

## تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة Human resources training and its role in achieving organizational effectiveness in the organization

زروال نصيرة

جامعة لونيبي علي - الجزائر -

Salmarezkallah2014@yahoo.fr

سلمى رزق الله \*

جامعة لونيبي علي - الجزائر -

Salmarezkallah2014@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2020/07/06

تاريخ الاستلام: 2020/06/26

### ملخص:

تكمن أهمية هذا المقال إلى تسليط الضوء على موضوع الاستثمار البشري ، الذي أصبح من بين أهم أنواع الاستثمارات الناجحة التي تتبعها مختلف المؤسسات لبلوغ أهدافها المسطرة . خاصة وأن المورد البشري أصبح هو العملة النادرة والفارقة للمفاضلة بين المؤسسات في ظل الميزة التنافسية المتزايدة التي يشهدها هذا العصر . ويهدف هذا المقال إلى معرفة أهمية تدريب وتنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة ، وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي :كيف يساهم تدريب الموارد البشرية في تحقيق فعالية المؤسسة التنظيمية ؟

**الكلمات المفتاحية :** الاستثمار البشري ، التدريب ، الموارد البشرية ، الفعالية التنظيمية .

### Abstract :

The importance of this article lies in shedding light on the subject of human investment, which has become among the most important types of successful investments pursued by various institutions to achieve their lined goals. Especially as the human resource has become the rare and distinct currency of the trade-off between institutions in light of the increasing competitive advantage that this era is witnessing. This article aims to know the importance of training and developing human resources and its role in achieving the organizational effectiveness of the institution, by answering the following question: How does human resources training contribute to achieving the effectiveness of the organizational institution?

**Key words :** Human investment , training, human resources , organizational effectiveness.

\* المؤلف المرسل

## مقدمة:

نظرا لما تواجهه المنظمات الحالية من ضغوطات وتحديات داخلية وخارجية، ما يلحظه النظام العالمي الجديد من حركية سريعة إتجهت مختلف الحكومات وإدارات المنظمات الاقتصادية كانت أم إجتماعية أم خدماتية إلى إتخاذ ترتيبات جديدة بغية مواكبة التطور العلمي والصناعي من جهة وتحقيق نوع من الاستقرار والتجانس مع البيئة الخارجية من جهة أخرى أي تدعيم قدرتها على الاستمرار والتكيف مع شروط محيطها الخارجي محاولة بذلك تحقيق أكبر قدر من الأهداف المسطرة مسبقا اعتمادا على التطور الحاصل في البيئة الخارجية. خاصة في الجانب التقني وهذا ما تناولته نظرية الأنساق الإجتماعية التقنية من خلال دراسة رايس 1955 والتي كانت تهدف إلى التعرف على أثر التغيير التكنولوجي والانفتاح على المحيط الخارجي في السلوك النفسي والاجتماعي للعمال وتأثير ذلك على تحقيق المنظمة لأهدافها وكذا تناولته بعض النظريات التنظيمية الحديثة مثل نظرية التكنولوجيا المتقدمة .

وبمجرد إدراك المؤسسات الحالية باختلاف مجال عملها لأهمية هذه الدراسات والأبحاث اتجهت اغلبها إلى تطبيق محتواها وهو ما نلمسه في سعيها المستمر لتحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية والجودة في خدماتها من خلال إدخالها لأحدث الآلات التكنولوجية مع تهيئة القوى العاملة لديها على استخدام هذه الآلات بالدرجة الأولى من خلال تشكيل دورات تدريبية وبرامج معدة من طرف خبراء في المؤسسة تتوافق مع احتياجات وأهداف المؤسسة وكذا إمكانياتها ومن ثم إدخالها لمكان العمل ومباشرة التطبيق عليها .

إذن فقد أصبح لعملية التدريب في المؤسسة أهمية كبيرة كونه يهدف إلى تزويد الفرد بخبرات مهنية ومهارات وظيفية متعلقة بتخصصهم، وكذا التغييرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وقد يكون داخلي في المنظمة عن طريق المشرفين المباشرين عن العمل أو خارجي في مراكز متخصصة عن طريق أفراد مؤهلين لهذه العملية أو عن طريق إرسالهم إلى مراكز متخصصة مثلا الأماكن التي صنعت فيها الآلات، كما تختلف مدة هذه البرامج التدريبية بحسب أهمية ومدى تعقد الوظيفة وكذا مدى تعقيد التقنية المستحدثة.

ويمكن القول أن الغرض من التدريب هو تحسين مستوى أداء القوى العاملة وبالتالي تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة وهذا ما جاء به فريدريك تايلور أثناء وضعه لمبادئ التنظيم العلمي للعمل في نظرية الإدارة العلمية للعمل حيث اعتبر إن عملية الاختيار العلمي للعمال وتدريبهم وتطوير مهاراتهم هي من أبرز هذه المبادئ والسبيل الأمثل لتحسين مهاراتهم وبالتالي تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة مسبقاً وهو ما يطلق عليه مصطلح الفعالية التنظيمية التي يمكن النظر إليها باعتبارها المطلب الأساسي للمنظمات العصرية سواء كانت مختصة بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة فهي المحرك الرئيسي لطاقة التطوير والتحسين المستمر للأداء في مختلف المنظمات من خلال خلق نوع من التفاعل المستمر بين العوامل الاجتماعية والتقنية في المنظمة .

ونظراً لأهمية موضوع تدريب ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، فقد خصنا هذه الورقة البحثية من أجل معرفة العلاقة بين التدريب والفعالية التنظيمية، وذلك من خلال الإجابة على التساؤل البحثي التالي :

كيف تساهم عملية تدريب الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة؟

### أولاً: ماهية التدريب

تعتبر عملية التدريب من بين أهم العمليات الإدارية التي تهدف إلى تزويد القوى العاملة بمهارات وخبرات جديدة بغية مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وكذا تجاوز المنظمات للعديد من المشكلات التي تعترض أداءها من جهة وأداء العاملين من جهة ونظراً لأهمية هذا الموضوع سنحاول في هذا المقال التطرق إلى أهم عناصره كما درسها مختلف الباحثين ولو بصورة وجيزة .

