

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية

قسم علم النفس

رقم التسجيل: 115077269

الرقم التسلسلي:

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل و التنظيم
و تسيير الموارد البشرية

دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير على مستوى السلوك
التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط
دراسة ميدانية لبعض متوسطات بلدية مقرة ولاية المسيلة

تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

إشراف:

أ. د محمد بودريالة

إعداد الطالب:

يعقوب قنيفي

السنة الدراسية

2020-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

MRTSoft

شكر و تقدير

قال تعالى: " رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَذِّنْ لِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " سورة النمل (الآية: 19).

في البداية نشكر المنان على ما تفضل به علينا من جود، وفضل وإحسان مولانا وخالقنا وولينا في دنيانا، وأخرتنا نشكره على نعمة الإيمان ونعمة التوفيق لإنجاز هذه الدراسة ونعمة العطاء بعد الحرمان.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" نتوجه بالشكر، والعرفان، وجزيل الإمتنان إلى الأستاذ "محمد بودريالة" على ما قدمه لي من إرشادات ونصائح وتوجيهات كان لها بالغ الأثر في تذليل الصعاب وتخطي العقبات جزاه الله عندي كل خير. كما أشكر جميع أساتذة و مسؤولي و إداريي قسم علم النفس على ما قدموه من مجهودات. إلى كل من كانت له بصمة في هذا العمل، إلى كل من ساعد على ظهوره ولو بنصيحة.

إلى كل هؤلاء أقدم جزيل شكري و عظيم إمتناني.

إهداء

دقات قلب المرء قائمة له
إن العمر دقائق وثواني
فاجعل لنفسك ذكرى بعد موتها
إن الذكرى للنفس عمر ثاني

إلى من قال فيهما الله تعالى {وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا}.
إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى الذي علمني العطاء دون انتظار إلى الذي لو
أهديته الدنيا بأسرها مجزئة عن مكافأته على عطائه.

إلى من حملتني بأمر ربي حملا جميلا، وعلمتني مكارم الأخلاق والمبادئ الفاضلة
إلى من كان رضاها عاما يقيني هجير الأيام ويعينني دوما على المضي إلى الأمام
إلى والداي الحبيبان حفظهما الله ورحمهما.

إلى من يسري في عروقهم دمي إلى من نشأت و ترعرعت بينهم في ظل الأمان
إلى إخوتي الأعمام: لحسن، ليلي، سميرة، نوال، صباح، الحسين، سهام، زكرياء، يحيى،
وجميع أبنائهم.

إلى كل رفقاء العلم و جميع أصدقائي و كل من يعرفني من قريب أو بعيد.
إلى كل من في ذاكرتي ولم تسعه ذاكرتي، إلى كل من تمنى لي النجاح ولو
بلسانه،

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

فهرس المحتويات

01.....مقدمة..... -

الفصل الأول: الجانب التمهيدي.

- 04.....1- تحديد مشكلة الدراسة..... -
- 06.....2- تساؤلات الدراسة..... -
- 07.....3- فرضيات الدراسة..... -
- 08.....4- أهمية الدراسة..... -
- 08.....5- أهداف الدراسة..... -
- 09.....6- تحديد المفاهيم..... -
- 10.....7- الدراسات السابقة..... -
- 17.....8- علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية..... -

الجانب النظري

الفصل الثاني: التكوين.

- 20.....تمهيد..... -
- 21.....1- تعريف التكوين..... -
- 23.....2- أهداف التكوين..... -
- 25.....3- أهمية التكوين..... -
- 25.....1-3 أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة..... -
- 26.....2-3 أهمية التكوين بالنسبة للعاملين..... -
- 26.....3-3 أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية..... -
- 28.....4- أنواع التكوين..... -
- 30.....5- الوسائل المساعدة و أساليب التكوين..... -
- 34.....6- خصائص عملية التكوين..... -
- 36.....7- مبادئ التكوين..... -
- 38.....8-مراحل عملية التكوين..... -
- 38.....1-8 تحديد الإحتياجات التكوينية..... -

40.....	2-8 تصميم البرامج التكوينية.....
41.....	3-8 تنفيذ البرامج التكوينية.....
42.....	4-8 تقييم البرامج التكوينية.....
44.....	9-معوقات التكوين.....
46.....	- خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي.

48.....	- تمهيد.....
49.....	1- تعريف السلوك التنظيمي.....
52.....	2- الهدف من دراسة السلوك التنظيمي.....
53.....	3- أهمية السلوك التنظيمي.....
54.....	4- أنماط السلوك التنظيمي.....
57.....	5- مكونات السلوك التنظيمي.....
60.....	6- صفات السلوك التنظيمي.....
61.....	7- السلوك التنظيمي السليبي و السلوك التنظيمي الإيجابي.....
64.....	8- عناصر السلوك التنظيمي.....
67.....	9- نظريات السلوك التنظيمي.....
67.....	1-9 نظرية النموذج الرشيد.....
71.....	2-9 نظرية العلاقات الإنسانية.....
74.....	3-9 نظرية النسق المفتوح.....
77.....	10- محددات السلوك التنظيمي.....
79.....	- خلاصة الفصل.....

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الجانب المنهجي

82.....	- تمهيد.....
83.....	1- منهج الدراسة.....
84.....	2- حدود الدراسة.....

- 84.....3- مجتمع وعينة الدراسة.
- 85.....4- أساليب التحليل الإحصائي للدراسة.
- 86.....5- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.
- 87.....6- تصميم وتحليل أداة الدراسة.
- 87.....6-1 تصميم أداة الدراسة.
- 88.....6-2 صدق أداة الدراسة.
- 89.....6-3 ثبات الإستبيان.

الفصل الخامس: عرض النتائج وتحليلها.

- 91.....- تمهيد.
- 92.....1- تحليل نتائج الدراسة.
- 102.....2- عرض و مناقشة نتائج الفرضية العامة.
- 103.....3- أهم نتائج الدراسة.
- 105.....- خاتمة.
- 106.....- توصيات الدراسة.
- 108.....- قائمة المراجع.
- ملخص الدراسة
- الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	- جدول يوضح أنواع التكوين.	29
2	- جدول يوضح مقارنة بين السلوك التنظيمي الجزئي والكلي.	56
3	- جدول يوضح درجات مقياس الدراسة.	87
4	- جدول يوضح محاور الإستبيان وعدد فقرات كل محور.	87
5	- جدول يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للإستبيان ككل.	88
6	- جدول يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لأبعاد الدراسة.	89
7	- جدول يوضح مجالات المتوسط الحسابي و درجة الموافقة.	92
8	- جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى وأهمية البرامج التكوينية في إحداث التغيير على مستوى دافعية العمل لدى أساتذة التعليم المتوسط.	93
9	- جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى وأهمية البرامج التكوينية في إحداث التغيير على مستوى الإنتماء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.	95
10	- جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى وأهمية البرامج التكوينية دور في إحداث التغيير على مستوى أداء العمل لدى أساتذة التعليم المتوسط.	97
11	- جدول يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول مستوى الدافعية في العمل بالنسبة لأساتذة التعليم المتوسط.	99
12	- جدول يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني مستوى الإنتماء الوظيفي بالنسبة لأساتذة التعليم المتوسط.	100
13	- جدول يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث مستوى الأداء في العمل بالنسبة لأساتذة التعليم المتوسط.	101
14	- جدول يوضح للبرامج التكوينية دور في إحداث تغييرات في السلوك التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط.	102

فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	الرقم
33	- شكل يوضح تحديد الحاجة للتكوين	1
51	- شكل يوضح يوضح إطار دراسة السلوك التنظيمي.	2
58	- شكل يوضح النموذج الشامل لمكونات السلوك التنظيمي الكلي.	3
62	- شكل يوضح نتائج السلوك السلبي للعاملين.	4
66	- شكل يوضح نماذج للسلوك التنظيمي.	5

مقدمة

- مقدمة:

تعتمد كل المنظمات على مستوى العالم في النشاط الذي تقوم به على مجموعة من العناصر التي تساهم في العملية الإنتاجية ، وعلى المنظمة أن تتحكم في كامل هذه العناصر و تسييرها وفق متطلباتها ، ومن تلك العناصر يبرز لنا أهم عنصر في نشاط المنظمة ألا وهو العنصر البشري و الذي يعتبر أساس النشاط الإنتاجي ، فالعنصر البشري إذا توفر على طاقات وكفاءات و خبرات جيدة تضمن المنظمة بذلك الإستغلال الأمثل لباقي الموارد المتوفرة بالمنظمة.

حيث من الملاحظ أن المنظمات تركز تركيزا كبيرا على العنصر البشري من خلال تنمية قدرات و مهارات و خبرات العاملين التي يتمتعون بها إضافة إلى إكسابهم قدرات ومهارات وخبرات جديدة ، وتعتمد المنظمات في ذلك على وضع برامج تكوينية والتي تساهم في حصول المنظمة على عنصر بشري كفؤ من حيث الكم المعرفي والمعلوماتي المتشكل لديه .

لقد تزايد اهتمام المنظمات بالتكوين لما له من دور كبير في تعديل وتوجيه السلوك التنظيمي لدى العاملين وهذا يعتبر خطوة كبيرا تقوم به المنظمة لما يدر عليها من نتائج إيجابية تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة و المسطر لها.

يعتبر التحكم في السلوك التنظيمي وتعديله لدى العاملين من الأمور المهمة التي تشغل المنظمات ، حيث تسعى المنظمات إلى استثمار الكثير من الأموال و الجهود لوضع برامج تكوينية ذات جودة عالية تتناسب و متطلبات العاملين ، ومن ناحية أخرى تساهم العملية التكوينية في تحفيز و دفع العاملين إلى الإنجاز و تشعروهم بالرضا الوظيفي و هذا ما يجعلهم يقدمون مستوى أداء جيد ، وبذلك تكون المنظمة قد حققت أهداف العمال الشخصية و كذلك الأهداف التي وجدت المنظمة من أجلها.

وباعتبار القطاع التربوي من أهم القطاعات في أي دولة لأنه يمثل منصة للتنشئة والتربية والتعليم للأجيال، فإن الدولة ممثلة بالهيئات الإدارية المعنية تهتم كثيرا بتزويد العمال الفاعلين في هذه المؤسسات بكل ما من شأنه مساعدتهم وتسهيل أعمالهم لضمان مردود جيد في العمل،

ومن هؤلاء العمال الأساتذة في التعليم المتوسط والذين يعتبرون فاعلين بشكل كبير في العملية التربوية، وذلك من خلال إخضاعهم لبرامج تكوينية متكاملة وهادفة معدة بإتقان وعناية من قبل مختصين أكفاء.

ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة (دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير على مستوى السلوك التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط)، وهي دراسة ميدانية في بعض متوسطات بلدية مقرة ولاية مسيلة، لنبحث عن التغييرات التي يحدثها التكوين على سلوك الأساتذة، وعليه قسمنا هذه الدراسة إلى قسمين، قسم نظري و آخر ميداني.

*** القسم النظري:** شمل ثلاثة فصول على النحو التالي:

❖ الجانب التمهيدي:

- **الفصل الأول:** عرضنا فيه مشكلة الدراسة بتساؤل عام و تساؤلات جزئية، ثم طرح الفرضية العامة والفرضيات الجزئية، وتحديد أهمية الدراسة و أهدافها، ثم أهم مفاهيم الدراسة، كما تم طرح عدد من الدراسات السابقة و مقارنتها بالدراسة الحالية.

❖ الجانب النظري:

- **الفصل الثاني:** تم في هذا الفصل تناول المتغير المستقل للدراسة (التكوين) ، بتحديد مفهوم التكوين ، وأهدافه ، أهميته ، أنواعه ، وسائله وأساليبه ، خصائص عملية التكوين، مبادئه التكوين، مراحل عملية التكوين، معوقات التكوين.

- **الفصل الثالث:** تم في هذا الفصل تناول المتغير التابع (السلوك التنظيمي) حيث تم التطرق إلى مفهوم السلوك التنظيمي، الهدف من دراسته، أهميته، أنماطه ، مكوناته، صفاته، السلوك التنظيمي السلبي و السلوك التنظيمي الإيجابي، عناصره، نظرياته، محدداته.

*** القسم التطبيقي :** شمل هذا القسم فصلين أساسيين:

- **الفصل الرابع: الفصل المنهجي :** يتناول هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة، من خلال عرض أهم الإجراءات المنهجية وقد تضمنت منهج الدراسة، حدودها المكانية و الزمنية، عينة الدراسة، أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة.

- **الفصل الخامس: عرض النتائج وتحليلها:** خصص هذا الفصل لعرض الدراسة الأساسية وتحليل بياناتها ومناقشة النتائج المتصل عليها في ضوء فرضيات الدراسة، و استخلاص أهم النتائج وتم في الأخير تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات .

الفصل الأول: الجانب التمهيدي

1. تحديد مشكلة الدراسة:

لقد شهد العالم تحولات كبيرة وسريعة خلال العشريون سنة الأخيرة مست كل جوانب الحياة ، حيث أصبحت التكنولوجيا و تقنيات الاتصال الحديثة تغطي في حياتنا اليومية والتي وضفت في كل مجالات الصناعة والتعليم و التجارة وغيرها، وهذا ما جعل المؤسسات في العالم تقوم بتحديث سياساتها و برامجها المنتهجة وتطويرها مع الاستغناء عن السياسات والبرامج القديمة التي لا تتواكب وعصر العولمة الذي يمر به العالم .

وأول ما تم التركيز عليه في هذا التغيير هو المورد البشري باعتباره من أهم الموارد و أساس أي نشاط و الذي يتيح الفرصة للتحكم الجيد في باقي الموارد المتوفرة في أي مؤسسة، و لضمان السير الأمثل لهذه المؤسسات وفرت الدولة كامل الإمكانيات و الوسائل للنهوض بمؤسساتها، وذلك من خلال تكليف الهيئات الإدارية المعنية بوضع خطط وبرامج لترقية وتطوير هذه المؤسسات .

ومن هذه المؤسسات التي أولت لها الدولة أهمية كبيرة هي المؤسسات التعليمية و التربوية، وذلك لما لها من دور كبير في عملية التعليم والتربية للأجيال، حيث اتخذت الدولة إجراءات متعددة لضمان السير الامثل لنشاط المؤسسات التربوية في البلاد ، و تبين أن مشكلات المؤسسات التربوية في الجزائر ليست بالضرورة مشكلات فنية أو تقنية أو لها علاقة بالوسائل المستخدمة في العمل بقدر ما هي مشكلات تنظيمية أو سلوكية ناتجة عن السلوك الإنساني في المنظمات وذلك لأن العنصر البشري من أهم العناصر الأولية التي يتعامل معها الإداريون.

فالعنصر البشري يعتبر من أهم العناصر إن لم يكن أهمها على الإطلاق في نجاح أعمال المؤسسات فقد كان وما يزال العامل الأساسي في التخطيط والتنظيم والعمل والإنتاج، وعليه فهو العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية الذي لا يمكن أن يستبدل أو يحل محله ابتكار تكنولوجي، لأنه يبقى ذو مكانة إدارية لا يمكن الاستغناء عنها، وعليه فإن الحصول على المورد البشري المؤهل لا يكفي لبقاء و استمرار المؤسسات بل لابد من توجيهه و تنميته بصورة مستمرة والعمل على تحسين أدائه وهذا لا يكون إلا من خلال تكوينه وتطوير مساره الوظيفي ، فأعظم استثمار قد تقوم به أي مؤسسة في العالم هو الاستثمار في العنصر البشري من خلال تكوينه.

فالتكوين هو عبارة عن إكساب الفرد معارف و مهارات وقدرات واتجاهات و أفكار وتطوير المؤهلات التي يتوفر عليها الفرد وذلك لضمان أدائه لعمله بصورة جيدة مستقبلا وهذا ما يزيد

كفاءة المؤسسة التي يعمل فيها، وللمؤسسة أهداف تسعى للوصول لها من خلال تكوينها لمواردها البشرية من رفع للإنتاجية و جودتها و تحسين أساليب العمل.

ولتطبيق البرامج التكوينية على الموارد البشرية يجب فهم سلوك الفرد داخل المنظمة بغية إحداث تغيير في مهارات الأفراد وقدراتهم من ناحية وتطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى.

وبالحديث عن السلوك فهو عملية التأثير و التأثير التي تحدث بين الفرد و العوامل الأخرى داخل محيط العمل وكذا ردود الأفعال الصادرة من الفرد نتيجة لمؤثرات داخلية خاصة بالفرد نفسه أو خارجية بفعل العوامل المحيطة به بمعنى أن السلوك يتضمن كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكيري أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات.

وترتبط دراسة السلوك التنظيمي بعدة علوم أخرى حيث يعتبر تفرع لعلم النفس وعلم الاجتماع ، حيث يوضح علم النفس تركيبية السلوك التنظيمي في ضرورة فهم دور الحوافز والدوافع و الاتجاهات في سلوك الفرد، أما علم الاجتماع فهو يدرس الجماعات من خلال عدة عناصر مثل الصراع داخل الجماعة، التماسك ، القيادة داخل الجماعة وغيرها.

ومن أجل ضمان التسيير الأحسن للمؤسسة والتكيف مع التغييرات المستقبلية أصبح على المؤسسة التربوية التركيز و الاهتمام بتكوين مواردها البشرية باعتبارها جزءا رئيسيا في نشاط المؤسسة و مردودها و عنصرا حيويا لبناء الخبرات و المهارات المتجددة للعاملين على مختلف مستوياتهم ومناصبهم الإدارية التي يشغلونها ، ومن خلال الدراسات السابقة التي تمت بهذا الخصوص تبين أن العملية التكوينية تعود بالإيجاب على مردود الفرد في أدائه لعمله و هذا ما يعود بالفائدة على المؤسسة ككل، فالتكوين يكسب الأفراد القدرات و المهارات التي يحتاجونها في أداء أعمالهم بصفة جيدة ، مع تطوير مستمر للمهارات والقدرات والسلوكيات التي لديهم، وهذا ما يحقق النتائج المتوقعة من قبل الأفراد و المؤسسة.

والجزائر كغيرها من الدول تهدف للوصول بمؤسساتها إلى القمة، من خلال رفع أداء العاملين بإخضاعهم لبرامج تكوينية، تجعلهم أكثر كفاءة و إتقانا لأعمالهم ، وبالرجوع للقطاع التربوي فتعتبر مديرية التربية الهيئة الإدارية التي تعنى بتطوير و تسيير وترقية المؤسسات التربوية، وذلك من خلال اهتمامها بتكوين عاملها الذين يعتبرون ركيزة مهمة في نشاط المؤسسات التربوية والتعليمية.

2. تساؤلات الدراسة :

1.2 التساؤل الرئيسي:

في ضوء ما يتركه التكوين من آثار سلبية أو إيجابية في السلوك التنظيمي، تبلورت فكرة هذه الدراسة وتمت صياغة مشكلتها في السؤال الرئيسي التالي:
هل للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير على مستوى السلوك التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط؟.

2.2 التساؤلات الجزئية:

- ✓ هل للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير على مستوى الدافعية في العمل لدى أساتذة التعليم المتوسط؟.
- ✓ هل للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير على مستوى الانتماء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط؟.
- ✓ هل للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير على مستوى الأداء في العمل لدى أساتذة التعليم المتوسط؟.

3. فرضيات الدراسة :

1.3 الفرضية العامة:

للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير على مستوى السلوك التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط .

3. 2 الفرضيات الجزئية:

✓ للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير على مستوى الدافعية في العمل بالنسبة لأساتذة التعليم المتوسط.

✓ للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير على مستوى الانتماء الوظيفي بالنسبة لأساتذة التعليم المتوسط.

✓ للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير على مستوى الأداء في العمل بالنسبة لأساتذة التعليم المتوسط .

4. أهمية الدراسة :

_ تتمثل أهمية الدراسة في الوصول إلى سلوك تنظيمي جيد من قبل الأفراد داخل العمل تسعى المؤسسة لحدوثه من خلال إخضاع الأفراد لبرامج تكوينية تساهم في إحداث تغيير في سلوكياتهم من أجل تحقيق أهداف الفرد و المؤسسة.

_ التركيز أكثر على التكوين في المؤسسات و الذي يعد عملية مهمة في دمج الفرد في عمله.
_ نسعى من خلال هذه الدراسة للوصول إلى مادة علمية مفيدة في مجال التكوين و السلوك.
_ نريد من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء أكثر على أهمية الاهتمام بالتكوين من قبل الأفراد و المؤسسات وعلى رأسهم مديرية التربية التي تعتبر المؤسسة الإدارية في القطاع ، وذلك لما له من دور كبير في توجيهه و تعديل و تحسين السلوك التنظيمي للفرد داخل عمله.

5. أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في معرفة ما يلي:

- ✓ معرفة دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير على مستوى الدافعية في العمل.
- ✓ معرفة دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير على مستوى الانتماء الوظيفي.
- ✓ معرفة دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير على مستوى الأداء في العمل.

6. تحديد المفاهيم:

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من المفاهيم و المصطلحات التي يمكن تحديد معانيها في ما يلي:

1.6 الدور:

يقصد بالدور في هذه الدراسة عملية التغيير في سلوك الفرد من خلال إكسابه متطلبات عمل جديدة و تطوير قدراته ومهاراته و اتجاهاته التي يتوفر عليها بالاعتماد على البرامج التكوينية ، وهذا ما ينتج عنه التعديل والتحكم في سلوك الفرد داخل المؤسسة من خلال أدائه لعمله بشكل جيد.

2.6 التكوين:

يقصد بالتكوين في هذه الدراسة العملية التي يخضع فيها الأفراد لتعديل في سلوكياتهم من خلال إكسابهم مهارات و قدرات و أفكار جديدة وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وأفكارهم التي يتوفرون عليها، بغية وصولهم للكفاءة المطلوبة لأداء أعمالهم وفق متطلبات العمل في المؤسسة.

3.6 البرامج التكوينية:

يقصد بها في هذه الدراسة المادة التكوينية التي تعد من قبل أشخاص أكفاء نتيجة لخبرات نظرية وتطبيقية تم دراستها بشكل دقيق ومعقد، والتي تكيفها المؤسسة وفق متطلبات العمل مراعين بذلك كامل النقائص لدى الأفراد العاملين ومتطلبات العمل الواجب توفرها فيهم لضمان الأداء المتوقع في العمل.

4.6 السلوك التنظيمي:

ويقصد به في هذه الدراسة كل ما يصدر عن الفرد من نشاط حركي أو فكري، داخل المنظمات و يهدف السلوك التنظيمي إلى فهم السلوك و التنبؤ به و التحكم فيه.

5.6 مستوى الأداء:

ويقصد به في هذه الدراسة المردود وجودة العمل الذي يؤديه الفرد مقارنة بالمردود وجودة العمل المتوقع الذي تنتظر المؤسسة حدوثه، وذلك من خلال تنفيذ الفرد لمهامه في العمل.

7- الدراسات السابقة:

7_1 الدراسة الأولى¹:

دراسة شتاتحة عائشة " أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال للسنة الجامعية 2010/2011.

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهمية تدريب المورد البشري والدور الذي تلعبه في تحقيق الميزة التنافسية وذلك في مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط ، حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول معرفة إلى أي مدى وصل اهتمام المنظمة بالتدريب كوظيفة أساسية من الوظائف التي يمكن الاعتماد عليها للاستثمار في رأس المال البشري ، وكيف يساعد ذلك في اكتساب المنظمة أحد أهم مقاييس تقدمها اليوم ألا وهي الميزة التنافسية.

و في ما يخص فرضيات الدراسة فجاءت كالآتي:

_ يعتبر اقتصاد المعرفة فرعا جديدا من فروع العلوم الاقتصادية ظهر مؤخرا يقوم على فهم جديد أكثر عمقا لدور المعرفة ورأس المال البشري في تطور الاقتصاد و تقدم المجتمع.

_ رأس المال البشري ثروة حقيقة للمنظمة و أساس العملية التنافسية باعتباره أساس الإبداع والابتكار.

_ تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين.

_ التدريب عملية شاملة ومستمرة تشمل الموارد البشرية لتقدمهم إلى أعمالهم وتعددهم لتأديتها بالكفاءة الواجبة.

_ يكون نجاح التدريب في إحداث ارتفاع من معدلات الأداء والارتقاء بطرق العمل التي يؤدي بها المتدرب عمله ومدى تعلمه طرق جديدة أكثر فعالية تؤدي إلى نشوء ميزة تنافسية للمنظمة. وقد هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على:

_ توضيح الرؤية اتجاه موضوع تدريب المورد البشري ونتائج ذلك على مزايا تنافسية للمنظمة.

_ تحسيس المنظمات بضرورة الاستعداد لمرحلة المنافسة على مستوى العالمية.

¹ شتاتحة عائشة، أهمية تدريب المورد البشري تدره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط، أطروحة دكتوراه ، إدارة الأعمال، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010-2011.

- _ التعمق أكثر في مفاهيم كالميزة التنافسية، اقتصاد المعرفة، رأس المال الفكري وغيرها
- _ تزويد المكتبات العربية بمرجع جديد في مجال الاستثمار الناجح في رأس المال البشري.
- وقد خلصت نتائج الدراسة إلى ما يلي:
- _ للتدريب دور فعال وكبير في تطوير المورد البشري ، فقد تم التوصل إلى أن الإدارة الجدية لرأس المال البشري من توظيف وتدريب و مكافآت من شأنها إيجاد ميزة تنافسية للمنظمة.
- _ أصبحت المعرفة ورأس المال الفكري أهم مستلزمات الاقتصاد المعرفي، والموجد الأكثر أهمية في المنظمات، و أقوى سلاح تنافسي يمكن المنظمة من غلق الفجوة بينها وبين المنظمات السابقة لها في هذا المجال.
- _ هناك علاقة قوية تربط بين التدريب وتحسين الأداء في العمل الذي ينعكس بدوره على الأداء العام في المنظمة، مع وجود فرق في الأداء قبل وبعد التدريب.
- _ اعتبار التدريب ركنا أساسيا من أركان عملية التنمية الإدارية .
- _ تعلم منظمات اليوم عامة وسوناطراك خاصة أن التدريب أصبح بمفهومه الحديث بمثابة الاستثمار.
- _ أظهرت نتائج الدراسة قيما عالية في المتوسط الحسابي اتجاه أغلب أجزاء الدراسة من تدريب ورأس مال فكري وميزة و أداء متميز للمنظمة.
- _ تعتبر عملية التدريب مكلفة جدا خاصة من جانب التدريب بالخارج لذا انتهجت المديرية سياسة تدريب جديدة من شأنها أن تقلل تكاليف التدريب، وذلك بجلب مدربين أجانب في مجالات مختلفة من المعرفة ما يمكنها من الاستفادة من ميزتين هما تدريب أكبر عدد ممكن و بأقل تكلفة.
- _ يعتبر التدريب من السياسات الهامة في المنظمة وتظهر هذه الأهمية في تخصيص جزء كبير من تنظيم المديرية لدائرة خاصة تعنى به وهي دائرة التكوين.
- _ ضرورة الحفاظ على استمرارية ودورية برامج التدريب وتنوعها مع الاهتمام أكثر بنتائجها وتقييمها.
- _ تعزيز الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة في منتجاتها وتحكمها بالتكلفة لن ينجح إلا بامتلاك الموارد البشرية القادرة علميا وعمليا على الإسهام في تحقيقها وضمان استمرارها.

