جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس و الأرطوفونيا

تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير

الموارد البشرية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية بعنوان:

التكوين و علاقته بالتطوير التنظيمي في مؤسسة مجمع برحال

من إعداد:

رشيد إزمران

بن تابت مهدي مصطفى

الأستاذة المشرفة:

أ. قدور بن عباد هوارية

أعضاء لجنة المناقشة:

أ. قدور بن عباد هوارية

أ. بن طاهر بشير

أ. فراحي فيصل

الموسم الجامعي : 2025/2024

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى عائلتي التي كانت دائما مصدر دعم وتحفيز لي.

و إلى أصحابي و أحبابي.

و إلى أستاذتي المشرفة التي قدمت لي التوجيه والمساعدة، أهدي هذا العمل كتعبير عن امتناني وتقديري.

و إلى كل أساتذتي الكرماء علم النفس العمل والتنظيم.

و إلى كل من شاركني أفراحي و عشنا معه أجمل أيامنا.

رشيد

كلمة الشكر و العرفان

أحمد الله عز و جل الذي منَّ عليَّ بفضله و أعانني على إتمام هذا البحث، و أسأله الهداية و التوفيق في أعمالي المستقبلية.

أتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى الأستاذة المؤطرة: أ. قدور بن عباد هوارية على كل ما قدمته لي من توجيهات و نصح و إرشاد.

أتوجه بجزيل الشكر و العرفان إلى الأستاذة عقباني ربيعة على المساعدة التي قدمتها في إنجاز هذه المذكرة.

كما أتوجه بجزيل الشكر و العرفان إلى كل أساتِذة قسم علم النفس و الأرطوفونيا.

كما أتوجه بجزيل الشكر و العرفان طاقم مجمع برحال.

و إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع.

أسأل الله أن يعلمنا ما ينفعنا، وينفعنا بما علمنا، والله ولي التوفيق.

" يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات " الآية (المجادلة 11).

رشيد

كلمة شكر و تقدير

بعد بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة على رسوله الكريم

ثم كامل الشكر و التقدير و الامتنان

للأستاذة المشرفة: قدور بن عباد هوارية على النصائح و المساعدة المقدمة من طرفها

أتوجه بجزيل الشكر و العرفان إلى الأستاذة عقباني ربيعة على المساعدة التي قدمتها في إنجاز هذه المذكرة.

و أتقدم بجزيل الشكر للسيدة زياني نجمة رئيسة مصلحة الموارد البشرية بجمع برحال ، و كذلك أعوان الأمن و موظفة الإستقبال بمجمع برحال على المساعدة و حفاوة الإستقبال.

مهدي

ملخص المذكرة:

تناولت الدراسة "التكوين و علاقته بالتطوير التنظيمي في مؤسسة مجمع برحال" . وذلك من خلال دراسة:

التكوين و علاقته بأبعاد التطوير التنظيمي (تحسين مهارات العمال، تطوير التفكير الإبداعي، تبني العمال لثقافة المؤسسة ، تحكم العمال في التكنولوجيا) لدى عمال مؤسسة مجمع برجال.

حيث استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (80) عامل من مؤسسة مجمع برحال. تم اختيارها بطريقة عرضية. وقد تم الاعتماد عل الاستبيان التكوين و التطوير التنظيمي المطبق في دراسة (عقباني ربيعة، 2012) تحت عنوان:" التكوين و علاقته بالتطوير التنظيمي". والذي احتوى على (57) فقرة مقسمة على (05) ابعاد ، ولقد تم التأكد من ثبات وصدق الأداة. حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين و تطوير التنظيمي في مؤسسة مجمع برحال.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين و تحسين مهارات العمال في مؤسسة مجمع برحال.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين و تطوير التفكير الإبداعي في مؤسسة مجمع برحال.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين و تبني العمال لثقافة مؤسسة مجمع برحال.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين و تحكم العمال في التكنولوجيا الحديثة بمؤسسة مجمع برحال.

Thesis Summary:

The study addressed "Training and its Relationship with Organizational Development at Berrahal Group SPA AGRO WEST" by examining the relationship between training and the dimensions of organizational development (improving workers' skills, developing creative thinking, workers' adoption of the company's culture, and workers' control over technology) among employees of the Berrahal Group.

The researchers employed a descriptive-analytical method, and the study sample consisted of 80 employees from the Berrahal Group SPA AGRO WEST, selected randomly. The study relied on the training and organizational development questionnaire used in the study by Okbani Rabia (2012), titled: "Training and its Relationship with Organizational Development," which contained 57 items divided into 5 dimensions. The reliability and validity of the tool were confirmed.

The study reached the following results:

There is a statistically significant correlation between training and organizational development in the Berrahal Group.

There is a statistically significant correlation between training and the improvement of workers' skills in the Berrahal Group.

There is a statistically significant correlation between training and the development of creative thinking in the Berrahal Group.

There is a statistically significant correlation between training and workers' adoption of the Berrahal Group's culture.

There is a statistically significant correlation between training and workers' control of modern technology in the Berrahal Group.

قائمة المحتويات

-الإهداء.

-الشكر.

-ملخص البحث.

-قائمة المحتويات.

-قائمة الجداول.

الجانب النظري

الفصل الأول: تقديم البحث.

-المقدمة.....ص02

-إشكالية البحث.....ص03

-التساؤلات.....ص05

-الفرضيات.....ص06

-أسباب اختيار الموضوع.....ص06

-أهمية البحث.....ص07

-أهداف البحث.....ص07

-التعاريف الإجرائية.....ص07

الفصل الثاني: التكوين.

-تمهيد.....ص10

-مفهوم التكوين.....ص10

-أهمية التكوين.....ص12

-تحليل الإحتياجات التدريبية.....ص12

-مبادئ التكوين.....ص17

-أساليب التكوين.....ص18

-أنواع التكوين.....ص22

-خلاصة.....ص24

الفصل الثالث: التطوير التنظيمي.

-تمهيد.....ص26

-تعريف التطوير التنظيمي.....ص26

-أهداف التطوير التنظيمي.....ص26

-أهمية التطوير التنظيمي.....ص28

-خصائص التطوير التنظيمي.....ص29

-مجالات التطوير التنظيمي.....ص30

-خلاصة.....ص32

الجانب التطبيقي.

الفصل الرابع: الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية.

أولا: الدراسة الإستطلاعية.....ص35

-تمهيد.....ص35

-التعريف بمؤسسة مجمع برحال.....ص36

-تاريخ مجمع برحال.....ص36

-حدود البحث.....ص38

-مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية.....ص39

-أدوات الدراسة الإستطلاعية.....ص45

-الخصائص السيكومترية للمقياس.....ص46

- ثبات إستبيان التكوين و علاقته بالتطوير التنظيمي.....ص51

ثانيا: الدراسة الأساسية.....ص52

-تمهيد.....ص53

-مكان وزمان إجراء الدراسة الأساسية.....ص53

-منهج الدراسة الأساسية.....ص53

-عينة الدراسة الأساسية.....ص53

-مواصفات عينة الدراسة الأساسية.....ص54

الفصل الخامس: عرض نتائج الفرضيات ومناقشتها.

-تمهيد.....ص61

-أولا: عرض نتائج الفرضيات.....ص61

-عرض نتائج الفرضية الرئيسية.....ص61

-عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى.....ص62

-عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية.....ص63

-عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.....ص64

-عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.....ص65

-ثانيا: مناقشة نتائج الفرضيات.....ص67

- مناقشة نتائج الفرضية الأولى.....ص67

- مناقشة نتائج الفرضية الجزيئة الأولى.....ص68

- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية.....ص69

- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.....ص70

- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.....ص71

-الخاتمة.....ص72

-التوصيات.....ص73

-قائمة المراجع.....ص74

-الملاحق.....ص76

قائمة الجداول:

الرقم	محتوى الجدول	الصفحة
01	يمثل متغير الجنس لدى عينة الدراسة الإستطلاعية	39
02	يمثل متغير السن لدى عينة الدراسة الإستطلاعية	39
03	يمثل متغير المستوى التعليمي لدى عينة الدراسة الإستطلاعية	40
04	يمثل متغير الفئة المهنية لدى عينة الدراسة الإستطلاعية	41
05	يمثل متغير الأقدمية لدى عينة الدراسة الإستطلاعية	41
06	يمثل متغير التكوين من طرف المؤسسة لدى عينة الدراسة الإستطلاعية	43
07	يمثل متغير عدد التكوينات المستفاذ منها لدى عينة الدراسة الإستطلاعية	43
08	يمثل متغير مكان التكوين لدى عينة الدراسة الإستطلاعية	44
09	يمثل الإتساق الداخلي لبعد التكوين بفقراته	46
10	يمثل الإتساق الداخلي لبعد مهارات العمال بفقراته	47
11	يمثل الإتساق الداخلي لبعد التفكير الإبداعي بفقراته	48
12	يمثل الإتساق الداخلي لبعد ثقافة المؤسسة بفقراته	49
13	يمثل الإتساق الداخلي لبعد التكنولوجيا الحديثة بفقراته	50
14	يمثل مستويات ثبات استبيان التكوين وعلاقته بالتطوير التنظيمي	51
15	يمثل متغير الجنس لدى عينة الدراسة الأساسية	54
16	يمثل متغير السن لدى عينة الدراسة الأساسية	54
17	يمثل متغير المستوى التعليمي لدى عينة الدراسة الأساسية	55
18	يمثل متغير الفئة المهنية لدى عينة الدراسة الأساسية	56

19	يمثل متغير الأقدمية لدى عينة الدراسة الأساسية	57
20	يمثل متغير التكوين من طرف المؤسسة لدى عينة الدراسة الأساسية	58
21	يمثل متغير عدد التكوينات المستفاذ منها لدى عينة الدراسة الأساسية	58
22	يمثل متغير مكان التكوين لدى عينة الدراسة الأساسية	59
23	بعد متغير التكوين و التطوير التنظيمي	61
24	بعد متغير التكوين و تحسين مهارات العمال	62
25	بعد متغير التكوين و تطوير التفكير الإبداعي	63
26	بعد متغير التكوين و التطوير التنظيمي	64
27	بعد متغير التكوين و التطوير التنظيمي	65

الجانب النظري

الفصل الأول: تقديم البحث.

-المقدمة.

1- إشكالية البحث.

2- التساؤلات.

3- الفرضيات.

4- أسباب اختيار الموضوع.

5- أهمية البحث.

6- أهداف البحث.

7- التعاريف الإجرائية.

المقدمة:

أصبحت المؤسسات المعاصرة تعمل في بيئة تتسم بالتغير السريع، والتعقيد المتزايد، والمنافسة المتنامية على الصعيدين المحلي والدولي، مما فرض عليها ضرورة التكيف المستمر وتحديث مواردها البشرية والمادية على حد سواء. ومن هذا المنطلق، أصبح التكوين أحد أهم الأدوات التي تعتمدها المؤسسات لضمان رفع كفاءة الأفراد وتطوير أدائهم بما يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية. إذ يُعد التكوين عملية منظمة تهدف إلى تنمية القدرات المعرفية والمهارية والسلوكية للموارد البشرية، مما يتيح تعزيز إنتاجيتها وقدرتها على مواكبة متطلبات العمل(Mintzberg, 2009 ؛ Nadler, 1984).

وقد أثبتت دراسات عديدة، منها دراسة (Albrecht, 2006) ودراسة (Saks & Burke, 2012)، أن الاستثمار في التكوين يؤثر إيجابيًا على مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والتحفيز، كما يُمهّد الطريق نحو تحقيق أهداف أعمق تتعلق بما يُعرف بالتطوير التنظيمي. فالتطوير التنظيمي لا يقتصر على إدخال تغييرات هيكلية أو تقنية، بل يشمل أيضًا تعزيز السلوك التنظيمي وتوجيه الثقافة المؤسسية وتطوير الإبداع التنظيمي وضبط العلاقة بين الأفراد والتكنولوجيا.(French & Bell, 1999)

وقد عرّف Beckhard (1969) التطوير التنظيمي بأنه "جهد مخطط طويل الأجل يستهدف تحسين أداء المؤسسة وحل مشكلاتها، وذلك من خلال تدخلات تستند إلى العلوم السلوكية وتُمارَس بطريقة تشاركية". وتشير دراسات حديثة إلى وجود علاقة قوية بين فعالية التكوين ونجاح عمليات التطوير التنظيمي، حيث يعتبر التكوين أحد المحركات الأساسية لإحداث التغيير التنظيمي وتحقيق التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية (Cummings & Worley, 2014؛ Armenakis et al., 2007).

من هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين التكوين والتطوير التنظيمي، لا سيما في المؤسسات الإنتاجية التي تعتمد بشكل كبير على كفاءة مواردها البشرية لضمان الاستمرارية وتحقيق التنافسية.

1 إشكالية البحث:

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة التنظيمية المعاصرة، لم تعد المؤسسات قادرة على الحفاظ على استقرارها وتنافسيتها اعتمادًا فقط على الأساليب التقليدية في الإدارة والتسيير، بل أصبح لزامًا عليها تبني مقاربات حديثة تعزز من قدرتها على التكيف والتجديد، ويأتي في مقدمة هذه المقاربات التكوين بوصفه أداة استراتيجية لتفعيل التطوير التنظيمي بمختلف أبعاده.

لقد أصبح التكوين أحد الأعمدة الرئيسة التي تعتمد عليها المؤسسات الصناعية خاصة، في سبيل تحسين أداء العاملين، وتطوير مهاراتهم، وتحفيز قدراتهم الذهنية والإبداعية، بما يضمن انسجامهم مع الثقافة التنظيمية والتحولات التكنولوجية المتسارعة. وفي هذا السياق، تشير العديد من الدراسات إلى أن التكوين لا يقتصر على الجانب المهني أو المعرفي، بل يمتد ليشمل الجوانب الثقافية والسلوكية والابتكارية، وهو ما يُعد ضرورة حتمية لنجاح أي مشروع تطويري داخل المؤسسة.

فقد أكدت دراسة الحديدي (2003) أن التكوين يمثل محورًا أساسيًا في عملية التغيير التنظيمي، حيث يعمل على تهيئة الموارد البشرية للانخراط الفعّال في التحديثات البنيوية والإجرائية التي تطال المؤسسة. كما بينت دراسة Garavan et al. (1995) أن برامج التكوين ذات الطابع الاستراتيجي تُسهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومحفزة على التغيير والتحسين المستمر، مما يخلق بيئة داخلية داعمة للتطوير.

وفي ذات المنحى، أوضحت دراسة Al-Ahmadi (2009) أن فعالية المؤسسة في التعامل مع التحديات الداخلية والخارجية مرهونة بمدى قدرتها على تطوير مهارات موظفيها وتعزيز كفاءاتهم من خلال التكوين الهادف. أما دراسة Pfeffer & Sutton (2000)، فقد اعتبرت الاستثمار في التكوين استثمارًا مباشرًا في تحسين الأداء الفردي والجماعي، وهو ما يُعد من صميم مبادئ التطوير التنظيمي.

كما أبرزت دراسات أخرى مثل Salas et al. (2012) و Mumford et al. (2002) و Basadur et al. (2000) أهمية التكوين في تحفيز التفكير الإبداعي وتنمية مهارات حل المشكلات، مما يُمكّن المؤسسات من مواجهة التحديات بأساليب غير تقليدية. هذا التوجه أصبح ضروريًا خاصة في بيئات صناعية كصناعة السكر، حيث الابتكار في العمليات الإنتاجية والتقنية بات شرطًا جوهريًا للاستمرار والمنافسة.