#### 1. مفهوم التدريب :

1.1. **التعريف اللغوي :** "من درب يدرب تدريباً يقال درب الشيء أي لفته درب بالشيء أي اعتاده.

"هو توظيف المعلومات والمهارات المتعلقة في بيئة العمل بعد المشاركة في التدريب " <sup>1</sup>  
" هو عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية قدراته و رفع كفايته الإنتاجية  
ويعد علم من العلوم إذا نظرنا له من الناحية التطبيقية كما انه عملية تعلم تتضمن

اكتساب مهارات وقواعد لزيادة وتحسين أداء الأفراد من جهة وأداء المنظمة من جهة أخرى" <sup>2</sup>

" هو عملية إعداد العاملين وتأهيلهم بصورة مستمرة ورفع مستوياتهم و قدراتهم وإمكانياتهم الجسمانية و العقلانية والمهنية والكفاءة علي المستوى الفردي و المؤسسي" <sup>3</sup>

2.1. **التعريف الإجرائي :** " هي تلك المعلومات المنسقة والمنظمة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بغية تزويد الأفراد وتلقينهم مهارات وخبرات جديدة متوافقة مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية ."

## 2. مراحل عملية التدريب :

وقد اختلفت التقسيمات حول هذه المراحل ونذكر منها :

### التقسيم الأول :

1. **مرحلة دراسة و تحليل الوضع الراهن :** والتي يتم من خلالها تحديد نقطة انطلاق البرنامج التدريبي وذلك بعد التعرف على المستوى التعليمي أو المهني أو الإداري للمؤسسة و الأفراد؛

2. **مرحلة دراسة و تحليل الإمكانيات :** وتتم فيها دراسة وتحليل الإمكانيات البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وتحديد حجم الاحتياجات التدريبية عند تحديد البرامج والجدول الزمني للتنفيذ؛

3. **مرحلة تعيين واختيار الجهاز التدريبي :** سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها ويتم اختيار هذا الجهاز وفق معايير تحددتها الدراسات الأولية للوصف الوظيفي أو المهني للمتدربين <sup>4</sup>

### التقسيم الثاني : الخطوات العلمية في عملية التدريب :

1. **الإعداد للتدريب :** من خلال التعرف علي الحاجات الفعلية للتدريب المطلوب تلبيتها وتعرف هذه المرحلة بأنها مرحلة التأسيس للبرنامج وتهدف إلي استقطاب وضم الأفراد المحتاجين للتنمية والتدريب ويشمل أسس وإجراءات وقواعد التدريب الواجب معرفتها وتهدف إلي معرفة ما ينبغي تعلمه من قبل الأفراد وتبدأ هذه المرحلة بحصر أهداف التدريب والحاجات الداعية له والنشاطات و المهام الواجب توفرها لبلوغ أهداف المؤسسة و

تحديد من هم الأفراد المتحاجون إلى التدريب وتحتاج هذه المرحلة إلى جمع المعلومات المتعلقة بالمسائل التدريبية من مصادر لها الصلة بالأهداف؛

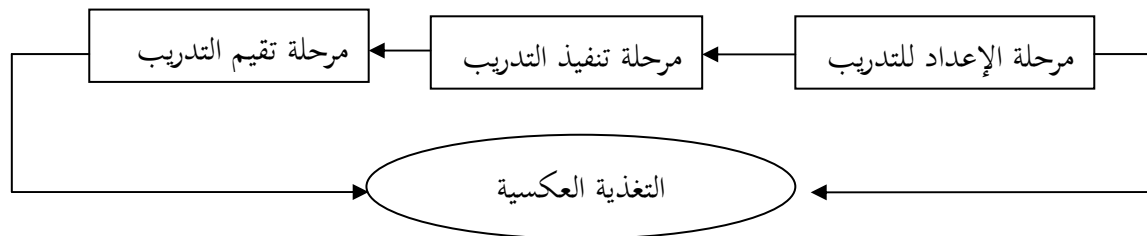
**2. تنفيذ التدريب :** بعد الانتهاء من مرحلة الإعداد تأتي مرحلة تنفيذه وتركز علي اختيار طرق التدريب وعلى تطوير كافة الأسس التدريبية واستخدامها في تنمية معرفة ومهارات الموارد البشرية ويعتبر التعليم أحد الطرق الداعمة لإيصال أهداف التدريب إلى المستفيدين منه كونه يستخدم كوسيلة فعالة في نقل وتفسير المعرفة إلى المتدربين إذن فهو الطريقة الطبيعية للتدريب فما على المدرب سوى فهم وإدراك المبادئ بسهولة ومن أبرز الشروط لحدوث التعليم: الاستعداد، الدافعية، الممارسة، الاسترجاع؛

**3. تقييم التدريب :** وتهدف إلي تحديد مدى مطابقة النشاطات التدريبية وهو عملية ثنائية النتيجة أي إما إن يعطي البرنامج القيمة المتوقعة منه أو لا يعطي إذن فالمطلوب قياس نتائج التدريب بأساليب سلوكية وعملانية معا حيث يتم هذا التقييم من خلال تسجيل نتائج التدريب بالانتظام ويهتم المدراء بهذه المرحلة كون إن النتائج تكشف لهم الفائدة الفعلية الناتجة عن التدريب كما تكشف عن فعالية التقنيات التدريبية المستخدمة مقارنة مع التقنيات التي كانت متوفرة .<sup>5</sup>

كما إن المتابعة لموضوع التدريب ينمي الجانب الإداري والذي تمثل في تحديد الأهداف والتخطيط التصميمي وإعداد الموازنة التقديرية والتنفيذ.<sup>6</sup>

### شكل (1)

شكل يوضح الخطوات العلمية في عملية التدريب



المصدر: حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ص 74 .