7_2 الدراسة الثانية¹:

دراسة رانجة زكية " دور تقنيات المعلومات الحديثة في تدريب الموارد البشرية وتقييم الأداء الوظيفي في الإدارة الجزائرية 2000_2009 " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، تخصص رسم السياسات العامة، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2009_2010.

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الدور الذي تلعبه تقنيات المعلومات الحديثة في تدريب الموارد البشرية وتقييم الأداء الوظيفي على مستوى الإدارة الجزائرية في الفترة الممتدة ما بين 2000_2009.

حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول معرفة مفهوم تقنيات المعلومات وما هو مدى تأثيرها على نظم المعلومات الإدارية و النظام الإداري عموما ، وكذا معرفة كيف يتم تكييف البرامج التدريبية مع التطورات التي تشهدها أنظمة المعلومات في المنظمة الإدارية، و إلى أي مدى تؤثر التقنيات الحديثة على الأداء الوظيفي للمنظمة الإدارية الحكومية ، ومعرفة مدى مواكبة النظام الإداري الجزائري لمختلف التطورات التي يشهدها العالم خاصة في المجال الإداري.

وفيما يخص فرضيات الدراسة فجاءت كالاتي:

- _ تلعب التقنيات الحديثة للمعلومات دورا حاسما في وضع البرامج التدريبية.
- _ كلما زاد تطور تقنيات ونظم المعلومات الإدارية زادت كفاءة العاملين والمنظمات.
- _ تساعد تقنيات المعلومات المستغلة في الأنشطة الإدارية على الرفع من اداء الخدمات التي تقدمها الإدارة العمومية الجزائرية.

وقد هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على:

- _ معرفة أهم ما توصل إليه التطور التقني و أثر ذلك على الإدارة العمومية.
- _ معرفة المعوقات والتحديات التي تجعل الوطن العربي يفتقر لتقنيات المعلومات الحديثة.
- _ معرفة علاقة تقنيات المعلومات بتحسين المستوى الوظيفي في الإدارة الجزائرية.
- _ السعي إلى التطوير والتقدم في الحياة العملية لتطبيق سياسة نظم المعلومات الإدارية.

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

¹ رانجة زكية، دور تقنيات المعلومات الحديثة في تدريب الموارد البشرية وتقييم الأداء الوظيفي في الإدارة الجزائرية 2000_2009، أطروحة دكتوراه ، تخصص رسم السياسات العامة ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية و الإعلام ،جامعة الجزائر، 2009_2010.

_ تقنيات المعلومات الحديثة لها علاقة قوية في تدريب الموارد البشرية.
_ المورد البشري المؤهل يقدم أداء جيد في العمل نتيجة التدريب المتحصل عليه.
7_3 الدراسة الثالثة¹:

دراسة عمري آمنة " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية " دراسة ميدانية بوحدة نفضال لتوزيع وتخزين الغاز بأب البواقي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تنمية وتسيير الموارد البشرية ، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، 2014_2015.

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الدور الذي يلعبه التكوين في تنمية الموارد البشرية ، حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول معرفة كيف يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية. وفيما يخص فرضيات الدراسة فجاءت كالآتي:

_ التكوين يؤدي إلى زيادة (تنمية) مهارات العاملين.

_ التكوين يؤدي إلى تنمية الإبداع لدى العاملين.

وقد هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على:

_ إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى المؤسسة مجال الدراسة.

_ رفع كفاءة الباحث نفسه من خلال الاطلاع على الأسس النظرية لمتغيرات البحث، التكوين، الموارد البشرية.

_ تقييم فعالية نظام التكوين في المؤسسة.

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

_ باستطاعة المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة البدء في بناء استراتيجية مشجعة على الإبداع وإظهار المهارات والقدرات من خلال التكوين وذلك في كل المستويات (الفرد، الجماعة، المنظمة).

_ تقوم إدارة المؤسسة محل الدراسة بالتخطيط للتكوين من خلال وضع خطط متعلقة بمكان وزمان زوع النشاط التكويني.

¹ عمري آمنة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، تنمية وتسيير الموارد البشرية، علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، أم البواقي، الجزائر، 2014_2015.

_ تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ضرورة معرفة العامل للمهام المتعلقة بوظيفته ومسؤوليته وواجباته اتجاه منصب عمله عند تحديد الاحتياجات التكوينية.

_ أظهرت نتائج البحث على مستوى المؤسسة محل الدراسة أن الاهتمام بالتكوين في تزايد كما أنها تعتمد على الأساليب التكوينية المناسبة في طرح المواضيع التكوينية.

_ دلت نتائج البحث أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تعمل وتحرص على تقييم البرنامج التكويني أثناء وبعد العملية التكوينية.

_ يساهم التكوين في توفير أهم عوامل القدرة التنافسية والتي يقصد بها تحقيق النمو والبقاء.

_ للتكوين دور مهم في تنمية القدرات الإبداعية والمهارات السلوكية للعمال.

_ تعتمد المؤسسة في تكوين أفرادها على التكوين التخصصي في مراكز التكوين التابعة لها.

7_4 الدراسة الرابعة¹:

دراسة بوبكر منصور " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية " المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ، قسم علم النفس وعلوم التربية ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006_2007.

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمي و سوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية ، حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية بولاية الوادي.

وفيما يخص فرضيات الدراسة فجاءت كالاتي:

_ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بين أفراد عينة الدراسة.

_ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك التنظيمي بين أفراد عينة الدراسة.

_ توجد علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

وقد هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على:

¹ بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة،

- _ معرفة علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية باعتبارها إحدى القوى الموجهة للسلوك، وسوء السلوك التنظيمي كمسار يختاره الفرد بكيفية واعية، أو غير واعية من جهة أخرى.
- _ دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية الجزائرية.
- _ وضع تفسير علمي لبعض أشكال سوء السلوك في ضوء أطر الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية، انطلاقاً من رؤية تحليلية تأخذ بعين الاعتبار البعد النفسي الثقافي لسلوك الأفراد العاملين في هذه الإدارة.
- _ معرفة النتائج السلبية لأشكال سوء السلوك (المحددة في الدراسة) على مستوى العلائقي بين موظفي الإدارة العمومية الجزائرية من جهة، ومستوى الاختلال الذي قد يحدث لوظائف العملية الإدارية برمتها من جهة أخرى.
- _ المساهمة في إثراء البحث العلمي في مجال سوء السلوك التنظيمي باعتباره مفهوماً جديداً في ميدان السلوك التنظيمي.
- _ تزويد الإدارة بمقترحات تفيد في التطوير التنظيمي الذي يندرج ضمن عمليات الإصلاح الإداري، وتحسين مستوى أداء أجهزة الإدارة العمومية الجزائرية.
- وقد خلصت نتائج الدراسة إلى ما يلي:
- _ وجود مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.
- _ وجود مستوى متوسط من سوء السلوك التنظيمي بالنسبة للأبعاد الأربعة المتضمنة التي تم قياسها مع مستويات مرتفعة في بعض أشكال سوء السلوك المرتبطة ببعد تقييد الوقت وتقييد العمل والاندماج، في حين سجل مستويات منخفضة في مستوى سوء السلوك بالنسبة لبعد تقييد المنتج.
- _ بروز فارق واضح بين قيم العدل، القانون والنظام، الفعالية، المكافأة، من جهة وأشكال سوء السلوك: التمرد، تبديد الوقت، الاعتداء مما يعكس العلاقة بين المتغيرين.
- _ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية بالنسبة لأفراد العينة حسب جميع متغيرات الدراسة (الفئة المهنية، الأقدمية، الجنس).
- _ وجود وفروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سوء السلوك التنظيمي بالنسبة لأفراد العينة حسب متغيرات الفئة المهنية، ومتغير الأقدمية وعدم وجود فروق بالنسبة لمتغير الجنس.
- _ وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي.

7_5 الدراسة الخامسة¹:

دراسة العقبي الأزهر " القيم الاجتماعية والثقافية المحلية و أثرها على السلوك التنظيمي للعاملين " ، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع ، فرع علم اجتماع التنمية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2008_2009.

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الأثر الذي تحدثه القيم الاجتماعية والثقافية المحلية على السلوك التنظيمي للعاملين ، حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول معرفة مدى تأثير القيم والمعايير الثقافية الاجتماعية المحلية التي يؤمن بها الأفراد العاملون على نمط التعاون والإشراف بينهم داخل المنظمة الصناعية ، سواء كن هؤلاء الأفراد عمالا فيما بينهم أو كانوا رؤساء ومرؤوسين ، وعن حجم هذا التأثير.

وفيما يخص فرضيات الدراسة فجاءت كالاتي:

_ تشكل عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية المحلية، أساس التعاون والإشراف السائدين بين العمال داخل المصنع.

_ تشكل المراكز الاجتماعية المنسوبة (الموروثة)، التي يشغلها أعوان التنفيذ المحدد الأساس للتعاون السائد بينهم داخل المجتمع.

_ تشكل الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية التي يتحملها الرئيس اتجاه مرؤوسيه المحدد الأساس لأسلوب إشرافه عليهم.

_ يعكس نمطا التعاون و الإشراف السائدين داخل المصنع مراعاة العاملين للعادات و العرف في تنظيم علاقاتهم المهنية.

وقد هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على:

_ تحديد العوامل والمتغيرات الواقعة خارج المنظمة و التي تعد الإطار المجتمعي الذي يحيط بها ويشكل بيئتها الخارجية.

_ تحليل ما تحدثه البيئتان الاجتماعية و الثقافية بوصفهما بيئتان فرعيتان من البيئة الخارجية للمنظمة من تأثيرات على سلوك العاملين داخل المنظمة.

¹ العقبي الأزهر، أطروحة دكتوراه، القيم الاجتماعية والثقافية المحلية و أثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، فرع علم اجتماع التنمية، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008_2009.

_ بيان الدور الذي تلعبه القيم والمعايير الاجتماعية المحلية في بروز أنماط معينة من التعاون و الإشراف داخل المنظمة الصناعية الجزائرية.

8_ علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

من خلال الدراسات التي تناولها الباحث تبين وجود علاقة كبيرة بين التكوين و سلوك الأفراد، يمكن الاختلاف في العينات التي اعتمدت عليها كل دراسة و المكان والزمان الذي أجريت فيه كل دراسة.

8_1 دراسة شتاتحة عائشة 2010_2011:

استفدنا من هذه الدراسة في دراستنا من الجانب النظري ، حيث مكنتنا من استيعاب الجانب النظري للتكوين و الدور الذي يقوم به لتحسين السلوك التنظيمي ، حيث تناولت الباحثة في هذه الدراسة الميزة التنافسية والتي تعد جزء من السلوك التنظيمي والذي يعتبر أشمل، إضافة إلى أخذ نظرة على كيفية إجراء الدراسة الميدانية.

8_2 دراسة رانجة زكية 2009_2010:

استفدنا من هذه الدراسة في جانب كيفية تطبيق البرامج التدريبية على الموارد البشرية ، حيث قمنا بإسقاط المعلومات النظرية التي في هذه الدراسة على دراستنا الحالية ، و استفدنا منها في استخراج بعض المراجع التي وظفناها في دراستنا الحالية.

8_3 دراسة عمري آمنة 2014_2015:

الاستفادة التي حصلنا عليها من هذه الدراسة تخص الجانب النظري من خلال متغير التكوين و الذي تطرقت له هذه الدراسة من خلال دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، حيث تتشابه من دراستنا الحالية في عدة أمور كمنهج الدراسة و الأهداف من وراء إجراءها. كما مكنتنا من استيعاب الجانب التطبيقي أكثر و توضيح الرؤية في خطوات إنجازه.

8_4 دراسة بوبكر منصور 2006_2007:

هذه الدراسة أفادتنا في جانب النظري من خلال توفرها على المتغير الثاني في دراستنا وهو السلوك التنظيمي حيث ساعدتنا في استيعاب ماهية السلوك التنظيمي.

8_5 دراسة العقبي الأزهر 2008_2009:

ساعدتنا هذه الدراسة في الاطلاع على السلوك التنظيمي والذي كان يشكل المتغير التابع في هذه الدراسة، وكذلك حصلنا من خلالها على بعض المراجع التي اطلعنا عليها فيما بعد والتي ساعدتنا كثيرا في إنجاز دراستنا الحالية.

الجانب النظري

الفصل الثاني: التكوين

. تمهيد

1_ تعريف التكوين

2_ أهداف التكوين

3_ أهمية التكوين

4_ أنواع التكوين

5_ الوسائل المساعدة و أساليب التكوين

6_ خصائص عملية التكوين

7_ مبادئ التكوين

8_ مراحل عملية التكوين

9_ معوقات التكوين

_ خلاصة الفصل

_ تمهيد:

تعتبر العملية التكوينية من أساسيات الحصول على مورد بشري كفؤ يتمتع بمؤهلات و قدرات تتوافق ومتطلبات العمل، فالمؤسسات والمنظمات عبر العالم تعتمد على التكوين كأداة لتكييف الفرد العامل مع عمله ، فكما هو معروف كل عمل له متطلباته من المؤهلات و الخبرات والقدرات و الاتجاهات التي يجب على كل عامل يزاول عمله فيها أن يحوز عليها، وهذا ما جعل المؤسسات تلجأ إلى التكوين و تركز عليه وتعطي من الوقت و المال الكثير بغية الاستثمار في مواردها البشرية ، والتي تشكل أهم رأس مال بالنسبة للمؤسسة، وتتم عملية التكوين من خلال تحديد متطلبات العمل من مؤهلات وخبرات وقدرات و مهارات و مقارنته بالمؤهلات و الخبرات القدرات و المهارات التي يتوفر عليها الفرد العامل ، من ثم تحدد النقائص و الاحتياجات لدى العامل، و يأتي البرنامج التكويني المعد وفق احتياجات كل العمال ليسد الفجوة بين مؤهلات العمال و متطلبات العمل، و بهذا تكون المؤسسة قد ضمنت الحصول على مورد بشري كفؤ يخدمها في تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها.

ملاحظة: نشير إلى أن التكوين و التدريب مصطلحان لهما نفس المعنى.

1_ تعريف التكوين:

هناك الكثير من المفاهيم التي توضح لنا معنى التكوين والتي تناوله الكثير من الكتب و الباحثين في مجالات مختلفة، و هذا التعدد والكثرة في المفاهيم الخاصة بالتكوين راجع لترابطه و الكثير من المصطلحات الأخرى كالتنمية و التعليم.

سنتناول المفاهيم المختلفة والتي تصب في قالب واحد والتي عرفت التكوين على النحو الآتي:

- التكوين موقف جماعي يتسم بالتغيير والتعديل المستمر في نمط التفكير والاتجاه والسلوك بما يحقق الإيجابية في أداء المؤسسة.¹
- يعرف التكوين بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم.²
- التكوين هو جهد مخطط لتغيير سلوك و مهارات الموظفين و توجهاتهم و آرائهم باستخدام طرق تدريبية و إرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول.³
- يمكن تعريف التكوين على انه عملية تعلم معارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم و الأخذ بها من الأمور الأساسية و المهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة.⁴
- و يرى علي السلمي أن التكوين هو عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد هن الناحية المهنية أو الوظيفية، و ذلك لإكساب المعارف و الخبرات التي يحتاج إليها الإنسان و تحصيل المعلومات التي تنقصه و الاتجاهات الصالحة للعمل، والإدارة ، و الأنماط السلوكية، و المهارات الملائمة، و العادات الازمة هن أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء و زيادة إنتاجيته بحيث تحقق في الشروط المطلوبة لإتقان العمل، و ظهور فعاليته مع السرعة و الاقتصاد في التكلفة، و كذا الجهود المبذولة و في الوقت المستغرق.⁵

¹ رافت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، نصر، القاهرة، مصر، 2001. ص: 81.

² صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006. ص: 88.

³ حبيب الصحاف ، معجم مصطلحات الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية ، مصر، 2002. ص: 51.

⁴ نظمي شحاذة و آخرون، إدارة الموارد البشرية، عمان ، دار العفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص: 51.

⁵ علي السلمي، التدريب، كتيب 1، سلسلة الكتيبات، مجلس المعرفة الصناعية والتجارية العربية ، السعودية، 1998، ص: 6.

- وعرفه السيد محمود أبو النيل بأنه مجموعة الظروف أو المواقف المستخدمة لزيادة مستوى أداء بعض الوظائف الإنسانية بوسائل التكوين.¹
- كما عرف التكوين على أنه عملية منظمة ومستمرة ، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محدد سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حاليا او مستقبلية، يتطلبها الفرد أو العمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير.²
- ويعرف أيضا بأنه عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل و زيادة الإنتاجية في المؤسسة.³
- كما يعرفه فليبيو (B flippo) في كتابه مبادئ الأفراد بكونه العملية التي من خلالها تزود العاملين بالمعرفة أو المهارات لأداء وتنفيذ عمل معين.⁴
- التكوين فعلا بيداغوجيا يكتسب وليس مجرد تسجيل للمعلومات أو مجرد تعليم لعادات معينة فالتكوين ينبغي أن يسعى إلى البناء و إلى تحليل المواقف، و امتلاك المهارات و الكفاءات مع إمكانية استثمارها من جديد في التكوين وفي السلوك وفي تحليل المواقف المختلفة.⁵
- ويرى أحمد إبراهيم أن التكوين بمعناه الواسع هو تجهيز الفرد للعمل المثمر و الاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة ، فهو نوع من التوجيه الصادر من إنسان آخر، فهو منهج لتحقيق أهداف تنظيمية، وهو ما يقدم للفرد من معلومات معينة أو مهارات، أو اتجاهات ذهنية لازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.⁶

¹ محمود السيد أبو النيل ، أسس علم النفس الصناعي، بحوث غربية وعالمية، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1985، ص70.

² علي محمد عبد الوهاب ، التدريب والتطوير، محفل علمي لفاعلية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة ، الرياض، السعودية، 1981، ص19.

³ مدحت محمد أبو النصر ، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر، 2008، ص 58.

⁴ Edwin B.flippo , principles of personnel management 4 th New yourk ,USA, Moraw hill companyinc,1976. P:3.

⁵ Morineau . M, la construction d'objectifs , innvation dans la formation des enseignants,LP paris, MEDRA- Formation, 1985, P : 66.

⁶ رشاد أحمد عبد اللطيف، إدارية وتنمية المؤسسات الإجتماعية ، المكتبة الجامعية ، الإسكندرية، 2000، ص 122-123.

2_ أهداف التكوين:

للتكوين دور كبير في تنمية الموارد البشرية و المنظمة كذلك، ويمكن تصنيف أهداف التكوين كالآتي:

2_1 أهداف التكوين بالنسبة للأفراد:

- العمل على إكساب الفرد مهارات وقدرات و اتجاهات جديدة، و تنمية المهارات والقدرات و الاتجاهات التي بحوزته، وذلك لجعله يؤدي عمله بشكل جيد.
- رفع الروح المعنوية للفرد العامل ، حيث أن إلمامه بكافة متطلبات عمله يجعله يتقن عمله، وهذا يؤثر نفسيا على مستوى أدائه فيقدم أداء جيد و يحرص على تفادي الأخطاء في العمل.
- وصول الفرد إلى غاياته المهنية فيما يتعلق بالترقيات و المكافآت و زيادة في الأجر.
- توفر الحوافز المادية والمعنوية و التي تؤثر بشكل إيجابي في أداء الفرد للعمل.
- تنمية ذاتية و ترقية و احترام الآخرين و تأكيد الذات.¹
- وجور علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين ، وهذا ما يسهل تأقلم العمال فيما بينهم ، مما يؤدي إلى وجود تنسيق وترابط و تكامل في تأديتهم لمهامهم.
- تأقلم العمال أو الموظفين مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة والمتعلقة بالمهام و الوظائف المنوطة بهم.²

2_2 أهداف التكوين بالنسبة للمنظمة:

- تخفيف العبء على المشرفين ، لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غي المكونين.³
- الوصول لمستوى عالي من الفهم و استيعاب العمل.
- الوقاية من الأخطار و الحوادث في العمل، فبعد عملية التكوين يكتسب العمال مهارات استخدام الوسائل و أدوات العمل بشكل جيد وهذا مايققل تعرضهم للمخاطر و

¹ عبد الفتاح دياب حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري ، مطبعة النيل ، القاهرة ، مصر ، 1997 ، ص100.

² الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 6 ، 2008، ص12.

³ حمدي أمين عبد الهادي ، إدارة شؤون موظفي الدولة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 1990 ، ص 83.

- الحوادث، ومن ناحية أخرى يوفر على المنظمة تكاليف الصيانة و الإصلاحات
- المساهمة في معالجة مشاكل العمل كالتقليل من الغيابات و الشكاوى.
 - سد الفجوة في القصور بين ما يؤديه الموظف فعليا وما يجب أن يؤديه.¹
 - زيادة الكفاية الإنتاجية، وذلك من خلال وجود مورد بشري جيد خاضع للتكوين و الذي بدوره يؤدي إلى ارتفاع الإنتاج وخفض التكاليف.
 - ارتفاع الإنتاج و انخفاض التكاليف يؤدي إلى ارتفاع الربح للمنظمة.
 - بوجود مورد بشرية ذات كفاءة عالية و إنتاج مرتفع بتكاليف أقل تصل المنظمة إلى قدرة تنافسية مرتفعة مما يمكنها من تحقيق أهدافها ، بزيادة حصصها في السوق.
 - مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.²
 - زيادة الاستقرار و المرونة والقدرة على التكيف.
 - تحسين نوعية الخدمات.
 - تحقيق المرونة والاستقرار في المؤسسة.³
- كما يحدد محمد الصرفي أهم أهداف التكوين فيما يلي⁴:
- _ اكتساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تتقصه.
 - _ اكتساب الفرد أنماطا واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
 - _ تحسين وصلل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.
 - _ زيادة درجة انتماء العاملين لمنظماتهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد.

نستنتج من خلال ما سبق أن التكوين ككل يهدف إلى:

_تحسين جودة الإنتاج و رفعها و خفض التكاليف و تحقيق القدرة التنافسية.

¹ سفران علي منصور الشمراني، تقييم التدريب الفني بالإدارة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص16.

² الخطيب رباح، الخطيب أحمد، التدريب الفعال، عالم المكتب الحديث، إربد، الأردن، د ط، 2006، ص 287.

³ محمد عثمان حمدي مصطفى المعاذ، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1990، ص220.

⁴ بزايد نجاة ، التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إدارات شركة سوناطراك ، أطروحة دكتوراه ، علم النفس العمل التنظيم ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة سانبا ، وهران ، الجزائر ، 2010_2011، ص 95.

_ التقليل من المخاطر والاقتصاد في التكاليف.

_ تنمية المهارات والمعارف على جميع الأصعدة و التكيف مع التغيرات الحاصلة ورفع الروح المعنوية للعامل و إرضائه وبالتالي ثقته بالمؤسسة التي يعمل بها وولائه لها.

3_ أهمية التكوين:

لقد شرعت العديد من المنظمات بالاهتمام بالبرامج التكوينية وذلك للفوائد التي تنتج عنها والتي تخدم المنظمة والفرد في نفس الوقت ، فالتكوين يزود العاملين بمهارات ترتقي بأدائهم في العمل وتساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة، وتقلص الوقت الضائع. كما يساعد التكوين أيضا على زيادة الاتجاهات الايجابية لدى الأفراد العاملين نحو العمل والمنظمة. تتمثل أهمية و فوائد التكوين في المجالات التالية :

- أهميته للمنظمة.
- أهميته للعاملين .
- أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية.

3_1 أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة:

تحقق البرامج التكوينية الفاعلة الفوائد التالية للمنظمة:

- ✓ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ ان اكتساب العاملين المهارات والمعارف الازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة بكفاءة وتقلص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
 - ✓ يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل و المنظمة.
 - ✓ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
 - ✓ يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب و أسس ومهارات القيادة الإدارية.
 - ✓ يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات و الاستشارات الداخلية ، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين والإدارة.
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.¹

¹ شيباني فوزية ، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، مذكرة ماجستير ، علم النفس العمل والتنظيم ، قسم علم النفس و علوم التربية و الأروطوفونيا ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2009_2010، ص33.

3_2 أهمية التكوين بالنسبة للعاملين:

يحقق التكوين فوائد أخرى للعاملين من أهمها:

- ✓ مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
 - ✓ مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
 - ✓ يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرضاً للنمو والتطور لدى العاملين.
 - ✓ مساعدتهم في تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
 - ✓ يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.
- إن ما ذكر أعلاه من فوائد للبرامج التكوينية يتحدد بمدى توفر المبادئ التالية للتعلم، إذ أن أي برنامج يخلو من هذه المبادئ قد لا يحقق جزءاً أو كلاً من هذه الأهداف أو الفوائد.

3_3 أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية: ويتمثل ذلك في:

- ✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- ✓ تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.
- ✓ تمتين العلاقات بين الأفراد العاملين والإدارة.
- ✓ تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.¹

¹ شيباني فوزية ، مرجع سابق ، ص34.

- كما يرى محمد عويضة ان التدريب القائم على أسس علمية شرط ضروري لكل عامل نريد له النجاح في عمله و التقدم فيه وتتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية:
- _ ارتفاع الروح المعنوية للعامل.
 - _ شعوره بالرضا عن عمله.
 - _ ارتفاع مستوى إنتاجه من حيث الكم والكيف ، مما يؤدي إلى ارتفاع في الأجر.
 - _ التقليل من حوادث العمل.
 - _ ارتفاع الروح المعنوية للعامل.
 - _ حفظ معدات المنظمة.
 - _ الكشف عن المهارات الفردية والاستعدادات.¹

¹ شيباني فوزية ، مرجع سابق ، ص 35.

