
40	01-النظريات الكلاسيكية
40	أ-النظرية البيروقراطية
41	ب-نظرية الإدارة العلمية
42	ج-نظرية التكوين الإداري
42	تقييم النظريات الكلاسيكية
42	02-النظريات النيوكلاسيكية
43	أ-نظرية العلاقات الإنسانية
43	ب-نظرية العاملين
44	ج-نظرية الحاجات
45	تقييم النظريات النيوكلاسيكية
46	03-النظريات الحديثة

46	أ-نظرية النظم
47	ب-نظرية رأس المال البشري
47	ج-النظرية الموقفية
48	د-نظرية الإدارة بالأهداف
49	ه-نظرية التعلم في التدريب
50	و-النظرية المؤسسية
51	تقييم النظريات الحديثة

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

53	تمهيد
53	أولاً:مجالات الدراسة
53	المجال المكاني
53	02-المجال البشري
54	03-المجال الزمني
55	ثانياً:المنهج المستخدم
55	ثالثاً:أدوات جمع البيانات
57	رابعاً:العينة و كيفية إختيارها
58	خامساً:خصائص العينة
62	سادساً:أساليب الدراسة

الفصل الثالث:عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

64	تمهيد
64	أولاً:تطوير القدرات والرغبة في العمل
72	ثانياً:تعديل السلوك والتحلي بالمسؤولية اتجاه المنظمة
82	ثالثاً:نتائج الدراسة
82	01-نتائج الدراسة في ضوء فروضها

82	1-1 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى
83	1-2 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية
84	02- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
86	رابعاً: النتيجة العامة للدراسة
88	خاتمة
90	قائمة المراجع

ملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	توزيع مفردات العينة على حسب متغير الجنس	58
02	توزيع مفردات العينة على حسب متغير السن	58
03	توزيع مفردات العينة على حسب متغير الحالة الاجتماعية:	59
04	توزيع مفردات العينة على حسب متغير المستوى التعليمي	60
05	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	60
06	توزيع مفردات العينة على حسب الأقدمية في المؤسسة	61
07	اهتمام المؤسسة بعملية التدريب	64
08	اعتماد المؤسسة على أساليب حديثة في عملية التدريب:	65
09	الاستفادة من الدورات التدريبية	66
10	طبيعة برامج التدريب التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار	66
11	اكتساب معارف جديدة بعد عملية التدريب.	67
12	كفاية البرامج التدريبية وزيارة الرغبة في العمل.	68
13	اكتساب معارف جديدة من خلال التدريب وزيادة الرغبة في العمل	69
14	مساهمة إضافة المهام الجديدة في الالتزام بمواعيد العمل المحددة:	70
15	التعلم وزيادة الدافعية في العمل	70
16	مساهمة تفويض بعض الصلاحيات من طرف المسؤول المباشر والتعلم في العمل.	71
17	اكتساب عادات وقيم جديدة بعد عملية التدريب.	72
18	معايير تحديد الأشخاص المرشحين للتدريب	73
19	مساهمة العملية التدريبية في التقليل من الجوانب السلوكية غير العقلانية.	73
20	تركيز المدرب على الجوانب غير المهمة بالنسبة للعامل	74
21	فعالية البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة	75
22	التعلم وزيادة الدافعية في العمل ومتغير الجنس	76

77	معايير تحديد الأشخاص المرشحين لعملية التدريب و متغير الأقدمية:	23
78	اعتماد المؤسسة على أساليب حديثة واكتساب معارف جديدة بعد عملية التدريب:	24
81	اكتساب قيم و عادات جديدة و فعالية البرامج التدريبية:	25

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
10	يوضح أهمية التدريب	01
28	يوضح نتائج الالتزام التنظيمي.	02
45	حاجات ماسلو	03

ملخص الدراسة:

تناولنا في هذه الدراسة موضوع دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي بمديرية

التجارة بولاية تيارت، حيث نهدف من خلالها إلى جملة من الأهداف:

- محاولة تشخيص الواقع الفعلي للتدريب في المؤسسة محل الدراسة.

- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين التدريب و الالتزام التنظيمي.

- محاولة التعرف على أساليب التدريب المستخدمة في المؤسسة محل الدراسة .

- محاولة التعرف على أبعاد الالتزام التنظيمي .

- إبراز الأهمية القصوى التي يكتسبها التدريب و الالتزام التنظيمي في تحقيق أهداف

العامل وأهداف التنظيم على حد سواء.

إذا تبلورت الإشكالية البحثية حول تساؤل مركزي مفاده:

هل للتدريب دور في تحقيق الالتزام التنظيمي ؟

وتساؤلين فرعيين مفادهما:

- هل يؤدي تطوير القدرات إلى الرغبة في العمل ؟

- هل يساهم تعديل السلوك في التحلي بالمسؤولية إتجاه المنظمة ؟

كما ارتكزت الدراسة الراهنة على فرضية عامة تتمثل في للتدريب دور في تحقيق

الالتزام التنظيمي، فمن أجل البرهنة على الفرضية العامة قمنا بصياغة فرضيتين جزئيتين

مفادهما:

- يؤدي تطوير القدرات في زيادة الرغبة في العمل .

- يساهم تعديل السلوك في زيادة التحلي بالمسؤولية اتجاه المنظمة ويمكن في هذا الصدد

الإشارة إلى أن الدراسة الراهنة ومن خلال الجانب النظري والامبريقي تم استخلاص

مفهوم إجرائي للمتغيرين التدريب والالتزام التنظيمي، فالتدريب هو عملية تعديل إيجابي

لسلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية من خلال اكتساب المعارف والمهارات وتنمية القدرات التي يحتاجها لرفع كفاءته وزيادة إنتاجية المؤسسة .

والالتزام التنظيمي هو مدى إقناع الفرد كعضو في المنظمة بقيمتها و أهدافها و الرغبة بالاستمرار فيها من أجل بقاءها و نموها .

وفيما يخص متغير التدريب فقد تضمن مجموعة من العناصر تمثلت في تحديد أهمية و أهداف التدريب كونه وسيلة مهمة في أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها فهو يكسب الموارد البشرية في المنظمة الثقة بالنفس، ويرفع من روحهم المعنوية ويعمل على علاج بعض الظواهر السلوكية بالإضافة إلى أنه يساهم في زيادة الولاء و الانتماء للمنظمة، أنواع التدريب يمكن حصرها في أربعة أنواع حسب المستوى التنظيمي، المكان، الزمن، المبادئ، الأساليب، عناصر العملية التدريبية وخطواته معوقاته .

أما المتغير المستقل والمتحور حول الالتزام التنظيمي فقد ضم مجموعة من العناصر تمحورت حول أهميته باعتبار من أبرز المتغيرات السلوكية، و أهم عامل في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها، أبعاده،محدداته، نتائجه وفي نهاية الفصل أشرنا إلى مجموعة الدراسات السابقة و بعض المداخل النظرية المفسرة لموضوع التدريب والالتزام التنظيمي، فمن خلال هذه العناصر نأمل بأننا نغطي جانباً معرفياً حول هذا الموضوع ولو بجزء قليل .

أما فيما يخص الإطار المنهجي للدراسة فتضمن مجالات الدراسة، المنهج الوصفي على اعتباره الأنسب لهذه الدراسة التي تسعى من خلالها إلى وصف وتحليل جوانب المتغيرين و دور الأول في الثاني، واعتمدت الدراسة الراهنة على العينة القصدية لأننا كنا نهدف قصد الأفراد الذين استفادوا من التدريب دون غيرهم أما فيما يخص تقنيات جمع البيانات اعتمدنا على المقابلة بالإضافة إلى الاعتماد على الاستمارة،و السجلات و الوثائق و في النهاية أسفرت الدراسة الراهنة على النتائج التالية:

- يؤدي تطوير القدرات في زيادة الرغبة في العمل .
- يساهم تعديل السلوك في زيادة التحلي بروح المسؤولية اتجاه المنظمة .

- وفي الأخير توصلت الدراسة الراهنة إلى نتيجة عامة التي مفادها:
للتدريب دور في تحقيق الالتزام التنظيمي .

مقدمة

مقدمة:

يعيش العالم المعاصر فترة من التحولات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي ساهمت في اختلاف وتباين الكثير من الهياكل الإدارية محاولة استبدالها بهياكل أخرى أكثر حركية من أجل التوصل إلى أحسن الطرق في تسيير وتنمية الموارد البشرية باعتبارها أهم حلقات التنمية التنظيمية و الاجتماعية، كونه من الطاقات أو القدرات الفكرية التي تعتبر من أهم عناصر و مكونات المؤسسات باختلاف أنواعها واحجامها.

والدراسة الراهنة تعالج ظاهرة تنظيمية تكمن في دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي والذي حظي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، مما أدى إلى تعدد الدراسات الامبريقية والمداخل النظرية التي تناولت هذا الموضوع .

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لدور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي في مديرية التجارة بولاية تيارت، ولتحقيق هذا قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول منها نظرية و الأخرى ميدانية وعلى هذا الأساس تناولنا في الفصل الأول و الموسوم بالإطار النظري للدراسة أسباب و مبررات اختيار موضوع الدراسة، أهداف الدراسة،الإشكالية، فرضيات الدراسة، المفاهيم، المداخل النظرية، الدراسات السابقة .

أما الفصل الثاني الإطار المنهجي للدراسة وتضمن مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني) ثم المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات العينة و كيفية اختيارها،خصائص العينة،الأساليب الإحصائية .

أما الفصل الثالث والأخير والموسوم بعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة وتضمن تبويب وتحليل نتائج الدراسة، مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها وفي ضوء الدراسات السابقة والنتيجة العامة للدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري والتصوري للدراسة

أولاً: أسباب ومبررات اختيار الموضوع :

تستمد الدراسة أهميتها النظرية بكونها تتعلق بموضوع التدريب الذي يعتبر أساسياً في تنمية الموارد البشرية من خلال تطوير معارف الأفراد وتعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم، وكذلك إكسابهم إمكانيات ومهارات ترفع من قدراتهم الإنتاجية، وتحقيق أهداف المنظمة وأهدافها على حد سواء وباعتباره من المواضيع المواكبة للتطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية خاصة ان الأفراد يسعون إلى تحقيق أهدافهم إذا تعلق بالالتزام التنظيمي الذي يعد أحد الركائز التي تقوم عليه المنظمات الناجحة، ولذلك فإن اختيار موضوع التدريب والالتزام التنظيمي جاء وفق ما يلي:

- 1- اندراج الموضوع ضمن مجال التخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية.
- 2- توفر المراجع في المكتبات حول الموضوع.
- 3- الاعتناء بالموارد البشري من خلال توفير البرامج التدريبية التي تساهم في خلق الالتزام التنظيمي.
- 4- ارتباط الموضوع بالعنصر البشري باعتباره المورد الأساسي في نجاح وبقاء المنظمة .
- 5- معرفة نواحي القصور والضعف في البرامج التدريبية التي تسطرها المؤسسة محل الدراسة.
- 6- محاولة التعريف على جوانب القصور والضعف في التدريب والالتزام التنظيمي.

ثانياً: أهداف الدراسة:

من خلال المبررات السابقة تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- محاولة تشخيص الواقع الفعلي للتدريب في المؤسسة محل الدراسة.

- 2- محاولة التعرف على أساليب التدريب المستخدمة في المؤسسة محل الدراسة.
- 3- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين التدريب والالتزام التنظيمي.
- 4- محاولة التعرف على أبعاد الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- 5- إبراز الأهمية القصوى التي يكتسبها التدريب والالتزام التنظيمي في تحقيق أهداف العامل وأهداف التنظيم على حد سواء.

ثالثا: الإشكالية

يعد موضوع التدريب والالتزام التنظيمي من بين المواضيع التي أصبح يهتم بها الفكر التنظيمي وتتقاطع فيه العديد من الدراسات والنظريات في مختلف المجالات، كعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع والإدارة...، حيث أصبحت المنظمات تواجه العديد من التحديات والتغيرات المتسارعة التي أفرزتها العولمة وسماتها المختلفة سواء من حيث التكنولوجيا والأساليب الحديثة، الأمر الذي دفع هذه المنظمات إلى محاولة إيجاد أساليب إدارية حديثة من أجل المحافظة على كينونتها من خلال قدرتها على المنافسة وهذا ما فرض عليها الاهتمام أكثر بمواردها البشرية من خلال تنمية معارفهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.

فالتدريب يعتبر من الوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، من تطوير للمعارف والمعلومات وتعزيز للمهارات والقدرات لخدمة المنظمة من خلال تعديل سلوكيات واتجاهات العاملين بها لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة على حد سواء، مما يساعدهم على رفع روحهم المعنوية، وتقليل معدل دوران العمل والشعور بالرضا ومن ثم تحقيق الالتزام التنظيمي، هذا الأخير الذي يعتبر من أهم المؤشرات لنجاح أو فشل المنظمة باعتباره حالة ايجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد اتجاه منظمته التي يعمل بها من خلال بذل أقصى جهد ممكن والرغبة بالعمل والبقاء فيها وتحمل المسؤولية وتحقيق الولاء التنظيمي.

حيث نجد العديد من الدراسات الميدانية التي كان تركيزها منصبا في مجمله على زيادة الانتاج وتحقيق أهداف المنظمة من خلال عملية التدريب الذي كان قائما على أساس

تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، وهذا ما أكدته النظريات الكلاسيكية، في حين كان تركيز دراسات أخرى منصبا على خلق علاقات انسانية مرنة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وهذا ما ركزت عليه النظريات النيوكلاسيكية من خلال الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعمال بغية تحقيق رضاهم الوظيفي، أما النظريات الحديثة فقد اكدت على ضرورة الاستثمار في المواد البشرية وتعزيز مهاراتهم وتنمية قدراتهم من أجل خلق رضا وظيفي للعاملين من جهة والمحافظة على بقاء المنظمة وديمومتها من جهة أخرى.

مما سبق تحاول الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لمتغيري التدريب والالتزام التنظيمي في مديرية التجارة، من خلال محاولة الإجابة على التساؤل المركزي التالي:

هل للتدريب دور في تحقيق الالتزام التنظيمي؟

ومن أجل الإلمام بالمشكلة البحثية انبثق عن هذا التساؤل المركزي سؤالين فرعيين وهما:

- هل يؤدي تطوير القدرات إلى الرغبة في العمل؟
- هل يساهم تعديل السلوك في التحلي بالمسؤولية اتجاه المنظمة؟

رابعاً: فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

تتطوي الدراسة الراهنة على فرضية عامة مفادها:

للتدريب دور في تحقيق الالتزام التنظيمي.

ومن أجل البرهنة على الفرضية العامة قمنا بصياغة فرضيتين جزئيتين مفادهما:

الفرضيات الجزئية:

-يؤدي تطوير القدرات في زيادة الرغبة في العمل .

-يساهم تعديل السلوك في زيادة التحلي بالمسؤولية اتجاه المنظمة.

خامسا: مفاهيم الدراسة

-المفاهيم الأساسية:

01-التدريب:

أ-تعريف التدريب:

لقد تباينت التعريفات التي اهتمت بمفهوم التدريب بتباين الإيديولوجيات من جهة واختلاف البيئة التنظيمية التي تناول فيها الباحث هذا المفهوم من جهة أخرى.

تعريف علي عبد الوهاب: الذي يرى أن التدريب هو: "عملية منظمة ومستمرة تسعى المنظمة من خلالها إلى إكساب الأفراد العاملين أو الملتحقين بالعمل معارف أو مهارات أو قدرات أو أفكار أو آراء لازمة لأداء أعمال محددة، وذلك بقصد تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال".⁽¹⁾

وفي نفس السياق يرى حسين الدوري: "أنه عملية التنمية المستمرة والمنظمة لمعارف ومهارات العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم، وتحسين سلوكهم، بقصد رفع مستوى الأداء بما يعود بالنفع على المنظمة".⁽²⁾

كما جاء في تعريف علي السلمي: "التدريب هو التنمية المنظمة للمعارف والمهارات والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح الواجب أو العمل المعطى به وهو غالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية".⁽³⁾

وفي تعريف آخر قامت به الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية: "التدريب والتنمية تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في التنظيمات، يهتم بتحديد وتقدير

¹ -خضير كاظم حمود: إدارة الموارد البشرية، ط4، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، 2011، الأردن، ص125.

² -سعد الدين خليل: صناعة التدريب، ط1، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، 2009، الإسكندرية، ص22.

³ -محمد عبد الفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، دار الفتح للتجليد الفني، 2008، الإسكندرية، ص252.

وتطوير الكفايات الرئيسية للموارد البشرية، أي المعارف والمهارات والاتجاهات من خلال التعلم المخطط مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية".

ويعرفه أيضا زكي هاشم: "بأنه تلك الجودة الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد كفاءته في أداء عمله الحالي، أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل".

في حين توجد مجموعة من التعريفات تتفق جميعها على التدريب يسعى إلى تحقيق أهداف كل من المنظمة والموظف على حد سواء⁽¹⁾

فالتدريب: عملية منظمة مستمرة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة ذهنية وسلوكية وفنية لمقابلة الاحتياجات المحددة حاليا يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها⁽²⁾.

وكما يعرف بأنه الجهد المنظم والمخطط لتزويد الفرد بخبرات ومعارف وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمنظمة⁽³⁾

المفهوم الإجرائي:

ومن خلال التعريفات السابقة والتعريف المستخلص من المؤسسة محل الدراسة يعرف التدريب بأنه: "عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية من خلال اكتساب المعارف والمهارات وتنمية القدرات التي يحتاجها لرفع كفاءته وزيادة إنتاجية المؤسسة.

1 - سعد الدين، ص23.

2 - مدحت أبو النصر: الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط2، القاهرة، 2014، ص125.

3 - فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص137.

