

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

العنوان:

## أثر البرامج التدريبية على السلوك التنظيمي

دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبين:

عمار عقيب

فاتح غويل

إشراف الدكتورة:

حياة نجار

لجنة المناقشة:

|               |       |            |       |                |
|---------------|-------|------------|-------|----------------|
| د. سامية يغني | ..... | جامعة جيجل | ..... | رئيساً         |
| أ. هند لبصير  | ..... | جامعة جيجل | ..... | ممتحناً        |
| د. حياة نجار  | ..... | جامعة جيجل | ..... | مشرفاً ومقرراً |

السنة الجامعية: 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرفان



بعد أن منّ الله علينا بإنجاز هذا البحث، فإننا توجه إلى الله سبحانه وتعالى  
بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به، فوفقنا إلى ما نحن فيه،  
راجين منه دوام نعمه وكرمه، وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر  
الناس لا يشكر الله"، فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأساتذة المشرفة "حياة نجار"  
التي ساعدتنا ولم تبخل علينا بتوجيهاتها القيمة طيلة فترة إنجاز هذا العمل، وشكر خاص  
للأستاذين "عمران بويرب" و"عيسى نجيمي" على حسن تعاونهم مع جميع  
الطلبة.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى السيد "كمال بن نافع" مدير التكوين بالمؤسسة الاستشفائية  
وإلى جميع الموظفين الذين ساعدونا في هذا البحث والتسهيلات التي قدموها لنا  
خلال فترة التبرص.

وختاماً، نسجل شكرنا إلى جميع عمال مصلحة المستخدمين بالجامعة الذين ساعدونا في  
الحصول على الوثائق الضرورية للبحث، كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى كل عمال مكتبة  
الكلية وإلى كل الأساتذة الذين درّسونا طيلة مشوارنا الدراسي، وإلى كل من ساعدنا  
ولوبكلمة طيبة.



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة

العنوان

|     |                             |
|-----|-----------------------------|
| I   | شكر وعرفان.....             |
| II  | الفهرس.....                 |
| III | قائمة الجداول والأشكال..... |
| أ   | مقدمة عامة.....             |

### الفصل الأول: مدخل إلى البرامج التدريبية

|    |   |
|----|---|
| 8  | تمهيد.....  |
| 9  | المبحث الأول: أساسيات حول البرامج التدريبية.....    |
| 9  | المطلب الأول: مفهوم البرنامج التدريبي.....          |
| 12 | المطلب الثاني: مبادئ البرنامج التدريبي.....         |
| 14 | المطلب الثالث: أهداف البرنامج التدريبي.....         |
| 16 | المبحث الثاني: متطلبات البرنامج التدريبي.....       |
| 16 | المطلب الأول: عناصر البرنامج التدريبي.....          |
| 18 | المطلب الثاني: أنواع البرامج التدريبية.....         |
| 21 | المطلب الثالث أساليب البرامج التدريبية.....         |
| 25 | المبحث الثالث: مراحل إعداد البرنامج التدريبي.....   |
| 25 | المطلب الأول: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية..... |
| 29 | المطلب الثاني: مرحلة تصميم البرنامج التدريبي.....   |
| 32 | المطلب الثالث: مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي.....   |
| 34 | المطلب الرابع: مرحلة تقييم البرنامج التدريبي.....   |
| 39 | خلاصة الفصل.....                                    |

### الفصل الثاني: انعكاسات البرامج التدريبية على السلوك التنظيمي

|    |   |
|----|---|
| 41 | تمهيد.....  |
| 42 | المبحث الأول: عموميات السلوك التنظيمي.....          |
| 42 | المطلب الأول: مفهوم السلوك التنظيمي.....            |
| 45 | المطلب الثاني: التطور التاريخي للسلوك التنظيمي..... |
| 47 | المطلب الثالث: عناصر ونماذج السلوك التنظيمي.....    |
| 51 | المطلب الرابع: نواتج السلوك التنظيمي.....           |

|    |   |
|----|---|
| 53 | المبحث الثاني: محددات السلوك التنظيمي.....                                |
| 53 | المطلب الأول: المحددات الفردية للسلوك التنظيمي.....                       |
| 61 | المطلب الثاني: المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي.....                     |
| 64 | المطلب الثالث: المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي.....                    |
| 71 | المبحث الثالث: العلاقة بين البرامج التدريبية والسلوك التنظيمي.....        |
| 71 | المطلب الأول: تقنيات البرامج التدريبية في تعديل السلوك التنظيمي.....      |
| 73 | المطلب الثاني: البرامج التدريبية والمحددات الفردية للسلوك التنظيمي.....   |
| 79 | المطلب الثالث: البرامج التدريبية والمحددات الجماعية للسلوك التنظيمي.....  |
| 81 | المطلب الرابع: البرامج التدريبية والمحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي..... |
| 84 | خلاصة الفصل.....  |

### الفصل الثالث: واقع برامج التدريب وأثرها على السلوك التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية " محمد الصديق بن يحيى " - جيجل -

|     |  |
|-----|--|
| 86  | تمهيد.....   |
| 87  | المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية.....                |
| 87  | المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.....             |
| 89  | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية.....     |
| 93  | المطلب الثالث: واقع برامج التدريب بالمؤسسة العمومية الاستشفائية..... |
| 96  | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....                 |
| 96  | المطلب الأول: منهجية الدراسة.....                                    |
| 98  | المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المعتمدة.....                      |
| 99  | المطلب الثالث: صدق وثبات الإستبانة.....                              |
| 104 | المبحث الثالث: تحليل بيانات ونتائج الدراسة.....                      |
| 104 | المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.....         |
| 109 | المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة.....                              |
| 118 | المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحديد الفروق.....                    |
| 131 | خلاصة الفصل.....   |
| 133 | الخاتمة.....   |
| -   | قائمة المراجع  |
| -   | قائمة الملاحق  |
| -   | ملخص   |

# قائمة الأشكال والجداول

## قائمة الأشكال و الجداول

### 1- قائمة الأشكال:

| الصفحة | عنوان الشكل  | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 15     | التكامل بين أهداف البرنامج التدريبي  | 01        |
| 26     | فجوة الأداء  | 02        |
| 27     | مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية   | 03        |
| 45     | أهداف دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسات  | 04        |
| 48     | العناصر الهامة في السلوك التنظيمي  | 05        |
| 49     | نموذج السلوك الفردي  | 06        |
| 49     | نموذج السلوك بين فردين   | 07        |
| 50     | نموذج سلوك الجماعة   | 08        |
| 57     | عناصر الإتجاه  | 09        |
| 67     | عناصر الإتصال  | 10        |
| 90     | الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد الصديق بن يحيى"-جيجل- | 11        |
| 104    | توزيع أفراد العينة حسب الجنس   | 12        |
| 105    | توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية   | 13        |
| 105    | توزيع أفراد العينة حسب السن  | 14        |
| 106    | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي  | 15        |
| 107    | توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل   | 16        |
| 107    | توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية  | 17        |
| 108    | توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية المشاركون فيها                      | 18        |



## 2- قائمة الجداول:

| الصفحة | عنوان الجدول  | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 18     | أنواع البرامج التدريبية   | 01         |
| 88     | توزيع الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية "محمد الصديق بن يحي" | 02         |
| 97     | الإحصائيات الخاصة بالاستبانة                                    | 03         |
| 98     | جدول التوزيع لمقياس ( لكارت)                                    | 04         |
| 99     | الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني (البرامج التدريبية)          | 05         |
| 100    | الصدق الداخلي لفقرات الفرع الأول (التعلم)                       | 06         |
| 100    | الصدق الداخلي لفقرات الفرع الثاني (القيم والاتجاهات)            | 07         |
| 101    | الصدق الداخلي لفقرات الفرع الثالث (الدافعية)                    | 08         |
| 101    | الصدق الداخلي لفقرات الفرع الرابع (جماعات و فرق العمل)          | 09         |
| 102    | الصدق الداخلي لفقرات الفرع الخامس (الانتماء الوظيفي)            | 10         |
| 102    | الإتساق البنائي لفروع المحور الثالث (السلوك التنظيمي)           | 11         |
| 103    | صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة                              | 12         |
| 103    | معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)                               | 13         |
| 104    | توزيع أفراد العينة حسب الجنس                                    | 14         |
| 105    | توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية                        | 15         |
| 105    | توزيع أفراد العينة حسب السن                                     | 16         |
| 106    | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي                         | 17         |
| 107    | توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل                        | 18         |
| 107    | توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية                           | 19         |
| 108    | توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية المشاركون فيها     | 20         |
| 109    | اختبار التوزيع الطبيعي <sup>a</sup> Kolmogorov-Smirnov          | 21         |
| 109    | تحليل فقرات ( البرامج التدريبية)                                | 22         |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 113 | تحليل فقرات التعلم   | 23 |
| 114 | تحليل فقرات القيم والاتجاهات   | 24 |
| 115 | تحليل فقرات الدافعية   | 25 |
| 116 | تحليل فقرات جماعات وفرق العمل  | 26 |
| 117 | تحليل فقرات الانتماء الوظيفي   | 27 |
| 118 | اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (KS)                          | 28 |
| 119 | نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة | 29 |
| 120 | نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الأولى                                  | 30 |
| 121 | نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الثانية                                 | 31 |
| 123 | نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الثالثة                                 | 32 |
| 124 | نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرابعة                                 | 33 |
| 125 | نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الخامسة                                 | 34 |
| 126 | نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية                                | 35 |
| 127 | نتائج اختبار t لفروق المبحوثين بالنسبة لمتغير الجنس                          | 36 |
| 128 | تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية                       | 37 |
| 128 | تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير السن                                    | 38 |
| 129 | تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي                        | 39 |
| 129 | تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الأقدمية في العمل                       | 40 |
| 130 | تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الفئة الوظيفية                          | 41 |
| 130 | تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية المشارك فيها      | 42 |

# مقدمة عامة

تواجه المؤسسات اليوم رهانات متعددة مصدرها القوى التنافسية والتحديات الناشئة عن العولمة، انفتاح الأسواق وانهيار حواجز وموانع حرية التجارة وتدفقات رأس المال، إلى جانب الثورة التكنولوجية الجديدة والمتمثلة في الإلكترونيات وتكنولوجيا الاتصالات، التي أصبحت المؤسسات تتسابق من أجل الحصول عليها كونها أضحت أساس اكتساب الميزات التنافسية.

لقد كان من نتائج هذه التطورات المتلاحقة في بيئة المؤسسة واتساع استخدام التكنولوجيات الحديثة والمعقدة، تغيير وتعديل في أساليب العمل القديمة والميل إلى إعادة تصميم بعض الوظائف حتى تكون أكثر إنتاجية، إلى جانب ظهور وظائف جديدة، وهو ما تمخض عنه ظهور حاجة ماسة إلى تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية، مما استدعى من المؤسسات اللجوء إلى إعداد برامج تدريبية تتوافق واحتياجات هذه الموارد تهدف من خلالها إلى تنمية قدراتهم، تطوير مهاراتهم، تعزيز معارفهم وخبراتهم وتوجيه سلوكياتهم واتجاهاتهم، وهذا بغرض تأهيلهم لمسايرة التصميمات الجديدة للوظائف الحالية، وتدريبهم على الأداء الفعال للوظائف الحديثة التي أفرزتها التطورات الحاصلة.

وبالتالي، فإن التدريب لم يعد عملية اختيارية، بل أصبح حتمية إستراتيجية وحاجة ملحة للمنظمات الحديثة التي تحرص على وضع برامج تدريبية متكاملة تركز لها الوقت والجهد والمال بغية الحصول على مردود إيجابي لها وللأفراد العاملين بها.

كما يعتبر السلوك التنظيمي من المجالات الحديثة التي يتطرق إليها الباحثون في مجال الإدارة، وتبرز أهمية هذا المجال كونه مدخلا يجمع بين النظرية والتطبيق، فهو لا يقتصر على مجرد استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسات، بل يمتد إلى توفير مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التطبيقية التي يمكن استخدامها في علاج المشكلات التنظيمية الإدارية .

لقد أسفرت الدراسات والبحوث المرتبطة بحقل السلوك التنظيمي عن العديد من المفاهيم التي تركز على أرضية الواقع وملابساته، مستهدفة بذلك تحقيق درجة عالية من الانسجام بين الأهداف التنظيمية المراد تحقيقها من طرف المؤسسة وسلوك الأفراد العاملين بها، مما يعطي للمؤسسة قدرا كبيرا من الاستقرار واستمرارية الأداء بما يضمن تحقيق الأهداف المبتغاة .

### ◀ إشكالية البحث

من منطلق أهمية البرامج التدريبية وما يترتب عنها من آثار سلبية أو ايجابية في السلوك التنظيمي، تبلورت فكرة هذه الدراسة وتمت صياغة الإشكالية التالية:

❖ ما مدى تأثير البرامج التدريبية على السلوك التنظيمي للموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية

"محمد الصديق بن يحيى"-جيجل- ؟

إن محاولة الإجابة على هذه الإشكالية طرحت أمامنا عدة استفسارات ندرج أهمها في شكل تساؤلات

فرعية كما يلي:

- ما المقصود بالبرامج التدريبية ؟
- ما المقصود بالسلوك التنظيمي؟
- ما هو واقع برامج التدريب في المؤسسة العمومية الإستشفائية ؟
- ما مدى تأثير البرامج التدريبية على السلوك التنظيمي ؟

← فرضيات البحث

❖ الفرضية العامة (الرئيسية)

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للبرامج التدريبية على السلوك التنظيمي للموظفين في المؤسسة.

❖ الفرضيات الفرعية: تنفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للبرامج التدريبية على تعلم الموظفين؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للبرامج التدريبية على قيم واتجاهات الموظفين؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للبرامج التدريبية على دافعية الموظفين؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للبرامج التدريبية على جماعات وفرق العمل؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للبرامج التدريبية على الانتماء الوظيفي للموظفين.

← أهمية البحث

تتمثل أهمية هذا البحث في تحديد مدى فعالية البرامج التدريبية في التأثير على سلوك الأفراد للوصول إلى ما تطمح إليه المؤسسة من تحقيق لأهدافها المرجوة ولأهداف أفرادها. مما يتطلب ضرورة الاهتمام ببرامج التدريب باعتبارها وسيلة مهمة من وسائل تكيف الموارد البشرية في المؤسسات.

تبرز أهمية هذه الدراسة أيضا في الإثراء العلمي الذي يمكن أن تصيفه في مجال البرامج التدريبية وتأثيرها على السلوك التنظيمي، فضلا عن اعتبارها مرجعا لدراسات مستقبلية في نفس المجال. أما بالنسبة لأهمية هذا البحث من الناحية العملية فتكمن في إمكانية استفادة المسؤولين في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة من النتائج المتوصل إليها والتوصيات المقترحة وأخذها كمرجع عند صياغة البرامج التدريبية.

## ← أهداف الدراسة

تتجلى أهداف الدراسة في التعرف على مدى الاستفادة من البرامج التدريبية التي تحصل عليها الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية، وتحديد أثر هذه البرامج على السلوك التنظيمي للموظفين في المؤسسة سواء من حيث التعلم، القيم والاتجاهات، الدافعية، جماعات وفرق العمل والانتماء الوظيفي، مما يسمح بإعطاء صورة واقعية عن مدى تطبيق برامج التدريب في المؤسسة الإستشفائية، وتوفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع، ومن ثم إثراء رصيد المكتبة.

## ← أسباب اختيار الموضوع

يعود اختيارنا لهذا الموضوع لعدة اعتبارات:

- إبراز فعالية البرامج التدريبية وتأثيرها على السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.
- توسيع معارفنا نظريا وعمليا من خلال معرفة مدى استعمال المعلومات النظرية في الميدان العملي.
- نقص الدراسات التي تتناول الربط بين المتغيرين ( البرامج التدريبية والسلوك التنظيمي).
- انعدام هذا الموضوع في مكتبتنا، وميولنا الشديد إلى هذا النوع من المواضيع وتوجهنا إليه.

## ← منهج الدراسة

إن طبيعة الموضوع أملت علينا المزج بين عدة مناهج. المنهج الوصفي لتغطية الجزء النظري وضبط الإطار المفاهيمي لموضوع البحث. أما الجزء التطبيقي فقد تطلب منا استخدام كل من المنهج التحليلي ومنهج دراسة حالة، فضلا عن توظيف الأدوات الإحصائية لاختبار صحة الفرضيات والوقوف على واقعية النتائج المتوصل إليها.

## ← الإطار الزمني والمكاني للدراسة

من أجل إعداد هذه الدراسة قمنا بإجراء دراسة ميدانية امتدت من 03 مارس 2016 إلى 03 ماي 2016، وذلك باختيارنا للمؤسسة الاستشفائية "محمد الصديق بن يحيى" التابعة لولاية جيجل، باعتبار هذه المؤسسة مناسبة لإجراء دراسة تتناسب مع موضوع بحثنا والذي يتمحور حول أثر البرامج التدريبية على السلوك التنظيمي .

## ← الدراسات السابقة

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري، لأنها توفر الكثير من المعلومات ابتداءً من الإطار النظري، مروراً بمناهج الدراسة والوقوف عند أهم ومختلف الصعوبات التي واجهتها والتي تمكن الباحث من الاستفادة منها في جميع مراحل بحثه. كما يمكن لنتائج الدراسات السابقة أن تكون كمنطلقات

حقيقية لدراسات أخرى، تختبر تلك النتائج في مجالات زمنية ومكانية مغايرة وتشكل في مجموعها تراكما في المعرفة العلمية تفيد البحث العلمي.

وفيما يلي سوف نستعرض بعض إسهامات الدراسات السابقة في مجال برامج التدريب وكذا مجال السلوك التنظيمي :

✓ **الدراسة الأولى:** دراسة" فهد يوسف الفضالة حول "أثر التدريب في سلوك الموظفين - دراسة ميدانية مقارنة بين الجهات الحكومية والجهات الخاصة بدولة الكويت" سنة 2003. وقد استهدفت الدراسة التعرف على أثر التدريب في السلوك المهني للموظفين بحسب رؤية رؤسائهم في العمل. واعتمدت الدراسة على مقياس مقنن من حيث الثبات والصدق يقيس أثر التدريب في ثلاثة أبعاد أساسية هي: المعرفة، المهارات والاتجاهات المهنية. ومن واقع تطبيق الإجراءات المنهجية التي تقابل هدف البحث توصلت هذه الدراسة إلى أن للتدريب أثر على سلوك الموظفين في مجال اكتسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة وهذا ما يؤثر على سلوكهم.

✓ **الدراسة الثانية:** دراسة "منصور بن إبراهيم عبد الله التركي" تناول الباحث دراسته حول " دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي - دراسة تطبيقية في قطاع الأمن العام بحدّة والدمام"، وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف بالسعودية سنة 2004. تمثلت إشكالية هذه الدراسة في معرفة الدور الذي تلعبه البرامج التدريبية في إحداث تغيير في السلوك التنظيمي، وقد توصلت إلى أن للبرامج التدريبية تأثير في إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي في مجال تحسين الأداء إثارة الدافعية و تحقيق الانتماء الوظيفي.

✓ **الدراسة الثالثة:** دراسة فوزية شيباني "دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي"- دراسة ميدانية بوحدة من وحدات الأمن بأب البواقي-، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة سنة 2010، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في الكشف عن دور البرامج التكوينية في إحداث تغيير في السلوك التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة وطيدة بين البرامج التدريبية و السلوك التنظيمي، حيث تؤثر البرامج التدريبية في إحداث تغيير في السلوك التنظيمي في مجالات إثارة الدافعية وتحقيق الانتماء الوظيفي.

✓ **التعقيب على الدراسات**

من خلال عرض هذه الدراسات اتضح أنها تثبت وجود علاقة مباشرة بين برامج التدريب والسلوك التنظيمي أي سلوك الأفراد في المؤسسات، حيث استخدمت الدراسات التي تم عرضها مداخل متعددة من المنهج الوصفي وطبقت تلك الدراسات على عينات مختلفة كالموظفين ورجال الأمن.

فمثلا "دراسة فهد يوسف الفضالة" فقد أكدت أن للتدريب تأثير كبير على سلوك الموظفين من خلال تأثيره على معارفهم و مهاراتهم واتجاهاتهم .

أما دراسة "منصور بن إبراهيم عبد الله التركي" تبين أن دور البرامج التدريبية لا ينحصر في تحسين الأداء فقط، بل لها دور في تحسين سلوك الأفراد من حيث إثارة دافعيتهم للعمل وتحقيق الانتماء الوظيفي، وهذا ما أكدته دراسة "فوزية شيباني" التي ركزت هي الأخرى على الدور الذي تلعبه البرامج التكوينية في إحداث التغيير على مستوى الدافعية والانتماء الوظيفي.

وبالتالي، فإن الدراسات السابقة التي تم عرضها تتفق جزئيا مع بحثنا الحالي من حيث الطرح، حيث سنحاول من خلاله التطرق إلى موضوع برامج التدريب وما يشمله من أساسيات ومراحل إعداد وأثر على السلوك التنظيمي، أي أثر هذه البرامج على محددات السلوك التنظيمي وأبعاده الخمسة (التعلم، القيم والاتجاهات، الدافعية، جماعات وفرق العمل، الانتماء الوظيفي)، على عكس الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع بشكل جزئي.

#### ← صعوبات الدراسة

لا يخلو أي بحث علمي من الصعوبات مهما كانت درجته ومستواه، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا لإعداد هذا البحث نذكر:

- نقص المراجع التي تربط بين متغيرات الدراسة مما دفع بنا إلى الاعتماد على بعض المراجع الإلكترونية؛
- صعوبات في توزيع واسترجاع الاستبيانات بسبب ضيق الوقت وانشغال الموظفين بوظائفهم.

#### ← هيكلية البحث

تم تقسيم البحث إلى جانبين، جانب نظري وجانب تطبيقي. يتضمن الجانب النظري فصلين، الفصل الأول تحت عنوان مدخل إلى البرامج التدريبية، والذي قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث، تضمن المبحث الأول أساسيات حول البرامج التدريبية، أما المبحث الثاني فيدور مضمونه حول متطلبات البرامج التدريبية، في حين جاء المبحث الثالث لنتناول فيه بالدراسة مراحل إعداد البرنامج التدريبي.

أما الفصل الثاني الموسوم بـ"انعكاسات البرامج التدريبية على السلوك التنظيمي"، فقد تضمن بدوره ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول منه عموميات حول السلوك التنظيمي، أما المبحث الثاني فقد خصص لدراسة محددات السلوك التنظيمي، في حين تطرقنا في المبحث الثالث العلاقة بين البرامج التدريبية والسلوك التنظيمي .

وبخصوص الجانب التطبيقي فقد تضمن فصلا واحدا، جاء تحت عنوان واقع البرامج التدريبية وأثرها على السلوك التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية التابعة لولاية جيجل. تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تناول



المبحث الأول تقديم للمؤسسة الاستشفائية، أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، في حين خصص المبحث الثالث لعرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات المصاغة، واستخلاص أهم النتائج، وفي الأخير تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

### ◀ مصطلحات الدراسة

استخدمت الدراسة عددا من المفاهيم والمصطلحات التي يمكن تحديد معانيها فيما يلي:

- الأثر: يقصد بالأثر في هذه الدراسة مجموعة الأنشطة التي تقوم بها البرامج التدريبية من أجل إكساب الأفراد المعلومات والمهارات والسلوكيات، والتي تنعكس على السلوك التنظيمي ومحدداته في المؤسسة.
- التدريب: يقصد بالتدريب في هذه الدراسة عملية التأثير في سلوك الأفراد واتجاهاتهم وقيمتهم... الخ من الناحية الوظيفية، وهدفه تنمية المعارف والمهارات والسلوكيات التي يحتاج إليها الفرد من أجل رفع مستوى كفاءته وأدائه.
- البرامج التدريبية: يقصد بها في هذه الدراسة جميع النشاطات التدريبية التي تضم الخبرة النظرية والتطبيقية التي تهيئها المؤسسة من أجل تحقيق نمو شامل للمتدربين في معارفهم، مهاراتهم وسلوكياتهم الوظيفية .
- السلوك التنظيمي: ويقصد به في هذه الدراسة كل ما يصدر عن الفرد من استجابات حركية أو فكرية داخل المؤسسة، وتهدف دراسة السلوك التنظيمي إلى فهم السلوك والتنبؤ به والتحكم فيه.

## الفصل الأول: مدخل إلى البرامج التدريبية

المبحث الأول: أساسيات حول البرامج التدريبية

المبحث الثاني: متطلبات البرنامج التدريبي

المبحث الثالث: مراحل إعداد البرنامج التدريبي

## تمهيد

تهتم غالبية المؤسسات بوظيفة تدريب الموارد البشرية وتولي لها عناية كبيرة، بحيث تتولى إدارة الموارد البشرية هذه المهمة نظرا لحاجة المؤسسة إلى موارد بشرية مؤهلة ومدربة لتنفيذ كافة خططها بكفاءة وفعالية وبصفة مستمرة. ويعد رفع كفاءة العنصر البشري من القضايا الرئيسية التي تستحوذ على اهتمام المؤسسات في الآونة الأخيرة، إلا أن التدريب لا يمكن أن يحقق الأهداف المرجوة منه إلا من خلال برامج تدريبية مبنية على أسس علمية صحيحة ودقيقة من أجل إكساب الموارد البشرية مختلف المعارف والخبرات والسلوكيات المطلوبة وتقييم أدائها بشكل مستمر لاكتشاف مواطن القصور والضعف في المهارات والمعارف، بما يضمن للمؤسسة مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في كافة المجالات.

ومن هذا المنطلق ارتأينا من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على البرامج التدريبية من خلال دراسة

خلفيتها النظرية.

## المبحث الأول: أساسيات حول البرامج التدريبية

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتعيينها، وإنما تمتد إلى مجالات تحسين كفاءة الموارد البشرية وتطويرها، وذلك عن طريق إعداد البرامج التدريبية وتنفيذها لغرض تمكين الموارد البشرية في المؤسسة من ممارسة أعمالها على أسس صحيحة وسليمة.

## المطلب الأول: مفهوم البرنامج التدريبي

قبل التطرق إلى البرامج التدريبية سنحاول الإحاطة بمفهوم التدريب، فلقد تغيرت النظرة لموضوع التدريب من مجرد وظيفة ثانوية في إدارة الموارد البشرية إلى نظام قائم بحد ذاته باعتباره مقوما رئيسيا من مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسات لمواجهة مختلف التحديات.

## أولاً- تعريف التدريب

تتباين المفاهيم الفكرية والفلسفية بشأن تحديد مفهوم واضح للتدريب، إلا أن العديد من الباحثين والمختصين اتفقوا على أنه "العملية المنظمة والمستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات، أو القدرات والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد".<sup>(1)</sup>

كما عرفه البعض "على أنه تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه معارف ومهارات في أداء العمل وزيادة كفاءة الفرد العامل، فهو عملية غرضها الحفاظ على نجاح وديمومة المؤسسة من خلال إعداد وتنمية الموارد البشرية، كما أنها تلازم الفرد العامل في حركته الرأسية أي في حالة الترقية لمستوى وظيفي في أعلى، وكذلك حركته الأفقية عندما ينتقل إلى وظائف مختلفة في ذات المستوى منذ التحاقه بالعمل حتى إحالته على التقاعد".<sup>(2)</sup>

ويعرف أيضا بأنه "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف تحسين وصقل المهارات والقدرات لرفع أداء الأفراد وتوسيع نطاق معرفتهم للأداء والعمل".<sup>(3)</sup> ويقصد به كذلك " تلك العملية المنظمة التي تهدف إلى إكساب الفرد معارف وقدرات جديدة أو تغيير وجهات النظر والأفكار والأسس السابقة لدى الأفراد بما تتسجم مع التغيرات الحادثة في بيئة العمل".<sup>(4)</sup>

(1) خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 125.

(2) خالد عبد الرحيم الهيني، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 223.

(3) حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليته، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 31.

(4) مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية للنظرية التطبيقية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 58.

من خلال ما سبق يتضح أن التدريب يركز على اكتساب معارف ومهارات جديدة من أجل إحداث تغيير في سلوك الفرد وتحسين أدائه في العمل، كما أنه يدور حول كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات ومهارات ومعارف الأفراد بما يعظم من فعالية أدائهم.

### ثانياً- تعريف البرنامج التدريبي

يعتبر التدريب موضوعاً هاماً وفعالاً للتنمية البشرية في المؤسسات، بحيث يترتب عن نشاط إدارة التدريب إعداد برامج تدريبية تعكس الاحتياجات التدريبية للمؤسسة، فواء كل عملية تدريب برنامج تدريبي، فلا يمكن أن تتم عملية تدريب بدون برنامج تدريبي. وتعددت تعريفات البرنامج التدريبي وأهمها ما يلي:

يعرف البرنامج التدريبي على أنه "مجموعة أنشطة رئيسية تتضمن أهدافاً ومحتوى يتم تنفيذها بواسطة أساليب تدريبية عديدة خلال فترة زمنية معينة".<sup>(1)</sup>

وتعرف أيضاً بأنها " مجموعة من النشاطات المخطط لها والمستمرة والهادفة إلى تزويد القوى البشرية في المؤسسات بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها واتجاهاتها بشكل إيجابي وبناء".<sup>(2)</sup>

وهناك تعريف آخر يعتبر "البرنامج التدريبي بأنه الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية وبين الأهداف المطلوب تحقيقها من التدريب بهدف تنمية الموارد البشرية".<sup>(3)</sup>

كما تعرف أيضاً "البرامج التدريبية بأنها الأنشطة المخططة في إطار منظم حيث تركز على إكساب المتدربين المهارات وتعميق معرفتهم بها وتشمل أيضاً جوانب تتعلق بالعلاقات الإنسانية والأساليب التربوية بغرض رفع درجة كفاءتهم".<sup>(4)</sup>

وينصرف أيضاً مفهوم "البرنامج التدريبي إلى كونه مسار أو خطة موضوعة من قبل مختصين في التخطيط التدريبي، يهدف إلى تدارك النقائص والفجوات في الأداء المطلوب، وتحقيق الأهداف والطموحات المهنية".<sup>(5)</sup>

(1) عبد الباري إبراهيم ذرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 108.

(2) هيثم عبد المجيد محمد وآخرون، دراسة أثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير، جامعة حائل، السعودية، ص 13.

(3) ياغي محمد عبد الفتاح، التدريب بين النظرية والتطبيق، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، 1997، ص 121.

(4) فهد بن حمد السعدون، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض،

2013، ص 9.

(5) Pascal Leleu, Le développement du potentiel des managers, la dynamique du coaching, Edition l'harmattan, paris, 1995, p 224 .

مما تقدم نستنتج أن البرنامج التدريبي عبارة عن مسار لتدريب الموارد البشرية ويعتبر في الأساس عملية كاملة تهدف في النهاية إلى تحقيق نتائج عملية فيما يتعلق برفع الإنتاجية والأداء وخفض التكاليف وتعظيم الأرباح وتحسين سلوك الفرد في المؤسسة.

### ثالثاً - أهمية البرنامج التدريبي

تتمثل أهمية البرنامج التدريبي في جوانب رئيسية تتعلق بالمؤسسة والأفراد العاملين والعلاقات الإنسانية، وفق الآتي:

#### 1- أهمية البرنامج التدريبي بالنسبة للمؤسسة: تحقق برامج التدريب الفعالة الفوائد التالية للمؤسسة:<sup>(1)</sup>

- إزالة ومعالجة نقاط الضعف للأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع وهذا ما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية الكلية للمؤسسة ويساهم في تطويرها واستمرارها؛
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل المستويات؛
- يمكن المؤسسة من حلّ مشاكلها واتخاذ قراراتها بفعالية أكثر؛
- يساعد في تحديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها؛
- يساعد المؤسسة في بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية؛
- يساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة؛
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية؛
- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية والعمل على تمهيتها لتحقيق الريح؛
- يساعد العاملين على معرفة الأهداف التنظيمية مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة؛
- يساهم على انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها؛

#### 2- أهمية البرنامج التدريبي بالنسبة للعاملين: يحقق البرنامج التدريبي فوائد أخرى للعاملين تتمثل فيما يلي:<sup>(2)</sup>

- يزود العاملين بمهارات ومعارف تمكنهم من أداء واجبات عملهم بالكفاءة المطلوبة؛
- يساعد الأفراد على تطوير مهارات الاتصال والتفاعلات بما يحقق الأداء السليم؛
- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن كما يزيد من قابليتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل؛

<sup>(1)</sup> يوسف حجم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 273، 274.

<sup>(2)</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 190، 191.

- يقلل من أخطاء العاملين وأخطاء العمل ويزيد من التزام العاملين وولائهم للمؤسسة؛
  - يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارة التي تؤدي إلى ضعف الأداء؛
  - يزود العمال بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات؛
  - تحسين الاتصالات بين العاملين وتقوية تماسكهم داخل المؤسسة؛
- 3- أهمية البرنامج التدريبي في تطوير العلاقات الإنسانية:** يكتسي البرنامج التدريبي أهمية بالغة فيما يتعلق بتطوير العلاقات الإنسانية حيث يعمل على: (1)
- تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد والعاملين؛
  - تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة؛
  - توطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين لديها؛
  - المساهمة في تطوير وتنمية عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة؛
- وهناك من يعتبر أن أهمية البرامج التدريبية تتمثل أساسا في تحسين الاتصال في جميع مستويات المؤسسة، وتشجيع الإبداع و ظهور مواهب جديدة. (2)

يمكن القول أن للبرامج التدريبية مكانة هامة بين أنشطة المؤسسة، فهي من الأنشطة الهادفة لتزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف الوظيفية المتخصصة و المتعلقة بأعمالهم، و أساليب الأداء الأمثل لها وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يخزنونها، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء في المؤسسات.

### المطلب الثاني: مبادئ البرنامج التدريبي

يخضع البرنامج التدريبي إلى مبادئ هامة يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحلها المختلفة ويمكن تلخيص هذه المبادئ فيما يلي: (3)

- 1- الهدف:** يجب أن يكون الهدف من البرنامج التدريبي محددا وواضحا طبقا للاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا وواقعيًا وقابلا للتطبيق فوق الميدان.
- 2- الاستمرارية:** يتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ البرنامج التدريبي ببداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد في المؤسسة.
- 3- الشمول:** يجب أن يوجه البرنامج التدريبي إلى كافة المستويات الوظيفية للمؤسسة ويشمل جميع الفئات وتتضمن أنشطة متعددة وشاملة تغطي كافة أنواع الاحتياجات المطروحة.

(1) يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، مرجع سبق ذكره، ص 274.

(2) Jean Gil, Boitouget, **Le coaching**, Edition d'organisation, paris, 2000, P 32 .

(3) يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 271، 272.

4- **التدرج:** بحيث يبدأ البرنامج التدريبي بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدا، وهذا التدرج يجعل البرنامج التدريبي أكثر فعالية.

5- **مواكبة التطور:** حتى يكون البرنامج التدريبي متماشيا مع التطور ويستفيد منه الجميع بكل ما هو حديث وجديد في شتى مجالات العمل وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب والتي تضمن إيصال أفكار متجددة ومتغيرة ملائمة لموضوع البرنامج ومحتوياته.

6- **الشرعية:** يجب أن يتم البرنامج التدريبي وفق القوانين والأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة.

7- **المنطقية:** يجب أن يتم على فهم منطقي وواقعي وواضح للاحتياجات التدريبية.

8- **المرونة:** يجب أن يتطور البرنامج التدريبي وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية وذلك من أجل إجراء التعديلات حسب ما تتطلبه الظروف والتغيرات التي قد تحدث في المناهج وغيرها.

9- **المشاركة:** يعكس هذا المبدأ ضرورة إتاحة الفرصة للعاملين المتدربين للمشاركة في البرنامج بشكل مباشر من خلال تبادل المعلومات و التفاعل والمشاركة في الأفكار بين المتدرب والمدرّب، وعدم التركيز على دور المدرّب فقط في التلقين ودور المتدرب في الاستلام.

10- **المناقلة:** أي تطبيق ما تعلمه المتدرب في البرنامج التدريبي في الواقع الفعلي إذ أن التطبيق العملي يؤدي إلى تقليل الأخطاء، ومن الممكن أن يتم التطبيق بشكل تدريبي، أو كلي وشامل، فقد يمكن أن يكتسب المتدرب أكثر من مهارة يتم نقلها بشكل كامل أو تطبيقها في أوقات مختلفة.<sup>(1)</sup>

11- **الدافعية والتحفيز:** تساعد البرامج التدريبية العاملين على التعلم وتطوير أنفسهم ومهاراتهم لذلك يجب أن تعطي هذه البرامج عناية خاصة بدفع وتحفيز المتدربين بطريقة صحيحة ليظلوا راغبين في التدريب طيلة مدة البرنامج ولهذا يجب اختيار القائمين على البرنامج التدريبي بعناية حتى يمكن التأثير على الأفراد المتدربين وإثارة رغبتهم وحماسهم.<sup>(2)</sup>

12- **الإرشاد والتوجيه:** إن الإرشاد يساعد المتدرب على سرعة التعلم والاكتساب في البرنامج التدريبي، فأرشاد المتدرب إلى الطريق الصحيح فيه اقتصاد لوقته، حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة، وذلك لتجنب بذل جهدا مضاعفا لإزالة العادات الخاطئة.

(1) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 189.

(2) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 234.



**13- التوافق:** ويكون التوافق في محتوى البرنامج التدريبي أي يجب أن ينظم كل جزء من أجزاء البرنامج التدريبي بحيث يدرك المتدربين الغرض منه وأيضا مدى توافقه مع الأجزاء الأخرى من البرنامج.<sup>(1)</sup> من خلال ما سبق، يمكن القول أن البرنامج التدريبي ينصب على معالجة القصور في الأداء، والنتائج عن قصور في المعارف والمهارات والاتجاهات، ولضمان نجاح هذا البرنامج يجب مراعاة أهم المبادئ والأسس السابقة الذكر، وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب، و يحقق النتائج المطلوبة منه .

### المطلب الثالث: أهداف البرنامج التدريبي

يتمثل الهدف الرئيسي للبرنامج التدريبي في توفير الخبرات والمهارات للأفراد بالإضافة إلى تنمية الرغبة لديهم في استخدام قدراتهم بدرجة أفضل، وبذلك يمكن القول أن رسالة البرنامج التدريبي تكون من خلال تحقيق الأهداف التالية:<sup>(2)</sup>

- 1- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد، وسدّ الثغرات التي توجد بين معايير الأداء والتي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين؛
- 2- توفيق الفرد بعمله باعتبار أن زيادة الإنتاجية مرهون برغبته في الأداء؛
- 3- توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كما ونوعا من خلال توجيهه أهداف المشروع وسياسته وأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف؛
- 4- زيادة قدرات ومهارات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للتقدم لمناصب وظيفية عليا؛
- 5- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والفكري والتقني؛
- 6- ضمان سلامة العامل لأنه كلما تم تدريب العامل على استخدام الآلة كلما أدى ذلك إلى تفادي الأخطار في العمل أو التقليل من معدل حدوثها؛
- 7- ضمان التطور المستمر للمؤسسة وتحويل العاملين من مجرد التعاون مع ردود الأفعال إلى أفراد يشاركون ويساهمون في صنع القرار؛
- 8- تحقيق التنمية المتوازنة للقوى العاملة بهدف دعم استمرار هيكل العمالة في المؤسسة؛
- 9- إحداث سلوك أحسن في العمل ودعم المواقف الإيجابية التي تسمح بتحسين الأداء وتخفيض التكاليف؛
- 10- ضمان التوافق مع قدرات العمال ومعارفهم وتكييف المستخدمين مع تغيرات الوظائف؛
- 11- تدعيم الإحساس بالثقة والانتماء الوظيفي لكل عامل وفريق العمل بصفة عامة.

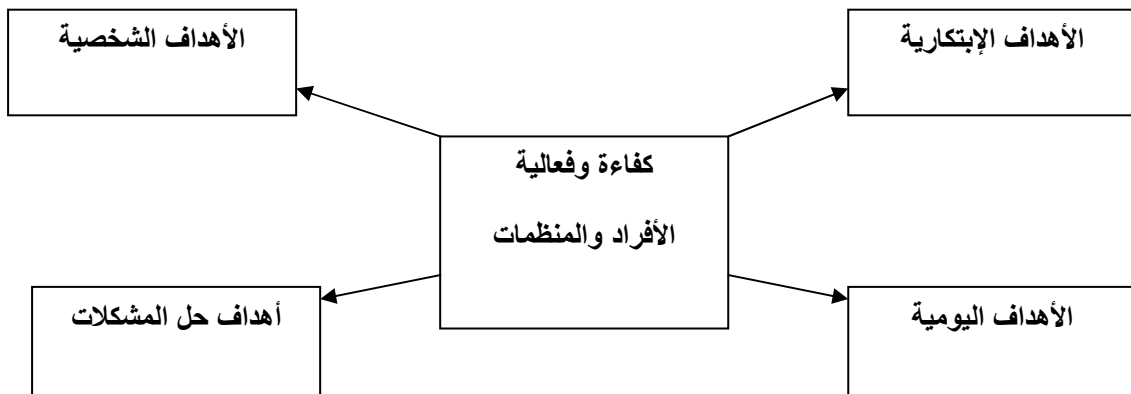
(1) راوية حسين، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 177.

(2) حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليته، مرجع سبق ذكره، ص 31.

بالإضافة إلى أهداف أخرى تستطيع المؤسسات الاستفادة منها ومن أهمها: (1)

- 1- **زيادة الإنتاج:** إن زيادة مهارة القوى العاملة ستؤدي عادة إلى زيادة كمية الإنتاج ونوعيته، حيث أن التطور الفني في العمليات الصناعية يتطلب تحديد معارف العاملين وتدريبهم ليتمكنوا من أداء أعمالهم على الوجه المطلوب؛
  - 2- **رفع الروح المعنوية:** حيث أن امتلاك المهارات العالية يؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالأمن والاستقرار والطمأنينة مما يرفع الروح المعنوية لديهم؛
  - 3- **قلة الإشراف:** إن برامج التدريب تساعد العامل على أن يشرف بنفسه على أدائه فالدورة التدريبية تقلل من الحاجة للإشراف؛
  - 4- **الاقتصاد في الإنفاق:** لأن مردود البرامج التدريبية أكثر من تكلفتها فاستخدام الآلة بأصول ووسائل سليمة يقلل النفقات كما تقلل من حوادث العمل؛
  - 5- **تقليل دوران العمل:** إن تدريب الأفراد وزيادة إدراكهم يزيد من تعلقهم بالعمل ويحول دون تطلعهم للأشغال خارج مؤسساتهم مما يؤدي إلى تقليل دوران العمل؛
  - 6- **وفرة القوة الإحتياطية للمؤسسة:** حيث تعد البرامج التدريبية مصدرا مهما للطلبات المحلية التي تفوق الإمكانيات المتوفرة في سوق العمل، وبذلك تتمكن المؤسسات التدريبية في مد المؤسسات بالقوى العاملة المدربة التي تحتاجها.
- بالإضافة إلى ما تم ذكره تجدر الإشارة إلى أن هناك من ينظر إلى أهداف البرنامج التدريبي على أنها كل متكامل لجملة من الأهداف الابتكارية والشخصية واليومية وأهداف حل المشكلات، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): التكامل بين أهداف البرنامج التدريبي



المصدر: علي محمد عبد الوهاب وآخرون ، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، ، 2002، ص 119.

(1) يوسف حجي الطائي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 276، 279.

يتناول الشكل السابق شرح وجهة نظر أخرى لأهداف البرنامج التدريبي وتكاملها، وذلك بتصنيفها إلى أربعة أهداف وهي: (1)

- 1- الأهداف اليومية: تتضمن الأهداف المعنادة للبرنامج والتي تحقق توازن الوظيفة مع الوظائف الأخرى؛
  - 2- أهداف حل المشكلات: تتضمن الاستمرار في الإنجاز والتغلب على الصعوبات التي تصادف العمل الوظيفي للفرد؛
  - 3- الأهداف الابتكارية: كالتطوير والاكتشاف والتجديد في البرامج التدريبية لإيجاد أفكار جديدة وحلول مبتكرة، وبذلك تحقق المؤسسة تميزا ملحوظا بين المؤسسات المماثلة أو المنافسة لها؛
  - 4- الأهداف الشخصية: بحيث تهدف البرامج التدريبية أيضا إلى تنمية وترقية الموارد البشرية، وبالتالي إحداث التوافق بين الأهداف الذاتية وأهداف المؤسسة يؤدي إلى كسب ولاء العامل.
- مما سبق في هذا المبحث يمكن القول أن البرامج التدريبية تمثل ضرورة ملحة للمؤسسات الحديثة، وأنها سبيل مهم لكل العاملين على اختلاف مستوياتهم و تخصصاتهم لأنها تؤدي إلى تحسين الأداء والتأهيل لمسؤوليات أكبر، وتتيح للعمال التأقلم مع التغيرات التي تحدث على مستوى العمل، وهذا من خلال تزويد الأفراد بالمهارات والخبرات والمعلومات والمعارف التي يحتاجونها في عملهم.

### المبحث الثاني: متطلبات البرنامج التدريبي

بالنظر إلى أهمية البرنامج التدريبي والأهداف التي يمكن الوصول إليها بواسطته، فلا بد من وجود متطلبات تتدخل في العملية التدريبية وتشمل كل من عناصر البرنامج التدريبي، أنواعه وأساليبه.

#### المطلب الأول: عناصر البرنامج التدريبي

يتكون البرنامج التدريبي من عدة عناصر تنتظم في حلقة واحدة كالتالي: (2)

- 1- المتدرب: إن نجاح البرنامج التدريبي يعتمد إلى حد كبير على وجود متدرب مقتنع بأهمية البرنامج التدريبي وبحاجته إليه، فلا يركز المتدرب على خبرته ومؤهله العلمي فقط، ولكن لابد أن يسعى إلى التزود بالجديد في مجال عمله، وقد اهتمت بعض الدول بحوافز التدريب فعملت على ربط الترقية بالتدريب؛

(1) علي محمد عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 120، 121.

(2) محمد سعيد النجار، محاضرة عن دور البرامج التدريبية في تنمية المهارات الفنية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر، 2013، ص ص 2، 3.

- 2- المدرب:** يقوم المدرب بدور المرشد والموجه والناقد والملاحظ ويجب أن يجمع بين الخبرة العلمية والعملية والمدرب مسؤول على اختيار المادة العلمية المناسبة ويجب أن تتوفر فرضية بعض الصفات مثل الرغبة في التدريب والقدرة على التفاعل مع أنماط مختلفة من الناس، الذكاء والقدرة على التحليل... الخ؛
- 3- المادة العلمية:** تكون المادة العلمية عادة مختصرة وتحتوي على تطبيقات وتمارين وحالات دراسية يتم استخدامها في قاعات التدريب فبعضها يؤديها المتدرب لوحده وبعضها يؤدي بشكل جماعي ويجب أن تقيم من قبل مختصين قبل بداية البرنامج التدريبي وتقيم من قبل المتدربين بعد البرنامج التدريبي؛
- 4- بيئة التدريب:** تشمل بيئة التدريب المكان والقاعة وما تتوفر من وسائل سمعية وبصرية وجميع الظروف الصحية للعمل مثل التهوية والإضاءة والمقاعد، ويرى البعض أن عزل المتدرب مكانياً ونفسياً عن عمله وعن مديره هو أحد الشروط الإيجابية التي تساعد على نجاح البرنامج التدريبي؛
- 5- أساليب البرنامج التدريبي:** إن طرق البرنامج التدريبي كثيرة ومتنوعة وعلى المدرب أن يختار منها ما يتناسب مع طبيعة ونوعية ومستوى المتدربين من الناحية العلمية والعملية.
- بالإضافة إلى هذه العناصر يمكن تقسيم عناصر البرنامج التدريبي إلى مدخلات، مخرجات وعمليات والتغذية العكسية كمايلي: (1)

#### 1- المدخلات: وتنقسم إلى المدخلات التالية:

- أ- **مدخلات بشرية:** وتتمثل في الأفراد العاملين الملتحقين ببرنامج تدريبي معين بهدف إثراء معلوماتهم وتطوير مهاراتهم أو تعديل سلوكهم واتجاهاتهم كما يتمثل في المدربين والمحاضرين ومساعدتهم؛
- ب- **مدخلات غير بشرية:** وتتمثل في الأموال التي تنفق على البرنامج التدريبي والأجهزة والوسائل المستخدمة والقاعات والمقاعد وغيرها من الأدوات والمستلزمات التي يستفاد منها في البرنامج التدريبي؛
- ج- **المعلومات والطرق والأساليب:** ويدخل ضمنها الأفكار والنظريات التي يطرحها المدربون والمتدربون والأساليب والطرق التدريبية المستخدمة في البرنامج التدريبي، كما تشمل معلومات عن المؤسسة مثل هيكلها التنظيمي ومشاكلها وأوضاعها المادية، وتشمل معلومات عامة عن البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية التي تحيط بالبرنامج التدريبي .