ومن جهة أخرى، بيّنت دراسات مثل Schein (2010) و Martin & Siehl (1983) أن التكوين يُعد قناة فعالة لنقل الثقافة التنظيمية وتكريس القيم المؤسسية، مما يسهم في ترسيخ الانتماء وتحقيق التجانس الداخلي بين أفراد المؤسسة. وهو ما أكدت عليه كذلك دراسة أبو هشام (2004)، موضحة أن تبني الثقافة المؤسسية لا يتم إلا من خلال برامج تكوين ممنهجة تُعرّف العمال بفلسفة المؤسسة وتطلعاتها.

وفي ظل الثورة الرقمية التي تجتاح المؤسسات الصناعية، بات من الضروري أيضًا أن يتوجه التكوين نحو تمكين العمال من استخدام التكنولوجيا الحديثة، وهو ما أبرزه كل من Al-Mughairi (2012) و Noe (2010) و Panagiotakopoulos (2011) في دراساتهم، حيث أكدوا على أن التكوين التقني المستمر يضمن الاندماج الفعلي للموارد البشرية في منظومة العمل الرقمي، ويُقلص من فجوة الكفاءة التقنية بين العمال والتكنولوجيا المستجدة.

انطلاقًا من كل ما سبق، تبرز الإشكالية الجوهرية للدراسة في التساؤل عن مدى قدرة التكوين داخل مؤسسة مجمع برحال – بوصفها مؤسسة صناعية تنشط في قطاع حساس – على الإسهام في تحقيق التطوير التنظيمي بأبعاده المختلفة، بما يشمله من تحسين مهارات العمال، وتنمية التفكير الإبداعي، وتعزيز تبني الثقافة التنظيمية، وتمكينهم من التحكم في التكنولوجيا الحديثة.

يعد التكوين من أهم الوسائل الإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة لتسيير مواردها البشرية كي تحقق الأهداف المسطرة التي تتضمن البقاء و الإستمرارية في إطار محيط

متغير و متطور بوتيرة جد متسارعة، كما أن التطوير التنظيمي إستراتيجية إيجابية تحقق التنافسية و الإستمرارية، لهذا يجب على المؤسسة الجزائرية أن تهتم بتكوين العمال لمواكبة التغييرات الجديدة لتفعيل نجاعتها بالإهتمام بكل الجوانب المؤثرة على التطوير التنظيمي، ما يدفعنا للتساؤل التالي:

2 التساؤل الرئيسي:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين و التطوير التنظيمي في مؤسسة مجمع برحال؟

التساؤلات الجزئية:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين و تحسين مهارات العمال في مؤسسة مجمع برحال؟

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين و تطوير التفكير الإبداعي في مؤسسة مجمع برحال؟

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين و تبني العمال لثقافة مؤسسة مجمع برحال؟

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين و تحكم العمال في التكنولوجيا الحديثة بمؤسسة مجمع برحال؟

3 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين و التطوير التنظيمي في منظمة مجمع برحال.

الفرضيات الجزئية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين و تحسين مهارات العمال في مؤسسة مجمع برحال.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين و تطوير التفكير الإبداعي في مؤسسة مجمع برحال.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين و تبني العمال لثقافة مؤسسة مجمع برحال.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين و تحكم العمال في التكنولوجيا الحديثة بمؤسسة مجمع برحال.

4 أسباب إختيار الموضوع:

تم إختيار موضوع الدراسة للأسباب التالية:

الأسباب الذاتية:

طبيعة التخصص لها علاقة بموضوع الدراسة.

إقتناعنا بأن التكوين هو العامل الأساسي المؤدي إلى تحقيق التطوير التنظيمي.

الأسباب الموضوعية:

وجود دراسات سابقة كثيرة حول هذا الموضوع من طرف طلبة كلية العلوم الإجتماعية و علوم التسيير.

5 أهمية البحث:

توعية المؤسسات بشأن طرق التطوير التنظيمي من أجل الحفاظ على وجودها و قدرتها التنافسية باستخدام التكوين كأدات استراتيجية رئيسية للوصول إلى أهدافها.

6 أهداف البحث:

التعرف على أساليب و برامج التكوين المعمول بها في المؤسسة محل الدراسة.

معرفة أثر التكوين في تحقيق التطوير التنظيمي.

معرفة أهمية التكوين لتحقيق التطوير التنظيمي بالنسبة للمنظمة.

معرفة إذا كان التكوين هو العامل الوحيد في تحقيق التطوير التنظيمي.

معرفة التغيرات التي تطرأ على المنظمة.

7 التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

التكوين (Training):

جميع الأنشطة والبرامج المخططة والمنفذة من قبل المؤسسة والتي تهدف إلى تنمية معارف ومهارات وسلوكيات العمال.

التطوير التنظيمي (Organizational Development):

عملية مستمرة ومنهجية تهدف إلى تحسين فعالية المؤسسة من خلال التدخلات المخططة التي تشمل الأفراد والعمليات والثقافة.

مهارات العمال (Workers' Skills):

القدرات الفنية والمهنية والسلوكية التي يمتلكها العامل لأداء مهامه بفعالية وكفاءة.

التفكير الإبداعي (Creative Thinking):

قدرة العامل على توليد أفكار جديدة، وابتكار حلول غير تقليدية للمشكلات داخل بيئة العمل.

ثقافة المؤسسة (Organizational Culture):

مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات التي يتبناها العمال ويُمارسونها داخل المؤسسة.

التكنولوجيا الحديثة (Modern Technology):

مجموعة الأدوات و الأنظمة و البرمجيات الحديث التي تساعد المؤسسة في تحسين إنتاجها و تمكين العمال من أداء مهامهم بكفء و فعالية.

الفصل الأول: التكوين.

-تمهيد.

-تعريف التكوين.

-أهمية التكوين.

- تحليل الإحتياجات التدريبية.

- مبادئ التكوين.

-أساليب التكوين.

-أهداف التكوين.

-أنواع التكوين.

-الخلاصة

تمهيد:

يعد التكوين من أهم عمليات تسيير الموارد البشرية التي تعتمد عليها المنظمات لضمان تحسين أداء مواردها البشرية وتكييفها مع متطلبات العمل المتغيرة. فقد أصبح التكوين أداة استراتيجية تهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والخبرات اللازمة، بما يسمح برفع كفاءتهم وتسهيل اندماجهم في بيئة العمل الديناميكية. وبذلك، يساهم التكوين في خلق رأس مال بشري قادر على الابتكار والاستجابة للتحديات التنظيمية المختلفة.

1 تعريف التكوين:

يعرفه LANFR بأنه: حق لكل العمال و يخص أكث تطورهم و ترقيتهم الإجتماعية و التكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني و المهني. (Weartherj.r ، 1990، ص108)

يعرف أيضا على أنه تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية و تطوير ما لديه من خبرات و مهارات و معارف، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل. (حسن أحمد الطعاي، 2007، ص15)

يتمثل التدريب في العملية التي يتم من خلالها تعليم الأشخاص المهارات وإعطاؤهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسئولياتهم من خلال المقاييس المطلوبة .

وتختلف هذه العملية عن عملية التعليم التي يتم من خلالها توصيل معرفة عامة عن موضوع معين، وذلك لأنه يتم التركيز من خلال عملية التدريب على المتطلبات المحددة للوظيفة. وعادة ما تتمثل أهداف عملية التدريب في تحسين الأداء الخاص بالمهام الحالية وفي إعطاء التعليمات بشأن المهام التي لا تكون مألوفة لدى الشخص الذي يشغل الوظيفة، أو قد تتمثل في إعداد الشخص لبعض التغيرات التي من المحتمل أن تحدث .

وهناك تعريف شامل لعملية التدريب تمت صياغته بواسطة لجنة خدمات القوة البشرية

ويتمثل فيما يلي :

التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة. ويتمثل الهدف من هذه العملية، في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل .

من جهة أخرى، فإنه من الصعب أن نغالي في تقدير أهمية التدريب الفعال. وهناك كثير من الأنظمة التي تفشل (بوجه خاص أنظمة الكمبيوتر) بسبب أنه لا يتم تدريب مستخدميها بشكل كاف والتي كان من الممكن أن تعمل بكفاءة لولا وجود هذا السبب. وكما ذكر من قبل فإن التدريب الفعال يمثل عنصرا أساسيا للأداء الفعال أيضاً. (باري كشواي، 2006، ص117)

ويشير التدريب إلى مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح. (جاري ديسلر، 2016، ص388)

2 أهمية التكوين:

يتمثل السبب الرئيسي للقيام بعملية التكوين بالنسبة للمؤسسة في ضمان أن تحقق أفضل عائد ممكن من استثمارها في أكثر مواردها أهمية (وأعلاها تكلفة) والذي يتمثل في الموظفين العاملين بالمؤسسة. ومن أجل هذا، فإن الهدف الرئيسي من أي عملية تكوين سوف يتمثل في تحقيق نوع من التغيير في المعرفة أو المهارات أو الخبرة أو السلوك أو الاتجاه والذي من شأنه تعزيز كفاءة الموظف. وبصفة خاصة، فإنه يتم الاستعانة بعملية التكوين لتحقيق ما يلي:

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

وبصفة عامة، فإنه من المقبول أن أكثر الجوانب صعوبة في عملية التكوين يتمثل في تغيير السلوك والاتجاهات. وتظهر صعوبة هذا الجانب عند مقارنته بالتحسينات التي من الممكن أن يتم إدخالها على المعرفة والمهارات والتي من الممكن أن يتم الحصول عليها وقياسها بطريقة مباشرة نسبيا. (باري كشواي، 2016، ص120)

3 تحليل الإحتياجات التدريبية:

من الضروري أن تعتمد أية عملية تدريب على تحليل نظامي للدور الذي سوف تساهم به في كفاءة المؤسسة، ويتضمن ذلك تحديد احتياجات التدريب وتقييم إلى أي مدى يمكن إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق الأهداف المؤسسية.

ويكون هناك حاجة للتدريب عندما يكون من الممكن التغلب على نقطة ضعف معينة عن طريق إجراء عملية التدريب المناسبة، وينبغي أن يتم تقييم هذه الاحتياجات على مستويات ثلاثة:

1. على المستوى المؤسسي.
2. على مستوى المجموعات أو المستوى المهني.
3. على المستوى الفردي.

وبصفة عامة، فإنه ينبغي أن تتمثل نقطة البداية لتحليل الاحتياجات التدريبية على المستوى المؤسسي في الاستراتيجية المشتركة. وهكذا، فيمجرد أن يتم تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة وتحديد العوامل الرئيسية للنجاح، فإنه ينبغي أن يكون من الممكن تحديد الجزئيات التي يوجد بها بالفعل أو من المحتمل أن يوجد بها بعض نقاط الضعف أو القصور التي من الممكن أن يتم معالجتها عن طريق التدريب، وينبغي أن يكون كل ذلك واضحا من خلال خطة الموارد البشرية التي سوف تحدد عدد ونوع ومستوى الموظفين المطلوبين لتلبية احتياجات حالية ومستقبلية .

من ناحية أخرى، لا بد للمؤسسة من أن تضع في الاعتبار مجموعة من العوامل التي من المحتمل أن تؤثر على متطلبات المؤسسة من التدريب، وتشتمل هذه العوامل على ما يلي:

- حركة دوران العمالة – كلما كان عدد المعينين حديثا أكبر، كانت الحاجة إلى التدريب على المهارات الوظيفية والتدريب الخاص بتعريف الموظفين بالعمل أكبر.
- التغيرات في التقنية – سوف تتطلب العمليات والأنظمة الجديدة عاملين تم تدريبهم بشكل جيد على التعامل مع هذه الأنظمة، وذلك لأن كثيراً من الأنظمة التي تعتمد على الكمبيوتر قد بات بالفشل لا لأسباب فنية ولكن لأنه لم يتم تدريب الأشخاص
- العاملين على كيفية استخدام هذه الأنظمة. التغيرات في الوظائف – تتغير الوظائف بشكل ثابت بمرور الوقت، ويوجه خاص عندما يتم إدخال تغيرات على المؤسسة نفسها، وعليه فإن الموظفين بحاجة إلى
- التدريب على التكيف مع هذه التغيرات
- التغيرات في التشريعات – سوف تعني التغيرات في القانون أو في القواعد التي تضعها الحكومة أنه سيكون من المطلوب بعض الأنظمة أو الأساليب الجديدة وينطبق ذلك بصفة خاصة على تأثير الاتحاد الأوربي على قانون العمل .
- التطورات الاقتصادية – في أي فترة كساد تهتم الشركات بصفة خاصة بتقليل النفقات وزيادة القدرة الإنتاجية إلى الحد الأقصى، ويستلزم ذلك أن يكون لدى هذه الشركات عمالة مدربة بشكل أفضل تتميز بمجموعة من المهارات حتى يمكن استخدامها بمرونة بواسطة المؤسسة .
- نماذج جديدة من العمل – زيادة حجم العمل الذي يتم القيام به في المنزل، على سبيل المثال، تمنح المؤسسة والموظفين مزيداً من المرونة، ولكن ذلك في الوقت نفسه يتطلب أسلوباً مختلفا عن ذلك المتبع مع العمل الذي يتم داخل المؤسسة، وربما يستلزم الحاجة إلى اكتساب مهارات جديدة .

- ضغوط السوق – تعني الحاجة إلى البقاء في المنافسة أنه لا بد من أن تضمن المؤسسة. أن الموظفين على علم بأحدث التطورات وأن لديهم مهارات تمكنهم من الإبداع .
- السياسات الاجتماعية – تعني الخصخصة، على سبيل المثال، أنه لا بد من أن يكتسب الموظفون في القطاع العام مهارات تجارية جديدة .
- طموحات الموظفين – تعني الحاجة إلى اجتذاب والحفاظ على مجموعة من الأشخاص العاملين يتميزون بخصائص مناسبة أنه على صاحب العمل أن يوفر فرصا للتدريب والتطوير. كما يعني ذلك أيضا أن الفشل في القيام بذلك من الممكن أن يكون له تأثير عكسي على صورة المؤسسة .
- التباين في مستوى الأداء – عندما يكون هناك اختلاف واضح في مستوى الأداء بين أحد أقسام المؤسسة وقسم آخر، فمن الممكن أن يكشف ذلك عن الحاجة إلى التدريب (وذلك على الرغم من أنه من الممكن أن يكون السبب في ذلك عوامل أخرى كثيرة أيضاً).
- تكافؤ الفرص – ربما يتعين على المؤسسة أن تقوم بتنفيذ برامج تدريبية وذلك الضمان ألا يتم إلحاق الأذى ببعض المجموعات مثل المعاقين وأعضاء الأقليات العرقية أو النساء، وخصوصا عندما يتعلق الأمر بترقيات محتملة .

من ناحية أخرى، فإنه من الممكن أن يتم تحديد احتياجات المؤسسة التدريبية على المستوى المهني أو مستوى المجموعات كافضل ما يكون عن طريق تحليل المهام الوظيفية وعن طريق تحليل الأداء والقدرة الإنتاجية. وسوف يتم من خلال ذلك تحديد المهام والمسئوليات المتعلقة بالوظائف المختلفة. كما ينبغي أيضا أن يتم تحديد معايير ومقاييس الأداء وتحديد مستويات المعرفة والمهارات والخبرة المطلوبة للوفاء بهذه المقاييس، وذلك من أجل أغراض تتعلق بعملية التدريب وعملية إدارة الأداء .

ومن الواضح أنه من الممكن أن يتم القيام بمثل هذه المقارنات على المستوى المؤسسي كجزء من التدريبات الخاصة بتحديد المقاييس المعيارية.