4_ أنواع التكوين:

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين بالمؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة الموظفين المستهدفين (موظفين جدد، موظفين قدامى، عمال تنفيذيين، عمال تحكم، إطارات، تقنيين، إداريين...) والأهداف المرجوة من عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة، ويقسم " رشاد أحمد عبد اللطيف " التكوين إلى أنواع عديدة تبعا لنوع المتكويين ونوع المهام التي سيكلفون بأدائها، ويمكن الإشارة إليها كما يلي:

4_1 التكوين من حيث الزمان:

و ينقسم إلى نوعين :

- أ / تكوين قبل الخدمة: وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين.
- ب/ التكوين أثناء الخدمة: ويكون هذا التكوين بعد أن يلتحق الفرد بالعمل .

4_2 التكوين من حيث المكان:

وينقسم إلى نوعين :

أ/ تكوين داخل المؤسسة.

ب/ تكوين خارج المؤسسة.

4_3 التكوين من حيث الهدف :

أ/ التكوين لتجديد المعلومات: وهذا نتيجة للتغيرات و التطورات التكنولوجية.

ب/ تكوين المهارات: ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة، ورفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية

ج/ التكوين السلوكي: وهذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة و التفرقة في المعاملة.¹

¹ بوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، مذكرة ماجستير ، تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر، 2013_2014، ص 26_27.

والجدول التالي يوضح الاختيارات المتاحة أمام إدارة المؤسسة بالنسبة لأنواع التكوين.¹

جدول رقم (1) يوضح أنواع التكوين:

يمكن تقسيم أنواع التكوين حسب :		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1/ داخل المؤسسة	1/تكوين مهني وفني	1/ توجيه الموظف الجديد
2/ خارج المؤسسة	2/تكوين تخصصي	2/ التكوين أثناء الخدمة
	3/تكوين إداري	3/ تكوين لتجديد المعارف والمهارات
		4/ تكوين بغرض الترقية والنقل
		5/ تكوين للتهيئة للتقاعد

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 2001، 5، ص 323

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من التدريب ، أثناء المرحلة الوظيفية للفرد في المنظمة:²

_ التدريب التأهيلي:

يتم هذا النوع من التدريب في بداية رحلة الفرد الوظيفية وقبل أن يستلم وظيفته باكتسابه المهارات اللازمة وكذا الاتجاهات المطلوبة مع فيض من المعلومات عن المنظمة ونظام العمل بها وحقوقه وواجباته و قواعد الأداء و أسماء المشرفين والزملاء وما إلى ذلك مما يكشف له عن طبيعة المنظمة.

_ التدريب التنموي (التطويري):

يسعى هذا النوع من التدريب إلى سد الفجوة بين القديم والجديد من خلال توفير المعارف الجديدة والعمل على زيادة وترقية المهارات ببيتمكن الموظف من التعامل مع كل جديد في مجال وظيفته مثل نظم المعلومات الحاسوبية.

¹ بوقطف محمود ، مرجع سابق ، ص27

² محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، دار الوفاء للطباعة و النشر ، 2005 ، ص 311_312.

_ التدريب التحويلي:

عندما تحاول المنظمة استحداث العمالة ، قد يكون من شأنه تحويل جزء منها من وظائف إلى وظائف نوعية أخرى ، وحتى يتم ذلك يتم تصميم برامج التدريب التحويلي لتمكين الموظفين من اكتساب المهارات اللازمة للأداء حتى يتحول سلوكهم الأدائي إلى السلوك المطلوب.¹

5_ الوسائل المساعدة و أساليب التكوين:

هنا يجب التفريق بين الوسائل و الأساليب:

فالأولى هي الأدوات التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكويين كالاتماد على أجهزة العرض الحديثة (datachow) أو التقليدية (العاكس الضوئي)، أو أجهزة الإعلام الآلي وشرائط فيديو، السبورات المثبتة والمتحركة وغيرها من الوسائل.

بينما الأساليب هي الطرق التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكويين بصورة تترك الأثر المطلوب.

وعلى المكون المتميز أن يختار الأسلوب التكويني المناسب، والذي يساعده على تحقيق أهداف الدورة التكوينية ومن أهمها:²

-المستوى الإداري للمتكويين

- عدد المتكويين.

- موضوع التكوين.

- فترة التكوين (أسبوع، شهر ...).

- الإمكانيات المتوفرة.

- ميزانية البرنامج التكويني.

ومن الأساليب الأكثر استخداما في عملية التكوين نذكر ما يلي:

5_1 أسلوب المحاضرة:

وتعد طريقة مفيدة لإيصال المعرفة ، وإثارة الانتباه للمفاهيم الفكرية الممهدة للتطبيق و الممارسة، وهي أكثر الطرق شيوعا وأقلها كلفة، لكن طريقة الاتصال تكون من جانب واحد،

¹ محمد حافظ حجازي ، مرجع سابق ، ص 312.

² عبد العزيز بن سعيد أحمد الاسمري، نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الاستراتيجية للقادة الأمنيين، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2009، ص51.

وقد لا يكون المحاضر قادرا على الإيصال أو شد الحضور إليه، وقد تؤدي زيادة أعداد المتكويين إلى تقليل فائدتها وخلوها من النقاش والحوار وتبادل الأفكار.¹

غير أنه يؤخذ على أسلوب المحاضرات ما يلي:²

_ أن المحاضرات لا تصلح كأسلوب يؤدي إلى صقل المهارات أو تغيير السلوك، فقيمتها محدودة فقط في نقل المعلومات إلى المتكويين.

- لا تأخذ المحاضرة بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المتكويين، بل يتم اعتبارهم في نفس المستوى.

- لا توفر المحاضرة للمتكون تجربة أو تطبيق ما يسمع.

- أن المحاضرة تعتبر طريقة اتصال في اتجاه واحد نسبيا، لأن ردود أفعال المتكويين لا تجد طريقها إلى المكون.

5_2 أسلوب دراسة الحالات:

يتمثل هذا الأسلوب في مجموعة معلومات جمعت من الواقع عن مشكلة تواجه مؤسسة من المؤسسات يراد اتخاذ قرار بشأنها و يطلب من الحاضرين أو المشاركين مناقشة هذه البيانات وتحديد أو تقديم اقتراحاتهم بالنسبة للمشكلة موضوع الدراسة.

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المتكويين على حل المشاكل المختلفة، و تنمية قدراتهم على معالجة المشاكل الإدارية علاجا ناجحا وفعالاً.

5_2 أسلوب الندوات و المناقشات:

يعتبر هذا الأسلوب تدريبا ذهنيا للأفراد، حيث يتبادلون الآراء و يناقشون الحجج ويؤيدون ويعارضون ويدافعون ويقنعون، وهم في كل ذلك يستعملون خبراتهم ويستعينون بالمعلومات التي بحوزتهم، ومن مميزات المناقشة أنها تثير الأفكار و تنشطها، وتنمي عندهم قدرة التحليل والمقارنة، لذلك يجب أن تكون موضوعة بطريقة تحفز المتكويين على التفكير والإدلاء بالآراء والاستماع لآراء الغير.³

¹ محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط 1، 2010، ص 241.

² طاهر محمود الكلاله، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2008، ص 66-67.

³ طاهر محمود الكلاله، تنمية وإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 69-70.

3_5 نمذجة السلوك:

يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويتم التكوين في هذا الأسلوب بعرض صورة نموذجية على المتكولين لأداء و تنفيذ عملية معينة يقوم بها المتكولين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية، فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر (المدرّب) ويطلب من المتكولين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من التوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الفرد المتكون بنفس الأداء النموذجي، ووفقا لهذا الأسلوب يمكن للمتكون اكتساب مهارات جديدة تم تثبيتها، وأيضا نقلها للممارسة الفعلية.¹

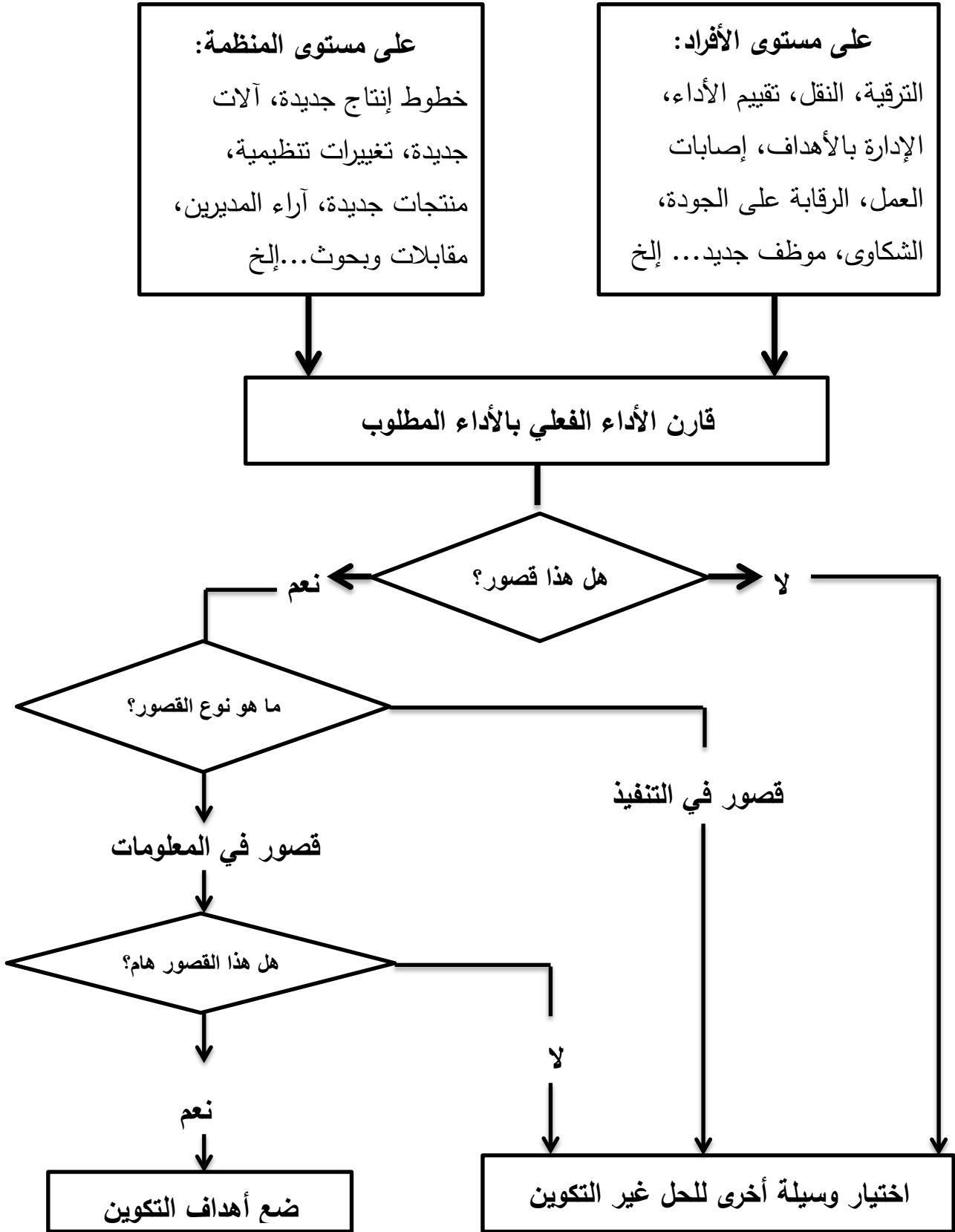
4_5 أسلوب تمثيل الأدوار:

يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث، فمثلا إذا كانت الحالة هي المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور المقابل، ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابله، ويعطى لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة، ثم يتصور كل منهما أنه في الحياة العملية ويقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس بمعنى أنه لا تعطى للمتكولين كلمات يحفظونها ثم يرددونها على مسمع الحاضرين، بل يعتمد ذلك على طريقة تفكير كل منهما في الموقف أثناء تمثيله.²

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 2001، 5، ص 345.

² كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997، ص 172

شكل رقم (1) : تحديد الحاجة للتكوين



المصدر أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 2001، 5، ص 321

6_ خصائص عملية التكوين:

6_1 التكوين نشاط رئيسي مستمر:

التكوين ليس بالأمر الذي تلجأ إليه المؤسسة أو تستغني عنه باختيارها، ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديث مواصفات الوظيفة و تعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد، ومن ثم تنفيذ واجبات الوظيفة.

فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات و الأساليب العلمية في مجال تخصصه.

فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي و إكساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتهيئته للتقدم إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد.

6_2 نظام متكامل:

النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملًا، يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله، وتفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.

6_3 النظرة المستقبلية:

إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به وبأحدث إيديولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق وبأقل التكاليف و في أسرع وقت ممكن تحقيقاً لأهداف المنظمة.¹

¹ عمري آمنة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماستر، تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2014_2015، ص 39-40.

4_6 التكوين نشاط متغير ومتجدد:

يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب و إنما يجب أن يتصف بالتغير و التجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكياته وكذا في مهاراته و رغباته، والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف و الأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاته، والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات الشركات ، وتعديل اهدافها و استراتيجياتها.

5_6 الشمولية:

بحيث لا يقتصر على فئة من العاملين دون أخرى، بل توجه إلى العاملين جميعهم صغيرهم وكبيرهم فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد.¹

¹ عمري أمانة، مرجع سابق ، ص40.

7_ مبادئ التكوين:

توصلت الأبحاث و الدراسات حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير ترشيدية لنقل المهارة والمعرفة تغيير الاتجاه بما يتماشى ومصالحة المنظمة ومن هذه المبادئ ما يلي:¹

7_1 ضرورة خلق الدوافع لدى المتكون:

فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك في سرعة اكتساب المعارف والمهارات الجديدة، ويعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب المتكون في تحقيقه.
_ نستنتج أنه يجب أن يكون لدى المتكون هدف يرغب في تحقيقه كالترقية.

7_2 متابعة المتكون وتقديمه:

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين المعلومات التي تعطى لمتكونين والسرعة والفاعلية لديهم، لأن كثرة المعلومات التي لا تكفي حد ذاتها لاكتساب المهارة و إنما يتحقق ذلك بالفهم السليم لما تعنيه هذه المعلومات ومدى استيعابها، وقد نجد صعوبة في ذلك وهذا ما يظهر دور المكون في متابعة درجة تقدم المتكونين والتحقق من الاستيعاب النظري والعملية.
_ نستنتج ضرورة متابعة المتكون من طرف المكون ومدى استفادته و استيعابه للمعلومات الملقاة عليه.

7_3 ربط التكوين ببرامج التدعيم:

بعد اكتساب المعارف من خلال التكوين، لابد من ربط النتيجة أو الأثر التكويني بنظام المكافأة والعقاب ومن الدعامات الإيجابية وجود فرصة الترقية وزيادة الأجر أو توجيه الشكر لما قام به العامل من إنجاز، لذلك يجب التحقق من أن المكافأة هي مقابل الإنجاز للفرد المتكون مع وجود نوع من التناسب بين برامج التكوين و احتياجات الأقسام التشغيلية وفقا لمتطلبات الوظائف و الأعمال، و إذا كان سلوك المتكون لا يتماشى مع السلوك التنظيمي للمنظمة في استخدام العقوبات، ما هو إلا للتقوية و التدعيم و الحفاظ على السلوك التنظيمي.
_ نستنتج ضرورة ربط الأثر التكويني بنظام المكافأة والعقاب.

¹ عبد الغفار حنفي ، إدارة الأفراد ، الجامعة المصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، 1990 ، ص126_127.

7_4 ضرورة الممارسة العلمية لمتكون:

من أجل اكتساب المهارة أو المعرفة أو الاتجاه السليم بفعالية، لابد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعلم مع توفير الأدوات والوسائل التكوينية المشابهة لما هو موجود في بيئة العمل.

_ نستنتج ضرورة إعطاء المتكون الفرصة والوقت الكافي للتعلم مع ضرورة توفير الأدوات والوسائل التكوينية المشابهة لبيئة العمل.

7_5 ضرورة مراعاة التفاوت:

على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة ولكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء و الاستيعاب، يدعو هذا إلى بناء برنامج للتكوين يتلاءم مع الاختلافات الموجودة بين الأفراد باستخدام أجهزة التكوين و التعليم الفردية لمواجهة شتى الاختلافات مما يجعلها منطقية وعلمية.

_ نستنتج ضرورة مراعاة الاختلافات الموجودة بين الأفراد المتكونين من حيث مستوى الذكاء والاستيعاب.

7_6 الانتقال من الكلي إلى الجزئي:

كلما تعقد العمل وكان مركبا، كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء ببعضها البعض وكيفية ترابطها وتداخلها لتكوين العمل ككل.

_ نستنتج ضرورة تفكيك العمل إلى أجزائه وتجميعها ببعضها البعض لمعرفة كيفية تداخلها وترابطها.¹

¹ عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 127.

8_ مراحل عملية التكوين:

لعملية التكوين مراحل (خطوات) متسلسلة ومنظمة تتبع ترتيب محدد، و البرنامج التكويني في المنظمات يصمم وفقا للاحتياجات التكوينية للعاملين، وتتمثل مراحل التكوين في ما يلي:

8_1 تحديد الاحتياجات التكوينية:

تقوم بعض المؤسسات بإعداد وتنفيذ برامج تكوينية لأنها مفضلة بين العاملين أو لأنها تقوم بها المؤسسات المنافسة، أو لوجود فائض في الميزانية المخصصة وما إلى ذلك، وهذا خطأ بل يجب اللجوء إلى التكوين في حالة واحدة فقط وهي توفر مؤشرات تدل على إمكانية مساهمة التكوين في حل مشكلات محددة أو رفع الكفاءة في مجالات معينة وهذا ما تؤمنه هذه الخطوات التي تسمح بتحديد مدى الحاجة للتكوين من عدمه.¹

وهناك عدة أساليب تتمكن من خلالها المؤسسة من الكشف على احتياجاتها التكوينية منها:²

8_1_1 تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه إضافة إلى ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل وإخلاصه، الأمر الذي يساعد المؤسسة على الكشف عن احتياجات تكوينية محددة.

8_1_2 متابعة المظاهر التنظيمية السلبية:

توجد بعض المظاهر التنظيمية السلبية والتي قد نستدل منها على وجود حاجة للتكوين، مثل:

- _ ارتفاع التكاليف.
- _ ضعف الرقابة على الموارد.
- _ ضعف الرقابة على الجودة.
- _ زيادة نسبة المنتجات التالفة.
- _ الصراع المستمر مع الإدارة.
- _ كثرة الشكاوى.
- _ ارتفاع معدل دوران العمل والغياب.
- _ ارتفاع معدل حوادث العمل.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004، ص 265

² عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير، علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص 56.

_ ضعف الانضباط ... وغيرها

8_1_3 التحليل التنظيمي: يشمل التحليل التنظيمي ثلاث جوانب أساسية وهي:

✓ **تحليل المهام أو العمل:** يتناول تحليل العمل بالدراسة التفصيلية خطوات العمل ومراحله المختلفة بالنسبة للوظيفة ودراسة كل مرحلة ومدى إمكانية تطويرها، وماهي الأدوات المستخدمة وإمكانية إدخال أدوات جديدة، ثم المهارات الجديدة اللازمة لأداء هذا العمل على ضوء هذه التغيرات.

✓ **تحليل التنظيم:** من خلال تحليل التنظيم تستطيع الغدارة الوقوف على كثير من المشاكل التنظيمية، من حيث مثلاً مدى وضوح أو غموض الأهداف ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف، ومدى تناسب توزيع أعباء العمل وتناسب الاختصاصات مع قدرات الأفراد ومدى تفويض السلطة إلى المرؤوسين ، ومدى وجود خطوط اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة... وغيرها.

✓ **تحليل الفرد:** ويقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من ناحية قدراته ومؤهلاته، دوافعه، اتجاهاته، حاجاته وسلوكه ومدى تعاونه، حبه للعمل، إخلاصه ، قدرته على الاتصال والتفاهم، مدى انسجامه مع الآخرين... وغيرها، وهنا نشير إلى نقطة أساسية توجب التعرف على أهداف الفرد وهل تتوافق وأهداف التنظيم عند تحديد الاحتياجات التكوينية.

8_1_4 **الاختبارات:** مثل اختبارات الذكاء ، اختبارات القدرات، اختبارات المهارات اليدوية... وغيرها، والتي تقوم المؤسسة بإجرائها بهدف قياس مدى كفاءة العامل و أدائه لعمله، ويستفاد منها في تحديد حاجات تكوينية محددة، مما يساعد على تصميم برامج تكوينية تدور حول علاج هذه الاحتياجات.

8_1_5 **المقابلات و الإستقصاءات:** تجري مع الأفراد وتفيد في الوقوف على المشاكل ونقاط الضعف التي تحتاج معالجتها ببرامج تكوينية خاصة.

نلاحظ أن العملية التكوينية تمر بمراحل خاصة بدءاً بتحديد الاحتياجات التكوينية التي تعد الأساس في التكوين والتي من خلالها يتم كشف ومعرفة الأسباب المحتملة للتكوين ويمكن الكشف عن هذه الاحتياجات من خلال تقييم أداء العامل ومدى إنجازه للمهام الموكلة له،

أو وجود مشكلات وعوائق في التنظيم يراد حلها بالتكوين مثل: الصراع مع الإدارة وكثرة الشكاوى، الغيابات، وزيادة المنتجات التالفة... وغيرها.¹

8_2 تصميم البرامج التكوينية:

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهة تكوينية محددة بتحقيق النتائج التي تريدها المنظمة، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من سياسة التكوين.²

فعملية تصميم البرامج التكوينية تعتبر المرحلة الثانية من مراحل سياسة التكوين ويتوقف نجاح هذه المرحلة على نتائج المرحلة الأولى أي مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية التي تعتبر أساس تصميم أي برنامج تكويني، ويقصد بتصميم البرامج التكوينية أنها العملية التي يتم بموجبها تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص في المعلومات و الكفاءات والمهارات، فهي إذن حلقة الوصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، حيث يتم من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات بالإضافة إلى الأساليب التكوينية.³

و يمكن ان يضم البرنامج التكويني عديد العناصر منها:⁴

- _ تفاصيل عن المتكويين، أي ان البرنامج موجه لأفراد جدد، موجه لأفراد سيرقون... وغيرها.
- _ موضوع التكوين، أي تحديد مواضع و مواد التكوين مع تحديد درجة العمق في عرضها والمنطق المتبع في تتابع عرضها.
- _ تحديد طرق و أساليب التكوين.
- _ تحديد المكونين ومعايير التقييم.
- _ تحديد مسؤولية الإدارة، أي المشرفين على تنفيذ متابعة البرنامج التكويني.
- تعيين مكان التكوين إذا كان داخليا أم خارجيا.

¹ عقون شراف ، مرجع سابق ، ص 57

² بربر كمال، إدارة الموارد البشرية وكفاءة التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997، ص166

³ بلال جغري، فاعلية التكوين في تطوير الكفاءات ، رسالة ماجستير، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص92.

⁴ عقون شراف، مرجع سابق، ص58.

_ تحديد نوعية الحوافز المعتمد عليها، وهذا لإثارة دوافع الأفراد المتكونين بغية التحصيل والتكوين الجيد، وهو أمر أساسي في إعداد البرامج التكوينية.

_ تخصيص ميزانية التكوين، أي حصر كافة المصاريف والمستلزمات اللازمة لتنفيذ السليم للبرنامج التكويني، ورصد الاعتمادات اللازمة لها.

بعد مرحلة تحديد الاحتياجات التكويني تأتي المرحلة الثانية وهي مرحلة تصميم البرامج التكوينية التي تعتبر حلقة وصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، حيث يتم من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات بالإضافة إلى الأساليب التكوينية.

8_3 تنفيذ البرامج التكوينية:

بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان و الزمان المحددين سابقا، وتعتبر مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانيا.

ولتنفيذ البرامج التكوينية لابد من تحديد الإجراءات التالية:¹

8_3_1 الجدول الزمني للبرنامج: يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم و زمن بداية ونهاية كل جلسة، موعد الرحلات والتسجيلات، الاختبارات وحفل الختام، ويجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التكويني يتفق مع طبيعة وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها وكذلك يتوقف على طول فترة التكوين وطبيعة مستوى المتكونين.

8_3_2 مكان التكوين: قد يتم تنفيذ البرنامج التكويني داخل المؤسسة وهو ما يعرف بالتكوين الداخلي وهنا تتولى وحدة التكوين بالمؤسسة أو مركز التكوين التابع للمؤسسة مسؤولية البرنامج التكويني ويمتاز هذا التكوين بإمكانية تنفيذ البرنامج التكوين على ضوء التخطيط الذي وضعته المؤسسة للبرنامج وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج.

8_3_3 متابعة المتكونين و المتكونين: المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج التكوينية.

نستنتج أن هذه المرحلة تعتبر مرحلة تجسيد البرنامج التكويني ميدانيا ويتطلب تنفيذها تحديد الإجراءات التالية:

_ إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيقها.

¹ عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004، ص277.

_ تجهيز و إعداد مكان التكوين .

_ متابعة المكونين والمتكونين .

8_4 تقييم البرامج التكوينية:

إن التكوين شأنه في ذلك شأن باقي الوظائف الأخرى، يوجب ضرورة تقييمه لتحديد مدى فاعليته، ومسؤولية مدير التكوين لا تقصر فقط على تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج، بل يجب عليه أن يتأكد أنه قد تم إشباع هذه الحاجات من خلال برنامج التكوين. وتعد عملية تقييم البرامج التكوينية مرحلة مهمة بالنسبة للفرد والمؤسسة على السواء، فبالنسبة للأفراد، فإن التقييم يقوم بتدعيم مقدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير و تحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين، كما أنه يعطي إمكانية التحقق من أن الفرد قد استفاد من التغييرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها، لذلك فإن التقييم يساعد المتكون على تحديد الموضوع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات، لاسيما و أن التقييم شرط ضروري و أساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم، أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيسمح بتحقيق الممارسة الجيدة، ويظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات لنشاطاتها عبر لوحات القيادة حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الانحراف بالمقارنة مع الأهداف، كذلك فإن هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة.¹

وهناك أربعة مستويات من مقاييس تقييم البرامج التكوينية وهي:²

_ ردود فعل المشاركين في البرنامج التكوينية بعد انتهاء التكوين، حيث يتم توزيع استمارات معلومات لتقييم البرنامج التكويني، وتتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمتكونين وطرق التكوين و أسلوبه ودرجة التفاعل بين المتكون و المكون ودرجة ملاءمة فترة التكوين وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التكوينية.

ويعد هذ المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المتكونين في البرنامج ، ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فاعلية البرنامج التكويني بموضوعية وصدق.

¹ عبد الباقي صلاح الدين، مرجع سابق، 277.

² عقون شراف ، مرجع سابق، ص66.