#### 2- العمليات: وتنقسم العمليات داخل نظام البرنامج التدريبي إلى ما يلي:

- أ- عملية البحث وحصر الإحتياجات وتحديدها؛
- ب- عملية تحديد الأهداف؛

(1) هيثم عبد المجيد وآخرون، دراسة تقييمية لأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير، جامعة حائل، السعودية، ص ص 35،

ج- عملية تصميم البرنامج التدريبي؛

د- عملية تنفيذ البرنامج التدريبي؛

هـ- عملية تقييم ومتابعة البرنامج التدريبي.

**3- المخرجات:** تتمثل في كل ما ينتج عن البرنامج التدريبي من نتائج وتكون في شكل تحسين (أو عدم تحسين) في مستوى أداء الأفراد الذين تعرضوا للخبرات التدريبية أو نمو وتحسين في أنشطة المؤسسة أو منفعة عامة تعود على المجتمع ككل.

**4- التغذية العكسية:** وهي معلومات تصحيحية ترد من المخرجات إلى المدخلات أو العمليات، وتقوم بعملية المراقبة لنشاط البرنامج التدريبي.

كحوصلة لما سبق، يمكن القول أن البرنامج التدريبي بعناصره المترابطة عبارة عن نظام متكامل يصمم بغرض تحقيق هدف معين صمم من أجله، و أن هدفه كنظام يتمثل في التأثير على مجموعة من المتغيرات المعرفية و المهارية والسلوكية للأفراد تكون مخططة ومحددة مسبقا.

#### المطلب الثاني: أنواع البرامج التدريبية

هناك أنواع عديدة للبرامج التدريبية وتختلف هذه الأنواع باختلاف المعيار المعتمد عليه في عملية التصنيف حيث يمكننا تصنيف هذه الأنواع حسب معايير عديدة، أهمها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): أنواع البرامج التدريبية

| مرحلة التوظيف                          | نوع الوظائف                | المكان                        | المدة الزمنية              | نوعية الأفراد         |
|--|----------------------------|-------------------------------|----------------------------|-----------------------|
| - برامج التدريب لتوجيه الموظف الجديد.  | - برامج تدريب مهنية وفنية. | - برامج التدريب داخل المؤسسة. | - برامج تدريب قصيرة الأجل. | - برامج تدريب فردية.  |
| - برامج التدريب أثناء العمل.           | - برامج تدريب إدارية       | - برامج التدريب خارج المؤسسة. | - برامج تدريب طويلة الأجل. | - برامج تدريب جماعية. |
| - برامج التدريب بغرض المعرفة والمهارة. | - برامج تدريب تخصصية       |                               |                            |                       |
| - برامج التدريب بغرض الترقية والنقل.   | - برامج تدريب إشرافية.     |                               |                            |                       |
| - برامج التدريب للتهيئة المعاش.        |                            |                               |                            |                       |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 323. و خيضر كاظم،

ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 142، 143.

**1- حسب مرحلة التوظيف:** تنقسم البرامج التدريبية حسب مرحلة التوظيف إلى الأنواع التالية: (1)

**أ- برامج التدريب لتوجيه الموظف الجديد:** قبل مباشرة الموظف لعمله يحتاج إلى مجموعة من المعلومات التي يحصل عليها في الأيام والأسابيع الأولى من عمله حيث تؤثر هذه المعلومات على أدائه واتجاهاته النفسية لعدة سنوات؛

**ب- برامج التدريب أثناء العمل:** لضمان كفاءة أعلى للبرنامج التدريبي ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم برنامج تدريبي في موقع العمل وليس في مكان آخر ويعود الاعتماد على هذا النوع إلى أن معظم الأعمال يمكن تعلمها في فترة قصيرة نسبيا خلال أسبوع أو اثنين على الأكثر، بالإضافة إلى أن هذه الطريقة منخفضة التكلفة؛

**ج- برامج التدريب بغرض تجديد المهارة والمعرفة:** وتكون في حالة وجود أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة وبالتالي فلا بد من تقديم البرنامج التدريبي المناسب لذلك من أجل تمكين الأفراد ومواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة عملهم؛

**د- برامج التدريب بغرض الترقية والنقل:** ويكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسدّ هذه الثغرة في المهارات والمعارف؛

**هـ- برامج التدريب لتهيئة المعاش:** نجد هذا النوع في المؤسسات الراقية حيث يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج إلى المعاش، إذ يتم تدريبهم على البحث عن طريق عمل جديد أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة.

**2- حسب نوع الوظائف:** يمكن تقسيم البرامج التدريبية تبعا للوظائف المختلفة إلى الأنواع التالية:

**أ- برامج تدريب مهنية و فنية:** وهي برامج تقدم في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير ومتنوع من المهارات والمعرفة والاستقلالية في الحكم والتقدير، وتمارس في المؤسسة وتعطي الأفراد التوجيهات والخبرات والممارسات المتعلقة بعملهم؛ (2)

**ب- برامج تدريب إدارية:** ينصب هذا النمط على المعارف والمهارات الإدارية اللازمة للشغل والمناصب الإدارية وهي معارف تشمل العمليات الإدارية، إذ أن هذا النمط يعتمد على معالجة المشاكل وسبل اتخاذ القرارات والجوانب السلوكية والإنسانية؛ (3)

(1) أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية (من النظرية إلى التطبيق)، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص ص 114-117.

(2) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 163.

(3) خضير كاظم حمود، ياسين كاتب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 181.

ج- **برامج تدريب تخصصية:** ويشمل هذا النمط على زيادة المعلومات والمعارف وتطوير المهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص ويهدف هذا البرنامج إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانات اللازمة لمواجهة مشاكل العمل؛<sup>(1)</sup>

د- **برامج تدريب إشرافية:** ويشمل هذا النمط من البرامج على تدريب المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الإشراف والتعامل مع الأفراد تحت ظل مسؤوليتهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المراد إنجازها، وغالبا ما يشمل هذا النوع من البرامج على المعارف والمعلومات التي ترتبط بطبيعة العلاقة السائدة في الأعمال التي يتولون تحسينها وتطويرها بغية إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية عالية.<sup>(2)</sup>

### 3- حسب المكان: وتصنف حسب هذا المعيار إلى:

أ- **برامج التدريب داخل المؤسسة:** قد ترغب المؤسسات في عقد برامجها داخل المؤسسة بمدرسين من داخلها وأخرجها، وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج أو دعوة مدرسين للمساهمة في تصميمها والإشراف على تنفيذها. وهناك نوع آخر من البرامج التدريبية الداخلية وهو ما يسمى بالبرامج التدريبية في موقع العمل ويكون الإشراف فيها من طرف الرؤساء المباشرين أو بعض العاملين القدامى من ذوي الخبرة. ويمتاز هذا النوع بتمائل ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل، وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل، كما يتميز بسهولة نقل المعارف والمهارات وسهولة استيعاب المتدرب للبرنامج التدريبي؛<sup>(3)</sup>

ب- **برامج التدريب خارج المؤسسة:** تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة ويمكن الإستعانة في هذا النوع من البرامج بمؤسسات تدريبية خاصة أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية:

- **مؤسسات التدريب الخاصة:** على أية مؤسسة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو مؤسسات تدريب خاصة أن تظمن على جدية التدريب فيها، وأن تفحص سوق التدريب وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والمؤسسات الخاصة.

- **برامج حكومية:** تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب وذلك من خلال مؤسسات الخدمة المدنية في الدولة أو من خلال الفرق الصناعية والتجارية، وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.<sup>(4)</sup>

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 195.

(2) خيضر كاظم، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 181.

(3) أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية (بين النظرية إلى التطبيق)، مرجع سبق ذكره، ص 118.

(4) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 328.

4- حسب المدة الزمنية: وتتمثل البرامج التدريبية حسب هذا المعيار في:

أ- برامج التدريب قصيرة الأجل: ويغطي هذا النوع من البرامج في الغالب الاحتياجات التدريبية العاجلة ويدوم من أسبوع إلى 6 أسابيع.

ب- برامج التدريب طويلة الأجل: وهي في الغالب تغطي الاحتياجات التنموية والتطويرية، وتعتبر عن رغبة المؤسسة في النمو والتطور، وتصل فيها مدة التدريب عادة إلى سنة أو أكثر.

5- برامج التدريب حسب نوعية الأفراد: هذا النمط يأخذ بعين الاعتبار أساسيين هما:

أ- برامج تدريبية فردية: ويتمثل هذا النمط في تطوير المهارات والقدرات الفردية التي غالبا ما تتعلق بالأفراد الذين تتم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية عليا.

ب- برامج تدريبية جماعية: يعتمد هذا النمط على الأسلوب الجماعي في التدريب، إذ غالبا ما تلتحق

مجموعة من الأفراد المراد تدريبهم جماعيا في مراكز تدريبية متخصصة بغرض تطوير مهاراتهم.<sup>(1)</sup>

على ضوء ما سبق، نستنتج أن لكل نوع من برامج التدريب مميزات، كما لها إيجابيات وسلبيات، لذلك يجب على المؤسسة اختيار النوع المناسب من هذه البرامج بعد المقارنة بين مجموعة من المعايير قد تكون حسب الحاجة للتدريب والهدف من البرنامج التدريبي والفترة الزمنية المخصص لها هذا البرنامج وتكلفته.

**المطلب الثالث: أساليب برامج التدريب**

**أولاً- أشكال أساليب التدريب**

إن فعالية البرنامج التدريبي تقوم على عدة عوامل من بينها الاختيار السليم للأسلوب التدريبي المناسب. ولقد اختلفت الأساليب وتعددت فمنها المحاضرات، الندوات، دراسة الحالات ... الخ، وفيما يلي التعريف بكل أسلوب على حدى:

1- المحاضرات: هي أكثر الأساليب استخداما في العملية التدريبية والتي تستهدف توصيل المعلومات من

طرف واحد إلى مجموعة من المستمعين وتعتمد أساسا على الحديث والعرض. ويمكن لهذا الأسلوب الإلمام بحجم كبير من المعلومات في وقت قصير، واستفادة جمهور كبير من التدريب في نفس الوقت؛<sup>(2)</sup>

(1) خيضر كاظم، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 142، 143.

(2) عبد الرحمان توفيق، التدريب الأصول والمبادئ العلمية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1994، ص 192.



- 2- **الندوات والمؤتمرات:** هي أسلوب تدريب يتمتع بالحركة والتفاعل بين المدرب والمتدربين وبين المتدربين والمشاركين أنفسهم، ويتوجب على قائد الندوة أو المؤتمر أن يكون على درجة عالية من المهارة في المواضيع المطروحة لضمان النجاح لهذا الأسلوب؛<sup>(1)</sup>
- 3- **المناقشة:** يستخدم هذا الأسلوب في العمل المشترك بقصد الكشف عن جوانب موضوع يهتم بدراسة أعضاء الجماعة وهذا لتنمية المهارات المعرفية والاتجاهات، وهناك ثلاثة أنماط للمناقشة، هي المناقشة الحرة، المناقشة المضبوطة جزئياً والمناقشة المضبوطة؛<sup>(2)</sup>
- 4- **الزيارات الميدانية:** وهو أسلوب مخطط له بعناية بمكان خارج نطاق مكان التدريب الأساسي. تهدف إلى إتاحة الفرصة للمتدربين للمشاهدة المباشرة للأشياء والعمليات والمواقف التي لا يمكن إنتاجها أو نقلها إلى مكان التدريب؛
- 5- **المحاكاة والمباريات الإدارية:** يعتمد هذا النمط على المحاكاة أي تصوير مختار للواقع يحتوي على عناصر الواقع فقط التي تناسب عرضه بصورة واقعية؛<sup>(3)</sup>
- 6- **دراسة الحالات:** وهي طريقة شائعة الاستخدام في برامج التدريب، وتعرف دراسة الحالة بأنها موقف يمثل مشكلة حقيقية أو افتراضية تستخدم لغرض توضيح عمليات اتخاذ القرار، وهي محاولة لإبراز الواقع في عملية التدريب، بحيث يتم تعريض المتدربين لحالات من واقع العمل لكي يتناولوها من مختلف الأبعاد؛<sup>(4)</sup>
- 7- **تمثيل الأدوار:** يقوم هذا الأسلوب على أساس تصور المدرب موقفاً معيناً من المواقف التي تحدث عادة، ويطلب من المتدربين تمثيل هذا الموقف بعد أن يحدد لكل منهم دوره، ويتمثل دور المدرب هنا في ترشيد سلوك المتدربين، نحو التصرفات السليمة ومعالجة الأخطاء التي وقعوا فيها؛<sup>(5)</sup>
- 8- **التقنيات السمعية البصرية:** هي تلك التقنيات التي تستخدم كوسائط في العملية التدريبية لتحريك وزيادة دافعية المتدربين، وإدراك أكبر قدر من المعرفة عن طريقها وتتمثل في: السورة الحائطية، الرسوم والخرائط، الأسطوانات، أشرطة التسجيل، أجهزة الفيديو، التلفاز... الخ؛<sup>(6)</sup>

(1) سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مرجع سبق ذكره، ص 200.

(2) حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 75، 76.

(3) المرجع السابق، ص ص 76-78.

(4) عبد الرحمان توفيق، التدريب الأصول والمبادئ العلمية، مرجع سبق ذكره، ص 203.

(5) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 200.

(6) حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 79، 80.

**9- العصف الذهني:** هو إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي يقوم فيها أفراد الجماعة بإشراف المدرب بتقديم عدد أكبر من الأفكار والمقترحات خلال فترة قصيرة من الزمن، يهتم تسجيل هذه الأفكار ليتم في النهاية تحليلها بعد جمعها ومناقشتها؛<sup>(1)</sup>

**10- تدريب الحساسية:** يعرف بأنه أسلوب مختبري للعلاقات الإنسانية وهو عبارة عن حالة خاصة من طريقة النقاش الجماعي، ويستخدم هذا الأسلوب عادة لتدريب المديرين والمشرفين في المؤسسة ويهدف إلى تنمية روح الاعتماد على الذات ومعرفة مشاكل الجماعة للوصول إلى حلول للنهوض بالجماعة وإشاعة التعاون بينهم؛<sup>(2)</sup>

**11- التطبيق العملي:** يقوم المدرب في هذه الطريقة بأداء عمل معين بطريقة سليمة أمام المتدربين موضحاً لهم العمليات وطريقة إجراءات الأداء وفي هذا الأسلوب تثبت المعلومات وتكتسب المهارات أكثر من الطرق النظرية؛<sup>(3)</sup>

**12- البريد الوارد:** يستخدم هذا الأسلوب للحكم بصورة واقعية على المتدرب، فيتم إعطاءه ملف به مجموعة من المذكرات والخطابات والطلبات ... الخ، وعلى المتدرب أن يحدد أنسب تصرف يراه في كل بند من بنود البريد الوارد للتأكد من معرفته التعليمات واتخاذ القرار السليم؛<sup>(4)</sup>

بالإضافة إلى أساليب أخرى كالتمارين التدريبية، الورشة التدريبية، التقارير والبحوث والتعليم المبرمج... الخ.

ونظراً لتعدد هذه الأساليب ومن أجل الاختيار السليم لأفضلها قصد استعمالها في برنامج تدريبي وجدت عدة معايير يجب إتباعها للمفاضلة بين هذه الأساليب المختلفة وأهم هذه المعايير مايلي:<sup>(5)</sup>

- ملائمة الأسلوب التدريبي للأفراد موضع التدريب والمادة التدريبية؛
- طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستواهم العلمي والتنظيمي؛
- إمكانية توفر أجهزة عرض للمواد التدريبية التي تحتاج إلى أجهزة؛
- درجة إلمام المدرب بالأسلوب التدريبي؛
- مدى ملائمة الزمان والمكان لكل وسيلة تدريبية؛
- نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملائمتها مع ميزانية التدريب؛
- عدد المشاركين في البرنامج التدريبي؛
- نوع البرنامج التدريبي (خارج أو داخل المؤسسة).

(1) الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2007، ص 32.

(2) المرجع السابق، ص 32.

(3) أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية (من النظرية إلى التطبيق)، مرجع سبق ذكره، ص 163.

(4) المرجع السابق، ص 164.

(5) هيثم عبد المجيد وآخرون، دراسة تقييمية لأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير، مرجع سبق ذكره، ص 35.

## ثانياً- عوامل استخدام الأساليب التدريبية

يمكن تقسيم العوامل التي تحكم استخدام الأساليب التدريبية في البرنامج التدريبي إلى خمسة أقسام، وذلك لتعدد هذه الأساليب، فمنها أساليب فردية التوجه وأخرى جماعية التوجه ومما يفيد في تدريب جماعي للعمال، قد لا يفيد بل قد يكون له آثار سلبية في موقف تدريب فردي، ومن ثم يجب بدل عناية خاصة عند اختيار المدرب لأسلوب أو أساليب تدريبية معينة، والواقع أن ثمة عوامل عديدة تتحكم في تفضيل أسلوب تدريب على آخر، ويمكن تقسيمها على النحو التالي:<sup>(1)</sup>

## 1- عوامل إنسانية: وتتعلق بما يلي:

أ- المدربين: مؤهلاتهم، خبراتهم، قيمهم وشخصياتهم.

ب- المتدربين: خلفياتهم الثقافية والعلمية، خبراتهم، عددهم، دافعيتهم للتدريب والاستفادة مستوى ذكائهم، أعمارهم.

2- عوامل تتعلق بأهداف البرنامج التدريبي: وهذه الأهداف قد ترمي إلى زيادة معلومات المشاركين أو تنمية مهاراتهم أو تطوير اتجاهاتهم وقد تركز على مجموعتين من هذه العناصر، أو عليها جميعاً.

## 3- العوامل المادية: وتتمثل في:

أ- الوقت المخصص للبرنامج التدريبي؛

ب- توافر الموارد المادية؛

ج- توافر التسهيلات التدريبية من قاعات ومعينات ووسائل.

4- محتوى المادة التدريبية: يتعلق هذا العامل بنوع محتوى المادة التدريبية وهي مادة تنصب على ميدان معين، أو ذات طبيعة تأخذ من مجموعة من العلوم.

## 5- مبادئ تتعلق بمبادئ البرنامج التدريبي: يمكن تلخيص هذه المبادئ فيما يلي:

أ- مبدأ الدافعية؛

ب- مبدأ المشاركة الفعالة من جانب المتدربين؛

ج- مبدأ التفريد في التدريب.

من خلال استعراضنا لأساليب التدريب الشائعة الاستخدام، يمكن القول أنه ليس هناك أسلوباً يصلح استخدامه بصفة عامة لكل فئات الموارد البشرية، فاستخدام الأساليب التدريبية من طرف المؤسسة يختلف باختلاف نوع التدريب من جهة، ومن جهة أخرى باختلاف الفئة المراد تدريبها والهدف من وراء تسطير البرنامج التدريبي.

(1) عايض شافي الأكلبي، دراسة دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية، جامعة شقراء السعودية، ص ص

## المبحث الثالث: مراحل إعداد البرنامج التدريبي

يعتمد نجاح البرنامج التدريبي في منظمات الأعمال على مدى التخطيط الجيد له قبل، أثناء وبعد أن يأخذ برنامج التدريب محله، وإذا نظرنا إلى مراحل إنجاز البرنامج التدريبي نجد أنها متتالية حيث تبدأ بمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي و تنفيذه و تقييمه، وهذا ما سنتطرق إليه بشيء من التفصيل في هذا المبحث.

## المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

إن الخطوة الأولى في إعداد البرنامج التدريبي هي تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تعد أحد العناصر الهامة التي يتم على ضوئها تحديد الخطوط العريضة لهذه العملية وتشخيص المشكلات الحقيقية التي تعيق أداء العمل بالصورة المطلوبة.

## أولاً- مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية

تعرف مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية بأنها " تلك الخطوات المنطقية التي يتبعها المدرب في تنمية القوى البشرية ليكشف عن النقص أو التناقض أو الفجوة بين وضع قائم وأداء مرغوب فيه وتشخيص ذلك الوضع والخروج بنتائج معينة تتعلق بكيفية وقدرة برامج التدريب على سد تلك الفجوة وتحديد الاحتياجات التدريبية يوصل إلى قرارات سليمة وفعالة ليكشف على معوقات ومشاكل العمل".<sup>(1)</sup>

تتمثل الاحتياجات التدريبية أيضا "في الأفراد المطلوب تدريبهم وهذا لمواجهة التحديات التي تواجهها المؤسسة أو الرفع من قدراتهم على إنجاز عملهم بشكل ملائم نظرا للقصور المسجل في أدائهم وتعتبر الحاجة إلى التدريب عن الفارق في الكفاءات الذي تم تحديده وتحليله مقارنة بمتطلبات الوظيفة".<sup>(2)</sup>

وكتعريف شامل وموجز لتحديد الاحتياجات التدريبية نقول أنها عبارة عن عملية تخطيط منظمة تشمل على جمع معلومات كاملة ومعرفة جميع النقاط المتعلقة بعملية التدريب ويتم وضع برنامج تدريبي متكامل بناء على هذه الاحتياجات التي تم تحديدها.

ولتحديد الاحتياجات التدريبية أهمية كبيرة تكمن في: <sup>(3)</sup>

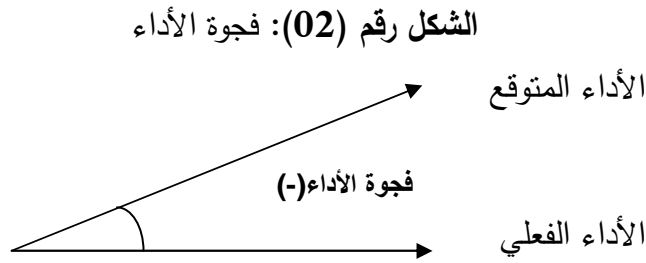
- توفير المعلومات عن العاملين من حيث العدد، العمر، الاهتمامات، الخلفيات، الوظائف، المستويات والاتجاهات فيما يتعلق بالتدريب.

(1) حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 163.

(2) Jean Marie Peretti, dictionnaire des ressources humaines, Paris, 7 Ed, vuibert, 2001, p 29.

(3) صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ط1، دييونو للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 45.

- المساعدة على تجنب الأخطاء الشائعة في إعداد البرامج التدريبية وذلك بعدم إضاعة الوقت في تناول بعض الموضوعات المعقدة غير الهامة نسبياً مقارنة بالموضوعات كبيرة الأهمية.
  - تحديد المستهدفين من التدريب ونوعية البرامج التدريبية المناسبة لهذه الفئة المستهدفة.
- ويمكن القول بأن الحاجة للتدريب تظهر بسبب وجود قصور معين أو انحراف ما بين الوضعية الفعلية والوضعية المثلى والمتوقع الوصول إليها، وتمثل تلك الاحتياجات الفجوة ما بين الأداء الفعلي للعامل والأداء المطلوب ويمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية:<sup>(1)</sup>
- القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي**
- فتحديد الاحتياجات التدريبية مرتبطة بدرجة الانحراف بين الأداء الفعلي والمطلوب كما يبين الشكل التالي:



المصدر: بسيوني محمد البرادعي، تنمية المهارات وتخطيط الموارد البشرية، التراث للطباعة، القاهرة، 2005، ص 47.

## ثانياً - مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على ثلاثة مستويات:

- 1- **تحليل على مستوى المؤسسة:** يهدف تحليل التنظيم إلى تحديد أين سيتم التركيز على التدريب في المؤسسة أو الإدارة أو القسم الذي يعاني من الحاجة إلى التدريب وتجديد التعديلات اللازمة لزيادة فعالية التدريب ويتضمن تحليل التنظيم جوانب عديدة من أهمها: دراسة الأهداف الحالية للمؤسسة، دراسة تطور المؤسسة، تحليل الهيكل التنظيمي، دراسة وتحليل القوى العاملة، تحليل مؤشرات الكفاءة.<sup>(2)</sup>
- 2- **تحليل على مستوى الوظيفة:** يتم دراسة الوظائف في المؤسسة من حيث المسؤوليات والأعباء لتحديد التدريب المطلوب لكل وظيفة وتحديد المعارف والمهارات والقابلية المطلوبة لإنجاز الوظيفة بفعالية، فلا بد لمحلل الاحتياجات التدريبية الإطلاع على طبيعة الوظائف والأعمال التي تسند للعاملين والتي ترد في الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف، وذلك لمعرفة نوع البرامج التدريبية التي تتناسب مع طبيعة

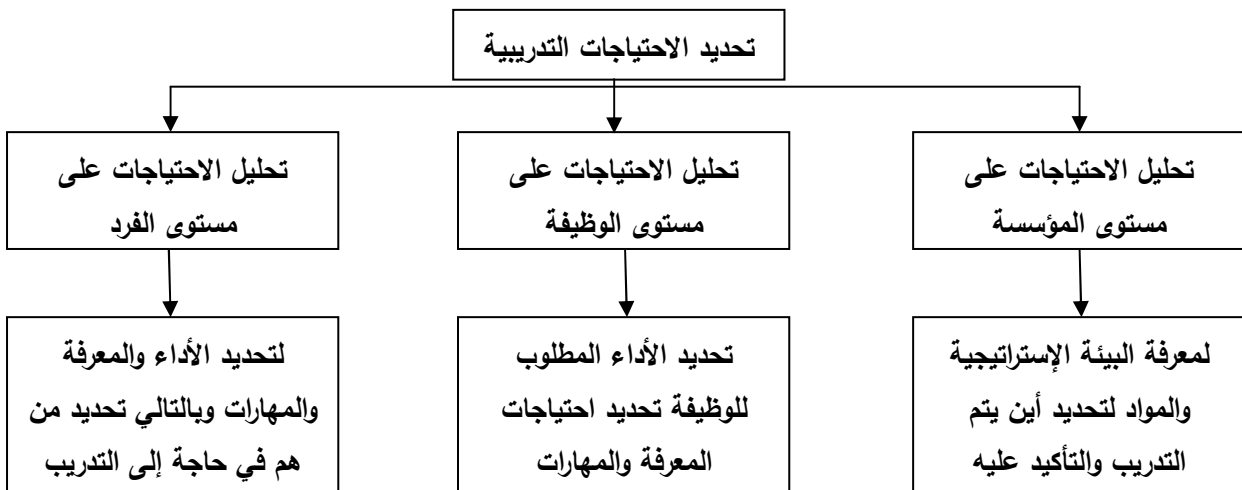
(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 329.

(2) الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص ص 19، 23.

الأعمال والمهام التي يؤديها العاملون، وتتضمن تحليل الوظيفة أو العمل طرق عديدة من أهمها: وصف الوظائف والأعمال ومقارنتها بمواصفات شاغليها، معدلات الأداء، تحديد النتائج وأهداف المؤسسة.

**3- تحليل على مستوى الفرد:** يعتبر هذا التحليل من أدق عمليات تحديد الاحتياجات التدريبية ففيها يتم تحديد العاملين الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم وأيضاً مجالات تلك التنمية، بمعنى أنه في هذه المرحلة يتضح إذا كان هناك قصور في جانب من جوانب أداء العامل بسبب انخفاض معدل إنتاجيته وإمكانية معالجة هذا القصور في الأداء عن طريق التدريب، أو أن انخفاض إنتاجيته راجع إلى عوامل أخرى لا يستطيع التدريب معالجتها وبالتالي يجب قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل ومقارنة مستويات الأداء الحالي للاستعدادات والقدرات بمختلف مهام العمل لتحديد جوانب الأداء التي يسودها قصور.<sup>(1)</sup>

الشكل رقم (03): مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 300.

### ثالثاً - أساليب تحديد الحاجة إلى التدريب

يمكن تحديد القصور في المهارات والمعارف لدى الموارد البشرية وبالتالي تحديد الحاجة إلى التدريب بأسلوبين أولهما على مستوى المورد البشري وثانيهما على مستوى المؤسسة ككل، فالأسلوب المتعلق بالموارد البشرية يهدف إلى الحصول على أكبر قدر من البيانات المتعلقة بأداء العاملين في المؤسسة بغية تحليلها ومعرفة مدى حاجاتهم للتدريب. أما الأسلوب المتعلق بالمؤسسة فيتم من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية انطلاقاً من زاوية تحليل الوظائف وتقييم أداء الموارد البشرية، ومع ذلك فإن المشكلة الأساسية التي يواجهها مسؤول التدريب هي اختيار الطريقة المناسبة التي توفر أفضل البيانات من حيث الصدق والثبات وبتكاليف

(1) الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

مناسبة. كما أن هذا التنوع في الأساليب يرجع إلى درجة الاحتياجات التدريبية أو بساطتها أو المرحلة التي تمر بها المؤسسة أو حجمها. (1)

ومن بين أهم الأساليب المستعملة في تحديد الحاجة إلى التدريب ما يلي: (2)

1- **الملاحظة:** تعتمد هذه الطريقة على المشاهدة المباشرة لشاغل الوظيفة من حيث طبيعة ومكان العمل وكذا عدد العاملين، المحيط المادي للعمل، طبيعة النشاط... الخ، ومحاولة تحديد جوانب القصور والاحتياجات التدريبية.

2- **المقابلة:** تتمثل المقابلة في مواجهة بين مسؤول التدريب والمتدربين المحتملين بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية ومشكلات العمل وأرائهم ومقترحاتهم.

3- **الاستبيان:** تتمثل في استمارة يضعها مسؤول التدريب تتضمن عددا من الأسئلة مطلوب الإجابة عنها بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية.

4- **الاختبارات:** قد تكون شفوية أو كتابية يلجأ إليها مسؤولوا التدريب بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية وتستخدم لتحديد أوجه القصور في الأداء لأنها تعطي مؤشرات عامة ولا نهائية في تقييم أداء الفرد أو احتياجاته التدريبية.

5- **تحليل المشكلات:** تهدف هذه الطريقة إلى معرفة السبب الحقيقي للمشكلة بهدف معالجتها بالتدريب ومن مزاياها أنها تزيد من مستوى التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين.

6- **تقييم الأداء:** تعتبر هذه الطريقة من بين المؤشرات الهامة التي تعتمد عليها المؤسسة وذلك لأنها تعطي الوضعية الحقيقية للأعمال التي لم تنجز وأسباب عدم إنجازها كما تبين مدى حاجة العاملين للتدريب.

7- **دراسة التقارير والسجلات:** تسمح هذه الطريقة بتحديد نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب وتتميز هذه الطريقة بأنها تظهر مشكلات الأداء لكنها لا تكشف عن أسبابها مما يصعب الاعتماد عليها وحدها لتحديد الاحتياجات التدريبية.

#### رابعا- خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق مجموعة من المراحل والخطوات المتسلسلة والمتراطة وتتمثل هذه الخطوات في: (3)

(1) محمد الصالح قريشي، **تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية**، رسالة ماجستير في علوم التنسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص 47.

(2) نادر أحمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص ص 270، 272.

(3) صلاح صالح معمار، **التدريب الأسس والمبادئ**، مرجع سبق ذكره، ص 53.

**1- جمع البيانات:** يتم في هذه الخطوة الأولى جمع البيانات وذلك بتحديد المشاركين في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وكذلك تحديد الفئة المستهدفة وحجمها وجمع المعلومات عن الوظائف عن طريق مختلف الوسائل السابق ذكرها.

**2- تبويب وتنظيم البيانات:** بعد الخطوة الأولى والتي تم فيها جمع البيانات تأتي عملية تبويب وتنظيم هذه البيانات لتسهيل عملية التحليل فيما بعد، ويكون ذلك من خلال تحديد فئات للبيانات ومراجعة إجابات الأفراد المستجوبين على الأسئلة التي طرحت بالإضافة إلى تحديد نماذج الحصر.

**3- تحليل البيانات:** ويتم في هذه الخطوة تحليل البيانات وذلك من أجل معرفة إذا كان هناك تباين في الأداء من خلال مقارنة ما يقوم به العامل وما يفترض أن يقوم به، ومعرفة مشاكل الأداء وأسباب حدوثها وأهميتها ومعرفة تأثيرها وخطورتها وإمكانية انتشار المشكلة في أجزاء أخرى من المؤسسة.

**4- إعداد التقارير:** وهي آخر خطوة من خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية ويكون ذلك بتحديد البيانات التي يتضمنها التقرير وكيفية عرض البيانات والنتائج المتوصل إليها من تحليل هذه البيانات ورفع هذه التقارير إلى الجهات المعنية.

من خلال ما سبق، يمكن القول أن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية تكتسي أهمية كبيرة، إذ تساهم هذه الخطوة في معرفة مدى الحاجة لبرنامج تدريبي من عدمه، وعلى ذلك فإنه يجب اللجوء إلى برنامج تدريبي في حالة واحدة وهي توافر مؤشرات تدل على إمكانية مساهمته في حل مشكلات محددة أو رفع الكفاءة في مجالات معينة، حيث أنه لا يمكن الحديث عن برنامج تدريبي فعال إلا إذا كان ترجمة صادقة للاحتياجات الفعلية للمؤسسة ومواردها البشرية.

### المطلب الثاني: تصميم البرنامج التدريبي

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية تأتي مرحلة تصميم البرنامج التدريبي الذي يتلاءم مع هذه الاحتياجات كما وكيفا، ويقصد بهذه العملية تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للبرنامج التدريبي والذي يؤدي تنفيذه إلى تحقيق الاحتياجات التدريبية.<sup>(1)</sup> و تتضمن عملية تصميم البرنامج التدريبي العناصر التالية:

**1- تحديد عنوان البرنامج التدريبي:** ويؤخذ العنوان من الخطة الأساسية ولا بد أن يتم تحديده بشكل واضح، ويكون فيه دلالة واضحة على الاحتياجات التدريبية الأساسية والتي يتم تلبيتها من خلال البرنامج التدريبي.<sup>(2)</sup>

(1) ميلود زيد الخير، عبد القادر بن برطال، أثر التدب على التغيير والإبداع التنظيمي، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2011، ص 5.

(2) عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 280.



- 2- تحديد أهداف البرنامج التدريبي:** يرتبط تحديد أهداف البرنامج التدريبي بتحديد الاحتياجات التدريبية والتي تحدد الخصائص والقدرات والمهارات المراد إكسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوب وغيرها، ومحتوياتها بهدف تنمية معارف وقدرات المتدربين وإكسابهم مهارات جديدة لتنمية قدراتهم العملية أو التطبيقية وتطوير سلوكياتهم واتجاهاتهم بما يضمن تحسين كفاءاتهم وأدائهم.<sup>(1)</sup>
- 3- تحديد محتوى البرنامج التدريبي:** يكون محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع الأهداف التي تم صياغتها وتحديدها، ويدور محتوى البرنامج التدريبي حول الموضوعات التالية: المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل، ظروف التنظيم، المهارات والأساليب والوسائل التي يمكن استخدامها لتحسين الأداء.<sup>(2)</sup>
- 4- تحديد المدربين:** لتحديد المدربين يستوجب على القائمين بتصميم البرنامج التدريبي أن يأخذوا بعين الاعتبار هدف البرنامج التدريبي ومحتواه ونوع وأسلوب التدريب قبل اختيار المدرب ويمكن القول أن هناك بعض الصفات العامة التي يفضل توافرها في المدرب الناجح، وهي أن يكون لديه معرفة كاملة بمحتوى البرنامج، حيث كلما كان المدرب متخصصا في مجال الدراسة ولديه إلمام بالعملية الحديثة في المجال كلما كان أفضل، بالإضافة إلى القدرة على تشجيع المتدربين والتفاعل معهم والإجابة على تساؤلاتهم وحل النزاعات المحتملة بينهم.<sup>(3)</sup>
- 5- اختيار المتدربين:** يكون اختيار المتدربين بناء على المعرفة التامة باحتياجاتهم التدريبية وتحديد البرامج التي يشاركون فيها وتحقق أهدافهم وتحسن أدائهم وذلك اعتمادا على المستوى التعليمي والخبرة العملية والقدرات والمهارات المتوفرة لديهم.<sup>(4)</sup>
- 6- تحديد مكان البرنامج التدريبي:** يقترح أن يقام البرنامج التدريبي في أي موقع يضمن البيئة التدريبية المناسبة من حيث المكان والمستلزمات سواء كان داخل أو خارج المؤسسة ويفضل أن يكون قريب من مكان إقامة المتدربين.<sup>(5)</sup>
- 7- تحديد زمان البرنامج التدريبي:** لا توجد مدة مثالية للبرنامج التدريبي ولا ترتيبات تنظيمية مثالية، والأصل أن تكون المدة كافية لتحقيق الأهداف الموضوعية حسب نوع برنامج التدريب المعمول به. فيتم

(1) يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 202.

(2) عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباح، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحنى نظمي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 321.

(3) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 347.

(4) خالد عبد الله المرياني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة، السعودية، 2014، ص 39.

(5) حسن أحمد الطعاني التدريب الإداري المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 224.

توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع ومدى تعقده وتعدد جوانبه وأيضا حسب مستوى المتدربين.<sup>(1)</sup>

**8- تحديد المنسق العلمي والإداري للبرنامج التدريبي:** المنسق العلمي هو الذي يتولى القيام بجميع الإجراءات والترتيبات والاتصالات ذات الطبيعة الأكاديمية والفنية المتعلقة بالبرنامج التدريبي بالتنسيق مع إدارة التدريب. أما المنسق الإداري فهو الذي يمثل حلقة وصل بين المنسق العلمي والأشخاص التنفيذيين المعنيين بجميع التحضيرات اللازمة والمتعلقة بتنفيذ البرنامج التدريبي.<sup>(2)</sup>

**9- اختيار أساليب التدريب:** يتم اختيار الأساليب التدريبية المناسبة لتنفيذ البرنامج التدريبي بالتنسيق بين المدربين والمنسق العلمي للبرنامج التدريبي وبالاستناد إلى السياق العام للموضوعات التفصيلية التي يقوم عليها البرنامج التدريبي، وتكون هذه الأساليب متنوعة حسب تنوع البرنامج والمدربين والمتدربين ومستوياتهم وبحسب المعارف والمهارات والأهداف المطلوب تحقيقها والتي تم ذكرها سابقا.<sup>(3)</sup>

**10- تحديد المساعدات التدريبية:** تلعب مساعدات التدريب دورا أساسيا، فهي تمثل مجموعة من الأدوات والوسائل التكنولوجية التي تخدم المدرب في طريقة عرضه للمعلومات وإدارته للمناقشات، وتوصيله المعارف والمهارات ومن أمثلتها ما يلي: السبورات، اللوحات الورقية، الفاكس الخلفي، الأفلام وشرائط الفيديو، الكمبيوتر... الخ.<sup>(4)</sup>

**11- ميزانية البرنامج التدريبي:** يقوم المشرفون على البرنامج التدريبي بوضع ميزانية البرنامج والتعرف على التكاليف التقديرية له، و هذا من شأنه أن يؤثر في اتخاذ قرار التدريب من عدمه، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا كما يؤثر في تحديد قيمة إشتراك المتدربين.<sup>(5)</sup>

يتضح مما سبق، أن مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تشكل محور عملية التدريب، حيث تركز على ضرورة توفير كل المستلزمات التدريبية، هذا إلى جانب أهمية اختيار أنجع الأساليب التدريبية والتي يجب أن تخدم أهداف البرنامج التدريبي وتساهم في إنجاحه، كما يتضمن تصميم برنامج التدريب وضع خطة لمتابعة السير الجيد للعملية .

(1) عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 283.

(2) يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 304.

(3) عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 285.

(4) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 346.

(5) المرجع السابق، ص 348.

## المطب الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي

بعدما تطرقنا إلى مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي وأهميتهما كدعامتان أساسيتان لنجاح البرنامج التدريبي، تأتي الدعامة التالية والمتمثلة في تنفيذ البرنامج التدريبي وهي خطوة تتضمن نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الواقع الميداني العملي حيث يبدأ التنفيذ الفعلي للبرنامج.<sup>(1)</sup>

وعموماً تحتاج عملية تنفيذ البرنامج التدريبي إلى مجموعة من الإجراءات الفنية والإدارية تتلخص في مرحلتين أساسيتين:

## أولاً- مرحلة الإعداد للتنفيذ

تتضمن هذه المرحلة إجراءات عديدة أهمها:<sup>(2)</sup>

**1- تجهيز المواد العلمية اللازمة:** يتم تجهيز وصياغة المواد العلمية التي ستوزع على المشاركين بأعداد تكفي مع إضافة جزء كاحتياطي وترتب حسب الجلسات، ويفضل توزيعها مع انتهاء المدرب من جلسته التدريبية.

**2- تجهيز المناخ المخصص للتدريب:** وذلك ضماناً لراحة المتدربين وتهيئة المناخ العلمي والعملية المناسب الذي يشجع على تحقيق أقصى استفادة من البرنامج التدريبي، وتتحكم في شكل وترتيب مكان التدريب ثلاثة عوامل أساسية: نوع وحجم البرنامج التدريبي، والأساليب التدريبية المستخدمة.

**3- إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التدريبي:** عند إعداد البرنامج التدريبي يجب أن يراعي تحديد المواعيد المناسبة لبداية ونهاية كل برنامج وتحديد الوقت الخاص بالتنفيذ سواء كان صباحاً أم مساءً، مع تحديد ساعات بداية التدريب اليومي وموعد انتهائه والمدة المناسبة للبرنامج التدريبي، حيث أنها تختلف من دورة إلى أخرى.

**4- إعداد وتجهيز المعدات التدريبية:** يجب إعداد وتجهيز المعدات التي تستخدم في البرنامج التدريبي وتجربتها للتأكد من صلاحيتها للعمل، ونقصد بالمعدات مجمل الأدوات والوسائل التي تساعد على تسيير عملية انتقال المعلومات والخبرات والمعارف بين المدرب والمتدربين خلال عملية تنفيذ البرنامج التدريبي.

(1) عائشة شتاتحة، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر

3، 2011، ص 152.

(2) أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2002، ص ص 327، 328.

5- تجهيز مقاييس وأدوات التقييم: على مسؤولي التدريب والمشرفين عليه التأكد من تجهيز النماذج اللازمة والضرورية التي تستخدم في التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي وطبعا بأعداد تكفي، وترتيبها حسب الحاجة إليها.

6- ترتيبات النقل والإقامة: في حالة الدورات المقيمة والتي تستدعي إقامة المتدربين يجب أن يخصص شخص تكون له مسؤولية مراجعة جميع الترتيبات الخاصة بنقل المتدربين في حالة القيام بالزيارات الميدانية أو التدريب العملي.

7- النماذج اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي: يتم تجهيز وإعداد النماذج اللازمة والخاصة بتنمية البرامج التدريبية وتصديرها بأعداد كافية.

### ثانيا - مرحلة التنفيذ الفعلي

تتضمن مرحلة التنفيذ الفعلي للبرنامج التدريبي إجراءات عديدة أهمها: (1)

#### 1- افتتاح البرنامج التدريبي: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- افتتاح البرنامج التدريبي في الوقت المناسب؛
- شرح أهداف البرنامج التدريب ومتطلباته للمشاركين؛
- تحديد فئات المتدربين.

2- إرشادات سير البرنامج: وهي مجموعة من الإرشادات والتي يتوجب على إدارة البرنامج والمدرسين مراعاتها ونذكر منها:

- الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها؛
- معرفة المشاركين بشكل جيد والعمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج؛
- العمل على خلق جو تدريبي يُشعر بالالتزام اتجاه البرنامج التدريبي ومدى أهميته؛
- المحافظة على حسن إدارة وقت الجلسات وفعاليات البرنامج؛
- التعرف على وجهات نظر المشاركين والمدرسين في سير البرنامج والحصول على تغذية عكسية مستمرة؛
- مراعاة الظروف الفردية للمتدربين والتجاوب مع الاحتياجات الخاصة بهم؛
- التوزيع الجيد لمحتوى البرنامج التدريبي خلال الفترة المحددة له؛
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة؛
- عقد اجتماعات تنسيقية بين مدير التدريب والمدرسين والإداريين.

(1) الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص ص 36-39.

3- المتابعة اليومية للبرنامج التدريبي: تقوم الإدارة المسؤولة عن التدريب أو أخصائي التدريب بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة وعلى مدار أيام البرنامج، ونعني بالمتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو مخطط له بالإضافة إلى حل المشاكل الطارئة التي تعيق عملية التنفيذ.

4- كتابة وطباعة ما ينتجه المتدربون: وهذا في حالة تقسيم المتدربين إلى مجموعات عمل وتكليف كل مجموعة بعمل موضوع معين.

5- تقويم المتدربين: وهذا من خلال معايير مناسبة بالإضافة إلى إعداد تقارير وملف لكل متدرب، وهذا من أجل التأكد من مدى فهم واستيعاب المتدربين للبرنامج التدريبي الذي تم تنفيذه.

من خلال ما سبق، يمكن القول أن مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي تتضمن نقله من الواقع النظري إلى الواقع الميداني (العملي)، حيث يبدأ التنفيذ الفعلي للبرنامج ويعتمد التنفيذ الناجح على عدة عوامل تظم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وإدراك المتدربين للحاجة إلى التدريب، كما لا بد من دعم الإدارة للتأكد من أن البرنامج يسير وفق المستوى المناسب والمطلوب.

#### المطلب الرابع: تقييم البرنامج التدريبي وفعاليته

بعد مرحلة تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه لابد من القيام بعملية تقييم هذا البرنامج والتي لا يمكن فصلها عن باقي المراحل الأخرى، إذ أنه على أساسها يمكن تحديد كفاءة وفعالية البرامج التدريبية ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة، كما أن عملية التقييم تشمل جميع مراحل البرنامج التدريبي لكي نستطيع تعديل المسار عند انحرافه في كل مرحلة، فمن خلاله نستطيع اتخاذ القرار أو حكم صحيح على هذا البرنامج.<sup>(1)</sup> وتتضمن هذه المرحلة الأخيرة العناصر التالية:

#### أولاً- خصائص التقييم الجيد للبرنامج التدريبي

يرتكز التقييم الجيد للبرنامج التدريبي على مجموعة من المرتكزات الأساسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتقييم أي برنامج تدريبي ومنها:<sup>(2)</sup>

1- الشمولية: أي أن يشمل تقييم البرنامج التدريبي على تقييم الأهداف ومحتوى البرنامج، وبيئة التدريب، الوسائل والأساليب... الخ.

2- المشاركة: أي أن يشارك في عمليات تقييم البرنامج التدريبي خبراء في التدريب، مسؤول التدريب، المدربون والمتدربون.

(1) فهد بن حمد السعدون، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، السعودية، 2013، ص 34.

(2) حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 237، 238.

3- حسن اختيار أدوات التقييم: أن تستخدم في عمليات تقييم البرنامج التدريبي أدوات تقنية متنوعة ومناسبة.