### 3. مبادئ التدريب :

1.3. إعتقاد نموذج نظري : إن برامج التدريب الأكثر فعالية هي التي تحتوي علي نماذج

نظرية و لها جذور في الحقائق التجريبية واعتمادها كإطار مرجعي لتوجيه النشاطات  
والممارسات التدريبية في البرامج وهناك أدلة علمية تؤكد علي ما سبق ذكره؛

2.3. وضوح أهداف البرنامج التدريبي : أي أن تكون واضحة ومحددة وأن تكون مصاغة بلغة  
السلوك المتوقع عند المتدربين؛

3.3. تلبية الحاجات المهنية للمتعلمين : إن برامج التدريب القائمة علي تلبية حاجات  
المتعلمين المهنية تجعلهم يشعرون بأهميته بالنسبة للحياة العملية للمتدربين و تمكنهم من  
الاطلاع علي أدوارهم المهنية المستقبلية داخل المؤسسة؛

4.3. الإستمرارية : بحيث تبدأ قبل الخدمة وتستمر أثناء الخدمة من خلال دورات طوال  
الخدمة المهنية وقد جاء هذا المبدأ تماشياً مع التطورات الاجتماعية والتقنية الحاصلة  
بصورة سريعة<sup>7</sup>؛

5.3. المشاركة الفعالة : فكلما زادت المشاركة زادت فعالية التدريب وإهتمام الأفراد به؛

6.3. الإعادة و التكرار : لأن إعادة أداء مهمة ما تساعد الفرد علي سهولة القيام بها؛

7.3. التغذية العكسية : أي التعرف علي نتائج السلوك وجمع المعلومات عن الأداء من  
مصادر متعددة وعللي مستويات تنظيمية مختلف<sup>8</sup>.

### 4. أهداف التدريب

1. المحافظة علي استمرار الهيكل التنظيمي علي كل المستويات؛

2. تقوية العلاقات الإنسانية بين المتدربين وتطوير اتجاهاتهم من خلال إمدادهم بمعلومات عن  
المؤسسة؛

3. زيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي إلي رفع الروح المعنوية للمتدربين؛

4. توفير فرص لإكساب الفرد خبرات جديدة تزيد من خبراته؛<sup>9</sup>

5. زيادة القدرة علي التفكير المبدع الخلاق الذي يمكنه من التكيف مع عمله؛

6. تضيق الفجوة القائمة بين نضام التعليم بأنواعه وبين مجالات العمل المطلوبة؛

7. مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة عملهم؛<sup>10</sup>

8. إحداث تغيير في طبيعة الفرد بالشكل الذي يجعله أكثر استجابة للتقويم؛
  9. تنمية معرفة الأفراد للتنظيم و مهاراتهم و اتجاهاتهم وقدراتهم في مجالات العمل؛
  10. يساعد في تحسين أداء الأفراد وتخطيط القوي العاملة؛
  11. وسيلة فعالة لمواكبة التحديات الخارجية للمنظمة والمحافظة علي الموارد البشرية بقدراتها الراهنة مما يساعد في عملية تخطيط القوي العاملة؛
  12. التدريب يخفض حوادث العمل التي تكون نتيجة الأخطاء من الأفراد أو بسبب عيوب في الآلات والأجهزة إذن فان الجيد هو الأسلوب المأمون لأداء العمل علي أحسن ما يرام؛
  13. إستمرارية التنظيم وإستقراره أي قدرته علي المحافظة علي الفعالية من خلال وجود رصيد من الأفراد المتدربين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب؛
  14. المرونة وتعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل<sup>11</sup>؛
  15. زيادة الرغبة في العمل والقدرة في الأداء مما يؤدي إلى رفع الفعالية و الكفاءة؛
  16. تكوين الشعور بالرضا النفسي خاصة عند إحساسه بأهميته في العمل؛<sup>12</sup>.
5. معايير فعالية التدريب :

1.5. رأي المتدرب : تصميم استمارة استبيان لمجموعة من الأسئلة المعيارية التي تغطي الأوجه التي تحدد ملامح فعالية التدريب وتوزيعها علي كل متدرب في نهاية البرنامج التدريبي ومن ثم تقوم وحدة التدريب بتفريغ البيانات وتحديد مدى فعاليتها؛

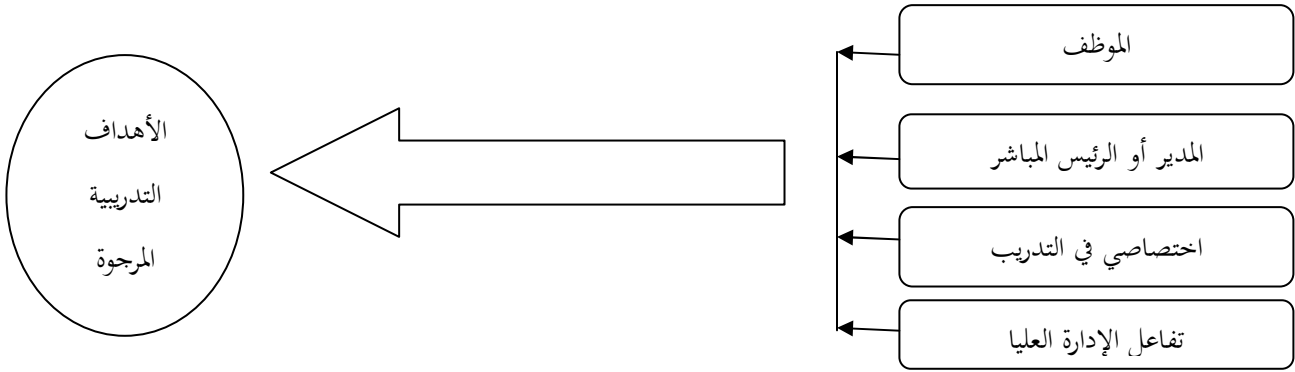
2.5. الإختبارات : بعدها تقوم الوحدات التدريبية بمجموعة من الإختبارات تقيس مخزون الذاكرة للفرد المتدرب وهي وسيلة موضوعية ولكنها تقيس التذكر وليس السلوك الفعلي؛

