

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de l'enseignement supérieur et de  
la recherche scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj – Bouira –

Tasdawit Akli Mohand Oulhadj – Toubert –

Faculté des sciences humaines et sociales



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

– البويرة –

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس و علوم التربية

تخصص: عمل وتنظيم

الموضوع :

## دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي

دراسة ميدانية لمركز التكوين المهني عين بسام

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علم النفس العمل و التنظيم

إشراف :

لحميدي عادل

من اعداد الطلبة :

• بوخالفة سمير

• باجي محمد

الموسم الدراسي: 2021/2020

## الإهداء

الحمد لله تعالى له الفضل والنعمة  
والثناء الحسن نحمده ونشكره ونستعينه

وله الحمد حمدا طيبا مباركا فيه  
كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه  
والصلاة والسلام على نبينا  
محمد و سلم تسليما كثيرا

أهدي ثمرة

جهدي هذا إلى

والدي الكريمين نظير تربيتهما و صبرهما  
، وجميع أفراد عائلتي كبيرا وصغيرا ،  
و اتقدم بالشكر الجزيل و التقدير  
العميق إلى الأستاذ المشرف الذي

لم يدخر جهدا في مساعدتي وتوجيهي  
كما أهدي تحياتي لجميع

زملائي وزميلاتي متمنيا لهم  
التوفيق في مشوارهم الجامعي.

# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع:
	مقدمة
3	الجانب التمهيدي: الإطار العام للدراسة
4	تحديد الإشكالية
5	الفرضيات
6	أهمية الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أسباب إختيار الموضوع
7	مصطلحات الدراسة
8	الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: التكوين</b>	
	تمهيد
12	تاريخ تطور ونشأة التكوين
13	مفهوم التكوين وتعريفه
14	أهمية التكوين
15	أهداف التكوين
17	أنواع التكوين
18	مبادئ التكوين
19	أساليب التكوين
<b>الفصل الثالث: السلوك التنظيمي</b>	
	تمهيد
21	تعريف السلوك التنظيمي
21	مفهوم السلوك التنظيمي
22	أهمية السلوك التنظيمي
23	التطور التاريخي للسلوك التنظيمي
25	نظريات السلوك التنظيمي
26	عناصر السلوك التنظيمي
27	محددات السلوك التنظيمي
<b>الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
30	الدراسة الإستطلاعية
30	منهج الدراسة
30	حدود الدراسة
31	مجتمع الدراسة
31	عينة الدراسة
31	أدوات الدراسة
33	الأساليب الإحصائية
34	خلاصة عامة
37	قائمة المصادر والمراجع

## ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة الى إبراز أهمية ودور التكوين في تحسين السلوك التنظيمي لدى عمال التكوين المهني ، حيث يعتبر التكوين من أهم العوامل المساهمة في النهوض بالعنصر البشري وتحسين الأداء السلوكي للفرد داخل المؤسسة وذلك بالرفع من مهاراتهم وكفاءاتهم حتى يتمكن من رفع مردوديتهم والمحافظة على جودة مخرجاتها من جهة وكذا تحسين مستواهم العلمي والمهني والوصول الى المستوى المطلوب في الاستقرار والفعالية .

وعلى هذا الأساس قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من مجتمع الدراسة والمتمثلة في مجموعة من عمال التكوين المهني ( لعين بسام وكذا مركز التكوين المهني والتمهين بالقادرية ) ، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي قصد الاجابة على الاشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات ، ولأجل ذلك قمنا بإعداد استبيان شمل 14 سؤالاً قمنا بتوزيعه على 70 عامل في مجموع المركزين استرجعت كاملة ، ومن خلال تحليل النتائج المتحصل عليها تبين لنا مدى أهمية وفعالية العملية التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى عمال التكوين المهني.

## الكلمات المفتاحية:

البرامج التكوينية، السلوك التنظيمي.

## **Résumé**

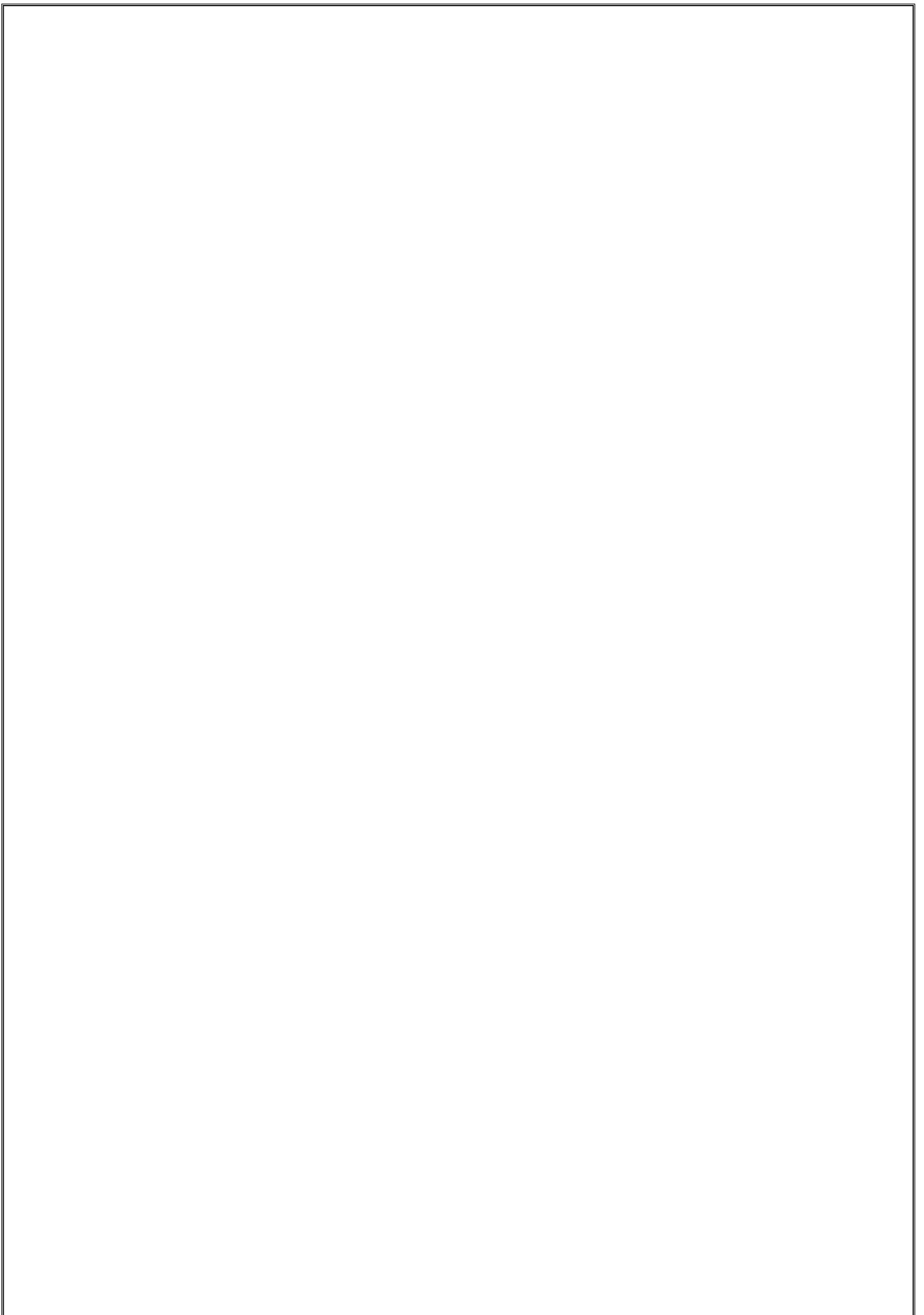
Cette étude vise à mettre en évidence le rôle de la formation dans l'amélioration du comportement organisationnel ou la formation considérée parmi les facteurs plus importants attribuer un lancement . l'élément humain au milieu de travail Sur cette phase on a fait une étude de terrain sur une communauté d'étude d'un groupe de travailleurs su centre de (ain beseam et elkaderia) .

On a fait un exemplaire de 14 question Nous l'avons distribué à 70 Personnes sur totale du deux institution , et après l'analyse des résultats obtenus , montez nous l'importance et l'efficacité de la formation de l'amélioration du comportement organisationnel pour les gents de la formation professionnelle.

**Mots clés:**

**Comportement organisationnel**

**Programmes de formation**



## مقدمة:

منذ القديم و المجتمعات الإنسانية تبحث عن الطرق المثلى لتنظيم سلوك أفرادها بما يضمن لها الإستمرار والإستقرار سواء كانوا يدركون ذلك أم لا , فأصبحت المنظمات اليوم تهتم بالعنصر البشري أكثر من أي وقت مضى , لأن هذا الأخير هو أساس التميز بين و التفوق بين الذي يمكن لأي منشأة أن تحققه في خدماتها سواء وإنتاجها مقارنة بالمنشأة المنافسة لها .