4- توفير تغذية راجعة ومستمرة: حيث تعتبر من العناصر الأساسية والمهمة في تحسين البرنامج التدريبي وتطويره من خلال ضبط مكوناته وتعديله من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

#### ثانياً - أهداف تقييم البرنامج التدريبي

تسعى عملية تقييم البرنامج التدريبي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها: (1)

- 1- معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي الأهداف المطلوبة من خلال تنفيذه؛
- 2- معرفة مدى ملائمة البرنامج التدريبي وفعاليته للمتدربين؛
- 3- معرفة مدى كفاءة البرنامج التدريب في إحداث التغيير المطلوب في توجهات وسلوك المتدربين؛
- 4- التعرف على نقاط القوة والضعف في عملية تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي؛
- 5- معرفة مدى جدوى استمرارية العملية التدريبية وفق برامج مستقبلية.

#### ثالثاً - نماذج تقييم البرنامج التدريبي

هناك عدة من نماذج تقييم البرنامج التدريبي تتمثل أهمها فيما يلي: (2)

- 1- نموذج كيرك باتريك (Kirk Patrick): يحتوي هذا النموذج على أربع مستويات (رد الفعل، درجة التعلم، التغيير في السلوك، النتائج).
- 2- نموذج سايرو (Ciro): وهو نموذج تم وضعه من قبل (Bird) ، (wor) و (Rackham) ويحتوي هذا النموذج على: تقييم المحتوى التدريبي، تقييم مدخلات البرنامج، تقييم رد فعل المتدربين، وتقييم مخرجات البرنامج.
- 3- نموذج (هامبلين): وقد قدم "هامبلين" خمس مستويات، هي: قياس ردود أفعال المتدربين، قياس مستوى التعلم، قياس السلوك الوظيفي، قياس الأداء، وقياس مقدار القيمة النهائية للبرنامج التدريبي.
- 4- نموذج (باركر): يحتوي هذا النموذج على أربع مستويات وهي: قياس رضا المتدرب، قياس المعلومات والمعارف التي حصل عليها المتدرب، قياس درجة الأداء الوظيفي، قياس أداء المجمعات والنتائج النهائية.
- 5- نموذج معهد (سراتاجو): مستويات التقييم التي جاء بها هذا النموذج هي: رضا المتدرب، التغيير في التعليم، التغيير في السلوك، التغيير في التنظيم.

(1) خالد عبد الله المراني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، مرجع سبق ذكره، ص 42.

(2) المرجع السابق، ص ص 43، 44.

وباعتبار أن نموذج الخبير الأمريكي "كيرك باتريك" هو النموذج الأكثر استعمالاً في عملية تقييم البرامج التدريبية سنفصل في المستويات الأربعة لهذا النموذج، حيث يجب الانتقال من مستوى إلى آخر بطريقة منتظمة لأن نتائج كل مستوى تؤثر على المستوى الذي يليه، ونذكرها فيما يلي مع شرح وجيز: (1)

أ- **ردود الفعل:** يتم هنا التقييم طالما ينتهي البرنامج التدريبي، ويهدف لقياس درجة الرضا المحققة للمشاركين في البرنامج التدريبي من حيث المحتوى، المدربين، المادة التدريبية، الأساليب التدريبية والخدمات المختلفة... الخ.

ب- **التعلم:** يتم من خلال ذلك معرفة ما تعلمه المشاركون من البرنامج التدريبي وما تم فهمه واستيعابه من ناحية الأسس والمبادئ العلمية وبشكل دقيق معرفة المهارات والمعارف التي تم اكتسابها من خلال هذا البرنامج.

ج- **السلوك:** يقوم هذا المعيار على قياس التغيير في سلوك الفرد في العمل وتقييم هذا التغيير باستخدام القوائم السلوكية لقياسه. ويمكن أن يقوم به الرئيس المباشر أو زملاء الفرد في العمل أو الفرد نفسه بعد مدة من انتهاء البرنامج، ويستخدم هذا المعيار لارتباطه بأداء الفرد في العمل من جهة ولقياس أثر البرنامج التدريبي على سلوك الفرد في العمل من جهة أخرى.

د- **النتائج:** ويتم من خلال ذلك قياس أثر البرنامج التدريبي على معدل دوران العمل والروح المعنوية للعاملين والغيابات وتكاليف الأداء وغيرها من المؤشرات ذات الأثر الإيجابي للبرنامج التدريبي على أداء المتدربين والمؤسسة ككل.

#### رابعاً- أدوات تقييم البرنامج التدريبي

يقصد بأدوات تقييم البرنامج التدريبي مختلف الوسائل والطرق والتقنيات المختلفة المستخدمة في قياس ومعرفة مقدار أثر البرنامج التدريبي على اتجاهات وسلوكيات الأفراد المتدربين ومن بين هذه الأدوات نذكر: الملاحظة، المقابلة، المقارنة، الاستبيان، استطلاع آراء المتدربين، تقارير الأداء، الاختبارات... الخ. (2)

#### خامساً- مراحل تقييم البرنامج التدريبي

تعد عملية تقييم البرنامج التدريبي عملية مستمرة تبدأ قبل البرنامج وأثناء تنفيذه وتستمر بعد انتهائه، وهذه المراحل تتمثل فيما يلي: (3)

(1) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 135.

(2) خالد عبد الله المراني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، مرجع سبق ذكره، ص 44.

(3) عائشة شتاتحة، أهمية التدريب ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 163، 164.

**1- مرحلة ما قبل التدريب:** تختص هذه المرحلة بتقييم المرحتين الأولى والثانية من مراحل إعداد البرنامج أي تحديد الاحتياجات وتصميم البرنامج، فيقوم أخصائي التدريب بإخضاع تحديد الإحتياج التدريبي إلى معايير عملية وتطبيقية للتأكد من الحاجة الفعلية للتدريب، كما يتم اختيار البرنامج وتصميمه بما يتناسب مع الاحتياجات المحددة. وتتطلب هذه المرحلة قدرا كبيرا من التنسيق والتكامل بين مختلف الأطراف الداخلة في البرنامج التدريبي.

**2- مرحلة أثناء التدريب:** تقوم هذه المرحلة على خطوتين أساسيتين:

أ- تقييم أداء المدرب والمتدرب خلال تنفيذ البرنامج التدريبي.

ب- تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي (وسائل وطرق وتقنيات للتأكد من توافقها مع البرنامج).

**3- مرحلة ما بعد التدريب:** تتميز هذه مرحلة بأهمية كبيرة وترتكز على نوعين من التقييم:

أ- **تقييم المتدربين:** بعد انتهاء البرنامج يتم إجراء استقصاء حول آراء المتدربين حول التجربة التدريبية التي مروا بها، وتفيد هذه المعلومات مركز التدريب في معرفة عوامل القوة وتطويرها وعوامل الضعف وتفاديها في البرامج المستقبلية.

ب- **تقييم أثر البرنامج التدريبي:** يعتبر هذا الجزء من التقييم هاما من وجهة نظر المسؤولين عن التدريب في المؤسسة، لأن هدف البرنامج التدريبي النهائي هو رفع كفاءة أداء العاملين وبالتالي زيادة تطوير مخرجات المؤسسة لذلك فإن معرفة هذه النتائج هو أحد أولويات مدير التدريب في المؤسسة.

### سادسا- فعالية البرنامج التدريبي

يقصد بفعالية البرنامج التدريبي كفاءته في تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها، سواء كان الهدف إضافة معارف ومعلومات، أو اكتساب خبرات ومهارات وتغيير اتجاهات الأفراد نحو العمل والمؤسسة.<sup>(1)</sup> وهناك مجموعة من العوامل التي تلعب دورا مؤثرا في زيادة فعالية البرنامج التدريبي منها:<sup>(2)</sup>

**1- جعل البرنامج التدريبي مشوقا** باستخدام أساليب تعليمية وتقنية مثالية، وتوفير جوا هادئا ومريحا لإنجازه، ومعاملة المتدربين معاملة حسنة؛

**2- التركيز على التعليم التجريبي** أي إتاحة الفرصة للمتدرب أن يمارس ما يتعلمه بنفسه لترسيخ المعلومات لديه، وتعليمه أشياء جديدة تخدم أعماله الحالية والمستقبلية؛

(1) نعيم إبراهيم الظاهر، **تنمية الموارد البشرية**، ط1، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2008، ص 277.

(2) عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 475،



3- إطلاع المتدرب على الأخطاء التي يقع فيها أثناء تدريبه، والأسباب التي أدت إلى وقوعها، وكيفية معالجتها؛

4- التأكد من صحة تطبيق المتدربين لما قدم لهم خلال البرنامج التدريبي، وذلك في أعمالهم التي يمارسونها.

إلا أنه توجد مجموعة من المشاكل التي تواجه فعالية البرنامج التدريبي نذكر منها:

- لا تزود أغلب المنظمات أفرادها بمعلومات كافية عن البرامج التدريبية التي ترشحهم لحضورها، ولا تحدّد لهم نوعية المواضيع والمشكلات التي يجب أن تحظى بعنايتهم في البرنامج.<sup>(1)</sup>
  - الاهتمام بالكم دون الكيف في برامج التدريب أي عدد المتدربين الذين يجتازون البرنامج التدريبي، وليس نوع المهارات أو السلوك الذي يكتسبونه من هذه البرامج.<sup>(2)</sup>
  - حدوث أخطاء في تحديد الاحتياجات التدريبية، بحيث تكتشف الإدارة، أنّ ما اعتبر أنه احتياج تدريبي يخالف ما هو موجود في الواقع، وذلك بسبب عدم القدرة على التفرقة بين المشكلة التدريبية والمشكلات الأخرى.<sup>(3)</sup>
  - نقص المراكز التدريبية سواء على المستوى القومي، أو على مستوى المؤسسة، وكذا نقص المدربين الأكفاء، وكثرة عدد المتدربين في البرنامج التدريبي، وغلبة الطابع النظري عليه.<sup>(4)</sup>
  - عدم تخصيص الوقت الكافي لإنجاز البرنامج التدريبي، وصعوبة اختيار معايير التقييم المناسبة.<sup>(5)</sup>
- وعليه يمكن القول أن مرحلة تقييم البرنامج التدريبي هي القاعدة التي تنطلق منها سياسة التنمية في المؤسسة، والتي توضح ما إذا كانت أنظمة وخطط التدريب الحالية ناجحة أم لا. كما أن تقييم البرامج التدريبية لا يعد مهما فقط للذي نفذ وانتهى وإنما مهما أيضا لبرامج التدريب المستقبلية، وذلك بالاستفادة وأخذ جميع ملاحظات التقييم في الاعتبار عند إعادة تقديم البرنامج مرة أخرى.
- من خلال ما سبق في هذا المبحث نستنتج أن مراحل إعداد البرنامج التدريبي متسلسلة و مترابطة فيما بينها وكل مرحلة تكمل السابقة لها وهي ضرورية للمرحلة اللاحقة، مما يتوجب على المؤسسة الاهتمام بكل مرحلة من هذه مراحل من تحديد الاحتياجات، تصميم البرنامج، تنفيذه وتقييمه، بنفس الاهتمام نظرا لاعتماد المراحل اللاحقة على نتائج المراحل السابقة في البرنامج التدريبي لضمان نجاحه وفعاليتة.

(1) صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 205.

(2) أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 97.

(3) المرجع السابق، ص 100.

(4) مدحت محمد أبو النصر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 268، 269.

(5) المرجع السابق، ص ص 270، 271.

## خلاصة الفصل

يتضح لنا من خلال هذا الفصل أن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية مواردها البشرية، وتعتبر برامج التدريب المدخل الأنجع لرفع وتحسين كفاءة أداء الأفراد و اكتشاف وتطوير مهاراتهم وقدراتهم والتغيير في سلوكهم من أجل استثمارهم في منظمات الأعمال بما يحقق الإنتاجية والربحية الأعلى من جهة ورضا هذه الموارد من جهة أخرى.

ولهذا فالتدريب من أهم الوسائل التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة لتحقيق التفوق والريادة ، وهذا عن طريق إعداد برامج تدريبية تسعى من خلالها إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسة وإكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في بيئتها. ولن يكون البرنامج التدريبي ناجحاً إلا من خلال التركيز على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة، ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة وتنفيذها وتقييمها من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وهذا ما يؤدي إلى إدخال تغييرات عديدة على طرق وأساليب العمل، وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات و التطورات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

الفصل الثاني: انعكاسات البرامج التدريبية

على السلوك التنظيمي

المبحث الأول: عموميات حول السلوك التنظيمي

المبحث الثاني: محددات السلوك التنظيمي

المبحث الثالث: العلاقة بين البرامج التدريبية

والسلوك التنظيمي

**تمهيد**

يعتبر حقل السلوك التنظيمي من المجالات الحديثة التي يتطرق إليها الباحثون في مجال الإدارة، وتبرز أهمية هذا المجال باعتباره مدخلا يجمع بين النظرية والتطبيق. فهو لا يقتصر على مجرد استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسات، وإنما يمتد إلى توفير مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التطبيقية التي يمكن استخدامها في علاج المشكلات التنظيمية و الإدارية. تسعى الإدارة في كافة المنظمات إلى تحقيق أكفأ استخدام للقوى العاملة المتاحة لديها، ولكن هناك كثير من المشكلات التي تواجه الإدارة في سعيها لتحقيق هذا الهدف، والمشكلة الرئيسية هنا هي المشكلة السلوكية في التعامل مع العاملين، ويشمل ذلك دراسة وتحليل سلوك العاملين وتصرفاتهم في المؤسسة بهدف توجيه سلوكهم بما يتفق مع أهداف المنظمة.

من هذا المنطلق سنحاول في هذا الفصل دراسة السلوك التنظيمي من خلال الإحاطة بجوانبه النظرية، وعلاقته بالبرامج التدريبية.

## المبحث الأول: عموميات حول السلوك التنظيمي

إن علم السلوك التنظيمي يحاول أن يقدم إطاراً لكيفية تفسير وتحليل السلوك الإنساني، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلاً والسيطرة عليه أو التحكم فيه، ويعد السلوك التنظيمي من أكثر المواضيع التي حظيت بدراسة واهتمام مختلف الباحثين والمفكرين والاختصاصيين وأكثرها إثارة وتعقيداً، نظراً لأهمية الفرد في المؤسسة. ولذلك سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى عموميات حول السلوك التنظيمي.

## المطلب الأول: مفهوم السلوك التنظيمي

أسفرت الدراسات والبحوث المرتبطة بحقل السلوك التنظيمي عن العديد من المفاهيم التي تركز على أرضية الواقع وملاساته، والتي لاقت نجاحاً في المجتمعات المتقدمة، وهذا يدل على مدى أهمية دراسة السلوك التنظيمي، والأهداف الناجمة عن دراسته.

## أولاً- مفهوم السلوك التنظيمي

هناك تعريفات متعددة للسلوك التنظيمي، و نذكر منها على سبيل المثال:

يقصد بالسلوك التنظيمي "دراسة سلوك وأداء العاملين في المؤسسة، وذلك باعتبار أن بيئة المؤسسة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين، ومن ثم إنتاجيتهم".<sup>(1)</sup>

وهناك من يعرف السلوك التنظيمي " بأنه دراسة و فهم سلوك العاملين في المؤسسة، ويشمل ذلك: أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المؤسسة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمؤسسة في نفس الوقت".<sup>(2)</sup>

كما يمكن تعريف السلوك التنظيمي " بأنه سلوك الأفراد داخل المؤسسات ويقصد بالسلوك الاستجابات التي تصدر عن الفرد لاحتكاكه بغيره و اتصاله بمحيطه الخارجي، و يتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من تفكير أو عمل حركي لغوي، مشاعر، انفعالات و إدراك ".<sup>(3)</sup>

في حين هناك من ينظر إلى السلوك التنظيمي على " أنه الدراسة المنظمة لاتجاهات وأفعال الأفراد العاملين في المؤسسة".<sup>(4)</sup>

(1) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003 ص11.

(2) نفس المرجع السابق، ص12.

(3) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 22، 21.

(4) خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، ط 1، مكتبة إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص21.

ينطوي السلوك التنظيمي على دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، ودراسة المؤسسة ذاتها، وأيضاً دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمؤسسة من ناحية، وتفاعل المؤسسة مع البيئة من ناحية أخرى. (1)

يعنى السلوك التنظيمي أساساً بدراسة سلوك الأفراد في محيط تنظيمي، وهذا يتطلب فهم هذا السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه وعلى العوامل المؤثرة في أداء الأفراد كأعضاء في المؤسسة. حيث يشتمل عند تطبيقه على الأفراد والجماعات في بيئة التنظيم على قواعد السلوك الطبيعية والقيم، والإدراكات الحسية والاتجاهات وغيرها من المحددات السلوكية. (2)

فالسلك التنظيمي هو تفاعل بين علم النفس وعلم الاجتماع مع علوم أخرى أهمها علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي الذي يهتم بسلوك الأفراد داخل المؤسسات. وفي الواقع فإن السلوك التنظيمي هو خليط من العلم والفن، فهو علم لأنه يساعد من خلال دراسته نظريات السلوك التنظيمي على الاستفادة من هذه النظريات في تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه. ومن جهة أخرى يمكن القول أن السلوك التنظيمي فن، حيث يمكن للفرد أن يستفيد من حصيلة علمه وخبراته السابقة في كيفية تعامله مع الآخرين، ولهذا يمكن القول أن السلوك التنظيمي علم و فن. (3)

من خلال ما سبق، يمكن القول أن السلوك التنظيمي هو مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المؤسسات، وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية.

### ثانياً- أهمية السلوك التنظيمي

يمكن أن نلخص أهمية دراسة السلوك التنظيمي في النقاط التالية:

1- تعد الموارد البشرية مورد هام للمؤسسة لذلك استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها من تأثير على فعالية المؤسسة.

2- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، وجذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد. ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار في المورد البشري لزيادة كفاءته وتحسين مهارته. ومن ثم فإن الفهم الصحيح

(1) راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 05.

(2) أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل)، المعادي الجديدة، القاهرة، 2005، ص 11.

(3) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص ص 22، 23.

سلوك الأفراد يمكن المؤسسة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

3- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المؤسسة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات، وهذا زيادة للتأثير والتحكم في هذا السلوك. (1)

يكتسي السلوك التنظيمي أهمية كبيرة خاصة للمدراء والمسيرين، حيث يعكس العوامل التي تؤثر في كيفية إدارتهم للمؤسسات، فيقوم مجال السلوك التنظيمي بمحاولة وصف البيئة الإنسانية المعقدة التي يعمل فيها المدبرون، كما يعرف المشاكل المرتبطة بالسلوك الإنساني حتى يمكن فهمها واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية لزيادة فعالية هذا السلوك. وتتمثل قيمة وأهمية السلوك التنظيمي في تقديم وجهات نظر وآراء محددة فيما يتعلق بالجانب الإنساني للمؤسسة.

بالرغم من أن السلوك التنظيمي ليس وظيفة تؤدي يومياً مثلها مثل المحاسبة أو التسويق أو التمويل، إلا أنها تتغلغل في كل وظيفة تقريباً على مستوى المؤسسة والأعمال، وعلى مستوى جميع التخصصات. فكل فرد يخطط لأن يشغل عملاً في أي مؤسسة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم، عامة أو خاصة، لا بد له أن يدرس ويفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين.

### ثالثاً - أهداف دراسة السلوك التنظيمي

يهتم السلوك التنظيمي بتمية مهارات الأفراد، لكن ما هي الأهداف الأكثر تحديداً التي يسعى إلى تحقيقها؟. إن المؤسسات ذات الفعالية العالية تشجع على دراسة مبادئ السلوك التنظيمي، لأن المعرفة هي أساس تفسير وتحليل السلوك، وهي أساس التنبؤ به والتوجيه والسيطرة عليه. كما أن توفر المؤسسات على مدراء ذوي خبرة ومعرفة علمية تمكنهم من تصميم أنظمة وقواعد وسياسات ذات تأثير على سلوك العاملين، ذلك أنها تعتمد على معرفة علمية بكيفية التفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين والتحكم فيه.

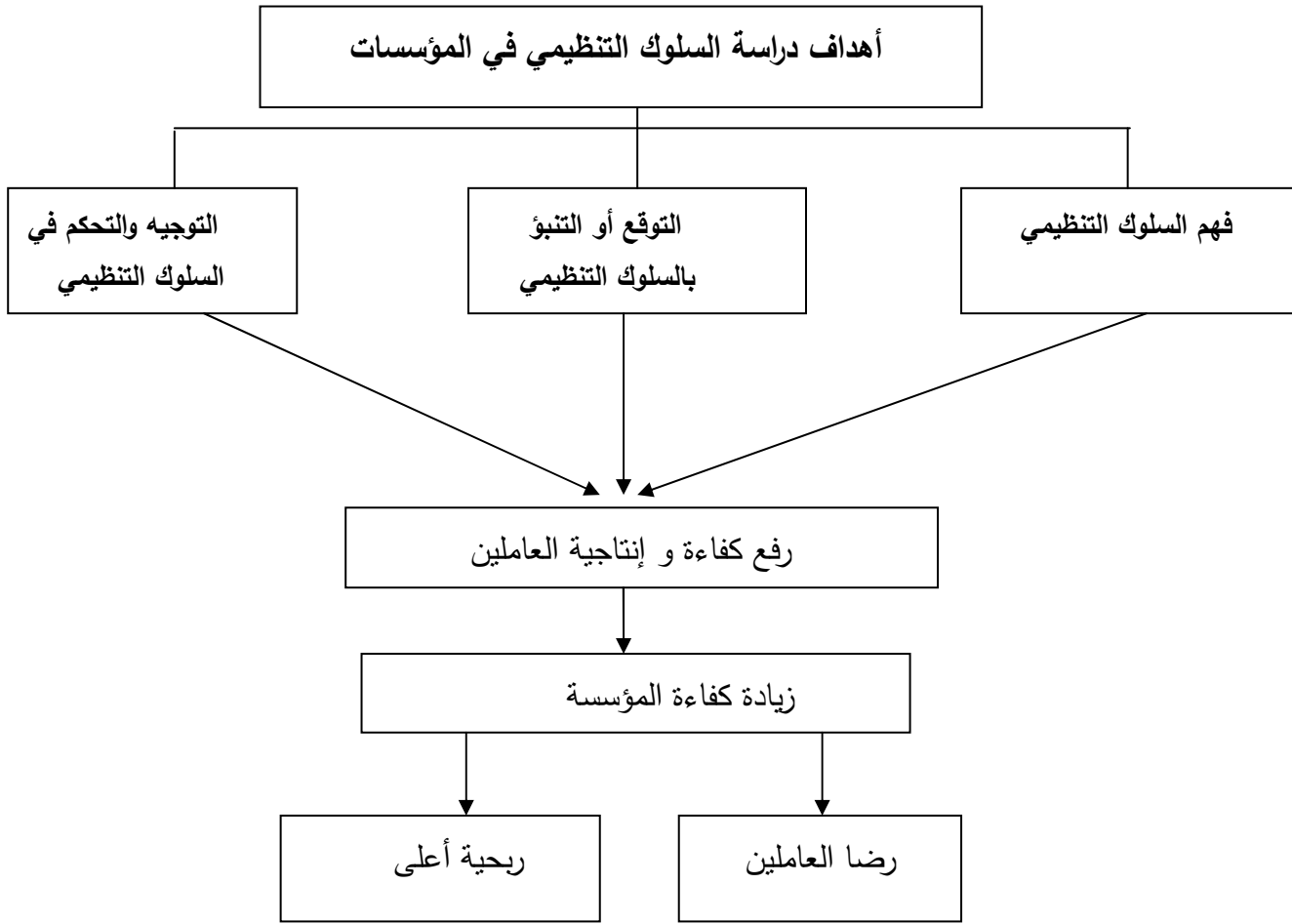
بناءً على ذلك، يمكن أن نقول بأن هناك ثلاثة أهداف رئيسية لدراسة السلوك التنظيمي: (2)

- 1- التعرف على مسببات السلوك؛
- 2- التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات؛
- 3- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

(1) <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/downloads/11894>, 07/04/2016, 15.20.

(2) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 24.

والشكل التالي يوضح أهداف دراسة السلوك التنظيمي وآثاره على المؤسسات:  
**الشكل رقم (04):** أهداف دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسات



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، مرجع سبق ذكره، ص 18.  
 من خلال ما سبق، يمكن القول أن السلوك التنظيمي ينطوي على دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية وحدود التفاعل بين الفرد و الجماعة والمؤسسة، وبالتالي فالسلوك التنظيمي يهدف أساساً إلى دراسة سلوك الأفراد في إطار مؤسسات معينة للحصول على بيانات ومعلومات لتحقيق فهم وتفسير للسلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين عن هذا السلوك.

#### المطلب الثاني: التطور التاريخي للسلوك التنظيمي

إنّ التطور العلمي للسلوك التنظيمي لم يظهر إلاّ في بداية القرن العشرين، من خلال مجموعة من الدراسات المنظمة والعلمية. تجسدت في مستهلها في النظريات الكلاسيكية ومساهمة كل من "تايلر" بنموذج الإدارة العلمية، ثمّ "هنري فايول" بنموذج العملية الإدارية ، ثمّ النموذج البيروقراطي "لماكس فيبر" وبعد النظرية الكلاسيكية تلتها مجموعة من النظريات أهمها نظرية العلاقات الإنسانية، وأخيراً نظرية العلوم



السلوكية أو النظرية الحديثة للسلوك التنظيمي، وسنحاول في هذا المطلب تسليط الضوء على أهم هذه النظريات حسب الأفق الزمني لكل منها.

### أولاً- النظرية الكلاسيكية

تشير النظرية الكلاسيكية إلى النظرية القديمة في تفسير السلوك الإنساني، ولقد افترضت النظرية الكلاسيكية مع اختلاف نماذجها بأن الأفراد كسالي، وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل، وأنهم غير عقلانيين، وأنهم انفعاليين...، لهذه الأسباب هم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة. وعليه وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد، فباتت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلائي ورشيد وقوي على الأفراد، وذلك محاولة للسيطرة والتحكم في السلوك داخل المؤسسات، ومن أهم نماذج هذه المدرسة: نموذج الإدارة العلمية، ونموذج العملية الإدارية، والنموذج البيروقراطي.<sup>(1)</sup>

### ثانياً- نظرية العلاقات الإنسانية

أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للنظرية الكلاسيكية إلى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية، فعلى عكس النظرية الكلاسيكية افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي، يسعى إلى خلق علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، وبناءً على هذا انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية.

لقد تأثرت كثيرا سياسات المؤسسات بهذه المدرسة في تكوينها للسياسات التي تتعامل بها مع العاملين، ومن أمثلة هذه السياسات أنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوى ووضع أسس لحلها، وأنظمة الاقتراحات، والرحلات والحفلات الاجتماعية. وما يعاب على هذه النظرية أنها تبالغ في استخدام العلاقات الإنسانية، كما أن هذه النظرية لم يثبت بالتجربة أن لها تأثير واضح وفعال على إنتاجية العاملين.<sup>(2)</sup>

### ثالثاً- نظرية العلوم السلوكية

نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية أو الكلاسيكية الحديثة حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال. فبينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة، فإن النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية، مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد وسلوك الإدارة، وذلك حتى يمكنها من استخدام كل الطاقات السلوكية للأفراد في أعمالهم. ومن رواد

(1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 28.

(2) المرجع السابق، ص 34.

هذه الفكرة "كريس إرجيرس"، "دوجلاس ماكجريجور"، "رئيس ليكرت"، "ابراهام ماسلو"، "فريدريك هزبرج" والعديد من علماء السلوك وعلماء الإدارة المعاصرين.

إن اعتراف المؤسسات بمبادئ المدرسة السلوكية يعني اقتناعهم بضرورة وضع ممارسات وسياسات إدارية تتماشى مع هذه المبادئ، ومن ضمن هذه الممارسات والسياسات الإدارية: المرونة في تصميم العمل، وضع أنظمة لتفويض السلطات وتنمية المهارات في ممارسة السلطة المفوضة، وغيرها من الممارسات. (1)

فبالرغم من أن هذه النظريات قدمت مجموعة من المبادئ التي أثبتت التجارب أنها ناجحة، إلا أن هناك عناصر أخرى في العمليات الإدارية والمؤسسات مازالت لم تغطيها هذه النظريات، حيث اهتمت كل نظرية بجوانب باعتبارها أكثر أهمية مع إغفال جوانب أخرى والتي في الواقع لا تقل أهمية عن الأخرى.

### المطلب الثالث: عناصر ونماذج السلوك التنظيمي

#### أولاً- عناصر السلوك التنظيمي

تتمثل العناصر الأساسية في السلوك التنظيمي في كل من الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، والبيئة التي تعيش فيها المؤسسة. فحينما يبدأ الأفراد في العمل في المؤسسة، فإنهم يسعون إلى تحقيق أهداف معينة، وهنا تنشأ الحاجة إلى وجود تنظيم يوضح علاقاتهم ببعضهم البعض، وأيضاً هناك حاجة إلى استخدام تكنولوجيا بدرجة معينة، وكل هذه العناصر تتأثر بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة. وسوف نوضح ذلك فيما يلي: (2)

**1- الأفراد:** يمثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي للمؤسسة، وهم يعملون كأفراد ومجموعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية، ولهؤلاء الأفراد حالات متغيرة ومتطورة، فهم مختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم.

**2- الهيكل التنظيمي:** يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المؤسسة، فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقاتها ومستوياتها، وعادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج إلى التنسيق التعاون واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المؤسسة.

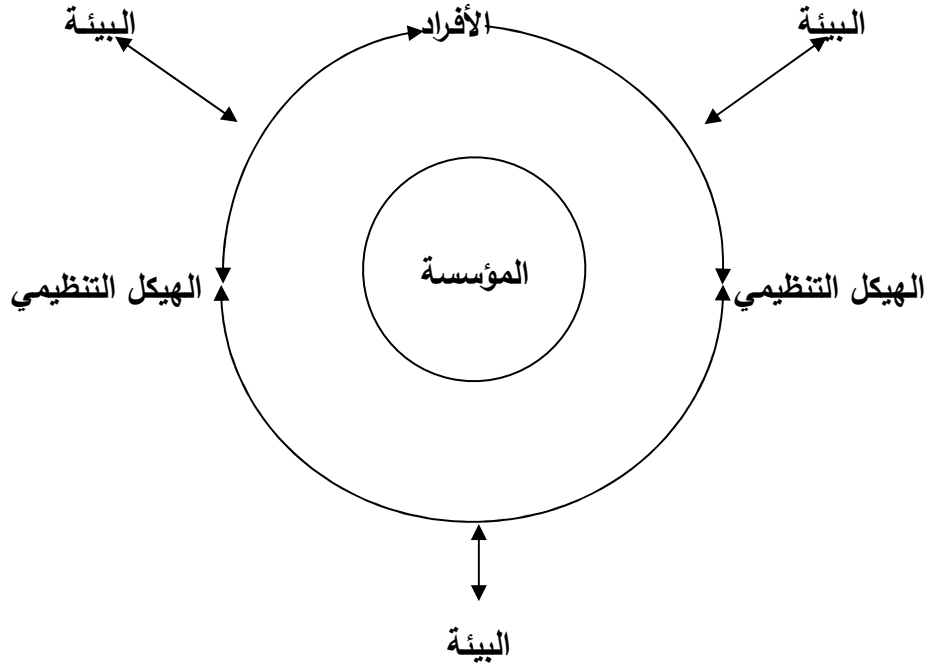
**3- التكنولوجيا:** تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المؤسسة، فالأفراد غالباً لا يعملون بأيديهم كل شيء، فهم يستخدمون الآلات وأدوات تكنولوجيا معينة في العمل والتكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية، كما أن لها تأثير على العاملين وسلوكهم في العمل، وكذلك لها تكلفتها وعوائدها في العمل.

(1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، المرجع السابق، ص ص 35-37.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، مرجع سبق ذكره، ص ص 12، 13.

4- البيئة: تعمل كافة المؤسسات في بيئة داخلية خاصة بها، وبيئة خارجية خاصة بالمجتمع. هذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية، التعليمية، الثقافية والاقتصادية للمجتمع، فهي تمارس تأثيراً كبيراً على العاملين في المؤسسة، حيث تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم كما تؤثر في ظروف عملهم، ودرجة المنافسة فيما بينهم، لذلك يستوجب أخذ البيئة في الاعتبار عند دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسات. والشكل التالي يوضح العناصر الهامة في السلوك التنظيمي:

الشكل رقم (05): العناصر الهامة في السلوك التنظيمي



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، مرجع سبق ذكره، ص 14.  
من خلال ما سبق، نستنتج أن السلوك التنظيمي يتأثر بعدة عناصر سواء في البيئة الداخلية للمؤسسة كالأفراد، الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا...، أو في البيئة الخارجية التي تنشط فيها المؤسسة. لذلك يستوجب أخذ هذه العناصر بعين الاعتبار عند دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسات.

### ثانياً- نماذج دراسة السلوك التنظيمي

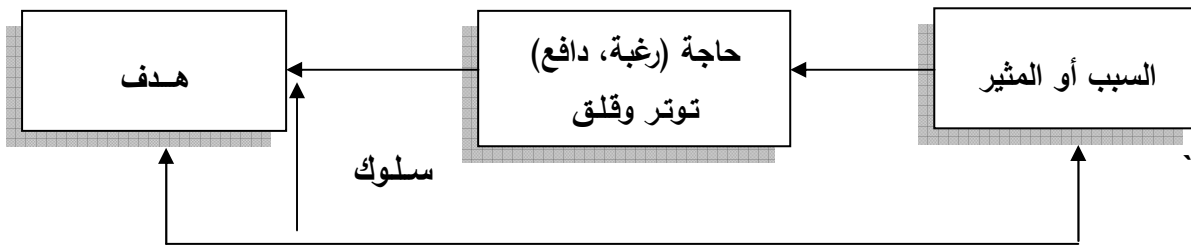
تهدف هذه النماذج إلى محاولة التعرف على الفرد وسلوكه، من خلال تفسير العلاقات بين المؤشرات التي يتعرض لها الأفراد، وهناك ثلاثة نماذج أساسية لدراسة وتفسير السلوك التنظيمي داخل المؤسسات المختلفة وهي: (1)

#### 1- نموذج السلوك الفردي: يفسر هذا النموذج السلوك التنظيمي للفرد من خلال مبادئ ثلاثة هي:

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، مرجع سبق ذكره، ص 37.

- مبدأ السببية: تركز هذه الفكرة على أن السلوك التنظيمي هو سلوك مسبب، فكل سلوك سبب، وتنتج هذه الأسباب من تأثير العوامل البيئية التي يعيش فيها الإنسان، وكذلك العوامل الوراثية الخاصة به.
  - مبدأ الحاجة أو الدافع: إلى جانب وجود أسباب محددة للسلوك، هناك حاجات أو رغبات أو دوافع أو محرك لهذا السلوك.
  - مبدأ الهدف: يقصد بذلك أن الفرد يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق هدف معين.
- وعليه يمكن النظر إلى السلوك التنظيمي أنه نشاط مستمر يبدأ بوجود سبب ثم وجود دافع، وينتهي بتحقيق هدف، مثل ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): نموذج السلوك الفردي

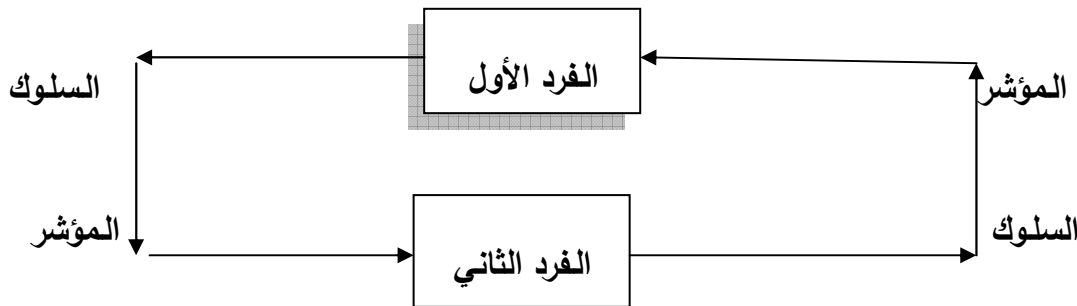


### رد فعل عكسي

المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، مرجع سبق ذكره، ص 38.

2- نموذج السلوك بين فردين: تبين أن الفرد يتأثر بالعالم المحيط به، وبالأفراد الذين يتعامل معهم وهذه الأمور تؤثر على سلوكه. ويعني ذلك أن سلوك الفرد الأول يؤثر على سلوك الفرد الثاني، وسلوك الفرد الثاني لا يتحدد فقط على ظروف الفرد، ولكنه يتأثر أيضاً بسلوك الفرد الآخر الذي يتعامل معه. مثال ذلك لو كان سلوك الفرد الأول غاضباً، فإن ذلك يسبب سلوكاً غاضباً للفرد الثاني.<sup>(1)</sup>

الشكل رقم (07) : نموذج السلوك بين فردين

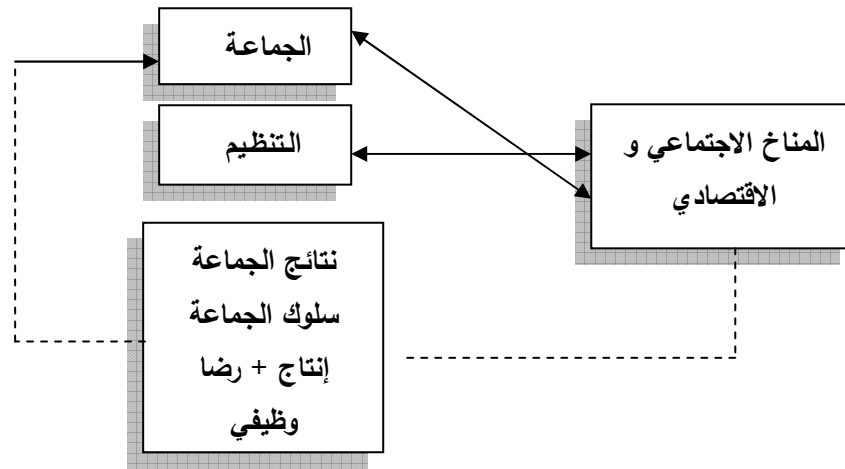


المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، مرجع سبق ذكره، ص 38 .

<sup>(1)</sup> صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، مرجع سبق ذكره، ص 38 .

3- نموذج سلوك الجماعة: نجد في نموذج سلوك الجماعة أن كل فرد في الجماعة يتفاعل مع باقي أعضائها. ويتحدد السلوك الفردي ويرتبط بسلوك الجماعة ويستجيب لمطالب الجماعة السلوكية حتى يحقق الفوائد لنفسه، ولذلك فإن الفرد يرتبط بالجماعة ويتخذ من سلوك الجماعة نموذجاً لسلوكه. إذن سلوك الفرد وفقاً لهذا النموذج يتكون من العناصر التالية: الجماعة، المؤسسة التي توجد بها الجماعة، والمناخ والظروف الاجتماعية. (1) ونتيجة للتفاعل بين هذه العناصر يتحدد سلوك الجماعة ككل كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (08) : نموذج سلوك الجماعة



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، مرجع سبق ذكره، ص 39.

4- النموذج المتكامل للسلوك التنظيمي: يعتمد النموذج المتكامل للسلوك التنظيمي على مجموعتين من العوامل المحددة للسلوك التنظيمي:

1- العوامل الخاصة بالفرد: تشمل العوامل الخاصة بالفرد على: (2)

- إدراك أو تفكير الفرد: أن سلوك الفرد وتصرفاته ناتجة عن أفكاره، وعلى ذلك يمكن تفسير سلوك الفرد من خلال فهم الطريقة التي يفكر بها.
- دوافع الفرد: يتحدد سلوك الفرد أيضاً بدوافعه ورغباته وحاجاته التي يريد الفرد إشباعها. وعلى ذلك يمكن تفسير الفرد من خلال التعرف على دوافعه ورغباته وحاجاته.
- اتجاهات الفرد: تؤثر اتجاهات الفرد ومشاعره على سلوكه، ولذلك يفسر سلوك الفرد عن طريق معرفة اتجاهاته.

(1) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، مرجع سبق ذكره، ص 39.

(2) المرجع السابق، ص 40.

• **خصائص شخصية الفرد:** إن خصائص الفرد وصفاته بالإضافة إلى العوامل السابقة تعمل على تشكيل السلوك الإنساني. وهذه الخصائص تتكون لدى الفرد بحكم الوراثة والخبرات المكتسبة.

**2- العوامل الاجتماعية للفرد:** الفرد عضو في جماعات متعددة، كالأسرة، الأصدقاء، الزملاء في العمل، وتؤثر هذه الجماعات في الفرد وتمارس عليه ضغوطاً معينة، فالفرد في تفاعل مستمر مع الجماعات، وبالتالي فإن سلوكه وتصرفاته يتحدد بسلوك وأهداف الجماعة. وفي داخل المؤسسات يتأثر سلوك الفرد بنمط القيادة والاتصالات وكذلك الأفكار السائدة في المؤسسات.<sup>(1)</sup>

نستنتج مما سبق، أن سلوك الفرد يتأثر بمجموعة من العوامل المتعلقة بالفرد ذاته، وكذلك ظروف الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، وأيضاً الظروف الاجتماعية الحضارية والثقافية للمجتمع الذي يعيش فيه. وتسمح معرفة هذه العوامل بالتعرف على سلوك الأفراد وتفسيره .

### المطلب الرابع: نواتج السلوك التنظيمي

لسلوك الأفراد داخل أعمالهم نواتج معينة، وأهم هذه النواتج هي:

#### أولاً- الأداء والإنتاجية

يعتبر الأداء والإنتاجية من المفاهيم الأكثر شيوعاً وتداولاً لدى عامة الأفراد ومختلف المؤسسات. فهي مفاهيم شائعة كونها تقيس قدرات الأفراد وسلوكياتهم وكيفية تفاعلهم مع البيئات المختلفة. إن هذه الأهمية جعلتهما كمصطلحين يجب تحديد وضبط مدلوليهما على اعتبارهما مرادفين لكفاءة وفعالية المورد البشري، وبالتالي هما يعدان أحد النواتج التي يتبدى بها السلوك التنظيمي للعمال، و من هذا المنطلق سنسلط الضوء على هذين المصطلحين لتحديد ماهيتهما.

#### 1- الإنتاجية: من بين التعاريف الشائعة للإنتاجية " أنها النسبة بين الكمية المنتجة من سلعة والعمل

المستخدم في إنتاج هذه الكمية أو هي الكمية المنتجة من وحدة عمل زمنية".

ويمكن أن تعرف أيضاً بأنها "العلاقة بين الناتج والوقت المستغرق في تحقيقه بحيث كلما قل الوقت

المستغرق لتحقيق ناتج معين كان ذلك مؤشراً على ارتفاع الإنتاجية".

كما تعرف أيضاً بأنها " مقياس للمقدرة على خلق الناتج (المخرجات) باستخدام عوامل الإنتاج

(المدخلات) خلال فترة زمنية محددة، أو النسبة بين المنتج والمستخدم أي النسبة بين الغلة المنتجة من

استخدام موارد معينة".<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، المرجع السابق، ص 41، 40.

<sup>(2)</sup> يوسف عنصر، ناجي لنتيم، أهم المحددات السيكوسوسيولوجية المستخدمة في قياس و تشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 7، 2014، ص 132.

2- الأداء: يأخذ السلوك التنظيمي شكل سلوك الأداء ونعني بسلوك الأداء "السلوك الذي يبديه الفرد في المؤسسة نتيجة لتفاعل خصائصه مع خصائص بيئة العمل".

نقصد بأداء الفرد للعمل قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء. و يمكن أن تكون هذه الأبعاد الثلاثة السالفة الذكر المحاور التي تشتق منها معايير ومقاييس فعلية لأداء أي عمل من الأعمال، وتتفاوت أهمية كل بعد حسب طبيعة العمل وحسب أبعاد الفعالية فيه. وأيا كان البعد الذي يمثله سلوك الأداء يمكن أن يكون سلوكا ظاهرا محسوسا يأخذ صورة تصرفات يمكن ملاحظتها خارجيا مثل الحركات البدنية والمجهود الجسماني الذي يبذله العامل، أو أن يكون سلوكا مستترا ضمنيا ذو طابع ذهني غير محسوس خارجيا كسلوك تحليل المعلومات الذي يقوم به الإداري بغية اتخاذ قرار إداري. (1)

ويمكن التمييز بين أبعاد الأداء التالية: (2)

- أن يحقق الأفراد الأهداف والأعمال المطلوبة منهم وهو ما يشير إلى الفعالية في الأداء.
  - أن يستخدم الأفراد الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف وهو ما يشير إلى الكفاءة في الأداء.
- ثانيا- الرضا عن العمل: يمثل الرضا عن العمل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل كالأجر، وسياسات المؤسسة، والرؤساء، والزملاء، والمرؤوسين، وفرص النمو والترقية، وفرص تحقيق الذات، وغيرها من العناصر. (3)
- ويعرف الرضا على أنه "اتجاه يعبر الفرد العامل بمقتضاه عن شعوره بالقناعة أو عدم القناعة تجاه موقف أو سلوك معين". (4)

ومن الظواهر الأساسية للرضا عن العمل ما يمس ترك الخدمة، حيث أن زيادة معدلات ترك الخدمة هو مؤشر لعدم الرضا عن العمل، كما أن الغياب المستمر هو مؤشر آخر لعدم الرضا عن العمل. وهناك مؤشرات أخرى تعبر عن درجة الرضا، مثل درجة ولاء الفرد لوظيفته، و مشاركته فيها و اعتباره جزءا من

(1) يوسف عنصر، ناجي لنتيم، أهم المحددات السيكوسوسيولوجية المستخدمة في قياس و تشكيل سلوك العمال التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 133.

(2) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 42، 43.

(3) المرجع السابق، ص 43.

(4) زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، (ط1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 120.

الوظيفة وهو ما يطلق عليه بالارتباط الوظيفي. و هناك مؤشرا آخر يدل على مدى الولاء اتجاه المؤسسة ككل، واحترام الفرد لانتمائه للمؤسسة، واعتزازه بالعمل فيها، وهو ما يطلق عليه بالالتزام اتجاه المؤسسة. من خلال ما سبق، يتضح أن السلوك التنظيمي يهتم بالأفراد والمجموعات ونشاطاتهم في المؤسسة، حيث تسعى هذه الأخيرة لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة في تحقيق أهدافها، لكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون الجهد الإنساني تفكيراً وعملاً. من هنا أصبح السلوك التنظيمي عنصراً مهماً في الإدارة لأن موضوعاته تسعى إلى تزويد المديرين بالمعلومات الضرورية لفهم سلوك الأفراد والجماعات. ولهذا فإن الفهم والتفسير الجيد للسلوك التنظيمي يمكن من رسم السياسات الفعالة الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد إلى الوجهة الصحيحة كما يمكن من مواجهة كافة الظواهر الإنسانية التي تشكل تهديداً وعقبة في وجه التنظيم.

### المبحث الثاني: محددات السلوك التنظيمي

إن سلوك العاملين بالمؤسسات المعاصرة يتميز بالتعقيد، حيث تشترك مجموعة من العوامل في تشكيله، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى مجموعة العوامل الفردية التي ترجع إلى التكوين النفسي للفرد، ومجموعة العوامل الجماعية التي ترجع إلى طبيعة الجماعات التي ينتمي إليها الفرد في المؤسسة، ومجموعة العوامل التنظيمية التي ترجع إلى تفاعل الأنظمة السلوكية على مستوى المؤسسة. وسوف نتناول بالدراسة هذه المحددات في ثلاثة مطالب، وهي المحددات الفردية للسلوك التنظيمي، المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي والمحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي.

