



جامعة غارداية
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم العلوم الاجتماعية



عنوان المذكرة :

دور البرامج التكوينية وتأثيرها في السلوك التنظيمي

دراسة ميدانية للحماية المدنية ببوهاوة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

ة:

إعداد الطالب: إشراف الأستاذ

أمال حواطي

✓ السعدية بن خيرة

أعضاء اللجنة المناقشة

أ/ أمال حواطي.....مشرفاً

أ/ أم الخير العابد.....رئيساً

أ/ أمال بن عيسى.....مناقشاً

السنة الجامعية:

2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

حمدا لله واسع العطاء كثير النعم و سلاما تاما مكم على الحبيب محمد صلى الله و اله و صحبه.

أما بعد:

باسم كل جميل في الوجود، وبأصدق عبارات الفرح اهدي ثمرة عملي إلى ربحانة قلبي: أمي الغالية التي ساهمت في نجاحي، إلى أبي العزيز لك من بالغ العرفان و التقدير.

إلى إخوتي بلفاسم ، عبد القادر، فيصل، عبد الغني ، إلى أخواتي رشيدة، كلثوم، سمية، إلى زوجة أخي العزيزة بختة، إلى فراشات العائلة: نجلاء و محمد مروان

إلى خالي وزوجته و خالاتي وأزواجهم و إلى أعمامي و زوجاتهم وعماتي وأزواجهن ، وإلى جميع أبنائهم.

إلى كل الأشخاص الذين كانوا معي و أعانوني بدعمهم ،إلى رفيقاتي: خديجة، فتيحة، سعاد، حميدة، نسيمة، فايذة، سليمة، نصيرة، خديجة، نور الهدى، زينب شيماء، سارة، فضيلة، حيزية، هجيرة، نسيمة، فتيحة، عتيقة، و إلى كل زملائي في الدفعة.



كلمة شكر

بحمد الله نحمده ونستعينه ونستهديه ونعود بالله من شرور انفسنا ومن سيئات أعمالنا من يهديه الله فهو المهتدي ومن يضل فلن تجد له وليا مرشدا.

نحمدك اللهم ونشكر على نعمك الجمة علينا من علم وحب للمعرفة الذي منحنا القوة وألهمنا الصبر لإنجاز هذا العمل حمدا يليق بجلاله وعظمته ونسأله أن يتقبل منا هذا العمل الخالص لوجهه الكريم.

وعليه فلا يفوتني في هذا المقام الكريم أن أتوجه بالشكر الجزيل وبكل عبارات الامتنان إلى الاساتذة المشرفة: أمال حواطي التي لم تبخل عليا بنصائحها وتوجيهاتها القيمة والرشيذة وأقول لها جزاك الله عني خيرا، كما اتوجه كذلك بالشكر الجزيل الى لجنة المناقشة وإلى كل من الدكاترة : محمد قمانة، حميد قليفة، نور الدين بولعراس، محمد طويل، عبد القادر عكوشي، وكذلك كل أساتذة وأستاذات قسم علم الاجتماع. كما أخص بالذكر من اقترح عليا موضوع الدراسة إبراهيم وعمال مؤسسة الحماية المدنية وكذا عمال المكتبة.

وفي الأخير اشكر كل من ساهم في اجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد على دعمهم لي.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
143	الطرق المعتمدة في التكوين	22
144	الوسائل المستخدمة في التكوين	23
145	العلاقة بين اللغة المعتمدة في التكوين ووسائل التقييم	24
146	العلاقة بين تناسب التكوين مع مستجدات العمل والوسائل المستخدمة في التكوين	25
147	العلاقة بين اعتماد الأساليب التكوينية ناجحة وتناسب التكوين مع مستجدات العمل	26
149	العلاقة بين مساعي المؤسسة لتوفير الإمكانيات اللازمة ونوع الوظيفة	27
150	الرأي في إضافة بعض التغييرات في برامج التكوين	28
151	العلاقة بين التكوين المتلقي مع المستوى التعليمي	29
152	منح الفرصة للتعبير عن الرأي في البرامج التكوينية	30

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
50	مراحل أو خطوات التكوين	01
54	مثلث التكوين لماكس فيبر M.FABRE	02
84	أهداف دراسة السلوك التنظيمي	03
88	عناصر السلوك التنظيمي	04
114	الهيكل التنظيمي للحماية المدنية لبلدية بوهران	05

فهرس المحتويات

الإهداء

كلمة شكر

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

فهرس المحتويات

الملخص

مقدمة.....أ-ب

الفصل الأول: المحددات المنهجية

تمهيد.....5

أسباب اختيار الموضوع.....5

أسباب ذاتية.....5

أسباب الموضوعية.....5

أهداف الدراسة.....6

أهمية الدراسة.....6

الإشكالية.....6

الفرضيات.....8

تحديد المفاهيم.....8

المنهج المتبع.....13

التقنيات المستعملة.....15

الدراسات السابقة.....17

المقاربة السوسولوجية.....26

الفصل الثاني: سوسولوجيا التكوين

تمهيد.....29

المبحث الأول: أساسيات حول عملية التكوين.....30

- 30.....المطلب الأول: مفاهيم ذات صلة بالتكوين.
- 31.....المطلب الثاني: أهمية التكوين.
- 33.....المطلب الثالث: أهداف وأسس التكوين.
- 36.....المطلب الرابع: عناصر التكوين وطرقه.
- 40.....المطلب الخامس: أساليب التكوين.
- 42.....المبحث الثاني: أنواع ومراحل التكوين.
- 42.....المطلب الأول: أنواع التكوين.
- 47.....المطلب الثاني: مراحل عمليات التكوين.
- 50.....المطلب الثالث: استراتيجيات ومنطلقات التكوين.
- 56.....المطلب الرابع: معوقات ومقومات نجاح التكوين.
- 59.....المبحث الثالث: الاحتياجات التكوينية وتقييمها.
- 59.....المطلب الأول: مفهوم الاحتياجات التكوينية وأهميتها.
- 61.....المطلب الثاني: أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية.
- 63.....المطلب الثالث: مفهوم تقييم البرامج التكوينية وأهميته.
- 65.....المطلب الرابع: أهداف التقييم وخصائصه.
- 68.....خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي

- 70.....تمهيد.
- 71.....المبحث الأول: المدخل العام حول السلوك.
- 71.....المطلب الأول: مفهوم السلوك.
- 72.....المطلب الثاني: عناصر ومكونات السلوك.
- 73.....المطلب الثالث: أنواع السلوك.
- 74.....المطلب الرابع: المبادئ الأساسية للسلوك الإنساني.
- 76.....المبحث الثاني: الإطار العام للسلوك التنظيمي.
- 76.....المطلب الأول: التطور التاريخي لمجال السلوك التنظيمي.

80.....	المطلب الثاني: أهمية السلوك التنظيمي
82.....	المطلب الثالث: الهدف من دراسة السلوك التنظيمي
85.....	المطلب الرابع: عناصر السلوك التنظيمي وصفاته
90.....	المبحث الثالث: نواتج السلوك التنظيمي وعوامله ونظرياته
90.....	المطلب الأول: نواتج السلوك التنظيمي
94.....	المطلب الثاني: مكونات السلوك التنظيمي
95.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على السلوك في المنظمات
97.....	المطلب الرابع: النظريات المفسرة في السلوك التنظيمي
100.....	المبحث الرابع: أثر اتجاهات وتعديل السلوك التنظيمي
100.....	المطلب الأول: مساهمة العلوم الأخرى في السلوك التنظيمي
102.....	المطلب الثاني: الاتجاهات السلوك التنظيمي
105.....	المطلب الثالث: أثر الاتجاهات الحديثة في الإدارة عن السلوك التنظيمي
107.....	المطلب الرابع: التكوين وأثره في السلوك التنظيمي
109.....	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الجانب الميداني

111.....	تمهيد
112.....	مجالات الدراسة
113.....	الهيكل التنظيمي للحماية المدنية لبلدية بوهراوة
116.....	المبحث الأول: العينة وكيفية استخراجها
117.....	خصائص العينة
122.....	تحليل الفرضية الأولى
140.....	استنتاج الفرضية الأولى
141.....	تحليل الفرضية الثانية
153.....	استنتاج الفرضية الثانية
154.....	استنتاج العام

155.....	الاقتراحات
157.....	الخاتمة
159.....	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

ملخص:

موضوع الدراسة هو دور البرامج التكوينية وتأثيرها في تغيير السلوك التنظيمي، وتكمن أهمية الدراسة في اعتباره وظيفة أساسية تساهم في التنمية الشخصية والوظيفة للعامل، وذلك من خلال تكييفه مع المتغيرات الخارجية، إضافة إلى إبراز التغيير الذي سيطر على سلوك العامل بعد تكوينه والتركيز على التكوين باعتباره أهم الأدوات التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها.

فمن خلال الدراسة قمنا بطرح الإشكالية التالية:

ما دور البرامج التكوينية وتأثيرها في تغيير السلوك التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية؟

ومن خلالها طرحنا الفرضية الآتية: للبرامج التكوينية دور أو تأثير في السلوك التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية.

وتفرعت إلى فرضيتين جزئيتين: العلاقة بين التكوين النظري والممارسة الميدانية لها دور في تغيير السلوك التنظيمي.

- الآليات التكوينية التي تتبعها المؤسسة تأثير في تغيير السلوك التنظيمي.

ولحل الإشكالية والتأكد من صحة الفرضيات قمنا بإجراء دراسة نظرية تناولنا فيها: ما هية التكوين أنها أساليب التكوين ومراحل وأنواعه، إضافة إلى مراحل تطورات وعناصره ونظرياته وأثره على التكوين على الحماية المدنية، وقمنا أيضا بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة الحماية المدنية بغرداية، وذلك من خلال إعداد استمارة وطرح مجموعة من التساؤلات التي لها علاقة بموضوع الدراسة وتوزيعها على عمال المؤسسة

وبعد القيام بالدراسة الميدانية توصلنا إلى أن للتكوين دور فعال ومهم في تغيير سلوك العمال.

Résumé :

Objet de l'étude est le rôle des programmes de formation et leur impact sur le changement de comportement organisationnel, et se trouve à l'importance de l'étude en compte et l'étude Zimodua est le rôle des programmes de formation et leur impact sur le changement de comportement organisationnel, et se trouve à l'importance de l'étude en compte la fonction essentielle de contribuer au développement personnel et de la fonction du travailleur, à travers adapté aux variables externes , en plus de mettre en évidence le changement qui a dominé le comportement du travailleur après la composition et de se concentrer sur la formation comme des outils les plus importants qui peuvent être invoqués pour l'institution.

Grâce à l'étude, nous avons lancé le problème suivant:

Quel est le rôle des programmes de formation et leur impact sur le changement de comportement organisationnel à des agents de la protection civile?

Et à travers eux nous avons soulevé l'hypothèse suivante: le rôle formateur des programmes ou l'impact de comportement organisationnel à des agents de la protection civile .Et il diversifié à Dziatin deux hypothèses: la relation entre la formation théorique et pratique sur le terrain ont un rôle dans le changement de comportement organisationnel.

-Des mécanismes de configuration que l'institution suivie par l'impact d'un changement de comportement organisationnel.

Pour résoudre le problème et assurez-vous de la validité des hypothèses que nous avons mené une étude théorique, nous avons traité avec eux: «Quelle est la configuration que les méthodes et les étapes de configuration et les types, en plus des stades de développements, les éléments et les théories et son impact sur la configuration de la protection civile, et aussi nous avons mené une étude de terrain dans la Fondation de la protection civile de Ghardaïa, et par le développement de former et de mettre un ensemble de questions qui sont liées à l'objet de l'étude et distribué aux travailleurs de l'institution. Après avoir fait l'étude sur le terrain, nous avons déterminé que la composition d'un rôle efficace et important dans la modification du comportement des travailleurs.

مقدمة

مما لاشك فيه أننا نعيش في عصر التحديات ، حيث تتلاحق الأحداث وتتعاقب الأجيال، مما يؤدي لتغيير الحياة الاقتصادية والاجتماعية و التكنولوجيا، لئما تفتح أيضا آفاق جديدة و فرص للعمل و الإنتاج، و في نفس الوقت تخلق مشاكل جديدة على مستوى الكيان البشري للمؤسسة لذلك اصحب لزاما عليها مواكبة كل تقدم و تطور حتى نتمكن من الحفاظ على بقائها.

و لقد ترتب عن هذه التطورات استخدام المؤسسات لأساليب إنتاجية حديثة و ظهور العديد من المنتجات ، و زيادة حدة المنافسة مما أدى لظهور أعمال و وظائف جديدة واستبعدت وظائف أخرى وكان لزاما على المؤسسات باختلاف حجمها و تنوع أنشطتها، واختلاف فلسفتها وأهدافها نظمها الاجتماعية والاقتصادية الحرص على تضيق الفجوة بين قدرات وكفاءة أفرادها من جهة ، ومتطلبات التطور التكنولوجي والعلمي من جهة أخرى . لهذا أدركت المؤسسات أن العنصر البشري هو القوة المحركة لها، مما جعلها تولي أهمية كبيرة لتدريب عاملها بما يتماشى مع متطلبات الأعمال الجديدة و بذلك فهي تحقق عملية استثمار كفؤ للطاقات البشرية لمواكبة كل ما هو جديد و حديث في مجال عملهم لتدعيم كفاءتهم و إكساب المهارات والقدرات وتوسيع معارفهم و تجديد معلوماتهم من أداء العمل بأفضل صورة ممكنة و التأثير على سلوك الأفراد بالشكل الذي يجعل هذا السلوك ينسجم مع رغبة الإدارة في تحقيق أهدافها المحددة.

وعليه فلقد مر التدريب بمراحل عدة انتقل من مرحلة عدم الاهتمام به ، حيث كان يعد وسيلة مساعدة ليس إلا مرحلة ثم اعتباره فيها الركيزة الأساسية في المؤسسة حتى وصل إلى مستوى جعل المؤسسة مؤهلة لمنافسة غيرها من المؤسسات ، وعليه تسعى دراستنا إلى معرفة دور البرامج في إحداث تغيير في السلوك التنظيمي في مؤسسة الحماية المدنية.

وشمل عملنا بابين نظري وميداني والباب النظري يتضمن ما يلي:

الفصل الأول: اشتمل الإطار المنهجي للدراسة على الإشكالية، الفرضيات، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة، المقارنة، التعقيب عن الدراسات.

الفصل الثاني: تناولنا فيه أنواع و مراحل التكوين و أهدافه و أسسه، ثم تقييم البرامج التكوينية وأهدافه و صائمه.

الفصل الثالث: اشتمل على السلوك بصفة عامة ، مفهومه، مبادئه، عناصر سلوك التنظيمي ونواتجه.

أما الباب الميداني فقد تم فيه عرض نتائج الدراسة.

الفصل الأول: يضم التعريف بالمؤسسة.

تحليل نتائج الفرضية الأولى ثم الاستنتاج الجزئي الخاص بها.

تحليل نتائج الفرضية الثانية ثم الاستنتاج الجزئي الخاص بها.

وخلصنا إلى الاستنتاج النهائي الذي يتبين فيه مدى تحقق الفرضيات.

وعليه انهيينا عملنا بخاتمة آمليين من الله عز وجل أن يجعل عملنا هذا عملا نافعا مفيدا متميزا، وأن يكون

نواة لأعمال أخرى آتية ويثري المكتبة الجامعية والله الموفق.

الفصل الأول

المبحث الأول: محددات المنهجية

تمهيد.

أسباب الدراسة.

أهداف الدراسة.

أهمية الدراسة.

الإشكالية

فرضيات

تحديد المفاهيم.

التقنيات والمناهج المستعملة

الدراسات السابقة.

تمهيد:

لقد تناولت في هذه المداخل المحددات المنهجية للبحث من أجل الوصول إلى نتائج سليمة، وفي أي بحث علمي لا بد من وجود أسس منهجية صحيحة، وذلك انطلاقاً من الإطار النظري والذي يتم فيه طرح الإشكالية العامة، إضافة إلى جملة التساؤلات الجزئية وكذلك تحديد الفروض المراد التأكد من صحتها وكذا تحديد المفاهيم الأساسية لهذا البحث، كما يتضمن هذا الفصل اختيار الموضوع، والدراسات السابقة إضافة للمقاربة السوسيولوجية المتعلقة بموضوع الدراسة، فكل هذه العناصر تمثل الركائز الأساسية للبحث.

أسباب اختيار الموضوع:

يشكل التكوين واحد من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتنقيب في أي تنظيم بما له من تأثير على تغيير السلوك، وعليه تم اختياري لموضوع الدراسة بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية باعتبار أن عملية البحث والاختيار ليست عملية سهلة بل عملية تحتاج إلى البحث والتنقيب.

الأسباب الذاتية:

الاهتمام الشخصي بموضوع التكوين أكثر من غيره من المواضيع الأخرى والرغبة في الاطلاع عليه.

الأسباب الموضوعية:

- محاولة التعرف على كيفية التكوين ومدى مساهمته للتغيرات والتطورات.
- محاولة معرفة تأثير التكوين على إحداث التغيير في السلوك التنظيمي.

- إضافة مساهمة في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.

أهداف الدراسة:

- الكشف على مدى تأثير التكوين في تغيير السلوك التنظيمي.
- الكشف على مدى مساهمة التكوين في خلق وتنمية الولاء للمؤسسة والرفع من المعنويات.
- الإثراء العلمي الذي يمكن أن تضيفه الدراسة في مجال التكوين وتغيير السلوك التنظيمي.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال اعتبار التكوين وظيفة أساسية تساهم في التنمية الشخصية والوظيفية للعامل وذلك من خلال تكييفه مع المتغيرات الخارجية إضافة إلى إبراز التغيير الذي سيطراً على سلوك العامل بعد تكوينه .

الإشكالية:

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد المتواجدة في التنظيم وأرقاها، فهو يمثل المحرك الأساسي من خلال دوره الحاسم الذي يلعبه في قدرته على الأداء والتميز الذي يظهر في شكل سلوكيات وتصرفات يقوم بها لانجاز مهام معينة من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهد والقدرات الضرورية والوسائل والاستعدادات المختلفة، وهذا بناء على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد له.

وعليه يعتبر التكوين عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى إعداد الفرد للعمل المتميز والمثمر، وبذلك يكون أكثر معرفة واستعدادا وكفاءة لأداء المهام المطلوبة منه، مما يرفع من فعالية التنظيم، ونظرا

للتحديات العديدة التي يعرفها التنظيم سواء كانت داخلية أو خارجية والتغيرات السريعة، ولم يعد دور التنظيمات مقتصرًا على إنتاج السلع وتقديم

الخدمات بل تعداه إلى الاستثمار في الرأسمال البشري، فأصبح من اللازم على التنظيمات أن تولي أهمية لتنمية القوى العاملة من خلال التعلم المستمر والتكوين للمنافسة والتميز في عصر السرعة والعولمة " التغيرات التكنولوجية" ومع التطور المتسارع في مجال التنظيمات أصبح التكوين من أهم الوسائل في تنمية الموارد البشرية من خلال تزويدها بالخبرات والمهارات الفنية والعلمية من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهداف عاملها ومنه الحفاظ على استمراريتها وبقائها.

وبهذا يعد التكوين من أهم العمليات الرئيسية والأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، فالتكوين عبارة عن نظام متكامل يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، حيث يبدأ من التخطيط ثم التنفيذ وينتهي بالتقييم.

ونظرا لأهمية التكوين يجب إخضاعه للمتابعة أو الرقابة المستمرة وذلك لضمان الأداء الجيد وضمان فعالية البرامج التكوينية للمتكونين .

أما فيما يخص السلوك التنظيمي فيعتبر كذلك العنصر البشري الرقم الأساسي في معادلة فعالية أي تنظيم وهذا من خلال الأهمية البالغة في رسم سياسات باقي الأنساق التنظيمية الأخرى، وعليه يمكن القول أن السلوك التنظيمي هو كل الاستجابات وردود الأفعال الصادرة عن العامل أثناء تواجده بمكان العمل نتيجة احتكاكه بغيره من باقي أعضاء التنظيم سواء كان في شكل حركي أو لفظي أو انفعالي أو ذهني في مواقف تنظيمية معينة.

ومن هذا المنطلق يتم طرح التساؤل التالي:

ما دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية؟

والأسئلة الجزئية التالية:

- هل العلاقة بين التكوين النظري والممارسة الميدانية تؤثر في تغيير السلوك التنظيمي؟

- ما هي الآليات أو الميكانيزمات التي تساعد في نجاح عملية التكوين بشكل فعال؟

الفرضيات:

وللإجابة على التساؤلات اعتمدت في هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية.

الفرضيات الجزئية:

-الجزئية الأولى: العلاقة بين التكوين النظري والممارسة الميدانية لها تأثير في تغيير السلوك التنظيمي.

-الجزئية الثانية: لآليات التكوين التي تتبعها المؤسسة تأثير في تغيير السلوك التنظيمي.

تحديد المفاهيم: استخدمت في الدراسة عددا من المفاهيم والمصطلحات والتي يمكن تحديد معانيها فيما

يلي:

التكوين عند ماكس فيبر "M.FABRE": « نظام حيوي يتحسس للتغيرات السياقية من حوله ويسعى باستمرار للاستجابة الملائمة لها، عبر سيرورة يسعى من خلالها لتكوين شخص معين في تخصص معين لأجل أهداف معينة وبواسطة برنامج تكويني معين»¹.

كما يعرف على أنه: « تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومعارف مما يزيد من كفاءة في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل»².

يتضح من هذا التعريف أن التكوين عملية أو نشاط يزود الموظف بالمعلومات الجديدة وتطوير معارف مسبقة وقبلية تستهدف مستوى الأداء الحالي والمستقبلي معا.

ويعرف أيضا على أنه: « عبارة عن قيمة مضافة فالرأسمال البشري عند تزويده بطاقة إنتاجية وتعليمه المعارف والتقنيات نجعله يواكب التطورات المعرفية والتكنولوجية في هذه الحالة فإننا نحقق استثمارا، وفي هذا الإطار يورد في الدليل العلمي للتكوين بالمؤسسات الفرنسية أن التكوين الجيد هو أفضل وسائل الاستثمار»³.

¹ لحسن بوعبد الله، نبيلة ناني، مقارنة منظومية للبرامج التكوينية، منشورات مخبر إدارة وتنمية الموارد البشرية، الجزائر، 2010، ص 08.

² حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار الميسر، عمان، 2007، ص 15.

³ علي غربي (وآخرون)، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2007، ص 255.

ويتضح من هذا التعريف أن التكوين عبارة عن استثمار للرأسمال البشري له عائد على الفرد

والمنظمة.

ويعرف كذلك على أنه: «مجموعة النشاطات التعليمية المبرمجة لإكساب الأفراد المعارف والاتجاهات

التي تساعدهم على التكيف مع محيطهم الاجتماعي والمهني من جهة، وتحقيق أهداف وفعالية

التنظيمات التي ينتمون إليها من جهة ثانية»¹.

ويعرف كذلك على أنه: «مجموعة الأنشطة القادرة على وضع الأفراد والجماعات في حالة ضمان لأداء

أعمالهم الحالية والمستقبلية بكفاءة من أجل السير الحسن والجيد للمنظمة»².

وعليه يتضح من هذا التعريف أن التكوين عبارة عن أنشطة تضع الأفراد في وضع مضمون من

ناحية تأدية المهام مما يضمن تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال السير الجيد لها.

التعريف الإجرائي للتكوين: مجموعة البرامج والنشاطات التي يكتسبها الفرد خلال فترة تربصه ومحاولته

استخدام هذه النشاطات وتطبيقها ميدانيا.

البرامج التكوينية: تعريف جود "GOOD": «بأنه مجموعة من الأنشطة المنظمة والمخططة التي تهدف

إلى تطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين والتي تساعدهم على تجديد معلوماتهم ورفع كفاءاتهم

الإنتاجية وحل مشكلاتهم، وتطوير أدائهم في عملهم»³.

¹ عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص23.

² Fabi, **Gestion des ressources humaines**, 2^{ème} édition, Book Université Blondin SeKiou

Monterial, 2001, p336.

³ هاني محمود رشدي نبي مصطفى، بناء برنامج تدريبي، دار جرير، عمان، ط1، 2005، ص36.

وتعرف كذلك: « يقصد بها جميع النشاطات التكوينية التي تضم الخبرة النظرية والتطبيقية التي تهيئها

المنظمة من أجل تحقيق نمو شامل للمتكونين وإحداث تغييرات في سلوكهم الوظيفي»¹.

وكما تعرف كذلك: « مجموعة من العناصر والإجراءات المتكاملة والمرتبطة المؤلفه من عدد من

الأهداف والموضوعات والمواد والموارد البشرية والأنشطة والفعاليات والأساليب التي تهدف إلى تزويد

الأفراد بمعارف ومهارات وخبرات واتجاهات محددة لتطوير أدائهم في ضوء حاجاتهم التدريبية»².

وكما يعرف كذلك: « بأنه مجموعة من الموضوعات أو التعليمات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمجال ما،

وترتب وتنظم مسبقاً وفقاً لهيكل معين تتبع فيه القواعد التعليمية بهدف التدريس سواء من خلال مدرس

أو مدرب أو بالتعلم الذاتي»³.

التعريف الإجرائي:

مختلف الأنشطة التي تقترحها المؤسسة موجهة لفئة من عمالها قصد تحسين المعارف والمهارات

اللازمة للأداء الجيد ومن أجل تغيير سلوكهم.

الممارسة التطبيقية: «البرامج أو الأنشطة التي تلقاها المتكون لمدة معينة من الزمن والتي هدفها تكوين

أو تدريب المتربص على العمل الذي سيقوم به مستقبلاً أو في الميدان»⁴.

¹ فوزية شيباني، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص 9.

² هاني محمود رشدي بني مصطفى، مرجع سابق، ص 36.

³ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات التعليم الفني والتدريب، دار الكتاب اللبناني، لبنان، ط1، 1989، ص 97.

⁴ محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربي، سلسلة علم النفس 3، القاهرة، 1985، ص 97.

وتعرف كذلك: « هي التي لا تكون معلومتها في الكتب أو المكتبات أو الوثائق بل تكون مباشرة في الحقل الميداني أي الذهاب مباشرة إلى الميدان، وذلك بوجود ظواهر اجتماعية معروفة تتطلب معالجة ميدانية»¹.

تعريف الإجرائي: هي البرامج أو الأنشطة أو المعلومات التي اكتسبها المتكون خلال تربصه ومدى قدرته على ممارستها ميدانيا.

تعريف الآلية إجرائيا: « الطريقة أو الأسلوب الذي تنتهجه أو تتبعه المؤسسة لتحقيق تكوين فعال أو أهداف معينة».

السلوك التنظيمي: «كل الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة احتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكيري أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك»².

ويعرفه الأستاذان: هودجيتس، وإلتمان.

«بأنه ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية»³.

¹ فريدريك معتوق، معجم العلوم الاجتماعية، أكاديميا للنشر والطباعة، لبنان، 1993-1998، (بتصرف)، ص ص 159-160.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص 23.

³ يوسف عنصر، ناجي لتييم، أهم المحددات السيكولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد السابع، جامعة الوادي، 2014، ص 126.

كما يعرف كذلك: «بأنه مجموع الأفعال وأنواع الأداء التي يقوم بها العاملون والرؤساء في مواقف وأوضاع تنظيمية مختلفة من خلال مهامهم الرسمية، ويتأثر السلوك التنظيمي، بخصائص النسق الخارجي والداخلي بما فيها بيئة العمل وجماعات العمل»¹.

كما يعرف كذلك: «على أنه دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجيتهم»².

كما يعرف: « بأنه الترجمة الحقيقية لمدى مايقوم به العاملون من تأدية لواجباتهم المنوطة بهم مقابل حقوق يتقاضونها سواء كانت معنوية أو مادية»³.

التعريف الإجرائي:

هو كل ردود الأفعال الناتجة عن أعضاء التنظيم وذلك نتيجة احتكاكهم ببعضهم ونتيجة تكيفهم مع البيئة الداخلية والخارجية أثناء تأديتهم لمهامهم.

المنهج المتبع:

قال تعالى: ﴿ لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا ﴾ [المائدة، الآية: 48]

¹ ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص76.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص35.

³ طارق علي جماز، السلوك التنظيمي، كلية الإدارة والاقتصاد، الدراسات العليا، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدمار، (ب س)، ص17.

مفهوم المنهج العلمي:

لغة: المنهج يوزن المذهب، والمنهاج هو الطريق الواضح وفي الإنجليزية فإن كلمة METHOUDE

تعني النظام والترتيب، وطريقة عمل شيء¹.

أما المعنى الاصطلاحي: المعروف على يد فرنسيس بيكون وديكارت فهو يعني الطريق المؤدي إلى

الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد التي تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته

حتى يصل إلى نتيجة معينة.²

والمنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة³.

وقد تم اختياري للمنهج الوصفي الذي يركز على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد

ويعرف على أنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة وذلك من أجل

الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية.

ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج استخداما في جميع أنواع البحوث ويلجأ إليه الباحثون

وخاصة الطلبة في البحوث القصيرة ومذكرات نهاية الدراسة ويستخدم كذلك لبساطته، ولهذا يسمى

منهجاً وصفيًا⁴.

¹ صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم، عنابة، 2003، ص 90.

² عبد العزيز خواجه، أساسيات في طريقة كتابة البحوث للطلبة المبتدئين، (ب د)، الجزائر، 2004، ص 17.

³ محمد عبيدات (وآخرون)، منهجية البحث العلمي، دار وائل، عمان، ط2، 1999، 35.

⁴ شعباني اسماعيل، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، (ب د)، الجزائر، ط1، 2005، ص 39.

وعليه قمنا عن طريقه: « المنهج » بدراسة وظيفة التكوين ومختلف متغيراته والتي تم ربطه بموضوع السلوك التنظيمي، حيث تم وظيف درجة تأثيره عليه مختارة بذلك مؤسسة الحماية المدنية الواقعة بولاية غرداية لتكون حقلا للدراسة الميدانية باعتبارها ذات أهمية بالغة.