3.5. السلوك الأدائي الفعلي : يرصد الرئيس المباشر سلوكيات الفرد بعد عودته من التدريب من خلال قوائم تعد خصيصاً، أو الملاحظة العلمية الأدائية وهي وسيلة أكثر فعالية في قياس الأثر التدريبي<sup>13</sup>؛

4.5. **النتائج التنظيمية** : يحدد المعيار بمدى التغيير الايجابي في النواتج التنظيمية مثل زيادة الإنتاج في مؤسسة إنتاجية ، و زيادة مستوى الخدمات الصحية في المؤسسات الإستشفائية وقلة معدل العيابات و دوران العمل، وهكذا يقاس الأثر المباشر للتدريب ولكن قد تتدخل عوامل أخرى<sup>14</sup>؛  
كما يمكن الوصول الى فعالية التدريب من خلال الاشتراك في تحديد البرنامج التدريبي كما هو مبين :

### شكل (2)

شكل يوضح تحديد الإحتياجات التدريبية كعملية مشتركة .



المصدر: من إعداد الباحث .

### 6. التدريب باستخدام الوسائل الحديثة :

نتيجة لأهمية التدريب أثناء الخدمة ونظرا لدوره البارز في إنجاز العملية الإدارية فان الحاجة إلي استخدام وسائل حديثة باتت ملحة في تدريب الكوادر البشرية في مختلف القطاعات لكي تتسجم مع الإمكانيات الجديدة و تطورات العصر لان ما حدث من تطور علمي و تقني في العصر الحديث اوجد مستحدثات متقدمة في مجال التدريب لها دورا بارزا و أساسيا في التدريب إثناء الخدمة إذ إن الأساليب التقليدية في برامج الإعداد والتدريب لم تعد قادرة علي الإيفاء بمتطلبات العصر الجديدة ومواكبة التطورات العلمية والتقنية التي يشهدها مجتمعنا اليوم<sup>15</sup> .



وتشير عملية التدريب علي وسائل التكنولوجيا الحديثة إلي التدريب علي كيفية استخدام التقنيات المتطورة في العمل ليتمكن الفرد من العمل علي برنامج تدريبي مستخدما الكمبيوتر، التفاعلية، أجهزة الفيديو، الأقراص المضغوطة، وهذه الوسائل في تطور مستمر من خلال تطور الوسائط المتعددة<sup>16</sup>.

إذن فإن التدريب باستخدام التكنولوجيا الحديثة هو التدريب الأكثر فعالية لما لهذه الأخيرة من دور حيوي في مختلف المنظمات ومساهمتها في بناء وتحسين وتعزيز ديمومة هذه المنظمات حيث حققت التكنولوجيا عدة فوائد اعدد كبير من المنظمات منها تقليل تكاليف العمل المباشر وكذا سرعة واتقان أداء الأعمال وتحقيق الأهداف كما تحسن الظروف البيئية.<sup>17</sup>

## 7. التوجيهات المستقبلية في عملية التدريب :

1.7. المزج الكامل والتنوع في أدوات التدريب : في ظل التقدم التكنولوجي الحاصل أصبحت الوسائل التقليدية المتعود عليها مختلفة تماما في قراءتها عن الوسائل الحديثة التي تقلص الوقت والجهد وتعمل علي تحقيق طموحاتها و تحررنا من قيود الأدوات القديمة وإمكانياتها المحدودة؛

2.7. التنوع والتعاون في مستويات مهارات المتدربين : يعتبر مستوى المتدرب هو العنصر الحاكم لمستوى التطور في الوسائل والأدوات المستخدمة في تصميم البرنامج التدريبي وتحديد أهداف البرنامج التدريبي لذا فقد أصبحت البرامج الجديدة تعمل علي الدمج بين أكثر من هدف لإكساب المتعلم مهارات فنية اتجاهات وقيم و تطوير أدائه و العمل علي تغييره نحو الأفضل؛

3.7. إنتقال القيادة إلي أفراد التدريب : مازالت صور التدريب القديمة معتمدة علي قيام المدرب بقيادة حلقة التدريب قائمة إلا أننا نلاحظ في أيامنا هذه إشتراك جزئي لبعض المتدربين ما لم يكن البرنامج موجه للتدريب علي مهارة معينة أما التوجه الجديد فهو لإيجاد قيادات من داخل البرنامج بعد العمل علي تهيئتهم الأمر الذي يساعد علي التقرب من أعضاء الفريق والمتدربين؛

**4.7. زيادة الإنتاجية و ترشيد التكلفة :** عن طريق الاختيار الأفضل لتحسين أداء الموظفين و تنمية قدراتهم مما يمكنهم من مواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية وتأهيله لتحمل المسؤوليات الوظيفية؛

**5.7. زيادة الاهتمام بالتعليم و التدريب بالتكنولوجيا الحديثة:** أي تقنيات جديدة و التي تشمل الحاسوب وما يحويه من برامج الانترنت والأقمار الصناعية التي توفر أسلوب التعليم عن بعد والتعليم المفتوح؛

**6.7. كسر حاجز العادات:** فالعبرة ليست بما لديك من أسرار وإنما في استعدادك للنمو والتعلم الحر و الإفصاح عما لديك من خبرات<sup>18</sup>.

