

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا

رقم التسجيل: .....

الرقم التسلسلي: .....

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم

دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي  
دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الأمن بأم البواقي

تخصص علم النفس العمل والتنظيم

إشراف:

أ. د العايب رايح

إعداد الطالبة:

شيباني فوزية

لجنة المناقشة:

أ. د لوكيا الهاشمي (رئيسا)

أ. د العايب رايح (مشرفا)

أ. د حمداش نوال (عضو)

أ. د لعويرة عمر (عضو)

السنة الدراسية

2010-2009

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

الشكر لله الذي أعانني على إتمام هذا العمل ثم

أقدم بالشكر الجزيل إلى المشرف السيد العايب رابع على خدماته ودعمه

وتوجيهاته التي كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذه الدراسة .

كما أقدم بالشكر الجزيل لأساتذتي بقسم علم النفس خاصة الأساذ لوكيا

الهاشمي، والأساذة حمداش نوال.

كما أقدم بالشكر إلى الأساذة المحكمين على نصائحهم وتوجيهاتهم.

كما أشكر كل من ساعدني في مديرية الأمن لإنجاز هذه الدراسة.

## فهرس المحتويات

01 ..... مقدمة

### الفصل التمهيدي :

04	1- تحديد مشكلة الدراسة
07	2- فرضيات الدراسة
08	3- أهمية الدراسة
08	4- أهداف الدراسة
09	5- مصطلحات الدراسة
10	6- الدراسات السابقة
18	7- التعليق على الدراسات السابقة

### الجانب النظري

#### الفصل الأول: التكوين

21	- تمهيد
22	1- تاريخ تطور التكوين
24	2- الفرق بين التكوين والتطوير والتعلم
26	3- مفاهيم التكوين
30	4- أهداف التكوين
33	5- أهمية التكوين
33	1-5- أهمية التكوين للمنظمة
34	2-5- أهمية التكوين للعاملين
34	3-5- أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية
36	6- أنواع التكوين
41	7- طرق وأساليب التكوين
44	8- مجالات التكوين
46	9- اتجاهات التكوين
47	10- تحديد الحاجات التكوينية
50	11- أساليب تحديد الحاجة إلى التكوين
51	1-11- تحديد الحاجة إلى التكوين على مستوى الفرد
52	2-11- تحديد الحاجة إلى التكوين على مستوى المنظمة
54	12- تصميم البرنامج التكويني
56	13- وضع محتويات خطة التكوين
58	14- تصميم وتنفيذ برامج التكوين بالأسلوبية الرقمية
61	15- الأسس السيكولوجية لعملية التكوين
66	16- شروط التكوين الجيد
69	17- تقويم التكوين
71	18- التعرف على العوامل النفسية للفشل في التكوين
72	19- مبررات التكوين في المجال الأمني
78	خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: السلوك التنظيمي

80	تمهيد
81	1- مفهوم السلوك الإنساني
83	2- خصائص السلوك الإنساني
84	3- أنواع السلوك الإنساني
85	4- مقومات السلوك
87	5- العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني
89	6- مراحل تطور السلوك التنظيمي
92	7- تعريف السلوك التنظيمي
94	8- الهدف من دراسة السلوك التنظيمي
95	9- أنماط السلوك التنظيمي
98	10- مكونات السلوك التنظيمي
101	11- عناصر السلوك التنظيمي
101	1-11- عناصر السلوك الفردي
102	2-11- عناصر السلوك الجماعي
104	12- نظريات السلوك التنظيمي
104	1-12- النظرية الوصفية
104	2-12- النظرية التنبؤية
104	3-12- النظرية المعيارية
104	4-12- النظرية العامة والنظرية الظرفية
105	5-12- نظريات النظام
108	13- العوامل المؤثرة على السلوك في المنظمات
108	1-13- الفرد
108	2-13- الجماعة
109	3-13- التنظيم
109	4-13- البيئة
110	14- نواتج السلوك التنظيمي
110	1-14- الأداء والإنتاجية
110	2-14- الرضا عن العمل
113	15- اثر الاتجاهات الحديثة في الإدارة على السلوك
113	1-15- التنوع
113	2-15- ترتيبات جديدة في العمل
114	3-15- السلوك الأخلاقي
114	4-15- أنظمة الجودة
115	- خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: دور التكوين في تشكيل السلوك التنظيمي وتعديله

117	تمهيد
117	1- أساليب التكوين الفعال
118	2- تقنيات تعديل السلوك
118	1-2- لعب الأدوار
118	2-2- ضبط الذات

119	3-2- النمذجة
120	4-2- التعزيز أو التدعيم
122	3- دور التكوين في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي
122	1-3- اكتساب الاتجاهات وتعديلها
127	2-3- غرس القيم وتعديلها
130	3-3- إثارة الدافعية للعمل
139	- خلاصة الفصل

### الجانب التطبيقي الفصل الرابع: الفصل المنهجي

142	- تمهيد
143	1 - منهج الدراسة
144	2- حدود الدراسة
145	3- عينة الدراسة
146	4- أداة الدراسة
146	1-4- بناء أداة الدراسة
146	2-4- صدق أداة الدراسة
147	3-4- ثبات أداة الدراسة
148	5- أساليب المعالجة الإحصائية
150	6- الدراسة الاستطلاعية
164	7- نتائج الدراسة الاستطلاعية

### الفصل الخامس: عرض النتائج وتحليلها

167	- تمهيد
168	1- عرض البيانات الشخصية
171	2- الإجابة على تساؤلات الدراسة
171	1-2- المحور الأول
182	2-2- المحور الثاني
192	3- أهم نتائج الدراسة
194	- خاتمة
195	- توصيات الدراسة
198	- قائمة المراجع
	- ملخص الدراسة
	- الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	- جدول يوضح تصميم التكوين كنظام بمدخلاته وعملياته ونتائجه وضوابطه التقييمية	25
2	- جدول يوضح أنواع التكوين	37
3	- جدول يوضح نموذجاً لمحتوى خطة التكوين	56
4	- جدول يوضح مقارنة بين السلوك التنظيمي الجزئي والكلي	97
5	- جدول يوضح أهم نظريات للدافعية	135
6	- جدول يوضح معاملات الثبات لمحاوّر أداة الدراسة	147
7	- جدول يوضح عرض البيانات الشخصية للدراسة الاستطلاعية	153
8	- جدول يوضح الإجابة على تساؤلات الدراسة الاستطلاعية للمحور الأول	155
9	- جدول يوضح الإجابة على تساؤلات الدراسة الاستطلاعية للمحور الثاني	159
10	- جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	168
11	- جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	169
12	- جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية	170
13	- جدول يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة الأساسية نحو المحور الأول	172
14	- جدول يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة الأساسية نحو المحور الثاني	183

## فهرس الأشكال

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	شكل يوضح تكامل الأهداف التكوينية	32
2	شكل يوضح نموذج لأهداف البرنامج التكويني الخاص بتنمية العلاقات الإنسانية.	49
3	- شكل يوضح تحديد الحاجات التكوينية.	50
4	- شكل يوضح خطوات تصميم برنامج التكوين.	55
5	- شكل يوضح تصميم التدريب كنظام بمدخلاته وعملياته ونتائجه وضوابطه التقييمية.	58
6	- شكل يوضح تنفيذ التدريب بتداخله مع نظام التصميم وطرحه للنتائج المطلوبة.	59
7	- شكل يوضح مراحل تطور مفهوم السلوك التنظيمي	91
8	- شكل يوضح إطار دراسة السلوك التنظيمي	93
9	- شكل يوضح النموذج الشامل لمكونات السلوك التنظيمي الكلي.	99
10	- شكل يوضح نموذج للسلوك التنظيمي	103
11	- شكل يوضح مدخل تغيير الاتجاهات.	126
12	- شكل يوضح النموذج الأساسي للدافعية.	132
13	- شكل يوضح مكونات الدافعية.	138



مقامت

## مقدمة:

منذ أن وجدت المجتمعات الإنسانية، وهي تبحث عن الطرق المثلى لتنظيم سلوك أفرادها لما يضمن لها الاستمرار والاستقرار سواء كانوا يدركون ذلك أم لا، فأصبحت المنظمات اليوم تهتم بالعنصر البشري أكثر من أي وقت مضى، لأن هذا الأخير هو أساس التميز والتفوق الذي يمكن لأي منشأة أن تحققه في خدماتها وإنتاجها مقارنة بالمنشأة المنافسة لها. ومع التقدم التكنولوجي والمعرفي والتغيرات الهائلة التي يشهدها العالم في جميع مجالات الحياة، أصبح من الضروري للمنظمات مواكبة هذا التقدم عن طريق التكوين و الذي يهدف إلى تنمية قدرات الفرد وتطوير ما لديه من مهارات، ومعارف، و خبرات، و إحداث تغييرات في سلوكهم واتجاهاتهم من اجل أداء أعمالهم.

لذلك فان المنظمات الحديثة تحرص على وضع برامج تكوينية متكاملة تصرف فيها من الوقت والجهد والمال الكثير من اجل الحصول على مردود ايجابي لها وللأفراد.

إن التكوين من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق التفوق والريادة، وهذا عن طريق إقامة دورات تكوينية، تساعد من خلالها العمال على اكتشاف وتطوير مهاراتهم وقدراتهم والتغيير في سلوكهم من اجل استثمارها بما يخدمهم ويخدم المنظمة.

وباعتبار الجهاز الأمني من أهم الأجهزة في أي دولة لأنه يمثل السلطة الأولى في البلاد فان الدولة كمنظمة تهتم كثير بتزويد أفرادها بكل ما هو جديد عن طريق وضع برنامج تكويني متكامل وهاذف جاءت فكرة هذه الدراسة (دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى أعوان الأمن) وهي دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الأمن بأم البواقي، لنبحث عن التغييرات التي يحدثها التكوين على سلوك الأعوان ،وعليه قسمنا هذه الدراسة إلى قسمين، قسم نظري وآخر ميداني.

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

**الفصل التمهيدي:** عرضنا فيه إشكالية الدراسة، ثم طرح الفرضية العامة والفرضيات الجزئية، وتحديد أهداف الدراسة وأهميتها ثم أهم مصطلحات الدراسة، كما تم طرح عدد من الدراسات السابقة.

**الفصل الأول:** تم في هذا الفصل تناول المتغير المستقل للدراسة (التكوين) بتحديد تاريخ تطويره، مفهومه، أهدافه، أهميته، طرقه وأساليبه، اتجاهاته، كيفية تصميمه وتنفيذه، سيكولوجية التكوين، شروط التكوين الجيد، تقويم التكوين وفي الأخير تم التطرق إلى أهم أسباب فشل البرنامج التكويني و مبرراته في الجانب الأمني.

**الفصل الثاني:** تم خلاله التطرق إلى السلوك التنظيمي، وقد قامت الباحثة بتناول السلوك الإنساني تمهيد لإلقاء الضوء على السلوك التنظيمي ، حيث تم التطرق إلى مراحل تطور السلوك التنظيمي، مفهومه، ونظرياته، الهدف من دراسته، مكوناته، عناصره، أنماطه،.... الخ.

**الفصل الثالث:** تم في هذا الفصل ربط الفصلين السابقين دور التكوين في تشكيل السلوك التنظيمي و تعديله من خلال العناصر التالية: تحديد أهم أساليب التكوين الفعال و تقنيات تعديل السلوك، دور التكوين في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي و بخاصة في مجال الاتجاهات، و القيم، و الدافعية.

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

**الفصل الرابع:** يتناول هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة ، من خلال عرض أهم الإجراءات المنهجية وقد تضمنت منهج الدراسة، حدودها المكانية والزمنية، عينة الدراسة أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة، كما تم عرض الدراسة الاستطلاعية.

**الفصل الخامس:** خصص هذا الفصل لعرض الدراسة الأساسية وتحليل بياناتها ومناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء فرضيات الدراسة، واستخلاص أهم النتائج وتم في الأخير تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

# الفصل التمهيدي

## 1. تحديد مشكلة الدراسة:

لقد حظيت المشكلات التي تواجهها منظمات الأعمال باهتمام كبير بسبب العولمة والتكنولوجيا، ودخول تقنيات ووسائل جديدة في العمل واحتلالها مكان الفرد. حيث اتخذت المنظمات إجراءات متعددة لمواكبة كل هذا التطورات ومن بينها المنظمات الأمنية، غير أنه قد تبين أن مشكلات المنظمات ليست بالضرورة مشكلات فنية أو تقنية بقدر ما هي مشكلات تنظيمية أو سلوكية ناتجة عن السلوك الإنساني في المنظمات وذلك لأن العنصر البشري من أهم العناصر الأولية التي يتعامل بها الإداريون، ولذا فإن إحدى المهام الرئيسية للإدارة هي قدرتها على تكوين وتنمية العنصر الإنساني الكفؤ وذلك بتشكيل وتعديل سلوكه بما يتفق مع نشاطات المنظمة، معتمدة بذلك على عملية التكوين لتنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم وتعزيز العلاقات بينهم، وتغيير اتجاهاتهم وقيمهم بما يتماشى مع قيم واتجاهات المنظمة.

لهذا من الضروري فهم سلوك الفرد داخل المنظمة، لأن زيادة فاعلية هذا العنصر عن طريق الاستغلال الأمثل لطاقته وقدراته ومواهبه له تأثير إيجابي وفعال عليه وعلى المنظمة، خاصة على عناصر الإنتاج المادية والرضا عن العمل، والعكس صحيح بحيث زيادة العناصر المادية مع تدهور الموارد والكفاءات البشرية يؤدي إلى نتائج سلبية وغير مرضية. لهذا لا بد على المنظمات التعمق في فهم الدوافع والأسباب الخفية وراء سلوك الفرد .

ومع التقدم والتطور المتسارع التي نشهده في كافة مجالات الحياة أصبح التكوين من أهم الوسائل في تنمية الموارد البشرية، وتزويدها بالخبرات العلمية والمهارات الفنية والإدارية، و التقنية التي تمكنها من زيادة الكفاءة الإنتاجية، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتسهيل طرق ممارسة العمل، وتسهيل عمليات الاتصال من أجل تحقيق المنظمة أهدافها وأهداف عاملها، وبالتالي ضمان بقائها واستمرارها.

إن التكوين يساهم في عملية التجديد والمحافظة على حيوية النشاط في المنظمة. فالتكوين بما يقدمه من معرفة جديدة، وأفكار مستحدثة، ومعلومات متنوعة، تزود العاملين بمهارات وقدرات عديدة تؤثر على اتجاهاتهم وأفكارهم وقيمهم، وتساعدهم على تجديد نظرهم لطبيعة الدور الذي يؤديونه في المنظمة، وبالتالي رفع من إنتاجيتهم. بما يعود بالفائدة عليهم و على المنظمة.

وعليه فإن عملية التكوين تعد من أهم العمليات والنشاطات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، فالتكوين نظام متكامل يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعية يبدأ بالتخطيط والتنفيذ وينتهي بالتقييم.

أما السلوك فيعبر عن الاستجابة الطبيعية التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله. بمعنى أن السلوك يتضمن كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكيرى أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات.

بالرغم من أن السلوك التنظيمي مجال نامي للمعرفة و به كثير من المبادئ العلمية الهامة التي تساعد في فهم سلوك الناس داخل المنظمات، إلا انه غير مستقل عن باقي العلوم الأخرى فهو محصلة لعدة علوم أهمها علم النفس، وعلم الاجتماع، حيث يقدم علم النفس محاولات لتفسير السلوك الإنساني في عدة مجالات منها الدافعية، الاتجاهات، القدرات، أما علم الاجتماع فهو يدرس الجماعات من خلال عدة عناصر مثل الصراع داخل الجماعة، التماسك، القيادة داخل الجماع،...الخ.

ونظرا لأهمية التكوين لجأت المنظمات المعاصرة إلى الاهتمام بتكوين مواردها البشرية باعتبارها جزءا رئيسيا من استثماراتها الإستراتيجية، وعنصرا حيويا لبناء الخبرات والمهارات المتجددة للعاملين على مختلف مستوياتهم ومناصبهم الإدارية التي يشغلونها. وقد كشفت نتائج الدراسات التي أجريت حول التكوين أن له نتائج ايجابية للفرد والمنظمة يتناسب مع الإمكانيات المصخرة له. فالتكوين يمد الأفراد بالمهارات والمعلومات التي تعينهم على أداء عملهم بالشكل المناسب، ويعمل على تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم بشكل ايجابي نحو عملهم ، مما يعود بالفائدة عليهم وعلى المنظمات .

والتكوين في الجزائر بصفة عامة، وفي أجهزتها الأمنية بصفة خاصة، يعد هدفا استراتيجيا تتبناه الدولة من أجل إعداد القوى البشرية وتأهيلها لحمل مسؤولية التنمية الشاملة، وسد الحاجة المتنامية في المجتمع الجزائري إلى القوى العاملة المكونة في القطاع الأمني خاصة في ظل الظروف الجديدة التي تعاني منها دول العالم وخاصة الدول العربية المناشدة بسياسة التغيير، الأمر الذي يحتم تطوير العملية التكوينية في الأجهزة الأمنية ومتابعتها بأبعادها المختلفة بصفة مستمرة.

وفي ضوء ما يتركه التكوين من آثار سلبية أو ايجابية في السلوك التنظيمي، تبلورت فكرة هذه الدراسة وتمت صياغة مشكلتها في السؤال الرئيس التالي:  
ما دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى أعوان الأمن؟

2. فرضيات البحث:

2.1 الفرضية العامة:

للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى أعوان الأمن.

2.2 الفرضيات الجزئية:

✓ للبرامج التكوينية دور في إحداث تغييرات على مستوى دافعية أعوان الأمن في العمل.

✓ للبرامج التكوينية دور في إحداث تغييرات على مستوى الانتماء الوظيفي لأعوان الأمن .



### 3 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية التكوين ودوره في تغيير سلوك الأفراد إلى ما تطمح المنظمة إليه، من أجل تحقيق أهدافها وأهدافه. تنمية الاهتمام بالتكوين باعتباره 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 و تغيير السلوك التنظيمي.

كما أن الأهمية التطبيقية لهذا البحث تتمثل في إمكانية استفادة المسؤولين عن قطاع الأمن 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 العاملين بقطاع الأمن من خلال تحديد الأهداف التالية:

✓ تحديد دور البرامج التكوينية في إحداث تغييرات على مستوى الدافعية في العمل.

✓ تحديد دور البرامج التكوينية في إحداث تغييرات على مستوى الانتماء الوظيفي.

## 5- مصطلحات الدراسة:

استخدمت الدراسة عددا من المفاهيم و المصطلحات التي يمكن تحديد معانيها في ما يلي:

### 5- 1 الدور:

يقصد بالدور في هذه الدراسة مجموعة الوظائف التي تقوم بها البرامج التكوينية، من أجل إكساب الفرد المعلومات و المهارات التي تمكنه من أداء ما هو مطلوب منه بجودة و إتقان و تغيير سلوكه.

### 5- 2 التكوين:

يقصد بالتكوين في هذه الدراسة عملية تعديل ايجابي لسلوك الأفراد و اتجاهاتهم وقيمهم من الناحية المهنية، وهدفه اكتساب المعارف والخبرات و تنمية المهارات التي يحتاج إليها من اجل رفع مستوى كفاءته و أدائه.

### 5- 3 البرامج التكوينية:

يقصد بها في هذه الدراسة جميع النشاطات التكوينية التي تضم الخبرة النظرية و التطبيقية التي تهيئها المنظمة من اجل تحقيق نمو شامل للمتكونين و إحداث تغييرات في سلوكهم الوظيفي

### 5- 4 السلوك التنظيمي:

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

## 6- الدراسات السابقة:

### 6-1 دراسة هنشاو و هولمان 1930:

لقد أجريت على ثلاث مجموعات من الأفراد قام بها "هنشاو" و "هولمان" « Henchaw and Holman » و نشرت في مجلة علم النفس البريطانية عام 1930. عن أثر اختلاف توزيع فترات التمرين في القيام بتوصيل "حلقات السلاسل" فقامت كل مجموعة بالعمل (80) ثمانين دقيقة في الصباح على الوجه التالي: المجموعة الأولى قامت بالعمل لمدة 80 دقيقة في الصباح ثم المساء. المجموعة الثانية قامت بالعمل لمدة 80 دقيقة في ملء الخراطيش وهو عمل إضافي.

المجموعة الثالثة لم تقم بأي عمل آخر سوى الذي قامت به في الصباح.

و بعد أسبوعين من التدريب قورن بين إنتاج المجموعات الثلاث فوجد أنه متساو رغما اختلاف فترات التدريب. وهذا ما يشير إلى أن التدريب حد لا يؤدي تجاوزه إلى أي نتيجة إيجابية، فزيادة الأداء لا يخضع حتما إلى زيادة نشاط إضافي فوق الحاجة.<sup>1</sup>

### 6-2 دراسة أخرى تؤكد الدراسة السابقة:

و مما يؤيد الدراسة السابقة تلك التي أجريت في سلاح الإشارة بالجيش الأمريكي على مجموعتين من الطلبة ، إحداهما تلقت تدريبا على الرموز لمدة أربع ساعات يوميا على مدى ثمانية أسابيع، أما الأخرى فقد تلقت تدريبا على الرموز لمدة تسع ساعات يوميا على مدى خمسة أسابيع و بعد التدريب ، تلقت المجموعتان دروسا في المواد الأخرى مدة الأسابيع الباقية من التدريب. فنتبين أن المجموعة التي تدربت أربع ساعات قد تميّزت على المجموعة الأخرى، إذ وجد أنّ الساعات اللازمة لتجاوز حفظ 10، 12، 15، 18، كلمة في الدقيقة أقل بكثير عند مجموعة الأربع ساعات منها عند<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود السيد أبو النيل: أسس علم النفس الصناعي، بحوث عربية و عالمية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 1985، ص 674.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص: 674 .

مجموعة. السبع ساعات كما أنّ النسبة المؤدية للطلبة الذين اجتازوا الحد الأقصى للسرعة ، كانت أكبر في المجموعة التي تمرنت أربع ساعات يوميا.

### «6-3 دراسة دجلر:

وفي دراسة قام بها دجلر على عمليات الخراطة لمعرفة أي العمليتين أو الطريقتين في التدريب هي الأجدى نفع الطريقة الكلية أم الطريقة الجزئية، فتم تقسيم عمليات التدريب في الخراطة إلى جزئين هما: الخراطة ثم القياس ولقد دربت المجموعة الأولى على العمليتين معا(طريقة كلية وطريقة جزئية)، أما المجموعة الثانية فقد دربت على كل عملية على حدى.

وفي نهاية التدريب أختبرت المجموعتان اللتان كانتا متساويتان على الاختبارات فوجد أن المجموعة التي تدربت بالطريقة الكلية متفوقة على المجموعة التي تدربت بالطريقة الجزئية.<sup>1</sup>

### «6-4 دراسة لورانس ليناها:

حول عمليات تحليل تآزر القدم واليد في القطع ،وذلك بهدف تحديد شكل حركة القدم التي تنتج إنتاجا كافيا- نموذج طرق من العمل - من الأقراص كما وكيفا ، مع استخدام حد أدنى من عمليات التقطيع وتعليم هذا الشكل لعمال جدد وكانت النتائج بعد تحليل عملية تآزر القدم واليد وتحديد شكل الحركة أن قلل من زمن التدريب. وبعد ثمانية أسابيع كانت النسبة المئوية لإنتاج المتدربين أحسن من العمال القدامى، كما انخفضت نسبة الأضرار التي تلحق بالآلات لدى المتدربين الجدد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود السيد أبو النيل، مرجع سابق ، ص : 674.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص :20.

## 6-5 دراسة محمود السيد أبو النيل سنة 1985:

دراسة حول علاقة الذكاء بالتنبؤ بالنجاح في التدريب.  
تم إجراء هذه الدراسة على 36 مشرفاً بشركة الحديد و الصلب، تقدموا للالتحاق  
ببرنامج التدريب النظري بمعهد التكنولوجيا و يسمى هذا البرنامج "البرنامج النظري  
للملاحظين" و تضمنت مواد البرنامج مجموعة من المواد وزعت على ثلاث سنوات،  
و كانت في السنة النهائية من البرنامج 3 شعب هي:

↔ شعبة الفلزات و موادها:

↳ آلات حرارية.

↳ هندسة إنتاج.

↳ مقاومة مواد و فلزات و كيمياء.

↔ شعبة الكهرباء و موادها:

↳ أجهزة.

↳ رسم.

↳ هندسة إنتاج و مقاومة و مواد رياضة و صناعة و هندسة كهربائية.

↔ شعبة الميكانيكا و موادها:

↳ آلات حرارية.

↳ هندسة إنتاج.

↳ رسم ميكانيكي.

↳ مقاومة مواد.

↳ رياضة.

↳ تصميم آلات و صيانة.

و قد هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء و بين نتيجة برنامج التدريب  
للمشرفين و الملاحظين و طبقت وسيلتان، هي اختبار الذكاء العالي من إعداد الدكتور<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود السيد أبو النيل، مرجع سابق، ص: 673.

السيد محمد خيرى و يقيس القدرات اللفظية و العددية و سرعة إدراك العلاقات بين الأشكال، و قد تمّ حساب الثبات باستخدام طريقة التقييم النصفى لوحدات الاختبار فكان معامل الثبات 0,499، و هو معامل ثبات عال بالنسبة لمقاييس الذكاء.

و كانت النتائج هي: وصل عدد المشرفين الذين نقلوا إلى السنة النهائية من التدريب 17 مشرفاً، و يرجع ذلك لفشل الباقين، كما يرجع إلى عوامل أخرى، مثل عدم الاستمرار في البرنامج لأنّ مواعيدته كانت بعد مواعيد العمل.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> محمود السيد أبو النيل، مرجع سابق، ص: 673 .

## 6-6 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.

و قد استهدفت الدراسة تعرف أثر التدريب في السلوك المهني للموظفين بحسب رؤية رؤسائهم في العمل، و قد تمثل مجتمع الدراسة في عشر جهات حكومية و عشر جهات من القطاع الخاص بدولة الكويت، شملت الدراسة عينة من 397 موظف و موظفة جميعهم من الموظفين الكويتيين و غيرهم الذين حصلوا على برامج تدريبية متخصصة خلال الأشهر الستة السابقة على إجراء الدراسة. و بناء على تحديد هؤلاء الموظفين بحسب المعايير المطلوبة، تم إجراء المقابلات مع رؤسائهم في العمل لمعرفة أثر التدريب في السلوك المهني للموظفين الذي تم اختبارهم و مدى ذلك.

و اعتمدت الدراسة على مقياس مقنن من حيث الثبات و الصدق، يقيس أثر التدريب في ثلاث أبعاد أساسية هي: المعرفة المهنية، المهارات و الاتجاهات المهنية.

و من واقع تطبيق الإجراءات المنهجية التي تقابل هدف البحث، تمّ التوصل إلى نتائج توضح أثر التدريب في الأبعاد الثلاثة المذكورة و خلاصتها أنّ:

- التدريب الذي تلقاه الموظفون كان له تأثير إيجابي في حدود معينة، فقد كان تأثيره في المعرفة المهنية بنسبة 50 %.

- بينما كان تأثيره في المهارات بنسبة 42,7 % و أخيرا في الاتجاهات بنسبة 49,3 %.

أي أنّ التدريب كان له تأثير إيجابي يزداد لدى الموظفين الأعلى تعليما بالجهات الخاصة موازنة بنظرائهم العاملين بالجهات الحكومية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، إشراف اد لوكيا الهاشمي، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009 ، ص ص : 29 — 30.

## 6-7 دراسة محمد الزهراني 1999:

دراسة حول فاعلية برامج الدورات التأهيلية للأفراد بالأجهزة الأمنية و استهدفت الدراسة تحقيق ما يلي:

1- معرفة أهداف الدورة و المواد التي تدرس بها و مدى مواكبتها للتطور في نواحي الحياة المختلفة و لقدرات المتدربين.

2- التعرف على المعايير والضوابط التي يتم بموجبها انتقاء المتدربين و اختيار المدربين.

3- الوقوف على أساليب و وسائل تنفيذ الدورة و مدى تقبلها من المتدربين.

4- التعرف على المقاييس التي تقاس بها فاعلية الدورة و نسبة نجاح الدورة في تحقيق أهدافها.

5- وضع المقترحات و التوصيات.

و استخدم الباحث المنهج الوصف المسحي معتمداً على أسلوبين لجمع مادة بحثه العلمية هما:

أسلوب البحث المكتبي و ذلك بالإطلاع على الأدبيات المتعلقة بالموضوع و كذلك الإطلاع على المقررات الدراسية للدورة.

و الأسلوب الثاني، هو الميداني أي الدراسة الميدانية.

أمّا أدوات البحث فقد كانت كما يلي:

المقابلة مع بعض المسؤولين بمدينة التدريب، الاستبيانات و هي ثلاثة فئات (استمارة المتدربين، استمارة المدربين، و استمارة للرؤساء). و توصلت الدراسة إلى أهمّ النتائج التالية:

1- لم يكن اختيار و ترشيح المتدربين وفق الأسس العلمية و وفق مبدأ الإعلام و الاتصال<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> منصور بن إبراهيم عبد الله ، دور برامج التدريب في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي ، أطروحة ماجستير في العلوم الإدارية، إشراف د: فهد احمد الشعلان، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004، ص: 101-



- 2- اقتصار المدربين على استخدام عدد محدّد من الوسائل و الأساليب التدريبية لتقديم مواردهم التدريبية.
- 3- تبيّن أنّ نسبة كبيرة من المدربين هم من ضباط الصف و أنّ هناك نسبة كبيرة من المدربين، لا تتجاوز مؤهلاتهم العلمية الثانوية العامة.
- 4- تبيّن أنّ نسبة كبيرة من المدربين يكلفون بتدريب مواد ليست ضمن اختصاصهم.
- 5- تبيّن أنّ نسبة كبيرة من المدربين يشاركون في تنفيذ أكثر من برنامج تدريبي خلال فترة تدريبية واحدة.
- 6- وجود حاجة إلى منح المتدربين فرصة أكبر لتطبيق ما تعلموه على الآلات و الأجهزة التدريبية المشابهة التي لدى الأجهزة الأمنية و كذلك زيادة عدد ساعات الزيارات الميدانية.
- 7- عدم وجود قاعدة ثابتة لقياس مستوى المتدربين في بداية الدورة.
- 8- عدم وجود تقييم و متابعة للمتدربين بعد مباشرتهم لأعمالهم.
- 9- معاناة المتدربين من بعض المشاكل التنظيمية و الاجتماعية أثناء الدورة.
- 10- تدني الرغبة لدى المتدربين في التعلم و تدني القدرة على التنافس على التحصيل و الاستيعاب.
- 11- هناك تغيير في سلوك المتدربين بدرجة متوسطة.
- 12- بيّنت نتائج استبيانات المدربين و الرؤساء، أنّ الدورة التأهيلية حققت نتائجها بدرجة متوسطة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> منصور بن إبراهيم عبد الله، مرجع سابق، ص: 102.

## 6- 8 دراسة يوسف البيالي 2000:

حول فاعلية تقييم التدريب في المعاهد الأمنية ، بهدف تحديد فاعلية تقييم التدريب في المعاهد العلمية من خلال تحديد الجوانب التي ينبغي أن تشملها أدوات تقييم التدريب و مقارنة محتويات الأدوات المعمول بها حالياً في المعاهد الأمنية ، بما هو مفترض و تحديد مدى الاهتمام الذي تحظى به عملية تقييم التدريب في المعاهد الأمنية، وتحديد أبرز الصعوبات التي تمنع من القيام بتقييم فاعل و موضوعي للتدريب.

و استخدم الباحث كلاً من المدخل الوثائقي و المدخل المسحي من المنهج الوصفي من خلال أداتين لجمع المعلومات هما بطاقة التقييم و الاستمارة، و كونت الاستمارة من ثلاث محاور و بلغ معامل ثباتها (0,87) و أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

1- إنّ الجوانب الضرورية التي يفترض أن تشملها أدوات تقييم التدريب تنقسم إلى جوانب، لتقييم المدربين و جوانب لتقييم البرامج التدريبية.

2- إنّ أدوات تقييم التدريب المستخدمة حالياً ، تقتصر على الاستمارة فقط و تعاني الاستثمارات من قصور واضح في محتوياتها، كما أنها ليست مهيأة كما ينبغي للمعالجة الإحصائية.

3- إنّ واقع تقييم التدريب الحالي في المعاهد الأمنية له سمات إيجابية و سمات سلبية لكن السمات السلبية أكثر.

4- إنّ الاهتمام الذي تحظى به عملية تقييم التدريب في المعاهد الأمنية يعتبر اهتماماً متوسطاً سواء على مستوى الجهات المنفذة للتدريب ، أو المستفيدة، أو على مستوى الأفراد محل التقييم.

5- إنّ تقييم التدريب يواجه صعوبات كثيرة تحد من فاعليته و تنقسم على أربع فئات: صعوبات إدارية، صعوبات فنية، صعوبات ثقافية و اجتماعية و صعوبات خاصة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> منصور بن إبراهيم عبد الله، مرجع سابق، ص: 103 — 104.

## التعليق على الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بعرض مجموعة من الدراسات اتضح أنها تثبت وجود علاقة مباشرة بين التكوين وسلوك الأفراد، حيث استخدمت الدراسات التي استعرضتها الباحثة مداخل متعددة من المنهج الوصفي وطبقت تلك الدراسات على عينات مختلفة تناولت الضباط والأفراد والعاملين والموظفين والمساجين.

فمثلا دراسة هانشاو وهولمان تؤكد أن للتكوين حد لا يمكن تجاوزه، فمهما كانت زيادة الأداء، لا يمكن توقع زيادة نتيجة إضافية فوق ما هو مطلوب وهذا ما أكدته دراسة دجلر حول الطرق الأنفع في التكوين (الطريقة الكلية أم الطريقة الجزئية)، فاتفق أن الطريقة الكلية هي الأنسب والأفضل في عملية التكوين.

أما دراسة محمد الزهراني فقد أكدت أن التكوين له تأثير كبير على المسجين في تغيير سلوكهم بدرجة متوسطة. أما دراسة يوسف البيالي حول فاعلية تقييم التكوين في المعاهد الأمنية فقد أكدت أن أدوات تقييم التكوين المستخدمة حالياً تقتصر على الاستمارة فقط، كما أن واقع تقييم التكوين الحالي في المعاهد الأمنية له سمات إيجابية و سمات سلبية لكن السمات السلبية أكثر.

وبناء على ما سبق تأتي دراستنا الحالية والهادفة إلى معرفة دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي وقد شملت فرضيتين جزئيتين وهما على التوالي:

- 1- للبرامج التكوينية دور في إحداث تغييرات على مستوى الدافعية في العمل.
- 2- للبرامج التكوينية دور في إحداث تغييرات على مستوى الانتماء الوظيفي.

الجاذب النظري

# الفصل الأول: التكوين

تمهيد.

1. تاريخ تطور التكوين
  2. الفرق بين التكوين والنظير والتعلم
  3. تعريف التكوين
  4. أهداف التكوين
  5. أهمية التكوين
  6. أنواع التكوين
  7. طرق وأساليب التكوين
  8. مجالات التكوين
  9. اتجاهات التكوين
  10. تحديد الحاجات التكوينية
  11. أساليب تحديد الحاجة إلى التكوين
  12. تصميم البرنامج التكويني
  13. وضع محتويات خطة التكوين
  14. تصميم وتنفيذ برامج التكوين بالأسلوبية الرقمية
  15. الأسس السيكولوجية لعملية التكوين
  16. شروط التكوين الجيد
  17. تقويم التكوين
  18. التعرف على العوامل النفسية للفشل في التكوين
  19. مبررات التكوين في المجال الأمني
- .خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعتبر التكوين من الدعائم الأساسية للاستثمار البشري لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والأمنية، التي تسعى كل الدول للوصول إليها، لذا فالتكوين كان وما زال يشغل اهتمام الكثير من الباحثين في مجالات متعددة، وعليه التكوين هو عملية تعليم و تعلم تمكن الفرد من إتقان مهنته والتكيف مع ظروف عمله في اقصر وقت ممكن وبأقل جهد، من خلال إكسابه مهارات ومعارف من اجل إحداث تغيير في سلوكه وتحسين أدائه.

ونحن في هذا الفصل نتناول التكوين من عدة جوانب منها: تاريخ تطويره، مفهومه، أهدافه، أهميته، مبرراته في المجال الأمني، طرق و أساليب التكوين، سيكولوجية التكوين، اتجاهاته، كيفية تصميمه، تنفيذه، تقييمه، الأسباب النفسية لفشله.

ملاحظة: إن التكوين والتدريب مصطلحان لهما نفس المعنى والفرق بينهما في التسمية فقط.

## 1- تاريخ تطوّر التكوين:

بدأ التكوين كأى سلوك إنساني بنقطة زمنية و تطوّر عبر التاريخ، و قد تبنت الشعوب المختلفة خلال نموّها التكوين كوسيلة لتطویر كوارها الوظيفية بصيغ و أساليب متنوعة تتفق مع طبيعة عصرها و المهارات التي سعت إلى تحقيقها.

و كانت أمم الشرق القديم في الرافدين و مصر أوّل من تبنّى التكوين كما يبدو كوسيلة عامة للتدريس المباشر و تشغيل الحياة اليومية في مجالات الزراعة و الاقتصاد و البناء، الصناعات اليدوية، العبادات، الإدارة و المسؤوليات المختلفة. فالبابليون على سبيل المثال سجلوا كتابيا بشرائح حمورابي استخدامهم للتدريب عن طريق التمهّن حوالي (2100 ق.م)، و يظهر التمهّن كصيغة تدريبية مباشرة يقوم به السيد أو صاحب الصنعة بتعليم معرفته أو مهارته الخاصة لآخر ناشئ صغير في الغالب، حيث كانت الطريقة السائدة في التكوين لدى الأمم القديمة في الشرق بدءاً من اليونان و مصر و الرافدين و جزيرة العرب و انتهاء بالهند و الصين.

فالعرب الأوائل في الجاهلية و صدر الإسلام مثلاً لم يقتصر استعمالهم للتمهّن منذ القدم على إعداد الأفراد بالمهارات و الوظائف المختلفة، كالصناعات اليدوية و التجارة و الفروسية و الدعوة، بل كان طريقة شعبية للتربية العامة و تنشئة الصغار على عادات و سلوكيات تهم المجتمع و صيانة حياتهم الاجتماعية، فإرسال الأطفال إلى البادية حيث شطف العيش و رمي السهم و النبال و ركوب الخيل و مهارات الفروسية و التعليم بالكتاتيب بما ساد من تسميع و تمرين و تكرار، ثمّ إعداد الدعاة في مكّة و المدينة، كانت كلّها في واقع الأمر أساليب تدريبية اعتمدها الجهات المتنوعة الخاصة و العامة من المجتمعات.

أمّا في وقتنا الحاضر، فقد لوحظ قيام جهات و أقسام و إدارات رسمية خاصة بالاهتمام بالتكوين، كما نشأ عدد من معاهد الإدارة العامة أو التنمية الإدارية المكرسة في معظمها لتأهيل الموظفين، أو إعادة تأهيلهم في بيئتنا المحلية، كما تبادر أيضاً العديد من كليات و معاهد التربية و مؤسسات التطوير التربوي و البحث العلمي بتنفيذ ما<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الطاهر مجاهدي، مرجع سابق، ص: 29-30.

يلزم من دورات تكوينية قصيرة و طويلة المدى، بالإضافة لتوفر العديد من المراجع و الدوريات المتخصصة في التكوين و برامج و عملياته أثناء الخدمة في مكاتبنا.

و مع البدايات العامة المبكرة للتكوين أعلاه، إلا أنه كوسيلة رسمية منظمة للتربية لم يلاحظ إلا حديثاً، ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً أسس الأخوان "مورافيان" سنة 1745 مركزاً خاصاً للتكوين المهني في بيت لهم بولاية بنسلفانيا الأمريكية، حيث تبعهما بعد ذلك أفراد و جماعات أخرى في الولايات الأخرى.

و مع سنة 1872 استحدثت المصانع الأمريكية أول المدارس الخاصة بها كمدرسة "هو" و شركاء بمدينة نيويورك التي قامت بتكوين العاملين على استخدام آلات الطباعة المصنعة من قبلها، ثم تبعتها مدرسة وسترنكهاوس الكهربائية سنة 1888. و مضت حركة التكوين في تطورها بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث شهدت سنة 1900 تأسيس أول النقابات المهنية تلتها تطورات عديدة متنوعة أخرى منها: استخدام طرق المواقف المحاكية، لعب الأدوار، التدريب على رأس العمل، التدريب العملي، دراسة الحالة و التدريب المبرمج، التي انتشرت بدءاً من أواخر القرن التاسع عشر الماضي؛ و انعقاد العديد من الندوات و المؤتمرات و الورش التدريبية قصيرة و طويلة المدى؛ و إنشاء هيئات رسمية متخصصة بالتدريب مثل: المجتمع الأمريكي للتدريب و التطوير و المجتمع الأمريكي لإدارة العاملين، و المجتمع الوطني للإنجاز الوظيفي و التدريسي و رابطة المربين الأمريكية، و رابطة الإشراف و تطوير المنهج، و الإداريين المدرسين ... و غيرها.

أمّا في أوروبا، فقد نشطت حركة التكوين الرسمية أيضاً بعد الخمسينات من هذا القرن لدرجة واضحة، ففي بريطانيا صدر سنة 1964 أول تشريع رسمي لتنظيم التكوين في مجالات الصناعة المختلفة، و في فرنسا تمّ التوصل سنة 1973 لاتفاقية بين الجهات الاجتماعية المختلفة حول ضرورة تدريب الموظفين أثناء الخدمة، أمّا في ألمانيا الغربية فلها تنظيماتها و ممارساتها التكوينية المبكرة، مع أن تشريعاً خاصاً لتطوير التكوين المهني صدر مؤخراً سنة 1973.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الطاهر مجاهدي، مرجع سابق، ص ص : 30 – 31.



## 2 – الفرق بين التكوين و التطوير و التعلم:

قد لا يميّز الكثير من الباحثين و المتخصصين في مجالات تكوين و تطوير الموارد البشرية بين كل من مفهومي التكوين و التطوير، و يذهب البعض الآخر إلى الاتجاه الآخر و هو أنّ هناك فرقا بين التكوين و التطوير، فالتكوين هو إكساب الأفراد العاملين المعرفة و المعلومات النظرية و المهارات العلمية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية، و لذلك فإنّ التدريب وفق وجهة النظر هذه يركز على إكساب العاملين مهارات محدّدة (مرتبطة بوظائفهم) أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم. أمّا التطوير فيتمثّل بالجهود المبذولة لإكساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلا و وفق التصورات للتغيرات البيئية و التكنولوجية، و لذلك فإنّ عملية التطوير ما هي إلّا عملية إستراتيجية لا ترتبط فقط بالموقف الحالي أو الاحتياجات الآنية و لا تتوقف على إكساب مهارات للوظائف الحالية فقط، و إنّما لابدّ من الاعتماد على رؤية المدير الإستراتيجية للوظائف التي ستكون مستقبلا، و لابدّ من النظر إلى المنظمة كفريق عمل متكامل يتطلّب الأخذ بالنظرة الشمولية و التنويع في المهارات و الإمكانيات و على ضوء ذلك يمكننا تحديد الفروقات بين التكوين و التطوير في الجدول التالي:<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص:

## الجدول رقم (01):

يوضح تصميم التكوين كنظام بمدخلاته و عملياته و نتائجه و ضوابطه التقييمية.

أبعاد المقارنة	التدريب	التطوير
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية و المستقبلية
النطاق	الأفراد العاملين	مجموعات و فرق العمل (جماعي)
الإطار الزمني	قصير الأمد	طويل الأمد
الأهداف	سد النقص في المهارات الحالية	التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات

على الرغم من هذه الفروقات فإننا سنأخذ بالمفهوم الشامل لعملية التكوين، أي اعتبار التكوين و التطوير مفهوما واحدا يشير إلى إكساب الموارد البشرية المهارات و المعارف الحالية و المستقبلية لتغيير اتجاهاتهم و سلوكياتهم بما ينسجم مع إستراتيجية المنظمة و المتغيرات البيئية.

إنّ هذا التوجه ينسجم مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة عموما و إستراتيجية الموارد البشرية خاصة.<sup>1</sup>

و يميل بعض الباحثين إلى التمييز بين مفاهيم التكوين و التعليم و التنمية، و يرون أنّ التعليم يتضمن معلومات عامة واسعة تؤهّل الفرد إلى الدخول في الحياة العلمية، في حين يركز التكوين على اكتساب مهارات و أساليب معينة تمكن الفرد من إنجاز عمل ما، و هو وسيلة لتعديل سلوك الأفراد و اتجاهاتهم، بينما تشير التنمية إلى تحسين قدرات الأفراد و صفاتهم الشخصية و وجهات نظرهم في المواقف المختلفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص: 186.

<sup>2</sup> علي محمد عبد الوهاب، التدريب و التطوير (مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات)، معهد الإدارة العامة، ط1، الرياض، السعودية، 1981، ص 19.

### 3- مفاهيم التكوين:

يحتل التكوين مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة، لتزويد الأفراد بالمعلومات و المعارف الوظيفية المتخصصة و المتعلقة بأعمالهم، و أساليب الأداء الأمثل لها، و صقل المهارات و القدرات التي يتمتعون بها، بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يختزنونها، و لم تجد طريقها للاستخدام الفعلي، بالإضافة إلى تعديل السلوك و تطوّر أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا من أجل إتاحة الفرص و المزيد من التحسين و التطوير في العمل الإنتاجي، و تأمين الوصول إلى الأهداف الإنتاجية المتصاعدة.

و على هذا جاءت مفاهيم التكوين متباينة و متشابهة تصب في قالب واحد نوردها فيما يلي:

هو مفردة مشتقة من الفعل الثلاثي كون ويعني إنشاء شكل، أو صنع أي إدخال تعديلات وتغييرات على الحالة الأولية، ومصطلح التكوين في الكلمة اللاتينية farmare التي يقصد بها تشكيل الأشخاص أو الأشياء أو غيرها، وهي العملية العميقة التي تجرى على الإنسان، بغية تعديل آلياته ، أساليبه ، مهاراته وأنماطه الفكرية وهي العملية التي تهدف إلى إكساب الفرد جملة من المعارف والمهارات و آداب السلوك.<sup>1</sup>

يرى أحمد إبراهيم أنّ التكوين بمعناه الواسع هو: "تجهيز الفرد للعمل المثمر و الاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه الصادر من إنسان و موجه إلى إنسان آخر، فهو منهج لتحقيق أهداف تنظيمية، و هو ما يقدم للفرد من معلومات معينة، أو مهارات، أو اتجاهات ذهنية لازمة لتحقيق أهداف المؤسسة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مسمودي زين الدين، بعض مشكلات المكونين في التعليم الجامعي، الملتقى الدولي، إشكالية التكوين والتعليم في إفريقيا والعالم العربي، العدد 1 ، جامعة فرحات عباس ، سطيف، الجزائر، 2001، ص: 265.

<sup>2</sup> رشاد احمد عبد الطيف، إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص: 123\_122.