ومع التقدم التكنولوجي و المعرفي و التغيرات الهائلة التي يشهدها العالم في جميع مجالات , أصبح من الضروري للمنظمات مواكبة هذا التقدم عن طريق التكوين و الذي يهدف إلى تنمية قدرات الفرد وتطوير مآلديه من مهارات ومعارف وخبرات وإحداث تغييرات في سلوكهم وأتجاهاتهم من أجل أداء أعمالهم. لذلك فإن المنظمات الحديثة تحرص على وضع برامج تكوينية متكاملة تصرف فيها من الوقت و الجهد والمال الكثير من أجل الحصول على مردود إيجابي لها وللأفراد.

إن التكوين من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق التفوق و الريادة , وهذا عن طريق إقامة دورات تكوينية تساعد العمال على إكتشاف وتطوير مهارتهم وقدراتهم والتغيير في سلوكهم من أجل إستثمارها بما يخدم ويخدم المنظمة .

وكل منظمة تهتم تهتم كثيرا بتزويد أفرادها بكل ما هو جديد عن طريق وضع برنامج تكويني متكامل و هادف جاءت فكرة هذه الدراسة (دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى عمال التكوين المهني )

وهدف دراستنا هذه هو البحث عن التغييرات التي يحدثها التكوين على سلوك عمال التكوين المهني.

وقد قسمنا هذه الدراسة إلى أربعة فصول (الجانب التمهيدي , الجانب النظري , و الجانب التطبيقي) مراعاة لطبيعة الموضوع الذي يهتم بجانبين أساسيين هما السلوك التنظيمي و البرامج و التكوين.

في الفصل الأول تطرقنا إلى إشكالية الدراسة و الفرضيات المقترحة وكذا الأهداف و الأهمية و تعريف مصطلحات الدراسة تعريفا لغويا و إصطلاحيا وإجرائيا كما تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة المتاحة التي تناولت موضوع دور التكوين في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي .

أما في الفصل الثاني فقد تناولنا تطور ونشأة التكوين وكذا أهمية أهداف وأنواع التكوين وكذلك المبادئ والأساليب المتبعة في التكوين.

في الفصل الثالث والذي تناولنا فيه الجانب النظري كذلك من السلوك التنظيمي حيث تناولنا التعريف والمفهوم والأهمية و التطور التاريخي للسلوك التنظيمي ونظرياته و عناصر ومحددات السلوك التنظيمي.

في الفصل الرابع و الأخير من البحث تناولنا الجانب الإطار المنهجي للدراسة من خلال التطرق إلى الدراسة الإستطلاعية ومنهج الدراسة وحدود الدراسة (الزمانية ,المكانية والبشرية),مجتمع البحث و أدوات الدراسة(إستبيان) وأخيرا الأساليب الإحصائية.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## 1. الإشكالية:

يعيش الإنسان في بيئة معينة يؤثر ويتأثر بها وعليه أن يتكيف فيها فالإنسان دائما يتفاعل مع البيئة المحيطة به، وهو لا يتأثر بالبيئة الخارجية فقط بل يتأثر بالمنبهات الصادرة من بيئته الداخلية أي من دوافعه وإحساساته ورغباته فعلم النفس يدرس الظواهر السيكولوجية التي تنشأ من هذا التفاعل الذي يتم بين الإنسان وبين بيئته الخارجية والداخلية والتي تبدو في السلوك

وهو النشاط الذي يصدر من الكائن الحي كنتيجة لعلاقته بظروف بيئية معينة والذي يتمثل في محاولاته المتكررة للتعديل والتغيير في هذه الظروف حتى يتناسب مع مقتضيات حياته ويحقق له التوافق و التكيف، والسلوك الذي نعنيه في هذه الدراسة هو السلوك التنظيمي أي السلوك الذي يصدر من الفرد والجماعات داخل المنظمة والعمل على تحسينه من أجل معرفة أفضل السبل لتوجيهه وكذلك فهم وتفسير السلوك والممارسات و المبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك و القيم التي تحكم السلوك، وقصد توجيه القيادة إلى النمط المفضل والأكثر جاذبية وتأثير وإختيار نمط الإتصال وتهيئة مناخ العمل لتخفيف الضغوط ومعرفة أفضل السبل لتوجيه السلوك ومعرفة الحاجيات والإجابة على كثير التساؤلات حول السلوك الفردي و الجماعي داخل المنظمات ومعرفة مصادر التأثير في هذا السلوك بغرض توجيهه نحو الأفضل وكذلك توجيه التنافس و النزاعات الداخلية واستثمارها لخدمة أهداف التنظيم والإستفادة من التأثيرات الإيجابية للتنظيمات غير الرسمية على العاملين ووضع إستراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات ( تقي الدين , 2019/2018, ص:08)

ولا يمكن الحديث عن توجيه السلوك دونما الحديث عن البرامج التكوينية المتعلقة بالتنمية الوظيفية من أجل رفع كفاءة العمال و الجهاز الإداري عن طريق تطوير العمل وأساليبه ورفع أداء العمال و القيادات .

وبما أن التكوين عملية منظمة ومخطط لها يتم وفق منهجية محددة قائمة على أسس علمية ,لذا يصبح من الضروري الإلتزام بهذه المنهجية في الإعداد لهذه البرامج التكوينية وتنفيذها وترجمتها على أرض الواقع بهدف الوصول إلى تحسين السلوك التنظيمي , ( حنان , 2015/2014, ص:08)

وتأهيل الأداء وقيادة المؤسسات بكفاية لتحقيق الفعالية في المهام و المسؤوليات والأدوار الموكلة إليه وكذلك إتقان المعارف و المبادئ و الحقائق العلمية المتصلة بمجال تخصصه وإعداد الفرد مهنيا قصد رفع كفايته الإنتاجية وإكساب معارف ومهارات جديدة وتمكينه من حسن إستغلالها وكذا زيادة الإستقرار في العمل مما

يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتكونين وصقل القدرات و تعميق المعلومات وتعزيز الإتجاهات الإيجابية نحو العمل كما وان التكوين الهاف لابد أن يتصف بالتنظيم والتخطيط و أن تتدرج عملياته ضمن إطار واضح ومرحلي تتم فيه نقاط مختلفة وضرورية لنجاحه ونظرا للتداخل الكبير بين التكوين والسلوك التنظيمي يتبادر إلى أذهاننا مجموعة من التساؤلات التي تبحث عن إجابات شافية تتيح لنا فهم العلاقة بين هذين المتغيرين

و نطرح التساؤل التالي:

ماهو دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى عمال التكوين المهني؟

**التساؤلات الجزئية:**

- هل توجد علاقة بين التكوين الجماعي وتحسين السلوك التنظيمي؟
- هل تلعب خبرة الأستاذ المكون دور في تحسين السلوك التنظيمي؟
- هل توجد فروق في محتوى البرنامج التكويني وسلوك العمل تعزى لمتغير الأقدمية؟

**2.الفرضيات:**

أ. **الفرضية الرئيسية :** تحدث البرامج التكوينية التغيير في السلوك التنظيمي لدى عمال التكوين المهني.

ب. **الفرضيات الجزئية:**

**الفرضية 1:** التكوين الجماعي يحسن من السلوك التنظيمي .

**الفرضية 2:** تلعب خبرة الأستاذ المكون دور كبير في تحسين السلوك التنظيمي .

**الفرضية 3:** يتأثر سلوك العمل على حسب فروق المحتوى في البرامج التكوينية.

### 3. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية التكوين ودوره في تغيير سلوك الأفراد إلى ما تطمح المنظمة إليه من أجل تحقيق أهدافها

- تنمية الإهتمام بالتكوين باعتباره وأهدافه وسيلة مهمة من وسائل تكيف الموارد البشرية في منظمات الأعمال
- وتتبع أهمية الدراسة في الإثراء العلمي الذي يمكن أن تضيفه هذه الدراسة في مجال التكوين وتغيير السلوك التنظيمي.
- كما أن الأهمية التطبيقية لهذا البحث تتمثل في إمكانية استفادة المسؤولين عن عمال التكوين المهني من النتائج والتوصيات التي سوف نتوصل إليها بعد نهاية الدراسة وأخذها كمرجع عند وضعهم لبرامجهم التكوينية.

### 4. أهداف الدراسة

تتجلى أهداف الدراسة في تحديد دور البرامج التكوينية في

إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى عمال التكوين المهني من خلال تحديد الأهداف التالية :

- تحديد دور البرامج التكوينية في إحداث التغييرات على مستوى الدافعية في العمل
- تحديد دور البرامج التكوينية في إحداث تغييرات على مستوى الإلتناء الوظيفي .