#### المطلب الأول: المحددات الفردية للسلوك التنظيمي

يلعب سلوك الفرد دوراً هاماً في التأثير على أداء وسلوك المؤسسة ككل، فسلوك الفرد يعتبر حجر الأساس الذي يبنى عليه سلوك المؤسسة، وهناك العديد من المفاهيم التي تؤثر على ما يبديه الفرد من سلوك، و من أبرز هذه المفاهيم:

#### أولاً- التعلم

يعد موضوع التعلم أساساً تركز إليه كل مؤسسة تود أن تؤثر في سلوك أفرادها، فتدريب العاملين ومتابعتهم وإصدار الأوامر لهم وتعديل سلوكهم وتحفيزهم وعقابهم أمور تعتمد جميعها على مبادئ التعلم ونظرياته.

**1- مفهوم التعلم:** إن عملية التعلم عملية معقدة، ولذلك يصعب أن نحدد لها تعريفاً شاملاً ومتفقاً عليه من كافة المهتمين بدراسة السلوك الإنساني. و من بين أبرز التعاريف نذكر ما يلي:



يعرف التعلم "بأنه التغيير في سلوك الفرد والذي ينتج عن وجود مثيرات". (1)

كما يعرف " بأنه التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة". (2)

ويتضح من التعريفين السابقين أن التعلم هو تغيير ثابت في السلوك يحدث نتيجة التجربة والخبرة، ومعنى ذلك أن الفرد كلما اكتسب خبرة وتجربة أكثر كلما أدى ذلك إلى التغيير في سلوكه وتصرفاته.

**2- نماذج التعلم:** حظي موضوع التعلم بقدر كبير من الاهتمام في عدة مجالات، وقد توفرت معلومات دقيقة عن الدراسات والأبحاث في هذا المجال، ورغم أهمية التعلم إلا أنه لا توجد نظرية عامة متفق عليها للتعلم، وسوف نورد بعض نماذج للتعلم: (3)

• **نموذج التعلم الشرطي:** يعتمد هذا النموذج على الأبحاث التي قام بها "بافلوف" وهو عالم روسي. ويركز هذا النموذج على ضرورة وجود مثير واستجابة لكي يتم التعلم، ويعتقد "بافلوف" أن التعلم لا يعد تعديلاً للسلوك بتأثير المؤثرات الخارجية قياساً على الفعل المنعكس النمطي، الذي هو في الواقع منعكس مكتسب بالتجارب، ويرى أن الفرد يتعلم بالتعود على القيام بالعمل الذي يقترن عمله بمؤثر إيجابي، وأن يتجنب العمل الذي يقترن عمله بمؤثر سلبي.

• **نموذج التعلم الشرطي الإجرائي:** يهتم هذا النموذج بضرورة توافر الحافز أو المكافأة في التعلم أو تغيير السلوك، ويتم تشكيل السلوك من خلال التحكم في المكافأة. بمعنى أن الفرد يكرر الأفعال التي يكافأ عليها. يقوم هذا النموذج على ارتباط المثير والاستجابة، ويكون ذلك إذا اقترنت الاستجابة بحالة إشباع "أي مكافأة".

**3- مبادئ التعلم:** للتعلم مبادئ أساسية وهي: (4)

• **مبدأ التدعيم:** هنالك التدعيم الإيجابي والتدعيم السلبي، ويقصد بالتدعيم الإيجابي أن الاستجابات التي تصاحبها أو تتبعها مباشرة راحة أو رضا سوف تتكرر. أما التدعيم السلبي فهو عكس ذلك، حيث أن الاستجابات التي من المتوقع أن لا تتكرر هي التي يصاحبها الشعور بعدم الراحة أو عدم الرضا. ويفهم من ذلك أن المدعم الإيجابي يمثل الثواب والمدعم السلبي يمثل العقاب.

• **مبدأ الاكتساب المتدرج:** يقصد بهذا المبدأ أن استجابة الفرد تتجه إلى زيادة قوتها بصفة تدريجية مع تكرار المحاولات.

(1) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، مرجع سبق ذكره، ص 50 .

(2) علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1994، ص 644 .

(3) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق، ص ص 51، 52 .

(4) المرجع السابق، ص ص 52، 53.

• **مبدأ التماثل أو التقييم:** يقصد بهذا المبدأ أن الفرد يقارن بين المثير الجديد الذي يتعرض له بالمثير الأصلي الذي سبق أن تعرض له من قبل، في هذه الحالة سوف يكرر الفرد الاستجابة التي ترتبت على المثير الأصلي في حالة التعرض لمثير جديد. وبطبيعة الحال يساعد هذا المبدأ في التعرف على إمكانية تأقلم الفرد مع أي وضع جديد إذا تمت معرفة نوع الاستجابة السابقة للمدعم القديم.

**4- تطبيق مبادئ التعلم في الإدارة:** للتعلم تطبيقات عديدة في مجال الإدارة، و يمكن القول أن أي اكتساب للسلوك يحدث في مجال العمل هو نوع من التعلم. كم أن سلوك الأفراد اتجاه المرؤوسين أو الزملاء أو حتى الرؤساء يمكنه أن يؤثر في تعلمهم و تعودهم لأنماط سلوكية مرغوبة، أو بالانتهاز عن أنماط سلوكية غير مرغوبة. ومن أهم مجالات تطبيق مبادئ التعلم في الإدارة التدريب، تعديل السلوك، العقاب، النمذجة السلوكية. (1)

### ثانياً- القيم

تلعب القيم دوراً بارزاً في تحديد وتوجيه السلوك الإيجابي، لذلك فدراسة القيم تعتبر من الموضوعات الهامة والتي على الإدارة في التنظيم الاهتمام بها وتهذيبها وتوجيهها لتعزيز السلوك الوظيفي المرغوب به.

**1- مفهوم القيم:** نظراً لاختلاف القيم من فرد لآخر نتيجة للاختلافات والفروقات الفردية والثقافية والاجتماعية، فلا يمكن إعطاء تعريفاً محدداً أو موحداً للقيم، فهناك عدة تعاريف للقيم ومن بين أهمها الرأي القائل بأن "القيم هي المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها و يلتزمون بمضامينها"، وكذلك تعرف بأنها اعتقاد ضماني أو صريح تعبر عن ما يعتقد فرد أو جماعة معينة بأنه المسلك المفضل، ويؤثر في اختيارهم لطرق و أساليب وغايات التصرف". (2)

فالقيم هي إحدى الجوانب المهمة في دراسة السلوك التنظيمي وذلك لأنها تشكل أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع والتأثير على الإدراك، كما ينظر إلى القيم على أنها قوة محرّكة ومنظمة للسلوك، وتعتبر كمعيار يلجأ إليه الأفراد عند إجراء مقارنات بين مجموعة من البدائل السلوكية وعامل موحد للثقافة العامة ومحدد للأهداف والسياسات وتوافقها مع القيم. (3)

**2- خصائص و أصناف القيم:** هناك علاقة قوية بين القيم والسلوك والاتجاهات، فالفرد يمارس السلوك بالقيم، والتي في تقديره تعتبر إيجابية لعلاقتها بإشباع حاجاته، حيث تتميز القيم بالخصائص التالية: (4)

(1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ص 123.

(2) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات ، ط5 ، دار وائل للنشر و التوزيع ،الأردن ، 2010، ص 108.

(3) المرجع السابق، ص 109.

(4) خضير كاظم حمود وآخرون ، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص164.

- أنها مرتبطة بالفرد ومن الصعب إقناع الفرد بتغيير قيمه واتجاهاته؛
  - هناك تشابه بين قيم الأفراد الموجودين في فترة زمنية معينة؛
  - للبيئة الاجتماعية دورا كبيرا في تشكيل واختلاف القيم؛
  - يحاول الفرد دائما الوصول إلى درجة من التوافق بين قيمه وقيم الجماعة.
- وقد قسم " Jordan " و " Philip " القيم إلى عدة تصنيفات من أهمها القيم الدينية، القيم الاجتماعية، القيم الاقتصادية والقيم السياسية.

**3- مصادر القيم:** هناك عدة مصادر للقيم ساعدت على تشكيل منظومة قيمية انتهجها الأفراد في حياتهم، كما ساعدت على فهم ودراسة سلوكيات الأفراد، تتمثل هذه المصادر في الآتي: (1)

- **التنشئة الاجتماعية:** تشكل التنشئة الاجتماعية والبيئية التي يعيش بها الفرد مصدرا مهما للقيم، حيث تؤثر طريقة تربية الفرد ونشأته في تكوين مجموعة من القيم تشكل مصدرا مهما لسلوكه الإنساني.
- **القيم الدينية:** تعتبر أحد المصادر الهامة في تشكيل قيم الأفراد والجماعات، فالكتب السماوية منذ بداية الخلق ساهمت في تشكيل أنماط وقيم و معاني لها مدلولها، حيث ركزت هذه المصادر على منظومة القيم الاجتماعية للوصول إلى بناء نسيج اجتماعي متكامل.
- **الخبرات السابقة:** تلعب الخبرات والتجارب التي مر بها الأفراد خلال حياتهم دورا كبيرا في تشكيل مجموعة من القيم، ويظهر دور الخبرة من خلال الأحكام التي يصدرها، والأوزان التي يعطيها للأشياء التي تواجهه في حياته.
- **الجماعة:** تشكل الجماعة مصدرا هاما للقيم، فالجماعة التي ينتمي إليها الفرد ترسخ مجموعة من القيم لديه، بحيث يبدأ بخلق قيم واتجاهات وسلوكيات تكون ملائمة لقيم واتجاهات الجماعة.

**4- تغيير القيم:** تحدد القيم السلوك الإيجابي أو السلبي، لذلك لا بد للمؤسسات من الاهتمام بطبيعة القيم الموجودة لدى الأفراد العاملين، والتعرف عليها حتى لا يكون هناك تعارضا بين الأفراد من جهة وبين الأفراد والمؤسسة من جهة أخرى. فالمؤسسات تعمل جاهدة على إيجاد قيم مشتركة بين مختلف العاملين، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى النجاح في تحقيق أهداف المؤسسة، ويعتبر التطوير التنظيمي أحد الأسس الفعالة التي يتم من خلالها تغيير القيم السلبية للأفراد إلى قيم إيجابية التي من شأنها توفير جو من الثقة والاطمئنان بين الأفراد العاملين والتعاون بينهم. (2)

(1) خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 163، 162.

(2) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات، مرجع سبق ذكره ص ص 113، 114.

ثالثاً- الاتجاهات

تعتبر الاتجاهات المحرك الأساسي لدوافع الأفراد نحو العمل، لذلك تعتبر معرفة الاتجاهات ودراساتها و تحليلها من مقومات نجاح المؤسسات، لزيادة كفاءة و فعالية التنظيم، فهي من العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد والتي تمكن التنظيم من توجيه السلوك الإيجابي والعمل على تحفيز الأفراد من خلال إشباع حاجاتهم و تحريك دوافعهم.

**1- مفهوم الاتجاهات:** هناك عدة تعاريف للاتجاهات، أهمها ما يلي:

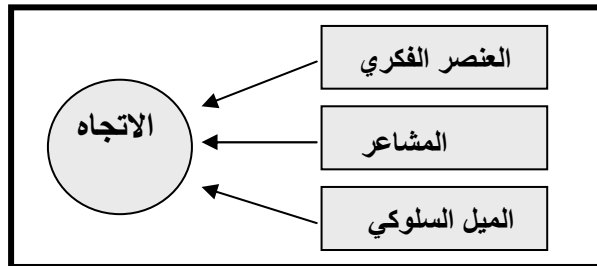
تعرف الاتجاهات على " أنها توجه واستعداد وجاهزية مسبقة، تتمثل في سلوك الفرد بطريقة أو بأسلوب يتم اكتسابها من خلال خبرات وتجارب الفرد في حياته". (1)

وتعرف أيضا بأنها "الميل نحو الاستجابة للعوامل البيئية المحيطة التي تصدر منها المنبهات الخارجية، سواءً كانت موجبة أو سالبة". (2)

في واقع الأمر للاتجاهات أهمية بالغة في مجال السلوك التنظيمي وذلك لسببين: (3)

- أن الاتجاهات تؤثر في سلوك الفرد داخل العمل ، وعلى الأخص في مجالات معينة أهمها الغياب، والتأخير، والرضا، والانتماء للوظيفة. كما أن تطوير المؤسسات يحتاج إلى تطوير في اتجاهات العاملين فيها اتجاه قضايا محددة، فالمؤسسة الراغبة في إحداث تطوير وتغيير تحتاج بالتأكيد إلى تنمية الإتجاهات بالترتيب والارتياح لهذا التطوير والتغيير.
  - أن أي مؤسسة مطالبة بتحسين مشاعر العاملين ورفع معنوياتهم فيها اتجاه كل ما يتعلق بالعمل، وبالتالي فإن تحسين الاتجاهات النفسية هو هدف في حد ذاته.
- ويمكن تحديد الاتجاه نحو هدف معين يقوم على عناصر ثلاثة كما هو موضح من الشكل التالي:

الشكل رقم (10): عناصر الاتجاه



المصدر: خضير كاظم حمود و آخرون، **السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص191.

(1) خضير كاظم حمود وآخرون، **السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص185.

(2) نفس المرجع السابق، ص 186.

(3) <http://kenanaonline.com/users/justice/downloads/6108> , 14/04/2016, 12.45 Pm

2- **تكوين الاتجاهات:** تعتبر عملية تكوين الاتجاهات من الأمور المعقدة لكثرة العوامل الداخلة والمؤثرة بها،

ومن أهم العوامل التي تدخل في تشكيل و تكوين الاتجاهات مايلي: (1)

- **الحاجات و الرغبات:** تتجدد حاجات ودوافع الفرد بصورة مستمرة، ففي الحالات التي يتم فيها إشباع الأفراد لحاجاتهم يتكون لديهم مجموعة من الاتجاهات الإيجابية، أما الحاجات التي لم يستطع الفرد إشباعها فيتكون بناءً عليها اتجاهات سلبية.
- **الخبرات الشخصية :** إن ما يكتسبه الفرد من تجارب وخبرات خلال حياته الاجتماعية والوظيفية، يمكن أن تولد لديه اتجاهات، قد تكون إيجابية أو سلبية و ذلك حسب شدة قوة ودرجة تأثير الموقف الذي واجهه الفرد.
- **الفروقات الفردية :** تساعد هذه الفروقات على تشكيل وتكوين الاتجاهات، والتي تعتمد في تكوينها وقوتها على درجة الاختلافات والفروقات بين الأفراد سواءً في السلوك أو في الشخصية، فهناك أشخاص يتميزون بدرجة عالية من المرونة والقدرة على التكيف، في حين هناك من يتميز بدرجات مغايرة في الرأي و عدم المرونة.
- **القيم والمعتقدات الاجتماعية:** الاتجاهات هي محصلة المعتقدات والقيم الاجتماعية التي يؤمن بها الفرد، والتي تساعد على تشكيل منظومة اتجاهات يكون لها أثرا واضحا على حياة الفرد وسلوكه الاجتماعي والوظيفي.

3- **تغيير الاتجاهات:** نظراً لما للاتجاهات النفسية من تأثير واضح على السلوك التنظيمي اهتمت الدراسات

والبحوث بالطريقة التي يمكن بها تغيير هذه الاتجاهات بالشكل الذي يتفق في النهاية مع مصالح العمل، وفي هذا الصدد انتهت الدراسات إلى أن تغيير الاتجاهات النفسية يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة الشخص على إقناع الآخرين بالموضوع الجديد ومحتوى عملية الإقناع نفسها مع عدم إنكار دور التشويش الذي يقوم به القائم بالإقناع على المعلومات والمشاعر التي سبق للفرد اكتسابها ومحاولة إقناعه بالتخلص منها، حيث يطلق على هذا التشويش مسمى التنافر الوجداني. (2)

4- **توظيف الاتجاهات في إدارة السلوك التنظيمي:** تحاول الإدارة التأثير في السلوك التنظيمي من خلال

التعامل مع الاتجاهات حيث تقدم إلى أفراد المؤسسة معلومات تثير فيهم الجوانب العقيدية والعاطفية

(1) خضير كاظم حمود وآخرون ، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 187، 186.

(2) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي(مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره ص 228. 229 .

والميول السلوكية حتى تتولد لديهم اتجاهات محاببة لأنواع السلوك المستهدف الذي تراه الإدارة محققاً لأهدافها حيث تقوم بـ: (1)

- **استثارة عنصر العقيدة** : يعد عنصر العقيدة من أكثر عناصر الاتجاهات الذي يمكن للإدارة استثماره للتأثير على السلوك التنظيمي، حيث يتعامل مع جوانب يقدها الأفراد وتمس جوانب ذات أهمية خاصة لديهم لاستثارة أنواع من السلوك التنظيمي الإيجابي يتمثل في زيادة الإنتاج وتحسين الكفاءة.
- **استثمار الجانب العاطفي** : تلجأ الإدارة في كثير من الأحيان إلى استثارة عواطف أفراد المؤسسة كي يسلكوا اتجاهات تتوافق مع أهداف المؤسسة، مثال ذلك التركيز على استثمار حماس العاملين باعتبارهم أعضاء في مؤسسة وطنية، استثارة عواطف الكراهية للمنافسين الذين يهددون المؤسسة، استثارة عاطفة الخوف من فقدان العمل.
- **تحريك الميل إلى السلوك**: تتيح الإدارة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتضعهم في مواقف مسؤولة عن النتائج.

#### رابعاً- الدافعية

تعتبر الدوافع من المتغيرات الرئيسية التي تلعب دوراً هاماً في سلوك الأفراد والسلوك التنظيمي، وذلك لأن الأفراد يمثلون جزءاً رئيسياً في التنظيم، وبالتالي تتوقف مقدرة الإدارة على تحقيق أهداف المؤسسة على توفر القدر الكافي من الدوافع لدى الأفراد وهذا يتطلب بدوره اللجوء إلى القوى والأساليب التي تستطيع إثارة الدوافع لدى الأفراد العاملين مما يحفزهم على العمل وتحقيق الرضا الوظيفي، بما يؤدي لرفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية في المؤسسة.

**1- مفهوم الدافعية**: اختلفت الكتابات و النظريات في وضع تعريف محدد للدافعية، ومن أهم التعاريف نذكر ما يلي :

تعرف الدافعية "بأنها مجموعة من القوى الكامنة داخل الفرد التي توجهه وتدفعه للتصرف بطريقة أو بسلوك معين". (2)

وتعرف أيضا " بأنها قوة داخلية تثير حماس الفرد وتحرك وتنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لازمة لإشباع حاجة معينة في الفرد فسيولوجية كانت أو نفسية". (3)

(1) [http://www.tahasoft.com/library/214#.Vv0k9\\_mLTIV](http://www.tahasoft.com/library/214#.Vv0k9_mLTIV), 31/03/2016 , 14 :25 Pm.

(2) رواية حسن، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

(3) علي السلمي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، 1980، ص 192 193.

وبالتالي، فإن سلوك الفرد يتوقف على نوعية الدوافع المؤثرة فيه، باعتبار أن أساس السلوك هو الدافع (لا سلوك بدون دوافع أو هدف معين). لذلك تعد الدوافع من الأمور الهامة بالنسبة لكل من المدراء والمؤسسات، حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل.

**2- العلاقة بين الحاجات والدوافع والحوافز:** تمثل الحاجة غير المشبعة قوة كامنة داخل الإنسان تحثه على التصرف بحثاً عن إشباع هذه الحاجات، فالحاجات قوة دافعة لسلوك الفرد. وإذا كان الدافع هو عبارة عن شعور أو إحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة يشعر هذا الفرد بعدم إشباعها، فإن الحافز هو عبارة عن مؤثرات خارجية عن الفرد، وليست داخلية، تحفزه وتشجعه للقيام بأداء أفضل، وقد تكون هذه الحوافز مادية كالترقيات الوظيفية، وقد تكون معنوية كخطابات الشكر، كما أنها قد تكون إيجابية أو سلبية.

**3- علاقة الدافعية بالسلوك:** توجد علاقة بين الدافعية والسلوك، بحيث أن الدافعية تؤدي إلى إثارة وتحريك السلوك، تنظيم وتوجيه السلوك وتثبيت أو تحرير السلوك. و بهذا يمكننا القول أن السلوك أو الأداء هو محصلة لكل من الدافعية والقدرة وظروف العمل أي أن:

$$\text{السلوك} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{ظروف العمل}$$

من المعادلة يتضح لنا أن الدافعية مفهوم ضروري لكنه غير كافي للسلوك، بمعنى أنه حتى لو توافرت قدرات عالية للأفراد، وظروف عمل مواتية لهم، فإن ذلك لن يؤدي إلى التأثير على السلوك ما لم يتوافر قدر من الدافعية، وبمعنى آخر لو أن الدافعية ضعيفة، بالقدر الذي يمكن أن تقيم (بصفر)، فإن محصلة المعادلة السابقة ستكون (صفر). ولذلك لا بد من وجود الدافعية وتفاعلها مع عناصر القدرة وظروف العمل لتوجيه السلوك. (1)

من خلال ما سبق، يتضح أن المحددات الفردية للسلوك التنظيمي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي داخل المؤسسة، والتي يجب دراستها لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه باعتبار أن سلوك الفرد دورا هاما في التأثير على أداء وسلوك المؤسسة ككل.

(1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره ص 143.

## المطلب الثاني: المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي

بالإضافة للعوامل الفردية التي تؤثر على السلوك التنظيمي للفرد، نجد المحددات الجماعية التي تمارس تأثيرها على هذا السلوك، حيث تلعب الجماعة دوراً رئيسياً في توجيه سلوك أعضائها. لذلك فإن دراسة الجماعات تسهم في تفسير كثير من الظواهر السلوكية في المؤسسة.

## أولاً- جماعات العمل

تعتبر جماعات العمل من المكونات الأساسية لدراسة السلوك التنظيمي، لذلك فإن دراسة الجماعة وآلية الانضمام إليها على درجة عالية من الأهمية، لأن سلوك الأفراد في المؤسسات المختلفة يتم غالباً في إطار جماعات، وسلوك الفرد يختلف عن سلوكه كعضو في الجماعة.

**1- مفهوم الجماعة:** اختلف العلماء في تعريف الجماعة وذلك بسبب اختلافاتهم الفكرية وأهدافهم، ومن أبرز تعاريف الجماعة مايلي :

تعرف الجماعة "بأنها اجتماع عدد من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة، وشعورهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية واحدة".<sup>(1)</sup>

وتعرف أيضاً "بأنها اجتماع عدد من الأفراد تربطهم روابط وعلاقات ومصالح، ويكون الأعضاء فيها على درجة كبيرة من التفاعل والانتماء والولاء المتبادل للعمل للوصول إلى أهداف محددة".<sup>(2)</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن عدد أفراد الجماعة يختلف باختلاف طبيعة الجماعة وظروف تكوينها، والأهداف التي قامت من أجلها. وتتمثل الخصائص المطلوب توافرها في الجماعة فيما يلي:<sup>(3)</sup>

- ضرورة وجود عدد من الأعضاء لا يقل عن الاثنين؛
- ضرورة وجود تفاعل واتصال مستمر بين أعضاء الجماعة، واعتماد تأثير متبادل فيما بينهم؛
- ضرورة وجود ثبات أو دوام نسبي للجماعة، ويقصد بذلك استمرارية العلاقات والتفاعل الاجتماعي؛
- ضرورة وجود أهداف واحدة ومصالح مشتركة، يتجمع الأعضاء حولها؛
- ضرورة وجود عدد من القيم والمبادئ وقواعد السلوك، تكون مرشداً أو ضابطاً لسلوك أعضائها؛
- ضرورة وجود أدوار محددة ومتوقعة لأعضاء الجماعة، حيث تحدد واجبات ومسؤوليات معينة.

(1) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 187.

(2) خضير كاظم حمود و آخرون ، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 219 .

(3) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، مرجع سبق ذكره، ص 168، 167.



2- أنواع الجماعات: يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من الجماعات ومن أمثلتها: (1)

أ- الجماعات الرسمية وغير الرسمية:

- **الجماعات الرسمية:** هي جماعات مكونة بشكل رسمي وظاهر، ويتحدد دور كل عضو فيها طبقاً لنوع الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم، وكذلك السلوك المتوقع لهذا العضو.
- **الجماعات غير الرسمية:** تتكون هذه الجماعات بصفة اختيارية، أي أن الفرد هو الذي يسعى إلى الانضمام للجماعة بإرادته، وغالباً ما تتشابه القيم الاجتماعية وأهداف أعضاء الجماعة. وهناك أمثلة شائعة لهذا النوع من الجماعات: جماعة الصداقة، جماعة المصلحة... الخ.

ب- الجماعات الأولية والثانوية:

- **الجماعة الأولية:** هي نوع من الجماعات الصغيرة التي تجمع بين أعضائها، وترتبطهم علاقات مباشرة أي وجهاً لوجه، ويسود الولاء، والانتماء والصداقة والقيم الواحدة بين أفراد الجماعة.
- **الجماعة الثانوية:** يطلق هذا الاصطلاح على الجماعات التي يغلب الطابع الشخصي بين أعضائها، ويقل شعور التعاطف القوي بين أعضائها بالمقارنة بالجماعة الأولية.

ج- **الجماعات المنفتحة والمنغلقة:** يمكن تصنيف الجماعات طبقاً لدرجة انفتاحها أو انغلاقها، ويمكن القول أن الجماعات الرسمية وغير الرسمية يمكن أن تكون منفتحة أو منغلقة، ويمكن تمييز الجماعات المنفتحة عن الجماعات المنغلقة من خلال ثلاث أسس: ثبات العضوية، أهمية عنصر الوقت والإطار الفكري للجماعة.

3- **عوامل تكوين الجماعات:** يمكن تلخيص العوامل التي تؤدي بالأفراد إلى تكوين الجماعات والانضمام إليها كالآتي: (2)

- **الأسباب الاقتصادية:** من أهم الأسباب التي تدفع الفرد إلى الانتماء إلى جماعة معينة. هي قدرتها على توفير بعض المزايا والوافرات الاقتصادية مثل: زيادة الأجر عن طريق العمل الجماعي.
- **الأسباب الاجتماعية:** قد ينتمي الفرد إلى جماعة معينة لأن هذه الجماعة تساعده على إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية، ومن أمثلة هذه الحاجات: الحاجة للانتماء، الحاجة إلى الأمان.
- **توفير فرص التقدم والمنافسة بين الأعضاء:** قد يلتحق الفرد بجماعة معينة، إذا وجد أنها تقدم له المساعدة على التقدم والمنافسة، وإذا أحس أن فيها مجالاً لاختبار قدراته وطموحاته.

(1) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، مرجع سبق ذكره، ص ص 169-171.

(2) المرجع السابق، ص ص 180، 181.

- **التفهم والمشاركة الوجدانية:** إن انتماء الفرد إلى جماعة معينة تساعده على التخلص من المشاكل التي تصادفه في حياته اليومية، والانضمام إلى الجماعة يعتبر نوعاً من المشاركة الوجدانية لأعضائها.
  - **الدفاع عن مصالح الأعضاء:** تقوم الجماعة بتقديم الحماية لأعضائها تجاه الضغوط الخارجية التي قد يتعرض لها.
  - **المساعدة في حل مشاكل العمل:** قد يكون العمل في شكل جماعة أفضل من أداء العمل بصفة منفردة، فالجماعة تعمل دائماً على تشجيع أعضائها وإرشادهم إلى الطرق الصحيحة للأداء، مما يزيد من قدرة الفرد على التعلم واكتساب الخبرة في وقت أقل، كما تساعد على حل مشاكل أعضائها.
- 4- القواعد السلوكية للجماعة:** تحدد كل جماعة قواعد معينة خاصة بها لتنظيم سلوك أعضائها في المواقف التي تصادفهم، ويجب أن تكون هذه القواعد واضحة وملزمة بالإحترام من طرف أعضائها وإلا تعرضوا لعقوبات تمارسها الجماعة عليهم. إلا أن درجة امتثال العضو لضغوط الجماعة وقواعدها تختلف باختلاف خصائص شخصية كل عضو.

كما تحدد الجماعة دوراً معيناً لكل عضو من أعضائها، وهو ما يعبر عنه بنموذج السلوك المتوقع منه وفقاً للقواعد التي سنتها الجماعة، ويعبر الدور عن الواجبات المطلوب إنجازها. وعادة تؤثر عوامل معينة في تحديد مكانة العضو في الجماعة، وتتمثل هذه العوامل في السن، الجنس، مستواه العلمي أو المهني والطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها.<sup>(1)</sup>

#### ثانياً- جماعات وفرق العمل

إذا كانت جماعات العمل تتكون من أعضاء لهم أهداف تتمثل في اشتراكهم في المعلومات واتخاذ القرارات اللازمة والضرورية لمساعدتهم في أداء واجباتهم الوظيفية، فإن فريق العمل يختلف كونه يهدف إلى محاولة إنجاز أكثر من الهدف أو الأهداف الخاصة بالأفراد وهو هدف الفريق ككل، ويعتبر عمل الفريق أو روح الفريق عاملاً أساسياً في العملية الإدارية، وحرص التنظيمات الإدارية على إيجاد روح التعاون والفريق من خلال تشكيل عدة فرق عمل منها:

- 1- فرق حل المشاكل:** يتم تشكيل هذا النوع من الفرق بشكل خاص بكل وحدة إدارية أو قسم إداري، وغالباً ما يكون الهدف الأساسي لهذه الفرق هو التركيز على حل المشاكل التي تواجه المؤسسة من خلال أساليب ووسائل وإجراءات عمل فعالة .

(1) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، مرجع سبق ذكره، ص 184، 185.

2- الفرق المدارة ذاتيا: يتم تشكيل هذه الفرق لأغراض البحث والتطوير واستخدام ما يكون مناسباً من الأساليب والآليات اللازمة لذلك.

3- فرق العمل المتشكلة من مختلف الدوائر: يتم تشكيل هذه الفرق من عدد من الموظفين من دوائر ووحدات مختلفة، وذلك للقيام بمهام ومسؤوليات متنوعة، وغالبا ما تقوم بتقديم الحلول و المقترحات التي تواجه التنظيم أو تهدد استمراريته أو تعيق إنتاجيته و تطوره. (1)

من خلال ما سبق، يتضح أن المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الجماعي داخل المؤسسة. ويمكن فهم سلوك الجماعة من خلال فهم وإدراك عوامل نشوء جماعات وفرق العمل وتطورها، وهذا ما يمكن من التنبؤ بسلوك تلك الجماعة، كما يساعد على تنسيق الجهود والتكامل بين أعضائها .

### المطلب الثالث: المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي

بالإضافة إلى المحددات الفردية و الجماعية للسلوك التنظيمي، هناك محددات تنظيمية للسلوك التنظيمي لا تقل أهمية عن سابقتها، و هي عبارة عن محددات ناتجة عن تفاعل الأنظمة السلوكية على مستوى المؤسسة، حيث أن دراسة هذه المحددات يساهم في تفسير كثير من الظواهر السلوكية في المؤسسة. وتتمثل أهم هذه المحددات في القيادة الإدارية، الاتصال التنظيمي والتغيير والتطوير التنظيمي. وفيما يلي مدلول كل محدد من هذه المحددات و أساسياتها.

#### أولاً- القيادة الإدارية

تعتبر القيادة أحد أهم العناصر في الإدارة، و هي تساعد على فهم كيفية تأثير المديرين على العاملين في المؤسسة من أجل توجيه سلوكهم بما يخدم أهداف هذه الأخيرة.

1- مفهوم القيادة: يتضح تعريف القيادة الإدارية من خلال عدة تعريفات نذكر من بينها ما يلي:

تعرف القيادة الإدارية "بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين". (2)

وتعرف أيضا "على أنها تمثل عملية التأثير في الفرد و الجماعة و توجيههم نحو تحقيق أهداف وغايات المؤسسة". (3)

(1) خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 232، 233 .

(2) المرجع السابق ص 237.

(3) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات، مرجع سبق ذكره ص 257.

من التعريفين السابقين للقيادة الإدارية، يتبين لنا أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود عملية القيادة الإدارية، وهذه العناصر تتمثل في عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك، و ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه للمرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنظيمهم، بالإضافة إلى الأهداف الإدارية المراد تحقيقها. (1)

**2- أساليب القيادة الإدارية:** تصنف أساليب القيادة الإدارية من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في الموظفين إلى ثلاثة أصناف، وهي: (2)

✓ **القيادة الأوتوقراطية:** إن فهم الأسلوب الأوتوقراطي للقيادة يقتضي معرفة أشكاله وخصائصه، ثم تقييم هذا الأسلوب ببيان مزاياه وعيوبه على ضوء ما كشفت عنه الدراسات في مجال التطبيقات العملية من نتائج. وقد كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميل الأوتوقراطي، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجاز العمل.

✓ **القيادة الديمقراطية:** تعتمد القيادة الديمقراطية أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه بما يعمل إشباعه حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشاكلهم. كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات. وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للإطلاع بالمهام القيادية الهامة.

✓ **القيادة الحرة أو المطلقة:** إن القيادة الحرة تركز اهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء العمل. ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة والتي كشفت عنها الدراسات التطبيقية الخصائص التالية:

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليه بطريقة عامة وغير محددة .

(1) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، مرجع سبق ذكره، ص 242.

(2) المرجع السابق، ص ص 245-248.

- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات. فالقائد الذي يتبع سياسة القيادة الحرة، يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابها مفتوحاً لمروؤسيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.

لاختيار الأسلوب القيادي المناسب هناك عدة عوامل يجب مراعاتها نظراً لأثرها على الأساليب القيادية ومن بين هذه العوامل نجد عوامل تتعلق بالقائد، عوامل متعلقة بالمروؤسين، عوامل تتعلق بالموقف، عوامل تتعلق بالمؤسسة وعوامل تتعلق بالبيئة... الخ.<sup>(1)</sup>

**3- أثر القيادة على السلوك التنظيمي:** يعتبر التأثير والنفوذ أحد المحاور الرئيسية للتعرف على القيادة واكتشاف القائد الناجح، وتعتبر القيادة فعالة وناجحة من خلال قدرة القائد على استخدام تأثيره ونفوذه على مروؤسيه، ومن بين أساليب التأثير القيادي على سلوك المروؤسين ما يلي:<sup>(2)</sup>

- استخدام المدعمات و العقاب: يقصد بها تحكم القائد في منح أو سحب الحوافز الإيجابية والسلبية؛
- تحديد أهداف العمل: القائد الناجح هو الذي يحدد أهداف العمل لمروؤسيه ويربط بين تحقيق هذه الأهداف وبين الطموحات والأهداف الشخصية للمروؤسين؛
- جمع و تحليل و نشر المعلومات: لكي يمارس القائد نفوذاً عالياً عليه أن يحصل على أكبر قدر من المعلومات التي تمس وتهم جماعته، وتحليلها وانتقاء النافع منها للتأثير الإيجابي على دافعية وأداء المروؤسين؛
- تحديد أساليب العمل: و ذلك من خلال قيام القائد بوصف المهام وتحديد طرق التنفيذ، وتدريب المروؤسين وتوجيههم، وتوفير الإمكانيات اللازمة للأداء، وتسهيل إمكانية ملاحظة سلوكهم؛
- تهيئة ظروف العمل: إن تأثير القائد في الظروف المحيطة بالأفراد من خلال تأثيره في تصميم جماعات ومكان العمل، يمكن أن يزيد من نفوذ القائد وتأثيره على مروؤسيه؛
- تقديم النصح و الخبرة و المشورة : وهو ما يؤدي إلى انتشار هذا الأمر بين المروؤسين، مما يشبع ثقة واحترام المروؤسين وقبولهم لنصيحة وخبرة قائدهم؛
- إشراك الآخرين في الأمور التي تهمهم: إن القائد الناجح هو القائد الذي يشرك مروؤسيه في اتخاذ القرارات التي تمسهم، مما يشعرهم بالرضا والاعتزاز بأنفسهم؛

<sup>(1)</sup> خضير كاظم حمود و آخرون، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 254، 253.

<sup>(2)</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره ص ص 310-312.

- **تحميس ورفع دافعية المرؤوسين:** إن القائد الناجح هو القائد الذي يدرس حاجات مرؤوسيه، ويساعدهم في تحقيق أهدافهم ، وأن يشعروهم بالعدالة مما يرفع من مستوى دافعيتهم في العمل.

### ثانياً- الاتصال التنظيمي

يعتبر الاتصال أحد مظاهر السلوك التنظيمي، فالفرد في التنظيم يدخل في اتصالات دائمة مع غيره فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، والاتصال مع العملاء، والاتصال مع الزملاء، وقوام هذا يتمثل في مرسل المعلومات و مستقبلها دون تشويش حتى تصل بالشكل السليم.

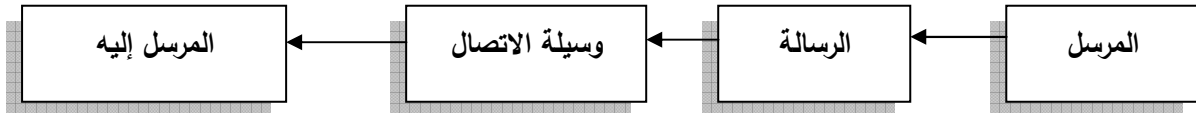
**1- مفهوم الاتصال:** هناك عدة تعاريف للاتصال و يرجع هذا الاختلاف إلى طبيعة عمل كل من يتناول هذا اللفظ، ومن بين أبرز هذه التعاريف نذكر مايلي:

يعرف الاتصال " بأنه عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال معينة إلى الطرف الآخر". (1)

ويعرف أيضا "على أنه عملية سلوكية بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى، تتضمن معلومات وأفكارا وتستخدم عدة أساليب لتحقيق أهداف معينة". (2)

**2- عناصر الإتصال :** يتضح لنل من التعاريف السابقة أن للاتصال عناصر أساسية مثلما يوضحها الشكل التالي: (3)

#### الشكل رقم (11): عناصر الاتصال



المصدر : أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره ص 354.

- ✓ **المرسل:** لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات، التي يود أن ينقلها إلى طرف آخر، ويتوقف ذلك على درجة فهمه وإدراكه للأمور، وكذلك خبراته السابقة، كما تؤثر حاجاته واهتماماته وميوله وقيمه وانفعالاته على الأفكار التي يقوم بإرسالها؛
- ✓ **الرسالة :** هي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل، وتحويل الأفكار قد يأخذ أشكالاً عديدة منها الكلمات، الحركات، الأصوات، الأرقام، والصور، تعبيرات الوجه وغيرها من الرموز؛

(1) أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي، (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 353.

(2) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، مرجع سبق ذكره، ص 277.

(3) أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 354، 355.

✓ **الوسيلة** : على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفاعلية على المستقبل لها. وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال، منها الشفهية كالمقالات الشخصية والاجتماعات واللجان والهاتف. وهناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات والتقارير والمنشورات؛

✓ **المرسل إليه**: يستقبل الطرف الآخر رسالة من خلال حواسه المختلفة (السمع، البصر، اللمس...الخ)، ويختار وينظم المعلومات، ويحاول أن يفسرها ويعطي لها معاني ودلالات.

**3- أنماط الإتصال**: هناك نمطين للإتصال هما الإتصال الداخلي والإتصال الخارجي:

أ- **الإتصالات الداخلية**: وتشمل على:

- الإتصالات للأسفل كالتعليمات والتوجيهات.
- الإتصالات للأعلى كتوصيل المعلومات تساعد في اتخاذ القرارات.
- الإتصالات الأفقية كالتنسيق بين الإدارات والأقسام ذات المستوى التنظيمي الواحد.

ب- **الاتصالات الخارجية**: وتشمل كافة الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة مع الجهات الخارجية المختلفة

( الدولة، الفئات المستهدفة، العملاء، الموردون...الخ). فالمؤسسة التي بها نظام اتصال فعال تكون أكثر قدرة على تحقيق علاقات ممتازة مع مختلف الجهات.

**4- أثر الاتصال على السلوك التنظيمي** : إن الغرض الأساسي من عملية الاتصال هو إحداث تغيير في

البيئة أو في الآخرين. فالمرسل يقصد من إرساله التأثير في مستقبل معين (محدد). لذلك يجب التمييز بين المستقبل المقصود والمستقبل غير المقصود في عملية الاتصال، وبالتالي يجب أن تصل الرسالة إلى الطرف المقصود حتى تؤدي غرضها. كما تهدف أيضا إلى إحداث تفاعل بين المرسل والمستقبل من حيث الاشتراك بفكرة أو مفهوم أو عمل أو رأي، وأن يؤثر أحد طرفي الاتصال في الآخر، بحيث يؤدي هذا التأثير إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك الفرد. وتعد عملية التعليم والتدريب اتصال وتبادل إيجابي في سلوك المتعلم أو المتدرب، وتبادل للمعلومات والمعارف بين الطرفين عن طريق استخدام الألفاظ، الرسوم والأفلام...الخ. (1)

**ثالثا- التغيير والتطوير التنظيمي**

يمثل التغيير والتطوير التنظيمي إحدى التطبيقات الهامة لعلم السلوك التنظيمي، حيث يهتم هذا المجال بالتغييرات المخططة في المؤسسات، أي بإحداث بعض التغييرات أو التطورات المطلوبة فيها، وهذا لمواكبة التغييرات البيئية الحاصلة.

(1) [http://www.tahasoft.com/library/214#.Vv0k9\\_mLTIV](http://www.tahasoft.com/library/214#.Vv0k9_mLTIV), 31/03/2016 , 14 :25 Pm.

**1- مفهوم التغيير و التطوير التنظيمي:** يعرف التغيير والتطوير التنظيمي بأنه " عبارة عن خطة طويلة المدى لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل، وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية. تعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين مع الأخذ بعين الإعتبار البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، كما تعتمد على التدخل الخارجي والتطبيق العملي للعلوم السلوكية".<sup>(1)</sup> وقد تقوم المؤسسة نفسها بعملية التغيير والتطوير، أو تستعين باستشاري من خارج المؤسسة.

**2- عناصر التغيير والتطوير التنظيمي:** يمكن أن تكون الوحدة أو الجهة التي يستهدفها التغيير التنظيمي أحد العناصر الثلاثة، وهي الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، كما يمكن أن ينصب التغيير على عنصرين فقط أو جميعها. وسنحاول بإيجاز توضيح عناصر التغيير فيما يلي:<sup>(2)</sup>

- **الفرد:** تركز معظم جهود التطوير التنظيمي على تغيير الفرد. ويستند منهج تغيير الفرد على افتراض أن تغيير الفرد سيصاحبه تغيير في المؤسسة. تتعدد أساليب ووسائل تغيير الفرد من إعادة التعلم إلى تغيير في القيم والاتجاهات والدافعية وغيرها.

- **الجماعة:** يفترض المتحمسون لتغيير الجماعة أن التغيير في الجماعة سيتبعه تغيير في الفرد، نظراً إلى أن الفرد في النهاية يعمل في إطار الجماعة. وهناك وسائل وأساليب مختلفة لإحداث التغيير في الجماعة تتركز أساساً حول التغييرات في عمليات وأنماط الاتصالات واتخاذ القرارات وحل المشكلات وغيرها.

- **تغيير البناء الاجتماعي للمؤسسة:** من الأساليب والوسائل المستخدمة في تغيير البناء الاجتماعي تغيير تصميم المؤسسة، تغيير تصميم الوظائف، إعادة توزيع السلطات أو تغيير ثقافة المؤسسة.

**3- مراحل عملية التغيير والتطوير التنظيمي:** تمر عملية التغيير و التطوير التنظيمي بثلاث مراحل متتالية، يمكن حصرها في مايلي:<sup>(3)</sup>

- **مرحلة الإذابة:** تتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات، القيم، العادات، الممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد. فقبل تعلم أفكار وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والممارسات الحالية. ويعتبر الكثير من الكتاب أن هذه المرحلة هادفة جداً، وتلعب دوراً كبيراً في إنجاح عملية التغيير.

(1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره ص 432.

(2) المرجع السابق، ص ص 453 - 458.

(3) المرجع السابق، ص ص 460 - 466.



● **مرحلة التغيير:** وهي المرحلة التي يتعلم فيها الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات جديدة، أي أنه خلال هذه المرحلة يتم تغيير وتعديل فعلي في الواجبات، المهام، الأداء، التقنيات أو الهيكل التنظيمي. ويحذر بعض الخبراء من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة، لأن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى بروز مقاومة ضد تغيير الوضع الحالي.

● **مرحلة إعادة التجميد:** تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، بحيث تصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية. ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك والاتجاهات الجديدة و استخدام التعزيز أي الحوافز لتعزيز التغيير.

**4- التعامل مع الاتجاه المقاوم للتغيير:** لا يمكن إغفال مقاومة التغيير وتأثيرها على إنجاح وفاعلية عملية التغيير، فمع تزايد شدة مقاومة التغيير على جميع مستويات وأجزاء المؤسسة، تكون احتمالات نجاح عملية التغيير محدودة وتكاد لا تذكر، عندها لا تستطيع الإدارة أن تقف مكتوفة الأيدي اتجاه مقاومة الأفراد للتغيير، بل يجب عليها أن تسعى جاهدة لاتخاذ كل الإجراءات والوسائل الكفيلة بالقضاء على مقاومة التغيير، أو التخفيف من حدتها، وذلك من أجل تيسير عملية التغيير وسرعة إنجازها وتحقيق نتائج أفضل على مستوى الفرد والمؤسسة.

من بين الاستراتيجيات العامة لتقليل مقاومة التغيير والتي حظيت باهتمام وقبول واسعين، تلك الاستراتيجيات التي تقوم على النقاط التالية: (1)

- **التعليم والاتصال:** و ذلك عن طريق مناقشة أمر التغيير مسبقاً مع العاملين، وإعلامهم من خلال المناقشات والمذكرات واللقاءات بالتغيير المراد إحداثه، مبرراته وأهدافه؛
- **المشاركة:** وتتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه، وتقبل مقترحاتهم وأفكارهم ومشورتهم أو تشكيل لجان وفرق عمل؛
- **الدعم والمواظرة:** ويقصد به تقديم الدعم الاجتماعي والعاطفي للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير، والإصغاء بعناية للمشاكل وحالات التذمر، وتوفير التدريب على الأساليب الجديدة والمساعدة للتغلب على مشكلات الأداء؛
- **التفاوض والإتفاق:** ويتحقق ذلك عن طريق تقديم الحوافز للأفراد المحتملين لمقاومة التغيير، وإجراء بعض المساومات لتقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير؛

(1) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة، الإسكندرية، 1991، ص 227، 228.

• **التحكم والاستمالة :** وتشتمل على استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين، وتزويد الأفراد بمعلومات بصورة انتقائية، وترتيب الحوادث بوعي وعقلانية بحيث ينال التغيير المطلوب أقصى درجات الدعم والمساعدة؛

• **الإكراه الصريح والضمني :** ويتحقق باستخدام السلطة لإجبار الأفراد على تقبل التغيير، مع تهديد أي فرد يقاوم التغيير بالآثار السيئة التي من الممكن أن تلحق به كنتيجة مقاومته للتغيير.

من خلال ما سبق يتضح أن المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي ناتجة عن تفاعل الأنظمة السلوكية على مستوى المؤسسة، حيث أن دراسة هذه المحددات يساهم في فهم وتفسير كثير من المتغيرات التي تؤثر على السلوك التنظيمي وتوجيهه باعتبارها وسيلة للتأثير على أداء وسلوك المؤسسة.

إذن، نستنتج أن السلوك التنظيمي يتحدد من خلال مجموعة من العوامل الفردية التي ترجع إلى تكوين الفرد، ومجموعة العوامل الجماعية التي ترجع إلى طبيعة الجماعات والفرق التي ينتمي إليها الفرد في المؤسسة، و مجموعة العوامل التنظيمية التي ترجع إلى تفاعل الأنظمة السلوكية على مستوى المؤسسة. فكل هذه المحددات تؤثر على السلوك التنظيمي مما يستوجب على المؤسسة دراستها لضمان توجيه سلوك الأفراد نحو أهدافها المنشودة.

