

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مسار علم الاجتماع



الموضوع

## التدريب المهني والانتماء التنظيمي

دراسة ميدانية بمديرية الصناعة والمناجم لولاية تيارت

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

اشراف:

- أ/ خريش زهير

اعداد:

- بوطالب فاطمة الزهرة  
- طاوشيشات فاطمة الزهرة

السنة الجامعية:

2016 م - 2017 م

# كلمة شكر

## وعرفان

الحمد لله الواحد القهار، العزيز الغفار، تذكرة لألي  
القلوب والأبصار، والسلام على نبينا محمد الأمين،  
ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

أولا وقبل كل شيء نتوجه بالشكر إلى أحكم الحاكمين  
رب العالمين، كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذنا  
المشرف "خرييش زهير" وإلى كل معلم وأستاذ نهلنا  
منه الدروس والمعارف طوال حياتنا العلمية

كما نتوجه بخالص الشكر و الامتنان إلى كل عمال  
مديرية الصناعة و المناجم لولاية تيارت، و نخص  
بالذكر المهندس أحمد براهيم.

## اهداء

اهدي ثمرة جهدي إلى الوالدين  
الكريمين أطال الله في عمرهما إلى  
إلى جدتي اطال الله في عمرها إلى  
إخوتي وكل أفراد العائلة إلى معلمي  
مخطاري رابح إلى كل زملائي  
وزميلاتي في المسار الدراسي.

فاطمة الزهرة بوطالب



# اهداء



أهدي ثمرة جهدي إلى الوالدين  
الكريمين أطال الله في عمرهما، إلى  
جدي وجدتي حفظهما الله وأطال  
عمرهما، إلى إخوتي إلى كل أفراد  
العائلة وكل زملاء وزميلات دربي،  
دون أن أنسى بالذكر إلى تلامذتي  
الأعزاء.

فاطمة الزهرة  
طاوشيشات



الفهرسة

## محتويات الدراسة

الصفحة	الفهرسة
	كلمة شكر و عرفان
	إهداء 1
	إهداء 2
أ	قائمة الاشكال والجداول
أ	1. قائمة الأشكال
أ	2. قائمة الجداول
ث	ملخص الدراسة
ح	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة	
8	تمهيد
9	أولاً: أهمية وأسباب اختيار الموضوع
9	ثانياً: أهداف الدراسة
9	1. أهداف نظرية
9	2. أهداف ميدانية
9	ثالثاً: الإشكالية
11	رابعاً: فرضيات الدراسة

12	خامساً: مفاهيم الدراسة
12	1. التدريب المهني
12	1.1. مفهوم التدريب
14	2.1. أهمية التدريب
15	3.1. أنواع التدريب
15	1.3.1. أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف
17	2.3.1. أنواع التدريب حسب نوع الوظيفة
17	3.3.1. أنواع التدريب حسب المكان
17	4.1. مبادئ التدريب
18	5.1. عناصر العملية التدريبية
19	6.1. الاحتياجات التدريبية
20	7.1. معوقات التدريب
20	2. الانتماء التنظيمي
20	1.2. مفهوم الانتماء
21	2.2. مفهوم الانتماء التنظيمي
23	3.2. أهمية وخصائص الانتماء التنظيمي
23	1.3.2. أهمية الانتماء التنظيمي
25	2.3.2. خصائص الانتماء التنظيمي

26	4.2. أبعاد ومراحل الانتماء التنظيمي
26	1.4.2. أبعاد الانتماء التنظيمي
29	2.4.2. مراحل تطور الانتماء التنظيمي
32	سادسا: الدراسات السابقة
32	1. الدراسات السابقة لموضوع التدريب
32	1.1. الدراسة الأولى
33	2.1. الدراسة الثانية
33	3.1. الدراسة الثالثة
35	4.1. الدراسة الرابعة
36	2. الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم الانتماء التنظيمي
36	1.2. الدراسة الأولى
36	2.2. الدراسة الثانية
37	3.2. الدراسة الثالثة
37	4.2. الدراسة الرابعة
37	3. مدى الاستفادة من الدراسات السابقة
الفصل الثاني: المداخل النظرية للدراسة	
39	تمهيد
39	أولا: المدخل الكلاسيكي



39	1. نظرية الإدارة العلمية " فريديريك تايلور "
40	2. نظرية البيروقراطية " ماكس فيبر "
40	3. نظرية التقسيم الإداري " هنري فايول "
42	ثانيا: المداخل النيوكلاسيكية
42	1. نظرية العلاقات الإنسانية " إلتون مايو "
43	2. نظرية الحاجات لماسلو
44	3. نظرية ماكلاند في الحاجات
45	4. نظرية $y$ و $x$ دو جلاس ماكريجور
46	5. نظرية العاملين فريديريك هرزبرغ
47	ثالثا: المداخل الحديثة
47	1. نظرية الرأسمال البشري
48	2. نظرية النظم
49	3. النظرية الموقفية
49	4. النظرية اليابانية
50	5. نظرية التعلم
الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة	
52	تمهيد
52	أولا: مجالات الدراسة

52	1. المجال المكاني
54	2. المجال البشري
55	3. المجال الزمني
55	ثانيا: المنهج المعتمد في الدراسة
56	ثالثا: أدوات جمع البيانات
56	1.الاستمارة
57	2.الملاحظة
57	3.المقابلة
58	4.الوثائق والسجلات
58	رابعا: الأساليب الإحصائية
59	خامسا: العينة وكيفية اختيارها
59	سادسا: خصائص العينة
الفصل الرابع: تحليل ومناقشة البيانات الميدانية	
63	تمهيد
63	أولا: تحليل بيانات الدراسة
81	ثانيا: مناقشة وتفسير نتائج الجزئية والكلية للدراسة
81	1.مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة
82	2.دراسة ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
83	3.مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

83	ثالثاً: الاقتراحات والتوصيات
85	خاتمة
86	قائمة المراجع والمصادر
	الملاحق

## قائمة الجداول والأشكال

### 1. قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
30	يوضح مراحل الانتماء عند بوشنان	01
31	يوضح مراحل الانتماء التنظيمي عند مودي وبوتر	02
43	يوضح سلم الحاجات ماسلو	03

### 2. قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	جدول رقم
59	يمثل متغير الجنس	01
60	يمثل سن أفراد المجتمع	02
60	يمثل المستوى التعليمي	03
61	يمثل الحالة العائلية	04
61	يمثل المستوى الوظيفي	05
63	يمثل الاستفادة من التدريب	06
64	يمثل كم مرة خضعوا للدورات التدريبية	07
64	يمثل متوسط كل دورة تدريبية	08
65	يمثل طبيعة البرامج	09
66	يمثل المهارات والقدرات وتحفيزها على أداء العمال	10

66	يمثل الخبرة المهنية وزيادة الحب للعمل	11
67	يمثل استمرارية الدورات والشعور بالأمان	12
67	يمثل محتوى البرامج ودورها في تعزيز مستوى الثقة	13
68	يمثل الشهادات الممنوحة والرفع من مستوى الثقة	14
68	يمثل الرضا عن الدورات التدريبية	15
69	يمثل عامل العدالة في الاستفادة من التدريب والتقليل من معدل الغياب	16
70	يمثل مدة الالتحاق بالوظيفة	17
70	يمثل الرضا عن الوظيفة	18
71	يمثل الكفاءة ودورها في زيادة حجم المهام المسندة للعامل	19
71	يمثل تلقي العلوات والتضحية من أجل المؤسسة	20
72	يمثل المردودية ودورها في خلق الارتباط بالمؤسسة	21
72	يمثل مساهمة المهام الموكلة في المشاركة في اتخاذ القرار	22
73	يمثل زيادة المهام والسلطة الممنوحة	23
73	يمثل حب العمل الجماعي	24
74	يمثل الرغبة في مغادرة المؤسسة	25
75	يمثل عروض منصب بمهام أكثر ومدى الموافقة	26
76	يمثل التدريب ودوره في تحقيق الانتماء التنظيمي	27
76	يمثل العلاقة بين الرضا عن الدورات التدريبية والرضا عن الوظيفة	28

77	يمثل العلاقة بين مستوى الوظيفة وحب العمل الجماعي	29
78	يمثل العلاقة بين الجنس والزيادة في المهام الموكلة	30
79	يمثل محتوى البرامج والتفاني في العمل يمكن المشاركة في القرار	31
80	يمثل العلاقة بين متوسط كل دورة ومدة الالتحاق بالوظيفة	32
80	يمثل الارتباط بين سن المبحوث وعدد الدورات التدريبية	33

## ملخص الدراسة

تندرج هذه الدراسة ضمن مواضيع علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، وتصنف في خانة علم النفس الاجتماعي، حيث هدفت إلى دراسة موضوع مغيب كثيرا في الدراسات المحلية ألا وهو "التدريب المهني والانتماء التنظيمي"، وكذا الدور الذي يمكن أن تقوم به إدارة الموارد البشرية في بناء ثقافة تنظيمية تستطيع من خلالها الحفاظ على مواردها الفكرية المتاحة، من خلال تصويب الممارسات التسييرية بما فيها البرامج التدريبية.

تناولت الدراسة الراهنة موضوع التدريب المهني والانتماء التنظيمي، محاولة في ذلك تقصي واقع التدريب المهني والانتماء التنظيمي، وتقصي العلاقة بينهما بمديرية الصناعة والمناجم بولاية تيارت، كنموذج يعكس واقع المؤسسة الجزائرية، وفي هذا السياق فقد حاولنا الكشف عما إذا كانت هناك علاقة بين التدريب والانتماء التنظيمي من خلال طرح سؤال مركزي مفاده:

● هل هناك علاقة احصائية دالة بين التدريب المهني والانتماء التنظيمي؟

وتفرع عن هذا التساؤل المركزي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة بين تطوير المعارف وتنمية الرغبة لدى الموظف في العمل؟
- هل هناك علاقة بين تحسين مستويات الأداء وزيادة تحمل المسؤولية لدى الموظف؟

ومن أجل التحقق من ذلك قمنا بطرح فرضية عامة مفادها:

● توجد علاقة إحصائية دالة بين التدريب المهني والانتماء التنظيمي.

وفرضيتين جزئيتين:

- توجد علاقة بين تطوير المعارف وتنمية الرغبة لدى الموظف في العمل.
- توجد علاقة بين تحسين مستويات الأداء وزيادة تحمل المسؤولية لدى الموظف.

وقد تضمنت هذه الدراسة أربعة فصول منها فصلين نظريين، هما الإطار النظري والتصوري للدراسة الذي يتضمن أسباب اختيار الموضوع وأهميته وكذا أهداف الدراسة، الإشكالية، الفرضيات، وتحديد المفاهيم العامة لمتغيري الدراسة، علاوة على عرضنا لبعض الدراسات السابقة وفق منهجية معينة مكنتنا من الاستفادة منها هذا من جهة، من جهة أخرى وفي فصل المداخل النظرية تطرقنا إلى مختلف المدارس بما فيها الكلاسيكية والنيوكلاسيكية والحديثة.

وفي سعينا للمعالجة الميدانية والمتعلقة باختبار مدى الصدق الإمبريقي، لفروض الدراسة، إذ يحتوي على فصليين وهما الإطار المنهجي للدراسة وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة، فقد اعتمدنا على إجراءات منهجية متعارف عليها في البحوث الاجتماعية وتتمثل هذه الخطوات في تحديد مجالات الدراسة: المجال المكاني، والمجال البشري والمجال الزمني، وحددنا الأدوات المعتمدة في جمع البيانات والمتمثلة في: الاستمارة، والملاحظة، والمقابلة بالإضافة إلى الوثائق والسجلات، وقد استخدمنا المنهج الوصفي في دراستنا، كما تم اعتماد أسلوب إحصائي متمثل في اختبار كاف تربيع  $k^2$  ومعامل الارتباط بارسون و سبيرمان. ونظرا لقلة تعداد عمال المؤسسة مجال البحث اعتمدنا على المسح الشامل، في الفصل الرابع والمتعلق بتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

وبناء على ما تقدم فقد كشفت الشواهد الإحصائية على عدم صدق الفرضيات، كما أن الدراسة أثارت جملة من التساؤلات التي تتكون منطلق لدراسات مكملة لدراستنا بأبعاد وأطر مختلفة.



# مقدمة

## مقدمة

أصبحت المنظمات في القرن الواحد والعشرين بمختلف أشكالها وأحجامها مجبرة على التعامل مع بيئة تتسم بالديناميكية والسرعة ووحدة التغيير، فلقد أدت التغيرات التي مست الأنظمة والأدوات الاقتصادية في هذا العقد إلى إعادة تشكيل معادلة القوى الاقتصادية عالمياً، وإجراء تعديلات جذرية على التوجهات في منظمات الأعمال، حيث أصبح لزاماً عليها التكيف مع تحديات القرن، والبحث على منهج للتعاطي معه بهدف ضمان الاستمرارية والبقاء في حلبة الصراع لمواجهة تحديات البيئة الخارجية والاهتمام أكثر بالموارد البشري الكفاء ذو المهارة الفكرية والذهنية العالية القادر على الإبداع والابتكار، باعتباره المحور الأساسي الضامن والساعي إلى تحقيق أهدافها حاضراً ومستقبلاً، بل هو العامل الذي يقودها إلى مجارة التطور العلمي والتكنولوجي السريع والمنافسة، لذا وجدت المنظمات أن السبيل الوحيد للحصول على عمالة متميزة هو اللجوء إلى عملية التدريب المهني من أجل مواكبة ما هو جديد، إذ يعتبر هذا النشاط أهم محور للنهوض بالعنصر البشري ومقياساً لمدى تدرج الفرد وخياراً لرفع التحدي ومسايرة التقدم، وكذا تعميم الثقافات المهنية الجديدة وعلى رأسها الثقافة الرقمية علماً أنه نشاط استثماري بكل المقاييس بعدما أصبح استراتيجية وليس عملية اختيارية، ليحتل بذلك الصدارة في أولويات عدد كبير من المنظمات العالمية واعتباره أحد السبل الهامة والقادرة على بناء جهاز إداري كفاء، وبما أنه يجب الاهتمام بالموارد البشري وإتباع الأساليب الإدارية الحديثة في إدارته وتسييره من أجل أداء فعال، ولا يمكن الوصول إلى خدمة عالية الجودة إلا بتوفير مناخ تنظيمي مستقر ومريح ونظام من الحوافز والتعويضات والمنح وجميع أساليب الحفز لتحفيز العاملين للوصول إلى انتماء وظيفي حقيقي يبعد العامل عن كل تصرف سلبي ومشين يخل بالمؤسسة وسمعتها .

وعليه تحاول الدراسة الراهنة التشخيص الواقع الفعلي للتدريب المهني بمختلف أبعاده في علاقتها بأبعاد الانتماء التنظيمي، وذلك من خلال الواقع الإمبريقي بمديرية الصناعة والمناجم بولاية تيارت.

ولتحقيق هذا المسعى قسمت الدراسة إلى أربع فصول منها فصلين نظريين وفصلين ميدانيين، وعلى هذا الأساس فقد تضمنت دراستنا الإطار النظري والتصوري للدراسة الذي يتضمن أسباب اختيار الموضوع وأهميته وكذا أهداف الدراسة، الإشكالية، الفرضيات، وتحديد المفاهيم العامة لمتغيري الدراسة، علاوة على عرضنا لبعض الدراسات السابقة وفق منهجية معينة مكنتنا من الاستفادة منها هذا من جهة، أما من جهة أخرى وفي فصل المداخل النظرية تطرقنا إلى مختلف المدارس بما فيها الكلاسيكية والنيوكلاسيكية والحديثة.

أما الفصلين الميدانيين فيحتويان على الإطار المنهجي للدراسة وتحليل ومناقشة نتائجها، وقد اعتمدنا على إجراءات منهجية متعارف عليها في البحوث الاجتماعية وتتمثل هذه الخطوات في مجالات الدراسة "المجال المكاني، والمجال البشري والمجال الزمني"، أما فيما يخص الأدوات المعتمدة في جمع البيانات فقد اعتمدنا على الاستمارة، والملاحظة، والمقابلة بالإضافة إلى الوثائق والسجلات، ووظفنا في ذلك المنهج الوصفي، كما اعتمدنا الأساليب الإحصائية. استخدمنا المسح الشامل، أما في الفصل الرابع والمتعلق بتحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأهداف والفرضيات والدراسات السابقة، وخرجنا في الأخير بجملته من الاقتراحات والتوصيات، ومن ثمة خاتمة لموضوع الدراسة.

الفصل الأول:  
الإطار النظري والتصوري  
للدراسة

### تمهيد

يعتبر التدريب من بين المتغيرات التنظيمية التي عولجت من طرف العديد من الباحثين المتخصصين في العلوم الاجتماعية، الأمر الذي أدى إلى تباين وجهات النظر حول التحولات النظرية والعلمية التي تحكم هذا المتغير، وهذا ما دفعنا إلى تناول علاقة هذا المتغير بمتغير آخر هو الانتماء التنظيمي الذي يعتبر تابع نحاول تفكيكه وتحديد مكوناته، محاولينا بذلك ربطهم بعناصر ومكونات التدريب.

### أولاً. أهمية وأسباب اختيار الموضوع

لقد تعددت الأسباب الدافعة للخوض في غمار هذا الموضوع، وتقصي البحث فيه ميدانياً وعن مدى اهتمام المؤسسة بموضوعنا، إذ تجلت لدينا عدة أسباب منها الذاتية والموضوعية.

إن موضوع التدريب والانتماء التنظيمي يندرج ضمن اهتمامات الشخصية أكثر من غيره، وكذلك رغبتنا في معرفة موقع التدريب في الاستراتيجية العامة للمؤسسة الجزائرية، ومن بين الأسباب العلمية لاختيار هذا الموضوع هي:

- موضوع البحث يندرج ضمن اهتمامات البحث العلمي والأكاديمي.
- قابلية الموضوع للدراسة نظرياً وميدانياً.
- يتسم الموضوع بالحدثة والإثارة والأهمية، ومن القضايا الدافعة للنقاش.
- إثراء المكتبة الجامعية بهكذا مواضيع علمية.
- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

بعد تحديد عدة نقاط تبين لنا أسباب اختيار الموضوع، تظهر لنا أهمية الموضوع من أهمية العنصر البشري في العمل، إذ يمثل المحور الرئيسي والركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف. ما أوج المنظمات في حاضرنا ومستقبلنا إلى التفاعل الإيجابي مع هذا الموضوع لما يحققه من تغيير وتحقيق للنتائج، منها على سبيل المثال تحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها، ورفع قدرات ومهارات العامل، والتقليل من نسبة الدوران والغياب وعدم تحمل المسؤولية، وعبء الدور ورفع الروح المعنوية للعاملين. كل هذه الآثار الإيجابية تؤكد الدور الفعال والمهم الذي يلعبه التدريب والانتماء التنظيمي في المنظمات، وأهمية الدراسة تكمن في الرجوع إلى التكاثر النظري المتعلق بالموضوع، حيث نجده يعج بعدة نظريات في تخصص التنمية وتسيير الموارد البشرية المرتبطة بموضوع التدريب والانتماء التنظيمي، إذ نجد المدخل الكلاسيكي تطرق لموضوع التدريب في نظرية الإدارة العلمية، وكذلك التقسيم الإداري ونظرية البيروقراطية، ومن المدرسة الكلاسيكية نجد نظرية العلاقات

الإنسانية ونظرية الحاجات والنظرية اليابانية xy. وبما أن موضوع الانتماء يتسم بالحدائثة، فإن أغلب النظريات النيوكلاسيكية والحديثة اهتمت به لا سيما المدرسة الكلاسيكية.

إن موضوع التدريب والانتماء التنظيمي يكتسي أهمية بالغة في المؤسسة رهن الدراسة، فالتدريب يعد من أولوياتها باعتبارها مؤسسة صناعية من أجل تحقيق الفعالية والجودة، وتطوير عمالها وفق المتغيرات الحديثة الحاصلة في مجال الصناعة. أما الانتماء التنظيمي للعامل يخلق للمؤسسة نوع من الاستقرار والاستمرار، والعمل الجماعي والتعاون وحب العمل والأمان بالنسبة لعمالها، وهذا ما يجعلها تحقق أهدافها حسب استراتيجياتها.

### ثانياً. أهداف الدراسة

انطلاقاً من مجمل المبررات السالفة الذكر، والتي حددناها في ضوء الأدبيات النظرية التي تناولت موضوع التدريب والانتماء التنظيمي، فضلاً عن معاشتنا لواقع المؤسسة الجزائرية، تسعى دراستنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

#### 1. أهداف نظرية

- محاولة التعرف على خصائص التدريب والانتماء التنظيمي، من خلال التراث النظري للتدريب والانتماء التنظيمي المتوفر حول الموضوع.
- معرفة نقاط التقاطع والارتباط بين التدريب والانتماء التنظيمي، في ضوء النظريات والدراسات السابقة.

#### 2. أهداف ميدانية

محاولة تشخيص الواقع الفعلي للتدريب المهني وعلاقته بالانتماء التنظيمي.

- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين تطوير المعارف وتنمية الرغبة لدى الموظف.
- محاولة التعرف على العلاقة بين تحسين مستويات الأداء وتحمل المسؤولية.
- لفت انتباه المسؤولين لمدى أهمية التدريب والانتماء التنظيمي، للقضاء على عدة مظاهر غير مرغوب فيها كعبء العمل والتغيب وتحمل المسؤولية .... إلخ.
- التحقق من فرضيات الدراسة والخروج بنتائج محددة.

### ثالثاً. الإشكالية

تسعى المنظمات للبقاء واستمرار فاعليتها وكفاءتها وتحقيق النجاحات المستمرة، وللعنصر البشري دور مهم ومؤثر في تلك الفاعلية والكفاءة، حيث يعتبر المحدد الأساسي لمستوى أداء المنظمات، وهو جزء هام وحيوي لأي منظمة، وحتى تكون هذه العلاقة إيجابية لا بد من توفر عدة عوامل ودراسات للمواضيع التي تحظى باهتمام الفكر الإداري الحديث. ويعد موضوع التدريب المهني والانتماء التنظيمي من بين المواضيع الجوهرية

والحيوية للتنظيمات خاصة الحديثة مع تزايد المهام والمسؤوليات على عاتق الجهاز الإداري الذي يجعل المنظمة تستند إلى برامج فعالة وأساليب علمية لتسيير العاملين وفق استراتيجية محكمة ومدروسة، حيث راهنت المدارس الكلاسيكية على تدريب العامل للزيادة والرفع من إنتاجيتها بأقل التكاليف، وجعله أكثر تخصصا مهملة بذلك الجانب الإنساني للعامل معتبرة إياه مجرد آلة، كردة فعل عليها جاءت المدارس النيوكلاسيكية التي اهتمت بالسلوك واحتياجات العمال معتبرة العنصر البشري أهم عنصر في عملية الإنتاج، أما المدارس الحديثة فقد انصب اهتمامها على المورد البشري ومختلف الجوانب المؤثرة فيه من أجل بقاء واستمرار المنظمة، حيث جمعت بين الجانب الاقتصادي والمادي والنفسي والاجتماعي للعامل، وهذا ما يجعل المهتمين في الحقل العلمي عامة والموارد البشرية خاصة يبحثون في سياسات التسيير، ومحاولة التقصي والتحليل العلمي للعلاقة الموجودة بين تدريب العنصر البشري والانتماء التنظيمي كأداة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء .

و على ما تقدم فإن استراتيجية التدريب المهني تجعلنا نغوص أكثر في عمق وأهمية هذا الموضوع ودوره في رفع مستويات الأداء وتحسينها سواء بالنسبة للفرد أو للمنظمة، فلا بد من الاهتمام به وإعطائه مكانة معتبرة في التنظيمات الحديثة، إذ يلعب دورا محوريا ومن الأمور الإيجابية والحيوية التي تؤدي إلى تطوير المعارف وزيادة الكفاءة والخبرة والمهارة وتجديدا للمعارف والقدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة الداخلية والخارجية، إذ يعد أساسا لبناء كفاءة الأفراد وضرورة لمعالجة مشاكلهم في مجال العمل. وتسعى المنظمات من خلال التدريب المهني إلى تحقيق أهدافها والجودة والرقى بمنتجاتها ومكانتها في السوق مما يخلق الانسجام والتوافق مع الواقع الاقتصادي والتكنولوجي والخدماتي، وعلى هذا الأساس حددت المنظمات عدة إجراءات لتسيير هذه العملية وتكييفها مع المتغيرات والتطورات التكنولوجية الحديثة وفق خطة مدروسة ومحكمة، غير أن غياب البيئة التدريبية السليمة وهشاشة البرامج التدريبية ووجود تذبذب وانقطاع للدورات التدريبية يصاحبها غياب للمسؤولية وعدم الكفاءة في أداء المهام، مما ينتج عن هذا الخلل عدم القراءة السليمة للخطة التدريبية . كل هذه المعطيات تدل على أن التدريب المهني موضوع أساسي عند الباحثين في محاولة منهم الكشف عن أهم مرتكزاته ومدى تأثيرها ومساهمتها في تشكيل الانتماء التنظيمي لدى العاملين، هذا الأخير الذي يعد من الموضوعات الحديثة والمعاصرة والذي يشكل محور البحث والتقصي لكثير من المنظمات، لا سيما تلك التي لديها نقص في إدراكها له ولأهميته ولجملة المتغيرات التي تسهم في تكوينه والعوامل المؤثرة فيه إيجابيا أو سلبيا. والانتماء أيضا يعد من الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع المنظمات لتحقيقه لما له من آثار إيجابية على الفرد والمنظمة في الوقت نفسه، حيث يساعد على استقرار المنظمة فضلا عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم،

ويشير إلى مدى الإخلاص والولاء والالتزام الذي يبديه الفرد اتجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها وتحمله لأعباء عمله، والتخلي بروح المسؤولية والانخراط ضمن جماعات العمل وخلق قيم التعاون والتضامن بين أفراد التنظيم والشعور بالثقة والأمان بين العامل وجماعة العمل وكذلك بينه وبين التنظيم، كل هذه الأمور تولد لدى العامل نوعاً من الانسجام والانضباط والروح المعنوية العالية والكفاءة وحب العمل والتضحية والإنجاز المبدع من أجل المنظمة، في المقابل الانتماء التنظيمي يضع حداً أو التقليل من نسبة بعض الأمور السلبية كالتغيب وتسرب الموظفين وعبء العمل وعدم الاستقرار، أين يصبح العامل يعيش الهشاشة خاصة إذا كان لم يكن هناك تطابق بين مؤهلاته والعمل الذي يشغله، فيجب على المنظمات إيجاد الفرص لتحسين المحزون المهاري لدى العاملين، فإن لم تظهر المؤسسة استعدادها وولاءها للعاملين فلا تنتظر منهم الوفاء والانتماء لها. فتدريب العمال يوازيه انتماء تنظيمي وتحمل المسؤوليات وتحسين الأداء والرغبة في العمل عامل أساسي في تفعيل دور العامل داخل التنظيم.