و يعرفه السيد محمود أبو النيل "بأنه مجموعة الظروف أو المواقف المستخدمة لزيادة مستوى أداء بعض الوظائف الإنسانية بوسائل التكوين".<sup>1</sup>

التكوين فعلا بيداغوجيا يكتسب وليس مجرد تسجيل للمعلومات أو مجرد تعليم لعادات معينة. فالتكوين ينبغي أن يسعى إلى البناء والى تحليل المواقف، وامتلاك المهارات والكفاءات مع إمكان استثمارها من جديد في التكوين و في السلوك وفي تحليل المواقف المختلفة.<sup>2</sup>

وهو أيضا يدل على إحداث تغيير إرادي في سلوك الراشدين في أعمال ذات طبيعة مهنية.<sup>3</sup>

و يرى علي السلمي أنّ التكوين هو عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، و ذلك لإكساب المعارف و الخبرات التي يحتاج إليها الإنسان و تحصيل المعلومات التي تنقصه و الاتجاهات الصالحة للعمل، و الإدارة، و الأنماط السلوكية، و المهارات الملائمة، و العادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء و زيادة إنتاجيته بحيث تحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل، و ظهور فعاليته مع السرعة و الاقتصاد في التكلفة، و كذا الجهود المبذولة و في الوقت المستغرق.<sup>4</sup>

وهو أيضا نشاط مخطط يهدف إلى تنمية وتطوير قدرات الأفراد و معارفهم و مهاراتهم، و قيمهم و سلوكهم بأعلى كفاءة ممكنة وهو مزيج من العمليات ابتداء بالتخطيط و انتهاء بالتقييم.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> محمود السيد أبو النيل، مرجع سابق، ص: 670.

<sup>2</sup> Morineau . M, La construction d'objectifs, innovation dans la formation des enseignants, LP paris ,MEDRA\_ Formation ,1985, P :66.

<sup>3</sup> Demmont, M, Formation dans le vocabulaire de psychologie, Edition: paris P.U.F, 1979, P: 60.

<sup>4</sup> علي السلمي، التدريب، كتيب 1، سلسلة الكتيبات، مجلس المعرفة الصناعية و التجارية العربية، السعودية، 1998، ص: 6.

<sup>5</sup> يس سعيد عامر، الإدارة وأفاق المستقبل، شركة وأيد سيرفس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998، ص: 54.

ويعرفه فرج عبد القادر تعليم منظم ومحدد ومبرمج لإكساب المتدرب عادات ومهارات وقدرات على أداء معين، أو رفع كفاءته فيه. ويتم عادة في مؤسسات أو مراكز خاصة للتكوين كما تحدد له عادة دورات تكوينية تستغرق كل منها وقتا محددا وتشترط الالتحاق بها شروطا معينة، وتشرف عليها هيئات محددة ويقوم بالتكوين فيها اختصاصيون في التكوين ومسؤولون عنه.<sup>1</sup>

والتكوين بمعناه الواسع عملية تعليم وتعلم، تمكن الفرد من إتقان مهنته والتكيف لظروف عمله في اقصر وقت وبأقل جهد ممكن. ولا يقتصر على النواحي الفنية للعمل بل يتناول جوانبه الاجتماعية أيضا فهناك برنامج لكل من يعمل سواء كان عمله يدويا أو عقليا أو إداريا. كما انه لا يقتصر على العمال والموظفين بالشركات والمصانع كما قد يتبادر في الذهن بل يشمل التكوين ملاحظي العمال والمشرفين والمفتشين وكل من تتطلب أعمالهم التوجيه والمراقبة والإشراف والتنفيذ.<sup>2</sup>

ويرى البعض انه ضرب من ضروب التعلم، والبعض الآخر يرى انه اكتساب المهارات والخبرات والمعارف التي تتعلق بمهمة أو عمل ما. والتكوين لا يقتصر على العمال الجدد وإنما يشمل أيضا قدامي العمال وكذلك القادة و المشرفين والملاحظين. ويلاحظ مما تقدم أن التكوين لا يختلف كثير عن التعلم حيث أن بعض تعريفات التعلم تفيد بأنه اكتساب خبرات ومعارف وقيم، والبعض الآخر يفيد بأنه التعلم تغيير وتعديل السلوك نتيجة الممارسة والخبرة.<sup>3</sup>

إن التكوين حسب احد الباحثين عملية تقوم بنقل مجموعة مترابطة من المعارف و المهارات تؤدي بالفرد إلى تغيير عام يسمح له بالقيام بمهام أخرى.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص: 3.

<sup>2</sup> اشرف محمد عبد الغني شريت ، علم النفس الصناعي (أسسه وتطبيقاته)، كلية رياض الأطفال ، جامعة الاسكندرية ، مصر، 2000، ص: 130 .

<sup>3</sup> حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث، ط 1، القاهرة، مصر، 1999، ص: 215.

<sup>4</sup> Jardilier . P. Développement humain dans l' entreprise ،paris ،P. U. F,1986، p :44 .

التدريب هو احد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من اجل تطوير و تنمية القدرات العملية والسلوكية بالشكل الذي يمهّد الطريق نحو نمو المنظمة و ازدهارها و مواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية و الخارجية.<sup>1</sup>

إن التدريب بمعناه الواسع هو عملية تعليم و تعلم ، تمكن الفرد من إتقان مهنته و التكيف مع ظروف عمله في اقصر وقت و بأقل جهد ممكن ولا يقتصر هذا علي النواحي الفنية للعمل بل يتناول جوانبه الاجتماعية أيضا ، فهناك برامج لكل من يعمل سواء كان عمله يدويا أو عقليا كما يشمل العمال المهنيين و المشرفين و المفتشين.<sup>2</sup>

ويعرفه الدكتور علي غربي بأنه تلك العملية التي تهدف إلى التنمية المنظمة لنموذج من المعرفة و المهارات و الاتجاهات لشخص ما. لكي يؤدي الأداء الصحيح للواجب او العمل الذي اسند إليه، وهو يتكامل غالبا بزيادة و استمرار التعلم.<sup>3</sup>

ويعرفه محمد عويضة بأنه مجموعة المواقف التي يقصد بها إكساب الأفراد مجموعة من المهارات التي تساعد في أداء عمل وظيفي معين.<sup>4</sup>

ويعرف أيضا بأنه سلوك جمعي يتسم بالتغيير و التعديل في نمط التفكير و الاتجاه بما يحقق الفعالية الايجابية في الأداء. و يتضح من خلال هذا التعريف أن التدريب له دور رئيسي و هام في مقاومة الشيوخة الإدارية التي تطرب بجذورها في الهياكل القيادية و التنفيذية لمواجهة معظم المشاكل.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> عادل حرشوش و مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديثة، دار الكتاب العالمي، 2006، ص : 130 .

<sup>2</sup> اشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي (اسسه و تطبيقاته)، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2001، ص: 169.

<sup>3</sup> علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة قسنطينة، 2004، ص: 29.

<sup>4</sup> كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، ط 1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996، ص: 47.

<sup>5</sup> رافت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفكر العربي، مدينة النصر، القاهرة، 2001 ص ص: 81 – 82 .

#### 4 – أهداف التكوين:

إن عملية التكوين عملية مهمة لكل من الفرد والمنظمة ولقد قسمها الباحثين وفق عدة معايير نذكر منها:

قسم ماهر أهداف التكوين إلى ثلاثة أنواع وهي:

**حسب نوع و محتوى التكوين:** هدف تغيير اتجاهات المتكويين و توجهاتهم و آرائهم و تهيئتهم لتقبل آراء و ظروف جديدة، هدف تقديم المعرفة و توسيع مدارك المتدربين، هدف تنمية المهارات و القدرات.

✓ **حسب درجة و كثافة و مستوى التكوين:** هدف التلمذة و ذلك بتعريض

العاملين لخلفية عامة عن موضوع الدراسة أو التكوين أو المهارة الواجب اكتسابها، هدف رفع مهارة الأداء، هدف السيطرة و التفوق.

✓ **حسب المدة التي يغطيها التكوين:** أهداف قصيرة الأجل لتغطية احتياجات

تكوينية عاجلة و سريعة، أهداف طويلة الأجل لتغطية احتياجات تنمية و تطوير متأنية.<sup>1</sup>

و يشير احد الباحثين إلى ضرورة صياغة الهدف التكويني في صورة سلوكية محدّدة و أن يكون وثيق الصلة بأهداف الوظيفة التي يشغلها المتكويين، و بأهداف المنظمة التي يعمل بها، و بأهدافه الشخصية. كما أوضح أن أهداف التكوين تتجمع في ثلاث فئات هي:

✓ تنمية المهارات و المعرفة بالعمل.

✓ نقل المعلومات.

✓ تعديل الاتجاهات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1996، ص ص: 335 – 337.

<sup>2</sup> محمود السيد أبو النيل، مرجع سابق، ص: 672.

كما صنف احد الباحثين أهداف التكوين في ضوء أربعة معايير ضوء كالتالي:

— **أهداف التكوين العادية:** و تشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة و تتخذ لمواجهة مواقف عادية متكررة من حين لآخر و تشمل على الأهداف التكوينية التقليدية مثل تكوين العاملين الجدد أو إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكيد على معلوماتهم الأساسية، و تهدف إلى تحقيق القدر المطلوب من كفاءة الأداء و تحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف.

— **أهداف التكوين لحل المشكلات:** و تختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تثور في العمل و محاولة الكشف عن المعوقات و الانحرافات التي تعوق الأداء، و يمثل هذا النوع درجة أرقى في المستوى من النوع السابق حيث يحتاج إلى خبرة في التنظيم و ظروفه و قدرة على التشخيص و التحليل ثم براعة في التصميم.

— **أهداف تكوينية ابتكارية:** و تتعلق بالتطوير و الاكتشاف و التجديد، و تعد أعلى مستويات المهام التكوينية و تستهدف تحقيق نتائج إبداعية و ابتكارية لرفع مستوى الأداء في التنظيم إلى أفاق لم يسبق التوصل إليها.

— **أهداف تكوينية شخصية:** و هي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية و ترقية و احترام الآخرين و تأكيد الذات، و تعمل الأنواع الأربعة السابقة في تناسق و تكامل بحث يمهد بعضها لبعض و يكمل بعضها البعض الآخر.<sup>1</sup>

ولقد أشار احد الباحثين أن الهدف الأساسي من التكوين هو تدعيم روح الاتصال داخل الجماعة و يقوم بإعطاء الاهتمام بالمعلومات التي يتم نقلها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح دياب حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، مطبعة النيل، القاهرة، مصر، 1997، ص: 100.

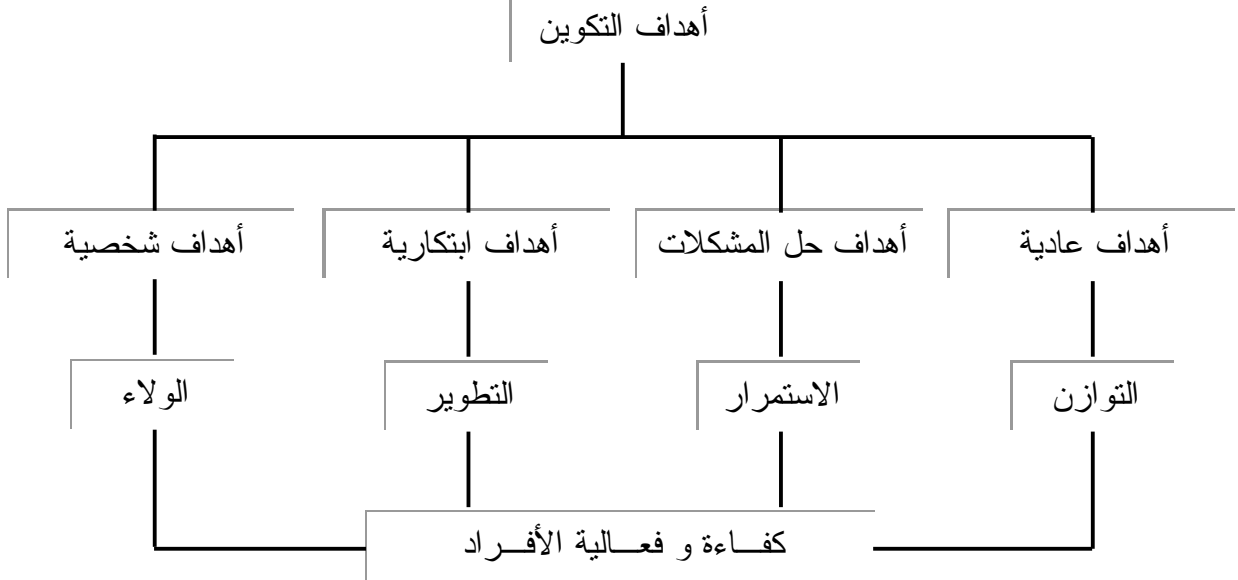
<sup>2</sup> Marie José ,Avenue le pilotage stratégi que dans l'entreprise , édition de C N R S, paris, 1988, p :180 .



الشكل رقم (01) يوضّح تكامل الأهداف التكوينية وفقاً للتصنيف الرباعي لأهداف التكوين.

### شكل رقم (1)

#### تكامل الأهداف التكوينية



المصدر: ( عبد الفتاح حسين ، 1997 ، ص 101).

وترى الباحثة أنّ أهداف المنظمات التكوينية واحدة مهما اختلفت هذه المنظمات في النشاط، فالتكوين وسيلة تسعى من خلالها المنظمات لتطوير وتنمية قدرات أفرادها. أي أنّ التكوين في الأول والأخر يخص الفرد بغض النظر عن نوع نشاطه داخل المنظمة.

## 5- أهمية التكوين:

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

تتمثل أهمية و فوائد التكوين في المجالات التالية:

\* أهميته للمنظمة.

\* أهميته للعاملين.

\* أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية.

## 5-1 أهمية التكوين للمنظمة:

تحقق البرامج التكوينية الفاعلة الفوائد التالية للمنظمة:

- ✓ زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي، إذ إنّ إكساب العاملين المهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة و تقلص الوقت الضائع و الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- ✓ يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل و المنظمة.
- ✓ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، و بذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
- ✓ يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أساليب و أسس و مهارات القيادة الإدارية.
- ✓ يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص:

✓ يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات و الاستشارات الداخلية، و بذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين و الإدارة.

## 5- 2 أهمية التكوين للعاملين:

يحقّق التكوين فوائد أخرى للعاملين من أهمها:

- ✓ مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة و توضيح أدوارهم فيها.
  - ✓ مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
  - ✓ يتطور و ينمي الدافعية نحو الأداء و يخلق فرصاً للنمو و التطور لدى العاملين.
  - ✓ مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
  - ✓ يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة و الرفاهية لدى العاملين.
- إنّ ما ذكر أعلاه من فوائد للبرامج التكوينية تتحدّد بمدى توفر المبادئ التالية للتعلّم، إذ أنّ أي برنامج يخلو من هذه المبادئ قد لا يحقق جزءاً أو كلاً من هذه الأهداف أو الفوائد.<sup>1</sup>

## 5 - 3 أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية، ويتمثل ذلك في:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.
- تمتين العلاقات بين الأفراد العاملين و الإدارة.
- تنمية و تطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2006 ، ص ص: 188 – 189.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص:110.

كما يرى محمد عويضة أن التدريب القائم على أسس علمية شرط ضروري لكل عامل

نريد له النجاح في عمله و التقدم فيه و تتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية:

- ارتفاع الروح المعنوية للعامل.

- شعوره بالرضا عن عمله.

- ارتفاع مستوى إنتاجه من حيث الكم و الكيف، مما يؤدي إلي ارتفاع في الأجر.

- التقليل من حوادث العمل.

- ارتفاع الروح المعنوية للعامل .

- حفظ معدات المنظمة.

- الكشف عن المهارات الفردية و الاستعدادات.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> كامل محمد عويضة ، علم النفس الصناعي ، ط 1 ، دار الكتب العلمية، بيروت ، لبنان ، 1996 ، ص: 55 .

## 6- أنواع التكوين:

على أي شركة أو منظمة أن تحدد سياستها العامة (أو فلسفتها) في التكوين. و يعني هذا تحديد أنواع التكوين التي تفضلها الشركة و تود التركيز عليها، و يعني هذا في نفس الوقت عدم اهتمامها بالأنواع الأخرى من التكوين. و هناك العديد من أنواع التكوين و هي تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة، و حينما تستقر الشركة على مجموعة من الاختيارات (أي الأنواع)، تكون هذه المجموعة من الأنواع بمثابة فلسفة التكوين الخاصة بالشركة.

و تستطيع الشركة أن تختار من بين أنواع التكوين ما يناسبها و ذلك بحسب طبيعة النشاط الحالي لها و طبيعة النشاط المرتقب، و التغييرات المتوقعة في تكنولوجيا و تنظيم و عمل الشركة، كما يجب أخذ طبيعة سوق العمل (و درجة توافر المهارات فيه)، و شكل منظمات التكوين، و طبيعة ممارسات هذه المهنة في سوق العمل.

وتتعدّد الاختيارات المتاحة أمام إدارة الموارد البشرية بالنسبة لأنواع التكوين و يحاول الجدول لآتي أن يوضح بعض أنواعها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص ص: 322 — 323 .

جدول رقم (02):  
أنواع التكوين.

يمكن تقسيم أنواع التكوين حسب:		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1/ داخل الشركة	1/ التدريب المهني و الفني	1/ توجيه الموظف الجديد 2/ التدريب أثناء العمل 3/ تدريب لتجديد المعرفة و المهارة
2/ خارج الشركة: أ/ في شركات خاصة	2/ التدريب التخصصي 3/ التدريب الإداري	4/ تدريب بغرض الترقية و النقل 5/ التدريب للتهيئة للمعاش
ب/ في برامج حكومية		

المصدر : احمد ماهر، مرجع سابق، ص: 323 .

### 6- 1 التكوين أثناء العمل:

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل و ليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين. حينئذ تشجع و تسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات و التكوين على مستوى فردي للمتكونين. و مما يزيد من أهمية هذا التكوين أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، و إنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها و من المشرف عليها. و يعاب على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا و نموذجا يحتذى به.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص: 325. وانظر أيضا محمد عبد الغني شريت، علم النفس الصناعي (أسسه وتطبيقاته)، كلية رياض الأطفال، جامعة الاسكندرية، مصر، 2000، ص: 137 — 138.

## 2-6 التكوين بغرض تجديد المعرفة و المهارة:

حينما تتقدم معارف و مهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك. و على سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة و أنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات و الحسابات و الأجور و المبيعات و حفظ المستندات، يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف و مهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

## 3-6 التكوين بغرض الترقية و النقل:

تعني الترقية و النقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد، و ذلك عن المهارات و المعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها. و هذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسدّ هذه الثغرة في المهارات و المعارف. و يمكن تصوّر نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمّال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، و هذا الفرق يبرّر التحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية.

## 4-6 التكوين للتهيئة للمعاش:

في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش فبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنّه تمّ "ركنه على الرف" بالخروج على المعاش، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة و البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة و السيطرة على الضغوط و التوترات الخاصة بالخروج على المعاش.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص: 325 — 326.

## 5-6 أنواع التكوين حسب نوع الوظائف:

### 5-6-1 التكوين المهني و الفني:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية، في الأعمال الفنية و المهنية، و من أمثلتها أعمال الكهرباء، التجارة، الميكانيكا، الصيانة، التشغيل، اللحام، السمكرة و غيرها.

و تمثل التلمذة الصناعية نوعاً من التكوين المهني و الفني، و فيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمّال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمّال (عادة صغار السن)، و يحصلون غالباً على شهادة فنية (قد تعادل الإعدادية أو الثانوية)، و غالباً ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم. و بعبارة أخرى التكوين الفني تكوين الأفراد على التخصصات الفنية العالية و أساليب العمل الجديدة الناجمة عن التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يطرأ على ميدان معين.<sup>1</sup>

### 5-6-2 التكوين التخصصي:

و يتضمن هذا التكوين معارف و مهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية. و تشمل عادة الأعمال المحاسبية و المشتريات، المبيعات، هندسة الإنتاج، و هندسة الصيانة و المعارف و المهارات. هنا لا تركز كثيراً على الإجراءات الروتينية و إنما تركز على حل المشاكل المختلفة و تصميم الأنظمة و التخطيط لها و متابعتها و اتخاذ القرار فيها.<sup>2</sup>

### 5-6-3 التكوين الإداري:

هو النشاط التكويني الذي يخص شاغلي المناصب الإدارية (الإشرافية و الوسطى و العليا). و الذي يهدف على تطوير سلوكهم الإداري و تنمية مهاراتهم القيادية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمان عيسوي، علم النفس و الإنتاج، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص: 69.

<sup>2</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 325 — 326.

<sup>3</sup> أمين عز الدين، مدخل في شؤون العمل و العلاقات، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، مصر، 1964، ص: 114.



نستخلص من هذا التعريف أن التنمية الإدارية تعني المشرفين و المدراء الحاليين و المستقبليين. ففيما يتعلق بالمشرفين ترمز على دورهم القيادي بين العمال و الذي يتطلب إلى جانب الكفاءة الفنية و الخبرة العلمية،الماما كبيرا بمسائل العلاقات الإنسانية، و طرق السلامة و الصحة و الوقاية و تشريعات العمل و معالجة الأخطاء و الغياب و تحسين مستويات الأداء و غير ذلك.<sup>1</sup>

## 6-6 أنواع التكوين حسب مكانها:

**1-6-6 التكوين في مكان العمل:** وهو أكثر الأنواع شيوعا يمكن بواسطته تزويد المتكون بدوافع قوية للعمل ، ويساعده على امتلاك خبرة ميدانية، ومهارات فعلية، و الاحتكاك المباشر مع الميدان.

**2-6-6 التكوين في أماكن خاصة:** وعادة ما يكون التكوين فيها أفضل من التكوين في نطاق العمل. إذ يتفرغ المدربون لعملية التكوين بعيدا عن مكان العمل.

**3-6-6 التكوين المزدوج :** الذي يجمع بين الدراسة النظرية في مدارس أو معاهد أو مراكز خاصة و بين التمرين العملي في المصانع أو الشركات.<sup>2</sup>

## 6-7 التكوين حسب كثافته:

**1-7-6 التكوين المركز:** هو الذي يتم في وقت واحد يساعد في انتقال المتكون بسرعة إلى مكان عمله ومن سلبياته أن تواصله يسبب تعب للمتكونين.

**2-7-6 التكوين الموزع:** يتم في دورات متتالية تتخللها فترات راحة، و هذه الفترات تثبت ما تعلمه الفرد غير أن بعض الباحثين يرون أن فترات الانقطاع عن التكوين مضيعة للوقت.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أمين عز الدين، مرجع سابق، ص: 114.

<sup>2</sup> حمدي ياسين، علي عسكر، حسين الموسوي، مرجع سابق، ص ص: 218-219.

<sup>3</sup> احمد عزت راجح، ص ص: 132-133.

## 7- طرق وأساليب التكوين:

### 7- 1 طريقة المحاضرة:

المحاضرة طريقة اقتصادية للتكوين لأنها تتناول مقداراً كبيراً من المعلومات و تنقله إلى عدد كبير من الأشخاص في نفس الوقت. و كثير من الناس يتعلم بالاستماع إلى المحاضرات أكثر مما يتعلمونه بالقراءة، و المحاضرات الجيدة تساعد على الفهم و لكنها لا تساعد الأشخاص على تكوين ارتباطات إلاّ إذا أعقبها تكوين عملي، و للمحاضرات قيمة ضئيلة في تغيير الاتجاهات و في تنمية مهارات العمل و في التدريب على مهارات العلاقات الإنسانية.

و المحاضرة أسلوب جيد لنقل الأفكار إذا استطاع المحاضر أن يستحوذ على انتباه السامعين، و يستفيد الأشخاص ذوو الذكاء و من هم فوق المتوسط من المحاضرة أكثر ممن دونهم.

و طريقة المحاضرة تعتبر مناسبة حين تتناول المبادئ و تقدم المعلومات العامة و القواعد للعاملين. و تهتم بعض الشركات بأن يعرف العاملون الجدد بها تاريخ المؤسسة و سياستها لأنّ مثل هذا العمل يتيح لهم تقدير المؤسسة فيعتزّون بها.

### 7- 2 النشرات و الكتيّبات:

تقوم كثير من المؤسسات الصناعية بتوزيع نشرات مطبوعة على عمّالها و موظفيها. و لكن أخذ النشرة شيء و قراءتها شيء آخر. و لقد دلّت إحدى الدراسات التي أجريت في الولايات المتّحدة أنّ ثلث السكّان تقريباً قرّروا أنّهم لا يقرعون سوى صفحات الرياضة و القصص المصورة و الأخبار و الإعلانات في الجرائد اليومية، و أنّ عدداً مماثلاً منهم لا يقرأ مجلة بانتظام، و بيّن نصف عدد السكّان أنّهم يقرعوا كتاباً من أي نوع خلال سنة بأكملها. أمّا القراءة الجديّة (غير القصص) فتنحصر في 30 % من مجموع السكّان، و ينقطع عدد كبير من خريجي الكليات عن القراءة بعد التخرج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني و الصناعي و التنظيمي و تطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، القاهرة، مصر، 2006، ص: 215، وأنظر أيضاً، محمود السيد أبو النيل، مرجع سابق، ص: 680 .

و بناء على هذه النتائج فإنّ المؤسسات تعد هذه المواد لتشجع على القراءة للشخص المتوسط الذي لا يقرأ. و من فوائد هذه النشرات أنّها تتيح للفرد أن يعيد قراءتها إذا أراد. و لهذه الكتيبات أهمية قليلة في التكوين على المهارات اللازمة للعلاقات الإنسانية.

### 3-7 الأفلام:

تكاليف الأفلام التعليمية باهظة و لكنها أداة تعليمية يمكن عرضها على عدد كبير من العمّال و لذلك فإنّ عائدها يزيد على تكلفتها. و تصنع الشركات الكبرى أفلاماً خاصة بها كما تشتري أفلاماً من صنع شركات أخرى، و يستخدم الفيلم الصوت و الصورة معاً و يستطيع توضيح كيفية صناعة المواد و كيف تتسلسل عمليات الإنتاج و العلاقات بينها، و لهذا فإنّه يعتبر أداة فعّالة في إعطاء صورة كاملة للعمليات المختلفة التي تقوم بها الشركة. و الفيلم الناطق يجمع ميزات المحاضرة و البيان العملي. و لا يستطيع الفيلم تعليم المهارات العملية، و قيمته محدودة في تعليم مهارات العلاقات الإنسانية و يمكن للفيلم أن يعالج مبادئ العلاقات الإنسانية كما يمكن تقديمها في المحاضرات.<sup>1</sup>

### 4-7 المحاكاة:

تعتبر تمرينات المحاكاة من أكثر الأساليب التدريبية تطوراً و فعالية وان كانت باهظة التكاليف لأنها تمثل الواقع، حيث يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته ويتولى المدرب بعد ذلك تدريب و تعليم المتدربين على أداء العمل المطلوب من خلال قيامه بمهام الوظيفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح محمد دويدار، مرجع سابق، ص: 216.

<sup>2</sup> شفيق رضوان، السلوك و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 1992، ص: 171.

## 5-7 المناقشة:

استخدام المناقشة في التكوين يثير اهتمام المشتركين فيه و ينشط فهمهم و يتيح لهم التدريب على حل المشكلات، كما أنه يمكنهم من استيعاب موضوع المناقشة لأنها تستغرق وقتاً طويلاً عادة و تتناول موضوعاً محدداً. و لكن المناقشة قد تعجز عن تناول جميع جوانب الموضوع بترتيب و شمول. و لو استعجل أسلوب المحاضرة لعرض الموضوع ثم المناقشة لمعالجة نقاط معينة لكان ذلك أفضل.

## 6-7 لعب الدور:

يفيد هذا الأسلوب في تكوين الأفراد على المهارات اللازمة في العلاقات الإنسانية و على القيادة سواء أكانت قيادة لجنة أم مؤتمر. و يُمكن هذا النوع من التكوين من اكتساب المهارات التي تلزم للتعامل الكفاء مع الأشخاص، و تزيد من وعي الشخص بمشاعر الآخرين. و يجب أن يكتمل لهذا النوع من التكوين بدراسة مبادئ السلوك بأسلوب آخر. و ذلك لأن السلوك الكفاء أو السيئ يصبح بعد معرفة المبادئ أكثر من مجرد آراء للمناقشة.<sup>1</sup>

يجب أن يراعى عند اختيار الوسائل التكوينية بان تكون مناسبة وان يكون المكون ملماً بكيفية استخدام هذه الوسائل لغرض التنويع في استخدامها لأنه حالة الاستمرار على أسلوب واحد يؤدي بالمتدرب إلى الملل، و بالتالي عدم الاستفادة من البرنامج التكويني.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح محمد دويدار، مرجع سابق، ص: 216- 217 .

<sup>2</sup> رشاد احمد عبد اللطيف، مرجع سابق، ص: 138.

## 8- مجالات التكوين:

التكوين هو عملية تشمل جميع العاملين في الميدان الواحد مهما اختلفت مستوياتهم و تباينت اختصاصاتهم، فهو يهدف إلى رفع مستوى مهارات العاملين في الوظائف و المهن المختلفة، و هو من أنسب الأمور لتحصيل الخبرات، إذ لا بدّ أن يلم شاغلو الوظائف و المهن بكل ما يستحدث في ميدان تخصصهم المهني، كما يشمل التكوين الأفراد الجدد و لهذا نوجز مجالات التكوين فيما يلي:

### 8-1- تكوين العاملين الجدد:

قد يبدو للفرد الجديد العمل مشوبا بشيء من الغرابة و الرهبة في بداية الأمر، و هذا ما يدعو إلى اتخاذ إجراءات تكفل استقبال العاملين الجدد و توجيههم توجيهها يجعلهم يشعرون بالطمأنينة، و بداخلهم الإحساس بأنهم ملحقون بإدارة يتوقف نجاحها و حسن سيرها في المستقبل على مقدار ما يقومون به من جهد، و ما يؤدون من خدمات، و منه كان التدريب ضروريا للفرد الجديد بهدف زيادة قدرته الإنتاجية.

### 8-2- تكوين العاملين القائمين بالعمل:

إلى جانب تدريب العاملين الجدد هناك تدريب للعاملين القائمين بالعمل إذ هم الذين يسيرون دفعة العمل، و عليهم يتوقف نجاح أو فشل التنظيم في تأدية رسالته، إن قيام الفرد بأداء عمل ما مدّة طويلة لا يعني أنه يؤدي هذا العمل بأحسن طريقة ممكنة، و قد يرجع الفشل في الوصول إلى مستوى عالي من الأداء إلى عدّة أسباب لا يمكن علاجها إلاّ بالتدريب، و قد يلزم تدريب العاملين القائمين بالعمل، نتيجة التطور الفني و التكنولوجي الذي يطرأ على العمال، ممّا يتطلب تدريبا متواصلا لمواكبة هذا التطور.

### 8-3- تكوين بغرض الترقية:

إذ عند ترقية العاملين أو ترقيةهم إلى مراتب عليا، لا بدّ من أن نفسح لهم الفرص لزيادة مهاراتهم و معارفهم، خاصة تلك التي تتطلبها المستويات الجديدة و طبيعة العمل الجديد الموكل لهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي للنشر، ط 3، عمان، الأردن، 1998 ص: 160.

#### 8-4- تكوين المكونين:

حيث لا يحتاج التكوين إلى طبقة من القادة و المدربين لتخطيط برامج و القيام بتنفيذها، و نقل المعرفة و المهارة إلى المتكونين، و لها فإنّ تكوين هؤلاء المكونين على تلك المهام يمثل أحد مجالات التكوين.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص: 160.

## 9- اتجاهات التكوين:

إن للتكوين ثلاث اتجاهات رئيسية وهي:

**9-1 اتجاه نظري:** يستهدف اكتساب الفرد معلومات و خبرات جديدة أو تنمية المعلومات و الخبرات القديمة له.

**9-2 اتجاه عملي:** يستهدف إلى تعلم الفرد مهارات جديدة أو طرق عمل حديثة تكون أكثر فاعلية و إنتاجية .

**9-3 اتجاه نفسي و سلوكي:** يرمي إلى تطوير سلوك الفرد و العمل على تنمية الجوانب الايجابية في السلوك و التخلص من العادات الغير ايجابية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> رشاد احمد عبد اللطيف، مرجع سابق، ص: 124.

## 10- تحديد الحاجات التكوينية:

يعد التعرف على الحاجات التكوينية نقطة البداية، فالتعرف على الحاجات التكوينية ليس مجرد مسألة إيجاد الحاجة ثم إشباعها ببساطة لان هذه الحاجات إن لم يتم التعرف عليها يتعين مطبقها بدورات تكوينية مناسبة. وتعرف عملية تحديد الحاجات أنها مجموعة التغييرات و التطورات المطلوب إحداثها في معلومات و اتجاهات و مهارات وسلوك العاملين للتغلب على المشاكل التي تعرقل سير العمل أو الإنتاج أو تعرقل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

يلاحظ من هذا التعريف أن عملية تحديد الحاجات التكوينية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية تخطيط الموارد البشرية التي تهدف إلى التنبؤ بالاحتياجات من العمالة (كما و نوعاً)، يجب أن تترجم إلى احتياجات تكوينية تتمثل في المهارات و المعارف والقدرات التي يجب تهيئتها في العاملين.<sup>1</sup>

لتحديد الحاجات التكوينية لابد من تحليل كلاً من المنظمة و المهمة و الأفراد.

## 10-1 تحليل المنظمة:

يتطلب تحليل المنظمة فحصاً و تشخيصاً لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة و رسالتها و أهدافها و هيكلها التنظيمي، إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية؛ أي يحدّد و يضمن الحاجة إلى التدريب في مجال أو مجالات معينة، فعلى سبيل المثال إذا كانت إستراتيجية المنظمة مركزة على الإبداع فإن حاجتها إلى برنامج تدريبي متنوع المهارات تكون أكثر من حاجتها إلى مهارات محدّدة، كما و أنّ عملية التحليل التنظيمي قد تكشف للمخطط حاجة المنظمة إلى الموارد اللازمة لتنفيذ أي برنامج تدريبي و في هذه الحالة تساعد المنظمة على اللجوء إلى بدائل أخرى عوضاً عن هذا البرنامج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى أبو بكر، الموارد البشرية (الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص: 366 .

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 190.



## 10 - 2 تحليل المهمة:

أمّا تحليل المهمة فيمثل دراسة الوظائف في المنظمة من حيث المسؤوليات و الأعباء لتحديد التكوين المطلوب لكل وظيفة و تحديد المعارف و المهارات و القابليات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بفاعلية.

## 10-3 تحليل الأفراد:

أمّا التحليل على مستوى الأفراد فيحدد حاجة الأفراد للتكوين عن طريق قياس أدائهم و تحديد الانحرافات بين أداء كل فرد و توقعات المنظمة أو الأداء المعياري المعتمد من قبل المنظمة.

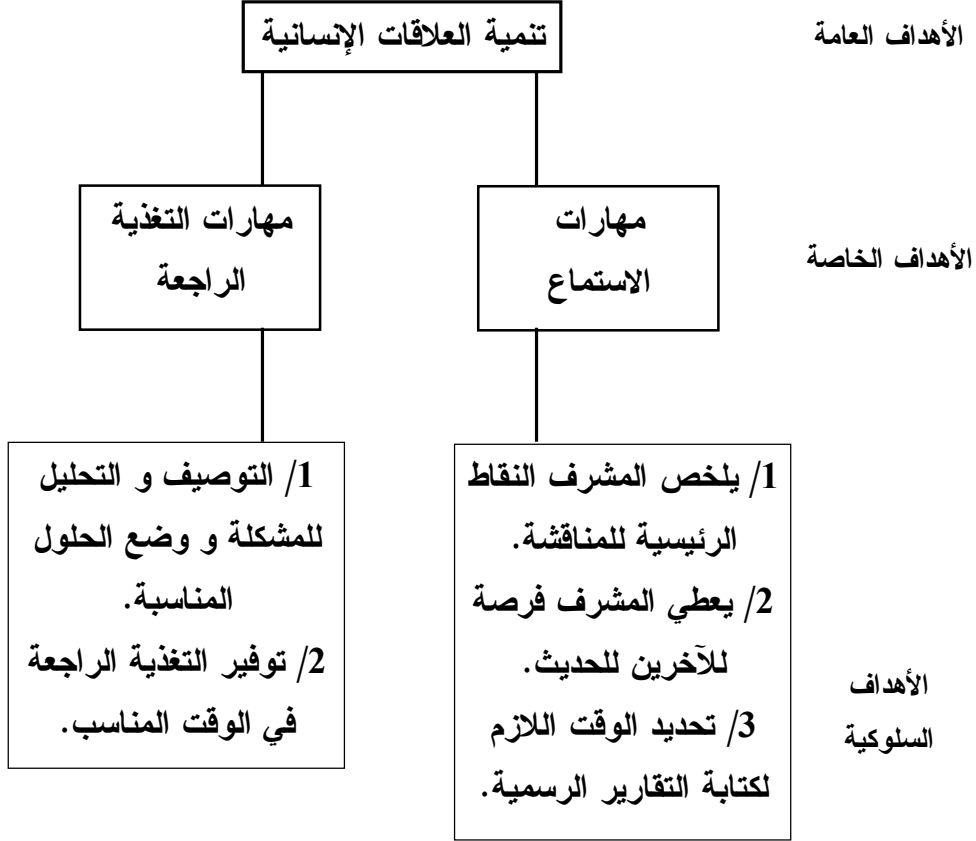
تتطلب تحديد الحاجات التكوينية. توضيح الأهداف الخاصة بالبرنامج التكويني و لا بدّ أن تكون هذه الأهداف دقيقة و واضحة و مفهومة من قبل جميع العاملين، إضافة إلى إمكانية تنفيذها من قبلهم و النموذج التالي يوضح ذلك.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 190 .

## شكل رقم (02):

نموذج لأهداف البرنامج التكويني الخاص بتنمية العلاقات الإنسانية.



يلاحظ من النموذج أعلاه بأنّ الهدف العام للبرنامج التكويني قد يتفرع منه هدفان؛ الأول الاستماع و الثاني التغذية الراجعة و حدّدت سلوكيات لكل هدف للمساعدة في تقويم درجة نجاح التكوين.

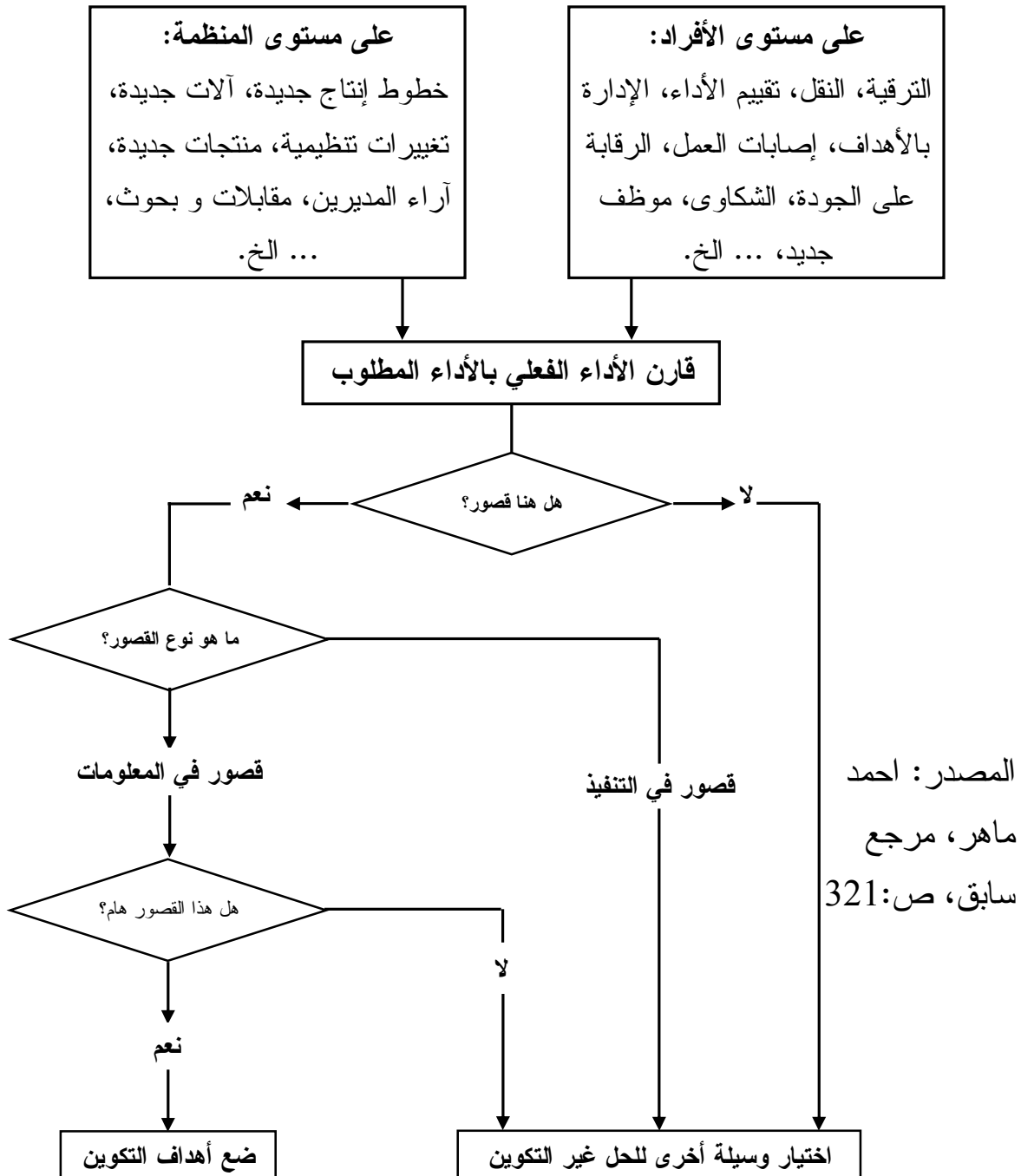
المصدر: سهيلة محمد عباس، ص 191.

## 11 - أساليب تحديد الحاجة إلى التكوين:

و يمكن تحديد القصور في المعلومات أو في المهارات، و الذي يحدّد الحاجة للتكوين بأسلوبين: أولهما على مستوى الأفراد، وثانيهما على مستوى المنظمة ككل. و يقدم الشكل الآتي الخطوات الإجرائية لتحديد الحاجة للتكوين سواء على مستوى الأفراد أو المنظمة. حتّى يمكن تحديد الهدف من التكوين و محتوى برنامج التكوين.

### شكل رقم (03):

#### تحديد الحاجة للتكوين.



## 1-11 تحديد الحاجة للتكوين على مستوى الفرد:

يؤدي القصور في معلومات الفرد إلى تحديد حاجة هذا الفرد للتكوين. و يرجع هذا القصور إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية:

1-1-11 الترقية: تؤدي الترقية إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد و بين متطلبات الوظيفة الجديدة.

11-1-2 النقل: يؤدي إلى نفس الفجوة الموجودة في النقطة السابقة.

11-1-3 تقييم الأداء: يؤدي هذا إلى اكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي (كما هو موجود في التقييم)، و بين الأداء المطلوب وفقاً لمعايير التقييم.

11-1-4 برامج تخطيط المستقبل الوظيفي: عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد يمكن التعرف على ما إذا كان هناك قصور في المعلومات أم لا.

11-1-5 الإدارة و الأهداف: يؤدي استخدام هذا الأسلوب الإداري إلى التعرف على قصور في المعلومات بين النتائج الفعلية و بين النتائج المستهدفة.

11-1-6 الحوادث: إذا كانت هذه الحوادث راجعة إلى قصور في معلومات الأفراد عن الأمن و الوقاية و الأجهزة يجب تكوين هؤلاء الأفراد.

11-1-7 الرقابة على الجودة: إذا أشارت تقارير الرقابة على الجودة أنّ السبب في الأخطاء و انخفاض الجودة يرجع إلى أنّ الأفراد لا يعلمون أسلوب العمل و يجب تدريبهم.

11-1-8 الشكاوى: إذا كانت أسباب الشكاوى من أفراد معينين ترجع إلى نقص في معرفتهم بالعمل و يجب تدريبهم.

11-1-9 القيام بمهام خاصة: إذا كانت نية الإدارة هي إسناد مهام خاصة لأحد الأفراد، في حين أنّ قدراته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة و يجب تكوينه.

11-1-10 التناوب الوظيفي: إذا كان هناك تناوب بين مجموعتين من الأفراد على أكثر من عمل وظيفي و يجب تدريبهم على هذه الأعمال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص ص: 332-333.

## 11-2 تحديد الحاجة للتكوين على مستوى المنظمة:

يمكن تبين أنّ هناك قصوراً في معلومات الأفراد أو في مهاراتهم، و بالتالي الحاجة إلى تكوينهم، و ذلك بالنظر إلى أسباب على مستوى المشروع أو المنظمة.

و الآتي أمثلة لمثل هذه الأسباب:

- ✓ إنشاء وحدات إنتاج جديدة.
- ✓ إضافة منتجات جديدة.
- ✓ استخدام آلات و معدات جديدة.
- ✓ الأخذ بمعايير و مواصفات إنتاج جديدة.
- ✓ الأخذ بسياسات تسويق، أو تسعير، أو إعلان جديدة.

و يقوم أخصائيو التكوين على مستوى المشروع باستخدام قوائم الأسئلة أو المقابلات الشخصية مع المديرين في الأقسام المختلفة لتحديد الحاجة للتكوين. و تدور الأسئلة المطروحة في كلّ من القوائم أو المقابلات حول تأثير الخمسة أسباب السابقة على الأداء الواجب أو المطلوب في المستقبل، و ما إذا كان هذا الأداء يختلف عن الأداء الفعلي. و المشاكل المترتبة على أي من هذه الأسباب و أساليب السيطرة على هذه المشاكل. و تؤدي مثل هذه الأسئلة إلى التعرف على الحاجة للتكوين و أيضاً إلى التعرف على محتوى برنامج التكويني.

و كما ترى عزيزي القارئ، أنّ تحديد الحاجة التكوينية على مستوى كلّ من الفرد و المنظمة، هو أمر يحتاج إلى مجهود و دراسة بواسطة كل من غدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين، و تشمل هذه الدراسة ما يلي:

- **دراسة التنظيم:** أي دراسة الإدارات و الأقسام، و ما سوف يتم فيها من تعديلات في هيكلها، و حجومها، و ما إذا كان هناك أنظمة و لوائح و سياسات عمل جديدة. و بالطبع فكل هذا يشير إلى احتياج واقعي للتكوين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص: 333 – 334.

- دراسة عمليات و أنشطة الشركة: أي دراسة الوضع الحالي و المرتقب فيما  
يتمس خطوط الإنتاج، و المنتجات، و الآلات، و العمليات الإنتاجية، و المعايير و  
المواصفات و الجودة، و وحدات الإنتاج، و التكنولوجيا، و أي تغيير أو إضافة في هذه  
الأمور تشير إلى احتياج تدريبي.

- دراسة الأفراد: أي تتبع المسار الوظيفي لكل فرد، و مدى مناسبة الفرد لأداء  
عمله الحالي أو العمل المتوقع الترقية أو النقل إليه. و وجود فرق بين معارف و  
مهارات و خبرات الشخص حالياً و بين ما تحتاجه الوظيفة هو مؤشر كاف للاحتياجات  
التكوينية.<sup>1</sup>

إن احتياجات التكوين تعرف بذلك الفارق بين الوضعية الحالية والوضعية المرجو  
الوصول إليها أي الفجوة بين الوضعتين.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص: 333 — 334 .

<sup>2</sup> Pierre Casse :la formation performante , O P U , Alger, 1994, p :127 .