### ثانيا: ماهية الفعالية التنظيمية

يعتبر موضوع الفعالية التنظيمية من أهم الموضوعات في علم الاجتماع التنظيمي والعمل وقد تعرض لها العديد من المفكرين والباحثين وهذا ما أدى إلى بروز العديد من المؤشرات والمعايير ليتم من خلالها تحديد مدى تحقيق المنظمات المعاصرة لأهدافها المسطرة مسبقا من جهة و كذا مدى قدرتها على مواكبة التغيرات الخارجية من جهة أخرى.

وفي هذا المقال سنتعرض إلى كل مراحل تطور الفعالية التنظيمية والمؤشرات الدالة عليها وكذا إبراز المداخل التطورية التي تعرضت لها والإسهامات الفكرية حولها.

#### 1. مفهوم الفعالية التنظيمية :

" هي المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالمنظمة العليا وتعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية"<sup>19</sup>.

" هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف خلال

فترة زمنية معينة "<sup>20</sup>

ومما سبق ذكره يمكن القول إن كل التعاريف السابقة متجهة إلى ربط فعالية المنظمة بنتائج تفاعل أجزاءها الداخلية من موارد مالية مادية معلوماتية بشرية والعمليات التي تحصل بداخلها وكذا قدرتها على التأقلم مع المتغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية.

إذن فالفعالية التنظيمية هنا تعكس لنا قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار وتحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً بغرض النظر في السبل التي اتبعتها لتحقيق هذه الأهداف لذا فهي معيار للتعرف على جودة أداء القوى العاملة من جهة وجودة وكفاءة أداءها من جهة أخرى.

**1.1. التعريف الإجرائي:** هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها والتحكم في مخرجاتها مقارنة بمدخلاتها فهي المحصلة النهائية للأداء الكلي للمنظمة والتي تعكس تفاعل المكونات الداخلية لها مع الأنشطة و المهام إضافة إلى المتغيرات الخارجية.

## 2. مراحل تطور الفعالية التنظيمية :

لقد إهتمت نظريات التنظيم بتجديد مفاهيم واضحة للفعالية التنظيمية ولقد كانت بدايات البحث في هذا الموضوع ترى أن تحقيقها مرهون بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها وهو تعريف بسيط ساد في 50 من القرن الماضي لذلك كان تحقيق أهداف المنظمة يعد مؤشر كافيًا على فعاليتها وهذا ما ينطبق على العديد من الدول منها الجزائر فالكثير منها تصارع من أجل البقاء، مع عملها على وضع العديد من الموارد المالية للتغطية و التستر على الفشل.

ومع بداية سنة 1970 إزدادت الدراسات الخاصة بهذا الموضوع والتي حددت بصورة خاصة العديد من المعايير لقياس الفعالية مثل : إجمالي الفعالية، الإنتاجية، الكفاية، الربحية، النوعية، التخطيط ووضع الأهداف، التكيف، الإجماع على الهدف التأكد من التدريب والتنمية، إدارة المعلومات، تنمية الموارد البشرية، الحوادث أثناء العمل، التغيب... الخ.

أما في الآونة الأخيرة فقد تغير مفهوم الفعالية التنظيمية من التركيز على قدرة المنظمة على تحقيق، أهدافها المتمثلة في الإستمرار والبقاء فقط إلى معايير أقل جزئية ومنها : معدل الإصابات أثناء العمل نسبة التغيب في العمل؛ معدل الإنتاجية؛ وإيمان الفرد بأهداف التنظيم إلى نوعية الخدمة المقدمة ونسبة النمو ... الخ .

ويجب التذكير بأن معيار الفعالية يختلف باختلاف المراحل التطورية للمنظمة <sup>21</sup>

### 3. مؤشرات الفعالية التنظيمية

1. الإنتاج : قدرتها على تحقيق ما تحتاجه البيئة الخارجية كما ونوعاً؛
2. الكفاءة : نسبة المدخلات للمخرجات وتستخدم فيها مقاييس عدة مثل: تكلفة المنتج ،معدل الضياع؛
3. الرضا : إهتمامها بالمنافع التي ستعود على عضو المنظمة وعلى العملاء ومقاييس معدل الغياب؛
4. التكيف :الحد الذي تستطيع فيه المنظمة التكيف مع التغيرات التي تنشأ داخل المنظمة أو خارجها؛
5. النمو : إستمرار الموارد في النشاط الذي تقوم به والهدف منه هو دعم قدرتها على البقاء<sup>22</sup> .

كما يوجد تقسيم ثاني لمؤشرات الفعالية التنظيمية وهو :

#### 1.3. المؤشرات الداخلية : وترتبط بمدجات المنظمة وعملياتها ومنها :

- قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله تحقق هذه الأهداف؛
- توفر المهارات الإجتماعية للمدير مما يضمن توفيره للدعم للمرؤوسين عند المشاكل؛
- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة و توزيع السلطات على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد والمشاركة في إتخاذ القرارات وتدريب وتنمية قدراتهم.

#### 2.3. المؤشرات الخارجية : وترتبط بالمخرجات وعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومنها :

- تحقيق الأرباح والأهداف المسطرة والقدرة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات الحديثة؛
- التطور ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا وإدخال البرامج التدريبية وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى مع التطورات الحاصلة لزيادة الطلب عليها .