من هذا المنطلق تحاول الدراسة الراهنة معالجة هذا الموضوع بالغوص أكثر في الواقع الفعلي لعملية التدريب والانتماء التنظيمي، ومدى تطبيق المؤسسة الجزائرية لهذه العملية، وقد تم تحديد مديرية الصناعة والمناجم لولاية تيارت لتقصي هذه العلاقة.

ووفق هذا المنظور نحاول من خلال دراستنا هذه تشخيص الواقع الفعلي لعملية التدريب المهني في علاقته بمتغير الانتماء التنظيمي، وذلك من خلال تحديد بعض المتغيرات الاختيارية لكلا المتغيرين للكشف عن هذه الارتباطات الجوهرية التي تحكم هاتاه المتغيرات، وذلك من خلال طرح تساؤل مركزي مفاده:

● هل هناك علاقة دالة إحصائية بين طبيعة التدريب المهني والانتماء التنظيمي؟

وتتفرع عن هذا التساؤل المركزي الأسئلة الفرعية التالية:

● هل هناك علاقة بين تطوير المعارف وتنمية الرغبة لدى الموظف في الموظف؟

● هل هناك علاقة بين تحسين مستويات الأداء وزيادة تحمل المسؤولية لدى الموظف؟

### رابعاً.فرضيات الدراسة

بالاستناد إلى عناصر ومكونات الإشكالية البحثية، وما تسعى الدراسة إلى تحقيقه، صاغة الدراسة الراهنة الفرضية العامة والفرضيتين جزئيتين.



الفرضية العامة:

• هناك علاقة إحصائية دالة بين التدريب المهني والانتماء التنظيمي.

الفرضيات الجزئية:

- هناك علاقة بين تطوير المعارف وتنمية الرغبة لدى الموظف في العمل.
- هناك علاقة بين تحسين مستويات الأداء وزيادة تحمل المسؤولية لدى الموظف.

### خامساً: مفاهيم الدراسة

تشكل مفاهيم الدراسة المجال الذي يوجهنا في هذا البحث، باعتبارها دلالات منهجية تساعدنا على تحديد مضمون الدراسة وتوجهاتها النظرية والمنهجية، التي اعتمدها من بدايتها إلى نهايتها.

وقد اعتمدت دراستنا الراهنة على المفاهيم التالية:

#### 1. التدريب المهني

يعتبر مفهوم ارتكازي وأساسي في سياسة المؤسسة، إذ تسعى للوصول إلى تحقيق أهدافها المخططة بكل الطرق والوسائل، ذلك من خلال الاهتمام ببعض المتطلبات الوظيفية الجديدة منها التدريب الفعال للموارد البشرية على وجه الخصوص. لقد تعددت وجهات النظر بين الباحثين في تحريرهم لمفهوم التدريب، وذلك حسب توجهاتهم وأفكارهم. لكنهم يتفقون في الأغلب على أن التدريب استثمار في الرأس المال البشري

#### 1.1 مفهوم التدريب

يعد مفهوم التدريب من بين أهم المواضيع على مستوى التنظيم، التي لاقت الاهتمام الواسع من قبل الباحثين لما له من مكانة كبيرة بالنسبة للفرد والمؤسسة، ولقد تطرقنا لعدة تعاريف نذكر منها:

لقد عرفه مؤيد سعيد سالم "بأنه عملية منظمة يتم من خلالها تفسير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم".<sup>(1)</sup> يعرفه أيضا " أنه إجراء منظم يستطيع الفرد من خلاله اكتساب مهارات أو معرفة جديدة تساعده على تحقيق أهداف محددة".<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2014، ص 270 .

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 271

كما يعرفه سعد أبو شندي " أنه عملية مستمرة ومخططة، تهدف إلى مساعدة الفرد في دراسة وتعلم كيف يؤدي الأعمال التي يقوم بها بكفاءة وفاعلية، كما أنه يمثل عملية إعداد الفرد لكي يتمكن من تأدية الأعمال التي يتوقع منه أدائها مستقبلاً" (1). وفي تعريف آخر له "بأنه الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناءً" (2).

من خلال هذه التعاريف الواردة يتبين لنا أن التدريب عملية مخططة صادقة مدروسة، تقوم بها المؤسسة من أجل رفع كفاءة العامل وتطويره وفقاً للمتغيرات التي تحصل في البيئة، من أجل تحقيق أهدافها وتحقيق فعالية تنظيمية. في تعريف مؤيد سعيد سالم أخفى أو تغاضى عن مدى أهمية الاستمرارية بالنسبة للتدريب.

كما ورد لدينا عدة تعريف أخرى للتدريب " أنه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله، أو أن يطور الأداء العملي والسلوكي بشكل أفضل" (3).

ويتقاطع هذا التعريف مع تعريف سعد أبو شندي من حيث أن التدريب يساهم بشكل فعال في تحسين وتوجيه سلوك الفرد بشكل إيجابي، كما أن التدريب يتسم باستمرارية وتطوير المعارف الفرد في مجال عمله.

أما في تعريف آخر "عملية تزويد الأفراد والجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك، بحيث يكون هؤلاء الأفراد، أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة" (4)

وبحسب هذا التعريف، التدريب هو عملية اكتساب الأفراد والجماعات خبرات وكفاءات تشترط أن تتوفر على القدرة اللازمة لتغيير وتعديل سلوكهم، وبالتالي زيادة وتحسين فاعلية الأداء.

أما في تعريف آخر " نشاط تعليم من نوع خاص، وهو نشاط معتمد تمارسه المنظمة، يهدف إلى تحسين الأداء للأفراد في الوظيفة التي يشغلها".

ويعرف أيضاً "عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة، تهدف إلى تنمية

<sup>1</sup> سعد أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة، الأردن، 2011، ص 36.

<sup>2</sup> بلال خلف سكارنة، الاتجاهات الحديثة في التدريب، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 19.

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة 2، الأردن 2006، ص 186.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، تخطيط القوى العاملة، الدار الجامعية، مصر 2011، ص 288.

المهارات وقدرات الفرد، وزيادة معلوماته، وتحسين سلوكه واتجاهه بما يمكن من أداء وظيفته بكفاءة وفاعلية" (1)

يشترك هذين التعريفين في نقطة أساسية للتدريب، ألا وهي تحسين للأداء، وتحسين القدرة والكفاءة في العمل وتعديل سلوك الفرد.

وفي تعريف آخر " هو إكساب الأفراد العاملين المعرفة، والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكهم في المستقبل".

تعد عملية التدريب نشاط مستمر يشمل الجانب النظري والعملية، من أجل تحسين سلوكيات ومهارات الأفراد.

### التعريف الإجرائي:

استناد إلى مختلف التعاريف السابقة التي حددناها وبالربط مع واقع المؤسسة مجال البحث، قمنا بصياغة التعريف الإجرائي للتدريب المهني كما يلي: "عملية إكساب الفرد العامل خبرات ومهارات وتطوير للمعارف، لتحسين مستويات أدائه وزيادة كفاءته بالاعتماد على برامج تدريبية فعالة و اساليب متطورة لمواكبة التغيرات من اجل تحقيق أهداف المؤسسة".

### 2.1. أهمية التدريب

تزداد الحاجة إلى التدريب من أجل تأهيل القوى العاملة لمواجهة جل التغيرات واستيعابها، وأصبح نشاط ضروري لا غنا عنه في أي قطاع، ومدى أهميته في الحياة المهنية إذ يمكن إبراز أهمية التدريب في النقاط التالية:

#### أ. أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة (2)

يعتبر التدريب من أهم وأبرز الاستراتيجيات المعتمدة بالمؤسسة لما له من أهمية بالغة في تحقيق التطور وتحسين مستواها والرقى بها لمواكبة التطورات الهائلة في ميدان العمل، وكذا مواجهة المنافسة الشديدة وذلك بـ:

- الانصهار في عالم الجودة الإدارية، وتنمية الموارد البشرية بالاتجاهات الحديثة.
- رفع كفاءة المؤسسة الثقافية والعلمية، وتحسين مستوى الإنتاجية العامة.
- القدرة على التخطيط والتفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات.
- استخدام مفاهيم حديثة، والاطلاع على تجارب علمية متخصصة.
- التعامل مع المتغيرات، ومواكبة التطور والتفكير بأسس علمية وتطبيقية حديثة.

<sup>1</sup> زهير عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجحي للنشر والتوزيع، الأردن 2011، ص18.

<sup>2</sup> بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، ص20.

- التخطيط لإصلاح الماضي وتطوير الحاضر والتنبؤ بالمستقبل، والتخطيط للريادة.
- الاضطلاع بدور قيادي واجتماعي ضمن مجتمع الأعمال.
- تطوير كوادر مؤهلة من الموظفين يساهمون في نمو وتطوير أسس الرقي الوظيفي.
- توفير منشأة بيئية آمنة وسليمة، تعمل على تشجيع الموظف على الإبداع وتحسين أدائه<sup>(1)</sup>.

### ب. أهمية التدريب بالنسبة للمتدربين

- رفع كفاءة الفرد بالمعلومات والمهارات اللازمة لعملية التنمية البشرية.
- اكتساب علوم تطبيقية وبرامج طويلة المدى وقصيرة المدى للتطوير.
- تعويض ما فاتته من مهارات لم يتسنى له اكتسابها في مجال التعليم التقليدي.
- الولاء للمنظمة والشعور بالاهتمام والاحترام، وتوليد مشاعر الحب للعمل.
- الاطلاع على تجارب عالمية في تخصصه ومدى الاستفادة منها.
- كسر حاجز الرهبة من العالم الخارجي، وتعزيز دور الثقة بالنفس.
- الإبداع الوظيفي وتنمية التفكير في سبيل تطوير الاختصاص من العلوم الحديثة.
- منح الفرصة للفرد بالمشاركة الفعالة في برامج التدريب لحل المشاكل الإدارية العمالية<sup>(2)</sup>.

### 3.1. أنواع التدريب

هناك عدة أنواع للتدريب تختلف حسب مرحلة التوظيف، وكذلك حسب نوع الوظيفة وحسب مكان التدريب، وينقسم كل نوع إلى عدة تفرعات:

#### 1.3.1. أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف<sup>(3)</sup>

أ. **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات، التي تقدمه إلى عمله الجديد، والتي لها أثر على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة. تطمح برامج توجيه الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها خلق اتجاهات نفسية طبيعية عن المشروع وتهيئة الموظفين للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل. وتختلف المشروعات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، إذ تتعدد الأساليب من محاضرات ومقابلات وكتيبات مطبوعة تحتوي على معلومات هامة وغيرها من الطرق. وأهم البيانات التي تجمع هذه الطرق لتوفير المعلومات للموظف الجديد<sup>(4)</sup> هي:

<sup>1</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليه، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن 2008، ص189.

<sup>2</sup> سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن 2011، ص153،152.

<sup>3</sup> بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص73،74.

<sup>4</sup> سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص155.

- معلومات عامة عن المشروع، تاريخه، التنظيم الإداري للمشروع، الخريطة التنظيمية له.
- ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف.
- ملابس العمل.
- طريقة استخدام ممتلكات المشروع، مل الهاتف وآلات التصوير.
- الأجور والاستحقاقات والعلاوات.
- الإجازات العادية والمرضية والطارئة وإجراءاتها.
- السلوك في العمل وقواعد التدخين والأكل والمشروبات.
- قواعد الأمن الصناعي، والسلامة العامة.
- موقع المشروع والإدارات والأقسام.
- التأمينات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج.
- الترقيات والحوافز.
- أسماء المشرفين والزملاء والمرؤوسين.

**ب. التدريب أثناء العمل:** ترغب المنظمات أحيانا على تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، وما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من الآلات تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها. ويعاب على هذا النوع من التدريب على أنه ليس هناك ضمان من أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا ونموذجا يحتذى به.

**ت. التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد، وبالأخص حينما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، هنا يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، مثل إدخال نظم المعلومات الحديثة وأنظمة كمبيوتر في العمل، كما يحتاج شاغلوا هذه الوظائف إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة<sup>(1)</sup>.

**ث. التدريب بغرض الترقية والنقل:** عندما يكون هنالك اختلاف كبير في المهارات والمعارف الحالية للفرد والمهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيترقى أو سينتقل إليها. هذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليها لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

**ج. التدريب تهيئة للتقاعد:** في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين كبار السن للإحالة على التقاعد، حيث يتم تدريبهم على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع

<sup>1</sup>بيلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 75، 76.

بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوتر الخاصة بوضعه الجديد<sup>(1)</sup>.

### 2.3.1. أنواع التدريب حسب نوع الوظيفة

أ. **تدريب المهني والفني:** يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، وتمثل التلمذة الصناعية نوعاً من التدريب المهني والفني، وفيه تقوم بعض الشركات أو النقابات بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال، ويحصلون على شهادة فنية

ب. **التدريب التخصصي:** يتضمن هذا التدريب معارف ومهارات أعلى، ووظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والهندسة والإنتاج، وهندسة الصيانة، والمعارف والمهارات. هنا لا تركز كثيراً على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختصة، وتصميم الأنظمة والتخطيط فيها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها<sup>(2)</sup>.

ت. **التدريب الإداري:** يتم هذا التدريب بالمعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (أي الإشرافية) أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات وتوجيه وتحفيز وإدارة لجماعة العمل، والتنسيق والاتصال<sup>(3)</sup>.

### 3.3.1. أنواع التدريب حسب المكان:

أ. **التدريب داخل المؤسسة:** هذا النمط أو النوع من التدريب يتم في مكان العمل عن طريق المشرف، أو أحد العاملين القدامى، والذي يكون مسؤولاً عن تدريب وتعليم العاملين والفاعلية في الأداء من جهة، وتصميم البرامج التدريبية من جهة أخرى.

ب. **تدريب خارج المؤسسة:** يكون هذا النوع من التدريب خارج المؤسسة إما في قسم مستقل أو تابع للمؤسسة نفسها، أو في جهات مختصة كالمكاتب المتخصصة أو المراكز التدريبية<sup>(4)</sup>.

### 4.1. مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية لعدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، باعتبارها الأساس الذي تقوم عليه العملية التدريبية وهي كالتالي:

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية، مصر 2009، مراجع دار الأعمال جامعة قناة السويس، ص349،350.

<sup>2</sup> بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص77.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005، ص326.

<sup>4</sup> سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص159.

- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.
- **الهادفية:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية، قابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة.
- **الشمولية:** يجب أن يشمل التدريب على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها<sup>(1)</sup>.
- **التدرجية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يندرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا.
- **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.
- **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<sup>(2)</sup>.

### 5.1. عناصر العملية التدريبية

- تتكون العملية التدريبية من مجموعة من العناصر الهامة، وكل عنصر له دور فعال في تحقيق عملية التدريب، وتعد ركيزة هامة للقيام بهذه العملية، وهي كالتالي:
- أ. **المتدرب:** يعد العنصر البشري أهم محور تقوم عليه العملية التدريبية وترتبط بمدى قناعته بالتدريب وبحاجته إليه، إذ يعتبر من العوامل التي تؤدي إلى نجاح التدريب حيث يعتبر المتدرب العنصر الفعال في العملية التدريبية.
  - ب. **المدرّب:** هو الشخص المسؤول عن إعداد واختيار المادة العلمية المناسبة لتلبية أهداف التدريب، ويتم اختيار المدرّب المناسب القادر على استخدام وسائل التدريب وأساليبه المتنوعة، بما يتفق مع طبيعة المتدرب وأهدافه ومستوى التدريب.
  - ت. **المادة العلمية:** تكون عادة مختصرة تحتوي على تطبيقات وتمارين وحالات الدراسة، بعضها يؤديه المتدرب وحده، وبعضها يؤديه بشكل جماعي من خلال تقسيم المتدربين إلى جماعات.
  - ث. **بيئة التدريب:** وتشمل مكان التدريب وقاعدته والوسائل السمعية والبصرية والتجهيزات المستخدمة في عملية التدريب، وهي جملة من المتغيرات خارج النظام والتي تؤثر على النظام وكذلك سلوكه<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup>بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 31، 32.

<sup>2</sup>رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة 2001، ص 126.

## 6.1. الاحتياجات التدريبية

من المهم أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من أجل عمل برامج ملائمة لاحتياجاتهم سواء كانوا من العاملين داخل المنشأة حيث يتم التدريب فيها، أو قادمين من منشأة مختلفة للتدريب في مراكز متخصصة، والاحتياجات التدريبية تعني كيف وماذا يلزم العاملين من معلومات ومهارات للنجاح والتفوق في أداء عملهم، وهناك مراحل متعددة لتحديد الحاجات التدريبية وهي:

- وصف الأعمال التي تحتاجها المؤسسة.
- حصر شامل للعاملين في المؤسسة، ومعرفة تخصصاتهم وإمكانياتهم وإعدادهم ومقارنة ذلك بوصف الأعمال التي تحتاجها المؤسسة ولمعرفة مدى ملائمة العاملين لأعمال المؤسسة، وماذا ينقصهم<sup>(2)</sup>.
- أما معايير انتخاب الوسيلة التدريبية فهي تعني كيف يتم اختيار الوسيلة التدريبية للعاملين وفق معايير يتم تحديدها وهي:
  - أ. **مبادئ التعليم:** أي مدى قيام الوسيلة التدريبية على التعلم بما يحقق تحصيل الفرد على المهارات المطلوبة.
  - ب. **المحتوى التعليمي:** أي مقارنة وسائل التدريب المختلفة من حيث مناسبتها للاحتياجات التدريبية، وأوصاف العاملين وقدراتهم.
  - ت. **تكلفة التدريب:** ويتم ذلك بمقارنة الوسائل التدريبية مع بعضها البعض، لمعرفة أكثرها ملائمة للغرض مقارنة بالتكاليف.
- ويمكن القول أن الاحتياجات التدريبية تعتبر من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج التدريبي، لأن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ذا معنى للمؤسسة والمتدربين<sup>(3)</sup>.
- إن الاحتياجات التدريبية تعتبر تعبيراً عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي من الحالات التالية، والتي تشير المؤثرات التدريبية إلى احتمال حدوثها:
  1. الحالة التي يتضح فيها لإدارة الأفراد في المؤسسة أن الأداء الفعلي لبعض الأفراد لا يرقى إلى المستوى المطلوب، بسبب النقص في مهاراتهم.
  2. الحالة التي تقرر فيها الإدارة تغيير أو تعديل محتوى العمل مثل وصف المسؤوليات والواجبات لوظيفة ما.

<sup>1</sup> بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 57، 58.

<sup>2</sup> هشام حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن 2010، ص 93.

<sup>3</sup> بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، ص 94، 98.



3. الحالة التي تقرر فيها إدارة المؤسسة تغيير الظروف والإمكانات التي يتم فيها أداء العمل أو يتم العمل بواسطتها، مثل الانتقال من المركزية إلى اللامركزية في إدارة العمل على سبيل المثال.
4. الحالة التي تقرر فيها الإدارة إحداث وظائف جديدة أو البدء بنشاطات جديدة لم يسبق لأفراد المنظمة ممارستها من قبل.
5. الحالة التي تقرر فيها الإدارة تعيين أفراد جدد، أو نقل أو ترقية أفراد حاليين إلى وظائف أخرى مختلفة<sup>(1)</sup>.

### 7.1. معوقات التدريب

تواجه العملية التدريبية عدة مشاكل ومعوقات تعرقل نجاحها واستمرارها، ولقد تمّ تحديد هذه المعوقات في النقاط التالية:

1. اختلاف الهياكل التنظيمية للمنظمات وعدم تحديد الاختصاصات، وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد.
2. غياب السياسات التي ترشد العمل وتوجه اتخاذ القرارات، وتعتبر أساساً يُعتمد 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.
4. الفشل في ترجمة المعرفة المكتسبة خلال العملية التدريبية إلى عمل فعلي، بمعنى أن ما كسبه الفرد خلال هذه العملية التدريبية لا يجد سبيله أبداً للتطبيق الفعلي في المؤسسة، وقد تعود إلى المتدرب نفسه أو مناخ العمل.
5. عدم توفر التسهيلات اللازمة للقيام بعملية التدريب فقد لا يتوفر للبرامج التدريبية الأماكن المناسبة للتدريب، قلة ميزانية التدريب، افتقار الدورة التدريبية للأسس العلمية والعملية<sup>(2)</sup>.

### 2. الانتماء التنظيمي

لقد تعددت المفاهيم النظرية من قبل الكثير من العلماء والباحثين، ولكن وقبل الشروع في عرض لأهم مفاهيم الانتماء التنظيمي، سنخرج أولاً على تحديد مفهوم الانتماء.

#### 1.2. مفهوم الانتماء

إن مفهوم الانتماء ينتمي إلى المفاهيم النفسية الاجتماعية، فهو يعبر عن شعور الفرد اتجاه عمله ومنظّمته، ومدى تحقيق الارتباط والانسجام بينهما، ويمكن تعريفه على أنه "

<sup>1</sup> بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 94.

<sup>2</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2011، ص 105.

النزعة التي تدفع الفرد للدخول في إطار اجتماعي فكري معين، بما يقتضيه هذا من التزام بمعايير وقواعد هذا الإطار، وبنصرته والدفاع عنه في مقابل غيره من الأطر الاجتماعية والفكرية الأخرى " (1)، فهذا التعريف يتضمن النقاط التالية:

1. شعور يدفع الفرد إلى الاندماج داخل تنظيم معين.
2. على الفرد أن يمثل إلى معايير وقيم هذا التنظيم.
3. الدفاع عن التنظيم وإظهار المحبة له.

وورد في معجم علم الاجتماع أن الانتماء هو " ارتباط الفرد بجماعته حيث يرغب الفرد في الانتماء إلى جماعة قوية يتقمص شخصيتها ويوحد نفسه بها مثل: الأسرة، النادي، الشركة" (2). أما علماء الاجتماع فيعتبرون مفهوم الانتماء مفهوما قديما، والانتماء التنظيمي عندهم هو امتداد للانتماء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وانتمائه وولائه للمجتمع الذي يعيش فيه (3).

كلا التعريفين يؤكدان أن الانتماء التنظيمي هو اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم ومعايير التنظيم المنتمي إليه، ورغبتهم القوية في بذل أكبر جهد وعطاء ممكن لصالحه.

### 2.2. مفهوم الانتماء التنظيمي

لقي موضوع الانتماء التنظيمي اهتماما بالغا في الدراسات العربية كونه الركيزة الأساسية لاستقرار العمال والحد من التسرب الوظيفي، حيث بحث العلماء والباحثين عن مصادر وأسباب الانتماء وما يترتب عنه من نتائج بالنسبة للفرد والمنظمة، ومن هذا المنطلق يعد الانتماء التنظيمي:

1. عنصرا هاما في إيجاد علاقة وطيدة بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها.
2. انتماء الفرد لمنظمتها يبنى ببقائه فيها وعدم تركها.
3. الانتماء يؤكد فاعلية المنظمة ونجاحها.

ولقد تعددت تعريفات الباحثين لموضوع الانتماء التنظيمي كل حسب مجاله المعرفي، واتضح أنه ليس هناك إجماع كبير حول هذا المفهوم، ومما تجدر الإشارة إليه أنه كثيرا ما يستخدم مصطلح الولاء والالتزام التنظيمي في الدراسات العربية بمعنى مشابه

<sup>1</sup> نجلاء عبد الحميد راتب، الانتماء الاجتماعي للشباب المصري: دراسة سوسيولوجية في حقبة الانفتاح، مركز المحروسة للنشر، مصر، 1998، ص 77.