أما على المستوى الفردي فإنه من الممكن تقييم الاحتياجات التدريبية كافضل ما يكون من خلال عملية شاملة لإدارة الأداء، كما ذكر في الفصل الخامس، وينبغي أن يتمثل أحد الأجزاء الأساسية في أي عملية تقدير للأداء في مراجعة الجزئيات التي من الممكن تحسين الأداء الحالي بها عن طريق التدريب. هذا علاوة على الجزئيات التي ربما يكون من الضروري بها أن يتم تأهيل الشخص الذي يشغل الوظيفة حتى يمكنه القيام بدور له متطلبات أكثر.

من جهة أخرى، فإن هناك عدداً من الطرق الأخرى التي يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية مثل القيام بعمل تحليلات مفصلة المهام وذلك من خلال منهج يتركز حول المشكلة مثل كل العاملين الذين يحتاجون التدريب في جزئية جديدة من القانون)، ومثل تحليل المهارات الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص علاوة على منهج FDI الذي يتم من خلاله مراجعة المهام من حيث التكرار والصعوبة والأهمية، علاوة على ذلك، فإنه من الممكن أيضا تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق عقد المقابلات الشخصية مع الأشخاص الذين يشغلون الوظائف وعن طريق إكمال الاستعلامات وعن طريق الملاحظة .

وبصفة عامة، فإنه يوجد في كل من عملية تطوير العمالة المحترفة وعملية تطوير الإدارة اتجاه متزايد لاستخدام منهج يعتمد على الكفاءة يتم من خلاله تحديد الكفاءات الأساسية للأداء المتميز أو على الأقل الأداء الفعال ثم يتم بعد ذلك تدريب الأشخاص العاملين المعنيين في نطاق هذه الكفاءات. ويهدف مثل هذا النوع من المناهج إلى تغيير السلوك والاتجاهات بدلاً من تعليم المهارات. (باري كشواي، 2016، ص120)

4 مبادئ التكوين:

يحدد حسين عادل للتكوين مبادئ تقوم على معايير راشدة وذلك لنقل المهارات والمعارف وتغيير الاتجاهات وسلوك الأفراد لتتماشى مع أنماط المؤسسة وأهمها:

المبدأ الأول: يجب تحديد حاجة المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا ويكون حسب الاحتياجات التكوينية للمؤسسة ويمكن إبرازها في السؤالين التاليين:

من هم الأفراد الواجب تكوينهم؟

ما هي الأساليب المطلوبة لتكوين الأفراد عليها؟

المبدأ الثاني: التكوين يعتبر عملية ليس لها نهاية أي عملية غير محدودة فهي مستمرة حيث يبدأ تكوين العامل منذ انخراطه أي منذ دخوله في المؤسسة أو في العمل و يقصد بهذا المبدأ هو المواظبة وحسن التكوين حتى يدفعه إلى تطوير مهاراته وقدراته.

المبدأ الثالث : شمولية التكوين ونقصد بها هنا بأن التكوين يجب أن يكون بشكل عام حتى يشمل جميع فئات العاملين أي من القاعدة إلى القمة ولا تقتصر على تخصص واحد أو مجموعة معينة من الأفراد أو مصلحة واحدة.

المبدأ الرابع واقعية التكوين أي أن عملية التكوين يجب أن تكون واقعية أي أساليبه وبرامجه تكون سهلة حتى تسمح بتنفيذ البرامج التكوينية.

المبدأ الخامس : يجب على التكوين أن يكون متطورا بمعنى أن تكون أساليبه ومواضيعه متجددة تواكب التطورات التقنية المستمرة حتى تستطيع برامج التكوين التي تعدها وتنفقها عليها المؤسسة أن تقدم للعاملين القدامى كل جديد في مجال اختصاصهم.

المبدأ السادس : تدرج التكوين ونقصد به تدرج الموظف في مختلف الوظائف حتى يتحقق تراكم لدى الموظف في القدرات والمهارات يتناسب مع الحركة المتجهة نحو الأعلى في الحياة الوظيفية تبعا لسلم مناسب (حسين عادل، 1971، ص 144).

5 أساليب التكوين:

تتنوع أساليب التكوين وتختلف باختلاف نوعية المتدربين، والمهارات المستهدفة، والوسائل المتاحة. ومن بين أبرز الأساليب المعتمدة في البرامج التدريبية نذكر:

أسلوب المحاضرة:

يُعد أسلوب المحاضرة من أقدم وأكثر الأساليب التدريبية استخدامًا، ويقوم على تقديم المادة العلمية شفهياً من المدرب إلى المتدربين. يتميز هذا الأسلوب بأنه يسمح بتغطية كمية كبيرة من المعلومات في وقت قصير، ويصلح للمجموعات الكبيرة، إلا أنه يتسم بضعف التفاعل، وقلة ممارسة المتدربين للأنشطة التطبيقية. (الزغيبي، 2012، ص 145)

التمارين التطبيقية وورشات العمل:

يُعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب فعالية في تنمية المهارات، حيث يُتيح للمتدربين ممارسة أنشطة عملية ترتبط مباشرة بالمهارات المراد تطويرها، سواء بشكل فردي أو جماعي، ويُساعدهم ذلك على اكتساب الخبرة والثقة في الأداء. (الزغيبي، 2012، ص 149)

دراسة الحالة:

يُستخدم هذا الأسلوب في تدريب المديرين وذوي المناصب الإدارية، ويتمثل في تقديم حالة واقعية أو افتراضية تمثل مشكلة معينة، يُطلب من المتدربين تحليلها واقتراح الحلول المناسبة لها، مما يُنمي لديهم القدرة على التفكير المنطقي واتخاذ القرار. (خليل، 2010، ص 217)

تمثيل الأدوار:

يُعد من الأساليب التفاعلية التي تُستخدم لتدريب المتدربين على مواقف سلوكية واجتماعية، وذلك من خلال قيامهم بأداء أدوار محددة تحاكي واقع العمل، مثل: خدمة العملاء، أو التعامل مع مرؤوسين. يُساعد هذا الأسلوب في تنمية مهارات التواصل، وضبط الانفعالات، والعمل ضمن فرق. (خليل، 2010، ص 220)

العصف الذهني:

هو أسلوب يُستخدم بغرض توليد أفكار متنوعة ومبتكرة من قبل مجموعة من المتدربين حول موضوع معين، في مناخ مفتوح خالٍ من الانتقاد، وذلك لتشجيع المشاركين على التعبير بحرية. يُستخدم هذا الأسلوب عادة في مجالات حل المشكلات، واتخاذ القرارات، وتحسين الأداء. (الغامدي، 2015، ص 133)

المحاكاة:

تقوم المحاكاة على تمثيل الواقع المهني من خلال بيئة تدريبية مشابهة للواقع الفعلي، سواء عبر برامج إلكترونية أو أدوات تقنية، مما يُتيح للمتدرب تجربة اتخاذ القرار والتصرف في مواقف معقدة دون تعريضه أو المؤسسة للخطر. تُستخدم بكثرة في مجالات مثل الطيران والصحة والصناعة. (الغامدي، 2015، ص 137)

التكوين الإلكتروني:

هو أحد الأساليب الحديثة التي تعتمد على تقديم المحتوى التدريبي عبر الإنترنت باستخدام الوسائط المتعددة كالفيديو، والمحاكاة التفاعلية، والاختبارات الذاتية. يُوفر هذا النوع من التدريب مرونة في الوقت والمكان، ويُناسب الأفراد ذوي الالتزام الذاتي العالي. (الزغيبي، 2012، ص 160)

6 أهداف التكوين:

يهدف التكوين حسب بوفلجة غياث إلى تعليم الأفراد المهارات والمعارف والتكنولوجيا الحديثة لرفع مستواهم المهني، هذا من أجل تكيفهم مع الظروف الطارئة أو الجديدة. كما يعتبر التكوين مهما وفعالا، عملية الترقية، حيث يصبح العامل في منصب معين مؤهلا لشغل منصب أعلى مما هو فيه، ذلك بتحقيق جملة من المؤهلات والكفاءات. كما يساعد على التسيير الحسن للتنظيم، وبلوغ أهدافه في وقت قياسي وبكلفة أقل. (بوفلجة غياث، 2003، ص46).

يوضح الدكتور أحمد ماهر أن التكوين يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتعددة التي تشمل الفرد والمنظمة، ويمكن تلخيصها كما يلي:

زيادة كفاءة العاملين في أداء أعمالهم:

حيث يُسهم التكوين في تحسين قدرات الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة، وتخفيض معدلات الأخطاء والوقت الضائع.

مواكبة التطورات التكنولوجية والإدارية:

يُساعد التكوين على تحديث معارف ومهارات العاملين بما يتماشى مع ما يستجد من تطورات في مجال العمل.

الإعداد لشغل وظائف جديدة أو أعلى:

من خلال تدريب الأفراد لتأهيلهم لتولي مهام أو مناصب قيادية، كجزء من خطط الإحلال الوظيفي.Succession Planning

تغيير الاتجاهات والسلوكيات السلبية:

مثل مقاومة التغيير أو ضعف التعاون بين الفرق، وذلك عبر تنمية الوعي بأهمية العمل الجماعي والانضباط.

رفع الروح المعنوية والتحفيز:

يشعر الموظفون بالتقدير عندما يُستثمر في تطويرهم، مما يرفع من معنوياتهم ويزيد من ولائهم التنظيمي.

تحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل:

إذ يُعتبر التكوين جزءًا من الاستراتيجية العامة للمنظمة التي تهدف إلى تحقيق التفوق والتنافسية في السوق. (ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، 259-261)

7 أنواع التكوين:

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين بالمؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة الموظفين المستهدفين موظفين جدد موظفين قدامى، عمال تنفيذين عمال تحكم، إطارات ، تتقنين ، اداريين والاهداف المرجوة من عملية تكوين الموظفين اثناء الخدمة، ويقسم رشاد" أحمد عبد اللطيف " التكوين الى أنواع المتكونين ونوع المهام التي سيكلفون بأدائها، ويمكن الإشارة اليها كما يلي:

التكوين من حيث الزمان وينقسم الى نوعين:

التكوين قبل الخدمة وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين.

تكوين أثناء الخدمة ويكون هذا التكوين بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.

التكوين من حيث المكان وينقسم الى نوعين:

تكوين داخل المؤسسة.

تكوين خارج المؤسسة.

التكوين من حيث الهدف:

التكوين لتجديد المعلومات وهذا نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية.

تكوين المهارات ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة ورفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية.

التكوين السلوكي وهذا يهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة.

التكوين حسب احتياجات الأفراد:

التكوين الذاتي: هو ذلك النوع من التكوين الذي يقوم به الفرد لتطوير قدراته، على أن تتوفر له الظروف التي تساعده على تنمية نفسه في عمله .

التكوين الفردي: هو نوع من التكوين يهدف الى تنمية مهارة فرد يكون في حاجة الى التوجيه والإرشاد بهدف النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته، مع معالجة ما قد يصيب أداءه أو سلوكه من عيوب أو نقائض .

التكوين الجماعي: هو التكوين الذي يهدف الى التنمية الجماعية للأفراد وهو ذو تأثير إيجابي على الافراد الذين ينضمون اليه، حيث أن للجماعة تأثير على أعضائه.

التكوين المهني: يستهدف التعريف بالقواعد والإجراءات والأصول الواجب اتباعها لدى القيام بالعمل وإعطاء الفرصة اللازمة في التفهم والاستيعاب والممارسة وهو يمس الوافدين الجدد الذين لم يسبق لهم التعرف على العمل او التمرن على أدائه تتروح مدة التمهين ما بين معتدلة نسبيا الى طويلة .

التكوين المختبري: يجري في ظروف تماثل ظروف العمل فالمتكون مثلا، يمكن أن يقوم تحت اشراف مكون باستعمال مخرطة حتى يتم اتقان تشغيلها عندها يوجه الى الورشة الفعلية للخراطة وتستعمل المؤسسة الصناعية هذه الطريقة في تكوين التقنين .

تكوين الرؤساء والملاحظين: ويساعد على اختصار الوقت والجهد في نقل التعليمات الصحيحة بالطرق السليمة للأفراد والذين يقومون بالتنفيذ وتحقيق الاستخدام الأمثل للآلات والمواد وتخطيط كفئ لعمليات الإنتاج وجودته.

التكوين الإداري: ينصب هذا النمط من التكوين على الموارد البشرية العاملة في الوظائف الإدارية والتنظيمية وغالبا ما يتم التركيز من خلاله على الموارد البشرية العاملة بالإدارات الوسطى أو الدنيا في العمل الإداري كما يشمل أحيانا هذا التكوين العاملين الذين يستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا ، ان هذا النمط يعتمد على معالجة. (عبد اللطيف، 2001، ص112)

الخلاصة:

يمثل التكوين عملية منظمة تهدف إلى إكساب العاملين معارف ومهارات جديدة و تطوير الموجودة منها، بما يُعزز من فاعليتهم الفردية والجماعية داخل المؤسسة. وتختلف أشكال التكوين بين التكوين التمهيدي، والتكويني أثناء العمل، وجميعها تسعى إلى رفع كفاءة المورد البشري وضمان مساهمته الفعّالة في تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثالث: التطوير التنظيمي.

- التمهيد.

1- تعريف التطوير التنظيمي.

2- أهمية التطوير التنظيمي.

3- أهداف التطوير التنظيمي.

4- خصائص التطوير التنظيمي.

5- مجالات التطوير التنظيمي.

- خلاصة.

تمهيد:

في ظل بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتغير المستمر، أصبح التطوير التنظيمي ضرورة حتمية لضمان استمرارية المؤسسات وقدرتها التنافسية. ويُعد التطوير التنظيمي منهجًا مخططًا وشاملًا لتغيير بنية المؤسسة وسلوك أفرادها، باستخدام مبادئ العلوم السلوكية والإدارية، قصد تحسين الأداء العام وتحقيق التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية بشكل متزامن.

1 تعريف التطوير التنظيمي:

يعرف التطوير التنظيمي بأنه "عملية تغيير مخططة ومرسومة لتغيير التنظيم وتحويله من تنظيم ساكن إلى تنظيم حركي، يعتمد في أسلوبه التقييم المستمر الأساليبه من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة، واستغلال الفرص المتاحة، آخذاً بالاعتبار التحديات البيئية التي تواجه المنظمة". (القواسمة، 2002، ص16)

وهناك تعريف مماثل لكل من (فرينش وبيل French & W. Ball) جهد بعيد المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها ومساعدتها على عمليات التكيف والتجديد وذلك من خلال التعامل مع ثقافة المنظمة –خصوصاً ثقافة مجموعات العمل الرسمية – وذلك بمساعدة خبير التطوير، وبإستخدام نظريات وتكنولوجيا علوم السلوك التطبيقي بما في ذلك البحث العلمي. (Lavergne، 1981، ص252)

ويعرفه اللوزي على إنه "جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير وتنمية العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، إضافة إلى العمل على تغيير التكنولوجيا المستعلمة، والهياكل التنظيمية، وذلك سعياً لتطوير الموارد البشرية أو العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية". (اللوزي، 2002، ص32)

2 أهداف التطوير التنظيمي:

عملية التطوير لا تتم بطريقة عشوائية، إنما تكون عملية هادفة ومخططة وتختلف أهدافها باختلاف مشكلات وظروف المنظمات، ولكن الهدف الأساسي للتطوير التنظيمي هو

مساعدة المنظمات للقيام بتغييرات وتحويلات من وضعها الراهن إلى الوضع المستقبلي المرغوب عن طريق عرض وإيضاح مختلف الطرق والتصورات التي يمكن للمنظمة إتباعها من أجل تحقيق غاياتها، لذا قام الباحثان French & Bell, (1978) بتصنيف أهداف التطوير التنظيمي على النحو التالي:

على مستوى الفرد:

تعديل سلوك الافراد واكسابهم مهارات وقدرات جديدة تساعدهم في العمل.