التقنيات المستعملة:

يستخدم الباحث أكثر من طريقة أو أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة وللإجابة عن أسئلتها أو لفحص فرضياتها يجب على الباحث أن يقرر مسبقا الطريقة المناسبة لدراسته، وعليه فقد تم اختياري لتقنية الاستبيان والمقابلة، حيث تم استخدام المقابلة في الدراسة الاستطلاعية والتي تمت مع مسؤول قسم الموارد البشرية بهدف التعرف عن المؤسسة والأعمال التي يقوم بها الأعوان ولتزويدنا بمعلومات أكثر عن التكوين الذي تلقوه.

وعليه يمكن تعريف المقابلة على أنها: « تفاعل يتم بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستشير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث والتي تدور حول آرائه»¹.

الاستبيان: هو مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين.

¹ فايز جمع النجار و(آخرون)، أساليب البحث العلمي (منظور تطبيقي)، دار الحامد، ط2، الأردن، 2010، ص36.

أو هو أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة، مرئية بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها¹.

أما حجم الاستبيان وعدد الأسئلة التي يشتمل عليها فقد تكون كثيرة أو قليلة تبعاً لطبيعة الموضوع وحجم البيانات التي يطلب جمعها وتحليلها والمهم أن تكون الأسئلة واقعية وكافية لتحقيق هدف أو أهداف ومعالجة الجوانب المطلوب معالجتها من قبل الباحث.

كما يمكن تعريف الاستبيان على أنه أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية تتطلب الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث².

تضمنت الاستمارة ثلاثة محاور:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوث.

المحور الثاني : يتعلق بأسئلة حول التكوين النظري والعمل الميداني.

المحور الثالث: يتعلق بأسئلة حول طرق ووسائل التكوين إضافة إلى اقتراحات تضمن التكوين بشكل فعال.

وعليه فقد تم تقديم 85 استمارة في فترة تتجاوز 15 يوماً وتم استرجاع 54 استمارة و 31 استمارة لم يتم استرجاعها.

¹ عليان رنجي مصطفى، غنيم محمد عثمان، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء، عمان، ط1، 2000، ص 82.

² إبراهيم بن عبد العزيز الدعيج، مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء، الأردن، ط1، 2010، ص 37.

وتم تفرغ الاستمارات عن طريق SPSS والذي يعني الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية التي تستخدم

كنظام تطبيقي بشكل خاص في هذه العلوم لأجل تسهيل الإجراءات المنهجية الإحصائية الحاسوبية

الصعبة التي تتطلب وقتا طويلا وجهدا كبيرا.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

منصور بن إبراهيم عبد الله التركي " دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي¹ ،

يهدف الباحث من وراء دراسته إلى تحديد فعالية البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي

لدى العاملين في قطاع الأمن العام.

تضمنت إشكالية الدراسة ما يلي:

الإشكالية العامة: ما دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى العاملين في قطاع

الأمن العام.

• ما دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين في قطاع الأمن بجدة والذمام.

• ما دور البرامج التدريبية في إثارة الدافعية نحو العمل من وجهة نظر العاملين في قطاع الأمن بجدة

والذمام؟

¹ منصور بن إبراهيم عبد الله التركي، دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)

في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.

• ما دور البرامج التدريبية في تحقيق الانتماء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في قطاع الأمن بجدة

والذمام؟

• إلى أي مدى تختلف رؤية العاملين في قطاع الأمن العام بجدة والذمام نحو دور البرامج التدريبية في

إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي باختلاف خصائصهم الديمغرافية؟

اعتمد الباحث في بحثه على المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة تغييرا كميًا وكفياً.

ومجتمع الدراسة شمل جميع العاملين بقطاع الأمن العام في مدينتي الذمام وجدة من الضباط والأفراد

الحاصلين على دورات تدريبية.

عينة الدراسة عينة عشوائية طبقية من المجتمع الأصلي للدراسة أي بنسبة (50%) من الضباط ونسبة

(50%) من ضباط الصف.

وتم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

-اقتصار المدربين على استخدام عدد محدد من الوسائل والأساليب التدريبية لتقديم مواردهم التدريبية.

- لم يكن اختيار وترشيح المدربين وفق الأسس العلمية ووفق مبدأ الإعلام والاتصال.

-تبين أن نسبة كبيرة من المدربين هم من ضباط الصف وأن هناك نسبة كبيرة من المدربين لا تتجاوز

مؤهلاتهم العلمية الثانوية العامة.

-تبين أن نسبة كبيرة من المدربين يشاركون في تنفيذ أكثر من برنامج تدريبي خلال فترة تدريبية واحدة.

-وجود الحاجة إلى منح المتدربين فرصة أكبر لتطبيق ما تعلموه على الآلات والأجهزة التدريبية المتشابهة

التي لدى الأجهزة الأمنية وكذلك زيادة عدد ساعات الزيارات الميدانية.

-عدم وجود قاعدة ثابتة لقياس مستوى المتدربين في بداية الدورة.

هناك تغيير في سلوك المتدربين بدرجة متوسطة¹.

الدراسة الثانية:

مختار شعلال "دور التكوين في التخفيض من حوادث العمل".²

يهدف الباحث من الدراسة إلى التعرف على نوع التكوين الأمني لعمال النظافة الذي تنتهجه إدارة

المؤسسة وتضمنت الإشكالية ما يلي:

الإشكالية العامة: هل لنوع التكوين الأمني الذي يتلقاه عمال النظافة دور في تخفيض حوادث العمل

لديهم؟

لم يذكر الباحث الأسئلة الفرعية.

الفرضيات:

• ليس هناك فروق في نوع التكوين الأمني الذي يتلقاه عمال النظافة في تخفيض حوادث العمل

لديهم حسب وحدات العمل.

¹ منصور بن إبراهيم عبد الله التركي، مرجع سابق، ص

² مختار شعلال، دور التكوين في التخفيض من حوادث العمل، رسالة لنيل الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2009.

• ليس هناك فروق في نوع التكوين الأمني الذي يتلقاه عمال النظافة في تخفيض حوادث العمل

لديهم حسب الأقدمية في العمل.

اعتمد الباحث في عمله على المنهج الوصفي.

تضمنت عينة البحث لديه :عينة بطريقة عرضية تضم 45 عامل يتوزعون على مستوى وحدة باب

الواد إضافة إلى وحدة بوزريعة من أصل 493 عامل.

واعتمد على أداة الاستبيان والمقابلة في جمع البيانات والمعلومات.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

إن التكوين الذي يقدم لعمال النظافة على مستوى مدرسة النظافة خلال أسبوعين له تأثير ايجابي

في اكتساب عمال النظافة لطرق العمل الآمنة أثناء جمع النفايات.

أما بالنسبة للفرضيات الجزئية الثلاثة فقد بينت عملية تحليل الفروق أن الفروق الظاهرية لم تكن دالة

إحصائية بين مختلف العينات وهذا يمكن إرجاعه ربما إلى صغر حجم العينة إذ من غير الممكن ألا يكون

لهذه المتغيرات تأثير في وجود اختلاف في انخفاض معدل الحوادث لدى العمال حسب نوع التكوين

الأمني.

الدراسة الثالثة :

من إعداد الطالبة مرزوق نسيمة، تحت عنوان " دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة¹ .

تهدف الباحثة من وراء هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع تكوين المورد البشري وكل ما يتعلق به من مفاهيم، وتضمنت إشكالياتها التساؤلات التالية:

الإشكالية العامة: ما مدى مساهمة التكوين في عملية التغيير التنظيمي؟

التساؤلات الفرعية:

ما مفهوم عملية التكوين؟

ما مفهوم عملية التغيير التنظيمي؟

ما واقع العلاقة بين التكوين والتغيير التنظيمي في ديوان الترقية والتسيير العقاري؟

الفرضيات:

- اهتمام وتركيز المؤسسة على التكوين يعد استثمارا حقيقيا لتطوير الموارد البشرية والوصول إلى مستوى الكفاءة ويؤدي إلى إنجاح وتفعيل التغيير المطلوب فيها.
- التغيير التنظيمي يكزن وفق عمليات إدارية مخططة من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع جديد بهدف الاستجابة لتغيرات بيئية.

¹ مرزوق نسيمة، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة، رسالة لنيل الماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية "منشورة" كلية أكلي محند اولحاج، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، البويرة، ماي 2013.

• التكوين المستمر للأفراد يساعد على التحكم أكثر في التقنيات الحديثة ومنه رفع وتيرة التغيير

التنظيمي لأفضل مستوى من الأداء في ديوان الترقية والتسيير العقاري.

اعتمدت الطالبة في بحثها على المنهج الوصفي في الجزء النظري لضبط الإطار المفاهيمي أما في الجزء التطبيقي فتم الاعتماد على التحليل وأسلوب دراسة الحالة.

مجمع البحث والدراسة استهدف ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة ويضم 156 موظف دام

بكل المستويات وتم الاعتماد على الاستبيان في عملية جمع المعلومات والبيانات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة ما يلي¹:

- إن التكوين في ديوان الترقية من خلال نوع التغيير المراد تطبيقه من طرف المديرية العامة ووقت طلب التكوين مقارنة بالتغيير الحاصل واحتياجات المتكون وما يريد تحقيقه ومنه التكوين وسيلة لزيادة وتيرة التغيير المرغوب تحقيقه.

- التغيير التنظيمي مفهوم حديث نوعاً ما، ولا يزال تطبيقه في ديوان الترقية غير معتمد بصفة مطلقة.

- اقتصار التغيير في الديوان على التكنولوجيا التغيير الهيكلية وعدم الاهتمام بالتغيير الثقافي الذي يعتبر أرضية تحسين أو تطور، وهذا ما يؤكد أن النوع الشكلي هو الأكثر انتشاراً بينما يبقى المضمون متغير نسبياً أو تدريجياً فقط.

¹ مرزوق نسيم، مرجع سابق.

-القيام بالتكوين في الديوان يسمح بتحقيق تحديث تدريجي للعاملين ووضع معايير جديدة لتحسين الأداء.

التعقيب على الدراسة:

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في أنها تدرس متغير التكوين إضافة إلى المنهج المستخدم : الوصفي، بحيث تهدف إلى جعل المسيرين يدركون أهمية التكوين وحتمية تبنيه كوظيفة حديثة، إضافة إلى إبراز أهمية التغيير التنظيمي من خلال التعرض لمفهومه وأسبابه، كما نتفق في التقنية المستخدمة: الإستبيان. أما من حيث النتائج فقد توصلت الدراسة إلى اختيار المتكويين لمواضيع البرنامج التكويني الخاصة باستخدام التكنولوجيا و الأنظمة الإدارية الجديدة.

يحدد التكوين في الديوان من خلال نوع التغيير المراد تطبيقه من طرف المديرية.

إن التغيير التنظيمي مفهوم حديث و مازال تطبيقه غير معتمد في الديوان ، كما توصلت الدراسة الحالية إلى أن للتكوين دور كبير في تغيير السلوك التنظيمي.

الدراسة الرابعة:

من إعداد محمود بوقطف تحت عنوان التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية¹.

¹ محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية رسالة لنيل الماجستير منشورة في الاجتماع، التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.

تضمنت إشكالية الدراسة ما يلي:

التساؤل العام: كيف يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

والأسئلة الفرعية:

1- كيف يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

2- كيف يؤثر المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية

الجزائرية؟

3- كيف تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة

الجامعية؟

4 كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

الفرضيات العامة والجزئية:

الفرضية العامة: يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء موظفي المؤسسة الجامعية الجزائرية والجزئية.

والفرضية الجزئية:

يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

يؤثر المكون على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية.

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي.

واشتملت عينة البحث على 46 موظف بالجامعة.

واعتمد في جمع المعلومات والبيانات على الاستبيان والمسح الشامل لمجتمع البحث.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته ما يلي¹:

يتضح أن للتكوين أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف وذلك من خلال إضافته لمعارف علمية جديدة ومهارات سلوكية واتجاهات حديثة، إضافة إلى تحسين عملية الاتصال بين جميع أفراد المؤسسة.

كما بينت الدراسة أن للمكون دور كبير في إنجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة، وذلك من خلال أسلوبه في تقديم أهداف الدورة التكوينية واعتماد أسلوب النقاش المفتوح.

إضافة إلى تحسين العلاقة بين الموظف والمسؤولية بين الموظف وبقية زملائه وبين الموظف والطلبة.

كما توصلت النتائج كذلك إلى أن البرامج التكوينية تسمح بتحصيل معارف ومهارات وكذلك الوصول إلى الطموح الوظيفي للموظف وترقيته ومنحه فرص إضافية لتحقيق مكانته بالمؤسسة وتحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة والمحافظة على استقرارها وتطويرها.

التعليق:

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في أنها تدرس متغير التكوين، إضافة إلى المنهج المستخدم: الوصفي والأداة المستخدمة الاستبيان.

¹ محمود بوقطف، مرجع سابق.

من حيث النتائج فقد توصلت الدراسة إلى أن للتكوين أثناء الخدمة دور كبير في إنجاح عملية تكوين الموظف.

وأن البرامج التكوينية تسمح بتحصيل معارف ومهارات توصل الموظف إلى الترقية ، كما توصلت دراستنا الحالية إلى أن للتكوين دور كبير في تغيير سلوك الأفراد.

المقاربة السوسولوجية:

هي الموقف الذي يتخذه الباحث تجاه الموضوع المطروح للبحث ، فهي الكيفية التي يحاول أن يلم بها بكل جوانب الموضوع قصد التطرق إليه وذلك من خلال المرونة والحذر في نفس الوقت كما أن المقاربة تمثل التصور الذي يبلوره الباحث عن كيفية مباشرة عن البحث وعن كيفية تناول المشكلة¹. كما تعدد محاولة لفهم الواقع الاجتماعي بواسطة النظري.

واعتباراً للأهمية البالغة التي يلعبها موضوع الدراسة، فقد قام مجموعة من المفكرين السوسولوجيين بتناوله في مختلف دراساتهم ومؤلفاتهم، أمثال: ماكس فيبر، فريدريك تايلور، إلا أن المفكر الذي لمس موضوع الدراسة وبشكل مباشر هو هنري فايول من خلال نظرية التكوين الإداري².

وقد ركزت أعمال فايول على ضرورة توفر عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات الإدارية والوظائف والمراكز، حيث حرص على التأكيد أن كلا من العمال والمدراء يحتاجون بصورة مستمرة لعمليات التكوين من اجل تدعيم القدرات والكفاءات واكتساب مهارات جديدة سواء كانت فنية أو

¹ محمد مسلم، منهجية البحث العلمي دليل طلاب العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار الغرب، وهران، ط2، (ب س)، ص8.

² سيد الهواري، الإدارة والأصول والأسس العلمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، (ب س)، ص605.

إدارية، ويأتي ذلك عن طريق التعليم والتكوين المستمر وفقا لما يقتضيه مبدأ تقسيم العمل والتخصص مؤكدا في ذلك مقولته " الرجل المناسب في المكان المناسب.

ومعنى ذلك انه من الضروري حسب هذه المعادلة إعداد الأفراد إعدادا جيدا وتكوينهم بما يتوافق مع الوظائف التي يشغلونها من جهة، وبما يتوافق وقدراتهم و خبراتهم من جهة أخرى، ويقر فايول أن النظام الاجتماعي الكامل إنما يتطلب أن يناسب الموظف المكان ويدعم في نفس الوقت السياسات الرامية إلى التنمية والتطوير واكتساب المهارات الفنية الجديدة، حيث كلما كان الأفراد مكونون أكثر على أداء وظائفهم واعتمدوا على كفاءاتهم وإبداعاتهم كلما نقصت التكلفة الناتجة عن سوء الأداء وتراجعته وضياع الوقت وارتفعت نسبة الإنتاج والإنتاجية، ويمى فايول إن الأداء الجيد و الإنتاجية المرتفعة مرهونان باستمرارية الإدارة في تبني سياسة التكوين.

ومن هذا المنطلق فقد وضع نظاما تقليديا لتكوين الموظفين الإداريين في الصناعة مؤكدا على أن القدرة الإدارية لا يمكن تنميتها عن طريق التكوين الفني فقط بل يجب الاهتمام بها من الناحية العلمية أيضا¹.

¹ حسين عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 37.

الفصل الثاني

تمهيد.

+المبحث الأول: أساسيات حول عمليات التكوين.

+المبحث الثاني: أنواع و مراحل التكوين.

+المبحث الثالث: الاحتياجات التكوينية و تقييمها.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يلقى التكوين اهتماما متزايدا في المنظمات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية، وينطلق الاهتمام المتزايد بالتكوين من الاعتراف بأهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري في مختلف وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات.

المبحث الأول: أساسيات حول عملية التكوين

المطلب الأول: مفاهيم ذات صلة بالتكوين

قد يرى البعض أن هناك فرق كبير بين مصطلح التدريب، التعليم، التعلم إلا انه في حقيقة الأمر أن هذه المصطلحات محتواة كل منها في الأخر:

فالتدريب هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا فنقوم مثلا بتدريب عمال البناء على كيفية رص قطع الطوب، وعمال التلفزيونات وعمال الآلات الكاتبة...

وتعتبر هذه الوظائف من الأنواع التي يمكن التحديد الدقيق لمكوناتها وأنشطتها ويمكن تقسيم

العمل فيها وتجزئته بسهولة. فالتدريب هو تطبيق المعرفة و هو يمكن الأفراد بالإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم.

أما التعليم فهو على العكس يعمل على إرساء عمليات و أساليب للتفكير المنطقي السليم و ليس مجرد تعلم مجموعة من الحركات أو الخطوات المتتابعة. فالتعليم هو فهم المعرفة و تفسيرها، فهو لا يعطي الإجابات قاطعة ولكنه يعمل على تنمية ذهن منطقي رشيد يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات يرتبط بعضها ببعض ويتمكن من إدراك و فهم الظواهر المختلفة¹.

¹ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية للنشر و التوزيع،بيروت،1993،ص183.

نستنتج أن التعليم نشاط مخطط ومبرمج يقوم من خلاله الشخص ((المتدخل)) بتقديم معلومات

ومعارف جديدة إلى شخص آخر ((المشارك)) بهدف التكيف¹.

أما التعلم فيمكن أن نعرفه بأنه تلك العملية التي تؤدي إلى تغيرات في سلوك الفرد ناتجة عن الخبرة

أو التجربة ولا نستطيع أن نقيس التعلم مباشرة و لكن يمكن فقط قياس التغيرات في السلوك الذي

يحدث نتيجة التعلم².

ويمكن القول في الأخير أن كل من التعلم و التعليم عمليتان محتواة في التكوين ، فالفرد في بادئ

الأمر يكون في م رحلة أو بحاجة إلى التعليم و مع مرور الوقت يتعلم الشيء الذي يسعى من اجله

فيحسنه ويتقنه وهذا في الأخير كله يرجع إلى التدريب على إتقان الشيء من خلال التكرار.

المطلب الثاني: أهمية التكوين

للتكوين أهمية خاصة في ظل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية وتتمثل هذه الأهمية في

مايلي:

أولاً: بالنسبة للفرد أو العاملين:

- يساعد التكوين في تحسين فهم واستيعاب دور الفرد في المؤسسة.

- ينمي الدافعية للأداء وذلك عن طريق خلق روح المبادرة والابتكار.

- يساعد في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

¹ عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص59.

² محمد سعيد سلطان، نفس المرجع، ص184.

- يعمل على تطوير إمكانية قبول الأفراد للتكيف مع المتغيرات الحاصلة.

- يساعد في اتخاذ القرارات الأفضل، كما يزيد من قابلية حل المشاكل التي تواجه الأفراد في بيئة

العمل¹.

- يخفض من معدلات دوران العمل وذلك أن له دور هام في تخفيض حالات ترك العمل و التأخر

والغياب وتخفيض النزاعات بين أعمال.

- يخفض من حوادث العمل مما يساعد على أداء الأعمال بشكل سليم و بدون أخطاء مما يمكن

من تقليص النفقات التي تدفع على التعويض عن الحوادث².

- ضمان أداء العمل بفعالية و سرعة واقتصاد وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء.

- توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته.

- ترغيب الفرد في عمله باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل³.

ثانيا: بالنسبة للمنظمة:

- زيادة الإنتاجية من خلال تطوير المهارات المكتسبة في عملية الإنتاج وتطوير المستوى التنظيمي في

المؤسسة.

- يساعد في بث روح الانتماء للمؤسسة وربط العاملين لأهداف المؤسسة.

- يساعد في خلق توجيهات ايجابية داخلية و خارجية بالنسبة للمؤسسة.

¹ نسيمه مرزوق، مرجع سابق، ص24.

² مختار شعلال، مرجع سابق، ص32.

³ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص190.

- يعمل على تطوير أساليب القيادة والإشراف وترشيد القرارات.

- يساعد في تحديد و إثراء المعلومات وفعالية الاتصال والاستشارة داخل المؤسسة¹.

ثالثا: أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية: وتتمثل في ما يلي:

تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المنظمة.

تحتين العلاقات بين الأفراد العاملين و الإدارة.

تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة².

وعليه يمكن القول بأهمية التكوين تعود بالفائدة على كل من المنظمة و الأفراد ، فالمنظمة من خلال

زيادة الإنتاجية والأفراد من خلال الأداء الجيد والسليم وهذا بدوره ينمي الدافعية في الابتكار مع

المتغيرات الحاصلة ، فيمثل انجاز وظيفي للفرد والمنظمة معا.

المطلب الثالث: أهداف وأسس التكوين

اولا: أهداف التكوين: يحقق التكوين أهدافا كثيرة في مجالات عدة و ذلك على النحو التالي:

- الاقتصاد في النفقات، إذ تؤدي البرامج التكوينية إلى مردود أكثر من كلفتها إضافة إلى تدريب

العاملين على استخدام الآلات طبقا لأصولها و وفق الطرق السليمة.

¹ نسيمه مرزوق، مرجع سابق، ص24.

² فوزية شيباني، مرجع سابق، ص34.

- تخفيض حوادث العمل إذ تكثر حوادث العمل نتيجة للخطأ من جانب الأفراد فتحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظرف العمل. وهذا يعني أن التكوين الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.
- إعداد العمال الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم على أكمل وجه.
- الرفع من معنويات العاملين حيث أن للتكوين أثر كبير على معنويات العاملين، إذ عندما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم يد العون له و راغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها يزداد لإخلاصه لعمله¹.
- كما يحقق التكوين كذلك إكساب المتكويين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاياتهم الإدارية .
- زيادة الاستقرار في العمل مما يؤدي إالرفع الروح المعنوية للمتكويين.
- تنمية اتجاهات المتكويين الايجابية نحو العمل و العاملين معهم.
- مواكبة المتكويين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم.
- رفع مستوى الفرد عن طريق إكسابه المهارات الجزفية و العملية المستخدمة في ميدان عمله و زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع و الخلاف بما يمكنه من التكيف في عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى، و تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته².

¹ داني محمود بني مصطفى، مرجع سابق، ص120.

² حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعالياته، دار الشروق، الأردن، ط1، 2002، ص16.

أما حسب "باري كشواي" فتظهر أهداف التكوين في:

- إيجاد نوع من الألفة بين الموظفين والأنظمة والإجراءات و طرق العمل الجديدة.
- تطوير مهارات وقدرات الأفراد وذلك بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي.
- مساعدة الموظفين على أن يألفوا المتطلبات المتعلقة بوظيفة بعينها و المتطلبات المتعلقة بالمؤسسة¹.

ثانيا: أسس التكوين:

هناك مجموعة من الأسس التي يقوم عليها البرنامج التكويني ومن هذه الأسس ما يأتي:

- أن يؤسس على إطار أو نموذج نظري يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية.
 - أن تكون أهداف البرنامج واضحة وواقعية.
 - أن يلبي حاجات تكوينية حقيقية و أن يتسم التكوين بالاستمرارية.
 - أن تتوفر المرونة وتتعدد الاختبارات في برنامج التكوين.
 - أن يعتمد على وسائل متعددة لتحقيق أهدافه².
- ومن وجهة نظر صلاح عبد الباقي أن التكوين يقوم على أسس منها:
- التكوين نشاط ضروري ومستمر وليس كماليا ولفترة معينة والقصد هنا أن الإدارة تلجأ إليه أو تنصرف عند اختيارها ولكن يبقى التكوين نشاط ضروري .

¹ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، ط2، 2006، ص120.

² حسن أحمد الطعاني، نفس المرجع، ص17، 18.

- التكوين نظام متكامل أن تكامل و ترابط في العمل التدريبي، فالتكوين ليس نشاطا عشوائيا كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ.

- التكوين نشاط متغير و متجدد أي يتعامل مع متغيرات عديدة داخل و خارج المنشأة ولا يجوز أن يتحدد وإنما يجب أن يتصف بالتغيير و التجدد هو الآخر.

- التكوين نشاط إداري و في ذلك باعتباره عملا إداريا ينبغي أن يتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء¹.

المطلب الرابع: عناصر التكوين وطرقه.

أولاً- عناصر التكوين: وتتكون عملية التكوين من مجموعة من العناصر المتفاعلة ، حيث أن كل عنصر يتأثر بالعناصر الأخرى ويؤثر فيها وهذه العناصر هي:

أ - المتكون: إن وجود متكون مقتنع بأهداف التكوين وبمحاكته إليه يعتبر من العوامل التي تؤدي إلى نجاح التكوين، حيث يعتبر المتكون أساس العملية التكوينية ومحورها.

ب - المكون: وهو الشخص المسؤول عن إعداد واختيار المادة العلمية المناسبة لتلبية أهداف التكوين وأساليبه، ولذلك فإنه من المهم أن يتم اختيار المكون المناسب القادر على استخدام وسائل التكوين وأساليبه المتنوعة بما يتفق مع طبيعة المتكون وأهدافه ومستوى التكوين.

¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص ص 217، 220.

ج- **المادة العلمية:** إن المادة العلمية للتكوين تكون عادة مختصرة تحتوي على تطبيقات وتمارين وحالات دراسية وتكون ضمن محتويات حقيبة التكوين فبعضها يؤديه المتكون وحده وبعضها يؤديه بشكل جماعي من خلال تقسيم المتكونين إلى مجموعات¹.

ثانيا- طرق أو أساليب التكوين:

● **المحاضرات:** تعتمد المحاضرة على قيام المدرب بإلقاء المادة التدريبية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتدربين، وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت هناك معلومات يراد توصيلها للحاضرين بشكل مباشر يستوجب أسلوبا معيناً في عرض هذه المعلومات أو من النوع الذي يحتاج إلى شرح وتوضيح من شخص أكثر دراية وفهما للمعلومات ويتوقف نجاحها على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع. ومن عيوب هذه الطريقة فشلها في تحقيق عنصر الممارسة، التطبيق أثناء المحاضرة وعدم المشاركة الجماعية من قبول المتدربين، كما أنها لا تعطي ضماناً كافياً على أن جميع الحاضرين يتابعون المحاضر ويفهمون موضوع المحاضرة.

● **المؤتمرات:** وهو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهمية لكافة الأعضاء وتعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة، حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.

● **الندوات أو حلقات الدراسة:** بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من الدارسين في بحث موضوع معين، ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع، و في الندوة تناح الفرصة

¹ رداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب الفعال، دار عالم الكتب الحديث ، الأردن، ط1، 2006، ص318.

للاستفادة من آراء الغير حيث أن تقرير كل مشترك يعرض في الندوة للمناقشة وتبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء¹.

● **التدريب العملي:** ويقوم المدرب بعرض طريقة الأداء و الإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء ، ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال الفنية أو التخصصية الصغيرة ويمكن الحصول على نتائج جيدة.

● **تمثيل الأدوار:** يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها، ثم يعطي المدرب لمجموعة المتدربين مثالا عمليا على أن يقوموا هم بتنفيذه وهذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع. وذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع و تدريب الدارسين على مواجهتها، وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تدريب الدارسين كيفية مواجهة العملاء والموظفين ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار ما يلي: التدريب على إدارة المقابلات الشخصية، التدريب على البيع، التدريب على حل مشاكل الجماهير و العلاقات العامة.

● **العمق الذهني:** ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود و يشجعهم على المشاركة ، كما أن الآراء الغزيرة كفيلا بتغطية الثقة في نفوس الدارسين وتحميسهم للتدريب².

¹ - صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص 226، 227.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط2 ، 2013، ص ص 478، 481.

- أسلوب النقاش: و يعتمد على وجود مدرب ديناميكي يسمح بمناقشة المتدربين ويشجعهم على طرح الأسئلة وكذلك بين المتدربين أنفسهم إذ تكون هناك مرونة في طرح المعلومات والموضوعات.
- أسلوب دراسة الحالة: أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام في التدريب تتمثل هذه الطريقة في أن المدرب يقوم باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة بدلا من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تناو لها المناقشة وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح للحالات المستخدمة، وذلك عن طريق تشجيع المتدربين على الملاحظة ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق بإتباع طريقة من طرق الحل البديلة.
- التلمذة الصناعية: وتهدف إلى إعداد أفراد من مستويات أعلى من المهارة كما يزيد فيها عنصر التعليم على أسلوب التدريب أثناء العمل ومراكز التدريب الملحقه بالمؤسسات وفي غالب الأمر يتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليما نظريا وعمليا لفترة معينة يتعقبه تدريب على العمل ذاته بإحدى المصانع¹.

- تدريب الحساسية: يعتمد هذا الأسلوب على استماع كل متدرب إلى آراء المتدربين الآخرين وملاحظاتهم عن سلوكه وتصرفاته بكل صراحة و بدون مجاملة، ويتم تقويم سلوك وآراء المتدربين بعضهم ببعض نتيجة احتكاكهم وتفاعلهم خلال فترة محددة، وبالتالي فليس هناك مادة تدريبية محددة يقوم

¹ منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، ط1، 2011، ص ص 246، 247.

المدرّب بإعطائها للمتدربين، حيث تترك الحرية للمتدربين في تحديد المادة التدريبية من خلال مناقشاتهم الصريحة¹.