<sup>2</sup> رحمانى محمد، الانتماء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية تميمون، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة وهران 2011/2012، ص 22.

<sup>3</sup> رحمانى محمد، مرجع سابق، ص 23.

لمصطلح الانتماء، خصوصا وأنه يشار إليها في اللغة الإنجليزية بالكلمة ذاتها وهي commitment

ولا يميز الفقه الإداري العربي وحتى الغربي بين مفهومي الولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي على اعتبار أنهما يؤديان نفس المعنى أو الغرض، بعكس الفقه الإداري الياباني حيث يلمس القارئ تفرقا بين المفهومين، وبالتالي فإنه وفقا لمجمل المفهوم السابق فإن الانتماء التنظيمي مبدأ يحوي بداخله الولاء، فهو الذي ينتج الولاء، كما أن الولاء يتأثر بالانتماء علاوة على أن الانتماء الوظيفي غير مرتبط بمنظمة أو تنظيم أو إدارة، إنما هو مبدأ عام وشامل يتوفر لدى كل موقع وعند حدوث أي تغيير

لقد تعددت التعريفات التي تفسر مفهوم الانتماء التنظيمي تبعا لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها، فقد عرفه بعضهم بأنه " اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، حيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمتها بغض النظر عن مقدار المردود الذي يحصلون عليه منها " وعرفه آخرون أنه " عدم رغبة العاملين في ترك المنظمة التي يعملون بها لغاية المكاسب سواء الحوافز، أو المكانة الاجتماعية أو الحرية المهنية

كما تم تعريفه من قبل ماري شلدون (M. sheldon) التي قالت إنه "اتجاه الفرد نحو المنظمة والذي يربط بدوره ذات الفرد مع المنظمة التي يعمل بها" ونجد تعريفا مماثلا لتعريف شلدون وهو للباحث أرون كوهين (A. COHEN) يذكر فيه على أنه " نوع من اتجاه الموظف نحو المنظمة التي يعمل بها

إذن إن الانتماء التنظيمي استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرارية العلاقة بينهما، يترتب عليه أن سلوك الفرد يفوق المتوقع منه من جانب المنظمة، وكذا رغبة الفرد في إعطاء جزء أكبر من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالاستعداد لبذل مجهود أكبر، والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.

وعرفه جينز ( Jans ) بأنه " المدى الذي يقبل به الفرد أهداف المنظمة وقيمها، كما ينظر إلى دوره في المنظمة من خلال الإسهام الذي يقوم به بالنسبة لهذه الأهداف والقيم واعتباره جزء من شخصيته " .

كما يعني " قوة الرغبة في المحافظة على عضوية المنظمة والتمسك بها، ويعني الشعور بالحب للمؤسسة والتعلق بها باعتبارها مكانا للحياة والعمل والاستقرار "(1).

التعريف الإجرائي:

1.رحماني محمد،مرجع سبق ذكره،ص24

بناء على التعاريف المقدمة لمفهوم الانتماء التنظيمي، وكذا واقع المؤسسة مجال البحث، قمنا بصياغة التعريف الإجرائي كما يلي: "الانتماء التنظيمي يشمل الارتباط النفسي والشعور بالعضوية، واستعداد الفرد وتنمية رغبته للتضحية وبذل الجهد في المنظمة، كما يعبر عن توافق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيمها، والحد من السلوكيات غير المألوفة فيها كالتسرب المهني والإحباط والعمل وغيرها من الظواهر التنظيمية غير السوية، و إلى مدى الصدق والإخلاص في العمل وزيادة تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقه التي تتحقق من خلال الانتماء".

### 3.2. أهمية وخصائص الانتماء التنظيمي

#### 1.3.2. أهمية الانتماء التنظيمي

حظي موضوع الانتماء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين، ويعزى هذا الاهتمام إلى ما للانتماء من تأثيرات هامة على كثير من السلوكيات التنظيمية، وقد أكدت الدراسات أن ارتفاع الانتماء التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى ظواهر سلبية عديدة كالغياب والتهرب من أداء العمل والشعور بالإحباط.

فالانتماء التنظيمي يحقق للمنظمة البقاء والمنافسة والازدهار، ويكسبها ثقة العاملين ورضاهم عنها، وأن تحقيق هذا الانتماء يقتضي من المنظمات أن تركز على العلاقات الإنسانية، والأساليب الإدارية الحديثة في القيادة والإشراف، وتوفير مناخ مؤسسي مشجع على الانتماء المخلص والمبدع.<sup>(1)</sup>

ومن الأساليب التي تجعل أهمية بالغة للانتماء التنظيمي والاهتمام المتزايد حوله هي:

1. إن الانتماء التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الأكثر انتماء سيكونون أطول بقاء في المنظمة.
2. إن الانتماء التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا في الحياة.
3. إن الانتماء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال المنظمات كونه أصبح يتولى مسؤولية الحفاظ على المنظمة، ويجعلها في حالة صحيحة وسليمة وتمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيز الفرد وزيادة درجة انتمائه بأهدافها وقيمها.
4. إن انتماء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا في نجاح تلك المنظمات، واستمرارها وزيادة إنتاجها.

<sup>1</sup> رحمانى محمد، مرجع سبق ذكره، ص25

وتتمثل أهميته أيضا في انعكاساتها الإيجابية على الفرد والمنظمة إذ أنه:

1. يزيد من إنتاجية الفرد وفعاليتها، وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها.
2. كما يعد عاملا أساسيا في استمرارية المنظمة.
3. يمنع التسرب الوظيفي.
4. يعزز علاقات الزمالة والتوقعات المشتركة بين العاملين.
5. زيادة الرضا الوظيفي والإحساس بالدافعية للعمل والإنجاز. (1)

وقد أشار العديد من الباحثين على أهمية الانتماء التنظيمي على أنه عامل رئيسي في استمرار وفعالية المنظمة، لأن المسؤولية الأساسية لمن لديهم هذا الانتماء للمنظمة هي المحافظة على العمل واستمراره، والتفاني فيه من أجل استمرار الحياة في المنظمة، بغض النظر عن المكاسب الضرورية. لذا كان على المنظمات أن توجد هذا الانتماء. (2)

ومن خلال الدراسات التي أجريت عن الانتماء التنظيمي يمكن رصد بعض المؤشرات منها:

- درجة توحيد العاملين مع المنظمة.
- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة.
- درجة الاستعداد للتضحية من أجل المنظمة.
- الحديث عن المنظمة بكل خير بواسطة العاملين.
- الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم.
- عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى.
- ارتفاع معنويات العاملين.
- التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة منها.
- تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان. (3)

ونظرا لهذه الأهمية البالغة للانتماء التنظيمي، فإنه يجب على المنظمات أن تسعى لخلق هذا الانتماء وتنميته لدى الأفراد العاملين لديها، فالأفراد ذوي الانتماء التنظيمي القوي يصبحون أقل احتمال لترك العمل والغياب بمعنى أنهم أكثر استقرارا في العمل، وأكثر رغبة

<sup>1</sup> رحمانى محمد، مرجع سبق ذكره، ص 26

في استمراريتها، وعليه تسعى كل منظمة بتوفير جميع الأدوات والآليات القادرة على تفعيل والمساهمة في تكوين وترسيخ الانتماء وتنميته لدى أفرادها.

### 2.3.2. خصائص الانتماء التنظيمي

للانتماء التنظيمي أهمية قصوى داخل المنظمات باعتباره يزيد من ارتباط العامل بمنظّمته وبالتالي استقراره، وذلك لماله من خصائص تميزه، تتمثل فيما يلي:

1. إن الانتماء التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة، وهو حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى انتمائهم.
2. يؤثر الانتماء على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للتنظيم.

يتصف الأفراد الذين لديهم انتماء بالصفات التالية:

- قبول أهداف وقيم المنظمة والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.
  - وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة.
  - وجود الرغبة الفردية في البقاء بالمنظمة. (1)
3. إن الانتماء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
  4. إن الانتماء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى. (2)
- وتأسيساً على كل ما تقدم يتضح لنا أن الانتماء التنظيمي هو إحساس وشعور، أي هو حالة نفسية تستقر في نفس العامل، وهو لا يظهر جلياً وواضحاً إلا من خلال تصرفات العمال داخل التنظيم سواء بصفة جماعية أو فردية. وبالتالي الانتماء يجعل أفراد التنظيم يقبلون أهداف وقيم التنظيم، ويعملون من أجل رفع أدائهم، ويشعرون بأنهم جزء منه، وكذا رغبتهم القوية في البقاء.

1رحماتي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 26

2موسى توفيق المدهون ومحمد ابراهيم الجزراوي، تحليل لسلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، الأردن، 1995، ص 508.

## 4.2. أبعاد ومراحل الانتماء التنظيمي

### 1.4.2. أبعاد الانتماء التنظيمي

للانتماء التنظيمي جوانب متعددة تربطه بعدة جوانب، وكذلك أبعاد مختلفة بإمكانها تقوية النظام الاجتماعي. ترى كانتور (kantor) أن للانتماء التنظيمي ثلاثة أبعاد إذا ما توفرت في أي نظام اجتماعي فإن إمكانية بقائه وتماسكه تقوى وتزداد وهي:

- أ. **الانتماء التلاحمي:** ويتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية تتضمن تماسك وتضامن الجماعة، ويتحقق ذلك عندما يتخلى الفرد عن السلوك الذي يقود للتناحر والتباغض، ويركز على السلوك الإيجابي الذي يدعم التضامن الاجتماعي.
- ب. **الانتماء الموجه:** ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة والامتثال لسلطانها والمعايير التي تحددها.<sup>(1)</sup>

ويمكن تلخيص ما جاءت به كانتو في ثلاثة نقاط أساسية هي:

- ❖ على الفرد أن يضحى من أجل تماسك الجماعة التي ينتمي إليها.
- ❖ ترك الفرد للسلوكيات السلبية المؤدية إلى التباغض والتناحر لمصلحة الجماعة.
- ❖ على الفرد أن تكون قيمه ومبادئه متطابقة مع قيم ومبادئ الجماعة التي ينتمي إليها، بل عليه الامتثال لها.

يرى أيضا ماير (mayer) أن الانتماء التنظيمي لا يجب أن يعتمد على العواطف أو أن يكون أدبيا، وإنما يكون مستمرا أو متواصلًا، حيث أكد أن الانتماء التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد:

1. **الانتماء التأثيري أو العاطفي:** ويعبر عن درجة الانتماء العاطفي، والتأثر بأهداف وقيم التنظيم وقد يكون هذا الانتماء ناتج عن إحساس وتأثير شخصي للمنظمة، وقد يكون مؤقتًا أيضًا ولمدة محددة.
2. **الانتماء المعياري الأدبي:** وهو نوع من الانتماء يعبر عن الانتماء الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة، ويكون ناتجًا عن التأثر بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية.
3. **الانتماء المتواصل أو المستمر:** هو أرقى وأكثر أنواع الانتماء، ويعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة، وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup>محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 210.  
<sup>2</sup>رحماني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 24.

ت. نموذج " ستاووسلانيك " : يرى هذا النموذج بأن أبعاد الانتماء التنظيمي تتمثل في بعدين رئيسيين هما:

- **الانتماء الاتجاهي:** ويعني الأمور التي تؤدي إلى تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، بحيث تزداد رغبته في البقاء والاستمرار للعمل بالمنظمة.
- **الانتماء السلوكي:** ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة بسبب سلوكه السابق، فالجهد الذي يبذله الفرد والوقت الذي قضاه في المنظمة يجعلانه يتمسك بها لكونه عضواً فيها.<sup>(1)</sup>

ث. نموذج اتزيوني ( ETZIONI ) 1961: يعتمد هذا النموذج بشكل قوي على درجة امتثال الفرد لتوجيهات التنظيم، حيث تتأثر سلطة التنظيم بكل من درجة وطبيعة استغراق الفرد في العمل.

ويشير هذا النموذج إلى أن الانتماء يأخذ الأبعاد التالية:

- **انتماء أخلاقي:** ويمثل توجهها إيجابياً عميقاً نحو التنظيم استناداً إلى توحيد الفرد مع الأهداف والقيم ومعايير السلطة، ويرتبط هذا النوع من الانتماء بالتوجه القيمي نحو العمل، هذا التوجه الذي يرتد في أصوله إلى عملية التطبيع الاجتماعي، وقد وصف "رو" هذا التوجه كونه تأثير إيجابي نحو الأداء المهني، وإيمان بقيم العمل الجاد والسعي نحو تحقيق مكانة مرموقة، وإيمان بجوانب وطبيعة العمل، وارتباطها بالقيم الدينية.

- **انتماء حسابي:** ويستند بصورة أساسية على العلاقة التبادلية التي تنمو بين الفرد والتنظيم، فتقدير العائد مع العلاقة بين كم وكيف المثيرات التنظيمية وبين إسهام الفرد في العمل على إيجاد توازن بين مستوى الانتماء لدى الأفراد على المثير التنظيمي، وإسهام الفرد بارتفاع الرضا.

- **انتماء اغترابي:** ويمثل توجهها سلبياً نحو التنظيم وينجم عن مواقف وسلوكيات الفرد، وقد حدد "والنسكي" السمات المحددة لصورة الذات، والتي يمكن تعزيزها وإحباطها وعلاقتها بالدور، ومنها: الذكاء، الاجتماعية، الاستقلالية، الطموح.

وقد أشار "والنسكي" إلى أن درجة التجانس بين صورة الذات لدى الفرد وطبيعة دوره يحدد الاغتراب الاجتماعي.<sup>(2)</sup>

ج. نموذج ستيرز (STEERS) 1977: يرى ستيرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل كمدخلات، وتكوّن ميل الفرد للاندماج بمنظّمته ومشاركته لها، واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، ورغبتها الأكيدة في بذل أكبر جهد لها، مما

<sup>1</sup>خلف سليمان الرواشدة، مرجع سبق ذكره، ص 88.

<sup>2</sup>محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 13، 14.



ينتج رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه، وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والانتماء (الولاء) لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين ستيبرز في نموذج العوامل المؤثرة على تكوين الانتماء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك، متبعا منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعتين تمثلان مدخلات الانتماء التنظيمي ومخرجاته، وهي كالتالي:

### 1. مدخلات الانتماء التنظيمي

- ✓ الخصائص الشخصية: الحاجة للإنجاز، التعلم، العمر، تحديد الدور.
- ✓ خصائص العمل: التحدي في العمل، الرضا عن العمل، فرصة التفاعلات الاجتماعية التغذية المرتدة.
- ✓ خبرات العمل: طبيعة ونوعية خبرة العمل لدى العاملين، اتجاهات العاملين، أهمية الشخص بالنسبة للتنظيم.

### 2. مخرجات الانتماء التنظيمي

- ✓ الرغبة والميل للبقاء في التنظيم.
  - ✓ انخفاض نسبة دوران العمل.
  - ✓ الميل للعمل طواعية لتحقيق أهداف التنظيم.
- يتضح من خلال هذا التقييم أن للانتماء التنظيمي أنواع عديدة، يمكن أن ينبع من الشخص ذاته وإحساس وعاطفة اتجاه المنظمة، وقد يكون بصفة مؤقتة ومحدودة، أو صفة دائمة برغبة قوية يتمسك الفرد من خلالها بأهداف وقيم المنظمة والتضحية من خلالها، وقد يكون الانتماء ناتجا عن البيئة الاجتماعية للفرد بحيث يتأثر بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية.<sup>(1)</sup>

### 2.4.2. مراحل تطور الانتماء التنظيمي

لقد بين بوشنان (BOUCHNAN) في بحثه الخاص بتطور انتماء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974 أن الانتماء التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة هي:

أ. **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختيار، ويكون توجهه الأساسي لتأمين قبوله في التنظيم. والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم وإدراك ما يتوقع منه، وإظهار مدى خبرته ومهاراته، ويرى بوشنان أن الخبرات التالية تظهر خلال هذه المرحلة وهي:

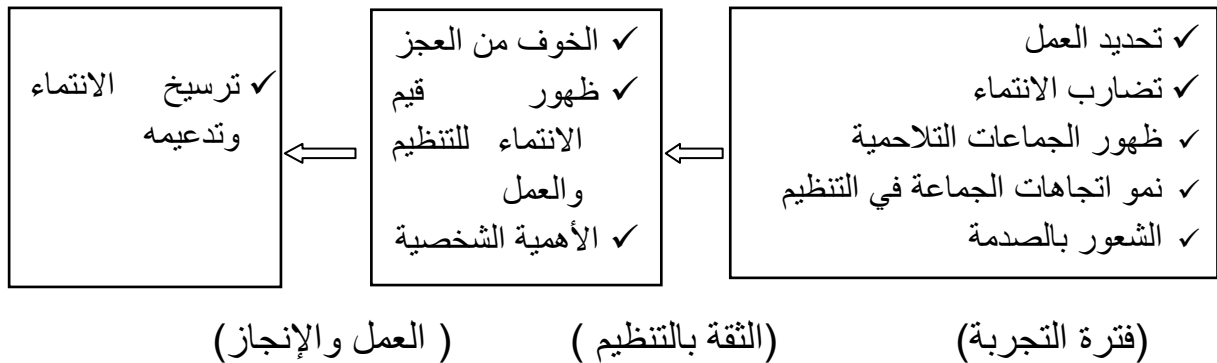
✓ تحديات العمل.

✓ تضارب الانتماء.

<sup>1</sup> أحمد عبد الرحمن هيجان، إدارة السلوك الإنساني، الدار الجامعية، القاهرة، 2011، ص39.

- ✓ وضوح الدور.
  - ✓ ظهور الجماعة المتلاحمة.
  - ✓ إدراك التوقعات.
  - ✓ نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم.
  - ✓ الشعور بالصدمة.
- ب. **مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام تلي التجربة حيث يسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز. وتتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية:
- ✓ الأهمية الشخصية.
  - ✓ التخوف من العجز.
  - ✓ وضوح الانتماء للتنظيم والعمل.
- ت. **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات انتمائه التي تكونت في المرحلتين السابقتين، وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.<sup>(1)</sup>

الشكل (1) يوضح مراحل الانتماء التنظيمي عند بوشنان<sup>(2)</sup>.



المصدر: زيد منير عبوي، المرجع السابق، ص209.

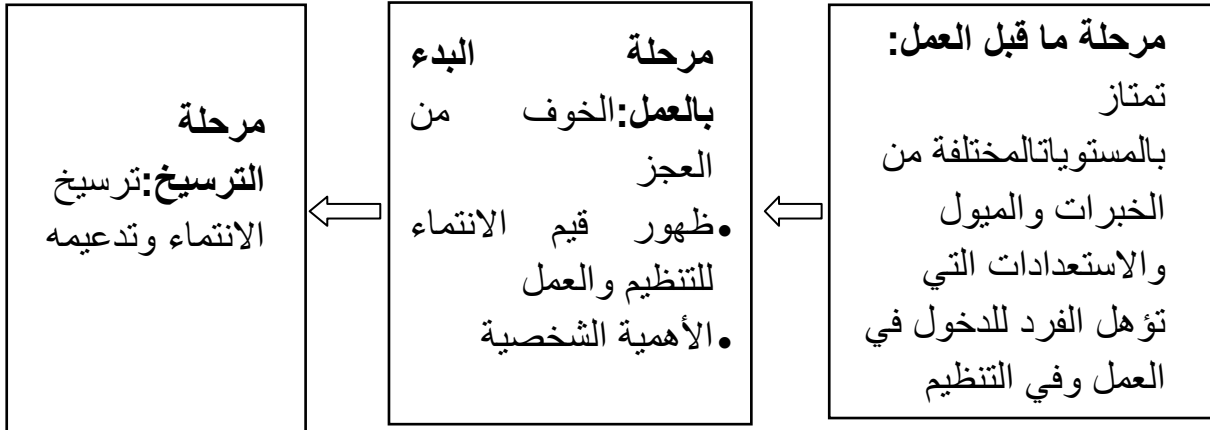
<sup>1</sup>محمد حسن محمد حمادات، المرجع السابق، ص69.

<sup>2</sup>زيد منير عبوي، المرجع السابق، ص209.

وقد بين كل من مودي ( mowdy ) وبورتر ( porter ) في دراستهما عام 1982 أن تكوين الانتماء التنظيمي للعاملين في تنظيماهم وتطوره يمر بثلاث مراحل زمنية متتابعة:

- أ. **مرحلة ما قبل العمل:** وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في التنظيم، تلك المؤهلات ناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفة الظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.
- ب. **مرحلة البدء في العمل:** وهي التي يكتسب الفرد من خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى، والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية انتمائه له والانخراط كعضو في التنظيم.
- ت. **مرحلة الترسخ:** وتتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم انتماءه وانخراطه الاجتماعي وتتمن فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة)

الشكل رقم (2) يوضح مراحل الانتماء التنظيمي مودي وبورتر



المصدر: زيد منير عبوي ، المرجع السابق ، ص209.

وأشار " ولش و لافان " إلى أن ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها وانتماءه لها يمر بمرحلتين:

- أ. **مرحلة الانضمام إلى المنظمة التي يريد الفرد العمل فيها:** وفي أغلب الحالات يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وأهدافه، وتلبي طموحه.

ب. **مرحلة الانتماء التنظيمي:** وفي هذه المرحلة يكون الفرد حريصا على بذل الجهود الصادقة من أجل تحقيق النجاح للمنظمة والنهوض بها، إذ أنه يشعر بالانتماء الحقيقي للمنظمة والرغبة الأكيدة للبقاء فيها<sup>(1)</sup>.

ويشير حمدات إلى أن الانتماء التنظيمي يتضمن معنى ارتباط الفرد السيكولوجي مع منظمته وولائه وإيمانه بقيمتها، مع إحساسه باندماجه في عمله، يترسخ لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في المنظمة، وينبغي للإدارة التعرف إليها كي تعينه على تطوير الانتماء التنظيمي للعاملين وهي:

1. **مرحلة الطاعة:** وتعني قبول الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي.
2. **مرحلة الاندماج مع الذات:** وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة.
3. **مرحلة الهوية:** وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه، وهو جزء منها، وأن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية<sup>(2)</sup>.

أما "أورلي و جاتمان " فقد بينا أن هناك ثلاث مراحل يمر بها الانتماء التنظيمي للفرد وهي:

- أ. **مرحلة الإذعان والالتزام:** ويكون في بداية انضمام الفرد للمنظمة بحيث يبني على المكاسب التي يحصل عليها الفرد نتيجة انضمامه للمنظمة، لذا فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبون منه مقابل الحصول على المكاسب المختلفة في المنظمة.
- ب. **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:** تكون رغبة الفرد في الاستمرار والبقاء في المنظمة هي السبب في تقبله سلطة الآخرين وتأثيرهم، ذلك أن بقاءه في المنظمة يشبع حاجاته للانتماء مما يؤدي إلى شعوره بالفخر وكونه عضوا في المنظمة.
- ت. **مرحلة التبني:** وفي هذه المرحلة تتشابه أهداف الفرد وقيم مع أهداف المنظمة، فيبدأ الفرد يتبنى أهداف وقيم المنظمة نتيجة شعوره بأن تحقيق أهداف المنظمة يعد تحقيقا لأهدافه، وأن دفاعه عن قيم المنظمة هو دفاع عن قيمه شخصيا.

<sup>1</sup>خلف سليمان الرواشدة، المرجع السابق، ص91.

<sup>2</sup>محمد حسن محمد حمدات، المرجع السابق، ص96.

إن الإحساس بالانتماء للمنظمة لا يكون منذ الوهلة الأولى لانضمام الفرد، بل هناك مراحل يتشكل فيها هذا الانتماء قد تطول أو تقصر إلا أن تشكله يكون متأثر بعوامل تنظيمية كنوع القيادة والإشراف، والحوافز المقدمة من الإدارة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وما إلى ذلك من عوامل وظواهر إيجابية قد تزيد من الإحساس بالانتماء.

### سادساً: الدراسات السابقة

سنحاول من خلال بحثنا هذا التركيز على أهم الدراسات التي لها علاقة بموضوع بحثنا، رغم تعذر الحصول على دراسات تناولت مفاهيم الموضوع محل الدراسة ألا وهو التدريب والانتماء الوظيفي، وعلى هذا الأساس سنحاول التطرق لأهم الدراسات التي تناولت هذه المفاهيم كل على حدا:

#### 1. الدراسات السابقة لموضوع التدريب

##### 1.1. الدراسة الأولى

دراسة عبد الرحمن الشعري بعنوان " دور التدريب في تنمية مهارات رجال الأمن في المملكة العربية السعودية "، عمدت هذه الدراسة إلى التعرف بدقة على مفهوم التدريب ودوره في إيجاد العمل لرجل الأمن والوقوف على تأثير التدريب عليه وعلى قدرته على تنمية مهاراته، واكتساب معارف وعلوم جديدة والوقوف على المشكلات التي تصادف الجهود التدريبية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وخرج ببعض النتائج التي كان أبرزها العشوائية في إعداد البرامج التدريبية وافتقار الموضوعية في صياغة تلك البرامج وعدم تقديمها على النحو المشوق للمتدربين وعدم التخطيط للبرامج التدريبية مما يتوافق مع الاحتياجات الفعلية للمتدربين

##### 2.1. الدراسة الثانية

دراسة أحمد بن بشير بن محمد الميز تحت عنوان " أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة " سنة 2009 بالخطوط الجوية العربية السعودية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا جامعة النيلين. حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر التدريب على أداء العاملين بمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية، وإبراز عملية الاستثمار للموارد البشرية داخل المؤسسة عن طريق التدريب، وكذلك تشخيص مشكلة موضوع البحث من خلال تقييم عمليات التدريب بالمؤسسة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، أما العينة فقد اعتمد على المسح الشامل واستخدام المقابلة والملاحظة كأداتين لجمع البيانات، وقد استخلص من دراسته ما يلي:

- ✓ عدم وجود ترابط بين مراكز التدريب والمكتبات التدريبية والبحثية.
- ✓ عدم استخدام الوسائل الحديثة والمتاحة مثل التعلم عن بعد.

