

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار تليجي الأغواط
كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الإجتماع و الديموغرافيا



التكوين وأثره على التطوير التنظيمي في المنظمة

دراسة ميدانية لعينة بمعهد تكوين موظفي قطاع التربية الوطنية الشيخ زاهية حسين بمدينة الأغواط

مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي في علم الإجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف:
أ. د/ دليلة بدران

إعداد الطالبتين:
• فاطنة بن النوي
• نجوى مشوي

السنة الجامعية: 2023-2024

تشكرات

يسعدنا بعد أن أنهينا كتابة هذه المذكرة بعون الله تعالى
أن نتقدم بالشكر وعظيم الإمتنان إلى أستاذتنا ومشرفتنا الفاضلة
الدكتورة **دليلة بدران** التي تكرمت فأشرفت على هذه المذكرة ، فأحاطتنا بحسن
إشرافها وإهتمامها وعلمها، فتعلمنا منها خلق الدارسين وتواضع المعلمين،
مما كان لها الأثر الطيب في أنفسنا وفي إظهار هذه المذكرة بالشكل
المطلوب، فجزاها الله كل الخير.

كما ويسعنا في هذا المقام أن نتقدم بوافر شكرنا وإحترامنا وتقديرنا إلى
أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا علينا بقبولهم مناقشة هذه المذكرة، حيث
ستغني ملاحظاتهم وتوجيهاتهم وتوصياتهم هذه المذكرة ، فجزاهم الله على كل
الخير وجعلهم مناراً يستضاء به في طريق العلم والعلماء كما لا يفوتنا التقدم
بالشكر إلى جامعتنا وكليتنا وكل أستاذتنا الأعزاء الذين غمرونا بعلمهم النافع
في مرحلتي الليسانس و الماستر، ونسأل الله العلي القدير السداد في القول،
والتوفيق والإخلاص في العمل .



إهداء

أهدي ثمرة جهدي:

إلى من رضاها غايتي أسأل الله أن يطيل في عمرهما ويقدرني على
ردفضلهما.. والدي ووالدتي اللذان حصدا الأشواك عن دربي
ليمهدا لي طريق العلم.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة أبناء علي عبد الرحمن و
عبد الرزاق الطيب و أختي و أبناءها فاطمة و محمد و هشام وإخوتي
و أبناءهم كل من خالد و فردوس و فرحات.

إلى من كان معي في كل خطوات بحثي وكانوا لي نعم السند والعون
... وإلى من هم في قلبي وأنا في قلوبهم... (الأعزاء).

إلى التي لم تبخل علي بوقتها ولم تحرمني من أي معلومة

(دكتورتي الفاضلة).

نجوى





إهداء

إلى والدتي الغالية، أطل الله في عمرها. وإلى ذكري والدي العطرة، الذي سيظل دائماً في قلبي (رحمة الله عليه). أقدم لكما هذا العمل بإمتنان لا يوصف. إلى أختي الحبيبة، و أشكرها على دعمها لي وتشجيعها المستمر. إلى زوجي ، إلى إبنني و بناتي اللواتي كن سندي في كل لحظة من هذه الرحلة.

إلى أصدقائي وزملائي، الذين شاركوا معي اللحظات الصعبة والجميلة، وتبادلوا معي الأفكار والخبرات. إلى أساتذتي الأفاضل، الذين لم يبخلوا علي بالمعرفة والتوجيه. إلى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة بشكل مباشر أو غير مباشر. إلى كل من ألهمني وحفزني، و دعا لي إلى كل من آمن بقدراتي، أهديك هذه المذكرة كعربون تقدير وإحترام.

وأخيراً، إلى روعي الطيبة، التي كانت دائماً معي في الفكر والذكري، أهديك هذا العمل الذي كان ثمرة جهد وتفانٍ.

بن النوي فاطنة



ملخص الدراسة

التكوين وأثره على التطوير التنظيمي للمنظمة - دراسة ميدانية في معهد تكوين موظفي قطاع التربية الوطنية "الشيخ زاهية حسين" بالأغواط.

إشكالية الدراسة :

تبلورت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي:

إلى أي مدى يمكن إعتبار التكوين أداة حقيقية لإحداث التطوير التنظيمي لموظفي قطاع التربية الوطنية

"الشيخ زاهية حسين" بمدينة الأغواط ؟

ويتفرع عن هذا الإشكال الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل هناك تكوين متزايد لموظفي قطاع التربية الوطنية بمعهد "الشيخ زاهية حسين" ساهم في تحقيق التطوير

التنظيمي ؟

2- هل موظفي قطاع التربية الوطنية هم الذين يرغبون في التطوير أم مفروض عليهم ؟

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من المتكويين بالمعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية "شيخ زاهية

حسين - بالأغواط - والتي بلغ عددها 90متكون.

منهج الدراسة وادواتها:

إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، ووظفنا الإستمارة كأداة لجمع البيانات.

نتائج الدراسة :

1. التكوين يساعد على تنمية معارف وقدرات المتكون كما يضيف له معارف ومهارات سلوكية جديدة.

2. نسبة 81.4% من المتكونين أكدوا أن المؤسسات التعليمية تحفز عمالها على تلقي التكوين

3. محتويات برامج التكوين بمعهد الشيخ زاهية حسين بالأغواط من مقبولة الى جيدة.

4. التكوين يساعد موظفي التربية على تحقيق الرضا الوظيفي، التمكين والتمهين، التطور الفكري واللغوي

واكتساب المهارات كما يساعد في الحصول على الترقية في الوظيفة، إلا أنه ليس كل تكوين يؤدي الى

الترقية.

5. أسس التكوين عديدة وتختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن أبرز أسس التكوين نذكر، الحداثة في المنصب،

الكفاءة المهنية، تدني المهارة لدى العمال، إدخال تقنيات جديدة، الأقدمية في المؤسسة.

6. نسبة كبيرة من أنماط القيادة بمؤسسات قطاع التربية يساعد عمالها على تطبيق المعارف التكوينية كما فوضت لهم بعض الصلاحيات.

7. أدى التكوين للقضاء على التكرار في العمل والإتكالية وعلى إزدواجية المناصب، كما أتاح لهم فرصة الإبداع والإبتكار وإستعمال التكنولوجيا الحديثة و بالتالي السرعة في العمل، والنزاهة والشفافية واللاتمييز في تقديم الخدمة

8. التكوين لا يساهم في تغيير الهيكل التنظيمي لمؤسسة إلا أحيانا حسب طبيعة المؤسسة وحاجتها.

9. التكوين أثناء الخدمة له علاقة في تحقيق التطوير التنظيمي من خلال السعي إلى تطبيق مكتسباتهم من أجل تطوير وتنظيم المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التكوين، التطوير التنظيمي، المهنة، التدريب .

Study Summary

Training and its Impact on Organizational Development in the Organization – A Field Study at the National Education Sector Employees Training Institute "Sheikh Zahia Hussein" in Laghouat.

Study Problem:

The study problem revolves around answering the main question:

To what extent can training be considered a real tool for achieving organizational development for the employees of the national education sector at the "Sheikh Zahia Hussein" Institute in Laghouat?

This main question branches into the following sub–questions:

1. Is there increased training for the employees of the national education sector at the "Sheikh Zahia Hussein" Institute that contributed to achieving organizational development?
2. Do the employees of the national education sector desire development, or is it imposed on them?

Study Sample:

The study sample consisted of trainees at the National Education Sector Employees Training Institute "Sheikh Zahia Hussein" in Laghouat, totaling 90 trainees.

Study Methodology and Tools:

We used the descriptive analytical method and employed the questionnaire as a data collection tool.

Study Results:

1. Training helps develop the knowledge and abilities of the trainees, adding new behavioral knowledge and skills.
2. 81.4% of the trainees confirmed that educational institutions encourage their workers to receive training.
3. The content of training programs at the Sheikh Zahia Hussein Institute in Laghouat ranges from acceptable to good.
4. Training helps education employees achieve job satisfaction, empowerment, professionalism, intellectual and linguistic development, and skills acquisition, and it aids in job promotion, although not all training leads to promotion.
5. The foundations of training are numerous and vary from one institution to another. Prominent foundations include modernity in position, professional competence, low skill level among workers, introduction of new technologies, and seniority in the institution.
6. A large proportion of leadership styles in education sector institutions help their workers apply their training knowledge and delegate some authorities to them.
7. Training has led to the elimination of job duplication and reliance, and it has provided opportunities for creativity, innovation, the use of modern technology, thus speeding up work, ensuring integrity, transparency, and non-discrimination in service provision.

8. Training does not contribute to changing the organizational structure of an institution except sometimes, depending on the nature and needs of the institution.

9. In-service training is related to achieving organizational development by striving to apply what is learned to develop and organize the institution.

Keywords:Formation, Organizational Development ,Occupation , Training.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرافان
	إهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال و الجداول
أ - ب	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة
02	أولاً : إشكالية الدراسة
03	ثانياً : الفرضيات
04	ثالثاً : أسباب اختيار الموضوع
04	رابعاً : أهداف الدراسة
04	خامساً : اهمية الدراسة
05	سادساً : تحديد مفاهيم الدراسة
08	سابعاً : الدراسات السابقة
13	ثامناً : المقاربة النظرية
	الفصل الثاني: التكوين
17	تمهيد
	المبحث الاول: ماهية التكوين في المنظمة
18	أولاً : مفهوم التكوين
18	ثانياً : خصائص التكوين
19	ثالثاً : أهمية التكوين
20	رابعاً:مبادئ التكوين
	المبحث الثاني :أنواع مراحل وأساليب و مشكلاتالتكوين
22	أولاً: أنواع التكوين
23	ثانياً : مراحل وأهدافالتكوين
33	ثالثاً : :أساليب التكوين
35	رابعاً : مشكلات التكوين

37	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : التطوير التنظيمي	
40	تمهيد
المبحث الاول : ماهية التطوير التنظيمي	
41	أولاً : مفهوم التطوير التنظيمي
43	ثانياً : أسباب الدافعية للتطوير التنظيمي
44	ثالثاً : أهمية التطوير التنظيمي
45	رابعاً : خصائص التطوير التنظيمي
المبحث الثاني : مبادئ وأهداف ومجالات أسباب و معوقات التطوير التنظيمي	
47	أولاً : مبادئ التطوير التنظيمي
49	ثانياً : أهداف التطوير التنظيمي
52	ثالثاً : مجالات التطوير التنظيمي
53	رابعاً : أساليب ومعوقات التطوير التنظيمي
56	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : الإطار الميداني	
إجراءات الدراسة	
58	أولاً : مجالات الدراسة
62	ثانياً : منهج الدراسة
63	ثالثاً : أداة جمع البيانات
64	رابعاً : العينة و كيفية إختيارها
تحليلو تفسير نتائج الدراسة	
65	أولاً : تحليل نتائج البيانات الشخصية
68	ثانياً : تحليل وتفسير نتائج الفرضية الاولى
72	ثالثاً : تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية
77	رابعاً : النتائج العامة للدراسة
80	الخاتمة
83	قائمة المراجع
89	الملاحق

فهرس الأشكال و الجداول

الصفحة	عنوان الشكل / الجدول
30	الشكل رقم 01 : مراحل عملية التكوين
31	الشكل رقم 02 : يوضح نموذج كيرك باترك في تقييم البرامج التكوينية.
47	الشكل رقم 03 : يوضح نموذج "تيوس تروم" و"ديفز" لخصائص التطوير التنظيمي
65	الجدول رقم 01 : يمثل متغير الجنس
65	الجدول رقم 02 : يمثل متغير السن
66	الجدول رقم 03: يوضح الحالة العائلية لأفراد العينة
66	الجدول رقم 04 : يمثل المستوى التعليمي لأفراد العينة
67	الجدول رقم 05 : يوضح المنصب المهني لأفراد العينة
67	الجدول رقم 06: يمثل متغير الخبرة
68	الجدول رقم 07: يوضح مساعدة التكوين على تنمية القدرات والمعارف
68	الجدول رقم 08: يوضح تحفيز المؤسسة موظفيها على التكوين
69	الجدول رقم 09: يوضح رؤية محتويات برامج التكوين مناسب لك
69	الجدول رقم 10: يوضح فيما يساعد التكوين وعلاقته بالترقية في المناصب
70	الجدول رقم 11: يوضح أسس تكوين العمال
71	الجدول رقم 12: يوضح المشاركة في التكوين وعلاقتها بالفرص منه
72	الجدول رقم 13: يوضح مساعدة نمط القيادة في المؤسسة على تطبيق المعارف التكوينية
73	الجدول رقم 14: يوضح الصلاحيات بعد التكوين و علاقته بغير أداء و سلوكيات العاملين
74	الجدول رقم 15: يوضح مساهمة التكوين في زيادة مهارات العاملين و إتاحة لهم فرصة الإبداع و الابتكار حسب منصب العمل
74	الجدول رقم 16: يوضح مساهمة التكوين في تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة
75	الجدول رقم 17: يوضح التدريب على استعمال التكنولوجيا و علاقتها بتحسين العمل
76	الجدول رقم 18: يوضح علاقة التكوين بتحقيق التطوير التنظيمي

مقدمة

مقدمة :

يعتبر التكوين أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياساً لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع، وخياراً لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة ومن أهمها الثقافة الرقمية وذلك عبر الرفع من كفاءة الموظفين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تنمية مردودها والمحافظة على جودة خدماتها من جهة، ومن جهة أخرى منح فرص للموظفين تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية، و من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الإستقرار والفعالية، لذا نجد المؤسسة تولي إهتماماً بالغاً بعناصر تحسين أداء الموظفين ومن بينها التكوين ، وذلك بوضع برامج خاصة وتنفيذها من طرف أساتذة ذوي خبرة ومختصين في مجال التكوين حتى يتسنى الحصول على موظفين لهم الصفات الإيجابية المرجوة وذوي مهارات عالية للموظفين.

تعاني الدول النامية نقصاً في القوة العمالية التقنية لحدثة عهدها ، و ما فرضه عليها الإستعمار العالمي من تأخر في مجالات التعليم عامة والتكوين المهني خاصة ، كما تعاني إختلالاً في هياكل التعليم و التكوين المهني، نتيجة زيادة أو فائض في بعض المستويات وقصوراً أو نقص كبير في بعضها الآخر، بسبب العقليات الإجتماعية المتوارثة، التي لا زالت بالشهادات المكتبية الأكاديمية ، وتُهمل ما في العمل من خلق و إبداع.

في حين يشهد العالم المتقدم أو المتطور اهتماماً بالغاً في التكوين المهني على مختلف صوره، بإعتباره ضرورة حتمية في مواجهة التقدم العلمي وملاحقة التطور التكنولوجي السريع وما يترتب عليه من تغيرات جوهرية في أساليب الإنتاج ووسائله وتسجيل متابعة هذه التطورات الحديثة دون الإعداد للقوى العمالية وتدريبها و رفع كفاءاتها وتحسين مستوى مهاراتها، والذي يشكل إحدى ركائز السير الحسن للمؤسسة الذي طالما سعت إلى تحقيقه ومن هذا المنطلق تسعى المؤسسات ومعاهد إلى تحسين أداء موظفيها لإكتساب المعارف والمهارات اللازمة .

ويعد التطوير التنظيمي الأسلوب الأمثل لجميع المنظمات بحيث تتمكن من خلال إستخدام التقنيات الحديثة في زيادة الإنتاج وفي الوقت ذاته المحافظة على كفاءة الأداء عبر التخطيط العلمي والتشخيص الميداني للمشكلات، فالتطوير التنظيمي أصبح ضرورة ملحة في كل مؤسسة ومن بينها المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية شيخ زاهية حسين - الأغواط - الذي يعمل على تكوين وتطوير إطارات التربية من أجل رفع المستوى الأداء لديهم وتحقيق أهداف المؤسسات التربوية ومن هنا نحاول دراسة التكوين وتأثيره على التطوير التنظيمي للمنظمة .

وفي هذا السياق قسمت الدراسة إلى أربعة فصول مرتبطة ببعضها البعض جاءت موزعة على النحو التالي:

الفصل الأول : الذي خصص لإطار المفاهيمي والنظري للدراسة حيث تعرضنا فيه إلى الطرح الإشكالية وصياغة الفرضيات، ثم تحديد أسباب إختيار الموضوع، أهميته، أهدافه، تحديد المفاهيم، وكذا المقاربة النظرية والدراسات السابقة .

الفصل الثاني: وهو فصل تضمن عنصر التكوين، وقد تم التطرق فيه ماهية التكوين، خصائصه وأهميته، و مبادئه، وكذا أنواعه، مراحل وأساليبه و مشكلات التكوين.

الفصل الثالث: والذي خصص للتطوير التنظيمي وقد تم التطرق فيه إلى مفهوم التطوير التنظيمي وأسبابه الدافعة وأهميته وخصائصه ، و كذا كل من مبادئه، أهدافه ، ومجالاته أسبابه و معوقات التطوير التنظيمي .

الفصل الرابع: ويتضمن هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية و عرض وتحليل النتائج وختاما النتائج العامة للدراسة.

الفصل الاول

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

أولاً : الإشكالية

ثانياً : الفرضيات

ثالثاً : أسباب اختيار الموضوع

رابعاً : أهداف دراسة الموضوع

خامساً : أهمية اختيار الموضوع

سادساً : تحديد مفاهيم الدراسة

سابعاً : الدراسات السابقة

ثامناً : المقاربة النظرية

أولاً: الإشكالية:

نتيجة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية وحتى البيئة الثقافية والتنظيمية تضطر المؤسسات الى العمل من أجل خلق وسط تكيف مريح للعاملين بتدعيم العنصر البشري بإعتباره المورد الأساسي في المؤسسة ، فنجاح المؤسسة وحتى المجتمع مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد العاملين، و يمثل التكوين الإستثمار في الرأس المال البشري وهو بمثابة التخطيط الإستراتيجي الذي يمكن من ترقية أداء المؤسسات وهذا بالإعتماد على سياسات التسيير اللامركزية كما أن الإهتمام بالعنصر البشري وترقيته الى مستويات أفضل وتزوده بالمعلومات والمعارف يساعد على التسيير الحسن للإدارة ولن يتحقق هذا إلا من خلال التكوين المستمر .

وفي هذا الإطار تُعرّف التوصية رقم 117 الصادرة عن الجمعية العامة للمنظمة العالمية للشغل بتاريخ 1962/07/06: (بأنّ التكوين ليس غاية في حد ذاته، و لكنه وسيلة لتطوير القدرات المهنية للشخص بحسب إمكانيات التوظيف، و السماح له بإستخدام إمكانياته لصالحه و لصالح الجماعة ،ويجب أن يمتد التكوين إلى تطوير الشخصية الإنسانية)¹فإدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن إيضاح الصورة لأداء العاملين أمام الجهة المسؤولة عن تخطيط البرامج التدريبية والإشراف على تنفيذها ومراقبة وتقييم النتائج،ومن ثم إعداد التقارير النهائية التي تطلع عليها الإدارة العليا في المنظمة ويقع على عاتق الإدارة العليا الجزء الأكبر من مسؤولية التدريب بإعتبارها الجهة المسؤولة مباشرة عن تطوير المنظمة ككل ،وعن الأهداف العامة التي يمكن تحقيقها من خلال امتلاك موارد بشرية مؤهلة وذات أداء عالي للأعمال المنوطة بها، هو تصويره لظاهرة التنظيم على أنها نسق إجتماعي يضم مجموعة من الأنساق المختلفة كالأفراد والجماعات، الأقسام والإدارات وإن التنظيم في حد ذاته ما هو إلا نسق فرعي لنسق أكبر وأشمل ،التطوير التنظيمي يؤكد على متطلبات الوظيفة أو المستلزمات الوظيفية، لأنه وحسب رأيه فالمتطلبات هي التي تمنح أهداف التنظيمات طابعا شرعيا ، وما التنظيم إلا منفذ للمتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر إلى تحقيقها وبذلك فلا تعارض بين المتطلبات (التكوين) و البناء (التطوير التنظيمي) .

¹سعد بشينية: تنظيم القوى العاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية ، رسالة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التميّة، قسنطينة، 1994-1995، ص375.

إلى جانب ذلك فالفرد العامل في المنظمة يتحمل مسؤولية تنمية وتطوير نفسه من خلال التطوير الذاتي فعن طريق زيادة المعارف يتمكن الفرد من جني نتائج هذا التطوير الذي يتمثل في زيادة الأجر و الترقية الوظيفية.¹

كما تعد عملية التطوير التنظيمي أحد أهم مجالات إشغال المختصين و الخبراء في التنظيم والإدارة لهذين المجالين من تأثير واضح على فعالية المنظمات إذ تشهد في الآونة الأخيرة تغيرات بيئية مستمرة تتطلب توفير درجة عالية من المرونة بهدف النجاح في تحقيق مشروع التطوير التنظيمي الذي سيوفر للمنظمة القدرة على زيادة الإنتفاع من نقاط القوة و كافة الفرص المواتية والمتغيرات البيئية ذات التأثير الإيجابي في الوقت الحالي أو المحتمل، كما يمكنها من إستئصال مختلف جوانب الضعف و يعزز لديها الإستعداد للتعامل الفعال مع التهديدات وكافة التغيرات ذات التأثير السلبي في الوقت الحالي أو المرتقب.²

من خلال هذا الطرح الفكري يتبلور سؤال إشكاليتنا كآتي :

هل يمكن إعتبار التكوين أداة حقيقية لإحداث التطوير التنظيمي لموظفي قطاع التربية الوطنية "الشيخ

زاهية حسين " بمدينة الاغواط ؟

ويتفرع عن هذا الإشكال الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل هناك تكوين مستمر ومتزايد لموظفي قطاع التربية الوطنية يساهم في تحقيق التطوير التنظيمي ؟

2- هل التكوين المستمر لموظفي قطاع التربية يحسن من مراكزهم و يزيد في ترقيتهم ؟

ثانيا: الفرضيات:

نظرا للدور الذي تلعبه الفروض في تحديد معالم البحث و توجيهه التوجيه السليم فقد اعتمدنا في دراستنا على فرضية عامة مفادها:

كلما زاد التكوين لموظفي قطاع التربية الوطنية بمعهد " الشيخ زاهية حسين " بمدينة الاغواط زاد تلاميذهم

فرص الترقية .

¹ خالد عبد الرحمن الهيثي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، عمان،الأردن، 2008، صص 227،228.

² موسى اللوزي: التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، داروائل للنشر، عمان، الاردن، ط2، 2003، ص 251.

الفرضيات الجزئية :

- كلما زاد تكوين موظفي التربية الوطنية كلما تحقق التطوير التنظيمي.
- كلما زاد تكوين موظفي قطاع التربية الوطنية في مركز يتناسب مع تكوينهم و قدراتهم زادت فرص الترقية.

ثالثاً : أسباب إختيار الموضوع:

1/ الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في معرفة أهمية و أثر التكوين بالنسبة للموظفين و للمنظمة.
- لما لمسناه من الواقع من مشاكل يفترض أن سببها نقص التكوين

2/ الأسباب الموضوعية:

- الحاجة للبحث و الإستقصاء في مجال التكوين.
- كشف عن أهداف التكوين .
- أهمية ودافعية التطوير التنظيمي للمنظمة .

رابعاً : أهمية الدراسة:

- إثبات أن التكوين من الموضوعات الرئيسية في نجاح وتطوير التنظيمي في المنظمة .
- تعزيز ثقافة التكوين في المنظمات لما لديها من أثر.
- معرفة المراحل التكوينية و دورها في التطوير التنظيمي للمنظمة .
- نشر الوعي العلمي التكويني و الاهتمام بتنفيذ البرامج التكوينية.
- تزويد المكتبة بمثل هذه الدراسات، كمرجعاً للباحثين يستندون عليه في دراسات المتشابهة.

خامساً: أهداف الدراسة:

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- الكشف عن مستوى التكوين.
- التأكد من أن التكوين يحقق التطوير التنظيمي.
- تقديم بعض التوصيات في ضوء نتائج الدراسة.

سادساً : تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم إحدى الخطوات المهمة التي يحتاجها الباحث في دراسته، حيث تساعده في وضع إطار مرجعي يستخدمه في التعامل مع مشكلة بحثه، وحتى لا تفهم بدلالات غير دلالاتها المقصودة فيها بالبحث. وعلى هذا الأساس قمنا بعرض مجموعة من تعاريف العلماء والباحثين للمفاهيم الأساسية و كذلك الثانوية التي جاءت في بحثنا.

(أ) التكوين:**التعريف اللغوي :**

تكون، تكوين: إخراج المعدوم من العدم إلى الوجود، ومعناه التدريب، التربية، التعليم، التأليف، الصنع، الإنشاء، الهيئة والشكل.¹

التعريف الإصطلاحي :

من التعاريف التي وردت بشأن التكوين ما يلي:

أنه: تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل.²

كما عرفه عبد الباقي بانه: نشاط مخطط يهدف الى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم.³

ويعرفه فاتييه ريمون (vatier raymand) على أنه: مجموع العمليات القادرة على جعل الأفراد والجماعات تضمكبفاءة إنجاز المهمات الحالية أو التي تستند إليهم في المستقبل وذلك من أجل السير الحسن للمنظمة.⁴

¹قاموس مرشد الطلاب: منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص871.

² علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد، مكتبة جامعة عين شمس، القاهرة، 1975، ص266.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص69.

⁴Raymand v. **Développement de l'entreprise et promotion des hommes**.entreprise moderne d'édition.Paris. 1990. p 55.

التعريف الإجرائي :

من خلال التعريفات السابقة نستخلص أن التكوين عملية تهدف الى تحسين الأداء عن طريق إكتساب الأفراد لمعارف ومهارات واتجاهات جديدة سواء كان هذا التكوين تحت إشراف المنظمة أو تحت إشراف معاهد متخصصة والتكوين حق مشروع لكل عامل في المؤسسة .

(ب) التطوير التنظيمي:

التعريف اللغوي:

مصطلح مشتق من الأصل اللاتيني valupe والذي يعني أخرج الميزة أو الفائدة الكامنة داخل أي شيء وبذلك في نشاط هادف لمتغيير الإيجابي للارتقاء بالحالة نحو الأفضل.¹

التعريف الإصطلاحي:

هو نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلات وتجديد نفسه ذاتيا من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد بالتركيز على فعالية جماعات العمل وذلك بمعاونة من عنصر خارجي بدور إدارة التغيير الذي يروج الأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم.²

التعريف الإجرائي :

هو عملية هادفة ومستمرة تهتم بإعداد الموظفين واعطائهم مسؤوليات جديدة، لإنجازها من أجل إحداث تغييرات تقنية إجرائية تنظيمية وسلوكية لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة العامة من جهة وبين أهداف الأفراد من جهة أخرى بهدف التجديد والارتقاء .

(ج) المهنة :

التعريف اللغوي :

من مهن: المِهْنَةُ: الخِدْمَةُ، مَهْنُهُمْ: خَدَمَهُمْ، والمِهْنَةُ هي: الحذَاقَةُ في العمل ونحوه .³

¹ الغالي طاهر محسن منصور وآخرون: التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، دس، ص 21.

² علي السلمي: تطوير الفكر الإداري، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980، ص252.

³ الفراهيدي: أبو عبد الرحمن الخليل بن أحمد: كتاب العين، تح: مهدي المخزومي، و ابن ابراهيم السامرائي، د ط، د ت، ج 1، ص 274.

التعريف الاصطلاحي :

يعتبر مفهوم المهنة من المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير من قبل عدد كبير من الباحثين و المفكرين بمختلف تخصصاتهم، حيث تعتبر المهنة بمثابة نقطة إلتقاء العديد من العلوم كعلم الاجتماع ، علم النفس العلوم القانونية و الإدارية ، علم السياسة والعلوم الإقتصادية... الخ، و المهنة حسب ماورد في المعجم الفلسفي : "هي العمل الأساسي المعتاد الذي يتقاضى عليه الفرد أجراً معيناً و يحتاج في ممارسته إلى خبرة ومهارة .¹

التعريف الاجرائي :

ومن هنا فالمهنة هي ذلك العمل الذي يقوم به الفرد بصفة دائمة نسبياً مستخدماً مهارات محددة يتطلبها هذا العمل، و يتقاضى أجراً عليه بحيث يشعر بإنتمائه لجماعة معينة تتمركز في مستوى محدد في السلم الاجتماعي.

(د) التدريب :

التعريف اللغوي:

هو الطريق الممهّد الذي يصل إلى الهدف أو الغاية المنشودة.²

التعريف الإصطلاحي:

تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات بإتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية و المستقبلية .³

التعريف الإجرائي:

هي عملية منظمة و مستمرة تهدف إلى إعداد العاملو تدريبه و تزويده بالمهارات و القدرات و الخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل و إحداث تغييرات إيجابية في سلوكه و إتجاهاته و تنمية معارفه و تحسين قدراته على أداء العمل المطلوب منه.

¹ روزينثال يودين : الموسوعة الفلسفية ، دار الطليعة ، ط4، بيروت ، 1971، ص68.

² محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، ط1، 2008، ص310.

³ خالد عبد الرحيم الهيبي: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل، الأردن، ط2، 2005، ص223.

سابعاً : الدراسات السابقة :

1/ الدراسات المحلية :

الدراسة الأولى : بوخنفوفة يحي 2014/2015.¹

الموسومة بعنوان التكوين وأثره على أداء العاملين في المؤسسة الإستشفائية لدى فئة شبه طبي .

أجريت الدراسة في المؤسسة العمومية الإستشفائية - نقاوس - باتنة حيث هدف الباحث من خلال دراسته إلى معرفة إلى أي حد يؤثر التكوين في تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسة الإستشفائية من خلال :

- يؤثر التكوين المستمر إيجاباً على أداء العاملين لفئة شبه طبي .

- كلما زاد التكوين للعاملين فئة شبه الطبي زاد رضاهم عن العمل .

- التكوين المتواصل للعاملين من فئة شبه طبيين يمنح لهم فرصة الارتقاء في السلم الوظيفي.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الكمي لأنه بصدد قياس ظاهرة موضوع الدراسة ، وقد استخدم أدوات المقابلة ، والملاحظة ، والاستمارة كأدوات لجمع البيانات ، وتمثله عينة الدراسة ب 224، حيث وزعت 161 استمارة وكانت الاستمارة المقبولة 131 استمارة وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- أن للتكوين أثر إيجابي على أداء العاملين شبه طبيين .

2- التكوين وفر جانب مهم من الرضاء الوظيفي، إلا أن هذا الرضاء جزئي وليس كلي .

3- التكوين يساهم بشكل نسبي في تحقيق الحراك التصاعدي للعاملين شبه طبي .

¹ بوخنفوفة يحي: التكوين وأثره على أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية لدى فئة شبه طبي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2015.

الدراسة الثانية: شريفة يعقوبي 2017/2016¹.

"الموسومة بعنوان التكوين في المؤسسة الاعلامية و دوره في صناعة الخبر ،وأجريت هذه الدراسة بالمؤسسة الاعلامية للإذاعة و التلفزيون .

و اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الكمي التحليلي ،حيث أن مجتمع البحث تضمن 320 صحفي منضمين للإذاعة الجزائرية و 3520صحفي بالنسبة للتلفزيون الجزائري ،حيث اشتملت عينت الدراسة على 80 مبحوث صحفي في الاذاعة و 88 صحفى في التلفزيون و تم اختيارهم بطريقة عشوائية و اعتمدت في هذه الدراسة على الملاحظة والمقابلة و الاستبيان ،كأدوات جمع البيانات و خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

أ-كلما كان التكوين الذي تمنحه المؤسسة الإعلامية لصحافيتها مدروسا و عاليا كانت صناعة الخبر أكثر موضوعية.

ب-تتحكم الإيديولوجية الإعلامية في مجال صناعة الخبر كعائق أمام المهنة الإخبارية .

الدراسة الثالثة: مختار شعلال 2017 / 2018²

الموسومة بعنوان :دور التكوين في تنمية الكفاءات موارد البشرية و علاقتها باستراتيجية المؤسسة .

أجريت الدراسة في مؤسستي سيفيتال و سوناطراك -بجاية- حيث هدف الباحث من خلال دراسته إلى معرفة مدى وجود اختلاف طبيعة التكوين لدى الأطارات إلى اختلاف في تحقيق حاجات الفرد والمؤسسة،كما هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق من مدى وجود اختلاف في المستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مؤسستي سيفيتال و سوناطراك حسب طبيعة التكوين السائد و حسب اختلاف طبيعة المؤسسة. اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي و الاستعانة بثلاثة مقاييس لجمع المعطيات، و المتمثلة في استبيان خاص بطبيعة التكوين و مقياس خاص بالحاجات النفسية ومقياس خاص بالأهداف الاستراتيجية. وقد شملت عينة الدراسة على 112

¹ شريفة يعقوبي : التكوين في المؤسسة الإعلامية ودوره في صناعة الخبر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم

الاجتماع تنظيم وعمل ،جامعة الجزائر 2،أبو القاسم سعد الله ،2016-2017 .

²مختار شعلال: دور التكوين في تنمية كفاءات المورد البشري و علاقتها باستراتيجية المؤسسة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة

الدكتوراه في علم النفس عمل و تنظيم، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله 2018 .

إطار من مؤسسة سونطراك و 107 إطار من مؤسسة سيفيتال، تم اختيارهم بطريقة السحب العشوائي و خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ-وجود اختلاف بين متوسط الرتب في المستوى تحقيق الشعور بالكفاءات عند اطار حسب اختلاف طبيعة التكوين و اختلاف طبيعة المؤسسة .

ب- وجود اختلاف في المستوى تحقيق الاهداف الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة. لدى الاطار حسب طبيعة التكوين السائد و حسب اختلاف طبيعة المؤسسة.

2/ الدراسات العربية

الدراسة الأولى : عفاف أحمد النجار 2011¹

الموسومة بعنوان: البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع البرامج التدريبية لمختلف مجالاتها وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بمحافظة الخليل، إعدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما إستخدمت في جمع بيانات الدراسة على الإستبيان، و كان مجتمع الدراسة يتكون 8781 موظفا وموظفة تم اختارهم عن طرق العينة الطبقية العشوائية بعدد 368 الذين يمثلون مجتمع الدراسة، وتوصلت إلى عدت نتائج أهمها:

- رتبت الأبعاد الخمسة للبرامج التدريبية من حيث الأهمية كالتالي: تحديد الإحتياجات التدريبية جاء في الترتيب الأول ، تليه تصميم البرامج التدريبية في الترتيب الثاني، ثم تقييم العملية التدريبية في الترتيب الثالث، ثم إختيار المدربين في الترتيب الرابع، في حين جاء إختيار المتدربين في الترتيب الأخير بين عناصر العملية التدريبية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين نحو واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس، والمسمى الوظيفي، والتخصص، والمديرية.

¹عفاف أحمد النجار : البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال.

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي.جامعة الخليل، فلسطين ، 2011.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين نحو واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستجابات المبحوثين نحو واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل والأداء الوظيفي للعاملين فيه.

الدراسة الثانية : مفتاح أحمد أبو غفّة، وعز الدين عبد الله سويد 2017. ¹

الموسومة بعنوان : دور الشخصية المبدعة في التطوير التنظيمي،

هدفت الدراسة الى التعرف على جوانب الشخصية المبدعة في الشركة الأهلية للإسمنتو التعرف على التطوير التنظيمي في الشركة الأهلية للأسمنت. و أيضا التعرف على الدور الذي تلعبه الشخصية المبدعة في تحقيق التطوير التنظيمي و معرفة علاقة الشخصية المبدعة بالمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) كانت العينة عشوائية طبقية و تحصلوا علنتائج الدراسة كالتالي:

- بينت الدراسة أن المستوى العام لعناصر الشخصية المبدعة لدى العاملين بالشكل محل الدراسة جاء مرتفعا.
- أظهرت الدراسة إرتفاع المستوى العام للتطوير التنظيمي على مستوى التنظيم لدى العاملين بالشركة محل الدراسة.
- توصلت الدراسة أن محور القدرة على التحليل والربط حظي بالترتيب الأول، تاليه محور المرونة الذهنية بالترتيب الثالث ثم محور الأصالة ثمقبول المخاطرة ثم محور الطلاقة الفكرية وأخيرا الحساسية للمشكلات.
- أوضحت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات في الشركة الأهلية للإسمنت تعزى للعمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لدور الشخصية المبدعة في التطوير التنظيمي على مستوى التنظيم .

¹مفتاح أحمد أبو غفّة، وعز الدين عبد الله سويد: دور الشخصية المبدعة في التطوير التنظيمي، المؤتمر الإقتصادي الأول للإستثمار والتنمية في منطقة الخمس، جامعة الزيتونة، تونس، 2017.

الدراسة الثالثة : منال بنت حسين بن حسن الحميدي 2023¹

الموسومة بعنوان: أثر التطوير التنظيمي على الإستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على جامعة الطائف.

هدفت الدراسة إلى إستكشاف أثر التطوير التنظيمي على تحقيق الإستدامة التنظيمية في أبعادها الإقتصادية، و الإجتماعية والبيئية بجامعة الطائف، ولتحقيق هذا الهدف تم إستخدام المنهج الوصفي الإرتباطي و الإستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت 341 كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة البالغ 2688. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي عمى تحقيق الإستدامة التنظيمية.
- أن بعد مستوى الفرد في التطوير التنظيمي كأن أكثر الأبعاد توفراً مقارنة ببعد مستوى الجماعة، وبعد المؤسسة في التطوير التنظيمي.
- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على تحقيق الإستدامة التنظيمية في البعد الإقتصادي، والإجتماعي، والبيئي بجامعة الطائف.
- أن بعدي الإستدامة البيئية والإقتصادية كانا البعدين الأكثر توفراً بجامعة الطائف أكثر تأثيراً بالتطورات المتلاحقة بالعمل الجامعي.

وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بما يلي: زيادة الدعم المالي المخصص لبرامج التطوير التنظيمي بالجامعة لما له من أثر في تحقيق الإستدامة التنظيمية بكافة أبعادها للجامعة، و الإستعانة بالخبراء المتخصصين و إلقاء ندوات توعوية للمحافظة على البيئة والموارد المتاحة بغية تنفيذ مرتكزات الإستدامة التنظيمية، وإستثمار جهود التطوير التنظيمي في تحقيق الإستدامة التنظيمية.

¹منال بنت حسين بن حسن الحميدي: أثر التطوير التنظيمي على الإستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على جامعة الطائف، كلية التربية ، جامعة سوهاج، مصر، 2023.

3/ الدراسات الأجنبية :

الدراسة الأولى : (AbdelGhadir& Al Jahwari, 2020) الموسومة بعنوان ¹:

"Impact of Training on Employees' Performance A Case Study of Selected Private Sectors Companies inOman"

هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية البرامج التدريبية في رفع أداء الموظفين والتعرف على تأثير التدريب على أداء الموظفين لعدة شركات مختارة من القطاع الخاص في عمان، وذلك من عينة قدرت بي 42 مشاركاً تم إختيارهم عشوائياً، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، و أيضاً على الإستبيان كأداة للدراسة، حيث وزعت 60 إستبانة تم إسترداد 46 منها، لتجمع ويتم تحليلها ببرنامج SPSS .

أظهرت نتائج الدراسة أن البرنامج التدريبي يعد ناجحاً في تحسين قدرات الموظف ومهاراته وإنتاجيته وكفاءته. كما أظهرت أن المستجوبين يتفقون على أهمية البرنامج التدريبي لطبيعة عملهم، أيضاً آراء الموظفين حول مواقف الشركة اتجاه برامج التدريب حيث أكد المجيبون أن شركاتهم تعتقد أن التدريب هو أفضل طريقة لنقل مهارات جديدة للموظفين، بالإضافة إلى ذلك أن لشركاتهم سياسة واضحة للتدريب تظهر من خلال تنفيذ آلية مناسبة لتعديل ومراجعة وتقييم جميع البرامج التدريبية.

ثامناً: المقاربة النظرية :

الإتجاه البنائي الوظيفي :

تعتبر هذه النظرية من النظريات التي تسعى إلى فهم المجتمع وتحليله واهتمامها بالبناء الإجتماعي الذي نعني به الأسرة و المؤسسة و المنظمة والأماكن الدينية و المدرسة والجامعةالخ ، بحيث ترى أن لمؤسسات المجتمع وظائف ، والمجتمع يتكون من مجموعة عناصر وكل عنصر يؤدي وظيفته داخل الجهاز المجتمعي وبهذا يترابط كل عنصر في النسق بوظيفة ما من أجل تلبية احتياجات النسق الكلي .

من أبرز من ساهم في هذا الإتجاه تالكوت بارسونز الذي كان شغوفاً بالتنظير والتأويل وصياغة المفاهيم وتنظيم الأفكار السابقة والتأويل والتركييب وعمل على تطبيق نظريته حول النسق الاجتماعي في دراسة التنظيم ولم يقم بدراسات ميدانية حول التنظيمات.

¹Abdel Ghadir, m. S., & Al Jahwari, H. N. Impact of Training on Employees' Performance: A Case Study of Selected Private Sectors Companies in Oman. International Journal of Managerial Studies and Research ,Oman,2020.

بحيث يرى بارسونز أن الإتجاه الوظيفي يستمد مبادئه من المقاربة البيولوجية التي تصور وظائف أجزاء الجسم داخل البناء الكلي و لا يمكن فهم العلاقة بين الأنساق الفرعية إلا بالرجوع إلى النسق الكلي، كذلك يجب أن لا تتعارض أهداف النسق الفرعية فيما بينها وذلك من أجل تحقيق أهداف النسق الكلي ، بحيث أن البناء الإجتماعي هو عبارة عن نسق يتألف من عدة أجزاء مترابطة وهذا البناء يتجه نحو التوازن والإستقرار والنسق في حد ذاته عبارة عن فاعل أو فاعلين يحتل كل منهما مكانة اجتماعية ويؤدي دورا متمایزا ومن متطلبات الوظيفة للنسق التي يجب أن تتحقق :

1. التكيف: ويقصد به أن تتكيف الموارد البشرية مع المؤسسة والمحيط الخارجي وتأمين مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية لحياة أعضاء النسق.
2. تحقيق الأهداف : وهي تحقيق الغايات التي تسعى إليها المؤسسة .
3. الإندماج والتكامل : يهدف إلى تحقيق التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية.
4. الكمون (ثبات المعايير) : وهو ما كمن من الشيء وينقسم إلى قسمين : الأول تدعيم النمط وهو المحافظة على هويته ذاتية التنظيم ، أما الثاني هو إستيعاب التوترات أي كيفية حل الخلافات والنزاعات في التنظيم.

الفصل الثاني التكوين

الفصل الثاني: التكوين

تمهيد

المبحث الاول :ماهية التكوين

اولا : مفهوم التكوين

ثانيا : خصائص التكوين

ثالثا : أهمية التكوين

رابعا: مبادئ التكوين

المبحث الثاني : انواع و مراحل واهداف التكوين

اولا : أنواع التكوين

ثانيا : مراحل واهداف التكوين

ثالثا : أساليب التكوين

رابعا : مشكلات التكوين

خلاصة الفصل

تمهيد :

تعتبر عملية التكوين ذات تأثير فعال على مردودية الموظف، وهي ضرورية للمحافظة على عمل بكفاءة عالية ، حيث ترفع من مستوى المهارات وتساعد على غرس الثقة في نفوسالموظفين وتحسين نوعية العمل وجودته، كما يساعد التكوين الإدارة في عملية الإشراف علموظفيها وفقا لظروفهم و قدراتهم، حيث يؤدي إلى استقرارهم في عملهم ويقوي العلاقة بين الموظفين ورؤسائهم، وزيادة انتمائهم لمؤسساتهمو رفع معنوياتهم .

وسنتطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية :

1/ ماهية التكوين .

2/ مبادئ ومراحل وأنواع التكوين .

3/ أهداف وأساليب و مشكلات التكوين .

المبحث الأول : ماهية التكوين :

يعتبر التكوين عملية مستمرة ومن أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، سواء لما تتطلبه التطورات العلمية أو العملية أو لما يرتبط بإستراتيجية المنظمة، و خاصة عند عدم توفر الموارد داخليا بالكمية والنوعية الكافية لتنفيذ هذه الإستراتيجية، بالتالي التكوين يعتبر من الحلول و الإجراءات التي تتم في المدى المتوسط والطويل مقابل هذا النقص، و سنحاول من خلال هذا البحث التطرق إلى عملية التكوين من مختلف جوانبها .

أولاً: مفهوم التكوين

من أجل مسايرة التغيرات الحاصلة في الاقتصاد الذي أصبح في عصرنا الحالي مبني على المعرفة كمصدر للثراء، تلجأ المؤسسات للاستثمار في المورد البشري الذي يعتبر مصدر هذه المعرفة وذلك من خلال تكوينه، وعليه سيتم تحديد مفهوم عملية التكوين من خلال التطرق إلى عدة التعاريف مختلفة .

التكوين عملية تعلم و مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، و يتم في الوظائف التي يمكن تحديد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق أي الوظائف التنفيذية، و يمكّن الأفراد من الإلمام و الوعي بالقواعد و الإجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكهم، و بالتالي فهو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج.¹

يشير هذا التعريف إلى أن عملية التكوين تستهدف فقط المستوى التنفيذي أي خاصة بوظائف معينة.

التكوين عبارة عن قيمة مضافة، فالرأسمال البشري عند تزويده بالمعارف و المهارات و التقنيات، نجعله يواكب التطورات المعرفية و التكنولوجية، في هذه الحالة فأنا نحقق استثمارا، و في هذا الإطار يورد في الدليل العلمي للتكوين بالمؤسسات الفرنسية: أن التكوين الجيد هو أفضل وسائل الاستثمار.²

و ما يميز هذا التعريف أن التكوين عبارة عن استثمار له عائد على الفرد و المنظمة.

ثانياً: خصائص التكوين

للتكوين خصائص عديدة يمكن إيجازها فيما يلي

- أ - التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة و ليس نشاطا ثانويا أو كماليا .
- ب - التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء و العناصر المترابطة معا، تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية .

ج - التكوين عملية شاملة؛ بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة (الإدارة العليا والوسطى والشرافية والتنفيذية) كذلك فالتكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة .

¹ ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2003، ص148 .

² علي غربي: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص .

د- التكوين عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح، ومن هذه المقومات :

- وضوح الأهداف و تناسقها.
- وضوح السياسات وواقعيته .
- توازن الخطط و البرامج.
- توفر الموارد المادية و البشرية.
- توفر الرقابة و التوجيه المستمرين.
- التكوين عملية فنية تحتاج إلى خبرات و تخصصات ينبغي توفيرها أهمها :
- خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية.
- خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج التكوينية والمواد العلمية .
- خبرة في اختيار الأساليب والوسائل المساعدة في عملية التكوين
- خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتكونين .
- خبرة في متابعة وتقييم فعالية التكوين أثناء الخدمة للموظفين

و التكوين نشاط متغير ومتجدد، حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتسم بالثبات، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان (الموظف) معرض للتغير في عاداته وسلوكه ومهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها الموظفون هي الأخرى تواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والإدارية وفي تقنيات وأساليب العمل ومستجداتها.¹

ثالثاً : أهمية التكوين

تكمن أهمية التكوين في تحقيق أهداف المنظومة التربوية بالشكل الذي تطمح الوصول إليه كتمية المهارات، وتطوير الأداء وإكساب المتكونين المعارف والمعلومات والمهارات المختلفة، التي تؤهلهم لنيل الكفاءة والجدارة العلمية، ويمكن تلخيص أهمية التكوين في ثلاث مظاهر موضحة كالآتي :

1) المظهر الوظيفي: يعتبر هذا المظهر من أهم المظاهر على الإطلاق لأنه يحمل الدور الرئيسي في الميدان مباشرة حسب ما جاء به ميلاري ودي مونتمولان، ذلك كون عملية التكوين تسعى إلى إكساب المتكونين المهارة والكفاءة واستثمارها في وقت الحاجة.

¹مدحت محمد أبو النصر: إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دارالفجر النشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2008، ص61.

(2) المظهر التنظيمي: يتميز التكوين بكونه عملية ممنهجة ومنظمة ومخططة مسبقاً، إذ يرفيري أن التكوين يجب أن يكون منظماً، ويمس أشكال التفكير والإدراك، والشعور والسلوك.

(3) المظهر الاستمراري: تتميز العملية التكوينية بالاستمرارية لمواكبة التطورات ومختلف المستجدات العلمية والتكنولوجية من أجل ضمان كفاءة الاداء ومسيرتها للتطورات المستمرة.¹

ومنه تتجلى أهمية التكوين في الدور المتميز الذي يلعبه، والمتمثل في إكساب الخبرات للمتكونين واتاحة فرص تطبيق الخبرات المكتسبة، مما يضمن تقدم المجتمعات وتنميتها، عن طريق إعداد الكوادر وتنمية الطاقات البشرية الفنية والعلمية والمهنية.

وتسليماً بأهمية التكوين فهو الأساس في أي عمل تنموي يراد من خلاله تحقيق الجودة والنوعية في الأداء والكفاءة وهذا ما نسعى جاهدين إلى تحقيقه من خلال هذه الدراسة.²

رابعاً : مبادئ التكوين :

هناك عدد من المبادئ أو الاسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني، وذلك حتى تتحقق فعالية التكوين ومن أهم هذه المبادئ مايلي:³

(1) مبدأ الاستمرارية: يقصد باستمرارية التكوين هو أن يبدأ التكوين فور انتهاء مرحلة التعليم وقبل استلام العمل. (تكوين ما قبل الخدمة) ثم يستمر التكوين ملازماً للفرد فيحصل على تكوين بدء الخدمة وخلال تدرجه الوظيفي في المؤسسة وتحركاته الوظيفية الأفقية يحصل على ما يسمى بتكوين أثناء الخدمة .

(2) مبدأ تولي الخبرات أو التقدم المنظم: يقصد به محتويات المنهج التكويني والخبرات المطلوب توصيلها على وجه يضمن انتقال توقعات إدارة التكوين من المتكونين من مستوى إلى مستوى أعلى منه بشكل مضطر سواء اتصل ذلك بالمعارف التي يتلقاها أو المهارات التي يتم تكوينه عليها أو القيم والاتجاهات التي يكتسبها، بحيث نتوقه منه أنه بنهاية مر لمتكون بالخبرات المطلوبة كلها يكون المتكون مستعداً بالفعل لممارسة مسؤولياته الوظيفية .