ب- أهمية التدريب:

يعتبر التدريب وسيلة مهمة في أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها، لذلك حظي باهتمام الباحثين والمؤسسات على اختلاف طبيعتها، ويمكن توضيح أهمية التدريب فيما يلي:

- 1- يعتبر التدريب وسيلة فاعلة في تحويل الموارد البشرية في المنظمات من مجرد التعامل مع الأفراد إلى المشاركة بفاعلية والمساهمة في اتخاذ القرارات.
- 2- يكسب الموارد البشرية في المنظمة الثقة بالنفس.
- 3- يرفع الروح المعنوية ويعمل على علاج بعض الظواهر السلوكية.
- 4- تحسين جودة الخدمة أو السلعة المقدمة.
- 5- تنمية السلوكيات الايجابية والاتجاهات الجيدة في المنظمة . واكتشاف القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية.
- 6- التقليل من التوتر الناتج عن نقص المعارف والخبرات أو المهارات.
- 7- زيادة الولاء والانتماء للمنظمة⁽¹⁾.
- 8- يساهم في زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الاستقرار في العمل ومن ثم تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة ومصالح أصحاب الأعمال من جهة.
- 9- ارتباط التدريب بالكفاءة الإنتاجية للأفراد والتنظيم وسد العجز في الكفاءة الإدارية القادرة على حمل أعباء التنمية الشاملة وزيادة الإنتاجية وما يحققه التدريب من تغيير سلوكياتهم بشكل إيجابي.⁽²⁾
- 10- يساهم في بناء قاعدة فعالة في مجال الاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين والإدارة.⁽³⁾

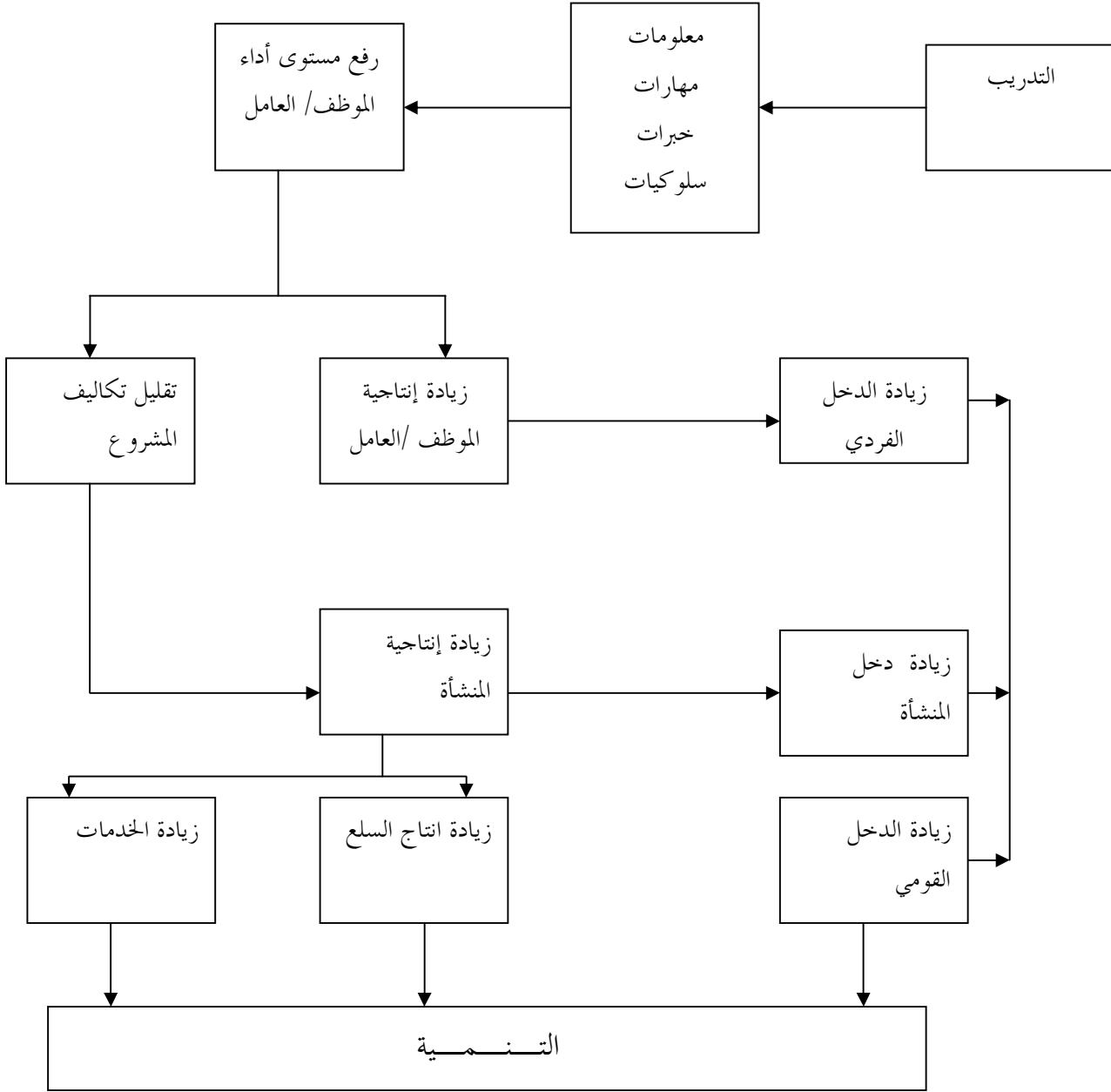
¹ -مرجع سابق: مدحت أبو النصر، ص170.

² -مرجع سابق: سعد عامر أبو شندي: ص38.

³ -سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص158.

ويمكن توضيح أهمية التدريب من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (01): يوضح أهمية التدريب



المرجع: مدحت أبو النصر: الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 2، القاهرة، 2014، ص168.

ج- أهداف التدريب:

- 1- رفع الروح المعنوية للعاملين عند إمامهم الجيد بأعمالهم وزيادة قدرة الشخص على الأداء وتحقيق ذاتهم من خلال رضاهم عن أعمالهم.
- 2- تمويل المؤسسة بالكفاءات البشرية مستمر عن طريق تحسين عناصرها لتقاس مع المتطلبات القائمة.
- 3- تخفيض النفقات جراء زيادة الخبرات وتحسين مستويات الأداء.
- 4- تقليل الإشراف، حيث أن الموظف المدرب قليل الأخطاء يمارس الرقابة الذاتية⁽¹⁾
- 5- تحفيز العمال وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق إكسابهم المهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم بالإضافة إلى المهارات الجيدة والجديدة التي تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم للتقدمي واستلام وظائف أعلى⁽²⁾

د- أنواع التدريب:

يمكن حصر أنواع التدريب في أربعة أنواع أساسية:

1-التدريب وفق المستوى التنظيمي:

ويتم تقسيم البرامج التدريبية وفقا للمستوى التنظيمي إلى الأنواع التالية:

1-1التدريب المهني:

مجموعة الأنشطة والجهود التي تهدف إلى اكتساب الأفراد مهارة ومعرفة في مهنة معينة، ويشمل هذا النوع من التدريب الأفراد الجدد الذين تم تعيينهم حديثا أو ربما الأفراد القدامى بإعادة تدريبهم في مجالات مهنية لتحديث وتحديد المعلومات لديهم.⁽³⁾

¹ - نفس المرجع: بلال خلف السكارنة، ص30.

² - طارق علي جهز: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص65.

³ -مرجع سابق، خضر كاظم حمود: إدارة الموارد البشرية ص141.

1-2 التدريب الإداري:

ينصب هذا النمط من التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية، وغالبا ما يتم التركيز من خلاله على العاملين في الإدارات الوسطى والدنيا، وأحيانا يشمل العاملين الذين يستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا، ويعتمد هذا النوع من التدريب على معالجة المشاكل وسبل اتخاذ القرارات ويركز بشكل أساسي على تطوير وتحسين المهارات الإنسانية والمعرفية للأفراد.⁽¹⁾

1-3 التدريب الإشرافي:

يشمل هذا النمط من التدريب، تدريب المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الإشراف والتعامل مع الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المراد إنجازها وأيضا يشمل معلومات عن التنظيم الرسمي وغير رسمي، الصراعات العمالية، أنماط القيادة، واتخاذ القرارات وغيرها من المعارف والمعلومات.⁽²⁾

1-4 التدريب التخصصي:

يمثل هذا النمط من التدريب المعلومات والمعارف وتطوير المهارات التخصصية في مجال محدد من الاختصاصات المهنية، ويرتبط هذا النوع من التدريب ارتباطا وثيقا بمجال تخصصي محدد من الأطر الوظيفية أو المهنية⁽³⁾.

2- التدريب وفق المكان:

وينقسم هذا النوع من التدريب حسب المكان إلى نوعين:

¹ -أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 326.

² -نفس المرجع، ص 141.

³ -مرجع سابق، كاظم حمود، ص 142.

2-1 التدريب داخل المؤسسة:

وفقا لهذا النمط أو النوع من التدريب يتم في مكان العمل عن طريق المشرف أو أحد العاملين القدامى والذي يكون مسؤولا عن تدريب وتعليم العاملين والفاعلية العظمى لهذا الأداء من جهة وتصميم البرامج التدريبية من جهة أخرى.

2-2 التدريب خارج المؤسسة:

يكون هذا النوع من التدريب خارج المؤسسة إما في قسم مستقل أو تابع للمؤسسة نفسها أو في جهات متخصصة كالمكاتب المتخصصة أو مراكز التدريب⁽¹⁾.

3-التدريب وفق الأفراد:

3-1التدريب الفردي:

ويكون ذلك عندما تتركز العملية التدريبية على أفراد معينين بحيث يتم تناول كل فرد على حدة وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، وذلك لتوطين وتكييف الفرد مع المناخ العام للمنظمة، ولتصرفه بمهام وظيفته وبغير ذلك من الأساسيات وقد يتم أثناء العمل إذا ما أريد تطوير المعارف والمهارات لأحد الموظفين على أداة جديدة.

أو أساليب جديدة وقد تحدث عندما يتم ابتعاث بعض الموظفين في صورة فردية للمشاركة في دورات أو برامج خارج المنظمة، سواء كانت داخل الدولة المعنية أو خارجها.

3-2التدريب الجماعي:

ويكون بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك معا في إنجاز مهام محددة ويكون من المطلوب تدريب أفرادها على هذه المهام، أما بالنسبة للعاملين الذين تبين دراسات الاحتياجات التدريبية لأفرادها وجودة قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية، فتعمل إدارات

¹ -سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، 2011، الأردن، ص159.

التدريب على تجميع هؤلاء في جماعات تدريبية وإخضاعهم معاً لبرامج تتسجم مع هذه الاحتياجات.⁽¹⁾

4- التدريب وفق الزمن:

ويعتمد هذا النوع من التدريب المدة الزمنية المطلوبة للتدريب كأساس لتحديد نوعه وهي:

4-1 التدريب قصير الأجل:

وغالبا ما يستغرق هذا النوع من التدريب فترة أسبوع أو ستة أسابيع وفي هذا النمط التدريبي يتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفة أو مركزة، حيث يقوم المدرب عادة بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التدريبي دون الدخول بالتفاصيل التي يتطلبها البرنامج ومن عيوبه عدم توفر الوقت الكافي للمدرب بتغطية الموضوع بصورة تفصيلية، كما أن المدرب لا يمتلك الوقت الكافي للإلمام بالمادة التدريبية بصورة كاملة وشمولية.

4-2 التدريب طويل الأجل:

وهذا النوع من التدريب يمتد إلى سنة أو أكثر، حيث يتسم بحصول المتدرب على معلومات وافية حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة أكبر بكثير مقارنة بالتدريب قصير الأجل، كما أن المدرب في الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب بإيصالها للمتدرب، ومن عيوبه طول الفترة التدريبية والتي تتطلب تعيين أشخاص يقومون بأداء عمل المتدرب بالإضافة إلى التكاليف.⁽²⁾

هـ- مبادئ التدريب:

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية هي:

¹ بلال خلف السكارنة: اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، 2011، عمان، ص 80.

² -مرجع سابق: خضر كاظم حمود: إدارة الموارد البشرية، ص 142.

1-**الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللاوائح المعمول بها داخل المؤسسة.

2-**المنطقية:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

3-**الهادفية:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة، موضوعية قابلة للتطبيق، ومحددة تحديدا دقيقا من الزمان، المكان، الكم، الكيف، التكلفة.

4-**الشمولية:** أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم، إتجاهات، معارف، مهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.

5-**التدرجية:** أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى أكثر تعقيدا وهكذا.

6-**الاستمرارية:** التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره، وتنميته حتى يساعد العاملين على التكيف والتطورات المستمرة أمام التغيرات الحالية والمستقبلية.

7-**المرونة:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.

و-أساليب التدريب:

تعتبر الأساليب التدريبية المستخدمة في البرامج التدريبية ذات مساهمة إيجابية في تحقيق الأهداف المخططة للنشاط التدريبي ومن بين الأساليب التي تستخدمها المنظمات في اكتساب المهارات، والإبداع وتطوير الذات وزيادة وعي المتدربين هي:

1. **المحاضرة:** هي أحد أكثر الأساليب شيوعاً في عرض المعلومات في المجموعات الكبيرة فهي مفيدة في تقديم مبادئ الموضوع وحقائقه، ويمكن أن تستخدم قبل التمارين. وهي وسيلة اتصال أحادية الاتجاه.⁽¹⁾

ومن أهم مميزات المحاضرة:

تختصر الكثير من الوقت.

-تناسب مختلف أحجام المجموعات.

-لا تحتاج إلى الكثير من المعدات.

-يمكن تعديلها لتناسب احتياج المتدربين.

2. **النقاش:** ويعتمد على وجود مدرب ديناميكي يسمح بمناقشة المتدربين ويشجعهم على طرح الأسئلة وكذلك بين المتدربين أنفسهم إذ تكون هناك مرونة في طرح المعلومات والموضوعات، ومن مميزات:

-تشجيع المتدربين على تطوير مهارات الاتصال.

-تمكن من التوضيح والسؤال حول الافتراضات.

-تمكن من تبادل الآراء والخبرات.⁽²⁾

3. **دراسة الحالات:** هذا الأسلوب شائع الاستخدام في التدريب وتتمثل هذه الطريقة في أن المدرب يقوم باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة بدلاً من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة، وتهدف إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح للحالات المستخدمة، وذلك عن طريق تشجيع المتدربين على الملاحظة، ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق بإتباع طريقة أو أخرى من طرف الحل البديل.

ومن مميزات: تحسين مهارات حل المشكلات وتطبيق المفاهيم والأساليب.

¹ -المرجع السابق: بلال خلف السكارنة، إتجاهات حديثة في التدريب، ص 186.

² -المرجع السابق: نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ص 97.

-نشاط يركز على المتدرب.

-تمكن من التفاعل والتعلم الجماعي.⁽¹⁾

4. لعب الأدوار:

وهو يمثل إشراك اثنين أو أكثر من الأفراد في تمثيل سيناريو معين له صلة بموضوع التدريب وهو يساعد في تغيير مفاهيم وأراء المتدربين أو عكس سلوك معين يهدف التدريب إلى تغييره وهو يعطي المتدربين الفرصة للتعرف والوصول إلى أساليب مختلفة للتعامل مع نفس الوضع وعليه يبدأ تغيير سلوكهم²، ومن خطوات لعب الأدوار: تحديد المشكلة وتهيئة الوضع، تحديد الأدوار التي يتم القيام بها، تحديد مواصفات وطبيعة كل دور، إعطاء خلفية للمشاركين حول الموضوع.

ومن مميزاته: عرض الموضوعات بشكل درامي يساعد على ملء الفراغات في نظام التدريب التقليدي،

ويزيد من علاقة التدريب بالأوضاع المحددة، والتعلم من خلال العمل مفيد في التعامل مع الاتجاهات والسلوكيات.

5-العصف الذهني: هو إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي تشجع أفراد الجماعة بإشراف المدرب على توليد أكبر عدد من الأفكار والمقترحات في فترة محددة وتسجيل هذه الأفكار ليتم في النهاية تحليلها بعد جمعها ومناقشتها، ومن مميزاته:

-يستخدم لتوليد مجموعة من الأفكار الإبداعية المتنوعة التي تخص مشكلة معينة.
-سهل وغير مكلف.

-يوفر قدرا مناسباً من الإثارة والاهتمام.⁽³⁾

¹ -نفس المرجع: بلال خلف السكارنة، ص174.

² -مرجع سابق: سعد عامر أبو شندي، ا.م.ب في المؤسسة التعليمية، ص53.

³ -: نفس المرجع، ص56.

ز- عناصر العملية التدريب:

تتكون العملية التدريبية من مجموعة من العناصر المتفاعلة فكل عنصر يتأثر بالعناصر الأخرى ويؤثر فيها وهذه العناصر هي:

1. **المتدرب:** إن جودة متدرب مقتنع بأهداف التدريب وبحاجته إليه يعتبر من العوامل التي تؤدي إلى نجاح التدريب، حيث يعتبر المتدرب أساليب العملية التدريبية ومحورها.
2. **المدرّب:** وهو الشخص المسؤول عن إعداد واختيار المادة العلمية المناسبة لتلبية أهداف التدريب، ولذلك فإنه من المهم أن يتم اختيار المدرّب المناسب القادر على استخدام وسائل التدريب وأساليبه المتنوعة بما يتفق مع طبيعة المتدرب وأهدافه ومستوى التدريب.
3. **المادة العلمية:** تكون عادة مختصرة تحتوي على تطبيقات وتمارين وحالات دراسية بعضها يؤديه المتدرب وحده وبعضها يؤديه بشكل جماعي من خلال تقسيم المتدربين إلى جماعات.
4. **بيئة التدريب:** وتشمل مكان التدريب وقاعاته والوسائل السمعية والبصرية والتجهيزات المستخدمة في عملية التدريب ويقصد ببيئة التدريب مجموعة من المتغيرات خارج النظام والتي تؤثر التغيرات في صفاتها المميزة على النظام وكذلك بسلوكه.⁽¹⁾

ح- خطوات عملية التدريب:

تتكون خطوات التدريب أو مراحل من أربعة مراحل أساسية وهي:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية:

والتي تعني تحديد المهارات المطلوبة ورفعها لدى أفراد معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.

¹ -مرجع سابق: بلال خلف السكارنة، ص 57.58.

2. تصميم برامج التدريب:

والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد المدربين في البرنامج وكذا تحديد ميزانية التدريب.

3. تنفيذ برنامج التدريب:

والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب والمتابعة اليومية لإجراء تنفيذ البرنامج خطوة خطوة.

4. تقييم برنامج التدريب:

وأخيرا بعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر إلى تقييم برنامج التدريب ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراء البرنامج التدريبي.⁽¹⁾

ط. معوقات التدريب:

هناك العديد من المشكلات التي يمكن أن تواجه نجاح العملية التدريبية واستمرارها، ومن بين هذه المشكلات نجد:

1. اختلاف الهياكل التنظيمية للمنظمات وعدم تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد.

2. غياب السياسات التي ترشد العمل وتواجه اتخاذ القرارات وتعتبر أساسا يعتمد عليه الأفراد في مواجهة ما يعترضهم من مشكلات.

3. ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب نقص الأجوبة، أو سوء معاملة المشرفين لهم أو منازعات الأفراد مع بعضهم البعض.⁽²⁾

¹ -مرجع سابق، فيصل حسونة، ص 138.

² -مرجع سابق، بلال خلف سكارنة، ص 41.

4. الفشل في ترجمة المعرفة المكتسبة خلال عملية التدريب إلى عمل فعلي بمعنى أن ما كسبه الفرد خلال هذه العملية لا يجد سبيله أبداً للتطبيق الفعلي في المؤسسة وقد تعود إلى المتدرب نفسه أو جو و مناخ العمل.⁽¹⁾

5. عدم توفر التسهيلات اللازمة للقيام بعملية التدريب فقد لا يتوفر للبرامج التدريبية المدعمات الآتية:

- عدم توفر أماكن مناسبة للتدريب.