_ مدى تعلم المتكويين للمحتوى المحدد في البرنامج التكويني، وهذا يتم من خلال إجراء اختبارات بعد الانتهاء من البرنامج التكويني، وغالبا ما تكون هذه الاختبارات كتابية، تتضمن أسئلة حول المواضيع التي تم تقديمه في البرنامج ، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.

إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا، فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية، دون تحديد إمكانية تطبيقها في الواقع العلمي من قبل المتكويين، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التكوينية إلى تحقيقه.

_مدى استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها، وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التكوين وممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتكون بعد ممارسته للعمل، ويقارن بما كان عليه أدائه قبل التكوين، وهذا المقياس يسمى بمقياس مراقبة الأداء السابق واللاحق (نفس الشيء ينطبق على سلوك المتكون).

وبعد هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الاعتماد عليها بتقييم البرنامج التكويني، في ارتقاء الأداء (أو السلوك) اللاحق عن الأداء (أو السلوك) السابق وينعكس في ارتفاع العوائد المحققة من البرنامج التكويني مقارنة بتكاليفه.

_ العوائد الإجمالية المحققة للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج التكويني قياسا بالتكاليف، أي تحديد العوائد الاقتصادية من التكوين، إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكلفة البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل تصميم البرنامج وتنفيذه و تقييمه، إلا أنه ينبغي الإشارة إلى أنه إذا كانت هناك سهولة نسبية في حصر تكاليف البرنامج التكويني، فإنه من الصعوبة بما كان تحديد العوائد الاقتصادية من ورائه والتي قد تأخذ مداها على المدى الطويل.

نستنتج انه بعد مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني تليها مرحلة تقييم البرنامج التكويني أي قياس مدى التغيير الذي أحدثه التكوين في المتكويين، ومدى فعاليته والأثر الذي تركه في معارف و سلوكيات المتكويين.¹

¹ عقون شراف ، مرجع سابق، ص66

9_ معوقات التكوين:

على الرغم من أن مهمة مسؤولي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فاعلية التنظيمات إلا أنه هناك عدة مشكلات تمنعها من تحقيق أهدافها، وهذه المشكلات تتمثل في:¹

- ✓ جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه وبالتالي باعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة، وهما الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين و استقبالهم الأولي.
- ✓ عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح، حيث يقومون بأعمال روتينية و إدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين.
- ✓ اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى، و بذلك تقل أهمية المنوط بها.
- ✓ هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفعة لهم وللمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم و مكانتهم.
- ✓ عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس.
- ✓ عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية.
- ✓ عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساساً لنجاح الدورة، ومع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعقد التقويم العلمي و لا يكون ممكناً.
- ✓ افتقار الدورة التكوينية للأسس العلمية و العملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني، حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة وفعالية التكوين.

¹ غياث بوفلجة، الأسس النفسية للتكوين و مناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص77-78.

- من خلال ما سبق يمكن حصر معوقات التكوين في :
- _ الجهل بدور مصلحة التكوين و اعتبارها غير منتجة.
 - _ التشكيك في قدرة القائمين بها.
 - _ جهل العاملين بأهمية التكوين.
 - _ عدم توفر مكوّنين أكفاء.
 - _ عدم وضوح البرامج التكوينية و افتقادها للأسس العلمية العملية في تخطيط، تنفيذ، و متابعة التكوين.¹

¹ غياث بوفلجة، ص78.

_ خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل يمكننا القول بأن التكوين هو عبارة عن النشاط الذي يبذل بهدف تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات اللازمة لتنميتهم وصقل خبراتهم، وذلك قصد رفع مستوى أدائهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم في المسار المرغوب فيه لصالح الفرد والمنظمة.

فالتكوين عبارة عن نشاط مستمر ومتجدد ينظم حسب حاجة المؤسسة لذلك، كما أنه عملية إدارية يتم التخطيط لها مسبقاً من خلال تحديد الاحتياج للتكوين، ومن ثم وضع نموذج للبرنامج التكويني (تخطيطه) الذي يراد تطبيقه، كما يمكننا القول أن التكوين أهدافه لا تقتصر على تزويد المتدرب بالمعلومات والمهارات الأساسية فقط و لكنها تستهدف بالإضافة إلى ذلك التركيز على الإعداد النفسي والمعنوي بما يجعل المتدرب أكثر قدرة على التوافق مع عمليات التغيير المرغوب.

ومع التطور العلمي و التكنولوجي زادت الحاجة للتكوين في المنظمات الحديثة، باعتباره أهم وظيفة تحقق أداء جيد للعمال في الوقت الحاضر و تأهلهم لمستويات أكبر في المستقبل، وهذا ما يعود بالفائدة للعامل والمؤسسة ، فضلا عن أن التدريب هو في حد ذاته صقل للمهارات والخبرات والمعلومات والمعارف.

الفصل الثالث : السلوك التنظيمي

. تمهيد

- 1_ تعريف السلوك التنظيمي
- 2_ الهدف من دراسة السلوك التنظيمي
- 3_ أهمية السلوك التنظيمي
- 4_ أنماط السلوك التنظيمي
- 5_ مكونات السلوك التنظيمي
- 6- صفات السلوك التنظيمي
- 7_ السلوك التنظيمي السلبي و السلوك التنظيمي الإيجابي
- 8_ عناصر السلوك التنظيمي
- 9_ نظريات السلوك التنظيمي
- 10_ محددات السلوك التنظيمي
- _ خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر السلوك التنظيمي تلك العملية التي تدرس السلوك التنظيمي للأفراد داخل بيئة العمل، والسلوك التنظيمي هو عبارة عن مزج بين علم النفس و علم الاجتماع و علوم أخرى مثل الإدارة و الاقتصاد والسياسة، والهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو التعرف على مسببات السلوك والتنبؤ بالسلوك وذلك من خلال معرفة مسببات السلوك، و من أهداف دراسة السلوك التنظيمي كذلك التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير على المسببات ، وحتى تكون دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات صحيحة متكاملة تتم الدراسة على ثلاثة مستويات وهي الفرد والجماعة والتنظيم الرسمي، و للبيئة الخارجية تأثير على السلوك داخل المنظمة سواء بالسلب أو بالإيجاب.

و سنتناول في هذا الفصل السلوك التنظيمي من عدة جوانب وفق عناوين متسلسلة.

1_ تعريف السلوك التنظيمي:

نظرا للأهمية الكبيرة التي يحوز عليها السلوك التنظيمي من قبل المنظمات تعددت المفاهيم التي تحدد معناه، و سنناول بعضها في ما يلي :

_ السلوك التنظيمي هو دراسة التأثير الناتج عن الأفراد أو المجموعات أو الهيكل التنظيمي على السلوك في المنظمات وذلك بغرض انسجام وترشيد تلك المتغيرات لتحسين الكفاءة التنظيمية.

إن أحد المتغيرات الأساسية في التعريف السابق هو المنظمات والمقصود به الهيكل الذي يتكون من مجموعة من الأشخاص ينسقون جهودهم و يوجهونها نحو تحقيق أهداف محددة.

_ كما عرف السلوك التنظيمي بأنه ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات و آراء العاملين في المنظمات و تأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر و أداء العاملين، و تأثير البيئة على المنظمة و قواها البشرية و أهدافها و أخيرا تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

إن هذا التعريف للسلوك التنظيمي يوضح العديد من النقاط الرئيسية:

- بجانب التنظيم الرسمي يهتم السلوك التنظيمي بالأفراد والمجموعات كمجال للبحث والدراسة.
- إنه من الضروري معرفة ودراسة سلوك و اتجاهات و أداء الفرد والجماعة،
- يلعب التنظيم غير الرسمي وبيئة المنظمة دورا في كيفية سلوك و اداء العاملين، لذلك فالعلاقة بين مكونات التنظيم من ناحية والبيئة من ناحية أخرى يجب أن تكون مجال للبحث والدراسة.
- يؤثر العاملون على كفاءة التنظيم وعلى تحقيق الأهداف.
- حتى يتم الإلمام بالجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي تصبح الحاجة ماسة للبحث في العلوم السلوكية و استخدام أساليب البحث العلمي لدراسة المتغيرات في هذا الحقل المتجدد.¹

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم _ طلق بن عوض الله السواط ، السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية التطبيقات ، جامعة الملك عبد العزيز ، السعودية، دار حافظ للنشر والتوزيع ، ط4، 2003، ص22-23.

و أورد الدكتور صلاح الدين عبد الباقي في كتابه تعريفات متعددة للسلوك التنظيمي ومنها:¹
_ يقصد بالسلوك التنظيمي دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين، ومن ثم إنتاجهم. ينصرف مفهوم السلوك التنظيمي إلى تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة.

_ إن السلوك التنظيمي هو تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة، وذلك لهدف زيادة إنتاجية العاملين..

ومما سبق يستخلص الدكتور صلاح عبد الباقي التعريف التالي:

السلوك التنظيمي هو دراسة فهم سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل ذلك أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين و المنظمة في نفس الوقت ، وكذلك يمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه "سلوك الأفراد داخل المنظمات".

و نقصد بالسلوك هنا الاستجابات التي يصدرها الفرد بعد احتكاكه بأفراد آخرين أو اتصاله بالبيئة الخارجية المحيطة به وتتمثل الاستجابات التي يصدرها الفرد، العمل الحركي أو التفكير، أو السلوك اللغوي أو المشاعر أو الانفعالات أو الإدراك.

كما نقصد بالمنظمات تلك المؤسسات التي ينتمي إليها الفرد، والتي تهدف إلى تقديم منفعة وقيمة جديدة، كالبنوك والشركات والمصانع والمستشفيات والمدارس وغيرها .

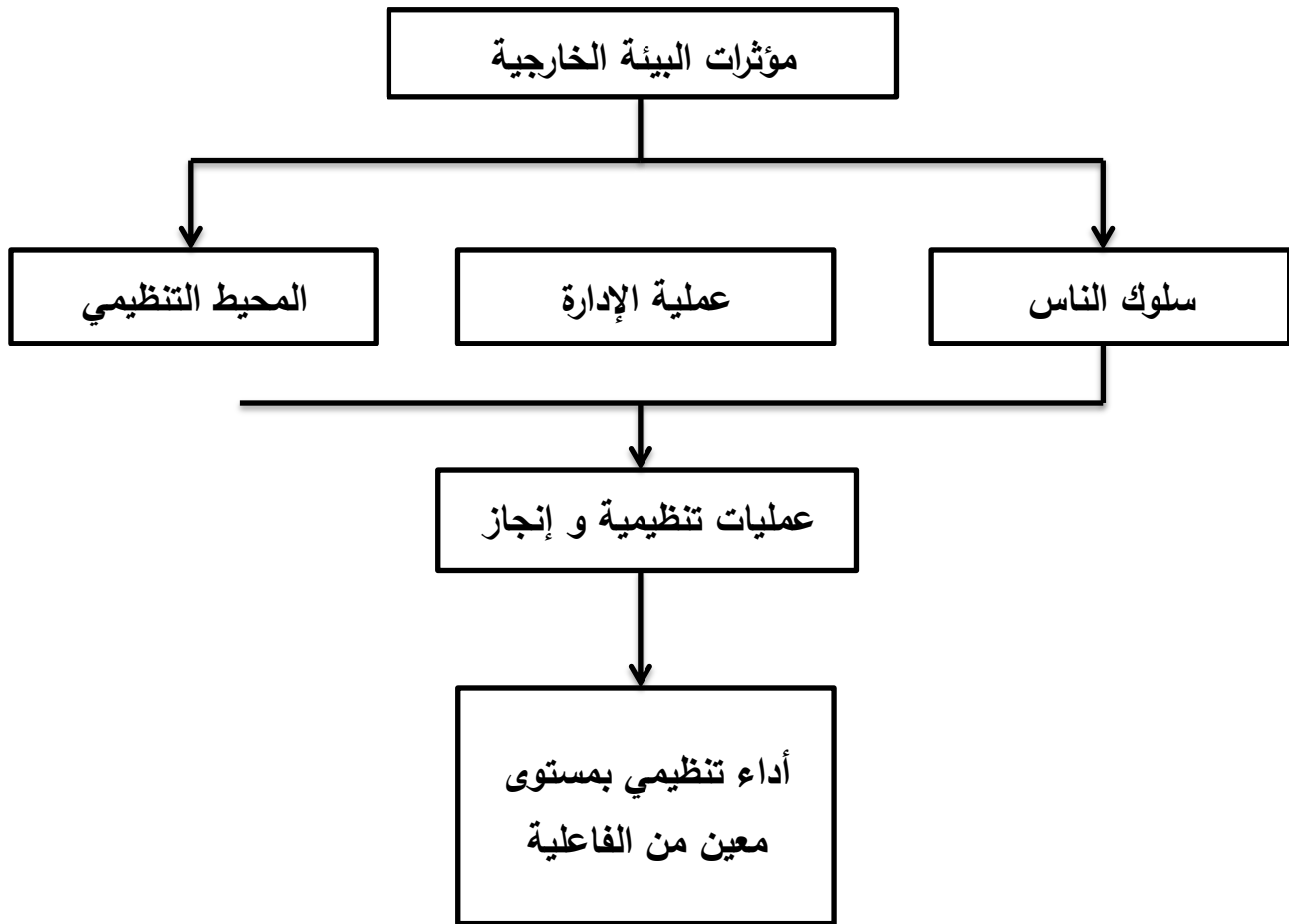
ويمكننا أن نميز بين نوعين من سلوك الأفراد فهناك السلوك الفردي وهو السلوك الخاص بفرد معين، ويقوم السلوك النفسي بالاهتمام بهذا السلوك الفردي. أما النوع الثاني فيمثل السلوك الاجتماعي وهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة ويهتم به علم الاجتماع.

¹ تائر سعدون محمد ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، جامعة ديالى ، العراق ، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث ، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص8-9.

أما السلوك التنظيمي فهو تفاعل بين علم النفس وعلم الاجتماع مع علوم أخرى أهمها علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي، وهو يهتم بسلوك الأفراد داخل المنظمات.

و ينطوي السلوك التنظيمي على دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، ودراسة المنظمة ذاتها، وأيضاً دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة من ناحية، وتفاعل المنظمة مع البيئة من ناحية أخرى.¹

شكل رقم (2) إطار دراسة السلوك التنظيمي



المصدر: شيباني فوزية ، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي ، مذكرة ماجستير ، علم النفس العمل والتنظيم ، قسم علم النفس وعلوم التربية و الأطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة ، الجزائر ، 2009-2010.ص93.

¹ ثائر سعدون محمد ، مرجع سابق، ص 9.

2_ الهدف من دراسة السلوك التنظيمي:

إن التعرف على المسببات المؤدية إلى السلوك يمكنها أن تفيد بدرجة كبيرة في محاولة التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل إذا ما توفرت هذه المسببات.

بمعنى آخر انه يمكنك أن تتبصر بما حولك و أن تتعرف على بعض العناصر المسببة للسلوك، وأنه في حال توافر هذه العناصر أو المسببات، فإنه يمكن إذا التنبؤ بالسلوك المتوقع لشخص معين، والتحكم في هذا السلوك.

ولمزيد من التحليل، يمكن القول أنه يمكننا توجيه السلوك داخل العمل فالمعرفة بالأصول العلمية للتعلم، والدافعية، والإدراك، وغيرها تمكن من توجيه هذه العوامل المؤدية إلى السلوك، بل أكثر من ذلك، إن معرفة المبادئ العلمية لأحد أركان السلوك كالدافعية مثلا تمكن الفرد من معرفة كيفية تحميس أو تثبيط أو توجيه سلوك الفرد من خلال عناصر معينة مثل الأجر وظروف العمل والعائلة وغيرها .

إن المنظمات ذات الفعالية العالية، تشجع مديريها كي يدرسوا مبادئ السلوك التنظيمي، لأن المعرفة هي أساس التفسير والتحليل للسلوك، وأيضا أساس التنبؤ به، وهي أيضا أساس التوجيه والسيطرة على هذا السلوك ووجود مديرون ذوي خبرة ومعرفة علمية تمكنهم من تصميم أنظمة وقواعد وسياسات ذات تأثير على سلوك العاملين، ذلك لأنها تعتمد على معرفة علمية بكيفية التفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين والتحكم فيه.

وبناء على ذلك يمكن أن نقول أن هناك ثلاثة أهداف لدراسة السلوك التنظيمي:

1-8 التعرف على مسببات السلوك.

2-8 التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.

3-8 التوجه والسيطرة و التحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.¹

¹ شيباني فوزية ، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي ، مذكرة ماجستير ، علم النفس العمل والتنظيم ، قسم علم النفس وعلوم التربية و الأطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة ، الجزائر ، 2009-2010، ص94.

3_ أهمية السلوك التنظيمي:

يمكن أن نلخص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية:

1- تعد الموارد البشرية مورد هام للمنظمة لذلك استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها من تأثير على فعالية المنظمة .

2- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، و جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهارته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر .

3- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات، وهذا زيادة لتأثير والتحكم في هذا السلوك، فيولد معظم الأفراد ويتعلمون في منظمات ويكتسبون ثروتهم المادية من المنظمات، وأيضاً ينهون حياتهم كأعضاء في منظمات، فكثير من أنشطة حياتنا تنظم من خلال منظمات سواء كانت حكومية أو غير حكومية، كما أن كثير من الأفراد يمضون أمتع أيام حياتهم يعملون في المنظمات، ولأن المنظمات تؤثر تأثيراً قوياً على حياتنا فإنه من الضروري التعرف على هذه المنظمات. وعلى كيفية عملها، ولماذا تقوم بتقديم أنشطتها.

وفي علاقاتنا مع المنظمات يمكن أن نتبنى أي دور من هذه الأدوار العديدة، كأن نكون مستهلكين، أو موردين، أو عاملين، أو ممثلين، أو مديرين، فالسلوك التنظيمي يمثل أهمية كبيرة خاصة للمديرين، حيث يوضح العوامل التي تؤثر في كيفية إدارة المديرين لمنظماتهم، فيقوم مجال السلوك التنظيمي بمحاولة وصف البيئة الإنسانية المعقدة التي يعمل فيها المديرين، كما يعرف المشاكل المرتبطة بالسلوك الإنساني حتى يمكن فهمها واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية، لزيادة فعالية هذا السلوك. وتتمثل قيمة وأهمية السلوك التنظيمي في تقديم وجهات نظر وآراء محددة فيما يتعلق بالجانب الإنساني للإدارة، الأفراد كمنظمات، الأفراد كموارد، والأفراد كأفراد¹.

¹ ثائر سعدون محمد ، مرجع سابق، ص10-11.

4_ أنماط السلوك التنظيمي:

يرى بعض علماء الإدارة أن دراسة العنصر البشري في المنظمات تمثل مجالاً حيوياً للمديرين و التنفيذيين، وتمثل المنظمات أكثر من مجرد تجمعات من الأفراد لها خصائصها المميزة، وبالتالي فإن دراسة الأفراد وحدهم دون اعتبار للمنظمات التي يؤدون فيها عملهم تعتبر دراسة لنصف مشكلة الإدارة في منظمات العمل، و يعتقدون أنه برغم أن المنظمات يختلف بعضها عن بعض، فإن هناك بعض المظاهر المشتركة بالنسبة لها جميعاً، فهي جميعها عبارة عن جماعات من الأفراد تربط بينهم علاقات رسمية و غير رسمية، و تتهمك في نشاطات تعاونية ، و لها نظم لتدرج السلطة، كما أن لجميعها حدوداً معروفة.

و لما كان التنظيم يضم كلا من الفرد و المنظمة على حد سواء، فإن علماء التنظيم يميلون إلى التمييز بين نمطين من السلوك التنظيمي هما:

4_1 السلوك التنظيمي الكلي:

الذي يركز على دراسة الفرد بما لديه من قدرات و دوافع و اتجاهات و خبرات، و على المنظمة التي يعمل بها هذا الفرد، و ما تشمل عليه من بيئة داخلية و بيئة خارجية، و يرى أن المنظمة هي وحدة التحليل، و يهتم بالأهداف التنظيمية، و كيفية بناء المنظمة و التقنيات التي تستخدمها، و تأثير البيئة العامة في كل من الفرد و المنظمة، و التأثير المتبادل بين علاقات الإنسان و علاقات المنظمة و تفاعلها مع البيئة العامة و متغيراتها المتعددة.

4_2 السلوك التنظيمي الجزئي:

الذي يركز على دراسة الفرد في المنظمة التي يعمل بها وحده، و يرى أن العناصر البشرية هي موضوع الدراسة، و وحدة التحليل و يهتم هذا النمط بالمكونات النفسية لكل فرد، و بالمتغيرات الفردية و الجماعية الأخرى التي تحدد الكيفية التي يحتمل أن يتجاوب بها الفرد في موقف معين و يقارن بعض الباحثين بين السلوك التنظيمي الجزئي و السلوك التنظيمي الكلي، حيث يعتقد أن الاختلافات بين النظرة الكلاسيكية للسلوك التنظيمي و بين النظرة الحديثة له تكمن فيما أوضحتها البحوث و التطبيقات المعاصرة، و على سبيل المثال لا يستطيع المرء أن ينكر دور القدرات.¹

¹ شيباني فوزية ، مرجع سابق ، ص 69.

و السلوكيات عند الأفراد في دراسة النزاع (الصراع) داخل الوحدات التنظيمية، كما لا يستطيع أن ينكر التأثير الأكبر للهيكل التنظيمي و تأثير الثقافة في العلاقات الشخصية الداخلية بالمنظمات، فالتركيز في السلوك التنظيمي الكلي يتمثل في الصراع أو القوة للأنظمة الجزئية الرئيسية أو المنظمات، و كذلك القرائن كمقاوم للفرد، و العوامل المساعدة على شرح و إدارة تلك الصفات للحياة التنظيمية، بالإضافة إلى ذلك إن السلوك التنظيمي لا يركز على تصميم عمل الفرد و دور العلاقات، بل يركز على مهام الوحدات و التقنية التنظيمية و تطبيقاتها لتصميم المشروعات المعقدة، كما أنه لا يؤكد على التكيف الفردي (الإنساني) مع المؤثرات الاجتماعية، بل يؤكد على عمليات تكيف الأنظمة الجزئية الرئيسية و المنظمات بكاملها مع البيئات و قرائنها المتغيرة.¹

¹ شيباني فوزية ، مرجع سابق ص 70.

الجدول رقم: (2) مقارنة السلوك التنظيمي الجزئي والكلي.

السلوك التنظيمي الجزئي (التقليدي)	التضاد	السلوك التنظيمي الكلي (الحديث)
الجوانب المؤكد عليها		
الهيكل والعمليات: الفكرة، العواطف، البناء الفيزيولوجي للأفراد والجماعات الصغيرة، وقادتهم والترابط فيما بينهم.		الهيكل والعمليات من خلال: الأجزاء التنظيمية الرئيسية، التنظيمات وبيئاتها والترابط فيما بينها.
تركيز البحوث		
دراسة سلوكيات الأفراد، الجماعات الصغيرة و قاداتهم في المختبرات أو في الوحدات الاجتماعية المباشرة.		دراسة سلوكيات الأفراد للأجزاء التنظيمية الرئيسية، الأجزاء التنظيمية نفسها، المنظمات و بيئاتها من خلال القرائن الكبيرة.
التطبيقات الأولية		
التحسين الذاتي للأفراد، تصميم العمل، التوسط داخل العلاقات الشخصية الداخلية و عمليات الجماعات، تدريب المديرين للجماعات الصغيرة، الأفراد تغير الجماعة.		تصميم و إدارة الهياكل و العمليات التي تربط الأجزاء التنظيمية الرئيسية، المنظمات و بيئاتها، التغيير التنظيمي و البيئي.

المصدر: شيباني فوزية ، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي ، مذكرة ماجستير ، علم النفس العمل والتنظيم ، قسم علم النفس وعلوم التربية و الأطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة ، الجزائر ، 2009-2010، ص71.