¹ بوعبد الله لحسن: تقييم العملية التكوينية بالجامعة، كتاب الرواسي، جمعية الإصلاح الاجتماعي والتربوي، باتنة، ط1، 1993، ص302.

² جباري عبد الغني، وزعيمي رمزي: إستراتيجية الجامعة الجزائرية في تنمية الموارد البشرية لمسايرة التوجهات الاقتصادية المعاصرة، الملتقى الوطني الأول، دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، جامعة خنشلة 2012، ص8.

³ مدحت محمد أبو النصر: مفهوم ومراحل أخلاقيات المهنة التدريب بالمنظمات العربية، إبتكر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر 2005، ص38.

3) مبدأ التدرج : يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة، وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدا .

4) مبدأ الهدف : يجب أن يكون الهدف من التكوين محدد وواضح طبقا للاحتياجات الفعلية للمتكونين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا وواقعيًا وقابلًا للتطبيق والقياس .

5) مبدأ مواكبة التطور : حتى يكون التكوين معينا لاينصب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل، وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التكوين .

6) مبدأ الواقعية : فالتكوين لا بد أن يكون واقعي ، بمعنى أنه يلي الاحتياجات الفعلية للمتكونين ويتناسب مع مستوياتهم ومعارفهم وقدراتهم .

7) مبدأ الشمول : حيث أن التكوين يوجه إلى كافة المستويات الوظيفية بالمؤسسة ويشمل جمع الفئات في الهيكل الوظيفي .

8) مبدأ مراعاة التوقيت المناسب: يجب أن يراعي التوقيت المناسب عند وضع وتنفيذ البرامج التكوينية، بمعنى أن يكون توقيت عقد البرامج مناسبًا لظروف المتكونين بحيث لا يتعارض مع متطلبات العمل في فترات إعداد الموازنات أو الجرد .

9) مبدأ المشاركة : فمشاركة المتكون في عملية التكوين لا تؤدي إلى سرعة التكوين فقط ولكن تؤدي إلى رسوخ ما تعلمه الفرد لفترة أطول فالمتكون في قاعة التكوين الذي يشارك في الحوار والمناقشة والاستفسار تكون فرصته للتعلم أفضل من المتكون الذي يكون وجوده سلبيًا .

10) مبدأ التكرار : حيث يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد، ويرى علماء النفس أن تكرار يجب أن يكون موزعا على فترات طويلة نسبيا حتى تكون له فعاليته، حينما يستطيع المتكون الاستفادة بما تعلمه خلال فترة التكوين في الواقع الفعلي للعمل ، ومن العوامل التي تساعد على ذلك هو محاولة محاكاة ظروف العمل لفعلية والأدوات التي تستخدم في العمل أثناء التكوين¹.

¹أبو النصر مدحت : نفس المرجع السابق ، ص 40 .

المبحث الثاني : أنواع ومراحل وأهداف التكوين .

أولاً : أنواع التكوين

تحديد أنواع التكوين وفقاً للغرض من التكوين هي :¹

- ✓ **تكوين تأهيلي** : يعتبر هذا النوع ذو أهمية للموظف الجديد الذي يلحق بالعمل لأول مرة حيث يهدف إلى الإلمام بالمعلومات عن المنشأة من حيث سياستها وطبيعة نشاطها وأهدافها والهيكل التنظيمي لها والإدارات التي تتكون منها .
- ✓ **تكوين تخصصي** : يهدف هذا النوع إلى إكساب العاملين مهارة في مجال تخصصهم ، حيث يركز هذا التكوين على التعرف على محتويات العمل وممارسة العمل طبقاً لمتابع عمليات التكوين .
- ✓ **تكوين علاجي** : يهدف هذا النوع إلى معالجة النقائص والقصور في المهارات وكفاءات الأفراد وكذلك انخفاض مستوى الأداء ، حيث يعتبر هذا النوع ضروري للعاملين بصفة دائمة نظراً للتغيرات الحاصلة في وسائل الإنتاج وطريقة العمل .
- ✓ **تكوين للترقية** : ويقصد به التأهيل لمستويات عليا حيث تنظمه المؤسسات من أجل توافر قدرات ومهارات أعلى لأجل القيام بأعباء الوظيفة ويعتبر هذا النوع وسيلة لتحفيز العاملين على بذل الجهد لتحسين كفاءاتهم .²
- ✓ **تكوين المكونين** : ويتم تكوين المكونين في المؤسسة بغية قيامهم بدورهم التكويني في إطار مختلف البرامج التكوينية، إذن فتكوين المكونين لا يقتصر على النواحي الفنية التي تركز على إتقان المهارات والمعارف المهنية أو التخصصية، وإنما يمتد ليشمل الجوانب المتعلقة بعلم النفس، والعلاقات الإنسانية والأساليب التربوية بغرض رفع كفاءتهم في التعامل الناجح مع الأفراد الذين يتولون تدريبهم وتكوينهم لاحقاً³

وبعد التطرق إلى هذه الأنواع يبقى مكان إجرائها كالتالي :

¹ جابر عوض السيد وأبو الحسن عبد الموجود : المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية ، مكتب الجامعي الحديث ، الإزاريطة - الإسكندرية 2004 ص 158.

² نفس المرجع ، ص 159.

³ خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشنة : إدارة الموارد البشرية، الطبعة 4 ، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، ص ص 141، 142.

- ✓ **التكوين داخل (المؤسسة)** : ويقصد به تلك الدورات التكوينية التي تعقدتها المؤسسة عبر مواقع العمل أو عبر المصالح المختلفة حيث يقوم بالتدريب أشخاص من ذوي التأهيل والخبرة .
- ✓ **التكوين خارج العمل (المؤسسة)** : ويقصد به أن المؤسسة تقوم بإرسال منسوبيها للالتحاق بدورات تكوينية التي يشرف عليها جهات متخصصة أو مؤسسات كبرى تحوي معدات وأجهزة مما يسهل العملية التكوينية، حيث تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع في الحالات التالية :
 - عدم توفر الإمكانيات اللازمة للتكوين داخل المؤسسة .
 - عدم وجود جهاز تكويني للمؤسسة بسبب صغر حجمها مثلاً .
 - ارتفاع تكاليف التكوين المراد تنفيذها .

ثانياً : مراحل و أهداف التكوين:

❖ مراحل التكوين

تتضمن عملية التكوين عموماً الأنشطة والمراحل التالية:

- 1) **تحديد الإحتياجات التكوينية** : إن الإحتياجات التكوينية هي مجموعة التغييرات والتطويرات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على الإحتياجات اللازمة والظاهرة التي يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين، وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، ومنه فالنشاط التكويني يعتمد على الدقة والموضوعية في تحديد الإحتياجات المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المختلفة للأفراد وترجمة هذه الإحتياجات إلى برامج وسياسات تعمل على تحقيق الأهداف.
- 2) **تعريف الإحتياجات التكوينية** : هي ما يحتاجه الأفراد من تكوين لتنمية شخصياتهم من :¹
 - المعارف والمهارات الإدارية والفكرية.
 - المعارف والمهارات السلوكية.
 - المعارف والمهارات الفنية.

وتتعدد باعتبارها إحتياجات فردية وليست جماعية لأن تحقيق الإحتياج الفردي يتم ضمن عملية تكوينية هي في الغالب جماعية.

¹ نجم العزاوي، **التدريب الإداري**، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص93.

أما مسؤولية تحديد الاحتياجات التكوينية هي مهمة من مهمات الإدارة العليا للمؤسسة، وفي بعض الأحيان توكل هذه المهمة لإنشغال الإدارة العليا في العمل إلى خبرات التكوين الذين يكونون من داخل المؤسسة في بعض الأحيان، ومن خارجها على الأغلب.

(3) طرق تحديد الإحتياجات التكوينية: هناك ثلاثة طرق لتحديد هذه الإحتياجات¹:

أ- تحليل القوى العاملة: حيث يتم التعرف على مهارات ومؤهلات الموارد البشرية ومقارنتها بمتطلبات الوظائف، إضافة إلى التعرف على طرق وعادات العمل وهل لدى المورد البشري استعداد للتطور وتلقي التكوين وملاحظة ودراسة جوانب القصور في المهارات والاتجاهات السلوكية، وما هي برامج التكوين التي من شأنها سد الفجوة في العملية التكوينية، ويمكن القيام بذلك من خلال مجموعة من الوسائل أهمها:

- تقارير الأداء.
- المقابلات مع العاملين والمشرفين من أجل معرفة أسباب القصور.
- الاجتماع بمسؤولي الأقسام للتعرف على مشكلات العاملين في الأداء.
- إستمارات التعرف على إحتياجات العاملين من المهارات.
- تقارير التفتيش والمراجعة التي تبين نواحي القصور.
- ملاحظات الرئيس على العامل من حيث ملاحظة نقاط القوة والضعف.

ب- تحليل الوظائف: وتتمثل في تحديد ما تتطلبه الوظيفة من أنماط أداء وبما يتلاءم مع التغيرات البيئية ويتم ذلك من خلال تحليل الوظائف وتوصيفها من خلال النقاط التالية²:

- المستوى الفعلي لشاغلي الوظيفة .
- المستوى التكويني.
- المسؤوليات.
- الجهد المطلوب بذله.
- ظروف ومكان العمل.

¹حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 138

²سعاد نائف البرنوطي: الخصائص والوظائف الإدارية والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003 ص 188، 189.

وعلى ذلك يتم مقارنة الطريقة التي يتبعها العامل في أداء عمله مع وصف الوظيفة ومواصفاتها، وكذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها العامل عمله وإذا كانت تحتاج إلى تحسين وما هي تفاصيل ذلك التحسين ، ومن الوسائل المستخدمة لتجميع الحقائق عن وظائف المؤسسة:¹

- إستمارة الوصف الوظيفي المناسب.
- المقابلات الشخصية.
- دراسة الحالات الحرجة في مهام الوظائف وبخاصة الناحية السلوكية.

ويفيد ذلك فيما يلي:

- وضع معايير الأداء التي تقاس على ضوءها أداء المورد البشري.
- تطوير مهام الوظيفة
- تقييم الأداء.
- التخطيط للاحتياجات من القوى العاملة.
- التوظيف.
- الرواتب.

ج- تحليل التنظيم: تستطيع الإدارة من خلال تحليل التنظيم الوقوف على كثير من المشاكل التنظيمية، والتي قد تكون من بين الأسباب التي تحول دون تحقيق هدف معين، أو تتسبب بشكل أو بآخر في عدم بلوغ هدف آخر بشكل جيد، وقد يدور هذا التحليل حول مدى وضوح أو غموض الأهداف، ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف، مدى تناسب توزيع أعباء العمل وتناسب الاختصاصات مع قدرات الموارد البشرية، مدى تفويض السلطة إلى المرؤوسين، مدى وجود خطوط اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة ... وهكذا.²

يهدف هذا التحليل إلى :³

- معرفة أهداف التنظيم على المدى القريب والبعيد ومدى وضوح تلك الأهداف لدى الموارد البشرية.
- دراسة البناء التنظيمي من حيث التخصصات، مراكز القرار، الاتصالات...، وبيان إذا كان هذا البناء يؤدي إلى تحقيق الأهداف ويستوعب كافة الاختصاصات.
- التعرف على أسس توزيع الموارد وهل هي كافية لتحقيق الأهداف.

¹حسن أحمد الطعاني: مرجع سبق ذكره، ص: 138.

²جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص343.

³حسن أحمد الطعاني: مرجع سبق ذكره، ص: 139.

- تحديد الإدارات التي يحتاج أفرادها إلى تكوين وتحديد المشكلات وأولوياتها التي يمكن علاجها بالتكوين .

(4) تصميم البرنامج التكويني: يشمل البرنامج التكويني بصفة أساسية ثلاثة عناصر رئيسية هي :¹

- تحديد أهداف البرنامج .
- تحديد مكونات البرنامج .
- تحديد أساليب التكوين .

ويتوقف تحديد البرنامج التكويني على طبيعة الإحتياجات التكوينية وعلى أساس الخصائص والقدرات، والمهارات المراد إكسابها، حيث تتميز العديد من الأهداف منها: تنمية معلومات الفرد النظرية لتحسين أدائه، إكساب المورد البشري مهارات جديدة، تنمية قدراته باستخدام أساليب ووسائل جديدة، تطوير سلوكه في الأداء وما شابه ذلك من الأهداف.

ومن الضروري لوضع الأهداف أن يراعي ما يلي :²

- ✓ أن تكون الأهداف محددة تحديدا واضحا ودقيقا.
- ✓ أن تكون منسجمة مع الأهداف العامة للتكوين.
- ✓ أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق.
- ✓ أن تكون منسجمة وغير متناقضة فيما بينها.
- ✓ أن تكون ذات قيمة أي تعالج مشكلات دقيقة.
- ✓ أن تكون قابلة للقياس.

أما مكونات البرنامج التكويني، فيتم تحديدها في ضوء الأهداف المتوخاة من حجم الإحتياجات التكوينية، وعدد الأفراد والمرشحين للالتحاق بالبرنامج.

إن البرنامج التكويني يمكن أن يضع العديد من العناصر منها :³

¹الصدیق منصور بوسنیة، سلیمان الفارسی: الموارد البشرية، أهميتها، تنظيمها، مسؤولياتها، مهامها، ط1، أكاديمية الدراسات العليا، ليبيا، 2003، ص208.

²حسن أحمد الطعاني: التدريب مفهوما وفعاليتها، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص ص53،54.

³فايزة بشيري، باتول بوترة: دور الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة رأس المال البشري، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة 2013، ص66.

1. **موضوع التكوين:** أي تحديد مواضيع ومواد التكوين مع تحديد درجة العمق والشمول في عرضها والمنطلق المنتهج في تتابع عرضها.
 2. **تحديد مسؤولية الإدارة:** أي المشرفين على تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني.
 3. **تحديد نوعية الحوافز المعتمد عليها:** وهذا لإثارة واقع الأفراد المتكونين بغية التحصيل والتكوين الجيد، وهو أمر أساسي في إعداد البرامج التكوينية.
 4. **تحديد أساليب التكوين:** ولأهمية وتنوع أساليب التكوين التي يمكن استخدامها كلها أو جزء منها لتحقيق أهداف البرنامج التكويني سوف نتناولها بالتفصيل في مطلب آخر.
 5. **تخصيص ميزانية التكوين:** أي حصر كافة المصاريف والمستلزمات للتنفيذ السليم للبرنامج التكويني ورصد الاعتمادات اللازمة لها .
- (5) تنفيذ برامج التكوين:** إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانيا، وحتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عوامل منها: قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج والتحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية (البشرية والمادية)، نوعية المكونين، نوع ومحتوى البرنامج، بالإضافة إلى توفير القاعات اللازمة... إلخ، كل هذه الظروف يجب أن تضبط وتوكل لفرد أو مجموعة أفراد لمتابعتها اليومية من أجل نجاح وتحقيق أهداف الدورة التكوينية¹. وفي هذه المرحلة يجب:
- أن يكون لدى المنظم رؤية واضحة تماما عن أهداف عملية التكوين.
 - ينبغي تحديد المجموعات المستهدفة.
 - يجب تحديد الاحتياجات التكوينية أي الجزيئات التي تتطلب بعض التكوين.
 - ينبغي أن يتم اتخاذ القرارات بشأن عملية التكوين.
 - ينبغي حساب التكاليف والعوائد المحتملة.
- من جهة أخرى، فإن الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه عملية التكوين سوف يعتمد على الأشخاص الذين سوف يتم تكوينهم وعلى أهداف عملية التكوين، فعلى سبيل المثال في حالة ما إذا كان التكوين من أجل تحقيق أغراض تتعلق بتعريف العاملين الجدد بالعمل، فمن المتوقع أن تتألف عملية التكوين من برنامج داخلي يشتمل على عدد من الاجتماعات والمناقشات مع أشخاص عاملين آخرين، أما على الجانب الآخر، فمن المحتمل أن يشتمل

¹ محمود بوقطف: **التكوين أثناء الخدمة ودوره تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، ص48.

برنامج تطوير الإدارة على فترات من الخبرة المخططة، هذا بالإضافة إلى حضور بعض الدورات التكوينية الخارجية أو الدورات التعليمية .¹

(6) تقييم عملية التكوين: تقييم برنامج التكوين يعتبر جزء أساسي من نشاط التكوين، حيث يعرف لتقييم على أنه: " الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة المكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني." وعليه نحن إذن في حاجة ماسة إلى القيام بعملية التقييم لعدة أسباب:

- التأكد من أن البرنامج التكويني يعمل وفقا للأهداف التي وضعت له.
- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين.
- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل .
- تحديد مدى فعالية وملائمة أساليب التكوين المعتمدة.
- معرفة مدى ملائمة الموارد التكوينية المستخدمة.

وعموما فإن عملية تقييم البرنامج التكويني تعتمد على مؤشرات منها ما يلي:²

أ-أهداف التكوين : هل حققنا هدفنا من البرنامج التكويني أم لا؟ وهنا يجب أن نركز على بعدين أساسين لأهداف التكوين وهما: درجة توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من جهة، ومع الاحتياجات من جهة أخرى، وهذا ما يعرف بتقييم الفعالية.

ب-تكلفة التكوين : من خلال المقارنة بين تكاليف البرنامج التكويني والنتائج المترتبة عنه، وهو ما يعرف بتقييم الفاعلية.

ج-درجة نجاح التكوين عند التنفيذ : وذلك من خلال دراسة مدى التناسق بين كافة المراحل المسطرة أثناء التنفيذ وكذا العناصر المسؤولة فيها.

د - تقييم المطابقة القانونية : وذلك بقياس مدى التزامنا بالقوانين الداخلية والخارجية فيما يتعلق بالتكوين ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة فلا بد من إتباع الأساليب المناسبة في عملية التقييم ومنها :³

الاستبانة : حيث توزع على المتكولين بعد الانتهاء من البرنامج التكويني حيث تتضمن معايير موضوعية على شكل أسئلة أو استفسارات يجيبون عنها، معبرين عن رأيهم بالمكونين، أسلوب تخطيط البرنامج وتنفيذه.

¹لباري كشواي: **إدارة الموارد البشرية**، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، صص 137، 138.

²P. Candau, **Audit Social**, Edition Vuibert, Paris, 1985, pp, 239- 244.

³خديجة حريق: **إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص38.

إذن من الإجابة يمكن التعرف على الثغرات ونقاط الضعف، وقد تكون الاستمارة فارغة لترك الحرية للمتكون لإدلاء برأيه .

الملاحظة المباشرة: يمكن تقييم البرنامج التكويني والمتدربين عن طريق ملاحظة ومراقبة ردود الفعل تجاه البرنامج التكويني بما فيهم المكونين والهيئة المشرفة على التكوين. وهناك أسلوب آخر بموجبه يتم عقد اجتماع أخير أو حفل ختامي يحضره المتكونين، ومن خلال الاجتماع يستطيعون تقييم البرنامج التكويني: ¹

هناك عدة نماذج تحاول أن تصنف المستويات أو الجوانب التي يشملها التقييم وهي: ²

1/ نموذج كيرك باتريك: هذا النموذج من أكثر النماذج شيوعاً واستعمالاً من قبل القائمين على العملية التكوينية، ويقترح كيرك باتريك أربعة مستويات لتقييم عملية التكوين:

➤ **المستوى الأول: رد الفعل (reaction):** حيث يتم قياس ردود أفعال وانطباعات المشاركين في البرنامج التكويني وأفكارهم فيما يتعلق بكيفية تطبيق ما تم تعلمه على أرض الواقع.

➤ **المستوى الثاني: التعلم (learning):** ويتم فيها قياس التغيرات التي حدثت في معارف واتجاهات ومهارات المشاركين.

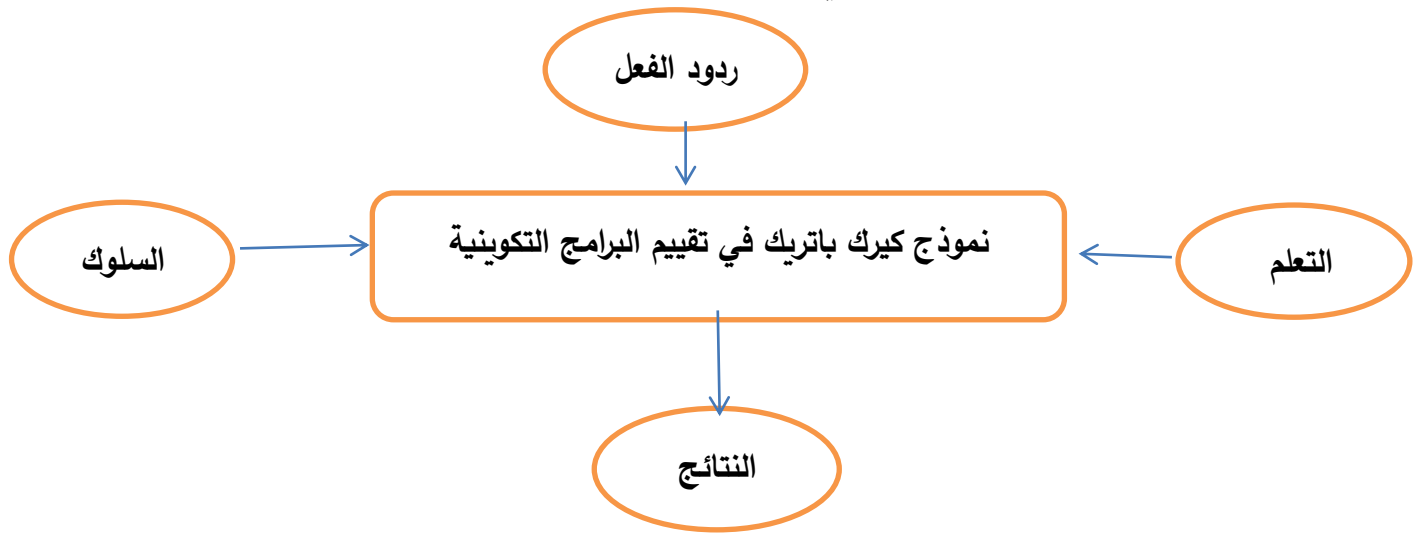
➤ **المستوى الثالث: السلوك (Behavior):** حيث يتم قياس التغيرات التي حدثت في سلوك المشاركين (المكونين) في طريقة أدائهم لمهام وظيفتهم.

➤ **المستوى الرابع: النتائج (Result):** حيث يتم قياس نتائج أثر البرنامج التكويني في تحقيق أهداف وخطط المؤسسة ويحتاج هذا النموذج إلى تجميع وتقييم البيانات والمعلومات عن هذه المستويات.

¹ نفس المرجع، ص 35.

² مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، مرجع سابق، ص 110 .

الشكل رقم: (01) يوضح نموذج كيرك باتريك في تقييم البرامج التكوينية.



المصدر: عبد الباري ابراهيم ذرة، زهير نعيم الصّباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص331.

2/ نموذج هامبلين: تبني هامبلين تقسيم كيرك باتريك وأضاف إليه مستوى آخر، أي بالإضافة إلى رد الفعل، التعليم، السلوك، والنتائج، هناك عنصر آخر وهو¹ **أداء المؤسسة:** يحاول هذا المستوى تقدير أثر الاتجاهات الإيجابية والتغيرات السلوكية الناتجة عن التكوين، ويهدف هذا التقييم إلى معرفة التغيرات التي أحدثها التكوين على الأداء التنظيمي كما ونوعا.

3/ نموذج باركر: باركر أيضا حدد أربعة مستويات لتقييم التكوين مما يتطلب معه جمع المعلومات عن هذه المستويات²

➤ **رضا المتكون:** ردود فعل المتكون تجاه البرنامج التكويني ويمكن الحصول عليها من خلال استمارة تعد مسبقا.
 ➤ **المعارف التي اكتسبها المتكون:** ويتم تقييم هذا المستوى من خلال مجموعة من الاختبارات التي يجب أن يعدها مدرب البرنامج التكويني.