يتضح مما سبق أن التدريب وسيلة فعالة ومفيدة خاصة إذا كان التكوين يتطلب ضرورة دراسة وتحليل بعض النواحي النظرية ومحاولة تطبيقها عملياً ، مما يستدعي من المتكون أن يعطيها اهتمام واستجابة خاصة عندما تتاح له فرصة إبداء الرأي مهما كان عمله وأن لا تقتصر بعض الطرق في الاستماع فقط.

المطلب الخامس: أساليب التكوين الفعال

- أن التكوين المتواصل أفضل من التكوين الموزع.
- على القائم بالتكوين أن يكون على درجة عالية من الكفاءة والتأهيل.
- التكوين بالممارسة التطبيقية أكثر نجاحاً وأكثر فعالية ويصعب على المتكون نسيانه على عكس التكوين النظري الذي يعتمد على حفظ المعلومات لمدة معينة.
- يجب على المكون أن يراعي الفروقات الفردية عند وضعه لمحتوى البرنامج التكويني.
- يجب أن يكون البرنامج التكويني متنوعاً وحيويّاً لتجنب الملل الروتيني.
- استخدام الطرق والتقنيات الأكثر ملائمة وحادثة كي يصل إلى هدفه.
- استعمال الدافعية كوسيلة للتكوين.

¹ - محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص ص 182، 183.

- يجب على المكون أن يحتفظ في ذهنه بالأهداف المتوخاة حتى لا يخرج عن الغاية الأولى والأساسية المستهدفة من التكوين.

- تبني سياسة اتصال واضحة لتسهيل التعامل بين المكون والمتكويين.

- فتح باب للنقاش وطرح الأسئلة حول الأمور المبهمة¹.

¹ فوزية شيباني، مرجع سابق، 117.

المبحث الثاني: أنواع و مراحل التكوين.

المطلب الأول: أنواع التكوين.

هناك تصنيفات مختلفة للتكوين حسب الأهداف المنتظرة منه ووفقا للمعيار الذي يتخذ أساسا للتصنيف

و يمكن تصنيف التكوين إجمالاً إلى عدة أنواع:

أولاً- من حيث المكان:

يمكن أن تتم عمليات التكوين في موقع العمل ولهذا الإجراء إيجابياته وسلبياته كما يمكن أن يتم

خارج موقع العمل وهو إجراء كذلك له إيجابياته وسلبياته والعينة المستهدفة، وسياسة التنظيم في مجال

التكوين.

1/ تكوين في مكان العمل: يقوم هذا النمط من التكوين للعاملين أثناء قيامهم بأداء أعمالهم ويمكن أن

يكون التدوير بالوظائف مدخلاً مناسباً لهذا النوع من التكوين وزيادة القابليات والمهارات وكذلك يتم

التكوين من طرف خبراء ومتخصصين يقومون بتقديم النصح و الرشد التكويني للعاملين في مكان العمل

وفي إطار التكوين السلوكي.

2/ التكوين خارج مكان العمل: قد يكون بشكل دورات تكوينية للعاملين في مراكز متخصصة تلجأ

له المؤسسة في حالات عدم توفر الإمكانيات الضرورية له داخل المؤسسة لأداء المهمة على أكمل

وجه¹.

¹ صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2008،

ويكون التكوين خارج مكان العمل في شركات خاصة أو برامج حكومية.

أ شركات خاصة: على أي مؤسسة أن تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات

تكوين خاصة وأن تطمئن على جدية التكوين فيها وتفحص سوق التكوين وتقوم بتقييم مثل

هذه المكاتب والشركات الخاصة.

ب -برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال برامج تركز على

رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة¹.

ثانيا- من حيث مرحلة التوظيف:

1/ توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله

الجديد وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام و الأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته.

وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف مثال: الترحيب بالقادمين

الجدد، خلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، تهيئة الموظفين الجدد للعمل وتدريبهم...

2/ التدريب بغرض تجديد المعرفة و المهارة: حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد على الأخص

حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك

مثال: حينما تدخل نظم المعلومات الحديثة و أنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات

¹ غنية بودوح، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه منشورة في علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2012، ص 117.

والأجور... يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام أنظمة حديثة.

3/ التدريب بغرض الترقية و النقل: تعني الترقية و النقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف

المهارات والمعارف الحالية للفرد ، وذلك عن المعارف و المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها وهذا الاختلاف أو الفرق يسد ثغرة التدريب في المهارات والمعارف، وكذلك نفس الشيء في رغبة الشركة في ترقية احد عمالها مثال: ترقيته من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المهارات والمعارف الإدارية.

4/ التدريب للتهيئة للمعاش: في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على

المعاش، فبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة انه ثم الاستغناء عنه بالخروج عن المعاش يتم تكوينه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق الاستمتاع بالحياة في البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية و السيطرة على الضغوط و التوترات الخاصة بالخروج على المعاش¹.

ثالثاً- من حيث نوع الوظائف:

1/ التدريب المهني والفني: يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية

ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والنجارة والصيانة والتشغيل.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 458 ، 460.

وتمثل التلمذة الصناعية نوعاً من التدريب المهني والفني و فيه تقوم بعض الشركات أو نقابات

العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال ويحصلون على شهادة فنية وغالباً ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

2/ التدريب التخصصي: ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف

الفنية و المهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات والمعارف والمهارات ولا يركز كثيراً

على الإجراءات الروتينية وإنما يركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

3/ التدريب الإداري: و يتضمن المعارف والمهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية

الدنيا ((الإشرافية)) أو الوسطى، أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط ، تنظيم، رقابة، قرارات، توجيه، قيادة، تحفيز، إدارة جماعات العمل، التنسيق والاتصال¹.

رابعاً: من حيث الوقت:

1/ تدريب قبل الالتحاق بالعمل: يهدف إلى إعداد الأفراد علمياً وسلوكياً على نحو سليم وتأهيلهم

للقيام بالأعمال التي سوف توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم، ويطلق على هذا النوع من التدريب

تسميات عديدة مثل: التدريب الإعدادي والتوجيهي والتعريفية.

2/ التدريب أثناء الخدمة: وهو التدريب الذي يقدم للعاملين الموجودين بالفعل في الخدمة بهدف

تزويدهم بالمعلومات والخبرات المستجدة في مجال عملهم، وصولاً إلى رفع مستوى الكفاءات لديهم ويعد

¹حسن احمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعالياته، مرجع سابق، ص ص 20، 21.

التدريب أمر ضروري لجميع الفئات في المنظمة لأسباب عديدة منها: تجدد وظائف العمل وإجراءاته باستمرار واستخدام تقنيات حديثة متطورة وبأخذ أشكالاً عدة منها: التدريب الفردي والجماعي، التدريب لرفع الكفاءة وتغيير الاتجاهات¹.

وعليه يتضح من خلال الأنواع السابقة للتكوين أن أي تدريب مهما كان نوعه يحتاج الفرد فيه لأن يلم بنوع من التخصص ، إضافة إلى الحاجة للمعلومات الحديثة وهذا بسبب التطورات الجديدة في العلوم والتقنيات التي أدت إلى إجراء تعديلات وتغييرات أساسية ، وأن كل أنواع التدريب تزود الفرد بالمهارات وتكوين اتجاهات وذلك لتطوير أدائهم ورفع كفاءة العمل وتحسين العلاقات بين العاملين.

جدول رقم (01) يوضح أنواع التكوين.

يمكن تقسيم أنواع التكوين حسب:			
الوقت	المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
تدريب قبل الالتحاق بالعمل.	داخل الشركة.	تدريب مهني	توجيه الموظف الجديد.
تدريب أثناء الخدمة.	خارج الشركة.	وفني.	تدريب أثناء العمل.
	في شركات خاصة.	تدريب تخصصي.	تدريب لتجديد المعرفة و المهارة.
	في برامج حكومية.	تدريب إداري.	تدريب بغرض التوقيت.
			تدريب للتهيئة للمعاش.

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص458.

¹ حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 22.

المطلب الثاني: مراحل عملية التكوين

يمكن تجميع المراحل و الإجراءات التي تمر بها عملية التكوين كالآتي:

المرحلة الأولى: جمع و تحليل المعلومات.

الثانية: تحديد الاحتياجات التكوينية.

الثالثة: تصميم البرامج التكوينية.

الرابعة: تنفيذ البرامج التكوينية.

الخامسة: تقييم البرامج التكوينية والنشاط التكويني بصفة عامة.

المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات

من الضروري أن يقوم المسؤول عن إعداد خطة التكوين في المنظمة بجمع مجموعة من البيانات التي

تمكنه من إعداد خطة سليمة تفي باحتياجات العاملين، وتناسب مع ظروف وإمكانيات المنشأة ويمكن

استخلاص بعض المؤشرات من هذه المعلومات التي لها تأثيرها على الخطة التكوينية مثل: التعديلات

المحتملة في الهيكل التنظيمي¹.

المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التكوينية

¹ صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 229.

إن الاحتياجات التكوينية تعبد عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المنشأة وتحدد هذه الاحتياجات بالتعاون بين مسؤول التكوين و الرؤساء أو المديرين بالمنشأة ، و يمكن بلورة الاحتياجات في الآتي:

- احتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات لدى بعض العاملين.
- احتياجات تتعلق بتطوير المهارات والقدرات لدى بعض العاملين.
- احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين و طريقة تعاملهم مع مرؤوسهم.

المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التكوينية

تتضمن عملية تصميم البرامج عدة عناصر أهمها:

- تحديد موضوعات التكوين.
- تحديد أساليبه مثال: (أسلوب المحاضرات، الندوات...).
- تجهيز المعدات والمستلزمات التكوينية مثال: وسائل الإيضاح السمعية والبصرية..
- إعداد المكونين المناسبين والذين تتوافر فيهم خصائص ومقومات رئيسية.

المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التكوينية.

وتشتمل هذه المرحلة على:

- إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيق التابع الزمني للبرامج والموضوعات.
- تجهيز وإعداد مكان التكوين.
- متابعة المكونين والمتكونين.

المرحلة الخامسة: تقييم البرامج التكوينية

إن فعالية التكوين لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، وإنما تعتمد على دقة التنفيذ، ومن ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التكويني بشكل عام في المنشأة وتعتبر مشكلة تقييم التكوين وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة ويرجع ذلك إلى:

- عدم الاتفاق مع ما يجب قياسه على وجه التحديد.

- تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها.

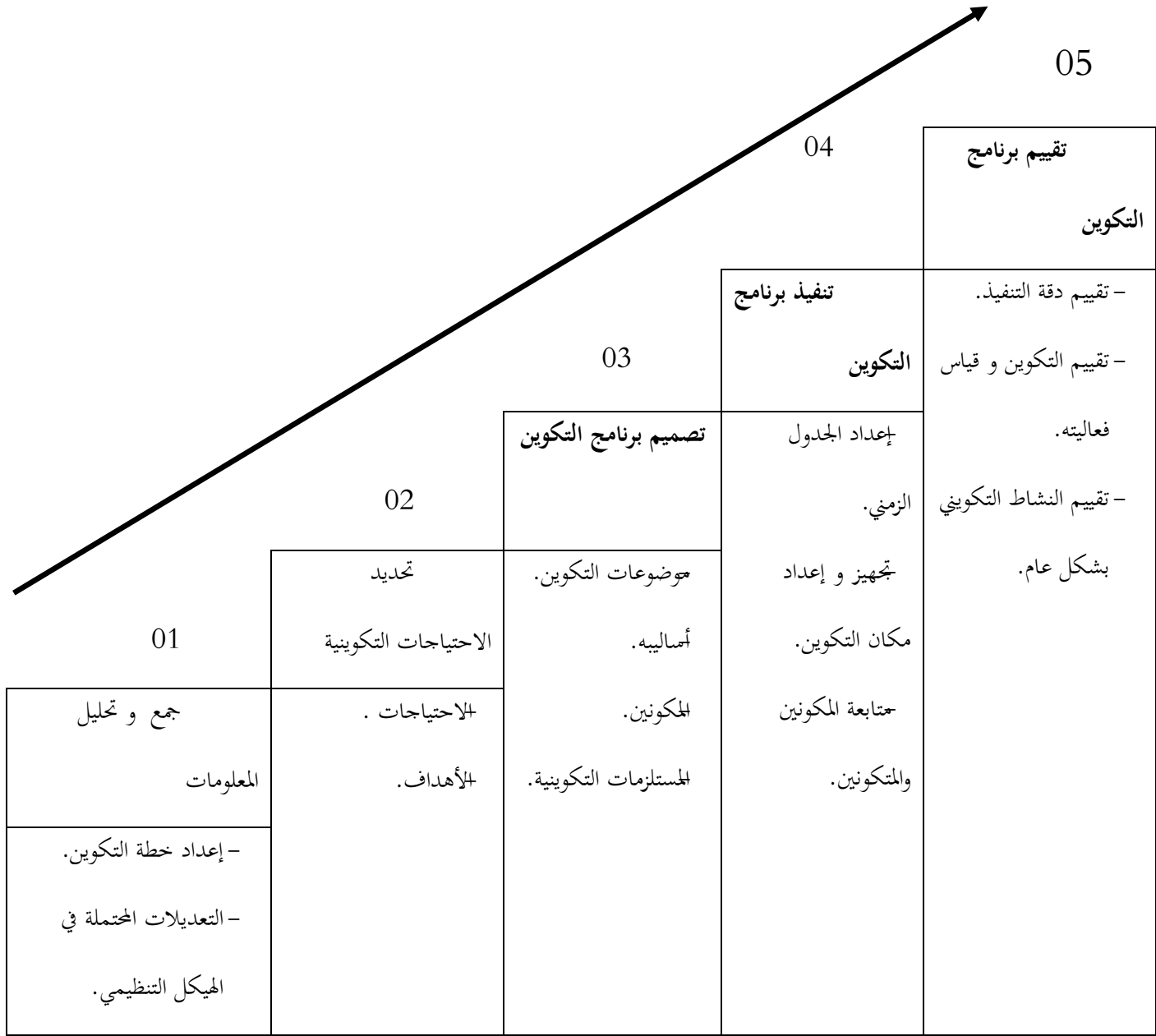
- عدم توافر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس.

وتتحقق فاعلية التكوين اذا توفرت عوامل مثل الدافع الفردي على التكوين، وجود بيئة العمل

المناسبة وأن يتم البرامج بكفاءة¹.

¹ صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص 231، 230.

شكل رقم (01): يوضح مراحل أو خطوات التكوين.



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 454 (بتصرف).

المطلب الثالث: استراتيجيات و منطلقات التكوين.

أولاً: استراتيجياته.

الاستراتيجية: هي مفهوم حديث نسبيا في العلوم الإنسانية، وقد استخدم بداية في الحياة العسكرية

للتعبير عن الإدارة العقلانية و البعيدة المدى نسبيا للمعارك.

والإستراتيجية هي: "نشاط تحويلي يهدف إلى تحقيق غايات بواسطة تخطيط وانجاز مجموعة من

الإجراءات الديدانكتيكية المنظمة والعامّة".

فتعرف استراتيجية التكوين: " على أنها مجموع الطرائق والوسائل المستخدمة في الفعل التكويني، وهي

المسئولة عن ترجمة أهداف التكوين إجرائيا على ارض الواقع"¹.

ويأتي تفصيل الحديث عن استراتيجية التكوين كالآتي:

1 - طرائق التكوين: تعد طرائق التكوين أهم مترجم لأهدافه، فهي تعمل على تنظيم خبرات في

مواقف عملية وتحدد نمط التفاعل وأساليب التعامل معها وهي بذلك تحدد نمط التفكير ومستوى التكوين

للفرد ونوعية سلوكه وطرائق التكوين هي طرائق وظيفية نشطة ومتنوعة تؤكد على ربط التكوين بالمحيط

وهي تهدف أساسا إلى تنمية روح المبادرة وتحمل المسؤولية لدى المتكون.

2 - وسائل التكوين: هي مجموع المواد والأدوات والأجهزة التي يستخدمها المكون بطريقة معينة

ضمن استراتيجية التكوين بما يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة للفعل التكويني، وعليه فقد أثبتت

الدراسات إن نجاح العملية التكوينية يستوجب توفير بيئة غنية بالمشيرات، يؤدي المكون فيها دور الموجه

بما يضمن استجابة المتكون في الاتجاه المطلوب، وبالتالي يتحقق تعديل السلوك.

¹ لحسن بو عبد الله، نبيلة ناني، مقارنة منظومية للبرامج التكوينية، مرجع سابق، ص 21.

3 محتوى التكوين: يستدعي ضرورة إحداث تغيير نوعي عميق، ليس بمنطق التراكم إنما بمنطق

البناء، فلا يكفي تراكم المعارف لدى المتكون بل يجب إكسابه القدرات اللازمة لتوظيف تلك المعارف في المواقف المناسبة.

وعندما يقتصر محتوى التكوين على المعارف النظرية المجردة من أساسها العملي فإن التكوين يصبح عاجزا عن تلبية متطلبات الميدان العملي، لذلك فإن الدراسة النظرية لن تكون لها قيمة حقيقة في تكوين المتكون ما لم يصحبها تكوين عملي¹.

وعليه لضمان تكوين بطريقة جيدة وصحيحة ويحسد على أرض الواقع بنجاح يجب أن يعتمد على استراتيجيات معينة تتمثل في المحتوى والذي يتضمن مجموعة معارف وظيفية يمكن تجسيدها ميدانيا بالإضافة إلى طرائق التكوين والتي تضم خيارات المتكون وأساليب التعامل مع المعرفة بين المكون والمتكون باعتبارها تغذية رجعية، وكذلك توفر التكنولوجيا الجديدة والتي تلعب الدور الحاسم في العملية التكوينية ووسائل التكوين والتي تمثل جميع التجهيزات والعتاد الذي يستخدمه المكون أثناء تكوينه مما يساعده على تحقيق الأهداف.

ثانيا: منطلقاته.

يقترح ماكس فيبر (M.FABRE) أن أي حديث عن التكوين يرتكز على بعد واحد أو أكثر من

منطلقاته التي تتمظهر في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- لما نكون؟ «لأجل أهداف محددة».

¹ لحسن بوعبد الله، نبيلة ناني، مرجع سابق، ص ص 24، 22.

- من نكون؟ «المتكون».
- فيما نكون؟ «التخصص».

تم الإجابة عن هذه الثلاثية كما يلي:

- عند طرح السؤال: من نكون؟ تكون الإجابة بمنطق نفس اجتماعي يبحث في الوسائل الأكثر

ملائمة لخصائص المتكون و القدرة على تنمية شخصيته.

- عند طرح السؤال فيما نكون؟ تكون الإجابة بمنطق ديداكتيكي يبحث في طبيعة التخصص

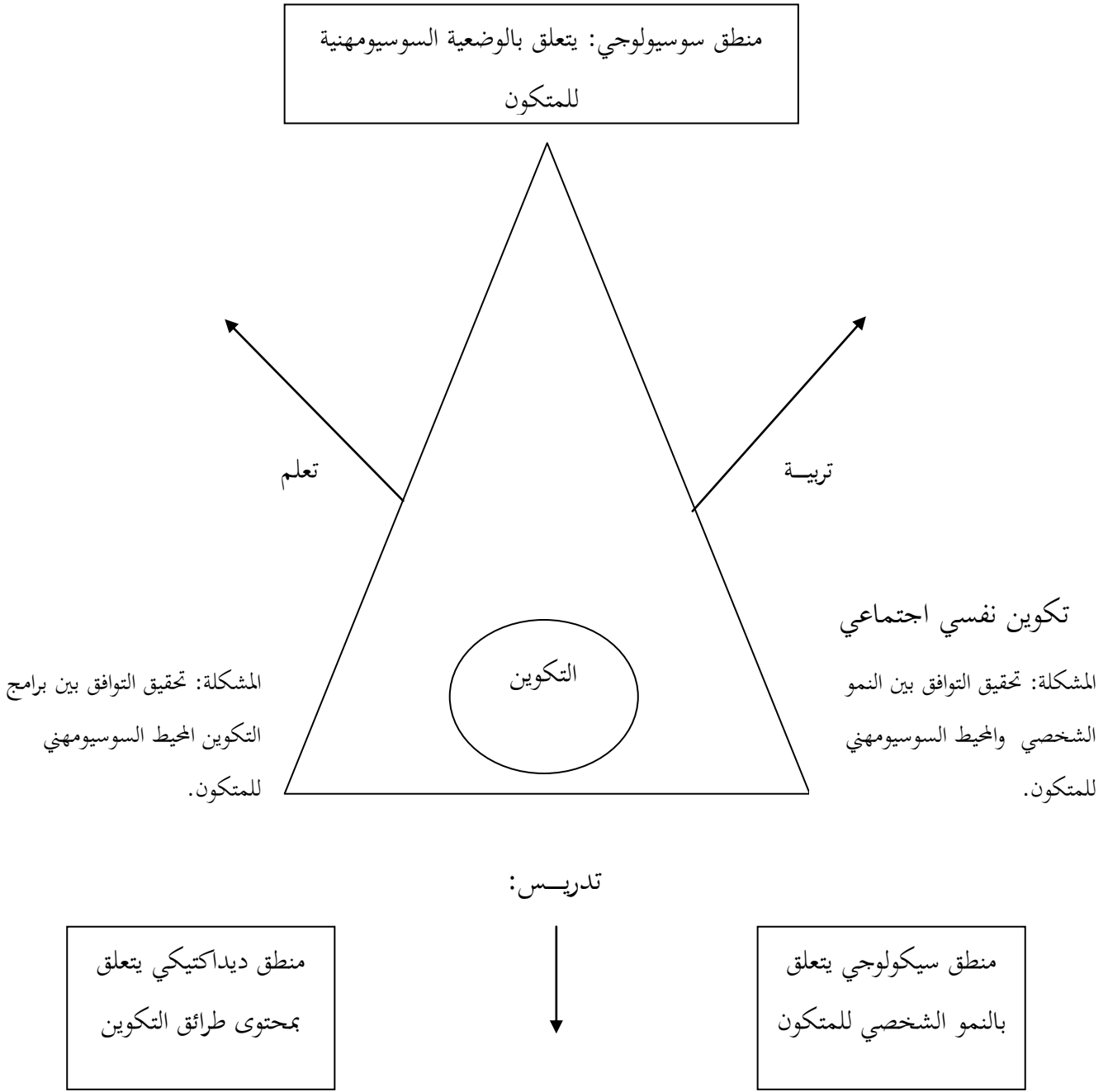
والمعرفة.

- عند طرح السؤال لما نكون؟ تكون الإجابة بمنطق سوسيو مهني يبحث في مدى تحقيق التكوين

للأهداف التي تسطر لأجلها.

وعلى هذا الأساس بنى ماكس فيبر (M.FABRE) الثلاثية المنطقية وما اسماءه: مثلث التكوين.

الشكل رقم (02): مثلث التكوين لماكس فيبر M.FABRE



تكوين ديداكتيكي: تحقيق التوافق بين محتوى طرائق

التكوين والنمو الشخصي للمتكون.

المصدر: لحسن بو عبد الله، نبيلة ناني، مرجع سابق، ص 25.

في هذا المثلث يبين ماكس فيبر M.FABRE نقاط الالتقاء والاختلاف بين عدة مصطلحات كثيرا ما تختلط على المتخصصين والدارسين، فيرى أن التكوين يلتقي مع التدريس في كونه يتضمن نقل المعارف وإكساب القيم والسلوكيات.

فتتمحور مختلف المشكلات التي يطرحها مثلث التكوين حول مسألة جوهرية وهي قيمة التكوين هاته التي تقاس من خلال قدرة النظام التكويني على التوفيق بين الأبعاد الثلاثة للتكوين وهي: البعد السيكولوجي، البعد الديدانكتيكي، البعد السوسيومهني.

وعليه فان مصداقية التكوين مرهونة بمدى استجابة للأهداف التي كرس لتحقيقها فإذا كان التكوين ذو قيمة فانه سيكون ذو مصداقية اجتماعية¹.

يتضح مما سبق انه يوجد اختلاف أحيانا حول بعض المصطلحات من طرف الدارسين و المتخصصين إلا أن محتوى هذه المصطلحات يكون واحد، فمثلا التكوين والتدريس هي عملية متشابهة إلا أن التكوين عملية خاصة بالكبار أو كما يقال أحيانا تعليم الكبار ، أما التدريس عملية تخص الصغار باعتبارهم أنهم في هذه المرحلة يتلقون التعارف ويكتسبون قيم و سلوكيات... الخ.

فهنا مصداقية التكوين لها دور مهم فهي مرتبطة بالنتائج التي يحققها المتكون أي الوصول إلى الغاية المرجوة فمن خلالها يكتسب المتكون الخبرة و المهارة إضافة إلى ظهور تغييرات سلوكية واضحة تترجم في مكان العمل.

¹الحسن بوعبد الله، نبيلة ناني، مرجع سابق، ص26.

المطلب الرابع: معوقات ومقومات نجاح التكوين .

هناك العديد من المشكلات التي تقف عائق في وجه العملية التكوينية مما جعلها مطالبة بالاستجابة لتلك المشكلات.

هيكلية الكثير من الأنشطة المحلية والدولية مما يتطلب مهارات عالية للتعامل معها، ومنه على البرامج التكوينية إن تستجيب لمتطلبات تلك الأنشطة.

حصول الكثير من المؤسسات والشركات على شهادة الجودة الشاملة (الايزو)، وما يتطلب تكوين العنصر البشري ذو المهارات التي تراعي متطلبات الجودة الشاملة .

دخول التكنولوجيات الجديدة والمتقدمة العالية على المستويين المحلي والعالمي، ما يتطلب تعديل البرامج التكوينية السائدة حتى تصبح أكثر قدرة على تزويد طالبيها بالمهارات الضرورية للتعامل مع تلك التكنولوجيات¹.

غياب السياسات التي ترشد العمل و توجه اتخاذ القرارات وتعتبر أساسا يعتمد عليها الأفراد في مواجهة ما يعترضهم من مشكلات.

سوء التخطيط أو انعدامه على بيانات غير صحيحة أو توقعات مبالغ فيها.

ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب نقص الأجور، أو سوء معاملة المشرفين لهم أو منازعات الأفراد مع بعضهم البعض.

¹ - لحسن بوعبد الله، نبيلة ناني، مرجع سابق، ص ص 28، 30.

- اختلاف الهياكل التنظيمية للمنشآت و عدم تحديد الاختصاصات و توزيع المسؤوليات بين

الأفراد¹.

مقومات نجاح التكوين:

في سبيل إنجاح جهود ونشاطات التكوين في المنظمات لابد من مراعاة بعض الاعتبارات الأساسية

التالية:

أ - تبني الإدارة العليا لفكرة التكوين على أنها حاجة ملحة ومستمرة تهدف إلى تطوير المنظمة

من خلال تطوير العنصر البشري ، أي اقتناعها بأهميته.

ب - توفير المساندة و الدعم المعنوي و المالي لبرامج التكوين في المنظمات من الإدارة العليا.

ج - إن تبني برامج التكوين في المنظمات بموجب دراسات لواقع المنظمة، واحتياجاتها الفعلية

والاحتياجات الفردية للعاملين .

د - ارتباط التكوين بحاجة فعلية لدى الفرد.

هـ - اقتناع العامل بجدوى التكوين².

و - اقتناع المتكون بحاجة للتكوين، وتحميسه للمشاركة في العملية التكوينية، أن تتوفر لدى

الأشخاص الذين يشتركون في برنامج التكوين الرغبة في التغيير بمعنى أن يعتقد بان الطرق المتبعة

¹ رداح الخطيب، أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص315.

² جميلة رحالي، ظاهرة الصراع بين عمال الصناعة ومشرفيهم و علاقتها بالبيئة التنظيمية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، غير منشورة في علم الاجتماع التنظيم و العمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بوزريعة، الجزائر، 2004، ص 182.

حاليا يمكن إدخال تعديل أو تحسين عليها، أي يجب أن يشعر الأفراد بالحاجة إلى التكويني، ولعل هذا هو السبب الذي يمكن أن يفسر إقبالا لأشخاص الذين تمت ترقيتهم حديثا على برامج التكويني بعكس الأشخاص الذين مضت عليهم فترة طويلة في أعمالهم الحالية، إذ كثيرا ما يعتقد الآخرون أن لديهم معرفة كاملة عن نواحي العمل بناء على خبرتهم الطويلة، بعكس الأشخاص الذين راقوا حديثا، حيث يشعرون بحاجتهم إلى المعاونة لتفهم مطالب وظائفهم الجديدة.

ي تهيئة الظروف المناسبة لتطبيق ما تم التكويني عليه.

ن- ينبغي الإفادة من التقييم للبرامج التكوينية بحيث يفاد منها في إعادة النظر بالأساليب المتبعة والمناهج الخطط في محاولة لإدخال التعديلات المستمرة بما يزيد من فاعلية التكويني بشكل مستمر، وأن يكون هدف البرنامج معالجة المشاكل التي يواجهها المتكويين وأن يكون مناسبا لاحتياجاتهم في العمل، ومن الرسائل التي تساعد في ذلك إشراك الأشخاص في وضع برنامج التكويني أو استقصاء آرائهم مقدما قبل البدء في برنامج التكويني¹.

¹ جميلة رحالي، مرجع سابق، ص 183.

المبحث الثالث: الاحتياجات التكوينية و تقييمها.

المطلب الأول: مفهوم الاحتياجات التكوينية و أهميتها.

أولاً: مفهوم الاحتياجات التكوينية.

كثيرا ما تلجأ المنظمات في تصميم برامج التكوين إلى تخصص موارد مالية عالية لها، وهذا لحاجتها له وعليه من هنا يمكن تعريف الحاجة للتكوين على أنها: "تلك التغيرات الواجب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات وسلوك العمال لكي يتمكنوا من أداء وظائفهم الحالية وفق المعايير المحددة تنظيما ، أو ليصبحوا قادرين على العمل في مناصب أعلى من تلك التي يشغلونها حاليا"¹.