## 12- تصميم البرنامج التكويني:

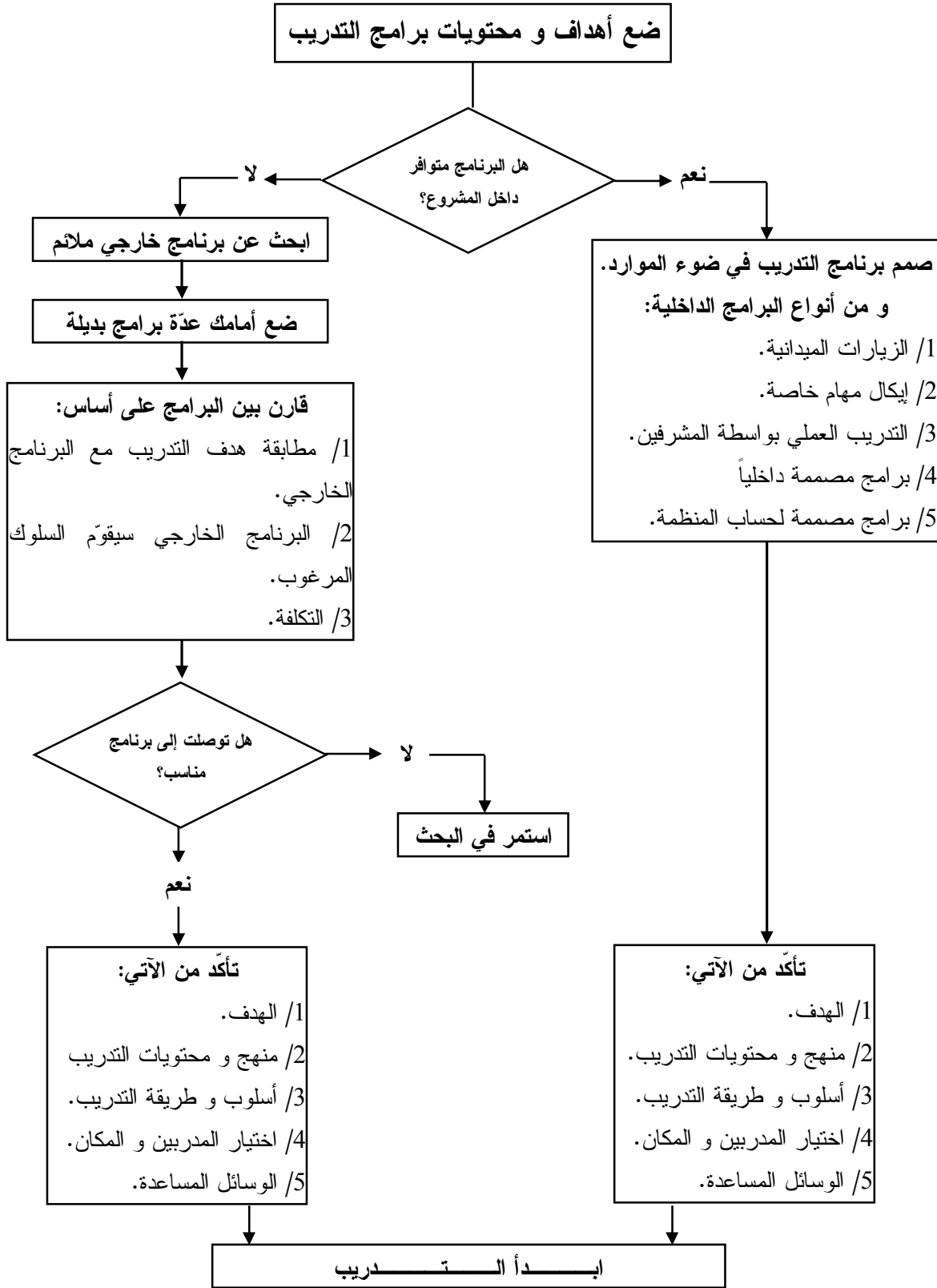
يلي تحديد الحاجة إلى التكوين تصميم برنامج التكوين الذي يفي هذه الحاجة. و يتضمن تصميم برنامج التكوين عدّة موضوعات أهمها تحديد المحتوى التكويني، ثمّ تحديد أساليب التكوين، و الأدوات المساعدة فيها، و أيضاً تحديد المكونين و أخيراً وضع نظام لتطبيق و متابعة برنامج. و الشكل التالي يوضح خطوات تصميم البرنامج التكويني.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص:339. وانظر أيضاً، محمد عبد الغني شريت، علم النفس الصناعي (أسسه وتطبيقاته)، كلية رياض الأطفال، جامعة الاسكندرية ، مصر، 2000 ، ص ص: 148—160.

## شكل رقم (04):

### خطوات تصميم برنامج التدريب



المصدر : احمد ماهر، ص: 339 .



### 13 - وضع محتويات خطة التكوين:

يضم منهج خطة التكوين شرحاً تفصيلياً لأهداف برنامج التكوين، و العناوين الأساسية لحلقات الدراسة و البحث، و المكونات الأساسية لكل حلقة دراسية، و تاريخ و مواعيد هذه الحلقات، و أسماء المدربين لكل حلقة. و يتضح من هنا أن المنهج يهتم بوضع النظام الإجرائي الأساسي لخطة التدريب.

و يعطي الجدول الآتي نموذجاً لمحتوى خطة التكوين.<sup>1</sup>

**جدول رقم (03): محتوى خطة التكوين.**

اسم البرنامج	تقديم عمال الإنتاج الجدد للعمل
<b>اليوم الأول:</b>	<b>افتتاح و فكرة عامة.</b>
	1- ترحيب.
	2- فلسفة الشركة في شؤون العاملين.
	3- تاريخ و تنظيم الشركة.
<b>اليوم الثاني:</b>	<b>الأجور و ساعات العمل.</b>
	1- الاستحقاقات و الاستقطاعات و الحوافز.
	2- ساعات العمل و ساعات الراحة.
	3- الإجازات و مزايا العاملين.
<b>اليوم الثالث:</b>	<b>مكان العمل.</b>
	1- زيارة ميدانية لأقسام الإنتاج.
	2- السلامة و الأمن الصناعي.
	3- إصابات العمل و التأمينات الاجتماعية.
<b>اليوم الرابع:</b>	<b>ختام.</b>
	1- الترقيات و المستقبل الوظيفي للعاملين.
	2- معاملة الزملاء و المرؤوسين و الرؤساء.
	3- أسئلة و أجوبة و اختبار.
	4- حفل ختام.

<sup>1</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص: 342.

أما محتويات خطة التكوين فنعني الحصيلة المقدمة للمكونين و ذلك في شكل دليل للمكونين يحوى الدروس و القراءات. و يستخدم هذا الدليل كمرجع للمتدربين لاستذكار و مراجعة المادة العلمية لبرنامج التكوين.<sup>1</sup>

ويرى محمود السيد أبو النيل انه لإعداد برنامج تكويني لابد من تتبع الخطوات

التالية:

- ✓ تحليل العمل في كل مجموعة مهنية.
- ✓ وضع مواد البرنامج التدريبي النظري و العملي من تحليل العمل.
- ✓ إعداد المكان المناسب .
- ✓ تحديد وسائل التكوين.
- ✓ اختيار المكونين.
- ✓ تقييم البرنامج لتحديد فاعليته.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص: 342.

<sup>2</sup> محمود السيد أبو النيل، مرجع سابق، ص: 680.

## 14- تصميم و تنفيذ برامج التكوين بالأسلوبية الرقمية:

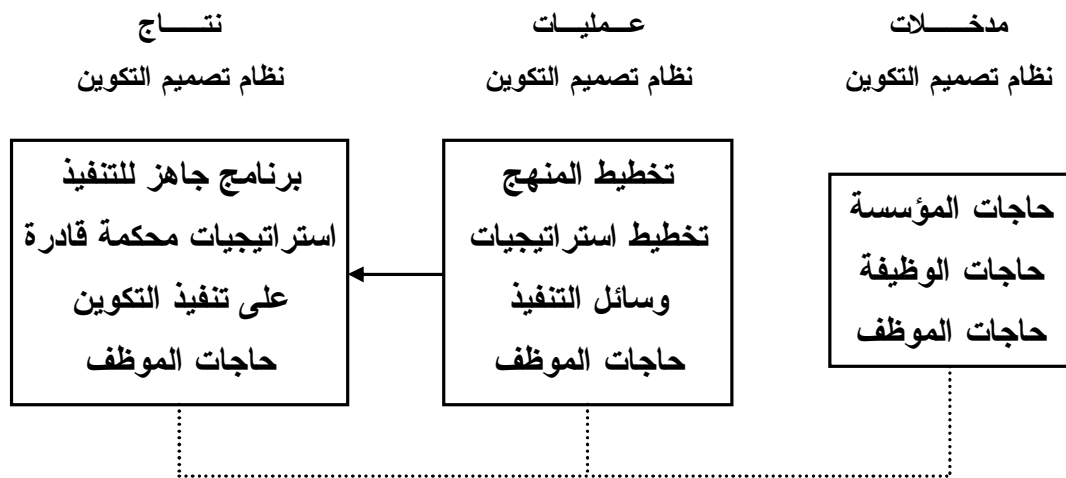
مع أهمية الدور الذي يقوم به التدريب في التغيير السلوكي و المادي لكل من الموظف و المؤسسة و الوظيفة، و مع أهمية البرامج في تقرير وجود و هوية هذا التدريب و تشغيله للحصول على التحسينات المرجوة، فإنه يبدو ملحا و ضروريا نتيجة المشاكل الملاحظة في التكوين و برامجها الراهنة، تبنى أسلوبية جديدة في تصميم هذه البرامج، تكفل معها صلاحية محتوى التكوين، و انضباط عملياته و رفع فعاليته في طرح المهارات المطلوبة.

تقوم أسلوبية التصميم الجديدة على ثلاثة مبادئ أساسية هي: الرقمية و السلوكية و النظام.

بمعنى أن عمليات و مكونات التصميم و نتائجه قابلة للعد (رقميا) و للملاحظة و القياس (سلوكيا)، ثم للعمل بأسلوب النظام هدفاً و محتوى و وظيفة، الأمر الذي يسهل معه كشف الضعف أو الخطأ في البرنامج المطروح للعمل، و التغلب مباشرة عليهما، و تصحيح مسار التكوين للنهيات و التغييرات المقصودة، يتمثل مبدأ النظام الذي تتخذه أسلوبية التصميم في الشكل الموالي:<sup>1</sup>

### شكل رقم (05):

يوضح تصميم التدريب كنظام بمدخلاته و عملياته و نتائجه و ضوابطه التقييمية.



<sup>1</sup> محمد زياد حمدان، تصميم وتنفيذ برامج التدريب، دار التربية الحديثة، عمان، الأردن، 1991. ص: 22 — 23.

إنّ تبني أسلوبية التصميم للرقمية و السلوكية و النظام كمبادئ مميزة لعملها، سيؤدي ببرامج التكوين للمواصفات العملية التالية:

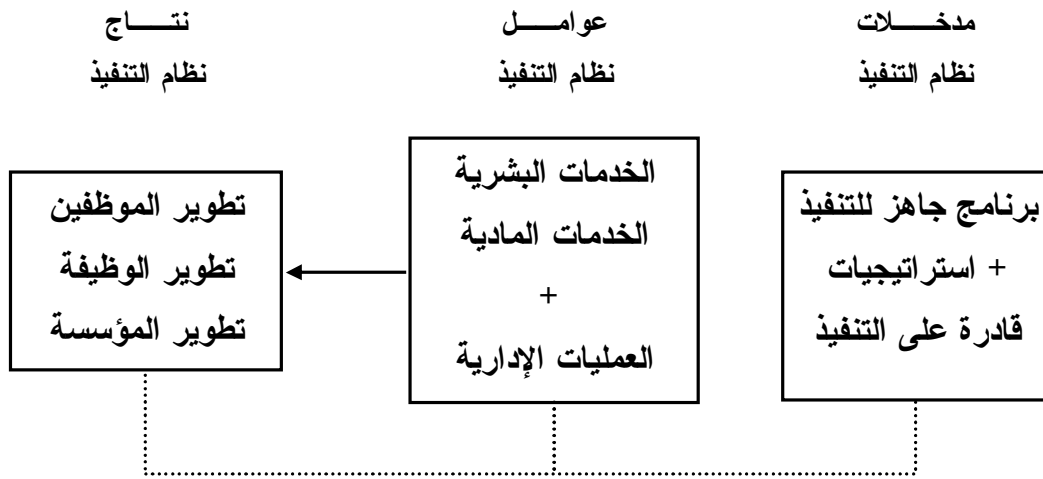
**14-1- برامج صالحة و فعالة للتدريب و استراتيجيات محكمة قادرة على تنفيذه**  
كما يبيّن الشكل السابق.

#### **14-2- دقة و انضباط التدريب:**

نظراً لتنفيذه كنظام كما هو الحال مع تصميم برامجهن إنّ تصميم البرامج بنظام و دخوله العملية التكوينية سيؤدي بالتكوين و برامجه للعمل بنظام آخر هو نظام التنفيذ، للحصول على التغيرات المطلوبة في الموظف أو المؤسسة أو الوظيفة، و الشكل الموالي يوضّح تصميم البرامج مع التنفيذ و هو متمم للشكل السابق.<sup>1</sup>

#### **شكل رقم (6):**

**يوضّح تنفيذ التدريب بتداخله مع نظام التصميم و طرحه للنتائج المطلوبة.**



<sup>1</sup> محمد زياد حمدان، مرجع سابق، ص: 23.

### 14-3- قابلية التكوين للمحاسبة:

إنّ تصميم التكوين و برامج رفقيا سلوكيا و نظاميا من خلال نماذج خاصة، يسهل عد و تدقيق بياناتها في أي لحظة أو مرحلة من التكوين؛ أي سيجعل من مكونات التكوين نفسه و عملياته نتائجها قابلة للملاحظة و القياس، و تحديد قيمتها أو جدواها السلوكية أو المادية، أو المواصفات المعيارية المطلوبة.

### 14-4- قابلية التكوين للتفريد:

أي يمكن للأفراد المتدربين و مجموعاتهم الصغيرة بناء على نتائج اختبارات قبل التدريب، التقدم في البرنامج و تحصيل مهاراته المقررة حسب سرعاتهم الفريدة الخاصة بقليل من التوجيه أو بتوجيه غير مباشر من إدارة البرنامج و هيئته التكوينية من مدربين و قوى عاملة أخرى.

### 14-5- تقدير الجهات المعنية لأهمية التكوين:

خاصة المتدربين و المدربين، و قبولهم جميعاً لبرامجه المقررة و الالتزام بما تتطلبه من مهام و مسؤوليات، مع المثابرة النشطة في تحصيلها نظراً لصلاحيتها النفسية و السلوكية لمقدراتهم و حاجاتهم، و لفعاليتها المنتظرة لتغييرهم للأفضل و الأحسن.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> محمد زياد حمدان، مرجع سابق، ص ص: 23- 24 .

## 15 - الأسس السيكولوجية لعملية التكوين:

### 15 - 1 التكوين المركز و التكوين الموزع:

استخدمت المبادئ الأساسية للتعلم في المواقف الصناعية لتحسين برامج التكوين الصناعي، و من أمثلة ذلك ما أظهرته نتائج التجارب فيما يتعلق بالتعلم على فترات موزعة أو على فترات مركزة. فقد بينت هذه التجارب أنّ المدّة اللازمة لتعلم مهارة يمكن أن تنقص مع زيادة كمية الإنتاج، عن طريق تدريب العمّال فترات قصيرة موزعة على مدّة طويلة من الزمن بدلاً من تدريبهم فترات طويلة مركزة في مدّة زمنية قصيرة. و قد لوحظ في استكمال المهارات الصناعية - مثلها في ذلك مثل غيرها من ضروب التعلم - أن يوجد حد لمدّة التدريب لا يؤدي تجاوزه في أثناء فترة زمنية واحدة إلى أي نتيجة إيجابية. و قد تستمر فائدة نتائج التدريب الموزع مدّة أطول لأنّه يتيح فرصة أكبر لتثبيت و تنظيم الاستجابات العضلية التي تميّز المهارة الصناعية، في حين قد يؤدي التدريب المركز إلى ضرر محقق.

و يتّضح تطبيق هذا المبدأ بصورة عملية في تجربة قام بها "هنشو" و "هولمان" - اللذان استخدمتا ثلاث مجموعات عدد أفرادها ثلاثون شخصاً في دراسة أثر اختلاف توزيع مدد التمرين بتوصيل "حلقات السلاسل" و قد اشغلت كل مجموعة ثمانين دقيقة كل صباح في هذا العمل، و لكن المجموعة الأولى اشغلت بالإضافة إلى هذا ثمانين دقيقة أخرى بعد الظهر في نفس العمل، و اشغلت المجموعة الثانية مدّة مماثلة في ملء الخراطيش، و أمّا المجموعة الثالثة فقد تركت دون أن يطلب منها القيام بعمل ما. و بعد أسبوعين من التدريب وجد أنّ المجموعات الثلاث متكافئة من حيث قيامها بهذا النوع من العمل رغماً من أنّ المجموعة الأولى قد نالت من التدريب في عمل السلاسل ضعف ما نالته المجموعتان الثانية و الثالثة. و بعد مرور أشهر قليلة عمل خمسة أفراد من المجموعتين الثانية و الثالثة في توصيل حلقات السلاسل لمدّة ثماني دقائق كل<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح محمد دويدار، مرجع سابق، ص: 211. و أنضر أيضاً، عبد الرحمان محمد عيسوي، معالم علم النفس، دار المطبوعات الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1972، ص: 219.

صباح لمدة أسبوعين آخرين. و قد قلّت كمية العمل التي قام بها هؤلاء في أوّل الأمر نتيجة انقطاع التمرين، و لكن التحسّن أخذ بعد ذلك في الازدياد بحيث تجاوز إنتاجهم إنتاج المجموعة الأولى بقدر كبير مع تساوي المجموعتين في مدّة التمرين.

و تفيد هذه النتائج أنّ إطالة مدّة التكوين اليومي بعد حدّ معين في هذا النوع من العمل لا يؤدي إلى نتائج مفيدة.

## 15- 2 مدّة التكوين الكلي:

إنّ قيمة الدراسة التجريبية للتعلّم بالطرق السيكولوجية لا تكمن في إمكان توزيع مدد التدريب على أفضل وجه فحسب، بل إنّها ذات قيمة أيضاً في تحديد المدد المثلى للوقت الكلي الذي يخصص للتكوين في الصناعات المختلفة، و مثال ذلك ما قام به "ماير" من فحص منحيات التمرين لثلاثة عمّال يتمرنون على ثلاث عمليات آليّة، فوجد في العملية الأولى أنّ زمن الإنتاج للوحدة قد قلّ إلى 65 % تقريباً من الزمن الأصلي بعد ثلاثين يوماً، و أنّه لم يحدث أيّ تحسن بعد ذلك، و في العملية الثانية وجد أنّ تكامل الاستجابات على مستوى معيّن لم يتمّ إلّا بعد أربعين يوماً من بدء التمرين و ثبت على مستوى لا يزداد بعد خمسين يوماً من بدء التمرين و ذلك عندما نقص الزمن اللازم لإنتاج الوحدة إلى 60 % من الزمن الذي خصص عند بدء التمرين. و في العملية الثالثة التي كانت تتطلب عمليات أكثر تعقيداً، قلّ زمن الإنتاج و لم تظهر أيّ دلائل لثبوته حتّى بعد مضي 45 يوماً. و كان قد نقص زمن إنتاج الوحدة بمقدار 38 % من الزمن الأصلي لإنتاجها. و من الجهة الأخرى فإنّ نتائج "أنجل" و غيره أوضحت أنّ المبالغة في تعلم المهارات في الصناعة شأنها شأن المبالغة في ضروب التعلّم الأخرى تؤدّي إلى خسارة في عملية التعلّم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح محمد دويدار، مرجع سابق، ص ص: 211—212.

### 15 - 3 الطريقة الكلية و الطريقة الجزئية في التكوين:

لقد وجدت التجارب التي أجريت على الطريقة الكلية في التعلم في مقابل الطريقة الجزئية، مجالها الطبيعي في الصناعة لتحديد ما إذا كان من الفضل البدء بتعلم الأعمال الجديدة ككل، أو أن يُتعلّم أجزاء منها منفصلة بعضها عن بعض. ثمّ الربط بين هذه الأجزاء. و فن تطبيق الطريقة الجزئية يتطلب من المتعلم أن يتدرب أولاً على أجزاء العمل جزءاً فجزءاً. قبل أن يحاول القيام به ككل. فالمبتدئ في الأعمال الميكانيكية مثلاً يتدرب على استخدام آلة للخراطة و تسجل حركاته و مقدار ضغطه

عليها، ثمّ يتدرب على الطرق بدقة على نقطة محدودة على كتلة من الرصاص، و بعد أن يصل إلى حدّ معين من الكفاية في عملية من هذه العمليات يسمح له بالقيام بأجمعه مستخدماً المهارات المختلفة التي حصل عليها سابقاً.

و على عكس ذلك فإنّ الطريقة الكليّة المعدّلة و الأكثر شيوعاً تتطلب من هذا المبتدئ القيام بالعمل كلّ من خراطة و طرق مرّة واحدة، و في خلال هذا التدريب يزداد العمل المطلوب منه تعقيداً، و لكنه مع ذلك يقوم به ككل متدرباً على جميع المهارات التي يتطلبها العمل مرّة واحدة و بوضعها الطبيعي.<sup>1</sup>

و من التجارب النموذجية في الصناعة تجربة قام بها "دلجز" و قارن فيها بين طريقتين في استخدام آلات الخراطة مستخدماً مجموعتين: المجموعة الأولى تتكوّن من 15 شخصاً تمرنوا على هذا العمل مرتين كل يوم كل منها تستمر نصف ساعة، و كانوا يعملون تحت ظروف الإنتاج العادية و ذلك بإعداد قطع معدنية ذات سُمْك متين خالية الشوائب و العيوب. أمّا المجموعة الثانية المعادلة للمجموعة الأولى على أساس درجتها في الاختبارات السيكلوجية، فقد كانت تتناوب التكوين على الخراطة و القياس كلّ على حدى. و بعد 16 يوماً أعطى لكلّ عامل مسألتين تتعلقان بما درب عليه و تحتاجان إلى مدّة تتراوح بين 3-8 ساعات لإنجازها. و قد ثبت أنّ المجموعة الأولى قد تفوقت في عملها على المجموعة الثانية ممّا أدّى إلى استنتاج أنّ أفضل برامج<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمان محمد عيسوي، معالم علم النفس، دار المطبوعات الجامعية، الاسكندارية، مصر، 1972، ص: 220.

<sup>2</sup> محمود السيد أبو النيل، مرجع سابق، ص: 20.



التكوين هو البرنامج الذي يطلب من العامل القيام بالعمل ككل ناقلاً إياه من الأعمال البسيطة إلى الأعمال الصعبة، على أن يقوم بهذا العمل تحت إشراف مباشر و أن يختبر ما قام به من وقت لآخر. و على أساس الدراسات التي أجريت في معامل علم النفس أو في المصانع يبدو أن هناك من الأسباب ما يدعو إلى النظر في فائدة الطريقة الجزئية في الصناعة، و قد يكون من الفضل استخدام طريقة كلية معدلة في الأعمال المعقدة غاية التعقيد، و لكن حتى في مثل هذه الحالات يكون من الأفضل أن تقدم لمتعلم فكرة العملية ككل حتى و لو كانت الفكرة التي تقدمها له سطحية، و بعد ذلك من الممكن تقسيم العمل إلى "أجزائه الطبيعية" إذا كان هذا ضرورياً، على أن يقسم إلى أجزاء كبيرة على قدر الإمكان لاستغلال الترابط الموجود بين الحركات التي يتكون منها العمل ككل.

و المهم في كل هذا هو أن يتعلم العمّال و أن يدربوا وفقاً لأفضل وسائل العمل بصرف النظر عمّا إذا كنا نستخدم طرق التعلم الكلية أو الجزئية، و بصرف النظر عمّا إذا كنا نستخدم طريقة التوزيع أو طريقة التركيز في اكتساب المهارات الصناعية. لأننا إذا تركنا العمّال وشأنهم أو قدّمنا إليهم شيئاً من التدريب بطريقة عرضية فإنهم قد يقتبسوا طرقاً صعبة في العمل، و مُضيعة للوقت و المجهود دون اختيار طرق أحدث تزيد من كفاية العمّال و تسهل عليهم العمل و توفر لهم أسباب السلامة فيه.<sup>1</sup>

#### 15- 4 انتقال أثر التكوين المهني:

و من الوسائل الشائعة المتبعة في الصناعة تمرين العمّال على أعمال مشابهة للأعمال التي سيقومون بها فيما بعد. فمثلاً قد استخدمت نماذج صغيرة للقطارات لتعليم سائقي القطارات استخدام الفرامل للوقوف فجأة و ما ينتج عن ذلك، و كذلك تفادي الحوادث، و كذلك استخدمت لوحات صغيرة لتدريب عمّال التحويل في محطات القطارات على أساس أن التمرين على هذه النماذج يتيح للعمّال اكتساب المهارات اللازمة لإدارة الآلات الكبيرة الموجودة بالفعل. و يذهب أنصار هذه الطريقة إلى أن<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود السيد أبو النيل، مرجع سابق، ص: 20.

<sup>2</sup> عبد الفتاح محمد دويدار، مرجع سابق، ص: 214.

التمرين على القيام بعمل معين يمكن أن ينتقل أثره إلى نشاط آخر يماثله في النوع حتى ولو كان هذا العمل الآخر يختلف في مادته عن العمل الأول. وقد أُيدت البحوث التي أجريت في ميدان الصناعة النتائج التي توصلت إليها التجارب التي أجريت في معامل علم النفس.<sup>1</sup>

ويجب أن نذكر أن انتقال اثر التدريب لا يكون دائما ايجابيا، فقد يحدث تعلم موضوع ما أثرا سلبيا في تعلم موضوع آخر. بمعنى أن يعوق التكوين على وظيفة معينة التكوين على وظيفة أخرى فتعلم الكتابة بلغتين مختلفتين العربية و الانجليزية يعوق تقدم الطفل الصغير في تعلميهما معا ويعرف ذلك بالانتقال السالب.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> عبد الفتاح محمد دويدار، مرجع سابق، ص: 214.

<sup>2</sup> عبد الرحمان محمد عيسوي، معالم علم النفس، دار المطبوعات الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1972، ص: 232.

## 16 - شروط التكوين الجيد:

هناك عوامل هي بمثابة مبادئ سيكولوجية يجب أن يراعيها كل من المعلم و المتعلم، كل من المكون و المتكون حتى يتم التكوين في أقصر وقت و بأقل جهد ممكن ... و أغلب هذه العوامل أو المبادئ يدور على:

✓ صلة التكوين بدوافع المتكون و بواعثه.

✓ موقف المكون من حيث قدرته على الحفز و على الإيضاح و التفهيم و على رشاد المتكون.

✓ طريقة التكوين. (تم التطرق إليها سابقاً)

## 16-1 التكوين و الدوافع:

يتعلم الإنسان إذا أراد أن يتعلم و إذا كانت لديه القدرة على التعلم و إذا أتاحت له الفرصة للتعلم، و إذا قدم له النصح و الإرشاد. غير أن القدرة و الفرصة و الإرشاد لا غناء فيها إن لم يكن لدى المتعلم ما يدفعه إلى التعلم . فالدوافع شرط ضروري لكل تعلم، و كلما كان الدافع قوياً زادة فاعلية التعلم . و قد أدى إهمال الدوافع و الميول في ميداني التربية و الصناعة إلى نتائج سيئة بل خطيرة، منها استخدام المتعلم قدراته إلى أدنى حد، أو استخدامها استخداماً عقيماً، و منها مسارعة التعب و الملل إلى نفسه.

فالموظف الذي يوعد بالترقية إلى درجة أعلى إذا ظفر بشهادة معينة في دراسة ما فإنه ينكب على الدراسة حتى يتمها في وقت قصير. و الفتاة التي تصبو أن تشغل وظيفة سكرتيرة سرعان ما تتعلم الكتابة على الآلة الكاتبة، و تلخيص ما يملي عليها في بضعة أسابيع. و دون هذه الدوافع الخاصة قد يتهاون الموظف أو الفتاة فلا يتعلمان ما تعلماه إلا بعد عدة سنين . من أجل هذا يتعين علينا أن نشرح للعامل أهمية التكوين له في تقدمه و ترقيه و ما يعود عليه من فوائد منه . كذلك يجب ألا نضع أمامه في<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي (أسسه وتطبيقاته)، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر،

2001، ص ص: 142-143.

أوائل تكوينه هدفاً بعيداً، أو تكليفه القيام بأعمال صعبة أو معقدة حتى لا تثبط همته و يفتر اهتمامه، بل يجب أن نترج في التكوين على حسب طاقته.

و من الدوافع و البواعث القوية على التعلم:

ا/ معرفة المتكون مدى تقدمه.

ب/ الثواب و العقاب.

ج/ المنافسة.<sup>1</sup>

## 16-2 موقف المتكون:

يجب أن تتوافر في شخصية المُدرِّب بعض الخصائص، منها:

### 16-2-1 قدرته على الإيضاح و التفهيم:

دلّ التجريب على أنّ المادة التي يراد تعلمها و التدرب عليها متى كانت مفهومة و ذات معنى كان تعلمها أسرع و أدق و كانت أعصى على النسيان.

### 16-2-2 الإرشاد أثناء التكوين:

ثبت بالتجربة أنّ التكوين المقترن بإرشاد أفضل بكثير من التكوين بدونه، بل أنّ الرغبة في التعلّم قد لا تؤدي إلى الغرض المنشود منه، من دون إرشاد. ذلك أنّ المتكون إن ترك شأنه قد يصطنع طرقاً عقيمة خاطئة أو تحتاج إلى بذل كثير من الجهد و الوقت.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي (أسسه وتطبيقاته)، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية ، مصر، 2001، ص: 143.

<sup>2</sup> عبد الفتاح محمد دويدار، مرجع سابق، ص: 201.

ولقد حدد أحد الباحثين مجموعة من الوصايا للمتكون تتمثل فيما يلي:

- إذا كنت تبحث عن الاتصال بوضوح .
  - إذا كنت فعلا تستطيع الاستماع للمتكونين.
  - إذا كنت تحتفظ في ذهنك بالأهداف المتوخاة.
  - إذا كنت تعرف اختيار الطرق والتقنيات الأكثر ملاءمة كي تصل إلى الهدف.
  - إذا كنت تراعي تجديد معارفك.
  - إذا كنت محيط تكوينين تستطيع إخراج المهم.
  - إذا كنت تستعمل الدافعية كوسيلة للتكوين.
  - إذا كنت تسير بفعالية المصادر.
  - إذا كنت في وسط ونهاية التكوين تحرص على تقييم حصتك.
  - إذا كنت تهتم وتحترم القواعد الأخلاقية في مهنة المكون.
- إذن أنت بالفعل مكون<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Deketele , J ,M ,et collaborateurs, Guide du formateur, de Boe -wessel, s, a 2<sup>em</sup> éd ,Bruxelles , 1995, P: 213.

## 17 - تقويم التكوين:

التقويم هو العملية التي يجرى من خلالها تحديد الأهداف المراد تحقيقها ومن ثم دراسة المعطيات في إطار ظروفها كمياً أو كيفياً للتعرف على مدى اقترابها من الأهداف، ثم إصدار حكم على الأمر المقوم وبيان مدى مناسبته باستخدام معايير أو محاكاة تصلح ذلك.<sup>1</sup>

وهو أيضاً عملية تشخيصية علاجية وقائية، قد تؤدي إلى تعديل الطرق والأساليب المستخدمة لتحقيق الأهداف أو تعديلها.<sup>2</sup>

لا يكفي أن نوصي بأسس وإجراءات مرغوبة للتدريب إذ من الضروري أن تقوم نتائج التدريب، والفرق الأساسي بين برنامج التدريب الذي يقوم على أسس علمية، وذلك الذي يفتقر إلى هذه الأسس أن الأول يتضمن تقويماً موضوعياً. وينبغي أن نستخدم طرق البحث العلمي ومناهجه لتحديد المزايا النسبية لطرق التدريب ووسائله ونتائجه.

ويرى ماهر Mahler ومونرو Monroe أن هناك أربعة أسئلة أساسية هامة تتصل بالتدريب وهي:

1- كيف تحدد احتياجات التدريب؟

2- ما هي المزايا النسبية لطرق التدريب المختلفة؟

3- ما هي المزايا النسبية لمعينات التدريب المختلفة؟

4- ما الذي حققه التدريب؟

وللإجابة عن هذه الأسئلة اعتمد الباحثان على مصدرين:

الأول مراجعة ما كتب من بحوث في هذا المجال، والثاني استفتاء مسحي وزع<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصطفى القمش، القياس والتقويم في التربية الخاصة، دار الفكر للطباعة والنشر، ط 1، 2000، ص: 25.

<sup>2</sup> احمد علي الحاج محمد، أصول التربية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الأردن، 2003، ص: 27.

<sup>3</sup> عبد الفتاح محمد دويدار، مرجع سابق، ص: 220.

على 150 شركة صناعية ويدل التقرير الذي كتبه على أن الأبحاث التي تجري على التدريب بدائية وقليلة العدد، ولو أن التقرير يدل على اتجاه نحو العناية بهذا النوع من البحوث. ولقد اتضح أن شركة من بين كل 40 شركة درست المزايا النسبية لكل من طرق التدريب المختلفة ومعاينته وان فاعلية التدريب كانت تقوم على أساس من الأحكام الذاتية وليس على أساس البحوث.

ولا بد قبل أن نتأكد من أن أساليبنا تؤدي إلى نتائج ايجابية أن نحصل على مقياس لجودة التدريب وهذه الموازين يقترحها لناهل وتتلخص فيما يلي:

- 1- جودة الإنتاج .
  - 2- زيادة عدد العاملين القادرين على الارتقاء إلى مستويات العمل.
  - 3- نقص الزمن المطلوب للقيام بعمل معين.
  - 4- النقص في إتلاف الآلات والتجهيزات .
  - 5- نقص الغياب.
  - 6- نقص معدلات فصل الأفراد.
  - 7- نقص أساليب التشغيل.
  - 8- أداء أفضل في الاختبارات النفسية على اختلاف أنواعها.<sup>1</sup>
- إن للتقويم أسس ثابتة يجب مراعاته عند القيام به، ومن البديهي أن يتم التقويم في ضوء الأهداف التي وضعت في بداية البرنامج التكويني ومن أهم أسس التقويم مايلي:
- الاستمرارية، الشمولية، الموضوعية، التكامل، أن يكون التقويم علميا.

---

<sup>1</sup> عبد الفتاح محمد دويدار، مرجع سابق، ص ص: 220 — 221 .

## 18- التعرف على العوامل النفسية للفشل في التكوين:

قد يفشل برنامج تكويني في تحقيق الهدف منه، أو قد يفشل متكون معين في الاستفادة من البرنامج التكويني، وهنا يجب على الأخصائي النفسي أن يقوم ببحث علمي سيكولوجي لمعرفة العوامل التي أدت إلى فشل البرنامج لو فشل هذا المتكون.

إذ أن هذه المعلومات التي سيتوصل إليها ستفيد في وضع البرامج التكوينية التالية، حيث نتحاش عوامل الفشل ونوفر العوامل التي يوصي البحث بتوفيرها لنجاح التكوين. وبالمثل ندرس شخصية المتكون الفاشل لتشخيص أسباب فشله لنعالجها أو لنعمل على تكوينه في مجال آخر يتفق وما تتميز به شخصية هذا المتكون ولا يتأثر بأوجه ضعفها مما هو متاح بالمؤسسة من مجالات التكوين.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> فرج عبد القادر طه، مرجع سابق، ص 348 .



## 19- مبررات التكوين في المجال الأمني:

تصنف المبررات الدافعة إلى التكوين من أجل تطوير القوى البشرية الأمنية في ثلاث مجموعات هي:

### 19-1 العوامل الداخلية النابعة من طبيعة الأجهزة الأمنية:

رغم وجود الثوابت في بعض الأنشطة و المهام الأمنية على مدار السنين، إلا أنّ هناك تغييراً مستمراً في هيكل الوظائف و الأنشطة و الخدمات التي تقدمها الأجهزة الأمنية المعاصرة مقارنة بما كانت عليه الحال قبل عقد أو عقدين من الزمن. فقد اختفت بعض الأنشطة السابقة و اختفت معها قوات و قوى أمنية كانت لها سطوتها و عدتها و عتادها. كما ألغيت إدارات و أقسام و شعب إدارية أمنية لتحل محلها إدارات و مكاتب و فروع جديدة استلزم استحداثها استقطاب طاقات بشرية جديدة لشغل وظائف و مهن أكثر تعقيداً أو تخصصاً عما كان مألوفاً لدى أجهزة الأمن التقليدي.

و قد استدعت هذه التغيرات الوظيفية في الأنشطة و المهام في العالم بصفة عامة و في الدول العربية بصفة خاصة إحداث تغيرات هيكلية و تنظيمية لتواكب التوجه المعاصر نحو التخصص النوعي و التنوع الوظيفي داخل التخصصات ذاتها. فلم تعد أجهزة الشرطة و الأمن إدارات وظيفية متطابقة في مهامها و واجباتها و متباينة في مواقعها و مساحاتها الجغرافية و هرمية تسلسل تبعيتها، و لم يعد رجال الشرطة و الأمن الذين يعملون في هذه الأجهزة متطابقون في مؤهلاتهم و متمثلون في مهاراتهم و متداخلون في تنقلاتهم و ترقياتهم، بل صارت للأنشطة الأمنية إدارتها المتخصصة و لكل إدارة سلمها الوظيفي المتميز و لكل وظيفة وصفها و مواصفاتها التي تتطلب ممن يشغلها مساراً وظيفياً محدداً يستلزم تأهيلاً و تدريباً معداً و مفصلاً وفقاً لمقاساتها و لقياسات من يشغلها.

و طبيعة عمل هذه التخصصات تفرض عليها تقديم خدماتها على مدار اليوم و الساعة دون توقف أو انتظار مما يتطلب منها جاهزية عالية و استعداد تام للتحرك<sup>1</sup>

<sup>1</sup> منصور بن إبراهيم عبد الله ، مرجع سابق، ص: 28.

بفاعلية و الانتقال و الاتصال لتلبية طلبات العون و النجدة من مختلف الشرائح و الفئات، و هذه الجاهزية تتطلب تكويناً مستمراً للقوى البشرية العاملة في المجال الأمني.

## 19-2 المستجدات الجديدة و ما يترتب عليها من تغيرات سريعة تؤثر في الأداء الأمني:

و لعلّ من أهم هذه العوامل و أخطرها في المرحلة الراهنة ما تواجهه الأجهزة الأمنية خاصة العربية من ضغوط و تحديات و محاولات تستهدف تشويه عقيدة الأمة و قيمها الحضارية و الثقافية، و تخريب اقتصادها، و إثارة الفتن و الاختلافات بين أبنائها، و لصق تهمة التعصب والإرهاب بدينها ومناهجها ، ومحاولة إقصاء أبناء الأمة عن ثوابتها و قيمها، و بذر اليأس و التشاؤم من المستقبل و العجز عن بلوغ القيم و الثوابت. وبصفة خاصة ما شهدته بلادنا من فترة عصيبة في العشرية الأخيرة من تدهور الأحوال وعدم الاستقرار، والأمان وانتشار ما يسمى بالإرهاب الذي يتطلب للقضاء عليه بذل الدولة مجهودات وتحديات كبيرة كان أهمها تكوين أكبر قدر ممكن من أعوان الأمن وعلى أعلى مستوى للقضاء عليه.

و ليس غريباً أن تتزامن هذه التحديات و المخاطر مع ظهور النظام العالمي الجديد و دعوة أنصاره إلى فتح الحدود بين الدول ضماناً لانسياب المعلومات و السلع، و تحرير الإنسان و حماية حقوقه و حرياته و احترام الرأي الآخر و إشاعة الممارسات الديمقراطية و التعددية و خصخصة المشاريع العامة و تعظيم دور القطاع الخاص.

فتعددت المفاهيم المروجة لفكر العولمة و إبراز وجهها الإيجابي باعتبارها تسعى إلى جعل العالم قرية صغيرة يتقاسم سكانها خبراتهم و يتمتعون بعيشهم فلا عداوة و لا بغضاء بينهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> منصور بن إبراهيم عبد الله، مرجع سابق، ص ص: 28-29.

و على الرغم من هذه الشعارات البراقة للعولمة يظهر الواقع أنّ العولمة يصاحبها تزايد النفوذ السياسي و الثقافي و العسكري و الاقتصادي للدولة المركز، و من حولها مجموعة الدول الداعمة و الصديقة لها. و تتعرض دول العالم الثالث للتدخل السافر، و لم يعد قاصراً على فرض سياسات تصدر من صندوق النقد الدولي و البنك الدولي و منظمة التجارة العالمية و منظمة الطاقة الذرية، و عن مجلس الأمن الدولي و مؤتمر السكان العالمي و مؤتمر البيئة. بل تجاوزتها إلى احتلال الأراضي و غزو الأقطار و تبديل النظم و الحكومات و تهجير السكان و فرض الحصار و نشر القواعد العسكرية و تخزين الأسلحة عبر القارات و إلزام الحكومات بدفع الإتاوات تحت مسمى المشاركة في تحمّل النفقات.

و ممّا لاشكّ فيه أنّ ذلك يترك آثاراً سلبياً على أمن تلك الدول النامية، و يتوقع المحللون أنّ هذه الدول سوف تعظم اعتمادها على الآليات الأمنية، و تعيد بناء أجهزتها القابضة و الضابطة مثل المحاكم و السجون و الجوازات و الهجرة و الدفاع المدني و رقابة القطاع السياسات و الالتزامات الدولية.

و هكذا تصبح الآثار الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و الثقافية التي تفرزها العولمة موضع اهتمام الأجهزة الأمنية التي طرحت مفهوم الأمن القومي الشامل و الأمن الفكري و العقائدي الأمر الذي يفرض عليها وواجبات و مسؤوليات واسعة و كبيرة و اتخاذ تدابير وقائية و علاجية تخفف من حدة السلبيات و الأضرار و المخاطر التي تتعرض لها. فكانت الحاجة المتصاعدة لبرامج التأهيل و الإعداد و التعليم و التكوين و إعادة التكوين و التكوين المستمر تعبيراً عن فاعلية استجابتها و استشعارها لهذه المتغيرات الخارجية و الدولية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> منصور بن إبراهيم عبد الله، مرجع سابق، ص ص: 29-30.

### 3-19 التقدم العلمي و التقني و المعلوماتي و إفراناتها الإيجابية و السلبية على الأجهزة الأمنية:

لاشكّ أنّ التقدّم السريع في مختلف ميادين العلوم و الفنون و المعارف قد أسهم في ظهور حقول و مجالات تخصصية جديدة لها صلة وثيقة بالمهام و الأنشطة الأمنية المعاصرة لأجهزة الأمن على اختلاف ميادينها. و لأنّ الغالبية العظمى من الأفراد و الضباط و القيادات الشرطية الحالية لم تتح لها فرصة الإطلاع ضمن المناهج الدراسية التي اجتازتها في عقود مضت على هذه التخصصات و ما احتوته من مفاهيم و نظريات سلوكية و إدارية و قانونية جديدة، كان لابدّ من إتاحة الفرص التدريبية الكفيلة بتغطية هذا النقص في خلفيتهم و تمكينهم من مواكبة ما استجد من معلومات و معارف لها صلة بأدائهم الأمني.

يشهد هذا العصر أنماط مختلفة من الجرائم، لم يتوقعها عقل بشري في عالم الخيال، و يتطلب مواجهة هذه الجرائم استخدام وسائل و تقنيات تفوق حداثة عما يستخدمه رجال العصابات. و لا يمكن أن يتحقق للأجهزة الأمنية ذلك التفوق إلاّ باكتساب القدرات و المهارات و المعلومات الضرورية للتعامل مع التقنية الحديثة و لا يأتي هذا دون تدريب أمني تقني يُمكنها من التصدي لمجرمي هذا العصر و لجرائمهم الدولية المنظمة.<sup>1</sup>

أما التكوين الأمني في بلادنا فقد ساهمت المديرية العامة للأمن الوطني بمجهودات كبيرة و معتبرة لترقية منظومة التكوين بمدارس الشرطة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، وذلك من خلال التكوين و إعداد رجال شرطة مؤهلين عن طريق فتح مراكز تكوينية جديدة، مزودة بكل الدعائم الضرورية لتحقيق تكوين فعال و هادف يمكن العاملين في هذا القطاع من مواجهة الميدان العملي بكل سهولة ويسر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> منصور بن إبراهيم عبد الله، مرجع سابق، ص: 30.

<sup>2</sup> المديرية العامة للأمن الوطني، مجلة الشرطة، 2003، ص: 6-7.

لقد أظهر التكوين المخصص لأعوان الأمن في السابق نقصا كبيرا ولا يشجع إطلاقا الملموس والتطبيق الميداني ، وهذا راجع إلى عدة أسباب نذكر منها:

— تقليص مدة التكوين إلى ثلاثة اشهر وفي بعض الأحيان إلى 45 يوما.

— عدم الأخذ بعين الاعتبار المستجدات والتطورات الراهنة.

— قلة مدارس التكوين .

— عدم الأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية بين الأشخاص.

لذا انتقلت الشرطة الجزائرية في الآونة الأخيرة إلى وضع آخر ألا وهو الاهتمام

أكثر بمجال التكوين حيث قامت بوضع مجموعة من المشاريع نذكر منها:

— فتح مدارس لتكوين في كل ولاية.

— توسيع المدارس بحيث أصبحت تتسع لاستقبال عدد اكبر من الأفراد.

— تدعيم التكوين التخصصي.

— دمج العنصر النسائي في هذا المجال وبشكل كبير.

— إدراج مواد جديدة نذكر منها علم النفس، علم الاجتماع.

لقد أكد احد الباحثين في هذا المجال على أن المرحلة الحالية للشرطة الجزائرية بدأت

تهتم وتركز على التكوين بشكل أساسي كعامل أول من عوامل النجاح، حيث وضعت

هذه الأخيرة شعار (تعلم جيدا حتى تحسن الخدمة)، وعليه فلقد سخرت وسائل بشرية

ومادية لتكوين أعوان الأمن بمواصفات عالمية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Kasmi .A ,La Police Algèrienne,édition ANEP, 2002, P 33\_34.

ومن أهم أهداف تكوين الأعوان في الجزائر أن التكوين الميداني يسمح للمتكون  
أن:

- ✓ يكتشف محيطه المهني الجديد ويتقرب من الميدان،
- ✓ يضع نفسه في حالات شرطية حقيقية.
- ✓ يكتسب المهارات والسلوكيات المهنية.
- ✓ ينمي قدراته علي الاتصال وربط العلاقات مع المحيط المعيشي المهني.
- ✓ يندمج ضمن العمل الجماعي<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> برنامج تكوين أعوان النظام العمومي لمدة 9 اشهر ، 2001 ، ص : 3 .

## – خلاصة الفصل:

بعد استعراض التكوين من معظم جوانبه نذكر منها: أهمية التكوين، وأهدافه وأنواعه، وأسسها السيكولوجية ومبرراته في المجال الأمني ، باتأكيد انه يشكل رأسمال حقيقي لا يمكن هدره، هذا لأنه يعتبر أحد الأبعاد الهامة لتطور ومواكبة التحولات والتغيرات التي يشهدها العالم. كما يعتبر من الحاجات الحيوية للفرد، لأنه يزيد من مستوى الكفاءة من حيث المهارات والسلوكات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة. كما انه وسيلة فعالة لتخفيض الحوادث وزيادة مستوى الرضا عن العمل وزيادة الثقة في النفس وارتفاع الدافعية للعمل.

ولهذا كان التكوين من أهم الوسائل التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لتحقيق التفوق والريادة للمنظمة، وهذا عن طريق إقامة دورات تكوينية تساعد من خلالها العمال على اكتشاف وتطوير مهاراتهم وقدراتهم والتغيير في سلوكهم من اجل استثمارها بما يخدمهم ويخدم المنظمة.

وسنحاول في دراستنا الميدانية إبراز دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لأعوان الأمن .