➤ **أداء العمول:** ويتم تقييم هذا المستوى من خلال مجموعة من المعايير الموضوعية لقياس الأداء الوظيفي بعد

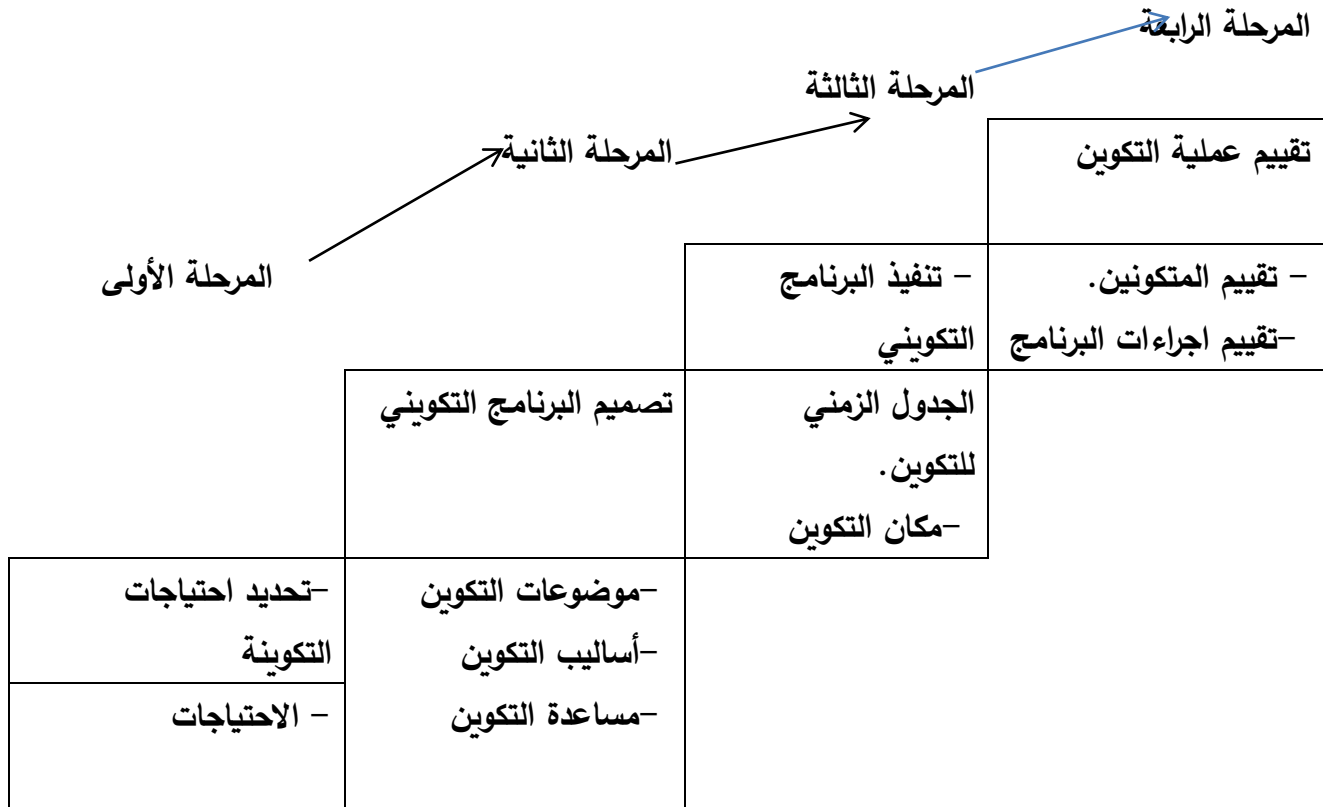
¹ خديجة حريق: نفس المرجع السابق، ص38

² مدحت محمد أبو النصر: المرجع السابق، ص111.

البرنامج التكويني.

➤ أداء المجموعة: حيث يتم هنا تقييم نتائج المجموعة ككل بعد البرنامج التكويني، إلا أن هذا التقييم مع أهميته فهو أكثر مستويات التقييم صعوبة

الشكل رقم: (02) مراحل عملية التكوين



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص454.

ثالثاً: أهداف التكوين

يمكن تلخيص أهداف التكوين فيما يلي :¹

1- الأهداف الإدارية :

¹احمدي امين عبد الهادي: إدارة شؤون موظفي الدولة دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1990، ص 83.

-تخفيف العبء على المشرفين: لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين .

- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم :يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير سواء تعلق الامر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف العليا (الأعلى) بصفة مستمرة ويصعب تحقيق ذلك دون أن يكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس عملية .

نستنتج أن التكوين يهدف من الناحية الإدارية إلى :

- تقليل من عملية الإشراف .

- تحقيق درجة عالية من الفهم وتحسين المهارات .

2- الأهداف الفنية :

* تخفيض تكليف الآلات وإصلاحها : تساعد برامج التكوين على تخفيض

* تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلي تساعد على تقليل الأخطاء .

*تخفيض حوادث العمل : فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل

تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات .

* التقليل من نسبة العادم أو التلف : يساهم التكوين في تقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة لأن العامل يكون

أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية والمطلوبتين .

* المساهمة في معالجة مشاكل العمل : إذا يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المنظمة مثل التقليل من

الشكاوى .

نلاحظ أنه من الناحية الفنية يهدف إلى:

- الاقتصاد في النفقات .

- تخفيض الحوادث وإصابات العمل .

- التقليل من المشاكل والقدرة على حلها .

- تحسين نوعية وكمية الإنتاج .

3- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية :

- زيادة الكفاية الانتاجية : حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنااتجة عن التكوين على ارتفاع الانتاج وتحسينه ، وانخفاض التكاليف وهذا يعني زيادة الكفاية الانتاجية
- إرتفاع الربح : مع ارتفاع الانتاج وانخفاض التكاليف ، يمكن أن تزداد مبيعات المنظمة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربحا .
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة : بواسطة تنمية كفاءة الافراد وتكوينهم تزداد القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تحسين الانتاج وانخفاض التكاليف بحيث يمكن رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها .
- رفع معنويات الافراد : لاشك ان اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي .
- كما يحدد محمد الصرفي أهم أهداف التكوين في مايلي ¹:
- اكتساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تتقصه .
- اكتساب الفرد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل .
- تحسين وصلل المهارات والقدرات الموجود لدى الفرد
- زيادة درجة انتماء العاملين لمنظماتهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد .
- نستنتج من خلال هذا العنصر أن التكوين يهدف إلى :
- تحسين جودة الانتاج وبالتالي تحقيق القدرة التنافسية .
- التقليل من المخاطر والاقتصاد في التكاليف .
- تنمية المهارات والمعارف على جميع الاصعدة والتكيف مع التغيرات الحاصلة ورفع الروح المعنوية للعامل وإرضائه وبالتالي ثقته بالمؤسسة التي يعمل بها وولائه لها .

رابعا : أساليب التكوين

ومن أساليب التكوين الاكثر استخداما في عملية التكوين ²:

¹ بزايد نجاة: التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة سانيا ، وهران ، 2011، 2010، ص95.

² محمد أحمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون الاردن ، ط2010، ص1، ص241.

أ- أسلوب المحاضرة : وتعد طريقة مفيدة لإيصال المعرفة وإثارة الانتباه للمفاهيم الفكرية الممهدة وللتصنيف والممارسة ، وهي أكثر الطرق شيوعاً وأقلها تكلفة ، لكن طريقة الاتصال تكون من جانب واحد ، وقد لا يكون المحاضر قادراً على الاتصال وقد تؤدي زيادة أعداد المتكويين إلى تقليل فائدتها وخلوها من النقاش والحوار وتبادل الأفكار غير أنه يأخذ على أسلوب المحاضرات مايلي :¹

- أن المحاضرات لا تصلح كأسلوب يؤدي إلى صقل المهارات أو تغيير السلوك فقسمتها محدودة في نقل المعلومات إلى المتكويين .
- لا تأخذ المحاضرة بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المتكويين، بل يتم اعتبارهم في نفس المستوى .
- لا توفر المحاضرة للمتكون تجربة أو تطبيق ما يسمع .
- إن المحاضرة تعتبر طريقة اتصال في اتجاه واحد نسبياً لأن ردود أفعال المتكويين لا تجد طريقها إلى المتكون

ب- أسلوب دراسة الحالات : يتمثل هذا الأسلوب في مجموعة معلومات جمعت من الواقع عم مشكلة تواجه مؤسسة من المؤسسات يراد اتخاذ قرار بشأنها، ويطلب من الحاضرين أو المشاركين مناقشة هذه البيانات وتحديد أو تقديم اقتراحات بالنسبة للمشكلة موضوع الدراسة .

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المتكويين على حل المشاكل المختلفة، وتنمية قدراتهم على معالجة المشاكل الإدارية عاجلاً، ناجحاً، وفعالاً .

ج- أسلوب الندوات والمناقشات : يعتبر هذا الأسلوب تدريباً ذهنياً للأفراد حيث يتبادلون الآراء ويناقشون الحجج ويؤيدون ويعارضون ويدافعون ويقنعون وهم في كل ذلك يستعملون خبراتهم ويستعينون بالمعلومات التي بحوزتهم من مميزات المناقشة أنها تثير الأفكار وتنشطها ، وتنمي عندهم قدرة التحليل والمقارنة لذلك يجب أن يكون موضوعاً بطريقة تحفز المتكويين على التفكير والاداء وآراء والاستماع لآراء الغير .²

¹ طاهر محمود الكلاله : تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم للثقافة والنشر والتوزيع الاردن، ط2008، 1، ص67، 66

² نفس المرجع ، ص ص 69، 70 .

د- نموذج السلوك¹: يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعليم والملاحظة والتقليد ويتم التكوين في هذا الأسلوب عرض صورة نموذجية على المتكويين لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها المتكويين في الواقع مع توضيح الخطوات المتابعة لها بصورة منطقية ، حيث يطلب من المتكويين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ووفقا لهذا الأسلوب يمكن للمتكون اكتساب مهارات جديدة ، ثم تثبيتها وأيضا نقلها للممارسة الفعلية .

هـ- أسلوب تمثيل الأدوار : يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث ، فمثلا إذا كانت الحالة هي المقابلة للشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور المقابل ، ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابله ، ويعطي لكل منه فكرة عن الموضوع المقابلة، ثم يتصور كل منهما أنه في الحياة العلمية ، ويقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس بمعنى أنه يعطي للمتكونين كلمات يحفظونها قم يرددونها على مسمع الحاضرين .

ثالثاً: مشكلات التكوين :

على الرغم من أن مهمة مسؤولي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات إلى ان هناك عدة مشكلات تمنعها من تحقيق أهدافها، وهذه المشكلات تتمثل في:²

- جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه بالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة، وهمها الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي .
- عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح ، حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين.
- اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى ، وبذلك تقل أهمية الدور المنوط بها
- هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفعتهم لهم وللمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم ومكانتهم.

¹أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية، الإسكندرية ، 1995، ص 345.

²الملكمحمد لأمين : دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة لنيل شهادة

الماستر 1 كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، 2020، ص 38.

▪ عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس .

▪ عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية.

▪ عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساساً لنجاح الدورة، ومع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعقد التقييم العلمي ولا يكون ممكناً.

افتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة وفعالية التكوين .

خلاصة الفصل :

تعتبر الموارد البشرية واحدة من أهم الركائز الأساسية لتحقيق نجاح وتطور المؤسسة، لذلك يتم توفير إدارة متخصصة في تسيير شؤون هذه الموارد ، وتتمحور وظائف هذه الإدارة في اختيار واستقطاب الأفراد وتعيينهم في المناصب التي تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم، لكن هذا ليس نهاية المطاف بل ينبغي على هذه الأخيرة أن تقوم بمتابعة الأداء الموظفين وإعدادهم وتكوينهم وتطويرهم وتحفيزهم وصيانتهم (المحافظة عليهم).

ويمكن القول أن المؤسسة تسعى لتكوين الموظفين من أجل مواكبة التغيرات التكنولوجية من ناحية الأجهزة والمعدات ، ومن ناحية الأساليب في الإدارة والإنتاج والعمليات والمبيعات وغيرها ، وكذلك تعظيم فرص النجاح والاندماج والتفاعل الإيجابي مع المتغيرات البيئة الخارجية ، وذلك بإحداث تطوير تنظيمي في البيئة الداخلية ، فأهداف التكوين لا تقتصر على تطوير قدرات الأفراد وتنمية مهاراتهم وإنما تشمل تطوير الجوانب السلوكية لديهم في علاقاتهم مع جماعة العمل في المؤسسة ومع البيئة المحيطة بها .

الفصل الثالث

التطوير التنظيمي

الفصل الثالث: التطوير التنظيمي

تمهيد

المبحث الاول : ماهية التطوير التنظيمي

اولا : مفهوم التطوير التنظيمي

ثانيا : أسباب الدافعية التطوير التنظيمي

ثالثا : أهمية التطوير التنظيمي

رابعا : خصائص التطوير التنظيمي

المبحث الثاني : مبادئ و اهداف ومراحل التطوير التنظيمي

اولا : مبادئ التطوير التنظيمي

ثانيا : اهداف التطوير التنظيمي

ثالثا:مجالات التطوير التنظيمي

رابعا: أساليب ومعوقات التطوير التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد :

إن ما يسمى اليوم التطوير التنظيمي يعود فضله إلى جهود عدة رواد أمثال بليك (Blake) وشيبرد (Sheperd) وموتون (Mouton) ومجرجور (McGregor) ، حيث ظهر في البداية مصطلح أو لفظ: تطوير المجموعة على يد بليك وموتون في أثناء تدريب العلاقات الإنسانية في جامعة تكساس عام 1956 م، وقد إستخدم هذا المصطلح شيبرد و بليك في ما بعد. وأثناء تدريب مجموعات العمل سنة 1957م تم إستخدام مصطلح التطوير التنظيمي على يد مجرجور و بكهارد.

لقد حظي التطوير التنظيمي على قبول عالمي عام 1960م، عندما أنشا هيربرت شيبرد أول برنامج للدكتوراه بأمريكا يكرس لتدريس وتعليم التطوير التنظيمي، حيث أصبح هذا المصطلح جزءا من مصطلحات الإدارة وأكثر تداولاً، و بشكل خاص فيما يتعلق ببرامج التدريب والممارسة المهنية، وكانت عناصره تتألف من: إختيار المديرين، التطوير الفردي، الهيكل التنظيمي، العلاقات الشخصية وفعالية الجماعة.

المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي

أولاً : مفهوم التطوير التنظيمي

لغة : جاءت من كلمة " تطوير " ، مشتقة من فعل طور ، يطور ، تطويراً فهو مطور و المفعول مطور ، و يقال للشئ طوره أي عدله و حسنه ، حوله من طور إلى طور.¹

وكلمة تنظيم وتعني من حيث المضمون " كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة ".² و معنى تطوير في قاموس المعجم الوسيط ، اللغة العربية المعاصر ، قاموس عربي-عربي التطوير : هو تصميم الخدمة و هي العملية المسؤولة عن إنشاء احدى خدمات تكنولوجيا المعلومات أو أحد التطبيقات يستخدم هذا المصطلح أيضا بمعنى الدور أو المجموعة التي تقوم بأعمال التطوير (المجال: حاسوب)، و تطوير التنظيم: يقصد به تجديد شباب الإدارة (المجال : الإدارة) مصطلح عمل.³

إصطلاحاً : إن مصطلح التطوير يعني إخراج الميزة أو الفائدة من شئ ما⁴ ، يعتبر التنظيم إطار من صنع الإنسان يؤدي بداخله عمله ، و هو كيان هادف ذو وظائف محددة و شخصية متميزة قائمة بذاتها، و في داخل هذا الكيان أو الإطار يتم التوفيق و التفاعل بين الموارد الإنسانية و الموارد المادية و المحددات الموقفية.⁵ كما أن التنظيم هو وضع كل شئ في مكانه و وضع كل شخص في مكانه، و ربط الأشياء ببعضها و الأشخاص ببعضهم، من أجل تكوين وحدة متكاملة أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأجزائها.⁶

¹ منجد الطالب: دار الشرق ، ، 1986 ص 807.

² معمر داود : منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2006، ص 140.

³ مروان العطية : معجم المعاني معجم عربي عربي، مركز ايوان و بالتعاون مع دار النوادر للنشر و التوزيع، ط3، 2012، ص 180.

⁴ العابدي عبد الرزاق، والجبوري قاسم هادي .الإستراتيجيات الموجهة بالإستدامة ودورها في التطوير التنظيمي لمحافظة النجف الأشرف(دراسة ميدانية في ديوان المحافظة). مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، 2017، ص 08.

⁵ عبد الله عبد الهادي عبد الصمد: الإنسان و التنظيم،المكتب العربي للعلاقات الثقافية، الإمارات العربية المتحدة، ط 1، 1991، ص 150.

⁶ الهواري سيد: الموجز في الشرح عناصر الإدارة ، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2، ص 86.

أما التطوير التنظيمي: هو عملية منظمة تتضمن جمع البيانات و التشخيص و تخطيط و التنفيذ و التقييم ، العمليات الإستراتيجية و الأفراد و الثقافة مع تطوير قدرة المنظمات على تحسين ذاتها و تجديدها و هذا كله يحدث من خلال مشاركة جميع افراد التنظيم في هذه العملية و يتم ذلك بالإستعانة بنظريات العلوم السلوكية و البحث العلمي. كما يعرف بأنه من التطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية ، السلوك التنظيمي ، الهيكل التنظيمي، و إجراءات و طرق العمل.¹

وقد عرفه ريتشارد بكارد على أنه : جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجرى في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية.²

كما يعرفه bell and french على أنه: مجهود يحظى بالتأييد من الإدارة العليا و ينصب على الأجل الطويل أسلوب حل المشاكل في المنظمة، و لتجديد عملياتها و خاصة من خلال التشخيص و الإدارة الفعالة و الجماعية لثقافة المنظمة مع تشديد خاص على عمل الفريق الرسمي و المؤقت و العلاقة المتبادلة بين الجماعات و ذلك بمعاونة الإستشاريين و باستخدام التكنولوجيا و النظريات الخاصة بالعلوم السلوكية التطبيقية.³

يعرف أيضا بأنه: المساعدة في إحداث الإنسجام بين بيئة التنظيم و العمليات الإستراتيجية و الأفراد و بين الثقافة و تطوير حلول تنظيمية، وابداعية و بالتالي فهو وسيلة تطوير مقدرة المنظمة على التطوي،⁴ كما أنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي و بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.⁵

¹ إدريس ، ثابت عبد الرحمان : المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001 ، ص 374.

² موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 49.

³ سعود آمال: التمكين الإداري و التطوير التنظيمي، دراسة حالة في مؤسسة الكوابل ببسكرة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه لعلم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2021/2020 ، ص 92.

⁴ محمد هاني محمد: السلوك التنظيمي الحديث ، دار المعزز للنشر و التوزيع، الأردن، 2014، ص 257.

⁵ خيضر كاظم ، حمود الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة) ، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن ، 2009 ، ص 339.

ثانياً: الأسباب الدافعة لتطوير التنظيمي

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع المنظمات إلى إحداث تطوير في أجزائها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها، وأنه لا يمكن حل هذه المشاكل أو التواكب مع التغييرات المحيطة ما لم تحدث بعض التغييرات في أجزاء المنظمة وفي أسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها، ويمكن تقسيم التغييرات والمشاكل المحيطة بالمنظمة إلى تغييرات خارجية وتغييرات داخلية.

1) التغييرات الخارجية: وهي تغييرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن ضمن هذه التغييرات أو المشاكل الخارجية ما يلي:

- زيادة حد المنافسة في السوق .
- التغيير السريع في الأساليب الفنية (التكنولوجية) المحيطة .
- التغييرات السياسية والإقتصادية والقانونية في المجتمع مثل: التحولات الإقتصادية اتجاه الرأسمالية والإشترابية .
- التغييرات في هياكل القيم الإجتماعية مثل قيم التعليم، والفروق بين الأجيال .

2) التغييرات الداخلية: تواجه المنظمة من الداخل تغييرات حادة تؤثر في مصيرها، ومن أمثلة ذلك:

- تغييرات في الآلات والمنتجات والإنتاج .
- تغييرات في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل .
- تغييرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل .
- تغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد .
- تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة .
- تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ .

وهكذا يمكن القول أن التطوير التنظيمي لا يحدث هكذا فقط بل لعدة أسباب ومتغيرات تدفعه إلى التطوير، حيث تظهر الحاجة إلى التطوير عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة عمل التنظيم والإمكانات وقدرات المنظمة وأهدافها وعندما تواجه مشكلات داخل المنظمة وأيضاً وجود دوافع خارجية¹.

¹ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط8، الإسكندرية، 2002 ص436.

ومن أهم الأسباب الدافعة إلى التطوير التنظيمي والتي جاءت على ذكرها أغلب الأدبيات الإدارية نذكر :

- التطوير الذي يحصل على الأساليب المستخدمة في العمل ذلك أن أساليب العمل تتطور باستمرار، لذلك تقوم المنظمات دورياً بإجراءات تطويرية تستطيع مواكبة المستجدات فتعمل على إجراء دورات تدريبية لزيادة قدرات و مهارات العاملين و إحداث تغييرات سلوكية في اتجاهاتهم ونظرتهم للعمل.
- تغيير نظرة الجمهور وتوقعاته من المنظمات، لذلك أملت هذه التغييرات على الإدارة إعادة تدريب موظفيها بحيث تغير فهمهم ونظرتهم للجمهور بشكل يقدم الأجهزة التي يعملون بها.
- تطوير العاملين وزيادة مستوى طموحهم وحاجاتهم فالعاملون لديهم طموحات متجددة وحاجات متنوعة جعلت الإدارة تبحث عن الوسيلة المناسبة لمساعدة العاملين على التكيف.
- تطوير المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية ما جعل هذا التطور لصالح العمل و العاملين.
- زيادة المنافسة بين المنظمات المعاصرة مما أدى إلى محاولة البحث عن بدائل يمكن من خلالها تحسين قدرة وفاعلية المنظمات.
- إنحراف المنظمات في تطبيقاتها وممارستها عن السياسات والإجراءات المحددة لها.
- تعاظم الشكاوى وتزايد النقد الموجه للتنظيم سواء من داخله أو من خارجه.
- ظهور مشكلات حادة سواء على صعيد الأفراد أو الجماعات أو الأقسام الإدارية أو التنظيم بأكمله .¹

ثالثاً : أهمية التطوير التنظيمي :

تتمثل أهمية التطوير التنظيمي في الجوانب التالية:

1. دعم كافة التنظيم وزيادة الفاعلية، ورفع كفاءة الإنتاجية كما ونوعاً وتقليل هدر الموارد.
2. تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والإرتقاء بسلوكها وذكاء الإبداع والقدرة على الإبتكار ومجارات قدرات المتفوقين.
3. توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجارات المشكلات ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.
4. الإستفادة من التطورات والإكتشافات في مجالات العلوم الأخرى .
5. العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع و العاملين .

¹محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق، ط4، الأردن، 2000، ص164.

أي أن تطوير التنظيم يعتبر أسلوب لحل المشكلات في المنظمة، و إصلاح متطلبات المنظمة البيئية والثقافية والاجتماعية، ولتثبيت القدرة على حل المشكلات والتجديد المستمر في المنظمة من خلال التحليل وإتخاذ القرارات الملائمة وإستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الإعتبار التحديات البيئية التي تواجه المنظمة.¹

رابعاً : خصائص التطوير التنظيمي:

من أهم خصائص التطوير التنظيمي هي أنه:

- عملية تفاعلية مستمرة: يقصد بالتفاعلية هنا أن عملية التطوير التنظيمي تتضمن سلسلة من الأفعال وردود الأفعال إلى ما يعكسها التغيير المستمر للتنظيم مع ما يرافق هذا التغيير من تغذية راجعة، أما الإستمرارية فتشير إلى عملية التطوير وليست عملية آنية تحدث مرة واحدة و إنما عملية مستمرة، وأن عملية التغيير لا تتوقف أبداً، و إنما تتكون من مجموعة الأحداث المترابطة التي تتحرك بمرور الزمن نحو بلوغ هدف معين .²

- عملية إدارية تركز على مفاهيم ونماذج إدارية متطورة يمكن توظيفها للإرتقاء بالمنظمة، والكشف عن أوجه القصور والصراع الكامنة فيها ومعالجتها.

- لا يتم بصورة عشوائية بل أسلوب علمي وجهد مخطط ومدروس ينطلق من تشخيص المشكلة بدقة.

- هو إستراتيجية شاملة تستهدف أساس تطوير المنظمة ككل، بمعنى زيادة الفعالية التنظيمية في تحسين المناخ التنظيمي العام للمنظمة.³

ويشير "نيوس تروم" وديفز (davis et neystrom) إلى الخصائص التالية للتطوير التنظيمي والمتمثلة في :

- القيم الإنسانية: يعتمد التطوير التنظيمي على القيم الإنسانية ومعتقداته وإيجابياته حول إمكانية

ورغبة النمو والتطوير لدى الأفراد والتأكيد على ضرورة اتخاذ الفرصة للفرد وانه المناخ الأفضل لذلك

هو الذي يشجع التعاون والإتصال والثقة المتبادلة بين الأفراد.