تحقيق جو مناسب في العمل يسوده الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.

إيجاد اتصال مفتوح ومستمر في المنظمة يمكن كافة العاملين من طرح افكارهم ومقترحاتهم بشكل صريح وعدم التكتم عليها ومناقشتها في سبيل معالجة المشاكل التي يجدونها في العمل.

يهدف التطوير إلى تشجيع العاملين على ممارسة أسلوب الرقابة الذاتية والاعتماد عليها للرقابة الخارجية.

التطوير التنظيمي يهدف إلى تحسين مشاركة الأفراد العاملين بالمنظمة وتوليد الاحساس بالانتماء للمنظمة وهذا من شانه يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ولهذا السبب نعتبر هؤلاء الأفراد مسؤولين يستحقون العمل في بيئة محفزة ومكافئة. (Schermerhorn، 2002، 573)

على مستوى الجماعة:

يهدف التطوير إلى الحث على العمل الجماعي والتعاون والاحترام بين العاملين .

يهدف التطوير إلى ايجاد علاقات تبادلية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن الجماعة مما يؤدي إلى زيادة فاعلية الجماعات .

جعل عمليات الاتصال مفتوحة وأساليب القيادة فعالة والسيطرة على الصراعات التنظيمية وذلك من خلال زيادة الوعي بالعمل الجماعي .

تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة والاستماع لآراء ووجهات نظر العاملين . (زائد يوسف الحاج، 2009، ص195)

على مستوى المنظمة:

مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها ، ووضع العلاج لقصور الاداء .

تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف والادارة بالمشاركة بدلا من أسلوب الإدارة التقليدية .

تطوير إجراءات العمل في المنظمة وإدخال التكنولوجيا بطريقة سليمة والقيام بتدريب الأفراد عليها .

زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة للأفراد والجماعات وعمل المنظمة وكذا تكوين قيادات قادرة على الإبداع و راغبة فيه .

التصميم الاستراتيجي لبناء المنظمة من خلال وضع الخطة والأهداف والرسالة .

تكييف المنظمة ككل والأفراد بصفة خاصة مع التقنيات الحديثة. (حواطي أمال، 2011، ص36)

3 أهمية التطوير التنظيمي:

تبرز أهمية التطوير التنظيمي من خلال مواجهته للتحديات العديدة والمتنوعة التي تواجه المؤسسات الحديثة، ويمكن تلخيص هذه التحديات في أربع مجموعات هي :

التطور التكنولوجي:

إن معدله في هذا العصر يفوق بكثير كل معدلات التطور التي حدثت في الأوقات السابقة مما يشعر الفرد بالغربة وعدم الأمان؟

الإنفجار المعرفي وتقادم السلع:

قد تضاعفت الإصدارات في المجال المعرفي وأضحت دورة حياة المنتوجات أخذة في القصر، إذ أن نصف السلع التي تباع اليوم لم تكن موجودة منذ عشر سنوات.

التحولات الإجتماعية:

إن الأجيال الجديدة التي تلتحق بالمؤسسات تحمل معها قيما جديدة تختلف عن القيم التي تحملها الأجيال القديمة وعدم مراعاة هذا النوع من الإختلاف يؤدي لصراع والإضرار باستقرار المؤسسة. (بوريب طارق، 2010، ص74)

4 خصائص التطوير التنظيمي:

الإستهدافية: التطوير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجاليا، بل يتم في إطار شركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة. ومن هنا فإن إدارة التطوير تتجه نحو تحقيق هدف وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التطوير .

الشمولية: حيث يهتم برفع كفاءة كافة المكونات التنظيمية من هياكل تنظيمية، وأساليب تشغيلية، و موارد بشرية ومادية، وتكنولوجيا مع منح أهمية كبرى للعنصر البشري، وإيجاد التوافق والإنسجام بين كافة تلك العناصر .

التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التطوير ورغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التطوير .

الفاعلية: إن التغيير الذي تنشده جهود التطوير التنظيمي يعد جهداً مستمراً ودائماً وليس مؤقتاً أو آنياً .

الاهتمام بالعنصر البشري : إن عملية التطوير التنظيمي تقوم على قيم إنسانية، من خلال إيجاد مناخ تنظيمي يسود فيه التعاون والمصارحة والثقة المتبادلة .

القدرة على التطوير الابتكار : وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التطوير ، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الإرتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه. (شلبي جمانة عبد الوهاب، 2011، ص29)

5 مجالات التطوير التنظيمي:

يمكن أن يشمل التطوير التنظيمي مجالا واحدا أو عدة مجالات في أي مؤسسة، كما اختلف الكتاب في تصنيفها، فهناك من يرى في تصنيفه: أن التطوير التنظيمي " عادة ما ينصب على مجالات أربعة وهي تقنية التنظيمات وتتضمن المجال التكنولوجي، تغيير إتجاهات وقيم الأفراد العاملين، أي البعد الإنساني، تغيير المهام أي المجال الوظيفي، تغيير الهيكل التنظيمي أي المجال الهيكلي . "

وهناك من يصنفها إلى :

أ – الهيكل التنظيمي

الذي يعبر عن إطار يحدد الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً لتحقيق أهداف المنظمة. حيث تسعى المنظمة من خلال هيكلها التنظيمي إلى تحقيق أهداف عديدة منها :

–توضيح الإدارات والأقسام والوحدات داخل المنظمة، والمستويات الإدارية واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى .

كما توضح العلاقات الرسمية وخطوط السلطة ونقاط الإشراف والإتصال، وترتيب الوظائف والتنسيق بينها، تسهيل عمليات بناء الوحدات والأقسام والإدارات، تقليل الإزدواجية .

كم تسعى كذلك إلى إعادة تصميم الوظائف، تغيير الأساس الذي يقوم عليه الهيكل التنظيمي .

تخفيض نطاق الإشراف تعديل إجراءات العمل وخطواته، إحداث تغييرات في وسائل التنسيق تغيير القوى داخل المنظمة التحول من أسلوب المركزية إلى اللامركزية. (بلال خلف السكارنة، 2009، ص56)

ب – الجوانب السلوكية:

تحاول الإستراتيجيات السلوكية أن تغير من الإتجاهات والتصورات وأنماط السلوك للعاملين في التنظيم، وكل ذلك على افتراض أن هناك تغييراً سوف ينتج من ذلك سواء في الهياكل التنظيمية أو الأساليب التشغيلية لتحقيق الأهداف والتي نذكر منها :

–زيادة التفاعل والإلتزام لدى العاملين للحصول على مستوى مرتفع من الثقة والإبداع .

–تطوير الفرد وتحسين مستوى الدوافع والقدرات تطوير العلاقة بين الأشخاص وزيادة المهارات القيادية، تطوير العمل الجماعي والتفاعل بين المجموعات وتحسين التنسيق فيما بينها .

الحصول على زيادة في كفاءة التنظيم عن طريق زيادة المنفعة من العناصر الإنسانية والإدارية والإستخدام الأفضل لطاقات العاملين ومجهوداتهم، وإيجاد روح التعاون والجماعية وزيادة المهارات الإدارية .

ج – الجوانب التقني:

تؤثر الثورة التكنولوجية في كافة جوانبها والتي تعايشها المجتمعات في الوقت الحاضر على الهياكل التنظيمية أو الأساليب التشغيلية، لذلك فهناك محاولات مستمرة نحو إستخدام ذلك التقدم التقني لزيادة فعالية التنظيم وتجنب التأثيرات السيئة على العنصر الإنساني .

ومن هنا تحاول مجالات التطوير التنظيمي التركيز على الجوانب التكنولوجيا بما فيها من مهام ومعدات، وكشف أي خلل في التنظيم قد يكون سببه نقصا في الجوانب التقنية والعمل على تلافيها وتطويرها عن طريق المتخصصين في مجالات الحاسب أو نظم المعلومات. (بوريب طارق، 2010، ص88)

الخلاصة:

يمثل التطوير التنظيمي عملية تغيير مخططة تهدف إلى تحسين فعالية المؤسسة من خلال تعزيز قدرات الأفراد، تشجيع التفكير الإبداعي، ترسيخ الثقافة التنظيمية، وتبني التكنولوجيات الحديثة. ويُعد أداة استراتيجية لتحقيق التحول الإيجابي في ممارسات العمل والعلاقات التنظيمية، بما يُسهم في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع:

الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية.

-تمهيد.

-الدراسة الأساسية

-الدراسة الإستطلاعية

التمهيد :

بعد أن تم التطرق في الفصول السابقة على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع البحث التكوين و علاقته بالتطوير التنظيمي.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بمؤسسة مجمع برحال « BERRAHAL GROUP SPA AGRO WEST » وهران، و ذلك لدراسة التكوين و علاقته بالتطوير التنظيمي على أرض الواقع، و هذا ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العاملين، حيث حصلنا على المعلومات من الخلال الإستبيان الذي قمنا بتوزيعه عليهم و هذا ما سيوضح من خلال هذا الفصل إلى العناصر الرئيسية التالية :

التعريف بمؤسسة مجمع برحال « BERRAHAL GROUP SPA AGRO WEST » وهران.

الدراسة الإستطلاعية :

ثبات أداة البحث.

الدراسة الأساسية :

خصائص أفراد عينة الدراسة.

عرض النتائج و مناقشة النتائج.

إختبار فرضيات الدراسة.

1 التعريف بمؤسسة مجمع برحال:

مجمع برحال هي نتيجة إرث من الطموحات و المعرفة في قطاع الأغدية الزراعية منذ عام 1993. ولد المجمع من اندماج عائلي، و هي شركة ذات مسؤولية محدودة برأس مال قدره 4,219,066,000 دينار جزائري، و توظف أكثر من 1053 مورد بشري.

و تعمل المجموعة من خلال فروعها الأربعة على نشر أنشطتها بهدف تعزيز مكانتها الإقتصادية و الصناعية، من خلال تنويع أفضل لمنتجاتها و خدماتها.

2 تاريخ مجمع برحال:

1993: إنشاء شركة « SARL Froha Produits Alimentaires FPA » المتخصصة في بيع وتوزيع المنتجات الغذائية بالجملة والتجزئة.

1998: تعدد احتياجات السوق المحلي يدفع الشركة إلى توسيع نشاطها في استيراد وتصدير المنتجات الزراعية والغذائية. وبالتالي يقوموم المسؤولون بإجراء تغيير قانوني جديد تحت اسم جديد « SARL QUEST IMPORT » الذي يقدر رأس ماله المساهم ب1,000,000 دينار جزائري.

2002: توسع الشركة خبرتها في التجارة الخارجية وترفع مرة أخرى رأس مالها إلى 19,600,000 مسار آخر في مجال نقل البضائع يدخل حيز التنفيذ بعد تعديل قانوني يحتفظ بنفس اسم الشركة.

2007: إنشاء شركة فرعية« RACHIDIA » برأس مال قدره 300,400,000 دينار جزائري، فقط لتوحيد نشاطها مع شركة « SARL QUEST IMPORT » ويعمل التآزر الإضافي على تعزيز تدفق البضائع التي تنقلها الشركة من خلال أكثر من 70 شاحنة ومقطورة لضمان أفضل أوقات التسليم.

2008: تخوض الشركة تحديا صناعيا جديدا بعد استحواذها على مصفاتين عموميتين لشركة « EPE ENSURE » سابقا مستغانم وسيدي لخضر بعد عرض وافق عليه مجلس مساهمي الدولة بمبلغ 2,2 مليار دينار جزائري. وتم تنفيذ برنامج تأهيل بأكثر من 600 مليون دينار جزائري بهدف تحسين وضمان أداء المصنعين.

2012: مع شكلها القانوني الجديد قامت المجموعة بدمج قدراتها مع مختلف شركاتها الفرعية من خلال توحيد أولي للحسابات وزيادة رأس مالها المساهم إلى 1,600,400,000 دينار جزائري.

2013: زيادة الإمكانات الاقتصادية للمجمع بشكل أكبر مع إطلاق « GRANDE RAFFINERIE ORANAISE DU SUCRE » بطاقة إنتاجية تقدر بنحو 700 ألف طن سنويا. وتقع المصفاة في تفراوي، وتمتد على مساحة 9,4 هكتار، ومن المقرر أن تشغل أكثر من 455 موردا بشريا مباشرة عند دخولها حيز الاستغلال.

2017: سمح بدء تشغيل مصنع « GRANDE RAFFINERIE ORANAISE DU SUCRE » للمجموعة بتأكيد دعوتها الصناعية والاقتصادية على المستوى المحلي والدولي.

2022: إنشاء الشركة القابضة وزيادة رأس مال شركة " SPA AGRO WEST BERRAHAL GROUP" و "SPA GROS".

حدود البحث:

الحدود المكانية: مجمع برحال (الإدارة العامة المتواجدة بحي النخيل وهران) SPA BERRAHAL GROUP AGRO OUEST.

الحدود الزمانية: من 17 أفريل إلى 02 ماي.

3 خصائص الدراسة الإستطلاعية:

مواصفات عينة الدراسة الإستطلاعية:

1.3 الجنس:

الجدول رقم (1) يمثل متغير الجنس لدى عينة الدراسة الإستطلاعية (ن=40):

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	22	%55
أنثى	18	%45
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح لنا من خلال الجدول أن (55%) من أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية هم من الذكور، في حين أن (45%) من أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية هم من الإناث، و بالتالي يمكن القول أن عينة الدراسة غلب عليها الطابع الذكوري.

2.3 السن:

الجدول رقم (2) يمثل متغير السن لدى عينة الدراسة الإستطلاعية (ن=40):

السن	التكرار	النسبة المئوية
20 سنة أو أقل	0	%0
من 21 إلى 30 سنة	16	%40
من 31 إلى 40 سنة	5	%12.5

من 41 إلى 50 سنة	11	%27.5
من 51 سنة فما فوق	8	%20
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح لنا من خلال الجدول أن أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (20 سنة أو أقل) بلغت نسبتهم منعدمة، بينما أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 21 إلى 30 سنة) بلغت نسبتهم (40%)، في حين أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) بلغت نسبتهم (12.5%)، أما أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) بلغت نسبتهم (27.5%)، و في الأخير أفراد العينة الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 51 سنة فما فوق) بلغت نسبتهم (20%).

3.3 المستوى التعليمي:

الجدول رقم (3) يمثل متغير المستوى التعليمي لدى عينة الدراسة الإستطلاعية (ن=40):

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	0	%0
ثانوي	1	%2.5
جامعي	39	%97.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية الذين مستواهم التعليمي هو المستوى المتوسط منعدمة، في حين أن (2.5%) من أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية مستواهم التعليمي هو المستوى الثانوي، أما (97.5%) من أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية مستواهم التعليمي هو المستوى الجامعي نظرا لأنهم متحكمين و إطارات سامية.

4.3 الفئة المهنية:

الجدول رقم (4) يمثل متغير الفئة المهنية لدى عينة الدراسة الإستطلاعية (ن=40):

الفئة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
منفذ	11	%27.5
متحكم	15	%37.5
إطار	10	%25
إطار سامي	4	%10
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح لنا من خلال الجدول أن (27.5%) من أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية هم منفذين، بينما أن (37.5%) من أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية هم متحكمين، في حين أن (25%) من أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية هم إطارات، أما (10%) من أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية هم إطارات سامية.