# الفصل الثاني: السلوك التنظيمي

- تمهيد

1. مفهوم السلوك الإنساني
  2. خصائص السلوك الإنساني
  3. أنواع السلوك الإنساني
  4. مقومات السلوك الإنساني
  5. العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني
  6. مراحل تطور السلوك التنظيمي
  7. تعريف السلوك التنظيمي
  8. الهدف من دراسة السلوك التنظيمي
  9. أنماط السلوك التنظيمي
  10. مكونات السلوك التنظيمي
  11. عناصر السلوك التنظيمي
  12. نظريات السلوك التنظيمي
  13. العوامل المؤثرة على السلوك في المنظمات
  14. نتائج السلوك التنظيمي
  15. اتجاهات الحديثة في الإدارة على السلوك
- .خلاصة الفصل



## تمهيد:

يعد السلوك التنظيمي من أكثر المواضيع التي حظيت بدراسة واهتمام مختلف الباحثين والمفكرين والاختصاصيين وهو من أكثر المواضيع إثارة وتعقيدا، إذ أن الإنسان الفرد من أكثر العناصر أهمية في المنظمات، فهو يعتبر العنصر الوحيد الذي لا يمكن السيطرة على سلوكه وإنما يمكن مراقبته وتوجيهه ونحن في هذا الفصل سوف نحاول التطرق إلى هذا الموضوع من جوانب مختلفة نذكر منها أهم مراحل تطور السلوك التنظيمي، مفهومه، مكوناته، عناصره، نظرياته، أنماطه،...الخ.

وفي البداية سوف نلقي الضوء على السلوك الإنساني تمهيدا للتطرق إلى السلوك التنظيمي (مفهومه، خصائصه، أنواعه، مقوماته).

## 1- مفهوم السلوك الإنساني:

يقول احد الباحثين أن السلوك البشري هو مجموعة التصرفات و التغييرات الخارجية، و الداخلية التي يسعى الفرد عن طريقها لأن يحقق عملية الأقامة و التوافق بين مقومات وجوده، و مقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله.

وعليه فإن السلوك الإنساني سلوك حيوي متغير تابع لمجموعة من المتغيرات المستقلة، بعضها ينتمي إلى الماضي وبعضها ينتمي إلى البيئة الراهنة الحاضرة، أضف إلى ذلك أن التكوين العضوي لهذا الكائن الحي أو ذلك يقوم بدور هام في تشكيل سلوكه إزاء هذا الموقف أو ذلك.<sup>1</sup>

ويقصد بالسلوك بوجه عام الاستجابات الحركية و الغدية ، أي الاستجابات الصادرة عن عضلات الكائن الحي أو عن الغدد الموجودة في جسمه وهناك قلة من علماء النفس الذين يقصرون لفظ السلوك على السلوك الخارجي الذي يمكن ملاحظته و مشاهدته، و لكن غالبية علماء النفس المعاصرين يقصدون بالسلوك جميع الأنشطة التي يقوم بها الكائن الحي.<sup>2</sup>

و السلوك الإنساني يختلف من فرد لآخر نتيجة للفروق الفردية التي تميز كل إنسان عن الآخر و تؤدي دوراً مهماً في تحديد أنماط السلوك الإنساني، و يميّز العلماء بين الفروقات الجسدية و في القدرات العقلية، و في الفروقات الثقافية الاجتماعية، الفروقات في الدوافع و الطموحات، في القيم و الاتجاهات، في المهارات و الاستعدادات، في الشعور بالحاجات الإنسانية و في الإدراك و الوعي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد زكي صالح، علم النفس التربوي، مكتزمة للنشر و التوزيع، ط 10، القاهرة، مصر، دت، ص: 334.

<sup>2</sup> عبد الرحمان محمد عيسوي، معالم علم النفس، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1972، ص: 101.

<sup>3</sup> كامل محمد مغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم)، دار الفكر للنشر، ط 3 الأردن، 2004، ص: 23.

و يرى ماهر أنّ السلوك هو "الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة احتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله. و يتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك".<sup>1</sup>

و بمعنى آخر إنّ السلوك الإنساني هو أي شيء يفعله أو يقوله أو يفكر فيه الإنسان الفرد، و غالباً ما يكون نتيجة مثيرات (مؤثرات) خارجية أو داخلية، و يتّجه الإنسان بسلوكه و جهة معينة أملاً أن يوصله إلى هدفه أو يقربّه منه. و يرى باحث آخر أنّ السلوك الإنساني عبارة عن "سلسلة متواصلة من الأفعال و ردود الأفعال التي لا تنتهي و لا تقف عندّ أية خبرة، أو أية حادثة، أو أية تعليمات، أو أية قاعدة، أو أي نظام، فكل تغيير له رد فعل على الفرد إمّا بالقبول (إيجاب) أو بالرفض (سلب). إنّ السلوك الإنساني (رد الفعل الذي يصدر من الفرد) هو مصدر القيم و الإبداع و الاختراع في جميع العلوم و الفنون و الثقافة و الحضارة".<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 1995، ص: 22 .

<sup>2</sup> منصور بن إبراهيم عبد الله، مرجع سابق، ص: 38.

## 2- خصائص السلوك الإنساني:

حدد العلماء مجموعة من الخصائص التي تميز السلوك الإنساني وهي:

### 2-1- انه نتيجة لشيء:

أي انه مسبب لا يظهر من فراغ.

### 2-2- إن السلوك مرن:

أي انه يتعدل ويتبدل تبعاً للظروف والموافق المختلفة علماً بان مرونته نسبية من شخص إلى آخر طبقاً لاختلاف مقومات شخصية كل منهما والظروف البيئية المحيطة بهما.

### 2-3- انه سلوك هادف:

بمعنى انه يسعى لتحقيق هدف أو إشباع حاجة.

### 2-4- انه سلوك متنوع:

أي انه يظهر بصورة متعددة حتى يمكنه التوافق مع المواقف التي تواجهه.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> كامل المغربي، مرجع سابق، ص: 24.

### 3- أنواع السلوك الإنساني:

يمكن تصنيف السلوك الإنساني بشكل عام إلى ثلاثة أنواع من السلوك. ورغم انه لا يمكن فصل الواحد منها عن الآخر إلا أن ذلك تم فقط من اجل الدراسة والفهم.

#### 3-1 السلوك الفردي:

هو ابسط أنواع السلوك حيث انه يتعلق بالفرد وما يتعرض إليه من مواقف في حياته اليومية، فسلوك الفرد يتمثل بالاستجابة لمؤثر خارجي معين. ومن المعروف أن الأفراد لا يستجيبون بصورة واحدة للمؤثر الواحد حيث أن إدراك كل فرد للمؤثر يختلف عن إدراك الآخرين من ناحية وللاختلافات الفردية من حيث الجنس والسن والبيئة والشخصية وغيرها من ناحية أخرى.

#### 3-2 السلوك الجماعي:

و هو سلوك الجماعة التي تتصف بالقدرة على تطوير قواعد وعادات سلوكية بصورة تلقائية تخالف ما هو مقبول وشائع. ويرى علماء الاجتماع أن السلوك الجماهيري يمثل نموذجا أساسيا للسلوك الجماعي. فهم يرون أن الجماعة كالفرد تتعرض إلى حالات من التضعضع والتمزق بين الحين والآخر. فإذا كان هذا التمزق عنيفا فانه ينقل الجماعة إلى حالة من الهياج والتوتر الذي عادة ما يؤدي إلى أعمال العنف.

#### 3-4 السلوك الاجتماعي:

وهو السلوك الشائع بين الجماعات الإنسانية. فهو الذي يمثل علاقة الفرد بغيره من الأفراد، ويعتبر الدكتور نجيب اسكندر أن السلوك الاجتماعي سلوك يكتسبه الفرد منذ ولادته نتيجة علاقاته بأسرته التي ينشأ ضمنها ثم علاقاته بأفراد المجتمع الأكبر فيما بعد. فارتباط شخص بشخص آخر يترتب عليه سلوك معين نتيجة تأثير كل منهما على الآخر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> كامل المغربي، مرجع سابق، ص 25 - 26 .

#### 4- مقومات السلوك:

إن الأفراد يختلفون من حيث سلوكهم، و الفرد الواحد يختلف سلوكه من وقت إلى آخر ، فهناك من يتسم بالعصبية وحدة المزاج و البعض الآخر يظهر بسلوك عدواني أو إجرامي، بينما يتسم آخرون بالنزاهة و التسامح و الالتزام الديني. هذا كله قاد علماء النفس إلى التعرف على المقومات و المتغيرات الرئيسية التالية:

#### 4-1 الجنس:

أي أن تصرف الذكر يختلف عن تصرف الأنثى، فالذكر يتصف عادة بالجرأة و الإقدام و المخاطرة، فيما تتصف الإناث بالحذر و الحيطة في نفس المواقف.

#### 4-2 السن:

يتسم الشباب مثلا بالتهور وسرعة الانفعال، بينما يتسم كبار السن بالهدوء و الاتزان و التعقل كرد فعل لنفس الموقف.

#### 4-3 الشخصية:

تلعب شخصية الفرد دورا رئيسيا في سلوكه ، فاختلف خصائص شخصية الأفراد هي التي تحدد ردود أفعالهم، حيث لا يعقل أن يتصرف الجبان غير الواثق من نفسه بنفس التصرف الذي يعكسه الشخص الشجاع، أو يتساوى سلوك الشخص السلبي مع سلوك الشخص الايجابي و سلوك الهزلي مع سلوك الجاد و سلوك المسالم مع سلوك المجادل و سلوك المتسامح مع سلوك الحاقد.

#### 4-4 البيئة الخاصة:

وهي البيئة المادية و المعنوية التي يعيش الفرد في إطارها . فسلوك الأب تجاه مشكلة تواجه الأسرة تختلف عن سلوك الابن وذلك لما يتسم به الأب من مسؤولية الرعاية و الحماية للأسرة بكاملها.و كذلك فإن سلوك الفرد المتزوج يختلف عن سلوك<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص ص: 24\_25 .

الفرد الأعزب لأن دورهما يختلفان، و لذلك فإن سلوك كل فرد يتأثر بالوقائع التي يعاصرها و بالدور الذي يلعبه في تلك الواقعة.

#### 4-5 العوامل البيئية العامة:

والتي تعتبر محصلة للتفاعلات بين مجموعات العوامل البيئية و العوامل الوراثية . فالشخص الذي ينشأ في بيئة حضرية يختلف في سلوكه عن شخص ينشأ في الريف حيث تختلف العادات و التقاليد.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص: 25.

## 5- العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني:

إنّ السلوك الإنساني في أي مجتمع من المجتمعات يتأثر بعاملين هما: العوامل الشخصية و العوامل البيئية.

### 1-5 العوامل الشخصية:

هي العوامل التي تتكوّن منها شخصية الفرد و تؤثر في سلوكه و تنقسم إلى مكونين هما: المكونات الجسمية (الفسولوجية) و المكونات العقلية و النفسية.

### 1-5-1 العوامل الجسمية:

هي المكونات الحيوية و الأكيدة لسلوك الفرد التي تميّزه عن غيره من الكائنات و تتمثّل هذه المكونات في الشكل العام مثل الطول، القصر، شكل الوجه و لون البشرة، و يرث الفرد هذه المكونات من الوالدين و الجدود بنسب متفاوتة تقرّرها قوانين الوراثة، و لا أحد ينكر أنّ الهيئة الخارجية للإنسان تؤثر في شخصيته و سلوكه مثل: شكل الوجه إن كان مقبولاً أو غير مقبول من قبل الآخرين (الجمال - القبح)، و طوله و قصره، حيث يبدأ الفرد علاقاته الأولى مع الآخرين من خلال شكله الخارجي قبل أن يتكلّم أو يعبر عن مشاعره، و قد يصدر الأفراد حكماً عليه من خلال شكله الخارجي. كما أنّ شكل جسم الفرد قد يلعب دوراً في اختياره لمجال معين من التعليم أو الرياضة أو حتّى المهنة في بعض الأحيان. و قد يحرم الفرد من النجاح في الحياة بسبب شكل جسمه، مثل عدم القدرة على النجاح في مهنة التدريس، أو عدم القدرة على الالتحاق بمجال عسكري و نحو ذلك.

و قد لا يكون لجمال شكل الفرد - مثل: الطول و جمال الوجه و قوّة البنية - تأثير على الفرد ذاته، لأنّه قد يشغل بالشكل الذي هو عليه. غير أنّ المشكلة تعتمد على مدى تقبل الآخرين له أو عدم تقبلهم، و هذا ينعكس بدوره على مشاعر الفرد تجاه نفسه و سلوكه إزاء الآخرين و تجاه علاقاته معهم و مدى نجاحه في حياته أو عمله الذي يقوم به. غير أنّ الفرد قد يتغلب على بعض الصفات الجسمية غير المرغوبة بصفات<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1993، ص ص : 21 -



أخرى، مثل: حسن الخلق و الشفافية و التفاني في ربط العلاقات و خدمة الآخرين، أو بالقيام بأعمال مسلية أو رياضية تجعل الآخرين يتقبلونه و ينسون الجانب السيئ في جسمه. و القضية هنا تعتمد على نضج الآخرين و رؤيتهم لهذا الفرد و تقبلهم له و تفويمهم للسلوك و ليس لمظهر الشخصية.

### 5-1-2 المكونات العقلية و النفسية:

و هي المكوّنات أو العمليات النفسية التي يعتمد عليها سلوك الفرد أكثر ممّا يعتمد على المكونات الجسمية، و ذلك لأنّ الإنسان منذ لحظة ولادته يبدأ بمرحلة التقييم و الإدراك و الدوافع. و تتمثّل المكونات العقلية و النفسية في الذكاء و القدرات العقلية الخاصة، و الثقة بالنفس. و هذه المكونات قد تكون للوراثة جانب كبير في تكوينها. و بصفة عامة تشكل المكونات الجسمية و العقلية و النفسية شخصية الفرد، و لذلك تؤدي مجتمعة دوراً فعالاً في تحديد السلوك الإنساني.

### 5-2 العوامل البيئية:

البيئة هي العامل الآخر في السلوك الإنساني. و هذا العامل يشتمل على مثيرات متعدّدة، كالضوء و الأصوات و الروائح و الأشخاص. و لاشكّ في أنّ جميع هذه المثيرات (المواقف) لها تأثير كبير على سلوك الفرد. و العوامل البيئية لا تشتمل على هذه المثيرات الموقفية فحسب، بل تحتوي أيضاً على عوامل مادية و عوامل اجتماعية حضارية تحيط بالإنسان و تؤثر في سلوكه منذ ولادته و حتّى مماته. و يرى احد باحثين أنّ "الإنسان تظاهرة بشرية يتفاوت من بيئة لأخرى، من حيث عدده و كثافته و سلالاته و درجة تحضره و تفوقه العلمي، ممّا يؤدي إلى تباين البيئات البشرية". فالبيئة هي التي توحد بين المواقف الكلية سواء الماضية أو الحاضرة ليتم توقع المستقبل.<sup>1</sup>

على الرغم من أهمية العوامل الشخصية و العوامل البيئية في تشكيل سلوك الفرد، إلّا أنّ فهم السلوك الإنساني يستمد من الإحاطة الشاملة بالبيئة بشقيها المادي و الاجتماعي

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص: 22 .

## 6- مراحل تطور السلوك التنظيمي:

لقد استحوذت دراسة السلوك البشري في مختلف المجالات على اهتمام علماء النفس والاجتماع والاقتصاد منذ أقدم العصور، وقد برزت في أواخر القرن التاسع عشر وخلال بداية القرن العشرين نظريات متعددة في العالم الغربي المتمكن حين ذلك، في إطار ميدان علم النفس والإدارة، محاولة بذلك تقديم تصورات نظرية تدعمها دراسات وبحوث ميدانية لفهم السلوك البشري، وتوجيهه لتحقيق أهداف محددة.

إذ قد تكون هذه الأهداف اقتصادية، اجتماعية، سياسية، أو علاجية إلى غيرها من الأهداف.

إن دراسة السلوك التنظيمي تنحصر بصفة عامة في محاولة فهم وتوجيه العلاقات الإنسانية الموجودة بين الأفراد في إطار تنظيمي معين.

حيث في الغالب الأعم ما يكون هذا الإطار التنظيمي عبارة عن مؤسسات ذات صبغة اقتصادية أو خدمية غير مربحة بصفة عامة، أو صناعية إنتاجية بصفة خاصة.

لهذا فان دراسة السلوك البشري في إطار المنظمات الصناعية قد كون فرعاً مستقلاً في ميدان علم النفس تحت اسم علم النفس الصناعي، غير انه ومنذ بداية السبعينات تحول الاهتمام من دراسة السلوك الفردي وتأثيره في الإنتاج والإنتاجية إلى الاهتمام بتأثير الأطر التنظيمية في سلوك الفرد مثل تأثير نمط الإشراف، تأثيرات البيئة في مستوى ولاء العمال وأدائهم الفردي والجماعي، ....وقد نما هذا الاهتمام ليدفع في نهاية المطاف علم النفس الصناعي ليغير اسمه ليصبح علم النفس التنظيمي.

وقد ظهر هذا التوجه الجديد في اهتمامات علم النفس التنظيمي نتيجة لعدة أسباب أهمها:

1- ظهور حركة القياس: والتي اعتمدت على مفاهيم علم النفس الفارقي، والتي ركزت على دراسة الفروقات الفردية، وتبرير وجود هذه الفروقات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نعمون عبد السلام، محاضرات في سياق تسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس، قسنطينة، 2010.

2- حركة العلاقات الإنسانية: والتي اعتمدت في مبادئها على نتائج دراسة التون ماي(1880-1940) حيث دفعة هذه الدراسة للوجود أهمية الجانب النفسي والاجتماعي في دراسة السلوك الإنساني في المؤسسات .

3- حركة الهندسة الصناعية التجريبية: والتي اعتمدت أساسا في دراسة السلوك الإنساني على أساليب علم النفس التجريبي والهندسة البشرية (الارغونوميا)، وما يتطلب ذلك من ضرورة وضع برامج عديدة لتكيف العامل مع الآلات التي يعمل عليها.

ونتيجة لكل ذلك أصبح السلوك الفردي والجماعي يدرس في المنظمات المختلفة الصفات والتوجهات، والأهداف، من خلال هذا المنظور الثلاثي السابق الذكر، أصبح السلوك التنظيمي يدرس من خلال النظريات العديدة التي وضعها علماء النفس والاجتماع، والإدارة ، والتسيير.<sup>1</sup>

أصبح مجال السلوك التنظيمي يهتم بفهم وتحليل اتجاهات ومشاعر، وادراكات ودوافع الأفراد في إطار تنظيمي معين .

يعالج السلوك التنظيمي قضايا تنظيمية بطريقة عملية، فهو يساعد الأفراد على تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي في العمل، ومساعدة الإداريين على تحسين أدائهم وفعاليتهم الإدارية والتنظيمية والاجتماعية.

لا تقتصر أهمية السلوك التنظيمي على المذكورين سابقا بل انه يسعى إلى اكتشاف واستنباط مفاهيم تنظيمية وإدارية جديدة من خلال نتائج الدراسات الميدانية التي تهتم بالجانب السيكولوجي الاجتماعي والتنظيمي فهو علم يهتم بالبحث وبتطبيق نظريات ومعارف سيكولوجية في التنظيم، يساعده في ذلك علوم أخرى ذات صلة بالموضوعات التي يعالجها السلوك التنظيمي وتتمثل في علم الاجتماع، علم النفس، علم الاقتصاد، التاريخ، علم الأجناس، الإحصاء السلوكي.<sup>2</sup>

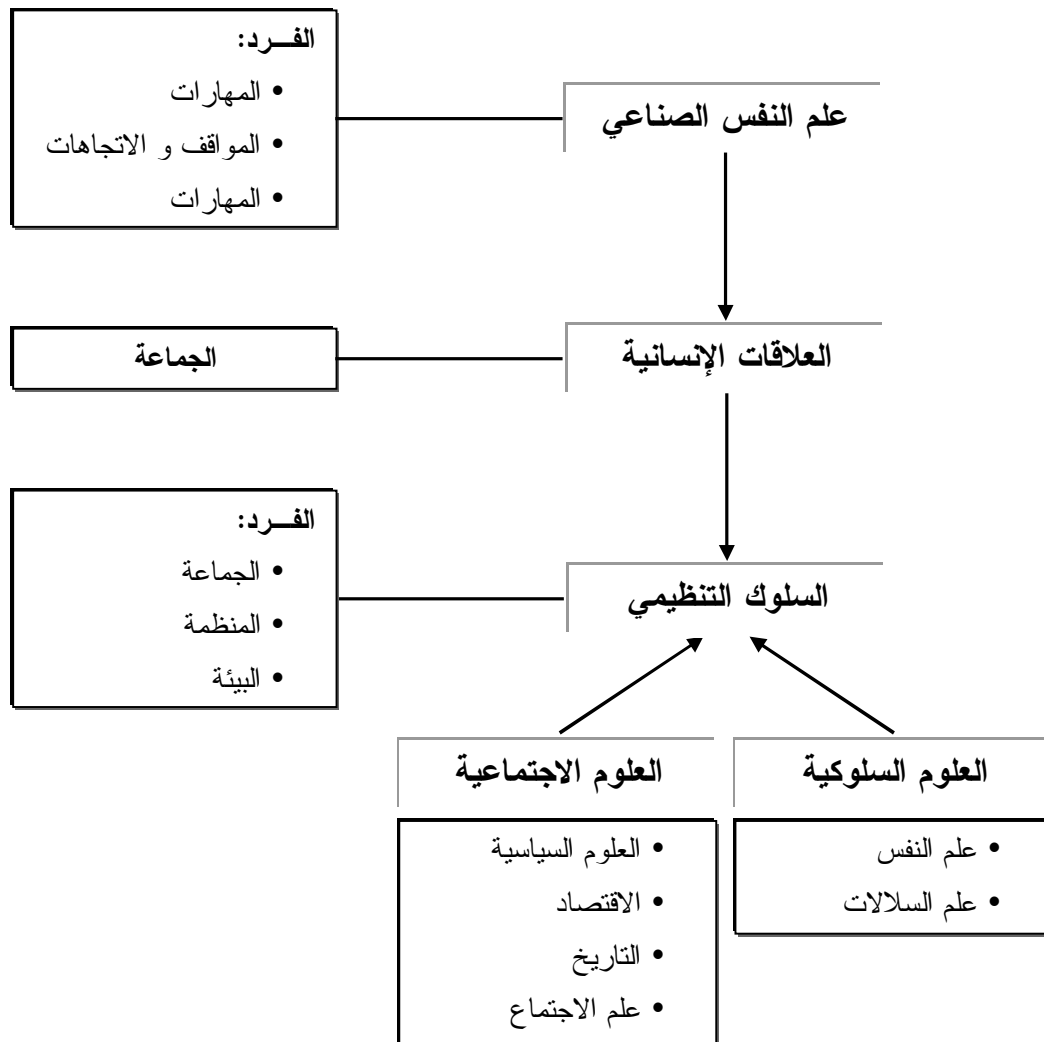
<sup>1</sup> نعمون عبد السلام، مرجع سابق.

<sup>2</sup> الهاشمي لوكيا، محاضرة كمدخل للسلوك التنظيمي، قسم علم النفس، قسنطينة، 2009.

يرتبط مجال السلوك التنظيمي ارتباطا وثيقا بالتطور التنظيمي والذي يعبر عن الجهودات المبذولة من طرف الفاعلين في التنظيم، والتي تؤدي إلى التغيير والنمو والتحسين في المجال التطبيقي، وذلك باستخدام مفاهيم العلوم السلوكية. مما سبق ذكره نتوصل إلى أن السلوك التنظيمي يهدف أساسا إلى دراسة السلوك البشري في إطار منظمات معينة للحصول على بيانات ومعلومات سابقا عن هذا السلوك.<sup>1</sup> و الشكل الموالي يوضح مراحل تطور مفهوم السلوك التنظيمي

شكل رقم (7):

مراحل تطور مفهوم السلوك التنظيمي.



المرجع: منصور بن إبراهيم عبد الله، مرجع سابق، ص: 55.

<sup>1</sup> الهاشمي لوكيا، نفس المرجع السابق.

## 7- تعريف السلوك التنظيمي:

يشير تعبير السلوك التنظيمي إلى مؤثرات متداخلة متعددة على أنماط سلوك الناس في المنظمات. وعلى ذلك تشمل دراسة السلوك التنظيمي فهما للعناصر التالية:

- ✓ سلوك الناس، العمليات التنظيمية وانجاز العمل.
- ✓ عملية الإدارة، التفاعل مع البيئة الخارجية.
- ✓ المحيط التنظيمي الذي تتم فيه عملية الإدارة.<sup>1</sup>

وقد عرف الأستاذ هودجيتس و التمان السلوك التنظيمي بأنه ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف و تفهم و تنبؤ و ضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية . ويعتبر هذا التعريف شاملاً حيث أنه يشتمل عند تطبيقه على الأفراد و الجماعات في بيئة التنظيم على قواعد السلوك الطبيعية والقيم، و الإدراكات الحسية و الاتجاهات وغيرها من المحددات السلوكية.<sup>2</sup>

علم السلوك التنظيمي هو ذلك العلم الذي يدرس سلوك الأفراد داخل المنظمات وهو محصلة علوم أخرى أهمها علم النفس و علم الاجتماع وهو علم وفن.<sup>3</sup> إن السلوك التنظيمي يؤدي دوراً مهماً في التأثير على أداء و سلوك المنظمة. و يتأثر أيضاً سلوك الفرد بما يسود في المنظمة من ضوابط الوظيفة، أنظمة العمل، الحوافز المادية و المعنوية، أساليب الإشراف و التوجيه، و الرقابة و مناخ العمل الاجتماعي التي تتيحها المنظمة، جميعها تؤثر في تكيف سلوك و تصرفات الأفراد بالمنظمات.

و الشكل التالي (8) يوضح إطار دراسة السلوك التنظيمي.

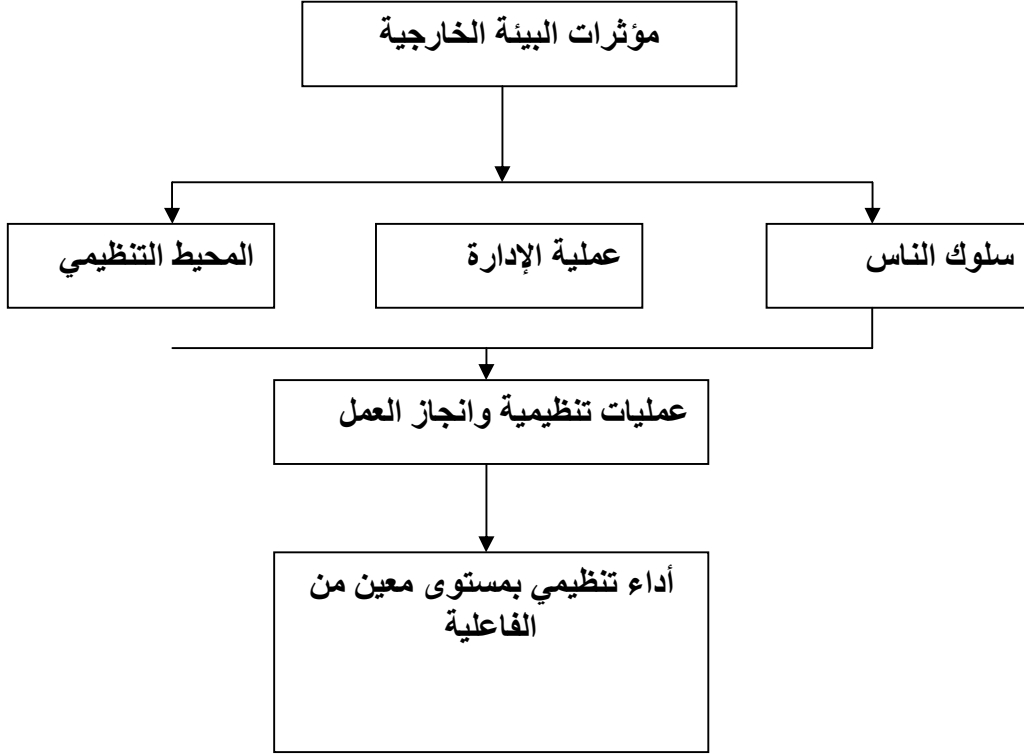
<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي (نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل)، الناشر أحمد سيد مصطفى، القاهرة، مصر، 2005، ص ص: 20 — 21.

<sup>2</sup> كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص: 21 .

<sup>3</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 25.

شكل (8) إطار دراسة السلوك التنظيمي:

الشكل (8)s



المرجع: احمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص: 21 .

## 8- الهدف من دراسة السلوك التنظيمي:

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

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

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

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

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

8-1 التعرف على مسببات السلوك.

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

8-3 التوجه والسيطرة و التحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 25 – 26.

## 9- أنماط السلوك التنظيمي:

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

و لما كان التنظيم يضم كلاً من الفرد و المنظمة على حدّ سواء، فإنّ علماء التنظيم يميلون إلى التمييز بين نمطين من السلوك التنظيمي هما:

### 9-1 السلوك التنظيمي الكلي:

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

### 9-2 السلوك التنظيمي الجزئي:

الذي يركز على دراسة الفرد في المنظمة التي يعمل بها وحده. و يرى أنّ العناصر البشرية هي موضوع الدراسة، و وحدة التحليل و يهتم هذا النمط بالمكونات<sup>1</sup>

<sup>1</sup> منصور بن إبراهيم عبد الله، مرجع سابق، ص: 61-63 .



النفسية لكل فرد، و بالمتغيرات الفردية و الجماعية الأخرى التي تحدّد الكيفية التي  
يحتمل أن يتجاوب بها الفرد في موقف معين.

و يقارن بعض الباحثين بين السلوك التنظيمي الجزئي و السلوك التنظيمي الكلي،  
حيث يعتقد أنّ الاختلافات بين النظرة الكلاسيكية للسلوك التنظيمي و بين النظرة  
الحديثة له تكمن فيما أوضحتها البحوث و التطبيقات المعاصرة. و على سبيل المثال لا  
يستطيع المرء أن ينكر دور القدرات و السلوكيات عند الأفراد في دراسة النزاع  
(الصراع) داخل الوحدات التنظيمية، كما لا يستطيع أن ينكر التأثير الأكبر للهيكلي  
التنظيمي و تأثير الثقافة في العلاقات الشخصية الداخلية بالمنظمات، فالتركيز في  
السلوك التنظيمي الكلي يتمثل في الصراع أو القوة للأنظمة الجزئية الرئيسية أو  
المنظمات، و كذلك القرائن كمقاوم للفرد، و العوامل المساعدة على شرح و إدارة تلك  
الصفات للحياة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك إن السلوك التنظيمي لا يركز على تصميم  
عمل الفرد و دور العلاقات، بل يركز على مهام الوحدات و التقنية التنظيمية و  
تطبيقاتها لتصميم المشروعات المعقّدة. كما أنه لا يؤكّد على التكيف الفردي (الإنساني)  
مع المؤثرات الاجتماعية، بل يؤكّد على عمليات تكيف الأنظمة الجزئية الرئيسية و  
المنظمات بكاملها مع البيئات و قرائنها المتغيرة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> منصور بن إبراهيم عبد الله، مرجع سابق، ص: 61-63 .

#### الجدول رقم (4):

#### مقارنة بين السلوك التنظيمي الجزئي و الكلي.

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

المصدر: (منصور بن إبراهيم عبد الله، مرجع سابق، ص 64 .)

## 10- 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 و هي:

. **النماذج التقليدية:** و تفترض أنّ العاملين في المنظمات هم أدوات منفذة و مطيعة فهم يؤدون أعمالهم و يتقبلون الأوامر الموجهة لهم دون أن يفكروا أو يتطلعوا إلى مطمح أو نفوذ أو يشغلوا أنفسهم ببدائل و متغيرات ليختاروا منها. لأنّ ما تريده المنظمة منهم سيعود عليهم بالنفع لا محالة.

. **النماذج الإنسانية:** و تفترض بأنّ للعاملين اتجاهاتهم و ميولهم الخاصة التي تتحدّد في ضوءها الأهداف. فهم يقدمون للعمل في المنظمات لتحقيق ما جاءوا من أجله عن طريق تقديم خبرتهم و وقتهم للمنظمة. و أنّ الفرد لن يعمل و لن يخلص في عمله حين يحس بالتعارض و التناقض بين أهدافه و أهداف منظمته ، أو حين يشعر بأن العديد من المواقف السلوكية و الظواهر النفسية المعقّدة ستظهر في أجواء العمل.

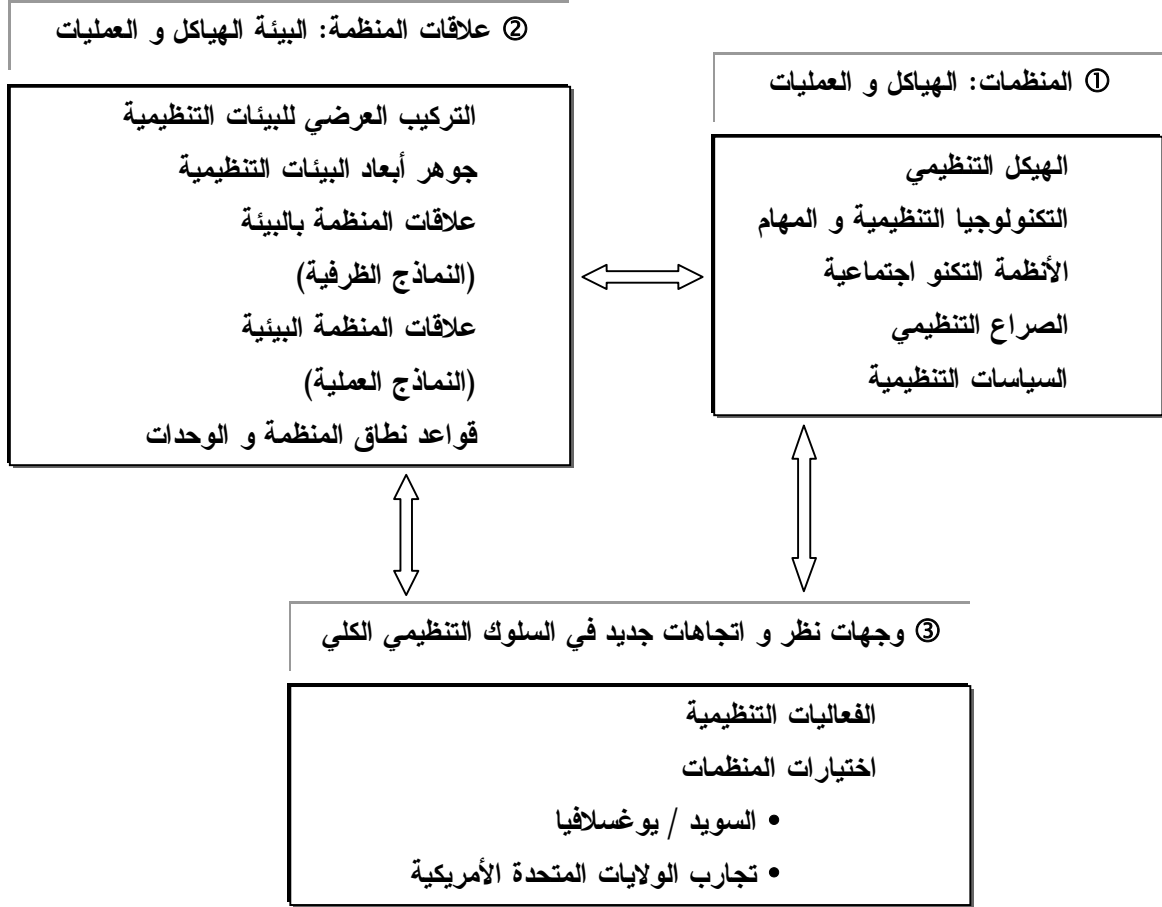
. **النماذج المعرفية و الإدراكية:** و تعدّ هذه النماذج الأكثر تعقيداً و الأصعب فهماً لتفسير السلوك الإنساني و التنظيمي. فالأفراد هنا هم متخذو قرارات قبل أن يقدموا على التصرفات. و أنّ هناك خطوات و عناصر و قوى فاعلة تساهم فيها الحواس و المشاعر ، القدرات الإدراكية ، التجارب ، الخبرات ، عمليات التعلّم ، الانفعال ، التذكر و غيرها، إضافة إلى الوسط و المجال و البيئة التي تعدّ مثيرات و منبهات لكلّ تصرف.<sup>1</sup>

و يرى أحد الباحثين أنّ المقارنة بين نمط السلوك التنظيمي الكلي و نظيره السلوك التنظيمي الجزئي أدت إلى ظهور النموذج الشامل لمكونات السلوك التنظيمي الكلي الذي يوضحه الشكل الموالي.

<sup>1</sup> منصور بن إبراهيم عبد الله، مرجع سابق، ص: 67—68.

## شكل رقم (9):

### النموذج الشامل لمكونات السلوك التنظيمي الكلي.



المرجع: منصور بن عبد الله، مرجع سابق، ص 69 .

- و يتضح من النموذج أنّ السلوك التنظيمي الكلي يتضمن ثلاثة أقسام هي:
1. الهياكل و العمليات من خلال المنظمات: أي السلوك و تصميم الوحدات الجزئية التنظيمية الرئيسية و تضافرها.
  2. يغطي الهياكل و العمليات التي تربط المنظمات ببيئاتها الخارجية: أي السلوك و تصميم المنظمات بشكل شمولي.
  3. يركز على بعض الأفكار الطارئة و الحدود الجديدة في السلوك التنظيمي الكلي، التي تؤثر في السلوك و التصميم الداخلي و التصميم الخارجي للديناميات التنظيمية.

إن السلوك التنظيمي يستفيد من عدّة حقول متميّزة في العلوم السلوكية منها الإدارة، علم النفس و علم الاجتماع و علم السلالات (الأنثروبولوجيا) و علم الاتصال، علم السياسة و نظريات التنظيم. و يرى علماء السلوك التنظيمي أنّ مجالات علم النفس و علم الاجتماع و علم السلالات توفر خدمات جليّة للمديرين في منظمات العمل و اقترح جبسون و زملاؤه دليلاً تطبيقياً للمديرين في السلوك التنظيمي يوضح أربعة عناصر هي: العلوم السلوكية، مجالات استفادة المديرين، وحدة التحليل و مجال تطبيق السلوك التنظيمي.<sup>1</sup>

وير احد الباحثين أن العلوم السلوكية مدخل متعدد الأبعاد يمكن دراسته من خلال ثلاث أبعاد رئيسية هي علم النفس، علم الاجتماع، علم الإنسان.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> منصور بن إبراهيم عبد الله ، مرجع سابق، ص: 70.

<sup>2</sup> احمد سيد مصطفى، مرجع سابق ، ص: 24.

## 11- عناصر السلوك التنظيمي:

هناك مستويان من العناصر التي تشكل السلوك التنظيمي ، أولهما عناصر السلوك الفردي و ثانيهما عناصر السلوك التنظيمي.

### 11-1 عناصر السلوك الفردي:

وهي تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للناس وهذه العناصر هي:

#### 11-1-1 الإدراك:

وهو يتناول كيف يرى الفرد الناس من حوله وكيف يفهم ويفسر المواقف والأحداث من حوله . وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه على الآخرين وعلى تصرفات واتخاذ القرارات.

#### 11-1-2 التعلم:

وهو الموضوع الذي يفيد العاملين في فهم كيف يكتسب العاملون سلوكهم وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

#### 11-1-3 الدافعية:

وهو موضوع يفيد في فهمنا العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين، وفي التسلح ببعض الأدوات والمهارات التي يمكن من خلالها حث العاملين ورفع حماسهم في أفعالهم.

#### 11-1-4 الشخصية:

وهو موضوع يساعد المدير على فهم مكونات وخصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم وتوجيههم للأداء السليم.

#### 11-1-5 الاتجاهات النفسية:

هو موضوع يفيد المدير في معرفة آراء ومشاعر وميول الناس ، للتصرف في مواقف معينة وكيف يمكنه التأثير عليها لصالح العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 46.

## 11-2 عناصر السلوك الجماعي:

وهو عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد، أو الجماعات وهي لازمة لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه وهذه العناصر هي:

### 11-2-1 الجماعات:

وفيها يتم التعرف على تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي والصراع الجماعي وعلاقتها بسلوك العمل، كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

### 11-2-2 القيادة:

يفيد هذا الموضوع في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

### 11-2-3 الاتصال:

ويهم أي مدير أو عامل في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل وكيف يمكن جعله بدون معوقات ورفع مهارات الاتصال بمختلف الطرق.<sup>1</sup>

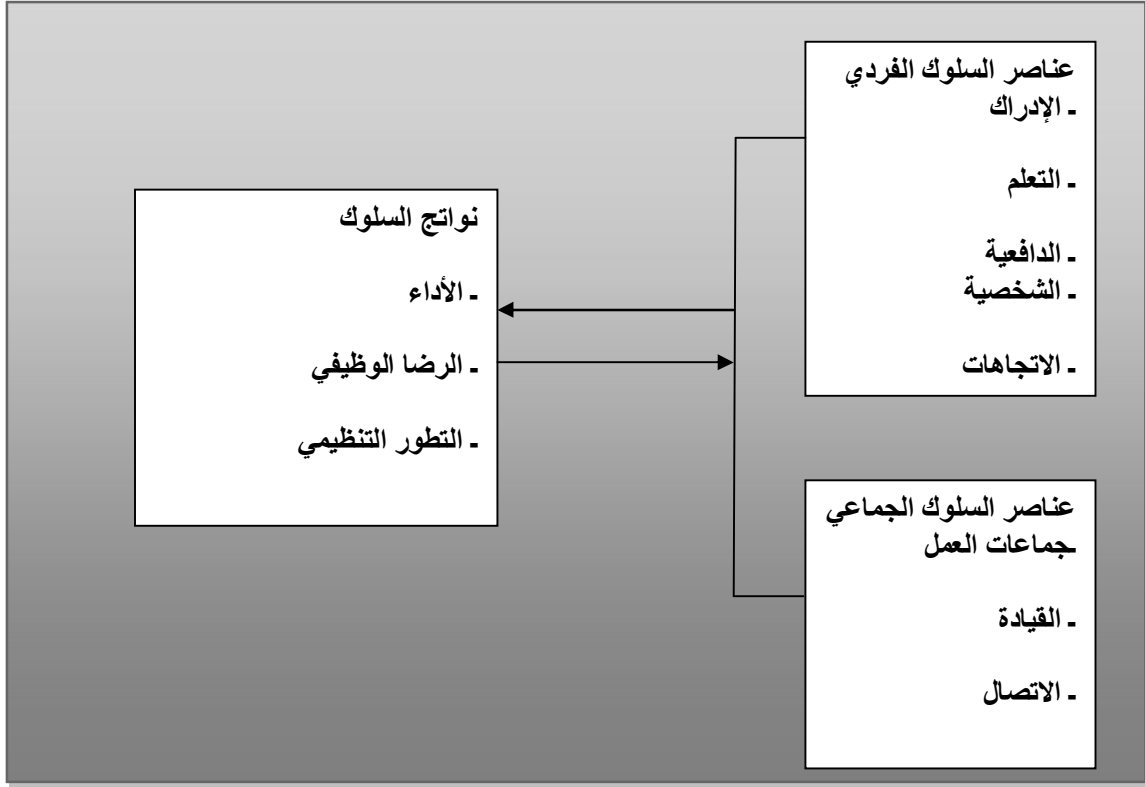
إن السلوك التنظيمي هو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي، والذي يهتم بسلوك الناس داخل المنظمات.<sup>2</sup>

والشكل التالي (10) يوضح نموذج السلوك التنظيمي.

<sup>1</sup> احمد ماهر ، مرجع سابق، ص: 46 \_ 47

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص: 24 .

## شكل (10) نموذج للسلوك التنظيمي



المرجع : احمد ماهر، مرجع سابق، ص: 45 .



## 12- نظريات السلوك التنظيمي:

و يميز احد الباحثين بين النظريات السلوكية التي تفسر جانباً من السلوك التنظيمي وفقاً لطابعها و مضمونها على النحو التالي:

### 1-12 النظرية الوصفية:

و تقتصر مهمتها على بيان المتغيرات ذات العلاقة ببعضها و التي لها أثر في السلوك البشري. فهي لا تقيم هذه العلاقات و لا تحلل أو تناقش السببية بينها. مثال ذلك أن تدرس حالة إدارية أو تنظيمية قائمة فيتم شرح أبعادها و علاقاتها انطلاقاً من تصوّر مسبق يرى أنّ كل الحالات المماثلة ستكون أوضاعها واحدة فهي تصف ما هو كائن.

### 2-12 النظرية التنبؤية:

و تستند إلى العلية و السببية بين المتغيرات و الظواهر و هي أكثر تعقيداً و أعمق و أشمل من الحالات الوصفية في تقنياتها و أدواتها ، فهي لا تكتفي بشرح و وصف ما هو قائم بل تتعداه إلى تفسير ذلك و بيان الكيفية و السببية له و من ثمّ تتيح القدرة للتنبؤ و وقوع ما هو محتمل مستقبلاً في ضوء ما تحقق سابقاً و حاضراً و الصلة وثيقة بين هذه النظريات و بين تصميم التجارب و استخدام نماذج المحاكاة.

### 3-12 النظرية المعيارية:

و يطلق عليها أحياناً النظرية التصورية، و هي التي تصف موقف أو واقع ما و توضح كونه صحيحاً أو خطأ ، أي أنها تساعد على تصوير الظرف أو المشكلة أو الوضع القائم و تهدي الأطراف ذوي العلاقة إلى القرارات أو التصرفات الأنسب لها. فهي تحدّد ما ينبغي أن يتّخذ من قرارات أو تصرفات عند التعامل مع الآخرين.

### 4-12 النظرية العامة والنظرية الظرفية:

يتّجه بعض الباحثين إلى تصنيف النظريات السلوكية التي تحاول تفسير السلوك<sup>1</sup>

<sup>1</sup> منصور بن إبراهيم عبد الله، مرجع سابق، ص ص : 58— 59 .

التنظيمي بطريقة أخرى، فهناك من يميز بين نظريات عامة Universalism و أخرى ظرفية Contingency. فالنظريات العامة تعطي طريقة واحدة تعتبرها الأفضل لمواجهة مشاكل التنظيمات و سلوكياتها. فهي لا تعير وزناً للفروق الفردية و لا للأوضاع البيئية و الظرفية المحيطة بالمنظمات أو القائمة فيها. في حين أنّ النظريات الظرفية تنطلق من قناعتها بأنّ الفروق بين الأفراد والاختلاف في الظروف ، يستلزم تصرفات و قرارات و معالجات مختلفة. و لذلك تعد الأخيرة أكثر تعقيداً و أقرب للعلم من الأولى. ففي الوقت الذي يرى فيه أنصار النظريات العامة أن المشاركة اللامركزية و النمط الديمقراطي هو الأنسب و الأفضل في تسيير المنظمات و أنّ الحوافز المادية هي الأكثر فاعلية في تحسين الأداء و أنّ الوقاية المباشرة هي الأفضل للحدّ من الظواهر السلبية، فإنّ أنصار الظرفية يتحفظون على هذه التعليمات، و يرون أنّ هياكل المنظمة و أنماط قياداتها و نظم حوافزها يعتمد على متغيرات و عوامل و ظروف متعدّدة ينبغي تحديدها و تشخيصها قبل الإدعاء بأفضلية هذا النمط أو ذاك.<sup>1</sup>

## 5-12 نظريات النظام:

ومن رواد هذا الفكر كريس ارجريس، و دوجلاس ماكجريجور، ورنسيس ليكارت، و ابراهام ماسلو، و فريدريك هرزبرج والعديد من علماء السلوك و علماء الإدارة المعاصرة.

ويمكن تجميع آراء هؤلاء المساهمين وتلخيصها في المبادئ التالية:

✓ اختلاف الناس في حاجاتهم فبعضهم تسيطر عليه الحاجات المادية والبعض الآخر تسيطر عليه الحاجة للتقدير، أو تحقيق الذات. وقيام المنظمة بمساعدة الأفراد في إشباع حاجاتهم يساعد في إبراز طاقاتهم وإمكانياتهم إلى أبعد حد.

✓ يسعى الأفراد لأن يكون ناضجين وناجحين في العمل وهم يبرزون طاقاتهم لكي يشعروا بالكمال و النجاح، وذلك إذا كان العمل مصمماً ومهيئاً و مساعد على النجاح.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> منصور بن إبراهيم عبد الله، مرجع سابق، ص ص: 59 — 60.