وعليه يمكن القول أن الحاجة للتكوين هي مجموعة من التغيرات المطلوب إحداثها في كل ما يتعلق بسلوك الأفراد من معارف واتجاهات وقيم... وهذا لشغل أو تقلد وظائف أعلى من الوظائف الآنية.

ثانياً: أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية.

مما لا شك فيه أن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية هي عملية مستمرة ودائمة، لان الاحتياجات والمشكلات تتغير وتنوع بتغير المواقف و تنوعها، وكذلك بالظروف المحيطة بالمنظمة ويرجع ذلك إلى ما يلي:

- تعد عملية تحديد الاحتياجات الخطوة الأولى و الأساسية التي تنطلق منها العملية التكوينية باعتبارها عملية ديناميكية مستمرة، فهي التي تعطي الضوء الكاشف عن مستوى الفئة المستهدفة من الأفراد

¹ عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص146.

المطلوب تكوينهم من حيث عددهم، فيؤدي هذا إلى الأداء المناسب لهم، مما يساعد المسؤولين عن البرامج و تنفيذها على التخطيط الجيد وتقدير الاحتياجات حاضرا و مستقبلا¹.

- و من وجهة نظر رداح الخطيب و أحمد الخطيب فتعتبر أهمية تحديد الاحتياجات العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم، وتعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تكويني ، فتعتبر بذلك المؤشر الذي يوجه التكوين إلى الاتجاهات الصحيحة والمناسبة، إضافة إلى كونها العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتكوين في الاتجاه السليم، ويؤدي عدم التعرف على الاحتياجات مسبقا إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول في التكوين، فمعرفة الاحتياجات يسبق أي نشاط تكويني مهني و يأتي قبل تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها².

مما سبق، يمكن القول أن أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية تعتبر أساس هذه العملية وذلك انطلاقا من كونها عملية ديناميكية ومستمرة، فتحدد لنا الفئة المعنية بالتكوين ، كما تؤدي إلى الأداء الجيد و المناسب و يتم هذا بالتعرف المسبق لهذه الحاجات، وهكذا تكون قد انطلقت من تشخيص سليم يحدد دقة الاتجاهات الصحيحة والمناسبة للتكوين فلم تضيع لا المال ولا الجهد بل تكسب وقتنا و جهداً أكبر.

¹ حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعالياته، مرجع سابق، ص ص 30،31.

² رداح الخطيب، أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص 320.

المطلب الثاني: أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية.

يمكن تحديد القصور في المعلومات أو في المهارات والذي يحدد الحاجة للتكوين بأسلوبين: أولهما على مستوى الأفراد وثانيهما على مستوى المنظمة ككل.

أولاً: تحديد الحاجة على مستوى الفرد

ويؤدي القصور في معلومات الفرد إلى تحديد حاجته للتكوين ويرجع هذا إلى الأسباب التالية:

1 -الترقية : تؤدي إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة.

2 -النقل: يؤدي إلى نفس الفجوة الموجودة في النقطة السابقة.

3 -تقييم الأداء: يؤدي هذا إلى اكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي و بين الأداء المطلوب وفقاً

لمعايير التقييم.

4 -برامج تخطيط المستقبل الوظيفي : عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف

المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد يمكن التعرف على ما اذا كان هناك قصور في المعلومات أم لا.

5 -الإدارة و الأهداف: يؤدي استخدام هذا الأسلوب الإداري إلى التعرف على قصور في المعلومات

بين النتائج الفعلية وبين النتائج المستهدفة.

6 -الحوادث: اذا كانت هذه الحوادث راجعة إلى قصور في معلومات الأفراد عن الأمن و الوقاية

والأجهزة يجب تكوينهم¹.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 465،466.

7 -الشكاوي: اذا كانت أسباب الشكاوى من أفراد معينين ترجع إلى نقص في معرفتهم بالعمل
وجب تكوينهم.

8 -القيام بمهام خاصة: اذا كانت نية الإدارة هي إسناد مهام خاصة لأحد الأفراد في حين أن
قدرته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة وجب تكوينه.

9 -التناوب الوظيفي: اذا كان هناك تناوب بين مجموعتين من الأفراد على أكثر من عمل وظيفي
وجب تدريبهم على هذه الأعمال.

ثانيا: تحديد الحاجة على مستوى المنظمة

يمكن تبيين أن هناك قصورا في معلومات الأفراد وفي مهاراتهم وبالتالي الحاجة إلى تكوينهم، وذلك
بالنظر إلى الأسباب على مستوى المشروع أو المنظمة ومن أمثلة هذه الأسباب:

1 -إنشاء وحدات إنتاج جديدة.

2 -إضافة منتجات جديدة.

3 -استخدام آلات ومعدات جديدة.

4 -الأخذ بمعايير و مواصفات إنتاج جديدة.

5 -الأخذ بسياسات تسويق أو تسعير أو إعلان جديدة.

ويقوم أخصائيو التكوين على مستوى المشروع باستخدام قوائم الأسئلة أو المقابلات الشخصية مع

المديرين في الأقسام المختلفة لتحديد الحاجة للتكوين، وتدور الأسئلة المطروحة في كل من القوائم أو

المقابلات حول تأثير الخمسة أسباب السابقة على الأداء الواجب أو المطلوب في المستقبل وما إذا كان

هذا الأداء يختلف عن الأداء الفعلي، والمشاكل المترتبة على هذه الأسباب وأساليب السيطرة عن هذه المشاكل، وتؤدي مثل هذه الأسئلة إلى التعرف على الحاجة للتكوين وأيضا التعرف على محتوى برنامج التكوين¹.

وعليه مما سبق يمكن القول انه قد يواجه الأفراد صور في المعلومات و المهارات مما يحدد حاجتهم للتكوين، وهذا الإجراء له عدة أسباب ذكرت سابقا مفادها اختلاف في الأعمال التي كانت تؤدي سابقا عن نظيرتها الآنية، مما يدفع بالمنظمة لتكوين الأفراد العاملين لديها خاصة عند استخدام أو إنشاء وحدات ومعدات ومنتجات جديدة.

المطلب الثالث: مفهوم تقييم البرامج التكوينية و أهميته.

أولا: مفهوم تقييم البرامج التكوينية.

حديثا تزايدت المطالب بتقييم البرامج التكوينية للوقوف على مدى تلبيتها للتحديات الحضارية والمطالب الاجتماعية. فقد أصبح المقيمون مطالبون بتوفير معلومات مفيدة لمتخذي القرار تكون فيها معايير الأداء المطلوبة عالية؛ وفي هذا الإطار يعرف كل من جلاسر وبيكر (GLASSER & BIKER) التقييم البرامجي على أنه: «جهد منظم يشمل وصف نظام الخدمات و تقييم النتائج المترتبة على إجراءاته،

¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 466، 468.

وذلك بغية تقديم المعلومات و التغذية الراجعة المفيدة لإيجاد القرارات المناسبة فيما يتعلق بجدوى البرامج وتحديد مدى تحقيقها للأهداف المتوخاة منها»¹.

وكما يعرف كذلك أنه: «التحقق من فاعلية برامج التكوين في تحقيقها للأهداف المحددة وعادة ما يتم التقييم بناء على معايير محددة مثلا: كمية الإنتاج وجودته، تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح وتقليل الحوادث ورفع الروح المعنوية للعاملين»².

وكحوصلة لما سبق يمكن القول أن التقييم هو قياس درجة نجاح أو تحقيق الأهداف المسطرة من برامج التكوين هل تمت كما ينبغي أم لا.

ثانيا: أهمية التقييم

تحدد أهمية تقييم العمليات التكوينية بالنقاط الآتية:

- مدى تحقيق البرامج للأهداف المخطط لها مسبقا.
- مدى تحقيق البرامج للنتائج المتوقعة منها.
- الاختيار الأمثل للوسائل و الأنشطة المستخدمة في التكوين كافة.
- الاختيار المناسب للأساليب المستخدمة في التكوين.
- تحديد الجوانب الايجابية من اجل تعزيزها في تنفيذ البرامج.

¹الحسن بوعبد الله، نبيلة ناني، التقييم المنظومي لبرامج التكوين، منشورات مخبر إدارة وتنمية الموارد البشرية، الجزائر، 2010، ص 07.

²رداح الخطيب، أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص 335.

- تحديد الجوانب السلبية التي تواجه عملية تنفيذ البرنامج التكويني والعمل على تدليلها لضمان تحقيق الأهداف مستقبلاً¹.

وعليه يمكن القول أن أهمية التقييم تتضح في تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً والنتائج المتوقعة منها، ويكون هذا باختيار وسائل أنشطة داعمة للتكوين وذلك لمعرفة نقاط الضعف من أجل تدليلها والنقاط الإيجابية من أجل تعزيزها والعمل بها لتحقيق الأهداف المستقبلية.

المطلب الرابع: أهداف التقييم وخصائصه.

أولاً: الأهداف: هناك مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- تعرف مقدار ما تم إنجازه من الخطة التكوينية وما تم تحقيقه من أهداف.
- تعرف مدى النجاح في تطبيق مبادئ و أسس التكوين الصحيحة في البرامج التي تم تنفيذها.
- بيان نواحي القوة و الضعف في البرامج التكوينية حتى يمكن التغلب على نقاط الضعف ودعم وتعزيز نقاط القوة.

- تعرف مدى مساهمة المتكويين في تطبيق الخبرات التي تعلموها و المهارات التي اكتسبوها في أعمالهم.

¹ حسن أحمد الطعاني، التدريب: مفهومه وفعالياته، مرجع سابق، ص147.

- تحديد المعوقات التي تواجه تنفيذ البرامج التكوينية والعمل على تدليلها لتحقيق أهدافها كاملة في المستقبل¹.

يمكن القول مما سبق أن التقييم يهدف للحكم على ما أنجز وما حقق من الخطة التكوينية من أهداف، ويتم هذا من خلال التطبيق الصحيح للمبادئ و الأسس التكوينية ، فمن هنا تظهر نواحي القوة والضعف وذلك لمعالجتها ، كما يساعد التقييم المتكويين في استظهار ما تم اكتسابه من معارف ومهارات وهذا يمثل "تغذية راجعة" مما يمكن من معرفة المعوقات التي تقف في تنفيذ هذه البرامج.

ثانيا: خصائص التقييم الجيد.

يمكن تلخيص خصائص التقييم الجيد في النقاط الآتية:

1 -الاستمرارية: أن يكون التقييم مستمرا طيلة الفترة التكوينية، ملازما لكل وضعياتها ومراحلها.

2 -المصدقية: يجب أن تتوفر أدوات التقييم على المعالم السيكومترية المطلوبة، والتي من أبرزها

الصدق و الثبات.

3 -الشمولية: أن يشمل جميع جوانب شخصية المتكون، كما يشمل عينة ممثلة من المحتوى المقدم

خلال دورات التكوين.

4 -تنوع الأدوات: لابد من استعمال أدوات مختلفة للتقييم لتحقيق أكبر قدر من الشمولية

والمصدقية.

¹ حسن أحمد الطعاني، التدريب: مفهومه وفعالياته، مرجع سابق، ص148.

5 -الوظيفية: لا بد وأن يكون التقييم وظيفيا، بمعنى أن يؤدي الدور المنوط به في تقديم تغذية راجعة

لكل أطراف العملية التكوينية في الوقت المناسب¹.

6 المشاركة: أن يشارك في عمليات تقييم البرنامج التكويني، خبراء في التدريب و مسئولين

ومشرفين ومدربون ومتدربون.

7 توفر مقومين أكفاء: يجب أن يتولى عملية التقييم أشخاص أكفاء لهم خبرة في هذا المجال

يتحلون بالنزاهة والموضوعية والدقة، ويمكن أن يكونوا أعضاء في المؤسسة التي تقوم بتنفيذ البرامج

التكوينية أو من خارجها².

وعليه لضمان تقييم جيد خالي من الأساليب الغير علمية والغير مدروسة بطريقة جيدة يجب أن

يشتمل التقييم على المصدقية ليصبح معتمدا، والاستمرارية باعتباره عملية دائمة ومستمرة ، كما يعتمد

الشمولية وهذا ليشمل كافة مناحي العملية التكوينية، إضافة لتنوع الأدوات والمتمثلة في الاستبيانات،

أدوات الملاحظة والمقابلة المعدة إعدادا جيدا ،إضافة إلى مشاركة خبراء وتقنيين في هذا المجال، وعليه يعتبر

التقييم والتغذية الراجعة أو "الوظيفية" هما المفتاح لتحقيق الأهداف.

¹ لحسن بوعبد الله، نبيلة ناني، مقارنة منظومية للبرامج التكوينية، مرجع سابق، ص15.

حسن أحمد الطعاني، التدريب: مفهومه وفعالياته، مرجع سابق، ص 154، 155.

خلاصة الفصل:

ومن خلال ما تقدم في هذا الفصل يتضح أن التكوين هو جوهر العملية الإدارية باعتباره ضروري ومستمر لبقاء المنظمة ولمواكبة التطورات الحديثة وأهمية تنعكس بشكل ايجابي على المنظمة ، وذلك بتحقيق أهدافها في اقصر وقت.

وعليه على الإدارة القيام بالتحليل والدراسة الدقيقة لكافة المراحل التي تمر بها عملية التكوين إبتداء من التخطيط إلى التقييم.

الفصل الثالث

تمهيد.

+المبحث الأول: مدخل عام حول السلوك.

+المبحث الثاني: الإطار العام للسلوك التنظيمي.

+المبحث الثالث: نواتج السلوك التنظيمي و مكوناته.

+المبحث الرابع: اثر الاتجاهات و تعديل السلوك

التنظيمي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

إن دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسة تنتج من أهمية السلوك الإنساني ككل لأن فهم سلوك الآخرين يتيح لنا فهم تفكيرهم ومنطلقاتهم وتصوراتهم، وبالتالي مساعدتهم على اتخاذ السلوك الصحيح في المكان والزمان المناسبين، مما يزيد من فرص النجاح في العمل.

والحقيقة أن فهم ودراسة سلوك الآخرين ليس بالأمر السهل ولا اليسير، لاعتبار أننا نتعامل مع متغير يتغير باستمرار نتيجة ظروف الحياة وضغوط العمل والعلاقات مع الآخرين، لذلك كانت الدراسة حول السلوك العملي للعامل في محيط العمل.

المبحث الأول: مدخل عام حول السلوك

المطلب الأول: مفهوم السلوك

لقد عرف السلوك بأكثر من تعريف، فعند **عبد الرحمان عيسوي** يقصد به بوجه عام أنه : «عبارة عن الاستجابات الحركية والغددية أي الاستجابات الصادرة عن عضلات الكائن الحي، أو عن الغدد الموجودة في جسمه».

فحسب هذا التعريف فإن السلوك الإنساني يعبر عن مختلف حركات الإنسان الظاهرية و كذلك مختلف الأنشطة الباطنية مثل: التفكير، الإدراك وغيرها.

- كما يعرف أيضا: « كمجموعة التصرفات والتغيرات الداخلية والخارجية التي يسعى عن طريقها الفرد لان يحقق عملية التكيف والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله»¹.

- كما يعرف كذلك على أنه: « مجموعة من التصرفات و الأفعال التي يقوم بها الأفراد اتجاه الآخرين، قد يكون السلوك ايجابي أو سلبي»².

وكحوصلة يمكن القول أن السلوك الإنساني هو كل الاستجابات الصادرة عن الكائن الحي والظاهرة في شكل مجموعة من التصرفات والتغيرات الداخلية والخارجية الصادرة عن الفرد لتحقيق التكيف والتوافق مع البيئة المحيطة به.

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار الحمدي العامة، 2003، ص ص 58، 59.

² حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية، الأردن، ط1، 2010، ص15.

المطلب الثاني: عناصر ومكونات السلوك

✓ **الهدف:** كل سلوك له هدف يسعى لتحقيقه، يختلف من حيث أهميته أو قيمته من فرد لآخر.

✓ **الاستعداد أو التهيؤ:** فالفرد يستطيع أن يستجيب بأساليب مختلفة وعادة ما يفشل الفرد في

الوصول إلى هدفه، إذا تطلب الموقف استجابة لا يستطيع ولا يقدر عليها ويرجع الفشل في أنه

غير مستعد ومهياً للقيام بالاستجابة المناسبة.

✓ **الموقف:** يزود الفرد بالبدائل المختلفة التي تتطلب منه الاختيار من هذه البدائل، وهذه المواقف

تعطي للفرد الفرصة لكي يشبع حاجاته ويواجه مطالبه، وكثيرا ما يتضمن الموقف مشكلة معينة

تتطلب حلا من الفرد.

✓ **التفسير:** يقوم الفرد بتفسير الموقف قبل أن يسلكه أو يتصرف بأسلوب معين، فيجب عليه أن

يقرر الأفعال الممكنة وأن يحاول التنبؤ بالنتائج المحتملة على أساس تقدير و فهم الموقف الحاضر

على ضوء الخبرة السابقة وعن طريق استخدام المنطق والاستدلال.

✓ **الاستجابة:** الفرد يستجيب ويتصرف ويسلك بالأسلوب الذي يعتقد أنه سيقوده إلى أكبر قدر

من الإشباع ويحقق الرضا، ويعد تقدير النتائج المتوقعة من مختلف الأفعال ويحاول استخدام

الأفعال التي تعطيه أكبر قدر من المكافأة والإشباع وأقل من الخسارة أو التكلفة.

✓ **النواتج:** قد تأتي نواتج السلوك وأفعال الفرد محققة للهدف ومشبعة لمطالب الفرد وحاجاته وهنا

تتفق تفسيرات الفرد للموقف مع النواتج التي حصل عليها، وقد تأتي مخالفة لتفسيراته ومخيبة

لآماله وغير محققة لأهدافه، وفي هذه الحالة يقوم الفرد بإعادة تفسير الموقف وإجراء استجابات

جديدة و قد يقرر أن الهدف لا يمكن الوصول إليه أو لا يستحق عناء وجهد الوصول إليه، وقد

يؤدي الموقف السابق إلى شعور الفرد بالضيق والتوتر النفسي ومن ثم بالإحباط¹.

المطلب الثالث: أنواع السلوك.

يمكن تصنيف السلوك الإنساني بشكل عام إلى ثلاثة أنواع من السلوك، ورغم أنه لا يمكن فصل

الواحد منهما عن الآخر.

- **السلوك الفردي:** وهو أبسط أنواع السلوك حيث انه يتعلق بالفرد وما يتعرض إليه من مواقف

في حياته اليومية، فسلوك الفرد يتمثل بالاستجابة لمؤشر خارجي معين، ومن المعروف أن الأفراد

لا يستجيبون بصورة واحدة للمؤشر الواحد، حيث أن إدراك كل فرد للمؤشر يختلف عن إدراك

الآخرين من ناحية والاختلافات الفردية من حيث السن والتعلم والدافعية والشخصية

والاتجاهات النفسية من ناحية أخرى.

- **السلوك الجماعي:** وهو سلوك الجماعة التي تتصف بالقدرة على تطوير قواعد و عادات سلوكية

بصورة تلقائية تخالف ما هو مقبول وشائع، ويرى علماء الاجتماع أن السلوك الجماهيري يمثل

نموذجاً أساسياً للسلوك الجماعي، فهم يرون أن الجماعة كالفرد تتعرض إلى حالات من

التضعع و التمزق بين الحين والآخر، فإذا كان هذا التمزق عنيفا فانه ينقل الجماعة إلى حالة

¹ فاروق عبده فليبه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، ط1، الأردن، 2005، ص 31،33.

من الهياج والتوتر الذي عادة ما يؤدي إلى أعمال العنف، فمن العناصر التي تكون في شكل

جماعي ما يلي: الجماعات، القيادة، الاتصال.

- السلوك الاجتماعي: وهو السلوك الشائع بين الجماعات الإنسانية، فهو الذي يمثل علاقة الفرد

بغيره من أفراد الجماعة، وهو سلوك يكتسبه الفرد منذ ولادته نتيجة علاقاته بأسرته التي ينشأ

ضمنها ثم علاقاته بأفراد المجتمع الأكبر فيما بعد¹.

وعليه نستنتج أن للسلوك الإنساني ثلاث أنواع: سلوك فردي وهو الذي يخص الفرد بحد ذاته

ويضم كل ما يتعرض له الفرد في يومياته، وهذا باختلافه من فرد لأخر، سلوك جماعي: الذي يكون بين

فردين فأكثر وهذا بالتفاعل الذي من خلاله يعطيهم القدرة على تطوير قواعد وعادات سلوكية بصورة

تلقائية، سلوك اجتماعي: وهو الذي يمثل علاقة الفرد مع باقي أفراد المجتمع.

المطلب الرابع: المبادئ الأساسية للسلوك الإنساني

لقد استأثر السلوك الإنساني بفضول الباحثين والدارسين الاجتماعيين والنفسيين لقرون عديدة

فحاولوا التعرف على طبيعة السلوك الإنساني، وعليه فقد تبين أن هناك إجماعاً بين هؤلاء العلماء على

أن السلوك الإنساني تحكمه ثلاث مبادئ أساسية:

1 - مبدأ السببية: إن السلوك الإنساني لا ينشأ من العدم، وإنما ينشأ نتيجة لمؤثرات مختلفة أما تغيير

في ظروف الشخص الذاتية، فيسيولوجية كانت أو سيكولوجية، أو لتغيرات في ظروف البيئة الخارجة عن

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص 25، 26.

ذاته، فالتغيير أي تغيير يحدث حالة من عدم التوازن الأمر الذي يدعو الفرد لإتباع السلوك الذي يعيد له توازنه.

2 - مبدأ الدافع: فكما أن للسلوك سببا فان له أيضا دافعا يوجهه هو القوة الأساسية التي تشير

السلوك وتحدد اتجاهه، وقد يكون الدافع فيسيولوجية كدفع الجوع أو سيكولوجيا كدافع تحقيق الذات أو الانتماء والحب، فالدافع هو حالة داخلية تثير السلوك في ظروف معينة وتوصله إلى غاية محددة ولذلك فان الدافع يعتبر قوة محركة وموجهة في نفس الوقت وتجدر الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين الدافع والحافز فبينما يكون الدافع داخليا فان الحافز مثير خارجي ولذلك فانه بالإمكان النظر إلى الدافع بمفهوم الحاجة (Need) التي يسعى الفرد إلى إشباعها ويشعر بأهميتها ويدرك إمكانية تحقيقها.

مبدأ الهدف: إن السلوك الإنساني موجه دائما لتحقيق هدف محدد أو غاية معينة، فكل فرد يسعى

دائما غالى إشباع حاجة معينة، و لذلك فان السلوك الإنساني سلوك هادف من اجل تحقيق الفرد لشيء معين أو يحصل على ميزة أو يتفادى ضررا لشخصه أو لغيره¹.

¹ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2004، ص ص 27، 28.

المبحث الثاني: الإطار العام للسلوك التنظيمي.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمجال السلوك التنظيمي.

مر السلوك التنظيمي بعدة مراحل وكل مرحلة كانت تضم محاولات كثيرة من أجل تفسيره، فيجتمع

الكثير من الكتاب والباحثين في هذا الميدان على أن دراسات وتجارب العلاقات الإنسانية تمثل بداية

الانطلاقة الحقيقية للسلوك التنظيمي، ولكنهم في ذات الوقت يعترفون بوجود بعض الدراسات والأبحاث

والممارسات العملية التي سبقت ذلك، وطورت قاعدة معرفية لا يمكن إغفالها و يمكن القول بان مجال

السلوك التنظيمي قد مر بالمراحل التالية:

ما قبل الحركة العلمية "العصور القديمة".

الحقبة الكلاسيكية.

العلاقات الإنسانية.

الحقبة الحديثة.

أولاً: ما قبل الحقبة العلمية "العصور القديمة"

نستطيع الجزم بان الإدارة من حيث أنها نشاط ممارسة تمتد جذورها إلى العصور القديمة ، فقد أشار

الكثير من الكتاب والباحثين إلى أن الحضارات القديمة من فرعونية وبابلية والسومرية وصينية وهندية

وإسلامية وغيرها حققت تطورا وإنجازات كبيرة ما كانت لتحقق بدون ممارسة بعض جوانب وأوجه

العملية الإدارية (تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة)، ولم تغفل هذه الحضارات كليا أهمية الإنسان،

وخاصة الحضارة الإسلامية فقد أشادت بضرورة التشاور مع المرؤوسين عند اتخاذ القرار ، كما شجعت على الاتصال المباشر والاختيار الأصح.

كانت الأمم والمجتمعات القديمة بدائية و زراعية تعتمد على الوسائل والأدوات البدائية زاد من صعوبة عمل المديرين ، كما يضاف إلى أن الناس كانوا أميين وحتى المديرين لم يتلقوا أي تعليم وتدريب في المجالات الإدارية، ومع مرور الزمن فقد أدى استغلال الموارد الطبيعية والتقنية إلى الثورة الصناعية، فقد صاحبها تغيرات اقتصادية واجتماعية هائلة ومن بينها تغير طبيعة المجتمعات وطبيعة أعمالهم والنزوح من الأرياف إلى المصانع في المدن.

وعليه أدت الثورة الصناعية إلى أوسع الصناعات مما أدى إلى تزايد المشكلات التنظيمية والإدارية مما أثار الاهتمام في السعي نحو تحقيق الرشد والعقلانية في العملية الإدارية ولم تعد الممارسات الإدارية التقليدية والعشوائية غير المنظمة مناسبة لعمليات التصنيع الكبيرة، وهذا كله أدى إلى ولادة حقبة الإدارة الكلاسيكية¹.

وعليه نستنتج أن لتطور السلوك التنظيمي جذور تاريخية عميقة من خلال ممارسة الإدارة بصفة عامة والتي كانت تعتمد عليها الحضارات مثل: السومرية، البابلية، الفرعونية.... وكيف تمكنت هذه الحضارات من التطور و الازدهار لولا اعتمادها على فكر إداري متطور حسب معطيات ذلك الوقت.

¹حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2009، ص ص 20، 21.

ثانيا: المدرسة الكلاسيكية

وتضم هذه المدرسة عدة اتجاهات فكرية و نظرية ولكنها تتفق جميعا إلى حد كبير على تعاملها مع العنصر الإنساني.

أ -النظرية الإدارية: ويسندها الكثيرون إلى هنري فايول، حيث وضع وظائف المدير الخمسة وهي:

التخطيط التنظيم، الأمر، التنسيق، الرقابة ، كما اقترح 14 مبدأ علمي للإدارة التي لا يزال بعضها صالحا لغاية اليوم.

ب -الإدارة العلمية: تنسب لفريدريك فايولر، اهتمت هذه المدرسة بتحقيق الكفاءة الإنتاجية،

تقسيم العمل والتخصص وأدخلت الجانب العلمي في الإدارة " الحركة و الزمن" غير أنها أهملت

الجانب الإنساني للعامل واعتبرته مثل الآلة ومن روادها: هنري غانت، فرانك وليليان جلبرت.

ج -النموذج البيروقراطي: يقترن هنا النموذج البيروقراطي بالعالم الاجتماعي ماكس فيبر و يهدف

هذا النموذج لتحقيق الرشد والعقلانية في المنظمات من خلال السيطرة على السلوك

الإنساني وجعله راشدا وعقلانيا عن طريق تبني نظام صارم وقواعد وإجراءات حازمة داخل

المنظمات، وعن طريق تقسيم العمل والتخصص والتسلسل الهرمي، واستبعاد العلاقات

الشخصية، ومن ناحية أخرى فقد اهتم ماكس فيبر بضرورة تحقيق العدالة بين العاملين عن

طريق التعيين والترقيات على أساس الجدارة و الاستحقاق كما اهتم بالاستقرار الوظيفي

للعامل¹.

نستنتج أن هذه المدرسة اهتمت بتحقيق إنتاجية أكبر وتقسيم العمل والتخصص، التسلسل

الهرمي، واعتبرت العامل كآلة بينما أهملت أو أغفلت الجانب الإنساني للعامل كونه اجتماعي بطبعه

فهو يحتاج لتكوين علاقات وجماعات داخل المنظمة.

ثالثاً: حركة العلاقات الإنسانية

ثم ظهرت في عامي 1924 – 1927 مدرسة العلاقات الإنسانية على يد التون مايو وزملائه ،

حيث اعتمد الدارسون والباحثون على دراسة العلاقات الإنسانية بين جماعات العمل المختلفة لمعرفة

مدى تفاعلها مع بعضها وإثر ذلك على الإنتاجية و الرضا الوظيفي².

وعليه يتضح من خلال المدرسين الكلاسيكية و السلوكية "العلاقات الإنسانية" أن المدرسة

الكلاسيكية وعلى رأسها تايلور انه سعى لزيادة الإنتاجية بجعلها عقلانية بينما التون مايو " مدرسة

العلاقات الإنسانية" وحرص على زيادة الإنتاجية بجعلها إنسانية " أنسة التنظيم".

واستمر الحال على هذا المنوال حيث تطورت مدرسة العلاقات الإنسانية في الأربعينيات وما تلاها

من سنوات وذلك بظهور العديد من النظريات المفسرة للعوامل المفسرة للسلوك الإنساني والتنظيمي

وذلك على يد دوجلاس ماكجريجور فتركزت معظم الدراسات على دوافع العاملين والقيادة الإدارية ،

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 23، 21.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 49.

فتضمن كتابه " الجانب الإنساني للمنظمة" والذي نشر عام 1960 قاعدة فلسفية هامة للنظرة الحديثة

للناس في العمل واعتمادا على خبرته وممارساته الإدارية طور نظريتين متباينتين حول طبيعة الإنسان هما

نظرية (X) و نظرية (Y) تمثلت هذه المرحلة الحقبية الجديدة للسلوك التنظيمي.

وفي أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات بدأ علم السلوك التنظيمي ينضج ويتبلور أكثر فأكثر

وتطور من مجرد افتراضات بسيطة ونماذج سلوكية في العلاقات الإنسانية إلى نظريات ومفاهيم ومنهجيات

علمية حقيقية¹.

فمن هنا أخذت الدراسات والبحوث في هذا المجال تهتم بالعامل وجماعات العمل فقط بل وأيضا

يتفاعل العاملين في منظمات العمل مع العمل نفسه وهذا ساعد لظهور مدرسة السلوك التنظيمي.