- قلة ميزانية التدريب.

- افتقاد الدورة التدريبية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التدريبي.⁽²⁾

02- الإلتزام التنظيمي:

أ- تعريف الإلتزام التنظيمي:

لقد تعددت التعاريف التي تفسر الإلتزام التنظيمي التي اختلفت باختلاف ايدولوجيات المفكرين والباحثين ومن هذه التعريفات نجد:

تعريف نعمة: التي تعرف الإلتزام التنظيمي على أنه: "الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء، ويمكن القول بان عملية الإلتزام التنظيمي ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم"⁽³⁾.

وفي نفس السياق يعرفه جرينبرج وبارون على أنه: "يتعلق بدرجة إندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها"

¹ -مرجع سابق: نوري منير، ص105.

² -بن عنتر الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، 2010، عمان، ص96.

³ - نعمة عباس: الإلتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، العدد 31، 1996، ص77.

وكما جاء في تعريف ماثيووزاجاك الذين يعرفان الالتزام التنظيمي على أنه: "درجة القوة النسبية لارتباط الفرد بمنظمة معينة"⁽¹⁾.

وفي تعريف آخر للالتزام التنظيمي نجد بأنه يشير إلى: "الرغبة الشديدة للاستمرار في منظمة معينة، واستعداد لبذل المجهود داخل المنظمة وبعبارة أخرى إنه اتجاه حول ولاء وانتماء الموظفين للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتماماتهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها"⁽²⁾.

ويرى البعض بان الالتزام التنظيمي هو عبارة عن:

أ- اقتناع الفرد كعضو في المنظمة بقيم وأهداف تلك المنظمة .

ب- عمق الاقتناع بقيم وأهداف المنظمة إلى الدرجة التي تجعل الفرد يتوافق مع المنظمة ويرتبط بها ارتباطاً وثيقاً.

ج- ينتج عن هذا الاقتناع شعور الفرد بقوة تدفعه لبذل أقصى ما يمكن من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة.

د- تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال استعداد الفرد لبذل مجهودات إضافية تطوعية في سبيل إنجاز المنظمة وتحقيق أهدافها⁽³⁾.

المفهوم الإجرائي:

ومن خلال التعريفات السابقة والتعريف المستخلص من المؤسسة يعرف الالتزام التنظيمي على أنه: اقتناع الفرد كعضو في المنظمة بقيمها وأهدافها والرغبة بالاستمرار فيها من أجل بقاءها ونموها.

¹ - سامي ابراهيم حماد حنون: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشوراه، الجامعة الإسلامية، 2006، ص13.

² - مروان احمد حويجي: أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل بالجامعة الإسلامية، غزة، رسالة ماجستير، 2005، ص30.

³ - فاروق عبد فليحة، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2009، ص285.

ب- أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية، فمن خلال نتائجه السلبية أو الإيجابية المتعلقة بظاهرتي الغياب، التأخر، التهرب من العمل، تبرز أهميته بالنسبة للفرد والمؤسسة على حد سواء ويمكن ايضاح أهمية الالتزام التنظيمي من خلال ما يلي:

1-إلتزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.

2-يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة⁽¹⁾.

3-يعتبر عاملا مهما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

4-المحافظة على المنظمة واستقرارها وبقائها و من خلال الالتزام التنظيمي برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في هذه المنظمة بغرض التحفيز وزيادة درجة الاهتمام والالتزام باهدافها وقيمتها⁽²⁾.

ج- أبعاد الالتزام التنظيمي:

للإلتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد أو جوانب وهي:

1-الالتزام العاطفي AFFECTIVE

ويشير إلى الارتباط العاطفي بالمنظمة، حيث يتطور الإلتزام حينما يشارك العامل في اتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية، ويدرك أهميته وقيمة الارتباط بالمنظمة ويستمد هويته من ارتباطه بالمنظمة، إذ يشعر العامل بالالتزام العاطفي حينما يشعر أن المنظمة تعامله بعدالة واحترام وتؤازره وتسانده.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص38.

² - مرجع سابق، الوزان، ص36.

2- الإلتزام الاستمراري Contenance commitment

ويشير إلى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل لدى المنظمة، وينشأ هذا النوع من الإلتزام حينما يدرك العامل أنه يكون خاسراً وانها لا توجد فرصة عمل بديلة فيما لو ترك المنظمة وبالتالي ينبغي أن يستمر في المنظمة.

3- الإلتزام الأخلاقي normative commitment

ويتطور حينما تنمو داخل العامل وتزرع فيه قيم ومعايير المنظمة من خلال التطبيع، وتجنب الفوائد التي تحته على الشعور بالحاجة التبادلية أو قبول شروط وبنود العقد النفساني، أي بمعنى أن العامل يشعر بالإلتزام اتجاه المنظمة.

وجميع هذه الأبعاد لها تأثير على أداء العامل ومدى رغبته في الاستمرار بالعمل، لكن الإلتزام العاطفي والأخلاقي لهما تأثير أكبر من تأثير الإلتزام الاستمراري، وبصورة عامة يساعد الإلتزام على تقليص دوران العمل، التغيب، تحسين الأداء، تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية⁽¹⁾.

ه- محددات الإلتزام التنظيمي:

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الإلتزام داخل التنظيم، إلا أن دراسات روبرت مارش وماناري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشار فيها إلى العوامل المساعدة على تكوين الإلتزام التنظيمي وهي:

1- السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على اشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في شدته وإيجابياته أو سلبياته على قدرة الفرد في اشباع هذه الحاجات فإذا أشبعت هذه

¹ - حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، (إطار متكامل)، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص391.

الحاجات فإنه يترتب عليه اتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في اشباع هذه الحاجات وبالتالي الشعور بالرضا والاطمئنان، الانتماء، الالتزام والولاء.

2- **وضوح الأهداف:** تساعد على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة بدقة كلما كانت عملية إدراك فهم الأفراد للالتزام التنظيمي أكبر، وينطبق ذلك على النهج الفلسفي والكفاءة الإدارية.

3- **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** تساعد الأفراد العاملين على تحقيق أهداف التنظيم فالمشاركة كما يراها "دايفن" هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في تحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في تحقيق تلك الأهداف.

4- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** المناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجمة، وان نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، والشعور العاملين بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بالثقة ولان تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق، التعاون، العدالة المساواة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

5- **العمل على بناء ثقافة مؤسسة:** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميزة لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين وإعطائهم دورا كبيرا في

المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الالتزام والولاء التنظيمي.

6- **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافرها يؤدي إلى زيادة الرضا التنظيمي وبالتالي الالتزام وارتفاع معدلات الانتاج وتقليل التكاليف، واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة.

7- **نمط القيادة:** إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو اقناع الآخرين وفي جو مناسب بضرورة انجاز الأعمال بدقة و فاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

و- **مراحل تطور الإلتزام التنظيمي:**

تشير المعاني إلى أن "بوكانن" bochanan ذكر أن للإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاثة مراحل متتابعة وهي:

1- **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ دخول الفرد لعمله ولمدة عام يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والاعداد والتجربة، ويكون اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه وبين اتجاهات وأهداف المنظمة. ومحاولة اثبات ذاته، وعليه فإن الفرد خلال هذه الفترة يواجه عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئه للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، عدم وضوح الدور ظهور الجماعات المتلاحمة، نمو الاتجاهات نحو التنظيم.

2-مرحلة العمل والإنجاز: وتتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز وأهم ما يميزها الأهمية الشخصية للفرد، وبتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

3-مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى غاية تقاعده، حيث يزداد ولائه وتقوى علاقاته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج⁽¹⁾.

وقد ذكر العتبي والسواط أن welsch and lavan أشارا إلى أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حددهما كالآتي:

01-مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

02-مرحلة الالتزام التنظيمي وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

وذكر كذلك أن oreily أشار إلى أن هناك ثلاثة مراحل للالتزام التنظيمي:

-الإذعان أو الالتزام: حيث يكون إلتزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

-مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يتقبل الفرد سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي الافتخار بها.

- مرحلة التبنّي: اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهداف وقيم الفرد وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم⁽²⁾.

¹ - المعاني أيمن: الولاء التنظيمي لدى مديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، معهد الإدارة العامة، مسقط، السنة (21) العدد 78، 1996، ص21.

² - العتبي سعود محمد، السواط عوض الله، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز، العوامل المؤثرة فيه، معهد الإدارة العامة، السنة (19) العدد السابع، 1997، ص07.

ز- نتائج الالتزام التنظيمي:

للاللتزام التنظيمي تأثير متعدد المستويات، ويمكن ايضاحها من خلال ما يلي على المستوى الفردي، المنظمة، القومي والاجتماعي فالمستوى الفردي يتمثل في المساهمة في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دوران العمل وعلى مستويات الغياب والشعور بالاستقرار الوظيفي.

أما على مستوى المنظمة فنجد أنه يزيد من مستوى الانتماء للمؤسسة وزيادة الانتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعن عدم أدائهم للأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية⁽¹⁾.

وعلى المستوى القومي يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام وذلك عن طريق زيادة كفاءة الأداء الخاص بالأفراد العاملين بالمنظمة، وفيما يتعلق بالمستوى الاجتماعي فالالتزام التنظيمي يؤدي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية والثقة المتبادلة بين الأفراد العاملين⁽²⁾.

¹ - مرجع سابق، سامي ابراهيم حماد حنونة، ص16.

² - محمد الصرفي، السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2005، ص229.

ويمكن توضيح نتائج الالتزام التنظيمي من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (02) يوضح نتائج الالتزام التنظيمي.

الآثار الممكنة		مستوى التحليل	
سلبية	إيجابية		
انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي	الشعور بالانتماء والارتباط	الفرد	
			الأمان
انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي	الأهداف والاتجاه		التطور الذاتي الايجابي
زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية	الجاذبية للعاملين المحتملين	جماعة العمل	
	التفكير الجماعي		ثبات العضوية
انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف	فعالية الجماعة	التماسك	
	الصراع بين الجماعات		زيادة الفاعلية ترجع إلى:
انخفاض القدرة على التكيف والتطور	- جهد الفرد	التنظيم	
	- انخفاض معدل دوران العمل		
	- انخفاض نسبة الغياب		
	- انخفاض نسبة التأخير		
	الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم		

المرجع: محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، جورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية،

2005، ص 232.

ح- آثار الالتزام التنظيمي:

من بين الآثار الناتجة عن الالتزام التنظيمي نجد ما يلي:

1-الروح المعنوية: تشير الدراسات إلى أن للالتزام التنظيمي دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة للقصور في السياسات الداخلية او العيوب في بيئة العمل الداخلية الذي يترتب عليها تدني مستوى الالتزام التنظيمي وتدني الانتاجية.

2-الأداء المتميز: يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الالتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي، كما يشير أيمن المعاني إلى أن هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري مما يشير إلى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الالتزام التنظيمي ودعمه وتشجيعه للحصول على مزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي.

3-تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين:

-التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجديدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة.

-التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة خاصة إذا كان الأفراد التاركون لعملهم يتمتعون بكفاءة عالية جدا.

4-الارتباط في الأنماط الاجتماعية والاتصالات: فإذا كان الأفراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة وتدني إنتاجيتهم.

5-ارتفاع التكاليف: تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية، كالإعلان عن وظائف جديدة يتبعها تكاليف التدريب، وتكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة.

6-زيادة أعباء العمل: نتيجة لترك العمل فإن أعباء العمل على العاملين في التنظيم ستزداد حيث تحتاج عملية استبدال عناصر جديدة من ذوي الكفاءات العالية بالموظفين إلى وقت وجهد وإلى تكاليف عالية تستغرق احيانا فترات زمنية تتراوح ما بين شهرا إلى عام، وخلال فترة البحث عن بدائل تزداد الواجبات الوظيفية على بعض الأفراد الأمر الذي ينعكس سلبيا على الأداء والمعنويات والانتماء وتشكل الضغوطات المتزايدة على الأفراد من ارهاق واجهاد واستنزاف للطاقات إلى التفكير بترك العمل والبحث عن مكان عمل آخر⁽¹⁾.

02.المفاهيم المكملة:

يعتبر التدريب عملية مستمرة من أجل إكساب الفرد والجماعات معارف ومهارات وقدرات وآراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المسطرة وتحسين الأداء لذلك نجد التدريب كمفهوم أساسي يتداخل مع مجموعة من المفاهيم المكملة هي التعليم، التطوير والتنمية.

-**التعليم:** الاصطلاح الواسع الذي يشمل الإطار العام لهذا النشاط، ويقصد به إكساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير سلوكاته، عاداته، اتجاهاته.

-**التطوير:** تنمية قدرات الشخص بقدر يساعده على فهم الصعوبات التي يمكن أن تواجهه.⁽²⁾

-**التنمية:** مصطلح واسع ويعني تطوير المهارات العامة للعاملين في المؤسسة ليكن أكثر تهيئة لقبول التحديات والمهام الجديدة.⁽³⁾

¹ - مرجع سابق، العوفي،ص ص 40 -41.

² -عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، الجزائر، ص42.

³ -نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، الجزائر، ص87.

سادسا: الدراسات السابقة

يعد التدريب من العوامل المساهمة في تحقيق استقرار العمال، وولائم التنظيمي، لذلك حظي موضوع التدريب في علاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى باهتمام الكثير من الباحثين والمختصين، وعليه فقد تباينت الدراسات والبحوث التي اهتمت بموضوع التدريب والالتزام التنظيمي بتباين البيئات التنظيمية التي أجريت فيها، وعلى هذا الأساس نحاول عرض الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع من خلال تقسيمها على أساس المتغيرات البحثية إلى قسمين على النحو التالي:

-الدراسات المتعلقة بالتدريب:

دراسة "محمد بن حميد الثقفي" التي جاءت تحت عنوان "واقع ومستقبل التدريب الأمني في ضوء التغيرات الاجتماعية والثقافية في المجتمع السعودي"، والتي أجراها عام 2006 بمراكز التدريب الأمني، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهم عوامل التغير الاجتماعي والثقافي البارزة في المجتمع السعودي، لاسيما العوامل المادية المتمثلة في التقنيات الحديثة في مجال وسائل الاتصال ونقل وتبادل المعلومات والتي يمكن استخدامها في مجال الوقاية من الجريمة ومكافحتها، والتي لم يتم تأمينها بالشكل الكافي والأهم من ذلك أنه لا توجد برامج تدريبية تثقيفية تحقق المهارات الفاعلة والموكلة لاستخدامات تلك الآليات مقارنة بالمهارات التي يتقنها منفذي الجرائم في ذات الفترة، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف اعتمد الباحث المنهج الوصفي الاستطلاعي، وبلغ حجم العينة 131 فرد وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج⁽¹⁾:

-ارتفاع ملحوظ في حجم الجريمة وتغيير في نوعها وأساليب ارتكابها

-قلة فعالية برامج التدريب الأمني المنفذة في مؤسسات التدريب الأمني.

¹ - محمد بن حميد الثقفي، واقع ومستقبل التدريب الأمني في ضوء التغيرات الاجتماعية والثقافية في المجتمع السعودي بمراكز التدريب الأمني، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه، غير منشورة، 2006.

-قلة مواكبة برامج التدريب الأمني المنفذة في مؤسسات التدريب الأمني لأنماط الجرائم المستجدة.

وفي نفس السياق جاءت دراسة "أحمد بن بشير بن محمد المدني" والتي أجراها عام 2009 بالخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية التي كانت بعنوان: "أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر التدريب على أداء العاملين بمؤسسة الخطوط الجوية العربية، وإبراز عملية الاستثمار للكادر البشري داخل المؤسسة عن طريق التدريب، وكذلك تشخيص مشكلة موضوع البحث (مشكلة التدريب) من خلال تقييم عمليات التدريب بالمؤسسة وتحديد مواطن الضعف والقوة فيها، وذلك في إطار نموذج تطوير الأداء التدريبي في المؤسسة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي، واستخدم المقابلة والملاحظة كأداتين لجمع البيانات وقد خلصت الدراسة إلى⁽¹⁾:

-اختلاف المناهج والمحتويات التدريبية عن مواكبة التقدم المستمر وأساليب التدريب العصرية.

-عدم ربط التدريب بالمراكز والمكاتب التدريبية والبحثية.

- عدم تطبيق الأساليب الحديثة في التدريب مثل التعلم عن بعد.

-عدم وجود دورات بالقدر المطلوب في المجال الفني والتقني والصيانة.

-عدم التنسيق بين الإدارات لتحديد موعد الدورات المقامة.

لا توجد قاعدة بيانات خاصة بالمتدربين في أرض الواقع في العمل وعدم الاستفادة من المهارات التي يتلقاها المتدرب أثناء التدريب.

-قصر الدورة التدريبية من الناحية الزمنية.

¹ - أحمد بن بشير بن محمد المدني: "أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة دراسة حالة بالخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، 2009.

كما جاءت دراسة "الشملاني" التي أجراها عام 1996 بمركز التدريب الإداري في شركة الاتصالات السعودية بالرياض التي كانت بعنوان "أثر البرامج التدريبية والإدارية على المتدربين من حيث أدائهم وسلوكهم ومعلوماتهم". وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تحدثه البرامج التدريبية الإدارية على المتدربين وهل تحقق الأهداف المرجوة منها؟ كذلك محاولة التعرف على آراء واتجاهات المتدربين إضافة إلى التعرف على مدى إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية والإدارية على أسس سليمة وهذه الدراسة من النوع التقويمي التي تشخص مدى فعالية البرامج التدريبية في اكتساب المتدربين المهارات والمعلومات اللازمة وإحداث التغيير المطلوب في سلوكهم واتجاهاتهم ليكونوا أكثر إيجابية اتجاه العمل، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد على الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى:

- وجود خلل في البرامج التدريبية لا تحقق الآثار المرجوة منها، ولا تحدث التغييرات المطلوبة في المتدربين.

- عدم تحديد أسلوب متميز في العملية التدريبية،

- قصور في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، التنفيذ والتقييم، وكذلك المدربين والمحتوى التدريبي، الأساليب والوسائل المستخدمة⁽¹⁾.

وكما جاءت دراسة "بوعريوة الربيع عام 2007" والتي كانت بعنوان "تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، حيث هدفت إلى التأكد من أن للتدريب دور مهم في تحسين الأداء وزيادة إنتاجية المؤسسة بالإضافة إلى الاستثمار في تدريب الموارد البشرية وتطويرها يعمل على تحقيق التنمية داخل المؤسسة وفي الأخير يوضع التدريب بهدف مساهمة التغييرات التكنولوجية والبشرية التي تعرفها البيئة، وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهجين الوصفي ومنهج دراسة حالة، واستخدم أدوات الدراسة: المقابلة، الاستمارة، الاختيارات بالإضافة إلى السجلات والوثائق وخلصت نتائج الدراسة إلى:

¹ - شملاني عبد الله، أثر البرامج التدريبية والإدارية على المتدربين بمركز التدريب الإداري في الاتصالات السعودية بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1996.