<sup>2</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص ص: 39 — 40 . للتعلم أكثر أنظر لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، ( الجزء الثاني)، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006. ص ص: 77 — 101.

- ✓ يسعى الأفراد لأن يكون منضبطين في العمل، ولكن الرقابة المباشرة التي قد تفرضها الإدارة قد تفسد أو تؤذي هذا الشعور بالانضباط وعليه فإن الرقابة الغير مباشرة من قبل الإدارة مع إشعار الناس بأنهم مسئولين عن أعمالهم يمكن أن يعمق الإحساس بالانضباط الذاتي ويشجع حالة من الرقابة الذاتية للعمل ونتائجه.
- ✓ يتميز الناس بأن لديهم قدر من الحماس والدافعية الداخلية للعمل بالأداء المميز. ويمكن للمنظمات أن تستفيد من هذه الرغبة في العمل و الانجاز.
- ✓ تتطافر عناصر أخرى تؤثر في سلوك الفرد في عمله ومن أهمها طريقة الفهم أسلوب اكتساب السلوك، الاتجاهات النفسية، القدرات وأسلوب الاتصال بالآخرين، والقدرة على القيادة. وعلى المدير أن يأخذ كل هذه العناصر في الحسبان عند إدارته للآخرين.
- ✓ يسعى الفرد لتحقيق تقابل وتمائل بين أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل بها، فإن لم يكن هناك تعارض بين هاتين المجموعتين من الأهداف، انطلقت الطاقات السلوكية و القدرات الفردية لتحقيق هذه الأهداف.
- ✓ يختلف سلوك الأفراد حسب الموقف الذي يتعرضون له، وأيضا يختلف نمط تصرف الإدارة مع الأفراد حسب الظروف .
- ✓ يختلف السلوك الفردي و الإداري من دولة إلى أخرى (أو من حضارة إلى أخرى) وعلى من يمارس أعمال في عدة حضارات أن يراعي الاختلافات في سلوك الناس.
- ✓ إن اعتراف المنظمات بالمبادئ السابقة يعني اقتناعها بضرورة وضع ممارسات و سياسات إدارية تتماشى مع هذه المبادئ. ومن ضمن هذه الممارسات و السياسات الإدارية المرنة، تصميم العمل ووضع أنظمة لتفويض السلطات و تنمية المهارات في ممارسة السلطة المفوضة وغيرها من الممارسات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص ص : 40 — 41 .

و بالرغم من أن هذه النظريات تقدم مجموعة من المبادئ التي أثبتت التجارب أنها ناجحة، إلا أنه مازالت هناك عناصر أخرى في العملية الإدارية و المنظمات التي لم تغطيها النظريات ، فقد اهتمت هذه النظريات بالجوانب السلوكية مع إغفال العمليات الإدارية و التنظيمية.<sup>1</sup>

و يرى أحد الباحثين ، أنّ النظريات السلوكية بصفة عامة و النظريات التنظيمية بصفة خاصة، تستند على بعض المسلمات يعرضها فيما يلي:

1. لا توجد نظرية علمية نهائية فما يصدق أو يصح منها سواء بالملاحظة أو التجريب أو بالاختبار الميداني قد لا يصدق غداً و لا يصح في ظلّ ظروف أخرى.

2. أنّ بعض النظريات قد يتقدم عليها الزمن و تظلّ صحتها قائمة. أو أنّها تمرّ بمراحل متعدّدة في التحقيق و التجريب و الاختبار، و لدرجة أنّها تصبح شبه ثابتة و لو بدرجة نسبية أكثر من غيرها. فمثل هذه النظريات قد ترقى يوماً لأن تصبح قانوناً علمياً.

3. أنّ نضوج أي حقل علمي معرفي و تكامله يتوقف على عدد نظرياته و فروضه العلمية و درجة صدقها و ثباتها النسبي. و أنّ النظريات العلمية يمكن أن تعد وسيلة إلى نضج هذه العلوم إلى جانب كونها هدفاً لكي تستخدم في التفسير و التنبؤ و التحكم.

4. أنّ النظرية الواحدة أشمل و أكبر من الفرض العلمي. و على الرغم من أنّ الفرض العلمي يلتقي مع النظرية في الهدف الرامي إلى تفسير الظواهر و في كونهما تنظيراً إبداعياً إلا أنّ الفروض العلمية أكثر تخصصاً في موضوعاتها و أقل شمولاً في نطاقها و أنّ النظرية الواحدة قد تبنى على عدّة فروض و لكن ليس كل فرض أو عدّة فروض تعدّ نظرية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص: 41.

<sup>2</sup> محمد عماد الدين إسماعيل، المنهج العلمي وتفسير السلوك، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1992، ص: 18.

### 13- العوامل المؤثرة على السلوك في المنظمات:

المنظمة هي وحدة اجتماعية فنية، تمارس بها شبكة من الأنشطة المتداخلة ومن الضروري فهم الخلافات المتبادلة بين كل من السلوك الإنساني والمتغيرات الأخرى داخل التنظيم وخارجه. ومن ثم تتطلب دراسة السلوك التنظيمي أن تأخذ بالاعتبار التفاعل بين الهيكل التنظيمي، والمهام التي يتعين تنفيذها والتكنولوجيا المستخدمة، وسلوك الناس كعاملين وعملية الإدارة، والبيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة.

تمثل هذه المتغيرات معالم يمكن من خلالها تعريف عدة عناصر متداخلة هي الفرد، والجماعة، والتنظيم والبيئة، وهي عناصر تؤثر ككل على سلوك العاملين في المنظمات.

#### 1-13 الفرد:

أما الفرد، فهو نواة المنظمة. إن أي تنظيم أو منظمة 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.

و إن كانت حاجات الفرد ومتطلبات التنظيم أو المنظمة غير متوافقة. فقد يؤدي هذا إلى إحباط له وصراع مع آخرين. إنها مهمة الإدارة أن تهيئ بيئة عمل توفر إشباعا لحاجات الفرد جنباً إلى جنب مع تحقيق الأهداف التنظيمية.

#### 2-13 الجماعة:

أما الجماعة فستتواجد في كافة المنظمات، كعنصر أساسي في تكوينها وانجاز أعمالها. فالمنظمة تتألف من جماعات من الناس. كما أن أي فرد في المنظمة أو التنظيم هو في الغالب عضو في جماعة أو أكثر. والجماعة قد تكون رسمية ممثلة في قسم أو إدارة يضمها الهيكل التنظيمي أو فريق عمل يشكل بقرار رسمي. أو تكون غير رسمية. حيث تنشأ من انسجام عدة أفراد يجمعهم قاسم مشترك أو أكثر تلبية لحاجات اجتماعية يرغبون إشباعها كعاملين في التنظيم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص ص : 22 – 23.

ويؤثر الناس في الجماعات على بعضهم البعض بطرق كثيرة. كما أن الجماعات يمكن أن تطور هياكلها وتنظيماتها وقادتها.

ويمكن أن تلعب ضغوط الجماعة دورا كبيرا في التأثير على سلوك وأداء أعضائها من الأفراد لذلك فإن فهم هيكل الجماعة وسلوكها يكمل هيكل معرفتنا عن السلوك الضروري ويضيف بعدا جديدا إلى السلوك التنظيمي.

### 3-13 التنظيم:

يتفاعل الأفراد والجماعات مع هيكل التنظيم الرسمي. هذا الهيكل الذي تنشئه الإدارة لترسي علاقات بين الأفراد والجماعات، وتهىء نظما 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 المستخدمة) والقيادة ونظم الإدارة التي تعنى بتخطيط وتوجيه ومراقبة العمليات التنظيمية. ومن ثم يتركز الانتباه على الهيكل التنظيمي وتصميمه، وأنماط الإدارة على سلوك الناس في التنظيم.

### 4-13 البيئة:

تعمل المنظمة ضمن بيئة خارجية تضمها وتؤثر فيهل 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 الخزانة العامة للدولة. وما إلى ذلك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> احمد سيد مصطفى ، مرجع سابق، ص ص : 23\_24 .

## 14- نواتج السلوك التنظيمي:

لسلوك الأفراد داخل أعمالهم نواتج معينة أهم هذه النواتج ما يلي:

### 14-1 الأداء والإنتاجية: ويمكن التمييز بين أبعاد الأداء التالية:

✓ أن يحقق الأفراد الأهداف والأعمال المطلوبة منهم وهو ما يشير إلى الفعالية في الأداء.

✓ أن يستخدم الأفراد الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف وهو ما يشير إلى الكفاءة في استخدام الموارد.

### 14-2 الرضا عن العمل:

وهي تمثل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل، على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر، سياسات المنظمة، رؤساء، الزملاء، المرؤوسين، فرص النمو والترقي، فرص تحقيق الذات وغيرها من العناصر.

ومن الظواهر الرئيسية للرضا عن العمل ما يمس ترك الخدمة، فزيادة معدلات ترك الخدمة هو مؤشر لعدم الرضا عن العمل مثله مثل الغياب والتمارض.<sup>1</sup>

و عندما لا يصل الفرد إلى إشباع حاجاته ورغباته يتحول له هذا الشعور إلى توتر أو إحباط فإنه يلجأ إلى بعض الحيل والأساليب الدفاعية عن نفسه، ومن ضمن ردود الفعل التي تمثل نوع من السلوك الدفاعي ما يلي:

### ❖- السلوك العدواني:

وهو متمثل أما في سلوك عدواني بدني أو لفظي. فيصل السلوك البدني إلى أقصى مداه من خلال التعبير عن توتر أو قلق الفرد من خلال السرقة أو سوء استخدام الأدوات أو أجهزة العمل، كما أن العدوان اللفظي قد يكون متمثلاً في استخدام ألفاظ<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 47-48.

<sup>2</sup> لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص: 183.

نايبة أو سباب أو ثورة انفعالية ضد الزملاء أو المرؤوسين أو الرؤساء حيال وجود ظروف عمل غير مناسبة له.

#### ❖ - التبرير والإسقاط:

وهو سلوك دفاعي يحاول أن يلصق الفرد فيه التهم وعدم قدرته على إشباع الحاجات على الآخرين أو النظام المحيط به. فقد يبرر الفرد عدم حصوله على الحوافز بانخفاض مستوى الإشراف والقيادة أو عدم توافر ظروف عمل سليمة. مثال اتهام شخص لآخر بأنه يكرهه و يبغضه و يكيد له، و الحقيقة قد تكون عكس ذلك. فالشخص الذي يوجه هذا الاتهام لغيره، يسقط في الحقيقة ما في نفسه من كراهية و بغضاء و ينسبهما لغيره.

#### ❖ - التعويض:

وهو أن يقوم الفرد الذي يعاني من عدم إشباع في حاجة معينة داخل العمل إلى إشباعها بصورة أخرى. فالشخص الذي لا يجد فرصة مناسبة لإشباع حاجته الاجتماعية بين رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه قد يجد إشباعاً لهذه الحاجات الاجتماعية داخل النقابة أو داخل حفلات اجتماعية للعمل أو ما شابه ذلك من مناسبات. كما أن الشخص الذي يعاني من عدم إشباع حاجات اجتماعية قد يعرض ذلك عن طريق إشباع حاجات التقدير الشخصي.

#### ❖ - الانسحاب:

وهنا يقوم الفرد بتغيير سلوكه (لا إرادياً). بعدما يكون قد فشل في إشباع إحدى الحاجات أو الوصول إلى هدف معين. فمثلاً الشخص الذي يفشل في الحصول على ترقية في تنافس مع احد الزملاء، قد يتغير سلوكه من كونه ودود ومنتفح ذهنياً إلى شخص منطوي وسلوكه دفاعي ضد الآخرين ومهتم بالعمل وليس بالزملاء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص ص: 183- 184.



إضافة إلى وجود طرق أخرى نذكر منها:

❖ **القمع:** و هو عملية استبعاد مؤقت للإشباع، إلى أن تنتهي الظروف المناسبة لهذا الإشباع. فمثلاً عندما يؤنب المدير أحد موظفيه، يكتم هذا الموظف غضبه حتى يذهب عنه المدير، و بعد ذلك يقوم هذا الموظف بشتم و إهانة مديره.

❖ **النقل (الإزاحة أو التحويل):** و يمكن تفسير ذلك بالمثل التالي:

تحويل عدوان حالة العامل الذي يشعر بالإحباط والغضب بسبب حرمانه من علاوة أو مكافأة تشجيعية أو ترقية، فينقل عدوانه إلى أشياء أو على أشخاص أقرب منه، مثل زملائه في العمل أو زوجته أو أولاده في المنزل، أو إلى الآلة أو الجهاز الذي يعمل عليه فيكسره، أو يوقف العمل، بدلاً من أن يواجه مديره المتسبب في ذلك ويناقشه أو يواجه نفسه ويحدد أسباب فشله ويحاول في المستقبل تجنبها.

❖ **أحلام اليقظة:** ويمكن تفسير هذا العنصر من خلال المثال التالي الموظف الذي يفشل في الحصول على ترقية أو دورة تكوينية ، حين يطمع نفسه بها مرة أخرى.

❖ **رد الفعل:** و هو عملية إخفاء دافع أو نزعة غير مرغوب فيها وراء سلوك مغاير؛ أي عملية لاشعورية ترمي إلى حماية الذات أو العداة. مثل شعور الفرد بالرفض من قبل الآخرين بسبب سلوكه العدوانى فيلجأ إلى الاختفاء تحت شعار التأدب الزائد و المثالية عند بعض الأفراد، و قد يكون هذا نتيجة لشعور الشخص بالقلق و عدم الأمن.

## 15- أثر الاتجاهات الحديثة في الإدارة على السلوك:

تمثل العولمة واحدة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة والمؤثرة على سلوك الناس داخل المنظمات. وبجانب العولمة هناك اتجاهات حديثة أخرى من أهمها ما يلي:

### 1-15 التنوع:

يشير هذا إلى اختلاف الناس في مكان العمل من حيث صفاتهم السكانية مثل: السن، الجنس، الجنسية، الدين، العرق، العادات والتقاليد. 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.

### 2-15 ترتيبات جديدة في العمل:

يشير التطور في علم الإدارة إلى مرونة عالية من قبل المنظمات في التكيف مع الظروف المحيطة بالظروف الاقتصادية قد تؤدي إلى ما يلي:

### 1-2-15 تقليل العمالة:

فلجوء المنظمة إلى ذلك قد يؤدي إلى تدهور في الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين الأمر الذي يجب علاجه بحكمة أثناء تطبيق مثل هذا النظام.

### 2-2-15 التعاقد مع الغير:

تميل بعض المنظمات إلى إلغاء عملياتها الهامشية وشرائها من الغير ويؤدي هذا بالتبعية لنفس الآثار السابقة التي تلحقها عملية تقليل العمالة.

### 3-2-15 العمل في المنزل:

فمن خلال استخدام الانترنت والهاتف والفاكس يمكن أداء أعمال معينة بالمنزل<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 41-42.

مثل أعمال الطباعة، والسكرتارية وعمليات الصيانة، والإصلاح والبيع دون الذهاب إلى المنظمة مما يؤثر كثيرا في أنظمة الحضور، الانصراف، الغياب والرقابة على أداء العاملين.

### 15-3 السلوك الأخلاقي:

تمارس المنظمة من وقت إلى آخر سلوك غير أخلاقي، فهي ترمي مخلفاتها في البحيرات وتسبب التلوث وتستغني عن بعض عاملها وتستخدم إعلانات قد تكون مضللة وذلك في سعيها إلى أداء أعمالها و الربح.

### 15-4 أنظمة الجودة:

أدى الظهور الشعبي لأنظمة الجودة مثل: إدارة الجودة الشاملة، و الايزو، 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 لتغيير.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 42-43

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مراحل تطور السلوك التنظيمي، مفهومه، والهدف من دراسته وأهم النظريات السلوكية، إضافة إلى تحديد عناصره وأنواعه و مكوناته، كما تم التطرق إلى أهم العوامل المؤثرة على السلوك في المنظمات، ونواتج السلوك،... الخ و انطلاقا من هنا يمكن القول أن السلوك التنظيمي ينطوي على دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية والمنظمة ذاتها وحدود التفاعل بين الفرد ومنظمتة والمنظمة مع البيئة الخارجية وبالتالي بين جوانب ثلاثة: الفرد، المنظمة، البيئة الخارجية. وعليه فالسلوك التنظيمي يهدف أساسا إلى دراسة السلوك البشري في إطار منظمات معينة للحصول على بيانات ومعلومات عن هذا السلوك.

# الفصل الثالث:

## دور النكويين في تشكيل

## السلوك التنظيمي وتعديله

.مهيد

1. أساليب النكويين الفعال

2. تقنيات تعديل السلوك

3. دور النكويين في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي

.خلاصة الفصل

## تمهيد:

إن التكوين يعتبر من أهم الوسائل التي تستخدم لتغيير أفكار وقيم واتجاهات الأفراد، وكذلك تساعدهم على إظهار مهاراتهم وقدراتهم وإكسابهم خبرات ومعارف جديدة تساعدهم على أداء العمل والتأقلم مع ظروفه، لذا أصبحت المنظمات تهتم كثيرا بالتكوين لما له من دور في تغيير سلوك أفرادها فتخصص له من الوقت والجهد والمال الكثير لإنجاحه، وتتطرق الباحثة في هذا الفصل إلى العناصر التالية: أهم أساليب التكوين الفعالة، تقنيات تعديل السلوك، دور التكوين في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي خاصة في مجال الاتجاهات، و القيم، و الدافعية.

### 1- أساليب التكوين الفعال:

- إن التكوين المتواصل أفضل من التكوين الموزع.
- على القائم على التكوين أن يكون على درجة عالية من الكفاءة والتأهيل.
- التكوين بالممارسة التطبيقية أكثر نجاحا و أكثر 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 متنوع وحيوي لتجنب الملل والروتين.
- استخدام الطرق والتقنيات الأكثر ملاءمة وحدثا كي يصل إلى هدفه.
- استعمال الدافعية كوسيلة للتكوين.
- يجب على المكون أن يحتفظ في ذهنه بالأهداف المتوخاة حتى لا يخرج عن الغاية الأولى والأساسية المستهدف من التكوين.
- تبنى سياسة اتصال واضحة لتسهيل التعامل بين المكون والمتكونين.
- فتح باب للنقاش وطرح الأسئلة حول الأمور المبهمة.

## 2 - تقنيات تعديل السلوك:

إن تعديل السلوك هو العلم الذي يشمل على التطبيق المنظم للأساليب التي انبثقت عن القوانين السلوكية وذلك بغية إحداث تغيير جوهري ومفيد في السلوك. ويعرف إجرائيا بأنه عملية تقوية السلوك المرغوب به من ناحية وإضعاف أو إزالة السلوك غير المرغوب به من ناحية أخرى، وهو يركز على الأفعال وليس على الأقوال وعلى العوامل التي أدت إلى حدوث هذا التغيير. وهو الطرق والإجراءات والأساليب التي يتم بها تحويل السلوك غير المرغوب فيه إلى سلوك مرغوب فيه أو تشكيل سلوكات جديدة. ولقد ظهرت عدة تقنيات لتعديل السلوك نذكر منها: التسلسل، التشكيل، التنفير، لعب الدور، التعزيز أو التدعيم، النمذجة، ضبط الذات وغيرها من التقنيات ونحن في هذا الإطار سوف نتطرق إلى أهم هذه التقنيات:

### 2-1- لعب الأدوار:

في هذه الحالة يقوم الفرد بلعب دور معين، بنفس من خلاله عن انفعالاته ويعبر عن اتجاهاته وصراعاته ودوافعه. وعليه فإن هذه العملية تسهل عليه تقبل المشاكل لأنه يفهمها بطريقة أفضل إذا عرضت عليه. إن هذه التقنية توفر للفرد فرصة للتعلم والتدريب على الحلول الممكنة في مواقف معينة.

إن هذا الأسلوب مفيد في علاج المشكلات الاجتماعية ومشكلتي الخوف والخجل.

### 2-2- ضبط الذات:

يعتبر أسلوب ضبط الذات من الأساليب الإجرائية التي توفر من الوقت والجهد على الفرد بالكثير، لأن الفرد نفسه هو المسؤول عن تطبيق الإجراءات التي تضبط سلوكه وتتحكم به.

إن أسلوب ضبط الذات يعتمد على تعزيز السلوكات التي يرضى عنها الفرد والتي يريد إحداث التغيير فيها ومعاينة السلوكات غير المرغوبة، ويعتبر هذا الأسلوب من<sup>1</sup>

<sup>1</sup> www .Google . com. 23\_08\_2010,14 :30

أشجع أساليب تعديل السلوك لأنه يعتمد على تعديل سلوك الفرد نفسه بنفسه، وذلك عن طريق إحداث تغييرات في المتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة في السلوك المراد تعديله.

إن هذا الأسلوب يساعد الفرد على التحكم في نفسه والتكوين يعزز هذه التقنية للأفراد.

**2-3- النمذجة:**

هي عملية موجهة تهدف إلى تعليم الفرد كيف يسلك، وذلك من خلال الإيضاح. وهي أيضا التغيير الذي يحدث في سلوك الفرد نتيجة لملاحظته سلوك الآخرين. غالبا ما يتأثر سلوك الفرد بملاحظة سلوك الآخرين، فالإنسان يتعلم العديد من الأنماط السلوكية مرغوبة كانت أو غير مرغوبة من خلال ملاحظته الآخرين وتقليدهم، وتسمى عملية التعليم هذه بعدد أسماء نذكر منها:

التعلم بالملاحظة، التعلم الاجتماعي، التقليد، التعلم المتبادل.

ولقد وضح احد الباحثين أهمية النمذجة قائلا: إن باستطاعة الفرد اكتساب الأنماط السلوكية المعقدة من خلال ملاحظة أداء النماذج المناسبة، فالاستجابات الانفعالية يمكن اشراطها بالملاحظة وذلك من خلال مشاهدة ردود الأفعال الانفعالية لأشخاص آخرين يمرون بخبرات مؤلمة ويمكن التغلب على الخوف أو السلوك ألتجنيبي من خلال مشاهدة نماذج تتعامل مع الشيء الذي يبعث الخوف من دون التعرض لعواقب سلبية، ويمكن خفض السلوك من خلال مشاهدة آخرين يعاقبون على تأديته، وأخيرا يمكن المحافظة على استمرارية أداء الفرد للاستجابات المتعلمة وتنظيمها و ضبطها اجتماعيا من خلال الأفعال التي تصدر عن النماذج المؤثرة.<sup>1</sup> وهذا ما يحصل مع المتكون خلال تكوينه.

ولقد حدد احد الباحثين المراحل التي تمر بها عملية النمذجة على النحو التالي:

أ/ مرحلة لفت الأنظار التي تثير المتدرب فيبدأ بتحليلها و إدراك خصائصها و مقارنتها مع النماذج الأخرى.

ب/ مرحلة الخزن و الحفظ لما تمت مشاهدته أو للنموذج الذي تمّ انتقاؤه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> www.Google. com, 23\_08\_2010,14 :30.

<sup>2</sup> عبد الرحمان توفيق، العملية التدريسية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 1994 ص: 123.



ج/ مرحلة الاسترجاع و الانتقاء التي يستدعي فيها الفرد البدائل التي تمّ خزنها في الذاكرة و المقارنة بينها لاختيار النموذج السلوكي الأكثر ملائمة أو الأفضل في نتائجه المتوقعة.

د/ مرحلة التعرف وفقاً للنموذج، حيث يبدأ الفرد في تقييم مدى فاعليته و كفاءته ثمّ يقرّر بعدها التمسك به و وضعه في مقدمة النماذج السلوكية المتاحة، أو حذفه من الذاكرة إذا كانت نتائجه و آثاره سيئة أو ضارة<sup>1</sup>.

#### 2-4- التعزيز أو التدعيم:

يعتبر هذا المبدأ من أساسيات عملية التعلم، ويعد من أهم مبادئ تعديل السلوك لأنه يعمل على تقوية النتائج المرغوبة لذا يطلق عليه اسم مبدأ الثواب أو التعزيز، فإذا كان حدث ما (نتيجة) يعقب إتمام الاستجابة (سلوك) يزداد احتمال حدوث الاستجابة مرة أخرى ويسمى هذا الحدث اللاحق معزز أو مدعم.

- التعزيز نوعان:

أ- التعزيز الايجابي:

وهو حدث سار كحدث لاحق (نتيجة) لاستجابة ما (سلوك) إذا كان هذا الحدث يؤدي إلى زيادة استمرار قيام السلوك،

ب - التعزيز السلبي:

يتعلق بالمواقف السلبية والبغضة والمؤلمة فإذا كان استبعاد هذا الحدث منفرد يتلو حدوث سلوك بما يؤدي إلى زيادة حدوث هذا السلوك فان استبعاد هذا الحدث يطلق عليه تدعيم أو تعزيز سلبي<sup>2</sup>.

وهناك مجموعة من المعززات نذكر منها:

أ/ معززات أولية: و هي التي ينتهي تأثيرها على السلوك بمجرد الحصول عليها و مهمتها إشباع الحاجات الأولية للفرد كإشباع الجوع .

<sup>1</sup> عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص: 123.

<sup>2</sup> www .Google . com. 23\_08\_2010, 14 :30.

ب/ معززات ثانوية: و هي التي تساعد الأفراد على القيام بالأدوار والمهام المكلفين بها. و مهمتها إضفاء القيمة الاجتماعية و المكانة والمديح و الثناء و التقدير.

### ج/ معززات مادية:

تتمثل في التعويضات والزيادة في الرواتب والحوافز تساعد الفرد أكثر على سد كل حاجاته والعيش في رفاهية.

مما سبق تستنتج الباحثة أن التكوين يلعب دور كبير في إكساب الفرد تقنية من التقنيات السابقة بغية تعديل سلوكه إلى ما يرغب وتقادي السلوكيات الغير مرغوبة. لذا يتوجب على المنظمات تبني التكوين والاهتمام به بدرجة كبيرة لما له من نتائج ايجابية عند تنفيذه بطريقة سليمة عليها وعلى الأفراد العاملين بها.

### 3- دور التكوين في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي:

إن اهتمام المنظمات بالتكوين ساهم بشكل كبير في تقدمها، فالتركيز على التكوين يعبر عن قوة المنظمة ومواكبتها للبيئة التي تعمل فيها، فالتكوين يخلف نتائج على السلوك التنظيمي للأفراد سواء بالإيجاب أو السلب، فهو يساعدهم على اكتساب مهارات ومعارف جديدة، فهم قيم وثقافة المنظمة التي يعملون بها، مواكبة المستجدات، رفع درجة الدافعية للعمل، تغيير اتجاهات الأفراد نحو العمل ونحو العلاقات الإنسانية التي تربطهم سواء مع الزملاء أو رؤساء العمل، وعليه سنحاول أن نتطرق إلى بعض هذه التغييرات.

### 3-1 اكتساب الاتجاهات و تعديلها:

إن الفرد في المنظمة عبارة عن كيان مادي ومعنوي، يقوم بممارسة عمله في ظروف تنظيمية معينة، وبذلك يمثل نظاما مفتوحا، يتأثر ويؤثر في عديد من المتغيرات التي تحيط به، وغالبا ما لا يكون الفرد في محيط العمل محايدا دون مشاعر أو ميول، أو دون رأي تجاه موضوع معين أو عنصر من عناصر العمل، فهو يحب أشياء ويكره أشياء أخرى، إن مشاعر الحب والكراهية نحو العمل تظهر تأثيرا واضحا في سلوك الفرد في العمل، حيث تتحدد الاتجاهات السلوكية وفق طبيعة التفاعل بين المتغيرات والقيم البيئية.

أعطيت للاتجاهات تعريفات متعددة تختلف باختلاف المواقف، الأفراد، المذاهب وغيرها من الأمور و من أهمّ التعريفات ما يلي:

- الاتجاه هو مجموعة المشاعر التي يحملها العامل تجاه عمله مما يجعله راضيا عنه والاتجاه الايجابي نحو العمل يرتبط بالرضا عنه، والاتجاه السلبي نحو العمل يرتبط بعدم الرضا عنه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد شحاتة ربيع، أصول علم النفس الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط 3، القاهرة، مصر، 2005،

- والاتجاهات عادة تعرف على أنها مفاهيم متعلمة وتقويمية ترتبط بأفكارنا وسلوكنا، وأفكار الناس عن الموضوعات المتعلمة بالاتجاه تبني على كل من الخبرة والمعرفة، وعلى ذلك فالناس يقومون ببعض الملاحظات ويكونون أفكارا عامة، ويهتم علماء النفس بالعلاقة بين الفكر والعناصر السلوكية للاتجاهات.<sup>1</sup>
- تعرف الاتجاهات بأنها مجموعة من المعتقدات، المشاعر والميول السلوكية نحو الأشياء والأفراد أو الأحداث.<sup>2</sup>
- الاتجاه عبارة عن توجيه الفرد الإدراكي واستعداده للاستجابة نحو موضوع معين أو مجموعة من الموضوعات، أي نزعة الفرد إلى الاستجابة بطريقة محددة سلفا، فهو تكوين نفترضه نحن لعدم تمكننا من ملاحظته مباشرة، لكننا نستدل عليه من خلال السلوك الملاحظ أو الاستجابة اللفظية التي تعكس رأي الفرد.<sup>3</sup>
- إن الاتجاهات ثابتة نسبيا، ولها تأثيرا واضحا على سلوك الفرد في المؤسسة.<sup>4</sup> استنتجت الباحثة أن الاتجاه يمكن التعرف عليه من خلال السلوك الملاحظ والاستجابة اللفظية للفرد، أي أن الاتجاه من طبيعة نفسية غير ظاهرة، وهي تكتسب من خلال التنشئة الاجتماعية داخل البيت أو المدرسة والأماكن العامة أين يلتقي الأفراد ومن خلال وسائل الإعلام ومع الأصدقاء، والتكوين يساعد إما على التمسك بها أو الإقلاع عنها.

<sup>1</sup> ليندا دافيدوف، موسوعة علم النفس، السلوك الاجتماعي، ترجمة نجيب الفونس خزام، الدار الدولية لاستثمارات الثقافية، مصر، دت، ص: 127.

<sup>2</sup> جمال الدين مرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص: 135.

<sup>3</sup> عمار الطيب كشود، معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط 1، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا، 1994، ص: 32.

<sup>4</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003، ص ص: 191-192.

تتكون الاتجاهات من ثلاثة عناصر وهي:

### 1- العنصر الفكري (الإدراكي):

ويشير له البعض بالعنصر المعرفي، فمن خلال تفاعل الفرد مع محيطه فإنه تتوفر له معلومات وخبرات وثقافة تساعد في تكوين معارف ومعتقدات لديه اتجاه موضوع معين، وهي بالتأكيد تساعد في تكوين ردود فعل في صورة مشاعر وتصرفات تجاه هذا الموضوع.

### 2- العنصر العاطفي:

يمثل هذا العنصر في المشاعر التي تتكون بناء على معرفة ومعتقدات الفرد، وتظهر في شكل تفصيل أو عدم تفصيل، حب وكرهية، رضى أو استياء.

### 3- العنصر السلوكي:

يعتبر هذا العنصر أهم عنصر في الاتجاه، ذلك لأنه يظهر في شكل تصرف بطريقة معينة تجاه عامل من عوامل البيئة المحيطة.<sup>1</sup>

و يرى علماء النفس أنّ الاتجاهات لها ثلاثة مكونات رئيسية هي:

أ/ البعد المعرفي: ويشمل المعتقدات و الأفكار و الآراء الذهنية التي يمكن للعقل أن يناقشها و يخضعها للتفكير و التحليل و التنظيم، ليتخذ منها مرجعية أو محددًا لسلوكياته و مواقفه إزاء القضايا و الظواهر المختلفة.

ب/ البعد الانفعالي: ويشمل المشاعر و الأحاسيس التي يمكن للضمير و للعاطفة أن تترجمها إلى سعادة و فرح، أو إلى قلق و توتر، أو تحولها إلى ارتياح و رضا، أو إلى ألم و رفض، حين يواجه الفرد ما يثير انتباهه من أحداث أو مناظر تستلزم اتخاذ موقف منها.

ج/ البعد النزوعي: و يتمثل في مرجعية الموقف الذهني و الانفعالي، إلى سلوك أو تصرف مؤيد أو معارض لذلك الحدث أو لتلك القضية أو الظاهرة.<sup>2</sup>

إن دراسة اتجاهات الأفراد تساعد في تفسير وتفهم سلوكهم، فمعرفة آراء الموظفين الخاصة بعدة عناصر تتعلق بعملهم وبالمؤسسات التي يعملون فيها كسياسة المنظمة

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص: 192 .

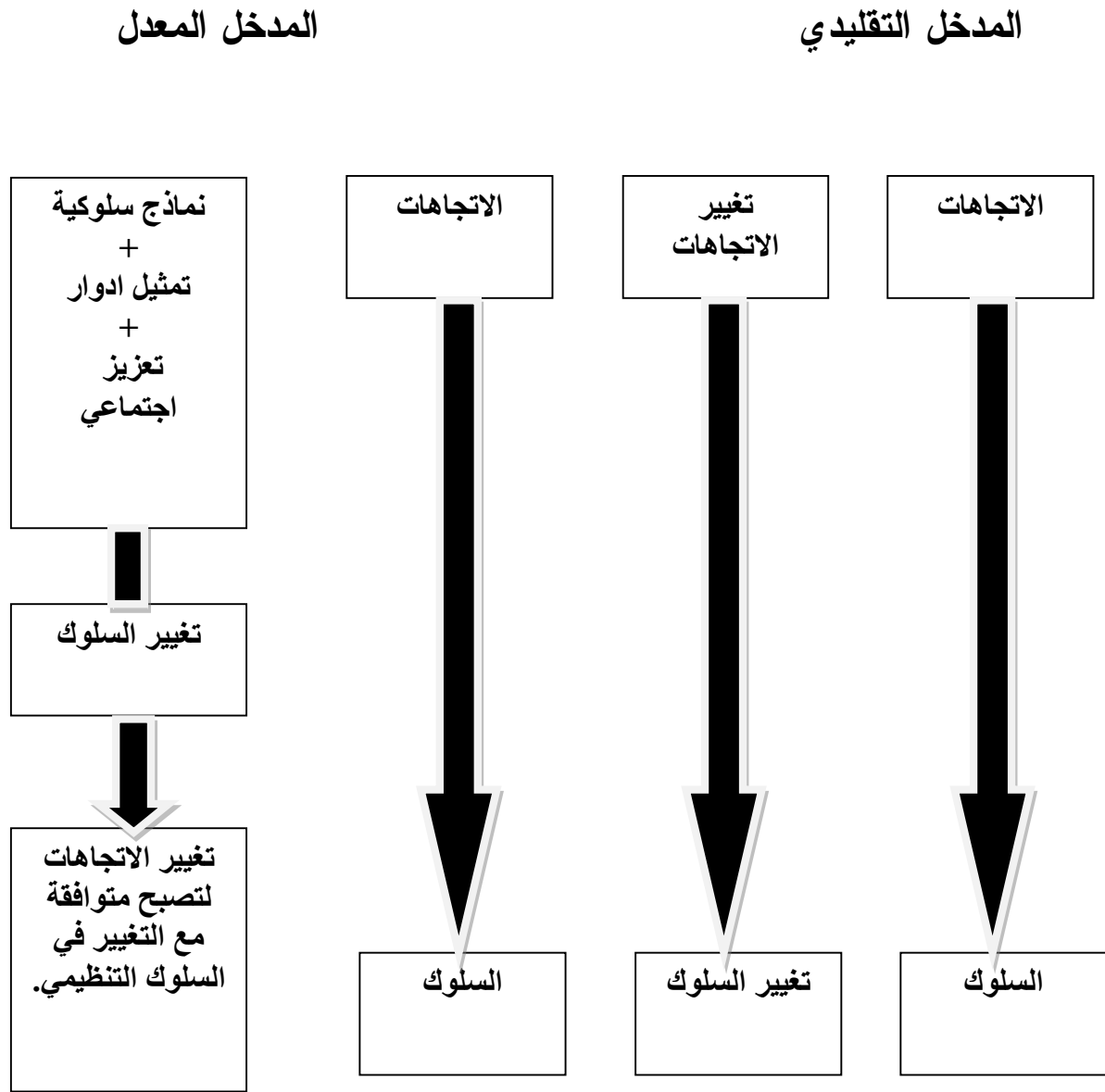
<sup>2</sup> عبد الرحمان عيسوي، مرجع سابق، ص : 153.

الممارسة في الإدارة، الظروف التي يعملون في ظلها، والعلاقات بين الموظفين والإدارة، تمكن هذه المعرفة من الوقوف على مدى رضى الأفراد على عملهم ، ومدى حماسهم واندفاعهم للعمل، وولائهم لمؤسستهم بما يضمن لها الاستمرار وتحقيق الانتماء الوظيفي، ومعرفة العوامل الأساسية التي كونت مثل هذه الاتجاهات لديهم.

إن العلاقة بين السلوك والاتجاهات تجعل من واجب المنظمة البحث في طبيعة هذه الاتجاهات والطريقة المثلى لتحسينها بشكل ايجابي من خلال التحكم في عناصر البيئة بشقيها الداخلي والخارجي ووضع برامج تكوينية شاملة.

**والشكل التالي ( 11) يوضح مدخل تغيير الاتجاهات**

## الشكل (11) مدخل تغيير الاتجاهات



المرجع: جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص: 293 .

### 3- 2 غرس القيم و تعديلها:

تعد القيم إحدى الركائز الأساسية للشخصية، فهي تدفع الفرد وتحفزه إلى سلوكيات معينة من شأنها تحقيق رغباته واحتياجاته وما يجب أن يتخذه من تصرف في مواقف معينة، إن القيم من المفاهيم التي يصعب حصرها فهي ترتبط بعدد من العلوم مثل علم النفس، علم الاقتصاد، علم النفس الاجتماعي. ولقد بدأ الاهتمام بموضوع القيم في الثلاثينيات والأربعينيات ويرجع الفضل في ذلك إلى عالمين هما:

- ثرستون وما قدمه من تصور لمعالجة القيم في إطار المنهج العلمي.
- سبرانجر وهو مفكر ألماني نشر نظرية الأنماط الشخصية والتي انتهى منها إلى إن الناس يتوزعون بين أنماط استنادا إلى غلبة أو سيادة واحدة من القيم التالية:
- القيمة السياسية، القيمة الاقتصادية، القيمة الجمالية، القيمة الدينية.<sup>1</sup>

إن هذه القيم لها مجموعة من الخصائص اختلف العلماء في تحديدها بسبب اختلاف المذاهب الدينية والفكرية التي ينتمون إليها ومن أهم هذه الخصائص : المرونة، النسبية، التلقائية، الاكتساب، ذاتية واجتماعية، معرفية، صعبة الدراسة، كما تصنف القيم إلى مادية وروحية. ولقد حدد احد الباحثين هذه الخصائص كالتالي:

- نسبية أي انه تختلف من شخص إلى أخرى حسب حاجاته ورغباته وتربيته وظروفه، ومن زمن إلى زمن، ومن مكان إلى مكان، ومن ثقافة إلى أخرى.
- تترتب فيما بينها ترتيبا هرميا.
- تؤثر القيم في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد..
- صعبة الدراسة ولا يمكن قياسها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زكريا عبد العزيز محمد، التلفزيون والقيم الاجتماعية للشباب المراهقين، مركز الاسكندارية للكتاب، مصر، 2002، ص ص : 25 \_ 26.

<sup>2</sup> فوزية دياب، القيم و العادات الاجتماعية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1990، ص ص: 24 \_ 29.



إن القيم هي الاعتقاد الذي تبني عليه أعمالنا في المنظمات فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيئ، والمهم وغير المهم، لذا فالقيم تشكل السلوك.

وهي عبارة عن معتقدات بما هو حسن أو سيء وما هو مهم وغير مهم فهي تولد الاتجاهات التي تحدد السلوك وبالتالي فإن قيم الأفراد الذين يتمتعون بالأدوار القوية داخل المنظمة تشكل شخصية المنظمة.<sup>1</sup>

إن قيم ومعتقدات العاملين هي التي تحكم وتوجه سلوكياتهم وتصرفاتهم داخل العمل مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء، وهي أكثر مرونة ويمكن تغييرها لتتفق مع القيم التنظيمية، وتلعب الإدارة العليا دورا كبيرا في ترخيصها.<sup>2</sup>

ولقد حدد بعض الباحثين الفرق بين القيم والاتجاهات كالتالي:

- الفرق بين القيم والاتجاهات هو الفرق بين العام والخاص حيث تقف القيم محددات لاتجاهات الفرد، فهي عبارة عن تجريدات وتعميمات تتضح من خلال تعبير الأفراد عن اتجاهاتهم حيال موضوعات محددة.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> ديفد فرانسيس، مايك وودكور، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن احمد هجان، مراجعة احمد وحيد الهندي وعامر عبد الله الصغير، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995 ص ص : 7 \_ 9 .

<sup>2</sup> امل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على التطور التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص ص : 99 \_ 100 .

<sup>3</sup> زكريا عبد العزيز محمد، مرجع سابق، ص: 35.

ويرى البعض الآخر أن القيم هي علاقة بين الإنسان والموضوعات التي يرى أن لها قيمة، وعليه فمفهوم القيم اعم واشمل من مفهوم الاتجاه ، فالقيم تشير إلى غاية مرغوبة بينما يشير الاتجاه إلى موضوع يحبه الفرد.

• يمكن تحديد التداخل بين المفهومين كالتالي:

- القيم والاتجاهات كلاهما من موجهاات السلوك.
- القيم والاتجاهات كلاهما مكتسبان.
- القيم والاتجاهات كلاهما قابل للتعديل والقياس.
- يتكون كل منهما من ثلاثة أبعاد و هي: معرفية ووجدانية و سلوكية .
- كلاهما يدخل في تشكيل المعتقدات.

• أما أوجه الاختلاف فهي كالتالي:

- القيم هي المكون الأساسي خلف الاتجاهات.
- القيم أكثر ثباتا من الاتجاهات حيث هذه الأخيرة ( الاتجاهات) أكثر قابلية للتغيير.
- القيم معلنة بدرجة أعلى من الاتجاهات.
- القيم ذات طابع اجتماعي بدرجة اكبر من الاتجاهات.
- تنطوي القيم على جانب تفضيلي في حين تأخذ الاتجاهات محاور السلب والإيجاب.

يتم اكتساب القيم عن طريق عملية التنشئة الاجتماعية، وهي في حقيقتها عملية تعليم و تربية تتم من خلالها عملية التفاعل الاجتماعي ونقل الخبرات.<sup>1</sup>

تمثل المنظمة ملتقى لعدد من الأفراد يختلفون من عدة جوانب و من بينها القيم هذه الأخيرة تؤدي إلى ظهور مجموعة من المشاكل داخل المنظمة تأثر بشكل سلبي

<sup>1</sup> عبد الحافظ سلامة، علم النفس الاجتماعي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2007، ص ص:

عليها وعلى الأفراد، فبعض هذه القيم قد تتعارض مع مهام الأفراد وأدوارهم مما يؤدي إلى نشوب صراعات، لذا يتوجب على المنظمة أن تضع برامج تكوينية تحاول من خلالها تغيير قيم أفرادها بحيث تتماشى مع القيم السائدة فيها، وتوحيد هذه القيم من أجل سير حسن للعمل وتفادي الكثير من المشاكل .

### 3-3- إثارة الدافعية للعمل:

يعبر مصطلح الدافعية عن تلك العملية التي تهتم ببداية السلوك ودفعه وتوجيهه واستمراره وتوقفه<sup>1</sup>.

الدافعية هي عبارة عن الحالات الداخلية للعضوية التي تحرك السلوك و توجهه نحو هدف أو غرض معين وتحافظ على استمراريته حتى يتحقق ذلك الهدف.<sup>2</sup>

و الفرد مدفوع في تصرفاته بدوافع عديدة، بعضها إيجابي تشكل قوته المعنوية و طاقاته النفسية التي تدفعه للنمو و التقدم و التطوير، و توفر له الحافز على الإبداع و الابتكار. و بعض الدوافع سلبية تؤثر في أعصابه و تسبب توتره و تعكّر صفائه و سعادته.<sup>3</sup>

بمعنى وجود طاقة تحرك الفرد لأداء فعل ما، ويتأثر هذا الأداء بمدى قوة الدافع وقد أشارت الأبحاث انه لا يوجد تدريب ناجح بدون دافع يستثير سلوك الفرد، كما انه شرط ضروري لنجاح عملية التدريب سواء من قبل المتدرب أو المدرب، وكلما اثر الدافع زاد احتمال نجاح المتدرب وظهرت عليه علامات المثابرة والتدريب، ولعل من أسباب فشل التدريب وخطئه وبرامجه أن العديد من المنتسبين إلى التدريب بدون<sup>4</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان الإدريسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000 ، ص: 340 .

<sup>2</sup> لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص: 166.

<sup>3</sup> احمد صقر عاشور، وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوك (تدريبات وأنشطة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 1997، ص: 147 .

<sup>4</sup> رأفت عبد الفتاح ، مرجع سابق، ص: 32 .

تأهيل أو علم فقد أهملوا أهمية الدوافع والعمل على تنميتها وكذلك الوقوف على ميول واتجاهات المتدرب الأمر الذي أدى إلى عدم مصداقية التدريب وتعديل سلوك الأفراد.<sup>1</sup>

استنتجت الباحثة ضرورة الاهتمام بالدوافع لأنها تعتبر من أهم أسباب فشل العملية التكوينية.

و مثلما يشترك البشر في عدد من الحاجات وفقاً لسنن الحياة و قوانينها البيولوجية فإنّ بعضاً من الدوافع هي الأخرى مشتركة و عامة. و لذلك نجد قدراً من السلوك العام للأفراد يتماثل و يتشابه و يمكن التعميم في فهمه و تحليله. لكن الدوافع الثانوية أو الخاصة هي التي تميّز الأفراد عن بعضهم سواء داخل المجتمع الواحد أو في المنظمة الواحدة. و دراسة هذا النوع من الدوافع هي الأكثر صلة بالتنظيم و بالمنظمة على الرغم من صعوبة التشخيص و القياس لدوافع العاملين يختلفون في أعمارهم و جنسهم و مؤهلاتهم و أهدافهم و مستويات عملهم و تخصصهم.<sup>2</sup>

عند التحدث عن الدوافع نجد أن هناك بعض الاعتبارات التي ترتبط به، ويجب أخذها بعين الاعتبار وهي:

- 1- إن درجة حماس الفرد تتأثر بوجود مثيرات سواء داخل الفرد أو خارجه.
- 2- إن السلوك الدافع هو سلوك موجه في اتجاه محدد، قد يكون هدفاً يرغب الفرد في تحقيقه، أو حاجة غير مشبعة يريد إشباعها.
- 3- إن درجة إشباع هذه الحاجة قد تؤدي إلى تكرار السلوك أو تغييره أو تثبيته أو تحويله إلى سلوك هادف آخر.<sup>3</sup>

ويمكن القول بان السلوك أو الأداء ما هو إلا محصلة لمجموعة من العوامل هي الدافع والقدرة وظروف العمل.