### المبحث الثالث: العلاقة بين البرامج التدريبية والسلوك التنظيمي

إن اهتمام المؤسسات بالتدريب ساهم بشكل كبير في تقدمها، فالتركيز على التدريب يعبر عن قوة المؤسسة ومواكبتها للبيئة التي تعمل فيها. وتختلف البرامج التدريبية نتائج على السلوك التنظيمي للأفراد سواء بالإيجاب أو بالسلب، حيث تؤثر على مجموع المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي. ولهذا سنحاول أن نتطرق في هذا المبحث إلى أبرز هذه التأثيرات التي تسببها البرامج التدريبية على مستوى محددات سلوك الأفراد في المؤسسات.

#### المطلب الأول: تقنيات البرامج التدريبية في تعديل السلوك التنظيمي

إن تعديل السلوك يشمل على التطبيق المنظم للطرق و الأساليب التي انبثقت عن القوانين السلوكية وذلك بغية إحداث تغيير جوهري ومفيد في السلوك، أي تحويل السلوك غير المرغوب فيه إلى سلوك مرغوب فيه أو تشكيل سلوكات جديدة، أو إزالة السلوكات الغير مرغوب فيها من ناحية أخرى.

لقد ظهرت عدة تقنيات تستخدمها البرامج التدريبية لتعديل السلوك نذكر منها: التسلسل، التشكيل، التنفير، لعب الأدوار، التعزيز أو التدعيم، النمذجة، ضبط الذات وغيرها، ومن أهم هذه التقنيات ما يلي: (1)

**أولاً- لعب الأدوار:** يقوم الفرد بلعب دور معين، يعبر من خلاله عن انفعالاته واتجاهاته وصراعاته ودوافعه. وعليه فإن هذه التقنية تسهل عليه تقبل المشاكل لأنه يفهمها بطريقة أفضل إذا عرضت عليه، كما توفر للفرد فرصة للتعلم والتدريب على الحلول الممكنة في مواقف معينة، وبذلك فهي تفيد في علاج المشكلات الاجتماعية في العمل.

**ثانياً- ضبط الذات:** يعتبر أسلوب ضبط الذات من الأساليب الإجرائية التي توفر الكثير من الوقت والجهد على الفرد، لأن الفرد هو المسؤول عن تطبيق الإجراءات التي تضبط سلوكه وتتحكم فيه. يعتمد هذا الأسلوب على تعزيز السلوكات التي يرضى عنها الفرد والتي يريد إحداث التغيير فيها وإزالة السلوكات غير المرغوبة. كما يعتبر هذا الأسلوب من أحسن أساليب تعديل السلوك لأنه يعتمد على تعديل سلوك الفرد بنفسه، وذلك عن طريق إحداث تغييرات في المحددات الداخلية والخارجية المؤثرة في السلوك المراد تعديله ومساعدة الفرد على التحكم في نفسه.

**ثالثاً- النمذجة:** هي عملية موجهة تهدف إلى تعليم الفرد كيف يسلك سلوكاً معيناً، وذلك من خلال الإيضاح، وهي أيضاً التغيير الذي يحدث في سلوك الفرد نتيجة لملاحظته لسلوك الآخرين. غالباً ما يتأثر سلوك الفرد بملاحظة سلوك الآخرين، فالفرد يتعلم العديد من الأنماط السلوكية مرغوبة كانت أو غير مرغوبة من خلال ملاحظته للآخرين وتقليدهم، وتسمى عملية التعليم هذه بعدة أسماء نذكر منها: التعلم بالملاحظة، التعلم الاجتماعي، التقليد، التعلم المتبادل. فباستطاعة الفرد اكتساب الأنماط السلوكية المعقدة من خلال ملاحظة أداء النماذج المناسبة.

يمكن المحافظة على استمرارية أداء الفرد للاستجابات وتنظيمها وضبطها اجتماعياً من خلال الأفعال التي تصدر عن النماذج المؤثرة فيه، وهذا ما يحصل مع المتدرب خلال خضوعه للبرنامج التدريبي.

**رابعاً- التعزيز أو التدعيم:** تعتبر هذه التقنية من أساسيات عملية التدريب والتعلم، وتعد من أهم مبادئ تعديل السلوك لأنها تعمل على تقوية النتائج المرغوبة لذا يطلق عليها اسم مبدأ الثواب أو التعزيز، فإذا كان حدث ما (نتيجة) يعقبه إتمام الاستجابة (سلوك) يزداد احتمال حدوث الاستجابة مرة أخرى ويسمى هذا الحدث اللاحق معزز أو مدعم. وللتعزيز نوعان:

(1) فوزية شيباني، دور البرامج التكوينية في إحداث تغيير في السلوك التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص ص 118-123.

**1- التعزيز الايجابي:** وهو حدث إيجابي كحدث لاحق نتيجة لاستجابة ما بسلوك ما، إذا كان هذا الحدث يؤدي إلى زيادة استمرار قيام السلوك.

**2- التعزيز السلبي:** يتعلق بالمواقف السلبية فإذا كان استبعاد هذا الحدث منفرد يتلو حدوث سلوك بما يؤدي إلى زيادة حدوثه فإن استبعاد هذا الحدث يطلق عليه تدعيم أو تعزيز سلبي. وهناك مجموعة من المعززات نذكر منها: معززات أولية، معززات ثانوية، معززات مادية. ولكي تكون برامج التدريب فعالة في إدارة السلوك يجب على المؤسسة أو المدراء: (1)

- تحديد السلوك المرغوب وشكل ومستوى السلوك والأداء الحالي: بمعنى تحديد إلى أي مدى يقوم الأفراد بممارسة السلوكات التي يرغبون في تغييرها بالضبط؛
- تحديد معيار قياسي : بمعنى تحديد هدف الأداء المرجو؛
- اختيار المدعمات المناسبة : تحديد كيف ستتم مكافأة السلوك المرغوب؛
- تطبيق التدعيم وفقاً لأنسب الطرق: وذلك حتى يصل السلوك والأداء إلى المستوى المطلوب؛
- متابعة السلوك و الأداء: و تكون متابعته في مختلف مستوياته، وتدعيمه بالشكل الملائم حتى يبقى في أعلى مستوى ممكن له.

بالتالي، فإن البرامج التدريبية تلعب دوراً كبيراً في إكساب الفرد تقنية من التقنيات السابقة بغية تعديل سلوكه إلى ما يرغب به وتفاذي السلوكات الغير مرغوبة. لذا يتوجب على المؤسسات الاهتمام بإعداد برامج واعتماد التقنيات التدريبية الفعالة لما لها من نتائج إيجابية عند تنفيذها بطريقة سليمة عليها وعلى الأفراد العاملين بها.

### المطلب الثاني: البرامج التدريبية والمحددات الفردية للسلوك التنظيمي

يلعب سلوك الفرد دوراً هاماً في التأثير على أداء وسلوك المؤسسة ككل، فسلوك الفرد يعتبر حجر الأساس الذي يبنى عليه سلوك المؤسسة، ويمثل النواة الأولى فيما تحققة المؤسسة من أداء. وتسعى المؤسسة إلى التأثير في محددات سلوك الفرد من خلال عملية التدريب و إعداد برامج تدريبية متوافقة مع هذه المحددات، وعليه سنحاول التطرق إلى تأثيرات هذه البرامج على أبرز المحددات الفردية للسلوك التنظيمي.

(1) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 72 .

## أولاً- البرامج التدريبية والتعلم

يعتبر تعليم الأفراد في المؤسسة من أولويات التدريب، بحيث تلجأ إليه المؤسسة للتأثير في العاملين من عدة جوانب من خلال إعداد برامج تدريبية لإكسابهم المعارف والمهارات المتعلقة بالمهام المطلوبة منهم.

## 1- مبادئ البرامج التدريبية للتعلم: هناك أربع مبادئ أساسية في التدريب للتعلم هي: (1)

- المشاركة الفعالة: ويقصد بها المشاركة الفعالة في عملية التعلم، فكلما زادت المشاركة كلما زادت فاعلية التعلم، فمثلا الطلاب الذين يحضرون المحاضرات ويشاركون بطرح آرائهم وأسئلتهم يتعلمون أكثر من الطلاب الذين يتغيبون عن المحاضرات؛
- الإعادة و التكرار: هي عملية إعادة الأعمال والمهام حتي يمكن تعلمها؛
- نقل التدريب: تطبيق المهارات المتعلمة والمكتسبة في برامج التدريب في أداء المهام في الواقع العملي؛
- التغذية العكسية: ونقصد بها معرفة نتائج التدريب على السلوك. ومن أشهر الأنواع التي بدأ استخدامها من سنوات قليلة هو " 360 feed back " وهي عملية جمع المعلومات عن الأداء من مصادر متعددة وعلى مستويات تنظيمية مختلفة.

## 2- متطلبات البرامج التدريبية للتعلم: تضمن البرامج التدريبية فعاليتها كوسيلة لتعلم الأفراد في المؤسسة من

خلال ما يلي : (2)

- تحديد هدف البرنامج التدريبي وذلك حتى تكون كل المعارف والمهارات موجهة لتحقيق هذا الهدف؛
- يساعد البرنامج التدريبي على معرفة مستوى المتدربين، حيث يساهم ذلك في تحديد المحتويات التي سيتدرب عليها، والمعارف والمهارات التي يحتاجها في عمله؛
- تستخدم البرامج التدريبية حوافز متنوعة وذلك لإثارة دافعية المتدربين للتعلم؛
- تعمل البرامج التدريبية على اختبار مدى تقدم المتدربين في اكتساب المعارف والمهارات، وتشجيع المتدربين على تطبيق ما تعلموه؛
- تزود البرامج التدريبية المتدربين بمعلومات تظهر مدى تقدمهم في التدريب والمعرفة والمهارة، وإشراكهم في المناقشات المختلفة حول البرنامج؛
- تحدث البرامج التدريبية نوع من التشابه بين الظروف التي يتدرب فيها المتدربون، والظروف التي يعملون فيها، وذلك لتطوير الأداء؛

(1) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره، ص 71.

(2) المرجع السابق، ص75- 77.

• تحرص البرامج التدريبية على استخدام المتدربين للمبادئ النظرية في الواقع العملي، وإظهار مشاكل التطبيق ومعالجتها؛

• تساهم البرامج التدريبية في فهم الأفراد لرؤية المؤسسة و سياساتها ورسالتها وقيمها ونشر مفهوم مؤسسة التعلم بين العاملين.

• مما تقدم نستنتج، أن البرامج التدريبية تؤثر على تعليم الأفراد، والذي يعني تغيير سلوكهم، فعدم ملاحظة التعلم مباشرة يمكن البحث عن أثره في السلوك من خلال معرفة التغيرات الدائمة نسبيا في السلوك والتي تعتبر من مؤشرات التعلم والذي ينتج بفضل الممارسة المعززة والمكافأة.

### ثانيا - البرامج التدريبية واكتساب الاتجاهات وتعديلها

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

#### 1- فوائد الاتجاهات: يرى " كاتز " أن اتجاهات الفرد تساعده في أربع حالات رئيسية: (1)

• **المعرفة:** إن الاتجاهات تُهيء أساسا لتفسير وتصنيف المعلومات الجديدة في هيكل وإطار أو نسق فكري معين؛

• **التعبير:** الاتجاهات أداة للتعبير والإيضاح، فالفرد يعبر عن قيمه وآراءه للآخرين حول الأحداث متأثرا باتجاهاته؛

• **وسيلة لنتائج أفضل:** تؤثر التجارب الماضية وما ولدته من نتائج إيجابية أو سلبية على سلوك الفرد، فتجعله يتبنى اتجاهات إزاء الزملاء أو الرؤساء أو المؤسسة ككل. و هكذا تلعب الاتجاهات دورا في التكيف الإيجابي للفرد مع بيئته و سعيه لتعظيم عوائده؛

• **الدفاع الذاتي:** يتبنى الفرد اتجاهات معينة ليحمي ذاته من واقع غير مرغوب، ويستخدم اتجاهاته لتبرير سلوكياته تجاه أشخاص أو مواقف معينة؛

(1) أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي (نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل)، مرجع سبق ذكره، ص ص 129، 130.

## 2- متطلبات فعالية تأثير البرامج التدريبية على الاتجاهات: تؤثر البرامج التدريبية على اتجاهات الأفراد في

المؤسسات من خلال مراعاتها لمقومات عديدة نذكر منها: (1)

- التعرف على خصائص الفرد أو الأفراد المراد تغيير اتجاهاتهم من خلال البرنامج التدريبي؛
- تهيئة برنامج تدريبي يحتوي على معلومات صحيحة وصادقة عن الموقف أو الاتجاه المستقبلي المرغوب فيه؛
- اختيار دقيق للمدربين والقائمين بالإقناع والتأثير على الأفراد، بحيث تتوفر لديهم مقومات الفاعلية والنجاح في هذا الصدد؛
- تصميم أسلوب تدريبي جيد وواضح لعرض المعلومات والأفكار اللازمة لتغيير الاتجاه أو الاتجاهات، مع التركيز على دواعي وأهمية التغيير ونتائجه الإيجابية؛
- إدراك خصائص الجماعة التي ينتمي إليها الفرد أو الأفراد ومؤثراتها عليهم، وذلك لمساعدتهم على قبول التغيير، مع استغلال أثر التفاعل الجماعي على دعم قبول الأفراد للتغيير؛
- تهيئة الفرصة لتجربة الاتجاه الجديد الذي قد يتمثل في نظام جديد للحوافز أو إدخال طراز جديد للآلات، أو أسلوب تكنولوجي جديد.

كحوصلة، يمكن القول أن العلاقة بين السلوك والاتجاهات تفرض على المؤسسة البحث في طبيعة هذه الاتجاهات والطريقة المثلى لتحسينها بشكل إيجابي من خلال التحكم في عناصر البيئة بشقيها الداخلي والخارجي ووضع برامج تدريبية شاملة تتوافق مع متطلبات التغيير اللازمة.

### ثالثاً - البرامج التدريبية وغرس القيم وتعديلها

تعد القيم إحدى الركائز الأساسية لشخصية الفرد، فهي تدفع به وتحفزه إلى سلوكيات معينة من شأنها تحقيق رغباته واحتياجاته وما يجب أن يتخذه من تصرف في مواقف معينة، فالقيم تؤثر في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد، وهي بذلك من المفاهيم التي يصعب حصرها وتحديدها حيث اشترك في دراستها عدة علوم مثل علم الاقتصاد، علم الاجتماع، علم النفس وغيرها من العلوم.

كما أن قيم ومعتقدات العاملين هي التي تحكم وتوجه سلوكياتهم وتصرفاتهم داخل العمل مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء، وهي أكثر مرونة ويمكن تغييرها لتتفق مع القيم التنظيمية. وبالتالي فإن قيم الأفراد الذين يتمتعون بالأدوار القوية داخل المؤسسة تشكل شخصية المؤسسة. وتلعب الإدارة العليا دوراً كبيراً في ترسيخها.

(1) أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 134.

يتم اكتساب القيم عن طريق عملية التنشئة الاجتماعية، والمتمثلة في عملية التعليم و التربية التي تتم من خلالها عملية التفاعل الاجتماعي ونقل الخبرات. فالمؤسسة هي ملتقى لعدد من الأفراد يختلفون من عدة جوانب و من بينها القيم، بعضها قد تتعارض مع مهام الأفراد وأدوارهم مما يؤدي إلى نشوب صراعات تؤثر بشكل سلبي على الأفراد والمؤسسة ككل.

فوجدت البرامج التدريبية التي تعمل على التأثير الإيجابي في تكوين الفرد تكويناً اجتماعياً، كما تستطيع أن تخلق من أفراد المؤسسة شخصيات متوافقة مع نفسها ومع مجتمعها من حيث القيم من خلال ما يلي: (1)

- إعداد البرامج التدريبية التي تراعي حاجات واستعدادات الأفراد؛
- تسمح البرامج التدريبية بأساليبها المختلفة على تخليص الفرد من رغبته في التمرکز حول ذاته عن طريق السماح له بتكوين علاقات مثمرة وإيجابية مع زملائه في العمل، وأن يتعود على تقبل وجهات نظر الآخرين بصدر رحب؛
- تأخذ البرامج التدريبية على عاتقها مهمة تهيئة الأفراد تهيئة اجتماعية من خلال نقل ثقافة المؤسسة بمعانيها الواسعة والمعقدة؛
- تلعب البرامج التدريبية دوراً حيوياً في تعليم الاتجاهات والمفاهيم المتعلقة بالنظم الأساسية للمؤسسة، كالتأكيد على الامتثال للقوانين والسلطة؛
- تزود البرامج التدريبية الأفراد بالمعلومات والمهارات المتعلقة بالطريقة التي تتعامل بها المؤسسة، مما يؤدي إلى إعداد الفرد للتصرف وفقاً للقيم التي تحددها المؤسسة؛
- تلعب البرامج التدريبية دوراً أكبر في مساعدة الأفراد على تعلم ضبط انفعالاتهم و كيفية حل المشكلات بطرق علمية؛
- تشجع البرامج التدريبية القدرات الخلاقة للأفراد، كما تأخذ على عاتقها مهمة القيام بدور رئيسي في عمليات التجديد والتحديث و التغيير.

وبالتالي، يتوجب على المؤسسة أن تتبنى عملية التدريب من خلال إعداد برامج تدريبية تسهر على تقديم معارف، أفكار واتجاهات جديدة تسهم في تغيير القيم، الاتجاهات والسلوكيات لاسيما في بيئة العمل، فتحاول من خلالها تغيير قيم أفراد المؤسسة بما يتماشى والقيم السائدة فيها، مع الحرص على توحيد هذه القيم

(1) آيت حمودة حكيمة، أهمية التدريب في تنمية القيم السلوكية ودوره في تحقيق التوافق الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الجزائر، ص 24، 25.



بين الأفراد من أجل السير الحسن للعمل وتفاديا للكثير من المشاكل، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى النجاح في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>(1)</sup>

#### رابعاً- برامج التدريب و إثارة الدافعية للعمل

يعبر مصطلح الدافعية عن تلك العملية التي تهتم ببداية السلوك ودفعه وتوجيهه واستمراره وتوقفه، فالفرد مدفوع في تصرفاته بدوافع عديدة، بعضها إيجابي والآخر سلبي، وهذا ما يدل على وجود طاقة تحرك الفرد لأداء فعل ما، ويتأثر هذا الأداء بمدى قوة الدافع.

وقد أشارت بعض الأبحاث والدراسات إلى أنه لا يوجد برنامج تدريبي ناجح بدون دافع يثير سلوك الفرد، فهو يعد شرطاً ضرورياً لنجاح عملية التدريب سواء من قبل المتدرب أو المدرب، وكلما أثر الدافع زاد احتمال نجاح المتدرب وظهرت عليه علامات المثابرة والتدريب. ولعل من أسباب فشل البرنامج التدريبي وخطئه وبرامجه أن العديد من المنتسبين إليه بدون تأهيل أو علم، حيث أهملوا أهمية الدوافع والعمل على تنميتها، كما أهملوا ميولات المتدرب واتجاهاته الأمر الذي أدى إلى عدم مصداقية التدريب في تعديل سلوك الأفراد.<sup>(2)</sup>

وهناك عدة اعتبارات مرتبطة بالدوافع يجب أخذها بعين الاعتبار، أهمها:<sup>(3)</sup>

- 1- إن درجة حماس الفرد تتأثر بوجود مثيرات سواء داخل الفرد أو خارجه.
  - 2- إن السلوك الدافع هو سلوك موجه في اتجاه محدد، قد يكون هدفاً يرغب الفرد في تحقيقه، أو حاجة غير مشبعة يريد إشباعها.
  - 3- إن درجة إشباع هذه الحاجة قد تؤدي إلى تكرار السلوك، تغييره، تثبيته أو تحويله إلى سلوك هادف آخر .  
وعليه، فإن البرامج التدريبية تؤثر في دافعية الأفراد من خلال عدة وسائل، أهمها:<sup>(4)</sup>
- الحوافز: تلجأ إدارة التدريب إلى الحوافز بمختلف أنواعها مادية كانت أو معنوية لتحسين مستوى الأداء والقضاء على روح التسبب وعدم الاكتراث لدى بعض العاملين، شرط أن ترتبط هذه الحوافز بصورة مباشرة مع مستوى أداء الأفراد؛
  - المشاركة بالإدارة: أي المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وخاصة تلك المتعلقة بتسطير الأهداف وتحديد السياسات والبرامج والأنظمة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف؛

(1) أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 121.

(2) فوزية شيباني، دور البرامج التكوينية في إحداث تغيير في السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 130.

(3) المرجع السابق، ص 131.

(4) [http://www.tahasoft.com/library/214#.Vv0k9\\_mLTIV](http://www.tahasoft.com/library/214#.Vv0k9_mLTIV), 31/03/2016 , 14 :25 Pm.

- إثراء البرنامج التدريبي: ويقصد به جعل الأعمال وما تنطوي عليها من مهمات أكثر جاذبية للأفراد والجماعات؛
  - الأمن والاستقرار في العمل: إن خضوع الأفراد للبرامج التدريبية واكتسابهم لمعارف ومهارات واتجاهات يزيد من شعورهم بالأمان ويحفزهم على الأداء الفعال؛
  - المباريات الفردية والجماعية: تعتمد برامج التدريب على هذا الأسلوب لزيادة دافعية الأفراد والجماعات للقيام بالسلوك المرغوب، و تكون المكافأة عن السلوك المرغوب متوافقة مع حاجاتهم ورغباتهم.
- وعلى هذا الأساس فإن اهتمام المؤسسة بالدوافع أصبح ضرورة حيوية، لاعتبارها من أهم أسباب نجاح البرنامج التدريبي. مما يستوجب على المؤسسة إعداد برامج تدريبية متوافقة مع حاجات وتطلعات الأفراد العاملين من أجل تحريك دوافعهم وتحفيزهم على العمل وتحسين أدائهم وسلوكياتهم .
- بناءً على ماتقدم، نستنتج أنه حتى تتمكن المؤسسة من التأثير في المحددات الفردية للسلوك التنظيمي، لا بد لها من إعداد برامج تدريبية فعالة ومتوافقة مع السلوكيات التي ترغب المؤسسة في تعديلها أو تغييرها أو إكسابها للأفراد، سواءً على مستوى التعلم، الدافعية، القيم و الاتجاهات ...الخ

### المطلب الثالث: برامج التدريب و المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي

تساهم دراسة المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي في تفسير كثير من الظواهر السلوكية في المؤسسة، باعتبار أن هذه المحددات تلعب دوراً هاماً في التأثير على أداء وسلوك المؤسسة. هذه الأخيرة تسعى إلى التأثير في محددات السلوك الجماعية من خلال عملية إعداد برامج تدريبية متوافقة مع هذه المحددات، وعليه سنتطرق إلى أبرز تأثيرات هذه البرامج على جماعات و فرق العمل باعتبارها ذات أهمية كبيرة في المؤسسة.

#### أولاً- برامج التدريب و جماعات و فرق العمل

تعتبر جماعات و فرق العمل أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين بمختلف المؤسسات على تباين أنشطتها وأحجامها، وفيها يتم التعرف على تكوين الجماعات و فرق العمل، وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها بسلوك العمال، كما تتناول عملية اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

إن أهمية جماعات و فرق العمل تنبع من حقيقة مفادها أن معظم الأنشطة التي تمارس داخل المؤسسات يوميا عادة ما تتم داخل جماعات، لذلك يجب على كل مدير أو مسؤول في المؤسسة أن يدرك

دور أنشطة وسلوكيات جماعات العمل في تحقيق الأهداف التي يعد مسؤولاً عنها شخصياً، والتي تعتبر بدورها جزءاً من أهداف المؤسسة ككل.<sup>(1)</sup>

فإذا أرادت المؤسسة أن تحدث تغييراً عميقاً ومستديماً يجب أن تتبنى عملية التدريب، بحيث تتعامل مع الفرد كعضو من جماعة أو فريق، فالعضو من جماعة أو فريق عمل يسهل التأثير عليه ويكون أكثر مرونة. كما أن الاتصال بالأفراد عن طريق الجماعات له تأثير أكبر وأعمق في التنظيم. و بالتالي يمكن التحكم والتأثير على سلوك الفرد بواسطة قوى الجماعة التي يكون عضواً فيها وتتشكل شخصيته في معظم جوانبها من خلال هذه الجماعات و الفرق. فإذا كانت جماعات و فرق العمل هي القوة الثانوية الفاعلة في المؤسسة، والمؤثرة في نمو قدرات الأفراد الأساسية في الأداء و التفاوض وإشباع حاجاتهم والتكيف مع البيئة المحيطة بهم ، فإن التأثير في هذه الجماعات و الفرق يكون من خلال إعداد برامج تدريبية فعالة .

في هذا الإطار يمكن توضيح أثر البرامج التدريبية على جماعات و فرق العمل من خلال النقاط التالية:<sup>(2)</sup>

- تسمح البرامج التدريبية للأفراد بالتفاعل مع المحيطين بهم ، فتنشكّل سلوكياتهم، ويكتسبوا المهارات الاجتماعية اللازمة للاتصال بالآخرين، والتعبير عن حاجاتهم ومشاعرهم وانفعالاتهم وأفكارهم.
- تعد البرامج التدريبية أداة ناجحة و فاعلة في تكوين العلاقات مع الآخرين والمحافظة عليها، فهي تساعد الفرد في ضبط سلوكياته و تعديلها، وتعلم السلوك الاجتماعي السوي والمقبول؛
- توفر البرامج التدريبية المشاركة في علاقات اجتماعية مرضية وتساعد الأفراد في تحديد أهدافه الشخصية، بالإضافة إلى فوائدها العديدة الناجمة عن التعامل والتعاون مع الآخرين؛
- توضح البرامج التدريبية طريقة العمل مع الجماعات و فرق العمل، والتي تعد منهاجاً أساسياً لنقل ثقافة المؤسسة، وثقافة المجتمع؛
- تساعد البرامج التدريبية الأفراد في اكتساب المهارات الشخصية والاجتماعية المختلفة، كما أنها وسيلة لتزويد الأفراد بالقيم والاتجاهات والمبادئ المرغوبة والمشاركة، وممارسة الأنشطة الجماعية بالشكل المناسب.

من هنا نستطيع القول أن الاهتمام بإعداد البرامج التدريبية نابع من أهمية جماعات العمل في المؤسسة. فالفرد يتطلع للانتماء للجماعات وممارسة نشاطات لا يمكن أن تتيسر للفرد إلا ضمن الجماعة،

<sup>(1)</sup> يوسف عنصر، ناجي إيتيم ، أهم المحددات السيكوسوسيولوجية المستخدمة في قياس و تشكيل سلوك العمال التنظيمي، مرجع

سبق ذكره ، ص 138.

<sup>(2)</sup> [http://www.tahasoft.com/library/214#.Vv0k9\\_mLTIV](http://www.tahasoft.com/library/214#.Vv0k9_mLTIV), 31/03/2016 , 14 :25 Pm.

والحصول على فرص أفضل لإقامة علاقات اجتماعية وإشباع حاجات نفسية واجتماعية، والحصول على المساعدة من قبل الآخرين، بالإضافة إلى الشعور بالرضا وكسب مكانة أفضل في العمل، وهذا ما توفره البرامج التدريبية الفعالة.

### المطلب الرابع: برامج التدريب والمحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي

تلعب المحددات التنظيمية دوراً هاماً في التأثير على أداء وسلوك المؤسسة، مما يتوجب على هذه الأخيرة دراسة المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي والتي تساعد على تفسير الكثير من الظواهر السلوكية داخلها. تسعى المؤسسة إلى التأثير في محددات السلوك التنظيمية من خلال عملية إعداد برامج تدريبية متوافقة مع هذه المحددات، وعليه سنتطرق إلى أبرز تأثيرات هذه البرامج على التغيير التنظيمي باعتباره ذي أهمية كبيرة على المؤسسة.

#### أولاً- برامج التدريب و أثرها على التغيير و التطوير التنظيمي

تظهر الحاجة للتغيير في المؤسسات خاصة العمومية منها، لمحاولة مواكبة الحركة الدائبة للتغيرات الاقتصادية وقوى المنافسة، فمن الضروري أن يتوافر لدى المؤسسات الدافع الذاتي لإحداث التغيير، فإذا لم يعتقد أعضاؤها بحتمية التغيير، فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه وبالتالي، لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه.

ويعبر الانتماء الوظيفي عن الرغبة لدى الفرد في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح المؤسسة واستمرارها من خلال بذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية. ويعتبر هذا السلوك في غاية الأهمية بالنسبة لمعظم المؤسسات والتي بدأت بتوجيه عناية فائقة لهذا الموضوع، لاسيما بعد أن تم التأكيد من طرف الباحثين والمؤطرين على أن زيادة تكاليف المؤسسات وتحملها أعباء مالية ما هو إلا نتيجة لزيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية التي تستدعي منها تعزيز مبدأ الانتماء.

كما أن تبني المؤسسة للتغيير و التطوير التنظيمي لإيجاد بيئة عمل مناسبة، مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية وتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة، كل ذلك يسهم في زيادة شعور الأفراد بانتمائهم الوظيفي، حيث يأتي هنا الدور الأكبر للمدراء في تقديم برامج تدريبية فعالة ومحفزة مع الاعتراف بما حققه الأفراد من إنجازات، إضافة إلى استخدام السلوك الداعم للمرؤوسين وإقامة علاقات ود وصدقة معهم، وحسن السيطرة على المواقف المختلفة التي يمر بها كلاهما.<sup>(1)</sup>

(1) <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/downloads/11894>, 07/04/2016 , 15.20 .

تعتبر البرامج التدريبية الوسيلة الرئيسية لأشكال التدخلات الموجهة التي يتم من خلالها إحداث التغيير والتطوير التنظيمي، وتتعدد أساليب التدريب في هذا المقام باعتبار البرامج التدريبية وسيلة لتغيير السلوك واكتساب المهارات ومساعدة المتدربين على تفهم كافة المؤثرات على القرارات التي يتخذها شخص ما في مواقف ومشكلات معينة، مما يؤدي إلى زيادة الوعي بين الأفراد، وتحديد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، والقدرة على تحديد المشكلات ومعرفة أسلوب علاجها وتقليل حدة الصراع، وتوفير جو أفضل من الثقة بين العاملين.<sup>(1)</sup>

ويبرز تأثير البرامج التدريبية في مجال التغيير والتطوير التنظيمي من خلال: <sup>(2)</sup>

- تساهم البرامج التدريبية في تحقيق الانتماء الوظيفي والذي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق تكاليف منخفضة؛
- تساعد البرامج التدريبية على إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية؛
- استخدام البرامج التدريبية للطرق المناسبة لإحداث تغيير في المعارف والمهارات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكل المؤسسة؛
- تمكن برامج التدريب من خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها، وتنمية الولاء الوظيفي لدى العاملين؛
- تساهم البرامج التدريبية في تخفيض التكاليف من خلال زيادة كفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للألات والموارد المتاحة والطاقة ورؤوس الأموال؛
- تزيد هذه البرامج من قدرة المؤسسة على الإبداع والتعلم وبناء محيط محابي للتغيير والتطوير والإبداع؛
- تزيد البرامج التدريبية من قدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسن قدراتها على البقاء والنمو؛

<sup>(1)</sup> جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص ص 57، 58.

<sup>(2)</sup> رحيب حسين، عبد الفتاح علاوي، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 2010، ص 6.

- تقوي البرامج التدريبية التوافق ما بين الفرد والمؤسسة بترقية الأفراد من الداخل وتوفير المعلومات لهم عن الفرص الوظيفية داخل المؤسسة. كما يمكن توطيد هذا التوافق بشكل أكبر عن طريق تعريفهم بالأهداف المهنية طويلة الأجل، والعمل على تدريبهم وتنميتهم لتحقيق تلك الأهداف.

يمكن القول أنه لا بد على كل مؤسسة أن تعمل على تطوير قدرتها على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية بدافع التعامل معها من خلال تحكمها في المحددات التنظيمية الخاصة بها، وهذا ما يجعل من البرامج التدريبية مطلباً أساسياً لإحداث التغيير ونجاحه، إلا أن ذلك يتوقف على وجود إدارة خاصة في المؤسسة تسهر على تطوير وتنمية عمالها، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية وتحقيق الولاء والانتماء الوظيفي، وهذا ما يسمى "بالمؤسسة المتفاعلة".

في ختام هذا المبحث، نستنتج أن البرامج التدريبية تعد وسيلة فعالة في توجيه السلوك التنظيمي للأفراد داخل المؤسسات على مختلف المستويات، وذلك من خلال تأثيرها في محددات السلوك التنظيمي الفردية والجماعية والتنظيمية. فلا بد على المؤسسات الراغبة في إحداث تغيير على مستوى سلوك أفرادها أن تعمل جاهدة على وضع برامج تدريبية متوافقة مع محددات السلوك التنظيمي ضماناً للسير الحسن للعمل ونقدياً للكثير من المشاكل، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى النجاح في تحقيق أهداف المؤسسة.

## خلاصة الفصل

يتضح لنا من خلال هذا الفصل أن التركيز على تشريح وفهم وتحليل سلوكيات وتفاعلات الأفراد داخل المؤسسات هو مطلب حيوي واستراتيجي لتفعيل والارتقاء بالأداء التنظيمي ككل. وهذا على اعتبار أن العنصر البشري أضحى اليوم من أهم العناصر في المؤسسة، ونجاح أي مؤسسة مرهون بنجاح تفعيل أداء مواردها البشرية.

وتعد عملية إعداد البرامج التدريبية والتي من خلالها يمكن خلق الثروة وإنماء رأسمال المشروعات والتنظيمات وتحقيق القيمة المضافة على جميع المستويات التنظيمية أداة فعالة وهامة في توجيه السلوك التنظيمي للأفراد نحو السلوك المرغوب به في المؤسسة على مختلف المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية. وإلى جانب هذه الأهمية يجب أن نعتز بصعوبة الإدارة والسيطرة على السلوك التنظيمي داخل المؤسسات، وذلك لتعدد المحددات والمتغيرات التي تتحكم وتؤثر في بناء وتشكيل هذا السلوك من ناحية، وعدم استقرار هذه المحددات والمتغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى.

الفصل الثالث: واقع البرامج التدريبية وأثرها  
على السلوك التنظيمي في المؤسسة  
الإستشفائية

المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية  
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية  
المبحث الثالث: تحليل بيانات ونتائج الدراسة



تمهيد

بعد استيفائنا للجانب النظري من البحث، والذي تطرقنا من خلاله إلى الخلفية النظرية لموضوع الدراسة حيث تطرقنا للبرامج التدريبية من جهة، والسلوك التنظيمي من جهة أخرى مع توضيح الأثر الفعال الذي تلعبه البرامج التدريبية في السلوك التنظيمي، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع واستعمال وسائل البحث العلمي لجمع البيانات من خلال اختيارنا للمؤسسة الاستشفائية "محمد الصديق بن يحيى" بجيجل، وهذا نظرا لأهمية برامج التدريب بها وذلك لطبيعة نشاطها وكذا حساسية الخدمة التي تقدمها.

ولتحقيق هدف الدراسة قمنا بتصميم استبانة تخص الموظفين بالمؤسسة الإستشفائية وهذا للتمكن من الحكم على أثر البرامج التدريبية على السلوك التنظيمي في هذه المؤسسة. وسنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار التطبيقي لهذه الدراسة الميدانية.

## المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد الصديق بن يحيى"

تعد المؤسسة الاستشفائية "محمد الصديق بن يحيى" المؤسسة التي سيتم التعامل معها لإجراء الدراسة الميدانية حول "أثر البرامج التدريبية على السلوك التنظيمي" والإمام بجميع عناصرها، و سوف نتناول في هذا المبحث تقديمًا عامًا لهذه المؤسسة.

**المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد الصديق بن يحيى"**

**أولاً- نشأة المؤسسة الاستشفائية "محمد الصديق بن يحيى"**

تعتبر المؤسسة الاستشفائية العمومية "محمد الصديق بن يحيى" من أهم المرافق الحيوية بولاية جيجل، حيث تم تدشينها يوم 08 نوفمبر 1983، الموافق لـ 03 محرم 1043 هجري، بموجب القرار الوزاري 242/81. وفي سنة 2008 تحولت تسمية مستشفى "محمد الصديق بن يحيى" من القطاع الصحي إلى المؤسسة الاستشفائية العمومية بناء على المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1428، الموافق لـ 19 ماي 2007، والذي يتضمن إنشاء المؤسسات الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها.

**ثانياً- مفهوم المؤسسة الاستشفائية "محمد الصديق بن يحيى"**

تعرف المؤسسات العمومية الاستشفائية على أنها "مجموعة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي. تتكون المؤسسة الاستشفائية من هيكل التشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي، وتغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات".<sup>(1)</sup> تقع المؤسسة الاستشفائية العمومية "محمد الصديق بن يحيى" في الجهة الشرقية لمدينة جيجل وتتسع حالياً لـ 431 سرير، وتغطي سكان بلدية جيجل.

تتمثل مهام المؤسسة الاستشفائية العمومية "محمد الصديق بن يحيى" فيما يلي:

- تنظيم وتوزيع الاسعافات وبرمجتها؛
- تطبيق النشاطات المتعلقة بالصحة التناسلية والتنظيم العائلي؛
- تطبيق النشاطات المتعلقة بالوقاية والتشخيص وإعادة التكييف الطبي والاستشفاء؛
- تجسيد البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والسكان؛
- المساهمة في إعادة مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم.

<sup>(1)</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33، مرسوم تنفيذي رقم 07-140 مؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 هـ الموافق لـ 19 ماي 2007، يتضمن انشاء المؤسسات الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها، ص 10.

ثالثاً - توزيع الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية

تتكون المؤسسة الاستشفائية العمومية من مجموعة موارد مالية وبشرية مقسمة الى عدة مصالح طبية أساسية، ومصالح طبية مساعدة وأخرى إدارية، حيث تتضمن المؤسسة حوالي 30 مصلحة مختلفة التخصص، مع الإشارة الى عدم وجود بعض المصالح الطبية بالمؤسسة، وهو ما يستدعي نقل بعض المرضى الى مستشفيات خارج الولاية لتلقي العلاج .

بلغ عدد العاملين بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة 792 عامل حسب آخر تعداد لسنة 2012 موزعين حسب المستوى الوظيفي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): توزيع الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية "محمد الصديق بن يحيى"

| البيان           | العدد                                 | النسبة |   |
|------------------|---------------------------------------|--------|---|
| الطاقم الطبي     | طبيب مختص                             | 60     | - |
|                  | طبيب عام في الصحة العمومية            | 36     | - |
|                  | الصيدلة العاملون في الصحة العمومية    | 08     | - |
|                  | طبيب عام رئيسي في الصحة العمومية      | 21     | - |
|                  | جراح رئيسي في الصحة العمومية          | 04     | - |
| المجموع الجزئي   | 129                                   | 16.29% |   |
| الطاقم الشبه طبي | ممرض متخصص في الصحة العمومية          | 05     | - |
|                  | ممرض للصحة العمومية                   | 133    | - |
|                  | ممرض مؤهل                             | 91     | - |
|                  | مساعد في التمريض للصحة العمومية       | 22     | - |
|                  | مساعد رئيسي في التمريض للصحة العمومية | 37     | - |
|                  | مخبري مؤهل                            | 10     | - |
|                  | مخبري للصحة العمومية                  | 42     | - |
|                  | بيولوجي للصحة العمومية الدرجة 01      | 15     | - |
|                  | نفسانيين عياديين للصحة العمومية       | 02     | - |
|                  | مشغل أجهزة التصوير الطبي              | 15     | - |
|                  | مختص في التغذية                       | 02     | - |
|                  | قابلات                                | 36     | - |

|        |     |  |                              |
|--------|-----|--|------------------------------|
| -      | 34  | أعوان طبيين في التخدير والإنعاش                  |                              |
| -      | 04  | مساعداات اجتماعيات                               |                              |
| -      | 02  | مختص في العلاج الطبيعي والفيزيائي للصحة العمومية |                              |
| -      | 02  | مداوي بالعمل للصحة العمومية                      |                              |
| -      | 01  | محضر في الصيدلة للصحة العمومية                   |                              |
| 57.20  | 453 |  | <b>المجموع الجزئي</b>        |
| -      | 55  | إداري  | <b>السلك الاداري والتقني</b> |
| -      | 145 | عامل مهني  |                              |
| -      | 04  | تقني سامي في الصيانة                             |                              |
| -      | 04  | تقني سامي في الاعلام الآلي                       |                              |
| -      | 02  | مهندس في الاعلام الآلي                           |                              |
| %26.51 | 210 |  | <b>المجموع الجزئي</b>        |
| %100   | 792 |  | <b>المجموع العام</b>         |

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة

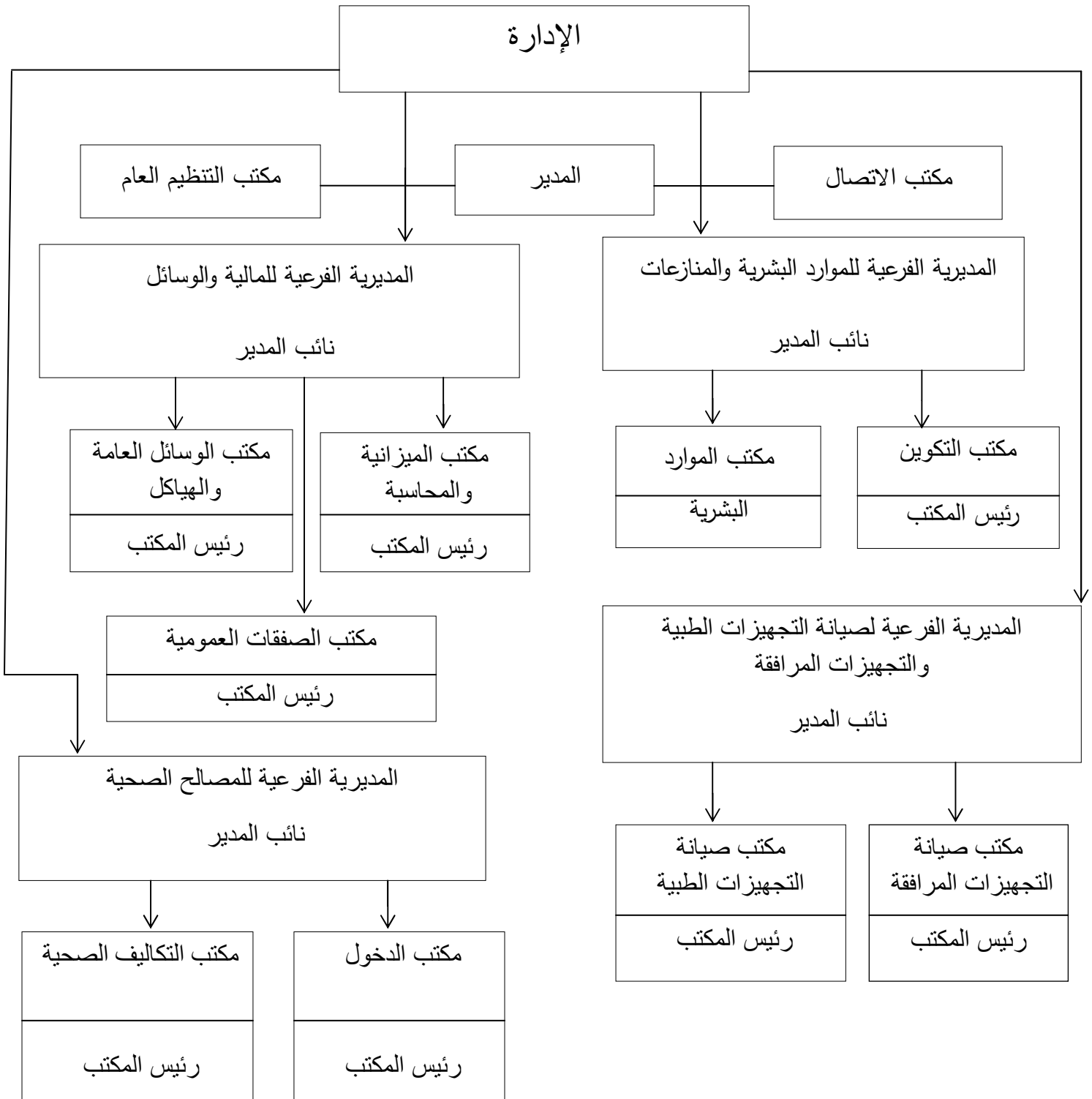
#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية

إن السير الحسن لأية مؤسسة يتطلب وجود هيكل تنظيمي مناسب، من أجل تحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات. يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: "البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، فهو عبارة عن التقسيمات الإدارية والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق هدف المنظمة، ويوضح نوع العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها".

وطبقا للقرار الوزاري المشترك المتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية وتطبيقا لأحكام المادة 22 من المرسوم التنفيذي 140/07، تم تحديد التنظيم الداخلي الإداري للمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيي وفق ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(11): الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية

"محمد الصديق بن يحيى"-جيجل-



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

يمكن عرض أهم الوظائف وفقا للهيكل التنظيمي الموضح سابقا كما يلي:<sup>(1)</sup>

**1- المدير:** هو المسؤول الأول والأخير عن تسيير المؤسسة، يعين بقرار وزاري من طرف الوزير المكلف بالصحة ومن بين مهامه:

- يمثل المؤسسة أمام العدالة في جميع أعمال الحياة المدنية؛
- هو الأمر بالصرف فيما يخص نفقات المؤسسة؛
- يقوم بتنفيذ مداورات مجلس الإدارة؛
- يضع التقرير السنوي ويرسله الى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة؛
- يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به.

● **مكتب الاتصال:** تتمحور مهامه في:

- تطبيق قرارات المدير؛
- استقبال المجلس الاداري وتأسيس الميزانية السنوية للنشاطات؛
- معالجة شكاوي المواطنين؛
- مكلف بأمانة المجلس الطبي والإداري.

● **مكتب التنظيم العام:** يقوم بمتابعة البريد الوارد الصادر من مختلف المصالح الطبية والإدارية وكذا المؤسسات العمومية الخارجية والخاصة.

**2- المديرية الفرعية للمالية والوسائل:** تسهر على تسيير الحياة المهنية للعمال وعلى حسن التكفل بهم من خلال الاهتمام بوضعيتهم المالية وتسيير شؤونهم الإدارية وحسن التكفل بالملفات الخاصة بهم وترتيبها والحفاظ عليها، كما تسهر على إعداد جداول الترقية للعمال كل نهاية سنة، وإعداد كل القرارات الإدارية المتعلقة بتعيينهم وتثبيتهم وترقيتهم وإحالتهم الى التقاعد وينبثق عنها ثلاثة مكاتب، هي:

● **مكتب المالية والوسائل:** وهو المكتب المسؤول عن تحضير الميزانية وتنفيذها انطلاقا من القواعد المالية المتوفرة، إضافة إلى إعداد الوثائق المحاسبية بمختلف أنواعها.

● **مكتب المصالح الاقتصادية:** ويختص فيما يلي:

- الإحتفاظ بكل المفاتيح الخاصة بالمخازن؛
- تموين المؤسسة بالسلع الضرورية والبضائع؛
- ضمان توازن عملية التخزين؛
- ضمان التسيير الحسن لنظام التغذية ومراقبة المخازن والمصالح العامة؛

<sup>(1)</sup> مقابلة مع رئيس مكتب التكوين بالمديرية الفرعية لإدارة الموارد البشرية والمنازعات، يوم 29 أفريل 2016، على الساعة 14:30.