-يعمل التدريب على تحسين أداء العمال وزيادة إنتاجية المؤسسة من خلال تغطية العجز في الأداء السابق، ورفع الإنتاجية وتخفيض التكاليف.

-الاستثمار في تدريب وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة يساعدها على تحقيق التنمية البشرية من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدل دوران العمل ودعم الاستقرار الوظيفي للعمال.

-يهدف التدريب لمسايرة التغيرات التكنولوجية التي تعرفها البيئة، ونتائج تظهر في أداء العمال من خلال تحسين مهاراتهم وقدراتهم.

وفي نفس السياق جاءت دراسة "احمد النعمي" التي أجراها عام 1997 بالأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، التي كانت بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية" حيث هدفت الدراسة إلى:
-الوقوف على مستوى إدراك الثقافة التنظيمية السائدة في الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية.

-التعرف على مستوى فعالية العملية التدريبية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية.

-كشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية العملية التدريبية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية.

-تحديد مدى اختلاف تلك العلاقة باختلاف متغيرات الدراسة (المستوى التعليمي، المنظمة، الرتبة العسكرية، الخبرة)

حيث بلغ عدد عينة الدراسة 293 ظابطا في الشرطة، حرس الحدود وجوازات الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في هذه الدراسة وأداة الاستبيان لجمع المعلومات، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن ضباط الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية يدركون قيم القوة وفرق العمل، والنظام بالدرجة العالية ويدركون قيم الصفة والمكافأة والفعالية والكفاءة والعدالة بدرجة عالية.

- إن تحديد الاحتياجات التدريبية لكل من الموظف والمنظمة يتم بفعالية عالية في الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية، في حين يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بالوظيفة بدرجة عالية.

- إن تخطيط برامج التدريب وتقييم عملية التدريب بالأجهزة الأمنية يتم بفعالية.

- توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً بين إدراك قيم الثقافة التنظيمية وفعالية عملية التدريب بالأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية.

- توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً بين قيم الثقافة التنظيمية وفعالية تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية⁽¹⁾.

كما جاءت دراسة "الرفاعي" التي أجراها عام 2000 بدولة الكويت والتي جاءت بعنوان أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب حيث هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على التغيرات التي تطرأ على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب أثناء الخدمة وأوضاعهم الوظيفية المختلفة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التدريب أثناء الخدمة له أثر كبير على تحسين الأداء الوظيفي، وضرورة الاستمرار في اشتراك الموظفين في دورات تدريبية مختلفة ورصد الميزانيات الضرورية، وكذلك بينت الدراسة أهمية الأخذ بعين الاعتبار مجال اختيار الدورات التدريبية، ومجال اختيار المتدربين، الأمر الذي يؤدي إلى ضمان وسلامة التنظيم والتخطيط للعملية التدريبية وتنظيمها على أكمل وجه⁽²⁾

¹ - النعيمي، أحمد مصطفى، أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 1997.

² - عايدة عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بإداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، 2008، ص46.

الدراسات المتعلقة بالإلتزام التنظيمي:

دراسة "نعمة عباس" وآخرون التي كانت عام 1996 بالكليات العلمية والتي جاءت بعنوان "الإلتزام التنظيمي وفعالية المنظمة" حيث جاءت هذه الدراسة بهدف معرفة مدى وجود علاقة بين درجة الإلتزام التنظيمي وبين الفاعلية ومدى وجود فروق بين الكليات العلمية محل الدراسة في أبعاد الإلتزام التنظيمي والفاعلية، وقد بلغ عدد عينة الدراسة 128 عضو هيئة تدريس وكانت الاستجابة بحدود 50% من عدد العينة، وخلصت نتائجها إلى:

-انخفاض درجة الإلتزام التنظيمي، وتفاوت مستوى الفاعلية في الكليات العلمية والانسانية بين الارتفاع والانخفاض في الانتاجية والتأرجح للرضا الوظيفي والمتمائل في تحقيق الأهداف، ووجود علاقة ايجابية بين الإلتزام والفاعلية، أي أن زيادة الإلتزام تزيد من الفاعلية، وهي تؤكد وتدعم ما توصل إليه العضائيلة في دراسته من وجود علاقة بين أداء الشخص وولائه⁽¹⁾.

وفي نفس السياق جاءت دراسة "محمد بن غالب العوفي" التي أجراها عام 2005 على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض التي كانت بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي" حيث هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق.
- التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق.
- الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لمنسوبي هيئة الرقابة والتحقيق.
- الوقوف على مدى اختلاف مستوى الإلتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية.

¹ - خضير نعمة، عباس وآخرون، الإلتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والانسانية في جامعة بغداد، العدد 31، ص 74.

- كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق.

- كشف أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة، حيث بلغ مجتمع الدراسة 167 موظف وقد خلصت الدراسة إلى أن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإلتزام بشكل عام هي (العدل والكفاءة وفرق العمل)

- إن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

- تميل عينة الدراسة إلى الموافقة على أن هناك التزام تنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية وبين الخصائص الشخصية والقيم المكونة للثقافة التنظيمية.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.⁽¹⁾

وفي نفس الإطار دراسة "خالد محمد أحمد الوزان" التي أجراها عام 2006 بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية للوزارة الداخلية في مملكة البحرين، والتي جاءت بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الإلتزام التنظيمي في الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة

¹ - محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية 2005.

البحرين وذلك من وجهة نظر العاملين فيها وكذلك الكشف عن المعوقات التي تواجه المناخ التنظيمي ومحاولة تقديم التوصيات التي يامل الباحث أن تسهم في الحد من هذه المعوقات وبالتالي تسهم في تحسين المناخ التنظيمي وكفاءة العملية التدريبية في هذه المعاهدة الامنية وقام الباحث بصياغة أسئلة مفادها:

- ما طبيعة المناخ التنظيمي في كل من الإدارة العامة للمناطق الأمنية والإدارة العامة للتدريب والحراسات؟

- ما مستوى الالتزام في كل من الإدارة العامة للمناطق الأمنية والإدارة العامة للتدريب والحراسات؟ هل توجد فروق في اتجاهات أفراد الدراسة حول طبيعة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي بين أفراد الدراسة العاملين في الإدارة العامة للمناطق الأمنية والعاملين في الإدارة العامة للتدريب والحراسات؟

- هل تختلف اتجاهات أفراد الدراسة حول طبيعة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي باختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية التالية (الرتبة العسكرية، الوظيفة، العمر، الدخل، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة) لأفراد الدراسة العاملين في الإدارة العامة للمناطق الأمنية والإدارة العامة للتدريب والحراسات؟

- ما هي العلاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي ثم حساب معامل الارتباط الخطي سبيرمان بين أبعاد طبيعة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي؟

فاعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم أسلوب المسح الشامل وذلك لقلّة مجتمع البحث، وخلصت الدراسة إلى " وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي، ككل والالتزام التنظيمي، وذلك عند مستوى معنوية أقل (1%) مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

وان مستوى الالتزام التنظيمي عال لدى الضباط الذين يرون ان طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون بها ملائم رغم وجود اختلاف في طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام بين الإدارتين لصالح الإدارة العامة للمناطق الأمنية، مما يؤكد

على أن تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الولاء، و الالتزام التنظيمي بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين⁽¹⁾.

وفي نفس السياق جاءت دراسة "الثمالي" التي أجراها عام 2002 على قوات الأمن الخاصة والتي جاءت بعنوان علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، حيث حاول الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على علاقة بيئة العمل بقوات الأمن الخاصة بمستويات الالتزام التنظيمي، وعلاقة المتغيرات التنظيمية بمستويات الإلتزام التنظيمي، والتعرف على مدى اختلاف العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي باختلاف المتغيرات الديمغرافية لضباط قطاع قوات الأمن الخاصة، واستخدم في دراسته منهج المسح الاجتماعي، واعتمد على الاستمارة كأداة رئيسية في جميع البيانات كما استخدم العينة الطبقية حيث بلغ حجمها 300 ضابط، واسترجع منها 249 استمارة وقد خلصت الدراسة إلى:

- مستوى الالتزام التنظيمي داخل جهاز قوات الأمن الخاصة في منطقة الرياض عال بصفة عامة.

- لا توجد علاقة بين المتغيرات التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي في قوات الأمن الخاصة.

- توجد علاقة طردية بين الصيغة الرسمية والالتزام التنظيمي، فكلما كان هناك درجة من الصيغ الرسمية في جهاز قوات الأمن الخاصة كلما زاد الالتزام التنظيمي.

- لا توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي وكل من المؤهل والرتبة، العمر، ومدة الخدمة⁽²⁾.

¹ - خالد محمد احمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي على الضباط بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، 2006.

² - الثمالي محمد بن عبد الله، علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية على قوات الأمن الخاصة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، 2002.

سابعاً: المداخل النظرية لدراسة التدريب والالتزام التنظيمي

لقد تعددت المداخل النظرية بتعدد مبادئها ومرتكزاتها، والتي أسهمت بشكل كبير في تطور الفكر التنظيمي، من خلال هذه المبادئ التي جاءت بها كل مدرسة، حيث ركزت المدرسة الكلاسيكية على رفع الكفاية الإنتاجية والإدارية من خلال اختيار العمال وتدريبهم والتخصص الوظيفي وتقسيم العمل بحيث يتدرب كل عامل على وظيفة معينة، في حين أكدت المدرسة النيوكلاسيكية على الجوانب الإنسانية والاجتماعية في تحقيق أهدافها من خلال عملية اتخاذ القرار وتحفيزه وهذا ما يجعله يطور مهاراته ومعارفه من خلال عملية التدريب، أما المدرسة الحديثة فقد ركزت على تحقيق الفعالية من خلال الاستثمار في الموارد البشرية من خلال تنميتها مهنيا معرفيا، مهاريا، وتعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم من خلال العملية التدريبية وذلك من خلال نظرتها للمؤسسة كنسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية.

01-النظريات الكلاسيكية:

ظهرت هذه النظريات في القرن 19 وبداية القرن 20، حيث تركز على الجوانب الرشيدة والعقلانية في التنظيم، وتعتبر الجوانب المادية أهم المؤشرات لتحقيق أهدافه، كما نظرت هذه النظريات إلى التنظيم على أنه نسق مغلق ومن بين هذه النظريات نجد:

أ- النظرية البيروقراطية:

يعد "ماكس فيبر" أول مؤسس للنظرية البيروقراطية، والذي أسهم بصفة كبيرة في ميدان الدراسات التنظيمية والإدارية:⁽¹⁾

يرى "ماكس فيبر" أن أداء المنظمة وفعاليتها يتوقفان على مدى التزامها بمبادئ التنظيم الذي أوضحه من خلال ما أسماه بالنموذج المثالي للبيروقراطية والذي يلزم المنظمات بمجموعة من المبادئ، ومن أهم مبادئ هذا النموذج ما يلي:

¹ -الفضيل رثيمي: عقلانية ونظريات التنظيم الأكاديمية للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد 10 جوان 2013، ص 18.

- التقسيم الإداري وإلغاء الطابع الشخصي وتقنين الأدوار. (1)
 - الخضوع لنظام دقيق من الانضباط والرقابة الصارمة.
 - فصل نظام الملكية عن الإدارة داخل التنظيم والاعتماد على الرسميات، والالتزام بالقواعد البيروقراطية.
 - الالتزام بأداء الواجبات الموكلة في كل وظيفة في الجهاز الإداري.
 - اختيار الموظف على حسب القدرة والشهادة والخبرة. (2)
- ب-نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر "فريدريك تايلور" مؤسس نظرية الإدارة العلمية، حيث حاول من خلالها تطبيق الأسلوب العلمي في حل المشكلات التي واجهت المصانع في تلك الفترة، حيث اعتمد على فلسفة العقلانية والترشيد في التنظيم لزيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال المبادئ التالية:

- تقسيم العمل وتحديد كميًا وتجزئة الأعمال والمهام وتحليلها إلى عناصر بسيطة الأمر الذي يسهل التدريب وإكساب الخبرة اللازمة.
- رفع مستوى طرق العمل من خلال المعدات والمواد المستخدمة وتدريب العمال. (3)
- تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما تتطلبه خطط تحليل العمل بالإضافة إلى المراقبة المباشرة، بحيث لا ينبغي أن يصرفوا أي نشاط خارج الإطار المحدد لهم، وهذه المراقبة المباشرة تتم بواسطة المشرفين أو المسيريين. (4)
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب أي في المكان الذي يتفق مع ما لدى الفرد من استعدادات وميولات واتجاهات وما لديه من معارف وقدرات. (5)

1 -طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، 2007، القاهرة، ص99.

2 -عبد الله عبد الرحمن: إدارة المؤسسات العمومية، دار المعرفة الجامعية، 2009، القاهرة، ص 53.

3 -ثروت مشهور: استراتيجيات التطور الإداري، ط1، دار أسامة للنشر، 2010، عمان، ص19.

4 -مرجع سابق: الفيصل رثيمي، ص13.

5 -عبد الرحمن العيسوي: الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، طباعة، نشر، توزيع، الاسكندرية، ص24.

ج-نظرية التكوين الإداري:

تنسب هذه النظرية إلى الباحث "هنري فايول" ويرتكز مجال الاهتمام فيها على المستوى الإداري في المنظمة، حيث وضع 14 مبدأ للإدارة ودعى إلى وجوب استعمالها وتطويرها حسب الظروف وهي: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، النظام والتأديب، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، الخضوع، المركزية، تدرج السلطة، المكافأة، الترتيب، ثبات الفرد، المبادرة، المساواة، الابتكار والتعاون.⁽¹⁾

لقد ركزت هذه النظرية على عملية التدريب من خلال تقسيم العمل، بحيث يكون العمال متخصصين فيه، بالإضافة إلى تلقينهم تعليمات من المشرفين، حيث يدرّب العمال على أعمال معينة، وكذلك تدريب الرؤساء على تحمل المسؤولية. وبالتالي قلة دوران العمل، والبقاء في المنظمة.⁽²⁾

-تقييم المدرسة الكلاسيكية:

ركزت المدرسة الكلاسيكية على الجانب المادي للإنسان، وزيادة الإنتاج وتحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال تقسيم العمل والتخصص الوظيفي وكذا ربط جهد الإنسان العامل المبذول بالأجر فحين أغفلت الجوانب النفسية والاجتماعية له، بالإضافة إلى إغفالها للجوانب الغير رسمية وإهمال البيئة الخارجية، وتجاهلت الجماعات الغير رسمية ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

02-النظريات النيوكلاسيكية:

جاءت هذه النظريات كرد فعل على مبادئ النظريات الكلاسيكية التي ركزت على الجانب المادي، في حين أهملت الجانب الإنساني في مجال الإدارة، وتقوم هذه الأخيرة على افتراض مفاده ان العنصر البشري له تأثير على الإنتاج والتنظيم، ومن بين هذه النظريات نجد:

¹ -مرجع سابق، ثروت مشهور، ص20.

² -مصطفى بوزيد فهمي، الإدارة العامة، دار الجامعة للنشر والتوزيع، 2003، ص57.

أ-نظرية العلاقات الإنسانية:

يعتبر "إلتون مايو" الرائد الرئيسي لهذا الاتجاه من خلال التجارب التي أجراها بمصانع "الهاورثون" بشركة ويسترن إلكترونيك بمدينة شيكاغو ومن أهم النتائج التي توصل إليها أن زيادة الإنتاج لا ترتبط بالعوامل المادية وإنما ترتبط بالتغير في المواقف الاجتماعية للعاملين ودرجة رضاهم ودافعيتهم والتزامهم بالعمل⁽¹⁾ وقد ركزت هذه النظرية على جملة من المبادئ أهمها: التركيز على الجماعة في العمل بدل الفرد.

للعوامل النفسية والاجتماعية دور في زيادة الإنتاج بالإضافة إلى العوامل الفيزيائية وكما أن تكوين علاقات إجتماعية يؤدي إلى خلق الشعور بالمسؤولية والتحفيز بين العمال وهذا ما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

-الإدارة الديمقراطية أي توسيع المشاركة بين العمال والرؤساء

-العمل الجماعي بإمكانه أن يكسب الفرد مهارات من خلال ملاحظة زملاء العمل فقط دون اللجوء لعملية التدريب⁽²⁾.

وعليه يكون إلتون مايو: قد اهتم بعملية التدريب من خلال التركيز على الحوافز المعنوية والعمل الجماعي من أجل تعديل سلوك الجماعة وتنمية اتجاهاتهم.

ب-نظرية العاملين:

وضع هذه النظرية فريديريك هزربرغ" من خلال بحثه الميداني لمعرفة الدوافع واشباع الحاجات، وتوصل إلى ان عدم رضا العامل له علاقة ببيئة العمل ويتمثل رضا العامل في العمل بحد ذاته، ومن بين الدوافع التي تهتم بها الإدارة توفير الحوافز وتوفير

¹ - محمد رسلان الجيوسي، الإدارة وعلم وتطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2003، بيروت، ص48.

² - منير نوري، فريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص91.

درجة مناسبة من الرضا لدى الأفراد، وإتاحة فرص لهم من أجل تحقيق الذات والاعتراف بالإنجاز هذا ما سماه "هرزبرغ" بالعوامل الوقائية والعوامل الدافعة⁽¹⁾.

العوامل الوقائية: وترتبط بمحتويات العمل وبيئته وتعمل على المحافظة على العامل من عدم الرضا عن عمله وتتمثل هذه العوامل في السياسات التنظيمية والعلاقات التنظيمية بين الرؤساء والمرؤوسين وشعورهم بالأمان والاستقرار في العمل، إلا أن هذه العوامل ليست كافية لتحوز على رضا العامل وتحفزه إلى مستوى أعلى من الانجاز.

العوامل الدافعية: تختص بحفز العامل وتتمثل في الانجاز والمسؤولية والتقدير ووجود فرص التقدم وهذه عوامل تنتمي إلى محتويات العمل أو الوظيفة فإذا ما توفرت للفرد فإنها تحفزه وتجعله راضيا عن عمله، ويرى "هرزبرغ" أنه إذا استطاع التنظيم تطعيم العمل بهذه العوامل من المسؤولية وفرص الترقية والإنجاز وغيرها فإن العامل سيقوم بتأدية مهمته بشكل أفضل⁽²⁾.

تؤكد هذه النظرية على أن التدريب يعتبر من العوامل الدافعة التي تعمل على تنمية الفرد سلوكيا ومهاريا، ومعرفيا ومهنيا عكس العوامل الصحية (الوقائية) الغير محفزة.