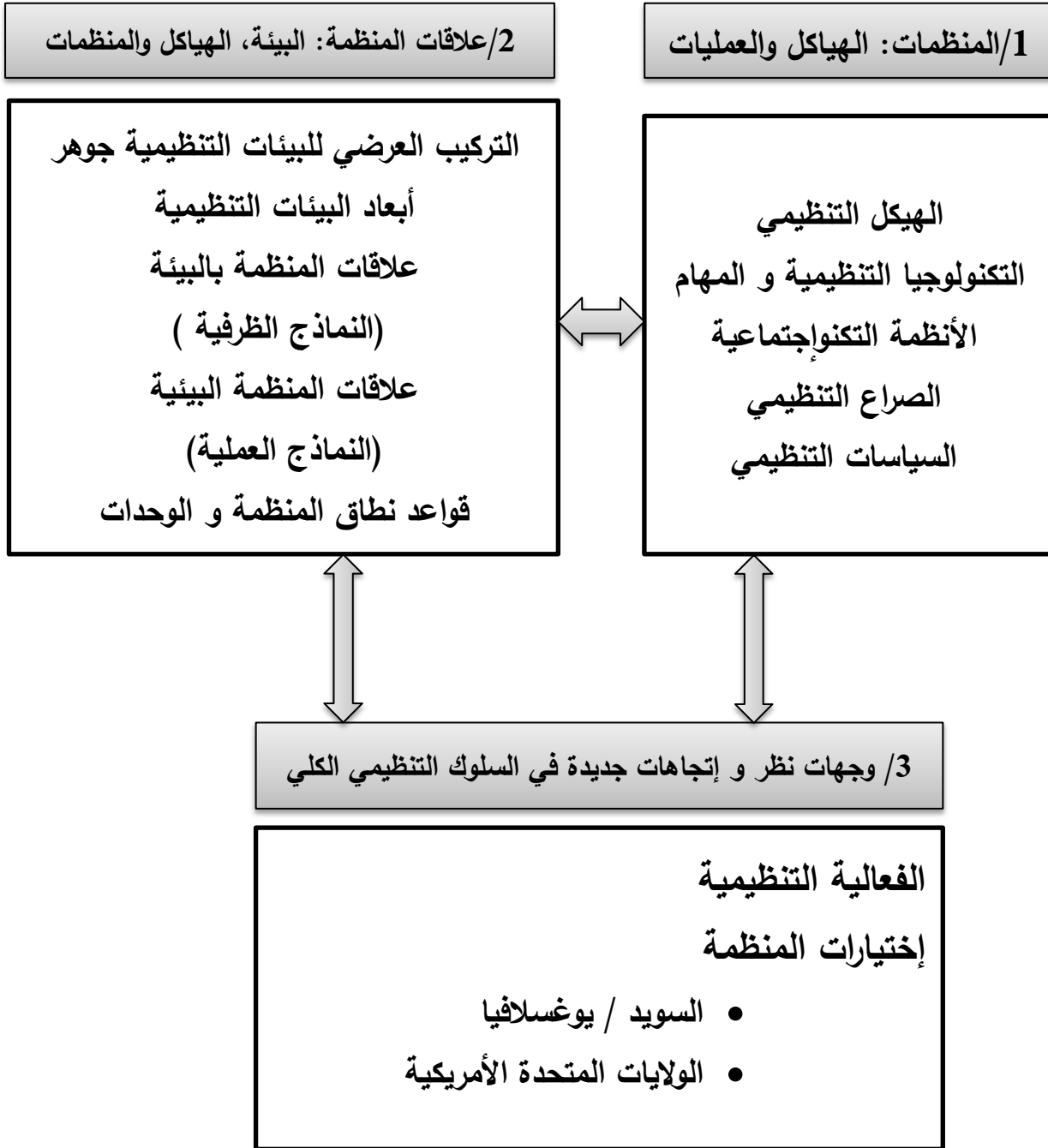
5_ مكونات السلوك التنظيمي:

تعددت النماذج المحددة لمكونات السلوك التنظيمي بتعدد النظريات والأنماط ، و يميز المتخصصون في السلوك التنظيمي بين ثلاثة أنماط من النماذج التي تنتشر اليوم في أدبيات التنظيم و هي:

- **النماذج التقليدية:** و تفترض أن العاملين في المنظمات هم أدوات منفذة و مطيعة فهم يؤدون أعمالهم و يتقبلون الأوامر الموجهة لهم دون أن يفكروا أو يتطلعوا إلى مطمح أو نفوذ أو يشغلوا أنفسهم ببدائل و متغيرات ليختاروا منها، لأن ما تريده المنظمة منهم سيعود عليهم بالنفع لا محالة.
 - **النماذج الإنسانية:** و تفترض بأن للعاملين اتجاهاتهم و ميولاتهم الخاصة التي تتحدد في ضوءها الأهداف، فهم يقدمون للعمل في المنظمات لتحقيق ما جاءوا من أجله عن طريق تقديم خبرتهم و وقتهم للمنظمة، و أن الفرد لن يعمل و لن يخلص في عمله حين يحس بالتعارض و التناقض بين أهدافه و أهداف منظمته ، أو حين يشعر بأن العديد من المواقف السلوكية و الظواهر النفسية المعقدة ستظهر في أجواء العمل.
 - **النماذج المعرفية والإدراكية:** وتعد هذه النماذج الأكثر تعقيدا والأصعب فهما لتفسيرك السلوك الإنساني والتنظيمي، فالأفراد هنا هم متخذو قرارات قبل أن يقدموا على التصرفات، و أن هناك خطوات وعناصر وقوى فعالة تساهم فيها الحواس والمشاعر، القدرات الإدراكية، التجارب، الخبرات، عمليات التعلم، الانفعال، التذكر وغيرها، إضافة إلى الوسط والمجال والبيئة التي تعد مثيرات ومنبهات لكل تصرف.¹
- ويرى أحد الباحثين أن المقارنة بين نمط السلوك التنظيمي الكلي ونظيره السلوك التنظيمي الجزئي أدت إلى ظهور النموذج الشامل لمكونات السلوك التنظيمي الكلي الذي يوضحه الشكل الموالي.

¹ شيباني فوزية ، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي ، مذكرة ماجستير ، علم النفس العمل والتنظيم ، قسم علم النفس وعلوم التربية و الأروطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة ، الجزائر ، 2009-2010، ص72.

شكل رقم (3) : النموذج الشامل لمكونات السلوك التنظيمي الكلي.



المرجع : شيباني فوزية ، مرجع سابق، ص 73.

ويتضح من النموذج ان السلوك التنظيمي الكلي يتضمن ثلاثة أقسام هي:

1_ الهياكل والعمليات من خلال المنظمات: أي السلوك وتصميم الوحدات الجزئية التنظيمية الرئيسية وتضافرها.

2_ يغطي الهياكل والعمليات التي تربط المنظمات ببيئاتها الخارجية: أي السلوك وتصميم المنظمات بشكل شمولي.

3_ يركز على بعض الأفكار الطارئة و الحدود الجديدة في السلوك التنظيمي الكلي، التي تؤثر في السلوك والتصميم الداخلي و التصميم الخارجي للديناميات التنظيمية.

إن السلوك التنظيمي يستفيد من عدة حقول متميزة في العلوم السلوكية منها الإدارة، علم النفس و علم الاجتماع و علم السلالات (الأنثروبولوجيا) و علم الاتصال، علم السياسة و نظريات التنظيم . و يرى علماء السلوك التنظيمي أن مجالات علم النفس و علم الاجتماع و علم السلالات توفر خدمات جليلة للمديرين في منظمات العمل و اقترح جيسون و زملاؤه دليلا تطبيقيا للمديرين في السلوك التنظيمي يوضح أربعة عناصر هي : العلوم السلوكية، مجالات استفادة المديرين، وحدة التحليل و مجال تطبيق السلوك التنظيمي، ويرى أحد الباحثين أن العلوم السلوكية مدخل متعدد الأبعاد يمكن دراسته من خلال ثلاث أبعاد رئيسية هي علم النفس، علم الاجتماع، علم الإنسان¹.

¹ شيباني فوزية، مرجع سابق، ص 73-74.

6_ صفات السلوك التنظيمي:

يتصف السلوك التنظيمي بعدد من الصفات تتمثل في الآتي :

- 1_ يعتبر السلوك التنظيمي بصفة عامة بأنه طريقة للتفكير و بصورة أضيقة يمكن النظر إليه كمجال للمعرفة يغطي عددا محددًا من الموضوعات الأساسية.
- 2_ يمكن تصور وفهم السلوك التنظيمي كحقل قائم على المنهج العلمي، وبذلك فهو ليس ظاهرة عشوائية تقوم على معادلة المؤثر والسبب.
- 3_ ينظر السلوك التنظيمي إلى السلوك داخل المنظمات، وكنتيجة يرتبط بالأداء، و كل ما يتعلق بالكفاءة، وما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.
- 4_ يوجد اتفاق فيما يتعلق بالموضوعات والمجالات التي يتكون منها السلوك التنظيمي، بينما لا يزال هناك قدر من النقاش والحوار حول أي الموضوعات تحظى بقدر أكبر من الأهمية.
- 5_ يوجد اتفاق على الموضوعات الرئيسية التي تشكل محور السلوك التنظيمي مثل الدوافع والحوافز و القيادة والقوة والثقة والتفاوض و الاتجاه والإدراك والتعلم وديناميكية المجموعات وإدارة النزاعات و التغيير والتطوير التنظيمي.¹

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم_ طلق من عوض الله السواط ، مرجع سابق ، ص 24.

7_ السلوك التنظيمي السلبي و السلوك التنظيمي الإيجابي:

من الممكن أن يتصف سلوك العاملين بالمنظمة بالإيجابية أو السلبية. و ينشأ السلوك الإيجابي نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل أهمها:

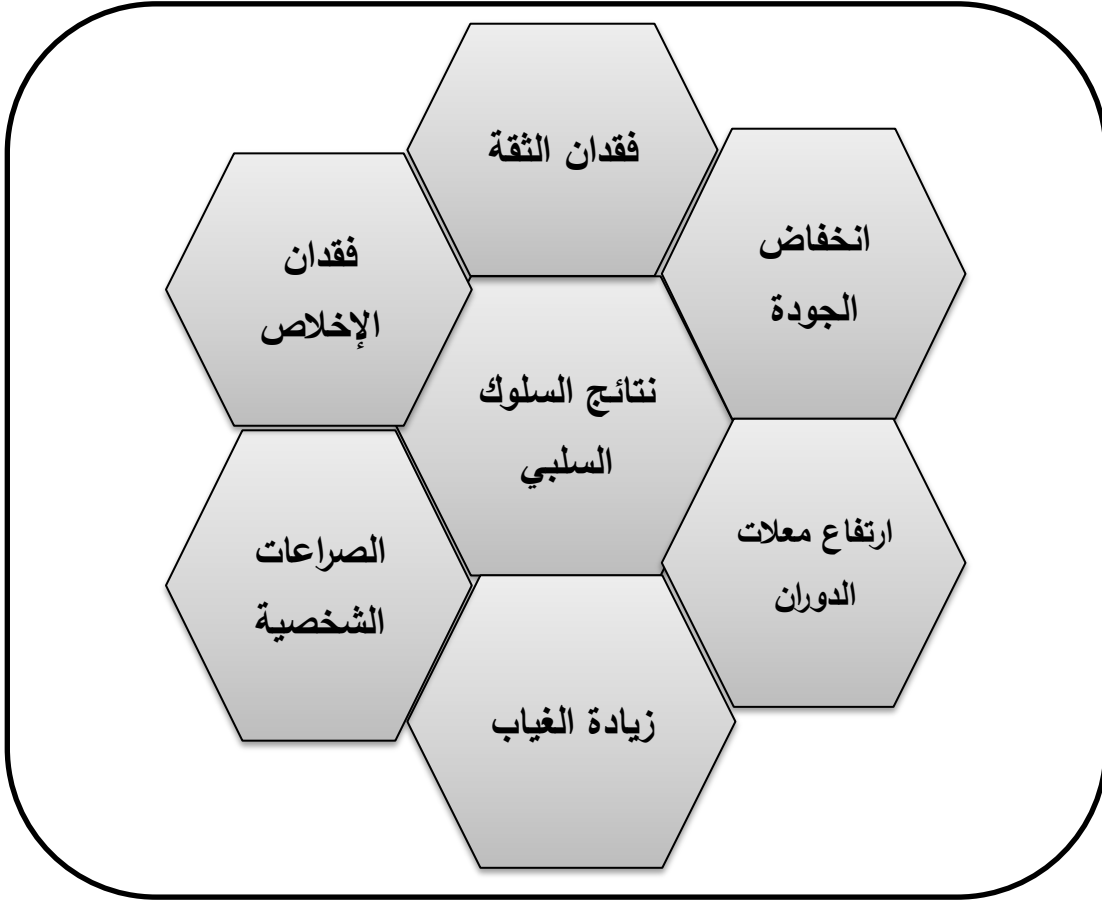
- تهيئة ظروف العمل المناسبة للأفراد.
- وجود علاقات إنسانية سليمة بين الإدارة والأفراد بمختلف مستوياتهم الإدارية.
- الموضوعية في نظام الأجور والحوافز المتبع.
- توفير قنوات الاتصال المباشرة وغير المباشرة من و إلى الإدارة و العاملين بالمنظمة.
- إشراك الأفراد بمختلف مستوياتهم الإدارية في رسم وتخطيط استراتيجيات المنظمة.
- اهتمام الإدارة بالقيم الشخصية للمديرين و اتجاهاتهم عند تخطيط استراتيجياتهم لتضمن تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين بها.
- المرونة في أساليب العمل.
- تنمية القيادة المتفهمة القادرة على تحفيز الأفراد و إثارة دوافع العمل لديهم.

وعلى الجانب الأخر يتمثل السلوك السلبي في ظهور التنظيمات غير الرسمية و التي تظهر في المنظمة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للأفراد. ويرجع ذلك إلى أن الإنسان بطبيعته لا يستطيع العيش بدون التمتع لذا فهو يسعى إلى الارتباط بالجماعات التي تتلاءم مع حضارته وسلوكه ويتفاعل معها ويؤثر فيها ويتأثر بها، وينتج الأثر السلبي للسلوك الإنساني لمواجهة الضغط الغير طبيعي من الإدارة، أو نتيجة لفقدان العلاقات الطيبة بين الإدارة والعاملين، وبالتالي تكون أهداف الأفراد متعارضة مع أهداف المنظمة ، ومن أهم مظاهر السلوك السلبي ما يلي:

- سلوك معارض ومعادي لأهداف المنظمة، وقد يكون ذلك في صورة عدم التعاون مع الآخرين ، أو عدم المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.
- سلوك سلبي غير معادي للمنظمة، ومثال ذلك عدم تقديم الخبرة التي تساهم في تطوير أساليب العمل وعدم المشاركة الفعالة في حل المشكلات بالرغم من توافر المقدرة و المعرفة و المعلومات اللازمة لديه.¹

¹ نفيسة محمد باشرى- فوزي شعبان مذكور- رباب فهمي، السلوك التنظيمي، كلية التجارة ، جامعة القاهرة، مصر، ب ط،

شكل رقم (4) : يوضح نتائج السلوك السلبي للعاملين.



المصدر: نفيسة محمد باشرى- فوزي شعبان مذكور- رباب فهمي، مرجع سابق، ص12.

ونخلص مما سبق أن العنصر الإنساني وما يصدر عنه من سلوك وتصرفات يكون له أثر إيجابي يعمل على خدمة أهداف المنظمة وبذل أقصى جهد لتحقيق ذلك أو قد يكون له أثر سلبي فعال يعمل على هدم أهداف المنظمة وخلق المشاكل نتيجة للتناقض بين أهداف الأفراد و أهداف المنظمة، و يعتبر هذا أكثر خطرا على درجة استمرارية المنظمة، لذلك يجب أن تعمل الإدارة جاهدة على تعديل هذا السلوك وتحقيق التوازن بين أهدافها و أهداف الأفراد لكي تحد من هذه المخاطر، وقد يأخذ شكل السلوك السلبي غير المعادي وهذا أقلهم خطرا، لذلك تبذل الإدارة قصارى جهدها لتعديل هذا السلوك وتحويله من سلوك غير معادي إلى سلوك إيجابي فعال.¹

¹ نفيسة محمد باشرى- فوزي شعبان مذكور- رباب فهمي، مرجع سابق، ص12.

وتشير الدراسات السلوكية إلى أن السلوك الإيجابي يعتبر أهم عوامل نجاح المنظمة، فالإدارة الناجحة هي التي تعتبر نفسها جزءاً وظيفياً من المنظمة وليس المنظمة في حد ذاتها، وتكون على معرفة تامة بأن لها وظائف أساسية تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه لكافة الجهود والأنشطة والرقابة لتحقيق الأهداف العامة ، كما يجب أن تكون مدركة بأن المنظمة تتكون أساساً من أفراد و أن نجاحها يعتمد بالضرورة على مدى إشراك أكبر عدد ممكن في حل المشاكل التي تواجهها، وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي لها تأثير على أعمالهم أو على بيئة العمل Work Environment .

لذلك نجد أن رجال الإدارة على احتكاك كبير بالأفراد وبالتالي تواجههم مجموعة من المشاكل الإنسانية المتباينة فلا يستطيع مواجهة وحل هذه المشاكل ما لم يكن لديه خلفية علمية كافية عن سلوكيات الأفراد وكيفية تفسيرها وتحليلها والتنبؤ بها، فرجال الأعمال في حاجة ماسة إلى نظرية سيكولوجية ليدرك بها سلوكيات الأفراد ويدرك معنى ما يترتب عليه اضطرابات الأفراد من تحديات ومن خلالها يستطيع التنبؤ بالنتائج المحتملة للتغيرات في سلوك الأفراد ففي حالة عدم رضا الفرد عن عمله ينعكس هذا على سلوكه و بالتالي يسلك سلوكاً عدوانياً إما اتجاه رئيسه أو زملائه أو العالم الخارجي الذي يتعامل معه أو قد يسلك سلوكاً للهروب من الموقف أو للانعزال عن العالم الخارجي أو قد يدفعه هذا للبحث عن عمل آخر أو وظيفة أخرى في منظمة أخرى.¹

¹ نفيسة محمد باشرى- فوزي شعبان مذكور- رباب فهمي، مرجع سابق، ص12-13.

8_ عناصر السلوك التنظيمي:

إن عناصر السلوك التنظيمي تتمثل في كل من الفرد والجماعة:

8_1 بالنسبة للفرد:

8_1_1 الإدراك: هو يعالج نظرة الفرد للناس من حوله وكيف يفسر و يفهم الموقف و الأحداث من حوله وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى اتخاذ القرارات.

8_1_2 التعلم: وهو الموضوع الذي يفيد المدراء و أصحاب السلطة والعاملين في فهم كيف يكسبون سلوكهم أو كيف يتمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

8_1_3 الدافعية: هو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس و دافعية العاملين وبالتسلح ببعض الأدوات و التي يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم.

8_1_4 الشخصية: و هو أيضا يفيد المدير على فهم مكونات و خصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم و هو فهم ضروري يمكن المدراء من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.

8_1_5 الاتجاهات النفسية: و تنقسم إلى ثلاثة أقسام:

✓ العنصر المعرفي (المعرفة و المعلومات): إن ما يتوفر لدى الفرد من معلومات و تعلم وخبرة و ثقافة تساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد اتجاه موضوع معين و هي تساعد في تكوين ردود فعله في مشاعره و تحركاته اتجاه هذا الموضوع.

✓ العنصر العاطفي (الوحدات والمشاعر): بناء على معرفته ومعتقد أنه تتكون المشاعر والتي تكون في شكل تفضيل أو عدم تفضيل و حب و كراهية و إعجاب أو عدم إعجاب والارتياح أو عدم الارتياح.

✓ العنصر السلوكي (الميل السلوكي) : و يفهم ذلك في شكل التنبيه للتعرف بطريقة معينة حول الأشياء الموجودة في البيئة المحيطة.¹

¹ تائر سعدون محمد ، مرجع سابق ، ص 16.

2_8 بالنسبة للجماعة:

و هي تلك المتغيرات و العناصر المؤثرة و المكونة للسلوك الجماعي للأفراد والجماعات، ومعرفة وفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه يتم من خلال:

1_2_8 جماعات العمل: من خلالها يتم التعرف و الخوض في تكوين الجماعات و ظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

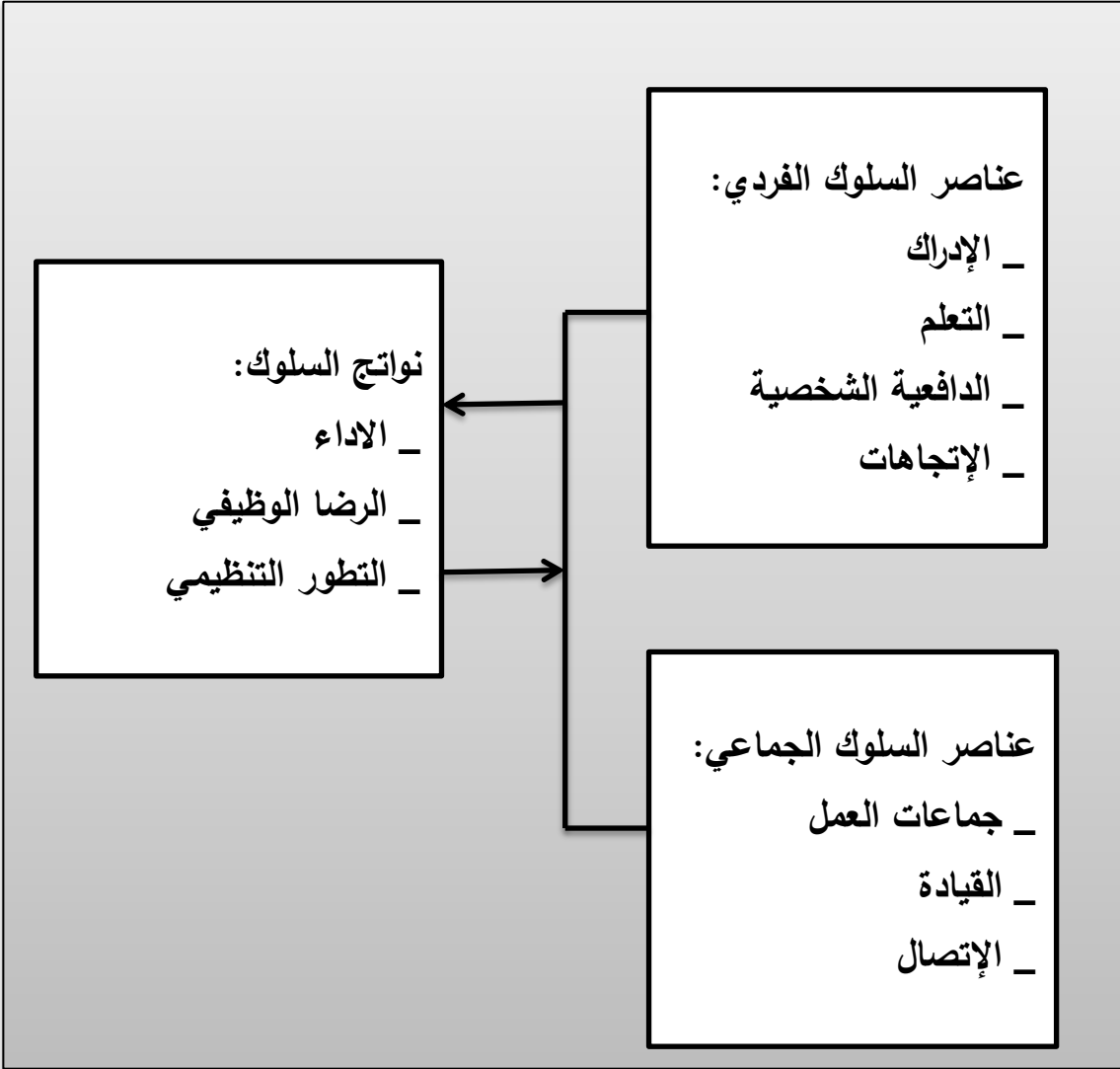
2_2_8 القيادة: و يساعد الموضوع في فهم التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

3_2_8 الاتصال: ويساعد هذا الموضوع المدراء أو العاملين في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل و كيف يمكن جعله بدون معوقات و كيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع و المقابلات الشخصية والاجتماعية

مما تقدم أعلاه يتضح لنا أن السلوك التنظيمي يعتمد على عدد من عناصر منها ما تتعلق بالفرد أو الجماعة فإن إطلاع الإدارة على مستوى إدراك العاملين أو شخصياتهم أو مدى ثقافتهم أو اتجاهاتهم النفسية سيدفع المنظمة إلى التنبؤ المسبق بسلوك الفرد ومحاولة توجيه هذا السلوك نحو تحقيق أهدافها هذا من جهة ومن جهة أخرى للجماعات فإن إطلاع الإدارة على التنظيمات الرسمية أو الغير رسمية للجماعات والصراع الذي يدور فيما بينها كل ذلك يمكن الإدارة من توجيه هذا الصراع وتحويله الى منافسة وتحفيزهم لزياده عمليه الإنتاج وخلق روح التعاون لما يخدم مصلحه التنظيم.¹

¹ ثائر سعدون محمد ، مرجع سابق ، ص17.

شكل رقم (5): نموذج للسلوك التنظيمي.



المرجع: شيباني فوزية، مرجع سابق، ص 77.

9_ نظريات السلوك التنظيمي:

9_1 نظرية النموذج الرشيد (The rational theory):

ويندرج تحت هذا المدخل ، نظرية التنظيم البيروقراطي "Théory of Bureaucracy"

لماكس فيبر "Max Weber" والتقسيم الإداري " Theory of Departmentalization " لهنري فايول "Henri Fayol" والإدارة العلمية "Scientific Management" ل: ف، و، تايلور "Frederic Winslow Taylor" .

بصفة عامة هذه النظريات كان اهتمامها متوجها إلى اكتشاف أفضل الأساليب الواجب اتباعها برفع كفاءة العمل والإنتاج، وفي سعيها هذا استندت على عدة فروض من بينها أن الكفاءة Efficiency هي هدف التنظيم الأول، و أنه لكي تتحقق تلك الكفاءة يجب أن يكون التنظيم رشيدا، بمعنى أن يكون تصميم التنظيم يتضمن تلك العناصر التي تسهم في تحقيق هدفه و أي عنصر لا يسهم في تحقيق الهدف لا ينبغي أن يبقى بالتنظيم، وعلى هذا الأساس فإنه طبقا للنموذج الرشيد ، فإن كل عنصر من عناصر التنظيم يؤدي وظيفة محددة و يخضع للرقابة والسيطرة من جانب إدارة التنظيم.

ولضمان تحقيق ذلك تؤكد نظريات هذا المدخل على ضرورة الاهتمام ببعض الخصائص أو المبادئ العامة الهامة والتي توجد في كل المؤسسات والمنشآت أيا كان نشاطها في المجتمع، و هذه المبادئ من أهمها : شروط الحصول على العمل ، تقسيم العمل ، وتحقيق أعلى درجات التخصص وتسلسل السلطة (التدرج الرئاسي) ، واتباع الطرق والقواعد العقلانية الرشيدة.

وبالنسبة للعضوية في التنظيم، يرى "ماكس فيبر" أن التنظيم يقوم على نسق من المناصب الرسمية المحددة بوضوح، لكل منصب منها مجال من الاختصاصات المحددة بالمعنى الشرعي ، يشغلها الأفراد أوضح " فيبر" بناء على المؤهلات الفنية التي يمكن التحقق من وجودها من خلال إجراءات رسمية غير شخصية كالامتحانات مثلا ، أو من خلال تقديم الفرد لشهادات علمية ، أو تلك الخاصة بالخبرة المهنية ، أو كليهما.¹

¹ العقبي الأزهر ، القيم الاجتماعية والثقافية المحلية و أثرها على السلوك التنظيمي للعاملين ، أطروحة دكتوراه، علم اجتماع التنمية، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص 126-127.

هذه الاعتبارات تعتبر كلها شروط لقبول عضوية الفرد في التنظيم وانتسابه لإحدى جماعته الرسمية، فهناك طرق وأساليب للعمل وتنفيذ المهام والواجبات وبالتالي لا يعين في التنظيم إلا من كان مؤهلاً لأداء تلك المهام وبالطرق المحددة لها.

من ناحية أخرى تعتبر هذه النظريات أن العمل هو المحور الأساسي للتنظيم و أنه قابل للتقسيم بحسب المركز، أي أن هناك إمكانية للتخصص الوظيفي و إمكانية تنميط الأعمال إلى عناصرها الأساسية مع تحديد المسؤولية عن كل جزء من أجزاء هذه الأعمال.