- ضبط وتسجيل العمليات في الدفاتر المخصصة لهذا الغرض وجرّد جميع الأموال.
- **مكتب المناقصات:** يهتم بكل العمليات المتعلقة بالمناقصات التي تقوم بها المؤسسة مع الأطراف الخارجية لتوفير كل مستلزماتها بأحسن جودة وأقل تكلفة.
- 3- **المديرية الفرعية للموارد البشرية والمنازعات:** تتكفل بكل العمليات المتعلقة بالحياة المهنية للموظفين بدءاً من تاريخ التنصيب إلى غاية انتهاء العلاقة بالمؤسسة حسب مختلف الحالات وتتكون من مكاتبين، هما:
  - **مكتب التكوين:** يقوم بإعداد برامج التدريب بعد الموافقة عليها من قبل الوزارة، كما يقوم بإعداد قوائم الموظفين المعنيين بالتدريب ثم مراسلتهم وتهيئة مستلزمات البرامج التدريبية، وفي نهاية السنة يقوم بإعداد حصيلة التدريب بصفة دقيقة.
  - **مكتب الموارد البشرية والمنازعات:** ويقوم هذا المكتب بما يلي:
    - يشرف على متابعة عمليات التوظيف؛
    - يقوم بإعداد الاحتياجات المتعلقة بالتكوين؛
    - متابعة الملف التأديبي؛
    - متابعة مختلف العمليات المتعلقة بالترقية.
- 4- **المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة:** هي مديرية فرعية تابعة للمؤسسة العمومية الاستشفائية وينبثق عنها مكاتبين، هما:
  - **مكتب صيانة التجهيزات المرفقة:** ويعمل على:
    - السهر على تموين وتلبية طلبات واحتياجات مختلف المصالح بالأجهزة والآلات الضرورية؛
    - القيام بإعداد المشاريع ووضع البرامج الخاصة بالتجهيزات.
  - **مكتب صيانة التجهيزات الطبية:** ويعمل من أجل:
    - الإشراف على إصلاح وصيانة الأجهزة الطبية المختلفة؛
    - إعداد تقرير حول عملية الصيانة والأعمال المنجزة.
- 5- **المديرية الفرعية للمصالح الصحية:** هي مديرية فرعية تابعة للمؤسسة العمومية الاستشفائية لها صلة بالمدير ولها ثلاثة مكاتب، هي:
  - **مكتب الدخول:** يقوم هذا المكتب بتسجيل حركة دخول وخروج المرضى، ومتابعة إقامتهم وكل ما يتعلق بملفهم الطبي والإداري؛

• **مكتب التكاليف الصحية:** يتكفل بحساب التكاليف وكذا إعداد الحصيلة الثلاثية لتكاليف مختلف المصالح الاتشفائية ؛

• **مكتب تنظيم النشاطات الصحية وتقييمها:** يتولى هذا المكتب مهمة حصر وإعداد حصيلة النشاطات عبر كافة مصالح المؤسسة لكل ثلاثي، وفي نهاية السنة يقوم بإعداد الحصيلة النهائية لينتم إرسالها لمديرية التخطيط بالوزارة.

### المطلب الثالث: واقع برامج التدريب بالمؤسسة

يدور موضوع هذا المطلب حول دراسة واقع برامج التدريب في المؤسسة العمومية الاستشفائية " محمد الصديق بن يحيى" بجيجل، حيث سيتم التطرق فيه إلى مفهوم وأنواع برامج التدريب بها، وكذا المراحل التي يمر بها هذا البرنامج في المؤسسة.

### أولاً- مفهوم برامج التدريب على مستوى المؤسسة

إن الموارد البشرية مصدر نجاح المؤسسات وذلك إذا تم استغلال طاقتها بكفاءة وفعالية، لهذا تولي المؤسسات اليوم أهمية كبيرة لبرامج التدريب على اختلاف نشاطاتها سواء كانت عمومية أو خاصة.

### 1- تعريف البرنامج التدريبي من وجهة نظر المؤسسة الاستشفائية

تعرف المؤسسة الاستشفائية البرنامج التدريبي " بأنه البرنامج الرسمي المعد من قبل المؤسسة من أجل اكتساب الموارد البشرية المتواجدة بها المعارف والمهارات والكفاءات المرتبطة بوظائفهم الحالية والمستقبلية، ومساعدتهم على رفع كفاءاتهم وتصحيح جوانب النقص في أدائهم".

### 2- أهمية وأهداف برامج التدريب على مستوى المؤسسة

لقد أعطت المؤسسة العمومية الاستشفائية عناية خاصة لبرامج التدريب حيث تقوم بإعداد عدة برامج سنوياً، وذلك بتخصيص ميزانية لتنفيذها. ويرى رئيس مكتب التكوين أن هذه البرامج تدخل في إطار تطوير المؤسسة وتساعد في تحقيق جودة الخدمة من خلال جعل أداء الموارد البشرية أكثر فعالية، كما يعتبر الغرض الأساسي من مثل هذه البرامج هو تحديد المعارف والمهارات لإعادة التأهيل، كما أن لها طابعاً تحفيزياً بالدرجة الأولى لأنها تدفع بالموظف للعمل أكثر والإبداع في مجال تخصصه، مما يؤدي إلى الخروج من التخلف وإبراز كفاءاته.<sup>(1)</sup>

أما الجوانب التي تركز عليها المؤسسة من خلال قيامها بإعداد برامج التدريب فتتمثل في إعطاء الأولوية للمرشحين للتدريب هم:

- **الأطباء :** أي التدريب على ممارسة العلاج أو التدريب على الأجهزة المتواجدة في المؤسسة؛

<sup>(1)</sup> مقابلة مع رئيس مكتب التكوين بالمديرية الفرعية لإدارة الموارد البشرية والمنازعات، يوم 29 أبريل 2016، على الساعة 14:30



- **المرضى:** باعتبارهم الممارسين فعليا للعملية الطبية وذلك تنفيذاً لأوامر الأطباء؛
- **أعدان النظافة:** باعتبار أن النظافة شرط ضروري وأساسي للقيام بمختلف الأنشطة خاصة في إطار عمل هذه المؤسسة الذي يقتضي ضرورة وجود بيئة نظيفة.
- **الإداريون:** باعتبارهم الممارسين فعليا للعملية الادارية ومختلف الإجراءات التي تخص الجوانب التنظيمية.

### ثانياً- أنواع برامج التدريب المعتمدة في المؤسسة

تتبع المؤسسة خلال إعدادها لبرامج التدريب عدة أنواع أشار إليها رئيس مكتب التكوين بالمديرية الفرعية للموارد البشرية، وهي:

#### 1- برامج التدريب حسب المدة الزمنية:

- **برامج التدريب قصيرة الأجل:** يغطي هذا النوع من البرامج الاحتياجات التدريبية التي لا يمكن تأجيلها والتي تتم بصورة فورية وهي عادة لا تتجاوز 5 أيام.
- **برامج التدريب طويلة الأجل:** تغطي الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية بهدف تطوير وتنمية قدرات الموارد البشرية وهي تدوم حوالي 30 يوم أو أكثر.

#### 2- برامج التدريب حسب نوعية الأفراد:

- **برامج التدريب الفردية:** يتعلق الأمر هنا ببرامج التدريب التي تكون خارج الوطن، ويتم ذلك بإرسال الشخص المعني بالبرنامج التدريبي إلى خارج الوطن لإجراء الترتيب بهدف اكتساب مهارات ومعارف وخبرات أو تجديد المعرفة من الدول الأخرى.
- **برامج التدريب الجماعية:** يقام هذا النوع داخل المؤسسة أو خارجها، وذلك بتخصيص مكان خاص لتنفيذ هذا البرنامج بهدف اكتساب وتبادل المهارات والمعارف.

- **3- برامج تدريب الموظف الجديد:** يستفيد كل عامل أو إطار من برامج التدريب خاصة عند توظيفه لشغل منصب جديد.

ثالثاً- مراحل إعداد البرنامج التدريبي بالمؤسسة

يمر البرنامج التدريبي بمجموعة من المراحل حددها لنا رئيس مكتب التكوين التابع للمديرية الفرعية للموارد البشرية و المنازعات في النقاط التالية: (1)

**1- تحديد الاحتياجات التدريبية :** تقوم وزارة الصحة والسكان بإرسال مراسلة لمديرية الصحة والسكان تجمع ما بين المؤسسات الاستشفائية في الولاية، حيث تعلن المراسلة عن برامج تدريب مقترحة وتطلب من كل مديرية إرسال نماذج واقتراحات لبرامج التدريب وعدد المرشحين. و يتم إعداد قائمة أولية بأسماء المرشحين على مستوى المؤسسة الاستشفائية، ثم إعداد تقرير خاص بكل ملفات المرشحين لإرسالها لمديرية الصحة والسكان بالولاية والتي بدورها تقوم بإرسالها إلى الجهة الوصية.

**2- تصميم البرنامج التدريبي:** بعد تحديد الاحتياجات يعقد مكتب التكوين الاجتماع مع المدراء والمشرفين والمسؤولين الماليين والمسؤول الطبي لإقتراح برنامج تدريبي خاص باحتياجات المؤسسة حسب المراسلة التي أرسلت من الجهة الوصية، بحيث يتم تحديد موضوع البرنامج التدريبي ومحتواه وأهدافه. ويشترط في هذا البرنامج أن يكون متعلقا بمواضيع الساعة فمثلا في المجال الطبي، تمحور الموضوع حول أمراض الساحة الطبية ويهدف إلى إيجاد حلول على المدى الطويل والقصير.

يتم اختيار المدربين حسب موضوع البرنامج، فلا بد أن يكون المدرب متمكنا من الموضوع الذي يعالجه البرنامج، وقد يتم جلبه من خارج المؤسسة على أساس الكفاءة و القدرات والمهارات التي يمتلكها، وقد يتم جلبه أيضا من خارج الوطن وذلك باختيار من الوزارة الوصية في إطار ما يسمى بالاتفاقيات الدولية. وكما أشار رئيس مكتب التكوين أن هناك عدة أنواع من المدربين، منها:

- **المدرّب المحاضر:** وهو الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات التي يكون هو المتحدث الأساسي فيها؛
  - **المدرّب القائد:** وهو الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة؛
  - **المدرّب التطبيقي:** وهو المدرّب الذي يكون لديه الخبرة العلمية إلى جانب قدرة معقولة من الخبرة النظرية،
  - **المدرّب النفسي:** وهو المدرّب الذي يكون لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك.
- ويتم تنفيذ البرنامج التدريبي بعدة أساليب من بينها: الورشات التدريبية ودراسة حالة والملتقيات وذلك باستخدام التقنيات السمعية والبصرية.

(1) مقابلة مع رئيس التكوين بالمديرية الفرعية لإدارة الموارد البشرية والمنازعات، يوم 02 ماي 2016 ، على الساعة 15:20

**3- تقييم البرنامج التدريبي:** هناك طريقتين لتقييم مدى نجاح البرنامج التدريبي وهما كالآتي:

**أ- تقييم ساخن:** تقوم المؤسسة العمومية الإستشفائية بهذا النوع من التقييم بعد رجوع المتدرب مباشرة خصوصا فيما يتعلق ببرامج التدريب خارج الوطن، حيث يتم مطالبته بتقديم تقرير شامل ومفصل يتعلق بالبرنامج التدريبي الذي خضع له ووثائق تثبت حضوره البرنامج وعدم غيابه أثناء التدريب وانطباعاته الشخصية حول هذا البرنامج. وفي حالة عدم تقديم التقرير ووثائق الثبوتية لحضور البرنامج التدريبي فعلى الفرد تعويض المبلغ المالي الذي خصص له مسبقا.

**ب- تقييم بارد:** تقوم المؤسسة العمومية الإستشفائية بهذا النوع من التقييم بعد رجوع المتدرب بعد فترة من الزمن، ويكون هذا التقييم من طرف المسؤول المباشر للموظف خلال تأديته. لكن الملاحظ في هذا النوع من التقييم أن المؤسسة لا تتطلع لرفع الكفاءات مباشرة في كل الأحوال وإنما تأمل أن يحصل ذلك مستقبلا.

مما سبق، يمكن القول بأن المؤسسة الاستشفائية "محمد الصديق بن يحيي" كغيرها من المؤسسات العمومية ذات طابع إداري، حيث تولي هذه الأخيرة عناية خاصة لمواردها البشرية من خلال إعداد عدة برامج تدريبية سنويا، وذلك بتخصيص ميزانية لتنفيذها، باعتبار هذه الموارد مصدرا لنجاحها لذلك تعمل على استغلال طاقاتها بكفاءة وفعالية.

### **المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية**

نستعرض من خلال هذا المبحث أهم الخطوات والإجراءات التي تم الإعتماد عليها من خلال توضيح منهجية الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة ومختلف الأدوات الإحصائية المستعملة.

#### **المطلب الأول: منهجية الدراسة**

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من البحث، والحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج وتفسيرها. وقد تم استخدام منهج دراسة الحالة لدراسة "أثر البرامج التدريبية على السلوك التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية" وهذا بغرض الخروج بنتائج تثري الجانب المعرفي للموضوع.

#### **أولا- مجتمع الدراسة**

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين المتمثلين في الأطباء، الممرضين والإداريين الذين خضعوا لبرامج تدريبية في المؤسسة الإستشفائية "محمد الصديق بن يحيي" بجيجل. وقد تم التعامل مع مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة والتي قامت بتزويدنا بالمعلومات اللازمة التي اعتمدنا عليها في الجانب الميداني من هذه الدراسة. وحسب المقابلة مع مدير الموارد البشرية فإن الموظفين الذين ينتمون إلى مجتمع الدراسة والذين خضعوا لبرامج تدريبية يصل إلى 380 موظفا من المجموع الكلي.

ثانيا- عينة الدراسة

بناء على ما سبق، تم استهداف عينة من الموظفين لمعرفة "أثر البرامج التدريبية على السلوك التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية"، ويمثل الجدول التالي عدد الإستمارات الموزعة والمسترجعة:

الجدول رقم(03): الإحصائيات الخاصة بالاستبانة

| النسبة | التوزيع التكراري | الإستبانة                |
|--------|------------------|--------------------------|
| %87.14 | 61               | الإستبانات المسترجعة     |
| %12.86 | 09               | الإستبانات غير المسترجعة |
| %100   | 70               | الإستبانات الكلية        |

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثالثا- أداة الدراسة

بغرض إكمال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري والإلمام بجوانب الموضوع من الناحية العملية، تم الإستعانة بالإستبانة كأداة من أدوات جمع البيانات، وهذا لأهمية هذه الأخيرة كونها تعتبر أداة مضبوطة ومنظمة لجمع بيانات الدراسة من خلال صياغة نموذج من الأسئلة موجهة لأفراد عينة الدراسة. وقد تم إعداد الإستبانة والتي تتكون من ثلاثة محاور كما يلي:

✓ المحور الأول: البيانات الشخصية، المحور الثاني: البرامج التدريبية، المحور الثالث: السلوك التنظيمي.

كما تمّ تدرّج الإجابة على عبارات الاستبيان تدرّجاً خماسياً ( تدرّج ليكارت ) ، إذ كانت أوزانه

كالتالي:

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

وقمنا بحساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة بدرجات مقياس " ليكارت" الخماسي:  $4 = 5 - 1$ ، حيث تمثل 4

عدد الفئات، بينما 5 تمثل عدد الدرجات، ويحسب طول الفئة على النحو التالي:

$$\text{طول الفئة (المدى)} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}}$$

$$0.8 = \frac{4}{5}$$

والجدول الموالي يمثل التوزيع لمقياس ليكارت:

الجدول رقم (04): جدول التوزيع لمقياس (لكارت)

| الفئة         | [11.80-1]  | [12.6-1.80] | [13.40-2.6] | [14.2-3.40] | [5-4.20]  |
|---------------|------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| الدرجة        | 1          | 2           | 3           | 4           | 5         |
| درجة الموافقة | منخفضة جدا | منخفضة      | متوسطة      | عالية       | عالية جدا |

المصدر: من إعداد الطالبين.

#### المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المعتمدة

تم تفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)

(Statistical package force social sciences)، وسوف يتم الإستعانة ببعض الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: لمعرفة تكرار فئات متغير كما يتم الإستفادة منها في وصف عينة الدراسة؛

- اختبار ألفا كرونباخ (Crambach' Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة؛

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) : لقياس درجة الإرتباط، حيث يقوم هذا الإختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي للإستبانة؛

- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الإستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 ، تعداها أو لم يبلغها. وقد تم استخدام هذا الإختبار أيضا للتأكد من دلالة المتوسط لكل عبارة من عبارات الإستبانة؛

- اختبار تحليل التباين الأحادي ذو الإتجاه الواحد (variance) وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات البيانات؛

- اختبار T(T-Test) للعينة المستقلة لمعرفة الفروق في حالة الأسئلة التي تحتوي على خيارين للإجابة.

- نموذج الإنحدار: وقد تم استخدامه في اختبار الفرضيات المتعلقة بدراسة الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

- اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة نوع البيانات هل تتبع توزيعا طبيعيا أم لا.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة

أولاً- صدق الإستبانة

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الإستبانة كما يلي:

1- صدق المحكمين: عرضت أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين تألفت من 5 أعضاء الهيئة التدريسية في كلية علوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل، متخصصين في تسيير الموارد البشرية، وإستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدأها المحكمون أجريت التعديلات التي إتفق عليها معظم المحكمون، حيث تم تعديل صياغة بعض العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها ( أنظر الملحق 01).

2- صدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبانة: تم حساب الإتساق الداخلي لعبارات الإستبانة على عينة الدراسة البالغ حجمها 61 مفردة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

أ- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: البرامج التدريبية

الجدول رقم (05):الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني (البرامج التدريبية)

| الرقم | العبارة   | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|-------|---|----------------|-------------------|
| 1     | يتم تحديد احتياجاتك التدريبية من خلال الكشف عن وجود ضعف في أدائك.                         | 0.188          | 0.146             |
| 2     | تتاح لك الفرصة للمشاركة في طرح أفكارك حول احتياجات البرنامج التدريبي.                     | 0.472          | 0.000             |
| 3     | تعد البرامج التدريبية وفقا لاحتياجاتك التدريبية.  | 0.715          | 0.000             |
| 4     | يتم تخطيط وتصميم برامج التدريب بشكل يتناسب مع مستوى الأفراد المشاركين فيه.                | 0.658          | 0.000             |
| 5     | يتم تهيئة ظروف مناسبة لتنفيذ البرنامج التدريبي حرصا على تحسين أدائك (المدة، المكان...).   | 0.655          | 0.000             |
| 6     | يتم إقناع المشاركين بأهداف البرنامج التدريبي وتوافقها مع أهداف العمل.                     | 0.610          | 0.000             |
| 7     | يتم تنفيذ البرامج التدريبية بناءً على الجدول المسطر (المحتوى، المكان والتوقيت...).        | 0.417          | 0.001             |
| 8     | تتناسب طرق وأساليب التدريب مع طبيعة مواضيع البرامج التدريبية.                             | 0.537          | 0.000             |
| 9     | يتم الاعتماد على وسائل وتقنيات متعددة ومتطورة في تنفيذ البرنامج التدريبي.                 | 0.774          | 0.000             |
| 10    | يتمتع المشرفون على البرنامج التدريبي بمؤهلات علمية وعملية عالية حول مواضيع برامج التدريب. | 0.681          | 0.000             |
| 11    | تُجرى عملية تقييم البرامج التدريبية على ضوء الأهداف المحددة مسبقا.                        | 0.492          | 0.000             |
| 12    | تتم عملية تقييم البرامج التدريبية بالتعاون مع مختلف الأطراف المعنية بها.                  | 0.770          | 0.000             |
| 13    | يقوم المسؤولون بتقييم البرنامج التدريبي باستمرار.   | 0.769          | 0.000             |
| 14    | تولي الإدارة أهمية بالغة لعملية تقييم البرامج التدريبية لتحسينها وتطويرها مستقبلا.        | 0.604          | 0.000             |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول رقم (05) معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الإحصائية لأغلبية الفقرات أقل من (0.05)، مما يدل على أن فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ب-الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: السلوك التنظيمي

##### ✓ الصدق الداخلي لفقرات الفرع الأول: التعلم

الجدول رقم(06):الصدق الداخلي لفقرات الفرع الأول (التعلم)

| الرقم | العبارة  | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|-------|--|----------------|-------------------|
| 15    | تحصلت على معارف ومهارات تمكنك من أداء عملك بكفاءة. | 0.510          | 0.000             |
| 16    | تقدم خدمات ذات جودة عالية في مجال عملك .           | 0.781          | 0.000             |
| 17    | تقوم بتطبيق أساليب عمل جديدة في وظيفتك.            | 0.740          | 0.000             |
| 18    | أصبحت لديك معرفة حول سياسات المؤسسة وأهدافها.      | 0.571          | 0.000             |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط بين فقرات الفرع الأول من المحور الثالث مع المعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة(0.05)، حيث أن القيمة الإحصائية لكل الفقرات أقل من (0.05)، مما يدل على أن فقرات هذا الفرع صادقة لما وضعت لقياسه.

##### ✓ الصدق الداخلي لفقرات الفرع الثاني: القيم والاتجاهات

الجدول رقم (07) :الصدق الداخلي لفقرات الفرع الثاني (القيم والاتجاهات)

| الرقم | العبارة  | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|-------|--|----------------|-------------------|
| 19    | أصبحت أكثر إلمام بالقيم والاتجاهات السائدة في المؤسسة.               | 0.687          | 0.000             |
| 20    | زاد شعورك بالرضا والاطمئنان على مستقبلك الوظيفي.                     | 0.824          | 0.000             |
| 21    | اكتسبت قيم واتجاهات توجهك نحو الوجهة الصحيحة في عملك.                | 0.806          | 0.000             |
| 22    | أصبح لديك سلوك إيجابي في التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة | 0.652          | 0.000             |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول رقم (07) معاملات الارتباط بين فقرات الفرع الثاني من المحور الثالث مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة(0.05)، حيث أن القيمة الإحصائية لكل الفقرات أقل من (0.05)، مما يدل على أن فقرات هذا الفرع صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ الصدق الداخلي لفقرات الفرع الثالث: الدافعية

الجدول رقم (08): الصدق الداخلي لفقرات الفرع الثالث (الدافعية).

| الرقم | العبارة  | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|-------|--|----------------|-------------------|
| 23    | أصبح لديك حافز لتحسين أدائك لوظيفتك باستمرار .         | 0.578          | 0.000             |
| 24    | زاد لديك الحماس للإنجاز والعمل بجد في المؤسسة.         | 0.762          | 0.000             |
| 25    | تولد لديك الدافع على الإبداع والابتكار في مجال وظيفتك. | 0.737          | 0.000             |
| 26    | أصبحت لديك الرغبة في تقلد المناصب القيادية في المؤسسة. | 0.787          | 0.000             |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول رقم (08) معاملات الارتباط بين فقرات الفرع الثالث من المحور الثالث مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل العبارات أقل من (0.05)، مما يدل على أن عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ الصدق الداخلي لفقرات الفرع الرابع: جماعات وفرق العمل

الجدول رقم (09): الصدق الداخلي لفقرات الفرع الرابع (جماعات وفرق العمل)

| الرقم | العبارة   | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|-------|---|----------------|-------------------|
| 27    | اندمجت بسهولة مع جماعات وفرق العمل في المؤسسة.                                    | 0.706          | 0.000             |
| 28    | أصبحت أكثر تقبلا لآراء جماعة وفريق العمل الذي تنتمي إليه في المؤسسة.              | 0.510          | 0.000             |
| 29    | يتم تبادل المعلومات والمعارف بين جماعات العمل لتحقيق التنمية الجماعية في المؤسسة. | 0.672          | 0.000             |
| 30    | زادت فعالية العمل بروح الفريق في المؤسسة.   | 0.705          | 0.000             |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول رقم (09) معاملات الارتباط بين فقرات الفرع الرابع من المحور الثالث مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.05)، مما يدل على أن فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.



✓ الصدق الداخلي لفقرات الفرع الخامس: الانتماء الوظيفي

الجدول رقم (10): الصدق الداخلي لفقرات الفرع الخامس (الانتماء الوظيفي)

| الرقم | العبارة  | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|-------|--|----------------|-------------------|
| 1     | تحسن مستوى مشاركتك في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتك.   | 0.667          | 0.000             |
| 2     | لديك الشعور بالانتماء لمؤسستك وحب العمل فيها.            | 0.599          | 0.000             |
| 3     | تلتزم بمواقيت العمل الرسمية والانضباط أثناء تأدية مهامك. | 0.766          | 0.000             |
| 4     | تحرص على سلامة ممتلكات مؤسستك ونجاحها.                   | 0.610          | 0.000             |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول رقم (10) معاملات الارتباط بين فقرات الفرع الخامس من المحور الثالث مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.05)، مما يدل على أن فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

3- صدق الإتساق البنائي للدراسة

أ- صدق الإتساق البنائي لفروع المحور الثالث: السلوك التنظيمي

الجدول رقم (11): الإتساق البنائي لفروع المحور الثالث (السلوك التنظيمي)

| رقم البعد | عنوان البعد       | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|-----------|-------------------|----------------|-------------------|
| 01        | التعلم            | 0.735          | 0.000             |
| 02        | القيم والاتجاهات  | 0.823          | 0.000             |
| 03        | الدافعية          | 0.680          | 0.000             |
| 04        | جماعات وفرق العمل | 0.764          | 0.000             |
| 05        | الانتماء الوظيفي  | 0.698          | 0.000             |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول رقم (11) معاملات الارتباط بين معدل كل جزء من أجزاء المحور الثالث مع المعدل الكلي للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لمعدل كل جزء أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن أجزاء المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

الجدول رقم(12): صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

| رقم المحور | عنوان المحور      | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|------------|-------------------|----------------|-------------------|
| 1          | البرامج التدريبية | 0.841          | 0,000             |
| 2          | السلوك التنظيمي   | 0.826          | 0,000             |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول رقم (12) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الإستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، مما يدل على أن محاور الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا- ثبات فقرات الإستبانة

بغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة أجرينا خطوات الثبات على العينة الإستطلاعية نفسها بطريقة معامل الثبات (ألفا كرونباخ).

الجدول رقم (13): معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

| معامل ألفا كرونباخ | محاور الدراسة                             |
|--------------------|---|
| 0.863              | البرامج التدريبية                         |
| 0.845              | السلوك التنظيمي                           |
| 0.884              | أثر البرامج التدريبية على السلوك التنظيمي |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

إستخدما طريقة (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات الإستبانة وقد بين الجدول رقم (13) أن معاملات الثبات مرتفعة مما يمكننا من إستخدام الإستبانة .

من خلال ما سبق، تبين الإطار المنهجي للدراسة والذي شمل على منهج الدراسة من حيث المجتمع والعينة والأداة المستخدمة في هذه الدراسة ، بالإضافة إلى الأدوات الاحصائية المعتمد عليها. وقد تم التأكد من صدق وثبات الإستبانة من خلال عدة طرق: صدق المحكمين، صدق الاتساق الداخلي، صدق الاتساق البنائي ومعامل الثبات (ألفا كرومباخ) ، وهذا ما أكد صحة وثبات عبارات الإستبانة لما وضعت لقياسه.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة

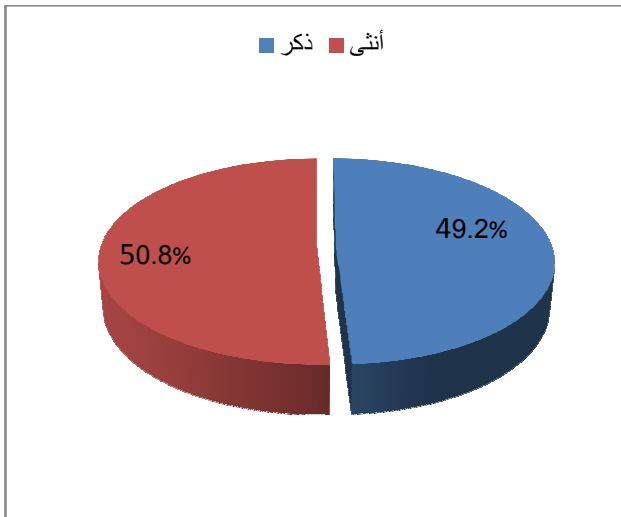
يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات والوقوف على متغيرات الدراسة، وخصائص العينة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي يتم الوصول إليها من خلال تحليل فقراتها.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

يتضمن الجزء الأول من الاستبيان بيانات موضوعية، نوعية وكمية متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفة، وسيتم التطرق لها وتحليلها.

أولاً- **الجنس**: يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس وفق ما يوضحه الجدول والشكل الموالين:

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

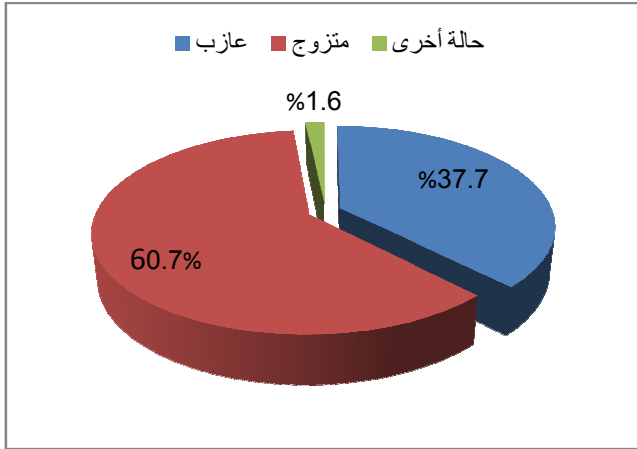
| الجنس   | التكرارات | النسبة المئوية (%) |
|---------|-----------|--------------------|
| ذكر     | 30        | 49.2%              |
| أنثى    | 31        | 50.8%              |
| المجموع | 61        | 100%               |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (12) المرفق به نلاحظ أن النسبة العالية من أفراد العينة هي من الإناث حيث بلغ عددهم 31 أنثى، أي ما يعادل 50.8%، في حين بلغ عدد الذكور 30 بنسبة مقدارها 49.2%.

ثانياً- **الحالة الاجتماعية**: يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث الحالة الاجتماعية وفق ما يوضحه الجدول والشكل الموالين:

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

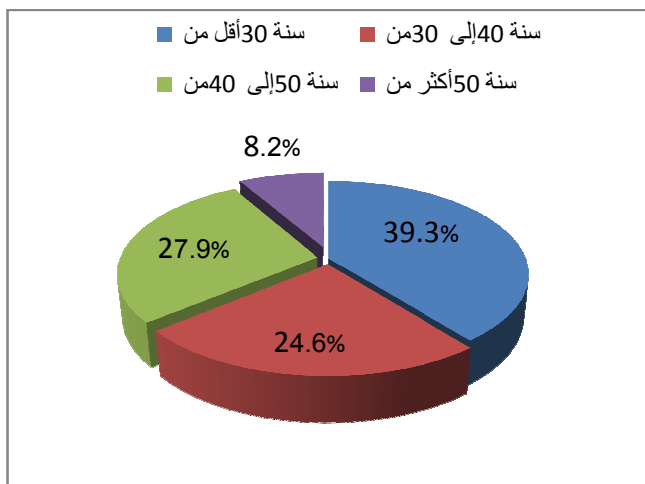
| الحالة الاجتماعية | التكرارات | النسبة المئوية % |
|-------------------|-----------|------------------|
| أعزب/عزباء        | 23        | 37.7%            |
| متزوج(ة)          | 37        | 60.7%            |
| حالة أخرى         | 1         | 1.6%             |
| المجموع           | 61        | 100%             |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول والشكل السابقين، يتضح أن معظم الموظفين في حالة عائلية متزوج (ة) بنسبة 60.7%، أما 28% منهم في حالة عزوبية، والباقي 1.6% في حالة أخرى .

ثالثاً- السن: يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث السن وفق ما يوضحه الجدول والشكل المواليين:

الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب السن



الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب السن

| السن           | التكرارات | النسبة المئوية % |
|----------------|-----------|------------------|
| أقل من 30 سنة  | 24        | 39.3%            |
| من 30 إلى 40   | 15        | 24.6%            |
| من 40 إلى 50   | 17        | 27.9%            |
| أكثر من 50 سنة | 5         | 8.2%             |
| المجموع        | 61        | 100%             |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

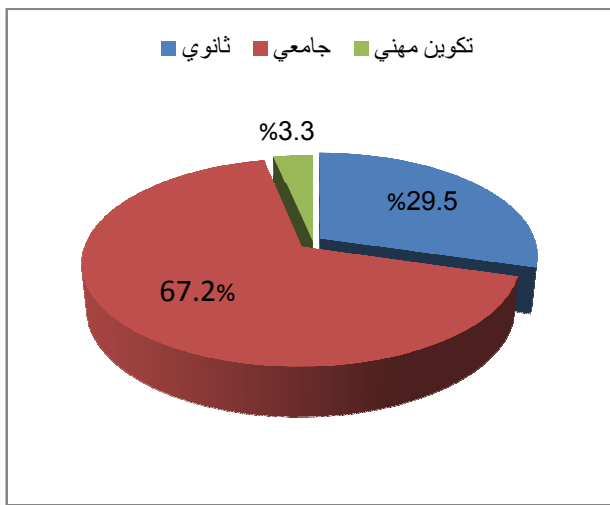
نلاحظ من الجدول رقم (16) والشكل المرفق به أن أغلب أفراد العينة هم من الفئة العمرية أقل من 30 سنة، حيث بلغ عددهم 24 فرداً وبنسبة مقدارها 39.3%، ثم تليها الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة

وبالبلغ عددهم 17 فردا وبنسبة مقدارها 27.9%، في حين الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة فقد قدر عددهم بـ 15 فرد أي بنسبة 24.6%، أما الفئة العمرية الأخيرة الأكثر من 50 سنة، فقد بلغ عددهم 5 أفراد بنسبة 8.2%.

رابعاً- **المستوى التعليمي**: يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي وفق ما يوضحه الجدول والشكل المواليين:

**الشكل رقم (15):** توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

**الجدول رقم (17):** توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



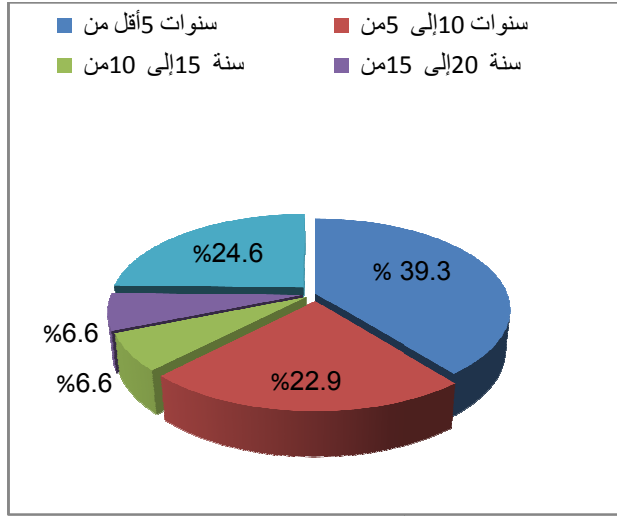
| المستوى التعليمي | التكرارات | النسبة المئوية % |
|------------------|-----------|------------------|
| ثانوي            | 18        | 29.5%            |
| جامعي            | 41        | 67.2%            |
| تكوين مهني       | 2         | 3.3%             |
| المجموع          | 61        | 100%             |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن أغلب أفراد العينة هم من فئة المستوى التعليمي جامعي حيث بلغ عددهم 41 فردا وبنسبة 67.2%، ثم تليها فئة المستوى الثانوي والبالغ عددهم 18 أفراد وبنسبة 29.5%، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة فئة المستوى تكوين مهني حيث قدر عددهم بـ 2 أي بنسبة 3.3%.

خامساً- **الأقدمية في العمل**: يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث الأقدمية في العمل وفق ما يوضحه الجدول والشكل المواليين:

الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل



الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

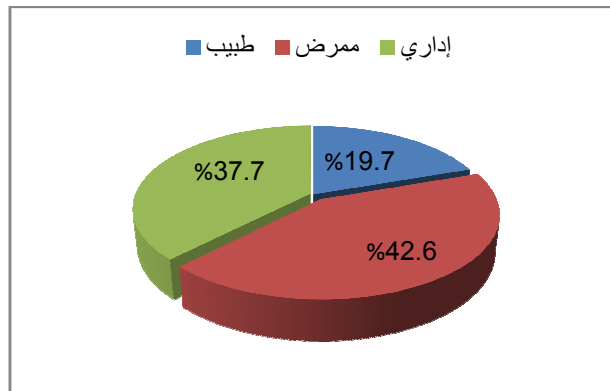
| عدد سنوات الأقدمية | التكرارات | النسبة المئوية % |
|--------------------|-----------|------------------|
| أقل من 5 سنوات     | 24        | 39.3%            |
| من 5 إلى 10        | 14        | 22.9%            |
| من 10 إلى 15 سنة   | 4         | 6.6%             |
| من 15 إلى 20 سنة   | 4         | 6.6%             |
| أكثر من 20 سنة     | 15        | 24.6%            |
| المجموع            | 61        | 100 %            |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه والشكل المرفق به أن أغلب أفراد العينة هم الذين لديهم أقدمية في العمل أقل من 5 سنوات حيث بلغ عددهم 24 فردا بنسبة قدرها 39.3%، وتليها الأقدمية أكثر من 20 سنة حيث بلغ عدد أفرادها 15 فردا وبنسبة مقدارها 24.6%، في حين جاءت الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات والبالغ عددهم 14 أفراد و بنسبة 23.0%، أما الأقدمية من 10 إلى 15 سنة ومن 15 إلى 20 سنة فقد بلغ عددهم 4 بنسبة 6.6%.

سادسا- الفئة الوظيفية: يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث الفئة الوظيفية وفق ما يوضحه الجدول والشكل المواليين:

الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية



الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية

| الفئة الوظيفية | التكرارات | النسبة المئوية % |
|----------------|-----------|------------------|
| طبيب           | 12        | 19.7%            |
| ممرض           | 26        | 42.6%            |
| إداري          | 23        | 37.7%            |
| المجموع        | 61        | 100%             |

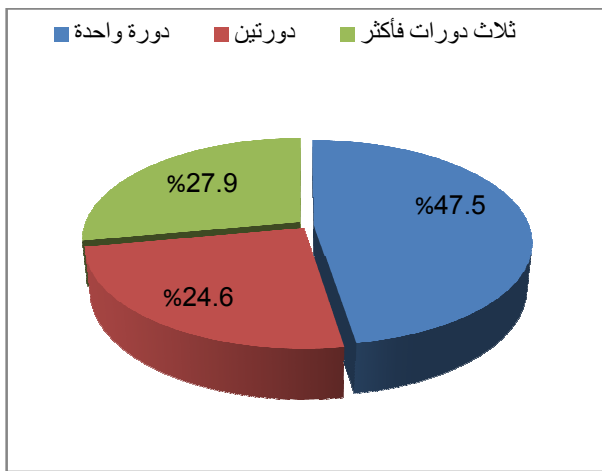
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن أغلب أفراد العينة هم من وظيفة ممرض حيث بلغ عددهم 26 ممرض وبنسبة مقدارها 42.6%، ثم تليها وظيفة إداري البالغ عددهم 23 داخلي وبنسبة مقدارها 37.7%، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة وظيفة طبيب حيث قدر عددهم بـ 12 طبيبا أي بنسبة 19.7%.

سابعا- عدد الدورات التدريبية المشاركة فيها: يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث عدد الدورات التدريبية المشاركة فيها وفق ما يوضحه الجدول والشكل المواليين:

الشكل رقم(18): توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية المشاركة فيها

الجدول رقم(20): توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية المشاركة فيها



| عدد الدورات التدريبية المشاركة فيها | التكرارات | النسبة المئوية % |
|-------------------------------------|-----------|------------------|
| دورة واحدة                          | 29        | 47.5%            |
| دورتين                              | 15        | 24.6%            |
| ثلاث دورات فأكثر                    | 17        | 27.9%            |
| المجموع                             | 61        | 100%             |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول رقم (20) والشكل المرفق به أن أعلى نسبة لعدد الدورات التدريبية المشاركة فيها الأفراد هي للذين شاركوا في دورة تدريبية واحدة حيث بلغ عددهم 29 فردا بنسبة قدرت بـ 47.5%، ثم يليها الأفراد المشاركين في ثلاث دورات فأكثر والبالغ عددهم 17 بنسبة قدرت بـ 27.9%، وأخيرا الأفراد المشاركين في دورتين تدريبيتين حيث بلغ عددهم 15 بنسبة قدرت بـ 15%.

خلاصة لما تم عرضه حول خصائص عينة الدراسة ومن خلال تحليل البيانات المتعلقة بالقسم الأول من الإستبانة الخاصة بالبيانات الشخصية لعينة البحث، يمكن أن نستنتج بأن عينة الدراسة إتصفت بالمساواة نسبيا بين الإناث والذكور، حيث غلبت عليها الحالة الاجتماعية متزوج والفئة العمرية أقل من 30 سنة ووظيفة ممرض وأقدمية أقل من 5 سنوات ومستوى تعليمي جامعي أي أن أغلب الموظفين في المؤسسة من الفئة المتوسطة ذوي المستوى والخبرة المتوسطة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

من خلال هذا المطلب سوف نقوم بتحليل نتائج الدراسة كما يلي:

أولاً- اختبار التوزيع الطبيعي

تشتت معظم الاختبارات المعلمية أن يكون التوزيع طبيعياً للبيانات وسنستعرض اختبار (اختبار كولمجروف- سمرنوف) لمعرفة هل البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا، والجدول الآتي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

الجدول رقم (21): اختبار التوزيع الطبيعي

| المحاور            | قيمة Z | القيمة الاحتمالية (sig) |
|--------------------|--------|-------------------------|
| جميع محاور الدراسة | 0.109  | 0.071                   |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول أن القيمة الاحتمالية لمجموع محاور الدراسة أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانياً- تحليل عبارات الاستبانة

لتحليل البيانات تم استخدام اختبار T، وهذا لمعرفة ما إذا كانت درجة الموافقة تزيد أو تنقص عن الدرجة المتوسطة، حيث سنقوم بداية بتحديد المتوسط الحسابي للفقرة، ثم قيمة (t) المحسوبة ومقارنتها مع قيمة (t) الجدولية. فإذا كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية والقيمة الاحتمالية أصغر من 0.05 نقبل الفقرة، أما في حالة العكس فهذا يعني أن إجابات أفراد العينة تؤول نحو الرفض. ويتم تحديد المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو الرفض، أما إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال المتوسط، فإن القرار النهائي يتم أخذه على أساس قيمة (t) المحسوبة والقيمة الاحتمالية.

1- تحليل فقرات المحور الثاني: البرامج التدريبية

الجدول رقم (22): تحليل فقرات البرامج التدريبية

| الرقم | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | القيمة الاحتمالية |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|-------------------|
| 1     | يتم تحديد احتياجاتك التدريبية من خلال الكشف عن وجود ضعف في أدائك.     | 3.59            | 1.055             | 4,370  | 0.000             |
| 2     | تتاح لك الفرصة للمشاركة في طرح أفكارك حول احتياجات البرنامج التدريبي. | 3.46            | 1.042             | 3,440  | 0.001             |
| 3     | تعد البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجاتك التدريبية.                     | 3.39            | 1.069             | 2,875  | 0.006             |



|    |   |      |       |        |       |
|----|---|------|-------|--------|-------|
| 4  | يتم تخطيط وتصميم برامج التدريب بشكل يتناسب مع مستوى الأفراد المشاركين فيه.                | 3.75 | 1.059 | 5.561  | 0.000 |
| 5  | يتم تهيئة ظروف مناسبة لتنفيذ البرنامج التدريبي حرصا على تحسين أدائك (المدة، المكان ...).  | 3.80 | 0.946 | 6.635  | 0.000 |
| 6  | يتم إقناع المشاركين بأهداف البرنامج التدريبي وتوافقها مع أهداف العمل.                     | 3.74 | 0.874 | 6.594  | 0.000 |
| 7  | يتم تنفيذ البرامج التدريبية بناءً على الجدول المسطر (المحتوى، المكان والتوقيت ...).       | 3.93 | 0.704 | 10.366 | 0.000 |
| 8  | تتناسب طرق وأساليب التدريب مع طبيعة مواضيع البرامج التدريبية.                             | 3.79 | 0.859 | 7.158  | 0.000 |
| 9  | يتم الاعتماد على وسائل وتقنيات متعددة ومنظورة في تنفيذ البرنامج التدريبي.                 | 3.31 | 1.133 | 2.146  | 0.036 |
| 10 | يتمتع المشرفون على البرنامج التدريبي بمؤهلات علمية وعملية عالية حول مواضيع برامج التدريب. | 3.51 | 1.164 | 3.411  | 0.001 |
| 11 | تُجرى عملية تقييم البرامج التدريبية على ضوء الأهداف المحددة مسبقا.                        | 3.56 | 0.922 | 4.719  | 0.000 |
| 12 | تتم عملية تقييم البرامج التدريبية بالتعاون مع مختلف الأطراف المعنية بها.                  | 3.34 | 1.094 | 2.458  | 0.017 |
| 13 | يقوم المسؤولون بتقييم البرنامج التدريبي باستمرار.   | 3.33 | 1.136 | 2.254  | 0.028 |
| 14 | تولي الإدارة أهمية بالغة لعملية تقييم البرامج التدريبية لتحسينها وتطويرها مستقبلا.        | 3.25 | 1.206 | 1.592  | 0.117 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

**الفقرة 01:** في الفقرة رقم (1) بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 3.59 وهو ينتمي إلى المجال [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة t المحسوبة 4.370 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.003 والقيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن العبارة مقبولة أي " يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال الكشف عن وجود ضعف في الأداء ".

**الفقرة 02:** في الفقرة رقم (2) بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 3.46 وهو ينتمي إلى المجال [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة t المحسوبة 3.440 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.003 والقيمة الإحصائية تساوي 0.001 وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن العبارة مقبولة أي " تتاح الفرصة للموظفين للمشاركة في طرح أفكارهم حول احتياجات البرنامج التدريبي ".

**الفقرة 03:** في الفقرة رقم (3) بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 3.39 وهو ينتمي إلى المجال  $[-2.60, 3.40]$ ، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة 2.875 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 2,003 والقيمة الإحتمالية تساوي 0.006 وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن العبارة مقبولة أي "تعد البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات التدريبية للموظفين".

**الفقرة 04:** في الفقرة رقم (4) بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 3.75 وهو ينتمي إلى المجال  $[-3.40, 4.20]$ ، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة 5.561 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 2.003 والقيمة الإحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن العبارة مقبولة أي "يتم تخطيط وتصميم برامج التدريب بشكل يتناسب مع مستوى الأفراد المشاركين فيه".

**الفقرة 05:** في الفقرة رقم (5) بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 3.80 وهو ينتمي إلى المجال  $[-3.40, 4.20]$ ، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة 6.635 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 2.003 والقيمة الإحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن العبارة مقبولة أي "يتم تهيئة ظروف مناسبة لتنفيذ البرنامج التدريبي حرصا على تحسين أداء الموظفين (المدة، المكان...)".

**الفقرة 06:** في الفقرة رقم (6) بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 3.74 وهو ينتمي إلى المجال  $[-3.40, 4.20]$ ، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة 6.594 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 2.003 والقيمة الإحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن العبارة مقبولة أي "يتم إقناع المشاركين بأهداف البرنامج التدريبي وتوافقها مع أهداف العمل".

**الفقرة 07:** في الفقرة رقم (7) بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 3.93 وهو ينتمي إلى المجال  $[-3.40, 4.20]$ ، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة 10.366 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 2.003 والقيمة الإحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن العبارة مقبولة أي "يتم تنفيذ البرامج التدريبية بناءً على الجدول المسطر (المحتوى، المكان والتوقيت...)".