### 5. أسباب إختيار الموضوع:

#### أ. الأسباب الذاتية:

- يندرج هذا الموضوع ضمن إهتمامات الباحث بموضوع التكوين وتحسين السلوك.
- هذا الموضوع يتماشى مع طبيعة التخصص الذي نزاوله وهذا يمكننا من الإلمام بكل العوامل المؤثرة بمشكلات هذه الدراسة .
- لقد قمنا باختيار هذا تماشيا مع طموحاتنا كطلبة باحثين .

ب. الأسباب الموضوعية:

- يندرج تناول هذا الموضوع في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علم النفس العمل و التنظيم.
- هذا الموضوع له أهمية نظرية وعملية يساهم في توضيح العلاقة بين البرامج التكوينية و السلوك التنظيمي لدى عمال المنظمة بصفة عامة و عمال التكوين المهني بصفة خاصة.
- ومن أسباب إختيار هذا الموضوع توفره على العديد من المراجع و الدراسات التي تسهل على الباحث تناول الموضوع ودراسته.

6. مصطلحات الدراسة :

أ. التكوين:

- **لغة:** هو مفردة مشتقة من الفعل الثلاثي كون ويعني إنشاء شكل , أو صنع أي إدخال تعديلات وتغييرات على الحالة الأولية , ومصطلح التكوين
- **إصطلاحا:** عملية تعليم وتعلم , تمكن الفرد من إتقان مهنته و التكيف لظروف عمله في اقصر وقت وبأقل جهد ممكن .ولا يقتصر على النواحي الفنية للعمل بل يتناول جوانبه الإجتماعية أيضا فهناك برنامج لكل من يعمل سواء كان عمله يدويا أو عقليا أو إداريا , كما أنه لا يقتصر على العمال والموظفين بالشركات والمصانع كما قد يتبادر إلى الذهن بل يشمل التكوين ملاحظي العمال والمشرفين و المفتشين وكل من تتطلب اعمالهم التوجيه والمراقبة والإشراف (1, محمد عبد الغني , 2000,ص:130).
- **إجرائيا:** هو عملية إكساب الموارد البشرية خبرات ومهارات جديدة وتطوير المهارات السابقة للشخص بهدف رفع كفاءته وجودة إنتاجه.

ب. البرامج التكوينية :

- **لغة:** من مصدر برمج أي ضبط التكوين :مصدر كون ويعني إنشاء أو صنع وتعني البرامج التكوينية لغة ضبط تكوين الأشخاص.
- **إصطلاحا:** جميع النشاطات التكوينية التي تظم الخبرة النظرية و التطبيقية التي تهيئها المنظمة من أجل تحقيق نمو شامل للمتكونين وإحداث تغييرات ( فوزية ,ص:9)
- **إجرائيا:** هو جميع ماتقوم به المنظمة وتوفره من متطلبات لأجل إحداث تطور بالنسبة للمتكونين

ت. السلوك التنظيمي :

- لغة : يتكون من كلمتين :سلوك :مصدر سلك وهو يعني سيرة الإنسان وتصرفاته

التنظيم :من المصدر نظم , فتنظيم العمل يعني ترتيبه وتدييره بطريقة معينة.

- إصطلاحا :الإهتمام بدراسة سلوك العاملين داخل الوحدات التنظيمية المختلفة وإتجاهاتهم وميولهم وأرائهم في المنظمات و الجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم كما تؤثر

في المنظمات البشرية وأهدافه(3,محمد الفاتح , ص11)

- إجرائيا :هو كل سلوك يقوم به العامل داخل المنظمة كما أن سلوك الشخص بالمنظمة يختلف عن

سلوكه خارجها فسلوكه يخضع لقوانين تطبؤها المؤسسة التي يعمل بها.

7.الدراسات السابقة:

أ. الدراسة الأولى : دراسة ربيع خضرة (2015/2014) أثر التكوين على أداء العاملين في المؤسسة

الإقتصادية (دراسة حالة شركة الإسمنت –سور الغزلان -),والتي تهدف إلى إظهار مدى تطبيق وممارسة

التكوين على مستوى المؤسسة الجزائرية وإستخدام المنهج الوصفي ,وإعتمادا على عينة من الأفراد

العاملين في شركة الإسمنت بسور الغزلان والبالغ عددهم 354 فرد وطبق عليهم أسلوب المقابلة و

الإستبيان وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- يجب أن يبنى تخطيط التكوين على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الإحتياجات التكوينية .

- هناك أساليب تكوينية عديدة ولكل منها مجال تتنتج فيه أكبر فائدة ممكنة.

- لا يقتصر قياس التكوين على قياس نتائج التكوين بعد انتهائه و لكنه يبدأ قبل البرامج التكوينية ويمر

أثناء إنعقاد البرامج ويجرى بعد إنقضاء التكوين بفترة .

- يجب أن يتميز التكوين بعدة خصائص أهمها : المرونة ,الثقة , الإقتصاد والإقناع و القبول.

ب. الدراسة الثانية : دراسة للباحث فهد يوسف الفضالة 2003: دراسة حول أثر التدريب في سلوك

الموظفين : كما يراه رؤساء العمل وهي دراسة ميدانية مقارنة بين الجهات الحكومية و الجهات

الخاصة بدولة الكويت.

وقد إستهدفت الدراسة تعرف أثر التدريب في السلوك المهني للموظفين بحسب رؤية رؤسائهم في العمل

وقد تمثل مجتمع الدراسة في في عشر جهات حكومية وعشر جهات من القطاع الخاص بدولة الكويت

شملت الدراسة عينة من 397 موظف وموظفة جميعهم من الموظفين الكويتيين وغيرهم الذين حصلوا على برامج تدريبية متخصصة خلال الأشهر الستة السابقة على إجراء الدراسة . وبناء على تحديد هؤلاء الموظفين بحسب المعايير المطلوبة , تم إجراء المقابلات مع رؤسائهم في العمل لمعرفة أثر التدريب في السلوك المهني للموظفين الذين تم إختبارهم ومدى ذلك.

واعتمدت الدراسة على مقياس مقنن من حيث الثبات والصدق , ويقاس أثر التدريب في ثلاث أبعاد أساسية هي : المعرفة المهنية و اتجاهات المهنية.

ومن واقع تطبيق الإجراءات المنهجية التي تقابل هدف البحث وتم التوصل الى نتائج توضح اثر التدريب في الأبعاد الثلاثة الذكورة و خلاصتها أن :

- التدريب الذي تلقاه الموظفين كان له تأثير إيجابي في حدود معينة, فقد كان تأثيره في المعرفة المهنية بنسبة 50 بالمائة.

- بينما كان تأثيره في المهارات بنسبة 7,42 بالمائة

- وأخيرا في الإتجاهات 49,3 بالمائة

أي ان التدريب كان له تأثير إيجابي يزداد لدى الموظفين الأعلى تعليما بالجهات الخاصة موازنة مع نظرائهم العاملين بالجهات الحكومية.

ت. **الدراسة الثالثة** : دراسة مرزوق نسيمه (2013/2012), دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في

المؤسسة (دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري بالبويرة), والتي تهدف إلى تسليط الضوء على موضوع تكوين الموارد البشرية وكل ما يتعلق به من مفاهيم وإستخدام المنهج الوصفي التحليلي وطبق عليه إستمارة الإستبيان وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- الإهتمام بالتكوين سواء كان التغيير في عمليات جديدة أو لتدعيم إستخدام تكنولوجيا معينة أو العمل في فرق عمل أو لممارسة سلطة أكبر في إتخاذ القرارات.

- التغيير التنظيمي نظام مفتوح يحدث نتيجة تأثير المؤسسة في بيئتها الداخلية ومحاولة الإستجابة و التعايش و التأثير في البيئ الخارجية.

- الكوين عملية ضرورية بالنسبة للفرد والمؤسسة.

- يعتبر التكوين أفضل أنواع الإستثمار و ليس مصروفا كما يعتبر وسيلة لتنمية الموظفين.

- التكوين يسمح بإكساب الفرد بالكفاءات وتطويرها من خلال البدئ بالأفكار و جعلها أكثر مرونة و قدرة على مواجهة التغييرات المستقبلية بفاعلية.
- ث. **الدراسة الرابعة** : دراسة بوشليق الأمين (2015/2014), دور التكوين في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار من 2010 إلى 2014) و التي تهدف إلى مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار والبالغ عددهم 7263 فرد و طبق عليه جدول بيانات النسب المؤوية أو جملة من الوثائق , المقارنة وتم التوصل إلى النتائج التالية:
- يجب على المؤسسة مواصلة التكوين الخارجي .
- إعلام وتحسين الخاضعين لعملية التكوين و أهميته ومحاولة إضفاء نوع من الجدية على تطبيق هذا النظام و خاصة التكوين الداخلي .
- يجب على المؤسسة محل الدراسة أن تقوم بتحسين التكوين الداخلي وتوفير كل الوسائل و الظروف المساعدة في زيادة الأداء لعمالها من خلال توفير المصاريف اللازمة لذلك و الأساتذة ذوو الخبرة و الكفاءة .