المطلب الثاني: أهمية السلوك التنظيمي.

يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في بعض النقاط التالية:

- تغيير النظرة للمورد البشري في المنظمة واعتباره احد الدعائم الأساسية بتحقيق أهدافها "المنظمة"

جعل الاهتمام بتطويره وتحسين مهاراته لزيادة كفاءته أمرا ضروريا، ومن ثم فان الفهم الصحيح

لسلوكه يمكن المنظمة من التعامل معه بشكل صحيح.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 26 [بتصرف].

- التأثير القوي للمنظمات على حياتنا مما يستوجب منا التعرف على هذه المنظمات وعلى كيفية

عملها ومختلف الأنشطة التي تقدمها لان علاقتنا مع المنظمة تحتم علينا تبني دور من الأدوار

العديدة كان نكون مستهلكين أو موردين أو عاملين.

- تقديم وجهات نظر وآراء محددة فيما يتعلق بالجانب الإنساني للإدارة : الأفراد كأفراد، الأفراد

الموردين ، الأفراد المسييرين، و مسئولين...¹

ونظرا لأهمية المورد البشري في المنظمة استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لها من

تأثير على فعالية المنظمة.

تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك، مما يتطلب من المنظمة فهم

وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعمل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات، وهذا زيادة

للتأثير والتحكم في السلوك.

توضيح العوامل التي تؤثر في إدارة المديرين لمنظمتهم فيقوم السلوك التنظيمي على وصف البيئة الإنسانية

المعقدة التي يعمل فيها المديرين، كما يعرق المشاكل المرتبطة بالسلوك الإنساني حيث يمكن فهمها واتخاذ

الإجراءات السلوكية التصحيحية لزيادة فعالية هذا السلوك.²

¹ محمود شيخاوي، أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع التنظيم و العمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و الإسلامية، جامعة أدرار، 2013، 2014 ، ص ص100،101.

² ليندة بن قرقور، الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لأحداث التطوير التنظيمي، أطروحة ماجستير منشورة في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008 ، ص ص 19،20.

كما يحض السلوك التنظيمي بأهمية بالغة في تفسير الظواهر التنظيمية كمعرفة العلاقة المتبادلة التأثير بين الفرد والمنظمة ومعالجة الصراعات التنظيمية بينهم ، تحسين الفعالية التنظيمية من خلال تنمية المهارات السلوكية الخاصة بالتعامل مع الآخرين، كما تسمح دراسة السلوك التنظيمي بتحسين أداء وإنتاجية المورد البشري في المنظمة¹.

وبذلك تتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على فهم و توجيه سلوكيات و تفاعلات العنصر البشري والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة و نجاحها مرهون بتفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه.

المطلب الثالث: 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 تبصّر بما حولك وأن تتعرف على بعض العناصر المسببة للسلوك وأنه حال توافر هذه العناصر أو المسببات فإنه يمكن إذا التنبؤ بالسلوك المتوقع لشخص معين والتحكم في هذا السلوك.

ولزيد من التحليل يمكن القول انه يمكننا توجيه السلوك داخل العمل ، فالمعرفة بالأصول العلمية للتعلم و الدافعية والإدراك و غيرها تمكن من توجيه هذه العوامل المؤدية إلى السلوك بل أكثر من ذلك

¹ سيد احمدالكردى، السلوك التنظيمي، (ب د)، (ب ب)، (ب س)، ص ص 10،09.

أن معرفة المبادئ العلمية لأحد أركان السلوك كالدافعية، مثلا تمكن الفرد من معرفة كيفية تحميس أو تنشيط أو توجيه سلوك الفرد من خلال عناصر معينة مثل: الأجر، ظروف العمل.

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

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

1 - التعرف على مسببات السلوك.

2 - التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات

3 - التوجيه و السيطرة و التحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات¹.

وعليه يمكن القول أن المعرفة العلمية تمحورت أساسا حول التفسير الكافي والدقيق لأسباب

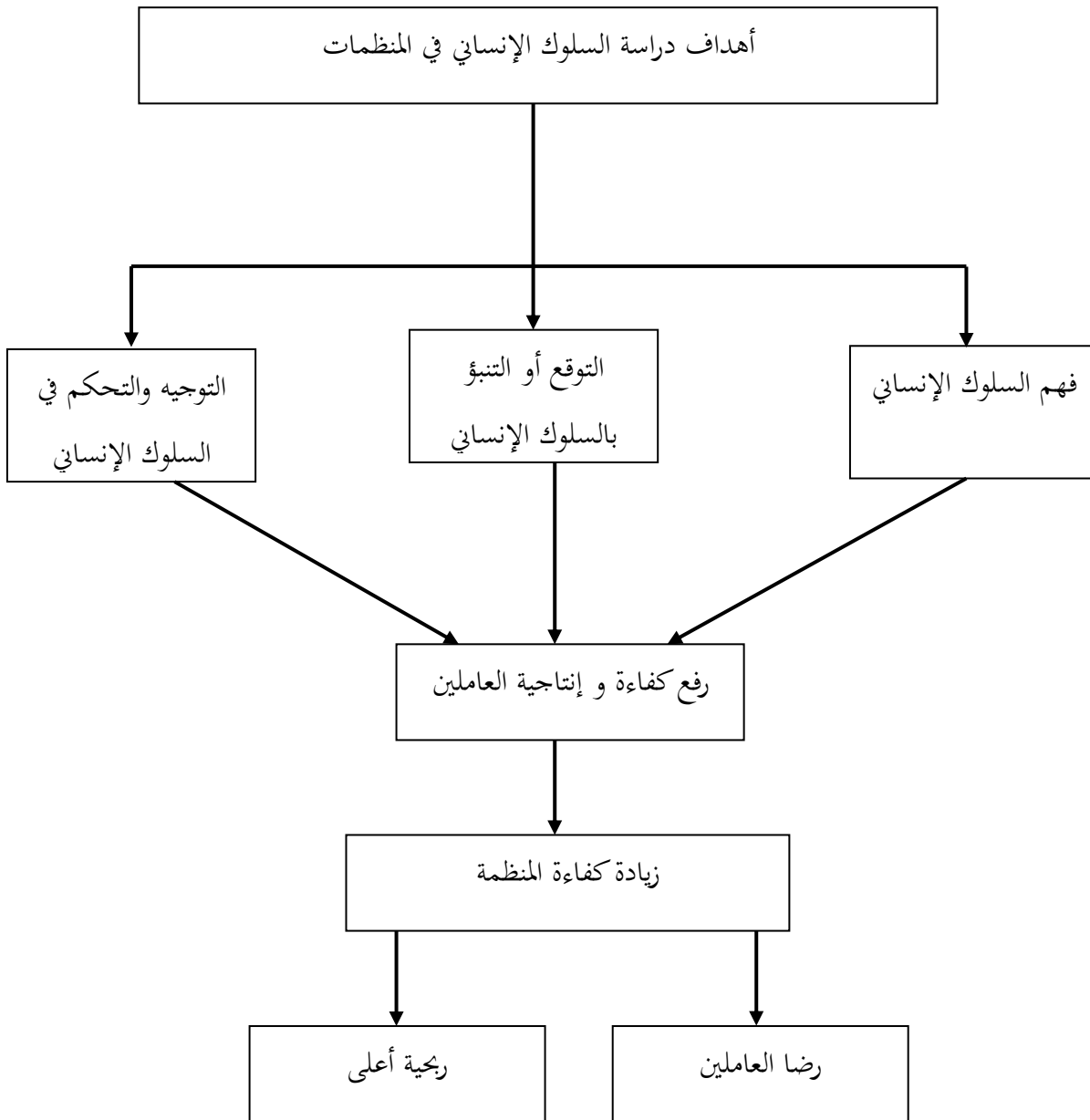
ومظاهر السلوك، محاولة بذلك إمكانية التنبؤ الفعال لها أو لما يمكن أن يكون عليه السلوك مستقبلا ومن

تم الإدارة الفعالة لهذا السلوك وذلك من خلال التحكم والتوجيه.

والشكل التالي يوضح أهداف دراسة السلوك التنظيمي.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص ص 25، 26.

الشكل رقم (03) : أهداف دراسة السلوك التنظيمي



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص48.

المطلب الرابع: عناصر السلوك التنظيمي وصفاته

أولاً: عناصر السلوك التنظيمي

إن العناصر الأساسية في السلوك التنظيمي تشمل الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، وأخيراً البيئة التي تعيش فيها المنظمات، فحينما يبدأ الأفراد العمل في المنظمة فإنهم يسعون إلى تحقيق أهداف معينة ومن هنا تنشأ الحاجة إلى وجود تنظيم يوضح علاقاتهم ببعضهم البعض، وأيضاً الحاجة إلى استخدام تكنولوجيا بدرجة معينة، وكل هذه العناصر تتأثر بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة وهذا يتضح فيما يلي:

الأفراد: يمثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة وهو يعملون كأفراد ومجموعات سواء

كانت رسمية أو غير رسمية، وهؤلاء الأفراد حالات متغيرة ومتطورة، فهم مختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم.

الهيكل التنظيمي: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة فهو يوضح أنواع

الوظائف وعلاقاتها ومستوياتها، كما تنشأ عادة مشكلات متعددة تحتاج التنسيق والتعاون

وانخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة.

التكنولوجيا: تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة، فالأفراد غالباً لا

يعملون كل شيء بأيديهم فهم يستخدمون الآلات وأسابيب تكنولوجية معينة في العمل

والتكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية، كما أن لها تأثير على العاملين وسلوكهم في

العمل، وكذلك لها تكلفتها وعواقبها في العمل.

البيئة: تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها، وأيضا في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع، وهذه

الأخيرة تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والتعليمية والثقافية والاقتصادية من المجتمع،

وهذه البيئة الخارجية لها تأثير كبير على العاملين في المنظمة، فهي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم

وتؤثر في ظروف عملهم ودرجة المنافسة ولهذا يجب أخذها في الاعتبار عند دراسة السلوك

الإنساني في المنظمات، ويظهر ذلك في الشكل الذي يوضح العناصر الهامة في السلوك

التنظيمي¹.

يظهر من خلال ما سبق أن عناصر السلوك التنظيمي والمتمثلة في الأفراد الهيكل التنظيمي،

التكنولوجيا، البيئة هي عبارة عن عناصر مترابطة ومتداخلة مع بعضها البعض ولكل منها تأثير عن الآخر

ولا يمكن أن تتم أو تكتمل إلا من خلال وجود كل العناصر سابقة الذكر.

ومن جهة أخرى يوجد نوعان من عناصر السلوك التنظيمي وهي كالآتي:

عناصر السلوك الفردي: هي العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للناس و التي يجب

دراستها لفهمها والتنبؤ بها وتوجيهها.

1 - الإدراك: كيف يفسر الفرد ويفهم المواقف والأحداث من حوله وهذا بدوره يؤثر على حكمه

على الآخرين وعلى تصرفاته واتخاذها للقرارات.

2 - التعلم: يفيد في فهم كيف يكتسب الأفراد العاملون سلوكهم وكيف يمكن تقوية أو أضعاف

أنماط معينة من السلوك.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 36، 37.

3 -الدافعية: يفيد في فهم العناصر التي تؤثر رفع حماس ودافعية العاملين وفي التسلح ببعض

الأدوات والمهارات التي يمكن من خلالها حث العاملين ورفع حماسهم في أعمالهم.

4 -الاتجاهات النفسية: يساعد المدير في معرفة آراء ومشاعر وميول الناس للتصرف في مواقف

معينة وكيف يمكنه التأثير عليها لصالح هذا العمل

5 -الشخصية: يساعد المدير على فهم مكونات وخصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد

داخل أعمالهم وهو فهم ضروري لتمكين المدير من توجيه الرؤوسين للأداء السليم.

عناصر السلوك الجماعي: العناصر المؤثرة في السلوك الجماعي للأفراد وهي لازمة لفهم هذا السلوك

والتنبؤ به وتوجيهه وهي:

1 -الجماعات: وفيها يتم التعرف على تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي والصراع

الجماعي وعلاقتها بسلوك العمل، إضافة لظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

2 -القيادة: و يفيد هذا الموضوع في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة

على سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

3 -الاتصال: ويهم هذا الموضوع أي مدير أو عامل في فهم كيف تتم عملية الاتصال داخل

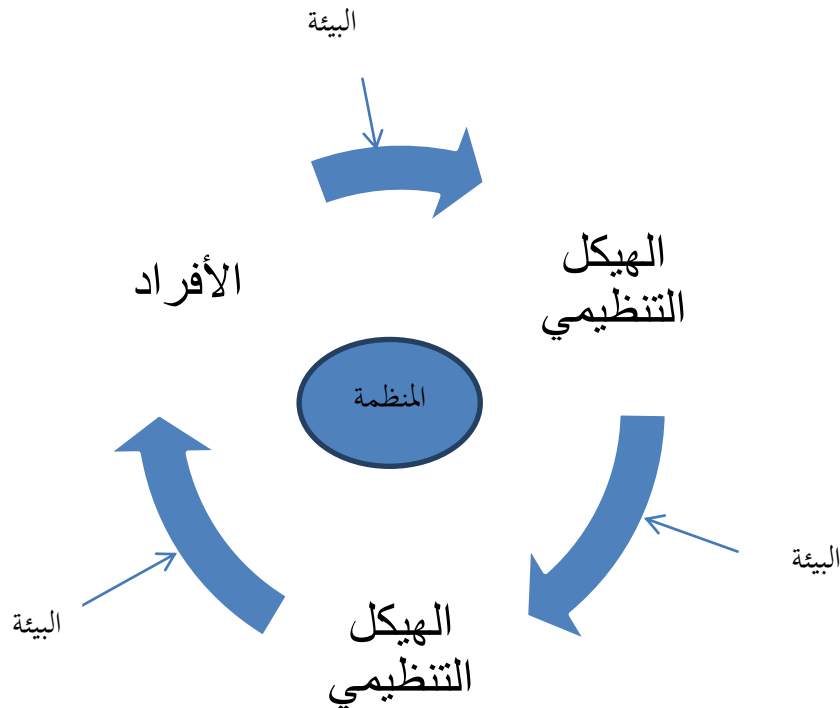
العمل وكيف يمكن جعله بدون معوقات ويف يمكن الرفع من مهارات الاتصال بالطرق

المختلفة مثل: الاستماع و المقابلات الشخصية أو الاجتماعات¹.

¹ حسن إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية، عمان، ط1، 2009، ص ص 243، 245.

وعليه يتضح من العناصر السابقة الذكر (عناصر السلوك الفردي) أنها خاصة بكل سلوك فردي إذ تمثل أو تعتبر بمثابة دراسة أو تشخيص لطبيعة الفرد و تحدد نمط تصوره وكيفية إدراكه للأمور و أساليب تعلمه وتكوينه للاتجاهات. أما عن عناصر السلوك الجماعي فهي متغيرات جماعية يقوم بها القائد أو المدير أو الرئيس على مجموعة من المرؤوسين باعتبارها تؤدي بشكل جماعي ولا يمكن للفرد أن يقوم بها بمفرده في بيئة غير تنظيمية.

الشكل رقم (04) : يوضح عناصر السلوك التنظيمي.



المصدر: عبد الباقي صلاح الدين محمد، مرجع سابق، ص36.

ثانيا: صفاته

يتصف السلوك التنظيمي بعدد من الصفات تتمثل في الآتي:

- 1 - يعتبر السلوك التنظيمي بصفة عامة بأنه طريقة للتفكير و بصورة أضيق يمكن النظر إليه كمجال للمعرفة يغطي عددا محددًا من الموضوعات الأساسية.
- 2 - يمكن فهم و تصور السلوك التنظيمي كحقل قائم على المنهج العلمي و بذلك فهو ليس ظاهرة عشوائية تقوم على معادلة المؤثر والسبب.
- 3 - ينظر السلوك التنظيمي إلى السلوك داخل المنظمات كنتيجة تربط بمفاهيم كالإداء، وكل 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، القيادة، والقوة، الثقة والتفويض، الاتجاهات والإدراك، التعلم وديناميكية الجماعة¹. وعليه نستنتج أن للسلوك التنظيمي صفات أعطته الصبغة العلمية التي تهدف إلى تحقيق أهداف التنظيم و ذلك من خلال الاتفاق على الموضوعات التي تشكل محورا للسلوك التنظيمي.

¹ عبد الله بن عبد الغاني الطحجم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سابق، ص 24.

المبحث الثالث: نواتج السلوك التنظيمي عوامله ونظرياته

المطلب الأول: نواتج السلوك التنظيمي

لسلوك الأفراد داخل المنظمات وفي إطار أعمالهم نواتج معينة، ومن أهم هذه النواتج ما يلي:

1 - الأداء والإنتاجية:

ويمكن التمييز بين أبعاد الأداء التالية:

أ - أن يحقق الأفراد الأهداف و الأعمال المطلوبة منهم: وهو ما يشير إلى الفعالية في الأداء.

ب - أن يستخدم الأفراد الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف وهو ما يشير إلى الكفاءة في

استخدام الموارد.

2 - الرضا عن العمل: الرضا الوظيفي:

وهو يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل وعلى

الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل: الأجر، سياسات المنظمة، الرؤساء والزملاء، المرؤوسين،

وفرص النمو والتزقي، وفرص تحقيق الذات وغيرها من العناصر.

ومن الظواهر الرئيسية لعدم الرضا عن العمل ما يمس ترك الخدمة فزيادة معدلات ترك الخدمة هو

مؤشر لعدم الرضا عن العمل، كما أن الغياب هو مؤشر لعدم الرضا عن العمل.

وهناك مؤشرات أخرى تعبر عن درجة الرضا مثل: درجة ولاء الفرد لوظيفته ومشاركته فيها واعتباره

جزء من الوظيفة وهو ما يطلق عليه "بالارتباط الوظيفي" وهناك مؤشر آخر يدل على مدى الولاء اتجاه

المنظمة ككل، واحترام الفرد لانتمائه للمنظمة واعتزازه بالعمل فيها وهو ما يطلق عليه بالالتزام اتجاه

المنظمة للدرجة التي تجعل الفرد يشعر بأنه مواطن صالح لدى المنظمة يتفانى في عمله و يقدم أكثر مما هو مطلوب منه¹.

3 - التطوير التنظيمي: جهود مخططة على مستوى التنظيم ككل تصنعه الإدارة العليا لزيادة فعالية

التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجرى في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية².

من أهدافه:

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين في جميع أجزاء المنظمة، وخلق إنتاج في مناخ التنظيم مما يمكن من معالجة كل المشاكل التي يعاني منها التنظيم.

- توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بشكل مستمر دون تشويه، والعمل على إيجاد التوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

- مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف بدلا من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية و تبني أساليب اقل فاعلية.

أساليبه:

- التأهيل و التدريب: تدريب الفرد و تنمية مداركه لكي يواكب التطورات التي تحدث.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص48.

² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2003، ص21.

- الاختيار والتعيين: اختيار أفضل المؤهلات والخبرات واستقطاب الكفاءات التي لها قدرات تطويرية للعمل.

- الأجور والمكافآت والحوافز: يتم السعي هنا لتطوير أنظمة الأجور والحوافز لرفع إنتاجية العناصر البشرية وتنشيطها وتحسين نوعيتها والمساعدة في التوجه نحو التطوير¹.

4 - التغيير التنظيمي: هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط

والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز².

فمن أسباب التغيير التنظيمي: نجد أسباب داخلية و أخرى خارجية.

● الأسباب الداخلية:

-تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها.

-إدخال أجهزة ومعدات جديدة.

-تدني معنويات العاملين وارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.

¹ عبد الفتاح علاوي، أثر التغيير على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه العلوم غير منشورة، في علوم التسيير، إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012-2013، ص73.

² نفس المرجع، ص17.

و من جهة نظر أخرى:

- مشكلة إمكانات تتعلق بالقوى العاملة "مشكلات ناشئة عن إدراك العاملين فيما يتعلق بكيفية
معاملة المنظمة لهم".

- سلوك قرارات المديرين: فالصراع و الاحتكاك الكثير بين الرؤساء و المرؤوسين يتطلب تنمية
المهارات في التعامل لدى الجميع¹.

● الأسباب الخارجية: إذ يعتقد لوثنانز (Fred Luthans) إن أهم القوى الخارجية التي تدعو
للتغيير المنظمي هي:

- التنافس الحاد بين المنظمات مثال: التنافس الحاد في صناعات النقل الجوي والجوانب
الشخصية و صناعة السيارات.

- الأوضاع الاقتصادية: ويعتبرها قوة رئيسية بصورة دائمة، إن لم تكن القوة الرئيسية للتغيير
في النظام الاقتصادي الحر.

- الكوكبة، العولمة: فالتزايد و التسارع الكبير في ظاهرة العولمة يعتبر أيضا قوة هامة وراء التغيير
المنظمي².

¹ علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2009، ص372.

² نفس المرجع، ص374.

المطلب الثاني: مكونات السلوك التنظيمي

تعددت النماذج المحددة لمكونات السلوك التنظيمي بتعدد النظريات والأنماط، يميز المتخصصون في

السلوك التنظيمي بين ثلاثة أنماط من النماذج التي تنتشر اليوم في أدبيات التنظيم وهي:

- **النماذج التقليدية:** وتفترض أن العاملين في المنظمات هم أدوات منفذة و مطيعة، فهم يؤدون

أعمالهم يتقبلون الأوامر الموجهة إليهم دون أي يفكروا أو يتطلعوا إلى مطمح أو نفوذ أو يشغلوا

أنفسهم بدائل ومتغيرات ليختاروا منها، لأن ما تريده المنظمة منهم سيعود عليهم بالنع لا محالة.

- **النماذج الإنسانية:** وتفترض بان للعاملين اتجاهاتهم وميولهم الخاصة التي تتحدث في ضوئها

الأهداف، فهم يقدمون للعمل في المنظمات لتحقيق ما جاءوا من أجله عن طريق تقديم خبرتهم

ووقتهم للمنظمة وإن الفرد لن يعمل ولن يخلص في عمله حين يحس بالتعارض والتناقض بين

أهدافه وأهداف منظمة أو حين يشعر بان العديد من المواقف السلوكية والظواهر النفسية ستظهر

في أجواء العمل.

- **النماذج الإدراكية والمعرفية:** وتعد هذه النماذج الأكثر تعقيدا والأصعب فهما لتفسير السلوك

الإنساني والتنظيمي، فالأفراد هنا هم متخذو قرارات قبل أن يقدموا على التصرفات وأن هناك

خطوات وعناصر وقوى فاعلة تساهم فيها الحواس والمشاعر والقدرات الإدراكية، التجارب،

الخبرات، عمليات التعلم... إضافة إلى الوسط و المجال و البيئة التي تعد مثيرات منبهات لكل
تصرف¹.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على السلوك في المنظمات

المنظمة هي وحدة اجتماعية فنية تمارس فيها شبكة من الأنشطة المتداخلة ومن الضرورة فهم الخلافات المتبادلة بين كل من السلوك الإنساني والمتغيرات الأخرى داخل التنظيم وخارجه، فتمثل هذه المتغيرات معالم يمكن من خلالها تعريف عدة عناصر متداخلة هي: الفرد، الجماعة، التنظيم، البيئة وهي عناصر تؤثر ككل على سلوك العاملين في المنظمات.

الفرد: فهو نواة المنظمة وأي تنظيم يتكون من أعضاء والفرد هو أساس السلوك التنظيمي وعنصر لازم لأي موقف سلوكي سواء كان يستجيب لتوقعات الإدارة أو لمؤثرات بيئية، فيعمل أو يسلك بمفرده أو ضمن جماعة أو فريق عمل، وأن كانت حاجات الفرد و متطلبات التنظيم أو المنظمة غير متوافقة، فقد يؤدي هذا إلى إحباط له وصراع مع الآخرين ، فعلى الإدارة أن تهيأ له بيئة عمل توفر إشباعا لحاجات الفرد جنباً إلى جنب مع تحقيق الأهداف التنظيمية.

الجماعة: فتتواجد في كافة المنظمات كعنصر أساسي في تكوينها وانجاز أعمالها، فالمنظمة تتألف من جماعات من الأفراد، كما أن أي فرد في المنظمة هو عضو في جماعة أو أكثر، والجماعة قد تكون رسمية ممثلة في قسم أو إدارة يضمها الهيكل التنظيمي أو فريق عمل يشكل و بقرار رسمي، أو تكون غير رسمية،

¹ منصور بن ابراهيم عبد الله، مرجع سابق، ص ص 67،68.

حيث تنشأ من انسجام عدة أفراد يجمعهم قاسم مشترك أو أكثر تلبية لحاجات اجتماعية يرغبون في إشباعها كعاملين في التنظيم.

التنظيم: يتفاعل الأفراد والجماعات مع هيكل التنظيم الرسمي، هذا الهيكل الذي تنشئه الإدارة لترسي العلاقات بين الأفراد والجماعات وتهيأ نظاماً لتوجيه جهود المنظمة في نشاط لتحقيق الأهداف، ومن خلال هيكل التنظيم الرسمي يؤدي العاملون أنشطتهم التنظيمية حتى يحققوا الأهداف المخططة ويتأثر السلوك بأنماط كل من الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا "التجهيزات وطرق العمل المستخدمين" والقيادة ونظم الإدارة التي تعنى بتخطيط وتوجيه ومراقبة العمليات التنظيمية، ومن ثم يتركز الانتباه على الهيكل التنظيمي وتصميمه وأنماط الإدارة على سلوك الأفراد في التنظيم.

البيئة: تعمل المنظمة ضمن بيئة خارجية تضمها وتؤثر فيها جوانب متعددة اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية وعلمية فنية "تكنولوجيا"، كما تؤثر المنظمة في بيئتها الخارجية من خلال جهود الإدارة في اقتناص ما تتيحه البيئة من فرص والتعامل مع ما تفرضه من قيود أو تهديدات من خلال مدى حسن تحقيقه لأهدافه، من حيث تقديم ما تحتاجه هذه البيئة من منتجات وفرص عمل وضرائب تدفع لتمويل الخزينة العامة للدولة وما إلى ذلك¹.

¹ فوزية شيباني، مرجع سابق، ص 109.

المطلب الرابع: النظريات المفسرة للسلوك التنظيمي.

تكمن أهمية السلوك التنظيمي في أنه ذو طبيعة معقدة ويكمن سر تعقيدته في تداخل وتشابك مكوناته وبسبب التفاعل بين العناصر المكونة لهذا السلوك فإنه من الصعب التحكم به وتحديد أساليب تفسيره، فظهرت بعض المحاولات التي كانت تهدف إلى تحليل و تفسير السلوك التنظيم ومن هذه المحاولات ما يلي:

1 **النظرية السلوكية:** هي نظرية في علم النفس تحاول تفسير سلوك الفرد بالنظر إلى دوافعه، فسلوك الفرد لا يأتي نتيجة دوافع داخلية بل هو نتيجة لمنبهات حسية وحركية تثير سلسلة من الأفعال المنعكسة لدى الكائن الحي.

فتعتبر الدوافع و المثيرات التي يتعرض لها الفرد هي التي تحدد سلوكه الصادر كرد فعل في مختلف أوضاعه، هذه النظرية تحاول تفسير السلوك هذا تفسيراً فيزيولوجياً عصبياً، أما الدوافع الأخرى كالدوافع الاجتماعية فإنها تعتبر مشتقة من الحاجات الفيزيولوجية ويكتسبها الإنسان عن طريق التعلم مثل: الحاجة إلى التقدير والحاجة إلى الشعور بالأمن والاستقرار¹.

2 **نظرية الرشد:** وتفترض هذه النظرية أن الإنسان يتمتع بقدر جيد من الرشدانية في اختيار أنماط سلوكه، فهو يختار أنماطاً سلوكية معينة في استخدام موارد من أجل الوصول إلى إشباع أهدافه بأقصى

¹ كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص38.

منفعة¹، وبالتالي فهو حر في تصرفاته وسلوكاته من أجل تحقيق مصالحه والوصول إلى درجة من الإشباع لحاجاته وأهدافه الشخصية.

3 نظرية التحليل النفسي: واطع هذه النظرية عالم النفس سيغموند فرويد الذي يرى أن السلوك

الإنساني ينقسم إلى: غريزة الحياة وغريزة الموت، حيث أن غريزة الحياة تتضمن الأفعال الإيجابية البناءة التي يقوم بها الإنسان للحفاظ على حياته وحياة الآخرين، أما غريزة الموت فهي تمثل أعمال الفرد العدوانية على ذات الهو على الآخرين، فنظرية التحليل النفسي تركز على نوع السلوك ودوافعه النفسية لتصنفه حسب الغريزتين.

وبوجود الفرد في المجتمع فان دوافعه العدوانية ستتلاشى لتصبح متوافقة مع سلوك مجتمعه و مع ما هو مقبول فيه.

4 -نظرية الجشطات: ترى هذه النظرية أن عناصر البيئة الإنسانية متداخلة ومتفاعلة ، حيث أن

أي تغيير في أحد عناصرها يسبب للفرد حالة من عدم التوازن والاستقرار، ومن أجل أن يتخلص الفرد من هذه الحالة يتبع نمطا سلوكيا معينا².

تختلف التأويلات التي يعطيها الفرد باتجاه البيئة الاجتماعية حسب المعنى الذي يعطيها له، حيث أن السلوك أو رد الفعل الصادر عن الفرد هو الذي يستهدف تحقيق التوازن الداخلي للفرد.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط3، 2005، ص28.

² موسى اللوزي، مرجع سابق، ص ص 62،63 .

5 -نظرية السلوك الغريزية و الإبدال: تشير هذه النظرية إلى أن الإنسان يؤدي أعمالا كثيرة ولكن بطريقة فطرية (غريزية) وهذه الأعمال تأخذ بالتغيير والارتقاء، فيقول ماكدوجل بأن هذه الغرائز تتغير من حيث المثيرات ، حيث تفقد طبيعتها الغريزية الفطرية وتستبدلها بمثيرات أخرى¹.
فالغرائز تتغير وتسمو إلى الارتقاء والتطور بشكل أكثر تنظيما من اجل إشباع رغبات الأفراد من جانب ومواكبة المجتمع و مبادئه من جانب آخر.