#### 4. العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية :

1.4. النظام الإقتصادي : أي جميع النشاطات والأنظمة التي تتولاها عملية الإنتاج داخل المنظمة وعليه فمعايير فعالية المنظمة تتضح من خلال توفر درجة عالية من تقسيم العمل، وجود متخصصين في القسم الإداري وكذا إحتواءها على درجة عالية من الآلية؛

2.4. النظام السياسي : هي الوحدات التي تقوم بإتخاذ القرارات والتي تحاول الوصول إلى المساندة بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها وعلى ضوء هذا البعد تتحقق الفعالية من خلال إرتباط قراراتها بحاجيات العاملين ، وأن تكون منطقية ومقبولة ، توفر أعضاء مؤثرين بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فعالية وأن تتمتع بدرجة عالية من الإستقلالية؛

3.4. النظام الرقابي : التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمات وسمات فعالية المنظمة وتحدد إنطلاقاً من وجود أنظمة جزاءات حازمة لا تتصف بالتساهل، وأن تكون جزاءاتها متدرجة، وأن تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين موضوعية وليست خاضعة لأهواء الرئيس؛

4.4. النظام البيئي : المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة وتكون محددات فعالية المنظمة أن المنظمات كبيرة الحجم أكثر فعالية لقدرتها على التأثير الإيجابي في المحيط الخارجي<sup>23</sup>؛

5.4. العوامل المرتبطة بالموارد البشرية : أي إتجاهات الأفراد وميولاتهم ودوافعهم وسبل الإتصال بينهم والصراع وبيئة العمل وكيفية حل المشكلات والظواهر الحاصلة في العمل إضافة الى العلاقات غير الرسمية والأسس المعتمدة في تعميقها؛

6.4. العوامل الفنية والتكنولوجية : هي العوامل المتعلقة بالمباني والمعدات والأدوات وظروف العمل والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين وإستراتيجية الإدارة والسلوك التنظيمي وترتبط هذه العوامل بالظروف التكنولوجية للمنظمة وتحقيق أداءها الفني بوجه عام<sup>24</sup>.

## 5. خصائص المنظمة الفعالة :

تتميز المنظمة الفعالة بجملة من الخصائص الأساسية :

1. التأكد من عمليات الإنجاز والإستفادة من خدمات التنظيم؛
2. درجة الإستغلال الممنوحة للعاملين في التصرف؛
3. تفهم العاملين لأهداف التنظيم و التفاعل معه؛
4. وجود علاقات جيدة مع التنظيمات المشابهة وبساطة الهيكل التنظيمي؛
5. تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة<sup>25</sup>؛
6. الإبداعية فيجب أن يسهل الهيكل التنظيمي ويشجع على الإبتداع من خلال تشجيع الموارد؛
7. المرونة والتكيف والقدرة على التأقلم مع المتغيرات الحاصلة في المجتمع الخارجي؛
8. وتسهيل التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات والأنشطة ولتوحيد الجهود وتحقيق أهداف التنظيم؛
9. تحقيق الإستفادة من مبدأ التخصص في العمل و الرقابة التنفيذية<sup>26</sup>؛
10. نجاح المنظمة متوقف على نجاح المدير وفعالية أداءه ومن مميزاته المعرفة السليمة والمتجددة لأساسيات الإدارة وأساليبها، القدرة الإدارية على تصور المواقف و تحديد المشكلات المتوقعة و إيجاد الأساليب لحلها<sup>27</sup>.

## 6. مداخل الفعالية التنظيمية :

هناك عدة مداخل لقياس الفعالية التنظيمية بإعتبارها الهدف الأساسي الذي تسعى مختلف المنظمات لتحقيقه حيث ركزت المداخل التقليدية منها على الأجزاء المختلفة التي تحصل داخل المنظمة أي كيفية حصولها على الموارد من البيئة الخارجية ثم تحويلها إلى مخرجات ثم كيفية تسويق هذه المخرجات أي تقاس فعاليتها بقدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة. أما المداخل الحديثة فلقد شملت كل من مدخل إرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم ومدخل القدرة على التوافق بين القيم والمصالح المختلفة ومن بين هذه التصنيفات نجد تصنيف دافت.

## 1.6. المداخل الموقفية لدراسة الفعالية : وتشمل كل من المداخل التالية :

- مدخل الموارد أو النظم : الذي يهتم بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمة لذا فالمنظمة تكون فعالة إذا إستطاعت الحصول على الموارد التي تحتاجها ومن أبرز مؤشرات القدرة على الإستجابة للتغيرات الخارجية ،إقامة علاقات طيبة مع البيئة الخارجية؛
- مدخل العمليات : ولقد ركز على العمليات الداخلية في المنظمة وجودة المناخ النفسي السائد فيها وكذا كل من الإتصال والصراع و الرضا الوظيفي إذا فالمنظمة الفعالة هي التي تتصف عملياتها بالسير الحسن وعدم وجود المعوقات ومن مؤشرات شيوخ روح الفريق ، جودة وسائل الإتصال ، إرتفاع دافعية العمال؛
- مدخل تحقيق الأهداف : والفعالية لديهم تعني تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا وهنا يتم التركيز على الشيء الذي تحققه الإدارة وليس ما الذي تفعله الإدارة<sup>28</sup>.

## 2.6. المداخل المتوازنة لدراسة الفعالية : وتضم كل من المداخل التالية :

- مدخل تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة : والفعالية لديهم تتحقق من خلال القدرة على تحقيق الرضا للأطراف المختلفة التي تتعامل مع المنظمة وتحقيق رغباتهم وهي تشمل؛
- مدخل القدرة على التوفيق بين القيم و المصالح المختلفة : وهنا يسعى كل من المديرين و المستشارين إلى وضع هياكل وأنشطة التنظيم من خلال المفاصلة بين المرونة من جانب و النظام و الانضباط من جانب آخر والمفاصلة بين الناس من جانب والتنظيم من جانب آخر<sup>29</sup>.