# الفصل الثاني التكوين

## التكوين

**تمهيد:** إن التكوين من الدعائم الأساسية للإستثمار البشري لتحقيق التنمية الإقتصادية و الإجتماعية والأمنية , والتي تسعى كل الدول إليها وتحاول تحقيقها لذا فالتكوين كان ولازال يشغل إهتمام الكثير من الباحثين في مجالات متعددة .

ونحن في هذا الفصل سنتناول التكوين من عدة جوانب منها :

-تاريخ تطوره ومفهومه وتعريفه , أهميته وخصائصه وكذلك أنواعه وإجراءاته وأساليبه.

**ملاحظة:** إن التكوين و التدريب مصطلحان يحملان نفس المعنى ويكمن الفرق بينهما في التسمية فقط.

### 1. تاريخ تطور ونشأة التكوين :

لقد بدأ كأى سلوك إنساني بنقطة زمنية وتطور عبر التاريخ , وقد تبنت الشعوب المختلفة خلال نموها التكوين كوسيلة لتطوير كوادرها الوظيفية بصيغ واساليب تتفق مع طبيعة عصرها و المهارات التي سعت إلى تحقيقها.

وتعد أمم الشرق القديم في الرافدين ومصر أول من تبنى التكوين كما يبدو كوسيلة عامة للتدريس المباشر وتشغيل الحياة اليومية في مجالات الزراعة والإقتصاد و البناء , الصناعات اليدوية , الإدارة و المسؤوليات المختلفة , فالبابليون على سبيل المثال سجلوا كتابيا بشرائح حمورابي إستخدامهم عن طريق التمهين كصيغة تدريبية مباشرة يقوم به السيد أو صاحب الصنعة بتعليم معرفته أو مهارته الخاصة للأخر ناشئ صغير في الغالب , حيث كانت الطريقة السائدة في التكوين لدى الأمم القديمة بدءا من اليونان ومصر والرافدين وجزيرة العرب و الهند والصين .

فالعرب الأوائل في الجاهلية وصدر الإسلام مثلا لم يقتصر إستعمالهم التمهين منذ القدم على إعداد الأفراد بالمهارات والوظائف المختلفة كالصناعات اليدوية والتجارة والفروسية , بل كان طريقة شعبية للتدريب العامة وتنشأة الصغار على عادات وسلوكيات تهم المجتمع وصيانة حياتهم الإجتماعية , فأرسل الأطفال إلى البادية حيث يتعلم هناك رمي السهم وركوب الخيل ومهارات الفروسية والتعليم بالكتاتيب بما ساد من تسميع وتمرين

وتكرار، ثم إعداد الدعاة في مكة و المدينة، كانت كلها في واقع الأمر أساليب تدريبية إعتدتها الجهات المتنوعة الخاصة و العامة من المجتمعات (1. منصور، 2004، ص: 30/29).

أما في وقتنا الحاضر فقد ظهرت جهات وأقسام وإدارات رسمية خاص بالإهتمام بالتكوين ونشأت معاهد الإدارة العامة أو التنمية الإدارية المكرسة لتأهيل الموظفين أو إعادة تأهيلهم في بيئتنا المحلية .

ومع البدايات العامة المبكرة للتكوين، إلا أنه كوسيلة رسمية منظمة للتدريب لم يلاحظ إلا حديثاً، ففي الولايات المتحدة الأمريكية أسس الإخوان "مورفيان" سنة 1745 مركزاً خاصاً للتكوين المهني وبعدها تبعهم أفراد وجماعات أخرى في ولايات أخرى .

وفي سنة 1872 إستحدثت المصانع الأمريكية أول المدارس الخاصة بها كمدرسة "هو" وشركاءه بمدينة نيويورك، والتي قامت بتكوين العاملين على إستخدام آلات الطباعة من قبلها ثم تبعتها مدرسة وسترنكهاوس الكهربائية سنة 1888 وواصلت حركة التكوين تطورها بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث شهدت سنة 1900 تأسيس أول النقابات المهنية تلتها عدة تطورات منها:

- إستخدام طرق المواقف المحاكية، لعب الأدوار، التدريب على رأس العمل، التدريب المبرمج و التي إنتشرت بدءاً من أواخر القرن التاسع عشر الماضي و إنعقاد العديد من الندوات والمؤتمرات وإنشاء هيئات رسمية متخصصة بالتدريب.

- أما في أوروبا فقد نشطت حركة التكوين الرسمية أيضاً بعد الخمسينات من القرن لدرجة واضحة ففي بريطانيا صدر سنة 1964 أول تشريع رسمي في التكوين في مجال الصناعة المختلفة .

## 2. مفهوم التكوين وتعريفه:

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التكوين بتعدد رؤى الباحثين والمهتمين بمجالاته المختلفة .

أ. مفهوم التكوين: هو عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة إحتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير (1. علي محمد، 1981، ص: 19).

ب. تعريف التكوين :

من بين تعاريف التكوين نذكر :

تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل , أو تنمية وتطوير مالمديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعيده لأداء أعمال ذات مستوى اعلى في المستقبل(2.زكي,1989 , ص: 255).

ويوجد تعريف آخر أحسن من التعريف السابق :

ويعرف التكوين بأنه البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين و العمال على كسب الفعالية و الكفاية في أعمالهم الحالية و المستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية و العملية بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة. (سهيلة ,2006,ص: 187 )

ومن المفاهيم التي تحتوي على إضافات جديدة للمفاهيم السابقة نذكر :

التكوين نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات و الخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والإتجاهات بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للعمل بكفاءة وإنتاجية عالية . (سهيلة ,2006,ص: 188 )

ويعرف التكوين كذلك على أنه " التطوير المنطقي المستمر للمعلومات والخبرات والمهارات بين مختلف الطبقات و الذي يساعد في تقدمهم وتقدم الإدارة التي يعملون بها"

3. أهمية التكوين :

لقد أصبح للتكوين دور مهم في حياة الأفراد و المنظمات في العصر الحديث لأنه يمثل مكانة خاصة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية ومن فوائد التكوين نذكر مايلي :

تطوير مهارة الفرد :إن التكون الجيد يؤدي إلى تطوير مهارة الفرد حيث يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة والخاصة .

زيادة الإنتاجية: إن التكوين الجيد يؤدي إلى تطوير مهارة الفرد مما ينعكس على حجم الإنتاج كما وكيفيا وبالتالي الزيادة في الإنتاجية الكلية .

رفع معنويات الأفراد: إن التكوين الجيد ينمي قدرات الفرد الفكرية مما يولد الثقة في نفسه ويحقق له نوعا من الإستقرار النفسي ,ويكسبه مهارات جديدة تؤهله للترقية لمناصب عليا وتحمل مسؤوليات أكبر .

تخفيض حوادث العمل: إن التكوين على كيفية أداء العمل يؤدي إلى زيادة قدرة العامل على التعامل مع المواد والألات ,الأمر الذي يؤدي إلى بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث.

إستمرارية وإستقرار التنظيم: أي قدرة التنظيم على الحفاظ على فعاليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين وبلا شك يتحقق هذا من خلال توفر المؤسسة على رصيد كاف من الأفراد ذوي الكفاءة العالية و المؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب .

رفع مستوى الرقابة الذاتية: فالعامل أو الموظف الذي يتم تكوينه يعرف ماذا يعمل وكيف يؤدي عمله بإتقان ,بينما يمثل العامل الغير مكون مشكلة لرؤسائه والمشرفين عليه.

زيادة الشعور بالثقة: حيث يوجد فرق بين من يعلم ومن لايعلم, ويؤدي التكوين إلى الثقة التي تؤدي بدورها إلى الإقبال على إكتساب المهارات والإبداع في العمل.

#### 4. اهداف التكوين:

تعددت أهداف التكوين ,الغايات التي يسعى التكوين إلى تحقيقها ويعرف الهدف على أنه القصد أو الغرض الذي تسعى إلى تحقيقه . (1.مهدي , 1998,ص: 14)

ويمكن تلخيص الأهداف فيما يلي :

-تحسين مستوى أداء أفراد التنظيم ,وتنمية مهاراتهم وإتجاهاتهم نحو الرغبة والدافعية للعمل والتعاون مع الزملاء و الرؤساء .

-تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرات بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب تحقيقه .