6 -النظرية الوجودية: تشير هذه النظرية إلى أن الإنسان يبحث عن وجود له في الحياة لان بيئته الاجتماعية والاقتصادية والسياسية متغيرة و بشكل مستمر ويترتب على هذا التغيير متطلبات جديدة، وتركز هذه النظرية على تحليل لوجود الفرد في عالم يسوده التعقيد في كافة جوانب الحياة ومشكلات هذا الفرد في تحمل مسؤوليته الناتجة عن قراراته الحرة دون معرفة الصحيح من الخطأ².

¹ محمد كامل المغربي، مرجع سابق، ص 36.

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 25

المبحث الرابع: اثر الاتجاهات و تعديل السلوك التنظيمي

المطلب الأول: مساهمات العلوم الأخرى في السلوك التنظيمي

يندرج السلوك التنظيمي ضمن العلوم السلوكية التطبيقية ، فهو علم قائم على عدد من المجالات

السلوكية أبرزها: علم النفس (Psychology)، وعلم الاجتماع (Sociology)، وعلم النفس الاجتماعي

(Social psychology)، وعلم دراسات الإنسان (Anthropology) ، والعلوم السياسية (Political

Science).

علم النفس: هو العلم الذي يدرس سلوك الإنسان دراسة علمية بهدف تفسيره والتنبؤ به و تغييره في

بعض الحالات وذلك من خلال ظهور مدارس فكرية عديدة خلال مراحل تطوره من أهمها: المدرسة

الهيكلية، المدرسة الوظيفية، المدرسة السلوكية، المدرسة الجشطالتيية، إضافة إلى مدرسة التحليل النفسي.

ويساهم هذا العلم في مجال السلوك التنظيمي من خلال المعارف المتعلقة بمجالات مثل: التعلم ،

الإحساس، الذاكرة، الشعور، التخلي، الدافعية، الشخصية، التدريب، فعالية، القيادة، الرضا الوظيفي،

تقويم الآراء، تعديل السلوك.

علم الاجتماع: على عكس مجال علم النفس الذي يكون فيه التركيز على المستوى الفردي ، يركز علم

الاجتماع على المستوى الجماعي ويدرس النظام الاجتماعي والأدوار المختلفة للأفراد وإبرز مساهمات

هذا العلم في: دينامية الجماعة وتشكيلها وأنواعها وأسس وأسباب تكوينها، ثم علاقات الأفراد ضمن

الجماعات والعلاقات بين الجماعات المختلفة من حيث التعاون والنزاع بينهما وطرق حل النزاع،

عمليات الاتصال واتخاذ القرارات، الرقابة واستراتيجيات التطوير والتغيير التنظيمي والقوة والمكانة.

علم النفس الاجتماعي: هو علم دراسة و بحث كل مظهر من مظاهر السلوك الاجتماعي للفرد ووحده الأساسية هي التفاعل السلوكي بين الأشخاص، يعتبره الكثير فرعا من علم النفس وإن كانت أقلية تعتبره من علم الاجتماع، يساهم هذا العلم في مجال السلوك التنظيمي من خلال المفاهيم الخاصة بالتغيير : اتجاهات الأفراد، بحوث الاتصال، حل المشكلات، التأثيرات الاجتماعية، القيادة، العمليات الجماعية¹.

الأنثروبولوجيا: هو العلم الذي يدرس المجتمعات الإنسانية خاصة البدائية منها فهم الإنسان وفهم الأنشطة التي يقوم بها إضافة، إضافة دراسة الثقافات الإنسانية من حيث تطورها ووظائفها وجوانبها المادية المتمثلة في اللباس، الغذاء، المباني، الأدوات، الوسائل التي يستخدمها الإنسان والجوانب المعنوية من أهمها: اللغة، القيم، الاعتقادات، الاتجاهات، الأعراف، التقاليد، العلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع، البناء الاجتماعي، النظم الاجتماعية مثل العائلة، الزواج .

العلوم السياسية : يهتم أيضا علماء السلوك التنظيمي ، ويعتقد عادة أن علم السياسة يعني بدراسة النظم السياسية مثل الحكومات، ولكن مجالات اهتمام علماء السياسة، تتضمن أيضا كيف يمتلك الناس القوة ، ومواضيع مثل: السلوك السياسي، الصراع، وضع القرارات وتشكيل التحالفات والجماعات ذات المصالح وهذه أيضا مجال اهتمام علماء السلوك التنظيمي .

العلوم الاقتصادية: الاقتصاديون يدرسون إنتاج وتوزيع واستهلاك السلع والخدمات والدارسون في السلوك التنظيمي يشاركون اهتمام الاقتصادي في مجالات مثل: دينامية سوق العمل، الإنتاجية ، تخطيط

¹ علي عسكر، مرجع سابق، ص ص 19، 20.

الموارد البشرية ، تحليل العائد، التكلفة ، الهندسة لها تأثير أيضا على السلوك التنظيمي، فالهندسة الصناعية بالتحديد تهتم ببيئة، قياس بيئة الإنتاجية، تحليل مسار العمل، تصميم العمل وعلاقات العمل وهذه المجالات لها صلة بالسلوك التنظيمي .

الطب: دخل حديثا في الساحة، فيما يتعلق بدراسة سلوك الإنسان في العمل، وخاصة في مجال ضغوط العمل¹.

وعليه نستنتج أن هذه العلوم وضعت أو وفرت قاعدة علمية تهدف للمساعدة في تفهم الأفراد في مواقع العمل وتوجيههم على نحو أفضل، كما ساهمت بوضع قاعدة معرفية لما قدمته هذه العلوم في مجال تطور السلوك التنظيمي.

المطلب الثاني: الاتجاهات والسلوك التنظيمي .

إن الفرد في المنظمة عبارة عن كيان مادي و معنوي يقوم بممارسة عمله في ظروف تنظيمية معينة، وبذلك يمثل نظاما مفتوحا يتأثر ويؤثر في عديد من المتغيرات التي تحيط به وغالبا مالا يكون الفرد في محيط العمل محايدا دون مشاعر أو ميول أو دون رأي اتجاه موضوع معين، وبهذا أعطيت الاتجاهات تعريفات متعددة تختلف باختلاف المواقف ، الأفراد، المذاهب.

1-حسين حريم، مرجع سابق،ص ص32،30.

الاتجاه: مجموعة المشاعر التي يحملها العامل تجاه عمله مما يجعله راضيا عنه و الاتجاه الإيجابي نحو العمل

مرتبط بالرضا عنه ، والاتجاه السلبي نحو العمل مرتبط بعدم الرضا عنه¹.

إلى انه يمكن القول أنها نظام متكامل من المفاهيم والاعتقادات والدوافع والميولات السلوكية أي

باختصار نقول أنها مشاعر الأفراد اتجاه الأشياء المحيطة بهم، وقد تكون مشاعر إيجابية أو سلبية .

- ومما لا شك فيه أن الرغبة في تفهم الاتجاهات و الدور التي تلعبه في السلوك التنظيمي كان حافزا

لقيام بعض الباحثين في محاولات لقياسها ، الأمر الذي أدى إلى ظهور و تطوير عديد من

الاختبارات و المعايير ،ومن أكثر طرق القياس انتشارا هي طريقة مسح الاتجاهات التي تعتمد

على استقصاء يبحث عن مشاعر الفرد نحو جوانب العمل المتعددة، وتعتبر طريقة مسح

الاتجاهات أسلوبا جيدا لقياس الرضا الوظيفي.

أما الطريقة الثانية المستخدمة لجمع المعلومات عن الاتجاهات هي طريقة المقابلة و تعتمد على

التعرف على اتجاهات العاملين من خلال أمثلة موجهة تبحث بعمق في مشاعر الفرد تجاه أحوال عمله ،

ورغم أن هذه الطريقة تتميز بإمكاناتها الكامنة في الكشف عن ردود فعل واستجابات مؤثرة، إلا أن

العاملين عادة يتقاعسون في إبداء مشاعرهم السلبية إذا كان من السهل إمكانية التعرف عليهم².

¹ فوزية شيباني، مرجع سابق، ص125.

² نفس المرجع، ص125.

طرق إحداث التغيير في الاتجاهات:

مما لا شك فيه أن تغيير اتجاهات العاملين هي مسؤولية كل مدير إذا كانت تلك الاتجاهات تفوق فاعليتهم، وتتضمن عملية التغيير تحويل الموازين للعوامل السلبية وجعلها عوامل إيجابية، بحيث يستطيع الفرد اقتباس اتجاهات جديدة .

أ - الإقناع: تتطلب عملية الإقناع بالضرورة توجد ثلاثة عناصر رئيسية هي: رغبة المستقبل الصادقة في التغيير، ثقة المستقبل بالرسالة الإقناعية، قوة الرسالة الإقناعية.

وإن مجرد نظرة فاحصة لهذه العناصر نجد أنها تتعلق في مضمونها بعوامل متعددة وكلما توفر عدد أكبر من هذه العوامل كلما ازدادت فرص نجاح عملية الإقناع وبالتالي تغيير السلوك.

1 - إذا كان المرسل لرسالة الإقناع يتمتع بمركز مرموق في التنظيم كان لرسالة أثرها الأقوى، فكلما

كان المرسل في مركز أعلى وله هبة أكبر كلما كان لرسالة وقع إيجابي أكثر لدى المستقبل.

2 - مدى محبة المستقبل للمرسل : أن ايجابية استقبال الرسالة تتوقف على ما يتمتع به

المرسل من محبة وتقدير واحترام لدى المستقبلين لها.

3 - مدى التماثل بين المرسل والمستقبل: أن الأفراد يتأثرون بصورة أكبر بالأشخاص الذين

يتماثلون معهم في الخصائص والخصال أكثر من تأثرهم بمن هم يختلفون عنهم¹.

¹ كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 183.

4 -منطق الرسالة وقوتها: فالرسالة التي تركز على أساس قوي من المنطق، وقد صيغت

عباراتها بسلاسة وأحكام تجد طريقها إلى هدفها في الإقناع وتغيير اتجاه المستقبل أكثر من

الرسالة الركيكية والتي تنتشر إلى الحجة¹.

ب - طريقة التناغم و الثبات:

تعتمد على الفكرة السائدة بان الإنسان يسعى دائما إلى تحقيق عالم يتصف بالنظام و التناغم

والثبات، وبالتالي فهو يكيف مواقفه واتجاهاته نحو صيانة ذلك التناغم و حمايته، ونظرا لوجود العديد من

نظريات التناغم فقد يكون من الأجدى أن نتعرض إلى أهمها و هي عدم تناغم (التنافر) التي قام بها

العالم ليون فيستنفر من جامعة ستانفورد حيث يرى أن الأفراد دائما يحاولون الحفاظ التناغم و الثبات في

اتجاهاتهم وأرائهم ومعتقداتهم ونواحي معرفتهم و قيمهم، لذلك فإنهم لا يسمحون بإحداث التنافر

وعدم الثبات إلا في حدود معلومة وضيقة².

المطلب الثالث: أثر الاتجاهات الحديثة في الإدارة على السلوك التنظيمي

للاتجاهات الحديثة في الإدارة تأثير على سلوك الأفراد داخل المنظمات، ومن أهم هذه الاتجاهات ما

يلي :

1 -التنوع: يشير هذا إلى اختلاف الأفراد في مكان العمل , من حيث صفاتهم السكانية مثل :

¹ كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 184 .

² نفس المرجع، ص ص 184-185 .

الجنس، الجنسية، الدين، العرق، العادات، التقاليد، الأعراق..... إلخ.

ويمكن للإدارة المنظمة أن تراعي هذه الاختلافات بحيث تكون الممارسات الإدارية متوافقة مع

احتياجات كل فئة.

وعليه يمكن أن تجد ممارسات عديدة ومختلفة باختلاف التنوع الموجود، كما يمكن للإدارة أن تتبع

سياسة واحدة وعلى كل العاملين التوافق والتكيف معها، وعليه تكون ممارسات المنظمة هي الإناء الذي

يصهر كافة الاختلافات والفروق.

2 - ترتيبات جديدة في العمل : يشير التطور في علم الإدارة إلى مرونة عالية من قبل المنظمات في

التكيف مع الظروف المحيطة ، فالظروف الاقتصادية قد تؤدي إلى ما يلي:

● **تقليل العمالة :** فلاجوء المنظمة إلى ذلك قد يؤدي إلى تدهور في الجوانب النفسية والاجتماعية

للعاملين، الأمر الذي يجب علاجه بحكمة أثناء تطبيق هذا النظام .

● **التعاقد مع الغير :** تميل بعض المنظمات إلى إلغاء عملياتها الهامشية وشرائها من الغير ، ويؤدي

هذا إلى التبعية لنفس الآثار السابقة التي تلحقها عملية تقليل العمالة

● **العمل في المنزل :** فمن خلال استخدام الانترنت والهاتف والفاكس يمكن أداء أعمال معينة

بالمنزى مثل الطباعة، والإصلاح والبيع دون الذهاب إلى المنظمة مما يؤثر كثيرا على أنظمة

الحضور، الانصراف، الغياب والرقابة مع أداء العاملين¹.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 41-42.

3 - السلوك الأخلاقي: تمارس المنظمة من وقت لآخر سلوك غير أخلاقي فهي ترمي مخلفاتها في

البحيرات، وتسبب التلوث وتستغني عن بعض عاملاتها وتستخدم أحيانا إعلانات قد تكون

مظللة وذلك في سعيها إلى أداء أعمالها والربح.

4 - أنظمة الجودة: أدى الظهور الشعبي لأنظمة الجودة مثل: إدارة الجودة الشاملة والإيزو وإعادة

بناء المنظمات إلى ضرورة إحداث تغييرات مستمرة في الأعمال وتوثيقها بدقة، الأمر الذي قد

يقاومه العاملين لأنه يفرض عليهم نظام معين وأن هذا النظام قد يتعرض لتغيير¹.

المطلب الرابع: التكوين وأثره في السلوك التنظيمي

يعتبر العنصر البشري أحد أهم العوامل المسؤولة عن تحقيق المؤسسة لأهدافها وضمانا لاستمراريتها،

والمسؤول عن اتخاذ وتطبيق القرارات التي تهيئ للمؤسسة فرص النجاح، وعليه سيتم التطرق فيما يلي إلى

أثر التكوين في السلوك التنظيمي:

1- المعرفة النظرية : تتضمن مجموعة من المعلومات والمعارف المكتسبة خلال التكوين الأولي أو

المستمر أو عن طريق الخبرة، وتعتبر أيضا على أنها المعرفة الظاهرة أو الصريحة والمتمثلة في التجارب

والخبرات المحفوظة في الكتب والوثائق أو أية وسيلة أخرى سواء كانت مطبوعة أو إلكترونية، وهذا النوع

متاح للوصول لكل فرد في المؤسسة كما أنه قابل للاستيعاب والتعلم ويمكن نقله دون أن يفقد

مصداقيته، إما عن طريق تقارير مكتوبة أو عن طريق مكونات تكنولوجيا المعلومات.

¹ فوزية شيباني، مرجع سابق، ص 113.

2- المعرفة التطبيقية " العملية": تركز على المعارف التطبيقية أو التقنية المرتبطة بالخبرة في تنفيذ نشاط

مهني معين، وتكون مكتسبة عن طريق العمل المستمر والمتكرر والتعلم المباشر أثناء العمل، وهي معرفة

ذاتية غير قابلة للنقل وتنفيذها يتحقق في وضعيات غير متناهية.

3- معرفة الممارسة: يمكن اعتبارها مفتاح النجاح المهني خاصة في المهام التي تتطلب علاقات

اجتماعية، وتعتبر أيضا سلوك يشجع ويسمح بالاندماج والنجاح الشخصي في المؤسسة وتكون المعارف

مكتسبة من خلال التكوين والمشوار المهني أو موجودة أصلا في العامل، كما قد تظهر من خلال

التعاملات الخارجية في إطار العمل " كحضور ملتقيات، اجتماعات مهنية" وكل نشاط أو مهنة سلوك

معين¹.

¹ نسيمه مرزوق، مرجع سابق، ص ص 73،74.

خلاصة الفصل:

بعد أن تم عرض مفصلا لكل معظم جوانب السلوك التنظيمي وبما فيها السلوك الإنساني، نهي أن السلوك التنظيمي ليس وظيفة تؤدي يوميا مثلها مثل المحاسبة ، التسويق، التمويل، إلا أنها تتغلغل في كل وظيفة تقريبا على مستوى المنظمات وعلى مستوى الأعمال وعلى مستوى جميع التخصصات، فكل فرد خاصة لابد له أن يدرس ويفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين.

الجانب الميداني

نقيد:

بعد توزيع الاستبيان على مجتمع البحث تم الحصول على المعطيات الواقعية ومن تم التحقيق للوصول إلى إجابات على إشكالية الدراسة، سيتم إلقاء الضوء وبشكل مفصل على هذه البيانات التي توصلت إليها الدراسة الميدانية والتي أجريت على مجتمع البحث بمؤسسة الحماية المدنية، حيث تم الاعتماد على ترتيب وتكميم البيانات وحساب النسب المئوية وتحليل الواقع المدروس.

مجالات الدراسة:

يتفق كثير من الباحثين في الدراسات الإجتماعية على أن هناك ثلاث مجالات وهي:

1- المجال المكاني: ويتمثل في مؤسسة الحماية المدنية بولاية غارداية ببلدية بوهرارة.

في سنة 2008 أصبحت تقوم بالتغطية الأمنية والصحية على مستوى إقليم البلدية، يبلغ قطاع تدخلها حوالي 45 كلم، إذ تتكون الوحدة للحماية المدنية على تعداد إجمالي ب: 85 فرد موزعين على مختلف المهام التي يترأسها قائد الوحدة برتبة نقيب .

▪ **نظام العمل:** يعملون بنظام 24 ساعة مقابل 48 ساعة راحة.

▪ **وسائل العمل والمعدات:** 02 سيارة إسعاف حديثة بكامل معدات الإسعافات الأولية + شاحنتين إطفاء+

04 أجهزة إعلام إلى متطورة موصولة بالأجهزة السلوكية واللاسلكية كاملة المعدات، إضافة لشبكة اتصالات تربطهم بالوحدة الرئيسية ومصالح متفرقة... الخ.

***مهام الحماية وواجباتها:**

✓ إنقاذ المصابين في الحوادث وتقديم العون لهم والبحث عن الضحايا.

✓ مكافحة الحرائق بأنواعها والإنقاذ والإسعاف والإخلاء والإيواء.

✓ -التدخل فور وقوع الحادث والتقليل ما أمكن من الخسائر البشرية.

✓ جمع الإستدلالات في حوادث الحريق واتخاذ الإجراءات اللازمة.

✓ كما تعتبر مهمة الإطفائي من أخطر وأعقد المهن في تخصصات الحماية المدنية، فلهيب النار وحرارتها

الشديدة والدخان الكثيف والإنفجارات الناجمة عن الحرائق تعد من أهم الأسباب والدوافع التي تؤدي إلى

موت أعوان الحماية المدنية ومنه فتوعية رجل الحماية المدنية خاصة الإطفائيين يعد ضرورة حتمية وواجب

شرعي وقانوني ومهني وإنساني¹.

*الهيكل التنظيمي للحماية المدنية لبلدية بوهران

المؤسسة كيان اجتماع متكامل يتألف من مجموعة من الأنساق أو الأجزاء المكملة لبعضها البعض وهذا ما سنتطرق إليه في الشكل التالي:

¹ مديرية الحماية المدنية 2008.

2- المجال البشري:

يتمثل في أعوان المؤسسة وحدة الحماية المدنية لبوهران والبالغ عددهم 85 فردا "في المديرية" وهي تمثل مجتمع البحث وتكون المستويات الوظيفية للأعوان في المديرية ب- 4 مستويات مقسمة بين أعوان إداريين أعوان تدخلات أعوان إطفائيين الموظفين، وعليه تم اعتماد منهج المسح الاجتماعي الشامل.

3- المجال الزمني:

استغرقت الدراسة الميدانية شهر من بداية شهر أبريل إلى غاية شهر ماي.

المبحث الأول: العينة وكيفية استخراجها

تعد مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية والأساسية في البحوث الاجتماعية وهي تتطلب الدقة البالغة، إذ يتوقف عليها إجراء البحث وخطته وكذا نتائج الدراسة التي يثبت صدقها كلما زاد عدد أفراد العينة والعكس، ولكن هذا الأمر يتطلب جهداً.

لذا ارتأينا أن نأخذ المسح الاجتماعي الشامل الذي يعرف على أنه محاولة منظمة لتحليل وتفسير وتسجيل الوضع الراهن لنظام اجتماعي ما، ويهتم المسح الاجتماعي بدراسة قطاع كبير من الواقع الاجتماعي بهدف الحصول على بيانات يمكن تفسيرها وتعميمها من أجل الاستفادة منها في التخطيط المستقبلي .

ويعتمد المسح الاجتماعي على قاعدة أساسية مفادها أن كل حقيقة نبحت عنها معروفة لدى شخص ما ويكفي أن نجمع المعلومات من مصادر متعددة وبوسائل مختلفة وتربط فيما بينها للوقوف على هذه الحقيقة، إذا يركز المسح الاجتماعي على حاضر الظاهرة محل الدراسة كما أنه يحاول الوصول إلى بيانات ومعلومات يمكن تصنيفها وتفسيرها وتعميمها¹.

تم تقديم 85 استمارة واسترجاع 54 استمارة.

خصائص العينة:

يتميز مجتمع البحث بجملة من الخصائص نستعرضها في الجداول الآتية:

الجدول رقم (02) يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
87 %	47	ذكر
13 %	07	أنثى
100 %	54	المجموع

¹ سماح سالم سالم، البحث الاجتماعي، دار الثقافة، عمان، ط1، (د س)، ص111.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلب المبحوثين من جنس الذكور تتراوح نسبتهم بـ 87%، في حين تتراوح نسبة الإناث بـ 13%.

وعليه يمكن القول أن إقبال الذكور على هذه المهن أكثر من الإناث، وقد يعود هذا إلى أن العمل أو طبيعته تحتاج لبذل مجهود وإقبال الآفات على هذه المهن في هذه المنطقة قليل باعتبار أنها مهن أو مجال خاص بالرجال وفي هذه الآونة الأخيرة اقتحمته النساء.

الجدول رقم (03) يمثل توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
33 %	18	[30-20]
44 %	24	[40-31]
19 %	10	[50-41]
04 %	02	[60-51]
100 %	54	المجموع

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين [40-31]، وذلك بنسبة 44%، وتليه فئة السن [30-20] وذلك بنسبة 33%، ثم تأتي فئة السن [50-41] بنسبة 19%، ثم في الأخير فئة السن [60-51] بنسبة 04%.

وعليه نستنتج أن النسبة الأكبر هي [40-31] وهذا ما يعكس اهتمام المؤسسة بالفئة الشبابية وذلك باعتبار أنها تمتاز بالديناميكية والحيوية، وأكثر قدرة على العطاء.

كما أنها تمتاز بنضج عالي الذي يكون في صالح المؤسسة وبطموح كبير ولها القدرة على إتمام ما يسند إليها من مهام وواجبات مما يسهل على المؤسسة إعداد برنامج تكويني يساهم في تطوير معارفهم.

الجدول رقم (04): يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
15 %	08	متوسط
50 %	27	ثانوي
35 %	19	جامعي
100 %	54	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 50% من أفراد العينة مستواهم التعليمي ثانوي، ثم تليه نسبة 35% منهم كانوا مستواهم التعليمي جامعي، ثم تليه نسبة 15% ممن كان مستواهم التعليمي متوسط.

وعليه يمكن القول أن المستوى التعليمي الغالب للمبحوثين هو المستوى الثانوي الذي يضمن نسبة نجاح معينة تترجم من خلال أداء الأعمال بشكل سليم من دون أخطاء.

الجدول رقم (05): يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	02	04 %
5-10 سنوات	34	62 %
10-15 سنة	09	17 %
15 سنة فما فوق	09	17 %
المجموع	54	100 %

يتضح من خلال معطيات الجدول أن نسبة 62% من المبحوثين كانت أقدميتهم من (05-10 سنوات)، ثم تليها نسبة 17% لكل من لهم الأقدمية من (10-15) و من (15 فما فوق)، ثم أخيرا نسبة 04% لمن لهم الأقدمية أقل من 5 سنوات عمل.

وعليه من خلال المعطيات تبين أن العمال الذين يتواجدون في المؤسسة منذ 10 سنوات هم الأكثر، وهذا يعكس اعتماد المؤسسة على الفئة الشبابية التي تمتلك الرغبة والحماس وللاندفاع نحو العمل والقدرة على الأداء، إضافة لفئة حديثي العمل الذين لهم رؤيا مستقبلية زاهرة بالعطاء والفناء للعمل وللمؤسسة.

الجدول رقم (06): يمثل توزيع المبحوثين حسب نوع الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
عون إداري	32	59 %
عون تدخلات	09	17 %
عون إطفائي	07	13 %
موظف	06	11 %
المجموع	54	100 %

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة 59% من أفراد العينة تمثل فئة أعوان الإدارة ، وتليها نسبة 17% من فئة أعوان التدخل، ثم تليها نسبة 13% من فئة أعوان الإطفاء، ثم أخيرا تليها نسبة 11% من فئة الموظفين.

وعليه من خلال معطيات الجدول تبين أن الإدارة تهدف لاكتساب معارف ومهارات إدارية وإشرافية لازمة لتقلد مناصب عليا تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وقيادة وقرارات، أما الأعمال التخصصية مثلا كأعوان التدخل والإطفاء فهي أعمال تتضمن التكوين على المعارف والمهارات اللازمة لوظائف معينة تتركز على حل المشاكل.

تحليل الفرضية الأولى: العلاقة بين التكوين النظري والممارسة الميدانية ودورها في تغيير السلوك التنظيمي

- ✓ العلاقة بين التكوين النظري والممارسة الميدانية لها دور في تغيير السلوك التنظيمي.
- ✓ العلاقة بين الخضوع للتكوين والأقدمية.
- ✓ توزيع المبحوثين حسب مكان التكوين.
- ✓ العلاقة بين التكوين المتلقي ونوع الوظيفة.
- ✓ العلاقة بين عدد مرات تلقي التكوين ونوع الوظيفة.
- ✓ العلاقة بين هدف الدورة التكوينية والمستوى التعليمي.
- ✓ تغيير سلوك المبحوثين بعد التكوين.
- ✓ توزيع المبحوثين حسب مستوى البرامج التكوينية.
- ✓ العلاقة بين مساعدة البرامج التكوينية في تحقيق الأهداف ونوع التكوين.
- ✓ العلاقة بين الرغبة في مواصلة العمل مع نوع الوظيفة.
- ✓ العلاقة بين طبيعة العلاقة مع الرئيس ونوع الوظيفة.
- ✓ العلاقة بين الزملاء والأقدمية.
- ✓ توزيع المبحوثين حسب نصح الغير بالعمل في المؤسسة وإجراء دورات تكوينية بها.
- ✓ توزيع المبحوثين حسب شكل التقييم.
- ✓ العلاقة بين تضمن المحتوى للعمل الميداني و الرأي في مستوى البرامج التكوينية.

الجدول رقم (07): يوضح العلاقة بين الخضوع للتكوين مع الأقدمية

المجموع	15 سنة		15-10 سنة		-05		أقل من		الأقدمية
	فما فوق		سنة		10 سنوات		05 سنوات		
%	%	%	%	%	%	%	%	%	ع
1	1	1	1	1	1	1	1	1	نعم
% 00	4	% 00	9	% 00	9	% 00	4	% 00	2
/	/	/	/	/	/	/	/	/	لا
1	1	1	1	1	1	1	1	1	المجموع
% 00	4	% 00	9	% 00	9	% 00	4	% 00	ع

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 100% من أفراد العينة صرحوا بأنهم سبق لهم وأن خضعوا للتكوين بالمؤسسة التي توظفونها بها، وهي مدعمة بـ 100% ممن لهم أقدمية أقل من 05 سنوات، وبـ 100% ممن لهم أقدمية 05-10 سنوات، وبـ 100% ممن لهم أقدمية 10-15 سنة، وبـ 100% ممن لهم أقدمية 15-10 سنة، وبـ 100% ممن لهم أقدمية 15 سنة فما فوق.

يتبين من خلال تحليل المعطيات بالجدول أن المبحوثين أو أفراد العينة كلهم خضعوا للتكوين، و يمكن تفسير ذلك إلى أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لعملية التكوين إذ أنها تعمل أساساً على تطوير الأفراد وتحسين أدائهم، باعتبار أن التكوين يمددهم بالمعلومات التي تساعدهم في تحقيق أهداف المؤسسة من جهة، ويطور من مهاراتهم وقدراتهم من جهة أخرى، ويرجع السبب في الخضوع للتكوين حسب المبحوثين لنقص الخبرة أو تحسين المستوى المهني والاطلاع على المستجدات في مجال العمل أو من أجل الحصول على الترقية.

ومنه نستنتج أن المؤسسة يخضع جميع موظفيها للتكوين مهما كانت مدة أقدميتهم.

الجدول رقم (08): يوضح مكان تكوين المبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	مكان التكوين
70 %	38	داخل المؤسسة
30 %	16	خارج المؤسسة
100 %	54	المجموع

يتبين من خلال عرض معطيات الجدول أن نسبة 70% من أفراد العينة تلقوا تكوين داخل المؤسسة، ثم تليها نسبة 30% من أفراد العينة تلقوا تكوين خارج المؤسسة.

يتبين من خلال تحليل معطيات الجدول أن أغلب المبحوثين تلقوا تكوين داخلي وقد يرجع ذلك إلى كون أن مكان التكوين يمتاز ببعض الحسنات التي تفيد المكون والمتكون معا، إذ أنه يربط المتكون ماديا ونفسيا بمحيط العمل ويوفر له فرصة نقل التعلم الفعلي من خلال أدائه للعمل، وبما أن المكان نفسه مكان الاداء للعمل فباستطاعة المكون أن يقيم بامتياز ما حققه المتكون.