- ✓ عدم تكثيف الدورات بالقدر المطلوب في المجال الفني والتقني والصيانة.
- ✓ عدم التنسيق بين الإدارات لتحديد مواعيد الدورات المقامة.
- ✓ لا توجد قاعدة بيانات خاصة بالمتدربين في أرض الواقع في العمل، وعدم الاستفادة من المهارات التي يتلقاها المتدربين أثناء التدريب.

### 3.1. الدراسة الثالثة

دراسة ساعد قرمش زهرة بعنوان " دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة بمركب تكرير البترول، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد وتسيير المؤسسات. جامعة 20 أوت سكيكدة 2006 – 2007. حيث حاولت الباحثة التأكد من فرضيات الدراسة:

- ✓ كلما كان الاهتمام بالعنصر البشري كبيرا فيما يخص تدريبه وتحفيزه والاهتمام برغباته الشخصية وفق أسس علمية كلما كان إنتاج هذا العنصر أكثر فعالية وأداءه أفضل.
- ✓ تتم إدارة العملية التدريبية في المنظمة محل الدراسة بشكل منهجي وعلمي وبمستوى جيد.

✓ إن التدريب المستمر للأفراد على مستوى المنظمة يساعد تلك الموارد في التحكم أكثر في التقنيات الحديثة، ومنه الرفع من أدائها.

لقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأكثر توافقا مع طبيعة البحث وموضوع الدراسة، حيث اعتمدت على أدوات جمع البيانات كدراسة السجلات والوثائق الخاصة بالمنظمة وكذا الملاحظة والمقابلة.

هدفت هذه الدراسة لعدة نقاط نذكر منها:

- ✓ تسليط الضوء على الموضوع والاهتمام بالموارد البشرية داخل المؤسسة.
- ✓ التعرف على واقع ومستوى تطبيق وممارسة العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة، ومعرفة حجم الإمكانيات المتوفرة لذلك.
- ✓ معرفة الآليات المعتمدة لتقييم العملية التدريبية، وهل تؤخذ نتائجها بعين الاعتبار في تعديل البرامج التدريبية المقبلة.
- ✓ معرفة كيفية تشخيص وتحديد الاحتياجات التدريبية.
- ✓ معرفة مدى انعكاس التدريب على مهارات ومعارف المستفيدين من الدورات التدريبية، وأثر ذلك على أدائهم بعد التحاقهم بمكان عملهم.
- ✓ إبراز أن التدريب من أفضل مجالات الاستثمار في المورد البشري، إذ يهدف إلى تحويل هذه الموارد إلى ثرة و طاقة إنتاجية.

كما خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية وهي:

- ✓ أصبح لنشاط التدريب قيمة استراتيجية واستثمار في الرأسمال البشري.
- ✓ زيادة الاهتمام بالموارد البشرية خاصة في ظل التحديات مثل المنافسة والعولمة وانفتاح السوق.
- ✓ التدريب يحتل مكانة هامة وحساسة في إدارة الموارد البشرية.
- ✓ الهدف من التدريب هو تنمية معارف الأفراد، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم.
- ✓ يجب أن يبنى مخطط التدريب على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ✓ المركب يولي اهتمام كبير بالتدريب لتنمية الموارد البشرية.
- ✓ تزايد عدد الدورات التدريبية خلال الفترة الممتدة بين 2003 و2005.
- ✓ تخصيص 1% من الكتلة الأجرية سنويا للتدريب.
- ✓ لم يتمك التدريب من تغطية بعض مواضيع التدريب.
- ✓ اعتماد التدريب الداخلي والتدريب التخصصي أكثر وكذا التدريب الترقوي.
- ✓ ضعف إمكانية المسؤولين على القيام بعملية التحليل العلمي، والتحديد الفعلي للاحتياجات التدريبية.

### 4.1. الدراسة الرابعة

تناولت دراسة الباحث بن دريدي مراد تحت عنوان " استراتيجية إدارة الموارد البشرية المؤسسة الحكومية الجزائرية (التدريب والحوافز) ". وهي دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز عنابة، التي أنجزها سنة 2010، حيث حاول من خلالها التأكد من الفرضيات التالية:

#### الفرضية العامة:

- ✓ تستند إدارة الموارد البشرية الجزائرية في رسم وتنفيذ استراتيجياتها على خطط وطرق علمية مدروسة وواضحة.

كما حدد ثلاث فرضيات جزئية مفادها:

- ✓ تعتمد إدارة الموارد البشرية على برامج وخطط واضحة لتدريب أفرادها.
- ✓ تعتمد إدارة الموارد البشرية في تحديد وتقييم العملية التدريبية على استراتيجية محددة، تأخذ بعين الاعتبار مجموعة الخطط والبرامج المتعارف عليها.

✓ تعتمد المؤسسة في بناء نظام الحوافز على مجموعة من الخطوات الواضحة والمدرسة.

وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، بالاعتماد على إحدى طرق المسح بالعينة، التي بلغ عددها 63 فرد من أصل 288 عامل، كما اعتمد في جمع بياناته على الأدوات التالية: الملاحظة – المقابلة – الاستمارة – السجلات والوثائق، كما توصل من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

### نتائج الفرضية الأولى:

- ✓ اعتماد المؤسسة على برامج تدريبية في تدريب عمالها داخل مراكز التكوين.
- ✓ تحسين أداء العمال وفاعلية التدريب يقترن بالتدريب التخصصي.

### نتائج الفرضية الثانية:

- ✓ تساهم الاحتياجات التدريبية في توجيه عملية التدريب بهدف رفع كفاءة المؤسسة.
- ✓ اشترك جميع المسؤولين بالمؤسسة في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ✓ تأكيد حاجة الأفراد للتدريب خاصة التدريب التخصصي.

### نتائج الفرضية الثالثة:

- ✓ تمنح المؤسسة الحوافز المادية والمعوية للعمال ويتم ذلك عن طريق ما يبذله العامل من جهد.
- ✓ تلعب الحوافز المادية والمعنوية دورا كبيرا في تحقيق الفاعلية لدى الموارد البشرية، وكلما تحصل العامل على حوافز وتشجيعات زاد جهده.
- ✓ تعتمد المؤسسة في مكافئتها على المكافأة الجماعية والفردية.
- ✓ تشارك المؤسسة جزءا من أرباحها مع العمال وهو ما يحفز العامل.
- ✓ لا تسمح المؤسسة للعمال المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ✓ توفر المؤسسة ظروف الراحة للعمال للقيام بعملهم على أحسن وجه.
- ✓ أسلوب المؤسسة يضمن بقاء واستمرارية العمال في المؤسسة.

## 2. الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم الانتماء التنظيمي

### 1.2. الدراسة الأولى



دراسة نايف علي عاصي وهدى مجيد حسين بعنوان " الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم التقني "، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم التقني والعلاقة بينهما، ومدى تأثير بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية في هذا المجال، وخلص الباحث في الأخير إلى أن درجة الانتماء التنظيمي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني كانت مرتفعة، وهذا يرجع إلى طبيعة العمل في الهيئة وظروف وبيئة العمل، والتي كان لها دور مهم في ذلك، كعوامل الإشراف ومحتوى العمل والأجور والترقيات ونظم الاتصالات، كما اتضح أنه رغم ارتفاع درجة الرضا الوظيفي عن العمل لدى العاملين في الهيئة، إلا أن تأثير العوامل التنظيمية السابقة على الرضا عن العمل كان ضعيفا جدا، وبهذا كان ارتفاع درجة الانتماء التنظيمي لدى العاملين في الهيئة.

### 2.2. الدراسة الثانية

دراسة محمد أيمن عبد اللطيف عيشوش بعنوان "الانتماء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والخصائص الديمغرافية للقوى العاملة، وذلك بالتطبيق على عينة من الموظفين من جنسيات مختلفة في الأجهزة الحكومية في دولة الإمارات، وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ما بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي والتي تأخذ شكل الدائرة المغلقة، بحيث أن الرضا الوظيفي يكون سببا للانتماء التنظيمي في مواقف معينة ونتيجة له في مواقف أخرى، كما أوضحت بأنه توجد علاقة ما بين الانتماء التنظيمي والخصائص الديمغرافية للأفراد والتي تؤثر في غالبيتها على الانتماء تأثيرا ملموسا، حيث تبين بأنه يوجد ارتباط موجب ومعنوي ما بين الانتماء ومستوى التعليم.

### 3.2. الدراسة الثالثة

دراسة عبد الله عبد الغني الطجمع بعنوان "قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديمغرافية في التنبؤ بمستوى الانتماء التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، تم من خلال هذه الدراسة قياس مدى قدرة القوى التنظيمية والديمغرافية على التنبؤ بمستوى الانتماء التنظيمي، حيث كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين العناصر التنظيمية (نظام المكافآت - البيئة التنظيمية - علاقات العمل - التحدي الوظيفي - والانتماء التنظيمي - كما كشفت عن عدم وجود أي علاقة معنوية بين السن أي سنوات الخدمة والمستوى الوظيفي - المستوى التعليمي) وليس الانتماء التنظيمي.

### 4.2. الدراسة الرابعة

دراسة عايدة خطاب تحت عنوان " الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل، دراسة ميدانية عن المرأة السعودية، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى قيام المنظمات التي تعمل بها

المرأة على توفير الظروف المناسبة للعمل والتعرف على مواطن القوة والضعف في بيئة العمل ووضع المقترحات لإيجاد الدافع للعمل وتنمية السلوك الإنمائي، وبالتالي الإسهام في بذل المزيد من الجهد والأداء والتقليل من معدل دوران العمل والغياب. تناولت هذه الدراسة عدة قطاعات من الخدمة المدنية النسائية بالرياض، وبلغ عدد عينة الدراسة (321) موظفة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن مستوى الانتماء التنظيمي لدى المرأة العاملة السعودية مرتفع بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطيه وثيقة بين الانتماء التنظيمي لدى المرأة العاملة السعودية، وعدد من المتغيرات منها ما يتعلق ببيئة العمل الخارجية كقلة فرص العمل المتاحة، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الداخلية كالإشراف على العمل ونظم الاتصالات والأجور وكذا فرص الترقى والتقدم، كما أرجعت ارتفاع مقياس الانتماء التنظيمي إلى تطابق العنصرين الأولين من عناصر الانتماء ( الرغبة في الاستمرار في العمل، والقبول بأهداف المنظمة وقيمتها)، أما الرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق نجاح المنظمة فقد كان المقياس أقل من سابقه.

### 3. مدى الاستفادة من الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة مصدرا من المصادر التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات وبناء خطة واضحة لموضوع بحثه، حيث ساهمت في تصنيف وتحديد أهم العناصر المكونة لمفهوم التدريب المهني والانتماء التنظيمي وترتيبها ترتيبا تسلسليا، كما منحتنا نظرة عامة وشاملة حول الموضوع ، حيث تعرفنا من خلالها إلى أهم المراجع والمصادر التي تناولت موضوع التدريب المهني والانتماء التنظيمي، وتعرفنا من خلالها كذلك على جملة المتغيرات التي ارتبطت بموضوع بحثنا، وأيضا تحديد أهم المداخل النظرية التي تطرقت لموضوعنا وكيفية صياغة الإشكالية، كما أفادتنا كذلك في تحديد منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات وتحديد نوع و مجالات الدراسة مكانيا وزمنيا، أيضا في تحديد نقاط التشابه والاختلاف بين دراستنا الراهنة وجملة الدراسات السابقة حول الموضوع. ساعدتنا كذلك في معرفة الواقع الفعلي لموضوعنا التدريب المهني والانتماء التنظيمي في مختلف المؤسسات الجزائرية سواء العامة منها أو التي تنتمي للقطاع الخاص، ومقارنة هذا الواقع مع المؤسسات العربية. الاطلاع على جملة النتائج لتحديد جملة التوصيات حول الموضوع للمؤسسة رهن الدراسة، وتحليل ومناقشة نتائج دراستنا في ضوء الدراسات السابقة.



# الفصل الثاني: المداخل النظرية للدراسة

## تمهيد

لقد تعددت المداخل النظرية التي تناولت موضوع التدريب والانتماء التنظيمي باعتبارهما موضوعان أساسيان وحديثان في مجال الإدارة الحديثة، وقد حاولنا من خلا دراستنا هاته التطرق لجملة من النظريات والمدارس لمعرفة وتحديد قيمة وأهمية الموضوع.

### أولاً: المدخل الكلاسيكي

تعد المداخل الكلاسيكية أول مساهمة في الفكر الإداري، وتمتد فترتها من منطلق القرن التاسع عشر وحتى بداية عام 1950. تركز فلسفتها على زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف من خلال تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة. وقد نشأت النظريات الكلاسيكية للتنظيم وتطورت فلسفتها في جوها بسبب مجموعة من الظروف والعوامل التي ساهمت في تشكيلها، ويعد التخصص وتقسيم العمل والرقابة والإشراف وتسلسل السلطة من أهم المبادئ التي يركز عليها الفكر الكلاسيكي. كما ساهم هذا الفكر في صياغة وتطوير العديد من المبادئ العامة بغرض استخدامها في مختلف المواقع والأنشطة الإدارية، وينطبق تعبير النظريات الكلاسيكية للتنظيم مع نماذج ونظريات أساسية<sup>(1)</sup>.

### 1. نظرية الإدارة العلمية " فريدريك تايلور "

ظهرت الإدارة العلمية كردة فعل للتطورات التقنية التي حدثت في الصناعة الأمريكية، حيث استهدفت الوصول إلى مفاهيم وأسس علمية جديدة لرفع كفاءة الأفراد وذلك من خلال توظيف الأساليب العلمية في جميع أنشطة الأعمال ووضع قواعد للحركة: معايير نمطية لقياس الأداء والاختيار وتدريب العاملين جيداً وتوفير نمط إشراف لمتابعتهم. عكف تايلور على محاولة إيجاد الطريقة الأفضل لأداء العمل من خلال دراسته، حيث ركز على دراسة الحركة المطلوبة لأداء كل عمل، والوسائل والأدوات المستخدمة وكذا الزمن اللازم لكل مهمة بغرض استبعاد أي حركات غير ضرورية في الأداء، إذ اعتمد في ذلك على دراسة الزمن كمدخل والوسيلة المثلى للإنجاز وتدريب وملاحظة الأفراد باستخدام الوسائل العلمية في تقييم أدائهم. أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الإدارة والعمال فقد قدم تايلور خطة الأجور التحفيزية تتماشى مع الجهود المبذولة والكفاءة التي تمثل أفضل أسلوب للدافعية لأن كل ما يحتاجه العمال من وجهة نظر تايلور هو الحصول على الأجر المرتفع وليس أي شيء آخر، وهو ما يساهم في زيادة الربح للمنظمة كنتيجة لزيادة الإنتاج.

كما تولي هذه النظرية أهمية بالغة لعنصر التدريب، نظراً للدور الذي يلعبه في تحسين الأداء للعمال. لقد أكد تايلور أن العامل لا ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا إذا كان لديه

<sup>1</sup> سامر جلد، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص19.

الاستعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل، وعليه فإن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل، كما أنه يرى أن المهام لكل فرد يجب أن تكون بسيطة، وهذا يمنحه قدراً من التدريب والذي يمكنه من إنجاز مهامه في وقت قصير وبالتالي تأدية وتقديم أكبر إنتاجية<sup>(1)</sup>.

من خلال تقسيم مكونات العمل إلى مجموعة من الحركات الضرورية والوقت اللازم لأدائها يتم تدريب العمال على الأداء بأدق التفاصيل وأصح الطرق، الأمر الذي يؤدي بلا شك إلى رفع كفاءتهم مما ينعكس في الأخير على عملية الأداء ويزيد في الإنتاجية.

## 2. نظرية البيروقراطية " ماكس فيبر "

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، الذي قام بتطوير ما عرف بنظرية هياكل السلطة، وقام بوصف النشاط التنظيمي وفقاً لعلاقات السلطة، حيث قدم أحد الأشكال التنظيمية وهو التنظيم البيروقراطي باعتباره الشكل الأمثل للمنظمات، وقد عرفت البيروقراطية على أنها "حكم المكاتب" وهذا المفهوم يشير إلى مظاهر الروتين والسلبية، إلا أن البيروقراطية لها مفهوم علمي واسع وأشمل، حيث حدد فيبر صفات المنظمة البيروقراطية المثالية والقائمة على تقسيم العمل والتقييد بهرمية السلطة، واستخدام نطاق الإشراف. من خلال هذا التنظيم يحاول فيبر إبراز أهمية التقسيم الإداري ومدى تأثيره على الأداء والسلوك داخل التنظيم، واستخدامه كنموذج مثالي يهدف إلى تحقيق الرشد والعقلانية في المنظمات<sup>(2)</sup>.

من خلال هذه الخصائص التي تقوم عليها النظرية البيروقراطية نستنتج أهمية المبدأ الذي تحدث على التخصص في العمل، والوظائف الفرعية تركز على تدريب الأفراد وهذا يزيد في تحقيق الكفاءة وزيادة مستوى الإنتاجية الفردية ورضاهم في العمل، فالتدريب يمنح العمال مكانة خاصة في التنظيم البيروقراطي، لأن مكانة الفرد تتجدد بمقدار المعلومات والخبرة التي يمتلكها والتي تمنحه درجات أعلى في السلم الوظيفي، وبالتالي يحصل على مرتبة أعلى وأجر أكبر، وتحقق العملية التدريبية للفرد أهدافه.

## 3. نظرية التقسيم الإداري " هنري فايول "

يعد الباحث الفرنسي "هنري فايول" الرائد الأول لهذه النظرية، حيث عمل على سد الثغرة التي أحدثتها الإدارة العلمية الخاصة بالتركيز على مظاهر الأداء المادي للعمل، غير أن فايول كان تركيزه منصباً على وظائف الإدارة العليا المتعلقة بالتنظيم وتحليل العمليات الإدارية خلافاً للإدارة العلمية التي اهتمت بالجانب الفني والإنتاجي، وهذا ما يؤكد ضرورة

<sup>1</sup> محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله، الإدارة معلم وتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000، الأردن، ص 33-37  
<sup>2</sup> إبراهيم عباس نتو و هنري اليد، المفاهيم الأساسية و علم الإدارة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1980، ص 22.

تقسيم التنظيم إلى إدارات متخصصة تهتم كل واحدة منها بشؤون معينة، ولعل أهم اهتمامات فايول هي المبادئ الأربعة عشر (14) التي وضعتها الإدارة، وقد أشار إليها كمبادئ وليس قواعد لتضفي عليها صفة المرونة، حيث اعتبر أنه لا توجد قاعدة جامدة في الإدارة، لكن المجال مفتوح لاختلاف درجة تطبيق تلك المبادئ وذلك تبعاً للظروف المحيطة بالمنظمة، وتشمل هذه المبادئ: تقسيم العمل، السلطة، الانضباط، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، إخضاع السلطة الفردية، السلطة العامة، المركزية، الترتيب، العدالة، استقرار العمالة، المبدأ، تنمية روح الجماعة بفرض التعاون، وحدة الهدف، التسلسل الرئاسي<sup>(1)</sup>.

كما ركزت هذه النظرية على التدريب كنشاط أساسي من أجل تنمية الموارد البشرية وتعزيز القدرات الفنية والإدارية، وذلك من خلال إقامة دورات تدريبية، إلى جانب إعطاء دروس تعليمية وهذا ما يتطلبه تقسيم العمل، زيادة على هذا أكد فايول على أن التدريب المستمر للفرد يكسبه روح المبادرة والابتكار والمداخلة في العمل، وبالتالي تشجيع المنظمة على الابتكار والمشاركة في العملية الإنتاجية، مؤكداً في ذلك مقولته الشهيرة "الرجل المناسب في المكان المناسب"<sup>(2)</sup>.

تعتبر نظريات المدخل الكلاسيكي بمثابة الانطلاقة الأولى لبروز عدة نظريات في مجال الإدارة والمنظمات بشكل عام، فاهتمت بالجانب الاقتصادي المتعلق بالإنتاج وطرق رفعه، والوصول إلى أرباح بشكل سريع وتكلفة إنتاج أقل.

لقد أهملت هذه النظريات الطابع الإنساني للعامل بما فيه الجانب الاجتماعي والنفسي، واعتبرته مجرد آلة، ولم تترك المجال له في الإبداع والابتكار والمبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وحصرت مهامه في التنفيذ فقط، أي أنه لا مجال للتفكير، بل أن الإدارة هي التي تتولى مهمة التفكير بدلهم، كما اعتمدت على الحافز المادي كمحرك أساسي لتنشيط العمال والحفاظ عليهم، وأهملت أيضاً أثر البيئة الخارجية، وتجاهلت تأثير سلوك الفرد في جماعة العمل، وكذا الأعمال الديناميكية للأعمال الإدارية وكيفية حلها. هذا وقد أطلق عليها بعض الكتاب اسم نموذج الآلة لاعتبارها للأفراد العاملين بمثابة آلات. فالعنصر البشري لم يكن من المعطيات التي تؤثر في السلوك التنظيمي، ولكنه من المعطيات التي تتأقلم وتتكيف طبقاً لنوع العمل.

<sup>1</sup> محمد علي محمد، علم الاجتماع والتنظيم - مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، المعرفة الجامعية، ط3/2003، ص183.

<sup>2</sup> حسين عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص55.

## ثانياً: المداخل النيوكلاسيكية

جاء مدخل العلاقات الإنسانية كرد فعل على المدخل الكلاسيكي، إذ أن أنصار هذا المدخل يروا أن تفهم سلوك واحتياجات الأفراد العاملين بالمنظمة هو أساس الإدارة الفعالة، وأن العنصر البشري يستحق أن يكون محور الاهتمام التنظيمي على أساس أن الإدارة مهتمة بمشاعر وحاجات مواردها البشرية لتحقيق معدلات إنجاز أعلى وبصفة عامة، هذا التوجه اهتم بالجانب الاجتماعي والنفسي للفرد، وفيما يلي سرد لأهم روادها وإسهاماتهم وفلسفاتهم<sup>(1)</sup>:

## 1. نظرية العلاقات الإنسانية " إلتون مايو "

مؤسس هذه النظرية هو الأسترالي إلتون مايو، حيث تعد تجارب "هاوثورن" نقطة الانطلاق الحقيقية لحركة العلاقات الإنسانية، إذ أكدت نتائجها على أهمية دراسة سلوك الأفراد في العمل، كما أوضحت أهمية العناصر المتعلقة بالمتغيرات النفسية ودرجة تأثيرها على السلوك الإنساني، ومن بين تجارب هذه الدراسة تجربة الإضاءة فحاول من خلال هذه التجربة الكشف عن العلاقة بين الإضاءة في المصنع وإنتاجية العمل ومدى تأثير هذه الأخيرة على الأفراد أثناء العمل<sup>(2)</sup>.

وقد حث مايو على ضرورة إتاحة فرصة التدريب والتعليم للعمال بغية إكسابهم مهارات وقدرات تمكنهم من تواجدهم داخل التنظيم، ركزت هذه النظرية على السلوك والأداء وذلك من خلال إثبات الرغبات الإنسانية والاجتماعية للأفراد، إضافة إلى ذلك فإن الحافز المادي ليس هو المتغير الوحيد المؤثر على الدافعية للفرد نحو العمل، فالأفراد يحتاجون إلى التدعيم المعنوي والتقدير الأدبي بجانب التدعيم المادي. إن القيام بتحليل عميق للعوامل الطبيعية غير الرسمية ودراسة العلاقات الجماعية ودورها في خلق الدافعية لدى العامل لأداء العمل بكفاءة، كما أغفلت الأثر الكبير للحوافز المادية، وأبرزت الأثر الإيجابي للحوافز المعنوية<sup>(3)</sup>.

ومن أكثر العلماء إسهاماً في دراسة التنظيمات الإنسانية نجد "رنسيس ليكرت" الذي أكد أن النظام القائم على الصداقة بين القائد والمرؤوسين، والثقة المتبادلة والعمل بروح الفريق، بالإضافة إلى مشاركة أعضائه في اتخاذ القرار واندماجهم في وضع الأهداف هو من أفضل النظم لتحقيق الأهداف المرجوة.

<sup>1</sup> خليل محمد حسين الشماع وحمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 200، ص69.