وفي هذا الخصوص ركز " تاييلور " على أهمية تقسيم العمل ليس فقط داخل المؤسسات الصناعية الكبرى، و لكن أيضا على مستوى المؤسسات الصغيرة منها والمتوسطة، نظرا لطبيعة الأعمال وأنماط الخبرة، والشخصية الفردية، نوعية الإنتاج، والشهادات العلمية للعاملين، لذلك أوصى بأهمية شمول تقسيم العمل كافة الفئات المهنية والإدارية، بدأ بالعمال في خطوط الإنتاج ووصولاً حتى المستويات الإدارية العليا، معتبرا ذلك ضروريا لتنفيذ مختلف المهام و الأعمال داخل التنظيم، وفي سبيل تحقيق ذلك حرص "تاييلور" على أن يميز بين الأعمال والوظائف التي يقوم بها العمال وفئة الإدارة في المؤسسات الإنتاجية، ويرجع هذا التمييز إلى طبيعة الدور الذي يقوم به كل منها في العمل، فقد أكد "تاييلور" على وجوب أن يقوم العمال بأعمالهم، بحيث يعمل كل واحد منهما بصورة محددة لتحقيق العمل المخصص له، وفق الأهداف المرسومة والمقررة، وفي المقابل أكد على ضرورة أن تسهر الإدارة على اخضاع الجميع لمجموعة القواعد والقوانين السائدة داخل التنظيم، والسيطرة على العمل داخل المؤسسات الإنتاجية، و بعبارة أخرى توزيع العمل على كافة الفئات المهنية و الإدارية ولكن على أساس تولي الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة، وتولي العمال من جهتهم مهام التنفيذ ، وبالنسبة للعمل الفني فإن الكفاءة الإنتاجية و زيادة فاعلية العمال تقتضي تجزئة أي عملية إلى عناصرها الأساسية، بما يسمح بتحديد المسؤولية عن كل جزء من أجزاء العمل، وعلى هذا الأساس يقوم التنظيم على وجود مجالات وظيفية متخصصة ومحددة رسميا، تنظم القواعد واللوائح الرسمية عملية تحديدها تلك، بحيث توزع الأنشطة والعمليات العادية الضرورية لتسيير فئة التنظيم على أعضائه باعتبارها واجبات رسمية بطريقة ثابتة ومحددة، يعهد فيها لكل عامل بعمل محدد، يتم تدريبه

على ادائه بأفضل السبل، وفي مقابل ذلك يلتزم الأعضاء بأداء واجباتهم المهنية، وفق ما تمليه عليهم مراكزهم والقواعد المرتبطة بها.¹

وفي هذا السياق أكد "تايلور" على وجوب أن يلتزم الأفراد بأداء وظائفهم و أدوارهم التنظيمية، كما ترسمها القواعد المعيارية الرسمية، و التي تغطي جميع العمليات التنظيمية الداخلية، وكذا على وجوب أن يقوم العمال بأعمالهم، حيث أن كل واحد منهم مطالب ان يعمل بصورة محددة لتحقيق العمل المخصص له، وفق الأهداف المرسومة والمحددة، أي وفق ما تنص عليه التعليمات والأوامر فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل، وهذا يعني أن يؤدي العامل مهامه من دون ان تكون له فرصة في إقامة علاقات إنسانية على مواقع العمل.

و لضمان أداء جميع الأعضاء لأدوارهم والتنسيق بين مختلف الأعمال التي يؤديونها، يدعو أصحاب هذا المدخل إلى ضرورة أن يتم تقوية هذا النظام الملزم لأفراد الجماعة، من خلال الدور الذي يقوم به أفراد معينون في وظائف رئاسية وقيادية قد يجمع هؤلاء جهاز معين يتخذ شكل الجهاز الإداري "Administrative staff" جهاز يتم اختيار أعضائه حسب "ماكس فيبر" وفقا لنظام التعيين، أو الانتخاب، أو كليهما، هؤلاء الأفراد أعضاء الجهاز الإداري يشغلون في مجموعهم نسقا من مراكز المسؤولية التي تحكم الأعمال التنظيمي وتوجه بموجبها الأهداف التنظيمي بصفة عامة.

من جهته ركز "هنري فايول ، Henry Fayol" على وجوب أن يحترم أعضاء التنظيم في علاقاتهم التنظيمية بعضهم بعض مجموعة من القيم التنظيمية من ذلك تدرج السلطة أو ما يسمى بتسلسل السلطة، من المستويات العليا إلى الدنيا، ومن الدنيا إلى العليا، ووجوب الالتزام بذلك في تحديد العلاقة المهنية بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا معناه ان يخضع كل منصب أقل لإشراف وضبط المنصب الأعلى منه، ومن القيم التنظيمية الأخرى كذلك تأكيد "فايول" على روح التعاون حيث رأى ضرورة التنسيق وتحقيق التعاون بين الأفراد أو العاملين في المؤسسة سواء أكانوا من الفئات العمالية أو الإدارية العليا، وهذا أمر طبيعي خاصو إذا علمنا أن انجاز مختلف الأعمال والمهام التي تؤديها كافة التخصصات داخل المؤسسة أو التنظيم تتطلب أعلى درجات التنسيق و التكامل فيما بينها، فحسب "تايلور" فإن تقسيم العمل وتحديد أدق التخصصات لا يعني نهاية المطاف، فإن ذلك يتبعه التنسيق بين هذه الأعمال التي تؤديها

¹ العقبي الأزهر، مرجع سابق، ص 127-128.

كل التخصصات داخل التنظيم، مادام الكل ينشد هدفا مشتركا وهو تحقيق المصالح العامة و المشتركة للتنظيم.¹

يرى أصحاب مبدأ العقلنة أو الرشد أنه يتم بين أعضاء التنظيم أساسا في حدود وظائفهم أو مراكزهم المهنية، وليس بين الأفراد شاغلي تلك الوظائف أو المراكز المهنية، بالنسبة لهم فإن التنظيم يمثل مجموعة العلاقات القائمة بين الوظائف أو الأدوار، حيث تكون الاستجابة بين الأفراد على أساس الأوضاع الرسمية التي يشغلونها داخل التنظيم بعيدا عن هوياتهم وعن من يكونوا في المجتمع، وهذه قيمة تنظيمية أخرى يحرص مدخل الرشد على التأكيد عليها، وعلى ضرورة مراعاتها من جانب أعضاء التنظيم، إذ بالنسبة لأصحاب هذا المدخل فإنه لا يوجد إلا نوع واحد من العلاقات وهي العلاقات الرسمية، والتي ترتبط بوظيفة الفرد وما يرتبط بها من حقوق وواجبات، و يضمن الالتزام بها وجود عدد من القواعد أو المعايير الفنية والتي تنظم الاتصال أو العلاقات بين مختلف المناصب داخل التنظيم، وتحرص على ضبطها بما يتماشى و أهداف المنظمة.

_ أهم الانتقادات الموجهة لنظرية الرشد :

ومن الانتقادات الهامة التي وجهت لهذا الاتجاه، تأكيده على الطابع الرسمي للبناء التنظيمي وعقلانية في تحديد أنماط السلوك داخله، مثلما تعكسه ذلك نظرياته والتي أتت خالية من الإشارة إلى العناصر الإنسانية، كعلاقات الود والصدقة(العلاقات الإنسانية عموما)، الأمر الذي جرد الإنسان من مكوناته النفسية والاجتماعية، و اختزله بشكله الكامل في بعده الفيزيقي. من ناحية أخرى كان للتأكيد على الاستجابة بين الأفراد تتم على أساس الأوضاع الرسمية التي يشغلونها داخل التنظيم إن أعطى شعورا(انطباعا) بأن العلاقات التنظيمية هي علاقات تنحصر في أداء الواجبات الرسمية، المحددة فقط، ولكن الواقع يثبت أن العلاقات التنظيمية أكثر تشابكا وتعقيدا من هذا التصوير البسيط، و أنها تمتد لتشمل نواحي أخرى من الحياة الاجتماعية لأعضاء التنظيم، فضلا عن الواجبات الرسمية لأعضاء العمل.

و أخيرا فإن انصراف اهتمام أصحاب هذا المدخل إلى التنظيم العقلاني الرشيد، جعل هذه النظريات تعتبر أن كل شيء بالتنظيم إنما هو وفقا لتصميم الإدارة ورغباتها، أي أنه لا يحتوي

¹ العقبي الأزهر، مرجع سابق، ص128-129.

أي شيء لم تضعه الإدارة فيه، وعلى هذا الأساس فإن هذا المدخل يرفض فكرة التنظيم غير الرسمي باعتبارها شيئاً دخلياً ليس من تصميم الإدارة.¹

9_2 نظرية العلاقات الإنسانية : Human relations theory

لقد ظهر اتجاه العلاقات الإنسانية وتطور كرد فعل على اطروحات مدخل الرشد الذي يؤكد على الجانب العقلاني في التنظيم، ولذلك وجدنا أصحاب هذا الاتجاه يركزون على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلقى إلا اهتماماً جانبياً من النظريات الكلاسيكية.

تنسب النشأة الأولى لنظرية العلاقات الإنسانية إلى أعمال عالم الاجتماع الصناعي "هلتون مايو، Elton Mayo" وزملائه بجامعة هارفارد وتجاربهم الشهيرة التي تعرف بتجارب مصنع هاوثورن "Hawthorne Factory" التابعة لشركة ويسترن إلكترونيك western electric بشيكاغو وهي التجارب التي جرت في الفترة ما بين أعوام 1927_1932 ، كان من نتائجها أن لفتت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي، حيث كشف "مايو" وزملائه أن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة و أعلاها من حيث الإنتاجية، و ان العمال لا يسلكون و يجابهون الإدارة و سياساتها كأفراد، و إنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات غير رسمية، تختلف كثيراً عن الجماعات الرسمية كونها في حالات كثيرة تتشكل بفعل التفاعل التلقائي بين عدد من الأفراد، عادة ما يكون صغيراً ويستمر لفترة محدودة من الزمن، هذه النتيجة التي توصل إليها علماء العلاقات الإنسانية، أظهرت أن التنظيم لا يضم فقط تلك العلاقات الرسمية، بل أيضاً إلى جانبها مجموعة من العلاقات التلقائية والتي تنشأ بين مجموعات من الأفراد غالباً ما يجمعهم مكان عمل واحد او يقومون بنفس العمل.

هذه العلاقات الغير رسمية تنشأ في تنظيم العمل ومن خلال التنظيم الرسمي بين مجموعات من الأفراد بوصفها تعبيراً طبيعياً لصدقات الفرد و حاجاته إلى التعاون، وهذا يعني أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال أن ننظر إلى العامل بوصفه فرداً منعزلاً من الناحية الاجتماعية، أو أنه يعمل بطريقة رشيدة ومستقلة عن أقرانه هدفه اشباع حاجاته الاقتصادية المتمثلة في زيادة دخله.

¹ العقبي الأزهر، مرجع سابق، ص 129-130.

فالفرد العامل داخل التنظيم ينمي علاقات اجتماعية مع غيره من الأفراد بشكل غير رسمي، وهي علاقات يشبعون من خلالها حاجاتهم الذاتية و الاجتماعية التي حرّموا من تحقيقها خارج التنظيم في مجتمعهم، في المجتمع الغربي حيث تفكك الأسرة وطغيان النزعة الفردية. ومن جهة أخرى كشف 'مايو' وزملائه أن هذه العلاقات الغير رسمية ليست مجرد ارتباطات صداقة ومناقشات لا أثر لها على سلوك العاملين داخل المنظمة، فحسبه فإن هذه الصلات تلعب دورا خطيرا في تقرير مواقف العمال التنظيمية، فقد أمكن لهذه الدراسات والتجارب من ملاحظة تأثير الجماعة غير الرسمية على سلوك العمال وعلى الإنتاج على نحو أكثر وضوحا وتفصيلا.

فقد كان انتظام العمال في جماعات صغيرة متماسكة، تمارس عملها بعيدا عن خطوط السلطة الرسمية أن ساعدها ذلك في تنمية مجموعة من المعايير والقيم الخاصة بأداء العمل، وهي القيم والمعايير التي شكلت اتجاهات الأعضاء نحو إدارة المصنع وتنظيمه الرسمي، وقد ظهر ذلك جليا في نوع من التنسيق والتعاون بين أفراد مجموعة العمل في حالة وقوع جزاءات سلبية عليهم، أو ضد الممارسات الإدارية التي تأخذ طابع القوة أو القهر عند تنفيذ الأوامر، كما تظهر تأثيرات قيم ومعايير الجماعة غير الرسمية على سلوك أعضائها في تباطؤ وتيرة العمل و في سوء العلاقة المستمرة بين العمال والإدارة، وغير ذلك من المظاهر التي تدل على أهمية الجماعات الغير رسمية و أهمية معاييرها في تحديد سلوك أعضائها داخل المنظمة، و ان تدل السلوك الفردي للعامل إنما هو تعبير وانعكاس لأفكار الجماعة اتجاهاتها ورغباتها، وانطلاقا من ذلك كله خُص 'مايو' إلى أنه لا يمكن النظر إلى العمال على أنهم أفراد منعزلين كما فعلت النظريات الكلاسيكية، بل يجب النظر إليهم باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد وعرف يلتزم بها الأفراد.

هذه النتائج التي توصل إليها 'التون مايو' وزملائه لفتت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية و أهميتها في السلوك التنظيمي.

تلك هي الخطوط العامة لأفكار مدخل العلاقات الإنسانية مثلما كشفت عنها تجارب 'هاوثورن'، و لكن كغيرها من النظريات لم تخلو من بعض المآخذ والتي من الأهمية لفت النظر إليها.¹

¹ العقبي الأزهر، مرجع سابق، ص 131-132.

_ أهم الانتقادات الموجهة لنظرية العلاقات الإنسانية:

إن تصوير مدخل العلاقات الإنسانية وجماعات العمل الاجتماعية على أنها متماثلة ومتمحدة الهدف والغاية، أمر يفنده الواقع التي يشير إلى وجود بعض المصالح المشتركة بين جماعات العمل من الناحية الاقتصادية مثلا إلا وكان هناك مصادر للاختلاف و التناقض بينهما، فهذه الجماعات تؤمن بعض القيم و المبادئ المشتركة ولكنها تختلف فيما بينها حول كثير من القيم والمبادئ، ومن الجائز أن تتعاون تلك الجماعات في بعض مجالات العمل، إلا أنه من المستبعد تماما أن تتصهر جميعها وتصبح أسرة واحدة سعيدة كما يتخيل أنصار حركة العلاقات الإنسانية.

إن تركيز أصحاب هذا المدخل على دراسة التنظيم غير الرسمي، جعلهم يغفلون تماما عن الإشارة إلى التنظيم الرسمي وتبيان أثره في تشكيل سلوك العاملين.

و أخيرا إن حركة العلاقات الإنسانية تعتبر التنظيم نظاما مغلقا يتوقف سلوك أعضائه على ما يجري بداخله فقط ، إنما تتجاهل اثر الجماعات الاجتماعية خارجه، وهي بذلك تسقط عنصرا هاما من عناصر تفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل.¹

¹ العقبي الأزهر، مرجع سابق، ص 133.

9_3 نظرية النسق المفتوح Open system theory :

كانت البدايات الاولى لظهور هذا المدخل، من خلال تحليلات 'ميشيل كروزيه Michel Crosier' في دراسته لهيئتين تنظيميتين حكوميتين في فرنسا ، وكذا في دراسات إمبريقية مثل دراسة كل من ' إيفان Evan ' و ' ليتواك Litwak ' و ' هيلتون Hilton ' وغيرهم، إلا أن التقدم النوعي في استخدام النسق المفتوح في تحليل التنظيمات، كان حسب معظم علماء النفس وعلماء الاجتماع على يد كل من ' دانيال كاتز Daniel Katz ' و ' روبرت كاهن Robert Kahn " في كتابهما المعنون ' علم النفس الاجتماعي في دراسة التنظيمات' الصادر عام 1966، وفيه أورد العديد من العناصر الهامة التي توضح طبيعة ذلك التحليل و منها: اعتبار الأنساق التنظيمية بناءات تتأثر بالأحداث والتغيرات الخارجية للبيئة عموماً.

ظهر هذا المدخل لرد فعل على الانتقادات التي وجهت إلى اطروحات مفكري المدخلين النظريين السابقين، والذين كانوا يعتقدون بعدم وجود أي تأثير للمجتمع على التنظيم و بالتالي كانوا ينظرون إلى هذا الأخير بوصفه نسقا مغلقا السلوك التنظيمي فيه إنما يتحدد فقط بفعل العوامل الداخلية، وليس للعوامل الخارجية أي تأثير عليه، انتقادات شككت في الأطر التصورية التي تناولت التنظيم باعتباره أداة معقولة يعيش أعضاؤها في عزلة اجتماعية، وكذا شككت في فرضيات مدخل العلاقات الإنسانية ومنهجه السيكولوجي.

ظهر هذا المخل إذن ليقدم رؤية مختلفة عن الرؤيتين السابقتين حول مفهوم التنظيم وخصائصه الأساسية وعملياته، رؤية تقوم فكرتها المحورية على وصف التنظيم كنسق اجتماعي، وصف أورده ' بارسونز Parsons ' في مقالتي شهيرتين له، اوضح من خلالهما أن التنظيم نسق اجتماعي يشتمل على جانبيين احدهما البناء الداخلي للتنظيم، وثانيهما العلاقات الخارجية، والتي تشير إلى علاقات التنظيم بالمجتمع.

وهنا تجدر الإشارة إلى أنه إذا كان التنظيم يشتمل على الأفراد والموارد المادية وغيرها من العناصر، فإن ما يميز النسق الاجتماعي الذي تحدث عنه 'بارسونز' انه يتكون من هيكل من الأفراد و الأحداث أو الوقائع أكثر من أجزاء وعناصر مادية.¹

¹العقبي الأزهر، مرجع سابق، ص134.

إن ما يهم في دراسة التنظيم ليس الهيكل المادي له والذي يتمثل في مبان و معدات واقسام وإدارات، ولكن الهيكل الذي يتكون من العلاقات والاحداث بين أعضاء التنظيم، فالتنظيم باعتباره نسقا اجتماعيا له خصائص نفسية واجتماعية هامة إلى جانب المكونات المادية، فهو عبارة عن مجموعة من الأجزاء التي يمارس كل منها وظيفة معينة، ولكنها في مجموعها تشكل نظاما متكاملًا، كل جزء من اجزائه يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها.

فالتنظيم كنسق اجتماعي يتصف بديناميكية عالية من العلاقات بين مكوناته الفرعية، بحيث أن سلوك أي مكون يعتمد بشكل أساسي على ظروف المكون الآخر، وهنا تجدر الإشارة إلى تفاوت درجة الاعتمادية بين المكونات، فهي لا تكون متماثلة، كما تتباين درجة استجابة المكون الفرعي للحالة التي يكون عليها الآخر داخل النسق الذي يرتبط بدوره بعلاقة دينامية متغيرة مع البيئة الخارجية المحيطة به، ونتيجة لدينامية العلاقات البيئية بين المكونات، يتصف النسق بمرونة خاصة عند مستوى عملياته الإنتاجية التي يؤديها وتؤثر فيها العلاقات المتبادلة بين النسق و البيئة الخارجية.

وهذا معناه ان التنظيم باعتباره نسقا مفتوحا يتصف بالميزات والخصائص العامة للنسق المغلق، إلا انه له خصائص أخرى تميزه مستمدة من طبيعته الاجتماعية وارتباطاته الخارجية مع محيطه الاجتماعي و الثقافي مجال أداء نشاطه، فهو حسب أصحاب هذا المدخل يمثل نسقا مفتوحا يتفاعل مع البيئة المحيطة به ويتأثر بها، أي أن هناك بعض أنواع السلوك في التنظيم التي تحدث بسبب مؤثرات خارجية ليست من داخل التنظيم، ويبرز دور متغير أثر البيئة في التنظيم، والذي انفرد بدراسته مدخل النسق المفتوح في تأثير الارتباطات الخارجية لأعضائه في سلوكهم داخل التنظيمات، لاسيما منها خلفياتهم الثقافية و أساسهم الاجتماعي، والذان بلا شك يلعبان دورا مؤثرا في أنماط سلوكهم وعلى رأسها ما يسود بينهم من علاقات شخصية.

فالتنظيم من حيث هو نسق مفتوح يتميز بأنه لا يوجد في فراغ، فهم يعمل في ظل بيئة خارجية اجتماعية وثقافية لها مواصفاتها وخصائصها المميزة، وهذه الأخيرة في ظل الترابط الحاصل بين حياة الأفراد خارج وداخل التنظيمات، تمارس تأثيرا واضحا عليهم وعلى أنماط سلوكهم في مواقع العمل.¹

¹ العقبي الأزهر، مرجع سابق، ص135.

يعتبر 'تمسون Thompson' أن التنظيمات لا يمكن أن تتفادها حتى و إن استطاعت التحكم في البعض منها، و لهذا يؤكد أصحاب هذا المدخل على أهمية أن يتكيف التنظيم مع بيئته الخارجية، فالتكيف مع الظروف المحيطة بالنسق يعد واحدا من أربعة متطلبات وظيفية أساسية، تشير النظرية العامة للأنساق أنه يتعين على كل نسق اجتماعي أن يواجهها، إذا ما أراد ضمان تحقيق وظائفه و أهدافه، وفي هذا الإطار ينطوي التنظيم حسب هذه النظرية على آليات للتأقلم والتكيف السريع مع متطلبات وظروف البيئة الخارجية، تقوم على ترتيبات و ميكانيزمات تسمح له بالتغلب على هذه المشكلة، من خلال ملائمة ممارساته العديدة مع المتغيرات البيئية، بشكل يسمح له من تحقيق توازنه و أهدافه.

و أخلص في ضوء ما تقدم من التحليل أن تصور التنظيم باعتباره نسقا مفتوحا، يعني أهمية أن يعالج سلوك وممارسات أعضائه في ضوء جوانب ومتغيرات بيئته الداخلية و أيضا في حدود بيئته الخارجية المحيطة و ما يرتبط بها من عناصر اجتماعية وثقافية.

و في الختام وبعد استعراض النظريات السابقة، اخلص إلى أن الأطر التصويرية التي تناولت التنظيم باعتباره أداة معقولة قد اكدت على أهمية العزلة الاجتماعية، حتى تضمن عدم تأثير الارتباطات الخارجية لأعضائه في سلوكياتهم داخل التنظيمات، في حين قررت الأطر التصويرية التي تناولت التنظيم باعتباره نسقا اجتماعيا على مستوى التحليل البنائي بأهمية تكيف التنظيم مع بيئته الداخلية، بيد أن مدخل النسق المفتوح اهتم بإبراز أثر البيئة الخارجية على سلوك الأفراد داخل التنظيم.¹

¹ العقبي الأزهر، مرجع سابق، ص 136 .

10_ محددات السلوك التنظيمي:

تساهم عملية دراسة محددات و عناصر و أبعاد السلوك الإنساني للمنظمات في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للمنظمة أو بالنسبة للفرد و أيضا بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة:

10_1 بالنسبة للمنظمة: يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الآتي:

- فهم وتفسير السلوك الممارسات و المبادرات وردود الأفعال التي تصدر عن العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك و أيضا معرفة طبيعة الضغوط و مجريات ووسائل الاتصال المستخدمة و تتط القيادة المفضل.
- إدارة السلوك و توجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الايجابي للسلوك المرغوب و بناء نظم الحوافز والدعم الملائم، وكذلك اختيار نمط الاتصال و أسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ و ظروف العمل لتخفيف الضغوط و جعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- وضع استراتيجية مستقبلية لتنمية و تطوير سلوك الأفراد و الجماعات و استراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة.

10_2 بالنسبة للفرد: تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل و الاستجابة الغير صحيحة للزملاء والإدارة.

10_3 بالنسبة للبيئة: تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولا على البيئة المحيطة مما يساعد على تدعيم التفاعل الايجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة، و أيضا تساعد في تجنب الأثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة و أيضا تحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة من أهمها¹:

¹ أحمد السيد كردي، مدخل دراسة السلوك التنظيمي، مدونة التنمية البشرية و التطوير الإداري، الاثنين 20-06-2011.

- تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة ، والالمام بأصول إقامة الحجج و كيفية استخدامها ايجابيا لصالح عملية التفاوض وإدراك طبيعة و دلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة.
 - التعرف على وضائف و ديناميكيات الصمت في الحوار التفاوضي.
 - تجنب أساليب المخالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه.
 - تجنب التوقع داخل الذات و الخوض في المواجهة الإيجابية مع الآخرين.
 - تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير.
 - تقييم الموقف التفاوضي دائما للتعرف على المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف مع هذه المستجدات.
- لذا سنتناول السلوك التنظيمي باعتباره محصلة لتفاعل خصائص الفرد وخصائص الجماعة والبيئة والمنظمة.

➤ محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالفرد تتناول:

- ✓ _ دوافع العمل.
 - ✓ _ هيكل القيم الشخصية لدى العاملين.
 - ✓ _ ضغوط العمل لدى الأفراد و العاملين بالمنظمة.
- #### ➤ محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالجماعة تتناول:
- ✓ عملية الإدراك.
 - ✓ أنماط القيادة.
 - ✓ طبيعة عملية صنع القرارات في المنظمة.
- #### ➤ محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالبيئة تتناول:
- ✓ إدارة التكنولوجيا وطبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمة.
 - ✓ إدارة عملية التطوير التنظيمي في المنظمة.¹

¹ أجمد السيد كردي ، مرجع سابق،

_ خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل يمكننا القول أن موضوع السلوك التنظيمي في المنظمة يتم من خلال دراسة السلوك الإنساني الصادر من الفرد أو الجماعة في الحالات التنظيمية داخل المنظمة ، وكذا التفاعلات التي تحدث بين الفرد و الجماعة و الإدارة و البيئة الخارجية معاً، و الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو تحليل سلوك الفرد داخل المنظمة و تعديله وتطويره بما يتوافق مع متطلبات العمل في المنظمة وبهذا تتحقق أهداف الفرد الشخصية وأهداف المنظمة.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع : الجانب المنهجي

تمهيد.

- 1- منهج الدراسة.
- 2- حدود الدراسة.
- 3- مجتمع وعينة الدراسة.
- 4- أساليب التحليل الإحصائي للدراسة.
- 5- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.
- 6- تصميم وتحليل أداة الدراسة.

- تمهيد:

يتناول هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير على مستوى السلوك التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط و إجراءاتها ، من خلال عرض منهج الدراسة وحدودها وفرضياتها ، حيث شملت الدراسة فرضية عامة وثلاث فرضيات جزئية وهي على التوالي :

الفرضية العامة :

للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير على مستوى السلوك التنظيمي بالنسبة لأساتذة التعليم المتوسط.

الفرضيات الجزئية :

✓ للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير على مستوى الدافعية في العمل بالنسبة لأساتذة التعليم المتوسط .

✓ للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير على مستوى الإلتفاء الوظيفي بالنسبة لأساتذة التعليم المتوسط .

✓ للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير على مستوى الاداء في العمل بالنسبة لأساتذة التعليم المتوسط .

كما يتم في هذا الفصل تحديد منهج الدراسة ، وحدودها الزمنية و المكانية ، وعينة الدراسة ، و توضيح كيفية بناء اداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات اللازمة ، و الإجراءات التي إتخذها الباحث للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل تلك البيانات.

- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

بعدما قمنا بتحديد المنهج العلمي المتبع لهذا البحث، نقوم في هذا المبحث بتحديد الأدوات الأساسية المستعملة في جمع البيانات وأساليب التحليل المستعملة في دراستنا الميدانية إضافة إلى تحديد مجال الدراسة واختيار عينة البحث، ثم القيام بعرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

- منهج وأدوات وأساليب جمع البيانات:

تعتمد البحوث العلمية على مناهج وطرق مبنية على أساس صحيح، فالباحث خلال مشواره العلمي سيتوصل إلى نتيجة البحث والتي تمثل تجسيدا لتتابع وتسلسل مجموعة من الخطوات التي يتبعها من جمع المعلومات وتصنيفها وترتيبها وتحليلها وصولاً إلى النتيجة التي تحكم على صحة فرضياته.

1- منهج الدراسة:

إن الإعتقاد على منهج واضح يساعدنا على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة وصولاً إلى نتائج موضوع البحث، فالمنهج يعني " مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب التي تجعل العقل يصل إلى معرفة حقيقة جميع الأشياء، التي يستطيع الوصول إليها بدون أن يبذل مجهودات غير نافعة"¹.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الإعتقاد في الجانب النظري على المنهج التحليلي الوصفي، " وهو منهج يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول سبر اغوار مشكلة أو ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع، ويعتبر بعض الباحثين بأن المنهج الوصفي التحليلي يشمل كافة المناهج الأخرى بإستثناء المنهجين التاريخي والتجريبي، لأن عملية الوصف والتحليل للظواهر تكاد تكون مسألة مشتركة وموجودة في كافة أنواع البحوث العلمية"²

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الرواق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص: 60. (ص/187)

² مجموعة إدارة الموارد البشرية، عن الموقع الإلكتروني: <http://www.hrm-group.net/vb/showthread.php?t=22265> بتاريخ 2015/05/14 على الساعة 12:37.

وكان الهدف من إتباع هذا المنهج هو معرفة دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير على مستوى السلوك التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

كما تم الإعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال عرض دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير على مستوى السلوك التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط، دراسة ميدانية ببعض المتوسطات بمدينة مقرة.

2- حدود الدراسة:

تحددت الدراسة التطبيقية بالمجالات التالية:

1-2 **المجال البشري:** ويقصد به تحديد مجتمع البحث وقد يتكون هذا المجتمع من جملة أفراد، أو عدة جماعات واقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على أساتذة التعليم المتوسط .

2-2 **المجال المكاني:** تركزت الدراسة على بعض متوسطات بمدينة مقرة، ولاية المسيلة.

3-2 **المجال الزمني:** ويقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت ما بين جمع البيانات وعملية الإستقصاء، وقد إستغرقت هذه الدراسة 04 أشهر: جانفي، فيفري، أفريل وماي من عام 2020.

4-2 **المجال الموضوعي:** إقتصر المجال الموضوعي في هذه الدراسة على دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير على مستوى السلوك التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

3- مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مجموعة أساتذة التعليم المتوسط بمدينة مقرة من مختلف التخصصات ، بعد ذلك تم إختيار عينة عشوائية من الأساتذة ، وقد بلغت العينة 60 مفردة، حيث تم توزيع 60 إستبياناً، وتم إسترجاع 49 إستبياناً بنسبة 91.25%.

4- أساليب التحليل الإحصائي للدراسة:

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولاً أن نعرف طبيعة توزيع بيانات العينة وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلمية وغير معلمية .

كما قام الباحث بتفريغ بيانات الإستبيان وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية) (IBM SPSS Statistics V23)، وتم إستخدام الإختبارات الإحصائية المعلمية لأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث قام الباحث باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

4-1 معامل الثبات (كرونباخ ألفا): وذلك للتأكد من الإتساق الداخلي للعبارات المكونة لمقاييس الدراسة.

معامل الإتساق ألفا كرونباخ هو أحد الطرق الشائعة في حساب قيم العلاقات المتبادلة الموجودة في أسئلة الإستبيان، حيث تمكن لي كرونباخ و هو بروفيسور في التعليم و ساهم في العديد من المجالات كعلم النفس التعليمي و اختبار النفسية من إشتقاق صيغة عامة لتقدير ثبات درجات أنواع مختلفة من الإختبارات و المقاييس، وتؤدي هذه الطريقة إلى معامل إتساق داخلي لبنية الإختبار أو المقياس ويسمى أيضا معامل التجانس، غير أنه أطلق عليه اسم معامل (α) .

وهو بالصيغة الرياضية التالية:¹

$$\alpha = \frac{N \cdot \bar{r}}{1 + (N - 1) \cdot \bar{r}}$$

حيث :

N : عدد الفقرات .

r : متوسط معامل الارتباط للفقرات .

¹ عن الموقع الإلكتروني:- <http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/pages/interdependance/alpha-de-cronbach.php>

تم الاطلاع عليه يوم 2015/05/12 على الساعة: 15:39 مساءً.

4-2 **معامل الصدق:** يقصد أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

4-3 **الإرتباط:** وذلك بغرض ومعرفة صدق الإتساق الداخلي.

4-4 **الوسط الحسابي:** باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية ، فقد تم إستخدامه في هذه الدراسة لتحديد مستوى إستجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث.

4-5 **الإنحراف المعياري:** وقد تم إستخدامه لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي .

4-6 **إختبار (T ,test) ستيودنت:** تم إستخدام هذا الإختبار للمقارنات الثنائية وفي إختبار فرضيات الإستبيان للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج التي تم التوصل إليها.

5- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

لكل منهج من المناهج أدواته التي يفضل إستخدامها، وبالطبع يمكن إستخدام أكثر من أداة في منهج واحد، وعلى العموم فإن إستخدام هذه الأدوات المختلفة تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، لهذا فإن الباحث إعتد على الأدوات التالية:

5-1 المقابلات والزيارات الميدانية:

تعرف المقابلة على أنها" تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة، أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين، للحصول على بعض البيانات الموضوعية".

وقد تم إستعمال في هذا البحث المقابلة المباشرة والتي يتم فيها اللقاء والحوار مباشرة مع الشخص المعني في هذه الدراسة، وقد أختير نوع المقابلة الغير مقننة، وتم القيام ببعض المقابلات مع بعض الأساتذة لغرض شرح موضوع البحث والحصول على بعض المعلومات عن الموضوع وخاصة التي يصعب الحصول عليها من مصادر أخرى، كما يمكن الإشارة أنه في بعض الأحيان تميزت المقابلة بعدم الإهتمام وعدم الجدية بحجة ضيق الوقت..

5-2 الإستبيان:

تم التركيز على الإستبيان كأداة للدراسة نظرا لطبيعة الموضوع، بحيث يحتوي على مجموعة من العبارات والتي يدور محورها حول موضوع البحث، ليجيب عليها أساتذة التعليم المتوسط ، بعدها تستخدم نتائج هذا الإستبيان، وكل المعلومات التي تم الحصول عليها بواسطة الأدوات السابقة في الوصول إلى إجابة عن الإشكالية المدروسة.

6- تصميم وتحليل أداة الدراسة:

تم اللجوء في جمع البيانات الأولية الى الإستبانة، التي قام الباحث بإعدادها بالتعاون مع المشرف من أجل الحصول على البيانات اللازمة لاستكمال الدراسة الميدانية.

6-1 تصميم أداة الدراسة:

تم تصميم أداة الدراسة بالإعتماد على إستبيانات لدراسات سابقة، وقد تم تكييفه بما يناسب هذه الدراسة، وفق مقياس ليكرت LIKERT * الثلاثي ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(3): يوضح درجات مقياس الدراسة.

التقدير	نعم	أحيانا	لا
الدرجة	1	2	3

توزعت عبارات الإستبيان كالتالي:

القسم الأول: خاص بالمعلومات الخاصة، يضم معلومات حول المجيب عن الإستبيان، متمثلة في: الجنس، و مستوى التعليمي .
القسم الثاني: يتعلق بأبعاد السلوك التنظيمي، يضم العبارات من 01 إلى غاية 24 مقسمة إلى 3 أبعاد كالتالي:

جدول رقم (4): يوضح محاور الإستبيان وعدد فقرات كل محور.

أبعاد السلوك التنظيمي	الفقرات
المحور الأول	من 01 إلى 08
المحور الثاني	من 09 إلى غاية 16
المحور الثالث	من 17 إلى غاية 24

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الإستبانة.

* مقياس ليكرت LIKERT هو أسلوب لقياس السلوكيات و التفضيلات مستعمل في الاختبارات النفسية استنبطه عالم النفس رينسيس ليكرت، يستعمل في الاستبيانات وبخاصة في مجال الإحصاءات، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما.

2-6 صدق أداة الدراسة:

صدق الإتساق الداخلي: الإرتباط بين المحاور والدرجة الكلية للإستبيان ككل.

تم حساب الإرتباط بين الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للإستبيان ككل حيث جاءت هي الأخرى كلها دالة إحصائياً حيث بلغت قيمة إرتباط الدرجة الكلية للمحور الأول مع الدرجة الكلية للإستبيان ككل (0.86)، أما إرتباط الدرجة الكلية للمحور الثاني مع الدرجة الكلية للإستبيان ككل فقد بلغ (0.903)، أما إرتباط الدرجة الكلية للمحور الثالث مع الدرجة الكلية للإستبيان ككل فقد بلغ (0.889) وهذا يعني أن الإستبيان صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5) يوضح مصفوفة إرتباطات الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للإستبيان ككل	
الدرجة الكلية	المحاور والدرجة الكلية
0.865**	المحور الأول (للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير على مستوى دافعية العمل لدى أساتذة التعليم المتوسط.)
0.903**	المحور الثاني (للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير على مستوى الإلتناء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.)
0.889**	المحور الثالث (للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير على مستوى الأداء في العمل لدى أساتذة التعليم المتوسط.)
الإرتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)**	

3-6 ثبات الإستبيان:

يقصد بثبات الإستبيان؛ أنه يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الإستبيان؛ يعني الإستقرار في نتائج الإستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات إستبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (6) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان.

جدول رقم (6): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لأبعاد الدراسة

أبعاد المنظمة المتعلمة	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
المحور الأول	0,925
المحور الثاني	0,923
المحور الثالث	0,920
معامل ألفا كرونباخ الكلي	0,857

من خلال الجدول نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الإستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة وبذلك يكون الإستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم (1) قابلاً للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدقه وثباته، وصلاحيته لتحليل النتائج وإختبار الفرضيات.

▪ ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

الفصل الخامس: عرض النتائج وتحليلها.

. تمهيد

- 1- تحليل نتائج الدراسة.
- 2- عرض و مناقشة نتائج الفرضية العامة.
- 3- أهم نتائج الدراسة.

- تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة من خلال أداة جمع البيانات التي طبقت على مجتمع الدراسة، و التي كان الهدف الرئيسي منها هو تحديد دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير على مستوى السلوك التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط، فقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال :

✓ معرفة دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير على مستوى الدافعية في العمل لدى أساتذة التعليم المتوسط.

✓ معرفة دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير على مستوى الإنتماء الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط.

✓ معرفة دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير على مستوى الأداء في العمل لدى أساتذة التعليم المتوسط.

وقد إعتد الباحث على التكرارات و النسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة و إستجاباتهم على محاور الإستبيان، بالإضافة إلى إستخدام المتوسط الحسابي.

1- تحليل نتائج الدراسة:

يتناول هذا المبحث عرض نتائج الدراسة الميدانية التي توصل إليها الباحث وتحليلها وتفسيرها وربطها بالإطار النظري.

أولاً: عرض و تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الإستبيان:

نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات القسم الأول باستخدام:
✓ إختبار (One Sample T test) للعينة الواحدة لمعرفة إيجابية أو سلبية العبارة: حيث، تكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية).

✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حيث نحدد طول الفئة: $(1-3) / 3 = 0.6$ لكل عبارة لتحديد مستوى و دوره في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط، من خلال كل عبارة حيث نحصل على مجالات كما هو موضح في الجدول :

الجدول رقم (7): يوضح مجالات المتوسط الحسابي و درجة الموافقة.

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.66	من 1.66 إلى 2.32	من 2.32 إلى 3
درجة الموافقة	عالية	متوسطة	ضعيفة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الإستبيان.

1- أهمية البرامج التكوينية في إحداث التغيير على مستوى دافعية العمل لدى أساتذة

التعليم المتوسط:

لوصف مستوى أهمية البرامج التكوينية في إحداث التغيير على مستوى دافعية العمل لدى أساتذة التعليم المتوسط، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح في الجدول رقم (8).

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى وأهمية البرامج التكوينية في إحداث التغيير على مستوى دافعية العمل لدى أساتذة التعليم المتوسط.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	مستوى التطبيق
1	برامج التكوين تساهم في تطوير أساليب التنمية الذاتية.	1,24490	0,434483	1	عالي
2	برامج التكوين تساعد في رفع الروح المعنوية.	1,51020	0,544765	6	عالي
3	برامج التكوين تؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي.	1,44898	0,614452	4	عالي
4	برامج التكوين تؤدي إلى إثارة الحماس للإنجاز.	1,36735	0,528121	2	عالي
5	برامج التكوين تدفع للحرص على التقيد بوقت العمل.	1,53061	0,710107	7	عالي
6	البرامج التكوينية تحسن الإتجاهات الإيجابية نحو أهمية العمل كأستاذ.	1,42857	0,645497	5	عالي
7	برامج التكوين تعزز الشعور بالإطمئنان على المستقبل الوظيفي.	1,71429	0,735980	8	متوسط
8	برامج التكوين تعزز الرغبة في تحمل المسؤولية.	1,44898	0,614452	4	عالي
		1,4617	0,35558	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى دافعية العمل حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (1.24 - 1.71) فقد جاءت في المرتبة الأولى برامج التكوين تساهم في تطوير أساليب التنمية الذاتية بمتوسط حسابي (1.24) وهو أقل من المتوسط العام (1.46)، وانحراف معياري (0.43)، وهذا يبين لنا بأن الدورات التكوينية تؤثر و لها دور فعال في تطوير الذات للأساتذة من أجل ضبط جودة التعليم و أن الأستاذ يعي جيدا أهمية الدورات التكوينية من أجل رفع الأداء.

ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى دافعية العمل بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير .

ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بمستوى دافعية العمل أغلب مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات وبشكل عام يتبين أن مستوى و أهمية دافعية العمل من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا وهذه النتيجة تعني الأستاذ يعي و يدرك أهمية دافعية العمل من أجل رفع الروح المعنوية ، و تطوير الذات و تحسين إتجاهه نحو وظيفة التعليم من أجل تحسين السلوك التنظيمي و إستمراره .

2- أهمية البرامج التكوينية في إحداث التغيير على مستوى الإلتناء الوظيفي لدى

أساتذة التعليم المتوسط:

لوصف مستوى أهمية البرامج التكوينية في إحداث التغيير على مستوى الإلتناء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، لجأ الباحث إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح في الجدول رقم (9) .

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى وأهمية البرامج التكوينية في إحداث التغيير على مستوى الإنتماء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	مستوى التطبيق
1	برامج التكوين تزيد من الارتباط النفسي بالعمل كأستاذ.	1,67347	0,718440	4	متوسط
2	البرامج التكوينية تجعلك تفتخر أمام الآخرين بانتسابك لمهنة أستاذ.	1,77551	0,770965	5	متوسط
3	للبرامج التكوينية دور في زيادة شعورك بالولاء نحو قطاع التربية.	1,81633	0,781917	8	متوسط
4	برامج التكوين تزيد الرغبة في الإستمرار بالعمل في قطاع التربية.	1,77551	0,621333	7	متوسط
5	برامج التكوين سهلت عليك الاندماج مع الزملاء.	1,55102	0,765431	1	عالي
6	برامج التكوين تزيد من الشعور بالجو العائلي المتماسك داخل المؤسسة.	1,65306	0,693752	3	عالي
7	برامج التكوين تؤدي إلى تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.	1,63265	0,667516	2	عالي
8	برامج التكوين جعلتك تتقبل المصاعب أثناء العمل.	1,71429	0,790569	6	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		1,6990	0.47043		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى الإلتزام الوظيفي حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (1.55- 1.81) فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة برامج التكوين سهلت عليك الإندماج مع الزملاء. بمتوسط حسابي (1.55) وهو أقل من المتوسط العام (1.69)، وانحراف معياري (0.76)، وهذا يبين لنا بأن الدورات التكوينية لها تأثير خاص في نفسية الأستاذ من خلال الإندماج.

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإلتزام الوظيفي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بمستوى الإلتزام الوظيفي أغلب مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات وبشكل عام يتبين أن مستوى الإلتزام الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً وهذه النتيجة تعني الأستاذ لديه شعور عدم الإلتزام إلى الوظيفة و هذا بسبب البيئة المعقدة للأستاذ في بلدنا الجزائر عامة و المسيلة خاصة و هذا ما تحدث عنه الأساتذة و يعود هذا الشعور بسبب القوانين التي أعطت حق التلميذ على حساب الأستاذ.

3- أهمية البرامج التكوينية في إحداث التغيير على مستوى أداء العمل لدى

أساتذة التعليم المتوسط:

لوصف مستوى أهمية البرامج التكوينية في إحداث التغيير على مستوى أداء العمل لدى أساتذة التعليم المتوسط، لجأ الباحث إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح في الجدول رقم (10) .

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى وأهمية البرامج التكوينية في إحداث التغيير على مستوى أداء العمل لدى أساتذة التعليم المتوسط.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	مستوى التطبيق
1	برامج التكوين تحسن مستوى الأداء في العمل.	1,32653	0,554818	1	عالي
2	برامج التكوين تجعلك أكثر حضوراً.	1,40816	0,536903	4	عالي
3	البرامج التكوينية تساعد الأستاذ على فهم دوره في المؤسسة.	1,32653	0,591177	2	عالي
4	البرامج التكوينية تساعد في تجديد معلومات الأستاذ.	1,38776	0,492287	3	عالي
5	البرامج التكوينية تساعد على إكتشاف مهارات الأستاذ.	1,44898	0,647470	5	عالي
6	البرامج التكوينية تنمي الإحساس بروح المسؤولية.	1,71429	0,707107	7	متوسط
7	البرامج التكوينية تساعد في حل المشكلات التي تعترض الأستاذ في العمل.	1,81633	0,781917	8	متوسط
8	للبرامج التكوينية دور في ربط أهداف الأستاذ بأهداف المؤسسة.	1,59184	0,642857	6	عالي
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	1,5026	0,43037		

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى أداء العمل حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (1.32- 1.81) فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة برامج التكوين تحسن من مستوى الأداء في العمل بمتوسط حسابي (1.32) وهو أقل من المتوسط العام (1.50)، وانحراف معياري (0.43)، وهذا يبين لنا بأن دورات التكوينية لها تأثير ودور في تحسين أداء العمل لدى الأستاذ و هذا ما يشهده العالم من التطورات السريعة في وقتنا هذا مما يجعل الأستاذ على دراية تامة بأن الدورة التكوينية ترفع من مستوى أدائه و تجديد معلوماته و مسايرة التطورات الراهنة في المستوى العلمي و التعليمي.

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في إستجابات أفراد عينة الدراسة بمستوى أداء العمل بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بمستوى أداء العمل أغلب مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات وبشكل عام يتبين أن مستوى أداء العمل من وجهة نظر عينة الدراسة كان عالياً وهذه النتيجة تعني على ضرورة رفع الأستاذ لأدائه في العمل من خلال دورات تكوينه و هذا من أجل إعطاء مستوى عالي من التعليم .

ثانيا: إختبار فرضيات الدراسة:

1- إختبار الفرضية الأولى:

- للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير على مستوى الدافعية في العمل بالنسبة لأساتذة التعليم المتوسط.

➤ الفرضية الصفرية H_0 : البرامج التكوينية ليس لها دور في إحداث التغيير على مستوى الدافعية في العمل بالنسبة لأساتذة التعليم المتوسط.

➤ الفرضية البديلة H_1 : للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير على مستوى الدافعية في العمل بالنسبة لأساتذة التعليم المتوسط.

✓ لإثبات هذه الفرضية يجب أن يكون متوسط هذا البعد أقل من المتوسط المفترض (2)، و أن قيمة test سالبة و يكون $sig/2 < 0.05$ أي دالة إحصائيا عند مستوي المعنوية 0,05 و الجدول رقم(11) يبين نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الدافعية في العمل.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول مستوى الدافعية في العمل بالنسبة لأساتذة التعليم المتوسط.

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	T test	Sig/2
مستوى الدافعية في العمل	1,4617	0,35558	عالية	-10,596	0.00

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v23

نلاحظ من خلال الجدول أن متوسط حسابي بلغ 1.46 مما يعني أي أن أفراد العينة يوافقون على أن للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير على مستوى الدافعية في العمل بالنسبة لأساتذة التعليم المتوسط وبمستوى عالي، بالرجوع إلى إختبار الفرضية الأولى نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور الأول كان أقل من المتوسط المفروض و قيمة T دالة إحصائيا أي أقل من 0,05 هذا يعني أن الفرضية الأولى محققة: للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير على مستوى الدافعية في العمل بالنسبة لأساتذة التعليم المتوسط .

2- إختبار الفرضية الثانية:

- للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير على مستوى الإلتناء الوظيفي بالنسبة لأساتذة التعليم المتوسط

➤ الفرضية الصفرية H_0 : البرامج التكوينية ليس لها دور في إحداث التغيير على مستوى الإلتناء الوظيفي بالنسبة لأساتذة التعليم المتوسط..

➤ الفرضية البديلة H_1 : للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير على مستوى الإلتناء الوظيفي بالنسبة لأساتذة التعليم المتوسط..

✓ لإثبات هذه الفرضية يجب أن يكون متوسط هذا البعد أقل من متوسط المفترض (2)، و أن قيمة test سالبة و يكون $sig/2 < 0.05$ أي دالة إحصائيا عند مستوي المعنوية 0,05 و الجدول رقم (12) يبين نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الإلتناء الوظيفي

الجدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني مستوى الإلتناء الوظيفي بالنسبة لأساتذة التعليم المتوسط.

البيان	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة	T test	Sig/2
مستوى الإلتناء الوظيفي	1,6990	0,47043	متوسطة	-4,479	0.00

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v23

نلاحظ من خلال الجدول أن متوسط حسابي بلغ 1.69 أي أن أفراد العينة يوافقون على أن للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير على مستوى الإلتناء الوظيفي بالنسبة لأساتذة التعليم المتوسط وبمستوى متوسط ، بالرجوع إلى إختبار الفرضية الثانية نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني كان أقل من المتوسط المفروض و قيمة T سالبة و دالة إحصائيا أي أقل من 0,05 هذا يعني أن الفرضية الثانية محققة للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير على مستوى الإلتناء الوظيفي بالنسبة لأساتذة التعليم المتوسط.

3- إختبار الفرضية الثالثة:

- للبرامج التكوينية دور في إحداث تغييرات على مستوى الأداء في العمل بالنسبة لأساتذة التعليم المتوسط.

➤ **الفرضية الصفرية H_0 :** البرامج التكوينية ليس لها دور في إحداث التغيير على مستوى الأداء في العمل بالنسبة لأساتذة التعليم المتوسط..

➤ **الفرضية البديلة H_1 :** للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير على مستوى الأداء في العمل بالنسبة لأساتذة التعليم المتوسط..

✓ لإثبات هذه الفرضية يجب أن يكون متوسط هذا البعد أقل من المتوسط المفترض (2)، و أن قيمة test سالبة و يكون $sig < 0.05$ أي دالة إحصائياً عند مستوي المعنوية 0,05 و الجدول رقم (13) يبين نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الأداء في العمل.

الجدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث مستوى الأداء في العمل بالنسبة لأساتذة التعليم المتوسط.

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	T test	Sig/2
على مستوى الأداء في العمل	1,5026	0,43037	عالية	-8,091	0.00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v23

نلاحظ من خلال الجدول أن متوسط حسابي بلغ 1.50 أي أن أفراد العينة يوافقون على أن للبرامج التكوينية دور في إحداث تغييرات على مستوى الأداء في العمل بالنسبة لأساتذة التعليم المتوسط وبمستوى عالي، بالرجوع إلى إختبار الفرضية الثالثة نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور الثالث كان أقل من المتوسط المفروض و قيمة T سالبة و دالة إحصائياً أي أقل من 0,05 هذا يعني أن الفرضية الثالثة محققة للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير على مستوى الأداء في العمل بالنسبة لأساتذة التعليم المتوسط.

2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهاته الدراسة على: " للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير على مستوى السلوك التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط. "، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى إختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعيينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط إستجابات أفراد العينة من الإستبيان والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): يوضح للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير على مستوى السلوك التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط.								
الفرضية العامة	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	القرار
الدرجة الكلية	49	2	1,5544	0,37163	48	-8.393	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الإستبيان ككل والذي بلغ (1.55) أنه أقل تماما من المتوسط النظري للإستبيان ككل والمقدر بـ 2، بناء عليه فإن للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير على مستوى السلوك التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط، وهذا ما أكدته قيمة "T" والتي بلغت (8.393) وهي قيمة سالبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح المتوسط الحسابي للإستبيان، وبالتالي فإن هذه النتيجة تؤيد فرضية البحث العامة والقائلة " للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير على مستوى السلوك التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

3_ أهم نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا هذه تم التوصل إلى جملة من النتائج وذلك بعد تحليل آراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل استبيان الدراسة والتي خلصت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية موجبة حول دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير على مستوى السلوك التنظيمي وذلك بالنسبة لأساتذة التعليم المتوسط.

الإجابة عن الإشكالية العامة للبحث و ما صاحبها من أسئلة فرعية حيث سمح الجزء النظري بتقديم نظرة محيطية وشاملة عن أهمية التكوين الموجه لرأس المال البشري الذي تمتلكه المؤسسة وضرورة المحافظة عليه، فالتكوين له دور فعال وكبير في تطوير المورد البشري، وبالتالي التحكم في السلوك التنظيمي لدى العاملين وتعديله و تطويره وفق احتياجات المؤسسة وما يتطلبه شغل الوظيفة، ومن هنا تكون المؤسسة قد ضمنت توفرها على مورد بشري كفاء يؤدي مهامه على أكمل وجه و ومن نتائج هذا تحقيق الفرد العامل لأهدافه و كذا يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

كما و أن هناك علاقة قوية بين التكوين و أبعاد الدافعية في العمل والانتماء الوظيفي والاداء في العمل، وهذا ما ينعكس بدوره على العمل الذي يؤديه الأستاذ، حيث يوجد فرق بين الأداء قبل التكوين والاداء بعد التكوين، ليؤدي التكوين إلى زيادة درجة الدافعية في العمل والانتماء الوظيفي والأداء في العمل.