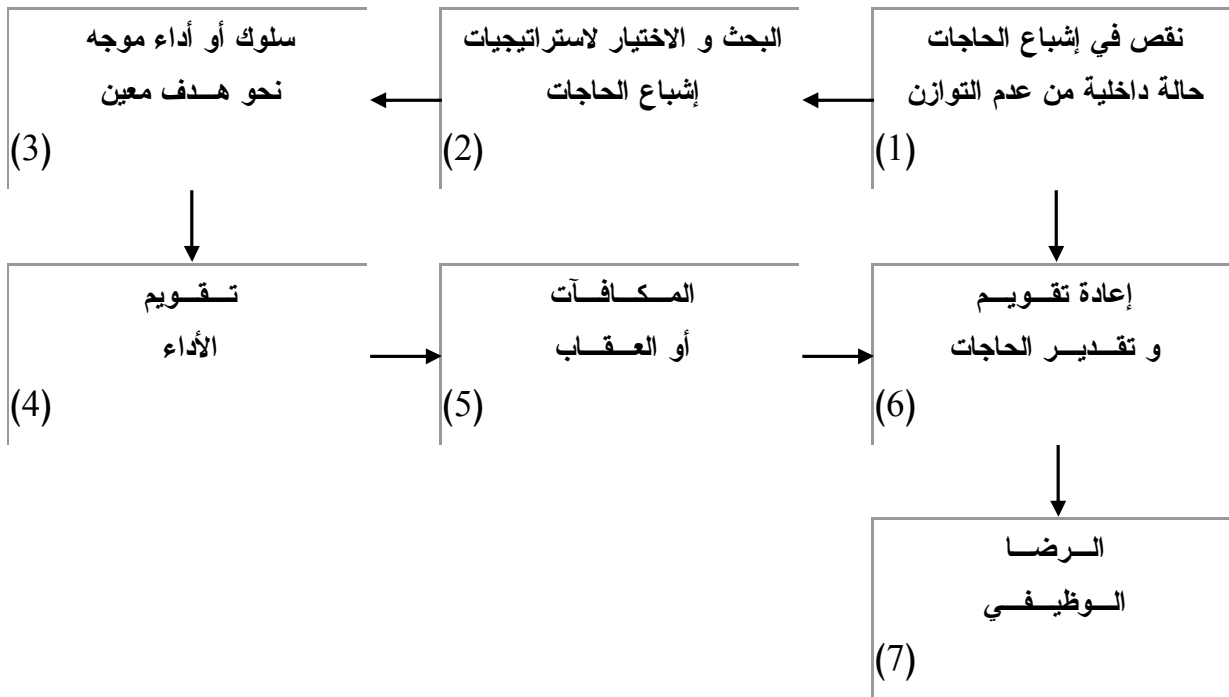
<sup>1</sup> رأفت عبد الفتاح، مرجع سابق، ص: 32.

<sup>2</sup> اريك فروم، الإنسان بين الجوهر والمظهر، ترجمة سعد زهران، عالم المعرفة، الكويت، 1989، ص: 142.

<sup>3</sup> منصور بن عبد الله، مرجع سابق، ص: 94.

لقد تم وضع نموذجاً أساسياً للدافعية يتضمن مفاهيم الحاجات و الدوافع و الأهداف و الحوافز. و يعرض النموذج الدافعية على أنها عملية متعدّدة الخطوات يوضحها الشكل الآتي.

**شكل رقم (12):  
النموذج الأساسي للدافعية.**



**المرجع:** لوكيا الهاشمي ، مرجع سابق، ص:168 .

و يتّضح من الشكل ما يلي:

أ/ إثارة الحاجة إلى حالة من عدم التوازن (أي توتر) في داخل الفرد الذي يحاول تخفيفه عن طريق السلوك.

ب/ يبحث الفرد و يختار إستراتيجيات لإشباع تلك الحاجات.

ج/ ينشغل الفرد في سلوك موجه نحو هدف أو في عمل ما لتحقيق الإستراتيجية المختارة. و تتدخل القدرة و هي خاصية فردية هامة بين اختيار السلوك و السلوك الفعلي، و ذلك لوجود احتمال بأن يكون للأفراد - أو قد لا يكون لهم - الخلفية اللازمة (أي القدرة أو المهارات أو التجربة أو الأساس المعرفي) لتحقيق هدف مختار محدد.

د/ يجري تقويم للأداء بواسطة الفرد (أو آخرين) يتعلق بنجاح أدائه في تحقيق الهدف. و عادة ما يتم تقويم الأداء الموجه نحو إشباع حاجة تنمية الشعور بالاعتزاز بالعمل من قبل الشخص نفسه. أمّا السلوك الموجه نحو إشباع حاجة مالية (مثل علاوة الجدارة)، من جهة أخرى، فيتم تقويمه بواسطة شخص آخر.

ه/ تمنح المكافآت أو الجزاءات اعتماداً على نوعية تقويم الأداء. و أخيراً يقوم الفرد بتقدير مدى إشباع السلوك و المكافآت للحاجة الأصلية. فإذا أشبعت دورة الدافعية هذه الحاجة، فهناك حالة من التوازن أو الرضا فيما يتعلق بتلك الحاجة المعنية. أمّا إذا بقيت الحاجة دون إشباع، يتم تكرار دورة الدافعية ربّما مع اختيار سلوك مغاير.

كما ظهر عدد من المناحي في فهم الدافعية (خاصة تلك المتعلقة بالتعلم و التدريب) كان أولها المنحنى السلوكي الذي يفترض أن الدافعية في هذا الإطار ، هي حالة تسيطر على أداء الفرد حيث تظهر لديه استجابات مستمرة و محاولات موصولة بهدف تحقيق تعزيز بذلك يقترن أداءه لاستجابة ما و تكراره لها ، بالحصول على معزز، فهي إذن استجابات مرهونة بمعزز محدد، بذلك يكون الفرد محكوماً في أدائه بهدف الحصول على ذلك التعزيز.

أما المنحنى الأخرى فهو الاتجاه المعرفي الذي يتبنى فكرة التمييز بين مصادر الدوافع، إذ أنها إما أن تكون داخلية أو خارجية ويفترض هذا المنحنى أن الفرد يكون مدفوعاً بهدف الوصول إلى حالة توازن معرفي ينطلق منها في سعيه إلى الحصول على خبرات أو معارف تساعد في تمثيل الخبرات التي يواجهها ويعمل على تكييفها وبالتالي فهمها، ويركز الجانب المعرفي أيضاً على جانب الكفاية أو الفعالية للوصول إلى حالة التوازن.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص ص : 168 - 170 .

أما المنحنى التحليلي فإنه يفترض أن الفرد مدفوع في سلوكه بهدف تحقيق اللذة والسعادة، لذلك فإن مواقف الأداء تثير دافعية للأفراد إذا ما حققت لديهم السرور، مما يدفعهم للاستمرارية فيه والسعي وراء النجاح والانجاز.

أما المنحنى الإنساني فيذهب إلى أن الفرد يسعى في أدائه بهدف استغلال أقصى طاقاته لكي يحقق ذاته، ويبدع أشياء جديدة بهدف إشباع حاجاته المختلفة، وفي قمتها الحاجة المعرفية والجمالية. لذلك فإن النجاح والانجاز يتحقق للأفراد إذا ما أتاحت لهم فرص مناسبة لاستغلال قدراتهم التي تساعدهم في إشباع حاجاتهم إلى جانب تحقيق الذات والإبداع.<sup>1</sup>

في محاولة لتفسير دوافع العمل والحاجات الإنسانية المختلفة ظهرت العديد من النظريات بين المنهج النظري والعملي. ومن أهم هذه النظريات ما يلي:

#### 1- نظريات النسق وتشمل كل من:

/ نظرية التوقع.

/ نظرية العدالة.

/ نظرية التعزيز.

/ نظرية الهدف.

#### 2- نظريات المحتوى وتشمل كل من:

/ نظرية التدرج الهرمي للحاجات.

/ نظرية العاملين.

/ نظرية البقاء و الانتماء و التطور (ERG)

إضافة إلى هذه النظريات ظهرت بعض الاتجاهات الحديثة في الدافعية مثل:

/ حلقات الجودة

/ النموذج الياباني في الإدارة (نظرية Z)

والجدول التالي يوضح أهم نظريات النسق والمحتوى باختصار.

---

<sup>1</sup> لو كيا الهاشمي، مرجع سابق، ص ص: 170 – 171.

جدول رقم(5):  
أهم نظريات الدافعية.

النوع	الخصائص	النظريات	أمثلة إدارية
نظريات المحتوى	تتعلق بعوامل تثير أو تحرك أو تبتدر السلوك المدفوع.	1/ نظرية التدرج الهرمي للحاجات. 2/ نظرية العاملين. 3/ نظرية البقاء و الانتماء و التطور (ERG).	تتم الدافعية بإشباع حاجات الفرد، و المركز و الانجاز.
نظريات النسق	لا تتعلق بعوامل تثير أو تحرك أو تبتدر السلوك فقط بل بتسلسل أو اتجاه أو اختيار الأنماط السلوكية.	1/ نظرية التوقع. 2/ نظرية العدالة. 3/ نظرية التعزيز. 4/ نظرية الهدف.	تتم الدافعية من خلال توضيح مفهوم الفرد لمدخلات العمل و متطلبات الأداء و المكافآت.

**المرجع:** (منصور بن إبراهيم عبد الله، مرجع سابق، ص: 97 وللتعمق أكثر أنظر لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص ص : 169 – 204).



## /حلقات الجودة:

لقي استخدام أسلوب حلقات الجودة نجاحا كبيرا في دفع العاملين، وتحقيق أعلى مستوى من الجودة والأداء.

وحلقات الجودة تقوم على فكرة تقسيم العاملين إلى مجموعات صغيرة وتقوم بعقد العديد من الاجتماعات واللقاءات خلال وقت العمل للبحث عن الوسيلة المناسبة لأداء العمل بالجودة المناسبة.

وتلجأ بعض المنظمات إلى تشكيل حلقات الجودة من بعض العاملين في المستوى الإداري الواحد، ولكن في إدارات مختلفة بالإضافة إلى مجموعات عمل يتم اختيار أعضائها من مستويات إدارية مختلفة. ولكن في نفس الإدارة. ومن هنا حلقات الجودة لا تركز فقط على نشاط إدارة بعينها وإنما تمتد لتشمل جميع الأنشطة التي تمارس داخل المنظمة.

وقد أدى تنفيذ توصيات حلقات الجودة في العديد من المنظمات إلى الارتقاء بمستوى الجودة. دون تضخيم دور العاملين في الأداء.

وطبقا لذلك الأسلوب يكتسب العاملون قدرة أعلى على المشاركة في العمليات الإنتاجية. حيث أنهم يتحملون مسئوليات أكبر مما يؤدي إلى الارتقاء في مستوى العمل والأداء.

## /النموذج الياباني في الإدارة نظرية (z) (ويليام اوشي)

- تبنى نظرية (z) على الاعتقاد بان توفر درجة عالية من المسؤولية الجماعية والإخلاص القائم على المشاركة والتقدير المتبادل بين المنظمة (ممثلة في الإدارة العليا) والعاملين في المستويات الإدارية المختلفة سوف يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء. وزيادة رفاهية العاملين ووجود درجة عالية من الرضا عن العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> www. Google . com. 06\_01\_2011 , 18:20 .

وتميل المنظمات التي تتبنى نظرية (Z) إلى ممارسة نظام التوظيف مدى الحياة، أي أن تتعاقد وتوظف عامل بالمنظمة يكون لمدى الحياة. وهي تتفادى الاستغناء عن العاملين بما يحقق مزايا عديدة منها:

1- معدل دوران عمالة منخفض.

2- انخفاض نسب الغياب.

3- ارتفاع معنويات العاملين<sup>1</sup>.

ومما سبق تستنتج الباحثة بان دافعية الأفراد للعمل تزداد وترتفع بتلبية المنظمة حاجات الأفراد وتوفير فرص للترقية، وتقديم الحوافز بنوعيتها المادي والمعنوي، وتحقيق العدالة بين متطلباتها ومتطلبات العاملين فيها، وهذا يتم من خلال التكوين الجيد الذي على المنظمة أن تحرص عند وضعه على تحديد أهم أهدافه والغاية المرجوة منه، وإجراء تقييم عند نهايته لمعرفة أهم التغييرات التي خلفها، كل هذه العوامل تجعل الأفراد أكثر ارتباطاً بعملهم وعليه تحقيق الانتماء الوظيفي بما ينعكس على زيادة الإنتاج والارتقاء بمستوى الأداء واستمرار المنظمة ، وتوثيق الروابط بين الأفراد وبالتالي تسهيل عملية الاتصال واتخاذ القرارات داخل المنظمة يكون أكثر سهولة وفاعلية.

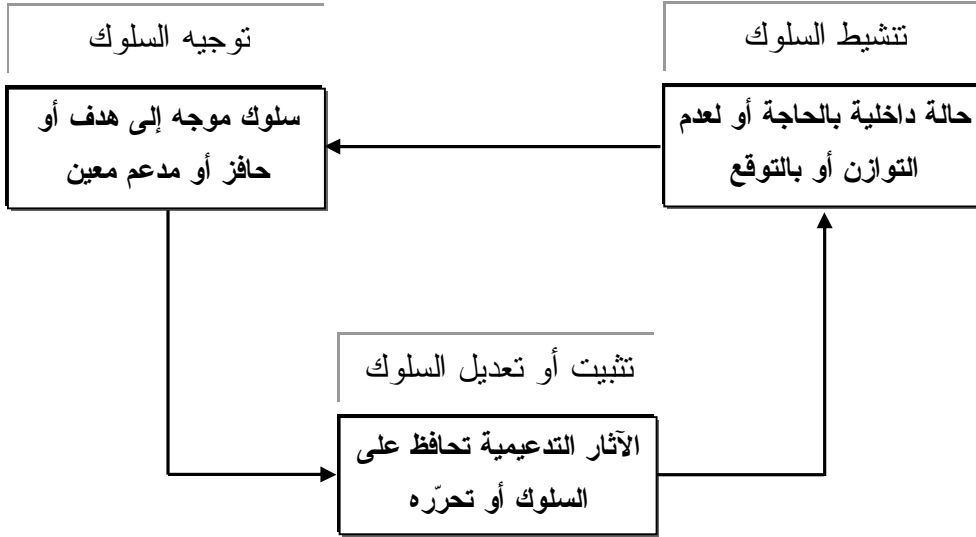
و يرى ماهر أنّ الدافعية تتحدّد أساساً من ثلاثة منطلقات هي: تنشيط السلوك، و توجيه و تثبيت أو تعديل<sup>2</sup>.

و الشكل الموالي يوضّح العلاقة بين المكونات الثلاثة للدافعية.

<sup>1</sup> www. Google . com. 06\_01\_2011, 18 :20.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص: 140.

شكل رقم (13):  
مكونات الدافعية.



**المرجع: (احمد ماهر، 1995، ص: 141).**

يتضح من الشكل أنّ وجود حالة خارجية من المثيرات قد تسبب في نشأة و ظهور سلوك جديد، أو أنّ حالة داخلية للفرد بالحاجة إلى شيء معين، أو بالتوقع، أو بالرغبة لشيء أو عدم التوازن تؤدي إلى تنشيط السلوك. و هذا السلوك الذي تمّ تنشيطه سيكون موجهاً نحو هدف معين أو حافز أو بديل محدد من البدائل السلوك، و في المرحلة التالية يقوم الفرد بالتفكير و النظر و التبصر في حصيلة الخبرة الماضية و التي سوف تؤثر إما بتثبيت السلوك و الحفاظ عليه، أو تحريره إلى هدف آخر، أو تعديله حتى يحقق الدافع و التوازن و الإشباع للفرد.

## - خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل التطرق إلى دور التكوين في تشكيل السلوك التنظيمي وتعديله وذلك من خلال تحديد أهم الأساليب التي تؤدي إلى نجاح العملية التكوينية، وتم تحديد أهم التقنيات الناجحة لتعديل السلوك وهي: تعزيز السلوك بضبط الذات، أو بالتعزيز، أو تعزيز السلوك بالنمذجة، أو لعب الدور كما تم التطرق إلى دور التكوين في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي من خلال عنصرين أساسيين وهما: اكتساب الاتجاهات وتعديلها، وغرس القيم وتعديلها وفي الأخير تم التطرق إلى إثارة الدافعية من خلال تعريفها، تحديد مكوناتها وكذلك عرض النموذج الأساسي للدافعية وأهم المداخل النظرية لها.

الجانِبُ التَطْيِيقِي

# الفصل الرابع: الفصل المنهجي

مؤيد.

1. منهج الدراسة
2. حدود الدراسة
3. عينة الدراسة
4. أداة الدراسة
5. أساليب المعالجة الإحصائية
6. الدراسة الاستطلاعية
7. نتائج الدراسة الاستطلاعية

## تمهيد:

يتناول هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى أعوان الأمن و إجراءاتها، من خلال عرض منهج الدراسة وحدودها وفرضياتها، حيث شملت الدراسة فرضية عامة وفرضيتين جزئيتين وهما على التوالي:

### الفرضية العامة:

للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي.

### الفرضيات الجزئية:

✓ للبرامج التكوينية دور في إحداث تغييرات على مستوى الدافعية.

✓ للبرامج التكوينية دور في إحداث تغييرات على مستوى الانتماء الوظيفي.

كما يتم في هذا الفصل تحديد منهج الدراسة، وحدودها الزمنية والمكانية، وعينة الدراسة، توضيح كيفية بناء أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات اللازمة. و الإجراءات التي اتخذتها الباحثة للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل تلك البيانات، كما تم إجراء دراسة استطلاعية تمهيدا لإجراء للدراسة الأساسية.

## 1- منهج الدراسة:

لقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لأنه يعتمد على دراسة الظواهر كما هي في الواقع ويصفها بدقة ويعبر عنها كما وكيفا، وللمنهج الوصفي ارتباطا وثيقا بالمشكلات والظواهر الإنسانية الاجتماعية وهو المنهج الأكثر شيوعا في الأبحاث وعمليات التقييم. ويعرفه كل من الباحثين عمار بوحوش ومحمد حنبيات بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير عملي ومنظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو شكلية اجتماعية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> عمار بوحوش ومحمد حنبيات، منهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص: 13 .



**2- حدود الدراسة:**

**2-1 الحدود المكانية:**

تم إجراء الدراسة الميدانية بالمصلحة المركزية لأمن ولاية أم البواقي.

**2-2 الحدود الزمنية:**

استغرقت الدراسة حوالي ثلاثة أشهر ونصف ابتداء من شهر ماي 2010 إلى غاية

منتصف شهر أوت 2010 .

### 3- عينة الدراسة:

شملت عينة البحث عدد من أعوان الأمن والبالغ عددهم 115 عون تم اختيارهم بطريقة عشوائية ولما طبق الاستبيان تم استبعاد 6 استبيانات بسبب عدم الإجابة عن البنود كاملة لتصبح عينة البحث 109 عون بدلا من 115 .

**- ملاحظة:** لم يتم إفادتنا بالعدد الإجمالي للأعوان وذلك لطبيعة العمل بهذا القطاع ولأسباب موضوعية.

## 4- أداة الدراسة

### 4-1 بناء أداة الدراسة:

قامت الباحثة بإعداد استبيان من أجل التعرف على مدى تغيير سلوك الأعوان بعد الدورات التكوينية، وبناءه بشكل مناسب لإشكالية الدراسة و هذا بعد الإطلاع على ما أتيح من المعلومات وأراء المختصين والدراسة الاستطلاعية ، تم تصميم الاستبيان بشكل مغلق وفق مقياس ليكارت الخماسي الذي يحدد الاستجابات التالية:

(5) أوافق بشدة، (4) أوافق، (3) غير متأكد، (2) لا أوافق (1) لا أوافق بشدة.

ويتكون الاستبيان من جزأين الأول يتعلق بالبيانات الشخصية للأعوان والمتمثلة في الجنس، المستوى التعليمي، عدد الدورات المشارك فيها. والجزء الثاني يحتوي على 31 بند تصف سلوك الأعوان بعد الدورات التكوينية، وموزعة على محورين وهي كالتالي:

### 4-1-1 المحور الأول: يحتوي على عبارات تصف مدى دور البرامج التكوينية

في إحداث تغييرات على مستوى دافعية أعوان الأمن في العمل وعدد بنوده 14 بند.

### 4-1-2 المحور الثاني: يحتوي على 17 بند تصف دور البرامج التكوينية في

إحداث تغيير على مستوى الانتماء الوظيفي.

### 4-2 صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثة للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، بعرضها على محكمين وهم أساتذة مختصين، حيث تم إعطاء ملاحظات حول بنود كل محور وتمت مناقشة هذه الملاحظات وتم تعديل ما يجب تعديله ليتم إخراج الاستبيان في صورته النهائية القابلة للتطبيق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الأستاذ الدكتور لوكيا الهاشمي، الأستاذ الدكتور معاش يوسف، الدكتور معروف لمنور. الدكتور بوعامر زين الدين.

#### 3-4 ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاختبار قدرته على إعطاء نفس النتائج أو نتائج قريبة منها إذا ما أعيد تطبيقه على نفس الأفراد.<sup>1</sup> وقد اعتمدت الباحثة على تطبيق معادلة ألفا كرونباخ التي تعتمد على تطبيق الأداة مرة واحدة. والجدول التالي يبين معامل ثبات كل محور.

المحاور	عدد البنود	عدد الأفراد	معامل الثبات
المحور الأول	14	109	0.91
المحور الثاني	17	109	0.93

#### جدول رقم (6) يبين معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة.

يتضح من الجدول أن قيم الثبات لمحوري الاستبيان وهي على التالي: 0.91 ، 0.93 ، وهي عالية وهذا يؤكد ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد على نتائجها والاستفادة منها في تحليل النتائج ومناقشتها.

<sup>1</sup> عبد الحليم منسي، مناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، د ت، ص: 110.

## 5- أساليب المعالجة الإحصائية:

لقد اعتمدت الباحثة على مجموعة من الأساليب الإحصائية للوصول إلى أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها وهي كالتالي:  
- التكرارات و النسب المئوية ، لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها إزاء محاور الدراسة.

### - قانون حساب النسبة المئوية:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{مجموع التكرارات}}{\text{عدد أفراد العينة}} \times 100$$

- ✓ معامل ارتباط الفاكرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- ✓ المتوسط الحسابي من أجل ترتيب بنود المحاور ومعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات الأفراد على المحاور بحيث:
- ✓ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1 إلى أقل من 1.80 فهذا يعني أن درجة الموافقة درجة ضعيفة جدا.
- ✓ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1.8 إلى أقل من 2.60 فهذا يعني أن درجة الموافقة ضعيفة.
- ✓ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.6 إلى أقل من 3.40 فهذا يعني أن درجة الموافقة متوسطة.
- ✓ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 3.40 إلى 4.20 فهذا يعني أن درجة الموافقة كبيرة
- ✓ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 4.20 إلى أقل من 5 فهذا يعني أن درجة الموافقة كبيرة جدا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صالح بن سليمان الفايز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، إشراف، د عبد الرحمن بن عبد الله البراك، جامعة نايف للعلوم العربية والأمنية. الرياض، 2008، ص: 173.

– قانون حساب المتوسط الحسابي:<sup>1</sup>

$$\bar{M} = \frac{\text{مجموع س}}{\text{ن}}$$

حيث:

م: هو المتوسط الحسابي

مجموع س: مجموع التكرارات

ن: عدد أفراد العينة

---

<sup>1</sup> مقدم عبد الحفيظ، الإحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس و الاختبارات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص: 69 – 70.

## 6- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة ضرورية لانجاز أي بحث، فهي تمكن الباحث من معرفة ظروف إجراء الدراسة الأساسية والوقوف عند العراقيل التي قد تعترض سبيله لإيجاد الآلية المناسبة للتعامل معها ومواجهتها وكذلك معرفة مدى صلاحية الاستبيان المخصص لجمع المعلومات الكافية حول الظاهرة المدروسة، حيث قامت الباحثة بإجراء هذه الدراسة في وحدة من وحدات الأمن التابعة لولاية أم البواقي، ونظرا لطبيعة العمل في مثل هذه الوحدات لم يتم تقديم معلومات كثيرة حول العمل والعمال .

### 6-1 أدوات الدراسة الاستطلاعية ونتائجها:

#### 6-1-1 المقابلة:

تعتبر المقابلة من أهم وسائل البحث المستخدمة لجمع المعلومات و البيانات، وهي عبارة عن تفاعل لفظي بين السائل و المجيب، أو هي عملية التفاعل المباشر بين فردين أو أكثر وجه لوجه عن طريق أسئلة يلقيها السائل لمعرفة رأي المجيب في موضوع محدد أو لكشف عن اتجاهاته ومعتقداته الدينية.<sup>1</sup> وهي أيضا تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة تتيح الفرصة لملاحظة سلوك وتصرفات المبحوث وردة فعله تجاه سؤال ما يساعد في تقدير نسبة الصدق،<sup>2</sup> ولقد تم الاستعانة بها بشكل كبير من أجل الوصول إلى أحسن النتائج وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات مباشرة من الأعوان. حيث أجرت الباحثة 25 مقابلة حرة أتاحت لها الفرصة لملاحظة سلوك وتصرفات الأعوان وردة فعلهم اتجاه سؤال ما، وهو ما يفيد في تقدير نسبة الصدق في الإجابات ، كما أن الاتصال المباشر بالمبحوث يزيده ثقة مما يؤدي إلى الإدلاء بآرائه بكل حرية قد تلفت انتباهنا إلى معلومات لم تكن مأخوذة بعين الاعتبار في الدراسة.

<sup>1</sup> إحسان محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، ط3، بيروت، لبنان، 1994، ص:93 .

<sup>2</sup> موريس انجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر الجزائر، 2004، ص: 197.

ومن أهم الأسئلة التي طرحت في المقابلة ما يلي:

- ✓ لماذا اخترت هذا العمل؟
- ✓ ما هي أهم التغييرات التي ظهرت عليك بعد انضمامك إلى هذا العمل؟ (كيف كانت تصرفاتهم وأفعالهم قبل العمل بوحدات الأمن وكيف أصبحت بعد ذلك)
- ✓ باعتبارك متحصل على شهادة جامعية وتعمل كعون امن، هل أنت راضي على البرنامج التكويني الذي قمت به؟
- ✓ باعتبار فترة التكوين ( عند القبول) فترة طويلة وتتم في مكان مغلق وفي مدارس بعيدة الم يشكل لكم مشاكل كنساء؟
- ✓ باعتباركم من ولايات مختلفة وتلتقون لأول مرة أثناء فترة التربص ، كيف كانت ردة فعلكم اتجاه بعضكم البعض؟
- ✓ باعتبار هذا المجال كان حكرا على الرجال في السابق كيف كانت ردة فعلكم اتجاه زميلاتكم؟
- ✓ إلى أي مدى ساعدكم التكوين في فهم طبيعة العمل بقطاع الأمن ؟
- ✓ أثناء التكوين ألم يتخيل إليك ترك هذه المهنة ؟
- ✓ هل أنت فخور بانتسابك إلى هذا القطاع؟
- ✓ هل للبرامج التكوينية دور في جعلك تبذل مجهود أكبر لتحقيق الأهداف الأمنية؟

وفي الأخير خرجت الباحثة بخلاصة جاء في مجملها، أن البرامج التكوينية تلعب دور كبير في تغيير سلوك الأفراد، فكل الأعوان الذين التقيت بهم أقرروا بتغييرهم خاصة في تعاملهم مع الناس وتفضيلهم المصلحة العامة على حساب مصالحهم الخاصة ،مثل العمل خلال الأعياد والمناسبة، كما أوضح الكثير منهم أن فترات التكوين قربتهم كثيرا من بعضهم وخلقت نوع من الجو العائلي وهذا راجع لوجودهم لفترة طويلة في مكان واحد يشتركون فيه كل شيء، كما أن معظم الأعوان يفتخرون بعملهم وهذا كان ظاهر في حديثهم، ولقد أكد الكثير منهم وخاصة الجامعيين على أن البرامج التكوينية باب مفتوح للتعرف على كل المستجدات في مجال عملهم، وفرصة كبيرة لهم للترقى ولقد لفت انتباه



الباحثة وقوف الأعوان الرجال إلى جانب الأعوان النساء خاصة أثناء تواجدهم في الشارع، ليعت فيهم الثقة أكثر لأن هؤلاء الفئة من الأعوان (النساء) يتعرضن في كثير من الأحيان إلى الإهانات و المضايقات أثناء أدائهم عملهم، ولقد أكدوا لنا أن هذا هو السبب الكبير في انخفاض نسبة انضمامهم إلى العمل في هذا القطاع. ولقد كان الهدف من هذه المعلومات الاستعانة بها لبناء وضبط الاستثمار.

## 6-1-2 الاستثمار:

يعرف الاستبيان بأنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة يجري تسليمها باليد أو ترسل بالبريد من أجل الحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها. هذه الأخيرة يمكن بواسطتها التوصل إلى حقائق جديدة حول الموضوع المراد دراسته، أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق، ولقد لجأت الباحثة إلى تصميم الاستبيان المتضمن عبارات مغلقة وذلك عن قصد لتسهيل عملية تفريغ المعلومات ولأنه لا يحتاج وقت طويل للإجابة على عباراته ولا يحتاج أيضا إلى اجتهاد من قبل المستجيب للإجابة لأن العبارات موجودة وما عليه إلا اختيار الجواب المناسب .

و لقد طبقت الاستثمارة في صورتها الأولية على 25 عون تم اختيارهم بطريقة عشوائية والمتكونة من 37 بند لتوضح مدى تغيير سلوك الأعوان بعد الدورات التكوينية. قامت الباحثة بإعداد استبيان من أجل التعرف على مدى تغيير سلوك الأعوان بعد الدورات التكوينية، حيث تم بناءه بشكل مغلق وفق مقياس ليكارت الخماسي ويتكون الاستبيان، من جزأين الأول يتعلق بالبيانات الشخصية للأعوان والمتمثلة في:

الجنس، المستوى التعليمي، عدد الدورات المشارك فيها.

والجزء الثاني يحتوي على 37 بند تصف سلوك الأعوان بعد الدورات التكوينية وموزعة على محورين وهي كالتالي:

– **المحور الأول:** يحتوي على عبارات تصف مدى دور البرامج التكوينية في إحداث

تغييرات على مستوى دافعية أعوان الأمن في العمل وعدد بنوده 17 بند.

– المحور الثاني: يحتوي على 20 بند تصف دور البرامج التكوينية في إحداث تغيير على مستوى الانتماء الوظيفي لأعوان الأمن.

أولاً: عرض البيانات الشخصية لأفراد الدراسة الاستطلاعية :

النسبة المئوية	التكرارات	مجموع العينة
84	21	الجنس: - ذكور.....
16	4	- إناث .....
100	25	المجموع
20	5	المستوي التعليمي:- أولي ثانوي.....
48	12	- الثانية ثانوي.....
24	6	- الثالثة ثانوي.....
8	2	- جامعي .....
100	25	المجموع
76	19	عدد الدورات التكوينية المشارك فيها:
16	4	- دورة واحدة
8	2	- دورتين
		- أكثر من دورتين
100	25	المجموع

#### جدول رقم 7 يوضح خصائص العينة الاستطلاعية.

نلاحظ من الجدول أن نسبة الذكور 84 % وهي نسبة عالية جداً ، مقارنة بنسبة الإناث التي قدرت بـ 16 % ، وهذا راجع إلى طبيعة العمل وصعوبته مثل العمل في الليل ولساعات طويلة وفي أماكن بعيدة.

أما بالنسبة إلى المستوى التعليمي فالجدول يوضح أن نسبة الأعوان ذوي المستوى الثانية ثانوي هي النسبة الغالبة قدرت بـ 48 %، وهذا كون المستوى الأدنى للقبول هو الثانية ثانوي، تليه ذوي المستوى الثالثة ثانوي بنسبة 24 %، لأن معظم الشباب بعد فشلهم في الحصول على شهادة البكالوريا يبقى الانضمام إلى الشرطة أحد أهم الخيارات أمامهم. أما ذوي المستوى الأولي ثانوي نجدهم بنسبة أقل قدرت بـ 20 %، لأن معظم الأشخاص

في هذه المرحلة يريدون تكملة دراستهم ،أما بالنسبة للجامعين فنجدهم بنسبة قليلة جدا قدرت 8%، والسبب وراء اندماجهم في هذا الفرع وبرتب ضعيفة هو كثرة البطالة وعدم نجاحهم في اختبارات الضباط ، فيلجئون إلى الدخول كأعوان أمن وينتظرون فرص التكوين للترقي.

أما بالنسبة لعدد الدورات المشارك فيها فما نلاحظه من الجدول(7) هو أن معظم الأعوان تلقوا دورة تكوينية واحدة ونجدهم بنسبة 76 %، تليها الأعوان الذين تلقوا دورتين بنسبة 16 %، ثم تأتي أصغر نسبة للأعوان الذين تلقوا أكثر من دورتين تكوينيتين بنسبة 8 %، ويرجع هذا الاختلاف إلى عدة أسباب أهمها: الخبرة، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية.

ثانيا: الإجابة على تساؤلات الدراسة الاستطلاعية:

1- المحور الأول : للبرامج التكوينية دور في إحداث تغييرات على مستوى الدافعية في العمل.

لا بشدة		لا أوافق		غير متأكد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0	0	0	0	0	0	52	13	48	12	1- برامج التكوين حسنت من مهاراتك في أداء العمل الأمني.
0	0	0	0	12	3	56	14	32	8	2- برامج التكوين تساهم في رفع مستوى الروح المعنوية.
0	0	0	0	0	0	72	18	28	7	3- برامج التكوين تعزز الشعور بالأطمئنان على المستقبل الوظيفي.
0	0	40	10	16	4	36	9	8	2	4 برامج التكوين ساعدتك على ابتكار أساليب متطورة في أداء العمل الأمني.
0	0	0	0	0	0	64	16	36	9	5- برامج التكوين تعزز الرغبة لتقلد المناصب القيادية.
0	0	20	5	16	4	44	11	20	5	6- برامج التكوين تؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي.
0	0	0	0	24	6	52	13	24	6	7- برامج التكوين تحسن فرص الترقية بالمنظمة.
0	0	36	9	8	2	56	14	4	1	8- برامج التكوين تزيد السلوك الايجابي في التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين.
0	0	0	0	0	0	72	18	28	7	9 برامج التكوين تؤدي إلى حث العاملين على الاعتماد على النفس
0	0	20	5	0	0	52	13	28	7	10 برامج التكوين تؤدي إلى إثارة الحماس للإنجاز لدى العاملين بالأجهزة الأمنية
0	0	16	4	44	11	28	7	12	3	11- برامج التكوين تساعد على إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار الإبداع
0	0	0	0	0	0	64	16	36	9	12 - بعد التكوين أصبحت أكثر تقبل لأراء الآخرين واقتراحاتهم البناءة.
0	0	0	0	16	4	60	15	24	6	13 - برامج التكوين تحفز على تحسين الإنتاجية كما وكيفا
12	3	44	11	8	2	28	7	8	2	14 برامج التكوين تدفع للحرص على الانتظام و التقيد بوقت العمل.
0	0	0	0	0	0	72	18	28	7	15- برامج التكوين تعزز الرغبة في تحمل المسؤولية.
0	0	0	0	20	5	52	13	28	7	16 - برامج التكوين تحسن الاتجاهات الايجابية نحو أهمية العمل الأمني
12	3	20	5	40	10	16	4	12	3	17 - برامج التكوين تساهم في تطوير أساليب التنمية الذاتية.

جدول رقم (8): استجابات أفراد العينة الاستطلاعية نحو دور البرامج التكوينية في إحداث

تغيير على مستوى دافعية العمال

يتضح لنا من خلال الجدول (8)المبين أعلاه ما يلي:

بالنسبة للعبارة الأولى: برامج التكوين حسنت من مهاراتك في أداء العمل الأمني. كانت نسب استجابات أعوان الأمن كالتالي : 48% لا أوافق بشدة ، ونسبة 52% أوافق، مما يدل على أن الأعوان يؤكدون بأنه كلما كان هناك تكوين كان تحسن في أداء العمل.

بالنسبة للعبارة الثانية: برامج التكوين تساهم في رفع مستوى الروح المعنوية. يوضح الجدول أن أعلى نسبة كانت أوافق بنسبة 52% ، تليها أوافق بشدة 32% ، وتشير هذه النتيجة إلى أن أعوان الأمن يرون أن التكوين يرفع من معنوياتهم أثناء العمل.

أما بالنسبة للبند الثالث: برامج التكوين تعزز الشعور بالاطمئنان على المستقبل الوظيفي. وافق عليها الأعوان بالإجماع بنسبة 72% أوافق، ونسبة 28% أوافق بشدة، إن هذه النتيجة تشير إلى أن التكوين يجعل الأعوان أكثر اطمئنان على مستقبلهم في العمل الأمني.

بالنسبة للبند الرابع: برامج التكوين ساعدتك على ابتكار أساليب متطورة في أداء العمل الأمني. كانت استجابتهم كالتالي: أوافق 35%، وأوافق بشدة 8% و 40% لا أوافق وهما تقريبا متقاربتان وتشير هذه النتيجة إلى أن التكوين يمكن العاملين من ابتكار أساليب وأفكار متطورة لأداء العمل.

بالنسبة للبند الخامس: برامج التكوين تعزز الرغبة لتقلد المناصب القيادية . كانت نسب استجابات الأعوان عليه كالتالي 64%، أوافق ونسبة 36% أوافق بشدة، وعليه فإن هذه النتيجة تشير إلى تأكيد أعوان الأمن على أن برامج التكوين تزيد الرغبة لتقلد المناصب القيادية.

أما البند السادس: برامج التكوين تؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي. فكانت الاستجابات كالتالي: أوافق بشدة 20%، وأوافق 44%، لا أوافق 20%، وانعدمت نسبة لا أوافق بشدة، هذه النتيجة تؤكد لنا أن البرامج التكوينية لها دور كبير من وجهة نظر الأعوان في تحقيق الرضا الوظيفي .

بالنسبة للبند السابع: برامج التكوين تحسن فرص الترقية بالمنظمة. كانت الاستجابات كالتالي: أوافق 52%، أوافق بشدة 24% ،وانعدمت نسبة عدم الموافقة مما يؤكد إقرار الأعوان بالدور الذي تلعبه البرامج التكوينية في خلق فرص للترقية بالمنظمة.

**أما البند الثامن:** والمتعلق ببرامج التكوين تزيد السلوك الايجابي في التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين. فأكبر نسبة حاز عليها أوافق 56%، وأوافق بشدة 4%، بينما نسبة لا أوافق 34%، وانعدمت نسبة لا أوافق بشدة وعليه فإن أعوان الأمن يقرون بأن برامج التكوين تزيد في ايجابية السلوك أثناء التعامل، سواء مع الرؤساء أو المرؤوسين.

**أما البند التاسع:** برامج التكوين تؤدي إلى حث العاملين على الاعتماد على النفس. فاستجابات الأعوان كانت كلها مقسمة بين أوافق بنسبة 72%، وأوافق بشدة بنسبة 28%، وهذه النتيجة تشير إلى تأكيد الأعوان على أن البرامج التكوينية تحثهم على الاعتماد على أنفسهم سواء في حياتهم الخاصة أو حياتهم العملية .

**بالنسبة للبند العاشر:** برامج التكوين تؤدي إلى إثارة الحماس للانجاز لدى العاملين بالأجهزة الأمنية. كانت استجابات الأفراد كالتالي: أوافق 52%، وأوافق بشدة 28%، لا أوافق 20%، وانعدمت نسبة لا أوافق بشدة، تشير هذه النتائج إلى تأكيد الأعوان على الدور الذي تلعبه البرامج التكوينية في إثارة حماس الأعوان للانجاز .

**أما البند الحادي عشر:** برامج التكوين تساعد على إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع. كانت استجابات الأعوان كالتالي: أوافق 28%، أوافق بشدة 12%، لا أوافق 16%، وانعدمت نسبة لا أوافق بشدة، وطغت نسبة غير متأكد 44%، مما يدل على أن برامج التكوين لا تساعد الأعوان على إيجاد بيئة تساعدهم على الإبداع و الابتكار .

**بالنسبة للبند الثاني عشر:** بعد التكوين أصبحت أكثر تقبل لأراء الآخرين واقتراحاتهم البناءة. فكانت استجابات الأفراد كالتالي: أوافق 64%، أوافق بشدة 36% وهذه النتيجة، تشير إلى أن معظم الأعوان بعد التكوين يصبحون أكثر تقبلا لأراء الآخرين واقتراحاتهم سواء الايجابية، أو السلبية والعمل بها لتصحيح أخطائهم وتحسين عملهم.

**أما البند الثالث عشر:** برامج التكوين تحفز على تحسين الخدمات كما و كيفا. كانت استجابات الأفراد كالتالي: أوافق 60%، أوافق بشدة 24%، مما يعني تأكيد أعوان الأمن على الدور الذي تلعبه برامج التكوين في تحفيز الأعوان على تحسين الخدمات كما وكيفا.

بالنسبة للبند الرابع عشر: برامج التكوين تدفع للحرص على الانتظام و التقيد بوقت العمل. كانت النسبة كالتالي: لا أوافق 44%، لا أوافق بشدة 12%، أوافق 28%، أوافق بشدة 8% و عليه فإن برامج التكوين لا تدفع الأعوان للحرص على الانتظام والتقيد بأوقات العمل.

أما البند الخامس عشر: برامج التكوين تعزز الرغبة في تحمل المسؤولية. كانت نسب الاستجابة عليه كالتالي: أوافق 72%، أوافق بشدة 28%، مما يدل على إقرار الأعوان بالدور الذي تلعبه برامج التكوين بتعزيز الرغبة للأعوان لتحمل المسؤولية.

بالنسبة للبند السادس عشر: برامج التكوين تحسن الاتجاهات الإيجابية نحو أهمية العمل الأمني. كانت نسب استجابة الأعوان عليه كالتالي: أوافق 52%، أوافق بشدة 28% وانعدمت في لا أوافق و لا أوافق بشدة، هذه النتيجة تشير إلى إقرار الأعوان على الدور الايجابي الذي تلعبه برامج التكوين في تحسين الاتجاهات الايجابية نحو أهمية العمل الأمني.

أما البند السابع عشر والأخير: برامج التكوين تساهم في تطوير أساليب التنمية الذاتية. جاءت استجابات الأعوان عليه كالتالي: أوافق 16%، أوافق بشدة 12%، لا أوافق 20%، لا أوافق بشدة 12%، مما يعني عدم موافقة الأعوان على أن برامج التكوين تساهم في تطوير أساليب التنمية الذاتية أو لها دور في ذلك.

## 2- المحور الثاني: للبرامج التكوينية دور في إحداث تغييرات على مستوى الانتماء الوظيفي.

لا أوافق بشدة		لا أوافق		غير متأكد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
8	2	24	6	16	4	36	9	16	4	1- برامج التكوين تزيد من الارتباط النفسي بالعمل الأمني .
0	0	0	0	0	0	72	18	28	7	2- البرامج التكوينية تجعلك تفتخر أمام الآخرين بانتسابك إلى القطاع الأمني.
0	0	24	6	8	2	48	12	20	5	3- للبرامج التكوينية دور في زيادة شعورك بالولاء نحو القطاع الأمني.
0	0	12	3	0	0	52	13	36	9	4- بعد التكوين تصبح أكثر حرص على ممتلكات القطاع الأمني.
0	0	40	10	52	13	8	2	0	0	5- برامج التكوين تحسن من مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الأمنية.
0	0	0	0	0	0	52	13	48	12	6- البرامج التكوينية حسنة من متابعتك للتطورات والمستجدات.
0	0	0	0	0	0	72	18	28	7	7- برامج التكوين تزيد الرغبة في الاستمرار بالعمل الأمني.
0	0	0	0	0	0	40	10	60	15	8- برامج التكوين سهلت عليك الاندماج مع الزملاء
0	0	0	0	0	0	56	14	44	11	9- برامج التكوين لها دور في الشعور بالاعتزاز أثناء الحديث عن العمل الأمني
16	4	28	7	20	5	28	7	8	2	10- برامج التكوين تزيد الرغبة في بذل مجهود اكبر لتحقيق الأهداف الأمنية.
0	0	20	5	16	4	48	12	16	4	11- برامج التكوين تزيد من الشعور بالجو العائلي المتماسك داخل المنظمة.
0	0	0	0	4	1	68	17	28	7	12- برامج التكوين تساهم في الحرص على العمل بروح الفريق.
0	0	8	2	12	3	60	15	20	5	13- برامج التكوين تزيد من الشعور بحيوية العمل الأمني.
16	4	24	6	20	5	28	7	12	3	14- برامج التكوين تؤدي إلى تفصيل المصلحة العامة على الخاصة..
0	0	0	0	0	0	56	14	44	11	15- برامج التكوين تحسن الشعور بالالتزام الأخلاقي تجاه الزملاء في العمل الأمني.
4	1	40	10	48	12	8	2	0	0	16- برامج التكوين تزيد من فهم مضمون القيم الثقافية السائد في منطقة العمل.
0	0	0	0	0	0	52	13	48	12	17- بعد التكوين أصبحت ترى أن هناك دائما طريقة أفضل لأداء العمل.
0	0	16	4	8	2	52	13	24	6	18- برامج التكوين تجعلك أكثر إخلاص للمنظمة.
16	4	48	12	28	7	8	2	0	0	19- برامج التكوين جعلتك تتقبل المخاطر أثناء أداء العمل.
0	0	0	0	52	13	0	0	0	0	20- برامج التكوين تزيد الارتياح النفسي نحو المناخ الاجتماعي السائد في مكان العمل.

جدول رقم(9): يوضح استجابات أفراد العينة الاستطلاعية حول الدور الذي تلعبه برامج

التكوين في إحداث تغييرات على مستوى الانتماء الوظيفي.



يوضح لنا الجدول (9) استجابات أفراد العينة الاستطلاعية على بنود المحور الثاني والمتكون من 20 بند وفي ما يلي شرح لكل بند من هذه البنود.

بالنسبة للعبارة الأولى: برامج التكوين تزيد من الارتباط النفسي بالعمل الأمني. كانت استجابات الأعوان عليها كالتالي: أوافق 36%، أوافق بشدة 16%، لا أوافق 24%، لا أوافق بشدة 8%، هذه النتائج تشير إلى موافقة أعوان الأمن على أن التكوين يزيد من ارتباطهم النفسي بالعمل الأمني.

أما العبارة الثانية: البرامج التكوينية تجعلك تفتخر أمام الآخرين بانتسابك إلى القطاع الأمني. جاءت الاستجابات كالتالي: أوافق 72%، أوافق بشدة 28%، وانعدمت بالنسبة إلى خيار لا أوافق و لا أوافق بشدة، مما يدل على أن البرامج التكوينية تجعل الأعوان أكثر افتخار بانتسابهم إلى القطاع الأمني .

بالنسبة للعبارة الثالثة: للبرامج التكوينية دور في زيادة شعورك بالولاء نحو القطاع الأمني. جاءت استجابات الأعوان كالتالي : أوافق 48%، أوافق بشدة 20%، لا أوافق 24%، وانعدمت عند الخيار لا أوافق بشدة، هذه النتيجة تشير إلى تأكيد الأعوان للدور الذي تلعبه البرامج التكوينية في زيادة الشعور بالولاء نحو القطاع الأمني .

أما العبارة الرابعة: بعد التكوين تصبح أكثر حرص على ممتلكات القطاع الأمني. كانت استجابات الأعوان كالتالي: أوافق 52%، أوافق بشدة 36%، لا أوافق 12% وانعدمت عند الخيار لا أوافق بشدة، هذه النتيجة تشير إلى تأكيد الأعوان على حرصهم على ممتلكات القطاع الأمني بعد التكوين.

بالنسبة للبند الخامس: برامج التكوين تحسن من مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الأمنية. كانت النتائج كالتالي: أوافق 8%، لا أوافق 40%، هذه النتيجة تؤكد عدم مساهمة برامج التكوين في تحسين مستوى مشاركة الأعوان في اتخاذ القرارات الأمنية.

أما العبارة السادسة: البرامج التكوينية حسنة من متابعتك للتطورات والمستجدات. فكانت استجاباتهم كالتالي: أوافق 52%، أوافق بشدة 48%، وانعدمت في لا أوافق ولا أوافق بشدة، مما يؤكد أن البرامج التكوينية حسنة من متابعة الأعوان للتطورات والمستجدات.

**بالنسبة للعبارة السابعة:** برامج التكوين تزيد الرغبة في الاستمرار بالعمل الأمني. كانت استجابات الأعوان كالتالي: أوافق 72%، وأوافق بشدة 28%، هذه النتيجة تشير إلى أن برامج التكوين تزيد الرغبة في الاستمرار بالعمل الأمني، وهذا ما تم تأكيده بالإجماع من قبل كل الأعوان.