أو قد يعود هذا الأمر إلى أن المؤسسة لا تتوفر على الإمكانيات المادية الضرورية التي تسمح لها بإخضاع موظفيها إلى تكوين خارجي، أو أن طبيعة المهام التي يقوم بها الأفراد والمعارف المراد تعليمها لا تتطلب هذا النوع من التكوين لذا تكتفي المؤسسة بالتكوين الداخلي.

أما بالنسبة للتكوين الخارجي فلانه يكون في مرات قليلة لعدد من الموظفين وذلك عندما تسمح الفرصة لذلك ، أو أن هناك مستجدات لا يمكن تعليمها على مستوى المؤسسة.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تخضع اغلب موظفيها إلى تكوين داخلي.

الجدول رقم (09): يوضح العلاقة بين نوع التكوين المتلقي ونوع الوظيفة

نوع الوظيفة	نوع إدارة		نوع تدخلات		نوع إطفاء		نوع موظف		المجموع
	نوع	نوع	نوع	نوع	نوع	نوع	نوع	نوع	
نظري	4	3%	1	0%			5	9%	
تطبيقي	5	6%			1	4%	6	1%	
كلاهما	2	1%	9	0%	6	6%	3	0%	
المجموع	1	0%	0	0%	7	0%	4	0%	

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 80% من أفراد العينة صرحوا بأنهم تلقوا كلا من التكوين النظري والتطبيقي معا "كلاهما"، وهي مدعمة بـ 100% عند الموظفين، وتليها 90% عند أعوان التدخل، وتليها 86% عند أعوان الإطفاء، وتليها 71% عند أعوان الإدارة.

مقارنة بنسبة 11% ممن صرحوا بأنهم تلقوا تكوين تطبيقي، وهي مدعمة بـ 16% من أعوان الإدارة، وتليها 14% من أعوان الإطفاء.

وأخيرا نسبة 09% من أفراد العينة ممن صرحوا بأنهم تلقوا تكوين نظري، وهي مدعمة بـ 13% من أعوان الإدارة، و10% من أعوان التدخل .

يتبين من خلال تحليل معطيات الجدولان نوع التكوين المتلقى يشتمل على دراسة نظرية و أخرى تطبيقية وهو ما يفسر اعتماد المؤسسة على أنواع مثل هذا التكوين، إذ أنه يمد الفرد بمفاهيم أو دروس نظرية ثم يتم تقييمه بها عن طريق العمل التطبيقي، وعليه الحكم على نجاح أو فشل المتكون من خلال التكوين التطبيقي لأن طبيعة العمل تحتم عليه الإتقان والاحترافية في الأعمال التطبيقية، مثال: لا يمكن تصور ان إنسان وسط حريق أو غريق وسط أمواج البحر لم يتمكن فريق التدخل أو الإطفاء من إنقاذه.

وعليه نستنتج أنه كلما كان نوع التكوين يعتمد على النظري والتطبيقي كلما ساهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

الجدول رقم (10): يوضح العلاقة بين عدد مرات تلقي التكوين ونوع الوظيفة

المجموع	الموظف		عون إطفاء		عون تدخلات		عون إداري		نوع الوظيفة
	%	%	%	%	%	%	%	%	
5	8	5	3	5	9	9	5	9	مرة واحدة
7.40 %	3 %	7 %	3 %	4	3	3	3	3	مرات 2-3
1	1	1	3	1	3	6	1	9	مرات 4
0.37 %	7 %	4 %	3 %	1	3	3	3	2	فما فوق
2	/	2	3	2	3	7	2	2	المجموع
2.22 %		9 %	3 %	2	3	9	2	2	
1	1	1	1	7	9	2	1	00 %	
00 %	00 %	00 %	00 %	6	7	9	2	00 %	

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة 57.40% من المبحوثين صرحوا بتلقيهم للتكوين مرة واحدة وهي مدعمة بـ 83% عند الموظفين، وتليها 59% عند الإداريين و57% عند الإطفائيين و33% عند التدخلات.

وهذا مقارنة بمن صرحوا بتلقيهم للتكوين لأربع مرات فما فوق وهي بنسبة 22.2% ومدعمة بـ 33% عند التدخلات، وتليها 29% عند الإطفائيين و22% عند الإداريين.

ويأتي هذا كذلك مقارنة بمن صرحوا بتلقيهم للتكوين من مرتين إلى ثلاث مرات وكانت النسبة 20.3% مدعمة بـ 33% عند التدخلات، وتليها 29% عند الإطفايين وفي الأخير 22% عند الإداريين.

فمن خلال بيانات الجدول تبين لنا أن الأعوان وذلك من خلال تصريحاتهم أن التكوين يحسن من القدرة العلمية والعملية وهذا كلما ارتفع عدد مرات تلقي التكوين، بحيث أنه إذا كان مستمر ومتواصل فإنه سيرسخ لدى الفرد العامل القيم الأساسية للعمل، وهذا يعتمد على كيفية إعداد المؤسسة للبرنامج التكويني الذي يحقق لها الأهداف المرجوة.

كما يرجع السبب في عدد مرات تلقي التكوين إلى ضعف المستوى الفكري للعامل أو لاختلاف في المهام الإدارية مثلا تعتمد على جهد فكري، في حين أعمال التدخل أو الإطفاء فتحتاج إلى بذل جهد عضلي لأنه يعتمد على إسعافات أولية أو طرق لانقاذ الغير، وعليه فالعامل في المكتب غير العامل الذي يتواجد في أرض الميدان الذي هو عرضة للخطر.

أو قد يعود كذلك إلى نقص الخبرة أو عدم معرفة طبيعة العمل، إضافة إلى الأقدمية في منصب العمل. وعليه نستنتج أنه كلما زاد عدد مرات تلقي التكوين كلما أدى ذلك إلى الاحترافية في تحقيق الأهداف.

الجدول رقم (11): يوضح العلاقة بين هدف الدورات التكوينية والمستوى التعليمي

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		المستوى التعليمي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	هدف الدورات التكوينية
98%	53	100%	19	96%	26	100%	08	اكتساب مهارات العمل
02%	01	/	/	04%	01	/	/	تعديل السلوك
100%	54	100%	19	100%	27	100%	08	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 98% من أفراد العينة صرحوا بأن هدف الدورة التكوينية كان يهدف إلى اكتساب مهارات العمل، وهي مدعمة بـ 100% من فئة التعليم المتوسط، وتليها 100% من فئة التعليم الجامعي و96% من فئة التعليم الثانوي.

وتليها نسبة 02% من أفراد العينة صرحوا بان هدف الدورة التكوينية كان يهدف إلى تعديل السلوك وهي مدعمة بـ 40% من فئة التعليم الثانوي.

يتبين لنا من خلال تحليل معطيات الجدول أن الدورات التكوينية أعطت فرص إضافية للأعوان من أجل اكتساب المزيد من المعلومات والمعارف العلمية والعملية، إضافة إلى المهارات السلوكية التي من شأنها أن تساعدهم في أداء واجباتهم اليومية وتحسينها، وذلك خدمة للمصلحة العامة والفردية بمعنى اكتساب خبرة طوال مدة التوظيف بما في ذلك كيفية إنجاز الأعمال المطلوبة منهم كما يجب.

وعليه نجد أن المؤسسة كلما كان المستوى التعليمي جيد للأفراد كلما ساهمت الدورات التكوينية في اكتساب مهارات العمل أو تعديل السلوك.

الجدول رقم (12): يوضح تغير سلوك المبحوثين بعد التكوين

النسبة المئوية	التكرار	ملاحظة تغير السلوك بعد التكوين
72%	39	نعم
28%	15	لا
100%	54	المجموع

من خلال عرض معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة 72% من أفراد العينة صرحوا بأنهم لاحظوا تغيرات في سلوكهم بعد التكوين في حين نجد أن نسبة 28% من أفراد العينة صرحوا بأنهم لم يتغير سلوكهم بعد التكوين.

يتبين من خلال تحليل معطيات الجدول أن التغير في السلوك بعد التكوين يعد أمر ولا بد منه إذ أن الفرد بعد تلقيه مجموعة من معارف ومعلومات تسمح له بحدوث تغير في السلوك المتعلقة بمجال عمله، فإنه عليه أن يعدل ويغير من سلوكياته بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة ووفقا لما يمليه النظام الداخلي والمعمول به في المؤسسة إضافة إلى تطبيقه إلى ما تلقاه من معارف في ميدان العمل.

الجدول رقم (13): يوضح الرأي في مستوى البرامج التكوينية

النسبة المئوية	التكرار	رأيك في مستوى البرامج التكوينية
44 %	24	جيد
47 %	25	متوسط
09 %	05	ضعيف
100 %	54	المجموع

من خلال عرض بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 47% من أفراد العينة يرون أن مستوى البرامج التكوينية متوسط وإليها نسبة 44% ممن يرون أن مستوى البرامج التكوينية جيد، وتليها نسبة 09% ممن يرون أن المستوى ضعيف.

من خلال الجدول نرى أن معظم المبحوثين يرون أن برامج التكوين هي برامج متوسطة إلا أنهم استفادوا منها فقد مكنتهم من التأقلم مع المتغيرات الحاصلة في مجال تخصصهم وكذا تكييف مهاراتهم مع متطلبات وظائفهم الحالية أو المستقبلية، إضافة إلى تنمية قدراتهم الفنية والتقنية وإطلاعهم على بعض النقاط المهمة التي يمكن أن يستفيدوا منها عند القيام بواجباتهم وإنجاز وظائفهم بطريقة أدق وأسرع، كما أنها برامج تغطي النقص الذي يعاني منه العاملين على اختيار أنها على دراية بكل متطلبات الوظائف المختلفة في جميع المستويات.

الجدول رقم(14): يوضح العلاقة بين تحقيق الأهداف ونوع التكوين

نوع التكوين	نظري		تطبيقي		كلاهما		المجموع
	ت	%	%		%		
نعم	0	0 %	1	8	8	8	8
لا	0	0 %	/	5	2 %	8	1
المجموع	0	0 %	1	3	00 %	4	1

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 85% من أفراد العينة صرحوا بان البرامج التكوينية ساعدتهم على تحقيق الأهداف ، وهي مدعمة بـ 100% ممن تلقوا تكوين تطبيقي، وتليها نسبة 88% عند كلاهما، ثم تليها نسبة 40%

من النظري مقارنة بنسبة 15% ممن صرحوا بلأن البرامج التكوينية لم تساعدهم في تحقيق الأهداف وهي مدعمة بـ 60% ممن تلقوا تكوين نظري ، ثم تليها نسبة 12% عند التكوين.

يتبين لنا من خلال تحليل معطيات الجدول أنه بعد التوضيحات التي تقدم للأعوان خلال فترة التكوين حول النتائج والفائدة التي سوف تعم على المنظمة والأفراد إذا تحققت أهداف المنظمة، فيكون ذلك محفزا لهم لبذل مجهود أكبر لتحقيق هذه الأهداف، ومن أجل الوصول إلى غاية خفية وهي تحقيق أهدافهم الشخصية وأن المؤسسة بعدما تحدد احتياجاتها تصمم تكوين يتوافق ومتطلباته وذلك وفقا لما تحتاجه والذي يضمن لها تحقيق الأهداف.

ومنه نستنتج أن المؤسسة كلما تحدد احتياجاتها الفعلية بدقة كلما ساهم ذلك في تحقيق أهدافها.

الجدول رقم (15): يوضح العلاقة بين الرغبة في مواصلة العمل مع نوع الوظيفة

المجموع	موظف		عون إطفاء		عون تدخل		عون إداري		نوع الوظيفة
									الرغبة في مواصلة العمل
				%					نعم
81	4	83	5	100%	7	9%	8	75%	4
				%					لا
19	0	17	1	0%		1%	1	25%	8
100	4	100	6	100%	7	100%	9	100%	2

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة 81% من أفراد العينة صرحوا بأنهم يرغبون في الاستمرار بالعمل وهي مدعمة بـ 100% عند أعوان الإطفاء وتليها 89% عند أعوان التدخل و83% عند الموظفين و75% عند أعوان الإدارة.

بالمقابل أن نسبة 19% ممن صرحوا بأنهم ليس لهم لرغبة في مواصلة العمل وهي مدعمة بـ 25% عند أعوان الإدارة وتليها 17% عند الموظفين و11% عند أعوان التدخل.

من خلال قراءة الإحصائية يتضح أن الأفراد يرغبون في مواصلة العمل في المؤسسة وهذا راجع إلى رغبة وميل هؤلاء الأفراد في ممارسة هذا النوع من العمل أو أن الجو التنظيمي السائد في المؤسسة يشجع الأفراد على الاستمرار فيها، وذلك لما توفره من حوافز مادية ومعنوية تدفع الفرد للبقاء كما تمنح فرص للتكوين من اجل تنمية مهارات وقدرات العاملين، إضافة إلى العلاقات القيمة التي تجمعهم بزملائهم من جهة ورؤسائهم من جهة أخرى، كما يمكن أن يعود السبب وراء هذا عدم وجود فرصة ثانية للعمل.

ومنه نستنتج أنه كلما كان الجو والعمل التنظيمي في الحماية المدنية مناسب كلما شجع الأفراد في البقاء والاستمرار في المؤسسة.

الجدول رقم (16): يوضح العلاقة بين طبيعة العلاقة مع الرئيس ونوع الوظيفة

المجموع	موظف		عون إطفائي		عون تدخلات		عون إداري		نوع الوظيفة
	%	%	%	%	%	%	%	%	
5	3	2	6	6	2	5	5	7	طبيعة العلاقة مع الرئيس
0	7	3	6	6	5	2	2	7	جيدة
4	6	4	4	1	5	6	2	4	حسنة
0	/	/	/	/	/	/	0	2	سيئة
4	2	/	/	/	/	/	6	2	المجموع
1	1	6	00	7	00	8	00	3	
00	4	00	6	7	00	8	00	3	

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 50% من أفراد العينة صرحوا بأن طبيعة العلاقة مع الرئيس جيدة وهي مدعمة ب 86% عند أعوان الإطفاء وتليها 52% عند أعوان الإدارة و 33% عند الموظفين و 25% عند أعوان التدخل.

مقارنة بنسبة 46% من أفراد العينة صرحوا بأن طبيعة العلاقة مع الرئيس حسنة و هي مدعمة ب - 75% عند أعوان التدخل وتليها 67% عند الموظفين و 42% عند أعوان الإدارة و 14% عند أعوان الإطفاء.

وأخيرا نسبة 04% من أفراد العينة صرحوا بأن طبيعة العلاقة مع الرئيس سيئة وهي مدعمة ب 06% عند أعوان الإدارة .

من خلال الجدول يتبين لنا أن هناك اختلاف في وجهات النظر حول العلاقة مع الرؤساء ولكن نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يرون أن علاقتهم حسنة وجيدة، حيث يسودها التفاهم والتوافق وفتح مجالات للحوار والنقاش حول شيء المواضيع سواء على صعيد العمل أو على صعيد أحر فدور الرئيس لا يتفق عند مجرد نقل الأوامر والقرارات الإدارية فقط، بل أيضا للاستماع إلى المشاكل والمشاكل التي يعاني منها عماله سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية ومناقشتهم حولها ومساعدتهم مع إيجاد الحلول المناسبة لها وكذا مساعدتهم على التكيف مع العمل و ذلك من طريق شرحها وتقييم مختلف الطرق التي تساعدهم على ذلك، وبالتالي فإن العلاقة تتعدى العلاقة الرسمية في العمل ليسودها نوع من العلاقات غير الرسمية.

نستنتج أن العلاقة مع الرؤساء علاقة تفاهم وتوافق بين الطرفين وعليه فهي تتعدى العلاقة الرسمية في العمل.

الجدول رقم (17): يوضح العلاقة بين طبيعة العلاقة بين الزملاء والأقدمية

المجموع	15 وما فوق		10 - 15		10 - 5		أقل من 5		الأقدمية طبيعة العلاقة مع الزملاء
	%		%		%		%		
6	8	6	6	5	6	1	0	1	جيدة
7%	6	9%	8	7%	6	2%	1	0%	
3	1	3	3	5	3	3	0	1	حسنة
3%	8	1%	1	3%	3	8%	3	0%	
/	/	/	/	/	/	/	/	/	سيئة
1	1	1	1	1	1	1	1	1	المجموع
00%	4	00%	9	00%	9	00%	4	00%	ع

يتبين من خلال الجدول أن 67% من أفراد العينة صرحوا بأن طبيعة العلاقة بين الزملاء جيدة وهي مدعمة بـ 89% ممن لهم أقدمية 15 سنة فما فوق وتليها 67% ممن لهم أقدمية 10-15 سنة و62% ممن لهم أقدمية 05-10 سنوات وأخيرا 50% لمن لهم أقدمية أقل من 05 سنوات.

مقارنة بنسبة 33% ممن صرحوا بأن طبيعة العلاقة بين الزملاء حسنة وهي مدعمة بـ 50% ممن لهم أقدمية أقل من 05 سنوات و38% ممن لهم أقدمية 10-15 سنة و33% ممن لهم أقدمية 15 سنة فما فوق.

من القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن العلاقات المهنية بين الأفراد هي علاقات جيدة وحسنة إذ يرون أن العلاقات التي تربطهم ببعضهم هي علاقات غير رسمية اجتماعية قبل أن تكون علاقات في إطار العمل يسودها التعاون والتآخي والتآزر في الأوقات العصيبة وتقديم المساعدة عند الحاجة إلى ذلك، ولذا تبادل الأفكار والآراء حول المواضيع المختلفة سواء كانت تتعلق بالمؤسسة التي يعملون فيها أو الوظيفية، إضافة إلى تبادل المعلومات حول المستجدات التي تحصل على مستوى المصلحة التي يعملون فيها أو المؤسسة، وهذا ما يساعد على خلق جو اجتماعي هادئ مليء بالتفاهم والانسجام مما يساعد على تحسين نفسية العمال وتغيير نظرتهم السلبية للعمل إن وجدت.

كما أنه يخلق التضامن والتكافل فيما بينهم ويرفع من روحهم المعنوية، كما أنه يقضي على القلق الذي يمكن أن ينتاب العاملين وهذا ما يعتبر حافزا معنويا قويا يدفع بالأفراد العاملين إلى تحسين أدائهم.

ومنه نستنتج أن العلاقات المهنية بين الأفراد علاقات اجتماعية تدفع بهم إلى تحسين أدائهم وهذا حسب أقدمتهم في العمل.

الجدول رقم (18): يوضح توزيع المبحوثين حول نصح الغير بالعمل بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	تنصح غير كإجراء دورات تكوينية
93 %	50	نعم
07 %	04	لا
100 %	54	المجموع

من خلال المعطيات الجدول نلاحظ أن نسبة 93% من أفراد العينة صرحوا بأنهم ينصحون غيرهم بالعمل في المؤسسة وإجراء دورات تكوينية بها وتليها نسبة 07% من أفراد العينة ينصحون غيرهم بعدم إجراء دورات تكوينية بها.

يتبين من خلال تحليل معطيات الجدول أن نصح الغير للعمل بالمؤسسة يختلف باختلاف الفروقات الفردية والاختلافات الفكرية للأفراد فما قد يراه هذا الفرد جيد وينصح به الآخريين قد يراه الآخر سيئ ولا ينصح به أحد. ومنه نستنتج أن الاختلاف في وجهة النظر يختلف باختلاف الأفراد ويفسر هذا إما بشكل إيجابي أو سلبي.

الجدول رقم (19): يوضح توزيع المبحوثين حسب شكل التقييم

نسبة مئوية	التكرار	شكل التقييم
54 %	29	فردى
46 %	25	جماعى
100 %	54	المجموع

من خلال عرض بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 54% من أفراد العينة صرحوا بأن التقييم يتم بشكل فردى ثم يليها نسبة 46% من أفراد العينة صرحوا بأن التقييم يتم بشكل جماعى.

يتبين من خلال معطيات الجدول أن التقييم بنوعيه عملية تهدف إلى التحقق من فاعلية برامج التكوين وذلك من خلال قياس درجة النجاح وتحقيق الأهداف هل تمت كما ينبغي أم لا، إضافة إلى ذلك معرفة نقاط الضعف والقوة في المتكون وه ذا حسب نوع الأعمال فتوجد أعمال تحتاج إلى أن يقوم بها الفرد بشكل فردى ومنه تستلزم تقييم فردى وهناك أعمال تحتاج لأن يقوم بها الفرد بشكل جماعى وعليه تستلزم تقييم جماعى. ومنه نستنتج أن طبيعة المهام هي التي تحدد نوع التقييم.

الجدول رقم (20): يوضح العلاقة بين تضمن المحتوى للعمل الميداني مع الرأي

في مستوى البرامج

المجموع		ضعيف		متوسط		جيد		الرأي في مستوى البرامج التكوينية تضمن المحتوى للعمل الميداني		
%		%		%		%				
91 %	9	1 %	5	9 %	2	3	8 %	7.50 %	1	نعم
09 %	5	/		0 %	8	2	1 %	2.50 %	3	لا
100 %	4	1 %	5	1 %	00	5	1 %	00	4	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 91% من أفراد العينة رأوا أن محتوى البرنامج التكويني يتضمن مواضيع عن العمل الميداني، وهي مدعمة بـ 100% ممن يرون أن مستوى البرنامج التكويني ضعيف وبـ 92% عند من يروا مستوى متوسط وبـ 87.50% عند من يروه مستوى جيد.

وتليها بالمقابل نسبة 09% من رأوا أن محتوى البرنامج لا يتضمن مواضيع عن العمل الميداني، وهي مدعمة بـ 12.50% عند من يروه مستوى جيد وبـ 08% عند من يروه متوسط.

يتبين لنا من خلال تحليل الجدول أن محتوى البرنامج التكويني يتضمن مواضيع عن العمل الميداني، وهذا كان حسب آراء الباحثين فيه إلا أنه يختلف بدرجات من جيد إلى متوسط إلى ضعيف، كما يتضمن كذلك كل ما هو تطبيقي ويتلاءم مع جميع المستويات كل حسب عمله، وهذا باعتبار أن التكوين مفهوم واسع ومتغير يمكن له أن يشمل أشياء كثيرة تعود الفرد المتكون على التعاون والعمل الجامعي، وهذا ما يجعل المتكونون يرغبون به و إلا كيف يمكن لهم التكون ميدانياً أن لم يسبق هذا التكوين بمعرفة أو مادة نظرية.

وعليه نستنتج أنه مهما اختلفت الآراء في مستوى برامج تكوينية إلا أن في الأخير تتضمن أعمال تطبيقية ميدانية.

استنتاجات الفرضية الأولى:

- أن المؤسسة يخضع جميع موظفيها للتكوين مهما كانت مدة أقدميتهم.
- أن المؤسسة تخضع اغلب موظفيها إلى تكوين داخلي.
- أنه كلما كان نوع التكوين يعتمد على النظري والتطبيقي كلما ساهم في تحقيق الأهداف المنشودة.
- أنه كلما زاد عدد مرات تلقي التكوين كلما أدى ذلك إلى الاحترافية في تحقيق الأهداف.
- أن المؤسسة كلما تحدد احتياجاتها الفعلية بدقة كلما ساهم ذلك في تحقيق أهدافها.
- أنه كلما كان الجو والعمل التنظيمي في الحماية المدانية مناسب كلما شجع أفرادها في البقاء والاستمرار في المؤسسة.
- أن العلاقة مع الرؤساء علاقة تفاهم وتوافق بين الطرفين وعليه فهي تتعدى العلاقة الرسمية في العمل.
- أن العلاقات المهنية بين الأفراد علاقات اجتماعية تدفع بهم إلى تحسين أدائهم وهذا حسب أقدميتهم في العمل.
- أن الاختلاف في وجهة النظر يختلف باختلاف الأفراد و يفسر هذا أما بشكل ايجابي أو سلبي.
- أن طبيعة المهام هي التي تحدد نوع التقييم.
- أنه مهما اختلفت الآراء في مستوى برامج تكوينية إلا أن في الأخير تتضمن أعمال تطبيقية ميدانية.

تحليل الفرضية الثانية: آليات التكوين التي تتبعها المؤسسة تأثير في تغيير السلوك التنظيمي

- العلاقة بين طبيعة العلاقة بين المدرب والمتدرب مع التكوين المتلقي .
- الطرق المعتمدة في التكوين.
- رأي المبحوثين في الوسائل المستخدمة في التكوين.
- العلاقة بين اللغة المعتمدة في التكوين ووسائل التقييم.

- العلاقة بين تناسب التكوين مع مستجدات العمل والوسائل المستخدمة في التكوين.
- العلاقة بين اعتماد الأساليب التكوينية ناجحة وتناسب التكوين مع مستجدات العمل.
- العلاقة بين مساعي المؤسسة لتوفير الإمكانيات اللازمة ونوع الوظيفة.
- الرأي في إضافة بعض التغييرات في برامج التكوين.
- العلاقة بين التكوين المتلقي مع المستوى التعليمي.
- الفرصة للتعبير عن الرأي في البرامج التكوينية.

الجدول رقم (21): يوضح العلاقة بين طبيعة العلاقة بين المدرب والمتدرب مع التكوين المتلقي

المجموع		خارجي		داخلي		التكوين المتلقي
%	ت	%	ت	%	ت	طبيعة العلاقة بين المدرب والمتدرب
%31	17	%29	02	%32	15	جيدة
%67	36	%71	05	%66	31	حسنة
%02	01	-	-	%02	01	سيئة
%100	54	%100	07	%100	47	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 67% من أفراد العينة صرحوا بأن طبيعة العلاقة بين المدرب والمتدرب حسنة وهي مدعمة ب 71% عند الذين تلقوا تكوين خارجي و تليها نسبة 66% عند الذين تلقوا تكوين داخلي.

مقارنة مع نسبة 31% من الذين صرحوا بأن طبيعة العلاقة بين المدرب والمتدرب جيدة وهي مدعمة ب 32% عند الذين تلقوا تكوين وتليها نسبة 29% عند الذين تلقوا تكوين خارجي، وتليها في الأخير نسبة 02% من الذين صرحوا بأن طبيعة العلاقة بين المدرب والمتدرب سيئة وهي مدعمة ب 02% عند الذين تلقوا تكوين داخلي.

يتبين لنا من خلال القراءة الإحصائية أن أغلب الباحثين علاقتهم حسنة مع مدرّهم بحكم نوع التكوين وذلك من خلال تواجد لأفراد مع بعضهم البعض وفي مكان واحد، يتشاركون فيه كل شيء بما فيه طريقة التعلم والعمل والتعاون في أداء واجب معين، وذلك للوصول إلى أهداف معينة تخدم المنظمة والأعوان وهذا يشمل طبيعة المدرب في تعامله معهم بلأن يكون كالموجه وليس كالآمر، إذا أنه كلما كانت العلاقة بين المكون والمتكون حسنة كلما ساهم هذا في خلق جو تكويني يساعد في تفاعل كلا الطرفين، فالمكون يسمح له بإعطاء كل ما لديه من معارف ومعلومات بدون وجود عوائق أمام الطرف الثاني وهو المتكون، هذا الجو يساعد على استيعاب وفهم كل ما تلقاه من معطيات، كما أنه يتيح له الفرصة للاستفسار والاستعلام على بعض الأمور التي يمكن أن تكون غامضة بالنسبة له.

ومنه نستنتج أنه كلما كان المدرب ديمقراطي في تعامله كلما ساعد ذلك في تحسين العلاقة وهذا حسب نوع التكوين المتلقي سواء كان داخلي أو خارجي.

الجدول رقم (22): يوضح الطرق المعتمدة في التكوين

النسبة المئوية	التكرار	الطرق المعتمدة في التكوين
35%	19	ندوات
65%	35	محاضرات
100%	54	المجموع

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة 65% من أفراد العينة صرحوا أنهم اعتمدوا في تكوينهم على طريقة المحاضرات وتليها نسبة 35% من أفراد العينة اعتمدوا في تكوينهم على طريقة الندوات.

يتبين من خلال معطيات الجدول أن الطرق المعتمدة في التكوين تعد مترجم لأهداف التكوين ، فهي تعمل على تنظيم خبرات المتكون في مواقف عملية ، كما تعد ك ذلك طرائق ووظيفية نشطة ومتنوعة تؤكد على ربط التكوين بالحيث، وذلك من خلال اطلاعه على مستجدات الحاصلة في مجال عمله وكيفية الاستفادة منها مما يسمح بزيادة كفاءة الفرد في مجال تخصصه.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تسعى لاستخدام طرق متنوعة ومختلفة وهذا لضمان تكوين فعال.

الجدول رقم (23): يوضح رأي المبحوثين في الوسائل المستخدمة في التكوين

النسبة المئوية	التكرار	الوسائل المستخدمة
41%	22	حديثة
50%	27	نوعا ما
09%	05	قديمة
100%	54	المجموع

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة 50% من أفراد العينة يرون ان الوسائل المستخدمة نوعا ما مناسبة للتكوين، في حين نجد نسبة 41% من أفراد العينة يرون أن الوسائل المستخدمة حديثة في حين نجد أن نسبة 09% أفراد العينة يرون أن الوسائل المستخدمة قديمة.

يتبين لنا من خلال القراءة الإحصائية أن معظم المبحوثين يرون أن الوسائل المستخدمة هي وسائل نوعا ما حديثة إلا أنها مكنتهم من الحصول على فائدة من الناحية التطبيقية والنظرية ، وهذا راجع إلى كون المؤسسة لا تملك الموارد المالية اللازمة لاستخدام الوسائل الحديثة والمتطورة أو إن الإدارة تعتقد أن المهام والواجبات التي يقوم بها الموظفين لا تتطلب مثل هذه الوسائل المتقدمة وقد يعود السبب في ذلك هو التأخر في وصول التكنولوجيا إلينا وعدم القدرة على مسايرة ومواكبة التغييرات المتسارعة في الأعمال.

وعليه نستنتج كلما اعتمدت المؤسسة على الوسائل نوعا ما حديثة كلما تمكنت من مسايرة البيئة الخارجية.