<sup>2</sup> محمد رسلان الجبوسي، مرجع سبق ذكره، ص47.

<sup>3</sup> مساعد قرمش زهرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة لمركب تكرير البترول -سكيدة، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيدة، 2007/2006، ص22، 21.

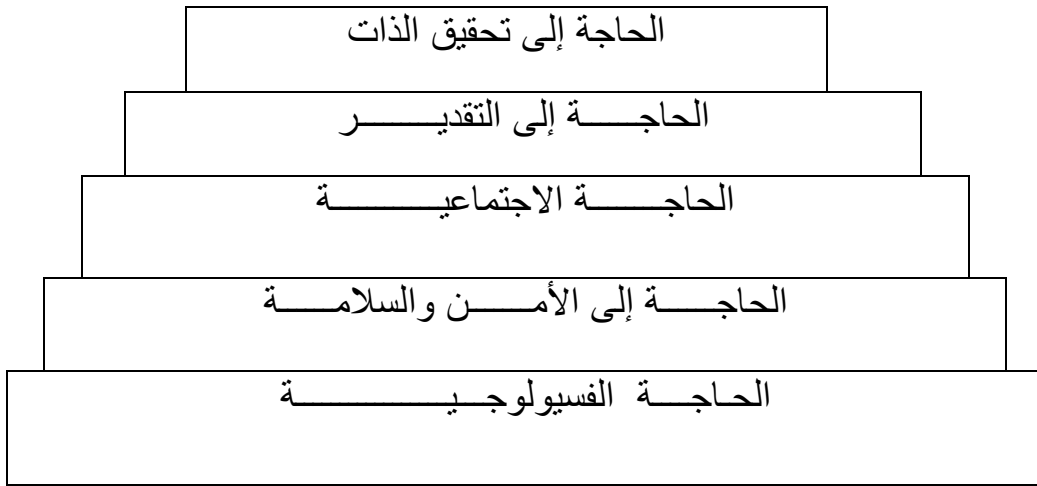


ومن هنا يعمل الأفراد على تحقيق التوازن بين اتجاهات الجماعة واتجاهات الفرد ذاته، مما يدفع إلى الانصهار في بوتقة الانفلات الذاتي مع جماعة العمل وبالتالي خلق الانتماء والولاء للفرد من أجل تحقيق أهدافهم من خلال التنظيم<sup>(1)</sup>

## 2. نظرية الحاجات لماسلو

نتيجة للدراسات المستفيضة تعرف علماء النفس على أن الاحتياجات تنظم نفسها حسب نظام أولويات معينة، فإذا ما أشبع الإنسان رغباته واحتياجاته الدنيا فإنه يرتقي إلى إشباع احتياجاته الكامنة على المستويات الوسطى والعليا، ويعود الفضل في وضع نظام الأولويات للعالم النفسي "ماسلو".

### شكل (3) يوضح سلم الحاجات لماسلو



المصدر: محمد حسن الحناوي، المرجع السابق، ص64.

**الحاجة الفسيولوجية الأساسية:** تقع هذه الحاجة على أدنى درجات السلم وتتضمن احتياجات الفرد كالأكل والشرب والملبس ... وتشبع هذه الاحتياجات عادة بواسطة تصرفات الفرد الاقتصادية، حيث أنه يعمل من أجل الحصول على الأجر الذي يقوم بواسطته بإشباع حاجاته الفسيولوجية<sup>(2)</sup>.

**احتياجات الأمن:** يعمل الإنسان على حماية نفسه من أخطار البيئة والطبيعة بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية، سيأخذ إجراءات تضمن له السلامة من الأخطار الخارجية.

**احتياجات الحب والخدمة الاجتماعية:** الإنسان اجتماعي بطبعه يكره العزلة والانفراد، لذلك يقوم بتكوين الأسرة والعشيرة والأمة، ويعمل كل ما في وسعه للمحافظة عليها، فهو يؤثر

<sup>1</sup> محمد حسن الحناوي، أساسيات وأصول الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص64.

<sup>2</sup> راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص111.

على مجتمعه ويتأثر به ويتعاون مع الآخرين لسد حاجاته. الإنسان يحب الانتماء لأن ذلك يكسبه مركزاً وقوة (1).

**حاجات الاحترام وتقدير الذات:** يسعى الإنسان دائماً من أجل الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، فهو بحاجة إلى الشعور بأنه ذو قيمة فالإنسان يرغب دائماً في تبادل المشاعر مع الآخرين.

**تحقيق الذات:** تقع هذه الحاجة في أعلى درجات سلم الأولويات وفي أرقى الاحتياجات الإنسانية وأسماها وأقلها تحديداً (2).

لقد أعطت هذه النظرية أهمية كبيرة لعنصر التدريب باعتباره عاملاً مهماً في إشباع الحاجات الإنسانية وهذا على أعلى المستويات، إذ يعمل على تحريك الدافعية للأفراد وتحريك القوى الموجهة لتصرفاتهم والتي تساعد على زيادة إنتاجيتهم وتحسين مستويات أدائهم، بل وزيادة رضاهم وتقديرهم للأمور التي تؤثر بشكل إيجابي على أداء المنظمة ككل.

لقد أوضحت نظرية تدرج الحاجات أن دوافع الفرد لا تقتصر على الدوافع الاقتصادية والاجتماعية، بل هناك دوافع أسمى لها دور مؤثر وموجه للسلوك، ويمكن القول أن شعور الفرد بالانتماء للمنظمة يعود إلى عوامل دافعية، والحوافز تتماشى مع هرم ماسلو للحاجات الاجتماعية والاحترام وتقدير الذات.

### 3. نظرية ماكلاند في الحاجات

يعتقد ماكلاند أن لكل فرد مجموعة من الدوافع كجزء من شخصيته، وهذه الدوافع تمثل حقولاً من الدوافع التي يتم تعلمها، لقد حدد ماكلاند ثلاثة أنواع من الحاجات الإنسانية لفهم الدوافع وتفسيرها لدى الأفراد.

**الحاجة إلى الإنجاز:** وتعني الرغبة في الأداء العالي وإظهار القدرة على العمل، وإن الفرد الذي يسعى باستمرار إلى ممارسة المهام الصعبة والتي تتصف بالتحدي، تكون حاجة الإنجاز لديه عالية.

**حاجة السلطة / القوة:** وتعني الحاجة إلى السيطرة على الآخرين والتأثير فيهم، فالأفراد الذين لديهم حاجة عالية للسلطة يفضلون أن يكونوا مسؤولين ويناضلون من أجل الهيمنة على الآخرين.

<sup>1</sup> محمد علي شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، ط2/1986، ص146.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص52.

**الحاجة إلى الانتماء:** هي رغبة الفرد في بناء علاقة صداقة وتفاعل مع الآخرين، ويتم إشباع هذه الحاجة من خلال تأسيس علاقات الصداقة والحب وسائر أنواع العلاقات الاجتماعية مع الآخرين<sup>(1)</sup>.

حضي موضوع الدافعية والانتماء التنظيمي باهتمامات الباحثين وعلماء الإدارة، وذلك انطلاقاً من اعتقادهم بأهمية وجود أفراد عاملين منتمين، ولديهم دافعية عالية في المنظمات الإدارية، والانتماء التنظيمي والدافعية، كلاهما قوى داخلية تظهر من خلال سلوك الأفراد في حياتهم اليومية، أو أثناء ممارستهم لأعمالهم، وبالرغم من أن أدبيات دراسة موضوعي الدافعية والانتماء تعتبرهما حقلين مستقلين عن بعضهما، فإن هناك محاولة لدمجهما معا وبيان التشابه بينهما وتوضيح العلاقة التي تربطهما، أي ربط الدافعية والانتماء بالتأثير على سلوك الأفراد، وهذا التشابه في المجالين يتضمن ارتباطاً بينهما مرده إلى طبيعة محتواهما، فنظراً لأن الانتماء يتضمن تبعات نفسية في الجانب الاجتماعي، فإن اشتراك ذات التطبيقات الاجتماعية وتجسيد الانتماء ضمن الدافعية للعمل يمكننا من الحصول على صورة واضحة لكيفية ممارسة الانتماء وبيان أثره على السلوك<sup>(2)</sup>.

#### 4. نظرية $x$ و $y$ دوغلاس ماكريجور

أجرى دوغلاس بحوث حول الدافعية والسلوك العام للفرد داخل المنظمات، حيث قامت هذه النظرية على عدة افتراضات وبنيت على اشتقاقين هما نظرية  $x$  و  $y$ .  
**نظرية  $x$ :** بنيت على افتراضات المدرسة الكلاسيكية وخاصة المتعلقة بالعنصر البشري، حيث اهتمت بالإنتاج وإهمال النواحي الإنسانية، واعتبار الإنسان كائن اقتصادي وآلة بيولوجية ويميل إلى الكسل والأنانية والمادة، وأن الأفراد العاملين يكرهون العمل مما يلزم إخضاعهم للنظام والرقابة والتوجيه وتمديد المستمر بالعقاب للوصول إلى إنتاجية عالية.

**نظرية  $y$ :** خالفت النظرية  $x$  في الافتراضات الخاطئة حول السلوك الإنساني وهي تنص على أن الإنسان كائن اجتماعي، لا يزال يسعى لتلبية حاجاته ورغباته وتتنظر للإنسان على أنه عنصر بشري يفضل أن يكون صاحب مسؤولية وفي موضع قيادي، ويميل للعمل أملاً في المكافأة لا خوفاً من العقاب، وأن الإدارة ليست هي التي تضع العاملين في مواقع تحمل المسؤولية<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> محمد أحمد الحراشة وسامر عبد المجيد البشايشة، أثر الحاجات ماكلاند على الالتزام والتنظيم لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحثية والتطبيقية، المجلد 3، العدد 2، 2006، ص 16، 7، 8.

<sup>2</sup> محمد أحمد الحراشة، المرجع السابق، ص 20، 21.

<sup>3</sup> محمد رسلان الجيوسي، مرجع سبق ذكره، ص 49، 50.

وبناء على فروض هذه النظرية  $x$  و  $y$  تبرز أهمية تدريب الموارد البشرية، فالأفراد في ظل هذه الفروض يعتبرون أن الجهد الجسماني والعقلي الذي يبذلونه أمر طبيعي، كما أنهم مستعدون لتحمل أي مسؤولية وقادرية على تحقيق لأهداف التنظيم، أضف إلى ذلك تمتع الأفراد بالقدرة على التخيل والإبداع والابتكار في حل المشاكل التنظيمية، غير أن هذه الإمكانيات غير مستغلة فهم يبحثون عن الظروف الملائمة التي تمكنهم من تفجير واستغلال تلك الطاقات، وهذا من خلال قيام المنظمة بإعداد دورات تدريبية تعمل على تزويد الأفراد بقدر كاف من المعلومات وبطرق وأساليب العمل الضرورية، كما أن البرامج التدريبية على وجه الخصوص تكسب الأفراد مهارات فنية وإدارية وتفتح لهم آفاق الإبداع والابتكار والرفع من مستوى أدائهم.

### 5. نظرية العاملين فريديريك هرزبرغ

قام فريديريك هرزبرغ بتطوير نظرية متقدمة في الدافعية استناداً إلى دراسة أشباع الحاجات والتأثير والدافعية، لذلك قام بدراسة مجموعة من المهندسين والمحامين حوالي 200 شخص في عدد من الشركات المختلفة، فقد كشفت هذه الدراسة بأن الرضا والدافعية تتأثر بنوعين من العوامل وهما العوامل الصحية وعوامل الدافعية، فعوامل الدافعية هي الحاجات التي تشعر الفرد بالرضا نحو عمله وتمكينه من إيجاد مستوى جيد من الأداء، والمتمثلة في إنجاز العمل والتقدم والترقي في العمل، إمكانية النمو والتطور الشخصي والاعتراف بالإنجاز... إنها تعبر عن محتوى الوظيفة وطبيعتها، وقد شكلت هذه العوامل أثراً كبيراً في تحقيق الرضا عند توافرها في العمل، وبالتالي تؤثر على معنويات العاملين وتدفعهم نحو الأفضل.

أما العوامل الصحية فهي العوامل التي ترتبط ببيئة العمل داخل المنظمة كالراتب والعلاقات مع المشرفين والزملاء والرؤساء، والاستقرار في العمل والإشراف الفني والمركز والمكانة... اعتبرها هرزبرغ العوامل الوقائية التي توفرت في المنظمة<sup>(1)</sup>.

لإشباع هذه العوامل تلجأ المنظمة إلى نشاط التدريب لأنه من أبرز العناصر الفعالة، إذ أن استفادة الموارد من دورات تدريبية يحقق له الاستقرار الوظيفي، ويخفف حدة الإشراف المباشر لأدائه وبعدها تعمل المنظمة وتركز جهودها على إشباع العوامل الدافعية، أي بعد إشباع الحاجات والعوامل الصحية، هنا يؤدي التدريب دوراً هاماً في جعل الموارد البشرية على مهارات وقدرات ومعارف كافية<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>أسامر جلد، مرجع سبق ذكره، ص 109، 110، 111.

<sup>2</sup>ساعد قرمش زهرة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

لقد اهتمت هذه المداخل بالجانب النفسي والاجتماعي للعامل داخل التنظيم وتأثير مختلف العوامل في سلوك الفرد داخل التنظيم، وأعطت صورة أوضح وأشمل حول التنظيم غير الرسمي باعتباره أساسي وموازٍ للتنظيم الرسمي، حيث ركزت واهتمت بالجانب النفسي للعامل، وأهملت دور التكنولوجيا والتغيرات الحاصلة في البيئة خاصة منها الخارجية إذ أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في تصوراتهم وإشباع حاجاتهم والقدر الذي يكفي لإشباعهم، إذ مع مرور الزمن يختلف ترتيب الأفراد لأولوياتهم وحاجاتهم، ولقد تغافلت عن الفروق الفردية للعاملين في حين كانت هذه المداخل تبحث في انصهار الفرد في الجماعة وتشكل هدف واحد وتوجه واحد لهم.

### ثالثاً: المدخل الحديثة

لقد اعتمدت في بناء مبادئها على ما نصت عليه كل من المدرسة الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، إذ اهتمت بالعنصر البشري وتأثيرات مختلف الجوانب والخصوصيات عليه، كما اهتمت بالتفاعل والتعلم والتدريب واستخدام الوسائل الحديثة، كما ركزت على تأثير وتأثر المؤسسة بالبيئة الخارجية، وقد تم تحديد جملة من النظريات الحديثة نذكر منها:

#### 1. نظرية الرأسمال البشري

مما لا شك فيه أن الموارد البشرية أصبحت أصلاً من أصول المنظمة الذي يمكن الاستثمار فيه ومصدراً لتحقيق الميزة التنافسية، ويرجع ذلك إلى سنوات نهاية الخمسينات وبداية العشرينات المئوية، ظهرت نظرية الرأسمال البشري خاصة بعد أعمال شولتز و ويكر اللذان أعطيا الصبغة الاقتصادية للاستثمار في العنصر البشري بصفة مورد. يعرف الرأسمال البشري بأنه مجموعة من الاستعدادات والمعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد والتي لها تأثير على أداء المنظمة، المورد هو الثروة الوحيدة القادرة على التجديد والتكيف مع المتغيرات البيئية<sup>(1)</sup>.

**إسهامات بيكر:** يعتبر واحداً من أبرز الباحثين الذين أسهموا في تطوير نظرية الرأسمال البشري، فقد ركز في محور أبحاثه بصفة خاصة على نشاط التدريب بعدما بدأ بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم ورعاية صحية، إذ يعد التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في تبيان تأثير الرأسمال البشري على الإيرادات، كما اعتبر أن معدل العائد من الاستثمار هو العامل الأكثر أهمية في تحديد المقدار الذي ينبغي إنفاقه على رأسمال البشري.

وفي محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب فرق "بيك" بين نوعين من التدريب هما: التدريب العام والتدريب المتخصص، وقام بدراسة للعلاقة بين معدل دوران العمل

<sup>1</sup> علي غربي، مدخل تنمية موارد بشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص117.

وتكلفة كل نوع من نوعي التدريب السابقين، فالتدريب العام هو ذلك النوع الذي يكسب الأفراد مهارات عامة يفيد بها المنظمة بالقدر الذي قد يفيد به المنظمات الأخرى، وبذلك فإن الفرد يتحمل تكلفة هذا التدريب، وبالتالي عدد دوران العمل لا يرتبط ارتباطاً قوياً بتكلفة التدريب العام.

أما التدريب المتخصص فتتحمل المنظمة كل التكاليف ويرجع هذا إلى النوعية المتخصصة من التدريب، فقد لا يتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في أي منظمة أخرى.

ومن المحتمل أن تحقق المنظمة من هذا التدريب عائداً مرتفعاً نظراً للمهارات المرتفعة التي يكتسبها المتدرب، حيث يرتبط معدل دوران العمل ارتباطاً قوياً بتكلفة التدريب.

## 2. نظرية النظم

مدرسة النظم قائمة على مفهوم النظام، ومن أهم المداخل الفكرية الحديثة التي أوضحت حقيقة النظام وبيان مصادر حركته باعتباره الكيان المنظم والمركب الذي يجمع بين أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً، ينظر للإدارة نظرة شمولية ابتداءً من المدرسة الكلاسيكية والنيوكلاسيكية ومبعدها. تعتبر المؤسسة نظام اجتماعي مفتوح ومكون من أنساق فرعية إضافة إلى البيئة الخارجية التي يحصل من خلالها التنظيم على عناصر يتفاعل معها لتتكون العملية الإدارية التي تتكون مما يلي:

1. المدخلات: تتضمن المدخلات الموارد المالية والمادية والبشرية والمعلومات التي يحصل عليها النظام من البيئة.
2. النشاطات والعمليات: جميع الفعاليات الفنية والإدارية التي يقوم النظام من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات.
3. المخرجات: تمثل السلع والخدمات والمعلومات التي تقدم إلى البيئة الخارجية، وهي من أهداف التنظيم.
4. البيئة: وتشمل كلا من المحيطين الداخلي والخارجي.
5. التغذية الراجعة: هي المعلومات التي تتساب من النظام وتؤثر في سير العمل، وتبين مدى قبول البيئة لمخرجات النظام أي الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة به.

من خلال ما تم التطرق إليه من عناصر مكونة لنظرية النظم التي ركزت على دراسة المنظمة من كل جوانبها دون إهمال البيئة الخارجية للتنظيم، حيث ركزت على عنصر التدريب من خلال تحويل المدخلات المتعلقة بالموارد البشرية إلى مخرجات، من خلال تعديل

سلوكياتهم وزيادة معارفهم وتنمية قدراتهم، وبالتالي البقاء في المنظمة واستمرار الابتكار والإبداع والرغبة في العمل (1)

### 3. النظرية الموقفية

ظهرت هذه النظرية في عقدي الستينات والسبعينات كاتجاه إداري جديد يؤكد عدم وجود نظرية شاملة وثابتة للإدارة يمكن استعمالها دائماً في كل المواقف، أي أنه يوجد تخطيط في اتخاذ القرار والتنظيم والتحفيز والرقابة وتصلح في كل المواقف التي تواجهها الإدارة، فقد دخل التفكير الظرفي في التفكير الإداري الحديث وتطبيقاته، فأصبحت العملية الإدارية تبنى وتطبق على مبادئ هذا التفكير، إذ قام رواد هذه المدرسة بدراسة وأبحاث كان أساسها أنه هناك علاقة مباشرة بين الممارسات الإدارية وخصائص الموقف الراهن، وهذه النتيجة للتفسير المستمر للبيئة المحلية، وقد حضي هذا المدخل بالتأييد والدعم من خلال نتائج البحوث التي أكدت على الأساليب الإدارية في موقف معين نادر، وما يصلح في ظروف ومواقف أخرى وتكون هذه الظروف مساهمة في تحقيق أهداف الإدارة بكفاءة وفاعلية (2).

### 4. النظرية اليابانية

لاحظ وليام أوشي أن الشركات اليابانية حققت أرباحاً قياسية بنسبة لا مثيل لها في الولايات المتحدة الأمريكية، وأرجع أوشي هذه الزيادة إلى كيفية إدارة العنصر البشري في هذه الشركات بحيث يمكن العاملون فيها من العمل بكفاءة وتعاون أكثر (3). عمد أوشي (ouchi) إلى إيجاد نظرية يمكن تعميمها في منظمات وبيئات خارج اليابان وأسماها نظرية (z)، ومن سمات هذه النظرية:

**الصفة العشائرية:** يسعى أسلوب الإدارة اليابانية إلى غرس حب الانتماء والولاء في نفوس العاملين اتجاه المنظمة التي يعملون فيها من خلال العمل الجماعي والتعاون والاحترام وإشباع الحاجات المادية والمعنوية، ولذلك وجد أن المنظمة اليابانية عبارة عن عشيرة تمثل تجمعاً بشرياً متآلفاً يمارس نشاطاً اقتصادياً معيناً. ويربط بين أفراد هذا التجمع العديد من الصلات والمصالح المشتركة والولاء لمنظمتهم وحبها والخوف عليها وعلى مصالحها.

**الألفة والموودة:** إن مبدأ الاهتمام الشامل والمتكامل بالفرد العامل جعل العمال يتعاملون مع المنظمة على أساس أنهم أعضاء أسرة مالكة للمنظمة، ففي ظل هذه الظروف تترعرع

<sup>1</sup> محمد رسلان الجبوسي، مرجع سبق ذكره، ص 52، 53.

<sup>2</sup> حسين إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 106.

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 106.

مشاعر الثقة المتبادلة والعلاقات الوثيقة التي تفرز أوصي الألفة والمودة، وتوجد الانضباط والتعاون ويخلق شعورا بالانتماء للمنظمة<sup>(1)</sup>.

**الثقة:** إن الإنتاجية والثقة في المنظمة اليابانية أمران متلازمان، فالثقة لا بد لها أن تنمو بين جميع المستويات بما فيها الإدارة والنقابات العمالية والحكومية، وهذه الثقة نابعة من المصارحة والمشاركة والتعاون.

**العدالة:** العدالة والمساواة تغطي على المنظمة اليابانية، فالمعاملة واحدة والمكافأة واحدة أيضاً، وتقوم على الجهد الجماعي المبذول في العمل مما يحقق النجاح والإنتاجية للمنظمة.

ما يميز النظرية اليابانية أنها نابعة من قيم وعادات المجتمع الياباني، بحيث تعد المنظمة كمجتمع مصغر يهتم بالقيم الجماعية والشعور الجماعي بالمسؤولية، وهذا ما يزيد من تعميق الشعور بالانتماء للمنظمة وإذابة لشخصية الفرد فيها، وهذا سر نجاح المنظمات اليابانية.

## 5. نظرية التعلم

تعتبر نظرية التعلم بمثابة القلب النابض لنظرية التدريب، فالبرامج التدريبية ما هي إلا تطبيق لنظرية التعلم، فصمموا وواضعوا البرامج التدريبية يرون أن برامجهم فعالة في تعليم الأفراد، فإذا لم يتعلم الفرد بالتدريب يكون السبب في إغفال بعض مبادئ النظرية، ومن مرتكزات هذه النظرية:

- ✓ إنتاجية الفرصة للتطبيق العملي.
- ✓ الحوافز.
- ✓ قياس مدى التقدم في التدريب.
- ✓ السرعة والثقة في التعلم.
- ✓ التركيز والاستيعاب والتذكير.
- ✓ أهمية اختيار القائمين بالتدريب.

كما ركزت النظرية على الظروف الإيجابية والسلبية المؤثرة في عملية التدريب فالظروف البيئية هي التي تخلق مناخ ملائم للعمل، وتتمثل في:

- ✓ ربط المعلومات القديمة بالمعلومات الجديدة من خلال تجربة التعلم، وتقديم المؤثرات الدالة على مدى تقدم المتدرب.

<sup>1</sup> سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة للأموال والتطبيقات، المجلد لوي للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص81.



- ✓ الاعتراف بإيجابيات التدرب الخاطئة أو الصائبة لأنها محاولة لتعلم أهم الظروف السلبية المؤثرة في التدريب.
- ✓ الظروف المسببة للخوف والتوتر لدى المتدربين.
- ✓ الظروف المسببة للإحباط التي تعيق رغبة المتدرب في التعلم.
- ✓ الطرق التي تقلل من الاحترام لدى المتدربين وتجعلهم يحسون بالأمانة وعدم الارتياح، وركزت هذه النظرية على الظروف التي يتم فيها التدريب المالي، لما له من أهمية في تعليم الأفراد والتأثير على الأداء والسلوك العامل.

لقد انصب اهتمام هذه المدخيل الحديثة حول المورد البشري بعد إدراك العلماء والباحثين لأهمية المورد البشري القابل للتطور والتجديد بعدما كان الاهتمام بالموارد المادية والمالية، وتطرق لمختلف الجوانب المؤثرة في بناء واستمرارية المنظمة كالبيئة الخارجية والخصوصيات المجتمعية، حيث تناولت النظم وحررت عناصره جزءا بجزء، فهذه النظريات الحديثة جمعت بين الجانب الاقتصادي والمادي، وبين الجانب الاجتماعي والنفسي للعامل من أجل بقاء المنظمة واستمرارها واعتمدت أكثر على المهارات والكفاءات وخلقت التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية لتفادي التناقض والصراع بينها وبين المجتمع.