ج-نظرية الحاجات:

يعتبر "ابراهيم ماسلو" رائد هذه النظرية، ويرى أن حاجات الإنسان يتم إشباعها وفق التسلسل الهرمي، والذي يضم 05 مجموعات وتتمثل فيما يلي: الحاجات الفيزيولوجية، الأمن، الانتماء، تقدير الذات، تحقيق الذات⁽³⁾، ويأتي تدرج الحاجات وفق الشكل التالي:

¹ - علي غربي: تنمية الموارد البشرية، مطبعة الإخوة منتوري، جامعة قسنطينة، 2004، ص86.
² - كامل محمد المغربي: سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2004، ص127.
³ - عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية، مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى للنشر والتوزيع، 2011، الجزائر، ص224.

الشكل رقم (03): حاجات ماسلو



المصدر: فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2007،

عمان، ص 80

ويرى ماسلو أن إشباع هذه الحاجات يدفع إلى تحسين مستوى أدائهم وتعديل سلوكهم⁽¹⁾ خاصة اشباع الحاجات الفيزيولوجية، من خلال اهتمامه بتحفيز وتدريب الأفراد في التنظيم، فالتدريب يعد عامل مساعد في اشباع هذه الأخيرة، وكذلك يتم تحسين مهارات وقدرات وأداء الأفراد من خلال اشباع الحاجات الأخرى كالأمن والانتماء تقدير وتحقيق الذات⁽²⁾.

-تقييم المدرسة النيوكلاسيكية:

اهتمت المدرسة النيوكلاسيكية بالجوانب الاجتماعية والنفسية للعامل، وتركيزها على الرجل الاجتماعي من خلال تحفيزه معنويا ومشاركته في عملية اتخاذ القرار، وهذا ما يدفعه لتطوير مهاراته وقدراته ومعارفه، إلا أن ما يعاب عليها أنها بالغت في الجانب الإنساني على حساب الجانب المادي من خلال تغليب العوامل المعنوية.⁽³⁾

¹ - مرجع سابق ، فيصل حسونة ص 81

² - مرجع سابق، علي غربي ص 93

³ - عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية، مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 225

03- النظريات الحديثة

جاءت هذه النظريات كرد فعل على مبادئ المدرستين الكلاسيكية والنيوكلاسيكية وقد ركزت في اهتمامها على العنصر البشري باعتباره المورد الأساسي في التنظيم، كما اعتبرت المؤسسة نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية، معتمدة على نماذج نظرية التي تركز على التدريب والعوامل المؤثرة فيه، ومن بين النظريات نجد:

أ- نظرية النظم:

من أهم المداخل الفكرية التي أسهمت في توضيح حقيقة النظام وبيان مصادر حركته وانتهاجات فعالياته⁽¹⁾ باعتباره الكيان المنظم والمركب الذي يجمع بين أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً، حيث ينظر للإدارة نظرة شمولية، وتعتبر المؤسسة نظام اجتماعي مفتوح ومكون من أنساق فرعية، وتحيط به بيئة خارجية يحصل من خلالها التنظيم على عناصر يتفاعل معها لتتكون العملية الإدارية من نطاقها الأربعة:

- المدخلات: تتضمن الموارد المالية والمادية والبشرية والمعلومات .

- النشاطات والعمليات: وهي جميع الفعاليات الفنية والإدارية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات.

- المخرجات: وتتضمن السلع والخدمات والمعلومات المقدمة إلى البيئة الخارجية وخاصة أهداف النظام المسطر لها سابقاً.

- التغذية العكسية: وهي المعلومات التي تؤثر في سير العمل وتوضح مدى قبول البيئة لمخرجات النظام أي الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة به⁽²⁾.

من خلال ما سبق، تبين أن نظرية النظم ركزت على دراسة المؤسسة من كل النواحي دون إهمالها للبيئة الخارجية للتنظيم، وكذلك اهتمت بعنصر التدريب من خلال

¹ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص101.

² - محمد رسلان الجبوسي: الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص52.

تحويل المدخلات المتعلقة بالموارد البشرية إلى مخرجات من خلال تعديل سلوكياتهم وزيادة معارفهم وتنمية قدراتهم وبالتالي البقاء في المنظمة والرغبة بالعمل.

ب- نظرية رأس المال البشري:

سيطر على اقتصاديات التدريب منذ الستينات نظرية رأس المال البشري، هذه النظرية تنظر إلى التدريب على أنه الاستثمار، وتظهر أهمية الاستثمار الصحيح في الموارد البشرية نتيجة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والتوسع في استخدام نظم العمل وتغيير مفاهيم وأساليب الإدارة، هذا بالإضافة إلى اتساع الأعمال وزيادة التخصصات وزيادة حدة المنافسة، وهذا ما يؤدي إلى الرشد في تخطيط المورد البشري وربطه باحتياجات المنظمة وحسن توزيعها وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل، وزيادة الرضا الوظيفي، والالتزام بالعمل والقضاء على نمطية الأعمال، وزيادة فاعلية التدريب وبالتالي تحقيق فاعلية المنظمات وتحقيق الأهداف⁽¹⁾.

وعليه قد ركزت هذه النظرية على التدريب باعتباره استثمار الموارد البشرية، فالمؤسسة بمواكبتها للتطورات والتغيرات الحاصلة يحتم عليها تدريب العمال لمواكبة التغيرات البيئية⁽²⁾.

ج- النظرية الموقفية:

في عقدي الستينات والسبعينات ظهرت هذه النظرية كاتجاه إداري جديد يؤكد عدم وجود نظرية شاملة وثابتة للإدارة يمكن استعمالها دائماً في كل المواقف، أي أنه لا يوجد تخطيط وإتخاذ القرار وتنظيم وتحفيز ورقابة تصلح في كل المواقف التي تواجهها الإدارة⁽³⁾. فقد دخل التفكير الظرفي في التفكير الإداري المعاصر وتطبيقاته فأصبحت

¹ - رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، ط1، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، 2004، ص371.

² - منير بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (التدريب، الحوافز)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص67.

³ - خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص52.

العملية الإدارية تبنى وتطبق على مبادئ هذا التفكير، إذ قام رواد هذه المدرسة بدراسات وأبحاث كان أساسها انه هناك علاقة مباشرة بين الممارسات الإدارية وخصائص الموقف الراهن وهذا نتيجة للتغير المستمر للبيئة المحلية وقد حظي هذا المدخل بالتأييد والدعم من خلال نتائج البحوث التي أكدت على أساليب الإدارة في موقف معين نادرا ما تصلح في ظروف ومواقف أخرى، وتكون هذه الظروف مساهمة في تحقيق أهداف الإدارة بكفاءة وفعالية⁽¹⁾.

لذلك يمكن القول ان النظرية الموقفية ركزت على التدريب من خلال المساهمة في تحقيق أهداف الإدارة بكفاءة وفعالية ومهارات وقدرات لمواجهة الظروف والمواقف في وقت محدد من أجل خلق الدافعية للعمل ورفع الإنتاجية.

د-نظرية الإدارة بالأهداف:

تعتبر من النظريات الحديثة للإدارة والتي اعتمدت على أسلوب الإدارة بالمشاركة وأسلوب الديمقراطية وحسن العلاقات بين المدربين والمنفذين على ضوء الاعتبارات التالية:

- مشاركة العاملين ما أمكن في صنع القرار وتنفيذه.
- زيادة حوافز العاملين من خلال مشاركتهم في الأمور الإدارية.
- فإن عناصر الإدارة بالأهداف تعتبر بمثابة الكيفية في صنع القرار وتحقيق الأهداف بصورة مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويتمثل على النحو التالي:
- يتفق الرئيس مع المرؤوس على تحديد الهدف ونتائجه المتوقعة.
- يبقى كل من الرئيس والمرؤوس ملتزم بالأهداف .

¹ - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص106.

- عند عملية التقييم يقابل الرئيس المرؤوس للاطلاع على مدى الالتزام والوفاء بالأهداف التي حددت مع تشخيص أسباب الانحرافات ومعالجتها.

ركزت هذه النظرية على التدريب من خلال اهتمامها باكتساب العاملين مهارات وقدرات عملية إدارية لتحديد الأهداف المشاركة فيها من قبل المدير والأفراد، والالتزام بهذه الأهداف⁽¹⁾.

هـ- نظرية التعلم في التدريب:

تعتبر نظرية التعلم من أهم النظريات التي اهتمت بعملية التدريب، فبرامج التدريب ما هي إلا تطبيق لنظرية التعلم، إذ تنطوي على جهود يعتقد واضعوا البرامج بأنها ستكون فعالة في تعليم الأفراد، فإذا لم يتعلم الفرد الموضوع تحت التدريب، فإن ذلك يدل على أن بعض مبادئ نظرية التعلم قد أغفلت لذلك فإن المسؤولين عن برامج التدريب يعطون أهمية كبيرة للمبادئ الأساسية لعملية التعلم ومن أهم مبادئ التعلم في التدريب ما يلي:

- الحافز.

- قياس مدى التقدم في التدريب .

- إتاحة الفرصة للتطبيق العملي .

- الدقة والسرعة في التعلم .

- ضرورة التركيز.

- أهمية اختيار القائمين بالتدريب .

كما ركزت هذه النظرية على الظروف المتغيرة التي تؤثر على تطبيق التعلم في التدريب وهي الظروف التي تسبب للمتدربين الخوف والحصر النفسي والحزن والتوتر، التوجس، القلق.

¹ - محمد أرسلان الجبوسي، ص 55.

- الظروف التي تسبب الإحباط أو الإعاقة أو التدخل برغبة المتدرب في التعلم.
- الظروف التي تسبب الضجر أو الملل.
- الظروف التي تسبب الإذلال والارتباك والتقليل من احترام الذات وتقديرها لدى المتدرب وجعله يشعر بعدم الارتياح أو الخجل أو الإهانة أو الانحطاط.
- وأما الظروف الايجابية التي تخلق مناخا للتعلم هي: إعطاء التدريس والتعلم على دفعات متزايدة تسمح بالنجاح في معظم الأوقات.
- تقديم مؤشرات كافية تجعل المتدرب يعرف على الدوام أين هو وأين يمكن أن يذهب؟
- معاملة المتدرب كشخص.
- إعطاء المتدرب خيارا ما في انتقاء وتتابع الموضوع المقرر تدريسه.
- ركزت هذه النظرية على الظروف التي يتم فيها التدريب لما له من أهمية في تعليم الأفراد والتأثير على الأداء.
- و- النظرية المؤسساتية:

يفسر الاقتصاد المؤسسي الجديد المؤسسات على أنها استخدام وتشغيل طويل الأجل، وحقوق للأقدمية والمهنية كنتيجة للخيارات الرشيدة في ظل المعلومات غير التامة ومحدودية المهارة، وعلى هذا فإن مساعدة المؤسسات الجديدة تكون محدودة بالفردية المنهجية والتفسيرات الموجهة للكفاءة وفي هذه النظرية يجب الأخذ بعين الاعتبار التعاون، الاستقلالية الداخلية للمنظمة، فغالبا ما يرتبط التدريب بالعلاقات الصناعية، وتعكس أيضا بشكل عام هياكل المدفوعات أهداف الاتحادات والعمال التي يتفاوضون حولها، حيث أن الأسواق المهنية تشجع العمال المهرة للتحرك بين العمال وبناء المسارات الوظيفية واكتساب الأمن والتعاون مع المهارات المؤهلة.

أكدت هذه النظرية على أن التدريب الناجح يتطلب درجة عالية من المهنية والتعاون بين الوكلاء والجانب الأبسط (التعاون بين العمال)⁽¹⁾.

-تقييم المدرسة الحديثة:

اهتمت المدرسة الحديثة على عملية التدريب من خلال تركيزها على الاستثمار في المورد البشري واعتبرت هذا الأخير رأس مال قابل للتطوير⁽²⁾.

وركزت كذلك مفاهيم رئيسية كمفهوم التماسك الالتزام كما أنها اتسمت بالمثالية وهو ما يصعب تطبيق بعض مبادئها في الواقع⁽³⁾.

1 - رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص372

2 - نجيب مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 2005، ص135.

3 - سليمة بوجنان، التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة 20 أوت، الجزائر، 2008، ص76

الفصل الثاني

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري للدراسة نحاول من خلال هذا الفصل التطرق على أهم الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة كمجالات الدراسة، المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات، العينة وكيفية اختيارها وخصائصها، الأساليب الإحصائية.

أولاً: مجالات الدراسة:

01-المجال المكاني:

أ-التعريف بالمؤسسة (مديرية التجارة):

تعد مديرية التجارة من المصالح الخارجية لوزارة التجارة، حيث تعمل على تنظيم التجارة والمراقبة الاقتصادية بواسطة العديد من النصوص من أهمها الأمر رقم 75/37 المؤرخ في 24 أبريل 1975 المتعلق بالسعر وقمع المخالفات المنظمة للسعر، وهي مؤسسة خدمتية تابعة للمديرية الجهوية لسعيدة تقع مديرية التجارة في حي 100 مكتب، وتحدها من الشمال السكنات ومن الجنوب مقر الولاية، ومن الغرب ساحة 19 مارس ومن الشرق مديرية الشباب والرياضة وتقدر مساحتها بـ450 متر مربع.

توجد لديها خمسة (05) مصالح ويمكن توضيحها أكثر في المجال البشري.

02- المجال البشري:

تضم مديرية التجارة لولاية تيارت 110 عمال يتوزعون على عدة مصالح كما هو موضح فيما يلي:

أ-مصلحة الإدارة والوسائل وتضم 14 عاملا وتشمل على ثلاثة مكاتب وهي:

- مكتب المستخدمين والتكوين.

- مكتب المحاسبة والميزانية والوسائل.

- مكتب الإعلام الآلي والوثائق والأرشيف.

ب- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش وتضم 40 عاملا وتشمل المكاتب التالية:

- مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركة الجهوية.

- مكتب مراقبة المنتوجات الغذائية .

- مكتب مراقبة المنتوجات الصناعية والخدمات.

ج- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة وتضم 35 عاملا فيها ثلاثة

مكاتب وهي:

- مكتب التحقيقات المخصصة .

- مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة .

- مكتب مراقبة الممارسات التجارية.

د- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الإقتصادي وتضم 11 عاملا وتتضمن:

- مكتب ترقية التجارة الخارجية وأسواق المنفعة العمومية .

- مكتب تنظيم السوق والمهن المقننة.

- مكتب ملاحظة السوق والإحصائيات .

هـ- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية وتضم 10 عمال وتشمل على:

- مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل.

- مكتب المنازعات وقمع الغش.

- مكتب المنازعات والممارسات التجارية.

03-المجال الزمني:

ويقصد به الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية بمديرية التجارة لولاية

تيارت وقد قسمناها إلى 04 مراحل وهي كالآتي:

المرحلة الأولى: 2015-02-02 إلى 2015-02-23

كانت هذه الزيارة استطلاعية لمديرية التجارة، قصد التعرف على مسؤول مكتب الموارد البشرية، بغية معرفة وقبول الموضوع محل الدراسة والتعرف على المؤسسة، وبالتالي أخذ الموافقة.

المرحلة الثانية: 2015-02-25 إلى 2015-03-05

فقد تم جمع المعلومات والبيانات حول المؤسسة محل الدراسة من حيث الهيكل التنظيمي، عدد العمال وعدد المصالح والمكاتب وبعض السجلات والوثائق الخاصة بعملية التدريب وكذلك الالتزام التنظيمي.

المرحلة الثانية: 2015-03-12 إلى 2015-03-19

تم النزول إلى الميدان بالاستمارة التجريبية واستغرقت مدة أسبوع لاسترجاعها.

المرحلة الرابعة: 2015-03-26 إلى 2015-03-31

وهي المرحلة التي تم النزول من خلالها إلى الميدان بالاستمارة النهائية بعد تعديلها وتوزيعها على المبحوثين.

ثانياً: المنهج المستخدم

اعتمدت الدراسة الراهنة على المنهج الوصفي كأسلوب في معالجة المشكلة البحثية واختبار فرضياتها لتحقيق أهداف الدراسة لأنه ملائماً للهدف الرئيسي للدراسة وهو تشخيص الواقع الفعلي للتدريب والالتزام التنظيمي من خلال محاولة التعرف على تجليات عملية التدريب في المؤسسة محل الدراسة، وتحديد أنماطها ودلالاتها ودورها في الرفع أو الحد من مستوى الالتزام التنظيمي.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

تعتبر الأدوات وسائل لجمع البيانات والمعلومات التي تخص موضوع الدراسة، وتستخدم من أجل الحصول على نتائج دقيقة وموضوعية وهي متعددة إلا أن الدراسة

الراهنة اعتمدت على ثلاث أدوات أساسية في جمعها للبيانات الميدانية والتي تمثلت أساساً في المقابلة، الاستثمار، السجلات والوثائق.

المقابلة: هي إتصال مباشر بين الباحث والمبحوث وتعتمد على السؤال الشفوي، وهي وسيلة أساسية للحصول على بيانات ومعلومات في موضوع محدد أو للكشف عن اتجاهات فكرية معينة⁽¹⁾.

الاستثمار: مجموعة من الأسئلة المحددة مسبقاً قصد الحصول على معلومات وآراء المبحوثين حول الظاهرة أو الموقف.

وتعد من بين أهم الأدوات الأساسية التي تستخدم في البحوث الوصفية⁽²⁾ وقد صيغت الاستثمار وفق أبعاد ومؤشرات قابلة للقياس، وتضمنت 23 سؤال موزعة على ثلاثة محاور المحول الأول يضم البيانات الشخصية أما المحور الثاني يرتبط بالفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها يؤدي تطوير القدرات إلى زيادة الرغبة في العمل والمحور الثالث فدار حول الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها يساهم تعديل السلوك في زيادة التحلي بالمسؤولية إتجاه المنظمة.

وقد تم عرض الاستثمار على بعض المحكمين حيث كانت التعديلات كالاتي:

- إعادة صياغة متغير الوضعية التعليمية وعدل إلى المستوى التعليمي.

- إعادة صياغة السؤال (08) هل تهتم المؤسسة بعملية التدريب؟ وذلك بتقديم بدائل في حالة الإجابة بنعم هل يكون داخل المؤسسة، خارج المؤسسة، داخل وخارج المؤسسة.

وإضافة سؤال (11) ما طبيعة برامج التدريب التي تأخذها المؤسسة؟

¹ - ابراهيم البيومي غانم، مناهج البحث وأصول التحليل في العلوم الاجتماعية، ط، مكتبة الشروق الدولية القاهرة، 2008، ص196.

² - محمد بكرنوفل، التفكير والبحث العلمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص246.

وإعادة صياغة السؤال (21) هل تسهم العملية التدريبية في التقليل من بعض الجوانب السلوكية غير التنظيمية؟ و عدل إلى هل تسهم العملية التدريبية في التقليل من بعض الجوانب السلوكية غير العقلانية.