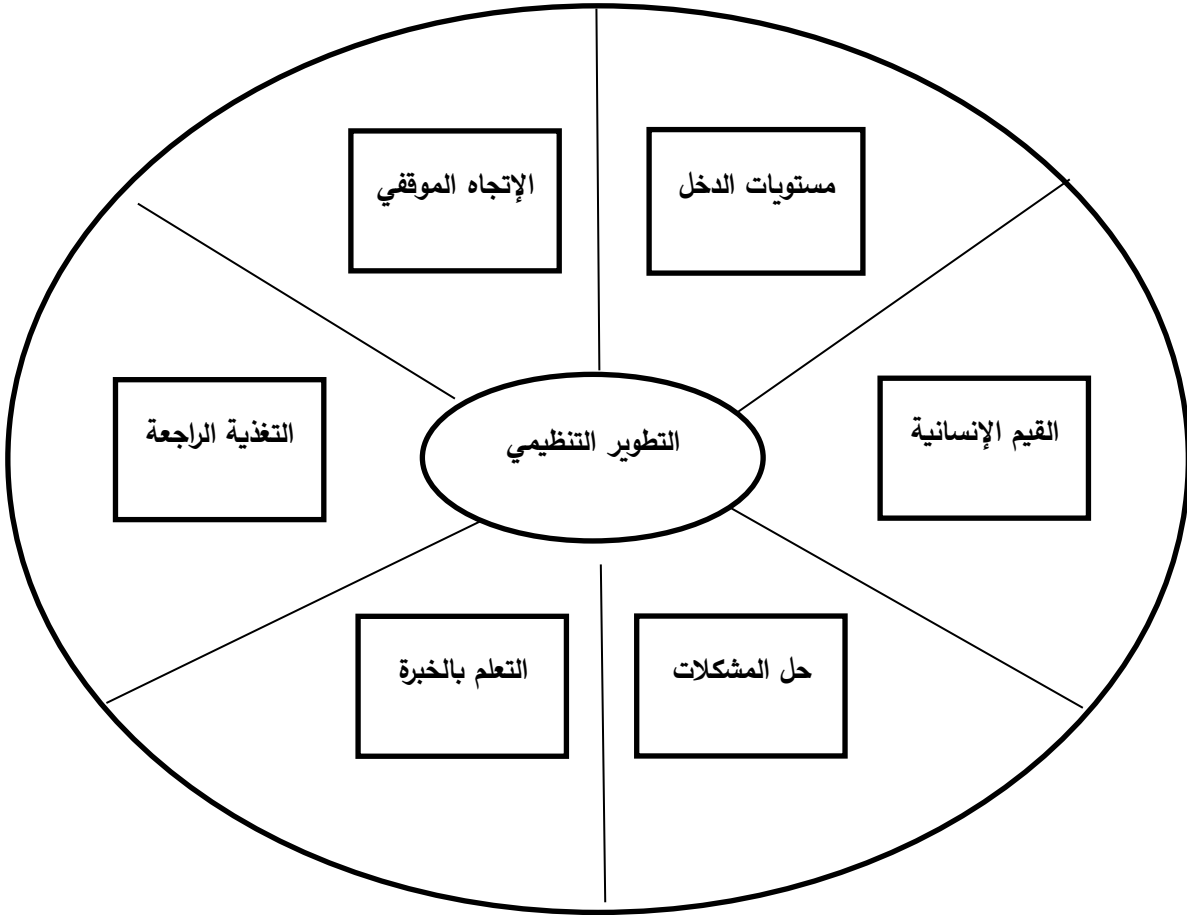
¹ محمد الصيرفي: السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 110.

² أحمد الخطيب: الإدارة الجامعية، دراسات حديثة، عالم الكتب الحديث، ط، 1 الأردن، 2006، ص 220.

³ أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: التطوير الإداري في منظمات الرعاية الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 43.

- **التأكيد على عملية حل المشكلات:** تدريب الأفراد على تشخيص وتحليل المشكلات وحلها بدلا من مناقشتها و نظريتها.
- **التغذية الراجعة:** يهتم التطوير التنظيمي بالتغذية الراجعة المقدمة من الأفراد من أجل توفير المعلومات ذات فائدة لهم ليبينون عليها قراراتهم.
- **الإتجاه الموقفي/الشرطي:** يتصف التطوير بالمرونة ومواقع العملية حيث تكيف إستراتيجية ووسائل التغيرات لتتوافق مع الحاجات المحددة.
- **التعليم على طريقة الخبرة/التجربة:** ويعني أن الأفراد يتعلمون من خلال التجربة والخبرة العلمية في بيئة التدريب على أنواع المشكلات الإنسانية التي يواجهونها أثناء العمل.
- **التدخل/ التغيير على مستويات عديدة:** إن الهدف من جهود التطوير التنظيمي هو بناء منظمة أكثر فعالية وأن المنظمة ستستمر في التعلم والتكيف والتحسين، وان تطوير المنظمة يمكن أن يحدث من خلال الإعتراف بأن المشكلات يمكن أن تحدث على مستوى الفرد، وبين الأفراد والجماعات وبين الجماعات والمنظمات.¹

¹بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص30،29.



الشكل رقم 03: يوضح نموذج "نيوس تروم" و"ديفز" لخصائص التطوير التنظيمي

المصدر : بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص30.

المبحث الثاني : مبادئ وأهداف ومراحل التطوير التنظيمي .

أولاً: مبادئ التطوير التنظيمي:

إن وجود التطوير التنظيمي سواء فيما يتعلق بالأهداف التي يسعى لتحقيقها ، أو بالنسبة للإستراتيجيات ووسائل التغيير فهي جميعا تنطلق من مبادئ وإقتراحات وقيم ، وبعض هذه المبادئ تتعلق بالإنسان كفرد وبعضها يتعلق في إطار الجماعات وبعضها يتعلق بالمنظمة .

- فيما يتعلق بالفرد

1. أن الإنسان لديه حاجة للنمو والتطوير ويمكن تلبية هذه الحاجة في مناخ تنظيمي وعملي مؤازر وذي إحتياجات.
2. عدم إستغلال إمكانيات وطاقات معظم الناس في حين أنهم قادرون على تحمل مسؤولية أعمالهم والإسهام بدور إيجابي في أداء المنظمة.¹

- فيما يتعلق بالجماعات:

1. الجماعات هامة بالنسبة للأفراد لكونها تساعدهم على إشباع حاجات هامة لديهم.
2. الجماعات أساسا محايدة ويمكن أن تكون مساعدة أو ضارة فيما يتعلق
3. يمكن للناس بدعم أهداف المنظمة.
4. يمكن العاملين من خلال العمل التعاوني زيادة فعالية الجماعات في تلبية إحتياجات الأفراد والمنظمة

- فيما يتعلق بالمنظمة:

1. إن أي تغيير في جزء من المنظمة سيؤثر على باقي أجزاءها.
2. تؤثر ثقافة المنظمة على طبيعة مشاعر وإتجاهات الأفراد وكيفية التعبير عنها، وغالبا ما تمنع ثقافة المنظمة الأفراد من التعبير عن مشاعرهم وإتجاهاتهم وهذا يؤثر سلبا على حل المشكلات ونمو الأفراد والرضا في العمل.
3. البناء التنظيمي والأعمال في المنظمة يمكن تصميمها وتعديلها بحيث تلبي حاجات الأفراد و الجماعات و المنظمة على السواء.
4. في معظم المنظمات أن مستوى المؤازرة والثقة و التعاون بين الأفراد أقل مما هو مرغوب وضروري.
5. قد تكون إستراتيجية (رابح / خاسر) في حل النزاعات مفيدة في بعض المواقف ولكن معظم مواقف (رابح / خاسر) ضارة بالمنظمة.
6. كثير من النزاعات الشخصية بين الأفراد والجماعات هي نتيجة تصميم المنظمة وليست بسبب الأشخاص المعنيين أنفسهم.
7. حينما ينظر إلى المشاعر على أنها هامة يمكن فتح آفاق جديدة لتحسين القيادة والإتصال ووضع الأهداف والتعاون.

¹ لبال خلف السكارنة، مرجع سابق ، ص 37.

8. توجيه الإهتمام في حل النزاعات من أسلوب التهذئة إلى أسلوب المناقشة المفتوحة للآراء يساعد على نمو الشخص وتحقيق أهداف المنظمة على السواء.

من مبادئ التطوير التنظيمي أيضا مايلي:

- **السلطة** : وهي الإدارة العليا فهي التي تحركه بصيغة رسمية وفق مستلزمات تكييف أهدافها وأوضاعها التنظيمية للبيئة.
- **المسؤولية**: فهي مسؤولية مشتركة لجميع المستويات التنظيمية من أعلى القمة إلى أدنى القاعدة.
- **المرونة**: وتتجسد في حركته الثنائية القطب نهايته المتطرفتين (التطوير التدريجي) مقابل (التطوير الراديكالي)
- **الإستمرارية** : تكمن في كونها برامج مستدامة تتجدد باستمرار بسبب حركية البيئة وإضطرابها
- **التكاملية** : تكاملية التطوير تأتي من تنسيقه العالي بين أهداف المنظمة و الأهداف الفرعية للأقسام والجماعات والأفراد الرسمية وغير الرسمية للوصول لبنية تنظيمية صحيّة.¹

ثانياً: أهداف التطوير التنظيمي:

تختلف أهداف التطوير التنظيمي تبعاً لإختلاف نوع المشكلات في المنظمات وهناك أهداف تنطبق على جميع المجالات والمنظمات وهي:

- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو .
- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة .
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.²
- يساهم التطوير التنظيمي في إشاعة جوّ من الثقة بين الأفراد عبر مختلف المستويات التنظيمية السائدة كما يساهم في إيجاد آفاق الإنفتاح من المناخ التنظيمي بحيث يمكن العاملين من المساهمة في معالجة المشاكل بشكل واضح وصريح بدلاً من أسلوب تجنب المشكلات.³

¹صفاء يعقوب، أثر تمكين العاملين على التطوير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة مقدّمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2016، ص6-7.

²محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2005، ص349.

³خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء، عمان، ص 183.

- يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم يستطيع فيه الأفراد أن ينموا وأن يحققوا ذواتهم وأن يؤثروا على وظائفهم ومنظماتهم وبيئتهم.
- يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، بدل التنافس وسيطرة طرف واحد.¹
- زيادة فهم عمليات الإتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بدينامية الجماعة.
- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والإعتماد عليها كأساس لمراقبة الخارجية ومكملاتها.²

ثالثاً: مراحل ومجالات التطوير التنظيمي

❖ مراحل التطوير التنظيمي :

تعتبر عملية التطوير التنظيمي عملية معقدة وقد تستغرق البرامج سنة أو أكثر كما تتم هذه البرامج عبر عدة مراحل نشير إليها كما يلي:

1. **مرحلة التشخيص:** وهي المرحلة الأولى وتعتبر الأهم في عملية التطوير التنظيمي لأنها تتعلق بحالة المنظمة ومدى إستعدادها لممارسة التطوير التنظيمي حيث ينطلق من إستعدادها بمعرفة الأفراد والجماعات و المنظمة ككل معرفة دقيقة، ويتم التأكد في هذه المرحلة على الوعي الفردي و الجماعي من خلال سلسلة تحليل لجوانب عديدة في المنظمة ،كمعرفة أدوات و مسؤوليات كل فرد بالمنظمة، الموقع الشخصي بالنسبة لكل فرد، المشاكل و المعوقات التي تتعرض للعمل، أو من خلال مقابلات مع المدراء حيث يتم معرفة الإستراتيجيات و المراحل و الهيكل ،كما يتم فحص أنشطة الإتصال و التحفيز وغيرها من الأنظمة الفرعية في المنظمة.³
2. **وضع خطة التطوير:** توضح هذه المرحلة الخطة التي سوف يسير عليها التطوير التنظيمي والتي تتضمن بصفة رئيسية الهدف من التطوير و الأساليب التي ستتبع والإدارات و الأقسام و الأفراد التي سيجري عليها برنامج التطوير و القيم والسياسات التي سيشملها التطوير والتوقيت الذي سيبدأ البرنامج فيه، والجدول الزمني لمراحله المختلفة وتاريخ الإنتهاء منه والنتائج التي ينتظر أن تحقق منه والتكاليف التي ستتحملها المنظمة والأماكن التي سيتم فيها التطوير داخل المنظمة وخارجها ومجموعة الخبراء

¹ لبال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 27.

² محمد الصيرفي: السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2006، ص 447.

³ طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي: نظرية المنظمة - مدخل للعمليات، الطبعة العربية، دار اليازوري، 2010، ص

والمدى يتعلق بمدى التغيير الذي سيتم تنفيذه ، وغالبا يتم تنفيذ أسلوب التدخل على عدد صغير من الوحدات في شكل مراحل متعاقبة قصد اختيار مصداقية البرنامج وزيادة فعالية، كما تجدر الإشارة على أن عملية التنفيذ تتطوي على تحديد الفجوة والإختلافات بين الثقافة الحالية والسوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام قصد اتخاذ خطوات من شأنها تبني السلوك التنظيمي الجديد، إذ تعرف بمرحلة تبني أنماط ثقافية جديدة يتصور أنها كفيلة بإشباع الإحتياجات ويتم تلقين الأفراد الأساليب والممارسات الجديدة التي تؤدي إلى تعديل السلوكيات وفق المتطلبات التي حددتها المنظمة.¹

5. **التقييم والمتابعة:** تمثل هذه المرحلة أهم المراحل اللازمة للتأكد من بداية جهود التطوير التنظيمي بطريقة جدية ولضمان استمرارية نفس الحماس الذي يظهر في العادة عند بداية هذا النوع من الجهود المخططة.²

❖ مجالات التطوير التنظيمي:

يشمل التطوير التنظيمي ثالث مجالات رئيسية وهي:

- (1) **الأفراد :** أهم عناصر التطوير التنظيمي ويتم تطوير سلوكهم و اتجاهاتهم بما يتلائم وأهداف المنظمة ومتطلباتها، ومن الجوانب التي تسعى الإدارة لتطويرها لدى أفراد ودوافعهم وقدراتهم واتجاهاتهم ومواقفهم وتنمية شخصياتهم، وتعزيز دورهم في عملية إتخاذ القرارات لكي يساعد المنظمة في تحقيق أهدافهم.
- (2) **جماعة العمل:** يهتم التطوير التنظيمي بمشكلات الجماعة خاصة تلك العلاقات المتبادلة بين أفراد مجموعة العمل ، فيسعى التطوير إلى إرساء قواعد الثقة والتعاون والإحترام بين الأفراد ويحلوا النزاعات الموجودة داخل الجماعة
- (3) **التنظيم نفسه:** يتمثل في بعددين أساسيين وهما:
 - أ) **الوحدات التنظيمية الرئيسية** وقد تكون أقسام أو إدارات ويكون التطوير في هذه الإدارة أو الأقسام على نطاق الوظائف وهيكل الإتصالات والمعلومات.
 - ب) **العمليات التنظيمية المختلفة** مثل عملية إتخاذ القرارات وأنماط الإتصالات والعلاقات بين الجماعات، وكذلك عملية التخطيط وتصميم الأهداف وإدارة النزاعات وغيرها.³

¹خالصة فتح الله: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي؛ رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية

العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص 28.

²محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2007، ص 88 .

³زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، دار الكنور لمعرفة، عمان، ط1، 2007، ص 169 .

رابعاً: أساليب و معوقات التطوير التنظيمي

❖ أساليب التطوير التنظيمي :

1/ أسلوب تدريب الحساسة: يتضمن تدريب الحساسة مجموعة من الأفراد ليس لهم أي جدول أعمال أو خطة أو هيكل أو تركيز في عمل شيء معين تسمى هذه المجموعة بالمجموعة التدريبية وتتكون عادة من (10-15) فرداً تترك لهم عملية إدارة النقاش لتفهم مشاعر الآخرين واتجاهاتهم بهدف تعديل الأنماط السلوكية، و يمكن تحديد أهداف تدريب الحساسة فيما يلي:

- زيادة معرفة الفرد بنفسه وبسلوكه في محتوى بيئة إجتماعية
- زيادة الحساسة بسلوك الآخرين.
- التعرف على أنواع العمليات التي تسهل التفاعل بين الجماعات المختلفة والعمل معا.
- زيادة قدرة المشارك على التحليل المستمر للسلوك الشخصي المتبادل بغرض التوصل إلى علاقات تبادلية أكثر فعالية، وتحقيق رضا أكبر بين الأفراد .
- زيادة قدرة الفرد على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات أو في ظل جماعة واحدة تزيد من فعالية النواتج ¹.

2/ أسلوب بناء الفريق: إن أسلوب بناء الفريق يعد من أكثر الأساليب قبولا لدى خبراء الإدارة العليا فهم يعتقدون أن هذا البرنامج يساعد الأفراد على العمل بطريقة أكثر فعالية مع بعضهم البعض، وتقوم هذه الطريقة على إفتراضين أساسيين هما:

الأول: لزيادة إنتاجية الجماعة فإن على الأفراد أن يتعاونوا على تنسيق جهودهم في العمل نحو إنجاز المهام الملقاة على عاتقهم.

الثاني: لزيادة إنتاجية الجماعة، لابد من إتساع الحاجات المادية والنفسية لأفرادها.

إن الإستراتيجية العامة لطريقة بناء الفريق تتلخص في قيام خبير بناء الفريق لمساعدة الجماعة على مواجهة القضايا الأساسية التي تولد شعور الإحباط لدى الأفراد، والكشف عن هذه المشكلات والتصدي لها مما يزيد من احتمالات تحسين أداء الجماعة في المستقبل.²

¹ عبد الوهاب أحمد جاد: السلوك التنظيمي - دراسة سلوك الأفراد والجماعات، دار الوفاء، ط1، عمان، 2000، ص269.

² راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، دار الجامعة للنشر، مصر، 2001، ص198.

3/ أسلوب الإدارة بالأهداف: تعد الإدارة بالأهداف من أساليب التطوير التنظيمي وقد ظهرت كأسلوب حديث من أساليب الإدارة في بداية النصف الثاني من القرن العشرين. وتستند فلسفة الإدارة بالأهداف إلى مبدأ المشاركة بين العاملين في وضع وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة، وكيفية القياس وأسلوب التنفيذ والمتابعة والمراقبة الذاتية ويؤدي تطبيق الإدارة بالأهداف إلى الدقة في تحديد الأهداف وتوضيحها، وكذلك البحث في تقييم الأداء والتحليل الكمي، ويرى الباحثون أن لهذا الأسلوب دورا كبيرا في نجاح جهود التطوير التنظيمي، وقد حددوا المراحل التي يمر بها أسلوب الإدارة بالأهداف بوضع الأولويات وتقييم جميع القرارات في مختلف الأنشطة، ثم وضع وتحديد الأهداف، وتخصيص الموارد المالية والبشرية ثم وضع معايير قياس الأداء وأخيرا إستقبال التغذية المرتدة. وتعتبر الإدارة بالأهداف من أكثر الأساليب شيوعا في استخدام عملية التطوير الهيكلي للتنظيم، وهي وسيلة تتطلب اشتراك الموظفين المساعدين في صنع أهداف العمل، فكما هو معلوم، يقوم المديرون في الكثير من المنظمات بوضع الأهداف دون مشاركة من الموظفين، إلا أنه في حالة مواجهة المنظمة لظروف ومتغيرات صعبة، فإن الأمر يتطلب مشاركة الموظفين ومساهماتهم في وضع وتحديد الأهداف¹.

وعليه يمكن القول بأن هذا الأسلوب يساهم في تغيير اتجاهات الموظفين ومهاراتهم وكذا عادات العمل .

4/ أسلوب الشبكة الإدارية: يعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب الخاصة بالتطوير التنظيمي وهو يقوم على إفتراض إمكان أن يجمع المدراء بين هدفين رئيسيين هما:

زيادة الإنتاجية من ناحية والإهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى دون أن يكون بينهما تعارض أو تناقض، ويتم تطبيق الأسلوب من خلال سلسلة من الممارسات تهدف إلى إعطاء المديرين الفرص لتحليل أوضاعهم عن طريق الشبكة، وبالتالي تعظيم الفرصة للوصول إلى الوضع المثالي، وهذا الأسلوب يأخذ تطبيقه مدة ما بين سنتين إلى ثلاث سنوات من خلاله يتم التعرف على المدراء وأسلوبهم في القيادة والعمل على تطوير ذلك الأسلوب المتبع من المدراء ليأخذ شكله المثالي بالإضافة إلى تطوير الأسلوب القيادي مع إخضاع التجربة بعد تطبيقها للتقييم المستمر و المنظم، وذلك بهدف تحسينها وتطويرها، ويتكون هذا البرنامج من ستة مراحل أساسية تتمثل فيما يلي:

1. القيام بتقديم المفاهيم والأنماط الإدارية المختلفة للأفراد المشاركين في برامج التدريب.

2. مرحلة تنمية العلاقات التفاعلية بين الجماعات المختلفة.

3. مرحلة تكوين فرق العمل.

4. مرحلة تنمية نموذج إستراتيجي أمثل.

¹ أحمد أحمد إبراهيم: التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004، ص 23.

5. مرحلة وضع النموذج الإستراتيجي الأمثل موضع التطبيق.

6. مرحلة تقييم الإختيار الإستراتيجي.¹

❖ معوقات التطوير التنظيمي

إستحوذ مدى فعالية برامج التطوير التنظيمي على إهتمام بعض الباحثين، وذلك بهدف تقويم مدى نجاح برامج التطوير التنظيمي وتحقيقها لأهدافها، و التأكد من مدى نجاح جهود التطوير التنظيمي في تنمية قدرات الموظفين وتحسين مهاراتهم في العمل والإرتقاء بمستوى الأداء في المنظمات بشكل عام، ومن بين الظروف التي تزيد من فرص فشل جهود التطوير التنظيمي على مستوى المنظمات على النحو التالي:

- وجود فجوة بين القيم المفترضة للقيادات الإدارية وبين سلوكهم الفعلي.
- وجود فجوة بين جهود التغيير على مستوى القيادات الإدارية ومستوى الإدارة الوسطى.
- عدم التجديد الدقيق لأهداف ونطاق التطوير من خلال تصميم برنامج واسع الأنشطة.
- التداخل والإلتباس بين الأهداف والوسائل.
- التوقع بحدوث نتائج ملموسة خلال فترة زمنية قصيرة أو السعي لتبني حلول جاهزة.
- عدم التوازن بين الإعتماد على المساعدة الخارجية من جهة، والإعتماد على الأخصائيين من الداخل من جهة أخرى.
- محاولة تكيف جهود التغيير بصورة جذرية مع البناء التنظيمي القديم.
- تطبيق أسلوب التغيير بطريقة غير مناسبة.²

¹عواطف بنت إبراهيم بن علي آل مكي: المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير

التنظيمي بسلطنة عمان،رسالة ماجستير في التربية تخصص إدارة تعليمية،2011،ص 24.

²ديما نضال مخيمر ياغي، فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير، دراسة على المنظمات غير الحكومية في

فلسطين،جامعة الخليل ، 2017، ص30.

خلاصة الفصل

من خلال العناصر التي تم التطرق إليها في هذا الفصل من مفهوم للتطوير التنظيمي والأسباب الدافعة له ، أهميته، أهدافه، خصائصه، معرجين بمراحله، و أساليبه، مجالاته، وأخيرا معوقاته، نستخلص أن تطور و نجاح أي تنظيم يقتضي زيادة الإهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة، فيمكن النظر إلى التطوير التنظيمي على أنه الوظيفة الإدارية المستمرة والمتكاملة والتي تسعى إلى تحسين أداء المنظمة، وبالرغم من الجهود المتوالية في تحقيق التطوير التنظيمي، إلا أنه قد يواجه عقبات ومعوقات تقف عائقا أمام تحقيقه و تجسيده ، و لذلك لابد من تجاوز ومقاومة هذه المعوقات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

الفصل الرابع الجانب الميداني

إجراءات الدراسة

أولاً : مجالات الدراسة :

1/ المجال المكاني :

-تعريف مؤسسة الدراسة:

(المعهد الوطني لتكوين قطاع التربية الوطنية -الشيخ زاهية حسين-الاعواط-)

تم الإنشاء بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 16/166 المؤرخ في أول رمضان 1437 الموافق لـ : 06 جوان

2016 المتضمن إنشاء المعهد الوطني لتكوين قطاع التربية الوطنية الشيخ زاهية حسين الاعواط

- النشاطات الأساسية والفرعية للمؤسسة: المعهد الوطني لتكوين قطاع التربية الوطنية -الشيخ زاهية

حسين-الاعواط-

هو معهد يشرف على تكون كل موظفي قطاع التربية في الأطوار الثلاثة و في مختلف الرتب في الأسلاك

البيداغوجية ويضم كل من ولاية الأعواط و ولاية الجلفة .

تحديد الموقع : يقع المعهد الوطني لتكوين قطاع التربية الوطنية -الشيخ زاهية حسين:في الأعواط يحدها شمالا

جامعة عمار ثليجي ، جنوبا مستشفى احمد بن عجيبة ، غربا طريق حي 500سكن شرقا المركز الثقافي .

القيمة المالية أو النقدية للمؤسسة : هي مؤسسة ذات طابع إداري عمومي وخدماتي

المميزات العامة والخاصة :

المعهد الوطني لتكوين قطاع التربية الوطنية -الشيخ زاهية حسين - يعمل علي التكوين في مختلف الرتب،ملتقيات

المحلية الخاصة بمديرية التربية،ندوات، تربية،ملتقيات الوطنية .

مهام وأنشطة المعهد:

❖ السهر على تحسين مستوى التدريس.

❖ التعريف بمناهج البيداغوجية المستحدثة .

❖ رفع مستوى إطارات التربية.

❖ التعريف بمختلف القوانين في الندوات .

❖ إقامة أيام تحسيسية حول الظواهر الأطوار الثلاث .

❖ تصحيح بكالوريا بالنسبة لدراسة عن بعد .

❖ تصحيح شهادة المتوسطة و البكالوريا.