**الفقرة 08:** في الفقرة رقم (8) بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 3.79 وهو ينتمي إلى المجال  $[-3.40, 4.20]$ ، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة 7.158 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 2.003 والقيمة الإحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن العبارة مقبولة أي "تتناسب طرق وأساليب التدريب مع طبيعة مواضيع البرامج التدريبية".

**الفقرة 09:** في الفقرة رقم (9) بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 3.31 وهو ينتمي إلى المجال  $[-2.60, 3.40]$ ، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة 2.146 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي

2.003 والقيمة الإحصائية تساوي 0.036 وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن العبارة مقبولة أي "يتم الاعتماد على وسائل وتقنيات متعددة ومتطورة في تنفيذ البرنامج التدريبي".

**الفقرة 10:** في الفقرة رقم (10) بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 3.51 وهو ينتمي إلى المجال [3.40- 4.20]، بلغت قيمة t المحسوبة 3.411 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.003 والقيمة الإحصائية تساوي 0.001 وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن العبارة مقبولة أي "يتمتع المشرفون على البرنامج التدريبي بمؤهلات علمية وعملية عالية حول مواضيع برامج التدريب".

**الفقرة 11:** في الفقرة رقم (11) بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 3.56 وهو ينتمي إلى المجال [3.40- 4.20]، بلغت قيمة t المحسوبة 4.719 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.003 والقيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن العبارة مقبولة أي "تُجرى عملية تقييم البرامج التدريبية على ضوء الأهداف المحددة مسبقاً".

**الفقرة 12:** في الفقرة رقم (12) بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 3.34 وهو ينتمي إلى المجال [2.60- 3.40]، بلغت قيمة t المحسوبة 2.458 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.003 والقيمة الإحصائية تساوي 0.017 وهي أقل من (0,05) مما يدل على أن العبارة مقبولة أي "تتم عملية تقييم البرامج التدريبية بالتعاون مع مختلف الأطراف المعنية بها".

**الفقرة 13:** في الفقرة رقم (13) بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 3.33 وهو ينتمي إلى المجال [2.60- 3.40]، بلغت قيمة t المحسوبة 2.254 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.003 والقيمة الإحصائية تساوي 0.028 وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن العبارة مقبولة أي "يقوم المسؤولون بتقييم البرنامج التدريبي باستمرار".

**الفقرة 14:** في الفقرة رقم (14) بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 3.25 وهو ينتمي إلى المجال [2.60- 3.40]، بلغت قيمة t المحسوبة 1.592 وهي أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.02 والقيمة الإحصائية تساوي 0.117 وهي أكبر من (0.05) مما يدل على أن العبارة غير مقبولة أي "لا تولى الإدارة أهمية بالغة لعملية تقييم البرامج التدريبية لتحسينها وتطويرها مستقبلاً".

2- تحليل فقرات المحور الثالث: السلوك التنظيمي

❖ تحليل فقرات الفرع الأول: التعلم

الجدول رقم (23): تحليل فقرات التعلم

| الرقم | العبرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | القيمة الاحتمالية |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|-------------------|
| 15    | لديك معارف ومهارات تمكنك من أداء عملك بكفاءة.             | 4.15            | 0.679             | 13.197 | 0.000             |
| 16    | تقدم خدمات ذات جودة عالية في مجال عملك بعد خضوعك للتدريب. | 3.80            | 1.046             | 5.998  | 0.000             |
| 17    | تقوم بتطبيق أساليب عمل جديدة في وظيفتك.                   | 3.77            | 0.920             | 6.541  | 0.000             |
| 18    | أصبحت لديك معرفة حول سياسات المؤسسة وأهدافها.             | 4.13            | 0.670             | 13.182 | 0.000             |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

**الفقرة 15:** في الفقرة رقم (15) بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 4.15 وهو ينتمي إلى المجال [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة t المحسوبة 13.197 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن العبارة مقبولة أي " تحصل الموظفون على معارف ومهارات تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة ".

**الفقرة 16:** في الفقرة رقم (16) بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 3.80 وهو ينتمي إلى المجال [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة t المحسوبة 5.998 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن العبارة مقبولة أي " يقدم الموظفون خدمات ذات جودة عالية في مجال عملهم ".

**الفقرة 17:** في الفقرة رقم (17) بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 3.77 وهو ينتمي إلى المجال [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة t المحسوبة 6.541 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن العبارة مقبولة أي " يقوم الموظفون بتطبيق أساليب عمل جديدة في وظائفهم ".

**الفقرة 18:** في الفقرة رقم (18) بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 4.13 وهو ينتمي إلى المجال [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة t المحسوبة 13.182 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن العبارة مقبولة أي " أصبح لدى الموظفين معرفة حول سياسات المؤسسة وأهدافها ".

❖ تحليل فقرات الفرع الثاني: القيم والاتجاهات

الجدول رقم(24): تحليل فقرات القيم والاتجاهات

| الرقم | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | القيمة الاحتمالية |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|-------------------|
| 19    | أصبحت أكثر إمام بالقيم والاتجاهات السائدة في المؤسسة.                 | 3.85            | 0.771             | 8.635  | 0.000             |
| 20    | زاد شعورك بالرضا والاطمئنان على مستقبلك الوظيفي.                      | 3.61            | 1.069             | 4.432  | 0.000             |
| 21    | اكتسبت قيم واتجاهات توجهك نحو الوجهة الصحيحة في عملك.                 | 3.97            | 0.774             | 9.761  | 0.000             |
| 22    | أصبح لديك سلوك إيجابي في التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة. | 4.13            | 0.695             | 12.718 | 0.000             |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

**الفقرة 19:** في الفقرة رقم (19) بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 3.85 وهو ينتمي إلى المجال [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة t المحسوبة 8.635 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن العبارة مقبولة أي " أصبح الموظفون أكثر إمام بالقيم والاتجاهات السائدة في المؤسسة ".

**الفقرة 20:** في الفقرة رقم (20) بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 3.61 وهو ينتمي إلى المجال [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة t المحسوبة 4.432 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن العبارة مقبولة أي " زاد شعور الموظفين بالرضا والاطمئنان على مستقبلهم الوظيفي ".

**الفقرة 21:** في الفقرة رقم (21) بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 3.97 وهو ينتمي إلى المجال [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة t المحسوبة 9.761 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن العبارة مقبولة أي "اكتسب الموظفون قيم واتجاهات توجههم نحو الوجهة الصحيحة في عملهم".

**الفقرة 22:** في الفقرة رقم (22) بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 4.13 وهو ينتمي إلى المجال [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة t المحسوبة 12.718 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن العبارة مقبولة أي " أصبح لدى الموظفين سلوك إيجابي في التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة ".

❖ تحليل فقرات الفرع الثالث: الدافعية

الجدول رقم (25): تحليل فقرات الدافعية

| الرقم | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | القيمة الاحتمالية |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|-------------------|
| 23    | أصبح لديك حافز لتحسين أدائك لوظيفتك باستمرار.          | 4.05            | 0.669             | 12.249 | 0.000             |
| 24    | زاد لديك الحماس للإنجاز والعمل بجد في المؤسسة.         | 3.92            | 0.843             | 8.510  | 0.000             |
| 25    | تولد لديك الدافع على الإبداع والابتكار في مجال وظيفتك. | 3.92            | 0.714             | 10.042 | 0.000             |
| 26    | أصبحت لديك الرغبة في تقلد المناصب القيادية في المؤسسة. | 3.44            | 1.311             | 2.638  | 0.011             |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

**الفقرة 23:** في الفقرة رقم (23) بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 4.05 وهو ينتمي إلى المجال [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة t المحسوبة 12.249 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن العبارة مقبولة أي " أصبح لدى الموظفين الحافز لتحسين أدائهم باستمرار".

**الفقرة 24:** في الفقرة رقم (24) بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 3.92 وهو ينتمي إلى المجال [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة t المحسوبة 8.510 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن العبارة مقبولة أي " زاد لدى الموظفين الحماس للإنجاز والعمل بجد في المؤسسة".

**الفقرة 25:** في الفقرة رقم (25) بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 3.92 وهو ينتمي إلى المجال [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة t المحسوبة 10.042 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن العبارة مقبولة أي " تولد لدى الموظفين الدافع على الإبداع والابتكار في مجال وظائفهم".

**الفقرة 26:** في الفقرة رقم (26) بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 3.44 وهو ينتمي إلى المجال [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة t المحسوبة 2.638 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.011 وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن العبارة مقبولة أي " أصبح لدى الموظفين الرغبة في تقلد المناصب القيادية في المؤسسة".

❖ تحليل فقرات الفرع الرابع: جماعات وفرق العمل

الجدول رقم (26): تحليل فقرات جماعات وفرق العمل

| الرقم | العبرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | القيمة الاحتمالية |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|-------------------|
| 27    | اندمجت بسهولة مع جماعات وفرق العمل في المؤسسة.                                    | 4.02            | 0.741             | 10.707 | 0.000             |
| 28    | أصبحت أكثر تقبلاً لآراء جماعة وفريق العمل الذي تنتمي إليه في المؤسسة.             | 3.95            | 0.740             | 10.036 | 0.000             |
| 29    | يتم تبادل المعلومات والمعارف بين جماعات العمل لتحقيق التنمية الجماعية في المؤسسة. | 3.75            | 0.925             | 6.369  | 0.000             |
| 30    | زادت فعالية العمل بروح الفريق في المؤسسة.   | 3.79            | 0.755             | 8.137  | 0.000             |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

**الفقرة 27:** في الفقرة رقم (27) بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 4.02 وهو ينتمي إلى المجال [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة t المحسوبة 10.707 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن العبارة مقبولة أي " اندمج الموظفون بسهولة مع جماعات وفرق العمل في المؤسسة ".

**الفقرة 28:** في الفقرة رقم (28) بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 3.95 وهو ينتمي إلى المجال [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة t المحسوبة 10.036 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن العبارة مقبولة أي " أصبح الموظفون أكثر تقبلاً لآراء جماعات وفرق العمل التي ينتمون إليها في المؤسسة ".

**الفقرة 29:** في الفقرة رقم (29) بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 3.75 وهو ينتمي إلى المجال [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة t المحسوبة 6.369 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن العبارة مقبولة أي " يتم تبادل المعلومات والمعارف بين جماعات العمل لتحقيق التنمية الجماعية في المؤسسة ".

**الفقرة 30:** في الفقرة رقم (30) بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 3.79 وهو ينتمي إلى المجال [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة t المحسوبة 8.137 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن العبارة مقبولة أي " زادت فعالية العمل بروح الفريق لدى الموظفين في المؤسسة ".

❖ تحليل فقرات البعد الخامس: الانتماء الوظيفي

الجدول رقم (27): تحليل فقرات الانتماء الوظيفي

| الرقم | العبرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | القيمة الاحتمالية |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|-------------------|
| 31    | تحسن مستوى مشاركتك في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتك . | 3.95            | 0.784             | 9.476  | 0.000             |
| 32    | لديك الشعور بالانتماء لمؤسستك وحب العمل فيها.           | 3.92            | 0.802             | 8.940  | 0.000             |
| 33    | تلتزم بمواقف العمل الرسمية والانضباط أثناء تأدية مهامك. | 4.34            | 0.680             | 15.432 | 0.000             |
| 34    | تحرص على سلامة ممتلكات مؤسستك ونجاحها.                  | 4.46            | 0.535             | 21.316 | 0.000             |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

**الفقرة 31:** في الفقرة رقم (31) بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 3.95 وهو ينتمي إلى المجال [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة t المحسوبة 9.476 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن العبارة مقبولة أي " تحسن مستوى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم "

**الفقرة 32:** في الفقرة رقم (32) بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 3.92 وهو ينتمي إلى المجال [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة t المحسوبة 8.940 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن العبارة مقبولة أي " لدى الموظفين الشعور بالانتماء لمؤسستهم وحب العمل فيها "

**الفقرة 33:** في الفقرة رقم (33) بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 4.34 وهو ينتمي إلى المجال [4.20 - 5]، وبلغت قيمة t المحسوبة 15.432 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن العبارة مقبولة أي " يلتزم الموظفون بمواقف العمل الرسمية والانضباط أثناء تأدية مهامهم "

**الفقرة 34:** في الفقرة رقم (34) بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 4.46 وهو ينتمي إلى المجال [4.20 - 5]، وبلغت قيمة t المحسوبة 21.316 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.003 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن العبارة مقبولة أي " يحرص الموظفون على سلامة ممتلكات المؤسسة ونجاحها "



المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل الفروق

يتم في هذا الجزء إختبار الفرضيات التي تدرس الأثر بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة والتي ينتج إختبارها عن طريق نموذج الإنحدار الخطي البسيط كما يلي:

أولاً- اختبار الفرضيات الأساسية للإنحدار

من المعروف إحصائياً أن الطرق المعلمية تستلزم توفر بعض الشروط، لذا قبل تطبيق تحليل الإنحدار لإختبار فرضيات الدراسة يجب إجراء بعض الإختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لإفترضات تحليل الإنحدار، وذلك على النحو التالي:

**1- إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:** من أجل التحقق من فرضيات التوزيع الطبيعي، تم اللجوء إلى إختبار (كولمجروف-سمرنوف) تمهيدا لإستخدام أسلوب تحليل الإنحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية المعلمية في إختبار الفرضيات، و تشترط الإختبارات المعلمية أن يكون توزيع البيانات طبيعياً من خلال برنامج (SPSS)، ويمكن إجراء هذا الإختبار مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (28): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (KS)

| المحاور            | قيمة Z | القيمة الاحتمالية (sig) |
|--------------------|--------|-------------------------|
| جميع محاور الدراسة | 0.109  | 0.071                   |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول نختبر الفرضيتين التاليتين:

- $H_0$ : البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً.
- $H_1$ : البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً.

يتضح من الجدول السابق أن مستوى المعنوية لكل الأبعاد والمحاور أكبر من (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية البديلة، وبالتالي إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهذا يمكننا من استخدام الإختبارات المعلمية.

**2- إختبار الملاءمة وخطية العلاقات:** بعد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، تم إستخدام أسلوب التباين (ANOVA) للتحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة، أي هناك علاقة خطية بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة تفسرها معادلة الإنحدار جيداً، ومن خلال برنامج (SPSS) تم الحصول على النتائج التالية والخاصة بالعلاقات التي تعكس إختبار فرضيات الدراسة.

الجدول رقم (29): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار فرضيات الدراسة

| مستوى المعنوية | قيمة (F) | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المصدر | المتغير التابع    | المتغير المستقل   |
|----------------|----------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------|-------------------|
| 0.022          | 2.755    | 0.830          | 1            | 0.830          | SSR    | التعلم            | البرامج التدريبية |
|                |          | 0.301          | 59           | 17.775         | SSE    |                   |                   |
|                |          | -              | 60           | 18.605         | SST    |                   |                   |
| 0.030          | 4.945    | 1.793          | 1            | 1.793          | SSR    | القيم والاتجاهات  |                   |
|                |          | 0.363          | 59           | 21.397         | SSE    |                   |                   |
|                |          | -              | 60           | 23.191         | SST    |                   |                   |
| 0.004          | 8.759    | 3.243          | 1            | 3.243          | SSR    | الدافعية          |                   |
|                |          | 0.370          | 59           | 21.847         | SSE    |                   |                   |
|                |          | -              | 60           | 25.090         | SST    |                   |                   |
| 0.046          | 4.173    | 1.046          | 1            | 1.046          | SSR    | جماعات وفرق العمل |                   |
|                |          | 0.251          | 59           | 14.782         | SSE    |                   |                   |
|                |          | -              | 60           | 15.828         | SST    |                   |                   |
| 0.008          | 7.451    | 1.440          | 1            | 1.440          | SSR    | الانتماء الوظيفي  |                   |
|                |          | 0.193          | 59           | 11.400         | SSE    |                   |                   |
|                |          | -              | 60           | 12,840         | SST    |                   |                   |
| 0.002          | 10.601   | 1.574          | 1            | 1.574          | SSR    | السلوك التنظيمي   |                   |
|                |          | 0.149          | 59           | 8.762          | SSE    |                   |                   |
|                |          | -              | 60           | 10.336         | SST    |                   |                   |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول نختبر الفرضيتين التاليتين:

•  $H_0$ : خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطاة.

•  $H_1$ : خط الانحدار يلائم البيانات المعطاة.

يقدم الجدول السابق إختبارا لمدى صلاحية النموذج لإختبار فرضيات الدراسة، وتبعاً لكون مستوى الدلالة لقيمة F أقل من (0.05)، و ما يدل على ذلك كون مستوى معنوية الإختبار F أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية (0.05) في أغلب العلاقات، مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن

"خط الإنحدار لا يلائم البيانات المعطاة"، وهذا يظهر خطية النماذج وكون خط الإنحدار يلائم البيانات، وبالتالي، فإن نموذج الإنحدار معنوي. وبهذا يكون فرض تحليل الإنحدار والخاص بخطية العلاقة بين المتغيرات قد تحقق، وهذا يمكننا من الانتقال إلى اختبار الفرضيات.

### ثانياً- إختبار فرضيات الأثر

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الإختبارات المعلمية وأسلوب الإنحدار سيتم إختبار فرضيات الأثر كما يلي:

#### 1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية على أن: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  للبرامج التدريبية على تعلم الموظفين"، وسيتم إختبار هذه الفرضية بإستخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير البرامج التدريبية على تعلم الموظفين، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي :

•  $H_0$ : ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  للبرامج التدريبية على تعلم الموظفين.

•  $H_1$ : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  للبرامج التدريبية على تعلم الموظفين. وقد كانت أهم نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (البرامج التدريبية)، والمتغير التابع (التعلم) متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): نتائج تحليل الإنحدار لإختبار الفرضية الأولى

| معامل الارتباط r  |                   | معامل التحديد R <sup>2</sup> |          |                   |
|-------------------|-------------------|------------------------------|----------|-------------------|
| 0.211             |                   | 0.045                        |          |                   |
| قيمة (F): 2.755   |                   | مستوى العنوية: 0.102         |          | عند $\alpha=0.05$ |
| المتغير           | معاملات غير موحدة | معاملات موحدة                | قيمة (t) | معنوية (t)        |
|                   |                   |                              |          |                   |
| الثابت constant   | 3.286             | 0.414                        | 7.932    | 0.000             |
| البرامج التدريبية | 0.191             | 0.115                        | 1.660    | 0.022             |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

يظهر من الجدول أن القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت قيمته 0.045 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (البرامج التدريبية) في سلوك المتغير التابع (التعلم) بنسبة 4.5%، وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 95.5% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير البرامج التدريبية، وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0.211، وهذا يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين. كما تشير قيمة F التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة

بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل المتغير المستقل 0.191، مما يشير أيضا إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0.022 وهو أقل من (0.05) مما يشير إلى معنوية معلمة الميل. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 3.286 بمستوى معنوي 0.000 وهي أقل من (0.05) ما يشير معنويتها إحصائيا، وبذلك فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع. وبالتالي، فإن ما سبق من تحليل لنتائج الإختبار التي يعرضها الجدول يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أن "هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  للبرامج التدريبية على تعلم الموظفين".

## 2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية على أن: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  للبرامج التدريبية على قيم واتجاهات الموظفين"، وسيتم إختبار هذه الفرضية بإستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير البرامج التدريبية على قيم واتجاهات الموظفين، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

- $H_0$ : ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  للبرامج التدريبية على قيم واتجاهات الموظفين.
- $H_1$ : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  للبرامج التدريبية على قيم واتجاهات الموظفين.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (البرامج التدريبية)، والمتغير التابع (القيم والاتجاهات) متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): نتائج تحليل الانحدار لإختبار الفرضية الثانية

|                   |          | معامل الارتباط r       |       | معامل التحديد R <sup>2</sup> |                   |
|-------------------|----------|------------------------|-------|------------------------------|-------------------|
|                   |          | 0.278                  |       |                              |                   |
|                   |          | 0.077                  |       |                              |                   |
| عند $\alpha=0.05$ |          | مستوى المعنوية : 0.030 |       | قيمة (F): 4.945              |                   |
| معنوية (t)        | قيمة (t) | معاملات موحدة          |       | المتغير                      |                   |
|                   |          | بيتا $\beta$           | SEb   | B                            |                   |
| 0.000             | 6.366    |                        | 0.454 | 2.893                        | الثابت constant   |
| 0.030             | 2.224    | 0.278                  | 0.126 | 0.280                        | البرامج التدريبية |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

يظهر من الجدول أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت قيمته 0.077 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (البرامج التدريبية) في سلوك المتغير التابع (القيم والاتجاهات) بنسبة 7.70% وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 92.30% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير البرامج التدريبية، وبلغ معامل الارتباط ( $r$ ) القيمة 0.278 مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين كما تشير قيمة  $F$  التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل المتغير المستقل 0.280، مما يشير أيضا إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0.030 وهو أقل من (0.05) مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2.893 بمستوى معنوي 0.000 وهي أقل من (0.05) ما يشير معنويتها إحصائيا، وبذلك فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع.

وبالتالي، فإن ما سبق من تحليل لنتائج الإختبار التي يعرضها الجدول يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  للبرامج التدريبية على قيم واتجاهات الموظفين.

### 3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية على أن: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  للبرامج التدريبية على دافعية الموظفين"، وسيتم إختبار هذه الفرضية بإستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير البرامج التدريبية على دافعية الموظفين، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي :

•  $H_0$ : ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  للبرامج التدريبية على دافعية الموظفين.

•  $H_1$ : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  للبرامج التدريبية على دافعية الموظفين.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (البرامج التدريبية)، والمتغير التابع (الدافعية) متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): نتائج تحليل الانحدار لإختبار الفرضية الثالثة

| معامل الارتباط r  |                   | معامل التحديد R <sup>2</sup> |               |                   |
|-------------------|-------------------|------------------------------|---------------|-------------------|
| 0.360             |                   | 0.129                        |               |                   |
| قيمة (F): 8.759   |                   | مستوى العنوية : 0.004        |               | عند $\alpha=0.05$ |
| المتغير           | معاملات غير موحدة |                              | معاملات موحدة |                   |
|                   | B                 | SEb                          | بيتا          | قيمة (t)          |
| معنوية (t)        |                   |                              |               |                   |
| الثابت constant   | 2.493             | 0.459                        |               | 5.428             |
| البرامج التدريبية | 0.377             | 0.127                        | 0.360         | 2.960             |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

يظهر من الجدول أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت قيمته 0.129 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (البرامج التدريبية) في سلوك المتغير التابع (الدافعية) بنسبة 12.9% وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 87.1% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير البرامج التدريبية، وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0.360 مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين كما تشير قيمة F التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل المتغير المستقل 0.377، مما يشير أيضا إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0,004 وهو أقل من 0,05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2.493 بمستوى معنوي 0.000 وهي أقل من (0.05) ما يشير معنويتها إحصائيا، وبذلك فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع.

وبالتالي، فإن ما سبق من تحليل لنتائج الإختبار التي يعرضها الجدول يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  للبرامج التدريبية على دافعية الموظفين.

#### 4- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية على أن: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  للبرامج التدريبية على جماعات وفرق العمل"، وسيتم إختبار هذه الفرضية بإستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير البرامج التدريبية على جماعات وفرق العمل، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي :

•  $H_0$ : ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  للبرامج التدريبية على جماعات و فرق العمل.

•  $H_1$ : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  للبرامج التدريبية على جماعات و فرق العمل.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (البرامج التدريبية)، والمتغير التابع (جماعات و فرق العمل) متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): نتائج تحليل الانحدار لإختبار الفرضية الرابعة

| معامل الارتباط r  |                   | معامل التحديد R <sup>2</sup> |          | قيمة (F): 4.173 |                 | مستوى العنوية: 0.046 |       | عند $\alpha=0.05$ |       |  |
|-------------------|-------------------|------------------------------|----------|-----------------|-----------------|----------------------|-------|-------------------|-------|--|
| 0.257             |                   | 0.066                        |          |                 |                 |                      |       |                   |       |  |
| المتغير           | معاملات غير موحدة | معاملات موحدة                | قيمة (t) | معنوية (t)      | بيثا $\beta$    |                      | SEb   |                   | B     |  |
|                   |                   |                              |          |                 | الثابت constant | 3.117                | 0.378 | 8.250             | 0.000 |  |
| البرامج التدريبية | 0.214             | 0.105                        | 2.043    | 0.046           | 0.257           |                      |       |                   |       |  |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

يظهر من الجدول أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت قيمته 0.066 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (البرامج التدريبية) في سلوك المتغير التابع (جماعات و فرق العمل) بنسبة 6.6% وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 93.4% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير البرامج التدريبية، وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0.257 مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين، كما تشير قيمة F التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل المتغير المستقل 0.214، مما يشير أيضا إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0.046 وهو أقل من (0.05) مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 3.117 بمستوى معنوي 0.000 وهي أقل من (0.05) ما يشير معنويتها إحصائيا، وبذلك فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع.

وبالتالي، فإن ما سبق من تحليل لنتائج الإختبار التي يعرضها الجدول يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  للبرامج التدريبية على جماعات و فرق العمل.

5- إختبار الفرضية الخامسة:

تتص الفرضية على أن: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  للبرامج التدريبية على الانتماء الوظيفي للموظفين"، وسيتم إختبار هذه الفرضية بإستخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير البرامج التدريبية على الانتماء الوظيفي للموظفين، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

•  $H_0$ : ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  للبرامج التدريبية على الانتماء الوظيفي للموظفين.

•  $H_1$ : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  للبرامج التدريبية على الانتماء الوظيفي للموظفين.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (البرامج التدريبية)، والمتغير التابع (الانتماء الوظيفي) متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (34): نتائج تحليل الإنحدار لإختبار الفرضية الخامسة

| معامل الارتباط r  |                   | معامل التحديد R <sup>2</sup> |          |            |
|-------------------|-------------------|------------------------------|----------|------------|
| 0.335             |                   | 0.112                        |          |            |
| قيمة (F): 7.451   |                   | مستوى العنوية: 0.008         |          |            |
| عند $\alpha=0.05$ |                   |                              |          |            |
| المتغير           | معاملات غير موحدة | معاملات موحدة                | قيمة (t) | معنوية (t) |
|                   |                   |                              |          |            |
| الثابت constant   | 3.276             | 0.332                        | 9.874    | 0.000      |
| البرامج التدريبية | 0.251             | 0.092                        | 2.730    | 0.008      |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

يظهر من الجدول أن القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت قيمته 0.112 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (البرامج التدريبية) في سلوك المتغير التابع (الانتماء الوظيفي) بنسبة 11.2% وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 88.8% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير البرامج التدريبية، وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0.335 مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين، كما تشير قيمة F التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الإنحدار) والتي تمثل المتغير المستقل 0.251، مما يشير أيضا إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0.008 وهو أقل من (0.05) مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد



بلغت 3.276 بمستوى معنوي 0.000 وهي أقل من (0.05) ما يشير معنويتها إحصائياً، وبذلك فإن ظهور معنوية معلمتي الإنحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع.

وبالتالي، فإن ما سبق من تحليل لنتائج الإختبار التي يعرضها الجدول يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  للبرامج التدريبية على الانتماء الوظيفي للموظفين.

#### 6- إختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أن: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  للبرامج التدريبية على السلوك التنظيمي"، وسيتم إختبار هذه الفرضية بإستخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير البرامج التدريبية على السلوك التنظيمي، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

•  $H_0$ : ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  للبرامج التدريبية على السلوك التنظيمي.

•  $H_1$ : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  للبرامج التدريبية على السلوك التنظيمي.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (البرامج التدريبية)، والمتغير التابع (السلوك التنظيمي) متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): نتائج تحليل الإنحدار لإختبار الفرضية الرئيسية

| معامل الارتباط r  |                   | معامل التحديد R <sup>2</sup> |          |                   |
|-------------------|-------------------|------------------------------|----------|-------------------|
| 0.390             |                   | 0.152                        |          |                   |
| قيمة (F): 10.601  |                   | مستوى المعنوية: 0.002        |          | عند $\alpha=0.05$ |
| المتغير           | معاملات غير موحدة | معاملات موحدة                | قيمة (t) | معنوية (t)        |
|                   |                   |                              |          |                   |
| الثابت constant   | 3.013             | 0.291                        | 10.359   | 0.000             |
| البرامج التدريبية | 0.263             | 0.081                        | 3.256    | 0.002             |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

يظهر من الجدول أن القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت قيمته 0.152 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (البرامج التدريبية) في سلوك المتغير التابع (السلوك التنظيمي) بنسبة 15.2% وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 84.8% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير البرامج التدريبية، وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0.390 مما يدل على وجود علاقة

موجبة بين المتغيرين، كما تشير قيمة  $F$  التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل المتغير المستقل 0.263، مما يشير أيضا إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0.002 وهو أقل من (0.05) مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 3.013 بمستوى معنوي 0.000 وهي أقل من (0.05) ما يشير معنويتها إحصائيا، وبذلك فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع.

وبالتالي، فإن ما سبق من تحليل لنتائج الإختبار التي يعرضها الجدول يؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أن هناك "أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  للبرامج التدريبية على السلوك التنظيمي".

### ثالثا- اختبار الفروق

تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" "One Way Analysis of ANOVA" لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول "أثر البرامج التدريبية على السلوك التنظيمي" بالنسبة إلى العوامل الديمغرافية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

**1- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس:** يوضح الجدول الآتي نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير السن:

الجدول رقم (36): نتائج إختبار t لفروق المبحوثين بالنسبة لمتغير الجنس

| القيمة<br>الإحتمالية | قيمة t | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | العدد | الجنس |                 |
|----------------------|--------|----------------------|--------------------|-------|-------|-----------------|
| 0.827                | -0.219 | 0.40022              | 3.7725             | 30    | ذكر   | جميع<br>المحاور |
|                      |        | 0.43585              | 3.7960             | 31    | أنثى  |                 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.827 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة بالنسبة لمتغير الجنس عند مستوى دلالة (0.05).

**2- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية:** يوضح الجدول الآتي نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم(37): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية

| العنوان                                   | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | القيمة الاحتمالية |
|---|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|-------------------|
| أثر البرامج التدريبية على السلوك التنظيمي | داخل المجموعات | 0.389          | 2           | 0.195          | 1.134  | 0.329             |
|   | بين المجموعات  | 9.936          | 58          | 0.172          |        |                   |
|   | المجموع        | 10.352         | 60          | -              |        |                   |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.329 وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة (0.05).

3- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير السن: يوضح الجدول الآتي نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير السن:

الجدول رقم(38): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير السن

| العنوان                                   | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | القيمة الاحتمالية |
|---|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|-------------------|
| أثر البرامج التدريبية على السلوك التنظيمي | داخل المجموعات | 0.541          | 3           | 0.180          | 1.049  | 0.378             |
|   | بين المجموعات  | 9.811          | 57          | 0.172          |        |                   |
|   | المجموع        | 10.352         | 60          | -4             |        |                   |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.378 وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة بالنسبة لمتغير السن عند مستوى دلالة (0.05).

4- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي: يوضح الجدول الآتي نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم(39): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

| العنوان                                   | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | القيمة الاحتمالية |
|---|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|-------------------|
| أثر البرامج التدريبية على السلوك التنظيمي | داخل المجموعات | 0.398          | 2           | 0.199          | 1.159  | 0.321             |
|   | بين المجموعات  | 9.955          | 58          | 0.172          |        |                   |
|   | المجموع        | 10.352         | 60          | -5             |        |                   |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.321 وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة (0.05).

5- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الأقدمية في العمل: يوضح الجدول الآتي نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الأقدمية في العمل:

الجدول رقم(40): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الأقدمية في العمل

| العنوان                                   | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | القيمة الاحتمالية |
|---|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|-------------------|
| أثر البرامج التدريبية على السلوك التنظيمي | داخل المجموعات | 0.371          | 4           | 0.093          | 0.520  | 0.721             |
|   | بين المجموعات  | 9.982          | 56          | 0.178          |        |                   |
|   | المجموع        | 10.352         | 60          | -6             |        |                   |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.721 وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة بالنسبة لمتغير الأقدمية في العمل عند مستوى دلالة (0.05).

6- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الفئة الوظيفية: يوضح الجدول الآتي نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الفئة الوظيفية:

الجدول رقم(41): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الفئة الوظيفية

| العنوان                                   | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | القيمة الاحتمالية |
|---|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|-------------------|
| أثر البرامج التدريبية على السلوك التنظيمي | داخل المجموعات | 0.247          | 2           | 0.123          | 0.708  | 0.497             |
|   | بين المجموعات  | 10.106         | 58          | 0.174          |        |                   |
|   | المجموع        | 10.352         | 60          | -7             |        |                   |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.497 وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة بالنسبة لمتغير الفئة الوظيفية عند مستوى دلالة (0.05).

7- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية المشارك فيها: يوضح الجدول الآتي نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية المشارك فيها:

الجدول رقم(42): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية المشارك فيها

| العنوان                                   | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | القيمة الاحتمالية |
|---|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|-------------------|
| أثر البرامج التدريبية على السلوك التنظيمي | داخل المجموعات | 0,124          | 2           | 0.062          | 0.353  | 0.704             |
|   | بين المجموعات  | 10.228         | 58          | 0.176          |        |                   |
|   | المجموع        | 10.352         | 60          | -8             |        |                   |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.634 وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة بالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية المشارك فيها عند مستوى دلالة (0.05).

### خلاصة الفصل

بعد التطرق فيما سبق إلى البرامج التدريبية من جهة والسلوك التنظيمي من جهة أخرى، تم في هذا الفصل تدعيم الفصول السابقة للدراسة من خلال الدراسة الميدانية، وهذا باختيارنا للمؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد الصديق بن يحيى" لإسقاط الجانب النظري الذي ينص على وجود أثر للبرامج التدريبية على السلوك التنظيمي، وللتأكد من صحة هذه الفرضية وما صاحبها من فرضيات فرعية قمنا بتوزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة على عينة من الموظفين في المؤسسة الاستشفائية بجيجل والمتمثلين في: الأطباء، الممرضين والإداريين، وباستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) ومجموعة من الأساليب الإحصائية تم تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضيات البحث الموضوعة والوصول إلى نتائج تطبيقية.

الخاتمة

يعتبر التدريب من الركائز الأساسية لنجاح الفرد والمؤسسة، فهو من الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يتم إعداد برامج تدريبية تسعى من خلالها المؤسسات إلى استغلال طاقات مواردها البشرية بكفاءة وفعالية، وذلك بإكساب المورد البشري مختلف المعارف والمهارات والسلوكيات بما يضمن تحسين أدائه وسلوكه شريطة أن تتناسب برامج التدريب مع الأهداف المراد تحقيقها من طرف المورد البشري والمؤسسة على حد سواء.

كما أن السلوك التنظيمي الفعال لا يتحقق إلا بمجموعة من المحددات المؤثرة عليه، والتي يمكن التأثير عليها من خلال إعداد برامج تدريبية متوافقة مع هذه المحددات ومن أبرزها: التعلم، القيم والاتجاهات، الدافعية، جماعات وفرق العمل والانتماء الوظيفي.

وقد حاولنا من خلال بحثنا هذا أن نكشف أهم تأثيرات هذه البرامج التدريبية في السلوك التنظيمي للموظفين، وذلك من خلال دراستنا لواقع برامج التدريب في المؤسسة الاستشفائية - جيجل - وأثرها على السلوك التنظيمي. تمكنا في الأخير من الوصول إلى مجموعة من النتائج ساعدتنا على اختبار فرضيات الدراسة، والخروج بجملة من الاقتراحات التي نراها ضرورية بالنسبة للمؤسسة المعنية، وذلك في ظل آفاق مستقبلية نأمل أن تكون موضوع بحث واهتمام لضمان الاستمرارية والتميز.

## 1- النتائج

يمكن تقسيم النتائج المتوصل إليها إلى مجموعتين، نتائج خاصة بالجانب النظري وأخرى خاصة بالجانب التطبيقي.

### ✓ النتائج النظرية

- إن محاولة الإلمام بالخلفية النظرية لموضوع بحثنا سمحت لنا باستخلاص النتائج التالية:
- تحظى عملية التدريب بأهمية كبيرة من طرف جميع المؤسسات على اختلاف طبيعتها ونشاطها؛
- يعتبر التدريب نشاط إنساني مخطط له يهدف إلى زيادة معارف ومهارات الأفراد وتحسين سلوكهم وبالتالي زيادة أدائهم وأداء المؤسسة؛
- تعتبر برامج التدريب أنشطة أساسية تهدف إلى المساهمة في معالجة مشاكل الأداء والسلوك، وذلك من خلال التركيز على الأهداف التدريبية والتي تتمثل في تحسين الكفاءة و تعديل السلوك. وهنا تظهر أهمية العلاقة بين التدريب ومجالات عديدة أبرزها علم الاجتماع وعلم النفس؛
- يتم إعداد البرنامج التدريبي وفق أربعة مراحل أساسية هي: تحديد الاحتياجات التدريبية، وضع وتصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي وتقييم البرنامج التدريبي؛



- تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية من المراحل الهامة لإعداد البرنامج التدريبي، فجاحها شرط ضروري لكنه غير كافي لنجاح باقي المراحل، إلا أن فشلها يؤدي إلى فشل البرنامج التدريبي بأكمله؛
- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق ثلاث مستويات، هي: احتياجات المؤسسة، احتياجات الوظيفة واحتياجات الأفراد؛
- تتضمن البرامج التدريبية أنشطة متعددة ومتنوعة، تتميز بالتجدد والتكامل بين مختلف الجوانب النظرية والعلمية في إطار يتميز بالمشاركة والتفاعل بين مختلف الأطراف؛
- تتسم البرامج التدريبية بالشمولية، فهي تأخذ بعين الاعتبار الوظائف المختلفة في المؤسسة سواء الفنية أو الإدارية؛
- تستخدم البرامج التدريبية وسائل وطرق متعددة يتم من خلالها إيصال المعلومة المتعلقة بالمهارة أو المعرفة المطلوبة إلى المتدربين، وتلعب هذه الوسائل دورا فعالا في نجاح أو فشل برنامج التدريب؛
- إن عملية تقييم البرامج التدريبية تعتبر من أهم وأصعب مراحل إعداد البرنامج التدريبي، لأنها تتطلب إثبات مدى نجاح برامج التدريب في تطوير معارف ومهارات و سلوكيات الأفراد، والتي تنعكس على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق أهداف برامج التدريب المحددة مسبقا؛
- من العوامل المؤثرة سلبا على نجاح البرنامج التدريبي التركيز على توقعات المؤسسة من مواردها البشرية وعدم اهتمامها بتوقعات هذه الأخيرة، فضلا عن عدم متابعة وتقييم البرنامج التدريبي؛
- إن الاختيار الدقيق للمدربين يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح البرنامج التدريبي وتحقيق أهدافه؛
- السلوك التنظيمي ينطوي على دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية وحدود التفاعل بين الفرد و الجماعة والمؤسسة؛
- تتمثل أبرز نواتج السلوك التنظيمي في الأداء، الإنتاجية والرضا الوظيفي؛
- يتميز السلوك التنظيمي بالتعقيد، حيث تشترك في تشكيله مجموعة من المحددات الفردية، الجماعية والتنظيمية؛
- تؤثر البرامج التدريبية على السلوك التنظيمي من خلال تأثيرها على مجموعة من المحددات من أبرزها التعلم، القيم والاتجاهات، الدافعية، جماعات وفرق العمل، والتغيير والانتماء الوظيفي.

## ✓ النتائج التطبيقية

- إن محاولة إسقاط الخلفية النظرية على الجانب التطبيقي من خلال إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بولاية جيجل، سمحت لنا بالوقوف على النتائج التالية:
- تولي المؤسسة الاستشفائية أهمية كبيرة لعملية التدريب وإعداد البرامج التدريبية، وذلك بغية تحسين مستوى الأداء ، التقليل من حوادث العمل، تحسين الجودة وتشجيع الإبداع؛
  - تعتمد المؤسسة الاستشفائية في تدريب موظفيها على عدة أنواع من البرامج التدريبية من أبرزها: برامج التدريبية حسب المدة الزمنية ( قصيرة وطويلة الأجل) وبرامج التدريب حسب نوعية الأفراد (فردية وجماعية)؛
  - اختيار المؤسسة للمدربين قد يكون من خارج المؤسسة أو من خارج الوطن، وذلك يتوقف على موضوع البرنامج في حد ذاته، وكفاءة المدربين ومهاراتهم؛
  - تحديد المؤسسة لاحتياجاتها التدريبية يكون بالتنسيق مع كل المصالح بجميع مستوياتها وتخصصاتها؛
  - إعداد المؤسسة لبرامج تدريبية ذات الصلة بمواضيع الساعة، حيث تعمل على تحديد موضوع البرنامج التدريبي، محتواه وأهدافه بما يتماشى والاحتياجات التدريبية؛
  - تنفيذ البرامج التدريبية في المؤسسة يتم بعدة أساليب من بينها: الورشات التدريبية، دراسة حالة، الملتقيات وغيرها، و باستخدام التقنيات السمعية والبصرية؛
  - يعتمد تقييم برامج التدريب في المؤسسة العمومية الاستشفائية على نوعين من التقييم: تقييم ساخن وتقييم بارد؛
  - تأثير البرامج التدريبية على السلوك التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية: اعتمادا على القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل الانحدار، والذي بلغت قيمته (0.263)، نستنتج أن هناك تأثير ضعيف نسبيا للمتغير المستقل (البرامج التدريبية) على المتغير التابع (السلوك التنظيمي) بنسبة 26.3%، وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 73.7% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير البرامج التدريبية؛
  - توصلت دراستنا أيضا إلى وجود تأثير للبرامج التدريبية على تعلم الموظفين في المؤسسة الاستشفائية، فاعتمادا على القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل الانحدار، والذي بلغت قيمته (0.191)، نستنتج أن هناك تأثير ضعيف نسبيا للمتغير المستقل (البرامج التدريبية) على المتغير

التابع (التعلم) بنسبة 19.1%، وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 80.9% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير البرامج التدريبية؛

- هناك تأثير أيضا للبرامج التدريبية على قيم واتجاهات الموظفين في المؤسسة الاستشفائية، فاعتمادا على القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل الانحدار والذي بلغت قيمته (0.280)، نستنتج أن تأثير المتغير المستقل (البرامج التدريبية) على المتغير التابع (القيم والاتجاهات) ضعيف نسبيا بلغت نسبته 28%، ما يعني أن ما نسبته 72% عبارة عن تأثير عوامل أخرى غير البرامج التدريبية في المتغير التابع؛

- توصلت دراستنا أيضا إلى وجود تأثير للبرامج التدريبية على دافعية الموظفين في المؤسسة الاستشفائية، فاعتمادا على القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل الانحدار، والذي بلغت قيمته (0.377) وهو يشير إلى تأثير ضعيف نسبيا للمتغير المستقل (البرامج التدريبية) على المتغير التابع (الدافعية) بنسبة 37.7% وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 62.3% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير البرامج التدريبية.

- توصلت الدراسة أيضا إلى وجود تأثير للبرامج التدريبية على جماعات وفرق العمل في المؤسسة الاستشفائية، حيث أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل الانحدار، والذي بلغت قيمته (0.214)، تبين لنا أن هناك تأثير ضعيف نسبيا للمتغير المستقل (البرامج التدريبية) على المتغير التابع (جماعات وفرق العمل) بلغت نسبته 21.4%، أما ما نسبته 78.6% هو عبارة عن تأثير عوامل أخرى، غير البرامج التدريبية، في المتغير التابع؛

- توصلت دراستنا كذلك إلى وجود تأثير للبرامج التدريبية على الانتماء الوظيفي للموظفين في المؤسسة الاستشفائية، فاعتمادا على القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل الانحدار، والذي بلغت قيمته (0.251)، اتضح لنا أن تأثير المتغير المستقل (البرامج التدريبية) على المتغير التابع (الانتماء الوظيفي) كان ضعيفا نسبيا حيث قدر بـ 25.1%، ما يعني أن هناك تأثير هام لباقي العوامل أخرى غير البرامج التدريبية، في المتغير التابع قدر بنسبة 74.9%؛

- من خلال نتائج الدراسة تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للبرامج التدريبية على السلوك التنظيمي في المؤسسة، ومنه تم قبول الفرضية الرئيسية؛

- توصلنا أيضا إلى أنه يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للبرامج التدريبية على كل من تعلم، قيم واتجاهات ودافعية الموظفين، انتمائهم الوظيفي وكذا على جماعات و فرق العمل، لكن بنسب ضعيفة ومتفاوتة، ومنه تم قبول الفرضيات الفرعية الخمسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية على إجابات المستجوبين حول أثر البرامج التدريبية على السلوك التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية لولاية جيجل .


## 2- الاقتراحات:

- استنادا على النتائج المتوصل إليها واعتمادا على مكتسباتنا المعرفية، يمكن أن نسهم في اقتراح بعض الحلول ( اقتراحات) من شأنها أن تساعد المؤسسة الاستشفائية بولاية جيجل بشكل خاص، والمؤسسات العمومية الاستشفائية الأخرى بشكل عام، في إعداد برامج تدريبية فعالة تمكنها من تحسين معارف ومهارات مواردها البشرية وسلوكات بما ينعكس إيجابا على أدائهم وسلوكهم في المؤسسة، ومنه:
- على المؤسسة أن تراعي مختلف مراحل إعداد البرنامج التدريبي، من تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تقييم البرنامج التدريبي، باعتبار هذه المراحل متداخلة ومترابطة؛
- على المؤسسة وضع برامج تدريبية شاملة وبسيطة من أجل استيعاب الأفراد المشاركون مضمون هذه البرامج، وهو ما يعود بالنفع والفائدة على الفرد والمؤسسة والمجتمع؛
- ضرورة تركيز المؤسسة على طريقة تحليل سلوك الفرد في تحديد الاحتياجات التدريبية وعدم الاكتفاء بتحليل المؤسسة والوظيفة، وذلك حتى تكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية شاملة وتساعد على تحقيق نتائج أفضل؛
- ضرورة تنويع البرامج التدريبية المقدمة للموظفين، حيث أن هذا التنوع يساهم بشكل كبير في تعزيز احتياجات الأفراد من المهارات والمعارف والاتجاهات المرغوبة، مما يؤدي إلى تحقيق كفاءة العمل، وبالتالي تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة،
- ضرورة ربط نتائج تقييم الأداء بالمتطلبات والاحتياجات التدريبية، وذلك بهدف تحفيز العاملين على تنمية وتطوير قدراتهم وكفاءاتهم؛
- ربط نظام التدريب بنظام المكافأة والحوافز سواء المادية أو المعنوية من أجل تشجيع الأفراد على الالتحاق بالدورات التدريبية؛
- تهيئة المناخ الملائم وتقديم البرامج التدريبية للأفراد حسب تخصصاتهم ومستواهم وفئاتهم الوظيفية؛

- الاهتمام باختيار المدربين الأكثر كفاءة والقادرين على تشجيع الأفراد وتحفيزهم للالتحاق بالبرامج التدريبية؛
  - الاهتمام أكثر ببرامج تدريب الموظف الجديد لخلق نوع من الانسجام والتكامل بين مستويات الخبرة لدى الموظفين في المؤسسة؛
  - ضرورة وضع إستراتيجية واضحة ودقيقة للسياسات والبرامج التدريبية لتكون أكثر جدوى وفعالية في تنمية وتطوير قدرات الموظفين ومراعاة رغباتهم وتصوراتهم عند وضع هذه البرامج؛
  - دعم ميزانية التدريب لإحداث النقلة النوعية في مخرجات العملية التدريبية والتغلب على سلبياتها ومشاكلها؛
  - ضرورة الاهتمام أكثر بمسايرة قضايا الساعة عن طريق التدريب واعتباره استثمار طويل الأجل يهدف إلى تحقيق عوائد مستقبلاً؛
- إن هذه الإقتراحات ما هي إلا محاولة منا للفت الانتباه إلى أهمية البرامج التدريبية وأثرها على السلوك التنظيمي في المؤسسة.