-تكوين علاقات إيجابية بين المنظمة وأفرادها وبالتالي تنمية إنتماء الفرد للمنظمة

-تحسين المناخ العام للعمل في المنظمة وتزويد الأفراد بالخبرات المختلفة.

● **التقسيم الثلاثي لأهداف التكوين:**

**أ. حسب نوع ومحتوى التكوين:**

- تغيير إتجاهات المتكونين وتهيئتهم لتقبل آراء وضروف جديدة .
- تقديم المعرفة وتوسيع مدارك المتكونين وتنمية المهارات والقدرات.

**ب. حسب درجة وكثافة ومستوى التكوينك**

رفع مهارة الأداء والسيطرة والتفوق.

**ت. حسب المدة التي يغطيها التكوين:**

- أهداف قصيرة المدى لتغطية إحتياجات تكوينية عاجلة وسريعة.
- أهداف طويلة المدى لتغطية إحتياجات تنمية وتطوير متأنية.

● **التقسيم الثنائي لأهداف التكوين :**

**أ. الاهداف العامة للتكوين :**

**(1) أهداف إدارية :**

- تخفيف العبئ على المشرفين.
- السماح للمنظمة بإكتشاف الأشخاص الذين تتوفر لديهم الكفاءة العالية .
- مساعدة الإدارة على تحسين الإتصال بين مختلف المستويات الإدارية.

**(2) الأهداف الفنية :**

- تذكير العاملين بأساليب الأداء
- تخفيف تكاليف صيانة الألات وإصلاحها
- التقليل من حوادث العمل
- زيادة الإنتاجية والقيمة المضافة.

**(3) الأهداف الإقتصادية :**

- غرس في نفوس العاملين الرضى في تحسين قدراتهم.

- رفع معنويات الأفراد وزيادة الربح وزيادة الكفاية الإنتاجية من خلال تطوير كفاءات الأفراد بفضل التكوين.

### ب. الأهداف المرحلية للتكوين:

(1) الأهداف العادية : وتتمثل في الأهداف التكوينية التقليدية مثل: تدريب العاملين الجدد بهدف تحقيق الكفاءة(1. عبد, 1997, ص:100. )

### • أهداف حل المشكلات:

وتختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات الموجودة في بيئة العمل ومحاولة معرفة المعوقات التي تعيق الأداء و التقليل من تضرر وشكاوي العمال وتقوية العلاقات الإنسانية في المؤسسة وحل مشكلات التغيب.

### • الأهداف الإبتكارية: وتتعلق بالتطوير والإكتشاف والتجديد وتتمثل هذه الأهداف في محاولة

تحقيق نتائج غير مادية ومبتكرة أي نتائج إبداعية لرفع مستوى الأداء في التنظيم فهي تهدف

لإحداث كسر في المواقف و الأنماط المألوفة في الأداء وطرح تطلعات جديدة مما يكسر جمود المؤسسة حالة من الحركة على مستوى أعلى من الإيجابية.

### 5. أنواع التكوين:

تتعد تصنيفات التكوين ومن أهم التصنيفات:

#### أ. وفقا لمرحلة التوضيف: وينقسم إلى أربعة أنواع هي :

- التكوين لتوجيه الموظف الجديد ( التوجيه المباشر وينطوي على علاقة وثيقة بين الموظف ورئيسه).
- التكوين للترقية :إعداد بالفرد لتولي وضعية جديدة للقيام بوظائف ومهام جديدة.
- التكوين يفرض تجديد المعلومات : تقديم المعلومات الجديدة للموظفين في التخصص الذي يمارسونه

#### ب. وفقا لمعايير الزمان والمكان:

- من حيث الزمان :يمكن التمييز بين نوعين أحدهما يتم قبل أن يلحق الفرد بالخدمة بهدف إعداد الفرد المراد توظيفه إعدادا سليما ,ويشمل على برامج تكوينية توجيهية والنوع الثاني يتم أثناء الخدمة كتزويد الموظف بالمهارات و المعارف وصقل خبراته و تحفيزه للترقية.

- من حيث المكان : ينقسم هو الآخر بدوره إلى نوعين أحدهما داخل موقع ويقوم به رؤساء الموظف وأحيانا تقوم به إدارات التكوين و الآخر هو خارج مجال العمل ويتم من خلال الإلتحاق بالدورات التكوينية في احد مراكز التكوين .

#### ت. وفقا لمعايير عدد الأفراد:

- **التكوين الفردي**: ويكون بتركز العملية التكوينية على أفراد معينين بحيث يتم تناول كل فرد على حدى و في الأغلب يتم بعد التوظيف مباشرة (1. رواح ,ص:309 )
- **التكوين الجماعي** : ويكون هذا بالنسبة لجهات ومجموعات العمل التي تشترك في إنجاز مهام محددة ,ويكون مطلوب تكوين أفرادها على هذه المهام يتم إخضاع الجماعات لبرامج تتسجم مع الإحتياجات.

#### 6. مبادئ التكوين :

يوجد عدد من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني ومن أهم هذه المبادئ نذكر مايلي:

- أ. **التكوين نشاط مستمر** : ويقصد هنا أن التكوين ليس امرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختيارها وليس مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة فهو نشاط ضروري ومستمر أي ملازم للتطور الوظيفي للفرد وشامل لجميع المستويات التنظيمية .
- ب. **التكوين نظام متكامل** : ويقصد بذلك ان هناك تكامل وترابط في العمل التكويني (1. صلاح الدين ,2000,ص:218).

فهو ليس نشاطا عشوائيا ولا ينبع من فراغ بحيث يوجد تكامل بين المكونات الأساسية للتكوين والأنشطة التكوينية هي الأخرى يوجد بها تكامل ونفس بالنسبة لنتائج لتكوين.

- ت. **التكوين نشاط إداري وفني** : فباعتبار التكوين عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفئ كوضوح الأهداف و السياسات .

#### ث. التكوين له مقوماته الإدارية و التنظيمية

- وجود خطة للعمل وتوفير الإمكانيات و المعدات اللازمة لأداء العمل .
- توفير الإشراف من قبل الرؤساء .

- توافر نظام سليم للاختيار والتعيين
- توافر نظام الحوافز المادية والمعنوية
- ج. **التكوين عملية منظمة ومحددة:** إن عملية التكوين تقتضي الإعتماد على التخطيط العلمي الفعال لتحقيق الأهداف المرجوة حيث يجب أن التكوين إستثمارا محددًا في مجال تطوير المعرفة و المهارات والمواقف التي يحتاج لها الفرد لأداء عمل ما .

### 7. أساليب التكوين:

أ. **طريقة المحاضرة:** هي طريقة إقتصادية للتكوين لأنها تتناول مقدارًا كبيرًا من المعلومات وتنقله إلى عدد كبير من الأشخاص في نفس الوقت, وكثير من الناس يتعلم بالإستماع إلى المحاضرات أكثر مما يتعلمونه بالقراءة .

ب. **النشرات والكتيبات:** تقوم كثير من المؤسسات الصناعية بتوزيع نشرات مطبوعة على عمالها , لكن أخذ النشرات شيء, وقراءتها شيء آخر (1. صلاح الدين, 2000, ص:218).

ت. **الأفلام:** رغم تكاليفها الباهضة لكنها تعتبر أداة تعليمية يمكن عرضها على عدد كبير من العمال ولذلك فإن عائدها يزيد عن تكلفتها ويستخدم الفيلم الصوت و الصور معا ويستطيع توضيح كيفية صناعة المواد وكيف تتسلل عملية الإنتاج والعلاقات الإنسانية في المحاضرات(1. عبد الفتاح, 2006, ص:216/215).

ث. **المحاكاة:** تعتبر من أكثر الأجهزة التدريبية تطورًا وفعالية ولكنها باهضة التكاليف لأنها تمثل الواقع بحيث يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوضعيته ويتولى المتدرب بعد ذلك تدريب و تعليم المتدربين على أداء العمل المطلوب من خلال قيامهم بمهام الوظيفة(2. شقيق رضوان, 1992, ص:171).

ج. **المناقشة:** إستخدامها في التكوين يثير إهتمام المشتركين فيه وبتيح لهم التدريب على حل المشكلات ويساعدهم على فهم موضوع المناقشة .

ح. **لعب الأدوار:** يفيد هذا الأسلوب في تكوين الأفراد على المهارات اللازمة في العلاقات الإنسانية ويمكن هذا النوع من إكتساب المهارات التي تلزم التعامل الكفئ مع الأشخاص , وتزيد من وعي الشخص بمشاعر الآخرين , ويجب أن يكتمل هذا النوع من التكوين بدراسة السلوك بأسلوب آخر.