وتدرس الفعالية وفقا للإستراتيجيات التالية :

1. الإتجاه الإستراتيجي : ويستفيد هذا الإتجاه من ذوي المصالح حيث يدعو الإدارة إلى تحقيق الموازنة بين جميع الأطراف فالمنظمة تكون فعالة من خلال قدرتها على تحقيق رضا جميع الأطراف ذوي المصالح بصورة متوازنة ومن أبرز هذه الأطراف المالكون، العاملون، الزبائن، المجتمع المحلي، الحكومة ... ؛

2. الإتجاه التكاملي : من الإتجاهات المعاصرة ظهر سنة 2006 وقد عبر عن الفعالية وفقا للصيغة التالية :

3. مستوى التفكير بأسباب الفعالية (الكلي، الأوسط، الجزئي)؛
4. مستوى التفكير بمساهمة الإدارة في الفعالية تشمل كل من التخطيط، الرقابة، القيادة والتنظيم؛
5. مستوى التفكير في ترابط مصادر الفعالية أي إتخاذ حلقات ربط بين مصادر الفعالية على المستويات الثلاث والممارسات والوظائف الإدارية وهو ترابط متسلسل أفقيا ومتكامل عموديا<sup>30</sup>.

## 7. أساليب قياس الفعالية التنظيمية .

### جدول (1)

جدول يبين المداخل المؤثرة على الفعالية و الظروف المناسبة لها .

الأسلوب	الظروف المناسبة له
القدرة على تحقيق الأهداف	يكون أسلوب مناسب إذا كان التنظيم قادر على صياغة أهداف واضحة ومحددة
أسلوب النظم	يكون مناسباً عندما تكون العلاقة بين المدخلات و المخرجات واضحة
تحديد القوي و الجهات المسؤولة	عندما تكون القوى المؤثرة قوية جدا يتوجب على التنظيم التجاوب مع متطلباتها
إرضاء وتلبية المصالح والقيم (التنافسية) المختلفة	عندما لا يكون التنظيم واضحا .

المصدر : صالح بن نوار ، مرجع سابق ، ص 212.

## 8. تقييم الفعالية التنظيمية :

يتوقف أسلوب تقييم الفعالية التنظيمية على المدى الزمني الذي يجري فيه القياس بحيث تكون في الأجل القصير مثل الرضا عن العمل وقد تكون في الأجل البعيد كالإستمرار وبقاء المنظمة لذا فإن دورة حياة المنظمة لأكثر من قرن مثلا وإستحواذها على الموارد من بيئة متغيرة يعد مقياس مطلقا لفعاليتها طويل الأجل والذي يتطلب مقاييس دورية قصيرة الأجل شهرية كانت أم سنوية لتقييم القرارات الإدارية التي تضعها الإدارة بغرض تحقيقها للأهداف المسطرة.



وغالبا ما تساهم الكفاءة التنظيمية من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات في تحقيق فعالية المنظمة باعتبارها الإستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة في المنظمة. إلا أننا في بعض المنظمات نجدها كفوفاً في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات دون وجود أي تبذير فيها ولكنها ليست فعالة وذلك لأن منتجاتها قد تكون غير مقبولة سوقياً أو مجتمعياً. إذن فتقييم الفعالية يختلف حسب نوع كل من الخدمات المقدمة من طرف المنظمة أو المجال الذي تعمل في إطاره أو حسب أهدافها المسطرة مسبقاً. وإن التقييم المستمر والمتابعة الدورية لفعالية المنظمة ومدى تقدمها في تحقيق أهدافها غالباً ما يستخدمه المديرون بغرض تحسين كفاءة المنظمة من جهة وتجاوز العراقيل التي تعترضها من جهة أخرى.

### ثالثاً: دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة .

تحتل عملية تنمية كفاءات الأفراد في المؤسسة أهمية كبيرة نظراً للارتباط الوثيق بين جودة المنتجات وكفاءة الموظفين المساهمين في إنتاجها ، لذلك تلجأ هذه المؤسسات إلى تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية المكثفة التي تعمل على إكساب العاملين بها المعرفة والسلوك المناسبين لتقديم منتجات ذات جودة عالية تسمح للمؤسسة بمواجهة المتطلبات التنافسية محلياً ودولياً ، وكذا وضع نظام متكامل لتقييم أدائها ومن ثم تصميم النظام المناسب لتحفيزها خاصة وأن عملية بناء الميزة التنافسية تتطلب التركيز على نظام تنمية الكفاءات والذي يمر عبر سياسة البحث عن أحسن المداخل لتثمين الموارد البشرية بما يساهم في ترقية الخدمات والمنتجات ، ومن هذا المنطلق تمارس هذه الإدارة الكثير من الجهود وتحقق الكثير من السياسات الهادفة إلى تعزيز مكانة المورد البشري ضمن موارد المؤسسة سعياً منها لتحقيق الفعالية التنظيمية وبلوغ أهدافها المسطرة مسبقاً.

إذن فتطوير الأداء وتحسينه هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم الإدارة ، إذ تتعامل مع مظاهر القصور التي كشفت عنها عمليات تشخيص وتحليل الأداء بالمقارنة مع أهداف وخطط الأداء ، والهدف من التطوير هو تحقيق التعادل والتماسك بين مستويات الأداء الفعلي والمستهدف في خطة العمل.

ومن هنا يمكن القول أن عملية تدريب وتطوير الموارد البشرية هي آلية لتطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف، ومن هنا يمكن إدراك العلاقة الوثيقة بين تنمية الموارد البشرية وبين إدارة الأداء وهو ما زاد اهتمام الإدارة في المؤسسات المعاصرة بمفهوم إدارة الأداء، حيث اعتبرته الأساس لفلسفة تسييرية جديدة تتجه نحو مؤسسة عالية الأداء ، متحكمة في أهدافها المرسومة.