5.3 الأقدمية:

الجدول رقم (5) يمثل متغير الأقدمية لدى عينة الدراسة الإستطلاعية (ن=40):

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات أو أقل	10	%25
من 6 إلى 10 سنوات	4	%10
من 11 إلى 15 سنة	9	%22.5
من 16 إلى 20 سنة	3	%7.5
من 21 إلى 25 سنة	7	%17.5
من 26 إلى 30 سنة	3	%7.5
31 سنة فما فوق	4	%10
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالب

و فيما يخص الأقدمية نجد أن (25%) من أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية تتراوح خبرتهم بين (5 سنوات أو أقل)، بينما (10%) من أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية تتراوح خبرتهم (من 6 إلى 10 سنوات)، في حين (22.5%) من أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية تتراوح خبرتهم (من 11 إلى 15 سنة)، أما (7.5%) من أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية تتراوح خبرتهم (من 16 إلى 20 سنة)، أما (17.5%) من أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية تتراوح خبرتهم (من 21 إلى 25 سنة)، أما (7.5%) من أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية تتراوح خبرتهم (من 26 إلى 30 سنة)، و في الأخير أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية الذين بلغت خبرتهم (31 سنة فما فوق) حددت نسبتهم ب (10%).

6.3 هل تم تكوينك من طرف المؤسسة:

الجدول رقم (6) يمثل متغير التكوين من طرف المؤسسة لدى عينة الدراسة الإستطلاعية (ن=40):

هل تم تكوينك من طرف المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	%100
لا	0	%0
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية الذين تم تكوينهم من طرف المؤسسة بلغت نسبتهم (100%).

7.3 عدد التكوينات المستفاذ منها:

الجدول رقم (7) يمثل متغير عدد التكوينات المستفاذ منها لدى عينة الدراسة الإستطلاعية (ن=40):

	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
عدد التكوينات	1	7	3.55	1.484

المصدر: من إعداد الطالب

يوضح الجدول رقم (7) متغير عدد التكوينات المستفاذ منها من طرف المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.55) و الإنحراف المعياري (1.484). أما الحد الأدنى لعدد التكوينات المستفاذ منها هو (1)، و الحد الأقصى هو (7).

8.3 مكان التكوين:

الجدول رقم (8) يمثل متغير مكان التكوين لدى عينة الدراسة الإستطلاعية (ن=40):

مكان التكوين	التكرار	النسبة المئوية
محلي	17	%42.5
جهوي	21	%52.5
وطني	0	%0
دولي	2	%5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح لنا من خلال الجدول أن (42.5%) من أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية تم تكوينهم محليا، بينما أن (52.5%) من أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية تم تكوينهم جهويا، في حين إنعدمت نسبة أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية الذين تم تكوينهم وطنيا، أما (5%) من أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية تم تكوينهم دوليا.

4 أدوات الدراسة الاستطلاعية:

تعريف الاستبيان التكوين و علاقته بالتطوير التنظيمي:

لقد استخدم الباحثين الإستبيان من أجل جمع البيانات اللازمة لتحقيق اهداف الدراسة، وقد تم الاعتماد عل الاستبيان التكوين و التطوير التنظيمي المطبق في دراسة (عقباني ربيعة، 2012) تحت عنوان:" التكوين و علاقته بالتطوير التنظيمي". والذي احتوى على (57) فقرة مقسمة على (05) ابعاد كالتالي :

-(16) فقرات تقيس بعد التكوين : 1،2،3،4،5،6،7،8،9،10،11،12،13،14،15،16 (ذات اتجاه موجب).

-(12) فقرات تقيس بعد مهارات العمال :
17،18،19،20،21،22،23،24،25،26،27،28 (ذات اتجاه موجب).

-(7) فقرات تقيس بعد التفكير الإبداعي : 29،30،31،32،33،34،35 (ذات اتجاه موجب).

-(12) فقرات تقيس بعد ثقافة المؤسسة :
36،37،38،39،40،41،42،43،44،45،46،47 (ذات اتجاه موجب).

-(10) فقرات تقيس بعد التكنولوجيا الحديثة : 48،49،50،51،52،53،54،55،56،57 (ذات اتجاه موجب).

ويكون تقييم كل عبارة في سلم لكرت المعبرة عن: دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، ابدا.

سلم لكرت للفقرات الموجبة: دائما (05)، غالبا (04)، أحيانا (03)، نادرا (02)، ابدا (01).

5 الخصائص السيكومترية للمقياس:

1.5 صدق استبيان التكوين و علاقته بالتطوير التنظيمي:

صدق الاتساق الداخلي لاستبيان التكوين و علاقته بالتطوير التنظيمي:

الجدول رقم (9) يمثل الإتساق الداخلي لبعد التكوين بفقراته:

إستبيان التكوين و علاقته بالتطوير التنظيمي			
الرقم	الإتساق الداخلي لبعد التكوين بفقراته	قيم الإرتباط	الدلالة
1	تم تكويني بعد تقديمي لطلب التكوين	0.717	0.001
2	تم تكويني بعد تقييم أدائي	0.842	0.001
3	برامج التكوين تتوافق مع احتياجاتي	0.771	0.001
4	تشجع المؤسسة العمال على التكوين	0.763	0.001
5	تم إعلامي عن أهداف المؤسسة على التكوين	0.737	0.001
6	وسائل التكوين المتوفرة تتوافق مع البرامد المسطرة	0.659	0.001
7	أتلقى تعويضات خاصة بالتكوين	0.869	0.001
8	طريقة التكوين جديدة بالنسبة لي	0.599	0.001
9	تم تكويني خلال ممارسة مهامي من طرف عامل ذو خبرة	0.818	0.001
10	تكونت بمراكز خارج المؤسسة	0.765	0.001
11	تم تقييمي مباشرة بعد التكوين	0.749	0.001

12	خضعت لمقابلة مع مشرفي بعد التكوين	0.766	0.001
13	حققت أهدافي الشخصية من التكوين	0.700	0.001
14	قمت بتكوين خارج عن تخصصي	0.736	0.001
15	تم تكويني لمرافقة العمال الجدد	0.750	0.001
16	أعتقد أن التكوين الجيد يساهم في تطوير المؤسسة	0.818	0.001
المجموع	40	%100	

المصدر: من إعداد الطالب

يبين الجدول رقم (9) الاتساق الداخلي لبعد التكوين بفقراته، حيث تبينت النتائج أنها كل القيم دالة، حيث تراوحت قيم الارتباطR بين (0.599) و(0.869) عند مستوى الدلالة (0.001).

الجدول رقم (10) يمثل الإتساق الداخلي لبعد مهارات العمال بفقراته:

الرقم	الإتساق الداخلي لبعد مهارات العمال بفقراته	قيم الإرتباط	الدلالة
17	أنجز مهامي بطريقة جيدة	0.796	0.001
18	أطبق معارفي النظرية	0.829	0.001
19	أفضل العمل مع الجماعة	0.772	0.001
20	أتواصل بسهولة مع زملائي	0.660	0.001
21	أتواصل بسهولة مع رؤسائي بالمؤسسة	0.798	0.001

22	أستطيع احديد أهمية المهمة و الوقت اللازم لإنجازها	0.766	0.001
23	أتكيف مع التغيير بالمؤسسة	0.773	0.001
24	أستطيع حل المشاكل بالمؤسسة	0.801	0.001
25	أستطيع أخذ القرارات في الزقت اللازم	0.877	0.001
26	أستطيع التنسيق بين معارفي النظرية و التطبيقية في تنفيذ مهامي	0.800	0.001
27	أنا بحاجة دائمة لتطوير مهاراتي	0.766	0.001
28	ألتزم بالإجراءات المكتوبة لإنجاز مهامي	0.774	0.001
المجموع	40	%100	

المصدر: من إعداد الطالب

يبين الجدول رقم (10) الاتساق الداخلي لبعد مهارات العمال بفقراته، حيث تبينت النتائج أنها كل القيم دالة، حيث تراوحت قيم الارتباطR بين (0.66) و(0.877) عند مستوى الدلالة (0.001).

الجدول رقم (11) يمثل الإتساق الداخلي لبعد التفكير الإبداعي بفقراته:

الرقم	الإتساق الداخلي لبعد التفكير الإبداعي بفقراته	قيم الإرتباط	الدلالة
29	محيط المؤسسة يسمح لي بالتعبير عن أفكار جديدة	0.791	0.001
30	بتمتع مشرفي المباشر بالمرونة و يتقبل اقتراحاتي	0.851	0.001
31	حالة بمكنني المبادرة في حالة ظهور مستجدات طارئة	0.849	0.001

32	العمل بالمؤسسة يساعدني على تطوير تفكير إبداعي	0.814	0.001
33	أتمتع بالإستقلالية في اتخاذ القرارات	0.829	0.001
34	يقر مشرفي بأساليب تدخلي و يشجعني	0.711	0.001
35	يتبنى فريق العمل طريقتي الجديدة لأداء المهام	0.835	0.001
المجموع	40	%100	

المصدر: من إعداد الطالب

يبين الجدول رقم (11) الاتساق الداخلي لبعد التفكير الإبداعي بفقراته، حيث تبينت النتائج أنها كل القيم دالة، حيث تراوحت قيم الارتباطR بين (0.711) و(0.851) عند مستوى الدلالة (0.001).

الجدول رقم (12) يمثل الإتساق الداخلي لبعد ثقافة المؤسسة بفقراته:

الرقم	الإتساق الداخلي لبعد ثقافة المؤسسة بفقراته	قيم الإرتباط	الدلالة
36	أقوم بمهام متعددة و صعبة في الوقت نفسه	0.882	0.001
37	يقدر المسئولون بالمؤسسة جهدي الفردي	0.918	0.001
38	أشعر باللإنتماء و الولاء اتجاه المؤسسة	0.851	0.001
39	أشارك في تحقيق أهداف المؤسسة	0.800	0.001
40	أعتبر المؤسسة بمثابة عائلتي الكبيرة	0.846	0.001
41	أتقاسم القيم السائدة في المؤسسة مع العمال	0.835	0.001

42	تعرفت على قيم المؤسسة عن طريق العمال الأقدم مني	0.816	0.001
43	أنا على علم بالنظام الداخلي للمؤسسة	0.851	0.001
44	يستعمل العمال بالمؤسسة خطابا خاصا بهم	0.816	0.001
45	أمارس مهامي بروح عالية و معنويات مرتفعة	0.797	0.001
46	أشعر باحترام و تقدير الآخرين	0.785	0.001
47	أثق في القرارات الصادرة عن المشرفين	0.781	0.001
المجموع	40	%100	

المصدر: من إعداد الطالب

يبين الجدول رقم (12) الاتساق الداخلي لبعد ثقافة المؤسسة بفقراته، تبينت النتائج أنها كل القيم دالة، حيث تراوحت قيم الارتباطR بين (0.781) و(0.918) عند مستوى الدلالة (0.001).

الجدول رقم (13) يمثل الإتساق الداخلي لبعد التكنولوجيا الحديثة بفقراته:

الرقم	الإتساق الداخلي لبعد التكنولوجيا الحديثة بفقراته	قيم الإرتباط	الدلالة
48	تستعمل المؤسسة وسائل الإتصال و الإعلام	0.817	0.001
49	أستخدم النظم المعلوماتية الجديدة بصفة جيدة	0.734	0.001
50	التسيير الإلكتروني بالمؤسسة يسهل طرق العمل	0.842	0.001
51	تستخدم المؤسسة التعليم الإلكتروني (التكوين باستخدام الأنترنيت)	0.866	0.001

52	أتقن التسيير الإلكتروني للوثائق	0.799	0.001
53	أستخدم الأنترانت كوسيلة اتصال بالمؤسسة	0.880	0.001
54	أتقن استخدام اللآلات الجديدة	0.821	0.001
55	تساهم التكنولوجية الحديثة في تقديم خدمات ذات جودة	0.904	0.001
56	تسمح التكنولوجيا الحديثة باختصار الوقت و زيادة كمية المهام المنجزة	0.856	0.001
57	التطور التكنولوجي يساهم في تطوير المؤسسة	0.821	0.001
المجموع	40	%100	

المصدر: من إعداد الطالب

يبين الجدول رقم (13) الاتساق الداخلي لبعد التكنولوجيا الحديثة بفقراته، تبينت النتائج أنها كل القيم دالة، حيث تراوحت قيم الارتباطR بين (0.734) و(0.904) عند مستوى الدلالة (0.001).

2.5 ثبات إستبيان التكوين و علاقته بالتطوير التنظيمي:

للكشف عن مستويات ثبات استبيان التكوين و علاقته بالتطوير التنظيمي يتم الاعتماد على الأساليب الاحصائية المتمثلة في طريقة ألفا كرونباخ وطريقة جوتمان.

الجدول رقم (14) يمثل مستويات ثبات استبيان التكوين وعلاقته بالتطوير التنظيمي:

	معامل ألفا كرونباخ	معامل جوتمان
إستبيان التكوين و علاقته بالتطوير التنظيمي	0.978	0.978

المصدر: من إعداد الطالب

يبين الجدول رقم (14) أن معاملات الثبات حسب جوتمان وألفا كرونباخ هي على التوالي تساوي (0.978) وهي قيم تدل على ثبات استبيان التكوين و علاقته بالتطوير التنظيمي المستخدم في الدراسة.

طريقة إعطاء الأوزان لإستبيان التوكين و علاقته بالتطوير التنظيمي:

لقد تم توزيع درجات الاجابة على استبيان التوكين و علاقته بالتطوير التنظيمي على سلم ليكرث الخماسي ذو الاتجاه الموجب:

دائما: 5.

غالبا: 4.

أحيانا: 3.

نادرا: 2.

أبدا: 1.

6 الدراسة الأساسية:

تمهيد:

تناول الباحثين فيما يلي مدة إجراء الدراسة الأساسية، ومجالها الجغرافي، ومنهج الدراسة الأساسية، ومجتمعها وعينتها، وخصائص عينة الدراسة، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة للتحقق من فرضيات الدراسة.

مكان وزمان إجراء الدراسة الأساسية:

لقد تم إجراء الدراسة الاستطلاعية ابتداء من 17-04-2025 إلى 02-05-2025 بنفس المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الاستطلاعية بمؤسسة « BERRAHAL GROUP SPA AGRO WEST ».

منهج الدراسة الأساسية:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف وتحليل العلاقة بين متغيري التكوين والتطوير التنظيمي في بيئة العمل. وقد تم استخدامه بغرض تفسير مدى تأثير التكوين كعملية منظمة ومخطط لها على مختلف مظاهر ومجالات التطوير التنظيمي داخل المؤسسة، دون التطرق إلى دراسة الفروق حسب الخصائص الديموغرافية للأفراد.

عينة الدراسة الأساسية:

إشتملت عينة الدراسة الأساسية على (80) فردا من منفذين و متحكمين و إطارات و إطارات سامية لمؤسسة « BERRAHAL GROUP SPA AGRO WEST » بوهران. تم اختيارهم بطريقة العينة العرضية من مختلف مصالح المؤسسة، حيث تم توزيع الاستبيان على (80) فردا، وتم استردادها من جميع أفراد العينة.

مواصفات عينة الدراسة الأساسية:

الجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة الأساسية:

الجنس:

الجدول رقم (15) يمثل متغير الجنس لدى عينة الدراسة الأساسية (ن=80):

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	48	%60
أنثى	32	%40
المجموع	80	%100

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح لنا من خلال الجدول أن (60%) من أفراد عينة الدراسة الأساسية هم من الذكور، في حين أن (40%) من أفراد عينة الدراسة الأساسية هم من الإناث، و بالتالي يمكن القول أن عينة الدراسة غلب عليها الطابع الذكوري.