❖ مختلف الملتقيات و ندوات.

❖ تسخير المبيت و الأقسام والمطبخ لجميع الهيئات الرسمية وخاصة عن طريق اتفاقيات.

عدد الأساتذة والإداريين والعمال المهنيين:

عددهم الإجمالي هو 82 موظف .

مهام نائب مدير :

يسير كل نائب مجموعة من المصالح يكون تعيينهم من طرف الوزير باقتراح من الوزير أو المدير

● نيابة مديرية الإدارة والوسائل العامة

❖ ويتولى مصلحة المستخدمين ومالية والوسائل العامة المهام التالية:

- تسيير المسار للعاملين في إدارة المعهد
- تسيير ملفات الموظفين والعمال المهنيين .
- تتابع وضعيات العاملين و خدماتها الاجتماعية .
- تتابع تسيير العاملين في أداء المهام .
- تحفظ النظام و الانضباط داخل إدارة المعهد .
- تعد التقييمات و التقديرات اللازمة لدفع مرتبات العاملين .
- تتابع دفع مرتبات العاملين و تسوي وضعياتهم المالية .
- تعمل للحصول على التجهيزات و اللوازم المكتبية الضرورية .
- تسيير ميزانية المعهد و حساباتها .
- تتكفل بكتابة مكتب المؤسسة و تحفظ أرشيف أعماله .
- تتابع أعمال الأساتذة وملفاتهم.

● نيابة مديرية التكوين والمسابقات والامتحانات المهنية:

مهام النائب التخطيط و التوجيه والتنظيم داخل كل مصلحة مع رفع جميع التقارير و الانشغالات الى سلطة العلية يعني هو همزة الوصل بين رؤساء المصلحة و مديري المعهد وله عمل فعال في مجلس الإدارة وفي مختلف اللجان مثلا لجنة متساوية الأعضاء يعتبر ممثل الإدارة.

أ- مصلحة التنظيم و التكوين : و تقوم بالمهام التالية :

✓ تسهر على كل كبيرة صغيرة بالنسبة للمتكونين

- ✓ استقبال ملفات المتكولين عند الدخول .
- ✓ تنسيق مع مصلحة التكوين بالنسبة لمديرية التربية لولاية الاغواط و الجلفة
- ✓ تحضير جداول التوقيت خاصة بتدريس الأساتذة .
- ✓ تحضير التقرير اليومي لغيابات وسيرورة التدريس .
- ✓ تنظيم قاعات التدريس.

ب- مصلحة المسابقات والامتحانات المهنية :

- ✓ السهر على الامتحانات الداخلية خاصة بجميع الرتب.
- ✓ تحضير قصاصات الامتحان.
- ✓ تحضير أوراق الامتحان.
- ✓ حفظ مواضيع الامتحان بعد تسليم من طرف الأستاذ.
- ✓ تحضير محاضر صيرورة الامتحان
- ✓ تحضير نتائج و كشفات الامتحان .
- ✓ رفع النتائج إلى الوزارة الوصية.
- ✓ التدقيق مع الوظيفة العمومية.
- ✓ قائمة الترتيب حسب معدل .

ج- مصلحة المتابعة و التقييم:

- ✓ متابعة التربص التطبيقي في الأطوار التعليمية.
- ✓ تقييم المذكرات و التقارير .
- ✓ تحضير محاضر خاصة بالتكوين التطبيقي.
- ✓ التنسيق مع مصلحة المسابقات والامتحانات المهنية في تقديم نقاط و محاضر التربص التطبيقي.
- ✓ تنسيق مع مصلحة البحث و الدراسات في معالجة المذكرات و التقرير .

● نيابة مديرية الدراسات والبحث والتوثيق:

مهام النائب التخطيط و التوجيه والتنظيم داخل كل مصلحة مع رفع جميع التقرير و الانشغالات إلى سلطة العلية يعني هو همزة الوصل بين رؤساء المصلحة و مديري المعهد وله عمل فعال في مجلس الإدارة وفي مختلف اللجان مثلا لجنة متساوية الأعضاء يعتبر ممثل الإدارة

أ - مصلحة الإعلام الآلي و تكنولوجيا الاتصال: يتولى المهام التالية :

- ✓ تعمل على تغذية صفحة الرسمية للمعهد .
- ✓ الوقوف على جميع الملتقيات من ناحية التجهيزات و تغطية الإعلامية.
- ✓ تصليح جميع مشاكل في تجهيزات المعهد.
- ✓ انشاء برامج تسهل من سيرورة العمل في مختلف المصالح.
- ✓ تنقل لتغطية مهام المدير الخارجية ولاية الجلفة مثلا.

ب - مصلحة دراسات و البحث التربوي : يتولى المهام التالية :

- ✓ التنسيق مع مصلحة التقويم والمتابعة في مراجعة التقرير و المذكرات.
- ✓ التنسيق مع مصلحة الإعلام الآلي في تحضير الملتقيات والندوات.
- ✓ التنسيق مع مصلحة التوثيق والأرشيف في توثيق الشهادات و المذكرات و التقرير.
- ✓ السهر على برمجة الملتقيات وندوات.
- ✓ التنسيق مع المفتشين و الأساتذة .
- ✓ توفير الجو المثالي لسير الملتقيات.
- ✓ توفير لجان لمناقشة المذكرات.
- ✓ تنسيق مع لجان العلمية في اختيار العناوين المذكرات .
- ✓ الوقوف على الملاحظات المقدمة من طرف اللجان.

ج - مصلحة التوثيق والأرشيف : يتولى ما يلي :

- ✓ التنسيق مع جميع المصالح في دفع وتسليم الأرشيف
- ✓ توثيق كل الشهادات قبل تسليم وحفظ.
- ✓ التصنيف والترتيب حسب نوع الوثيقة و مصدرها.
- ✓ التنسيق مع مصلحة المالية في استخراج مستحقات عمال معهد التكنولوجيا.
- ✓ رقمه جميع الوثائق من حالتها الورقية إلي الكترونية.
- ✓ تنويه إلى كل المراسيم التنفيذية و قرارة والتعليمات التي تصب في خدمة المعهد في جميع المصالح و الرتب.

2/ المجال الزمني :

لقد مرت دراستنا الميدانية في المؤسسة محل الدراسة بثلاث مراحل نوضحها كالآتي:

❖ **المرحلة الأولى :** وفيها قمنا بالإستطلاع على ميدان الدراسة (المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية الشيخ زاهية حسين بمدينة الأغواط) كما تم قبول الترخيص بالبحث الميداني وذلك بتاريخ 2024/03/08 .

❖ **المرحلة الثانية :** حيث كانت زيارتنا الثانية بالمؤسسة وذلك في يوم 2024/03/15 حيث قمنا فيها بأخذ المعلومات والملاحظات الخاصة بالمؤسسة .

❖ **المرحلة الثالثة :** التي تم فيها توزيع الإستمارات على المبحوثين للحصول على المعلومات المطلوبة في يوم 2024/03/18 وتم إسترجاعها يوم 2024/03/26.

3/ المجال البشري:

يبلغ العدد الإجمالي للمتكونين بالمعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية الشيخ زاهية حسين - الأغواط 90 متكون و تم إجراء دراستنا على جميع المتكونين ،حيث تتكون العينة من 90 مفردة ،وذلك بنسبة 100% من المجتمع الكلي للدراسة .

ثانياً : منهج الدراسة:

إختيار المنهج الوصفي التحليلي:

تلعب طبيعة الموضوع المبحوث دوراً أساسياً في تحديد نوع المنهج المستعمل بإعتباره مجموعة من القواعد التي يجب وضعها قصد الوصول إلى الحقيقة و الطريقة التي يتبعه الباحث لإكتشاف الحقيقة ،إن طبيعة البحث تفرض علينا المنهج الذي نستعمله على حد تعبير جون كلود كومبيسي Jean-Claude Combessie ،"إن إختيار المنهج يكون مقيداً بإستراتيجية البحث " .¹

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتقديم وصف كفي للظاهرة لأنه يعد أسلوب من أساليب التحليل المتمركز على معلومات كافية و دقيقة عن الظاهرة محددة بفترة أو فترات زمنية معينة و ذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية.

¹ ريمون بودون : مناهج علم الاجتماع ، ترجمة هالة شؤون الحاج، منشورات عويدات ، ط4 ، بيروت ، لبنان ، 1989 ، ص 45.

ثالثاً : أداة جمع البيانات

نظراً للطبيعة التي يتطلبها موضوع الدراسة فإنه يستوجب على الباحث عند قيامه ببحث سوسولوجي من الضروري الاعتماد على وسائل و تقنيات لجمع المعطيات و المعلومات لكن حتى نقف على التقنيات المناسبة ، حيث تقول Madeleine Grawitz «على أن دقة المنهج و التقنية المستعملة يكون بدرجات متجانسة و هذه الدراسة مواضع تحمل طابع التعقيد " ¹ ، كما أن إستخدام أكثر من وسيلة أو تقنية واحدة لجمع المعطيات سيساعد كثيراً على توضيح و تفسير الظاهرة لهذا إستعملنا في هذه الدراسة التقنيات التالية:

أ- الإستمارة: بما أن طبيعة البحث تقتضي إستعمال تقنية كمية وهي الإستمارة كتقنية رئيسية حيث قمنا ببناء إستمارة مخصصة لفئة المتكونين بالمعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية الشيخ زاهية حسين - الأغواط حيث إشملت إستمارة بحثنا على 33 سؤالاً و إحتوت على بعض الأسئلة المغلقة و المفتوحة و متعددة الإختيارات و كذا إحتوت على ثلاثة محاور و هي كالآتي:

المحور الأول : تتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين.

المحور الثاني : تتضمن بيانات حول التكوين

المحور الثالث : تتضمن بيانات حول التطوير التنظيمي

ب- المقابلة : كأداة ثانية لجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة المدروسة و التي يرجع إعتقادنا عليها لكونها الوسيلة الأفضل بالإحتكاك المباشر مع المبحوثين من خلال القيام ببعض المقابلات الحرة و طرح بعض الأسئلة على المتكونين بطريقة شفوية ، حيث ساعدتنا في بحثنا الإستطلاعي و هي حوار يدور بين الباحث (المقابل) و الشخص المبحوث (المستجيب) لخلق علاقة بينهما، ليضمن الباحث الحد الأدنى من تعاون المستجيب ، وأسئلة المقابلة تعتبر مكملة للجوانب التي تم إدراجها في الإستمارة ، حيث تمثلت محاور موضوع مقابلتنا حول:

- إنعكاسات العملية التكوينية على المسار المهني .
- واقع نشاط المؤسسة ودوره في إستثمار المورد البشري.
- مدى الشعور بالإنتماء و إمكانية التوافق المهني بين القيم الشخصية للعامل و متطلباته الوظيفية.

¹ بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1995، ص 89 .

ج- نظام SPSS: وهو نظام تحليل الحزم الإحصائية في العلوم الإجتماعية يسمح هذا البرنامج بترميز الإستمارة ومعالجة البيانات إحصائياً وكذا إدراج المخططات البيانية بطريقة رقمية وسهلة دون الإعتماد على الطرق اليدوية التي تستهلك الجهد والوقت .

رابعاً : عينة الدراسة وطريقة إختيارها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المتكولين بالمعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية الشيخ زاهية حسين بمدينة الأغواط و البالغ عددهم 90 متكون ، حيث قمنا بإختيار العينة غير العشوائية القصدية (العمدية) لذلك أخذنا العدد كاملاً ، أي نسبة العينة قدرت ب 100% من مجتمع الدراسة .

وزعت الإستمارات على 90 مفردة و المقدرة بنسبة 100% و تم استرجاع 81 إستمارة ، و ألغيت منها 11 إستمارة بسبب عدم إجابة المبحوثين على بعض الأسئلة و المقدرة من 03 الى 05 أسئلة ، لنتحصل في الأخير على 70 إستمارة جيدة أي 77,78% من مجموع الإستمارات أدخلت قيد الدراسة .

عرض و تحليل النتائج

أولاً- تحليل و نتائج المحور الأول : البيانات الشخصية

الجدول رقم 01 : يمثل متغير الجنس

النسبة %	التكرار	جنس افراد العينة
34.3	24	ذكر
65.7	46	أنثى
100	70	المجموع

تحليل الجدول:

من خلال جدول اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة بنسبه 65.7% من اجمالي افراد العينة اناث في حين نسبة 34.3% من اجمالي افراد العينة ذكور .

و منه نستنتج أن العنصر النسوي يعتبر الأغلبية من العينة.

الجدول رقم 02 : يمثل متغير السن

النسبة %	التكرار	سن افراد العينة
11.4	08	من 25 - 30 سنة
41.4	29	من 30 - 40 سنة
44.3	31	من 40 - 50 سنة
2.9	02	من 50 - 60 سنة
100	70	المجموع

تحليل الجدول:

من خلال جدول اعلاه نلاحظ ان أعلى نسبة بنسبة 44.3% من اجمالي أفراد العينة تتراوح اعمارهم ما بين 40 و 50 سنة، في حين أن نسبة 41.4% من اجمالي افراد العينة تتراوح اعمارهم ما بين 30 و 40 سنة، في حين أن نسبة 11.4% من اجمالي افراد العينة تتراوح اعمارهم ما بين 25 و 30 سنة، في حين أن نسبة 2.9% تتراوح اعمارهم ما بين 50-60 سنة.

ومنه نستنتج أن اغلب المتكونين بالمعهد تتراوح اعمارهم ما بين 30 و 50 سنة بنسبة 85.7%

الجدول رقم 03: يوضح الحالة العائلية لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
12.85	09	عازب
87.15	61	متزوج
00	00	مطلق
100	70	المجموع

تحليل الجدول:

من خلال جدول أعلاه نلاحظ ان أعلى نسبة بنسبه 87.15 % من إجمالي افراد العينة متزوجون أما أدنى نسبة و المقدرة 12.85% من إجمالي افراد العينة غير متزوجون (عزاب)، ومنه يمكننا القول أن معظم افراد العينة متزوجون.

الجدول رقم 04 : يمثل المستوى التعليمي لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي لأفراد العينة
8.6	06	ثانوي
70	49	جامعي
18.6	13	دراسات عليا
2.8	02	تكوين مهني
100	70	المجموع

تحليل الجدول:

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان أعلى نسبة من إجمالي افراد العينة بنسبة 70% ذو مستوى دراسي جامعي، وتليها نسبة 18.6% من إجمالي افراد العينة ذو مستوى دراسي دراسات عليا، أمال نسبة 8.6% من إجمالي افراد العينة ذو مستوى دراسي ثانوي، في حين نسبة 2.8% من إجمالي افراد العينة ذو مستوى دراسي تكوين مهني، ويفسر هذا كون ان متكونين معهد تكون موظفي قطاع التربية الوطنية الشيخ زاهية حسين بالأغواط عبارة عن أساتذة وإداريون ومدراء وهذا ما يتطلب مستوى دراسي جامعي ومنه نستنتج ان نسبة 88.6% من متكوني معهد تكون موظفي قطاع التربية الوطنية الشيخ زاهية حسين بالأغواط يملكون مستوى دراسي عالي.

الجدول رقم 05 : يوضح المنصب المهني لأفراد العينة

المنصب	التكرار	النسبة %
إداري	33	47.1
أستاذ	11	15.7
مدير	26	37.2
المجموع	70	100

تحليل الجدول:

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان أعلى نسبة من اجمالي افراد العينة بنسبة 47.1% يشغلون في مناصب ادارية أما نسبة 37.2% يشغلون في مناصب مدرء، اما نسبة 15.7% يشغلون في مناصب أساتذة، وهذا يفسر كون أن معهد تكون موظفي قطاع التربية الوطنية الشيخ زاهية حسين بالأغواط مختص في تكون عمال قطاع التربية وهم ثلاث مناصب على الاغلب اداريون ومدرء واساتذة .

الجدول رقم 06: يمثل متغير الخبرة

سنوات الخبرة لأفراد العينة	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	08	11.4
من 5-10 سنوات	12	17.1
من 10 - 20 سنة	36	51.5
أكثر من 20 سنة	14	20
المجموع	70	100

تحليل الجدول:

من خلال جدول اعلاه نلاحظ ان 36 فردا من افراد العينة بنسبه 51.5% لهم خبره مهنية تتراوح ما بين 05- 10 سنوات، في حين ان 14 افراد من افراد العينة بنسبه 20% تفوق خبرتهم الـ20 سنة، في حين ان 12 فرد من اجمالي افراد العينة بنسبه 17.1% تتراوح خبرتهم ما بين 05 و10سنوات، في حين أن 08 افراد من اجمالي افراد العينة بنسبة 11.4% تقل خبرتهم عن 05 سنوات، ويفسر هذا ان متكوني المعهد رغم خبرتهم المهنية العالية في مجال قطاع التربية الا انهم يرتادون المعهد من اجل التكوين واكتساب المزيد من المهارات. ومنه نستنتج ان 71.5% من متكوني معهد موظفي قطاع التربية الوطنية الشيخ زاهية حسين بالأغواط لهم خبرة مهنية تفوق العشر سنوات الا يهتمون بالتكون.

ثانياً - تحليل نتائج المحور الثاني: علاقة تكوين موظفي قطاع التربية الوطنية بالتطور التنظيمي

الجدول رقم 07: يوضح مساعدة التكوين على تنمية القدرات والمعارف

مساعدة التكوين المكون على تنمية القدرات والمعارف	ن	%
نعم	70	100
لا	00	00
المجموع	70	100

تحليل الجدول:

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان كل افراد العينة بنسبة 100% أجابوا بنعم على السؤال 07 هل التكوين يساعد على تنمية القدرات والمعارف؟ أي انهم أكدوا ان التكوين ساعدهم على تنمية قدراتهم ومعارفهم، نستنتج من خلال معطيات الجدول أن التكوين يساعد على تنمية معارف وقدرات المتكون كما يضيف له معارف ومهارات سلوكية جديدة.

الجدول رقم 08: يوضح تحفيز المؤسسة موظفيها على التكوين

تحفيز المؤسسة على التكوين	ن	%
نعم	57	81.4
لا	13	18.6
المجموع	70	100

تحليل الجدول:

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة 81.4% من إجمالي افراد العينة أجابوا بنعم على السؤال 12 هل المؤسسة تحفزك على التكوين؟ أي أن المؤسسات التربوية تحفز موظفيها على التكوين، أما 13 فردا بنسبة 18.6% من إجمالي افراد العينة أجابوا بلا على السؤال 12 أي ان المؤسسة التعليمية التي يعملون بها لا تحفزهم على التكوين.

ومنه نستنتج أن نسبة 81.4% من المتكونين بالمعهد موظفي قطاع التربية الوطنية الشيخ زاهية حسين بالأغواط أكدوا ان المؤسسات التعليمية تحفز عمالها على تلقي التكوين الذي بدوره في زيادة المعارف العلمية والمهارات السلوكية.

الجدول رقم 09: يوضح رؤية محتويات برامج التكوين مناسب لك

محتويات برامج التكوين	التكرار	%
مقبولة	56	80
جيدة	14	20
ممتازة	00	00
المجموع	70	100

تحليل الجدول:

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان أكبر نسبة بـ 80% من متكوني معهد تكوين موظفي قطاع التربية الوطنية الشيخ زاهية حسين بالأغواط يرون ان محتويات برامج التكوين في المعهد مقبولة، وتليها نسبة 20% من المتكونين أكدوا أن محتويات برامج التكوين في المعهد جيدة وهذا يفسر بأن معهد تكوين موظفي قطاع التربية الوطنية الشيخ زاهية حسين بالأغواط يحرص على تقديم محتويات مدروسة تساعد عمال قطاع التربية في اكتساب مهارات ومعلومات ومعطيات تساعدهم في اداءهم الوظيفي وبالتالي تطوير المؤسسات التربوية . ومنه نستنتج أن محتويات برامج التكوين بمعهد تكوين موظفي قطاع التربية الوطنية الشيخ زاهية حسين بالأغواط مقبولة الى جيدة.

الجدول رقم 10: يوضح فيما يساعد التكوين وعلاقته بالترقية في المناصب

فيما ساعدك التكوين؟	ن	%
الحصول على الترقية في الوظيفية	20	28.57
الزيادة في الاجر	00	00
تحقيق الرضا الوظيفي	50	71.43
اتخاذ قرارات صائبة	00	00
المجموع	70	100

تحليل الجدول:

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان أعلى نسبة بـ 71.43% يرون أن التكوين ساعدهم في تحقيق الرضا الوظيفي ويفسر ذلك بأن التكوين يساعد العمال على اكتساب المهارات وتطوير المكتسبات التي تكسبهم خبرات مهنية وبالتالي يحققون الرضا الوظيفي كما ذكروا مجموعة من المساعدات اضافية قدمها لهم التكوين تتمثل في التمكين والتمهين، التطور الفكري واللغوي واكتساب المهارات، أما النسبة المتبقية 28.57% اجابوا بأن التكوين

ساعدهم للحصول على الترقية في الوظيفية ويفسر ذلك بان المؤسسات تكون عمالها من اجل ترقية من اجل اكتساب مهارات وظيفية ومعلومات حول المناصب التي يرتقون اليها. ومنه نستنتج أن التكوين يساعد موظفي التربية على تحقيق الرضا الوظيفي، التمكين والتمهين، التطور الفكري واللغوي واكتساب المهارات كما يساعد في الحصول على الترقية في الوظيفية، الا انه ليس كل تكوين يؤدي الى الترقية.

الجدول رقم 11: يوضح أسس تكوين العمال

التكرار	%	
15	21.4	الحدثة في المنصب
27	38.6	الكفاءة
03	4.3	تدني المهارة لدى العمال
21	30	ادخال تقنيات جديدة
04	5.7	الأقدمية في المؤسسة
70	100	المجموع

تحليل الجدول:

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان أكبر نسبة ب 38.6% من افراد العينة يرون ان التكوين يتم على أساس تطوير الكفاءة المهنية، وتليها نسبة 30% يرون أن التكوين يتم على أساس ادخال تقنيات جديدة ، وتليها نسبة 21.4% يرون أن التكوين يتم على أساس الحدثة في المنصب ، اما نسبة 5.7% يرون ان التكوين يتم على أساس الاقدمية في العمل، أما اقل نسبة بنسبة 4.3% يرون التكوين يتم على أساس تدني المهارة لدى العمال ويمكننا تفسير ذلك بان أسس التكوين تختلف من مؤسسة تربوية الى اخرى حيث يكون التكوين على اساس حاجة عمال المؤسسة له .

ومنه نستنتج ان أسس التكوين عديدة وتختلف من مؤسسة الى اخرى ومن ابرز اسس التكوين نذكر، الحدثة في المنصب، الكفاءة المهنية، تدني المهارة لدى العمال ، ادخال تقنيات جديدة، الأقدمية في المؤسسة.

الجدول رقم 12: يوضح المشاركة في التكوين وعلاقتها بالغرض منه

المجموع		الترقية والحراك		تجديد المهارات والمعرفة		توجيه الموظف الجديد		
%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	
100	70	10	07	34.3	24	55.7	39	نعم
00	00	00	00	00	00	00	00	لا
100	70	10	07	34.3	24	55.7	39	المجموع

تحليل الجدول:

من خلال اعلاه نلاحظ ان كل افراد العينة 70 فردا بنسبة 100% تلقوا التكوين ويفسر هذا كون ان دراسة في مؤسسة عملها تكوين موظفي قطاع التربية، منهم 39 فردا بنسبة 55.7% يرون ان الغرض من التكوين توجيه الموظف الجديد ومنهم 24 فردا بنسبة 34.3% يرون ان الغرض من التكوين تجديد المهارات المعرفية ومنهم 07 فردا بنسبة 10% يرون ان الغرض من التكوين الترقية والحراك ويفسر هذا بان الغرض من التكوين يختلف حسب حاجة العمال للتكوين .

ومنه نستنتج أن كل افراد العينة سبق لهم وان شاركوا في التكوين لأغراض مختلف حسب حاجتهم فمنهم عمال جدد في قطاع التربية ومنهم من يتكون لأجل الحصول على المعلومات الجديدة ومنهم من يطمح للترقية.

نتائج الفرضية الاولى: كلما زاد تكوين موظفي التربية الوطنية كلما تحقق التطوير التنظيمي

1. التكوين يساعد على تنمية معارف وقدرات المتكون كما يضيف له معارف ومهارات سلوكية جديدة.
2. نسبة 81.4% من المتكونين بالمعهد موظفي قطاع التربية الوطنية الشيخ زاهية حسين بالأغواط أكدوا ان المؤسسات التعليمية تحفز عمالها على تلقي التكوين الذي بدوره في زيادة المعارف العلمية والمهارات السلوكية.
3. محتويات برامج التكوين بمعهد تكوين موظفي قطاع التربية الوطنية الشيخ زاهية حسين بالأغواط مقبولة الى جيدة.
4. التكوين يساعد موظفي التربية على تحقيق الرضا الوظيفي، التمكين والتمهين، التطور الفكري واللغوي واكتساب المهارات كما يساعد في الحصول على الترقية في الوظيفية، الا انه ليس كل تكوين يؤدي الى الترقية.