الجدول رقم (24): يوضح العلاقة بين اللغة المعتمدة في التكوين ووسائل التقييم

المجموع	كلاهما		امتحان كتابي		امتحان شفهي		وسائل التقييم اللغة المعتمدة
	%		%		%		
3	1	3	6	3	3	5	عربية
9 %	4 %	8 %	3	6 %	5		
0	0	1	1	0	1	1	فرنسية
9 %	5 %	6 %	3	7 %	1		
5	8	1	5	3	8	8	كلاهما
2 %	1 %	6 %	3	7 %	8		
1	1	1	1	1	1	4	المجموع
00 %	00 %	00 %	9	00 %	4		

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة 52% من أفراد العينة صرحوا بأنهم اعتمد تكوينهم على كلا اللغتين وهي مدعمة بـ 81% عند استعمال كلا من وسيلة من التقييم وتليها نسبة 57% عند الإمتحان الشفهي، وتليها نسبة 16% عند الإمتحان الكتابي.

وهذا مقارنة بمن اعتمد في تكوينهم على اللغة العربية بنسبة 39% وهي مدعمة بـ 68% عند الامتحان الكتابي، وتليها 36% عند الامتحان الشفهي، وتليها 14% عند كلاهما.

ومقارنة كذلك بمن اعتمد في تكوينهم على اللغة الفرنسية بنسبة 09% وهي مدعمة بـ 16% عند الامتحان الكتابي وتليها 07% عند الامتحان الشفهي وتليها 05% عند كلاهما.

تبين من خلال تحليل معطيات الجدول أن المؤسسة تعتمد على كلا من اللغتين «عربية، فرنسية» في التكوين لتواصل الأفراد ومستمرة باستمرار بقائهم، فهي تعد رسالة يعتمدها المرسل أثناء خطابه لمجموعة ما ونجاحها يعتمد على المرسل والمستقبل أي أنها تعتمد في نقلها على استخدام معاني واصطلاحات ومعلومات جديدة، وتقل هذه المعلومات الفنية أو العلمية إلى الدارسين من خلال قدرة المرسل على التأثير والسيطرة على سلوك وانتباه المستقبل "الأفراد وإقناعهم بمحتوى البرنامج وما يتضمنه من أهداف مسطرة للتحقيق".

وعليه نستنتج انه كلما كانت وسيلة الاتصال "اللغة" فعالة كلما ساهم ذلك في تحقيق الأهداف.

الجدول رقم (25): يوضح العلاقة بين تناسب التكوين مع مستجدات العمل

والوسائل المستخدمة في التكوين

المجموع		قديمة		نوعا ما		حديثة		الوسائل المستخدمة
%		%		%		%		
8		8		7		8		تناسب
1	4	0	4	8	1	6	9	أساليب
1		2		2		1		التكوين مع
9	0	0	1	2	6	4	3	مستجدات العمل
1		1		1		1		نعم
00	4	00	5	00	7	00	2	لا
								المجموع

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 81% من انفراد العينة صرحوا أن أساليب التكوين تتناسب مع التغيرات وهي مدعمة بـ 86% عند الذين يرون أن الوسائل المستخدمة حديثة، وتليها نسبة 80% عند الذين يرون أن الوسائل المستخدمة قديمة، وتليها نسبة 78% عند نوعا ما.

وهذا مقارنة مع الاتجاه الذي صرح أفراد العينة فيه أن الأساليب لا تتناسب مع التغيرات بنسبة 19% وهي مدعمة بـ 22% عند نوعا ما، وتليها نسبة 20% عند الذين يرون أن الوسائل قديمة، وتليها نسبة 14% عند الذين يرون أن الوسائل حديثة.

يتبين من خلال معطيات الجدول أن تناسب أساليب التكوين مع مستجدات العمل أو التغيرات يمنح فرصة للأعوان لمعرفة كل ما هو جديد، وتعلم ما هو أهم وأدق، إضافة إلى ذلك التقنيات الحديثة والمتطورة في هذا المجال، مما يساعدهم على أداء أعمالهم بشكل أفضل ومميز عن غيرهم، فعملية التكوين عملية هادفة ومستمرة وغايتها الأولى اطلاع الأفراد على ما هو جديد خاصة فيما يتعلق بمجال عملهم.

ومنه نستنتج أنه كلما تناسبت الأساليب التكوينية مع الوسائل المستخدمة كلما سهل كيفية التعامل مع المستجدات.

الجدول رقم (26): يوضح العلاقة بين اعتماد الأساليب التكوينية ناجحة وتناسب التكوين مع مستجدات العمل

المجموع		لا		نعم		تناسب التكوين ومستجدات العمل	
						اعتبار اساليب التكوينية ناجحة	
7	4	3	0	8	3	نعم	
%8	2	%0	3	%9	9		
2	1	7	0	%	0	لا	
%2	2	%0	7	11	5		
1	5	1	1	1	4	المجموع	
%00	4	%00	0	%00	4		

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 78% من أفراد العينة اعتبروا أن الأساليب التكوينية ناجحة وهي مدعمة بـ 89% عند من صرحوا بتناسب التكوين مع مستجدات العمل أو التغيرات وتليها نسبة 30% عند من صرحوا بعدم تناسب التكوين مع مستجدات العمل أو التغيرات.

مقارنة مع نسبة 22% ممن اعتبروا أن الأساليب التكوينية غير ناجحة وهي مدعمة ب 70% ممن صرحوا بعدم تناسب التكوين مع مستجدات العمل أو التغيرات.

يتبين من خلال القراءة الإحصائية أن أغلب المبحوثين يرون أن الأساليب التكوينية ناجحة وذلك راجع إلى الاهتمام وحرص الإدارة لإعداد برامج تكوينية تتناسب مع متطلبات الوظيفة والمستوى التعليمي للمتكونين، إضافة إلى سعي المؤسسة بتوفير كل ما هو ضروري لإنجاح هذه العملية ، كما يمكن أن يرجع السبب إلى رغبة المتكونين في الاستفادة من محتوى التكوين لزيادة معارفهم وتنمية مهاراتهم هذا من جهة، والاستفادة من الترقية من جهة أخرى.

وعليه يمكن القول باعتبار نجاح الأساليب التكوينية أو فشلها يرجع إلى فاعلية البرنامج التكويني والقائمين على إعداداته من خلال التوجيه، ومدى قدرة المتكونين على الفهم والاستيعاب السريع لمضمون تلك الأساليب.

ومنه نستنتج أنه كلما كانت الأساليب ناجحة وفعالة ومتناسبة مع مستجدات العمل كلما أدى ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة وهدف الأفراد.

الجدول رقم (27): يوضح العلاقة بين مساعي المؤسسة لتوفير الإمكانيات اللازمة ونوع الوظيفة

المجموع	موظف		عون إطفائي		عون تدخلات		عون إداري		نوع الوظيفة	
									مساعد المؤسسة لتوفير الإمكانيات	
%										
7	0	%00	5	%6	6	%6	5	%3	4	نعم
2	4	%		%4	1	%4	4	%7	9	لا
1	4	%00	5	%00	7	%00	9	%00	3	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 74% من أفراد العينة صرحوا أن المؤسسة تسعى لتوفير الإمكانيات اللازمة للتكوين وهي مدعمة بـ 100% عند الموظفين وتليها نسبة 86% عند أعوان الإطفاء وتليها نسبة 79% عند أعوان الإدارة وتليها 56% عند أعوان التدخل.

مقارنة مع نسبة 26% ممن صرحوا بعدم سعي المؤسسة لتوفير إمكانيات اللازمة للتكوين وهي مدعمة بـ 44% من أعوان التدخل وتليها نسبة 27% عند أعوان الإدارة وتليها نسبة 14% عند أعوان الإطفاء.

يتبين من خلال تحليل معطيات الجدول ان المؤسسة تسعى لتوفير الإمكانيات اللازمة للتكوين وذلك لإكساب الأفراد معلومات وخبرات جديدة وتنمية المعلومات والخبرات الموجودة أو المسبقة لديه، وهذا بناء على أو حسب نوع كل وظيفة ومتطلباتها ، فهناك وظائف إدارية تحتاج لأمو وقضايا إدارية، وهناك وظائف تطبيقية تحتاج إلى معدات وأجهزة عملية، كما أن سعي المؤسسة لتوفير الإمكانيات اللازمة للتكوين يخلق لدى الفرد دافعية للخضوع إلى التكوين والاستفادة من برامج المسطرة لتنمية مهاراتهم، كما أنه يرفع من الروح المعنوية وذلك بشعورهم باهتمام الإدارة بهم .

ومنه نستنتج أن المؤسسة تسعى لتوفير كل الإمكانيات اللازمة للتكوين لكل موظف مما يساعده ذلك في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

الجدول رقم (28): يوضح الرأي في إضافة بعض التغييرات في برامج التكوين

النسبة المئوية	التكرار	إضافة بعض التغييرات
89 %	48	نعم
11 %	06	لا
100 %	54	المجموع

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة 89% من أفراد العينة يجذون فكرة إضافة بعض التغييرات على البرامج التكوينية، في حين نجد نسبة 11% من أفراد العينة لا يجذون فكرة إضافة بعض التغييرات على البرامج التكوينية.

يتبين من خلال تحليل معطيات الجدول أن المبحوثين يجذبون فكرة إضافة بعض التغييرات وقد تمثلت في عرض أشرطة ومشاهد توضيحية أو تكوين في مناطق مختلفة من حيث المناخ لنفس الشخص وذلك من خلال تقييم الفرد في الجانب العملي، كما يجب توفير أجهزة العرض التقنية "المتطورة" DATASHOW، إضافة لإقحام الوسائل التكنولوجية المتطورة في عملية التكوين للاطلاع على المستجدات في العالم من ناحية طرق الإنقاذ والإسعاف. ومنه نستنتج أن الأفراد يجذبون فكرة إضافة بعض التغييرات في البرامج التكوينية مما يدفع بالمؤسسة الاستعانة بالوسائل التكنولوجية المتطورة.

الجدول رقم (29): يوضح العلاقة بين التكوين المتلقي مع المستوى التعليمي

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		المستوى التعليمي التكوين المتلقي
35	65%	13	68%	20	74%	02	25%	اجباري
19	35%	06	32%	07	26%	06	75%	اختياري
54	100%	19	100%	27	100%	08	100%	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 65% من أفراد العينة صرحوا بأن تكوينهم كان إجباري وهي مدعمة ب 74% من أفراد المستوى الثانوي ، وب 68% من أفراد المستوى الجامعي ، وب 25% من أفراد المستوى المتوسط مقارنة بنسبة 35% من أفراد العينة صرحوا بان تكوينهم اختياري وهي مدعمة ب 75% من أفراد المستوى المتوسط، وب 32% من أفراد المستوى الجامعي ، وب 26% من أفراد المستوى الثانوي.

يتبين من خلال تحليل معطيات الجدول أن كل الفئات تلقت تكوين إجباري مما يدل على ضرورة قبل الممارسة الفعلية للعمل، حيث أنه أصبح ضرورة ملحة وه ذا للتغير السريع في المهن وكذلك من أجل مواكبة التطور المتسارع الذي يضع الفرد أمام مسؤوليات جديدة ومهام كثيرة و أعباء متنوعة وتكنولوجيا متطورة، مما استدعى بالمؤسسة لان تفرض سلطتها من خلال هدين التكوينين.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تسعى لاتخاذ هادين التكوينين الإجباري والاختياري حسب مؤهلات كل مستوى.

الجدول رقم (30): يوضح منح الفرصة للتعبير عن الرأي في البرامج التكوينية

النسبة المئوية	التكرار	منح فرصة التعبير عن الرأي
63 %	34	نعم
37 %	20	لا
100 %	54	المجموع

من خلال عرض معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة 63% من أفراد العينة صرحوا بأنهم تمنح لهم فرصة التعبير عن الرأي في برامج التكوين في حين نجد نسبة 37% من أفراد العينة صرحوا بأنهم لا تمنح لهم الفرصة للتعبير عن البرامج التكوينية.

يتبين من خلال ما سبق أن المؤسسة تمنح للأفراد جانب من حرية التعبير عن آرائهم حول البرامج التكوينية المسطرة من طرف المؤسسة، وهذا راجع لكون هؤلاء لديهم خبرة في مجال العمل، ولذلك تسعى المؤسسة للاستفادة من آرائهم أو أنهم في مناصب وظيفية تسمح لهم بإعطاء وجهات نظرهم حول هذه البرامج أو قد يعود السبب إلى اعتماد المؤسسات على سياسة الباب المفتوح التي تقتضي الحوار والنقاش المتبادل بين المستويات المختلفة، فهذا الأمر يساهم في إحساسهم بأنهم ينتمون للمؤسسة كلما تمت استشارتهم، كما أنه يقيد المؤسسة في الإلمام والتحكم أكثر في محتوى برامج التكوين حتى يساعدهم ذلك في تحسين أدائهم.

ومنه نستنتج أنه كلما تمنح المؤسسة فرصة التعبير عن البرامج كلما أحس الفرد بانتمائه لها.

استنتاجات الفرضية الثانية:

- ✓ كلما كان المدرب ديمقراطي في تعامله كلما ساعد ذلك في تحسين العلاقة وهذا حسب تكوين المتلقي سواء كان داخلي أو خارجي.
- ✓ المؤسسة تسعى لاستخدام طرق متنوعة ومختلفة وهذا لضمان تكوين فعال.
- ✓ كلما اعتمدت المؤسسة على الوسائل نوعا ما حديثة كلما تمكنت من مسايرة البيئة الخارجية.
- ✓ كلما كانت وسيلة الاتصال "اللغة" فعالة كلما ساهم ذلك في تحقيق الأهداف.
- ✓ أنه كلما تناسبت الأساليب التكوينية مع الوسائل المستخدمة كلما سهل كيفية التعامل مع المستجدات.
- ✓ كلما كانت الأساليب ناجحة وفعالة ومتناسبة مع مستجدات العمل كلما أدى ذلك إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.
- ✓ المؤسسة تسعى لتوفير كل الإمكانيات اللازمة للتكوين لكل وظيفة مما ساعد ذلك في تحقيق الغاية المرجوة.
- ✓ الأفراد يجذبون فكرة إضافة بعض التغييرات في البرامج التكوينية مما يدفع بالمؤسسة الاستعانة بالوسائل التكنولوجية المتطورة.
- ✓ المؤسسة تسعى لاتخاذ هاذين التكوينين الإجمالي والاختياري حسب مؤهلات كل مستوى.
- ✓ كلما تمنح المؤسسة فرصة التعبير عن البرامج كلما أحس الفرد بانتمائه لها.

الاستنتاج العام:

بناءً على ما سبق ذكره نقدم الاستنتاج العام الذي أسفر عنه الجانب النظري والدراسة الميدانية للظاهرة باعتبار أن الميدان هو المكان الخصب الذي تنتج منه الحقائق العلمية، والهدف من هذا البحث هو الإجابة عن التساؤلات الرئيسية التي طرحت في الإشكالية، فمن العمل الميداني توصلنا إلى إثبات صحة الفرضية.

إن المؤسسة تخضع جميع موظفيها للتكوين وهذا بحكم طبيعة نوع المؤسسة باعتبار أنها نسق مفتوح على البيئة الخارجية، وإضافة إلى ذلك هي مؤسسة خدمتية تعتمد في تكوينها على النظري والتطبيقي، وكلما أدى الفرد عمله بطريقة جيدة كلما أدى ذلك للاحترافية، وهذه الاحترافية ناتجة عن عدد المرات التي تلقى فيها الفرد التكوين، وعليه فطبيعة سلوكيات الأفراد نبعها ناتجة عن طبيعة التكوين المتلقي والذي تسوده علاقات التفاهم والتوافق بين الطرفين والاعتماد على سياسة الباب المفتوح التي من شأنها أن ترفع من معنويات الأفراد مما يؤثر هذا على سلوكياتهم، فالمؤسسة تسعى لاستخدام طرق متنوعة مختلفة لكي تضمن نجاح هذه البرامج، فتوفر كل الإمكانيات اللازمة وتسهل للتكوين الداخلي والخارجي وهذا للتمكن من مسايرة التغيرات كما تعتمد على الوسائل الحديثة نوعاً ما، وهذا للتمكن أفرادها من تقديم خدمة مميزة عن بقية المؤسسات، فتستخدم أساليب ناجحة وفعالة لكي تحقق الهدف، وهكذا تكون البرامج التكوينية قد أحدثت تغيير في سلوك العاملين.

الاقتراحات:

على أثر الدراسة الميدانية توصلنا إلى بعض الاقتراحات من الممكن أن تساهم في تجنب بعض النقائص وتداركها مستقبلاً على مستوى الحماية المدنية.

- ضرورة اعتماد التكوين على أساليب ووسائل حديثة لتمكين المؤسسة من مسايرة التطور التكنولوجي.
- ضرورة التزام الأفراد بتطبيق المعلومات الخاصة بالمجال المهني.
- ضرورة التمديد في فترة الدورة التكوينية.
- ضرورة توفير أجهزة يمكن للمتكون أن يطبق عليها وتمكنه من ملاحظة النتائج.
- ضرورة اعتماد المؤسسة تربصات مغلقة وإجراء دورات تكوينية متعددة وضرورة الاعتماد على الطريقة البيداغوجية.

- اعتماد طرق علمية من خلال المداومة على التكوين والاستمرارية في فترات متناوبة، والتركيز على تطوير التدخلات دون خسائر ومواكبة التكنولوجيا الحديثة بمجال التدخل.

خاتمة

لقد بدأنا بفكرة وانتهينا بجملة أفكار فهذا هو حال الباحث كذلك يبدأ في بحثه من مجموعة من التساؤلات وينتهي إلى جملة تساؤلات أخرى يسوغها في شكل مقترحات لبحوث أخرى، فقد تبين من خلال بحثنا أن للتكوين دور فعال في تغيير سلوك الأفراد للقيام بمهامهم على أحسن وجه، إذ يعتبر تدريب العمال من بين العمليات الأساسية والنشاطات التي يمارسها.

وتكمن أهمية العملية التدريبية فيما تلبيه من احتياجات العمال من معارف ومهارات ضرورية لمواصلة أعمالهم المختلفة.

إذ يبرز الهدف الأساسي للتكوين في تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم على تغيير سلوكياتهم لما يخدم المؤسسة والهدف بدوره يعتبر وسيلة لهدف آخر، كما يعد كذلك وسيلة لتحفيز العمال فهو يمنحهم الفرصة للترقية وتولي مناصب عالية.

ومن خلال ما سبق يعتبر التكوين من أولويات كل مؤسسة مهما كان نوعها و حجمها، إضافة إلى القيام بعملية التقييم من اجل قياس النتائج المتوصل لها لمعرفة مدى تحقيق العملية التدريبية للأهداف المرجوة.

وذلك من خلال الفهم السليم لها وبتطبيق مبادئها بطريقة صحيحة تضمن للمؤسسة تنمية قدراتها وكذا التكيف مع التغيرات الحاصلة، وعليه فإن الاهتمام بتدريب لم يكن من باب الصدفة بل جاء كنتيجة للعديد من الأسباب التي من أهمها تدريب العاملين لمسايرة كل ماهر جديد، إذ كان في بيئة تتميز بالمرونة والتغير .

وفي الأخير مما لاشك فيه إن هذا البحث لا يخلو من نقائص إلا إننا نأمل في أنه سيساهم ولو بالقليل في إثراء المكتبة.

قائمة المصادر

و المراجع

قائمة المراجع والمصادر

الكتب السماوية

القران الكريم.

الكتب باللغة العربية:

- 1 - أبو النيل محمود السيد، علم النفس الصناعي ، دار النهضة العربي، سلسلة علم النفس 3، القاهرة، 1985.
- 2 - جو عبد الله لحسن، ناني نبيلة، التقييم المنظومي لبرامج التكوين، منشورات مخبر إدارة الموارد البشرية، الجزائر، 2010.
- 3 - جو عبد الله لحسن، ناني نبيلة، مقارنة منظومية للبرامج التكوينية، منشورات مخبر إدارة الموارد البشرية، الجزائر، 2010.
- 4 - جوحفص عبد الكريم، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 5 - جوحوش عمار، دليل الباحث في منهجية الوسائل الجامعية، دار موفوم، الجزائر، 2002.
- 6 - ججاز طارق علي، السلوك التنظيمي، كلية الإدارة والاقتصاد، الدراسات العليا، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك، (ب س).
- 7 - سجودة محفوظ أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، ط1 ، 2010.

- 8 - حريرم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، الأردن، ط3، 2009.
- 9 - حسن إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية، الأردن، ط1، 2009.
- 10 - الخطيب رداح، الخطيب أحمد، التدريب الفعال، دار عالم الكتب الحديث، الأردن، ط1، 2006.
- 11 - سخواجة عبد العزيز، أساسيات في طريقة كتابة البحوث للطلبة المبتدئين، (ب د)، الجزائر، 2004.
- 12 - المدعيج إبراهيم بن عبد العزيز، مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء، الأردن، ط1، 2010.
- 13 - رشدي هاني محمود ني مصطفى، بناء برنامج تدريبي، دار جرير، عمان، ط1، 2005.
- 14 - سالم سالم سماح، البحث الاجتماعي، دار الثقافة، عمان، ط1، 2012.
- 15 - سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993.
- 16 - شروخ صلاح الدين، منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم، عنابة، 2003.
- 17 - شعباني إسماعيل، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، (ب د)، الجزائر، ط1، 2005.
- 18 - الطحيم عبد الله بن عبد الغاني، السواط طلق بن عوض الله، السلوك التنظيمي، المفاهيم النظرية، التطبيقات، دار الحافظ، السعودية، ط4، 2003.

- 19 الطعاني حساني أحمد، التدريب الإداري المعاصر، دار الميسر، عمان، 2007.
- 20 الطعاني حسن احمد، التدريب، مفهومة وفعالياته، دار الشروق، الأردن، ط1، 2002.
- 21 حارف حسين ناجي، السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية للنشر، الأردن، ط1، 2010.
- 22 العامري صالح مهدي محسن، الغابي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2008.
- 23 عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 24 عبد الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999-2000.
- 25 حبيدات محمد (وآخرون)، منهجية البحث العلمي، دار وائل، عمان، ط2، 1999.
- 26 عثمان حسين، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
- 27 حدون ناصر داداي، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، 2003.
- 28 حسكر علي، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2009.
- 29 -عليان ربحي مصطفى، غنيم محمد عثمان، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء، عمان، ط1، 2000.

- 30 -العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل، عمان، ط 3، 2005.
- 31 -خبري علي (وآخرون)، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2007.
- 32 -خلية فاروق عبده، عبد المجيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، الأردن، ط1، 2005.
- 33 -حاسيمي ناصر، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 34 -الكردى سيد أحمد، السلوك التنظيمي، (ب د) ، (ب س).
- 35 -كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة قسم بدار الفاروق، القاهرة، ط2، 2006.
- 36 -للوزي مصطفى، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، الأردن، ط 2، 2003.
- 37 -ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2، 2007.
- 38 -ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، (ب س).
- 39 -مسلم محمد، منهجية البحث العلمي ، دليل طلاب العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار الغرب، وهران، ط2، (ب س).
- 40 -لمغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، دار الفكر، الأردن، ط2، 2004.

41 النجار فايز جمعة (وآخرون)، أساليب البحث العلمي (منظور تطبيقي)، دار حامد، الأردن، ط2، 2010.

42 خوري منير، كورتل فريد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، ط1، 2011.

43 الهواري سيد، الإدارة والأصول والأسس العلمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، (ب س).

قائمة الرسائل والمذكرات:

44 - بن قرقور ليندة، الثقافة التنظيمية، مدخل استراتيجي لأحداث التطوير التنظيمي ، أطروحة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008.

45 - بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013 .

46 بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة لنيل الماجستير منشورة في الاجتماع، التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، 2013 .

- 47 المتزكي منصور بن إبراهيم عبد الله، دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، "غير منشورة" جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2004.
- 48 رحالي حجيلة، ظاهرة الصراع بين عمال الصناعة ومشرفيها وعلاقتها بالبيئة التنظيمية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علم الاجتماع تنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2004-2009.
- 49 شعلال مختار، دور التكوين في التخفيض من حوادث العمل، رسالة لنيل الماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، "غير منشورة" ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر.
- 50 -شيباني فوزية، دور البرامج التكوينية في أحداث التغيير في السلوك التنظيمي ، رسالة ماجستير منشورة في علم النفس العمل و التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.
- 51 شيخاوي محمود، أخلاقيات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، جامعة أدرار، 2013-2014.
- 52 علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير على أداء الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه العلوم (غير منشورة) في علوم التسيير، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012-2013.

53 مزروق نسيمه، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة، رسالة لنيل الماستر في

إدارة الأعمال الإستراتيجية "منشورة" جامعة أكلي محند اولحاج، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، البويرة، الجزائر، ماي 2013.

قائمة المعاجم والقواميس:

54 -بدوي احمد زكي، معجم مصطلحات التعليم الفني والتدريب ، دار الكتاب اللبناني، لبنان،

ط1، 1989.

55 -معتوق فريدريك، معجم العلوم الاجتماعية ، أكاديميا للنشر والطباعة، لبنان، 1993-

1998.

قائمة المجالات:

56 -عنصر يوسف، ليتيم ناجي، أهم المحددات السيكولوجية المستخدمة في قياس

وتشكيل سلوك العمال التنظيمي ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد السابع،

جامعة الوادي، 2014.

الكتب الأجنبية:

57- Fabi SEKiou Blondin ,**Gestion des ressources humaines**,
2^{ème} edition ,Book Université Monterial ,2001.

الملاحق

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة البحث بعنوان:

البرامج التكوينية و دورها في إحداث التغيير في
السلوك التنظيمي لأعوان الحماية المدنية

تحية طيبة و بعد:

أنا طالبة في قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل بصدد إنجاز مذكرة الماستر ، فأرجو منكم أن تقدموا لي يد العون بالإجابة على هذه الأسئلة ولكم مني الشكر الجزيل.

-ضع علامة (X) في الخانة التي تختارها.

من إعداد الطالبة: إشراف الأستاذة:

أمال حواطي

السعدية بن خيرة

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1 -الجنس: ذكر إلى
- 2 -السن:.....
- 3 -المستوى التعليمي: متوسط جامعي
- 4 -نوع الوظيفة:
- 5 -الأقدمية: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 10-15 سنة 15 فما فوق

المحور الثاني: العلاقة بين التكوين النظري و الممارسة الميدانية.

- 6 -هل ترى أن تخصصك يتلاءم مع متطلبات العمل؟ نعم لا
- 7 -أين تم تكوينك؟ داخل المؤسسة خارج المؤسسة
- و أيهما تفضل؟.....
- 8 -هل شعرت بالمتعة أو الراحة أثناء فترة التكوين؟ نعم لا
- 9 -ما نوع التكوين الذي تلقيتته؟ نظري لي كلاهما
- 10 -ما عدد المرات التي تلقيت فيها التكوين؟ مرة واحدة 2-3 مرات 4 مرات
- فما فوق
- 11 -حسب رأيك هل كانت فترة التكوين؟ قصيرة طويلة
- 12 -هل كانت المدة المخصصة كافية لتغيير من سلوكك؟ كافية نوع كافية
- 13 -هل كانت الدورات التكوينية تهدف إلى: اكتساب المهارات العمل دليل السلوك
- 14 - بعد التكوين هل لاحظت تغيير في سلوكك نعم لا
- 15 -لأي درجة ساهم التكوين في انضباطك و التزامك في العمل.....
- 16 -ما رأيك في مستوى البرامج التكوينية في المؤسسة؟ جيد متوا يعيب
- لماذا؟.....
- 17 -هل ساعدتك البرامج التكوينية على تحقيق الأهداف؟ نعم لا
- 18 -هل يترجم محتوى أو مضمون التكوين أهداف المؤسسة؟ نعم لا
- 19 -من خلال التكوين هل زادت رغبتك في مواصلة العمل؟ نعم لا
- لماذا؟.....

20 - أثناء فترة التكوين . كيف كانت علاقتك مع رئيسك؟ جيدة سيئة

ما طبيعة علاقتك مع زملائك بالعمل؟ جيدة حسنة

21 - هل تنصح غيرك بالعمل في المؤسسة دورات تكوينية بها؟ نعم

22 - هل يتم تقييم التكوين بانتظام؟ نعم

23 - هل تقييم التكوين بشكل : فردي

24 - هل أدوات تقييم التكوين المستخدمة مناسبة؟ نعم

25 - ما رأيك في محتوى البرنامج . هل يتضمن مواضيع عن العمل الميداني؟ نعم لا

المحور الثالث: الآليات أو الميكانيزمات المساعدة في ضمان تكوين فعال.

26 - ما طبيعة العلاقة بين المدرب و المتدرب؟ جيدة حسنة

27 - ما التكوين الذي تلقينته؟ داخلي

أيهما الأجدر أو الأحسن بالنسبة لك؟.....

28 - ما الطرق المعتمدة في التكوين؟ ندوات محاظ

أخرى اذكرها:.....

29 - ما رأيك في الوسائل المستخدمة في التكوين؟ حديثة قديمة

30 - ما هي اللغة المعتمدة في التكوين؟ عربية فرنسية إنجليزية

31 - ما هي الوسائل التي يقيم بها المدرب؟ امتحان شفهي كتابي

أخرى اذكرها:.....

32 - هل التكوين الذي تلقينته يتناسب مع مستجدات مجال العمل؟ نعم لا

33 - هل يمكن اعتبار الأساليب التكوينية المتبعة ناجحة؟ نعم لا

كيف تقيم ذلك؟.....

34 - هل المؤسسة تسعى دائما لإنجاح عملية التكوين؟ نعم لا

35 - هل المؤسسة تسعى لتوفير الإمكانيات اللازمة للتكوين؟ نعم

36 - ما رأيك في إضافة بعض التغييرات على البرامج التكوينية؟ نعم

ممكن اقتراح إضافات:.....

37 - في رأيك ما الطرق التي تساعد أو تتضمن تكوين فعال؟

.....

- 38- هل التكوين الذي تلقيته؟ إجباري ي
- 39- هل تمنح لك فرصة للتعبير عن رأيك في برامج التكوين المتبعة؟ نعم لا