# الفصل الثالث:- الإطار المنهجي للدراسة

## تمهيد

انطلاقاً من ما سلف ذكره في الإطار النظري ومن خلال تجميعنا للمعلومات حول موضوع التدريب المهني والانتماء التنظيمي، وبالاعتماد على النموذج المؤسساتي لمديرية الصناعة والمناجم لولاية تيارت، ما جعلنا ندرج هذا الفصل الذي تناول وصفاً لمنهج الدراسة وعينتها وكذلك أدوات الدراسة، كما تضمن وصفاً للإجراءات التي قمنا بها في التطبيق وصولاً في الأخير إلى المعالجة الإحصائية التي اعتمدها، ويمكن تحديدها كالتالي:

## أولاً: مجالات الدراسة

## 1. المجال المكاني

تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى مديرية الصناعة والمناجم بولاية تيارت، وفما يلي سنحاول أن نعرف بهذه المؤسسة من خلال ذكر مراحل تطورها ونشأتها.

**المرحلة الأولى:** المرسوم التنفيذي رقم 03 - 442 المؤرخ في 5 شوال 1424 الموافق لـ 29 نوفمبر 2003 يتضمن إنشاء مصالح خارجية في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ويحدد مهامها وتنظيمها. يهدف هذا المرسوم إلى إنشاء مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية على مستوى ولاية تيارت، وتحديد جملة من المهام في المادة 2 من المرسوم التنفيذي<sup>(1)</sup>:

- ✓ تنفيذ استراتيجيات وبرامج النشاطات القطاعية التي تعدها الوزارة وتقييم آثارها، وتقديم حصيلة نشاطاتها.
- ✓ دراسة كل التدابير لدعم وتشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقتراحه.
- ✓ تدعيم أعمال الحركة الجهوية المهنية والفضاءات الوسيطة.
- ✓ المساهمة في إنجاز خريطة مكان وجود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وجمع المعلومات حول قدراتها في التصدير وفرص الاستثمار.
- ✓ المساهمة في سياسة التكوين وترقية القدرات البشرية وترقية الشراكة الوطنية والأجنبية.
- ✓ تأطير التظاهرات الاقتصادية.
- ✓ القيام بالتخفيضات والدراسات ذات الطابع التقني والاقتصادي.
- ✓ المساهمة في حماية الثروة الحرفية التقليدية.
- ✓ تنفيذ تدابير الترقية وأنشطة الصناعة التقليدية وتدعيمها وتقييم آثارها.
- ✓ تدعيم أعمال المنظمات والتجمعات المهنية في ميدان الصناعة التقليدية.
- ✓ تضم مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية ثلاث مصالح:

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الصادرة بتاريخ 30 نوفمبر 2003، العدد 73، ص 6، 5، 4.

\* مصلحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

\* مصلحة الصناعة التقليدية والحرف.

\* مصلحة الإدارة والوسائل.

**المرحلة الثانية:** المرسوم التنفيذي رقم 11-19 المؤرخ في 20 صفر عام 1432 الموافق لـ 25 جانفي 2011. يتضمن إنشاء مديرية الولاية للصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار ومهامها وتنظيمها، تقوم مديرية الولاية للصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بالمهام التالية<sup>(1)</sup>:

- ✓ مساعدة مؤسسات القطاع الصناعي لتحقيق عملياتها في ميدان التنافس الصناعي والابتكار.
- ✓ اقتراح كل عملية تهدف إلى المحافظة وتطوير النسيج الصناعي وترقية الاستثمار.
- ✓ متابعة تسيير ومساهمات الدولة.
- ✓ السهر على جمع ونشر المعلومة الخاصة بالنشاطات الصناعية.
- ✓ تنفيذ الاستراتيجيات وبرامج العمليات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ ضمان متابعة التدابير القانونية والتنظيمية المتعلقة بالتقييس والقياس القانونية والأمن الصناعي.
- ✓ تساهم في ترقية وتطوير الجاذبية الاقتصادية.
- ✓ تشارك في ضبط العقار الصناعي على مستوى الولاية.
- ✓ تساهم في تطوير الفضاءات الجهوية للتنمية الصناعية وتأهيل المناطق الصناعية.
- ✓ إحصاء الأملاك الصناعية للولاية.
- ✓ تدرس وتقتراح كل التدابير للدعم والتشجيع لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ تتشكل مديرية الولاية للصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار من أربعة مصالح:
  - مصلحة التقييس والقياس ومراقبة المطابقة.
  - مصلحة ترقية الاستثمار والتنمية الصناعية ومتابعة مساهمة الدولة.
  - مصلحة إدارة الوسائل.

**المرحلة الثالثة:** بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 14-21 المؤرخ في 21 ربيع الأول 1435 الموافق لـ 23 جانفي 2014 يعدل المرسوم التنفيذي رقم 11-19 المؤرخ في 20 صفر عام 1432 الموافق لـ 25 جانفي 2011، والمتضمن إنشاء مديرية الولاية للصناعة والمؤسسات

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الصادرة بتاريخ 26 جانفي 2011، العدد 5، ص 23، 24، 25، 26

الصغيرة والمتوسطة، وترقية الاستثمار ومهامها وتنظيمها، وبموجب المادة 02 من المرسوم تستبدل تسمية مديرية الولاية للصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بمديرية الولاية إلى تنمية الصناعة وترقية الاستثمار<sup>(1)</sup>.

**المرحلة الرابعة:** مرسوم تنفيذي رقم 15-15 المؤرخ في أول ربيع الثاني عام 1436 الموافق لـ 22 جانفي سنة 2015 يتضمن إنشاء مديرية الولاية للصناعة والمناجم ومهامه وتنظيمها. وتقوم مديرية الصناعة والمناجم بجملة من المهام<sup>(2)</sup>:

- ✓ ضمان متابعة التدابير القانونية والتنظيمية المتعلقة بالتقييس والقياسة والأمن الصناعي.
- ✓ مساعدة مؤسسات القطاع على تحقيق عملياتها في ميدان التنافسية الصناعية والابتكار.
- ✓ اقتراح كل عمل يهدف إلى المحافظة على النسيج الصناعي وتطويره وترقية الاستثمار.
- ✓ متابعة الشراكة وتسيير مساهمات الدولة.
- ✓ السهر على جمع المعلومات الخاصة بنشاطات القطاع ونشرها.
- ✓ تنفيذ استراتيجيات برامج العمل المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ ممارسة مهام السلطة العمومية والخدمة العمومية عن طريق أعمال المراقبة التنظيمية.
- ✓ السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بنشاطات القطاع بالاتصال مع الأجهزة المعنية.
- ✓ تنفيذ السياسات في مجال المناجم.
- ✓ تضم مديرية الصناعة والمناجم خمس مصالح، وتتكون كل مصلحة من مكتبين إلى ثلاث مكاتب على الأكثر:
- مصلحة التقييس والقياسة ومراقبة المطابقة.
- مصلحة ترقية الاستثمار والتطوير الصناعي ومتابعة مساهمات الدولة.
- مصلحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- مصلحة المناجم والمراقبة التنظيمية.
- مصلحة إدارة الوسائل.

## 2. المجال البشري

يبلغ عدد الموظفين المتواجدين بمديرية الصناعة والمناجم بولاية تيارت 38 عاملا، وهذا حسب إحصائيات 2016 وهم: المدير (رجل)، مهندس رئيسي في الصناعة وترقية الاستثمار (امرأة)، مهندس دولة في صناعة وترقية الاستثمار (رجلين وامرأة)، تقني سامي

<sup>2-1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الصادرة ب تاريخ 29 جانفي 2015، العدد 4، ص30، 31، 32.

في صناعة وترقية الاستثمار (امرأة)، مهندس دولة في الطاقة والمناجم (رجلين وامرأة)، متصرف رئيسي (امرأة)، مهندس دولة في الإعلام الآلي (رجل)، مهندس دولة في الإحصائيات (رجل)، متصرف (4 رجال وامرأتان)، وثائقي أمين محفوظات (رجل)، ملحق رئيسي للإدارة (03 رجال)، محاسب إداري رئيسي (امرأة)، تقني سامي في الإعلام الآلي (رجل)، كاتب مديرية (امرأة)، معاون من المستوى الأول (رجل)، عامل مهني من المستوى الأول (03 رجال)، حارس (رجلان)، عون خدمة من المستوى الأول (رجلان).

### 3. المجال الزمني

يقصد بالمجال الزمني للدراسة الفترة الزمنية التي استغرقتها الباحث من بداية البحث إلى نهايته، وقد استغرقت مدة الدراسة الميدانية بمديرية الصناعة والمناجم بولاية تيارت 03 أشهر وعلى فترات متقطعة عبر عدة مراحل هي على الترتيب:

**المرحلة الأولى:** بالتاريخ الموافق لـ 12 فيفري 2017 قمنا بزيارة المديرية ومقابلة مسؤوليها، حيث قدمت لنا شروحات حول موضوع الدراسة، وأخذنا موافقة مبدئية لإجراء الدراسة الميدانية على مستوى مديريتهم.

**المرحلة الثانية:** قمنا بزيارة المديرية لإجراء دورة استطلاعية، كما قمنا بتاريخ 2017/02/09 الحصول على موافقة رسمية بوثيقة الترخيص بإجراء دراسة ميدانية، وكذا موافقة رئيس مصلحة الوسائل، ثم كانت لنا زيارة أخرى بتاريخ 14 مارس 2017 لمقابلة بعض المسؤولين والحصول على بعض المعلومات التي تخدم موضوعنا، والاحتكاك معهم وتسجيلنا لجملة من الملاحظات والأحداث داخل المديرية.

**المرحلة الثالثة:** امتدت من 20 إلى 23 مارس 2017، بحيث تم الحصول على عدة وثائق ومقررات ساهمت في إثراء الدراسة وتزويدنا بمعلومات تخص مديرية الصناعة والمناجم، أما في يوم 20 مارس قمنا بتوزيع الاستمارات على أفراد مجتمع البحث المدروس إلى يوم استلامها الذي كان يوم 23 مارس 2017.

### ثانيا: المنهج المعتمد في الدراسة

من المعروف أن هناك العديد من المناهج في العلوم الاجتماعية، تختلف باختلاف المواضيع المدروسة، فلكل منهج وآليات وخصائص، وفي أي بحث سوسولوجي يتم الاعتماد على منهج معين، يفرض نفسه حسب نوعية الموضوع المدروس، وطبيعة الموضوع وهو "التدريب المهني والانتماء التنظيمي".

من هذا المنطلق فإن بحثنا يندرج ضمن البحوث الوصفية، وهذا المنهج يعتبر الأكثر شيوعاً لكونه أكثر ملائمة للدراسات الاجتماعية، بحيث يعرف على أنه أسلوب من أساليب التحليل الذي يعتمد على المعلومة الكيفية والدقيقة عن الظاهرة أو الموضوع الذي يتم تحديده خلال فترة زمنية معلومة لدراسة ووصف الأحداث، وكذا تفسيرها بغية الحصول على نتائج علمية وموضوعية.

وإلى جانب المنهج الوصفي يتم الاعتماد على المنهج الإحصائي لتكون أكثر موضوعية، وذلك من خلال تبويب البيانات المجمعة من الميدان، وهذا يجعلنا أكثر دقة ووضوحاً واقتراباً من الواقع عند استخلاص النتائج التي توصلنا إليها<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً: أدوات جمع البيانات

البيانات هي مجموعة من الأدوات التي تساهم بقدر كبير في الاطلاع والتحليل المعمق للظواهر المدروسة، وتمكن مستخدميها الباحثين من جمع المعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة، واعتمدت الدراسة الراهنة على تقنية أساسية ألا وهي الاستمارة مع الاستفادة من الملاحظة كأداة لجمع البيانات.

#### 1. الاستمارة

هي وسيلة اتصال بين الباحث والمبحوث، إذ يعتبر أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً في البحوث الاجتماعية لأنها وسيلة فعالة، فهي تسهل الاتصال بعدد كبير من الأفراد في وقت قصير وهي أداة لتعميم النتائج وقياسها، وتقنية مباشرة لطرح الأسئلة بطريقة موجهة واستخدامها يرجع إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة لاختصار الجهد والوقت والتكلفة، أو لسهولة معالجة بياناتها حتى يتمكن الباحث من تحقيق أهداف دراسته<sup>(2)</sup>.

لقد تم الاعتماد عليها في بحثنا هذا نظراً لملائمتها لموضوع البحث، ووفقاً لهذا جاء تصميم الاستمارة مقسماً إلى ثلاث محاور، وتضم (27) سؤالاً وذلك بحسب فرضيات الموضوع.

**المحور الأول:** خصص لتحديد البيانات الشخصية، ويضم 5 أسئلة.

**المحور الثاني:** بياناته متعلقة بالفرضية الجزئية الأولى " تطوير المعارف وتنمية الرغبة"

ويضم 11 سؤالاً.

<sup>1</sup> علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا، قسنطينة، 2006، ص 212.

<sup>2</sup> علي غربي، مرجع سبق ذكره، ص 213.

**المحور الثالث:** بياناته متعلقة بالفرضية الجزئية الثانية "تحسين مستويات الأداء وتحمل المسؤولية" ويضم 11 سؤالاً.

كما أنه لا يمكننا التغاضي عن أهم خطوة وهي عرض الاستمارة على الأستاذ المشرف، وبعد الموافقة المبدئية عليها، تم عرضها على أعضاء لجنة التحكيم والمكونة من ثلاث (03) أساتذة مختصين في تنمية وتسيير الموارد البشرية، وقد قدموا لنا جملة من الملاحظات، حيث تم تعديل الاستمارة حسب آرائهم وتوجيهاتهم واقتراحاتهم. بعدها تم النزول بالاستمارة إلى الميدان، أي إلى مديرية الصناعة والمناجم، والمقدر عددها بـ 38 استمارة.

وقد بذلنا جهداً معتبراً في توزيع الاستمارات على أفراد مجتمع البحث، مع الحرص على ضرورة الإجابة على جميع الأسئلة دون أي ضغط وتوفير الحرية التامة للمبحوث للإجابة بكل أريحية، وبعد جمع الاستمارات لاحظنا تجاوب كبير من قبل المبحوثين باستثناء المدير والسكرتيرة اللذان رفضا الإجابة عن أسئلة الاستمارة وأبديا تحفظهما.

## 2. الملاحظة

وهي من أقدم الطرق وأهمها، والتي تستخدم لجمع المعلومات في العلوم الاجتماعية، كما أنها تفيد في جمع البيانات فهي تتصل بسلوك الفرد الفعلي في بعض المواقف الواقعية لهم واتجاهاتهم ومشاعرهم، وتعرف بأنها توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر من أجل الكشف عن صفاتها وخصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة.

ولقد أفادتنا الملاحظة في ملاحظة عدة ظواهر وعلى رأسها تفاعل وتناغم إيجابي بين العمال، ووجود الاتصال غير الرسمي داخل المنظمة قيد البحث بالإضافة إلى تشكيل جماعات العمل المهنية والتي ساهم في ظهورها هندسة مبنى المؤسسة وتصميم مكاتبها بشكل مفتوح يتيح التواصل، بالإضافة إلى طابع القيادة المرنة وغياب المراقبة اللصيقة لتحل محلها الرقابة الذاتية، ولعل ذلك يؤشر على وجود وقوة الانتماء بين العمال ومؤسستهم.

## 3. المقابلة

من خلال إجراء حوار مع المبحوثين للحصول على المعلومات وجمعها. وتعرف بأنها "محادثة جادة موجهة نحو هدف محدد وليس مجرد الرغبة في المحادثة ذاتها"<sup>(1)</sup>. وهي إحدى وسائل جمع البيانات "حوار لفظي وجها لوجه بين الباحث القائم بالمقابلة وبين

<sup>1</sup>جودت غرت عطوي، أساليب البحث العلمي - مفاهيمه - أدواته - طرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ط4، ص110.



شخص أو مجموعة من الأفراد، يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الأداء والاتجاهات والإرادات أو المشاعر أو الدوافع في الماضي والحاضر<sup>(1)</sup>.

إن للمقابلة دور هام جدا في كشف الحقائق ومدى صدق الواقع الذي تدرسه واكتشاف ما إذا كان هناك تطابق أو تناقض، وقد استعملنا هذه التقنية للحصول على وثائق تخص المؤسسة وتخدم موضوعنا. ولقد أجرينا مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين، ومقابلة أخرى مع مهندس الدولة في الإعلام الآلي، حيث أفادتنا في تجميع مختلف المعلومات حول الموضوع وفيما إن كانت المؤسسة تعتمد على وظيفة التدريب، ومعرفة نوع التدريب المعتمد من قبلها، والعمال المعينون بالتدريب، ومختلف النتائج المرجوة منه.

#### 4. الوثائق والسجلات

تعتبر هذه الأداة في حالة توفرها من المصادر الأساسية التي تساهم في الحصول على الكثير من المعلومات الخاصة بحوثيات الظاهرة المدروسة<sup>(2)</sup>.

ويمكننا تصنيف الوثائق التي تم الحصول عليها كالتالي:

- ✓ وثائق تضم بيانات تعداد العمال وتصنيفهم حسب الرتب والجنس.
- ✓ وثيقة من الجريدة الرسمية تبين مصالح المؤسسة ومكاتبها، نظرا لمراحل تطور المؤسسة فإن المديرية لا تحوي على هيكل تنظيمي.
- ✓ مجموعة من الوثائق تتمثل في الجريدة الرسمية، والتي تبين تطور تسمية المؤسسة ونشأتها.

#### رابعاً: الأساليب الإحصائية

تم تفريغ بيانات الاستمارة وتكميمها وجدولتها، وذلك باستخدام بعض الأساليب الإحصائية كحساب النسب المئوية والتكرارات spss الخدمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وتمثلت في جداول بسيطة ومركبة، وقد استخدمنا في هذا البحث أسلوبين:

**أسلوب كمي:** وصف الظاهرة رقمياً.

**أسلوب كيفي:** هو استنتاج هذه الأرقام وتحويلها إلى تحاليل سوسولوجية لها مدلولات معرفية.

كما تم الاعتماد على الإحصاء الاستدلالي، وذلك باستخدام كاف تربيع  $k^2$ ، ومعامل الارتباط بارسون وسبيرمان في حساب الجداول المركبة.

<sup>1</sup> سماح سالم سالم، البحث الاجتماعي – الأساليب المنهج والإحصاء، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 171.  
<sup>2</sup> عربات منير، إدارة الموارد البشرية ومشكلة العقلنة في المؤسسة الصناعية – الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص 244.

**خامسا: العينة وكيفية اختيارها**

لقد اعتمدنا في دراستنا على ما يسمى بالدراسات الوصفية بالمسح الشامل لجميع مفردات مجتمع البحث والبالغ عددهم 38 عامل، وزعت الاستمارة على 36 مفردة باستثناء المدير و سكرتيرته اللذان أبديا تحفظهما، وذلك بهدف التوصل إلى مجموعة من الحقائق حول هذا المجتمع، ويتمثل في تناول كل أعضاء مجتمع البحث من أجل دراسة جانب محدود من الدراسة الراهنة، وهو التدريب المهني والانتماء التنظيمي.

**سادسا: خصائص العينة**

تشكل الشخصية والخلفية والعملية التي ننطلق منها في تفسير طبيعة العلاقة بين التدريب المهني والانتماء التنظيمي، كما أنها تمثل متغيرات ذات دلالة يمكن أن تؤثر على استجابات أفراد العينة، فضلا على أن تركيبها وأبعادها السوسيوثقافية ومستوياتها التعليمية، من الممكن أن تعطينا نظرة شاملة عن مدى تجانس أو تباين مجتمع الدراسة.

**✓ الجدول رقم 01: الجنس**

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	15	41.70%
أنثى	21	58.30%
المجموع	36	100%

تؤكد الشواهد الواردة في الجدول رقم 01 توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس، حيث تبين لنا نسبة الإناث تمثل 21 مبحوث 58.3%، في حين أن نسبة الذكور بلغت 41.7% وعليه فإن عدد الإناث مهيمن في المؤسسة ولعل ما يفسر لنا التفاوت في النسبة بين الذكور والإناث هو طبيعة العمل الإداري الذي يستقطب فئة الإناث أكثر من فئة الذكور بحكم طبيعة المجتمع الذي يوجهها نحو الأعمال الإدارية المكتبية أكثر من الأعمال الميدانية والتقنية مقارنة بالذكور، هذا راجع إلى خصوصيات المجتمع الجزائري.

## ✓ الجدول رقم 02: يمثل سن أفراد مجتمع البحث

النسبة المئوية	التكرار	الفئات العمرية
66.60%	24	35 – 25
24.90%	09	45 – 35
8.31%	03	55 - 45
100%	36	المجموع

من خلال النسب الواردة في الجدول رقم 02، والذي يمثل متغير السن نلاحظ أن الفئة العمرية من 35 – 25 تبلغ 66.6%، بينما تبلغ الفئة العمرية 45 – 35 نسبة 24.9%، في حين أن الفئة العمرية 55 – 45 بلغت نسبة 8.31%. ومما يبدو أن فئة الشباب هي المسيطرة في مجتمع البحث وذلك راجع إلى طبيعة العمل التقني و الجهد المبذول في العمل، بالإضافة إلى قانون العمل الجديد المعتمد من قبل الدولة الجزائرية فيما يخص التقاعد، وهذا ما أدى بالكثير من العمال إلى الإحالة على التقاعد، ما اضطر المؤسسة إلى فتح مناصب عمل و استقطاب موظفين جدد.

## ✓ الجدول رقم 03: يمثل المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
/	/	ابتدائي
2.80%	01	متوسط
27.80%	10	ثانوي
69.40%	25	جامعي
100%	36	المجموع

تبين الشواهد الواردة في الجدول رقم 03 و المتعلقة بالمستوى التعليمي للأفراد العاملين من مجتمع البحث أن نسبة المستوى الجامعي بلغت 69.4%، في حين أن المستوى الثانوي بلغت 27.8%، أما المتوسط سجلنا نسبة 2.8% ، وذلك راجع إلى أن المؤسسة تستقطب

الأفراد ذوي المستوى العالي من التعليم التي تعتمد عليهم في تسيير شؤون مصالحها و الاستفادة من خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية، وتمكنهم من استخدام مختلف الوسائل التكنولوجية المتوفرة بالمؤسسة و أهمها الأجهزة الرقمية.

✓ الجدول رقم 04: يمثل الحالة العائلية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	24	66.70%
متزوج	12	33.30%
مطلق	/	/
أرمل	/	/
المجموع	36	100%

من خلال النسب الواردة في الجدول رقم 04 حسب الحالة العائلية لعينة الدراسة، يتضح أن أغلب أفراد العينة متزوجين بنسبة 66.7%، أما نسبة 33.3% تمثل العازبين في حين نجد أن نسبة المطلقين و الأراامل منعدمة 00%. إن هذا التباين في النسبة المئوية مرده إلى الاستقرار النفسي و الاجتماعي لأفراد مجتمع البحث، كما له علاقة و تأثير على مجريات و سير العمل بشكل جيد و مستوى عالي من الأداء، وهذا ما أشارت إليه نظرية الحاجات " لأبراهام ماسلو"، وتحدد ذلك في حاجات الحب و الخدمة الاجتماعية، حيث يميل الإنسان العيش في جماعة ونبذ العزلة، وبالتالي الميل إلى تكوين أسرة لسد حاجاته و تحقيق الاستقرار.

✓ الجدول رقم 05: يمثل المستوى الوظيفي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
عون تحكم	06	16.70%
عون تنفيذ	09	25.00%
إطار	19	52.80%
المجموع	36	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 الذي يمثل النسب الواردة و المتعلقة بالمستوى الوظيفي، أن ما يعادل نسبة 52.8 % من الإطارات، و نسبة 25 % تمثل أعوان التنفيذ و نسبة 16.7% تشمل أعوان التحكم، أي أن نسبة الإطارات هي المهيمنة في المؤسسة مقارنة بالمستويات الأخرى بحكم طبيعة نشاط المؤسسة التي تحتاج إلى كوادر و إطارات مؤهلة لأداء المهام ذات المستوى العالي من الكفاءة و المسؤولية، باعتبار أن المؤسسة تنتمي إلى قطاع حساس و مهم في مجال الاقتصاد.

**الفصل الرابع:**  
**تحليل ومناقشة البيانات**  
**الميدانية**

## تمهيد

بالاعتماد على جملة من الأدوات وبعد تحديد مجمل مجالات الدراسة، وباستخدام الأساليب الكمية والكيفية، لتعرف على الاتجاهات وخصائص مجتمع البحث، وعلى هذا الأساس قمنا بتحليل بيانات الدراسة كخطوة أولى، كما يجدر الإشارة إلى وجود تذبذب في حجم العينة في اغلب الجداول وذلك راجع إلى تحفظ بعض المبحوثين في إجاباتهم ثم مناقشة النتائج في ضوء الأهداف، الفرضيات، الدراسات السابقة، والخروج بجملة من الاقتراحات والتوصيات.