5. أسس التكوين عديدة وتختلف من مؤسسة الى اخرى ومن ابرز اسس التكوين نذكر، الحداثة في المنصب، الكفاءة المهنية، تدني المهارة لدى العمال ، ادخال تقنيات جديدة، الأقدمية في المؤسسة.
6. كل افراد العينة سبق لهم وان شاركوا في التكوين لأغراض مختلف حسب حاجتهم فمنهم عمال جدد في قطاع التربية ومنهم من يتكون لأجل الحصول على المعلومات الجديدة ومنهم من يطمح للترقية.
- من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل المحور الثاني يمكننا القول ان التكوين يساعد على تنمية معارف وقدرات المتكون كما يضيف له معارف ومهارات سلوكية جديدة لدى نجد المؤسسات تحفز عمالها على تلقي التكوين وخاصة المؤسسات التابعة لقطاع التربية التي تكون عمالها على مستوى معهد تكوين موظفي قطاع التربية الوطنية الشيخ زاهية حسين بالأغواط الذي يقدم محتويات مقبولة الى جيدة، كما يساعد التكوين على تحقيق الرضا الوظيفي، التمكين والتمهين، التطور الفكري واللغوي واكتساب المهارات كما يساعد في الحصول على الترقية في الوظيفية، الا انه ليس كل تكوين يؤدي الى الترقية وهذا حسب أسسه التي تختلف من مؤسسة الى اخرى ومن ابرز اسس التكوين نذكر، الحداثة في المنصب، الكفاءة المهنية، تدني المهارة لدى العمال ، ادخال تقنيات جديدة، الأقدمية في المؤسسة وعليه كلما كان التكوين جيد كلما كانت المؤسسة في تطور وبالتالي تزداد تنظيما وعليه فان فرضتنا تحققت

ثالثاً- تحليل نتائج بيانات المحور الثالث: علاقة تكوين موظفي قطاع التربية الوطنية بالتطوير التنظيمي.

الجدول رقم 13: يوضح مساعدة نمط القيادة في المؤسسة على تطبيق المعارف التكوينية

نمط القيادة يساعد على تطبيق المعارف التكوينية	التكرار	%
نعم	49	70
لا	21	30
المجموع	70	100

تحليل الجدول:

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان أعلى نسبة من اجمالي افراد العينة بنسبة 70% أجابوا بنعم على السؤال 22: هل نمط القيادة بمؤسستك يساعدك في تطبيق معارفك التكوينية؟ أي أن نمط القيادة في مؤسستهم يساعدهم على تطبيق معارفهم التكوينية، أما النسبة المتبقية بنسبة 30% من اجمالي افراد العينة أجابوا بلا على السؤال 22 أي أن نمط القيادة في مؤسستهم لا يساعدهم على تطبيق معارفهم التكوينية ويفسر ذلك بأن نمط القيادة يختلف بين مؤسسات قطاع التربية هناك من يساعد موظفيه على تطبيق المعارف التكوينية وتوظيفها من اجل التطور التنظيمي للمؤسسة.

ومنه نستنتج ان نسبة كبيرة من انماط القيادة بمؤسسات قطاع التربية يساعد عمالها على تطبيق المعارف التكوينية .

الجدول رقم 14: يوضح الصلاحيات بعد التكوين وعلاقته بغير اداء وسلوكيات العاملين .

المجموع		لا		نعم		برأيك المكتسبات من التكوين أدت الى التغيير في الأداء بعد فترة التكوين فوضت لك بعض الصلاحيات
%	ن	%	ن	%	ن	
84.3	59	00	00	84.3	59	نعم
15.7	11	10	07	5.7	04	لا
100	70	10	07	90	63	المجموع

تحليل الجدول:

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان أعلى نسبة من اجمالي افراد العينة بنسبة 84.3% أجابوا بنعم على السؤال رقم: 23 هل فوضت لك بعض الصلاحيات بعد فترة التكوين؟ منهم 59 فردا بنسبة 84.3% من اجمالي افراد العينة أجابوا بنعم على السؤال 25: برأيك المكتسبات من التكوين أدت الى التغيير في أداء وسلوكيات العاملين؟ أي ان التكوين يفوض لصاحبه صلاحيات داخل المؤسسة كما يؤدي الى تغيير في الأداء المهني وسلوكيات العاملين من خلال القضاء على التكرار في العمل والاتكالية على العمال ذوي الخبرة وبدرجة اقل القضاء على الازدواجية، ويفسر هذا بأن التكوين يطور من المهارات المهنية للعمال ويكسبهم خبرات جديدة تفوض لهم صلاحيات جديدة حسب معلوماتهم الاضافية في مجال العمل، اما اقل نسبة بنسبة 15.7% من اجمالي افراد العينة أجابوا بلا على السؤال 23، منهم 07 افراد بنسبة 10% من اجمالي افراد العينة أجابوا بلا على السؤال 25 أي ان بعد فترة التكوين لم تفوض لهم صلاحيات ولم يتغير أدائهم ولا سلوكهم المهني، ومنهم 4 افراد بنسبة 5.7% أجابوا بنعم على السؤال 25 اي ان مكتسباتهم من التكوين أدت الى التغيير في أداءهم وسلوكياتهم. ومنه نستنتج أن نسبة 84.3% من متكوني معهد تكون موظفي قطاع التربية الوطنية الشيخ زاهية حسين بالأغواط بعد فترة تكوينهم فوضت لهم بعض الصلاحيات ونسبة 90% منهم يرون ان مكتسباتهم من التكوين أدت الى التغيير في أداءهم وسلوكياتهم حيث قضت على التكرار في العمل والاتكالية بين العمال كما قضت على ازدواجية المناصب والمهام بدرجة كبيرة داخل المؤسسات .

الجدول رقم 15: يوضح مساهمة التكوين في زيادة مهارات العاملين وفتح لهم فرصة الابداع والابتكار حسب منصب العمل

المنصب المهني		إداري		أستاذ		مدير		المجموع	
مساهمة التكوين في زيادة مهارات العاملين		ن	%	ن	%	ن	%	ن	%
نعم		33	47.1	11	15.7	26	37.2	70	100
لا		00	00	00	00	00	00	00	00
المجموع		33	47.1	11	15.7	26	37.2	70	100

تحليل الجدول:

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان كل أفراد العينة بنسبة بـ 100% أجابوا بنعم على السؤال 27: هل التكوين زاد من مهارات العاملين وفتح لهم فرصة الابداع والابتكار؟ أي ان كل متكوني معهد تكوين موظفي قطاع التربية بالأغواط يرون ان التكوين زاد من مهاراتهم وفتح لهم فرصة الابداع والابتكار في العمل منهم 33 فردا بنسبة 47.1% يشغلون مناصب ادارية في مؤسستهم، ومنهم 26 فردا بنسبة 37.2% مدرء في مؤسساتهم التربوية، ومنهم 11 فردا يشغلون كإساتذة في مؤسستهم، ويفسر هذا بان التكوين يزيد من مهارات العاملين وفتح لهم فرصة الابداع والابتكار من خلال المعلومات ومكتسبات الجديدة التي يقدمها التكون.

ومنه نستنتج أن التكوين يزيد من مهارات العاملين وفتح لهم فرصة الابداع والابتكار وخاصة عمال

الادارة ومدرء المؤسسات التربوية لانهم الاكثر مشاركة في الدورات التكوينية..

الجدول رقم 16: يوضح مساهمة التكوين في تغيير الهيكل التنظيمي لمؤسسة

نمط القيادة يساعد على تطبيق المعارف التكوينية	التكرار	%
نعم	07	10
لا	63	90
المجموع	70	100

تحليل الجدول:

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة من اجمالي افراد العينة والمقدرة بـ 90% اجابوا بلا على السؤال 24: هل التكوين في تغيير الهيكل التنظيمي لمؤسستك؟ أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 10% أجابوا بنعم على نفس السؤال 24 منهم 03 افراد اكدوا ان التكوين ساهم في تغيير الهيكل التنظيمي لمؤسستهم من خلال تبسيط الهيكل التنظيمي بتقليل المستويات الادارية ومنهم 05 افراد يرون ان التكوين ساهم في تغيير الهيكل التنظيمي

لمؤسستهم من خلال توضيح المهام والادوار بين المصالح والوحدات الادارية والبيداغوجية ويفسر ذلك بأن ليس بضرورة ان يساهم التكوين في تغيير الهيكل التنظيمي لمؤسسة المتكويين بل في غالب الاحيان تبقى الهياكل التنظيمية نفسها في المؤسسات التعليمية الا نادرا ما يتم اضافة مناصب او اقسام من خلال ترقية التكويين. ومنه نستنتج أن التكوين لا يساهم في تغيير الهيكل التنظيمي لمؤسسة الا أحيانا حسب طبيعة المؤسسة وحاجتها.

الجدول رقم 17: يوضح التدريب على استعمال التكنولوجيا وعلاقتها بتحسين العمل

المجموع		لا		نعم		استعمال التكنولوجيا أدى الى تحسين كفاءة وفعالية العمل
%	ن	%	ن	%	ن	التدريب على استعمال التكنولوجيا
100	70	00	00	100	70	نعم
00	00	00	00	00	00	لا
100	70	00	00	100	70	المجموع

تحليل الجدول:

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان كل افراد العينة بنسبة 100% اجابوا بنعم على السؤال 30: هل تدريبك على استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة سهل عليك القيام بمهامك؟ أي ان تدريبهم على استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة سهل عليهم القيام بمهامهم، وكلهم بنسبة 100% اجابوا على السؤال 31: هل استعمالك للوسائل التكنولوجية الحديثة أدى الى تحسين كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة؟ اي ان استعمالهم للوسائل التكنولوجية الحديثة أدى الى تحسين كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة منهم 49 فردا بنسبة 70% يرون استعمالهم للوسائل التكنولوجية الحديثة أدى الى السرعة في تقديم الخدمات وتقليل اوقات الانتظار وتسهيل التواصل داخل المؤسسة وخارجها كما يرون انها ساهمت في النزاهة والشفافية واللاتمييز في تقديم الخدمة ومنهم 21 فردا بنسبة 30% يرون استعمالهم للوسائل التكنولوجية الحديثة أدى الى غياب التزامم والاكتظاظ ومنع الحوادث والمناوشات ويفسر هذا ان استعمال التكنولوجيا الحديثة اذى الى وجود افاق جديدة تساعد على تطوير تنظيم المؤسسة وللعمل بها كان لزاما على المؤسسة تدريب وتكوين عمالها من اجل استعمال التكنولوجيا الحديثة.

ومنه نستنتج ان المؤسسات التربوية تهتم بتدريب عمالها على استعمال التكنولوجيا الحديثة التي سهلت عليهم القيام بمهامهم كما ادت الى تحسين كفاءتهم وفعالية خدماتهم من خلال السرعة في تقديم الخدمات وتقليل اوقات الانتظار وتسهيل التواصل داخل المؤسسة والنزاهة والشفافية واللاتمييز في تقديم الخدمة وبدرجة اقل القضاء على التزامم والاكتظاظ والحوادث و نشوب المناوشات.

الجدول رقم 18: يوضح علاقة التكوين بتحقيق التطور التنظيمي

التكرار %	التكوين له علاقة بالتطوير التنظيمي
100	70
00	00
100	70

تحليل الجدول:

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان كل افراد العينة بنسبة 100% اجابوا بنعم على السؤال 32: هل ترى أن التكوين أثناء الخدمة له علاقة في تحقيق التطوير التنظيمي؟ ويفسر هذا بأن التكوين يزيد من مهارات العمال ويكسبهم معلومات ومهارات اضافية تساهم في تسيير العمل داخل المؤسسة وتطويرها وبالتالي تطوير نظامها. ومنه نستنتج أن التكوين أثناء الخدمة له علاقة في تحقيق التطوير التنظيمي

نتائج الفرضية الثانية: كلما زاد تكوين موظفي قطاع التربية الوطنية في مركز يتناسب مع تكوينهم وقدراتهم كلما زادت فرص الترقية

1. نسبة كبيرة من انماط القيادة بمؤسسات قطاع التربية يساعد عمالها على تطبيق المعارف التكوينية .
2. نسبة 84.3% من متكوني معهد تكون موظفي قطاع التربية الوطنية الشيخ زاهية حسين بالأغواط بعد فترة تكوينهم فوضت لهم بعض الصلاحيات ونسبة 90% منهم يرون ان مكتسباتهم من التكوين أدت الى التغيير في أداءهم وسلوكياتهم حيث قضت على التكرار في العمل والاتكالية بين العمال كما قضت على ازدواجية المناصب والمهام بدرجة كبيرة داخل المؤسسات
3. التكوين يزيد من مهارات العاملين ويتيح لهم فرصة الابداع والابتكار وخاصتا عمال الادارة ومدراء المؤسسات التربوية لانهم الاكثر مشاركة في الدورات التكوينية..
4. التكوين لا يساهم في تغيير الهيكل التنظيمي لمؤسسة الا أحيانا حسب طبيعة المؤسسة وحاجتها.
5. المؤسسات التربوية تهتم بتدريب عمالها على استعمال التكنولوجيا الحديثة التي سهلت عليهم القيام بمهامهم كما ادت الى تحسين كفاءتهم وفعالية خدماتهم من خلال السرعة في تقديم الخدمات وتقليل اوقات الانتظار وتسهيل التواصل داخل المؤسسة والنزاهة والشفافية واللاتمييز في تقديم الخدمة وبدرجة اقل القضاء على التزاحم والاكتماظ والحوادث و نشوب المناوشات.
6. التكوين أثناء الخدمة له علاقة في تحقيق التطوير التنظيمي من خلال السعي الى تطبيق مكتسباتهم من اجل تطوير وتنظيم المؤسسة

من خلال النتائج يمكننا القول أن المؤسسات التربوية تهتم بتدريب عمالها على استعمال التكنولوجيا الحديثة التي سهلت عليهم القيام بمهامهم كما أدت الى تحسين كفاءتهم وفعالية خدماتهم من خلال السرعة في تقديم الخدمات وتقليل اوقات الانتظار وتسهيل التواصل داخل المؤسسة والنزاهة والشفافية واللامتياز في تقديم الخدمة وبدرجة اقل القضاء على التزاحم والاحتفاظ بالحوادث و نشوب المناوشات، كما ان التكوين يزيد من مهارات العاملين ويتيح لهم فرصة الابداع والابتكار وخاصة عمال الادارة ومدراء المؤسسات التربوية لانهم الاكثر مشاركة في الدورات التكوينية بحث انه نسبة كبيرة من انماط القيادة بمؤسسات قطاع التربية تساعد عمالها على تطبيق المعارف التكوينية .

كما أن نسبة 84.3% من متكوني معهد تكون موظفي قطاع التربية الوطنية الشيخ زاهية حسين بالأغواط بعد فترة تكوينهم فوضت لهم بعض الصلاحيات ونسبة 90% منهم يرون ان مكتسباتهم من التكوين أدت الى التغيير في أداءهم وسلوكياتهم حيث قضت على التكرار في العمل والاتكالية بين العمال كما قضت على ازدواجية المناصب والمهام بدرجة كبيرة داخل المؤسسات وهذا من اجل زيادة فرصهم في الحصول على ترقيات في المناصب، ومنه فان فرضتنا التي تنص على كلما زاد تكوين موظفي قطاع التربية الوطنية في مركز يتناسب مع تكوينهم وقدراتهم كلما زات فرص الترقية قد تحققت.

رابعاً- النتائج العامة للدراسة:

1. التكوين يساعد على تنمية معارف وقدرات المتكون كما يضيف له معارف ومهارات سلوكية جديدة.
2. نسبة 81.4% من المتكونين بالمعهد موظفي قطاع التربية الوطنية الشيخ زاهية حسين بالأغواط أكدوا ان المؤسسات التعليمية تحفز عمالها على تلقي التكوين الذي بدوره في زيادة المعارف العلمية والمهارات السلوكية.
3. محتويات برامج التكوين بمعهد تكوين موظفي قطاع التربية الوطنية الشيخ زاهية حسين بالأغواط مقبولة الى جيدة.
4. التكوين يساعد موظفي التربية على تحقيق الرضا الوظيفي، التمكين والتمهين، التطور الفكري واللغوي واكتساب المهارات كما يساعد في الحصول على الترقية في الوظيفية، الا انه ليس كل تكوين يؤدي الى الترقية.
5. أسس التكوين عديدة وتختلف من مؤسسة الى اخرى ومن ابرز اسس التكوين نذكر، الحداثة في المنصب، الكفاءة المهنية، تنمي المهارة لدى العمال ، ادخال تقنيات جديدة، الأقدمية في المؤسسة.

6. كل افراد العينة سبق لهم وان شاركوا في التكوين لأغراض مختلف حسب حاجتهم فمنهم عمال جدد في قطاع التربية ومنهم من يتكون لأجل الحصول على المعلومات الجديدة ومنهم من يطمح للترقية
7. نسبة كبيرة من انماط القيادة بمؤسسات قطاع التربية يساعد عمالها على تطبيق المعارف التكوينية .
8. نسبة 84.3% من متكوني معهد تكون موظفي قطاع التربية الوطنية الشيخ زاهية حسين بالأغواط بعد فترة تكوينهم فوضت لهم بعض الصلاحيات ونسبة 90% منهم يرون ان مكتسباتهم من التكوين أدت الى التغيير في أداءهم وسلوكياتهم حيث قضت على التكرار في العمل والاتكالية بين العمال كما قضت على ازدواجية المناصب والمهام بدرجة كبيرة داخل المؤسسات
9. التكوين يزيد من مهارات العاملين ويتيح لهم فرصة الابداع والابتكار وخاصتا عمال الادارة ومدراء المؤسسات التربوية لانهم الاكثر مشاركة في الدورات التكوينية.
10. التكوين لا يساهم في تغيير الهيكل التنظيمي لمؤسسة الا أحيانا حسب طبيعة المؤسسة وحاجتها.
11. المؤسسات التربوية تهتم بتدريب عمالها على استعمال التكنولوجيا الحديثة التي سهلت عليهم القيام بمهامهم كما ادت الى تحسين كفاءتهم وفعالية خدماتهم من خلال السرعة في تقديم الخدمات وتقليل اوقات الانتظار وتسهيل التواصل داخل المؤسسة والنزاهة والشفافية واللامتياز في تقديم الخدمة وبدرجة اقل القضاء على التزاحم والاكتماظ والحوادث و نشوب المناوشات.
12. التكوين أثناء الخدمة له علاقة في تحقيق التطوير التنظيمي من خلال السعي الى تطبيق مكتسباتهم من اجل تطوير وتنظيم المؤسسة.

خاتمة

خاتمة :

في ختام هذه الدراسة، نستنتج أن التكوين يمثل حجر الزاوية في تحقيق التطوير التنظيمي وتعزيز التطوير المستدام في المؤسسات. إن الدور الحيوي الذي يلعبه التكوين في تطوير المهارات والمعارف لدى الموظفين يساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها. من خلال الاستثمار في التكوين المستمر، تستطيع المؤسسات مواكبة التحديات التعليمية والخدماتية والتكنولوجية والاقتصادية المتغيرة، مما يعزز من قدرتها التنافسية في السوق.

و من خلال بحثنا هذا أكد المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية شيخ زاهية حسين - الأغواط على أهمية التكوين من خلال برامجها المتنوعة التي تستهدف تطوير الكوادر الإدارية و التربوية. إن النجاح الذي حققه المعهد في رفع مستوى أداء موظفيه يعكس أهمية الإستثمار في التدريب والتطوير المستمر كوسيلة لتحقيق التميز المؤسسي.

لقد أثبتت التجارب في الدراسات السابقة أن البرامج التدريبية المصممة بشكل جيد والموجهة نحو تلبية احتياجات المؤسسة، مثل تلك التي يقدمها المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية شيخ زاهية حسين - الأغواط، تسهم بشكل كبير في رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي للموظفين. إن هذا الرفع يؤدي إلى تحسين الجودة العامة للخدمات والمنتجات، ويساعد في تحقيق رضا العملاء وتعزيز سمعة المؤسسة.

ومن هنا، يتضح أن التكوين لا يقتصر على بناء قدرات الموظفين فقط، بل يشمل أيضًا تحفيز التطوير التنظيمي الشامل. إن التكوين يساهم في خلق بيئة عمل متطورة وداعمة، تشجع على الابتكار والإبداع، وتعزز من الرضا الوظيفي والاستقرار المهني. لذا، فإن المؤسسات التي تستثمر في برامج التكوين والتطوير المستمر تحقق فوائد متعددة تشمل تحسين الأداء العام وزيادة الإنتاجية ورفع مستوى التنافسية.

في الختام، يُعد التكوين أحد أهم أدوات التطوير التنظيمي، ومن الضروري أن تولي المؤسسات أهمية قصوى له. من خلال التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة، يمكن تحقيق نقلة نوعية في الأداء المؤسسي، مما يضمن تحقيق التميز والاستدامة في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة.

و من خلال عرض و تفسير نتائج دراستنا هذه نقدم بعض التوصيات نرى أنها تحقق التطوير التنظيمي للمنظمة ولا بد منها :

✓ إقامة دورات تدريبية متفرقة ومستمرة تتلائم مع إحتياجات المنظمة وفقا لما يتطلبه الفرد في الوظيفة .

- ✓ توفر المؤسسات التسهيلات المعنوية و المادية للمتكونين حتى يتماشى تكوينه مع تطورات الحاصلة في بيئة الأعمال الأخرى، وتزويد المؤسسة بالأجهزة الحديثة والمعدات اللازمة للإنجاز الأعمال.
- ✓ إختيار مكونين و مشرفين أكفاء وذوي مهارات وخبرات عالية على المستوى النظري والعملي.
- ✓ لابد أن يؤخذ بعين الإعتبار مدى ملائمة الأسلوب التكويني للمادة التكوينية ، وكذا طبيعة المتكونين ومستوياتهم العلمية والتنظيمية وإحتياجاتهم وميولاتهم ورغباتهم والتركيز على أساليب بناء الفرق التدريبية المتجانسة .
- ✓ إستحداث برامج التكوينية عالية الجودة لتطوير المهارات والرفع من كفاءة الموظف أي المورد البشري و إستثماره بما يتلائم وطبيعة العمل بالمنظمة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ✓ إعطاء المتكون فرصة تطبيق المكتسبات التكوينية في المنظمة بأريحية حتى يتحقق الرضا الوظيفي و بالتالي تحقيق التطوير التنظيمي في المنظمة.

المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

أولا : الكتب

- 1/ أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: التطوير الإداري في منظمات الرعاية الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
- 2/ أحمد أحمد إبراهيم: التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
- 3/ أحمد الخطيب: الإدارة الجامعية، دراسات حديثة، عالم الكتب الحديث، ط1، الأردن، 2006 .
- 4/ أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية، الإسكندرية ، 1995.
- 5/ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط8، الإسكندرية، 2002 .
- 6/ إدريس ، ثابت عبد الرحمان : المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001 .
- 7/ باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
- 8/ بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009 .
- 9/ بوعبد الله لحسن: تقييم العملية التكوينية بالجامعة، كتاب الرواسي، جمعية الإصلاح الاجتماعي والتربوي، باتنة، ط1، 1993.
- 10/ جابر عوض السيد وأبو الحسن عبد الموجود : المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية ، مكتب الجامعي الحديث ، الإزاريطة -الإسكندرية 2004.
- 11/ جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 12/ حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 13/ حسن أحمد الطعاني: التدريب مفهوما وفعالية، بناء البرامج التدريبية وتقييمها، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 14/ حمدي امين عبد الهادي: إدارة شؤون موظفي الدولة دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1990.
- 15/ خالد عبد الرحمن الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2008.
- 16/ خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل، الأردن، ط2، 2005 .

- 17/ خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، الطبعة 4 ، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان.
- 18/ خيضر كاظم ،حمود الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة) ، إثراء للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2009 .
- 19/ خيضر كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء، عمان.
- 20/ راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، دار الجامعة للنشر، مصر، 2001 .
- 21/ روزينثال يودين :الموسوعة الفلسفية ،دار الطليعة ،ط4،بيروت ،1971.
- 22/ زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، دار الكنوز لمعرفة، عمان ، ط1 ، 2007 .
- 23/ سعاد نائف البرنوطي: الخصائص والوظائف الإدارية والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 24/ لصديق منصور بوسنينة، سليمان الفارسي: الموارد البشرية، أهميتها، تنظيمها، مسؤولياتها، مهامها، ط1، أكاديمية الدراسات العليا، ليبيا، 2003.
- 25/ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الاسكندرية، 2001 .
- 26/ طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي: نظرية المنظمة - مدخل للعمليات، الطبعة العربية، دار اليازوري، 2010.
- 27/ طاهر محمود الكلاله : تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم للثقافة والنشر والتوزيع الاردن، ط1 ، 2008.
- 28/ عبد الله عبد الهادي عبد الصمد: الإنسان و التنظيم،المكتب العربي للعلاقات الثقافية، الإمارات العربية المتحدة، ط 1، 1991.
- 29/ عبد الوهاب أحمد جاد: السلوك التنظيمي دراسة سلوك الأفراد والجماعات، دار الوفاء، ط1، عمان، 2000
- 30/ علي السلمي: تطوير الفكر الإداري، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980.
- 31/ علي غربي: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر، 2007.
- 32/ علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد، مكتبة جامعة عين شمس، القاهرة، 2003.
- 33/ علي محمد عبد الوهاب، سعيد ياس عامر: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للإستثمارات والتطوير الإداري، ط2 ، مصر، 1998 .