السن:

الجدول رقم (16) يمثل متغير السن لدى عينة الدراسة الأساسية (ن=80):

السن	التكرار	النسبة المئوية
20 سنة أو أقل	0	%0
من 21 إلى 30 سنة	30	%37.5
من 31 إلى 40 سنة	15	%18.5
من 41 إلى 50 سنة	18	%22.5

من 51 سنة فما فوق	17	%21.3
المجموع	80	%100

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح لنا من خلال الجدول أن أفراد عينة الدراسة الأساسية الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (20 سنة أو أقل) بلغت نسبتهم منعدمة، بينما أفراد عينة الدراسة الأساسية الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 21 إلى 30 سنة) بلغت نسبتهم (37.5%)، في حين أفراد عينة الدراسة الأساسية الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) بلغت نسبتهم (18.5%)، أما أفراد عينة الدراسة الأساسية الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) بلغت نسبتهم (22.5%)، و في الأخير أفراد العينة الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 51 سنة فما فوق) بلغت نسبتهم (21.3%).

المستوى التعليمي:

الجدول رقم (17) يمثل متغير المستوى التعليمي لدى عينة الدراسة الأساسية (ن=80):

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	0	%0
ثانوي	6	%7.5
جامعي	74	%92.5
المجموع	80	%100

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة أفراد عينة الدراسة الأساسية الذين مستواهم التعليمي هو المستوى المتوسط منعدمة، في حين أن (7.5%) من أفراد عينة الدراسة الأساسية مستواهم التعليمي هو المستوى الثانوي، أما (92.5%) من أفراد عينة الدراسة الأساسية مستواهم التعليمي هو المستوى الجامعي نظرا لأنهم متحكمين و إطارات سامية.

الفئة المهنية:

الجدول رقم (18) يمثل متغير الفئة المهنية لدى عينة الدراسة الأساسية (ن=80):

الفئة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
منفذ	24	%30
متحكم	23	%28.7
إطار	22	%27.5
إطار سامي	11	%13.8
المجموع	80	%100

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح لنا من خلال الجدول أن (30%) من أفراد عينة الدراسة الأساسية هم منفذين، بينما أن (28.7%) من أفراد عينة الدراسة الأساسية هم متحكمين، في حين أن (27.5%) من أفراد عينة الدراسة الأساسية هم إطارات، أما (13.8%) من أفراد عينة الدراسة الأساسية هم إطارات سامية.

الأقدمية:

الجدول رقم (19) يمثل متغير الأقدمية لدى عينة الدراسة الأساسية (ن=80):

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات أو أقل	18	%22.5
من 6 إلى 10 سنوات	9	%11.3
من 11 إلى 15 سنة	13	%16.3
من 16 إلى 20 سنة	11	%13.8
من 21 إلى 25 سنة	15	%18.8
من 26 إلى 30 سنة	7	%8.8
31 سنة فما فوق	7	%8.8
المجموع	80	%100

المصدر: من إعداد الطالب

و فيما يخص الأقدمية نجد أن (22.5%) من أفراد عينة الدراسة الأساسية تتراوح خبرتهم بين (5 سنوات أو أقل)، بينما (11.3%) من أفراد عينة الدراسة الأساسية تتراوح خبرتهم (من 6 إلى 10 سنوات)، في حين (16.3%) من أفراد عينة الدراسة الأساسية تتراوح خبرتهم (من 11 إلى 15 سنة)، أما (13.8%) من أفراد عينة الدراسة الأساسية تتراوح خبرتهم (من 16 إلى 20 سنة)، أما (18.8%) من أفراد عينة الدراسة الأساسية تتراوح خبرتهم (من 21 إلى 25 سنة)، أما (8.8%) من أفراد عينة الدراسة الأساسية تتراوح خبرتهم (من 26 إلى 30 سنة)، و في الأخير أفراد عينة الدراسة الأساسية الذين بلغت خبرتهم (31 سنة فما فوق) حددت نسبتهم ب (8.8%).

هل تم تكوينك من طرف المؤسسة:

الجدول رقم (20) يمثل متغير التكوين من طرف المؤسسة لدى عينة الدراسة الأساسية (ن=80):

هل تم تكوينك من طرف المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	80	%100
لا	0	%0
المجموع	80	%100

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية الذين تم تكوينهم من طرف المؤسسة بلغت نسبتهم (100%).

عدد التكوينات المستفاذ منها:

الجدول رقم (21) يمثل متغير عدد التكوينات المستفاذ منها لدى عينة الدراسة الأساسية (ن=80):

	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
عدد التكوينات	1	7	3.55	1.606

المصدر: من إعداد الطالب

يوضح الجدول رقم (21) يمثل متغير عدد التكوينات المستفاذ منها من طرف المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.55) و الإنحراف المعياري (1.606). أما الحد الأدنى لعدد التكوينات المستفاذ منها هو (1)، و الحد الأقصى هو (7).

مكان التكوين:

الجدول رقم (22) يمثل متغير مكان التكوين لدى عينة الدراسة الأساسية (ن=80):

مكان التكوين	التكرار	النسبة المئوية
محلي	33	%41.3
جهوي	44	%55
وطني	0	%0
دولي	3	%3.8
المجموع	80	%100

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح لنا من خلال الجدول أن (41.3%) من أفراد عينة الدراسة الأساسية تم تكوينهم محليا، بينما أن (55%) من أفراد عينة الدراسة الأساسية تم تكوينهم جهويا، في حين إنعدمت نسبة أفراد عينة الدراسة الأساسية الذين تم تكوينهم وطنيا، أما (3.8%) من أفراد عينة الدراسة الأساسية تم تكوينهم دوليا.

الفصل الخامس:

تقديم نتائج الفرضيات ومناقشتها:

*تمهيد.

*عرض نتائج الفرضيات.

*مناقشة نتائج الفرضيات.

عرض التنائج:

تمهيد:

حسب استخدام الأساليب الإحصائية في الدراسة للإجابة عن التساؤلات التي تبنتها هذه الدراسة. ستعرض نتائج الدراسة فيما يلي وذلك حسب تسلسل التساؤلات. ستدرج النتائج المتعلقة متغيرات البحث.

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين و التطوير التنظيمي في مؤسسة مجمع برحال.

الجدول رقم (23) بعد متغير التكوين و التطوير التنظيمي:

	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدلالة الإحصائية	معامل إرتباط r
التكوين	3.7656	0.41392	<0,001	0,866**
التطوير التنظيمي	3.7207	0.46418	<0,001	0,866**

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح لنا من خلال نتيجة الجدول رقم (23) و هي متوسط حسابي قيمته 3،7656 و هي درجة تقترب من الدرجة القصوى لفئات الإجابة (5) و إنحراف معياري منخفض قيمته 0،41392 و هو ما يشير إلى درجة عالية من التجانس بين إجابات أفراد و يعكس إتفاقا عاما بالنسبة لبعد التكوين. و متوسط حسابي قيمته 3،7207 و هي درجة تقترب من الدرجة القصوى لفئات الإجابة (5) و إنحراف معياري قيمته 0،46418 و هو ما يشير إلى

درجة عالية من التجانس بين إجابات أفراد و يعكس إتفاقا عاما بالنسبة لبعد التطوير التنظيمي. كما تشير قيمة معامل الإرتباط (r=0,866) إلى وجود علاقة طردية قوية جدا بين التكوين و التطوير التنظيمي، و مستوى دلالة إحصائية (Sig. < 0,001). و بالتالي نقبل الفرضية البديلة. و هذه النتيجة تدل على أن الفرضية تحققت.

الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين و تحسين مهارات العمال في مؤسسة مجمع برحال.

الجدول رقم (24) بعد متغير التكوين و تحسين مهارات العمال:

	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدلالة الإحصائية	معامل إرتباط r
التكوين	3.7656	0.41392	<0,001	0,879**
تحسين مهارات العمال	3.7542	0.50349	<0,001	0,879**

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح لنا من خلال نتيجة الجدول رقم (24) و هي متوسط حسابي قيمته 3،7656 و هي درجة تقترب من الدرجة القصوى لفئات الإجابة (5) و إنحراف معياري منخفض قيمته 0،41392 و هو ما يشير إلى درجة عالية من التجانس بين إجابات أفراد و يعكس إتفاقا عاما بالنسبة لبعد التكوين. و متوسط حسابي قيمته 3،7542 و هي درجة تقترب من الدرجة القصوى لفئات الإجابة (5) و إنحراف معياري قيمته 0،50349 و هو ما يشير إلى

درجة عالية من التجانس بين إجابات أفراد و يعكس إتفاقا عاما بالنسبة لبعد تحسين مهارات العمال. كما تشير قيمة معامل الإرتباط (r=0,879) إلى وجود علاقة طردية قوية جدا بين التكوين و تحسين مهارت العمال، و مستوى دلالة إحصائية (Sig. < 0,001). و بالتالي نقبل الفرضية البديلة. و هذه النتيجة تدل على أن الفرضية تحققت.

الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين و تطوير التفكير الإبداعي في مؤسسة مجمع برحال.

الجدول رقم (25) بعد متغير التكوين و تطوير التفكير الإبداعي:

	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدلالة الإحصائية	معامل إرتباط r
التكوين	3.7656	0.41392	<0,001	0,790**
تطوير التفكير الإبداعي	3.7786	0.58346	<0,001	0,790**

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح لنا من خلال نتيجة الجدول رقم (25) و هي متوسط حسابي قيمته 3،7656 و هي درجة تقترب من الدرجة القصوى لفئات الإجابة (5) و إنحراف معياري منخفض قيمته 0،41392 و هو ما يشير إلى درجة عالية من التجانس بين إجابات أفراد و يعكس إتفاقا عاما بالنسبة لبعد التكوين. و متوسط حسابي قيمته 3،7786 و هي درجة تقترب من الدرجة القصوى لفئات الإجابة (5) و إنحراف معياري قيمته 0،58346 و هو ما يشير إلى

درجة عالية من التجانس بين إجابات أفراد و يعكس إتفاقا عاما بالنسبة لبعد تطوير التفكير الإبداعي. كما تشير قيمة معامل الإرتباط (r=0,790) إلى وجود علاقة طردية قوية جدا بين التكوين و تطوير التفكير الإبداعي، و مستوى دلالة إحصائية (Sig. < 0,001). و بالتالي نقبل الفرضية البديلة. و هذه النتيجة تدل على أن الفرضية تحققت.

الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين و تبني العمال لثقافة مؤسسة مجمع برحال.

الجدول رقم (26) بعد متغير التكوين و **تبني العمال لثقافة مؤسسة:**

	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدلالة الإحصائية	معامل إرتباط r
التكوين	3.7656	0.41392	<0,001	0,679**
تبني العمال لثقافة المؤسسة	3.6271	0.58084	<0,001	0,679**

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح لنا من خلال نتيجة الجدول رقم (26) و هي متوسط حسابي قيمته 3،7656 و هي درجة تقترب من الدرجة القصوى لفئات الإجابة (5) و إنحراف معياري منخفض قيمته 0،41392 و هو ما يشير إلى درجة عالية من التجانس بين إجابات أفراد و يعكس إتفاقا عاما بالنسبة لبعد التكوين. و متوسط حسابي قيمته 3،6271 و هي درجة تقترب من

الدرجة القصوى لفئات الإجابة (5) و إنحراف معياري قيمته 0،58084 و هو ما يشير إلى درجة عالية من التجانس بين إجابات أفراد و يعكس إتفاقا عاما بالنسبة لبعد تبني العمال لثقافة المؤسسة. كما تشير قيمة معامل الإرتباط (r=0,679) إلى وجود علاقة طردية قوية جدا بين التكوين و تبني العمال لثقافة المؤسسة، و مستوى دلالة إحصائية (Sig. < 0,001). و بالتالي نقبل الفرضية البديلة. و هذه النتيجة تدل على أن الفرضية تحققت.

الفرضية الجزئية الرابعة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين و تحكم العمال في التكنولوجيا الحديثة في مؤسسة مجمع برحال.

الجدول رقم (27) بعد متغير التكوين و تحكم العمال في التكنولوجيا:

	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدلالة الإحصائية	معامل إرتباط r
التكوين	3.7656	0.41392	<0,001	0,543**
تحكم العمال في التكنولوجيا	3.7525	0.59042	<0,001	0,543**

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح لنا من خلال نتيجة الجدول رقم (27) و هي متوسط حسابي قيمته 3،7656 و هي درجة تقترب من الدرجة القصوى لفئات الإجابة (5) و إنحراف معياري منخفض قيمته 0،41392 و هو ما يشير إلى درجة عالية من التجانس بين إجابات أفراد و يعكس إتفاقا عاما بالنسبة لبعد التكوين. و متوسط حسابي قيمته 3،7525 و هي درجة تقترب من

الدرجة القصوى لفئات الإجابة (5) و إنحراف معياري قيمته 0،59042 و هو ما يشير إلى درجة عالية من التجانس بين إجابات أفراد و يعكس إتفاقا عاما بالنسبة لبعد تحكم العمال في التكنولوجيا. كما تشير قيمة معامل الإرتباط (r=0,543) إلى وجود علاقة طردية قوية جدا بين التكوين و تحكم العمال في التكنولوجيا، و مستوى دلالة إحصائية (Sig. < 0,001). و بالتالي نقبل الفرضية البديلة. و هذه النتيجة تدل على أن الفرضية تحققت.

مناقش التنائج:

مناقشة الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتطوير التنظيمي في مؤسسة مجمع برحال.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية قوية جدًا ودالة إحصائيًا بين التكوين والتطوير التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.866$) بمستوى دلالة ($Sig. < 0.001$)، وهو ما يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين. كما أن المتوسطات الحسابية المرتفعة تشير إلى وجود إدراك إيجابي لدى العاملين بأهمية التكوين في دعم عملية التطوير التنظيمي.

ويُعزى ذلك إلى أن التكوين الفعال يزوّد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لفهم الأدوار الجديدة، ومواكبة التغيرات التنظيمية، والقدرة على التكيف مع المستجدات داخل بيئة العمل، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التحديث والاستجابة للتحديات.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الحديدي (2003) التي أثبتت أن التكوين أحد أهم أدوات التغيير التنظيمي الفعّال، وأن له دورًا محوريًا في تطوير الهياكل والأنظمة الداخلية للمؤسسة. كما أشارت دراسة Garavan et al. (1995) إلى أن برامج التكوين تساهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومحفزة على التحسين المستمر.

كذلك، أكدت دراسة Al-Ahmadi (2009) على أن التكوين الجيد يعزز من فعالية المؤسسات في مواجهة التحولات الخارجية والداخلية، ويساهم في تطوير القدرات التنظيمية الشاملة، سواء على مستوى العمليات أو الأفراد.

بناء على ما سبق، يمكن القول إن مؤسسة مجمع برحال تعتمد بدرجة معتبرة على التكوين كوسيلة لتحقيق التطوير التنظيمي، الأمر الذي يستدعي تعميق هذا التوجه وتوسيع برامجه بما يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتحسين مهارات العمال في مؤسسة مجمع برحال.

أوضحت النتائج أن هناك علاقة طردية قوية ودالة إحصائيًا بين التكوين وتحسين مهارات العمال($r = 0.879$) ، كما أن المتوسط الحسابي المرتفع يعكس وجود وعي بأهمية التكوين في تعزيز كفاءة الأفراد داخل المؤسسة.

ويمكن تفسير ذلك بأن التكوين يسهم مباشرة في سد فجوات الأداء لدى العاملين، من خلال تزويدهم بالمعرفة والمهارات العملية والتقنية التي يحتاجونها في أداء مهامهم اليومية، مما يؤدي إلى تحسين فعاليتهم وإنتاجيتهم.