اعتبار التكوين ركنا أساسيا من أركان عملية التنمية الإدارية فهو عملية منظمة ومخططة ومستمرة محورها المورد البشري تهدف إلى إحداث تغييرات محددة في معلومات وخبرات ومهارات وسلوك واتجاهات المتدرب، لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها العمل الذي يؤديه.

في حين خلص الجانب التطبيقي إلى مجموعة من النتائج نذكر أهمها:

_ من خلال إجابات أساتذة التعليم المتوسط على استبيان الدراسة وبعد تحليلها تبين لنا وجود علاقة قوية بين البرامج التكوينية في إحداث التغيير على مستوى السلوك التنظيمي في مجالات إثارة الدافعية في العمل و تحقيق الانتماء الوظيفي و مستوى الاداء في العمل.

_ ومن خلال تحليل نتائج الدراسة تمكنا من معرفة ترتيب مستويات أبعاد الدراسة الأكثر أهمية من حيث دور التكوين في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي بالنسبة لأساتذة التعليم المتوسط

على مستوى مجالات اثاره الدافعية في العمل و تحقيق الانتماء الوظيفي و مستوى الأداء في العمل:

✓ إحداه التغيير على مستوى الدافعية في العمل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي إجمالي قدر ب 1.46

✓ إحداه التغيير على مستوى الأداء في العمل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي إجمالي قدر ب 1,50

✓ إحداه التغيير على مستوى الانتماء الوظيفي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي إجمالي قدر ب 1,69

_ تعلم مؤسسات اليوم عامة والمؤسسات التربوية خاصة أن التدريب أصبح بمفهومه الحديث بمثابة الاستثمار الأهم على الإطلاق، فبدونه لن تحقق المؤسسة أهدافها كما تم التخطيط له، لأن التنفيذ يكون من خلال الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارات التي تتناسب والأهداف والبيئة المحيطة وما تفرضه من إملاءات تخص هذا العنصر، هذا ما أكده الارتباط الطردي والقوي بين التكوين و السلوك التنظيمي.

_ أظهرت نتائج الدراسة قيمة عالية من المتوسط الحسابي اتجاه أغلب أجزاء الدراسة من تكوين وسلوك تنظيمي و دافعية في العمل و انتماء وظيفي و أداء في العمل، فالأساتذة يدركون أهمية البرامج التكوينية في زيادة دافعيتهم للعمل و تعزيز انتماءهم الوظيفي و رفع مستويات أداءهم في العمل.

_ خاتمة:

يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني أن التكوين أثناء للموظفين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم و استخراج أقصى ما لديهم من الطاقات و تعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيه.

وفي دراستنا الحالية التي تتمحور حول دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير على مستوى السلوك التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط ؛ تم تناول الجانب النظري في ثلاثة فصول يتعلق الأول بمدخل للدراسة، أما الفصل الثاني تم التطرق فيه إلى التكوين، في حين تم تناول السلوك التنظيمي في الفصل الثالث، أما الجانب الميداني فاشتمل على الفصلين الرابع والخامس؛ حيث تم تخصيص الفصل الرابع للإجراءات المنهجية للدراسة، أما الفصل الخامس تم فيه عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج ايجابية من خلال إطارها الميداني وبعد التحليل الكمي و الكيفي لمؤشرات الفرضيات التي تمت صياغتها في شكل أسئلة الاستمارة، وتبين لنا من خلال تلك التحليلات أن للبرامج التكوينية دور كبير في إحداث التغيير على مستوى السلوك التنظيمي، وهذا لا يمنع وجود بعض النتائج السلبية التي يخلفها التكوين على الأساتذة، فمن أسباب ذلك وجود ثغرات و نقائص في تصميم البرنامج التكويني.

وفي الأخير أمكننا معرفة مساهمة التكوين في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة التربوية، وهذا ما أكدته تحقق فرضيات الدراسة حيث تبين أنه هناك علاقة موجبة بين التكوين و السلوك التنظيمي، و هذا ما يجعل كل المؤسسات التربوية تركز كثيرا على تكوين موظفيها.

ختاما يمكننا القول أن أعظم استثمار قد تقوم به أي مؤسسة هو الاستثمار في العنصر البشري.

_ توصيات الدراسة:

من خلال ما تناولته هذه الدراسة وبناء على النتائج التي وصلت إليها و المتعلقة بدور البرامج التكوينية في إحداث التغيير على مستوى السلوك التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط، يمكن تقديم مجموعة الاقتراحات والتوصيات التالية:

✓ اقترح الزيادة في ساعات التكوين و أن يكون التكوين بشكل دوري متجدد من فترة لأخرى، لاكساب الأساتذة المتكونين معلومات و معارف ومهارات تساعدهم في تأدية الوظيفة كما يلزم.

✓ ضرورة وجود مكونين على أعلى مستوى ذوي خبرات وكفاءات.

✓ العمل على توفير جو ملائم للتكوين يسوده روح التعاون والانسجام بين المتكونين فيما بينهم من جهة، و بين المتكونين و المكونين من جهة أخرى، حتى يتمكنوا بعد التكوين من خلق روح التضامن والفريق و خلق علاقات اجتماعية قوية والتقليل من الصراعات داخل المؤسسة.

✓ الاستعانة بالأساتذة ذوي الخبرات في مختلف التخصصات والاستفادة من خبراتهم وكفاءاتهم في العملية التكوينية.

✓ أخذ تخصصات واحتياجات الأساتذة التكوينية بعين الاعتبار أثناء تنظيم الدورات التكوينية حتى يتمكن المكون بأداء مهامه بفاعلية ويستجيب المتكون لمحتوى البرامج التكوينية ويتمكن من تحصيل معارف ومهارات جديدة وتحديث وتحيين المعلومات السابقة ومنه الرفع من مستوى الأداء الذي ينعكس إيجابا على المتكون و المؤسسة.

✓ زيادة عدد الدورات التكوينية خارج المؤسسة، وذلك بعقد اتفاقيات مع مختلف المؤسسات والهيئات المخولة قانونا والمؤهلة في مجال التكوين.

✓ اقتراح تنظيم دورات تكوينية لكل الموظفين في مجال الإعلام الآلي من أجل تفعيل وتسريع إنجاز مختلف المهام والعمليات الإدارية.

✓ اقتراح استخدام وسائل تكنولوجية حديثة ومتطورة في العملية التكوينية.

✓ اقتراح منح حوافز مادية للأساتذة بعد انتهاء العملية التكوينية وهذا ما يساهم في زيادة الدافعية للعمل لديهم.

المراجع

قائمة المراجع:

• باللغة العربية:

- 1- أحمد ماهر، 1996، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 2- الخطيب رداح، الخطيب أحمد، 2006، التدريب الفعال، عالم المكتب الحديث، إربد، الأردن.
- 3- بربر كمال، 1997، إدارة الموارد البشرية وكفاءة التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- 4- ثائر سعدون محمد ، 2016، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، جامعة ديالى ، العراق ، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث ، عمان، الأردن.
- 5- حمدي أمين عبد الهادي ، 1990 ، إدارة شؤون موظفي الدولة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر .
- 6- رافت عبد الفتاح، 2001، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- 7- رشاد أحمد عبد اللطيف، 2000، إدارية وتنمية المؤسسات الإجتماعية ، المكتبة الجامعية الإسكندرية، مصر.
- 8- صلاح الدين عبد الباقي، 2006، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر.
- 9- طاهر محمود الكلالده، 2008، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- 10- عبد الباقي صلاح الدين، 2004، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
- 11- عبد الغفار حتفي، 1990، إدارة الأفراد ، الجامعة المصرية للنشر والتوزيع ، مصر.

- 12- عبد الفتاح دياب حسين، 1997، دور التدريب في تطوير العمل الإداري ، مطبعة النيل ، القاهرة ، مصر .
- 13- عبد الله بن عبد الغني الطجم _ طلق بن عوض الله السواط ، 2003 ، السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية التطبيقات ، ط4 ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، السعودية.
- 14- علي السلمي، 1998، التدريب، كتيب 1، سلسلة الكتيبات، مجلس المعرفة الصناعية والتجارية العربية ، السعودية.
- 15- علي محمد عبد الوهاب ، 1981 ، التدريب والتطوير، محفل علمي لفاعلية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة ، الرياض، السعودية.
- 16- غياث بوفلجة، الأسس النفسية للتكوين و مناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .
- 17- محمد أحمد عبد النبي، 2010 ، إدارة الموارد البشرية، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن .
- 18- محمد حافظ حجازي ، 2005 ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء للطباعة و النشر ، الإسكندرية، مصر .
- 19- محمد عثمان حمدي مصطفى المعاذ، 1990، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر .
- 20- محمود السيد أبو النيل ، 1985 ، أسس علم النفس الصناعي، بحوث غربية وعالمية، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- 21- مدحت محمد أبو النصر ، 2008 ، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر .
- 22- مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000 ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الرواق للنشر، الطبعة الأولى، عمان.
- 23- مصطفى محمود أبو بكر، 2004 ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية ، الدار الجامعية، القاهرة، مصر .

24- نظمي شحاذة و آخرون، 2000، إدارة الموارد البشرية، دار العفاء للنشر و التوزيع، عمان .

25- نفيسة محمد باشرى- فوزي شعبان مدكور- رباب فهمي، 2017 ، السلوك التنظيمي، كلية التجارة ، جامعة القاهرة، مصر .

• الرسائل الجامعية و الأطروحات:

- 1-العقبي الأزهر، 2008-2009، القيم الاجتماعية والثقافية المحلية و أثرها على السلوك التنظيمي للعاملين ، أطروحة دكتوراه، علم اجتماع التنمية، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة.الجزائر.
- 2- بلال جغري، 2008-2009 ، فاعلية التكوين في تطوير الكفاءات ، رسالة ماجستير ، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- 3- بزاید نجاة، 2010-2011 ، التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سوناطراك ، أطروحة دكتوراه ، علم النفس العمل التنظيم ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة سانيا ، وهران ، الجزائر.
- 4- بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر.
- 5- بوقطف محمود، 2013-2014 ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، مذكرة ماجستير ، تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر .
- 6- رانجة زكية، 2009-2010 ، دور تقنيات المعلومات الحديثة في تدريب الموارد البشرية وتقويم الأداء الوظيفي في الإدارة الجزائرية 2000_2009، أطروحة دكتوراه ، تخصص رسم السياسات العامة ، قسم العلوم السياسة والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية و الإعلام ،جامعة الجزائر.

7- سفران علي منصور الشمراني، 2007، تقييم التدريب الفني بالإدارة العامة للاتصالات السلوكية واللاسلكية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

8- شتاتحة عائشة، 2010-2011، أهمية تدريب المورد البشري قدره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط، أطروحة دكتوراه، إدارة الأعمال، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

9- شيباني فوزية، 2009-2010، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، مذكرة ماجستير، علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس و علوم التربية و الأرتوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

10- عبد العزيز بن سعيد أحمد الاسمري، 2009، نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الاستراتيجية للقادة الأمنيين، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

11- عقون شراف، 2006-2007، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير، علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

12- عمري آمنة، 2014-2015، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماستر، تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر.

• القواميس:

1- حبيب الصحاف، 2002، معجم مصطلحات الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر.

• الإنترنت:

www .Google . com

مجموعة إدارة الموارد البشرية، عن الموقع الإلكتروني:

<http://www.hrm-group.net/vb/showthread.php?t=22265>

الموقع الإلكتروني:

<http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/pages/interdependance/alpha-de-cronbach.php>

- أحمد السيد كردي، مدخل دراسة السلوك التنظيمي، مدونة التنمية البشرية و التطوير الإداري، الاثنين 20-06-2011.

• المجالات الإلكترونية:

- الداوي الشيخ، 2008 ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 6 .

• المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Edwin B.flippo , principles of personnel managment 4 th New yourk ,USA, Moraw hill companyinc,1976. P:3.
- 2- Morineau . M, la construction d'objectifs , innvation dans la formation des enseignants,LP paris, MEDRA- Formation, 1985, P : 66.

_ ملخص الدراسة باللغة العربية:

تناولت هذه الدراسة موضوع "دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي بالنسبة لأساتذة التعليم المتوسط".

إشكالية الدراسة: تمثلت في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: هل للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير على مستوى السلوك التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط ؟.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في معرفة ما يلي:

- ✓ معرفة دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير على مستوى الدافعية في العمل.
- ✓ معرفة دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير على مستوى الانتماء الوظيفي.
- ✓ معرفة دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير على مستوى الأداء في العمل.

المنهج المستخدم:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج التحليلي الوصفي، كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال عرض دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير على مستوى السلوك التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط، دراسة ميدانية ببعض المتوسطات بمدينة مقرة.

المجال الزمني للدراسة:

وقد استغرقت هذه الدراسة 04 أشهر: جانفي، فيفري، أفريل وماي من عام 2020.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مجموعة أساتذة التعليم المتوسط بمدينة مقرة من مختلف التخصصات، بعد ذلك تم اختيار عينة عشوائية من الأساتذة، وقد بلغت العينة 60 مفردة، حيث تم توزيع 60 استبياناً، وتم استرجاع 49 استبياناً بنسبة 91.25%.

أهم نتائج الدراسة:

- _ أن للتكوين دور كبير في تطوير قدرات و سلوك الموظف التنظيمي.
- _ من خلال التكوين يمكن للمؤسسة الحصول على مورد بشري كفاء.
- _ يساهم التكوين في تحقيق أهداف الفرد و المنظمة.
- _ وجود علاقة قوية بين التكوين و أبعاد الدافعية في العمل والانتماء الوظيفي والأداء في العمل.

_ أظهرت نتائج الدراسة قيمة عالية من المتوسط الحسابي اتجاه أغلب أجزاء الدراسة من تكوين وسلوك تنظيمي و دافعية في العمل و انتماء وظيفي و أداء في العمل، فالأساتذة يدركون أهمية البرامج التكوينية في زيادة دافعيتهم للعمل و تعزيز انتماءهم الوظيفي و رفع مستويات أداءهم في العمل.

توصيات الدراسة:

✓ اقترح الزيادة في ساعات التكوين و أن يكون التكوين بشكل دوري متجدد من فترة لأخرى، لإكساب الأساتذة المتكويين معلومات و معارف ومهارات تساعدهم في تأدية الوظيفة كما يلزم.

✓ ضرورة وجود مكونين على أعلى مستوى ذوي خبرات وكفاءات.

✓ العمل على توفير جو ملائم للتكوين يسوده روح التعاون والانسجام بين المتكويين فيما بينهم من جهة، و بين المتكويين و المكونين من جهة أخرى، حتى يتمكنوا بعد التكوين من خلق روح التضامن والفريق و خلق علاقات اجتماعية قوية والتقليل من الصراعات داخل المؤسسة.

✓ الاستعانة بالأساتذة ذوي الخبرات في مختلف التخصصات والاستفادة من خبراتهم وكفاءاتهم في العملية التكوينية.

✓ أخذ تخصصات واحتياجات الأساتذة التكوينية بعين الاعتبار أثناء تنظيم الدورات التكوينية حتى يتمكن المكون بأداء مهامه بفاعلية ويستجيب المتكون لمحتوى البرامج التكوينية ويتمكن من تحصيل معارف ومهارات جديدة وتحديث وتحيين المعلومات السابقة ومنه الرفع من مستوى الأداء الذي ينعكس إيجابا على المتكون و المؤسسة.

✓ زيادة عدد الدورات التكوينية خارج المؤسسة، وذلك بعقد اتفاقيات مع مختلف المؤسسات والهيئات المخولة قانونا والمؤهلة في مجال التكوين.

✓ اقتراح تنظيم دورات تكوينية لكل الموظفين في مجال الإعلام الآلي من أجل تفعيل وتسريع إنجاز مختلف المهام والعمليات الإدارية.

✓ اقتراح استخدام وسائل تكنولوجية حديثة ومتطورة في العملية التكوينية.

✓ اقتراح منح حوافز مادية للأساتذة بعد انتهاء العملية التكوينية وهذا ما يساهم في زيادة الدافعية للعمل لديهم.

Study summary in English:

This study discussed the topic of "The role of training programs in making a change in the organizational behavior for middle school teachers".

The problem of the study: was the answer to the following main question: Do the training programs have a role in making a change in the organizational behavior of middle school teachers?

The study's objectives:

The objectives of this study are to find out the following:

- To know the role of training programs in making a change in motivation at work.
- To Know the role of the training programs in making a change at the level of employee affiliation.
- To Know the role of training programs in making a change at the level of work performance.

The method used:

To achieve the objectives of this study, the theoretical aspect was based on the descriptive analytical approach, and the case study approach was adopted by presenting the role of training programs in making a change at the level of organizational behavior among middle school teachers, as well as a field study of some middle schools in the city of Magra.

Timeframe of the study:

The study lasted 04 months: January, February, April and May 2020.

Study population:

The study population consisted of a group of middle school teachers in the city of Magra from various specialties. Then, a random sample of teachers was selected, the sample reached 60 individuals. 60 questionnaires were distributed, while 49 questionnaires were retrieved with a percentage of 91.25%.

The most important results of the study:

- _ That training has a major role in developing the employee's organizational capabilities and behavior.
- _ Through training, the establishment can obtain an efficient human resource.
- _ Training contributes to achieving the goals of the individual and the organization.
- _ The existence of a strong relationship between training and the dimensions of motivation at work, job affiliation and performance at work.
- _ The results of the study showed a high value than the average towards most parts of the study in terms of training, organizational behavior, motivation at work, job affiliation, and work performance. Because teachers realize the importance of

training programs in increasing their motivation to work, enhancing their job affiliation and raising their performance levels at work.

Study recommendations:

- I suggest increasing training hours and that the training should be periodically renewed from time to time, in order to provide the trained teachers with information, knowledge and skills to help them perform the job as needed.

- The necessity of having two trainers of the highest level with expertise and competencies.

- Work to provide an appropriate atmosphere for training full of the spirit of cooperation and harmony between the trainees among themselves on the one hand, and between the trainers on the other hand, so that after training, they can create a spirit of solidarity and team and create strong social relations and reduce conflicts within the establishment.
- Seek the help of experienced teachers in various specialties and benefit from their expertise and competencies in the training process.
- Taking into account the teachers' specializations and needs during the organization of training courses so the trainer can effectively perform his tasks, and the response of the trainee to the training programs and be able to acquire new knowledge and skills, update previous information, therefore raising the level of performance that reflects positively on the trainee and the establishment.
- Increase the number of training courses outside the establishment, by concluding agreements with various establishments and bodies legally authorized and qualified in the field of training.
- Proposing to organize training sessions for all employees in the field of informatics in order to activate and accelerate the completion of various administrative tasks and processes.
- Suggesting the use of modern and advanced technological tools in the training process.
- Proposing to grant material incentives to teachers after the training process ends, and this contributes to increasing the motivation to work for them.

الملاحق

الملحق رقم (1): إستمارة الدراسة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

السنة الدراسية:

2020/2019

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم النفس

تخصص تنظيم وعمل و تسيير الموارد البشرية

إستبيان الدراسة

أخي الكريم/ أختي الكريمة

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها إستكمالا للحصول على شهادة الماستر في علم النفس تنظيم وعمل و تسيير الموارد البشرية بعنوان "دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير على مستوى السلوك التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط" دراسة ميدانية ببعض متوسطات بلدية مقرة.

و تهدف هذه الدراسة إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول التكوين و دوره في إحداث التغيير على مستوى السلوك التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط، لذلك نأمل التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان و بدقة، بعد القراءة المتأنية لكل عبارة ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم عليها، لذلك نأمل أن تولوا إهتمامكم لهذا الإستبيان.

علما أن جميع إجاباتكم تكون سرية تامة و لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي. تفضلوا بقبول فائق الإحترام و التقدير.

الأستاذ المشرف:

الطالب:

أ-د/ بودريالة محمد

قنفي يعقوب

*البيانات الشخصية:

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

* الجنس: ذكر أنثى

* المستوى العلمي:

* سنوات العمل:

* أستاذ مادة:

* عدد الدورات التكوينية المشاركون فيها:

دورة واحدة

دورتين

ثلاث دورات فأكثر

1-المحور الأول: للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير على مستوى دافعية العمل لدى أساتذة التعليم المتوسط .

العبارات	نعم	أحيانا	لا
1- برامج التكوين تساهم في تطوير أساليب التنمية الذاتية.			
2- برامج التكوين تساعد من رفع الروح المعنوية.			
3-برامج التكوين تؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي.			
4-برامج التكوين تؤدي إلى إثارة الحماس للإنجاز.			
5-برامج التكوين تدفع للحرص على التقيد بوقت العمل.			
6- البرامج التكوينية تحسن الإتجاهات الإيجابية نحو أهمية العمل كأستاذ.			
7- برامج التكوين تعزز الشعور بالإطمئنان على المستقبل الوظيفي.			
8- برامج التكوين تعزز الرغبة في تحمل المسؤولية.			

2-المحور الثاني: للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير على مستوى الإنتماء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

العبارات	نعم	أحيانا	لا
1-برامج التكوين تزيد من الإرتباط النفسي بالعمل كأستاذ.			
2-البرامج التكوينية تجعلك تفتخر أمام الآخرين بإنتسابك لمهنة أستاذ.			
3-للبرامج التكوينية دور في زيادة شعورك بالولاء نحو قطاع التربية.			
4-برامج التكوين تزيد الرغبة في الإستمرار بالعمل في قطاع التربية.			
5-برامج التكوين سهلت عليك الإندماج مع الزملاء.			
6- برامج التكوين تزيد من الشعور بالجو العائلي المتماسك داخل المؤسسة.			
7- برامج التكوين تؤدي إلى تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.			
8- برامج التكوين جعلتك تتقبل المصاعب أثناء العمل.			

3-المحور الثالث: للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير على مستوى الأداء في العمل لدى أساتذة التعليم المتوسط.

العبارات	نعم	أحيانا	لا
1-برامج التكوين تحسن من مستوى الأداء في العمل.			
2-برامج التكوين تجعلك أكثر حضورا.			
3-البرامج التكوينية تساعد الأستاذ على فهم دوره في المؤسسة.			
4-البرامج التكوينية تساعد في تجديد معلومات الأستاذ .			
5- البرامج التكوينية تساعد على إكتشاف مهارات الأستاذ.			
6- البرامج التكوينية تنمي الإحساس بروح المسؤولية.			
7- البرامج التكوينية تساعد في حل المشكلات التي تعترض الأستاذ في العمل.			
8- للبرامج التكوينية دور في ربط أهداف الأستاذ بأهداف المؤسسة.			

قائمة بأسماء المحكمين

مقر العمل	الأسماء
قسم علم النفس.	1- د خطوط رمضان.
قسم علم النفس.	2- د جلاب مصباح.
قسم علم النفس.	3- د نقبيل بوجمعة.

الملحق رقم (2): مخرجات SPSS.

Corrélations					
		مجموع 1	مجموع 2	مجموع 3	الاجمالي_المجموع
مجموع 1	Corrélation de Pearson	1	,679**	,673**	,865**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	49	49	49	49
مجموع 2	Corrélation de Pearson	,679**	1	,684**	,903**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	49	49	49	49
مجموع 3	Corrélation de Pearson	,673**	,684**	1	,889**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	49	49	49	49
الاجمالي_المجموع	Corrélation de Pearson	,865**	,903**	,889**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	49	49	49	49

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques de total des éléments				
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
المحور الأول	4,7560	1,422	,780	,925
المحور الثاني	4,5187	1,169	,806	,923
المحور الثالث	4,7151	1,257	,795	,920
المجموع_الاجمالي	4,6633	1,243	1,000	,857

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenn e	Ecart- type	Erreur standard moyenne
س1	49	1,24490	,434483	,062069
س2	49	1,51020	,544765	,077824
س3	49	1,44898	,614452	,087779
س4	49	1,36735	,528121	,075446
س5	49	1,53061	,710107	,101444
س6	49	1,42857	,645497	,092214
س7	49	1,71429	,735980	,105140
س8	49	1,44898	,614452	,087779
مجموع 1	49	1,4617	,35558	,05080

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenn e	Ecart- type	Erreur standard moyenne
ع1	49	1,67347	,718440	,102634
ع2	49	1,77551	,770965	,110138
ع3	49	1,81633	,781917	,111702
ع4	49	1,77551	,621333	,088762
ع5	49	1,55102	,765431	,109347
ع6	49	1,65306	,693752	,099107
ع7	49	1,63265	,667516	,095359
ع8	49	1,71429	,790569	,112938
مجموع 2	49	1,6990	,47043	,06720

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ت1	49	1,32653	,554818	,079260
ت2	49	1,40816	,536903	,076700
ت3	49	1,32653	,591177	,084454
ت4	49	1,38776	,492287	,070327
ت5	49	1,44898	,647470	,092496
ت6	49	1,71429	,707107	,101015
ت7	49	1,81633	,781917	,111702
ت8	49	1,59184	,642857	,091837
مجموع 3	49	1,5026	,43037	,06148

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
مجموع 1	49	1,4617	,35558	,05080

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 2					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
مجموع 1	-10,596	48	,000	-,53827	-,6404	-,4361

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
مجموع 2	49	1,6990	,47043	,06720

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 2					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
مجموع 2	-4,479	48	,000	-,30102	-,4361	-,1659

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
مجموع 3	49	1,5026	,43037	,06148

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 2					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
مجموع 3	-8,091	48	,000	-,49745	-,6211	-,3738

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne

المجموع_الاجمالي	49	1,5544	,37163	,05309
------------------	----	--------	--------	--------

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
المجموع_الاجمالي	-8,393	48	,000	-,44558	-,5523	-,3388



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله السيد (ة): فيسيفي

الصفة : طالب

المولود (ة) بتاريخ: 19/09/1991 بـ: مسيلة ولاية: المسيلة

ابن (ة): الحسن وابن (ة): يوسف بن محمد

والحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 101601773

الصادرة بتاريخ: 30/10/2016 عن دائرة: مسيلة ولاية: المسيلة

المسجل بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم: علم النفس والملكف بإنجاز :

- مذكرة ليسانس - مذكرة ماستر

عنوانها: دور البرامج التكوينية في إعداد التغيير على مستوى الملتزم التنظيمي لدى أماندة التعليم المتوسط

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

المرجع: القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016

حرر بـ: مسيلة في: 10/06/2020



إمضاء المعني