# الفصل الثالث

## السلوك التنظيمي

## السلوك التنظيمي

**تمهيد:** يعتبر السلوك التنظيمي أحد المدخلات الرئيسية في نظام الإدارة لأنه عامل هام في تحريك الأنشطة والإستجابات الإدارية وتحديد ناتج عمل الإدارة ومن جهة أخرى فإن رؤية الفكر الإداري المعاصر للإنسان في الإدارة هي رؤية شاملة و متكاملة تتجاوز الفرد إلى الجماعة

يتناول هذا الفصل ماهي السلوك التنظيمي ,التطور التاريخي للسلوك التنظيمي ,نظريات السلوك التنظيمي وكذا الأهمية والعناصر و المحددات بالنسبة للسلوك التنظيمي .

### 1. تعريف السلوك التنظيمي

تعددت تعاريف السلوك التنظيمي باختلاف العلماء:

- أ. **تعريف سينتلافي وواليس :** هو الإهتمام بدراسة سلوك العاملين داخل الوحدات التنظيمية المختلفة وإتجاهاتهم وميولهم وأدائهم في المنظمات و الجماعات الرسمية ,تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم كما تؤثر في المنظمات البشرية وأهدافها.
- ب. **تعريف ديفيز :** يرى أن مصطلح السلوك التنظيمي يمثل تفاعل العنصر البشري من خلال جميع المنظمات مثل الأعمال التجارية والحكومية يجتمعون لتحقيق أهداف معينة.
- ت. **تعريف العديلة :** إن السلوك التنظيمي هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة سواء أفراد أو جماعات صغيرة أو أفراد كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة .
- ث. **تعريف حديث :** ستيفنس و بينز 2005, هي الدراسة المنظمة في الإتجاهات والأفعال للعاملين في المنظمة .

### 2. مفهوم السلوك التنظيمي

يشير السلوك التنظيمي إلى مجال الدراسة التي يبحث في المعارف والمعلومات المتعلقة بالسلوك داخل التنظيمات من خلال الدراسة العلمية و الأفراد والجماعات و العمليات التنظيمية لتحسين فعالية المنظمة. ينطوي مفهوم السلوك التنظيمي على حقيقة أن المنظمة عبارة عن وحدة إجتماعية هادفة يعمل في إطارها الفرد لتحقيق أهداف معينة.

ويعرف السلوك التنظيمي بأنه الإستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لإحتكاكه بغيره من الأفراد نتيجة لإتصاله بالبيئة الخارجية من حولهم ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل، تفكير وسلوك لغوي، إدراكات وإنفعالات. محمد الفاتح، 2016، ص: 11.

### 3. أهمية السلوك التنظيمي :

يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في بعض النقاط هي :

- أهمية الموارد البشرية للمنظمة يستلزم ضرورة الإهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لهم من تأثير على فاعلية المنظمة .

- تعتبر النظرة إلى الموارد البشرية جذب الإهتمام إلى ضرورة الإهتمام بتنمية وتطوير هذه الموارد.

- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الإختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما يتطلب من المنظمة فهم

وتحليل هذه الإختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الإختلافات وهذه الطريقة

للتأثير و التحكم في هذا السلوك.

لذا فإن إدارة السلوك التنظيمي يمكن أن تقدم لمنظمات الأعمال مايلي :

- الإجابة على الكثير من من التساؤلات حول السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات.

- معرفة الأسباب وراء نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها والوقوف لفهم هذه الأسرار.

- معرفة الأسباب الحقيقية لإختلافات الأفراد وردود أفعالهم تجاه المثيرات.

- معرفة العوامل البيئية المؤثرة على سلوك الموظف وإنتاجيته.

- توجيه التنافس والنزاعات الداخلية وإستثمارها.

- معرفة أسباب التوتر و القلق الذي يحدث للعاملين محاولة للتصدي لمنعه و التخفيف من حدوثه.

- توجيه القيادة إلى النمط الأكثر جاذبية وتأثيره على العاملين.

- معرفة أفضل السبل لتوجيه السلوك وتلبية إحتياجاته.

- معرفة الحوافز التي يمكن أن يكون لها تأثير أكبر عند كل مستوى إداري (مادي، معنوي... الخ)

- الوقوف بشكل أكبر وأدق على المتطلبات البيئية و تأثيراتها على المنظمة ومستوياتها ومانقدمه من وما

تصنعه من قيود.

- معرفة إتجاهات العاملين والتنبؤ بسلوكياتهم بما يخدم مصلحة التنظيم.

- معرفة الفروق الفردية بين العاملين وقدراتهم يتيح مجال أكبر لوضعهم في الوظائف المناسبة
- معرفة كيفية الاستفادة من التأثيرات الإيجابية للمنظمات غير الرسمية على العاملين. (محمد الفاتح, 2016, ص: 12. )

#### 4. التطور التاريخي للسلوك التنظيمي :

لم يبدأ السلوك التنظيمي الا في بداية القرن العشرين وزاد الإهتمام في العقود الأخيرة من هذا القرن ويمكن توضيح هذا لتطور من خلال الآتي :

\*الإدارة العلمية

\*حركة العلاقات الإنسانية

\*السلوك الإنساني للنظرية الكلاسيكية للتنظيم

\*السلوك التنظيمي في العصر الحديث.

- أ. الإدارة العلمية :إهتمت الإدارة العلمية بزيادة الإنتاجية للعاملين وبدأت بالتفكير بالطرق التي تؤدي إلى ذلك وتوصلت إلى أمور على يد الأب الروحي للإدارة فريدريك تايلور من أهمها:
- يجب تجزئة وظيفة الأفراد إلى مهام صغيرة ويجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
  - يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين العمال والإدارة وتطلع الإدارة بمهام الوظائف و الأجور و التعيين ويتطلع العملاء بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لها.
- ب. حركة العلاقات الإنسانية :

قام إلتون مايو وزملاءه بإجراء تجارب لإيجاد العلاقة بين الظروف المادية و الأداء من خلال الإهتمام بالعوامل الإجتماعية معاملة الإدارة للعاملين إلى طبيعة العلاقات داخل المؤسسة بدراسة:

- (1) العلاقة بين الإضاءة والإنتاج
- (2) العلاقة بين الظروف المادية والأداء
- (3) الإهتمام بظروف أخرى غير مادية
- (4) إجراء تجربة على مجموعة بطيئة من العمال ومجموعة سريعة فوجدو أن العمال لا يحاولو زيادة الإنتاج بل البطئ في الإنتاج وتغيير الإنتاج بحثو في الأسباب توصلو الى:

- الخوف من زيادة معدل الإنتاج
  - تسعى الإدارة إلى الحد من هذا الإنتاج
  - حماية الزملاء البطيئون في العمل (محمد الفاتح, 2016, ص:15).
- ت. النظرية الكلاسيكية للتنظيم: تتمثل هذه النظرية بعدة نظريات منها :
- (1) نظرية التقسيمات الإدارية :

إهتمت بالكفاءة الإدارية للتنظيم ككل من أكبر روادها هنري تاييلور ومانادي من مبادئ إدارية لها الأثر الكبير في نجاح المنظمات وهي 14 مبدأ منها:

تقسيم العمل , السلطة و المسؤولية , المركزية , وحدة الأمر , وحدة التوجيه , التسلسل الهرمي للوظائف , مكافأة العاملين والعدالة والإنصاف , المبادرة وروح الجماعة , وحدة الهدف , أولوية المصالح الشخصية.

## (2) النظرية البيروقراطية :

صاحب هذه النظرية ماكس ويبر و الذي إقترح صيغة مثالية للهيكل التنظيمي وكان يعتقد أن هناك طريقة مثلى لتنظيم العمل حتى يعمل أي تنظيم بكفاءة عالية ولهذا بين ماكس ويبر نظرية البيروقراطية على المبادئ التالية :

\*التخصص وتقسيم العمل : هو أساس الأداء الناتج للأعمال و الوظائف.

\*التسلسل الرئاسي : ضرورة لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيهـم .

\*نظام القواعد :مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين .

\*نظام الإجراءات : ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة

\*نظام العلاقات غير الشخصية :

مطلوب شيوع الموضوعية والحيادية في التعامل .

### ث. السلوك التنظيمي في العصر الحديث :

في عقد الأربعينيات كانت هناك إشارة واضحة لبزوغ علم جديد فقد نوقشت أول رسالة دكتوراء في السلوك التنظيمي عام 1941 وبعدها بحوالي أربع سنوات ظهر أول مرجع في الموضوع في أواخر الخمسينيات وبداية الستينيات كان الموضوع محل إهتمام متزايد حيث تبين حيث الكثير من البرامج لبحوث دراسة بعض العمليات الأساسية في الموضوع أي في فترة الأربعينيات و الخمسينيات شهدت نمو غير منتظم في إستخدام الطريقة العلمية في القضايا الإدارية و التنظيمية كما شهدت فترة الستينيات نمو دراسة السلوك التنظيمي .(محمد الفاتح,2016,ص:16).