## أولاً: تحليل بيانات الدراسة

✓ الجدول رقم 06: هل استفدت من برامج تدريبية؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	61.70%
لا	13	38.30%
المجموع	34	100%

يبدو من القراءة الأولية للجدول أن نسبة المستفيدين من البرامج التدريبية بلغت 61.7% بينما نسبة 38.3% من الأفراد الموظفين غير المستفيدين من البرامج التدريبية.

فالموظفين الذين استفادوا من التدريب أغلبهم ذوي الوظائف التقنية كالمهندسين، فالمؤسسة تعتمد عليهم أكثر، خاصة في الخرجات الميدانية باعتبارهم مشرفين على أعمال المراقبة التنظيمية و برامج العمل المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أما فيما يخص الموظفين غير المدربين و بالأخص الموظفين الجدد هو لدخول البلاد في مرحلة النقش. فنظراً للواقع الاقتصادي تم تخفيض الميزانية المخصصة من قبل الوزارة الوصية للدورات التدريبية.

✓ الجدول رقم 07: كم مرة خضعت للدورات التدريبية؟

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
43.5%	10	مرة (01)
8.6%	02	مرتين ( 02 )
47.8%	11	أكثر من مرتين
100%	23	المجموع

يمثل الجدول رقم 07 عدد الدورات التدريبية بالنسبة للعمال الذين استفادوا من التدريب بمعدل يفوق الدورتين بنسبة 47.8%، في حين أنه العمال المستفيدين بمعدل دورة بلغ نسبة 43.5%، بينما معدل الحاصلين على دورتين 8.6%. ولعل ما يفسر ارتفاع نسبة الحاصلين على عدد الدورات أكثر من مرتين يعود إلى احتواء المؤسسة على مصالح حساسة تضم جملة من المهام ونشاطات كمصلحة التقييس و القياسة التي تقوم بمراقبة المطابقة بالإضافة إلى سعي المؤسسة لتطوير بيئتها الداخلية لتتماشى و التطور الحاصل في البيئة الخارجية وهذا ما أشارت إليه نظرية النظم فيما يتعلق بالعناصر المهمة في تكوين العملية الإدارية.

✓ الجدول رقم 08: ما هو متوسط كل دورة تدريبية؟

النسبة المئوية	التكرار	مدة كل دورة
69.56%	16	15 يوم
28.57%	06	شهر ( 01 )
4.76%	01	3 اشهر
100%	23	المجموع



يمثل الجدول رقم 08 متوسط الدورات التدريبية بالنسبة للعمال الذين استفادوا من التدريب، تبين البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 66.67% من إجمالي مجتمع البحث يؤكدون على أن متوسط الدورة كان 15 يوم، في حين نسبة 28.57% من أفراد عينة البحث بأن مدة الدورة كان في حدود الشهر ( 30 يوم )، أما النسبة المتبقية وهي 4.76%، فإجاباتهم كانت بأن الدورات التدريبية كانت 03 أشهر.

من خلال هذا التباين في النسب يبدو لنا أن هذا الاختلاف في متوسط الدورات التدريبية مرده إلى طبيعة المنصب و الفئة الوظيفية، و أيضا في حالة التوظيف الخارجي يحتاج الموظفون الجدد إلى دورات تدريبية متكررة للتعرف أكثر على مهام و طبيعة النشاطات على عكس الموظفين الذين يتم ترقيتهم بمسابقة داخلية حيث يكون لديهم إطلاع مباشر على مختلف المهام و الأعمال المسندة إليهم.

✓ الجدول رقم 09: ما طبيعة البرامج التدريبية التي تلقيتها؟

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
43.40%	10	نظرية
4.30%	01	تطبيقية
52.10%	12	نظرية و تطبيقية
100%	23	المجموع

تفيد البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 52.17% من مجتمع البحث أفادوا أن طبيعة البرامج التدريبية هي نظرية و تطبيقية، أما نسبة 52.17% أكدوا أن البرامج طبيعتها نظرية تطبيقية، في حين 4.3 % أكدوا أن البرامج تطبيقية.

بمعنى أن المؤسسة تهتم بالجانبين النظري و التطبيقي، وذلك لأن طبيعة عملها و مصالحها تستدعي تكوينها تطبيقيا لكي يستوعب العمال سواء الجدد أو الذين سيتم ترقيتهم للبرامج الجديدة و المهام التي هم بصدد تنفيذها، فعلى سبيل المثال مهندسو الإعلام الآلي يحتاجون لتكوين تطبيقي على الأنظمة الجديدة و المستحدثة لمواكبة التطور الحاصل في مجال التكنولوجيا.

✓ الجدول رقم 10: هل مهاراتك و قدراتك تحفزك على أداء عملك؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	96.90%
لا	01	3.00%
المجموع	33	100%

كقراءة أولية للشواهد الواردة في الجدول 10 المتعلق بالمهارات و القدرات و التحفيز على الأداء لأفراد العينة، تظهر لنا نسبة 96.9 % من مجتمع البحث، وهي النسبة المسيطرة أجابوا بنعم، في حين أن النسبة المتتخية المقدرة بـ 3%، نفت وجود علاقة بين المهارات و القدرات على التحفيز لأداء العمل. ومرد ذلك إلى أن اكتساب الفرد للمهارات و القدرات تكسب صاحبها الثقة بالنفس و تولد لديه الدافعية لأداء مهامه إذ أن العامل عند اكتسابه لمهارات و القدرات يكسبه التخصص في مجال عمله و هذا ما أشار إليه هنري فايول في نظرية التقسيم الإداري من خلال مبادئه الأربعة عشر في خلق التحفيز لأداء المهام الموكلة إلى العامل.

✓ الجدول رقم 11: هل تساهم خبرتك المهنية في زيادة حبك للعمل؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	94.10%
لا	02	5.90%
المجموع	34	100%

تؤكد الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 11 و المتعلقة بالخبرة المهنية وزيادة حب العمل، أن الأغلبية الساحقة المقدرة بـ 94.1% من مجتمع البحث أجابوا بنعم، أما النسبة الضئيلة المقدرة بـ 5.6% أجابوا بلا. بمعنى أن الخبرة المهنية تساهم في زيادة حب العمل، فالخبرة المكتسبة في مجال عملهم دليل على أن الفرد العامل له مكتسبات فنية و إدارية وقانونية و حتى اجتماعية، من خلال المسار المهني للموظف إذ ينشأ عنها الولاء كردة

فعل، فمن خلال إجرائنا لبعض المقابلات مع ذوي الخبرة المهنية، و الذين تفوق مدة عملهم العشر سنوات كما وضحنا في الجدول رقم 17 فقد أدلوا لنا بأن امتلاك العامل لخبرة مهنية معينة في مجاله، تجعله يبدي ولاء و رغبة كبير اتجاه عمله أكثر من العمال الذين يفتقدون لهذه الخبرة.

✓ الجدول رقم 12: هل استمرارية الدورات التدريبية تشعرك بأمان في عملك؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	63.8
لا	13	36.20%
المجموع	36	100%

تمثل النسبة الواردة في الجدول رقم 12، و المتعلقة باستمرارية الدورات التدريبية و شعور بالأمان في العمل حيث أن 63.8% من أفراد العينة أجابوا بنعم، أما 36.2% نفوا وجود علاقة بين استمرارية الدورات التدريبية و الشعور بالأمان في العمل. فالاستمرارية في التدريب تضاعف من رصيد المورد البشري من حيث الكفاءة و الحنكة في أداء مهامه و توسيع نطاق إشرافه مما يجعله عنصرا فعالا، لا يمكن استغناء المؤسسة عن خدماته، وهذا ما يولد لديه الشعور بالأمان و يعزز مكانته و حظوظه في تولي مناصب عليا بمسؤوليات أكبر مستقبلا، وتجعله متفوقا على منافسيه.

✓ الجدول رقم 13: هل محتوى البرامج التدريبية يعزز من مستوى الثقة لديك؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	88.4%
لا	03	11.6%
المجموع	26	100%

يمثل الجدول رقم 13، المتعلق بمحتوى البرامج التدريبية و مستوى الثقة لدى الموظف، نسبة 88.4% من أفراد مجتمع البحث أقروا بتأثير محتوى البرامج التدريبية على تعزيز

مستوى الثقة، بينما تبقى نسبة 11.6% تنفي تأثيره على مستوى الثقة. طبيعة و محتوى البرامج التدريبية المسطرة من قبل المؤسسة قيد الدراسة عملت على سد الثغرات و النقص العلمية و النفسية للعامل، وهو ما يرفع من مستوى الثقة لدى الأفراد العاملين مع بعضهم، ومع أهداف مؤسساتهم.

✓ الجدول رقم 14: هل الشهادات التي تمنح لك ترفع من روح المسؤولية لديك؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	82.60%
لا	04	17.40%
المجموع	23	100%

يمثل الجدول رقم 14 و المتعلق بنسبة الشهادات ورفع روح المسؤولية لدى الموظف حيث نلاحظ أن نسبة 82.6% من أفراد مجتمع البحث أجابوا بنعم، في حين أن نسبة 17.4% من مجتمع البحث أجابوا بلا و نفوا وجود علاقة بين الشهادات و روح المسؤولية. يتضح لنا من خلال البيانات الكمية أن الشهادات الممنوحة في ختام كل دورة تدريبية ترفع من روح المسؤولية لدى العاملين، فهي دليل مادي يثيد بمهارات الموظف في مجال تخصصه فتفرض عليه الالتزام بالمسؤوليات و المهام المسندة إليه.

✓ الجدول رقم 15: هل أنت راض عن الدورات التدريبية التي تلقيتها؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
راض تماما	9	39.1%
راض بعض الشيء	12	52.1%
غير راض تماما	02	8.7%
المجموع	23	100%

تؤكد الشواهد العلمية الواردة بالجدول رقم 15، المتعلقة برضى الموظفين عن الدورات التدريبية التي تلقاها، حيث نلاحظ أن نسبة المتدربين الذين أبدوا رضاهم بعض الشيء هي 52.1%، و نسبة 39.1% من المتدربين أبدوا رضاهم، ونسبة غير راض تماما قدرت 8.7%. هذا دليل على أن هذه الدورات التكوينية المسطرة من قبل المؤسسة لبت حاجات الموظفين و سدت مجمل النقائص التي يعانون منها، وأن مدة هذه الدورات واكبت التطورات الحديثة، إذ أن الموظفين من خلال الدورات حققوا غاياتهم و أشبعوا حاجاتهم.

✓ الجدول رقم 16: هل مراعاة عامل العدالة في الاستفادة من التدريب يقلل من معدل الغياب؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	52.2%
لا	11	47.8%
المجموع	23	100%

يمثل الجدول رقم 16، المتعلق بمراعاة عامل العدالة في الاستفادة من التدريب يقلل من معدل الغياب، يظهر لنا أن النسب متعادلة بين الذين أقرروا ذلك وبين من فندوه، حيث قدرت نسبة 52.2% للمجيبين بنعم في حين سجلت نسبة 47.8% للذين اجابو بلا. مما يدل على أن العامل كائن اجتماعي يؤثر و يتأثر بمختلف العوامل و على رأسها مجمل القرارات النابعة من السلطة بما فيها المقررات التدريبية، التي قد لا تخضع لعامل العدالة في الاستفادة منها، إذ ينجم عنها زيادة معدل الغياب كرد فعل ثائر ضد تعسف في القرارات.

✓ الجدول رقم 17: متى التحقت بوظيفتك؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	25	71.40%
من 5 - 10 سنوات	07	20.00%
أكثر من 10 سنوات	03	8.60%
المجموع	35	100%

يمثل الجدول رقم 17 فترة التحاق العامل بوظيفته حيث نلاحظ حسب التوزيع المعمول به، أن العاملين التحقوا بوظيفتهم منذ أقل من 05 سنوات تقدر نسبتهم بـ 71.4%، في حين نجد من 05 إلى 10 سنوات تقدر بـ 20%، ونسبة 8.6% لأكثر من 10 سنوات يفسر هذا التباين في النسب بأن المؤسسة اعتمدت على شغل مناصب عديدة شاغرة عن طريق استقطاب موظفين جدد، ويعود ذلك إلى تقاعد القدامى من العمال خوفا من قانون العمل الجديد و المتعلق بتمديد سنوات العمل إلى أكثر من 65 سنة.

✓ الجدول رقم 18: هل أنت راض عن وظيفتك؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
راض تماما	14	40.00%
راض بعض الشيء	17	48.60%
غير راض تماما	21	11.40%
المجموع	35	100%

يتعلق الجدول رقم 18 بالرضا عن الوظيفة، حيث 48.6% من مجتمع البحث راض بعض الشيء عن وظيفتهم، أما 40% راضين تماما عنها، و 11.4% غير راضين تماما عن وظيفتهم، مرد ذلك إلى أن الوظائف المسندة لأغلب عمال مجتمع البحث حققت نسبيا

متطلباتهم الاقتصادية، وذلك لارتفاع مستوى المعيشة و انخفاض مستوى الدخل الفردي، مع تزايد الحاجات الاجتماعية و النفسية.

✓ الجدول رقم 19: هل كفاءتك تزيد من حجم المهام المسندة إليك؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	82.90%
لا	06	17.50%
المجموع	35	100%

يظهر الجدول رقم 19 الكفاءة وزيادة حجم المهام المسندة إلى العمال، حيث نلاحظ أن النسبة المرتفعة و المقدره بـ 82.9% أجابوا بنعم، وهو ما يؤكد أن الكفاءة تزيد من حجم المهام، أما نسبة 17.1% فترى بأن الكفاءة لا تزيد من حجم المهام. بمعنى أن العامل الكفاء تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها و مصالحها على أكمل وجه، مما يوسع حجم المسؤولية لديه، وبالتالي زيادة نفوذه و مكانته الاجتماعية و توسع هامش الحرية لديه.

✓ الجدول رقم 20: هل تلقيك العلوات من المؤسسة يجعلك تضحى من أجلها؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	48.50%
لا	17	51.50%
المجموع	33	100%

يمثل الجدول رقم 20 العلوات و التضحية من أجل المؤسسة حيث نجد نسبة 51.5%، من أفراد مجتمع البحث أدلوا بأن تلقي العلوات من قبل المؤسسة لا يرفع من حجم التضحية من أجل المؤسسة، في حين أن نسبة 48.5% أجابوا بأن العلوات تدفعهم للتضحية من أجل المؤسسة. يتبين لنا أن العلوات التي هي مستحقات تدفع من قبل المؤسسة كمكافأة أو تعويض لعمالها، وتعتبر حق ينص عليه القانون و الاتفاقيات الجماعية المبرمة بين النقابة و

المؤسسة، وهو ما لمسناه من خلال مقابلاتنا مع عمالها، الذين صرحوا أن العلوات تصب آليا، أما التضحية فترتبط بالضمير المهني للموظف.

✓ الجدول رقم 21: هل مردوديتك في العمل تخلق لديك الارتباط بمؤسستك؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	86.10%
لا	05	13.90%
المجموع	36	100%

تظهر الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه رقم 21، والمتعلق بالمردودية و الارتباط بالمؤسسة، أن نسبة 86.1% أجابوا بنعم، في حين نسبة 13.9% أجابوا بلا. فمردودية العامل المرتفعة تخلق لديه الثقة في النفس و هو ما ينعكس على علاقته بزملائه في العمل، وهو ما يجعله أكثر ارتباطا بهم، على وجه عام، وبمؤسسته على وجه خاص، بالإضافة إلى أن اكتساب المعلومات الجديدة في مجال عمله، تساهم في زيادة مردوديته و توسع نطاق علاقاته و تفاعلاته داخل التنظيم، مما يولد لديه روابط ألفة و ينتج عن ذلك توحيد لأهدافه مع أهداف مؤسسته.

✓ الجدول رقم 22: هل مساهمتك في المهام تمكنك من المشاركة في اتخاذ القرارات؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	79.40%
لا	07	20.60%
المجموع	34	100%

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه رقم 22، و المتعلق بالمهام و المشاركة في اتخاذ القرارات، نلاحظ أن نسبة 79.4% من مجتمع البحث، أجابوا بنعم في حين أن نسبة 20.6% أجابوا بلا.



من خلال قراءتنا لهذه النتائج يبدو أن المؤسسة لا تعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات الأساسية والمهمة، بل تفوض السلطة لعمالها وتمنحهم الفرصة في المشاركة والإدلاء بأرائهم و العمل بها، باعتبار أن المهارة هي الحافز الأساسي لأداء العمال لعملهم، حسب القيم الواردة في الجدول رقم 10، فهي ذاتها التي تساهم في تفعيل دور الموظف في اتخاذ القرارات.

✓ الجدول رقم 23: هل زيادة المهام تمنحك السلطة داخل المؤسسة؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	57.60%
لا	15	41.70%
المجموع	35	100%

يمثل الجدول أعلاه رقم 23 القيم الكمية الواردة والمتعلقة بزيادة المهام والسلطة الممنوحة داخل المؤسسة، إذ أن نسبة 57.6% من مجتمع البحث أجابوا بنعم، في حين أن نسبة 42.8% أجابوا بلا. تفاوتت النسب مرده إلى زيادة المهام لدى العمال داخل التنظيم الناجم عن زيادة مردوديتهم، إذ ينتج عنه المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة، أي أن المؤسسة تفوض الأشخاص ذوي المهارات الخاصة والموارد ونوي الكفاءة للسلطة، إن اكتساب الخبرة أو تخصص تقني مهيمن في المؤسسة تمنح العامل سلطة بشكل رسمي أو بشكل غير رسمي، وهذا ما ينطبق على المهندسين في المؤسسة محل الدراسة.

✓ الجدول رقم 24: هل تحبذ العمل الجماعي؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	86.10%
لا	05	13.90%
المجموع	36	100%

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه 24 و المتعلقة بالعمل الجماعي، حيث نسبة 86.1% من مجتمع البحث أجابوا بنعم، في حين أن نسبة 13.9% أجابوا ب لا. إن الإنسان اجتماعي بطبعه يميل إلى خلق العلاقات و التواصل الدائم و التفاعل مع الآخرين يؤثر و يتأثر بثتى السلوكيات الصادرة عنهم، وهذا ما لمسناه من خلال مقابلاتنا الميدانية مع عينة من المبحوثين، حيث بدا لنا تناسق في أداء أعمالهم إذ أنهم يشكلون فريقا واحدا، ويتعاونون في أداء المهام المسندة إليهم و تقسيم الأدوار بينهم، حيث أكد مجملهم على عدم مقدرتهم على العمل في مكتب فردي مغلق، وهو الأمر الملاحظ في هندسة المؤسسة لمكاتب العمل المفتوحة على بعضها البعض، إذ أن الاحتكاك المتبادل بين جماعة العمل يخلق تنظيم غير رسمي موازيا للتنظيم الرسمي، وهذا ما أشارت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية و مدى تأثير الظروف الفيزيقية لمناخ العمل، وكذلك الجانب النفسي و الاجتماعي للعامل يجعله يميل إلى حب العمل الجماعي أكثر.

✓ الجدول رقم 25: هل ترغب في مغادرة مؤسستك؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	47.20%
لا	19	52.80%
المجموع	36	100%

من خلال البيانات الكمية الواردة أعلاه في الجدول رقم 25 و المتعلقة بالرغبة في مغادرة المؤسسة، إذ أن نسبة 52.8% من مجتمع البحث أجابوا ب لا، في حين قدرت نسبة المجيبين بنعم 47.2% .

ما لمسناه من خلال هذه النتائج هو الارتباط الواضح بين الموظفين و مؤسستهم، وهذا دليل على ارتباطهم النفسي و الاجتماعي فيها، وهذا ما خلق لديهم نوع من الحرية و الولاء و الالتزام الوظيفي اتجاه مؤسستهم، ووضوح أهداف المنظمة و توحدها مع أهداف الموظفين، بالإضافة إلى عمل المؤسسة على مواكبة العصرنة و التطور و توفر الظروف الملائمة للإنجاز و الإبداع، وهذا ما يتطابق مع نتائج الجدول (18)، حيث أقرروا برضاهم عن وظيفتهم التي يشغلونها، وبالتالي رضاهم عن المؤسسة بشكل عام.

حيث أجاب بعضهم في السؤال المفتوح المتعلق باذا كانت الاجابة ب لا، يرجى ذكر السبب كالتالي:

\* أحب العمل بمؤسستي لطبيعة عملها و حسن المجموعة.

\* أعمل في محيط محترم و منظم و تحت سلطة عادلة.

\* تعودى على مكان عملي و زملائي.

\* طبيعة العمل و القدرة على تنفيذ المهام.

✓ الجدول رقم 26: إذا عرض عليك منصب بمهام أكثر هل توافق؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	%88.90
لا	04	%11.10
المجموع	36	%100

تظهر الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه و المتمثل في منصب أعلى بمهام أكثر و الموافقة على مغادرة المؤسسة، حيث أن نسبة 88.9% من مجتمع البحث أجابوا بنعم، في حين أن نسبة 11.1% أجابوا ب لا، بالرغم من إقرارهم بحبهم للمؤسسة و رضاهم عن وظيفتهم و عدم الرغبة في مغادرة المؤسسة إذا ما عرض عليهم منصب بأجر أعلى، يعود هذا التناقض إلى عدم وجود التوازن بين الجهد المبذول و الأجر المدفوع، وباعتبار أن العامل يسعى إلى إشباع حاجاته الاقتصادية فمن الضروري أن يستغل الفرص الممنوحة له من قبل المؤسسات الأخرى ذات الأجور المغرية.

✓ الجدول رقم 27: هل تعتقد أن للتدريب دور في تحقيق الانتماء التنظيمي؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	92.30%
لا	02	7.70%
المجموع	26	100%

تظهر الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه، أن نسبة 92.3% من مجتمع البحث أجابوا بنعم، في حين ان نسبة 7.7% أجابوا ب لا. إن للتدريب دور هام و رائد في زيادة الانتماء التنظيمي، فالموظف عندما يتدرب حسبهم على مهنة معينة سوف يكون مبدعا فيها، ويساهم في زيادة و فاعلية المردودية، و خاصة مع تطور الأنظمة و متطلبات السوق الحالية، إذ أن التدريب هو عامل جد هام في تحبيب العامل لعمله، ويرفع من مدى الانتقاء و تقارب الموظفين، فيصبح الموظف كفاء و صاحب خبرة و تجربة، وزيادة قدرته و رغبته في أداء عمله.

✓ الجدول رقم 28: يمثل الفروق الإحصائية بين الرضا عن الدورات و الرضا عن الوظيفة

المجموع	غير راضي	راضي بعض الشيء	راضي تماما	الرضا عن الوظيفة
				الرضا عن الدورات التدريبية
07	0	03	04	راضي تماما
12	0	07	05	راضي بعض الشيء
04	02	02	0	غير راضي
23	02	12	09	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الدلالة ( sig ) تبلغ 0.018 وهي اصغر من 0.05 ومنه توجد فروق إحصائية دالة بين الرضا عن الدورات التدريبية و الرضا عن

الوظيفة. نستنتج من خلال هذه البيانات الكمية المدونة أعلاه أنه توجد علاقة بين الرضا عن الدورات التدريبية و الرضا عن الوظيفة، إن هيكله المؤسسة للدورات التدريبية من قبل مختصين في مجال التدريب يراعى فيه تطوير الأفراد ذوي النقص، العامل الذي يجد نفسه مجبرا على الخضوع للدورات التدريبية تغطي نقائصه و احتياجاته المعرفية و المهنية، هذا من جهة و من جهة أخرى فإن مسؤولي التخطيط أوضحوا بأن الدورات التدريبية أظهرت نتائجها الايجابية لبعض العمال فأصبحوا أكثر تحكما في أداء المهام المسندة إليهم، أما الاستقطاب الوظيفي فيبقى من مهام إدارة المستخدمين، التي تولي أهمية بالغة لعملية توزيع الوظائف " الرجل المناسب في المكان المناسب "، كما جاء في نظرية العلاقات الانسانية " التون مايو" باعتبارها مؤسسة عمومية تمثل الدولة تشتغل في مجال الصناعة و المناجم، كونه قطاع اساسي في بناء قاعدة الاقتصاد الوطني. وهذا ما يلزمها على جلب عمال ذوي الكفاءات و القدرات العالية و حاملي الشهادات التقنية العليا، يكون لديهم تصور مسبق عن المهنة، كالمهندسين في مجال الامن الصناعي و قابلية لشغل الوظيفة المسندة إليه

✓ الجدول رقم 29: يمثل الفروق الإحصائية بين المستوى الوظيفي و حب العمل الجماعي

المجموع	لا	نعم	حب العمل الجماعي
			المستوى الوظيفي
19	03	16	إطار
06	02	04	عون تحكم
09	00	09	عون تنفيذ
<b>34</b>	<b>05</b>	<b>29</b>	<b>المجموع</b>

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن قيمة ( sig ) تبلغ 0.19، وهي أكبر من 0.05، فعليه لا توجد فروق إحصائية دالة بين المستوى الوظيفي و حب العمل الجماعي.