وتتطابق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة أبو هاشم (2004) التي أشارت إلى أن التكوين يمثل أحد أبرز العوامل المؤثرة في تحسين أداء العاملين، خصوصًا عند تصميم البرامج التكوينية على ضوء الاحتياجات الفعلية. كما دعمت دراسة Pfeffer & Sutton (2000)هذا الطرح، حيث اعتبرت أن استثمار المؤسسات في تكوين الأفراد هو استثمار مباشر في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

كما أوضحت دراسة Salas et al. (2012) أن التكوين المصمم بناءً على تحليل دقيق للاحتياجات المهنية يُحدث فارقًا ملحوظًا في مستوى المهارات التقنية والمعرفية للعاملين.

بالتالي، فإن نتائج هذه الفرضية تعزز أهمية تصميم برامج تكوينية عملية وتطبيقية ترتبط باحتياجات العمال المباشرة وتسهم في رفع قدراتهم المهنية داخل مؤسسة مجمع برحال.

مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتطوير التفكير الإبداعي في مؤسسة مجمع برحال.

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية قوية بين التكوين وتطوير التفكير الإبداعي($r = 0.790$) ، بمستوى دلالة مرتفع (< 0.001)، وهو ما يشير إلى أثر التكوين في تحفيز القدرات الابتكارية لدى العاملين.

ويمكن تفسير ذلك بأن التكوين يفتح آفاقًا جديدة أمام العاملين، من خلال تعريفهم بأساليب عمل مختلفة، وتقنيات حديثة في حل المشكلات، وتشجيعهم على التفكير خارج النماذج التقليدية، مما يؤدي إلى تطوير قدراتهم الإبداعية.

وقد دعمت هذه النتيجة عدة دراسات، منها دراسة أبو النصر (2007) التي أكدت أن التكوين لا يقتصر فقط على تطوير المهارات الروتينية، بل يشمل أيضًا تنمية قدرات التفكير النقدي والإبداعي لدى العاملين. كما أكدت دراسة Mumford et al. (2002) أن بيئة العمل التي توفر التكوين المستمر تخلق مناخًا محفزًا على التفكير الابتكاري وإنتاج الأفكار الجديدة.

وفي دراسة أخرى لـ Basadur et al. (2000) ، تبين أن التكوين الذي يركز على مهارات التفكير الإبداعي يسهم في رفع جودة الأداء التنظيمي وتحسين طرق معالجة المشكلات داخل المؤسسة.

بناءً على ما سبق، فإن مؤسسة مجمع برحال تستفيد من برامج التكوين في تعزيز التفكير الخلاق لدى موظفيها، وهو أمر بالغ الأهمية في بيئة صناعية تتطلب الابتكار المستمر في أساليب العمل.

مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتبني العمال لثقافة المؤسسة في مجمع برحال.

تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بين التكوين وتبني ثقافة المؤسسة($r = 0.679$) ، ما يدل على الدور الذي يلعبه التكوين في ترسيخ القيم والمعايير التنظيمية داخل المؤسسة.

يُعزى هذا التأثير إلى أن التكوين لا يقتصر على نقل المهارات والمعرفة فقط، بل يمثل وسيلة لنقل الثقافة التنظيمية، مثل قيم الانضباط، العمل الجماعي، الجودة، الانتماء، والالتزام، مما يؤدي إلى تقوية الروابط بين العمال والمؤسسة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Schein (2010) التي بينت أن التكوين يعد من أهم الآليات التي تعتمد عليها المؤسسات لغرس ثقافتها بين العاملين. كما أشارت دراسة Martin & Siehl (1983) إلى أن برامج التكوين الموجهة تعزز من ولاء العاملين وتنمي الإحساس بالانتماء.

وفي دراسة أبو هشام (2004)، تبين أن تبني الثقافة التنظيمية لا يتم إلا عبر تدريب فعال يوضح للعمال فلسفة المؤسسة وسلوكياتها التنظيمية المطلوبة.

بالتالي، فإن النتيجة المتحصلة في هذه الدراسة تؤكد أن التكوين يلعب دورًا مهمًا في تدعيم ثقافة مجمع برحال لدى العاملين، مما يسهم في توحيد الرؤية وتحقيق الانسجام التنظيمي.

مناقشة الفرضية الجزئية الرابعة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتحكم العمال في التكنولوجيا الحديثة في مؤسسة مجمع برحال.

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية متوسطة القوة ودالة إحصائيًا بين التكوين والتحكم في التكنولوجيا الحديثة($r = 0.543$) ، ما يشير إلى أن التكوين يسهم بدرجة معتبرة في تمكين العمال من استخدام الوسائل التقنية الحديثة.

يفسر هذا بأن التكنولوجيا تتطور بسرعة، مما يفرض على المؤسسات الصناعية كبرى تحديات مستمرة في تكييف مواردها البشرية معها، ولا يمكن مواجهة هذا التحدي إلا من خلال برامج تكوينية تقنية، تركز على الجانب العملي وتحديث المهارات بشكل دائم.

وقد دعمت هذه النتيجة دراسة Al-Mughairi (2012) التي أكدت أن التكوين هو السبيل الوحيد لتقليص الفجوة الرقمية داخل المؤسسات الصناعية. كما بينت دراسة Noe (2010) أن التدريب المستمر يحسّن من استخدام الموظفين للتكنولوجيا ويدعم كفاءتهم التشغيلية.

كذلك، أشارت دراسة Panagiotakopoulos (2011) إلى أن المؤسسات التي تخصص موارد لتكوين موظفيها في التقنيات الحديثة تحقق أداء أعلى وإنتاجية أكبر مقارنة بالمؤسسات التي تهمل هذا الجانب.

بناء عليه، فإن النتائج تؤكد أهمية التكوين في تعزيز قدرة عمال مجمع برحال على التحكم في التكنولوجيا الحديثة، وتدعو إلى تعزيز التكوين الموجه نحو التحديث التكنولوجي المستمر.

الخاتمة:

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة الموسومة بـ: "التكوين وعلاقته بالتطوير التنظيمي في مؤسسة مجمع برحال", يمكن القول بأن التكوين يمثل اليوم أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لمواجهة تحديات البيئة المتغيرة والتطورات المتسارعة في مجال التكنولوجيا والمعرفة.

لقد سعت الدراسة إلى استقصاء مدى تأثير التكوين بمختلف أبعاده على مسار التطوير التنظيمي داخل المؤسسة، انطلاقًا من إشكالية بحثية حاولت الكشف عن العلاقة الارتباطية بين هذين المتغيرين عبر عينة من العاملين بمجمع برحال.

وقد أظهرت النتائج الإحصائية أن التكوين يسهم بشكل فعال في تحسين مهارات العمال، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وتعزيز انتمائهم لثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى تحسين قدرتهم على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، مما يدعم مسار التطوير التنظيمي الشامل.

إن النتائج المتوصل إليها تؤكد ما أفرزته الدراسات النظرية والتطبيقية السابقة من أن التكوين المستمر والمتجدد يعتبر الأداة الأكثر فاعلية في إعداد الموارد البشرية وتحسين جاهزيتها لمواجهة التحولات التنظيمية، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات كل مؤسسة واحتياجاتها الفعلية.

وبناء على ذلك، فإن المؤسسة مطالبة بتبني سياسات تكوينية مدروسة مبنية على التحليل الدقيق للاحتياجات التكوينية، مع الحرص على تحديث مضامين البرامج التكوينية وفق مستجدات بيئة الأعمال ومتطلبات التنمية التنظيمية.

وفي الأخير، تبقى هذه الدراسة مساهمة متواضعة في إثراء الموضوع، مع الاعتراف بوجود بعض القيود المرتبطة بالزمان والمكان وحجم العينة، مما يفتح آفاقًا مستقبلية أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات المعمقة حول هذا الموضوع الحيوي في بيئات ومؤسسات متنوعة.

التوصيات:

استنادًا إلى النتائج المتوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي:

تعزيز الاستثمار في برامج التكوين المستمر بما يتلاءم مع الحاجات الفعلية للعمل واحتياجات المؤسسة المستقبلية لضمان استمرارية التطوير التنظيمي.

تصميم برامج تكوين عملية وتطبيقية تركز على تنمية المهارات التقنية والمهنية للعاملين لمواجهة تحديات التطور التكنولوجي المتسارع.

دمج برامج تنمية التفكير الإبداعي في التكوين، من خلال تدريب العاملين على مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات بأساليب ابتكارية حديثة.

اعتماد التكوين كوسيلة لغرس ثقافة المؤسسة، عبر تضمين قيم المؤسسة وأهدافها ومبادئها التنظيمية ضمن محتويات البرامج التكوينية.

إجراء تقييم دوري لبرامج التكوين بهدف التأكد من فعاليتها وقياس أثرها المباشر على الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي.

تشجيع استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في التكوين، مثل التعليم الإلكتروني والتدريب عن بعد، بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي.

قائمة المراجع:

الزغيبي، خالد بن عبد الله. (2012). التدريب والتطوير الإداري: مدخل استراتيجي. الرياض: مكتبة العبيكان.

خليل، مصطفى. (2010). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم – الوظائف – التطبيقات . الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

الغامدي، علي بن محمد. (2015). أساليب التدريب وتنمية الموارد البشرية. جدة: دار الشريف للنشر والتوزيع.

ماهر، أحمد. (2005). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

جاري ديسلر. (2016). إدارة الموارد البشرية، دار المريخ.

حسن أحمد الطعاني. (2007). التدريب الإداري المعاصر. الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع.

باري كشواي. (2006). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الفاروق للنشر و التوزيع.

القواسمة، ص. ع. (2002). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي (ط1). عمان: دار وائل للنشر.

اللوزي، م. ع. (2002). إدارة التغيير التنظيمي (ط1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

زائد، ي. الحاج. (2009). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حواطي، أ. (2011). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي: مدخل لمواجهة تحديات التغيير في منظمات الأعمال (مذكرة ماجستير غير منشورة). جامعة الجزائر، الجزائر.

بوريب، ط. (2010). التغيير والتطوير التنظيمي: المدخل الحديث لإدارة التغيير في المنظمات (مذكرة ماجستير غير منشورة). جامعة الجزائر، الجزائر.

شلبي، ج. ع. (2011). التغيير والتطوير التنظيمي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

بلال، خ. السكارنة. (2009). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي: مدخل الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

أبو هشام، ج. (2004). أثر الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة على مؤسسات صناعية جزائرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الجزائر، الجزائر.

الحديدي، أ. (2003). إدارة الموارد البشرية: الإستراتيجيات والسياسات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

المغيري، ع. (2012). دور التدريب التقني في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصناعي. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية

المراجع الأجنبية:

French, W. L., & Bell, C. H. (1978). Organizational development: Behavioral science interventions for organization improvement (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Lavergne, R. J. (1981). Organization development: Diagnosis and intervention. Plano, TX: Business Publications.

Schermerhorn, J. R. (2002). Management (7th ed.). New York: John .Wiley & Sons

إستبيان البحث:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم و الأرغونوميا "التكوين و علاقته بالتطوير التنظيمي" أضع بين أيديكم هذا الإستبيان، راجية منكمخ التعاون من أجل جمع المعلومات الخاصة بالبحث.

أرجو منكم الإجابة على العبارات هذا الإستبيان بوضع علامة (x) في الخانة التي تراها مناسبة.

هذه المعلومات سرية و لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي و شكرا على المساعدة.

البيانات الشخصية:

-الجنس:

ذكر... أنثى...

-السن:

20 سنة أو أقل... 21-30 سنة... 31-40 سنة... 41-50 سنة...
51 سنة أو أكثر...

-المستوى التعليمي:

متوسط... ثانوي... جامعي...

-الفئة المهنية:

إطار سامي... إطار... متحكم... منفذ...

-الأقدمية:

5 سنوات أو أقل... 6-10 سنة... 11-15 سنة... 16-20 سنة... 21-25 سنة... 26-30 سنة... 31 سنة فما فوق...

-هل تم تكوينك من طرف المؤسسة؟

نعم... لا...

-مكان التكوين:

محلي... جهوي... وطني... دولي...

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	تم تكويني بعد تقديمي لطلب التكوين					
2	تم تكويني بعد تقييم أدائي					
3	برامج التكوين تتوافق مع احتياجاتي					
4	تشجع المؤسسة العمال على التكوين					
5	تم إعلامي عن أهداف المؤسسة على التكوين					
6	وسائل التكوين المتوفرة تتوافق مع البرامد المسطرة					

7	أتلقى تعويضات خاصة بالتكوين					
8	طريقة التكوين جديدة بالنسبة لي					
9	تم تكويني خلال ممارسة مهامي من طرف عامل ذو خبرة					
10	تكونت بمراكز خارج المؤسسة					
11	تم تقييمي مباشرة بعد التكوين					
12	خضعت لمقابلة مع مشرفي بعد التكوين					
13	حققت أهدافي الشخصية من التكوين					
14	قمت بتكوين خارج عن تخصصي					
15	تم تكويني لمرافقة العمال الجدد					
16	أعتقد أن التكوين الجيد يساهم في تطوير المؤسسة					

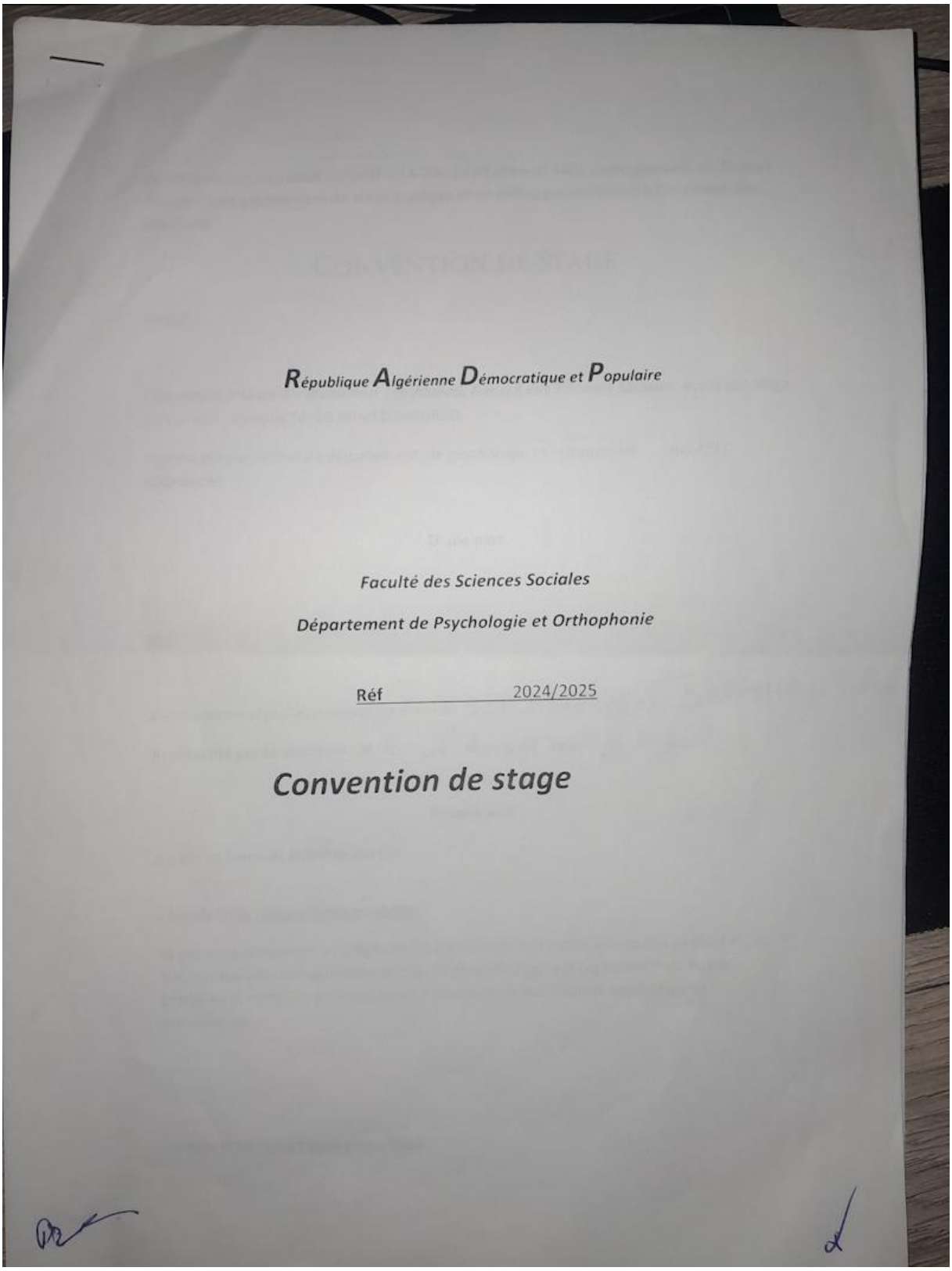
17	أنجز مهامي بطريقة جيدة					
18	أطبق معارفي النظرية					
19	أفضل العمل مع الجماعة					
20	أتواصل بسهولة مع زملائي					
21	أتواصل بسهولة مع رؤسائي بالمؤسسة					
22	أستطيع احديد أهمية المهمة و الوقت اللازم لإنجازها					
23	أتكيف مع التغيير بالمؤسسة					
24	أستطيع حل المشاكل بالمؤسسة					
25	أستطيع أخذ القرارات في الزقت اللازم					
26	أستطيع التنسيق بين معارفي النظرية و التطبيقية في تنفيذ مهامي					
27	أنا بحاجة دائمة لتطوير مهاراتي					