وتم حذف السؤالين (14)(23) في حالة ما اذا طلب منك تقديم اقتراح حول برنامج تدريب معين ما هي الأشياء التي تقترحها؟ و حسب رأيك على التدريب داخل المؤسسة دور في تحقيق الالتزام التنظيمي؟

السجلات والوثائق: والمتمثلة في الهيكل التنظيمي وكل الوثائق الخاصة بعملية التدريب والالتزام التنظيمي.

رابعاً: العينة وكيفية اختيارها:

تعرف العينة على أنها إجراء يهدف إلى بناء نماذج مصغرة من مجتمع البحث الكلي، ونظراً لطبيعة الموضوع الذي يهدف إلى معالجة دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي، فقد اعتمدت الدراسة الراهنة العينة القصدية ذلك لأننا نقصد فقط العمال الذين استفادوا من الدورات التدريبية دون غيرهم.

حيث بلغ عدد العمال في مديرية التجارة 110 عاملاً، وعليه فقصدنا العمال المستفيدين من الدورات التدريبية والمقدر عددهم الإجمالي 25 عاملاً، وتم اللجوء إلى هذا النوع من العينات بغرض جمع معلومات حقيقية وفعلية تجنبنا لطرح الأسئلة على المبحوثين الذين لم يستفيدوا من هذه الدورات التدريبية وبالتالي لا يمكن عن طريق ذلك معرفة الدور الفعلي للتدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي على اعتبار أن البحث العلمي يبحث فيما هو كائن وليس فيما يجب أن يكون.

خامسا: خصائص العينة

الجدول رقم (01): توزيع مفردات العينة على حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس الاحتمالات
%64	16	ذكر
%36	09	أنثى
%100	25	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (01) والمتعلق بمتغير الجنس تبين أن:

64% من إجمالي مجتمع البحث ذكور .

36% من مجموع مفردات العينة إناث .

ويدل هذا على طبيعة النشاط الممارس في المؤسسة محل الدراسة مديرية التجارية من حيث الجهد البدني والرقابة وكذلك المناوبة الليلية وهذا ما يتلاءم مع خصائص الذكور أكثر منه لدى الإناث.

الجدول رقم (02): توزيع مفردات العينة على حسب متغير السن

النسبة المئوية	العدد	الجنس الاحتمالات
%04	01	أقل من 25 سنة
%36	09	26-31 سنة
%32	08	32-37 سنة
%16	04	38-43 سنة
%08	02	44-49 سنة
%04	01	50- سنة فأكثر
%100	25	المجموع

تفيد الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (02) المتعلق بعامل السن تبين أن:

09 مفردات بنسبة 36% يتراوح سنهم ما بين 26- 31 سنة

08 مفردات بنسبة 32% يتراوح سنهم ما بين 32-37 سنة

04 مفردات بنسبة 16% يتراوح سنهم ما بين 38-43 سنة

مفردتين بنسبة 08% يتراوح سنهم ما بين 44-49 سنة

مفردة واحدة بنسبة 4% بالنسبة للعمال الذين يقل سنهم عن 25 سنة وكذلك للفئة العمرية التي تتراوح بين 50 سنة فأكثر.

ويرجع ذلك إلى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بفئة الشباب الذين تمتد فئتهم العمرية ما بين الفئة أقل من 25 سنة إلى الفئة العمرية 38- 43 سنة حيث بلغ عددهم 22 مفردة بنسبة 88% أي فتح المجال لهم بتوظيف كفاءات وخبرات جديدة للاستفادة منها، وأنها لا تعتمد على الخبرة فقط.

الجدول رقم (03) توزيع مفردات العينة على حسب متغير الحالة الاجتماعية:

النسبة المئوية	العدد	الجنس	الاحتمالات
28%	07		أعزب
72%	18		متزوج (ة)
100%	25		المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (03) والمتعلق بمتغير الحالة الاجتماعية للعمال

تبين أن: 18 مفردة من مجموع أفراد العينة متزوجون بنسبة 72%

07 مفردات من مجموع مفردات العينة بنسبة 28% غير متزوجون وهذا راجع إلى وجود عامل الاستقرار داخل المؤسسة محل الدراسة من حيث توفر كل الإمكانيات المادية (الأجر) وهذا ما جعلهم يكونون أسر بعد تحقيق الحاجيات الأخرى (كالحصول على وظيفة)

الجدول رقم (04) توزيع مفردات العينة على حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	العدد	الجنس	الاحتمالات
04%	01		متوسط
20%	05		ثانوي
76%	19		جامعي
100%	25		المجموع

تؤكد المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (04) والمتعلق بمتغير المستوى التعليمي أن:

19 مفردة من مجموع أفراد العينة بنسبة 76% ذوي المستوى الجامعي

05 مفردات من مجموع أفراد العينة بنسبة 20% ذوي المستوى الثانوي

مفردة واحدة من مجموع أفراد العينة بنسبة 04% ذوي المستوى التعليمي المتوسط.

وهذا ما يفسر ان مديرية التجارة تعتمد بشكل أساسي على العمال ذوي المستوى

العالي والأكثر كفاءة وتأهيلا أي أنها تهتم بالمؤهل العلمي، وتفسر بعض المقابلات التي

أجريناها مع بعض المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الثانوي متحصلون على شهادة تقني

سامي في الإعلام الآلي.

الجدول رقم (05) توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	الجنس	الاحتمالات
32%	08		إطار
20%	05		عامل تحكم
48%	12		عامل تنفيذ
100%	25		المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (05) المتعلق بالمستوى الوظيفي للعمال

تبين أن:

12 مفردة من إجمالي مجتمع البحث أعوان تنفيذ بنسبة 48%

08 مفردة من مجموع أفراد العينة بنسبة 32% إطارات

05 مفردات من إجمالي مجتمع البحث بنسبة 20% أعوان تحكم

ويدل هذا التباين على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على أعوان التنفيذ وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الخدماتي لها أما الإطارات فهم يرتكزون في الإدارة ومن خلال التوجيه والرقابة والتنسيق بين المهام وتوجيهها وهذا ما يساهم في تحقيق أهدافها.

الجدول رقم (06): توزيع مفردات العينة على حسب الأقدمية في المؤسسة

الأقدمية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	10	40%
05-10 سنوات	08	32%
11-16 سنة	03	12%
17-22 سنة	02	08%
23 سنة فأكثر	02	08%
المجموع	25	100%

تفيد البيانات الواردة في الجدول رقم (06) والمتعلق بمتغير الأقدمية في العمل أن:

10 عمال بنسبة 40% سن أقدميتهم في العمل أقل من 05 سنوات .

08 عمال بنسبة 32% سن أقدميتهم في العمل تنحصر ما بين 05-10 سنوات.

03 عمال بنسبة 12% سن أقدميتهم في العمل تنحصر ما بين 11-16 سنة .

مفردتين بنسبة 08% بالنسبة للعمال الذين سن أقدميتهم ما بين 17-22 سنة، وكذلك للعمال

الذين سن أقدميتهم في العمل 23 سنة فأكثر.

وعليه من خلال هذه المعطيات يتضح أن مديرية التجارة تتهج سياسة تثبيت وتجديد الطاقات البشرية من خلال استقطابها للكفاءات والاستفادة منها وإضافة المزيد من المعارف والمهارات التي تتماشى مع أهداف المؤسسة وتحقيقها للمحافظة على بقائها.

سادسا: أساليب الدراسة

اعتمدت الدراسة الراهنة في تحليل وتفسير البيانات على أسلوبين هما: الأسلوب الكمي والكيفي.

فالأسلوب الكمي الذي يعبر عن العمليات المرتبطة بالإحصائيات، من حيث تبويبها في جداول وحساب التكرار والنسب المئوية. والأسلوب الكيفي يعبر عن عملية تحليل وتفسير البيانات والتعليق على الجداول، واستعملنا هذا الأسلوب في تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستمارة.

الفصل الثالث

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

من خلال الإطار المنهجي والمتعلق بمجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات والمنهج المستخدم في دراسة موضوع دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي نتناول في هذا الإطار عرض وتبويب وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بمحاور الفرضيتين: تطوير القدرات والرغبة في العمل، تعديل السلوك والتحلي بالمسؤوليات اتجاه المنظمة.

أولاً: تطوير القدرات والرغبة في العمل:

الجدول رقم (07): اهتمام المؤسسة بعملية التدريب

النسبة المئوية	العدد	العينة	
		الاحتمالات	
00%	00	داخل المؤسسة	نعم
100%	25	خارج المؤسسة	
00%	00	داخل وخارج المؤسسة	
00%	00	لا	
100%	25	المجموع	

تفيد الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (07) والمتعلق باهتمام المؤسسة

بعملية التدريب أن:

جميع مفردات البحث بنسبة 100% يؤكدون على أن المؤسسة تهتم بعملية التدريب والذي يكون خارج المؤسسة.

وتفسر بعض المقابلات مع أحد المبحوثين أن عملية التدريب تتم في مراكز منها INPED و ONDEFOC وذلك من أجل تحسين المستوى وهذا راجع إلى عدم توفر مكان ومعدات للتدريب داخل المؤسسة.

الجدول رقم (08) اعتماد المؤسسة على أساليب حديثة في عملية التدريب:

النسبة المئوية	العدد	الجنس	الاحتمالات
68%	17		دائماً
08%	02		غالبا
24%	06		أحيانا
100%	25		المجموع

تفيد البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (08) المتعلقة باعتماد المؤسسة على أساليب حديثة في عملية التدريب تبين أن:

17 مفردة بنسبة 68% أكدوا أن المؤسسة وتعتمد بشكل دائم على أساليب حديثة في عملية التدريب بين الحين والآخر.

06 مفردات بنسبة 24% أقرروا بأن المؤسسة تعتمد أساليب حديثة في عملية التدريب بين الحين والآخر

08 % من مجموع مفردات مجتمع البحث أفادوا بان المؤسسة غالبا ما تعتمد على أساليب حديثة في عملية التدريب.

ويرجع ذلك إلى سعي المؤسسة إلى تطوير قدرات ومهارات العمال التقنية والمهنية للتكيف مع التطور العلمي والتكنولوجي والاجتماعي، وهذا ما يتوافق مع نظرية المهارة الإدارية وهذا يعتبر من نقاط القوة لدى المؤسسة.

الجدول رقم (09): الاستفادة من الدورات التدريبية

النسبة المئوية	العدد	الجنس الاحتمالات
%100	25	نعم
%00	00	لا
%100	00	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (09) المتعلقة بالاستفادة من الدورات التدريبية تبين ان:

جميع مفردات مجتمع البحث بنسبة %100 أقرروا بأن العمال استفادوا من الدورات التدريبية، وتفسر بعض المقابلات التي أجريناها مع بعض المبحوثين ذلك إلى سعي المؤسسة إلى اكتساب العمال مهارات ومعارف جديدة في مختلف البرامج التقنية ومعلومات جديدة متعلقة بتسيير الموارد البشرية، وهذا راجع إلى تقبل العمال خطة المؤسسة المتعلقة بعملية التدريب.

الجدول رقم (10) طبيعة برامج التدريب التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار

النسبة المئوية	العدد	الجنس الاحتمالات
%08	02	طويلة
%92	23	قصيرة المدة
%100	25	المجموع

تبين البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (10) المتعلق بطبيعة برامج التدريب التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار أن:

23 مفردة من إجمالي مجتمع البحث بنسبة %92 يقرون بـ قصيرة المدة

مفردتين بنسبة 08% أجابوا بطويلة المدة

وتفسر بعض المقابلات التي أجريناها مع بعض المبحوثين ان هذه البرامج التدريبية تخص تحسين المستوى ومن خلال تزويد العمال بقدرات وبمعارف تساعدهم على أداء أعمالهم، وتميئتها واستغلالها داخل المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها، وكذلك من أجل مواكبتهم للتغيرات والتطورات سواء على الصعيد التكنولوجي أو المهني لذلك تعتمد المؤسسة محل الدراسة على التدريب قصير المدى حتى يتسنى لجميع العمال المشاركة في عملية التدريب.

و هذا ما يتوافق مع دراسة "أحمد بن بشير بن محمد المدني" حيث توصل الى ان الدورات التدريبية قصيرة من الناحية الزمنية.

الجدول رقم (11): اكتساب معارف جديدة بعد عملية التدريب.

النسبة المئوية	العدد	العينة	
		الاحتمالات	
44%	11	تناسب الاحتياجات العملية مع برامج التدريب	نعم
56%	14	كفاءة التدريب القائمين على تنفيذ البرامج	
00%	00		لا
100%	25		المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (11) والمتعلق باكتساب معارف جديدة بعد عملية التدريب أن:

جميع مفردات مجتمع البحث بنسبة 100% أجابوا بنعم، منهم:

56% يؤكدون على أن كفاءة المدربين القائمين على تنفيذ البرامج هي التي ساهمت في اكتساب العمال معارف جديدة.

44% من مجموع أفراد العينة يقرون على أن تناسب الاحتياجات العملية مع برامج التدريب هي التي ساهمت في اكتسابهم معارف جديد بعد عملية التدريب. وهذا ما يؤكد على اهتمام المؤسسة محل الدراسة بعملية التدريب بتنمية مهارات ومعارف العمال من خلال تهيئة الظروف المناسبة لهم خلال التدريب. الجدول رقم (12): كفاية البرامج التدريبية وزيارة الرغبة في العمل.

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
72%	18	نعم
28%	07	لا
100%	25	المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (12) والمتعلق بكفاية البرامج التدريبية وزيادة الرغبة في العمل أن:

72% من مجموع مفردات العينة يؤكدون على كفاية هذه البرامج لزيادة الرغبة في العمل.

28% من مجموع مفردات العينة يقرون بعدم كفاية البرامج التدريبية لزيادة رغبتهم في العمل.

ويرجع ذلك إلى اكتسابهم معارف ومهارات جديدة تساعدهم على القيام بالواجبات والمهام وأدائها بسهولة وتفسر بعض المقابلات مع أحد المبحوثين ذلك من خلال ان هذه البرامج التدريبية ساهمت في حصول بعض العمال على الترقية وتحقيق حاجاتهم المادية والمعنوية وهذا ما يتوافق مع نظرية الحاجات.

في حين يرجع العمال عدم كفايتها إلى ان البعض منهم يريدون برامج تدريبية حول تخصصهم المحاسبة مثلا، حيث تم تدريبهم في مجال تسيير الموارد البشرية لا مجال المحاسبة.

الجدول رقم (13): اكتساب معارف جديدة من خلال التدريب وزيادة الرغبة في العمل

النسبة المئوية	العدد	العينة	
		الاحتمالات	
72%	18	الشعور بان ظروف العمل مناسبة	نعم
28%	07	مشاركتك في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتك	
00%	00	عدم الاعتماد على أسلوب المنافسة أثناء التدريب	لا
00%	00	عدم أخذ الآراء والأفكار بعين الاعتبار	
00%	00	انحياز المدرب لأشخاص على حساب أشخاص أخرى	
100%	25	المجموع	

تفيد الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (13) والمتعلق باكتساب معارف جديدة

بعد عملية التدريب وزيادة الرغبة في العمل أن:

جميع مفردات مجتمع البحث بنسبة 100% أجابوا بنعم منهم:

72% من مجموع مفردات العينة يؤكدون على اكتسابهم معارف جديدة وزيادة رغبتهم في العمل وذلك من خلال شعورهم بان ظروف العمل مناسبة من حيث العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة والقائمة على أساس المرونة.

28% من مجموع أفراد العينة يقرون على أن مشاركتهم في إنجاز القرارات المتعلقة بوظيفتهم يساهم في اكتساب معارف جديدة وبالتالي زيادة الرغبة في العمل وهذا ما يتوافق مع مدرسة العلاقات الإنسانية.

الجدول رقم (14): مساهمة إضافة المهام الجديدة في الالتزام بمواعيد العمل المحددة:

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
56%	14	دائماً
44%	11	أحياناً
100%	25	المجموع

تفيد الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (14) المتعلق بمساهمة المهام الجديدة في الالتزام بمواعيد العمل المحددة أن:

14 مفردة بنسبة 56% يرون أن إضافة المهام الجديدة دائماً تساهم في الالتزام بمواعيد العمل المحددة.

11 مفردة بنسبة 44% يقرون بان إضافة المهام الجديدة تساهم بين الحين والآخر في الالتزام بمواعيد العمل.

وتفسر بعض الوثائق ذلك من خلال أن هذه المهام تساعد أكثر في معرفة المعلومات المهنية وتخلق روح المبادرة بالإضافة إلى الاستعداد البدني للقيام بهذه المهام. وتبين بعض المقابلات مع احد المبحوثين أن عند القيام بهذه الإضافات من المهام يجب على المؤسسة عند طلب عطلة يتم ذلك وبدون ترخيص.

الجدول رقم (15) التعلم وزيادة الدافعية في العمل

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
100%	25	نعم
00%	00	لا
100%	25	المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (15) والمتعلق بالتعلم وزيادة الدافعية

في العمل أن:

جميع مفردات العينة بنسبة 100% أجابوا بان التعلم يؤدي إلى زيادة الدافعية في العمل. ويرجع ذلك إلى تحقيق العمال حاجاتهم المادية والمعنوية (الترقية، العلاقات الإنسانية) وهذا ما يساعدهم على التطوير والتجديد، وكذلك تطوير المعلومات التي من شأنها ان تمكنهم من إدراك كل المتغيرات بالاضافة إلى بناء شخصيتهم، باكتسابهم للمهارات والخبرات التي تؤهلهم لشغل وظائف أعلى وهذا ما يتوافق مع نظرية الدافعية. الجدول رقم (16) مساهمة تفويض بعض الصلاحيات من طرف المسؤول المباشر والتعلم في العمل.

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
100%	25	نعم
00%	00	لا
100%	25	المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة رقم (16) المتعلقة بمساهمة تفويض بعض الصلاحيات من طرف المسؤول المباشر وزيادة التعلم في العمل أن: جمع مفردات مجتمع البحث بنسبة 100 % أقرروا بمساهمتها. ويرجع ذلك إلى سعي المؤسسة لكسب ثقة العمال بقدرتهم وتطوير مهاراتهم المتعلقة بالعمل، بالاضافة إلى تنمية روح المسؤولية لديهم وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء للمؤسسة، وكذلك تحقيق أهدافها.

ثانياً: تعديل السلوك والتحلي بالمسؤولية اتجاه المنظمة
الجدول رقم (17): اكتساب عادات وقيم جديدة بعد عملية التدريب.