ومن خلال هذه الورقة البحثية يمكن صياغة التوصيات والمقترحات التالية :

1. يكون اختيار التدريب لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها بعد استعراض مختلف الآليات التي يمكن استخدامها للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب؛
2. يتم استخدام التدريب كونه عنصر في سلسلة متكاملة من أدوات التطوير والتحسين تتعامل مع مجمل أطراف الأداء وليس المورد البشري فقط؛
3. التنوع في أساليب التدريب لكي يتسنى للمتدربين الاستفادة منه بشكل أكبر؛
4. تنوع الأساليب المعتمدة في تحديد الإحتياجات التدريبية للوقوف على الإحتياجات الفعلية للعاملين فقد تكون هناك إحتياجات لا يمكن ملاحظتها؛
5. التنوع في أساليب التقييم وعدم الإكتفاء بالملاحظة و المقابلة فقط؛
6. إعادة النظر في المدة الزمنية المحددة للتدريب وجعلها أكثر ملائمة لكل من المتدربين وكذا المواد المدروسة؛
7. مراعات الفروقات الفردية في المستوى التعليمي سواءا من ناحية الأسلوب المتبع في العملية التدريبية أو من ناحية المتدربين؛
8. تعميم عملية التدريب على مختلف المصالح الموجودة بالمستشفى؛
9. إستشارة الموظفين قبل إدخال أي تقنية جديدة لأن ذلك سيرفع من معنوياتهم وشعورهم بالإنتماء للمؤسسة وبالتالي تحقيق النتائج المرجوة من العملية التدريبية؛

## الخاتمة :

لقد حاولنا في هذه الدراسة إبراز دور عملية التدريب في تحقيق الفعالية التنظيمية ومن خلال ما سبق يمكن القول أن عملية التدريب هي من أهم العمليات الإدارية التي تسعى بشكل عام إلى تطوير قدرات ومهارات الأفراد بغية مواكبة التطورات الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة و كذا زيادة الكفاءة والفعالية المهنية والإدارية .

إذن فما علي المؤسسات إلا الاهتمام بهذه العملية من أجل المحافظة على إستمراريتها نظرا لدورها الفعال في تطوير مهارات العاملين بها ووضعها كهدف من أهدافها الإستراتيجية ، والعمل الجاد على انجازه وذلك من خلال اختيار أفراد أكفاء للقيام بها وكذا الالتزام بمشاركة جميع الموظفين بها دون تمييز أو تحيز .

## قائمة المراجع :

1. رشاد احمد عبد اللطيف ، إدارة المؤسسات الاجتماعية في مهنة الخدمة الاجتماعية ، دار الوفاء للنشر ، الإسكندرية ، 2007. ص93.
2. راوية محمد الحسن ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2000. ص 147،
3. عبد الله محمد عبد الرحمان ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية للنشر ، الإسكندرية . ص167
4. عقيد محمد جمال برعي ، التدريب والتنمية ، عالم الكتب ، للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1973 . ص14
5. حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة ، 1998. ص74.
6. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008. ص184.
7. حسن احمد الطغاني ، التدريب الإداري المعاصر ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2007 . ص26.
8. احمد أبو السعود محمد ، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين ، منشأة المعارف للنشر ، الإسكندرية ، 2007 . ص82.
9. زيد منير عيوي ، سامي محمد هشام حريز ، مدخل إلي الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق ، الشروق للنشر ، 2006 . ص128
10. عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 . ص174.
11. عبد الغفار حنفي ، مرجع سابق، ص130.
12. ناصر داداي عدون ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية ، دار المحمدية للنشر ، الجزائر ، 2003. ص149

13. بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للمواد البشرية ، ج 1 ، الرابحة للنشر ، 2009 ، ص185.
14. محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر ، الإسكندرية ، 2007 . ص328
15. حسن احمد الطغاني، مرجع سابق، ص21.
16. باري كشواي ، ترجمة خالد العامري ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر ، ط 3 ، 2008 . ص132.
17. غسان قاسم دوام الأمي ، إدارة التكنولوجيا "مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات علمية " ، دار المناهج للنشر عمان ، 2007. ص93
18. حسن احمد الطغاني، مرجع سابق، ص86.
19. متولي السيد متولي ، تقويم الفعالية التنظيمية في المستشفيات العمومية ، المجلة العلمية للبحوث والدراسة التجارية ، كلية التجارة جامعة حلوان ، مجلد3 ، العدد 2 ، 1998. ص328.
20. عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم و الإدارة ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003 . ص24.
21. صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، معهد علم اجتماع الاتصال للبحث قسنطينة ، 2006 . ص200.
22. جون جاكسون وآخرون ، نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة ، ترجمة : خالد حسن رزوق ، معهد الإدارة العامة،السعودية ، 1988 . ص59.
23. صالح بن نوار، مرجع سابق، ص201.
24. خليل محمد حسن الشماع ، خصير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر ، ط4 عمان ، 2009 . ص333.
25. محمد قاسم القزيوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، والنشر والتوزيع ، ط 3 ، 2008 . ص115.

26. حسين حريم ، إدارة المنظمات " منظور كلي " - ، الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ،  
2003 . ص128.
27. فاروق عبده فلية ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة الموارد البشرية  
، المسيرة للنشر ، عمان ، 2009 . ص151.
28. نعمة عباس الخفاجي وآخرون ، نظرية المنظمة مدخل للتصميم ، اليازوري للنشر، ط 1  
، عمان ، 2009 . ص30.
29. احمد ماهر ، التنظيم " الدليل العلمي للتصميم والممارسات التنظيمية " ، الدار الجامعية  
، الإسكندرية ، 2007 . ص36.
30. نعمة عباس الخفاجي وآخرون، مرجع سابق، ص32.