**أما بالنسبة للعبارة الثامنة:** برامج التكوين سهلت عليك الاندماج مع الزملاء. كانت استجابات الأعوان كالتالي: أوافق 40%، وأوافق بشدة 60%، وانعدمت في باقي الاختيارات مما يؤكد إقرار الأعوان بأن برامج التكوين سهلت عليهم الاندماج مع بعضهم بعض.

**أما العبارة التاسعة:** برامج التكوين لها دور في الشعور بالاعتزاز أثناء الحديث عن العمل الأمني. فكانت استجابات الأعوان كالتالي: أوافق 56%، وأوافق بشدة 44% وانعدمت في باقي الاختيارات، مما يعني أن برامج التكوين لها دور كبير في شعور الأعوان بالاعتزاز أثناء حديثهم عن العمل الأمني.

**أما بالنسبة للبند العاشر:** برامج التكوين تزيد الرغبة في بذل مجهود أكبر لتحقيق الأهداف الأمنية. فكانت استجابات الأعوان كالتالي: أوافق 28%، وأوافق بشدة 8%، لا أوافق 28%، لا أوافق بشدة 16%، مما يعني أن برامج التكوين لا تجعل الأعوان يبذلون مجهود أكبر لتحقيق الأهداف الأمنية.

**أما البند الحادي عشر:** برامج التكوين تزيد من الشعور بالجو العائلي المتماسك داخل المنظمة. جاءت نسب استجابات أعوان الأمن كالتالي: أوافق 48%، وأوافق بشدة 16%، لا أوافق 20% وانعدمت النسبة في لا أوافق بشدة، هذه النتيجة تؤكد أن للبرامج التكوينية دور كبير في زيادة شعور الأعوان وكأنهم عائلة واحدة متماسكة داخل المنظمة.

**أما البند الثاني عشر:** برامج التكوين تساهم في الحرص على العمل بروح الفريق. جاءت نسب استجابات الأعوان عليه كالتالي: أوافق 68%، وأوافق بشدة 28% وانعدمت في لا أوافق و لا أوافق بشدة، مما يعكس دور برامج التكوين في جعل الأعوان أكثر حرص على العمل بروح الفريق.

**بالنسبة للبند الثالث عشر:** برامج التكوين تزيد من الشعور بحيوية العمل الأمني. كانت نسب استجابة الأعوان عليه كالتالي: أوافق 60%، أوافق بشدة 20%، لا أوافق 8% هذا يؤكد أن برامج التكوين تجعل أعوان الأمن يشعرون بحيوية أكثر في عملهم.

**أما البند الرابع عشر:** برامج التكوين تؤدي إلى تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة. فجاءت نسب الاستجابة عليه كالتالي: أوافق 28%، أوافق بشدة 12%، لا أوافق 24%، لا أوافق بشدة 16%، وهنا نجد النسب متساوية حيث بلغت نسبة القبول بالإجماع 40%، ونسبة الرفض 40%، مما يعني تفضيل معظم الأعوان مصلحتهم الخاصة على حساب المصلحة العامة ويمكن إرجاع هذا إلى حب الفرد لنفسه قبل أي شيء آخر.

**بالنسبة للبند الخامس عشر:** برامج التكوين تحسن الشعور بالالتزام الأخلاقي تجاه الزملاء في العمل الأمني. جاءت نسب الاستجابات كالتالي: أوافق 56%، أوافق بشدة 44%، هذه النتيجة تؤكد أن برامج التكوين تحسن من الشعور بالالتزام الأخلاقي تجاه الزملاء في العمل.

**أما البند السادس عشر:** برامج التكوين تزيد من فهم مضمون القيم الثقافية السائدة في منطقة العمل. فقد جاءت استجابات الأعوان كالتالي: أوافق 8%، أوافق بشدة 0%، لا أوافق 40%، لا أوافق بشدة 4%، مما يعني عدم مساهمة برامج التكوين في فهم مضمون القيم الثقافية السائدة في منطقة العمل.

**بالنسبة للبند السابع عشر:** بعد التكوين أصبحت ترى أن هناك دائما طريقة أفضل لأداء العمل. كانت نسب الاستجابات كالتالي: أوافق 52%، أوافق بشدة 48%، وانعدمت في باقي الاختيارات ، هذه النتيجة تؤكد أن الأعوان بعد التكوين أصبحوا يرون أن هناك دائما طريقة أفضل لأداء العمل.

**أما البند الثامن عشر:** برامج التكوين تجعلك أكثر إخلاصا في العمل . فقد جاءت نسب الاستجابة عليه كالتالي: أوافق 52%، أوافق بشدة 24%، لا أوافق 16%، وانعدمت في لا أوافق بشدة ، هذه النتيجة تؤكد بأن برامج التكوين تجعل الأعوان أكثر إخلاصا في عملهم .

بالنسبة للبند التاسع عشر: برامج التكوين جعلتك تتقبل المخاطر أثناء أداء العمل. كانت نسب الاستجابة كالتالي: أوافق 8%، أوافق بشدة 0%، لا أوافق 48%، لا أوافق بشدة 16%، هذه النتيجة تؤكد أن برامج التكوين لا تجعل أعوان الأمن يتقبلون الأخطار أثناء أداء عملهم.

أما البند العشرون والأخير: برامج التكوين تزيد الارتياح النفسي نحو المناخ الاجتماعي السائد في مكان العمل. فلم يجب عليها معظم الأعوان.

## 7- نتائج الدراسة الاستطلاعية:

### المحور الأول:

- للبرامج التكوينية دور في إحداث تغييرات على مستوى الدافعية في العمل. لقد ساعدتنا الدراسة السابقة بالخروج بمجموعة من المعلومات ساعدتنا في بناء الاستمارة في صورتها النهائية، حيث تم تعديل في العبارة رقم 13 من برامج التكوين تحفز على تحسين الخدمات كما وكيفا إلى برامج التكوين تحفز على أداء العمل بنزاهة وعلى أحسن وجه.
- كما تم إلغاء ثلاث عبارات (1 ، 4 ، 12) لأنها تعبر عن قياس الأداء لا الدافعية وهي على التوالي:

- ✓ برامج التكوين حسنة من مهاراتك في أداء العمل الأمني.
- ✓ برامج التكوين ساعدتك على ابتكار أساليب متطورة في أداء العمل الأمني.
- ✓ بعد التكوين أصبحت أكثر تقبل لأراء الآخرين واقتراحاتهم البناءة.
- ليصبح في الأخير هذا المحور ( للبرامج التكوينية دور في إحداث تغييرات على مستوى الدافعية في العمل.) على صورته النهائية والمتكونة من 14 بند.

### المحور الثاني:

- للبرامج التكوينية دور في إحداث تغييرات على مستوى الانتماء الوظيفي. بعد انتهاء الدراسة الاستطلاعية قامت الباحثة بمجموعة من التعديلات وهي:
- تم إلغاء العبارة 17 بعد التكوين أصبحت ترى أن هناك دائما طريقة أفضل لأداء العمل . لأنها أكثر دلالة على الأداء لا على الدافعية .
- إلغاء البند 20 برامج التكوين تزيد الارتياح النفسي نحو المناخ الاجتماعي السائد في مكان العمل. لعدم الإجابة عليه من قبل الأعوان .
- تم دمج العبارة (8) برامج التكوين سهلت عليك الاندماج مع الزملاء. مع البند (11) برامج التكوين تزيد من الشعور بالجو العائلي المتماسك داخل المنظمة لأن لهم نفس المعنى.
- وتم تعديل العبارة 18 من برامج التكوين تجعلك أكثر إخلاص للمنظمة، إلى برامج التكوين تجعلك أكثر إخلاص في العمل. لتصبح عدد بنود المحور الثاني

للبرامج التكوينية دور في إحداث تغييرات على مستوى الانتماء الوظيفي 17 بند بدل 20 بند، ليتم في الأخير ضبط الاستبيان في صورته النهائية والمتكون من جزأين:

✓ الجزء الأول يحتوي على البيانات الشخصية للأعوان.

✓ الجزء الثاني يحتوي على محورين:

▪ المحور الأول يتكون من 14 بند تحدد دور البرامج التكوينية في إحداث

تغييرات على مستوى الدافعية في العمل.

▪ المحور الثاني يتكون من 17 بند تحدد دور البرامج التكوينية في إحداث

تغييرات على مستوى الانتماء الوظيفي.

# الفصل الخامس: عرض النتائج وتحليلها

.مهيد

1. عرض البيانات الشخصية.
2. الإجابة على تساؤلات الدراسة
3. أهم نتائج الدراسة

.خاتمة

## تمهيد:

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

✓ معرفة دور البرامج التكوينية في إحداث تغييرات على مستوى الدافعية في العمل لأعوان الأمن.

✓ معرفة دور البرامج التكوينية في إحداث تغييرات على مستوى الانتماء الوظيفي لأعوان الأمن.

وقد اعتمدت الباحثة على التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة واستجاباتهم على محاور الاستبيان، بالإضافة إلى استخدام المتوسط الحسابي لترتيب البنود حسب أهميتها.



## 1. عرض البيانات الشخصية:

اتصفت عينة الدراسة بعدد من الصفات التي حددتها الخصائص الشخصية للأفراد وتتمثل في ما يلي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي والجدول التالي يوضح هذه الصفات مع التكرارات والنسب المئوية. وقد أدرجت هذه البيانات في الدراسة بهدف وصف أفراد العينة فقط.

### 1-1 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	97	89
إناث	12	11
المجموع	109	100

#### جدول رقم (10) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

يوضح الجدول (10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس ونلاحظ من الجدول أن نسبة 89 % تمثل نسبة الذكور و هي نسبة كبيرة مقارنة بنسبة الإناث 11 % . مع العلم أننا لم نعتمد على عامل الجنس كمؤشر في تحليل البيانات الميدانية، إلا أن العينة شملت نسبة كبيرة جدا من جنس الذكور والتي قدرت بـ 89 %، وهذا يفسر بميل الرجال إلى هذه المهنة أكثر من النساء بحكم طبيعة العمل في هذا الميدان الذي يتطلب شروط وخصائص متميزة تتمثل في الحزم، الصلابة ، تحمل المسؤولية وكذلك تحمل الأخطار، المواجهات الخطيرة، العمل في الليل وفي أماكن بعيدة.....الخ. ومعظم هذه الميزات والصفات نجدها عند الرجال أكثر من النساء. زيادة على طبيعة التربص والذي يتم إجراءه في أماكن بعيدة ومغلقة ولمدة طويلة تصل إلى ستة أشهر. وبالرغم من كل هذه الصعوبات التي تقف عائق في انضمام جنس الإناث إلى هذا المجال، إلا أننا نلاحظ في الآونة الأخيرة تم تدعيم هذا الجهاز (الأمن) بالعنصر النسوي بشكل كبير وأصبحت هناك شرطة نسائية، تستند إليها أدوار ومهام كانت سابقا حكرا على الرجال.

## 1-2 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
7.34%	8	جامعي
51.37%	56	أولى ثانوي
12.84%	14	ثانية ثانوي
28.44%	31	ثالثة ثانوي
99.99%	109	المجموع

### جدول رقم (11) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

يبين الجدول رقم (11) أن نسبة 51.37% هم أفراد من مستوى الأولى ثانوي وهي النسبة الغالبة لأنه الحد الأدنى للقبول في سلك أعوان الأمن. ونجد نسبة 28.44% للأعوان ذوي مستوى الثانية ثانوي ويأتون في المرتبة الثانية، ويأتي الأعوان ذوي المستوى الثالثة ثانوي في المرتبة الثالثة بنسبة 12.84%، أما أدنى نسبة فهي للأعوان ذوي المستوى الجامعي بنسبة 7.34%، وقد تمكنا هذه الفئة من جمع بيانات أكثر واقعية ودقيقة من الفئات الأخرى.

### 3-1 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية:

عدد الدورات التكوينية	التكرار	النسبة
دورة واحدة	74	%67.89
دورتان	28	%25.68
ثلاث دورات فأكثر	7	%6.42
المجموع	109	%100

#### جدول رقم (12) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لالتحاق بالدورات التكوينية.

ويتضح من الجدول رقم (12) أن معظم أفراد عينة الدراسة شاركوا في دورة تكوينية واحدة، حيث قدرت بنسبة %67.89، نسبة %25.68 منهم شاركوا في دورتين وهي نسبة لا بأس بها، في حين تصل نسبة من شارك منهم في ثلاث دورات تكوينية فأكثر إلى %6.42، من مجموع أفراد عينة الدراسة وقد تمكننا هذه الفئة من جمع بيانات أكثر وضوح ودقة من الفئات الأخرى.

## 2. الإجابة على تساؤلات الدراسة:

### 1-2 المحور الأول: للبرامج التكوينية دور في إحداث تغييرات على مستوى الدافعية في

العمل.

الترتيب	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		غير متأكد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
2	4.51	0	0	0	0	0	0	47.7	52	52.30	57	1- برامج التكوين تعزز الشعور بالاطمئنان على المستقبل الوظيفي.
6	4.22	1.83	2	8.25	9	10.1	11	23.85	26	55.96	61	2- برامج التكوين تساهم في رفع مستوى الروح المعنوية.
13	2.48	21.10	23	30.27	33	33.02	36	11.01	12	4.58	5	3- برامج التكوين تحسن فرص الترقية بالمنظمة.
5	4.27	0	0	3.67	4	7.34	8	47.70	52	41.28	47	4- برامج التكوين تؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي.
11	3.41	1.83	2	12.84	14	28.44	31	24.77	27	32.11	35	5- برامج التكوين تؤدي إلى إثارة حماس لأداء العمل بالقطاع الأمني.
3	4.42	0	0	1.83	2	11.01	12	28.44	31	58.71	64	6- برامج التكوين تعزز الرغبة في تحمل المسؤولية.
1	4.75	0	0	0	0	0	0	23.85	26	76.14	83	7- برامج التكوين تعزز الرغبة لتقلد المناصب القيادية.
10	3.89	2.75	3	4.59	5	16.51	18	52.30	57	23.85	26	8- برامج التكوين تزيد السلوك الايجابي في التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين.
4	4.41	0	0	0.91	1	4.58	5	44.95	49	49.54	54	9- برامج التكوين تحسن الاتجاهات الايجابية نحو أهمية العمل الأمني.
8	4.14	0	0	0	0	0	0	85.32	93	14.68	16	10- برامج التكوين تؤدي إلى حث العاملين على الاعتماد على النفس.
14	1.98	49.54	54	21.10	23	14.67	16	11.01	12	3.67	4	11 - برامج التكوين تساعد على إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع
12	3.02	13.76	15	27.52	30	15.60	17	26.60	29	16.51	18	12- برامج التكوين تساهم في تطوير أساليب التنمية الذاتية.

9	4.06	0	0	0	0	6.42	7	79.81	87	13.76	15	13- برامج التكوين تدفع للحرص على التقيد بوقت العمل.
7	4.20	1.83	2	6.42	7	9.17	10	31.20	34	51.37	56	14- برامج التكوين تحفز على أداء العمل بنزاهة وعلى أحسن وجه.

### جدول رقم(13): استجابات أفراد عينة الدراسة على بنود المحور الأول.

يرصد الجدول(13) والمتكون من 14 بند آراء الأعوان واستجاباتهم على بنود المحور الأول: دور البرامج التكوينية في إحداث تغييرات على مستوى دافعية الأعوان في العمل. وفي ما يلي شرح لكل بند من البنود على حدا:

**البند الأول:** برامج التكوين تعزز الشعور بالاطمئنان على المستقبل الوظيفي. حصل على نسبة 52.30% أوافق بشدة، ونسبة 47.7% أوافق، وانعدمت نسبة الإجابة بلا أوافق ولا أوافق بشدة، كما بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.51 وهي مرتفعة جدا، مما يؤكد موافقة الأعوان على هذا البند، أي كلما كانت هناك برامج تكوينية كلما تعزز شعور الأعوان بالاطمئنان على مستقبلهم الوظيفي وهذا ينعكس بالإيجاب على الأعوان والمنظمة، لأن الفرد في هذه الحالة يتأكد من حاجة المنظمة له وإلا ما تكلفت عناء إجراء هذا التكوين وضياع الوقت والجهد والأموال لإنجاحه، هذا ما يعزز شعور الفرد بالاستمرار في العمل، مما ينتج عنه الاطمئنان على المستقبل الوظيفي وفي هذه الحالة يكون الفرد قد حقق حاجة من حاجاته الأساسية .

**أما البند الثاني:** برامج التكوين تساهم في رفع مستوى الروح المعنوية . فقد كانت نسبة الموافقة بشدة 55.96%، وهي نسبة عالية ونسبة 23.85% أوافق، في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 8.25% لخيار لا أوافق، ونسبة 1.83% لا أوافق بشدة، وما نلاحظه هنا هو وجود فرق كبير بين نسبة الموافقة وعدم الموافقة، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.22 وهي عالية، مما يدل على موافقة الأعوان على هذا البند. ويمكن تفسير ذلك بأن كلما اهتمت الإدارة بوضع برامج تكوينية كلما ارتفعت معنويات الأعوان لإحساسهم باهتمام المنظمة بهم وهذا يدفعهم للعمل أكثر مما يعود بالفائدة عليهم وعلى المنظمة، ولقد أكد مايو على وجود علاقة أساسية و طرديه مباشرة

بين الروح المعنوية والإنتاجية ، حيث كلما ارتفعت الروح المعنوية للفرد ارتفعت إنتاجيته بالمقابل والعكس من ذلك صحيح.

**أما بالنسبة للبند الثالث:** برامج التكوين تحسن فرص الترقية بالمنظمة. كانت نسب الاستجابة عليه كالتالي: 4.58% أوافق بشدة ، و11.01% أوافق، ونجد نسبة لا أوافق 30.27% ، و21.10% لا أوافق بشدة، كما نجد قيمة المتوسط الحسابي ضعيفة حيث بلغت 2.48، مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على هذا البند، مما ينعكس بالسلب على المنظمة، لأن الأعوان في هذه الحالة لا يبدون اهتمام للبرامج التكوينية وبالتالي عدم الاستفادة منها، وحسب رأيي هذا يرجع إلى عدم توضيح الإدارة الغاية والهدف من هذا التكوين، ففي حالات كثيرة تقوم الإدارة به وفق استراتيجيات طويلة المدى تفاديا لأي مفاجئة، لذا لا بد عليها من توضيح غاياتها تفاديا لأي ضرر ولتحقق التكوين الهدف الذي وضع من أجله ولو على فترة طويلة .

**أما البند الرابع:** برامج التكوين تؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي. نجد نسبة الموافقة 47.70%، ونسبة 41.28% أوافق بشدة، ونجد نسبة 3.67% لا أوافق وهي نسبة ضئيلة مقارنة بنسبة الموافقة وانعدمت نسبة عدم الموافقة بشدة، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.27، وهي نسبة كبيرة ودالة على تأكيد الأعوان للدور الكبير الذي تلعبه برامج التكوين للرفع من مستوى رضاهم الوظيفي وهذا يفسر باستفادة الأعوان من البرنامج التكويني في مجال عملهم مثل: تسهيل بعض الأعمال التي كانت صعبة، الاستفادة من الوقت، التقاء الأعوان أثناء فترة التكوين يقوي علاقتهم وهذا يعود بالإيجاب على عملهم، بالإضافة إلى الحوافز المادية والمعنوية التي يتوقع الأعوان الحصول عليها بعد انتهاء التكوين كل هذا يؤدي إلى رفع الرضا الوظيفي.

**بالنسبة للبند الخامس:** برامج التكوين تؤدي إلى إثارة حماسك لأداء العمل الأمني. فقد كانت نسب استجابتهم كالتالي: أوافق 24.77%، أوافق بشدة 32.11%، لا أوافق 12.84%، وكادت تتعدى نسبة لا أوافق بشدة، حيث بلغت 1.83%، وبلغ المتوسط الحسابي 3.41، وهي قيمة مرتفعة وهذا مؤشر على الموافقة على هذا البند، مما يؤكد

أن الأعوان يقرون بأن برامج التكوين لها دور كبير في إثارة حماسهم لأداء عملهم. ويمكن تفسير هذا بأن أغلبية الأعوان يؤمنون بقيمة عملهم ويقدمونه.

**أما البند السادس:** برامج التكوين تعزز الرغبة في تحمل المسؤولية. نجد نسبة الموافقة 28.44%، ونسبة أوافق بشدة 58.61%، وهي نسبة عالية جدا مقارنة بنسبة عدم الموافقة 1.83%، بالإضافة إلى قيمة المتوسط الحسابي 4.42، وهي قيمة كبيرة جدا دالة على تأكيد الأعوان بمساهمة التكوين في تعزيز رغبتهم في تحمل المسؤولية أي أن كل عون يعتبر نفسه مسؤول أولا وأخيرا على نجاح أو فشل كل ما يقوم به من أعمال ومهام، مما يجعله أكثر استقلالية، كما أكد كريس أرجريس في نظريته بأن الفرد ينتقل من مرحلة الاعتماد على الغير إلى مرحلة الاستقلالية التي تميز الإنسان البالغ فتتعزيز الرغبة عنده بالمسؤولية.

**بالنسبة للبند السابع:** برامج التكوين تعزز الرغبة لتقلد المناصب القيادية. فكانت نسبة الموافقة فيه 23.85% أوافق، 76.14% أوافق بشدة، وانعدمت نسبة عدم الموافقة، مما يدل على الموافقة على هذا البند، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي 4.75، وهي قيمة مرتفعة جدا، مما يعني تأكيد الأعوان أن لبرامج التكوين دور كبير في تعزيز رغبتهم من أجل الوصول إلى مناصب قيادية فهم يعتقدون أن التكوين هو الباب الرئيسي للوصول إلى هذه الغاية، فالفرد يتقدم في إشباع حاجاته تدريجيا بدءا بالحاجات الأولية ثم يصعد إلى حاجات الأمان، فالحاجات الاجتماعية، فحاجات التقدير والفرد في حالتنا هذه يكون قد حقق هذه الحاجات وبقي أمامه حاجة واحدة ألا وهي تحقيق الذات التي يرى الطريق للوصول إليها من خلال التكوين، فيبذل كل ما في وسعه للوصول إليها.

**أما بالنسبة للبند الثامن:** برامج التكوين تزيد السلوك الايجابي في التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. فقد بلغت نسب الاستجابة عليه كالتالي: 52.30% أوافق ونسبة 23.85% أوافق بشدة، في حين كانت نسبة لا أوافق 4.59%، ولا أوافق بشدة 2.75%، وهي نسبة ضئيلة مقارنة بنسبة الموافقة وكانت قيمة المتوسط الحسابي 3.89 وهي قيمة كبيرة، يمكن تفسيرها من منطلق تواجد الأعوان مع بعضهم البعض خلال

فترة التكوين يجعلهم دائما في اتصال سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع الرؤساء والمرؤوسين و بعضهم البعض، والاتصال يعتبر عملية ضرورية ورئيسية وحيوية في بناء العلاقات الإنسانية داخل المنظمة. وباعتبار فترة التكوين فترة طويلة فهي تزيد من تقوية هذه العلاقات مما ينعكس بالإيجاب على سلوك الأعوان خلال تعاملاتهم الرسمية مع رؤسائهم ومرؤوسيهـم والغير رسمية مع بعضهم البعض.

**أما البند التاسع:** برامج التكوين تحسن الاتجاهات الإيجابية نحو أهمية العمل الأمني. فقد كانت نسب الاستجابات كالتالي: 44.95% أوافق، و 49.5% أوافق بشدة 0.91% لا أوافق، وهي تكاد تكون منعدمة وعليه فإن هذه العبارة تلقت موافقة من معظم أعوان الأمن حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.41، وهي قيمة مرتفعة جدا تدل دلالة صريحة على أهمية البرامج التكوينية في تحسين الاتجاهات نحو أهمية وقيمة العمل في القطاع الأمني، لأنه قطاع يخدم الجميع و باعتبار الاتجاهات خبرة ذاتية مكتسبة تميز مواقف الأفراد عما يحيط بهم عن بعضهم البعض وهي أيضا متغير سيكولوجي يمكن توظيفه لتفسير السلوك و لتعديله، فكل فرد له تفسير إما ايجابي أو سلبي يختلف من فرد إلى آخر في نفس الموقف. وهذا يرجع إلى عدة عوامل منها العقيدة، البيئية الاجتماعية والثقافية التي نشأ فيها كل فرد، وعليه التكوين يحاول أن يجعل لهؤلاء الأفراد نفس الاتجاه نحو أهمية عملهم و بشكل ايجابي.

**أما البند العاشر:** برامج التكوين تؤدي إلى حث العاملين على الاعتماد على النفس. فكانت نسبة الموافقة كالتالي: 85.32% أوافق، و 14.68% أوافق بشدة، وانعدمت نسبة عدم الموافقة وكانت قيمة المتوسط الحسابي 4.14، وهي عالية مما يدل على أن برامج التكوين تجعل الأعوان أكثر اعتمادا على أنفسهم، لأنهم خلال فترة التكوين يكونون بعيدين عن منازلهم فيتحتم عليهم خدمة أنفسهم بأنفسهم في كل المجالات، فالفرد ينتقل من مرحلة إلى أخرى خلال حياته، فعندما يكون وسط عائلته يعتمد بشكل كبير على أفراد عائلته لمساعدته وهذا ما لا يحصل عليه أثناء قضائه فترة التكوين لتواجده وحده، فيتعلم خلال هذه الفترة ضرورة الاعتماد على نفسه.



**أما البند الحادي عشر:** برامج التكوين تساعد على إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع. فقد بلغت نسبة الموافقة 11.01% أوافق، و3.67% أوافق بشدة، وهي نسبة منخفضة مقارنة بنسبة عدم الموافقة التي بلغت 49.54% لا أوافق، 21.10% لا أوافق بشدة، كما أن قيمة المتوسط الحسابي ضعيفة حيث بلغت 1.98، مما يدل على إقرار أعوان الأمن بعدم توفر بيئة مشجعة تساعد على الابتكار والإبداع وهذا راجع حسب رأي الباحثة إلى طبيعة البرنامج التكويني المكثف و الذي يجب على الأعوان التقيد به، بالإضافة إلى عامل الوقت الغير متوفر، ففي كثير من الأحيان لا يجد الأعوان وقتا للراحة فما بالك للإبداع والابتكار، كما أن العمل في هذا القطاع يكون مقيد بتعليمات يتوجب على الأعوان التقيد بها واحترامها، إن الفرد في هذه المرحلة يحاول أن يتعلم مهارات وقدرات لا يمتلكها من قبل تساعد على أداء عمله على أحسن وجه وفي هذه المرحلة يكون الفرد بحاجة إلى إثبات قدرته على أداء هذا العمل، إن هذه المرحلة تمثل في ترتيب سلم الحاجات لماسلو الحاجات الأمنية والتمثلة في ضمان الوظيفة والاستقرار والتحرر من الخوف وعليه فالفرد في هذه الحالة يكون بعيدا عن فكرة الإبداع والابتكار، فهمه الوحيد إثبات قدراته على أداء هذا العمل والحصول عليه.

**أما فيما يخص البند الثاني عشر:** برامج التكوين تساهم في تطوير أساليب التنمية الذاتية. فكانت النسب كالتالي: 16.51% أوافق بشدة، و26.60% أوافق، في حين كانت نسبة لا أوافق 27.52%، ولا أوافق بشدة 13.76%، وما نلاحظه هو تقارب في النسب بين الموافقة والاعتراض كما أن قيمة المتوسط الحسابي 3.02، وهي قيمة متوسطة دالة على حد ما من الموافقة وحسب رأي الباحثة هذا راجع إلى عدة عوامل مثل: الثقافة، المستوى التعليمي و الخبرة.

**أما البند الثالث عشر:** برامج التكوين تدفع للحرص على الانتظام و التقيد بوقت العمل. نجد نسبة الموافقة كالتالي: 13.76% أوافق بشدة، 79.81% أوافق وانعدمت نسبة عدم الموافقة، كما أن قيمة المتوسط الحسابي 4.06 وهي قيمة مرتفعة جدا مما يعني موافقة أعوان الأمن على هذا البند، هذا يفسر تعود الأعوان على الانتظام والتقيد بالأوقات خلال فترة التكوين، مما يجعلهم أكثر حرصا للحفاظ على ما تعلموه ويمكن

أيضا إرجاع هذا إلى السياسة التي تتبعها المنظمة. ففي كثير من الأحيان تعتمد هذه الأخيرة على فرض نظام عقوبات على الأفراد المتأخرين عن العمل وفي معظم الأحيان يكون هذا العقاب مادي عن طريق خصم جزء من الأجر وهذا مالا يتقبله الفرد لأن الغاية الأولى والأكثر أهمية من هذا العمل الحصول على المال ومع هذا النظام يصبح الفرد مجبرا على التقيد بالوقت تفاديا لأي عقاب.

**أما بالنسبة للبند الرابع عشر والأخير:** برامج التكوين تحفز على أداء العمل بنزاهة وعلى أحسن وجه. فقد بلغت نسبة الموافقة 51.37% أو افق بشدة، 31.20% أو افق وهي نسبة كبيرة إذا ما قورنت بنسب عدم الموافقة والتي كانت 6.42% لا أو افق، و1.83% لا أو افق بشدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي، 4.20 وهي قيمة مرتفعة يمكن تفسير ذلك من خلال الدور الذي تلعبه البرامج التكوينية لتحسيس الأعوان بحساسية عملهم، فيترتب عليهم الحرص لأدائه بنزاهة وعلى أحسن وجه ويمكن إرجاع هذا أيضا إلى اهتمام المنظمة بالأفراد وتحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم ، مما يجعلهم يحرصون أكثر على التعاون والاندماج من أجل تحقيق أهداف وغايات المنظمة. وعليه فالتنظيم الناجح هو الذي يحاول أن يضع برنامج تكويني يوضح فيه كيفية إحداث اندماج وانصهار بين الأعوان والمنظمة، لأن الفرد لا يقدم شيء إذا لم يحصل على المقابل.

مما سبق يتضح لنا موافقة أعوان الأمن على 12 بند من أصل 14، في حين لم تتم الموافقة على بندين وهما البند 11 و البند 3.

## – ترتيب بنود المحور الأول حسب أهميتها من وجهة نظر أعوان الأمن:

انطلاقاً من قيمة المتوسط الحسابي، قامت الباحثة بترتيب بنود المحور الأول (لبرامج التكوين دور في إحداث تغييرات على مستوى الدافعية في العمل) حسب أهميتها وجاء الترتيب كالتالي:

1– جاء في المرتبة الأولى البند السابع (برامج التكوين تعزز الرغبة لتقلد المناصب القيادية) من حيث الأهمية من وجهة نظر الأعوان، حيث بلغ متوسطه الحسابي 4.75 ووافق عليها كل أفراد العينة. انطلاقاً من هنا يمكننا القول أن برامج التكوين تعزز رغبة الأعوان لتقلد المناصب القيادية.

2– جاء في المرتبة الثانية البند الأول (برامج التكوين تعزز الشعور بالاطمئنان على المستقبل الوظيفي) حسب الأهمية، من وجهة نظر الأعوان ، بمتوسط حسابي قدر بـ 4.51، حيث وافق على أهميته كل أفراد العينة ومن هنا يمكن القول، أن برامج التكوين تساهم في تعزز الشعور بالاطمئنان على المستقبل الوظيفي للأعوان.

3– جاء في المرتبة الثالثة البند السادس (برامج التكوين تعزز الرغبة في تحمل المسؤولية) من وجهة نظر الأعوان من حيث الأهمية، حيث بلغ قيمة المتوسط الحسابي 4.42، حيث وافق عليه 87.15 % من مجموع أفراد العينة وهنا يمكننا القول أن، برامج التكوين تعزز رغبة الأعوان لتحمل المسؤولية.

4– جاء في المرتبة الرابعة البند التاسع (برامج التكوين تحسن الاتجاهات الايجابية نحو أهمية العمل الأمني ) من حيث الأهمية حسب آراء الأعوان، حيث بلغ متوسطه الحسابي 4.41 ومنه يمكننا القول أن ، برامج التكوين تجعل أعوان الأمن أكثر إحساساً بأهمية العمل الأمني.

5– جاء البند الرابع (برامج التكوين تؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي) في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قيمته 4.27 وهو مرتفع ، مما يؤكد أن برامج التكوين لها دور كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي لأعوان الأمن.

6 – جاء في المرتبة السادسة البند الثاني (برامج التكوين تساهم في رفع مستوى الروح المعنوية) من حيث الأهمية من وجهة نظر الأعوان بمتوسط حسابي 4.22

وهي مرتفعة ، مما يعني أن برامج التكوين تساهم كثيرا في رفع مستوى الروح المعنوية.

7- في المرتبة السابعة جاء البند الرابع عشر (برامج التكوين تحفز على أداء العمل بنزاهة وعلى أحسن وجه) من حيث الأهمية، حسب آراء أعوان الأمن بمتوسط حسابي قدره 4.20 وهي قيمة مرتفعة مما يؤكد أن برامج التكوين تحفز الأعوان على أداء عملهم بنزاهة وعلى أحسن وجه.

8- جاء في المرتبة الثامنة البند 10 (برامج التكوين تؤدي إلى حث العاملين على الاعتماد على النفس) من حيث الأهمية وفق وجهة نظر الأعوان وبلغت قيمة متوسطه الحسابي 4.14 وهي عالية مما يعني أن برامج التكوين تجعل العاملين أكثر اعتمادا على أنفسهم .

9- جاء في المرتبة التاسعة البند 13 (برامج التكوين تدفع للحرص على التقيد بوقت العمل). بمتوسط حسابي قدر بـ 4.06 .

10- جاء في المرتبة العاشرة البند 8 (برامج التكوين تزيد السلوك الايجابي في التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين) بمتوسط حسابي قدر بـ 3.89 .

11- جاء في المرتبة الحادية عشر البند 5 (برامج التكوين تؤدي إلى إثارة الحماس لأداء العمل بالقطاع الأمني). بمتوسط حسابي قدر بـ 3.41 .

12- جاء البند الثاني عشر في المرتبة 12 (برامج التكوين تساهم في تطوير أساليب التنمية الذاتية) حيث بلغ متوسطه الحسابي 3.02 .

13- جاء في المرتبة قبل الأخيرة، البند 3 (برامج التكوين تحسن فرص الترقية بالمنظمة). وهي المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي قدر بـ 2.48 .

14- جاء البند 3 في المرتبة الأخيرة (برامج التكوين تساعد على إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار و الإبداع). بمتوسط حسابي قدر 1.98.

• وفي ضوء ما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

1- يرى أعوان الأمن أن هناك علاقة مرتفعة جدا للبرامج التكوينية على إثارة الدافعية نحو العمل لدى منسوبي قطاع الأمن، وان معظم البنود حصلت على درجة موافقة كبيرة مما يدل على موافقة الأعوان على هذه الفرضية.

**2-** إن أهم مجالات الدافعية تحسنا من خلال المشاركة في الدورات التكوينية تتمثل فيما يلي:

- ✓ تعزيز الرغبة لتقلد المناصب القيادية .
- ✓ برامج التكوين تعزز الشعور بالاطمئنان على المستقبل الوظيفي.
- ✓ تعزز الرغبة في تحمل المسؤولية.
- ✓ تحسين الاتجاهات الايجابية نحو أهمية العمل الأمني.
- ✓ رفع مستوى الرضا الوظيفي.

**3-** إن أهم مجالات الدافعية التي لم تشهد تحسنا(تغيير) إلا يسيرا من خلال المشاركة في البرامج التكوينية تتمثل فيما يلي:

- ✓ إيجاد بيئة مشجعة على الإبداع والابتكار.
- ✓ تحسين فرص الترقية بالمنظمة.
- ✓ تطوير أساليب التنمية الذاتية.
- ✓ إثارة حماس الأعوان لأداء العمل.
- ✓ ويمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في إحداث تغييرات على مستوى الدافعية في العمل ، في ضوء نظريات الدافعية التي أشرنا إليها في الإطار النظري خاصة نظرية الحاجات لماسلو و نظرية التعزيز. والاتجاهات الحديثة حلقات الجودة والنموذج الياباني اللذان أعطيا دفعا جديد في منظمات العمل سواء كانت إدارية أو أمنية وربما يساعد ذلك في تفسير تعزيز الرغبة في تحمل المسؤولية، وتعزيز الرغبة لتقلد المناصب القيادية باعتبارهما من أهم الركائز في إثارة الدافعية ويترتب عليهما تحسين اتجاهات وقيم الأعوان والأفراد الايجابية نحو العمل الأمني وزيادة السلوك الايجابي في التعامل مع الرؤساء والزملاء وتقوية العلاقات وتحسين شبكة الاتصالات الرسمية والغير رسمية وكذلك تحسين عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة .

✓ كما يمكن تفسير عدم تأثير البرامج التكوينية بشكل ايجابي في تحسين فرص الترقية، أو في توفير بيئة مشجعة على الإبداع و الابتكار أو تطوير أساليب

التنمية المهنية الذاتية للعاملين و إثارة حماس الأعوان لأداء العمل، من خلال أن جميع هذه المجالات تسببها عوامل مختلفة ومثيرات متعددة أحدثها البرنامج التكويني، ولكن ليس بالضرورة أن يكون الالتحاق بالدورات التكوينية هو السبب المباشر الذي يؤدي إلى تحسين فرص الترقية، أو توفير بيئة مشجعة على الابتكار و الإبداع وإنما كل ظاهرة منها تتداخل فيها عوامل شخصية وأخرى بيئية و تنظيمية ، تتفاعل معا لإحداث تغييرات على مستوى الدافعية في العمل، لذلك يجب على الإدارة أن تحدد أنواع الدوافع التي يمكن أن تثير حماس الفرد وتدفعه للعمل، وتحدث أكثرها تأثيرا على السلوك، ومن ثم استخدام الأساليب المناسبة لإثارته للحصول على السلوك المرغوب من اجل تحقيق الأهداف المرجوة.

## 2-2 المحور الثاني:

للبرامج التكوينية دور في إحداث تغييرات على مستوى الانتماء الوظيفي.

الترتيب	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		غير متأكد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
7	3.53	11.92	13	21.10	23	0	0	35.78	39	31.20	34	1 - بعد التكوين تصبح أكثر حرص على ممتلكات القطاع الأمني.
5	3.90	0	0	4.58	5	6.42	7	51.37	56	37.61	41	2- البرامج التكوينية تجعلك تفتخر أمام الآخرين بانتسابك إلى القطاع الأمني.
8	3.39	9.17	10	12.28	14	11.01	12	38.53	42	28.44	31	3- للبرامج التكوينية دور في زيادة شعورك بالولاء نحو القطاع الأمني.
13	3.02	21.10	23	20.18	22	13.76	15	23.85	26	21.10	23	4- برامج التكوين تزيد من الارتباط النفسي بالعمل الأمني .
3	4.11	0	0	10.10	11	5.50	6	45.87	50	38.53	42	5- برامج التكوين تزيد من الشعور بحيوية العمل الأمني.
11	3.13	8.25	9	21.10	23	31.20	34	25.68	28	13.76	15	6- برامج التكوين تؤدي إلى تفصيل المصلحة العامة على الخاصة.
6	3.54	6.42	7	10.10	11	16.51	18	55.96	61	11.01	12	7- برامج التكوين تزيد الرغبة في الاستمرار بالعمل الأمني.
10	3.25	8.25	9	19.26	21	28.44	31	33.94	37	10.10	11	8-برامج التكوين تزيد الشعور بالجو العائلي المتماسك داخل المنظمة.
1	4.98	0	0	0	0	0	0	71.56	78	28.44	31	9- برامج التكوين لها دور في الشعور بالاعتزاز أثناء الحديث عن العمل الأمني.
9	3.29	9.17	10	21.10	23	19.26	21	31.19	34	19.26	21	10- برامج التكوين تزيد الرغبة في بذل جهود أكبر لتحقيق الأهداف الأمنية.
14	3.01	19.26	21	41.28	45	5.50	6	22.08	24	11.92	13	11- البرامج التكوينية حسنة من متابعتك للتطورات والمستجدات.
4	4.10	0	0	9.17	10	0	0	71.56	78	11.92	21	12- برامج التكوين تساهم في الحرص على العمل بروح الفريق.
17	1.79	20.18	22	79.81	87	0	0	0	0	0	0	13-برامج التكوين تحسن من مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الأمنية.

2	4.26	0	0	0	0	5.50	6	61.46	67	33.02	36	14- برامج التكوين تحسن الشعور بالالتزام الأخلاقي تجاه الزملاء في العمل الأمني.
12	3.03	1.83	2	34.86	38	31.19	34	29.35	23	11.01	12	15- برامج التكوين تجعلك أكثر إخلاص في العمل.
15	2.57	14.67	16	34.86	38	32.11	35	12.84	14	5.50	6	16- برامج التكوين تزيد من فهم مضمون القيم الثقافية السائد في منطقة العمل.
16	2.32	32.11	35	28.44	31	19.26	21	13.76	15	6.42	7	17- برامج التكوين جعلتك تتقبل المخاطر أثناء أداء العمل.

### جدول رقم(14) يوضح استجابات أفراد العينة على بنود المحور الثاني .

يرصد الجدول نتائج استجابات أفراد العينة على بنود المحور الثاني وفيما يلي

شرح لكل بند من البنود:

**البند الأول:** بعد التكوين تصبح أكثر حرصا على ممتلكات القطاع الأمني. كانت نسب استجابات أفراد العينة كالتالي: أوافق بشدة 31.20 %، أوافق 35.78 %، لا اوافق 21.10%، لا أوافق بشدة 11.92 % ، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.53 وهي قيمة مرتفعة ، تفسر بقبول أعوان الأمن لهذا البند مما يؤكد دور المنظمة ومن خلال برامج التكوين بتوعية الأعوان بضرورة الحفاظ على ممتلكات القطاع الأمني لأن أي خراب يلحق بالمنظمة يعود بالسلب عليهم أولا وأخيرا، فالحفاظ على ممتلكات القطاع يثبت الأعوان في مكان عملهم وبالتالي زيادة الاستقرار، لأنه عندما يكون هناك تخريب يتبعه تصليح والتصليح يحتاج إلى نقل الأعوان إلى أماكن أخرى وهذا يعود بالسلب على الأعوان والمنظمة من الناحية المادية والمعنوية، فالأموال التي تصرف في إعادة الإصلاح الأفراد والمنظمة أولا بها مثل: تقدم كحواجز للأعوان أو تشتري بها المنظمة معدات وأدوات للعمل جديدة، وعليه فالحفاظ على ممتلكات القطاع الأمني يعود بالفائدة على الجميع وهذا ما تحاول المنظمة تعليمه لأفراده من خلال وضعها لبرنامج تكويني شامل.

**بالنسبة للبند الثاني:** البرامج التكوينية تجعلك تفتخر أمام الآخرين بانتسابك إلى القطاع الأمني. كانت نسب الاستجابات كالتالي: 37.61 % أوافق بشدة، 51.37% أوافق، 4.58 % لا أوافق، وانعدمت نسبة الاستجابة في الخيار لا أوافق بشدة وبلغت



قيمة متوسطها الحسابي 3.90 وهي قيمة مرتفعة، تثبت إقرار الأعوان بافتخارهم بالانتساب إلى هذا القطاع بعد انتهاء فترة التكوين لأن معظم الأعوان نجدهم يتحدثون بلهفة عما تعلموه، بالإضافة إلى اكتسابهم من خلال التكوين معارف ومهارات لا يملكها غيرهم من الأشخاص، زيادة على المكانة والسمعة واحترام الآخرين لهم باعتبارهم يعملون في قطاع يعتبر من أهم القطاعات في أي دولة وفي هذه الحالة يكون الفرد قد حقق حاجة تعتبر من أهم الحاجات حسب هرم ماسلو ألا وهي الحاجة الخاصة بالمكانة والتقدير. مما يؤدي به إلى التباهي والافتخار أمام الغير بانتمائه إلى قطاع الأمن.

**بالنسبة للبند الثالث:** للبرامج التكوينية دور في زيادة شعورك بالولاء نحو القطاع الأمني. كانت نسب استجابة الأفراد كالتالي: أوافق بشدة 28.44 %، أوافق 38.53 %، لا أوافق 12.28 %، لا أوافق بشدة 9.17 %، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.39 وهي قيمة متوسطة، تدل على قبول الأعوان لهذا البند ونفسر هذا بتوفير المنظمة للأفراد كل حاجاتهم واهتمامها بهم وبحل مشاكلهم من خلال وضع برنامج تكويني متكامل بين اهتمامات الأعوان والمنظمة، فلا يشعر الأعوان بنوع من الاستغلال فيصبح أكثر ولاء لهذا القطاع، لإحساسهم بوجود نوع من العدالة تحاول المنظمة تحقيقه فيزداد تعلقه بالعمل في هذه المنظمة ومع الوقت يتحول هذا التعلق إلى الشعور بالولاء إلى القطاع الأمني.

**أما البند الرابع:** برامج التكوين تزيد من الارتباط النفسي بالعمل الأمني. فجاءت نسب استجابات الأعوان كالتالي: أوافق 23.85 %، أوافق بشدة 21.10 %، لا أوافق 20.18 %، لا أوافق بشدة 21.10 %، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.02 وهي قيمة متوسطة، لها دلالة على قبول متوسط من قبل الأعوان لهذه العبارة ونفسر هذا بتوفر عامل الارتياح وحصول العون على حاجاته وغاياته، فيصبح هذا الفرد يحب عمله فيزداد ارتباطه النفسي به.

**بالنسبة للبند الخامس:** برامج التكوين تزيد من الشعور بحيوية العمل الأمني. كانت نسب استجابات أفراد العينة كالتالي: أوافق بشدة 38.53 %، أوافق 45.87 %، لا أوافق 10.10 %، وانعدمت نسبة الاستجابة عند الخيار لا أوافق بشدة وبلغ قيمة

المتوسط الحسابي 4.11 وهي قيمة عالية، تشير إلى تأكيد الأعوان بنسبة قدرة بالإجماع 84.40 %، على الدور الكبير الذي يلعبه التكوين في زيادة شعور الأعوان بحيوية عملهم، ويمكن تفسير هذا من خلال التنوع في محتوى البرنامج التكويني الذي يجعل الأعوان لا يشعرون بالروتين ولا بالملل لان الفرد العامل في هذا القطاع نجده ينتقل من نشاط إلى آخر فعمله لا يقتصر على نشاط ثابت، فأعوان الأمن نجدهم في تناوب دائم في الأعمال.

**أما البند السادس:** برامج التكوين تؤدي إلى تفضيل المصلحة العامة على الخاصة. فكانت نسب الاستجابة عليه كالتالي: 13.76 % أوافق بشدة، 25، 68 % أوافق و نسبة 21.10 % لا أوافق، 8.25 % لا أوافق بشدة، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه البند 3.13 وهي قيمة متوسطة، تعبر عن قبول متوسط للأعوان لهذا البند ويمكن تفسير ذلك من منطلق تغلب حب الفرد لمصلحته على المصلحة العامة وهذا الحب نابع من معتقداته وقيمه فيصعب تغييره في معظم الأحيان.

**بالنسبة للبند السابع:** برامج التكوين تزيد الرغبة في الاستمرار بالعمل الأمني. جاءت نسب استجابات أفراد العينة كالتالي: 11.01 % أوافق بشدة، 55.96 % أوافق، 10.10 % لا أوافق، 6.42 % لا أوافق بشدة وبلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.54 وهي قيمة مرتفعة، تدل على قبول أفراد العينة لهذا البند ونفسر هذا باستفادة الفرد من البرنامج التكويني حيث تحاول المنظمة وضع برنامج تكوين مغري ومقنع لتضمن بقاء واستمرار الأفراد في العمل لديها، وبالتالي ضمان استمرار هذا التنظيم، فالفرد كلما حصل على حوافز تساوي أو تفوق ما قدمه من جهد كلما واصل العمل في المنظمة وبصفة عامة أي فرد لكي يستمر في عمل ما لابد أن يسد هذا العمل حاجاته.