إن هذا التباين الواضح في نتائج الجدول يؤكد على انعدام العلاقة بين المستوى الوظيفي وحب العمل الجماعي، باعتبار المؤسسة ذات طابع صناعي و رسمي، ولها قانون داخلي تحدد فيه المستويات المهنية على حسب مصالحها و جملة المهام الموكلة لكل مصلحة على حدا. إلا أنه اتضح من خلال نتائج جدول المستوى الوظيفي و حب العمل الجماعي إلى أن

هناك نوع من التفاعل و الاحتكاك المشترك، سواء المباشر أو غير المباشر بين مختلف المستويات التنظيمية، مما يخلق داخل المؤسسة تنظيماً غير رسمي للعمل بالموازاة مع التنظيم الرسمي في عملية الاتصال بين القمة و القاعدة، وإيصال الرسالة و المعلومة بين الموظفين على اختلاف انتمائهم الوظيفي، وتباين مصالحهم، وهذا ما شهدناه من خلال مقابلاتنا مع عمال المديرية أين لمسنا تحبيذ العمال للعمل الجماعي، وهذا مرده حسبهم إلى جو العدالة و المساواة و الاحترام السائد في الوسط الداخلي للمؤسسة، ضف إلى ذلك أسلوب الرقابة التنظيمية المنتهج من قبل المؤسسة و المتميز بطابع المرونة.

✓ الجدول رقم 30: يمثل الفروق الاحصائية بين الجنس و الزيادة في المهام الموكلة

المجموع	لا	نعم	زيادة المهام
			الجنس
15	08	07	ذكر
20	07	13	أنثى
35	15	20	المجموع

يبرز لنا الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة (sig)، تبلغ 0.278، وهي أكبر من 0.05، ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متغير الجنس و الزيادة في المهام. ويفسر الباحثين سبب ذلك إلى أن طابع العمل الإداري بالمؤسسة يستقطب كلا الجنسين نزولاً عند رغباتهم و ميولاتهم لما يحقق لهم اكتفاء ذاتي و اقتصادي و حتى اجتماعي، فبما أن المؤسسة تشكل نسق مفتوح داخل المجتمع، فلا بد أنها تتأثر به و تعمل على مسايرة خصوصياته، وقد تمت الإشادة سابقاً بأن المؤسسة تعمل على توظيف أشخاص ذوي كفاءة و المهارة التقنية العالية، وهو ما يخلق لديهم زيادة في حجم المسؤولية، ما ينجم عنه زيادة في المهام الموكلة إليهم، بغض النظر عن الاختلاف بين الجنسين. وهذا بالاستناد على الخلفية القانونية المعتمدة في تحديد ووضع النظام الداخلي للمؤسسة بما فيه التوظيف على القدرة و الكفاءة و الشهادة، وليس على أساس الجنس.

✓ الجدول رقم 31: يمثل الفروق بين محتوى البرامج التدريبية و التفاني في العمل يمكن من المشاركة في اتخاذ القرار.

المجموع	لا	نعم	التفاني في العمل و المشاركة في اتخاذ القرار
			محتوى البرامج
22	05	17	نعم
03	01	02	لا
25	06	19	المجموع

من خلا الجدول أعلاه تبين لنا أن قيمة (sig)، بلغت 0.686 و هي أكبر من 0.05، ومنه لا توجد فروق إحصائية دالة بين محتوى البرامج التدريبية و التفاني في العمل يمكن من المشاركة في اتخاذ القرار. تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية بمحتوى فعال و ديناميكية مساندة للتغيرات التي تفرض نفسها من البيئة الخارجية بما فيها متطلبات السوق الحالية و مواكبة عمالها للحدثة و العصرية، واستخدام الوسائل التقنية المتاحة من قبلها لاسيما في المجال الصناعي، كرده فعل للسياسة الحكيمة و الراشدة المنتهجة من قبل المؤسسة، و نوع القيادة ذات الطابع المرن الذي يسمح بتفعيل الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين من جهة و بينهم وبين رئيسهم من جهة أخرى، ينجم عنهم خلق رابط من المودة بينهم و بين مؤسستهم، وهذا ما يتولد عنه التفاني و الإتقان في العمل الذي يسوده الطابع التعاوني و التضامن، كل هذه المعطيات تجعل الفرد ذو مكانة مرموقة في المؤسسة تخول له المشاركة في صنع القرارات المصيرية لها التي لا تعتمد على المركزية في ذلك، بل تفتح المجال أما موظفيها للإبداع و الابتكار و العمل بكل أريحية وهو ما يشعر العامل بثقل حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه.

✓ الجدول رقم 32: يمثل الارتباط بين متغيرين كميين يتبع كلاهما توزيع غير طبيعي (سبيرمان) متوسط كل دورة تدريبية و مدة الالتحاق بالوظيفة.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	معامل الارتباط	
0.26	34	0.19	الارتباط بين متوسط كل دورة و مدة الالتحاق بالوظيفة

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة الدلالة تساوي 0.26 وهي اكبر من احتمال الخطأ المقبول 0.05 ومنه لا توجد علاقة إحصائية دالة على بين متوسط الدورات التدريبية و مدة الالتحاق بالوظيفة. بحكم أن المؤسسة ذات طابع اقتصادي و تعمل في مجال ترقية الصناعة فإن برمجة دوراتها التدريبية لا يعتمد على عامل الأقدمية ولا تراعي فيه الخبرة المهنية و إنما يبنى على أسس أخرى كالتخصص في العمل حيث تلجأ المؤسسة إلى تدريبهم كونهم ذوي مناصب حساسة ومهمة و ضمن نسق متجدد لمواكبة التطورات الحاصلة في سوق العمل، وكذلك التكنولوجيا المستخدمة حتى تتمكن من الحفاظ على صورتها و تمكينها من المنافسة محليا و وطنيا وهو الأمر الذي أكده رئيس مصلحة المستخدمين بالمؤسسة قيد الدراسة حيث صرح لنا أن مؤسستهم تعتمد في تدريبها على أصحاب المهن التقنية وكذا الذين يقومون بأعمال المراقبة ميدانيا.

✓ الجدول رقم 33: يمثل الارتباط بين متغيرين كميين يجتمع كلاهما توزيع طبيعي (بارسون) بين سن المبحوث و عدد الدورات التدريبية

مستوى الدلالة sig	درجة الحرية df	معامل الارتباط	
0.309	25	0.174	الارتباط بين سن المبحوثين و عدد الدورات التدريبية

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة الدلالة sig بلغت 0.309، وهي اكبر من احتمال الخطأ 0.05 وعليه لا توجد علاقة إحصائية بين سن المبحوثين و عدد الدورات



التدريبية. لقد اشرنا سابقا أن أغلب عمال المؤسسة من فئة الشباب أي أنها مؤسسة فنية في بداية مسارهم المهني فهم بحاجة إلى الخضوع لدورات تدريبية لتحسين أدائهم واطلاعهم على جملة المهام المسندة لكل فئة مهنية، أيضا من خلال الاطلاع على البرنامج التدريبي للمؤسسة، لاحظنا أنها تعمل أكثر على التدريب في بداية المشوار المهني، أي بعد التعيين مباشرة دون مراعاة سن العامل الجديد، وهنا يمكن القول أن البرامج التدريبية المؤطرة لا تراعي سن المتدرب بقدر ما تراعي تخصصه و النقاىص التي يعاني منها، إذا فالمؤسسة رهن الدراسة تعتمد على التدريب التخصصي.

## ثانيا: مناقشة و تفسير نتائج الجزئية و الكلية للدراسة

### 1. مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة

يتبين لنا من خلال البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة و الذي تمحورت نتائجه الإحصائية أن هناك وصول للأهداف المسطرة من أجل الدراسة، سواء النظرية أو الميدانية، فقد تم التعرف على مكونات متغيري الدراسة ( التدريب المهني والانتماء التنظيمي) و قدرات اطلعنا من خلال التراث النظري المتوفر حول الموضوع، حيث يمكن تحديد أهم عناصر التدريب و نوعه و أساليبه و معوقاته، أين قدرت فيه المتدربين في المؤسسة محل الدراسة ( مديرية الصناعة و المناجم، تيارت) ب 61.7% ممن استفادوا من برامج تدريبية، وكذلك تم التطرق بالتفصيل و التدقيق لمتغير الانتماء التنظيمي و معرفة خصائص أهميته و مراحل تطوره و أبعاده.

حاولنا من دراستنا الوصول إلى نقاط التقاطع و الارتباط بين التدريب و الانتماء التنظيمي في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة، إذ أنه يتضح لنا من خلال النتائج و تحليلنا للقيم الكمية أنه لا يوجد للعلاقة الارتباطية بين التدريب و الانتماء التنظيمي، فالتدريب المهني وإن كان يمنح الفرد زيادة في تطوير المعارف و اكسابه القدرات، وتحسين لمستويات أدائه و اكسابه كفاءة مهنية، إلا أنه لا يعتبر محورا جوهريا يعتمد عليه في تحقيق الانتماء التنظيمي للعاملين بمؤسستهم، إذ يبقى هذا الأخير مرتبط بعوامل و أسس أخرى، ويبقى مجالا خصبا في أعقاب دراستنا على تناوله و كشف و تحديد أسسه. أما فيما يخص الأهداف الميدانية فقد ترضخ لنا مدى تقبل و رضا العامل بفكرة التدريب، فقدرت نسبة راض بعض الشيء عن الدورات التدريبية 52.1%، من مجتمع البحث، في حين نسبة 39.1% راض تماما، ومن خلال تشخيصنا لواقع التدريب في المؤسسة رهن الدراسة، اتضح لنا بأن المؤسسة قللت من حجم الدورات التدريبية، وخصصتها للعمال ذوي المناصب التقنية التي لها اتصال مباشر بينها و بين المؤسسات الأخرى.

أما فيما يخص واقع الانتماء التنظيمي فقد لمسنا نوع من الألفة بين العمال و الولاء و الالتزام و التضحية للعاملين اتجاه مؤسساتهم، وهذا يتجلى من خلال تحمل عبء العمل و نقص التغيب و تحمل المسؤولية. كما أننا تحققنا من فرضيات الدراسة وخرجنا بنتائج قمنا بتحديدنا، وتمخضت عنها عدة توصيات من قبلنا للمؤسسة.

ومجمل القول ان النتائج المتحصل عليها توضح لنا أن التدريب وإن كان عاملا مهما وفعالا إلا أنه لا يمس بصلة إلى الانتماء التنظيمي حيث يبقى زمن عوامل أخرى.

## 2.دراسة ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

بعد تطرقنا لقراءة مجمل البيانات و استنتاج نتائجها و تحليلها في ضوء الفرضيات و المدارس النظرية، سنحاول عرض و مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

**الفرضية الجزئية الأولى:** من خلال الشواهد الميدانية و تحليلنا لبيانات هذه الفرضية، حيث تؤكد التحليلات أنه لا وجود لفروق إحصائية دالة بين هذين البعدين حيث قدرت قيمة كاف تربيع ب 1.96 فيما يخص العلاقة بين الرضا عن الدورات التدريبية والرضا عن الوظيفة، كما سجلنا قيمة  $(sig) = 0.018$  وهي اصغر من مستوى الدلالة 0.05، واتضح لنا أنه توجد علاقة ارتباطيه بين تطوير المعارف و تنمية الرغبة لدى الموظف، فتطوير المعارف يبقى عامل مهم في تنمية الرغبة و زيادة تنميتها لدى الموظف.

**الفرضية الجزئية الثانية:** يتضح لنا من خلال تحليل البيانات أن قيمة كاف تربيع 3.337 بين محتوى البرامج التدريبية والتفاني في العمل يمكن من المشاركة في اتخاذ القرار، في حين أن قيمة  $(sig) = 0.686$  وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، كما سجلنا قيمة معامل الارتباط سبيرمان 0.69، والتي تبين العلاقة بين متوسط كل دورة تدريبية ومدة الالتحاق بالوظيفة، كما سجلنا قيمة  $(sig) = 0.21$  وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه فإنه لا توجد علاقة بين مؤشرات مستويات الأداء وتحمل المسؤولية، إذن عدم صدق الفرضية الثانية. وعليه فإن تحسين الأداء لا ينجم عنه زيادة في تحمل المسؤولية على عاتق الموظفين، فتحسين مستوى الأداء تكسبه كفاءة و مهارة في تسيير أمور عمله، وتجعله أكثر سيطرة على مجرياته من خلال المنصب الذي يشغله، أما الشعور بالمسؤولية يرتبط بعوامل شخصية كالثقة في النفس، والإيمان بقيم و أهداف المنظمة.

**الفرضية العامة:** من خلال التحقق الجزئي للفرضيات الإجرائية والتي تمحورت حول تطوير المعارف وتنمية الرغبة لدى الموظف وكذلك تحسين مستويات الأداء وتحمل المسؤولية، التي أقرت بعدم وجود علاقة بين اغلب مؤشرات هته الأبعاد، في ضوء هذه

المعطيات يتضح لنا أن الفرضية العامة لم تتحقق بدرجة كبيرة و ايجابية، والتي لا تفر بالعلاقة بين التدريب المهني و الانتماء التنظيمي، وذلك من خلال عدم تحقق كل الفرضيات الجزئية، حيث أن القيم الكمية الواردة في الجداول المركبة بين مؤشرات الفروض التي اقرت اغلبها انعدام العلاقة الدالة بينهم.

### 3. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

بناء على الدراسات السابقة التي اعتمدها في بحثنا، ومن خلال النتائج المتوصل إليها، يتضح لنا أنه لا توجد هناك نقاط تقاطع بينهما، فمعظم الدراسات التي تناولت متغيرات موضوعنا وعلاقتها بمتغيرات اخرى إلى نتائج ايجابية تفر بوجود علاقة بين مفهومي الدراسة، في حين أن دراستنا الراهنة تفر بعدم وجود علاقة ارتباطية بين التدريب المهني و الانتماء التنظيمي، حيث نجد دراسة ساعد قرمش زهرة بعنوان دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، خلصت لنتائج إجابيه تفر بأن لتدريب دور في تنمية الموارد البشرية ، وأن المؤسسة قيد البحث تولي أهمية بالغة لعملية التدريب، كما نجد دراسة نايف علي عاصي وهدى مجيد حسين بعنوان " الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم التقني" حيث خلص الباحث في الاخير إلى نتائج إجابيه، ومن بين أهم نقاط الاختلاف بين ودراستنا والدراسات السابقة هو نوع وحجم العينة، بالإضافة إلى الخصائص الجغرافية و الاجتماعية، حيث نجد دراسة محمد عبد اللطيف عيشوش بعنوان الانتماء التنظيمي وعلاقته بالرضا والأداء الوظيفي والخصائص الديمغرافية للقوى العاملة أجريت بدولة الإمارات، حيث خصائص ومميزات وتراكيب المجتمع الإماراتي تختلف عن خصائص المجتمع الجزائري، وكذلك الاختلاف في الأدوات المعتمدة في جمع البيانات، مع العلم أننا لم نتوصل إلى دراسة سابقة تناولت بالبحث موضوع دراستنا، وهذا في حدود اطلاعنا المتواضع، إذ الاختلاف في نتائج الدراسة

### ثالثاً: الاقتراحات و التوصيات

بناء على النتائج التي أفرزتها الدراسة يمكن اقتراح جملة من التوصيات و النقاط التالية:

- ✓ ينبغي لقيادة المديرية ( الصناعة و المناجم ) والمشرفين ورؤساء المصالح تنمية الانتماء التنظيمي في حدود مسؤولياتهم كالاهتمام بالعمل و انجازه و الاهتمام بحاجات العاملين و الرفع من معنوياتهم، وإشاعة أجواء مريحة ومستقرة لهم وكذا الاهتمام بالحوافز المعنوية، والأخذ بأساليب الترغيب و التحفيز للقيام بالأعمال الموكلة للموظفين.
- ✓ العمل على زيادة وسائل الاتصال بين الرئيس و المسؤولين، والعمل على التقارب وذلك من خلال الاهتمام بالبعد النفسي و الاجتماعي لجميع العاملين، وتدعيم العلاقات الإنسانية وكذلك الاعتماد على أسلوب القيادة، الذي يهتم بالعاملين و احترام مشاعرهم و تقديرهم، وهو الاسلوب الأمثل في رفع مستوى الانتماء التنظيمي.

- ✓ الاهتمام بنظام التدريب و تفعيله لتحسين مستويات العمال و صياغة برامج تدريبية وفق أسس علمية واضحة.
- ✓ الاحتكام إلى ذوي الكفاءات و الخبرات في هيكلة البرامج التدريبية و تحديد مدربين يمتازون بالمهارة العالية، لتطبيق هذه البرامج التدريبية.
- ✓ مواكبة محتوى البرامج التدريبية للتطور التكنولوجي و متطلبات السوق الحالية، وعصرنة الدورات التدريبية ( استخدام وسائل تقنية أثناء التدريب).
- ✓ تفعيل دور التدريب التخصصي و استمرار الدورات التدريبية من أجل الحصول على نتائج ايجابية.
- ✓ العدالة في إخضاع المتدربين للدورات التدريبية.

خاتمة

## خاتمة

تعتبر الدراسات والتحولات التي حدثت في أرجاء العالم منذ العقود الأخيرة بمثابة حقيقة أساسية عاشتها المنظمات التي تعد اليوم جزءاً لا يتجزأ من حياتنا، فنحن كأفراد وجماعات نرتبط بمنظمة أو أكثر في مجال العمل، وهذا حسب احتياجاتنا، وعليه أصبح من الضروري الاهتمام بمواضيع مهمة تنمي أداء العمال وتسهم في بقاء واستمرار المؤسسة، ومن بين تلك المواضيع (التدريب والانتماء التنظيمي)، إذ ناقشنا مختلف القضايا والمسائل النظرية و الامبريقية التي عالجت مسألة التدريب المهني و الانتماء التنظيمي، وارتباطها بباقي متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة، وهو الأمر الذي دفعنا إلى تقصي و تشخيص العلاقة الترابطية بينهما، ولتحقيق ذلك تناولنا أربعة فصول منها، فصل خاص بالإطار النظري و التصوري للدراسة الذي تمحور حول أهمية و أسباب اختيار الموضوع، وأهدافه و اشكاليته و فرضياته، ومختلف المفاهيم المتعلقة بالدراسة و كذا الدراسات السابقة التي تناولت موضوعنا.

اما فيما يخص الفصل الثاني الذي يتعلق بالمداخل النظرية التي تناولت مفاهيم الدراسة، وعلى اختلاف تباينهما الزمني، أما الفصل الثالث فقد تطرقنا فيه إلى تحديد مجالات الدراسة الامبريقية، ومختلف أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستمارة، الملاحظة و المقابلة، ومختلف الأساليب الإحصائية التي تتمثل في الأسلوب الكمي و الكيفي في وصف الظاهرة، كما حددنا العينة و خصائصها، أما الفصل الرابع فقد تناولنا من خلاله تبويب البيانات و تحليلها، ومن ثمة مناقشة و تفسير النتائج في ضوء أهداف الدراسة، وفي ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة، وخرجنا في الأخير بجملته من التوصيات و الاقتراحات للمؤسسة رهن الدراسة.

و بالنسبة للنتائج المتوصل إليها فهي تعكس الواقع التنظيمي للمؤسسة ميدان البحث، تبقى كل هذه الموضوعات تثير الكثير من التساؤل و التقصي و البحث بأبعاد و أطر مختلفة.

# قائمة المراجع

## 1. قائمة المراجع باللغة العربية

1. إبراهيم عباس نتو وهنري إيدز، المفاهيم الأساسية وعلم الإدارة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
2. أحمد عبد الرحمن هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطابع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998.
3. أحمد إبراهيم أحمد، الجوانب السيكلوجية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
5. أحمد ماهر، تخطيط القوى العاملة، الدار الجامعية، مصر 2011.
6. بلال خلاف سكرنة، الاتجاهات الحديثة في التدريب، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
7. جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، مفاهيمه، أدواته، الطرق الإحصائية، طه، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
8. حسين إبراهيم بلور، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
9. حسين عثمان، الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2003.
10. خلف سليما الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمان والولاء التنظيمي، دار حامد، عمان، 2007.
11. خليل محمد حسين الشماع ومحمود خضيركاظم، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.
12. رأفت عبد الفتاح، سسكولوجيا التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2011.
13. راوية حسين، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2003.
14. زيد منير عبوي، التنظيم الإداري ومبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
15. زهير عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
16. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.



17. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
18. سماح سالم سالم، البحث الاجتماعي وأساليب المنهج والإحصاء، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
19. سعد أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة، الأردن، 2011.
20. سنان موسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
21. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2006.
22. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية، دار الأعمال الجامعية قناة السويس، مصر، 2009.
23. علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا، قسنطينة، 2006.
24. علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.
25. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2014.
26. محمد أبو نصر مدحت، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للطباعة والنشر القاهرة، 2005.
27. محمد حسن الحناوي، أساسيات وأصول الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
28. محمد رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، 2003.
29. محمد حسين محمد حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار المكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
30. محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000.
31. محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003.
32. محمد علي شهيب، السلوك الانساني في التنظيم، ط2، دار الفكر العربي، 1986.
33. محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، المعرفة الجامعية، 2003.

34. محمد قريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 2000.
35. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 1995.
36. موسى توفيق المدهون ومحمود ابراهيم الخزداوي تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإدارة العاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995.
37. نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
38. هشام حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، دار اليازة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

## 2. الرسائل الجامعية

1. ساعد قرمش زهرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة 2006 - 2007.
2. عربات منير، إدارة الموارد البشرية ومشكلة العقلنة في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
3. نجلاء عبد الحديد راتب، الانتماء الاجتماعي للشباب المصري دراسة سوسولوجية في قضية الانفتاح، مذكرة ماجستير، مركز المحروسة للنشر، 1998.
4. رحمانى محمد، الانتماء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، علم اجتماع العمل والتنظيم، جامعة وهران، 2011 - 2012.

## 3. المجلات والجرائد

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 73، 2003.
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 73، 2003.
3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 4، 2011.
4. محمد أحمد الحراشة وسامر عبد المجيد البشابشة، أثر الحاجات ماكلاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في أجهزة الحكومة في محافظة الكرك، مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحثية والتطبيقية، المجلد 3، العدد 2، 2006.

5. محمد عابدين، درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، م6، ع3، 2010.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة حول موضوع:

## التدريب المهنيو الانتماء التنظيمي

دراسة ميدانية بمديرية الصناعة و المناجم لولاية تيارت

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية

تحت اشراف:

اعداد:

- بوطالب فاطمة الزهرة- أ. خريش زهير
- طاوشيشات فاطمة الزهرة

ملاحظة:

- الرجاء وضع علامة (X) امام الإجابة المناسبة.

ان المعلومات المتحصل عليها لا تستخدم الا لأغراض البحث، لذا نرجو من حضرتكم الإجابة عليها بكل صداقية.

السنة الجامعية 2017/2016

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

انثى

ذكر

2. السن:

..... سنة

3. المستوى التعليمي:

جامعي

ثانوي

متوسط

ابتدائي

4. الحالة العائلية:

أر

مط

رج

أعزب

5. المستوى الوظيفي:

عون تنفيذي

إطار تحكم

إطار

المحور الثاني: تطوير المعارف و الرغبة لدى الموظف

6. هل استفدت من برامج تدريبية؟

لا

نعم

7. كم مرة خضعت للدورات التدريبية؟

..... مرة

8. ما هو متوسط كل دورة تدريبية؟

15 يوم

شهر

3 أشهر

أخرى اذكرها .....

9. ما طبيعة البرامج التدريبية التي تلقيتها؟

نظرية  تطبيقية  نظرية و تطبيقية

10. هل مهاراتك و قدراتك تحفزك على أداء عملك؟

نعم  لا

11. هل تساهم خبرتك المهنية في زيادة حبك للعمل؟

نعم  لا

12. هل استمرارية الدورات التدريبية تشعرك بأمان في عملك؟

نعم  لا

13. هل محتوى البرامج التدريبية يعزز من مستوى الثقة لديك؟

نعم  لا

14. هل الشهادات التي منحت لك بعد الدورات التدريبية ترفع من روح المسؤولية لديك؟

نعم  لا

15. هل انت راض الدورات التدريبية التي تلقيتها؟

راض تماما  راض بعض الشيء  غير راضي تماما

16. هل مراعات عامل العدالة في الاستفادة من التدريب يقلل من معدل غيابك؟

نعم  لا

المحور الثالث: الأداء الفعال و تحمل المسؤولية

17. متى التحقت بوظيفتك؟

- اقل من 05 سنوات

- من 05 الى 10 سنوات

- أكثر من 10 سنوات

18. هل انت راض عن وظيفتك؟

راض تماما  راض بعض الشيء  غير راض تماما

19. هل كفاءتك تزيد من حجم المهام المسندة اليك؟

نعم  لا

20. هل تلقيك للعلوات من المؤسسة يجعلك تضحى من أجلها؟

نعم  لا

21. هل مردوديتك في العمل تخلق لديك الارتباط بمؤسستك؟

نعم  لا

22. هل مساهمتك في المهام تمكنك من المشاركة في اتخاذ القرارات؟

نعم  لا

23. هل زيادة المهام لديك يمنحك سلطة داخل المؤسسة؟

نعم  لا

24. هل تحبذ العمل الجماعي؟

نعم  لا

25. هل ترغب في مغادرة مؤسستك؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بلا يرجى ذكر السبب؟



.....

.....

26. إذا عرض عليك منصب بمهام أكثر و منصب اعلا هل توافق؟

لا

نعم

27. هل تعتقد ان للتدريب دور في زيادة الانتماء التنظيمي؟

.....

.....

.....