### 5.نظريات السلوك التنظيمي :

أ. **نظرية ميكافيلي في تفسير السلوك الإنساني** :على أنه سلوك الناس محفوف بعدم الثقة و الشك وأن الأسلوب المناسب للسيطرة على السلوك هو القسوة و الخداع أو أي وسيلة أخرى يمكن من خلالها للسيطرة على هذا السلوك وقد كتب ميكافيلي كتابه (الأمير) في القرن السادس عشر لنيل رضا حاكم إحدى الإمارات الإيطالية وفي هذا الكتاب وصف كيف يجب أن يتصرف الأمير الكفو وكان المبدأ الأساسي في هذا الكتاب هو الغاية تبرر الوسيلة ,وهذا يعني أن أي وسيلة تصرف حتى لو كانت غير شرعية أو غير أخلاقية هي مشروعة ويمكن الإعتماد عليها لتحقيق الغاية وقد تولت نصائح ميكافيلي للأمير الكفو بضرورة إستخدام المكر والخداع ,التدليس و الدهاء و المناورة بجانب إستخدام القهر و العقاب كأساليب لإحكام الرقابة على تصرفات وسلوك المرؤوسين ولا هذا من إستخدام الحوافز و المكافأة على أن يكون هذا في إستخدام الردع

ب. **النظرية السلوكية** :هي أن تنظر لأنماط السلوكية على انها لإنشاء لوجود فوارق داخلية للفرد وانما تكون نتيجة المسببات الحسية و الحركية التي تؤدي إلى تحريك الأفعال مما ينتج أنماط سلوكية

ت. **نظرية الرشد** : ونقول أن الإنسان يملك قدرة رشداية على إختيار وتحديد أنماط سلوكية بما يتناسب مع مواردها وممتلكاتها بالمنهجية التي يعتبرها ملائمة لتخياراتها وتصوراتها وبيئته و طاقة لإشباع رغباته

ث. **نظرية جاشطالت** : تقول هذه النظرية أن البيئة التي يعيش فيها الإنسان تتكون من مجموعة من العناصر متداخلة وإذا حصل تغير فيها سيؤدي إلى حالة عدم التوازن مما يحقق حالة من القلق و التوتر

ج. النظرية الكلاسيكية : تشير إلى أن النظرية القديمة في تفسير السلوك الإنساني ولقد إفتترضت هذه النظرية بان الأفراد كسالى و أنهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة وعليه وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد فبات إفتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلاني رشيد وعقلاني وقوي على العاملين وذلك في محاولة السيطرة و التحكم في السلوك داخل المنظمات.(محمد الفاتح,2016,ص :18,19).

## 6.عناصر السلوك التنظيمي :

إن عناصر السلوك التنظيمي تتمثل في كل من الفرد و الجماعة

### أ. بالنسبة للفرد:

- الإدراك: وهو يعالج نظرة الفرد للناس من حوله و كيف يفسر ويفهم الموقف و الأحداث من حوله,وكيف يؤثر الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى إتخاذ القرارات
- التعلم :وهو الموضوع الذي يفيد المدراء واصحاب السلطة والعاملين في فهم كيف يكسبون سلوكهم وكيف يتمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك
- الدافعية: هو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين وبالتسلح ببعض الأدوات والتي يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم
- الشخصية:وهو أيضا يفيد المدير على فهم مكونات وخصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم وهو فهم ضروري يمكن المدراء من توجيه المرؤوسين للأداء السليم
- الإتجاهات النفسية:وينقسم إلى ثلاثة أقسام:العنصر المعرفي ,العاطفي والسلوكي .

ب. بالنسبة للجماعة: وهي تلك المتغيرات والعناصر المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد و

الجماعات و المعرفة وفهم السلوك والتنبؤ به وتوجيهه يتم من خلال:

- جماعات العمل:من خلالها يتم التعرف والخوض في تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل كما تتناول ظاهرة إتخاذ القرارات داخل جماعات العمل
- القيادة:ويساعد الموضوع في فهم التعرف على كيفية إكتساب التصرفات المحددة والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين و الظروف المحددة للتصرفات والانماط القيادية المناسبة

- **الإتصال:** ويساعد هذا الموضوع المدراء أو العاملين في فهم كيف يتم الإتصال داخل العمل وكيف يمكن جعله بدون معوقات وكيف يمكن رفع مهارات الإتصال بالطرق المختلفة مثل الإستماع للمقابلات الشخصية و الإجتماعية.

### 7. محددات السلوك التنظيمي :

تساهم عملية دراسة محددات وعناصر وأبعاد السلوك الإنساني للمؤسسات في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو بالنسبة للمؤسسة وكذلك البيئة التي تعمل فيها المؤسسة

أ. **المؤسسة :** يمكن للمؤسسة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الآتي :

- فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك وأيضا معرفة طبيعة الضغوط و مجريات وسائل الإتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل
- إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والدعم الملائم وكذلك إختيار نمط الإتصال وأسلوب القيادة المناسب ,محاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة
- وضع إستراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات وإستراتيجيات التطوير و التنمية المختلفة في المؤسسة.(تقي الدين ,2018-2019,ص:31).

ب. **الفرد:** تحقيق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من اهمها تدعيم فرص الإلتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف و التي تشوه عملية الإتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والإستجابة غير الصحيحة للزملاء والإدارة

ت. **البيئة :**

-تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولا على البيئة المحيطة مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الإستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المؤسسة ,وأيضا

- تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة وأيضا تحسين دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمؤسسة مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة
- تنمية مهارة الإستماع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الإفتراضات المسبقة للإمام بأصول إقامة الحجج وكيفية إستخدامها إيجابيا لصالح عملية التفاوض وإدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والتقافات المختلفة.
  - التعرف على وظائف وديناميكيات الصمت في الحوار والتفاوض.
  - تجنب أساليب المخالطات و الدفاع في الأوضاع الخاطئة أو عدم الإعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه.
  - تجنب التوقع داخل الذات و الخوض في المواجهة الإيجابية مع الآخرين .
  - تحديد أولويات التفاوض و الوزن النسبي لكل عنصر متغير. (تقي الدين ,2018-2019,ص:31).

# الفصل الرابع

## الإطار المنهجي للدراسة

## الإطار المنهجي للدراسة

### 1. الدراسات الإستطلاعية

وتعرف بأنها مجموعة من الدراسات التي يتم إستخدامها في المراحل الأولى من أي بحث علمي يقوم به الباحث, وتعد الدراسات الإستطلاعية بمثابة اللبنة الأولى التي تركز عليها الدراسات الميدانية, وتمهد الدراسات الإستطلاعية للبحث العلمي, كما أنها تعرف بالظروف التي سيجري فيها البحث العلمي .

وتعتبر الدراسة الإستطلاعية من أهم الخطوات في البحث ومن بين الأمور التي أفادتنا بها نذكر :

مكنتنا من التعرف على خصائص المجتمع الذي إختارنا منه عينة الدراسة كما زودتنا بمعلومات مهمة سهلت لنا التعامل مع طبييعة المجتمع المراد دراسته ومعرفة خصائصه ومعرفة خصائصه وقد ساعدتنا الدراسة الإستطلاعية في إكتشاف الميدان وتحديد مدة الدراسة ومكنتنا من التعرف عن قريب على مجتمع الدراسة ومعرفة خصائصه.

### 2. منهج الدراسة :

لقد تم في هذه الدراسة إتباع المنهج الوصفي التحليلي وذلك لأنه يعتمد على دراسة الظواهر كما في الواقع وبصفتها بدقة ويعبر عنها كما و كيفا , وللمنهج الوصفي إرتباطا وثيقا بالمشكلات والظواهر الإنسانية والإجتماعية وهو المنهج الأكثر شيوعا في الأبحاث وعمليات التقييم.

ويعرفه كل من الباحثين عمار بوحوش ومحمد حنبيات بأنه طريقة من طرق التحليل و التفسير عملي و منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية إجتماعية أو شكلية إجتماعية. بوحوش

,2001.ص:13

### 3. حدود الدراسة

#### أ. الحدود المكانية:

تم إجراء الدراسة بمركز التكوين المهني معزوزي امر عين بسام ولاية البويرة ومركز التكوين المهني والتمهين قاديوية شعبان أعمار بولاية البويرة أيضا.

**ب. الحدود الزمنية:**

إستغرقت الدراسة حوالي 15 يوم تم إجراء الدراسة خلال النصف الأخير من شهر أبريل سنة 2021.