**أما البند الثامن:** برامج التكوين تزيد من الشعور بالجو العائلي المتماسك داخل المنظمة. كانت نسب استجابات الأعوان عليه كالتالي: 10.10 % أوافق بشدة، 33.94 % أوافق، 19.26 % لا أوافق بشدة، 8.25 % لا أوافق، وبلغت قيمة متوسطه الحسابي 3.25 وهي درجة متوسطة، مما يدل على موافقة متوسطة من قبل أفراد الدراسة على هذا البند وهذا راجع إلى عدد أسباب مثل قصر مدة التكوين، التقاء الأفراد لأول مرة،

اختلاف البيئة التي ترب كل واحد فيها، كل هذه عوامل وغيرها تكون عائق في خلق جو من الانسجام بدرجة كبيرة. وحسب رأي الباحثة المسألة مسألة وقت، فكلما طال وقت تواجد الأفراد مع بعضهم كلما زادت درجة تعلقهم وتماسكهم.

**بالنسبة للبند التاسع:** برامج التكوين لها دور في الشعور بالاعتزاز أثناء الحديث عن العمل الأمني. جاءت نسب استجابة الأفراد على هذا البند كالتالي: أوافق بشدة 28.44%، أوافق 71.56%، وانعدمت النسبة عند اختيار لا أوافق، ولا أوافق بشدة وبلغت درجة المتوسط الحسابي 4.98 وهي درجة عالية جدا ، تؤكد على إقرار أفراد العينة وبالإجماع على هذا البند وهذا يفسر بشعور الفرد العامل في هذا القطاع بقيمة عالية في المجتمع وحاجة الناس إليه مما يدفعه إلى الحديث بلهفة وافتخار عن ما يقوم به ،لأنه حقق حاجة أساسية ومهمة في حياته ألا وهي تقدير الذات والاحترام .

**أما البند العاشر:** برامج التكوين تزيد الرغبة في بذل مجهود أكبر لتحقيق الأهداف الأمنية. فجاءت نسب الاستجابة كالتالي: 19.26% أوافق بشدة، 31.19% أوافق 21.16% لا أوافق، 9.17% لا أوافق بشدة، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.29 وهي قيمة متوسطة ، تدل على قبول الأعوان بنسبة قدرت بالإجماع 50.45 % على هذه البند. ويمكن تفسير ذلك من خلال التوضيحات التي تقدم للأعوان خلال فترة التكوين حول النتائج والفائدة التي سوف تعم المنظمة والأفراد إذا تحققت أهداف المنظمة الأمنية، فيكون هذا حافزا لهم لبذل مجهود أكبر لتحقيق هذه الأهداف من أجل الوصول إلى غاية خفية وهي تحقيق أهدافهم ، لأن الفرد يعتقد أنه كلما بذل جهد أكبر في العمل كلما حصل على مكافأة وحوافز أعلى.

**بالنسبة للعبارة الحادية عشر:** البرامج التكوينية حسنة من متابعتك للتطورات والمستجدات. كانت نسب استجابة الأعوان كالتالي: 11.92% أوافق بشدة، 22.08% أوافق، 41.28% لا أوافق، 19.26% لا أوافق بشدة ، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.01 وهي قيمة متوسطة، لها دلالة على قبول أفراد العينة على هذه العبارة ويمكن تفسير هذا بمنح التكوين فرصة للأعوان لمعرفة ما هو جديد في العالم وتعلم أهم وآخر التقنيات في هذا المجال مما يساعدهم على أداء عملهم بشكل أفضل. فعملية التكوين

عملية هادفة وغايتها الأولى إطلاع الأفراد على كل جديد خاصة فيما يتعلق بعملهم، وعليه فالتكوين له دور كبير في مساعدة الأفراد على متابعة كل المستجدات والتطورات.

**أما البند الثاني عشر:** برامج التكوين تساهم في الحرص على العمل بروح الفريق. فجاءت نسب الاستجابة عليه كالتالي: أوافق بشدة 11.92 %، أوافق 71.5% لا أوافق 9.17 %، وانعدمت عند الخيار لا أوافق بشدة، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.10 وهي درجة كبيرة، لها دلالة على قبول أفراد العينة على هذا البند ويفسر هذا بتواجد الأعوان خلال فترة التكوين مع بعضهم البعض في مكان واحد يتشاركون فيه كل شيء، كما أن طريقة التعلم تكون على شكل جماعة، مما يؤدي إلى تشكيل جماعات صغيرة تتعاون لأداء التزام أو عمل أو واجب معين وذلك للوصول إلى أهداف معينة تخدمهم وتخدم المنظمة، وهذا يتطلب التنسيق فيما بينهم من أجل أداء هذا العمل.

**أما البند الثالث عشر:** برامج التكوين تحسن من مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الأمنية. فقد كانت نسب الاستجابة عليه كالتالي: لا أوافق 79.81 %، لا أوافق بشدة 20.18 %، وانعدمت نسبة الإجابة عند الخيار أوافق، وأوافق بشدة، كما أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 1.79 وهي درجة ضعيفة، تدل على رفض أفراد العينة لهذا البند، مما يؤكد عدم إسهام الأعوان في اتخاذ أي قرار أمني، فهم ينفذون أوامر الإدارة العليا دون نقاش وهذا ما تحرص المنظمة على تعليمه للأعوان خلال فترة التكوين تفاديا لأي صراع فيما بعد ويمكن أن نرجع هذا الحرص للمنظمة بعدم إشراك الأعوان في قراراتها لحساسية هذا المجال، لأنه يتعلق بأمن الدولة كاملة فالمسؤولية هنا كبيرة تحتاج إلى أشخاص بميزات وقدرات ومهارات معينة.

**بالنسبة للبند الرابع عشر:** برامج التكوين تحسن الشعور بالالتزام الأخلاقي تجاه الزملاء في العمل الأمني. جاءت نسب الاستجابة عليه كالتالي: أوافق 33.02 % أوافق بشدة 61.46 %، لا أوافق 4.26 %، وانعدمت عند الخيار لا أوافق بشدة وبلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.26 وهي درجة عالية، لها دلالة على قبول الأفراد

لهذه العبارة، ويمكن أن نفسر ذلك بأن العلاقات الإنسانية فيما بين الأعوان قوية جدا وأنهم يحسون بالالتزام اتجاه بعضهم البعض سواء في تقديم المساعدة أثناء العمل ، أو في حل مشاكلهم وغيرها من الأمور.

**أما البند الخامس عشر:** برامج التكوين تجعلك أكثر إخلاصا في العمل. كانت نسب الاستجابة كالتالي: أوافق 29.35 %، أوافق بشدة 11.01 %، لا أوافق 34.86 %، لا أوافق بشدة 1.83 %، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.03 وهي قيمة متوسطة، لها دلالة على قبول الأفراد لهذا البند، أي أن التكوين يجعل أعوان الأمن أكثر إخلاصا في العمل ويمكن تفسير ذلك من خلال سعي المنظمة بتوفير كل سبل الراحة، من خلال وضع برنامج تكويني يتماشى مع إمكانيات الفرد النفسية والذهنية والبدنية، مما يجعله يحب عمله لأنه يتماشى مع إمكانياته وقدراته فيصبح حريصا على أدائه بكل حب وإخلاص.

**أما البند السادس عشر:** برامج التكوين تزيد من فهم مضمون القيم الثقافية السائدة في منطقة العمل. فقد جاءت نسب الاستجابة عليه كالتالي: 5.50 % أوافق بشدة 12.84 % أوافق، 34.86 % لا أوافق، 14.67 % لا أوافق بشدة، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.57 وهي قيمة ضعيفة ، تدل على رفض الأعوان لهذه العبارة ويمكن تفسير هذا باختلاف الثقافات من منطقة إلى أخرى. وبما أن قطاع الأمن يضم أشخاص من مختلف المناطق فالمنظمة لا تستطيع جعل الأفراد في فترة معينة (فترة التكوين) يفهمون قيم وثقافة المنظمة التي يعملون فيها فالتغيير لا يحدث بين ليلة وضحاها، فالإنسان كما هو معلوم ليس بالعجينة التي يسهل إعادة تشكيلها، فهو حصيلة عوامل وراثية وتراكم خبرات، ومتغيرات بيئية وقيم اكتسبها عبر التنشئة الاجتماعية والدينية والتربوية. وعليه فمن الصعب تغيير كل هذا خلال فترة محددة .

**بالنسبة للبند السابع عشر والأخير:** برامج التكوين جعلتك تتقبل المخاطر أثناء أداء العمل. فقد كانت نسب استجابة الأفراد كالتالي: 6.42 % أوافق بشدة، 13.76 % أوافق، 28.44 % لا أوافق، 32.11 % لا أوافق بشدة، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.32 وهي قيمة ضعيفة تدل على رفض الأعوان لهذه العبارة. ونفسر هذا بعدم تقبل

الأعوان فكرة تعرضهم للخطر لتفوق الرغبة في الحياة بشكل سليم دون إصابات هذه الأخيرة التي تؤدي في معظم الأحيان إلى العجز وبأشكال متنوعة وهذا لا يتقبله أي شخص .

مما سبق يتضح لنا موافقة أعوان الأمن على 14 بند من أصل 17، في حين لم تتم الموافقة على ثلاث بنود وهي على التوالي: البند 13، البند 16، البند 17.

### – ترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر الأعوان:

1- جاء البند التاسع (برامج التكوين لها دور في الشعور بالاعتزاز أثناء الحديث عن العمل الأمني) . في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.98 .

2- جاء البند الرابع عشر ( برامج التكوين تحسن الشعور بالالتزام الأخلاقي تجاه الزملاء في العمل الأمني) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 4.26.

3- جاء البند الخامس (برامج التكوين تزيد من الشعور بحيوية العمل الأمني ) في المرتبة الثالثة حسب آراء الأعوان بمتوسط حسابي قدر بـ 4.11 .

4- جاء في المرتبة الرابعة البند الثاني عشر ( برامج التكوين تساهم في الحرص على العمل بروح الفريق.) بمتوسط حسابي قدر بـ 4.10 .

5- جاء البند الثاني ( البرامج التكوينية تجعلك تفتخر أمام الآخرين بانتسابك إلى القطاع الأمني) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.90 .

6- في المرتبة السادسة جاء البند السابع ( برامج التكوين تزيد الرغبة في الاستمرار بالعمل الأمني.) وقد بلغ متوسطه الحسابي 3.54 .

7- جاء البند الأول ( بعد التكوين تصبح أكثر حرصا على ممتلكات القطاع الأمني.) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.53 .

8 – أما بالنسبة للبند الثالث ( للبرامج التكوينية دور في زيادة شعورك بالولاء نحو القطاع الأمني) فقد جاء في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.39 .

9- جاء البند العاشر ( برامج التكوين تزيد الرغبة في بذل مجهود أكبر لتحقيق الأهداف الأمنية.) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.39 .

10- جاء البند الثامن ( برامج التكوين تزيد من الشعور بالجو العائلي المتماسك داخل المنظمة.) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.25 .

- 11-** جاء البند السادس ( برامج التكوين تؤدي إلى تفضيل المصلحة العامة على الخاصة.) في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدر بـ 3.13 .
- 12-** جاء البند الخامس عشر ( برامج التكوين تجعلك أكثر إخلاصا في العمل.) في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي قدر بـ 3.03 .
- 13 -** أما البند الرابع ( برامج التكوين تزيد من الارتباط النفسي بالعمل الأمني. ) فقد جاء في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي قدر بـ 3.02 .
- 14-** بالنسبة للبند الحادي عشر ( البرامج التكوينية حسنة من متابعتك للتطورات والمستجدات) ، فقد جاء في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي قدر بـ 3.01 .
- 15-** أما البند السادس عشر ( برامج التكوين تزيد من فهم مضمون القيم الثقافية السائدة في منطقة العمل) فقد جاء في المرتبة الخامسة عشر وقد قدر متوسطه الحسابي 2.57 .
- 16-** بالنسبة للبند السابع عشر ( برامج التكوين جعلتك تتقبل المخاطر أثناء أداء العمل الأمني) فقد جاء في المرتبة ما قبل الأخيرة وهي السادسة عشر بمتوسط حسابي قدر بـ 2.32 .
- 17 -** أما بالنسبة للبند الثالث عشر (برامج التكوين تحسن من مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الأمنية.) فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 1.79 .

وفي ضوء ما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

- 1 - يرى أفراد العينة (أعوان الأمن) أن هناك مساهمة مرتفعة جدا للبرامج التكوينية في تحقيق الانتماء الوظيفي لدى منسوبي قطاع الأمن، ومعظم البنود حصلت على درجة عالية من الموافقة ومتوسطات كبيرة و عليه فان الفرضية الثانية تحققت.
- 2- إن أهم مجالات الانتماء الوظيفي تحسنا من خلال المشاركة في الدورات التكوينية والتي ظهر عليها تغييرات كثيرة تتمثل فيما يلي :
  - ✓ الشعور بالاعتزاز أثناء الحديث عن العمل الأمني.
  - ✓ تحسين الشعور بالالتزام الأخلاقي تجاه زملاء في العمل.
  - ✓ زيادة الشعور بحيوية العمل الأمني.

✓ الافتخار أمام الآخرين بالانتماء إلى قطاع الأمن.

✓ زيادة الشعور بالولاء نحو قطاع الأمن.

✓ الرغبة في الاستمرار بالعمل الأمني.

2- إن أهم مجالات الانتماء الوظيفي التي لم يحصل لها تغيير كبيراً من خلال المشاركة

في الدورات التكوينية من منظور الأعوان تتمثل فيما يلي :

✓ تحسين من مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الأمنية.

✓ تقبل المخاطر أثناء أداء العمل الأمني.

✓ فهم مضمون القيم الثقافية السائد في منطقة العمل.

✓ زيادة الارتباط النفسي بالعمل الأمني.

ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء الولاء التنظيمي الذي يربط العامل بالمنظمة، من خلال التزامه الأخلاقي والتزامه التنظيمي وعلاقة التوحد بينه وبين المنظمة التي يعمل بها. ويمكن تفسير هذه النتائج أيضاً في ضوء التميز بين الانتماء والولاء رغم التقارب بينهما في المعنى، فالانتماء هو الرابطة التي تربط الإنسان (العامل) بموضوع ما (المنظمة التي يعمل بها) ويقف الانتماء عند حد هذه الرابطة، فالفرد هنا مثلاً مرتبط مع المنظمة بمدة معينة وهي ساعات العمل المفروضة، فمثلاً إذا احتاجت المنظمة للفرد لكي يعمل لساعات إضافية من أجل إتمام العمل لارتباطها بوقت معين مثلاً للتسلم تجده يتكاسل ويقدم تبريرات لعدم العمل إذ لم يقدم له تعويض، وإذا عمل تجده لا يبذل كل جهده ولا يقيم به بفعالية وتفاني، ولكن عندما ينمو الانتماء ويتحول الارتباط ليكون في بؤرة الشعور والوعي يتحول إلى طاقة دافعة للعمل ويزداد توحد العامل مع المنظمة، عندئذ يتحول الانتماء إلى ولاء، فيصبح الفرد أكثر حرصاً على نجاح منظمته وإتمام أعمالها، وفي هذه الحالة إذا طلبت المنظمة منه العمل لساعات إضافية لظروف جده تجده يقبل دون ادن اعتراض وهذا راجع إلى عدالة المنظمة في تعاملها مع أفرادها بتوفير كل احتياجاتهم، فيصبح الفرد يحس وكأن المنظمة بيته الثاني فيحدث ما يسمى بالاندماج الكامل بين الأفراد والمنظمة عبر جميع المستويات .

وبذلك يكون الأصل في الانتماء هو عضوية الجماعة والأصل في الولاء هو

المشاعر اتجاه الجماعة أو الفكرة.



### 3- أهم نتائج الدراسة:

توصلنا في نهاية الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي :

**3-1-** يرى أعوان الأمن أن هناك علاقة مرتفعة جدا للبرامج التكوينية في إحداث

التغيير في السلوك التنظيمي بمجالات إثارة الدافعية و تحقيق الانتماء الوظيفي.

**3-2-** يرى أعوان الأمن أن دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك

التنظيمي جاء وفقا للنحو التالي:

إحداث تغيير على مستوى الدافعية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي إجمالي قدر

بـ 3.84

إحداث التغيير على مستوى الانتماء الوظيفي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي

إجمالي قدر بـ 3.36، .

**3-3-** إن أهم مجالات الدافعية التي تعرضت لتغييرات بشكل كبير بعد نهاية

الدورة التكوينية لذا أعوان الأمن تتمثل فيما يلي:

✓ تعزيز الرغبة لتقلد المناصب القيادية .

✓ تعزز الشعور بالاطمئنان على المستقبل الوظيفي.

✓ تعزز الرغبة في تحمل المسؤولية.

✓ تحسين الاتجاهات الايجابية نحو أهمية العمل الأمني.

✓ رفع مستوى الرضا الوظيفي.

✓ زيادة السلوك الايجابي في التعامل مع الرؤساء والزملاء.

✓ التحفز على أداء العمل بنزاهة وعلى أحسن وجه.

**3-4-** إن أهم مجالات الدافعية التي لم تشهد تغيير ملحوظا من خلال مشاركة

الأعوان في البرامج التكوينية تتمثل فيما يلي:

✓ إيجاد بيئة مشجعة على الإبداع والابتكار.

✓ تحسين فرص الترقية بالمنظمة.

✓ تطوير أساليب التنمية الذاتية.

✓ إثارة حماس الأعوان لأداء العمل.

**3-5-** ان أهم مجالات الانتماء الوظيفي التي حصل لها تغيير من خلال مشاركة

الأعوان في الدورات التكوينية بشكل كبير تتمثل فيما يلي:

- ✓ الشعور بالاعتزاز أثناء الحديث عن العمل الأمني.
- ✓ تحسين الشعور بالالتزام الأخلاقي تجاه الزملاء في العمل.
- ✓ زيادة الشعور بحيوية العمل الأمني.
- ✓ الافتخار أمام الآخرين بالانتساب إلى قطاع الأمن.
- ✓ زيادة الشعور بالولاء نحو قطاع الأمن.
- ✓ الرغبة في الاستمرار بالعمل الأمني.
- ✓ الحرص على العمل بروح الفريق.

**3-6-** إن أهم مجالات الانتماء الوظيفي التي لم تشهد تغيير بعد مشاركة

الأعوان في الدورات التكوينية تتمثل فيما يلي:

- ✓ تحسين من مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الأمنية.
- ✓ تقبل المخاطر أثناء أداء العمل الأمني.
- ✓ فهم مضمون القيم الثقافية السائد في منطقة العمل.
- ✓ زيادة الارتباط النفسي بالعمل الأمني.

وفي الأخير يمكن القول انه لنجاح أي برنامج تكويني لابد على المنظمة أن تحدث نوع من العدالة عند وضعه بحيث تعمل على إحداث توازن بين أهدافها وأهداف العاملين فيها.

## خاتمة:

يعتبر التكوين من الركائز الأساسية لنجاح الفرد في عمله، حيث أنه من الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فالتكوين يعتبر من الركائز الأساسية لإعداد أعوان الأمن من أجل أداء عملهم وفي دراستنا هذه حاولنا أن نكشف أهم التغييرات التي تحدثها هذه البرامج التكوينية في السلوك التنظيمي لأعوان الأمن، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة التغييرات الواضحة على الأعوان بعد التكوين، أي وجود علاقة قوية بين محتوى البرنامج التكويني ودرجة التغيير التي يصل إليها الأعوان والتي 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 العون والسبب يعود إلى نقائص في محتوى البرنامج التكويني، لذا لا بد على المنظمات أن تأخذ بعين الاعتبار انتقادات الأعوان حول محتوى البرنامج التكويني.

إن أي تغيير لا يحدث بين ليلة وضحاها ، لذا توجب على المسؤولين في قطاع الأمن الاهتمام أكثر بمتطلبات العنصر البشري لأنه هو البنية الأساسية للمنظمة والسبب الأول لاستمرارها ونجاحها .

## – توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة ، تقترح الباحثة بعض التوصيات التي تأمل أن تساهم في تحسين دور البرامج التكوينية في إحداث تغييرات في السلوك التنظيمي لدى أعوان الأمن.

✓ استخدام أحسن وأحداث وسائل التكوين والتركز على التكوين المتواصل.  
✓ إنشاء أكبر عدد ممكن من المدارس التكوينية لاستقطاب أكبر قدر ممكن من الأعوان.

✓ تحقيق نوع من العدالة في المنظمة من خلال دعوة المسؤولين عن قيادة الأمن إلى توفير بيئة عمل مشجعة على الإبداع والابتكار من خلال تحفيز العاملين وتحقيق طموحاتهم الشخصية والدمج بين أهدافهم الخاصة وأهداف التنظيم.

✓ تبني المسؤولين عن قطاع الأمن مبدأ تحسين فرص الترقية بالمنظمات الأمنية، حتى يتوفر الحافز الإيجابي للدافعية إلى التفاني في العمل والإخلاص في الانجاز والدقة في إتقان المهام من أجل الحصول على الترقية وإشباع الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات.

✓ توضيح المنظمة الأهداف والغايات المرجوة قبل تنفيذ أي مشروع تفادي لأي صراع.

✓ دعوة القيادات العليا بالأمن إلى تطبيق سياسات وإجراءات تنمي الإحساس بالاطمئنان أكثر على المستقبل الوظيفي في الأمن من زيادة في الأجور نظام حوافز فعال، ونظام اتصال مؤثر، ودمج دائم في العمل أي إلغاء سياسات الفصل مهما كانت الأسباب، ونظام رقابة مرن يسمح بتعميق الشعور بالارتباط والتوحد مع قطاع الأمن وبالتالي ضمن الاستمرارية للمنظمة.

✓ تقديم تعويضات للأفراد بعد انقضاء فترة التكوين لرفع من معنوياتهم ولبعث الشعور باهتمام المنظمة بهم.

✓ إجراء دراسة لدور التكوين في تغيير القيم التنظيمية داخل المنظمات الأمنية من أجل توحيد القيم بين الأفراد لتفادي أي صراعات تؤثر على سلوكهم وبالتالي التأثير على العمل بشكل سلبي .

✓ دعوة أجهزة الإعلام بأنواعها إلى توعية المواطنين من أجل تفضيل المصلحة العامة على المصالح الشخصية من أجل أمن الوطن والمواطن .

✓ اهتمام المنظمات الأمنية بتكثيف الدورات التكوينية التي تزيد من وعي رجال الأمن نحو حيوية العمل الأمني، والدور الوطني والإنساني الذي يقوم به رجال الأمن للحفاظ على الأمن وبخاصة في ظل الظروف الراهنة.

✓ توطيد العلاقات الاجتماعية داخل قطاع الأمن بما يسمح بالتفاعل الاجتماعي وزيادة الإحساس بالجو العائلي وهذا يحقق ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، والتماسك، مما يؤدي إلى شعور الفرد وكأنه في بيته فتزول كل الاختلافات والمخاوف وتزداد درجة الثقة بين الزملاء وهذا ينعكس بالإيجاب على العمل.

✓ إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية في أجهزة أمنية أخرى وفي بيئات مختلفة ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.

المراجع

## قائمة المراجع:

### باللغة العربية:

- 1— احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1996.
- 2— أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر، 1995.
- 3— أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 4— إحسان محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، ط 3، بيروت، لبنان، 1994.
- 5— أحمد عزت راجح، علم النفس الصناعي، الدار القومية للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 1965.
- 6— أحمد زكي صالح، علم النفس التربوي ، مكتزمة للنشر والتوزيع، الطبعة العاشرة، القاهرة، مصر، د ت.
- 7— أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي (نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل)، الناشر أحمد سيد مصطفى. القاهرة، مصر، 2005.
- 8— أحمد صقر عاشور وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوك (تدريبات وأنشطة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 1997 .
- 9— احمد علي الحاج محمد، أصول التربية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الأردن، 2003.
- 10— اريك فروم، الإنسان بين الجوهر والمظهر، ترجمة سعد زهران، عالم المعرفة، الكويت، 1989.
- 11— أشرف محمد عبد الغني شريت، علم النفس الصناعي (أسسه وتطبيقاته)، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، مصر، 2000.
- 12— أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي (أسسه وتطبيقاته)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001.

- 13— الهاشمي لوكيا، السلوك التنظيمي (الجزء الثاني)، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006.
- 14— أمين عز الدين، مدخل في شؤون العمل والعلاقات ، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، مصر، 1964.
- 15— جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001 .
- 16— جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000.
- 17— حمدي ياسين، علي عسكري، حسن الموسوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 1999.
- 18— ديفد فرانسيس، مايك وودكور، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان احمد هجان مراجعة احمد وحيد الهندي وعامر عبد الله، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
- 19— رشاد احمد عبد الطيف، إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 20— رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001.
- 21— زكريا عبد العزيز محمد، التلفزيون والقيم الاجتماعية للشباب المراهقين، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 2002.
- 22— سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- 23— سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- 24— سعيد يسن عامر، الإدارة وأفاق المستقبل، شركة وأيد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998.
- 25— شفيق رضوان ، السلوك و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، بيروت ، لبنان، 1992 .



- 26— عادل حرشوش ومؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) عالم الكتاب الحديث، دار الكتاب العالمي، 2006 .
- 27— عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني و الصناعي و التنظيمي و تطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، مصر، 2006 .
- 28— عبد الفتاح دياب حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، مطبعة النيل، القاهرة، مصر، 1997 .
- 29— عبد الرحمان محمد عيسوي، معالم علم النفس، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1972 .
- 30— عبد الرحمان محمد عيسوي، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003 .
- 31— عبد الرحمان توفيق، العملية التدريسية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر 1994 .
- 32— عبد الحلیم منسي، مناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، دون تاريخ .
- 33— علي السلمي، التدريب، كتيب 1، سلسلة الكتيبات، مجلس المعرفة الصناعية والتجارية العربية، السعودية، 1998 .
- 34— علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير (مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات). معهد الإدارة العامة، ط 1، الرياض، السعودية .
- 35— علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة قسنطينة، 2004 .
- 36— عبد الحافظ سلامة، علم النفس الاجتماعي، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007 .
- 37— عمار بوحوش ومحمد حنيت، منهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2001 .
- 38— فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001 .
- 39— فوزية دياب، القيم و العادات الاجتماعية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1980 .
- 40— كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، ط 1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996 .

- 41— كامل محمد مغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم) دار الفكر للنشر، ط3، الأردن، 2004.
- 42— ليندا دافيدوف، موسوعة علم النفس، السلوك التنظيمي، ترجمة نجيب الفونس خزام، الدار الدولية لاستثمارات الثقافة، مصر، دت.
- 43— محمد شحاتة ربيع، أصول علم النفس الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط3، القاهرة، مصر، 2005 .
- 44— محمد زياد حمدان، تصميم وتنفيذ برامج التدريب، دار التربية الحديثة، عمان، الأردن، 1991.
- 45— محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003.
- 46— محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي (بحوث عربية و عالمية)، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 1985.
- 47— مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي للنشر، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، 1998.
- 48— مقدم عبد الحفيظ، الإحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس و الاختبارات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- 49— مصطفى القمش، القياس والتقويم في التربية الخاصة، دار الفكر للطباعة والنشر، ط1، 2000.
- 50— مصطفى ابو بكر، الموارد البشرية ( الميزة التنافسية )، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004 .
- 51— موريس انجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
- 52— محمد عماد الدين إسماعيل، المنهج العلمي وتفسير السلوك، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1992.
- 53— ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي ، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1993.

## الرسائل الجامعية و الأطروحات:

- 1— الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، إشراف د لوكيا الهاشمي، جامعة قسنطينة، الجزائر 2009.
- 2— منصور بن إبراهيم عبد الله، دور برامج التدريب في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، أطروحة ماجستير في العلوم الإدارية، إشراف د: فهد أحمد الشعلان، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004.
- 3— صالح بن سليمان الفايز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، إشراف د عبد الرحمان بن عبد الله البراك، جامعة نايف للعلوم العربية والأمنية. الرياض، السعودية، 2008.

## القواميس:

- 1— عمار الطيب كشروود، معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط 1، منشورات جامعة قار يونس، بنغاري، ليبيا، 1994.

## محاضرات:

- 1— الهاشمي لوكيا، محاضرة كمدخل للسلوك التنظيمي، قسم علم النفس، قسنطينة، 2009 .
- 2— نعمون عبد السلام، محاضرات في سياق تسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس، قسنطينة، 2010.

## مؤتمرات وملتقيات:

- 1 — مصمودي زين الدين، بعض مشكلات المكونين في التعليم الجامعي الملتقى الدولي إشكالية التكوين والتعليم في إفريقيا والعالم العربي، العدد 1، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2001.

— برنامج تكوين أعوان النظام العمومي لمدة 9 اشهر، 2001.

## مجلات:

— المدرية العامة للأمن الوطني، مجلة الشرطة، 2003

الانترنت.

\_www Google . com.

- 1- Demmont, M : formation dans le Vocabulaire de psychologie, Edition Paris P.U.F,1979.
- 2- Deketele, J,M Et Collaborateurs: guide du formateur, De Boe-wesmel, S.A 2<sup>em</sup> éd, Bruxelles, Belgique, 1995.
- 3-Jardillier. P: Développement humain dans l' entreprise, Paris1986. « P. U. F
- 4- Marie Jose: Avenue le pilotage stratégique dans l'entreprise, édition Du C N R, Paris, France, 1988.
- 5- Morineau. M : la construction d'objectifs, innovation dans la formation des enseignants, LP Paris «MEDRA\_ Formation 1985.
- 6- Pierre Casse: La Formation performante, O P U, Alger 1994.
- 7- Kasmi .A: La Police Algérienne, édition ANEP, 2002.

## ملخص الدراسة:

لقد برزت فكرة الدراسة من تزايد أهمية التكوين في عملية التجديد والمحافظة على حيوية النشاط في المنظمة، بما يقدمه من معرفة جديدة ومعلومات متنوعة، ومهارات واتجاهات، تؤثر على أساليب أداء العاملين وتطوير قدراتهم على القيام بمهام أعمالهم ومسؤولياتهم بكفاءة وإتقان وعلى أحسن وجه.

كما برزت أهمية الدراسة من أهمية تقويم التكوين في معرفة مدى فعالية البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى المتكويين في إطار الصعوبات التي تعترض عملية تقويم التكوين، والعوامل المتعددة المتفاعلة في هذه العملية.

كما تنبع أهمية الدراسة من الإثراء العلمي الذي يمكن أن تضيفه الدراسة في مجال التكوين وتعديل السلوك التنظيمي وتنمية وتطوير الموارد البشرية. كما تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية استفادة المسؤولين عن قطاع الأمن من النتائج والتوصيات التي يأمل أن يسفر عنها هذا الجهد العلمي.

وهدفت الدراسة إلى تحديد دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى العاملين بقطاع الأمن (الأعوان) من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية: معرفة دور البرامج التكوينية في إحداث تغيير على مستوى دافعية الأعوان في العمل.

معرفة دور البرامج التكوينية في إحداث تغيير على مستوى الانتماء الوظيفي للأعوان.

لقد ارتكزت الدراسة على قسمين أساسيين هما: القسم النظري والقسم التطبيقي حيث القسم النظري شمل ثلاثة فصول تحدثت الباحثة في الفصل الأول عن العملية التكوينية من حيث تعريفها، أهميتها، أهدافها، طرق التكوين، وسائله،..... كما تم في هذا الفصل التطرق إلى مبررات التكوين في القطاع الأمني، بصفة عامة وفي الجزائر بصفة خاصة.

أما الفصل الثاني فقد شمل جزئين الأول غطى السلوك الإنساني من خلال مفهومه وخصائصه، وأهم مبادئه، عناصره و العوامل المؤثرة فيه. والجزء الثاني غطى السلوك

التنظيمي من خلال مفهومه، نظرياته، أنماطه، مكوناته والوظائف السلوكية في الإدارة العامة.

وغطى الفصل الثالث دور التكوين في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، من خلال اكتساب الاتجاهات وتعديلها، وغرس القيم وتعديلها، وإثارة الدافعية.

أما القسم التطبيقي فقد شمل ثلاث فصول تناولت الباحثة في الفصل الرابع الإطار المنهجي للدراسة من خلال حدود الدراسة، المنهج المتبع، عينة الدراسة، الإجراءات العلمية التي اتبعتها الباحثة للتأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، الدراسة الاستطلاعية ( أدواتها، تطبيقها، نتائجها).

وتم في الفصل الخامس عرض لتحليل البيانات الشخصية و نتائج الدراسة الأساسية وأهم نتائجها حيث:

✓ تحققت الفرضية الأولى حيث اتضح من خلال النتائج المتحصل عليها أن للبرامج التكوينية دور في إحداث تغيير على مستوى دافعية الأعدان في العمل.

✓ تحققت الفرضية الثانية حيث اتضح من خلال النتائج المتحصل عليها الدور الكبير الذي تلعبه البرامج التكوينية في إحداث تغيير على مستوى الانتماء الوظيفي لأعدان الأمن.

وقد وصلت الباحثة في النهاية إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات ، من أجل تفعيل دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي .

## Résumé de l'étude

L'idée de l'étude apparaît à travers la croissante importance de la formation dans l'opération d'innovation et préservation de la vitalité de l'activité dans l'organisation avec ce que ça prodigue comme connaissances, informations variées et habiletés qui influencent la façon dont les employés agissent et développent leurs aptitudes à assumer leurs tâches et responsabilité avec une parfaite habileté.

L'importance de l'étude a aussi été renforcée par l'importance qu'elle a donné à la formation. Afin de voir à quel point les programmes ont été efficaces en créant un changement dans le comportement d'organisation pour les formés concernant les difficultés rencontrées lors de l'évaluation des opérations de formation et les différents facteurs qu'elle rencontre.

L'importance de l'étude a aussi pris source dans le riche apport scientifique qui peut être joint au domaine de la formation, le changement dans le comportement d'organisation et dans le développement dans les ressources humaines. L'importance pratique de cette étude comporte aussi la possibilité de profiter par les responsables de la branche de la sécurité ainsi que les directives et instructions qu'on espère atteindre à travers ce travail scientifique.

L'étude a pour objectif préciser l'efficacité des programmes de formation dans la création d'un changement dans le comportement d'organisation pour la sécurité du personnel à travers la réalisation des objectifs suivants :

- Connaître le rôle des programmes de formation au niveau de la motivation des adjoints au travail.
- Connaître le rôle des programmes de formation au niveau de l'appartenance professionnelle des adjoints.

L'étude insiste sur deux parties principales : une partie théorique et une partie pratique. La partie théorique comporte trois chapitres où l'on traite de l'opération de formation (définition, importance, buts, méthodes et moyens) dans le 1<sup>er</sup> chapitre.

Ce chapitre contient aussi le pourquoi d'une telle formation dans le domaine de la sécurité en général et en particulier en Algérie.

Tout comme le 1<sup>er</sup> chapitre, le 2<sup>ème</sup> comporte deux parties dont la 1<sup>ère</sup> couvre le concept de comportement humain avec ses caractéristiques ses principes ses composants et les conditions qui l'ont affecté .La 2<sup>ème</sup> partie couvre le comportement d'organisation à travers son concept, ses théories

ses types ses composants et ses fonctions dans l'administration générale.

Le 3<sup>ème</sup> chapitre traite du rôle de la formation dans la création de changements dans le comportement d'organisation à travers l'acquisition de directives, les rectifier créer des moralités ,les rectifier et provoquer de la motivation.

La partie pratique est composée de trois chapitres. Le 4<sup>ème</sup> traite de la façon méthodologique de l'étude via l'étude d'investigation ( ses moyens, applications ,résultats...) les limites de l'étude la méthode suivie un échantillon de l'étude les mesures scientifiques qui ont été adoptées pour confirmer la fiabilité de l'étude les méthodes statistiques utilisées dans l'analyse des informations.

Le 5<sup>ème</sup> chapitre comporte une analyse d'identifications personnelles et les principaux résultats de l'étude qui étaient :

La 1<sup>ère</sup> hypothèse a été confirmée car il apparait à travers les résultats obtenus que les programmes de formation ont un rôle vital dans le changement au niveau de la motivation pour le travail.

La 2<sup>ème</sup> hypothèse a été confirmée car il apparait à travers les résultats obtenus que les programmes de formation ont un rôle vital dans le changement au niveau de l'appartenance professionnelle.

Notre chercheur arrive à la fin de ce travail à un nombre d'instructions et de suggestions pour l'application du rôle des programmes de formation pour atteindre des changements dans le comportement d'organisation.



### Sum up of the study.

The main idea of the study appears through the increasing importance of the formation in the operation of innovation and the preservation of the vitality of activity in the organization with what it provides as knowledge, varied information, skills that influence the way workers perform and develops their abilities to do their tasks and responsibilities with a skillful perfection.

Moreover, the importance of the study has been reinforced by the importance it gave to formation. So as to see to what extent the programs have been effective in creating a change in the organizational behavior for the trainees as far as the difficulties faced in evaluating the forming operation and the numerous factors that meet it.

The importance of this study takes; also source in the rich scientific additions that can be added in the field of training, the alteration of the organizational behavior and a development in the human resources. The practical importance of this study consists also of the possibility of benefit by the responsible of the security issue in addition to the directives that is hoped to reach through this scientific work .

The study has aimed at précising the effectiveness of the training programs in creating a transformation in the organizational behavior for the security staff (assistants) through realizing the following goals:

- Knowing the role of training programs at the level of motivation of assistants at work.
- Knowing the role of training programs at the level of professional belonging of the assistants.

The study focused on two main parts that are: a theoretical part and a practical part . The theoretical part includes three chapters where the researcher dealt with the training operation (definition, importance ,goals , ways ,means...) in the first chapter .This chapter included also justification for such training in the security issue in general and particularly in Algeria .

Like the first chapter , the second chapter consisted of two parts where the 1<sup>st</sup> covered the concept of human behavior as far as its

characteristics ,its principles ,its components and the conditions that affected it are concerned and the 2<sup>nd</sup> part covered the organizational behavior through its concept, its theories ,types ,components, and its functions' behavior in general administration.

The 3<sup>rd</sup> chapter covered the role of training creating change in the organizational behavior through acquiring directions , rectifying them and graving morals and rectifying them then provoking motivation.

The practical part consisted of three chapters The 4<sup>th</sup> chapter dealt with the methodological way of the study via investigation study( its means, its application ,its results ), limits of the study the followed approach a specimen of the study the scientific measures that the researcher followed to check the the reliability of the means of the study and its confirmation the statistical methods used for the analysis of items

The 5<sup>th</sup> chapter contained an analysis of personal identifications and the principle results of the study which were:

The 1<sup>st</sup> hypothesis was confirmed since it appeared through the obtained results that training programs had a role in creating a change at the level of motivation for work.

The 2<sup>nd</sup> hypothesis was confirmed since it appeared through the obtained results the key role that training programs had in creating a change at the level of professional belonging.

The researcher came to a series of instructions and suggestions for the application of the role of training programs in making changes in organizational behavior.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

إستبيان حول موضوع أطروحة ماجستير "دور برامج التكوين في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي التي يتم تطبيقها في قطاع الأمن.

الطالبة: فوزية شيباني.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:

نضع هذا الاستبيان بين أيديكم والذي يهدف من ورائه تتبع المجال التطبيقي للبحث العلمي لذا يرجى قراءة هذه الأسئلة واختيار الإجابة التي ترونها تنطبق عليكم مع العلم أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة.

وشكرا على تعاونكم.

البيانات الشخصية :

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الجنس:

ذكر

أنثى

المستوى الدراسي الذي التحقت به كعون أمن:

- أولي ثانوي

- ثانية ثانوي

- ثالثة ثانوي

- جامعي

عدد الدورات المشارك فيها:

- دورة واحدة.

- دورتين.

- ثلاث دورات فأكثر.

**1- المحور الأول : للبرامج التكوينية دور في إحداث تغييرات على مستوى الدافعية في العمل.(الدراسة الاستطلاعية)**

لا أوافق بشدة		لا أوافق		غير متأكد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
										1- برامج التكوين حسنت من مهاراتك في أداء العمل الأمني.
										2- برامج التكوين تساهم في رفع مستوى الروح المعنوية.
										3- برامج التكوين تعزز الشعور بالاطمئنان على المستقبل الوظيفي.
										4- برامج التكوين ساعدتك على ابتكار أساليب متطورة في أداء العمل الأمني.
										5- برامج التكوين تعزز الرغبة لتقلد المناصب القيادية.
										6- برامج التكوين تؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي.
										7- برامج التكوين تحسن فرص الترقية بالمنظمة.
										8- برامج التكوين تزيد السلوك الايجابي في التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين.
										9- برامج التكوين تؤدي إلى حث العاملين على الاعتماد على النفس .
										10- برامج التكوين تؤدي إلى إثارة الحماس للإنجاز لدى العاملين بالأجهزة الأمنية.
										11- برامج التكوين تساعد على إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار الإبداع .
										12 - بعد التكوين أصبحت أكثر تقبل لأراء الآخرين واقترحاتهم البناءة.
										13 - برامج التكوين تحفز على تحسين الإنتاجية كما و كيفاً.
										14- برامج التكوين تدفع للحرص على الانتظام و التقيد بوقت العمل.
										15- برامج التكوين تعزز الرغبة في تحمل المسؤولية.
										16 - برامج التكوين تحسن الاتجاهات الايجابية نحو أهمية العمل الأمني.
										17 - برامج التكوين تساهم في تطوير أساليب التنمية الذاتية.

2- المحور الثاني: للبرامج التكوينية دور في إحداث تغييرات على مستوى الانتماء الوظيفي.  
(الدراسة الاستطلاعية)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		غير متأكد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
										1- برامج التكوين تزيد من الارتباط النفسي بالعمل الأمني .
										2- البرامج التكوينية تجعلك تفتخر أمام الآخرين بانتسابك إلى القطاع الأمني.
										3- للبرامج التكوينية دور في زيادة شعورك بالولاء نحو القطاع الأمني.
										4- بعد التكوين تصبح أكثر حرص علي ممتلكات القطاع الأمني.
										5- برامج التكوين تحسن من مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الأمنية.
										6- البرامج التكوينية حسنة من متابعتك للتطورات والمستجدات.
										7- برامج التكوين تزيد الرغبة في الاستمرار بالعمل الأمني.
										8- برامج التكوين سهلت عليك الاندماج مع الزملاء.
										9- برامج التكوين لها دور في الشعور بالاعتزاز أثناء الحديث عن العمل الأمني.
										10- برامج التكوين تزيد الرغبة في بذل مجهود اكبر لتحقيق الأهداف الأمنية.
										11- برامج التكوين تزيد من الشعور بالجو العائلي المتماسك داخل المنظمة.
										12- برامج التكوين تساهم في الحرص على العمل بروح الفريق.
										13- برامج التكوين تزيد من الشعور بحيوية العمل الأمني.
										14- برامج التكوين تؤدي إلى تفصيل المصلحة العامة على الخاصة..
										15- برامج التكوين تحسن الشعور بالالتزام الأخلاقي تجاه الزملاء في العمل الأمني.
										16- برامج التكوين تزيد من فهم مضمون القيم الثقافية السائدة في منطقة العمل.
										17- بعد التكوين أصبحت ترى أن هناك دائما طريقة أفضل لأداء العمل.
										18- برامج التكوين تجعلك أكثر إخلاص للمنظمة.
										19- برامج التكوين جعلتك تتقبل المخاطر أثناء أداء العمل.
										20- برامج التكوين تزيد الارتياح النفسي نحو المناخ الاجتماعي السائد في مكان العمل.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

إستبيان حول موضوع أطروحة ماجستير "دور برامج التكوين في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي التي يتم تطبيقها في قطاع الأمن.

الطالبة: فوزية شيباني.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:

نضع هذا الاستبيان بين أيديكم والذي يهدف من ورائه تتبع المجال التطبيقي للبحث العلمي لذا يرجى قراءة هذه الأسئلة واختيار الإجابة التي ترونها تنطبق عليكم مع العلم أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة.

وشكرا على تعاونكم.



البيانات الشخصية :

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الجنس:

ذكر

أنثى

المستوى الدراسي الذي التحقت به كعون أمن:

- أولي ثانوي

- ثانية ثانوي

- الثالثة ثانوي

- جامعي

عدد الدورات المشارك فيها:

- دورة واحدة.

- دورتين.

- ثلاث دورات فأكثر.

## المحور الأول:

- للبرامج التكوينية دور في إحداث تغييرات على مستوى الدافعية في العمل.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
					1 برامج التكوين تعزز الشعور بالاطمئنان على المستقبل الوظيفي.
					2 برامج التكوين تساهم في رفع مستوى الروح المعنوية.
					3 برامج التكوين تحسن فرص الترقية بالمنظمة.
					4 برامج التكوين تؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي.
					5 برامج التكوين تؤدي إلى إثارة الحماس للإنجاز لدى العاملين بالأجهزة الأمنية.
					6 برامج التكوين تعزز الرغبة في تحمل المسؤولية.
					7 برامج التكوين تعزز الرغبة لتقلد المناصب القيادية.
					8 برامج التكوين تزيد السلوك الايجابي في التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين.
					9 برامج التكوين تحسن الاتجاهات الايجابية نحو أهمية العمل الأمني.
					10 برامج التكوين تؤدي إلى حث العاملين على الاعتماد على النفس.
					11 برامج التكوين تساعد على إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع.
					12 برامج التكوين تساهم في تطوير أساليب التنمية الذاتية.
					13 برامج التكوين تدفع للحرص على الانتظام و التقيد بوقت العمل.
					14 برامج التكوين تحفز على أداء العمل بنزاهة و على أحسن وجه.

## المحور الثاني:

للبرامج التكوينية دور في إحداث تغييرات على مستوى الانتماء الوظيفي.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
					1 - بعد التكوين تصبح أكثر حرص على ممتلكات القطاع الأمني.
					2 - البرامج التكوينية تجعلك تفخر أمام الآخرين بانتسابك إلى القطاع الأمني
					3 - للبرامج التكوينية دور في زيادة شعورك بالولاء نحو القطاع الأمني.
					4 - برامج التكوين تزيد من الارتباط النفسي بالعمل الأمني
					5 - برامج التكوين تزيد من الشعور بحيوية العمل الأمني
					6 - برامج التكوين تؤدي إلى تفصيل المصلحة العامة على الخاصة.
					7 - برامج التكوين تزيد الرغبة في الاستمرار بالعمل الأمني.
					8 - برامج التكوين تزيد من الشعور بالجو العائلي المتماسك داخل المنظمة.
					9 - برامج التكوين لها دور في الشعور بالاعتزاز أثناء الحديث عن العمل الأمني
					10 - برامج التكوين تزيد الرغبة في بذل مجهود اكبر لتحقيق الأهداف الأمنية.
					11 - البرامج التكوينية حسنة من متابعتك للتطورات والمستجدات.
					12 - برامج التكوين تساهم في الحرص على العمل بروح الفريق.
					13 - برامج التكوين تحسن من مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الأمنية.

					14 - برامج التكوين تحسن الشعور بالالتزام الأخلاقي اتجاه الزملاء في العمل الأمني.
					15 - برامج التكوين تجعلك أكثر إخلاص في العمل.
					16 - برامج التكوين تزيد من فهم مضمون القيم الثقافية السائد في منطقة العمل.
					17 - برامج التكوين جعلتك تتقبل المخاطر أثناء أداء العمل.

قائمة بأسماء المحكمين

مقر العمل	الأسماء
قسم علم النفس	1- أ.د. لوكيا الهاشمي
قسم علم النفس	2- أ.د. معاش يوسف
قسم علم النفس	3- أ.د. معروف لمنور
قسم علوم التسيير	4- أ.د. بلمهدي عبد الوهاب
قسم علم الاجتماع	5- أ.د. مداس فاروق
قسم علم النفس	6- أ.د. بوعامر زين الدين