- 34/ الغالي طاهر محسن منصور وآخرون: التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، دس.
- 35/ الفراهيدي: أبوعبد الرحمن الخليل بن أحمد: كتاب العين، تح: مهدي المخزومي، و ابن ابراهيم السامرائي، د ط، د ت، ج 1.
- 36/ قاموس مرشد الطلاب: منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- 37/ محمد أحمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون الاردن ، ط1، 2010.
- 38/ حمد الصيرفي: السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 39/ محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2007 .
- 40/ حمد الصيرفي: السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2006 .
- 41/ محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، ط1، 2008 .
- 42/ حمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق، ط4، الأردن، 2000.
- 43/ محمد هاني محمد: السلوك التنظيمي الحديث ، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 44/ محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2005.
- 45/ مدحت محمد أبو النصر: إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2008 .
- 46/ مدحت محمد أبو النصر: مفهوم ومراحل أخلاقيات المهنة التدريب بالمنظمات العربية ، إبتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة مصر 2005.
- 47/ مروان العطية : معجم المعاني معجم عربي عربي، مركز ايوان و بالتعاون مع دار النوادر للنشر و التوزيع، ط3، 2012.
- 48/ معمر داود : منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2006 .
- 49/ منجد الطالب: دار الشرق ، ، 1986 .
- 50/ موسى اللوزي: التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، ط1، عمان، 1999 .
- 51/ ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2003.
- 52/ نجم العزاوي، التدريب الإداري، بدون طبعة، دار البيازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 53/ الهواري سيد: الموجز في الشرح عناصر الإدارة ، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2.

ثانياً: مذكرات و أطروحات

- 54/ بزاید نجاه: التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إيطارات شركة سوناطراك ، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة سانيا ، وهران ، 2011، 2010.
- 55/ جباري عبد الغني، وزعيبي رمزي: إستراتيجية الجامعة الجزائرية في تنمية الموارد البشرية لمسايرة التوجهات الاقتصادية المعاصرة، الملتقى الوطني الأول، دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، جامعة خنشلة 2012.
- 56/ خالصة فتح الله: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012 .
- 57/ خديجة حريق: إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
- 58/ ديما نضال مخيمر ياغي، فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير، دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين، جامعة الخليل ، 2017.
- 59/ سعد بشينية: تنظيم القوى العاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية ، رسالة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التتمية، قسنطينة ، 1994-1995.
- 60/ سعود آمال: التمكين الإداري و التطوير التنظيمي، دراسة حالة في مؤسسة الكوابل ببسكرة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه لعلم الاجتماع ،تخصص تنظيم و عمل، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2021/2020 .
- 61/ شريفة يعقوبي : التكوين في المؤسسة الإعلامية ودوره في صناعة الخير ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، أبو القاسم سعد الله، 2016-2017
- 62/ صفاء يعقوب، أثر تمكين العاملين على التطوير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة مقدّمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2016.
- 63/ العابدي عبد الرزاق، والجبوري قاسم هادي. الإستراتيجيات الموجهة بالإستدامة ودورها في التطوير التنظيمي لمحافظة النجف الأشرف (دراسة ميدانية في ديوان المحافظة). مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، 2017.

- 64/ عفاف أحمد النجار : البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي.جامعة الخليل، فلسطين ، 2011.
- 65/ عواطف بنت إبراهيم بن علي آل مكي: المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عمان،رسالة ماجستير في التربية تخصص إدارة تعليمية،2011،ص 24.
- 66/فايزة بشيري، باتول بوترة: دور الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة رأس المال البشري، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة2013،ص66
- 67/ محمود بوقطف : التكوين أثناء الخدمة ودوره تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002.
- 68/ مختار شعلال: دور التكوين في تنمية كفاءات المورد البشري و علاقته باستراتيجية المؤسسة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس عمل و تنظيم، جامعة الجزائر 2 أبوالقاسم سعد الله 2018 .
- 69/ مفتاح أحمد أبو غفّة، وعز الدين عبد الله سويد: دور الشخصية المبدعة في التطوير التنظيمي، المؤتمر الإقتصادي الأول للإستثمار والتنمية في منطقة الخمس، جامعة الزيتونة، تونس، 2017.
- 70/ الملك محمد لأمين : دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماستر 1 كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، 2020.
- 71/ منال بنت حسين بن حسن الحميدي: أثر التطوير التنظيمي على الإستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على جامعة الطائف، كلية التربية ، جامعة سوهاج، مصر ، 2023.

ثالثاً : كتب باللغة الأجنبية

72/ Abdel Ghadir, m. S., & Al Jahwari, H. N. **Impact of Training on Employees' Performance: A Case Study of Selected Private Sectors Companies in Oman**. International Journal of Managerial Studies and Research ,Oman, 2020.

73/ P. Candau, **Audit Social**, Edition Vuibert, Paris, 1985,.

74/ Raymand v. **Développement de l'entreprise et promotion des hommes**.entreprise moderne d'édition.Paris. 1990.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط



كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم علم الإجتماع
تخصص تنظيم وعمل
إستبيان الدراسة :
حول موضوع :

التكوين و أثره على التطوير التنظيمي للمنظمة

دراسة ميدانية بمعهد تكوين موظفي قطاع التربية الوطنية الشيخ زاهية حسين الاغواط

تحت إشراف :
أ / د بدران دليلة

إعداد الطالبتان:
- بن النوي فاطمة
- مشوي نجوى

أخي الكريم / أختي الكريمة

يسرنا أن نقدم لكم هذا الإستبيان الذي هو لإعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في التخصص علم إجتماع تنظيم وعمل، راجين منكم إخواننا الكرام مساعدتنا في تدعيم بحثنا بأرائكم من خلال الإجابة على كل الأسئلة بدقة و موضوعية ، كما أحيطكم علما أن إجاباتكم ستبقى في سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .
كلنا ثقة بتعاونكم معنا و شكرا.

السنة الجامعية : 2024/2023

المحور الأول : البيانات الشخصية

ضع علامة (x) في الخانة التي تراها مناسبة :

- (1) الجنس : ذكر : أنثى :
- (2) السن : من 25 الى 30 : من 30 إلى 40 : من 40 إلى 50 : من 50 إلى 60 :
- (3) الحالة العائلية : عازب(ة) : متزوج(ة) : مطلق(ة) :
- (4) المستوى التعليمي : ثانوي : جامعي :
- (5) المنصب المهني : إداري : أستاذ : مدير : دراسات عليا : تكوين مهني :
- (6) الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات : من 5 إلى 10 : من 10 إلى 20 : أكثر من 20 سنة :

المحور الثاني : علاقة تكوين موظفي قطاع التربية الوطنية بالتطوير التنظيمي.

- (7) هل التكوين يساعد على تنمية القدرات والمعارف : نعم : لا :
- (8) هل محتويات برامج التكوين مناسب لك : مقبولة : جيدة : ممتازة :
- (9) هل التكوين يضيف أشياء جديدة من المعارف العلمية والمهارات السلوكية : نعم : لا :
- (10) هل الدورات التكوينية تساهم في زيادة الروح والانتماء للمؤسسة . نعم : لا :
- (11) هل يتم تحديد أهداف التكوين في المؤسسة في ضوء الإحتياجات التكوينية .

نعم : لا :

لا :

(12) هل المؤسسة تحفزك على التكوين؟ نعم :

(13) فيما ساعدك التكوين ؟

ب/ الزيادة في الأجر

أ/ الحصول على الترقية في الوظيفة

د/ اتخاذ قرارات صائبة

ج/ تحقيق الرضا الوظيفي

هـ/ أخرى أذكرها

لا :

نعم :

(14) هل تعتقد أن كل تكوين يؤدي إلى ترقية ؟

(15) على أي أساس يتم تكوين العمال ؟

ب/ الكفاءة

أ/ الحدأة في المنصب

د/ إدخال تقنيات جديد

ج/ تدني المهارة لدى العمال

هـ/ الاقدمية في المؤسسة

و/ أخرى أذكرها

لا :

نعم :

(16) للتكوين دور في إقامة علاقات جديدة مع الزملاء .

لا :

نعم :

(17) هل وجدت صعوبات أثناء التكوين ؟

لا :

نعم :

(18) هل سبق لك وأن شاركت في دورات تكوينية ؟

إذا كان الجواب ب "نعم" أين تلقيت التكوين ؟

ب/ خارج المؤسسة

أ/ داخل المؤسسة

ما هو عدد الدورات التكوينية التي شاركت فيها؟

إذا كان الجواب ب "لا" فلماذا؟

.....

19) هل يأتي الاحتياج التكويني للمؤسسة بناءً على طلب :

ج/ دراسات

ب / مسؤولي الوحدات

أ/ إدارة الموارد البشرية

..... د/ أخرى أنكرها

20) هل التكوين كان لغرض ؟

ب/ تجديد المهارة والمعرفة

أ/ توجيه الموظف الجديد

ج/ الترقية والحراك

21) في رأيك ماهي المعايير أو الشروط التي يجب أن تتوفر في العامل كي ترسله الإدارة لتلقي تكوين معين ؟

.....
.....

المحور الثالث : علاقة تكوين موظفي قطاع التربية الوطنية بالتطوير التنظيمي.

لا :

نعم :

22) هل نمط القيادة بمؤسستك يساعدك في تطبيق معارفك التكوينية ؟

لا :

نعم :

23) هل فوّضت لك بعض الصلاحيات بعد فترة التكوين ؟

لا :

نعم :

24) هل ساهم تكوين العاملين في تغيير الهيكل التنظيمي لمؤسستك ؟

في حالة الإجابة بنعم ، هل تمثل ذلك في :

أ/ تبسيط الهيكل التنظيمي بتقليل المستويات الإدارية

ب/ توضيح المهام والأدوار بين المصالح والوحدات الإدارية و البيداغوجية

ج/ تحديد المسؤوليات و توضيح المهام للعاملين

د/ تبسيط إجراءات العمل

25) برأيك المكتسبات من التكوين أدت إلى التغيير في أداء و سلوكيات العاملين ؟

لا :

نعم :

26) هل ساهمت هذه المكتسبات في القضاء على : أ/ الإتكالية: ب/ الإزدواجية : ج/ التكرار في العمل:

27) هل التكوين زاد من مهارات العاملين و أتاح لهم فرصة الإبداع و الابتكار؟
نعم : لا :

28) هل ترى أن التكوين الصحيح يؤثر في العلاقات الإنسانية و الروابط الإجتماعية بين العاملين داخل المنظمة ؟
نعم: لا :

في حالة الإجابة بنعم ، هل تمثل ذلك في :
أ/ تدعيم الثقة ورفع الروح المعنوية
ب/ تطوير العمل الجماعي والتفاعل والتعاون بين المجموعات
ج/ الحد من المنازعات والصراعات الداخلية

29) هل ساهم تطبيق المكتسبات التكوينية في تفعيل قنوات الإتصال المختلفة بين جميع المستويات و وحدات المنظمة؟
نعم : لا :

30) هل تدريبك على استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة سهل عليك القيام بمهامك ؟
نعم : لا :

31) هل استعمالك للوسائل التكنولوجية الحديثة أدى إلى تحسين كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة ؟
نعم : لا :

في حالة الإجابة بنعم ، هل تمثل ذلك في :

أ/ السرعة في تقديم الخدمات وتقليل أوقات الإنتظار

ب/ إستعاب عدد أكبر من العملاء

ج/ النزاهة والشفافية واللاتمييز في تقديم الخدمة

د/ غياب التزاحم والإكتظاظ ومنع حدوث المناوشات

لا :

نعم :

32) هل ترى أن التكوين أثناء الخدمة له علاقة في تحقيق التطوير التنظيمي ؟

33) أي التكوينين تراه يخدم صالح المنظمة :

أ/ الذي تجبره المنظمة على العامل

ب/ الذي يكون برغبة العامل

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية

و تحسين مستواهم - الحراش

دائرة المتابعة و التقويم

عقد تأطير

خاص بالموظفين الذين يمارسون مهام التكوين في المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم في إطار العمل الإضافي مبرم بين :

المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم بالحراش ولاية الجزائر الممثل بمديره

السيد : من جهة

و السيد : و السيد :

الإطار أو الوظيفة :

مكان العمل: من جهة أخرى

وقد اتفق الطرفان على ما يلي :

المادة الأولى : موضوع العقد

- القيام بمهام التكوين المتخصص في مؤسسة التكوين المنظمة للدورات التكوينية .

المادة الثانية : مدة العقد

- سنة تكوينية قابلة للتجديد

المادة الثالثة : التزامات المتعاقد

يلتزم المتعاقد بما يلي :

- الاحترام الدقيق للعقد خاصة بزمالة إنجاز الأعمال المتفق عليها .

- إنجاز كل الحجم الساعي الذي اسند له من خلال الدورة التكوينية .

- تأطير المتكويين في كل الدورات التكوينية المبرمجة .

- احترام منهجية العمل و تطبيق التوجيهات و التعليمات التي يقدمها مسؤولوا المعهد في اللقاءات الاجتماعية المخصصة لهذا الغرض

- القيام بالأعمال المرتبطة بمهامه داخل المعهد بالتنسيق و الحراسة و تصحيح أوراق الامتحانات و ملء إستمارات النقاط و كل متطلبات

العمل البيداغوجي .

المادة الرابعة : التزامات المعهد

- يلتزم المعهد المنظم للدورات التكوينية بما يلي :

1- العمل في حدود الإمكان على تسهيل مهمة المتعاقد .

2- عقد جلسات عمل دورية حسب رزنامة عمل متفق عليها بهدف :

أ- تحضير الدورات التكوينية .

ب- التنسيق مع الشركاء في العملية التكوينية .

ج- تقويم أعمال المتكويين و الدورات التكوينية .

المادة الخامسة : تسديد مستحقات المتعاقد .

- يتلقى المتعاقد تعويضاته في نهاية السنة التكوينية بعد وفائه بالالتزامات محل العقد .

المادة السادسة : الاساس القانوني للتعويض عن ساعات التأطير

- يتم التعويض عن الساعات الفعلية للتأطير التربوي داخل المعهد الوطني أو في معاهد التكوين أثناء الخدمة المنظمة

للدورات التكوينية في إطار التكوين المتخصص أو التكوين التكميلي قبل الترقية:

على أساس المرسوم التنفيذي رقم 03-219 المؤرخ في 22 ماي 2003 يعدل و يتم المرسوم رقم 84-296 المؤرخ في 23 أكتوبر 1984 و المتعلق بمهام التدريس و التكوين باعتبارهما عملا ثانويا المعدل و المتمم .

المادة السابعة : فسخ العقد

أ- يحق للمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم أن يفسخ هذا العقد :

1- اذا لم يحترم المتعاقد المنهجية و التعليمات و التوجيهات التي يقدمها المعهد .

2- اذا أخل بالالتزامات عمله البيداغوجي في المعهد .

3- اذا لم يحترم أوقات العمل و تكررت غيابه .

4- اذا صدر منه أي فعل أو بدا منه أي سلوك يتنافى مع مهام العمل التربوي .

ب- يمكن للمتعاقد أن يفسخ هذا العقد لأسباب خاصة بشرط أن يشعر المعهد بنية الفسخ كتابيا قبل أسبوع على الأقل من التوقف عن التكوين .

ج - يفقد المتعاقد حقه في التعويض في حالة التخلي عن أداء مهمته دون إشعار المعهد.

المادة الثامنة : تسوية النزاعات

- يتم تسوية أي نزاع بين الطرفين بالتراضي فإذا استحالت التسوية يعرض النزاع على الجهة القضائية للفصل فيه طبقا للقانون

المادة التاسعة : يسري مفعول هذا العقد ابتداء من تاريخ توقيع الطرفين عليه.

قراءة و موافقة المتعاقد

حرر بـ :

مدير المعهد

.....

الصورة

2 استمارة معلومات المتكون (ة)

الرتبة :الولاية :

اللقب : الاسم :

اللقب العائلي للمتزوجات :

تاريخ الازدياد : مكان الازدياد : فصيلة الدم :

المؤهل العلمي : التخصص :

المؤسسة العامل بها:

العنوان الشخصي :

رقم الهاتف :

البريد الإلكتروني :@gmail.com

أنا الممضى (ة) أسفله ، أتعهد بالالتزام التام و الكامل بالنظام الداخلي للمعهد طيلة فترة تكويني.

الأغواط في :

ملاحظة : يرفق مع هذه الإستمارة ماييلي :إمضاء المعني (ة) بالأمر

- الاستدعاء (النسخة الأصلية)
- شهادة ميلاد المعني (ة)
- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية أو رخصة سياقة
- صورتان شمسيان
- حاملشارة A3

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

السنة التكوينية: 2023/2024

مديرية التكوين
المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية
" الشيخ زاهية حسين " الأغواط
نيابة مديرية التكوين والمسابقات والإمتحانات المهنية
مصلحة تنظيم التكوين

توزيع المقاييس على الرتب حسب الحجم الساعي

الرتب و الحجم الساعي لكل رتبة										المقاييس
مديرية	مدير إقليمية	مصرف التربية	مصرف رئيسي	مستشار إقليمية	الائب مقصد مسير	معاون تقني	مكلف رئيسي	الائب مقصد محمي	الائب مقصد متخصص	
17	14	11	11	16	17	12	13	15	14	عدد المقاييس لكل رتبة
35		00		20	20	16	16	20	28	التشريع المدرسي
40	50	00							00	التسيير التربوي البيداغوجي
40		00							00	التنظيم والتسيير الإداري (مناجمت)
40		00		45/45				40/40	224/75	التسيير المالي و المادي
15	15	15	15	15	15	10	15	10	20	منهجية البحث
15	15	15	15	15	15	10	15	15	00	هندسة التكوين
20	20	00							00	التقويم و المتابعة
25		00		25				25	28	القانون الإداري
20	35	00		20	20		20	15	36	التحرير الإداري
15		00		20				15	28	المالية العامة
25		00							00	تقنيات إعداد لميزانية و كيفية تنفيذها
25		00							00	صلاحيات الأمر بالصرف و العون المحاسب
20		10	20	15		10	10	15	00	مشروع المؤسسة
15	20	40	40	20	20			20	00	النظام التربوي الجزائري
15	20	15	20	20	20	15	15	16	00	التاريخ الوطني و الحضارة الإسلامية
30	30	30	30	30	30	30	30	30	36	الإعلام الآلي و استعمال تكنولوجيات الإعلام و الإتصال
25	30	30	45						00	النظام الداخلي للمؤسسة و تنشيط الحياة المدرسية
	50	00							00	التنظيم والتسيير الإداري و المالي (مناجمت)
	30	00							00	المناهج و البرامج التعليمية
	35	00							00	علوم التربية
20		00		15					00	مشروع المدرسة
		50	55						00	علم النفس التربوي و الإجتماعي
		00							00	البرامج التعليمية و المناهج و طرق التدريس
		50	55						00	التنشيط التربوي و البيداغوجي
		00							00	تنشيط الحياة المدرسية

الرتب و الحجم الساعي لكل رتبة										المقاييس
مدير مؤسسة	مدير إحصائية	مدير التربية	مدير زراعي	مستشار تقنية	نايب مخطط مدير	معاون تقني	معاون زراعي	نايب مخطط محمي	نايب مخطط متخصص	
17	14	11	11	16	17	12	13	15	14	عدد المقاييس لكل رتبة
									00	التحرير الإداري و النشاطات الإدارية
				50					00	المخطط الغذائي
				50					00	التغذية المدرسية
				35					00	النظافة والوقاية الغذائية
				35					00	التوازن الغذائي
				35					00	التسيير المالي و المادي للمطاعم المدرسية
				20					00	الإعلام التربوي في الوسط المدرسي
				10					00	تسيير مخازن المواد الغذائية و طرق الحفظو التخزين و الجرد
64			15	10					00	مبادئ المخطط المحاسبي الوطني
00	40		45						00	التسيير الإداري
28	15		15						00	الإحصائيات
46	20		20						00	الصحة في التغذية المدرسية
56			15						00	قانون العمل
00		30	20						00	تحضير الأعمال التطبيقية
00		20	45						00	مراقبة و صيانة التجهيزات العلمية و التكنولوجية
00		20	20						00	تقنيات التنشيط و الإتصال
00		30	45						00	الأمن والوقاية
00		67	67						00	البيولوجيا و الجيولوجيا و الفيزيولوجيا
00		48	48						00	الفيزياء و الكيمياء
28									00	التنظيم الإداري و البيداغوجي
00									00	التنظيم الإداري و التربوي
28										التاريخ الوطني
00						50	31	50		القانون الإداري و التشريع المرسي
725	336	336	336	400	400	400	336	420	420	الحجم الكلي لكل رتبة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

مديرية التكوين

المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية
الشيخ زاهية حسين " الأغواط "
نيابة مديرية التكوين والمسابقات والامتحانات لمهنية
مصلحة تنظيم التكوين

المعهد

الرقم : /م.ت.ت/ 2023/

الأغواط في:

مدير

إلى

السيد: مدير التربية لولاية الجلفة
مصلحة التكوين والتفتيش

الموضوع : إشعار بعدم الإلتحاق

في إطار متابعة مواظبة المتكويين داخل المعهد ، يشرفني أن أبلغكم بأن المتكون..... لرتبة
لم يلتحق منذ بداية السنة التكوينية بعنوان 2024/2023 أي..... إلى يومنا هذا .

وعليه، نطلب منكم إتخاذ الإجراءات الازمة في هذا الشأن .

مع فائق الإحترام والتقدير

مدير المعهد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التكوين

المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية السنة التكوينية: 2024/2023

" الشيخ زاهية حسين " الأغواط

استمارة معلومات المتكون(ة) لرتبة : أستاذ التعليم الإبتدائي (التكوين البيداغوجي)

(التحضير)

الصورة

المعلومات البيداغوجية للمتكون

المعلومات الشخصية للمتكون

الشهادة المحصل عليها :

التخصص :

سنة التخرج :

الإطار الأصلي للمتكون :

ولاية المتكون (ة):

مؤسسة العمل :

الرتبة :

التخصص :

نمط التكوين :

نظام التكوين :

اللقب :

الاسم :

رقم شهادة الميلاد :

اللقب باللاتينية :

الاسم باللاتينية :

تاريخ الميلاد :

مكان الميلاد:

الجنس :

الجنسية: جزائرية

الحالة العائلية : عدد الاولاد :

العنوان الشخصي :

ولاية السكن :

رقم الهاتف :

البريد الإلكتروني :

استمارة معلومات المتكون(ة) لرتبة : أستاذ التعليم الثانوي (التكوين البيداغوجي)

(التحضير)

الصورة

المعلومات البيداغوجية للمتكون

المعلومات الشخصية للمتكون

الشهادة المحصل عليها :

التخصص :

سنة التخرج :

الإطار الأصلي للمتكون :

ولاية المتكون (ة):

مؤسسة العمل :

الرتبة :

التخصص :

نقط التكوين :

نظام التكوين :

اللقب :

الاسم :

رقم شهادة الميلاد :

اللقب باللاتينية :

الاسم باللاتينية :

تاريخ الميلاد :

مكان الميلاد:

الجنس :

الجنسية : جزائرية

الحالة العائلية : عدد الاولاد :

العنوان الشخصي :

ولاية السكن :

رقم الهاتف :

البريد الإلكتروني :

مديرية التكوين

المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية السنة التكوينية: 2023/2024 الوطنية

" الشيخ زاهية حسين " الأوغاط

التقرير اليومي

نيابة مديرية التكوين والمسابقات والامتحانات المهنية

ليوم :

مصلحة تنظيم التكوين

الرقم : / 2024

1-1 غيابات الأساتذة المكونين:

لقب والاسم	الرتبة المدرسة	الوحدة	الحصة 1	الحصة 2	الحصة 3
/	/	/	/	/	/
/	/	/	/	/	/
/	/	/	/	/	/

2-1 الإجراءات المتخذة :

لا شيء .

3-1 مراقبة المتكونين :

الاجمالي	مشرف التربية	مشرف رئيسي للتربية	مدير مدرسة ابتدائية	مدير متوسطة	الرتب	
60	08	19	22	11	ذكور	المسجلون
31	11	12	08	00	إناث	
<u>90</u>	<u>19</u>	<u>30</u>	<u>30</u>	<u>11</u>	المجموع	
02	00	01	00	01	ذكور	الغائبون
02	00	01	01	00	إناث	
<u>04</u>	00	02	01	01	المجموع	

4-1 تأخرات و غيابات المتكونين إلى نهاية اليوم :

الرقم	لقب واسم المتكون(ة)	مدير متوسطة	مدير مدرسة ابتدائية	مشرف رئيسي للتربية	مشرف التربية	من: إلى:	الأسباب	الإجراءات
01								
02								
03								
04								

5-1 غيابات الموظفين :

الرقم	لقب واسم الموظف	الرتبة	التوقيت	ملاحظات
01	/	/	/	/
02	/	/	/	/

6-1 نشاطات مختلفة :

.....

 الأخطاء في :

نائب مدير التكوين والمسابقات والامتحانات المهنية
 مدير

رئيس مصلحة تنظيم التكوين