النسبة المئوية	العدد	العينة	
		الاحتمالات	
48%	12	الثقة بالقدرات الشخصية التي تمتلكها	نعم
52%	13	القدرة على العمل في فريق منسجم	
00%	00	التخلي عن بعض العادات والقيم القديمة	
00%	00		لا
100%	25		المجموع

تفيد الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (17) والمتعلق باكتساب عادات وقيم جديدة بعد عملية التدريب أن:

جميع مفردات العينة أجابوا باكتسابهم عادات وقيم جديدة، منهم:

52% من مجموع أفراد العينة يقرون على أن المقدرة على العمل في فريق منسجم هي العادات التي إكتسبها العمال بعد عملية التدريب . 48 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون على أن العادات التي إكتسبوها هي الثقة بالقدرات الشخصية التي يمتلكونها.

وهذا ما يؤكد استقرار العمال والتزامهم بأعمالهم عند اكتسابهم لهذه العادات سابقة الذكر وهذا ما يتوافق مع نظرية التكوين الإداري من المبادئ: تقسيم العمل، الإبتكار والتعاون، وتدريبهم على تحمل المسؤولية.

الجدول رقم (18) معايير تحديد الأشخاص المرشحين للتدريب

النسبة المئوية	العدد	العينة	الاحتمالات
76%	19		نقص في الخبرة
24%	06		قصور في بعض الجوانب السلوكية
00%	00		المحسوبية
100%	25		المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول في الجدول رقم (18) والمتعلقة بمعايير تحديد الأشخاص المرشحين للتدريب أن:

76% من مجموع مفردات العينة يؤكدون على ان نقص الخبرة هو المعيار الذي يتحدد من خلاله العاملين المرشحين لعملية التدريب.

24% من مجموع مفردات العينة يقرون على أن القصور في بعض الجوانب السلوكية هو المعيار الذي يتحدد من خلاله الأشخاص المرشحين لعملية التدريب.

وهذا ما يؤكد سعي المؤسسة إلى صقل عمالها مهارات ومعارف تتعلق بكيفية استخدام البرامج التقنية الحديثة وكيفية العمل بها، ومواجهة التحديات التكنولوجية، وهذا ما يتوافق مع النظرية الموقفية.

الجدول رقم (19) مساهمة العملية التدريبية في التقليل من الجوانب السلوكية غير العقلانية.

النسبة المئوية	العدد	العينة	الاحتمالات
80%	20		نعم
20%	05		لا
100%	25		المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (19) والمتعلق بمساهمة العملية التدريبية في التقليل من الجوانب السلوكية غير العقلانية أن:

80% من مجموع مفردات العينة يقرون بمساهمة العملية التدريبية في التقليل من بعض الجوانب السلوكية غير العقلانية.

20% من مجموع مفردات العينة يؤكدون بعدم مساهمة العملية التدريبية في التقليل من بعض الجوانب السلوكية غير العقلانية.

تفسر بعض المقابلات مع بعض المبحوثين ذلك من خلال زيادة الإدراك والوعي بالمهام الموكلة إليهم بالإضافة إلى تغيير طريقة وأسلوب أداء هذه المهام من حيث السرعة والوقت في الانجاز والتقليل من ظاهرتي الغياب والتأخر، وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة .

الجدول رقم (20): تركيز المدرب على الجوانب غير المهمة بالنسبة للمعامل

النسبة المئوية	العدد	العينة	
		الاحتمالات	
%00	00	نعم	
%72	18	تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة	لا
%28	07	التخلي عن عقلية البايك	
%100	25	المجموع	

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (20) والمتعلق بتركيز المدرب خلال العملية التدريبية على الجوانب غير المهمة بالنسبة للمعامل أن:

جميع مفردات العينة أجابوا بعدم تركيز المدرب على الجوانب غير المهمة بالنسبة للمعامل منهم:

72% من مجموع أفراد العينة يقرون ذلك من خلال تغليب المصلحة العامة عن المصلحة الخاصة.

28% من مجموع أفراد العينة يؤكدون ذلك من خلال التخلي عن عقلية البايك وتفسر بعض المقابلات ذلك على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تحقيق أهداف العمال وأهدافها على حد سواء، وهذا ما يتوافق مع نظرية الإدارة بالأهداف.

الجدول رقم (21) فعالية البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	العينة	
		الاحتمالات	
40%	10	زيادة قدرات العامل	نعم
20%	05	تعديل سلوك العامل	
24%	06	التزام العامل بعمله	
16%	04	نشر الشعور بروح المسؤولية	
00%	00		لا
100%	25		المجموع

تفيد الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (21) والمتعلق بفعالية البرامج التدريبية أن:

جميع مفردات العينة بنسبة 100% أجابوا بفعالية البرامج التدريبية منهم:

40% من مجموع أفراد العينة يقرون بأنها ساهمت في زيادة قدراتهم.

24% من مجموع أفراد العينة يقرون بان فعالية البرامج التدريبية ساهمت في التزام العمال بأعمالهم.

20% من مجموع أفراد العينة يؤكدون بأن البرامج التدريبية فعالة لأنها ساهمت في تعديل سلوكهم.

16% من مجموع أفراد العينة يؤكدون بان فعالية البرامج التدريبية ساهمت في نشر الشعور بروح المسؤولية لديهم.

وتفسر بعض المقابلات مع بعض المبحوثين ذلك من حيث أن هذه البرامج أكسبتهم الثقة بقدراتهم والقدرة على العمل في فرق والرفع من كفاءتهم بالإضافة إلى الجوانب سابقة الذكر، وهذا ما يتوافق مع نظرية رأس المال البشري. الجدول رقم (22) التعلم وزيادة الدافعية في العمل ومتغير الجنس:

المجموع		إناث		ذكور		الجنس
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
						التعلم وزيادة الدافعية في العمل
%100	25	%36	09	%64	16	نعم
%00	00	%00	00	%00	00	لا
%100	25	%36	09	%64	16	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه و المتعلق بمتغير الجنس و مدى زيادة التعلم في الدافعية في العمل نجد أن:

64 % من مجموع أفراد العينة ذكور أقرروا بأن التعلم يؤدي إلى زيادة الدافعية في العمل. 36 % من مجموع مفردات العينة إناث أكدن على أن التعلم يؤدي إلى زيادة الدافعية في العمل .

من خلال المعلومات الواردة في الجدول نجد أن العمال يسعون إلى تحقيق حاجاتهم المادية و المعنوية كالترقية و تكوين علاقات إنسانية مبنية على المرونة وهذا ما يساعدهم على التطور و التجديد بالإضافة إلى خلق الثقة بالقدرات المهنية و الشخصية من خلال

المهارات و المعارف التي اكتسبها لشغل وظائف مستقبلية، وهذا ما يتوافق مع نظرية الدافعية و مدرسة العلاقات الإنسانية.

الجدول رقم (23) معايير تحديد الأشخاص المرشحين لعملية التدريب و متغير الأقدمية:

المجموع		المحسوبية		قصور في بعض الجوانب السلوكية		نقص في الخبرة		معايير تحديد الأشخاص المرشحين للتدريب الأقدمية
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
40 %	10	/	/	00 %	00	40 %	10	أقل من 5 سنوات
32 %	08	/	/	16 %	04	16 %	04	05-10 سنوات
12 %	03	/	/	00 %	00	12 %	03	11-16 سنة
08 %	02	/	/	00 %	00	08 %	02	17-22 سنة
08 %	02	/	/	08 %	02	00 %	00	23 سنة فأكثر
100 %	25	/	/	24 %	06	76 %	19	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه و المتعلق بمتغير الأقدمية و معايير تحديد الأشخاص المرشحين للتدريب نجد أن:

40 % من مجموع أفراد العينة الذين تقل أقدميتهم عن 05 سنوات يقرون على أن نقص الخبرة هو المعيار الذي يتحدد من خلاله الأشخاص لعملية التدريب .

16 % من مجموع مفردات العينة الذين تتحصر أقدميتهم ما بين 5-10 يؤكدون على أن نقص الخبرة هو معيار تحديد الأشخاص المرشحين للتدريب و نفس النسبة و الأقدمية للعمال الذين يقرون على ان القصور في بعض الجوانب السلوكية هو المعيار لتحديد الأشخاص .

جدول رقم (24): اعتماد المؤسسة على أساليب حديثة واكتساب معارف جديدة بعد عملية التدريب:

المجموع		أحيانا		غالبا		دائما		اعتماد المؤسسة على أساليب حديثة في التدريب اكتساب معارف جديدة بعد عملية التدريب
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
%48	12	%12	3	%8	2	%28	7	الاحتياجات العملية مع برامج التدريب
%52	13	%12	3	%00	00	%40	10	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	لا
%100	25	%24	6	%8	2	%68	17	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (24) و المتعلق باعتماد

المؤسسة على أساليب حديثة و اكتساب معارف جديدة بعد عملية التدريب أن:

68% من مجموع أفراد العينة يقرون بأن المؤسسة محل الدراسة دائما ما تعتمد على أساليب حديثة في عملية التدريب و هذا راجع إلى كفاءة المدربين القائمين على تنفيذ البرامج التدريبية، وتناسب الاحتياجات العملية مع برامج التدريب .

12% من مجموع أفراد العينة أكدوا على أن المؤسسة تعتمد بين الحين و الآخر على أساليب حديثة و ذلك من خلال تناسب الاحتياجات العملية و كفاءة المدربين .

8% من مجموع أفراد العينة يقرون بأنه غالبا ما تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة في عملية التدريب وذلك لتناسب الاحتياجات العملية مع برامج التدريب .

ومن خلال المعلومات الواردة في الجدول أعلاه نجد أن مديرية التجارة تعتمد على أساليب حديثة في عملية التدريب حيث تساهم هذه الأخيرة في اكتساب العمال مهارات فنية و تقنية وهذا راجع إلى كفاءة المدربين القائمين على البرامج التدريبية بالإضافة إلى تناسب الاحتياجات العملية مع البرامج وهذا ما أفادته النتائج المتحصل عليها من قبل العمال و من خلال بعض المقابلات مع بعض المبحوثين.

جدول رقم (25): اكتساب قيم و عادات جديدة و فعالية البرامج التدريبية:

المجموع		لا		نعم						إكتساب عادات و قيم جديدة	
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	التخلي عن بعض العادات والقيم القديمة		القدرة على العمل في فريق منسجم		الثقة بالقدرات الشخصية		فعالية البرامج التدريبية	
				النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد		
%52	13	%00	00	%00	00	%24	06	%28	07	زيادة قدرات العامل	}
%28	07	%00	00	%00	00	%20	05	%08	02	تعديل سلوكيات العامل	
%08	02	%00	00	%00	00	%00	00	%08	02	إلتزام العامل بعمله	
%12	03	%00	00	%00	00	%08	02	%04	01	نشر الشعور بروح المسؤولية	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	لا	
%100	25	%00	00	%00	00	%52	13	%48	12	المجموع	

من خلال الشواهد الاحصائية الواردة في الجدول رقم (25) و المتعلق باكتساب

عادات وقيم جديدة ومدى فعالية البرامج التدريبية نجد أن:

28 % من مجموع أفراد العينة أكدوا على أن الثقة من القدرات الشخصية تزيد من قدرات العامل .

24 % أفروا بأن القدرة على العمل في فريق منسجم يزيد من قدرات العامل و مهاراته المهنية .

20 % من مجموع مفردات العينة أكدوا على أن القدرة على العمل في فريق منسجم يؤدي إلى تعديل السلوك .

08 % أفروا بأن الثقة بالقدرات الشخصية يؤدي إلى تعديل السلوك و كذلك الى الإلتزام بالعمل .

08 % من مجموع أفراد العينة أفروا بأن القدرة على العمل في فريق منسجم تؤدي إلى نشر الشعور بروح المسؤولية .

04 % من مجموع مفردات مجتمع البحث أكدوا على أن الثقة بالقدرات الشخصية تؤدي إلى نشر الشعور بالمسؤولية .

ويرجع ذلك إلى أن الثقة بالقدرات و المقدرة على العمل في فريق منسجم تساهم في زيادة قدرات العامل المهنية و التقنية و بالإضافة إلى ذلك إن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تحقيق أهدافها و أهداف العمال على حد سواء من اجل المحافظة على مكانتها .

ثالثاً: نتائج الدراسة:

01- نتائج الدراسة في ضوء فروضها:

1-1 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى: تطوير القدرات و الرغبة في العمل

أكدت النتائج الواردة في الجدول رقم (07) و المتعلق باهتمام المؤسسة بعملية التدريب أن إجمالي مجتمع البحث بنسبة 100 % يقرون بأن المؤسسة محل الدراسة تهتم بعملية التدريب ويكون هذا الأخير خارج مديرية التجارة كما أكد مجموع مفردات العينة بنسبة 76 % من أنهم استفادوا من الدورات التدريبية و ذلك من خلال الاعتماد على أساليب حديثة في عملية التدريب و الجدول رقم (08) يؤكد النتائج المتعلقة به حيث أقروا بنسبة 68 % كما أكدت نتائج الجدول رقم (10) و المتعلق بطبيعة البرامج التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار حيث أقر مجموع مفردات العينة بنسبة 92 % بأن هذه البرامج قصيرة المدى وذلك حتى يتسنى لجميع العمال المشاركة في عملية التدريب، و أكدوا إجمالي مجتمع البحث على نتائج الجدول رقم (11) و المتعلق باكتساب معارف جديدة بعد عملية التدريب بنسبة 100 % منهم من أرجحوا ذلك إلى كفاءة المدربين القائمين على تنفيذ البرامج التدريبية بنسبة 56 % وكذلك يقر مجموع أفراد العينة بنتائج الجدول رقم (12) المتعلق بكفاءة البرامج التدريبية في زيادة رغبتهم بنسبة 72 % من خلال اكتسابهم معارف جديدة وشعورهم بأن ظروف العمل مناسبة من حيث العلاقات الإنسانية الموجودة داخل المؤسسة و القائمة على المرونة هذه نتائج الجدول رقم (13) .

كما أكد مجموع أفراد العينة على نتائج الجدول رقم (14) و المتعلق بمساهمة المهام الجديدة في الالتزام بمواعيد العمل المحددة بنسبة 56 % و كذلك أقروا إجمالي مجتمع البحث بنسبة 100 % بنتائج الجدول رقم (15) يؤدي إلى زيادة الدافعية في العمل و أكدوا على نتائج الجدول رقم (16) بنسبة 100 % بأن تفويض بعض الصلاحيات

تساهم في زيادة التعلم . ولمعرفة العلاقة بين اعتماد المؤسسة على أساليب حديثة في عملية التدريب و إكتساب معارف جديدة أكدت نتائج الجدول رقم(24) أن 68 % من مجموع أفراد العينة يقرون بأن المؤسسة محل الدراسة دائماً ما تعتمد على أساليب حديثة في عملية التدريب و هذا راجع إلى كفاءة المدربين القائمين على تنفيذ البرامج التدريبية، و تناسب الاحتياجات العملية مع برامج التدريب .

ومن خلال ما تقدم يمكن القول بان الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها:يؤدي تطوير القدرات في زيادة الرغبة في العمل ثبت صدقها الميداني.

1-2-نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية: تعديل السلوك و التحلي بالمسؤولية اتجاه المنظمة

أكدت النتائج الواردة في الجدول رقم (17) و المتعلق باكتساب عادات و قيم جديدة بعد عملية التدريب أن إجمالي مجتمع البحث بنسبة 100 % يقرون بان منهم من اكتسبوا الثقة بالقدرات الشخصية التي يمتلكونها و الآخرين المقدره على العمل في فريق منسجم، كما أكدت النتائج الوارد في الجدول رقم (18) و المتعلق بمعايير تحديد الأشخاص المرشحين للتدريب أن 76 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون على أن نقص الخبرة هو المعيار الذي يتحدد من خلاله الأشخاص المرشحين للتدريب .

كما أكدت النتائج الواردة في الجدول رقم (19) و المتعلق بمساهمة العملية التدريبية في التقليل من الجوانب السلوكية غير العقلانية أن 80 % من مجموع أفراد العينة يقرون بمساهمتها في ذلك، و كذلك أكدت نتائج الجدول رقم (20) و المتعلق بتركيز المدرب على الجوانب غير المهمة بالنسبة للعامل حيث أقرؤا بنسبة 72 % بعدم تركيز المدرب على الجوانب غير المهمة .

و أكدت النتائج الواردة في الجدول رقم (21) و المتعلق بفعالية البرامج التدريبية أن إجمالي مجتمع البحث بنسبة 100 % أقرؤا بذلك منهم من ساهمت في زيادة قدرات

العمال و التزامهم بأعمالهم، وكذلك نشر الشعور بروح المسؤولية لديهم، وأكدت نتائج الجدول رقم (25) المتعلق بإكتساب قيم وعادات جديدة وفعالية البرامج التدريبية أن 65% من مجموع مفردات العينة يقرون بأن الثقة بالقدرات و المقدرة على العمل في فريق منسجم تساهم في زيادة قدرات العامل المهنية و التقنية و بالإضافة إلى ذلك إن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تحقيق أهدافها و أهداف العمال على حد سواء من أجل المحافظة على مكانتها.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول بان الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها: يساهم تعديل السلوك في زيادة التحلي بالمسؤولية اتجاه المنظمة، ثبت صدقها الميداني .

02- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

أ. التدريب:

اتفقت نتائج الدراسة الراهنة مع نتائج الدراسة الامبريقية التي أجراها الباحث "بوعريوة الربيع" حول تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة و التي اعتمد فيها على المنهج الوصفي بالمسح الشامل، وتوصل الباحث إلى أن التدريب يعمل على تحسين أداء العمال و زيادة إنتاجية المؤسسة من خلال تغطية العجز في الأداء السابق، ورفع الإنتاجية و تخفيض التكاليف، والاستثمار في تدريب و تطوير الموارد البشرية في المؤسسة يساعدها على تحقيق التنمية البشرية من خلال تحسين و تخفيض معدل دوران العمل و دعم الاستقرار الوظيفي .في حين تختلف نتائج الدراسة الراهنة مع نتائج دراسة الباحث الشمالي حول أثر البرامج التدريبية و الإدارية على المتدربين من حيث أدائهم و سلوكهم و معلوماتهم، و اعتمد فيها على المنهج الوصفي، وتوصل إلى أن وجود خلل في البرامج التدريبية لاثقق الآثار المرجوة منها، و لا تحدث التغيرات المطلوبة في المتدربين .

كما اتفقت نتائج دراستنا الراهنة مع نتيجة الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث "أحمد النعمي" حول أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، واعتمد فيها على المنهج الوصفي، وتوصل الباحث إلى أن

تحديد الاحتياجات التدريبية لكل من الموظف و المنظمة يتم بفعالية عالية، ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بالوظيفة بدرجة عالية ووجود علاقة موجبة بين قيم الثقافة التنظيمية و فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية .

وقد اختلفت نتائج دراستنا مع نتيجة الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث "محمد بن حميد الثقفي" حول واقع و مستقبل التدريب الأمني في ضوء التغيرات الاجتماعية و الثقافية في المجتمع السعودي، واعتمد فيها على المنهج الوصفي الاستطلاعي، وتوصل الباحث إلى قلة فعاليات برامج التدريب الأمني المنفذة في مؤسسات التدريب الأمني .