### 3- آفاق الدراسة:

- ختاماً لبحثنا، تركنا المجال لدراسات أخرى مستقبلية تعالج هذا الطرح من زوايا مختلفة وتبحث في مجالات أخرى ذات الصلة، منها:
- ✓ أثر البرامج التدريبية على التغيير والتطوير التنظيمي.
  - ✓ أثر البرامج التدريبية على الولاء التنظيمي .
  - ✓ دور تقييم البرامج التدريبية في تطوير المسار التدريبي للمؤسسة.



# قائمة المراجع

أولاً- الكتب

أ- باللغة العربية

- 1- أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2002.
- 2- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي (نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل)، المعادي الجديدة، القاهرة، 2005.
- 3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 4- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية (من النظرية إلى التطبيق)، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
- 5- بسيوني محمد البرادعي، تنمية المهارات وتخطيط الموارد البشرية، التراث للطباعة، القاهرة، 2005.
- 6- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- 7- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، (ط2)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 8- حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليتيه، (ط1)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 9- خالد عبد الرحيم الهيني، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، (ط1)، دار وائل للنشر ، عمان، 2003.
- 10- خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، (ط1)، مكتبة إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 11- خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، (ط1)، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 12- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 13- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 14- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 15- زاهد محمد دبيري، السلوك التنظيمي، (ط1) ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 16- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، (ط1)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

- 17- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، (ط1)، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
- 18- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 19- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 20- صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، (ط1)، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 21- عبد الباري إبراهيم ذرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- 22- عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحنى نظمي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 23- عبد الرحمان توفيق، التدريب الأصول والمبادئ العلمية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1994.
- 24- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1991.
- 25- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 26- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، (ط1)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- 27- علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1994.
- 28- علي السلمي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، 1980.
- 29- علي محمد عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2002.
- 30- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- 31- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات، (ط5)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 32- مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية للنظرية التطبيقية، (ط1)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.



33- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، (ط1)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

34- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، (ط1)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

35- نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، (ط1)، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2008.

36- ياغي محمد عبد الفتاح، التدريب بين النظرية والتطبيق، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، 1997.

37- يوسف حجم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، (ط1)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

ب- باللغة الأجنبية

1- Jean Gil, Boitouget, Le coaching, Edition d'organization, paris, 2000.

2- Jean Marie Peretti, dictionnaire des ressources humaines, Paris, 7<sup>e</sup> Ed, vuibert, 2001.

3- Pascal Leleu, Le développement du potentiel des managers, la dynamique du coaching, Edition l'harmattan, paris, 1995.

ثانيا- الرسائل الجامعية

1- خالد عبد الله المريني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة، السعودية، 1435.

2- الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2007.

3- عائشة شتاتحة، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011.

4- عايض شافي الأكلبي، دراسة دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية، جامعة شقراء السعودية.

5- فهد بن حمد السعدون، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، السعودية، 2013.

6- فوزية شيباني، دور البرامج التكوينية في إحداث تغيير في السلوك التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.

7- محمد الصالح قريشي، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.

8- هيثم عبد المجيد وآخرون، دراسة تقييمية لأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير، جامعة حائل، السعودية.

### ثالثا- المجالات

1- آيت حمودة حكيمة، أهمية التدريب في تنمية القيم السلوكية ودوره في تحقيق التوافق الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة الجزائر.

2- يوسف عنصر، ناجي ليتيم، أهم المحددات السيكوسوسولوجية المستخدمة في قياس و تشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات و البحوث الإجتماعية، جامعة الوادي، العدد 7، 2014.

### رابعا- الملتقيات

1- محمد سعيد النجار، محاضرة عن دور البرامج التدريبية في تنمية المهارات الفنية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر، 2013.

2- ميلود زيد الخير، عبد القادر بن برطال، أثر التدب على التغيير والإبداع التنظيمي، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2011.

### خامسا- النصوص والوثائق القانونية

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33، مرسوم تنفيذي رقم 07-140 مؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 هـ الموافق لـ 19 ماي 2007.

### سادسا- المواقع الالكترونية

1- <http://kenanaonline.com/users/justice/downloads/6108>

2- [http://www.tahasoft.com/library/214#.Vv0k9\\_mLTIV](http://www.tahasoft.com/library/214#.Vv0k9_mLTIV).

# قائمة الملاحق

## الملحق رقم (01)

### الأساتذة المشرفون على التحكيم الظاهري للاستبانة

| الجامعة    | الكلية  | أسماء الأساتذة      | الرقم |
|------------|---|---------------------|-------|
| جامعة جيجل | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم<br>التسيير | بلال كرامش          | 01    |
| جامعة جيجل | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم<br>التسيير | هند لبصير           | 02    |
| جامعة جيجل | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم<br>التسيير | سامية بولعسل        | 03    |
| جامعة جيجل | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم<br>التسيير | عبد الوهاب<br>برحال | 04    |
| جامعة جيجل | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم<br>التسيير | عيسى نجيمي          | 05    |



## استبيان

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان: أثر البرامج التدريبية على السلوك التنظيمي- دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى- جيجل- يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصاً لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها، والتي تهدف إلى التعرف على أثر البرامج التدريبية على السلوك التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية كمثال على المؤسسة العمومية الجزائرية.

أملين منكم التعاون معنا لإنجاح هذا البحث، بالإجابة على العبارات بكل دقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تتوافق مع اختياركم وعدم كتابة اسمكم على الوثيقة.

مع العلم أن الاستبيان شخصي وسري، ولن يستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

شكراً لكم مسبقاً على حسن تعاونكم مع خالص تقديرنا واحترامنا.

إشراف الدكتورة:

■ حياة نجار

الطالبان:

- عمار عقيب
- فاتح غويل

## ❖ المحور الأول : البيانات الشخصية

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة :

### 1- الجنس:

ذكر  أنثى

### 2- الحالة الاجتماعية:

أعزب/ عزباء  متزوج (ة)  حالة أخرى

### 3- السن :

أقل من 30 سنة  [ 30 - 40 سنة ]  [ 40 - 50 سنة ]  50 سنة فما فوق

### 4- المستوى التعليمي:

ثانوي  جامعي  تكوين مهني

### 5- الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات  [ 5- 10 سنوات ]  [ 10- 15 سنة ]  [ 15- 20 سنة ]  20 سنة فما فوق

### 6- الفئة الوظيفية:

طبيب  ممرض  إداري

### 7- عدد الدورات التدريبية المشارك فيها:

دورة واحدة  دورتين  ثلاث دورات فأكثر

## ❖ المحور الثاني: البرامج التدريبية

| الرقم | العبرة  | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|-------|---|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| 1     | يتم تحديد احتياجاتك التدريبية من خلال الكشف عن وجود ضعف في أدائك.                         |               |       |       |              |                   |
| 2     | تتاح لك الفرصة للمشاركة في طرح أفكارك حول احتياجات البرنامج التدريبي.                     |               |       |       |              |                   |
| 3     | تعد البرامج التدريبية وفقا لاحتياجاتك التدريبية.  |               |       |       |              |                   |
| 4     | يتم تخطيط وتصميم برامج التدريب بشكل يتناسب مع مستوى الأفراد المشاركين فيه.                |               |       |       |              |                   |
| 5     | يتم تهيئة ظروف مناسبة لتنفيذ البرنامج التدريبي حرصا على تحسين أدائك (المدة، المكان...).   |               |       |       |              |                   |
| 6     | يتم إقناع المشاركين بأهداف البرنامج التدريبي وتوافقها مع أهداف العمل.                     |               |       |       |              |                   |
| 7     | يتم تنفيذ البرامج التدريبية بناءً على الجدول المسطر (المحتوى، المكان والتوقيت...).        |               |       |       |              |                   |
| 8     | تتناسب طرق وأساليب التدريب مع طبيعة مواضيع البرامج التدريبية.                             |               |       |       |              |                   |
| 9     | يتم الاعتماد على وسائل وتقنيات متعددة ومتطورة في تنفيذ البرنامج التدريبي.                 |               |       |       |              |                   |
| 10    | يتمتع المشرفون على البرنامج التدريبي بمؤهلات علمية وعملية عالية حول مواضيع برامج التدريب. |               |       |       |              |                   |
| 11    | تُجرى عملية تقييم البرامج التدريبية على ضوء الأهداف المحددة مسبقا.                        |               |       |       |              |                   |
| 12    | تتم عملية تقييم البرامج التدريبية بالتعاون مع مختلف الأطراف المعنية بها.                  |               |       |       |              |                   |
| 13    | يقوم المسؤولون بتقييم البرنامج التدريبي باستمرار.   |               |       |       |              |                   |
| 14    | تولي الإدارة أهمية بالغة لعملية تقييم البرامج التدريبية لتحسينها وتطويرها مستقبلا.        |               |       |       |              |                   |

## ❖ المحور الثالث: السلوك التنظيمي

| I- التعلم             |   |            |       |       |           |                |
|-----------------------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الرقم                 | العبارة   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 15                    | تحصلت على معارف ومهارات تمكنك من أداء عملك بكفاءة.                    |            |       |       |           |                |
| 16                    | تقدم خدمات ذات جودة عالية في مجال عملك.                               |            |       |       |           |                |
| 17                    | تقوم بتطبيق أساليب عمل جديدة في وظيفتك .                              |            |       |       |           |                |
| 18                    | أصبحت لديك معرفة حول سياسات المؤسسة وأهدافها.                         |            |       |       |           |                |
| II- القيم و الاتجاهات |   |            |       |       |           |                |
| الرقم                 | العبارة   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 19                    | أصبحت أكثر إلمام بالقيم والاتجاهات السائدة في المؤسسة.                |            |       |       |           |                |
| 20                    | زاد شعورك بالرضا والاطمئنان على مستقبلك الوظيفي.                      |            |       |       |           |                |
| 21                    | اكتسبت قيم واتجاهات توجهك نحو الوجهة الصحيحة في عملك.                 |            |       |       |           |                |
| 22                    | أصبح لديك سلوك إيجابي في التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة. |            |       |       |           |                |
| III- الدافعية         |   |            |       |       |           |                |
| الرقم                 | العبارة   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 23                    | أصبح لديك حافز لتحسين أدائك لوظيفتك باستمرار.                         |            |       |       |           |                |
| 24                    | زاد لديك الحماس للإنجاز والعمل بجد في المؤسسة.                        |            |       |       |           |                |
| 25                    | لديك الدافع على الإبداع والابتكار في مجال وظيفتك.                     |            |       |       |           |                |
| 26                    | أصبحت لديك الرغبة في تقلد المناصب القيادية في المؤسسة.                |            |       |       |           |                |



#### IV- جماعات و فرق العمل

| الرقم | العبارة  | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|-------|--|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| 27    | اندمجت بسهولة مع جماعات و فرق العمل في المؤسسة.                                    |               |       |       |              |                   |
| 28    | أصبحت أكثر تقبلا لآراء جماعة و فريق العمل الذي تنتمي إليه في المؤسسة .             |               |       |       |              |                   |
| 29    | يتم تبادل المعلومات و المعارف بين جماعات العمل لتحقيق التنمية الجماعية في المؤسسة. |               |       |       |              |                   |
| 30    | زادت فعالية العمل بروح الفريق في المؤسسة.  |               |       |       |              |                   |

#### V- الانتماء الوظيفي

| الرقم | العبارة   | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|-------|---|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| 31    | تحسن مستوى مشاركتك في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتك.    |               |       |       |              |                   |
| 32    | لديك شعور بالانتماء لمؤسستك وحب العمل فيها.               |               |       |       |              |                   |
| 33    | تلتزم بمواقيت العمل الرسمية و الانضباط أثناء تأدية مهامك. |               |       |       |              |                   |
| 34    | تحرص على سلامة ممتلكات مؤسستك و نجاحها.                   |               |       |       |              |                   |

الصدق الداخلي للعبارات الخاصة بالبرامج التدريبية

Corrélations

|     | س1                     | س2    | س3     | س4     | س5     | س6     | س7     | س8     | س9     | س10    | س11    | س12    | س13    | س14    | البرامج التدريبية |        |
|-----|------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------|--------|
| س1  | 1                      | ,250  | ,101   | ,102   | ,018   | ,044   | ,008   | ,012   | ,136   | -,153  | -,104  | ,095   | ,086   | -,050  | ,188              |        |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,052  | ,438   | ,433   | ,890   | ,735   | ,951   | ,925   | ,294   | ,238   | ,426   | ,464   | ,509   | ,699   | ,146              |        |
|     | N                      | 61    | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61                |        |
| س2  | Corrélation de Pearson | ,250  | 1      | ,299*  | ,149   | ,279*  | ,189   | ,064   | ,148   | ,371** | ,313*  | ,007   | ,356** | ,237   | ,200              | ,472** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,052  |        | ,019   | ,251   | ,029   | ,144   | ,622   | ,254   | ,003   | ,014   | ,958   | ,005   | ,066   | ,121              | ,000   |
|     | N                      | 61    | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61                | 61     |
| س3  | Corrélation de Pearson | ,101  | ,299*  | 1      | ,425** | ,474** | ,362** | ,212   | ,420** | ,461** | ,373** | ,213   | ,495** | ,619** | ,467**            | ,715** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,438  | ,019   |        | ,001   | ,000   | ,004   | ,101   | ,001   | ,000   | ,003   | ,099   | ,000   | ,000   | ,000              | ,000   |
|     | N                      | 61    | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61                | 61     |
| س4  | Corrélation de Pearson | ,102  | ,149   | ,425** | 1      | ,550** | ,361** | ,358** | ,326*  | ,370** | ,346** | ,381** | ,434** | ,442** | ,322*             | ,658** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,433  | ,251   | ,001   |        | ,000   | ,004   | ,005   | ,010   | ,003   | ,006   | ,002   | ,000   | ,000   | ,011              | ,000   |
|     | N                      | 61    | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61                | 61     |
| س5  | Corrélation de Pearson | ,018  | ,279*  | ,474** | ,550** | 1      | ,562** | ,306*  | ,214   | ,291*  | ,410** | ,357** | ,437** | ,495** | ,277*             | ,665** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,890  | ,029   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,017   | ,097   | ,023   | ,001   | ,005   | ,000   | ,000   | ,031              | ,000   |
|     | N                      | 61    | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61                | 61     |
| س6  | Corrélation de Pearson | ,044  | ,189   | ,362** | ,361** | ,562** | 1      | ,270*  | ,235   | ,404** | ,412** | ,536** | ,375** | ,374** | ,157              | ,610** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,735  | ,144   | ,004   | ,004   | ,000   |        | ,036   | ,068   | ,001   | ,001   | ,000   | ,003   | ,003   | ,227              | ,000   |
|     | N                      | 61    | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61                | 61     |
| س7  | Corrélation de Pearson | ,008  | ,064   | ,212   | ,358** | ,306*  | ,270*  | 1      | ,418** | ,360** | ,285*  | ,340** | ,225   | ,090   | -,059             | ,417** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,951  | ,622   | ,101   | ,005   | ,017   | ,036   |        | ,001   | ,004   | ,026   | ,007   | ,082   | ,491   | ,650              | ,001   |
|     | N                      | 61    | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61                | 61     |
| س8  | Corrélation de Pearson | ,012  | ,148   | ,420** | ,326*  | ,214   | ,235   | ,418** | 1      | ,463** | ,294*  | ,195   | ,363** | ,415** | ,164              | ,537** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,925  | ,254   | ,001   | ,010   | ,097   | ,068   | ,001   |        | ,000   | ,022   | ,133   | ,004   | ,001   | ,206              | ,000   |
|     | N                      | 61    | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61                | 61     |
| س9  | Corrélation de Pearson | ,136  | ,371** | ,461** | ,370** | ,291*  | ,404** | ,360** | ,463** | 1      | ,624** | ,309*  | ,584** | ,567** | ,467**            | ,774** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,294  | ,003   | ,000   | ,003   | ,023   | ,001   | ,004   | ,000   |        | ,000   | ,015   | ,000   | ,000   | ,000              | ,000   |
|     | N                      | 61    | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61                | 61     |
| س10 | Corrélation de Pearson | -,153 | ,313*  | ,373** | ,346** | ,410** | ,412** | ,285*  | ,294*  | ,624** | 1      | ,368** | ,489** | ,414** | ,444**            | ,681** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,238  | ,014   | ,003   | ,006   | ,001   | ,001   | ,026   | ,022   | ,000   |        | ,003   | ,000   | ,001   | ,000              | ,000   |
|     | N                      | 61    | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61                | 61     |
| س11 | Corrélation de Pearson | -,104 | ,007   | ,213   | ,381** | ,357** | ,536** | ,340** | ,195   | ,309*  | ,368** | 1      | ,253*  | ,252*  | ,204              | ,492** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,426  | ,958   | ,099   | ,002   | ,005   | ,000   | ,007   | ,133   | ,015   | ,003   |        | ,049   | ,050   | ,114              | ,000   |

|                      |                        |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|----------------------|------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                      | N                      | 61    | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |
|                      | Corrélation de Pearson | ,095  | ,356** | ,495** | ,434** | ,437** | ,375** | ,225   | ,363** | ,584** | ,489** | ,253*  | 1      | ,672** | ,541** | ,770** |
| س12                  | Sig. (bilatérale)      | ,464  | ,005   | ,000   | ,000   | ,000   | ,003   | ,082   | ,004   | ,000   | ,000   | ,049   |        | ,000   | ,000   | ,000   |
|                      | N                      | 61    | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |
|                      | Corrélation de Pearson | ,086  | ,237   | ,619** | ,442** | ,495** | ,374** | ,090   | ,415** | ,567** | ,414** | ,252*  | ,672** | 1      | ,609** | ,769** |
| س13                  | Sig. (bilatérale)      | ,509  | ,066   | ,000   | ,000   | ,000   | ,003   | ,491   | ,001   | ,000   | ,001   | ,050   | ,000   |        | ,000   | ,000   |
|                      | N                      | 61    | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |
|                      | Corrélation de Pearson | -,050 | ,200   | ,467** | ,322*  | ,277*  | ,157   | -,059  | ,164   | ,467** | ,444** | ,204   | ,541** | ,609** | 1      | ,604** |
| س14                  | Sig. (bilatérale)      | ,699  | ,121   | ,000   | ,011   | ,031   | ,227   | ,650   | ,206   | ,000   | ,000   | ,114   | ,000   | ,000   |        | ,000   |
|                      | N                      | 61    | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |
|                      | Corrélation de Pearson | ,188  | ,472** | ,715** | ,658** | ,665** | ,610** | ,417** | ,537** | ,774** | ,681** | ,492** | ,770** | ,769** | ,604** | 1      |
| البرامج<br>التدريبية | Sig. (bilatérale)      | ,146  | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,001   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|                      | N                      | 61    | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الصدق الداخلي للعبارات الخاصة بالسلوك التنظيمي

### البعد الأول : التعلم

#### Corrélations

|                          | س15    | س16    | س17    | س18    | C      |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Corrélation de Pearson   | 1      | ,229   | ,162   | ,103   | ,510** |
| س15 Sig. (bilatérale)    |        | ,076   | ,213   | ,428   | ,000   |
| N                        | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |
| Corrélation de Pearson   | ,229   | 1      | ,403** | ,251   | ,781** |
| س16 Sig. (bilatérale)    | ,076   |        | ,001   | ,051   | ,000   |
| N                        | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |
| Corrélation de Pearson   | ,162   | ,403** | 1      | ,293*  | ,740** |
| س17 Sig. (bilatérale)    | ,213   | ,001   |        | ,022   | ,000   |
| N                        | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |
| Corrélation de Pearson   | ,103   | ,251   | ,293*  | 1      | ,571** |
| س18 Sig. (bilatérale)    | ,428   | ,051   | ,022   |        | ,000   |
| N                        | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |
| Corrélation de Pearson   | ,510** | ,781** | ,740** | ,571** | 1      |
| التعلم Sig. (bilatérale) | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
| N                        | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### البعد الثاني: القيم والاتجاهات

#### Corrélations

|                                    | س19    | س20    | س21    | س22    | D      |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Corrélation de Pearson             | 1      | ,434** | ,355** | ,286*  | ,687** |
| س19 Sig. (bilatérale)              |        | ,000   | ,005   | ,026   | ,000   |
| N                                  | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |
| Corrélation de Pearson             | ,434** | 1      | ,568** | ,295*  | ,824** |
| س20 Sig. (bilatérale)              | ,000   |        | ,000   | ,021   | ,000   |
| N                                  | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |
| Corrélation de Pearson             | ,355** | ,568** | 1      | ,504** | ,806** |
| س21 Sig. (bilatérale)              | ,005   | ,000   |        | ,000   | ,000   |
| N                                  | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |
| Corrélation de Pearson             | ,286*  | ,295*  | ,504** | 1      | ,652** |
| س22 Sig. (bilatérale)              | ,026   | ,021   | ,000   |        | ,000   |
| N                                  | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |
| Corrélation de Pearson             | ,687** | ,824** | ,806** | ,652** | 1      |
| القيم والاتجاهات Sig. (bilatérale) | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
| N                                  | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### البعد الثالث: الدافعية

#### Corrélations

|                            | س23    | س24    | س25    | س26    | E      |
|----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Corrélation de Pearson     | 1      | ,362** | ,427** | ,165   | ,578** |
| س23 Sig. (bilatérale)      |        | ,004   | ,001   | ,204   | ,000   |
| N                          | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |
| Corrélation de Pearson     | ,362** | 1      | ,487** | ,411** | ,762** |
| س24 Sig. (bilatérale)      | ,004   |        | ,000   | ,001   | ,000   |
| N                          | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |
| Corrélation de Pearson     | ,427** | ,487** | 1      | ,378** | ,737** |
| س25 Sig. (bilatérale)      | ,001   | ,000   |        | ,003   | ,000   |
| N                          | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |
| Corrélation de Pearson     | ,165   | ,411** | ,378** | 1      | ,787** |
| س26 Sig. (bilatérale)      | ,204   | ,001   | ,003   |        | ,000   |
| N                          | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |
| Corrélation de Pearson     | ,578** | ,762** | ,737** | ,787** | 1      |
| الدافعية Sig. (bilatérale) | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
| N                          | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### البعد الرابع: جماعات وفرق العمل

|  | س27    | س28    | س29    | س30    | F      |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| Corrélation de Pearson                   | 1      | ,579** | ,103   | ,244   | ,706** |
| س27 Sig. (bilatérale)                    |        | ,000   | ,429   | ,058   | ,000   |
| N  | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |
| Corrélation de Pearson                   | ,579** | 1      | -,091  | -,049  | ,510** |
| س28 Sig. (bilatérale)                    | ,000   |        | ,485   | ,708   | ,000   |
| N  | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |
| Corrélation de Pearson                   | ,103   | -,091  | 1      | ,592** | ,672** |
| س29 Sig. (bilatérale)                    | ,429   | ,485   |        | ,000   | ,000   |
| N  | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |
| Corrélation de Pearson                   | ,244   | -,049  | ,592** | 1      | ,705** |
| س30 Sig. (bilatérale)                    | ,058   | ,708   | ,000   |        | ,000   |
| N  | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |
| جماعات وفرق العمل Corrélation de Pearson | ,706** | ,510** | ,672** | ,705** | 1      |
| العمل Sig. (bilatérale)                  | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
| N  | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### البعد الخامس: الانتماء الوظيفي

#### Corrélations

|   | س31    | س32    | س33    | س34    | G      |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Corrélation de Pearson                  | 1      | ,179   | ,345** | ,134   | ,667** |
| س31 Sig. (bilatérale)                   |        | ,167   | ,006   | ,302   | ,000   |
| N                                       | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |
| Corrélation de Pearson                  | ,179   | 1      | ,175   | ,089   | ,599** |
| س32 Sig. (bilatérale)                   | ,167   |        | ,178   | ,494   | ,000   |
| N                                       | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |
| Corrélation de Pearson                  | ,345** | ,175   | 1      | ,612** | ,766** |
| س33 Sig. (bilatérale)                   | ,006   | ,178   |        | ,000   | ,000   |
| N                                       | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |
| Corrélation de Pearson                  | ,134   | ,089   | ,612** | 1      | ,610** |
| س34 Sig. (bilatérale)                   | ,302   | ,494   | ,000   |        | ,000   |
| N                                       | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |
| الانتماء الوظيفي Corrélation de Pearson | ,667** | ,599** | ,766** | ,610** | 1      |
| الوظيفي Sig. (bilatérale)               | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
| N                                       | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## صدق الاتساق البنائي لفروع المحور الثالث : السلوك التنظيمي

## Corrélations

|                        | C      | D      | E      | F      | G      | السلوك |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| التعلم                 |        |        |        |        |        |        |
| Corrélation de Pearson | 1      | ,572** | ,254*  | ,567** | ,340** | ,735** |
| Sig. (bilatérale)      |        | ,000   | ,048   | ,000   | ,007   | ,000   |
| N                      | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |
| القيم و الاتجاهات      |        |        |        |        |        |        |
| Corrélation de Pearson | ,572** | 1      | ,440** | ,573** | ,406** | ,823** |
| Sig. (bilatérale)      | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,001   | ,000   |
| N                      | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |
| الدافعية               |        |        |        |        |        |        |
| Corrélation de Pearson | ,254*  | ,440** | 1      | ,269*  | ,455** | ,680** |
| Sig. (bilatérale)      | ,048   | ,000   |        | ,036   | ,000   | ,000   |
| N                      | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |
| جماعات وفرق العمل      |        |        |        |        |        |        |
| Corrélation de Pearson | ,567** | ,573** | ,269*  | 1      | ,487** | ,764** |
| Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,036   |        | ,000   | ,000   |
| N                      | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |
| الانتماء الوظيفي       |        |        |        |        |        |        |
| Corrélation de Pearson | ,340** | ,406** | ,455** | ,487** | 1      | ,698** |
| Sig. (bilatérale)      | ,007   | ,001   | ,000   | ,000   |        | ,000   |
| N                      | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |
| السلوك التنظيمي        |        |        |        |        |        |        |
| Corrélation de Pearson | ,735** | ,823** | ,680** | ,764** | ,698** | 1      |
| Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
| N                      | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## صدق الاتساق البنائي بين محاور الدراسة

## Corrélations

|                        | البرامج التدريبية | السلوك التنظيمي | t      |
|------------------------|-------------------|-----------------|--------|
| البرامج التدريبية      |                   |                 |        |
| Corrélation de Pearson | 1                 | ,390**          | ,841** |
| Sig. (bilatérale)      |                   | ,002            | ,000   |
| N                      | 61                | 61              | 61     |
| السلوك التنظيمي        |                   |                 |        |
| Corrélation de Pearson | ,390**            | 1               | ,826** |
| Sig. (bilatérale)      | ,002              |                 | ,000   |
| N                      | 61                | 61              | 61     |
| t                      |                   |                 |        |
| Corrélation de Pearson | ,841**            | ,826**          | 1      |
| Sig. (bilatérale)      | ,000              | ,000            |        |
| N                      | 61                | 61              | 61     |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## معامل الثبات (ألفا كرومباخ)

## Récapitulatif de traitement des observations

|                                   | N  | %     |
|-----------------------------------|----|-------|
| Valide                            | 61 | 100,0 |
| Observations Exclues <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
| Total                             | 61 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,884              | 34                |

## النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

## Statistiques

|   |           | الجنس | الحالة الاجتماعية | السن | التعليمي المستوى | العمل في الأقدمية | الوظيفية الفئة | عدد الدورات المشارك فيها |
|---|-----------|-------|-------------------|------|------------------|-------------------|----------------|--------------------------|
| N | Valide    | 61    | 61                | 61   | 61               | 61                | 61             | 61                       |
|   | Manquante | 0     | 0                 | 0    | 0                | 0                 | 0              | 0                        |

## الجنس

|        | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | ذكر       | 30          | 49,2               | 49,2               |
|        | أنثى      | 31          | 50,8               | 100,0              |
| Total  | 61        | 100,0       | 100,0              |                    |

## الحالة الاجتماعية

|        | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أعزب      | 23          | 37,7               | 37,7               |
|        | متزوج     | 37          | 60,7               | 98,4               |
|        | أخرى حالة | 1           | 1,6                | 100,0              |
|        | Total     | 61          | 100,0              | 100,0              |

## السن

|        | Effectifs      | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|----------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أقل من 30 سنة  | 24          | 39,3               | 39,3               |
|        | من 30 - 40 سنة | 15          | 24,6               | 63,9               |
|        | من 40 - 50 سنة | 17          | 27,9               | 91,8               |
|        | أكثر من 50 سنة | 5           | 8,2                | 100,0              |
|        | Total          | 61          | 100,0              | 100,0              |

## المستوى التعليمي

|        | Effectifs      | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|----------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | ثانوي          | 18          | 29,5               | 29,5               |
|        | جامعي          | 41          | 67,2               | 96,7               |
|        | التكوين المهني | 2           | 3,3                | 100,0              |
|        | Total          | 61          | 100,0              | 100,0              |

## الأقدمية في العمل

|        | Effectifs         | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أقل من 5 سنوات    | 24          | 39,3               | 39,3               |
|        | من 5 إلى 10 سنوات | 14          | 23,0               | 62,3               |
|        | من 10 إلى 15 سنة  | 4           | 6,6                | 68,9               |
|        | من 15 إلى 20 سنة  | 4           | 6,6                | 75,4               |
|        | أكثر من 20 سنة    | 15          | 24,6               | 100,0              |
|        | Total             | 61          | 100,0              | 100,0              |

الفئة الوظيفية

|       | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| طبيب  | 12        | 19,7        | 19,7               | 19,7               |
| ممرض  | 26        | 42,6        | 42,6               | 62,3               |
| إداري | 23        | 37,7        | 37,7               | 100,0              |
| Total | 61        | 100,0       | 100,0              |                    |

عدد الدورات المشاركون فيها

|                  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| دورة واحدة       | 29        | 47,5        | 47,5               | 47,5               |
| دورتين           | 15        | 24,6        | 24,6               | 72,1               |
| ثلاث دورات فأكثر | 17        | 27,9        | 27,9               | 100,0              |
| Total            | 61        | 100,0       | 100,0              |                    |

Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup> اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

|   | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |               | Shapiro-Wilk |     |               |
|---|---------------------------------|-----|---------------|--------------|-----|---------------|
|   | Statistique                     | ddl | Signification | Statistique  | ddl | Signification |
| t | ,109                            | 61  | ,071          | ,949         | 61  | ,012          |

a. Correction de signification de Lilliefors



نتائج المتوسط، الانحراف المعياري، واختبار (t) لفقرات الخاصة بالمحور الثاني (البرامج التدريبية)

Statistiques sur échantillon unique

|     | N  | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard<br>moyenne |
|-----|----|---------|------------|----------------------------|
| 1س  | 61 | 3,59    | 1,055      | ,135                       |
| 2س  | 61 | 3,46    | 1,042      | ,133                       |
| 3س  | 61 | 3,39    | 1,069      | ,137                       |
| 4س  | 61 | 3,75    | 1,059      | ,136                       |
| 5س  | 61 | 3,80    | ,946       | ,121                       |
| 6س  | 61 | 3,74    | ,874       | ,112                       |
| 7س  | 61 | 3,93    | ,704       | ,090                       |
| 8س  | 61 | 3,79    | ,859       | ,110                       |
| 9س  | 61 | 3,31    | 1,133      | ,145                       |
| 10س | 61 | 3,51    | 1,164      | ,149                       |
| 11س | 61 | 3,56    | ,922       | ,118                       |
| 12س | 61 | 3,34    | 1,094      | ,140                       |
| 13س | 61 | 3,33    | 1,136      | ,145                       |
| 14س | 61 | 3,25    | 1,206      | ,154                       |

Test sur échantillon unique

|     | Valeur du test = 3 |     |                   |                       |   |            |
|-----|--------------------|-----|-------------------|-----------------------|---|------------|
|     | t                  | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence<br>moyenne | Intervalle de confiance 95% de la<br>différence |            |
|     |                    |     |                   |                       | Inférieure                                      | Supérieure |
| 1س  | 4,370              | 60  | ,000              | ,590                  | ,32   | ,86        |
| 2س  | 3,440              | 60  | ,001              | ,459                  | ,19   | ,73        |
| 3س  | 2,875              | 60  | ,006              | ,393                  | ,12   | ,67        |
| 4س  | 5,561              | 60  | ,000              | ,754                  | ,48   | 1,03       |
| 5س  | 6,635              | 60  | ,000              | ,803                  | ,56   | 1,05       |
| 6س  | 6,594              | 60  | ,000              | ,738                  | ,51   | ,96        |
| 7س  | 10,366             | 60  | ,000              | ,934                  | ,75   | 1,11       |
| 8س  | 7,158              | 60  | ,000              | ,787                  | ,57   | 1,01       |
| 9س  | 2,146              | 60  | ,036              | ,311                  | ,02   | ,60        |
| 10س | 3,411              | 60  | ,001              | ,508                  | ,21   | ,81        |
| 11س | 4,719              | 60  | ,000              | ,557                  | ,32   | ,79        |
| 12س | 2,458              | 60  | ,017              | ,344                  | ,06   | ,62        |
| 13س | 2,254              | 60  | ,028              | ,328                  | ,04   | ,62        |
| 14س | 1,592              | 60  | ,117              | ,246                  | -,06  | ,55        |

نتائج المتوسط، الانحراف المعياري، واختبار (t) لفقرات الخاصة بالمحور الثاني (السلوك التنظيمي)

Statistiques sur échantillon unique

|     | N  | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard<br>moyenne |
|-----|----|---------|------------|----------------------------|
| س15 | 61 | 4,15    | ,679       | ,087                       |
| س16 | 61 | 3,80    | 1,046      | ,134                       |
| س17 | 61 | 3,77    | ,920       | ,118                       |
| س18 | 61 | 4,13    | ,670       | ,086                       |
| س19 | 61 | 3,85    | ,771       | ,099                       |
| س20 | 61 | 3,61    | 1,069      | ,137                       |
| س21 | 61 | 3,97    | ,774       | ,099                       |
| س22 | 61 | 4,13    | ,695       | ,089                       |
| س23 | 61 | 4,05    | ,669       | ,086                       |
| س24 | 61 | 3,92    | ,843       | ,108                       |
| س25 | 61 | 3,92    | ,714       | ,091                       |
| س26 | 61 | 3,44    | 1,311      | ,168                       |
| س27 | 61 | 4,02    | ,741       | ,095                       |
| س28 | 61 | 3,95    | ,740       | ,095                       |
| س29 | 61 | 3,75    | ,925       | ,118                       |
| س30 | 61 | 3,79    | ,755       | ,097                       |
| س31 | 61 | 3,95    | ,784       | ,100                       |
| س32 | 61 | 3,92    | ,802       | ,103                       |
| س33 | 61 | 4,34    | ,680       | ,087                       |
| س34 | 61 | 4,46    | ,535       | ,068                       |

Test sur échantillon unique

|     | Valeur du test = 3 |     |                   |                       |   |            |
|-----|--------------------|-----|-------------------|-----------------------|---|------------|
|     | t                  | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence<br>moyenne | Intervalle de confiance 95% de la<br>différence |            |
|     |                    |     |                   |                       | Inférieure                                      | Supérieure |
| س15 | 13,197             | 60  | ,000              | 1,148                 | ,97   | 1,32       |
| س16 | 5,998              | 60  | ,000              | ,803                  | ,54   | 1,07       |
| س17 | 6,541              | 60  | ,000              | ,770                  | ,53   | 1,01       |
| س18 | 13,182             | 60  | ,000              | 1,131                 | ,96   | 1,30       |
| س19 | 8,635              | 60  | ,000              | ,852                  | ,65   | 1,05       |
| س20 | 4,432              | 60  | ,000              | ,607                  | ,33   | ,88        |
| س21 | 9,761              | 60  | ,000              | ,967                  | ,77   | 1,17       |
| س22 | 12,718             | 60  | ,000              | 1,131                 | ,95   | 1,31       |
| س23 | 12,249             | 60  | ,000              | 1,049                 | ,88   | 1,22       |
| س24 | 8,510              | 60  | ,000              | ,918                  | ,70   | 1,13       |
| س25 | 10,042             | 60  | ,000              | ,918                  | ,74   | 1,10       |
| س26 | 2,638              | 60  | ,011              | ,443                  | ,11   | ,78        |
| س27 | 10,707             | 60  | ,000              | 1,016                 | ,83   | 1,21       |
| س28 | 10,036             | 60  | ,000              | ,951                  | ,76   | 1,14       |
| س29 | 6,369              | 60  | ,000              | ,754                  | ,52   | ,99        |
| س30 | 8,137              | 60  | ,000              | ,787                  | ,59   | ,98        |
| س31 | 9,476              | 60  | ,000              | ,951                  | ,75   | 1,15       |
| س32 | 8,940              | 60  | ,000              | ,918                  | ,71   | 1,12       |
| س33 | 15,432             | 60  | ,000              | 1,344                 | 1,17  | 1,52       |
| س34 | 21,316             | 60  | ,000              | 1,459                 | 1,32  | 1,60       |

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D     | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1 Régression | ,830             | 1   | ,830               | 2,755 | ,022 <sup>b</sup> |
| 1 Résidu     | 17,775           | 59  | ,301               |       |                   |
| Total        | 18,605           | 60  |                    |       |                   |

a. Variable dépendante : التعلم

b. Valeurs prédites : (constantes), البرامج التدريبية

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D     | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1 Régression | 1,793            | 1   | 1,793              | 4,945 | ,030 <sup>b</sup> |
| 1 Résidu     | 21,397           | 59  | ,363               |       |                   |
| Total        | 23,191           | 60  |                    |       |                   |

a. Variable dépendante : القيم والاتجاهات

b. Valeurs prédites : (constantes), البرامج التدريبية

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D     | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1 Régression | 3,243            | 1   | 3,243              | 8,759 | ,004 <sup>b</sup> |
| 1 Résidu     | 21,847           | 59  | ,370               |       |                   |
| Total        | 25,090           | 60  |                    |       |                   |

a. Variable dépendante : الدافعية

b. Valeurs prédites : (constantes), البرامج التدريبية

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D     | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1 Régression | 1,046            | 1   | 1,046              | 4,173 | ,046 <sup>b</sup> |
| 1 Résidu     | 14,782           | 59  | ,251               |       |                   |
| Total        | 15,828           | 60  |                    |       |                   |

a. Variable dépendante : جماعات وفرق العمل

b. Valeurs prédites : (constantes), البرامج

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D     | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1 Régression | 1,440            | 1   | 1,440              | 7,451 | ,008 <sup>b</sup> |
| 1 Résidu     | 11,400           | 59  | ,193               |       |                   |
| Total        | 12,840           | 60  |                    |       |                   |

a. Variable dépendante : الانتماء الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), البرامج التدريبية

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 1,574            | 1   | 1,574              | 10,601 | ,002 <sup>b</sup> |
| 1 Résidu     | 8,762            | 59  | ,149               |        |                   |
| Total        | 10,336           | 60  |                    |        |                   |

a. Variable dépendante : السلوك التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), البرامج

## نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

## Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,211 <sup>a</sup> | ,045   | ,028          | ,54887                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), البرامج التدريبية

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |                   | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|--------|-------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |                   | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1      | (Constante)       | 3,286                         | ,414            |                           | 7,932 | ,000 |
|        | البرامج التدريبية | ,191                          | ,115            | ,211                      | 1,660 | ,022 |

a. Variable dépendante : التعلم

## نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

## Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,278 <sup>a</sup> | ,077   | ,062          | ,60221                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), البرامج التدريبية

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |             | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1      | (Constante) | 2,893                         | ,454            |                           | 6,366 | ,000 |
|        | البرامج     | ,280                          | ,126            | ,278                      | 2,224 | ,030 |

a. Variable dépendante : القيم والاتجاهات

## نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

## Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,360 <sup>a</sup> | ,129   | ,115          | ,60851                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), البرامج التدريبية

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |             | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1      | (Constante) | 2,493                         | ,459            |                           | 5,428 | ,000 |
|        | البرامج     | ,377                          | ,127            | ,360                      | 2,960 | ,004 |

a. Variable dépendante : الدافعية

## نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,257 <sup>a</sup> | ,066   | ,050          | ,50055                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), البرامج التدريبية

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |             | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1      | (Constante) | 3,117                         | ,378            |                           | 8,250 | ,000 |
|        | البرامج     | ,214                          | ,105            | ,257                      | 2,043 | ,046 |

a. Variable dépendante : جماعات وفرق العمل

## نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,335 <sup>a</sup> | ,112   | ,097          | ,43958                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), البرامج التدريبية

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |             | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1      | (Constante) | 3,276                         | ,332            |                           | 9,874 | ,000 |
|        | البرامج     | ,251                          | ,092            | ,335                      | 2,730 | ,008 |

a. Variable dépendante : الانتماء الوظيفي

## نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,390 <sup>a</sup> | ,152   | ,138          | ,38537                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), البرامج التدريبية

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|        |             | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| 1      | (Constante) | 3,013                         | ,291            |                           | 10,359 | ,000 |
|        | البرامج     | ,263                          | ,081            | ,390                      | 3,256  | ,002 |

a. Variable dépendante : السلوك التنظيمي

## اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الجنس

## Statistiques de groupe

|   | الجنس | N  | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard<br>moyenne |
|---|-------|----|---------|------------|----------------------------|
| t | ذكر   | 30 | 3,7725  | ,40022     | ,07307                     |
|   | أنثى  | 31 | 3,7960  | ,43585     | ,07828                     |

|                                    | Test de Levene sur l'égalité des<br>variances |      | Test-t pour égalité des moyennes |        |                   |                       |
|------------------------------------|---|------|----------------------------------|--------|-------------------|-----------------------|
|                                    | F   | Sig. | t                                | ddl    | Sig. (bilatérale) | Différence<br>moyenne |
| Hypothèse de variances égales      | ,004  | ,949 | -,219                            | 59     | ,828              | -,02347               |
| Hypothèse de variances<br>inégales |   |      | -,219                            | 58,842 | ,827              | -,02347               |

## اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير السن

## ANOVA à 1 facteur

|               | Somme des<br>carrés | ddl | Moyenne des<br>carrés | F     | Signification |
|---------------|---------------------|-----|-----------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | ,541                | 3   | ,180                  | 1,049 | ,378          |
| Intra-groupes | 9,811               | 57  | ,172                  |       |               |
| Total         | 10,352              | 60  |                       |       |               |

## اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية

## ANOVA à 1 facteur

|               | Somme des<br>carrés | ddl | Moyenne des<br>carrés | F     | Signification |
|---------------|---------------------|-----|-----------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | ,389                | 2   | ,195                  | 1,134 | ,329          |
| Intra-groupes | 9,963               | 58  | ,172                  |       |               |
| Total         | 10,352              | 60  |                       |       |               |

## اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

## ANOVA à 1 facteur

|               | Somme des<br>carrés | ddl | Moyenne des<br>carrés | F     | Signification |
|---------------|---------------------|-----|-----------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | ,398                | 2   | ,199                  | 1,159 | ,321          |
| Intra-groupes | 9,955               | 58  | ,172                  |       |               |
| Total         | 10,352              | 60  |                       |       |               |

اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الأقدمية في العمل

ANOVA à 1 facteur

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F    | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|------|---------------|
| Inter-groupes | ,371             | 4   | ,093               | ,520 | ,721          |
| Intra-groupes | 9,982            | 56  | ,178               |      |               |
| Total         | 10,352           | 60  |                    |      |               |

اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الفئة الوظيفية

ANOVA à 1 facteur

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F    | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|------|---------------|
| Inter-groupes | ,247             | 2   | ,123               | ,708 | ,497          |
| Intra-groupes | 10,106           | 58  | ,174               |      |               |
| Total         | 10,352           | 60  |                    |      |               |

اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية المشارك فيها

ANOVA à 1 facteur

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F    | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|------|---------------|
| Inter-groupes | ,124             | 2   | ,062               | ,353 | ,704          |
| Intra-groupes | 10,228           | 58  | ,176               |      |               |
| Total         | 10,352           | 60  |                    |      |               |

## ملخص:

إن تدريب الموارد البشرية بأية مؤسسة هو أداة فعالة لإدارة شؤونها ومطلبا أساسيا لتحسين مناخ العمل بها، لذلك أصبح من الضروري التأكد من مدى فعالية البرامج التدريبية للمؤسسة في التأثير على معارف ومهارات وسلوكات مواردها البشرية، والعمل على ضمان التوافق بين أهداف هذه البرامج والأهداف العامة للمؤسسة.

يتمحور موضوع هذا البحث حول محاولة دراسة أثر البرامج التدريبية على السلوك التنظيمي في المؤسسة، وذلك من خلال معرفة أثر هذه البرامج على أبرز محددات السلوك التنظيمي والمتمثلة في التعلم، القيم والاتجاهات، الدافعية، جماعات وفرق العمل والانتماء الوظيفي.

لتحقيق هذا المبتغى، تناول البحث بالدراسة أثر البرامج التدريبية على السلوك التنظيمي كخلفية نظرية للموضوع، ليتم إسقاط هذه الأخيرة ميدانياً من خلال محاولة استكشاف البرامج التدريبية المطبقة على الموارد البشرية (الأطباء، الممرضون و الإداريون) بالمؤسسة العمومية الإستشفائية "محمد الصديق بن يحي" لولاية جيجل. واعتمادا على البرنامج الإحصائي (SPSS) و باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، توصل الباحثان إلى تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضيات البحث والوصول إلى نتائج تطبيقية، حيث كشفت نتائج الاستبيان عن وجود أثر إيجابي للبرامج على السلوك التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، على جميع المحددات المدروسة لهذا السلوك لكن بدرجات متفاوتة وضعيفة نسبيا.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب، البرامج التدريبية، السلوك التنظيمي، الموارد البشرية، المؤسسة الاستشفائية.

## Résumé:

La formation en ressources humaines au sein des établissements est un moyen efficace pour l'administration de ses affaires et une exigence primordiale pour y améliorer les conditions de travail, ainsi, il est devenu indispensable de s'assurer de l'ampleur de l'efficacité des programmes de formation de l'établissement pour influencer les connaissances, les compétences et les comportements de ses ressources humaines, et d'œuvrer pour garantir la compatibilité entre les objectifs généraux de l'entreprise et ceux de ces programmes.

Le thème de la présente recherche tente d'étudier l'impact des programmes de formation sur le comportement organisationnel au sein de l'établissement, et ce en prenant connaissance de l'effet de ces programmes sur les points les plus marquants qui déterminent le comportement organisationnel, tels que : l'apprentissage, les valeurs et les attitudes, la motivation, les groupes et équipes de travail et l'appartenance fonctionnelle.

Afin de réaliser cette visée, la recherche dans cette étude s'est intéressée à l'impact des programmes de formation sur le comportement organisationnel comme substituant théorique du thème, pour enfin projeter cette dernière sur le terrain en essayant de découvrir les programmes de formation appliqués sur les ressources humaines (médecins, infirmiers, administrateurs) au sein de l'Etablissement Public Hospitalier « Mohammed Seddik Ben Yahia » à la Wilaya de Jijel. Procédant par un programme statistique (SPSS) et un ensemble de méthodes statistiques, les deux chercheurs ont réussi à analyser les résultats de la recherche et l'examen de ses théories et à conclure des résultats pratiques. Les résultats du questionnaire ont révélé l'existence d'un impact positif du programme sur le comportement organisationnel dans l'établissement objet de l'étude sur tous les points de détermination étudiés de ce comportement mais avec des degrés variables et relativement faibles.

**Mots clés :** la formation, programmes de formation, comportement organisationnel, ressources humaines, Etablissement Hospitalier.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَىٰ  
وَيُدْخِلُهُمْ فِي الْأَرْوَاقِ  
الْحَدِيدِ  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَىٰ  
وَيُدْخِلُهُمْ فِي الْأَرْوَاقِ  
الْحَدِيدِ