**ت. الحدود البشرية:**

ويقصد به تحديد مجموعة الأشخاص الذين سنجري عليهم الدراسة ,أي أفراد العينة وقد حدد المجال البشري لدراستنا حيث إعتمدت الدراسة على عمال التكوين المهني.

**4. مجتمع الدراسة :**

يعرف بأنه جميع الأفراد أو الأشياء أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث.

وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يععم عليها نتائج الدراسة .

لذا فإن الباحث يسعى إلى إشراك جميع أفراد المجتمع و يشمل مجتمع هذه الدراسة جميع عمال مركز التكوين المهني معزوزي اعمر عين بسام بولاية البويرة بحيث تم إختيار من بينهم عينة من 30 موظف من مكر التكوين المهني بعين بسام وكذلك 40موظف من مركز التكوين المهني والتكوين من قادية شعبية اعمر أي بمجموع العينات التي تم إختيارها من المركزين 70 عينة .

**5. عينة الدراسة :**

وتعرف بأنها مجموعة جزئية من مجتمع البحث ,وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل ,بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله وعمما إستدلالات حول معالم المجتمع ,لذا فإن عينة البحث يجب أن تحتفظ بجميع خصائص المجتمع الأصلي حتى تكون ممثلة لذلك المجتمع وفي هذه الدراسة شملت عينتنا عدد من عمال التكوين المهني و البالغ عددهم 70 موظف تم إختيارهم بطريقة عشوائية وإستعمل في جمع البيانات الإستبيان.

**6. أدوات الدراسة**

لقد إستعملنا في دراستنا الإستبيان كأداة لجمع المعلومات :

لا اوافق بشدة	لا اوافق	غير متأكد	اوافق	اوافق بشدة	
					البرامج التكوينية تزيد من الارتباط النفسي بالعمل
					البرامج التكوينية تؤدي إلى تفضيل المنفعة العامة على المنفعة الشخصية.
					البرامج التكوينية تزيد من الرغبة في الإستمرار في العمل في التكوين المهني
					البرامج التكوينية تجعلك أكثر إخلاصا في العمل
					البرامج التكوينية تجعلك تخجل أمام الآخرين من الإنتماء للتكوين المهني
					البرامج التكوينية تجعلك تفخر بالإنتماء الوظيفي لقطاع التكوين المهني
					البرامج التكوينية تزيد من تلاحم المجموعة داخل المؤسسة
					البرامج التكوينية تزيد من إمامك ومعرفتك بتخصصك الوظيفي ومتابعة المستجدات.
					البرامج التكوينية تزيد من الرغبة في العمل وبذل جهد أكثر في العمل

					البرامج التكوينية تزيد من المشاركة في تطوير العمل وتحسين المردود وكذا العمل كفريق
					البرامج التكوينية تجعلك أكثر إخلاص في العمل
					يساهم التكوين في تحسين سلوك الفرد في المؤسسة
					البرامج التكوينية تساهم في نجاح الموظف أثناء الخدمة
					بعد التكوين تصبح حريص أكثر على إنجاز العمل في وقت محدد

#### الخصائص الستيكويومترية:

\***صدق المحكمين**: تم عرض المقياس على ثلاث دكاترة من ذوي الإختصاص في السلوك التنظيمي من أجل الإستفادة من آرائهم حول سلامة صياغة العبارات و ملائمتها للمحاور وقد تم إلغاء بعض العبارات وإضافة أخرى فقد كانت 17 ثم أصبحت 14.

\***الثبات**: إستخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات حيث وجدت قيمة المعامل مرتفعة وتتراوح بين 0,799 و 0,811 لكل محور عند مستوى الدلالة 0,95 حيث كانت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس ككل وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0,95 مما يؤكد الثبات و التناسق الداخلي لأداة الدراسة وبالتالي يمكن الإعتماد عليه.

#### 7. الأساليب الإحصائية :

لقد تم الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية للوصول إلى أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها وهي كالتالي:

التكرارات و النسب المؤية لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد إستجابات إزاء محاور الدراسة.

كذلك إستعملنا معامل بيرسون لفحص الإرتباط بين متغير البرامج التكوينية و السلوك التنظيمي.

## 8. خلاصة عامة :

يعتبر الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة ,خصوصا الجانب السلوكي احد أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها وتقدمها ,ولاشك أن تفاعل الفرد مع زملائه في العمل من خلال السلوك التنظيمي الإيجابي له أثر إيجابي على أدائه ومن ثم ينعكس هذا الأثر على أداء المؤسسة.من خلال دراستنا حاولنا الإلمام بفكرة وجود علاقة بين السلوك التنظيمي و البرامج التكوينية ,وقد قسمنا هذه الدراسة إلى أربعة فصول (الجانب التمهيدي , الجانب النظري , و الجانب التطبيقي) مراعاة لطبيعة الموضوع الذي يهتم بجانبين أساسيين هما السلوك التنظيمي و البرامج و التكوين.

في الفصل الأول تطرقنا إلى إشكالية الدراسة و الفرضيات المقترحة وكذا الأهداف و الأهمية و تعريف مصطلحات الدراسة تعريفا لغويا و إصطلاحيا وإجرائيا كما تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة المتاحة التي تناولت موضوع دور التكوين في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي .

أما في الفصل الثاني فقد تناولنا تطور ونشأة التكوين وكذا أهمية أهداف وأنواع التكوين وكذلك المبادئ والأساليب المتبعة في التكوين.

في الفصل الثالث والذي تناولنا فيه الجانب النظري كذلك من السلوك التنظيمي حيث تناولنا التعريف والمفهوم والأهمية و التطور التاريخي للسلوك التنظيمي ونظرياته و عناصر ومحددات السلوك التنظيمي.

في الفصل الرابع و الأخير من البحث تناولنا الجانب الإطار المنهجي للدراسة من خلال التطرق إلى الدراسة الإستطلاعية ومنهج الدراسة وحدود الدراسة (الزمانية ,المكانية والبشرية),مجتمع البحث و أدوات الدراسة(إستبيان) وأخيرا الأساليب الإحصائية.

### خاتمة:

يعتبر التكوين من الركائز الأساسية لنجاح الفرد في عمله ,حيث أن أنه من الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية ,فالتكوين مهم جدا لإعداد العامل من أجل أداء عمله على أحسن وجه وفي دراستنا هذه حاولنا أن نكشف أهم التغييرات التي تحدثها هذه البرامج التكوينية في السلوك التنظيمي لعمال التكوين المهني ,ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة التغييرات الواضحة على العمال بعد التكوين ,أي وجود علاقة قوية بين محتوى البرنامج التكويني ودرجة التغيير التي يصل إليها العامل و التي ترغب المنظمة في حدوثها من خلال وضعها لهذا البرنامج التكويني.

بالرغم من النتائج الإيجابية التي توصلت إليها الدراسة , إلا أنه تبقى هناك مخلفات سلبية لهذا التكوين على سلوك العامل و السبب يعود إلى نقائص في محتوى البرنامج التكويني , لذا لا بد على المنظمات أن تأخذ بعين الإعتبار الإنتقادات و الجانب السلبي حول محتوى البرنامج التكويني .

إن أي تغيير لا يحدث بين ليلة وضحاها لذا توجب على المنظمة الإهتمام أكثر بمتطلبات العنصر البشري لأنه هو البنية الأساسية للمنظمة و السبب لإستمرارها ونجاحها.

## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المراجع:

### ❖ الكتب :

1. زكي محمود هاشم ، 1989 ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة الكويت.
2. محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، 2016 ، السلوك التنظيمي ط1 ، دار الجنان ، عمان ، الأردن .
3. مهدي محمد سالم ، 1989 ، الأهداف السلوكية ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، السعودية.
4. سهيلة محمد عباس ، 2006 ، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن .
5. عبد الفتاح نياح حسين ، 1997 ، دور التكوين في تطوير العمل الإداري ، مطبعة النيل ، القاهرة .
6. عبد الفتاح محمد دريدر ، 2006 ، أصول علم النفس المهني و الصناعي و التنظيمي و تطبيقات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .
7. علي محمد عبد الوهاب 1981 ، التدريب و التطوير ، معهد الإدارة العامة ، الرياض.
8. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، 2000 ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
9. رواح الخطيب ، التدريب الفعال ، عالم الكتاب الحديث ، عمان ، الأردن.
10. شقيق رضوان ، 1992 ، السلوك و الإدارة ، ط1 ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع ، بيروت ، لبنان.

### ❖ المذكرات :

1. حسين برقي ، 2001 ، أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية ، رسالة الماجستير في العلوم الإقتصادية ، الجزائر.
2. تقي الدين قرطي ، 2018.2019 ، مذكرة ماستر بعنوان دور السلوك التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، قسم الإدارة والتسيير الرياضي ، الجزائر .