28	ألتزم بالإجراءات المكتوبة لإنجاز مهامي					
29	محيط المؤسسة يسمح لي بالتعبير عن أفكار جديدة					
30	بتمتع مشرفي المباشر بالمرونة و يتقبل اقتراحاتي					
31	حالة بمكنني المبادرة في حالة ظهور مستجدات طارئة					
32	العمل بالمؤسسة يساعدني على تطوير تفكير إبداعي					
33	أتمتع بالإستقلالية في اتخاذ القرارات					
34	يقر مشرفي بأساليب تدخلي و يشجعني					
35	يتبنى فريق العمل طريقتي الجديدة لأداء المهام					
36	أقوم بمهام متعددة و صعبة في الوقت نفسه					
37	يقدر المسئولون بالمؤسسة جهدي الفردي					

38	أشعر باللإنتماء و الولاء اتجاه المؤسسة					
39	أشارك في تحقيق أهداف المؤسسة					
40	أعتبر المؤسسة بمثابة عائلتي الكبيرة					
41	أتقاسم القيم السائدة في المؤسسة مع العمال					
42	تعرفت على قيم المؤسسة عن طريق العمال الأقدم مني					
43	أنا على علم بالنظام الداخلي للمؤسسة					
44	يستعمل العمال بالمؤسسة خطابا خاصا بهم					
45	أمارس مهامي بروح عالية و معنويات مرتفعة					
46	أشعر باحترام و تقدير الآخرين					
47	أثق في القرارات الصادرة عن المشرفين					

48	تستعمل المؤسسة وسائل الإتصال و الإعلام					
49	أستخدم النظم المعلوماتية الجديدة بصفة جيدة					
50	التسيير الإلكتروني بالمؤسسة يسهل طرق العمل					
51	تستخدم المؤسسة التعليم الإلكتروني (التكوين باستخدام الأنترنيت)					
52	أتقن التسيير الإلكتروني للوثائق					
53	أستخدم الأنترانت كوسيلة اتصال بالمؤسسة					
54	أتقن استخدام اللآلات الجديدة					
55	تساهم التكنولوجية الحديثة في تقديم خدمات ذات جودة					

56	تسمح التكنولوجيا الحديثة باختصار الوقت و زيادة كمية المهام المنجزة					
57	التطور التكنولوجي يساهم في تطوير المؤسسة					



République Algérienne Démocratique et Populaire

Faculté des Sciences Sociales

Département de Psychologie et Orthophonie

Réf 2024/2025

Convention de stage

Conformément au décret exécutif n°13-306 du 24 chaoual 1434 correspondant au 31 aout 2013 portant organisation de stage pratique et en milieu professionnel à l'intention des étudiants

CONVENTION DE STAGE

ENTRE :

l'*Université d'Oran 2 – Mohamed ben Ahmed, Faculté des Sciences Sociales* ayant son siège a Es SENEA , campus TALEB AHMED MOURAD .

représenté par le chef de département de psychologie et orthophonie ...BELABED Abdelkader

D'une part

Et :

L'établissement ou l'administration d'accueil : SPA ACO WEST BERRAHAL Group

Représenté par *Le directeur* : M. Le directeur général.

D'autre part

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

- Article N°01 : Dispositions générales :

La présente convention est régie par les dispositions de l'article 6 du decret exécutif n°13-306 du Chaoual 1434 correspondant au 31 aout 2013 portant organisation de stages pratiques et en milieu professionnel à l'intention des étudiants de psychologie et orthophonie.

-Article N°02 : Objet de la convention

-La présente convention a pour objet de préciser le cadre d'organisations et de déroulement des stages pratique et en milieu professionnel, à l'intention des étudiants du département de ***psychologie et d'orthophonie,*** l'***Université d'Oran 2 – Mohamed ben Ahmed, Faculté des Sciences Sociales.***

-Le stage concerne les étudiants inscrits en vue de l'obtention du diplôme en psychologie et ou du diplôme en orthophonie.

-L'organisme ci-dessus désigné accueille au sein de ses structures dans le cadre de stage pratiques . .

-Article N°03 : Objectifs du stage :

Le stage de formation a pour objet de :

- Permettre à l'étudiant de mettre en pratique ses connaissances théoriques méthodologiques acquis durant sa formation et réaliser le projet de fin d'études par la préparation d'un mémoire.
- Préparer l'étudiant à la vie professionnelle.
- Compléter le cursus pédagogique de l'étudiant.

-Article N°4 : Thèmes des stages et organisation du travail

Les thèmes des stages ainsi que les plans de travail des stagiaires et les objectifs assignés aux stages sont laissées à l'appréciation des encadreurs des stages et sont déterminés selon le programme d'études et le sujet de fin d'études validés par l'encadreur enseignant-chercheur de l'établissement universitaire, avec l'accord des instances pédagogiques de l'***Université d'Oran 2 – Faculté des Sciences Sociales*** et des instances concernées par la prise en charge des stages de l'établissement et de l'administration d'accueil.

-Article N°0 5 : Désignation des encadreurs et maître de stage

-L'établissement universitaire désigne un encadreur enseignant-chercheur, l'établissement d'accueil désigne un maître de stage.

- -Durant sa présence sur les lieux du stage, le stagiaire est placé sous l'autorité hiérarchique du maître de stage désigné.

-Il doit respecter strictement les dispositions du règlement intérieur de l'établissement ou de l'administration d'accueil et du service où il est affecté.

-Article N°06 :Modalité pratiques de déroulement du stage :

-Périodicité des stages

Les stages se dérouleront sur la période 15 jours

- Terrain de stage

-Couverture sociale du stagiaire

-La couverture de la sécurité sociale est assurée par l'***Université d'Oran 2 – Mohamed ben Ahmed, Faculté des Sciences Sociales***.

-Conditions d'absences du stagiaire

La gestion des absences est à la charge de l'encadreur enseignant-chercheur en charge de l'***Université d'Oran 2 – Mohamed ben Ahmed, Faculté des Sciences Sociales.***

-Article N° :07 Entrée en Vigueur : aucune des parties ne devra être considérée comme ayant failli a ses obligation contractuelles, dans la mesure ou l'exécution de celle –ci aurait été retardée, gênée ou empêchée par un cas de force majeure. Sera considéré cas de force majeure, toutes situation échappant complètement au contrôle des parties et qu'elles n'auraient pu raisonnablement ni prévenir,

Article N°0 8 : Aucune des parties ne devra être considérée comme ayant failli a ses obligations prévoir.

Article N°0 9 : Toute divergence relative à l'interprétation de la présente convention sera réglée à l'amiable .

La présente convention entre en vigueur à partir de la date de sa signature par les deux parties.

إزمران رشيد

L'établissement d'accueil

Université d'Oran 2 – Mohamed ben Ahmed,
Faculté des Sciences Sociales
Le chef de département

Représenté par le Directeur

LE DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES
Abdelkader MOUEDDENE

SPA AGRO WEST BERRAHAL GROUP
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
02, Rue Benhamouda Cheikh Hai Ennakhil ORAN
SUCCURSALE D'ORAN

ORAN le :

République Algérienne Démocratique et Populaire

Faculté des Sciences Sociales

Département de Psychologie et Orthophonie

Réf 2024/2025

Convention de stage

Conformément au décret exécutif n°13-306 du 24 chaoual 1434 correspondant au 31 aout 2013 portant organisation de stage pratique et en milieu professionnel à l'intention des étudiants

CONVENTION DE STAGE

ENTRE :

l'*Université d'Oran 2 – Mohamed ben Ahmed, Faculté des Sciences Sociales* ayant son siège a Es SENEA , campus TALEB AHMED MOURAD .

représenté par le chef de département de psychologie et orthophonie ...BELABED Abdelkader

D'une part

Et :

L'établissement ou l'administration d'accueil : SPA ACRAWEST BERRAHAL Group

Représenté par *Le directeur : M* D le directeur general

D'autre part

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

- **Article N°01 : Dispositions générales :**

La présente convention est régie par les dispositions de l'article 6 du décret exécutif n°13-306 du Chaoual 1434 correspondant au 31 aout 2013 portant organisation de stages pratiques et en milieu professionnel à l'intention des étudiants de psychologie et orthophonie.

-**Article N°02 : Objet de la convention**

-La présente convention a pour objet de préciser le cadre d'organisations et de déroulement des stages pratique et en milieu professionnel, à l'intention des étudiants du département de ***psychologie et d'orthophonie,*** l'***Université d'Oran 2 – Mohamed ben Ahmed, Faculté des Sciences Sociales.***

-Le stage concerne les étudiants inscrits en vue de l'obtention du diplôme en psychologie et ou du diplôme en orthophonie.

-L'organisme ci-dessus désigné accueille au sein de ses structures dans le cadre de stage pratiques . .

-Article N°03 : Objectifs du stage :

Le stage de formation a pour objet de :

- Permettre à l'étudiant de mettre en pratique ses connaissances théoriques méthodologiques acquis durant sa formation et réaliser le projet de fin d'études par la préparation d'un mémoire.
- Préparer l'étudiant à la vie professionnelle.
- Compléter le cursus pédagogique de l'étudiant.

-Article N°4 : Thèmes des stages et organisation du travail

Les thèmes des stages ainsi que les plans de travail des stagiaires et les objectifs assignés aux stages sont laissées à l'appréciation des encadreurs des stages et sont déterminés selon le programme d'études et le sujet de fin d'études validés par l'encadreur enseignant-chercheur de l'établissement universitaire, avec l'accord des instances pédagogiques de l'***Université d'Oran 2 – Faculté des Sciences Sociales*** et des instances concernées par la prise en charge des stages de l'établissement et de l'administration d'accueil.

-Article N°0 5 : Désignation des encadreurs et maître de stage

-L'établissement universitaire désigne un encadreur enseignant-chercheur, l'établissement d'accueil désigne un maître de stage.

- -Durant sa présence sur les lieux du stage, le stagiaire est placé sous l'autorité hiérarchique du maître de stage désigné.

-Il doit respecter strictement les dispositions du règlement intérieur de l'établissement ou de l'administration d'accueil et du service où il est affecté.

-Article N°06 :Modalité pratiques de déroulement du stage :

-Périodicité des stages

Les stages se dérouleront sur la période 15 jours

- Terrain de stage



-Couverture sociale du stagiaire

-La couverture de la sécurité sociale est assurée par l'***Université d'Oran 2 – Mohamed ben Ahmed, Faculté des Sciences Sociales***.

-Conditions d'absences du stagiaire

La gestion des absences est à la charge de l'encadreur enseignant-chercheur en charge de l'***Université d'Oran 2 – Mohamed ben Ahmed, Faculté des Sciences Sociales.***

-**Article N° :07** Entrée en Vigueur : aucune des parties ne devra être considérée comme ayant failli a ses obligation contractuelles, dans la mesure ou l'exécution de celle –ci aurait été retardée, gênée ou empêchée par un cas de force majeure. Sera considéré cas de force majeure, toutes situation échappant complètement au contrôle des parties et qu'elles n'auraient pu raisonnablement ni prévenir,

Article N°0 8 : Aucune des parties ne devra être considérée comme ayant failli a ses obligations prévoir.

Article N°0 9 : Toute divergence relative à l'interprétation de la présente convention sera réglée à l'amiable .

La présente convention entre en vigueur à partir de la date de sa signature par les deux parties.

بن ثابت مدوري

L'établissement d'accueil

17 AVR. 2025

Université d'Oran 2 – Mohamed ben Ahmed,
Faculté des Sciences Sociales
Le chef de département

Représenté par le Directeur

LE DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

Abdelkader MOUEDDENE

SPA AGRO WEST DERRAHAL GROUP – SUCCURSALE D'ORAN – DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES 02, Rue Benhamouda Cheikh Hai Ennakhil ORAN

ORAN le :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
The People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
University of Oran 2 "Mohamed Ben Ahmed"
كلية العلوم الاجتماعية

جامعة وهران 2

قسم علم النفس والأرطفونيا
شعبة:علم النفس

الرقم : /ق ع ن أ/ك ع إ/ج و 2025/2

وهران في : 17 أفريل

إلى السيد : رئيس مصلحة الموارد البشرية
بمجمع بن حال

الموضوع: طلب اجراء تربص تطبيقي لنهاية الدراسة لنيل "شهادة ماستر"

سيدي،

تحية طيبة وبعد، بهدف تحضير الطلبة الآتية أسماؤهم:

1) الطالب (ة): بن ثابت محمد يا
2) الطالب (ة): إبن وناس رشيد

والمسجلين في السنة الثانية ماستر (ل م د) تخصص: العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

يشرفنا أن نطلب خدمتكم بقبول إجراء التربص التطبيقي في هيئتكم، استكمالا

للمسار البيداغوجي للتكوين في طور الماستر، والذي يمكن الطالب من التأقلم مع الجوانب العملية والميدانية وتطبيق معارفه النظرية.

وفي الأخير فإننا نبقى مستعدين لتقديم كل معلومة إضافية ضرورية ونشكركم مسبقاً على تعاونكم.

17 AVR. 2025
SPA AGRO WEST BERRAHAL GROUP - SUCCURSALE D'ORAN -
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
02, Rue Benhamouda Cheikh Hai Ennakhil ORAN

رئيس الهيئة المستقبلة
LE DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES
Abdelkader MOUEDDENE

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
قسم علم النفس و الارطفونيا
نيابة القسم للبيداغوجيا

رئيس القسم
د. محمد
نائب رئيس القسم
قسم علم النفس والأرطفونيا
كلية العلوم الاجتماعية

Adresse : B.P.1015 El Menaour Oran 31000 Algérie العنوان: ص.ب.1015 المنور وهران 31000 الجزائر