وكما اختلفت نتائج دراستنا مع نتيجة الدراسة التطبيقية التي أجراها الباحث " أحمد بن بشير محمد المدني " حول أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة و اعتمد فيها على المنهج الوصفي المسحي، وتوصل الباحث إلى توصيات إختلاف المناهج و المحتويات التدريبية عن مواكبة التقدم المستمر و أساليب التدريب العصرية .

وقد اتفقت نتائج دراستنا الراهنة مع نتيجة الدراسة الامبريقية التي أجراها الباحث " الرفاعي " حول أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء و سلوك الموظفين المستفيدين من التدريب" واعتمد فيها على المنهج الوصفي و توصل الباحث إلى أن التدريب أثناء الخدمة له أثر كبير على تحسين الأداء الوظيفي و ضرورة الاستمرار في إشراك الموظفين في دورات تدريبية مختلفة، ورصد الميزانيات الضرورية .

ب. الإلتزام التنظيمي:

وقد اتفقت نتائج الدراسة الراهنة مع نتيجة الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث "خالد محمد أحمد الوزان " حول المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي، واعتمد فيها على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح الشامل، وتوصل الباحث إلى ان تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الولاء، و الإلتزام التنظيمي بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين .

في حين اختلفت نتائج دراستنا مع نتائج الدراسة التطبيقية التي أجراها الباحث " الشمالي " حول علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، واعتمد على منهج المسح الاجتماعي، وتوصل الباحث إلى أنه توجد علاقة طردية بين الصيغة الرسمية و الالتزام التنظيمي، ولا توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي وكل من المؤهل، العمر، الرتبة، ومدة الخدمة .

كما اتفقت نتائج الدراسة الراهنة مع نتائج الدراسة الميدانية التي أجرتها الباحثة " نعمة عباس " حول الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة" واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي، وتفاوت مستوى الفاعلية في الكليات العلمية و الإنسانية بين الارتفاع و الانخفاض في الإنتاجية و التآرجح للرضا الوظيفي و التماثل في تحقيق الأهداف .

وقد اتفقت نتائج دراستنا مع نتائج الدراسة التطبيقية التي أجراها الباحث "محمد بن غالب العوفي " حول الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي" واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة حالة، وتوصل إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة و قوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام و الالتزام التنظيمي، و بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي .

رابعا:النتيجة العامة للدراسة:

بما أن الفرضيتين الجزئيتين الأولى و الثانية و التي مفادهما:

- يؤدي تطوير القدرات في زيادة الرغبة في العمل .
- يساهم تعديل السلوك في زيادة التحلي بالمسؤولية اتجاه المنظمة ثبت صدقهما الميداني، ومع تشابه نتائج الدراسات السابقة و نتائج الدراسة الراهنة، فإنه يمكن القول بأن الفرضية العامة و التي مفادها: للتدريب دور في تحقيق الالتزام التنظيمي، ثبت صدقها الامبريقي.

خاتمة

خاتمة

تناولت الدراسة الراهنة موضوع دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي فباعتماد أن التدريب المهني وظيفة مهمة في إدارة الموارد البشرية ومن أهم الوسائل الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها لا سيما عند انتهاج سياسة محددة وواضحة تضمن التزام المتدرب بالإجراءات المهنية والتقنية، فمن شأنه أن يتيح لهم فرص المتابعة للتطورات الحاصلة في مختلف أعمالهم، مما يزودهم باستمرار مهارات و معارف وتطوير للقدرات التي تساهم في زيادة رغبتهم بالعمل خاصة إذا تعلق الأمر بالترقية بالإضافة إلى إكتساب العمال الثقة و الشخصية دون ان ننسى تعديل سلوكياتهم التي بدورها تساهم في التحلي بروح المسؤولية اتجاه المنظمة من خلال الاهتمام بالوسائل والأساليب التي يمكن أن تؤثر على سلوك الأفراد العاملين لديها بالشكل الذي يجعل من السلوك الإنساني محققا للانسجام العام مع المسار الوظيفي للعامل .

وبالرغم من تأكيد الدراسة الراهنة على صحة الفروض التي انطلقت منها إلا أن هذه النتائج يبقى مجالها مفتوح للتأكد منها في سياقات إجتماعية أخرى مع باحثين آخرين لأن عملية التدريب لا تكمن أهميتها بالحصول فقط على المعارف و المهارات الفنية و الفكرية المرتبطة بالأداء وإنما وفرت البرامج التدريبية التي تمكن العاملين من معرفة المنظمة و أهدافها والجوانب الفلسفية التي تحكم سياساتها و قراراتها، فهي تساهم بشكل كبير في رفع درجة الولاء والالتزام للمنظمة وتحسين الروح المعنوية للأفراد العاملين أيضا و هذا يؤدي بلا أدنى شك إلى رفع درجة الكفاءة لهم في أداء مهامهم وأعمالهم و بالتالي تحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة على حد سواء .

ونحن من خلال دراستنا لهذا الموضوع لا ندعي بأننا غطينا جميع جوانبه سواءا من جانبه النظري أو الميداني، فالبحت فيه مازال قائما و مستمرا و عليه يمكن طرح سؤالا استشرافيا مفاده إلى أي مدى يمكن عزل باقي المتغيرات التنظيمية لتحديد دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي؟

قائمة المرادف

قائمة المراجع

أ. الكتب:

- 01- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2005، الإسكندرية .
- 02- ابراهيم البيومي غانم: مناهج البحث واصول التحليل في العلوم الإجتماعية، ط2، مكتبة الشروق الدولية، 2008، القاهرة .
- 03- بلال خلف السكارنة: إتجاهات حديثة في التدريب، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، عمان .
- 04- بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، 2010، عمان.
- 05- حسن ابراهيم بلوط: المبادئ والإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات: ط1، دار النهضة العربية، 2005، بيروت.
- 06- حسين حريم: إدارة الموارد البشرية، (إطار متكامل)، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2013، عمان .
- 07- طلعت إبراهيم لطفي: علم إجتماع التنظيم، دار غربي للنشر و التوزيع، 2007، القاهرة.
- 08- طارق علي جماز: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية .
- 09- كامل محمد المغربي: سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2004 .
- 10- محمد بكر نوفل: التفكير والبحث العلمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010، عمان.

- 11- مدحت أبو النصر: الإدارة المعرفية ومنظمات التعلم، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، القاهرة .
- 12- محمد الصرفي: السلوك التنظيمي، حورس للنشر و التوزيع، 2005، الإسكندرية
- 13- محمد رسلان الجبوسي: الإدارة علم و تطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2003، بيروت.
- 14- محمد عبد الفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الإجتماعية، دار الفتح للتجليد الفني، 2008، الإسكندرية .
- 15- مصطفى بوزيد فهمي: الإدارة العامة، دار الجامعة للنشر و التوزيع، 2003 .
- 16- نجيب مصطفى: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، 2005، الأردن .
- 17- نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، الجزائر.
- 18- نوري منير، فريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010، عمان.
- 19- سعد الدين خليل: صناعة التدريب، ط1، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2009، الإسكندرية.
- 20- سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2011، الأردن.
- 21- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، 2003، عمان.
- 22- سعد عامر أبو شندي: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2011، عمان.

- 23- عبد الله محمد عبد الرحمان: إدارة المؤسسات العمومية، دار المعرفة الجامعية، 2009، القاهرة.
- 24- عبد الكريم بوحفص: التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، الجزائر .
- 25- عبد الفتاح بوخمخ: تسيير الموارد البشرية، مفاهيم أساسية و حالات تطبيقية، دار الهدى للنشر و التوزيع، 2011، الجزائر.
- 26- عبد الرحمان العيسوي: الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع و الطباعة، الإسكندرية .
- 27- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث للنشر و التوزيع، الإسكندرية.
- 28- علي غربي: تنمية الموارد البشرية، مطبعة الإخوة منتوري، جامعة قسنطينة، 2004.
- 29- فاروق عبد فليلة: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2009 .
- 30- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2011، عمان.
- 31- صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، 2004، الإسكندرية
- 32- رعد حسين الصرن: نظريات الإدارة و الأعمال، ط1، دار الرضا للنشر، 2004، سوريا.
- 33- ثروت مشهور: إستراتيجيات التطور الإداري، ط1، دار أسامة للنشر، 2010، عمان.

34- خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2004، عمان .

35- خضير كاظم حمود: إدارة الموارد البشرية، ط4، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2011، الأردن .

ب. المجالات:

36- المعاني أحمد: الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، السنة (21) العدد 78، 1996 .

37- العتبي سعود محمد، السواط عوض الله: الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، معهد الإدارة العامة السنة (19) العدد 07، 1997

38- الفضيل رتيمي: عقلنة المنظمة و نظريات التنظيم، الاكاديمية للدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد 10، جوان، 2013 .

39- خضير نعمة عباس: الالتزام التنظيمي و فاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، العدد 31، 1996 .

ج. المذكرات:

40- أحمد بن بشير بن محمد المدني: أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة، دراسة حالة بالخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، 2009 .

41- محمد بن حميد الثقفي: واقع و مستقبل التدريب الأمني في ضوء التغيرات الاجتماعية والثقافية في المجتمع السعودي بمراكز التدريب الأمني كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2006 .

- 42- محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، 2005 .
- 43- منير بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (التدريب، الحوافز) مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010 .
- 44- مروان احمد حويحي: أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008 .
- 45- سامي إبراهيم حماد حنونة: قياس الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2006 .
- 46- عائدة عبد العزيز علي نعمان: علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الواسعة دراسة حالة، جامعة تغر الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم الإدارية والمالية، 2008 .
- 47- شمالني عبد الله: أثر البرامج التدريبية و الإدارية على المتدربين بمركز التدريب الإداري في الاتصالات السعودية بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1996 .
- 48- الثمالي محمد بن عبد الله: علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية على قوات الأمن الخاصة، جامعة نايف العربية الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2002 .
- 49- خالد أحمد الوزان: المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي على الضباط بالإدارة العامة للتدريب و الحراسات و الإدارة العامة للمناطق الأمنية بالوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، 2006 .

دعوتِ اسلامی

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد
البشرية
استمارة بحث حول:

دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة مديرية التجارة بتيارت

ملاحظة:

- الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة
- إن المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية

إشراف:
أ - بوشارب خالد

إعداد:
- غمار حليلة

السنة الجامعية

1435هـ / 1436هـ
2014م / 2015م

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: أقل من 25 سنة

26-31 سنة

32-37 سنة

38-43 سنة

44-49 سنة

50 سنة فأكثر

3- الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)

4- المستوى التعليمي:

أمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5- المستوى الوظيفي:

إطار عامل تحكم عامل تنفيذ

6- الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات

05-10 سنوات

11-16 سنة

17-22 سنة

23 سنة فأكثر

المحور الثاني: يساهم القدرات في زيادة الرغبة في العمل:

7- هل تهتم المؤسسة بعملية التدريب؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يتم :

داخل المؤسسة

خارج المؤسسة

داخل وخارج المؤسسة

8- هل تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة في عملية التدريب؟

دائماً أحيانا غالبا اطلاقا

9- هل استفدت من الدورات التدريبية؟

نعم لا

10- ما طبيعة برامج التدريب التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار؟

طويلة المدة قصيرة المدة

11- هل اكتسبت معارف جديدة بعد عملية التدريب؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يرجع ذلك إلى:

-تناسب الاحتياجات العملية مع برامج التدريب

-كفاءة المدربين القائمين على تنفيذ البرامج

-أخرى أذكرها.....

12- هل هذه البرامج كافية لزيادة رغبتك في العمل؟

نعم لا

13- حسب رأيك هل اكتساب معارف جديدة من خلال التدريب يزيد من رغبتك في

العمل.

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم يرجع هذا إلى:

- الشعور بأن ظروف العمل مناسبة
- مشاركتك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة
- أخرى أذكرها.....

وإذا كانت الإجابة بلا هل يرجع إلى:

- عدم الاعتماد على أسلوب المناقشة أثناء التدريب
- عدم أخذ الآراء والأفكار بعين الاعتبار
- انحياز المدرب لأشخاص على حساب أشخاص آخرين

14- حسب رأيك هل تسهم إضافة مهام جديدة في الالتزام بمواعيد العمل المحددة؟

- دائماً أحيانا غالبا اطلاقا

15- هل ترى بأن التعلم يؤدي إلى زيادة الدافعية في العمل؟

- نعم لا

16- في رأيك هل يساهم تفويض بعض الصلاحيات من طرف المسؤول المباشر في

زيادة التعلم في العمل.

- نعم لا

المحور الثالث: يؤدي تعديل السلوك إلى زيادة التحلي بالمسؤولية اتجاه المنظمة.

17- هل اكتسبت عادات وقيم جديدة بعد عملية التدريب؟

- نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل تتمثل العادات في:

- الثقة بالقدرات الشخصية التي تمتلكها
- القدرة على العمل في فريق منسجم
- التخلي عن بعض العادات والقيم القديمة
- أخرى أذكرها.....

18- هل تحديد الأشخاص المرشحين للتدريب يكون بناء على:

- نقص في الخبرة

- قصور في بعض الجوانب السلوكية

- على أساس المحسوبة

- أخرى أذكرها

19- هل تساهم العملية التدريبية في التقليل من بعض الجوانب السلوكية غير العقلانية؟

نعم لا

20- هل تعتقد ان تركيز المدرب خلال العملية التدريبية ينصب على الجوانب غير

المهمة بالنسبة للعامل؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا هل تتمثل هذه الجوانب في:

- تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة

- التخلي عن عقلية البايك

- أخرى أذكرها

21- على حسب رأيك هل البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة فعالة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل لأنها:

- تساهم في زيادة قدرات العامل

- تساهم في تعديل سلوكيات العامل

- تساهم في التزام العامل بعمله

- تساهم في نشر الشعور بروح المسؤولية

- أخرى أذكرها

دليل المقابلة:

01- ما هي أنواع التدريب التي تتبعها المؤسسة في تدريب العمال؟

.....
.....

02- ما هي أهم العوامل المساهمة في الشعور بالالتزام والرغبة في العمل؟

.....
.....

03- ما رأيك في البرامج التدريبية الموجودة في المؤسسة؟

.....
.....

04- هل يؤدي التدريب إلى اكتساب العمال سلوكيات واتجاهات جديدة؟

.....
.....

05- هل تتوافق البرامج التدريبية مع الاحتياجات العملية؟

.....
.....

06- هل يتم تدريب العمال في أماكن خاصة للتدريب؟

.....
.....

07- هل يتم تدريب العمال في مجال وظيفته؟

.....
.....

08- بعد عملية التدريب، هل يتم ترقية العمال؟

.....

.....

09- بعد عملية التدريب، هل تم التغيير في الطرق والأساليب الخاصة باداء المهام؟

.....

.....

المخطط التنظيمي لمديرية التجارة لولاية تيارت

مديرية التجارة لولاية تيارت

مصلحة المنازعات
و الشؤون القانونية

مصلحة الممارسات التجارية
و المضادة للمنافسة

مصلحة ملاحظة السوق
و الإعلام الاقتصادي

مصلحة حماية المستهلك
وقمع الغش

مصلحة الإدارة و الوسائل
العامة

مكتب الشؤون القانونية
ومتابعة التحصيل

مكتب التحقيقات المخصصة

مكتب ترقية التجارة الخارجية
و أسواق المنفعة العمومية

مكتب ترقية الجودة والعلاقات
مع الحركة الجمعوية

مكتب المستخدمين
و التكوين

مكتب المنازعات وقمع الغش

مكتب مراقبة الممارسات
المضادة للمنافسة

مكتب تنظيم السوق
و المهن المقتنة

مكتب المراقبة المنتوجات
الغذائية

مكتب المحاسبة و الميزانية
و الوسائل

مكتب المنازعات الممارسة
التجارية

مكتب مراقبة الممارسات
التجارية

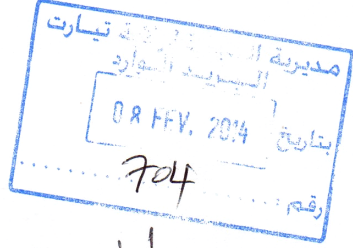
مكتب ملاحظة السوق
و الإحصائيات

مكتب المراقبة المنتوجات
الصناعية و الخدمات

مكتب الإعلام الالي و الوثائق
و الارشيف

الأستاذة: عمار حليمية
كلية العلوم الإنسانية
والعلوم الاجتماعية
بيّارت

إلى السيدة = حدير التجارة
ولاية بيّارت



الموضوع = طلب ترخيص

يشرفني أن أفتكم برسائلكم المحترمة
بطاها، لمذكور أعلاه وذلك من أجل إجراء ترخيص
تطبيقية لمدة شهر (30) يوم، لتبيل سقادة التخرج
ومن أجل خصير مذكرة نهائية .
وتحي الأحرر تقبلوا مني كل الاحترام والتقدير .

إحتراماً
\$

le 12/02/2015
Mrs Farabable

مديرة التجارة لولاية تيارت
أعضاء المكتب . صغير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون * تيارت *

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

رقم القيد: 2014/ع.ج. / ق.ع.ج. / 2014

إلى السيد المحترم: محمد بنو محمد المرحوم

لولاية تيارت

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار تامين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الاجتماعية يشرفني أن أتمس من سيادتكم الترخيص لطلبة السنة الثانية، كما ستمر تخصص: علم الاجتماع في تجربة و تسليم و الحوار و البيئية الآتية أسماؤهم:

- عصار حليمة
-
-

بإجراء بحث ميداني في مؤسستكم المحترمة، يندرج هذا البحث في إطار تحضير مذكرة نهاية

الدراسة للسنة الجامعية: 2014/2015، تحت عنوان:

دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي

في مؤسسة تجارية التجارة

وفي الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

تيارت في: 17 DEC 2014

عميد الكلية
عميد كلية العلوم الإنسانية
والاجتماعية
تساج محمد

إستمارة نهاية التربص

- استمارة خاصة بالسيد(ة):
- الرتبة:
- تاريخ و مكان الازدياد: بن:
- الحالة العائلية:
- تاريخ التعيين:
- فترة التربص: سنة واحدة.....

تقييم المتربص (1)

ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	
					استعداد البدني
					المحافظة على المواعيد
					التجاوب والاستيعاب
					روح المبادرة
					المعلومات المهنية
					التنظيم والمراقبة

العطل المقبولة للمعني (ة) بالأمر باستثناء العطل السنوية

- من إلى / عدد.....
- من إلى / عدد..... أيام
- المجموع العام لأيام العطل:

تقييم عام واقتراحات من طرف المسؤول المباشر

.....

.....

المديرة

المسؤول المباشر

(2) ضع علامة (x) في الخانة المناسبة