

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية



عنوان المذكرة:

## علاقة التدريب بالسلوك التنظيمي للعامل

دراسة ميدانية ببلدية أولاد يحيى خدروش الميلية - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الاستاذ (ة):

د. بلعيور الطاهر

إعداد الطالبة:

-بومزير سعاد

-بومزير وداد

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ  
وَالْحَيَاةَ وَالْمَوْتَ  
وَالْحَيَاةَ وَالْمَوْتَ  
وَالْحَيَاةَ وَالْمَوْتَ

## شكر وتقدير

الشكر أولاً وأخيراً لله عزّ وجلّ الذي بنعمته تتم الصّالحات،

بأن وفقني لإتمام هذا البحث المتواضع، فلك الحمد ربّي كما ينبغي لجلال وجهك  
ولعظيم سلطانك، لك الحمد عدد خلقك، ورضا نفسك، وزنة عرشك، ومداد كلماتك.  
كما لا يسعني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذنا الدكتور " بلعور الطاهر " على تبنيه هذه  
المذكرة، مما قدم لنا من جهد ونصح طيلة انجازالسديدة لإنجاز هذا البحث .  
إلى أساتذة قسم علم الاجتماع، لكم كل الشكر والتقدير على كل جهد بذلتموه لإثراء  
رصيدنا العلمي دون كلل أو ملل.  
كما أتقدم بجزيل الشكر لكل أساتذتي الذين رافقوني طيلة مشواري الدراسي بالنصح  
والتوجيه والإرشاد.

\*\*\*\*\*

الطالبتين: بومزبر وداد وسعاد

## الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك... ولا يطيب النهار إلى بطاعتك ولا تطيب اللحظات

إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك "الله جل جلاله"

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد

صلى الله عليه وسلم

إلى من أمر النبي صلى الله عليه وسلم بصحتها... إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها

بلسم جراحي

إلى روح أمي العزيزة التي كانت رمز العطاء ومنبع الحنان التي لطالما تمننت أن ترانا في

أعلى مراتب العلم والمعرفة

إلى من علمنا العطاء بدون انتظار... إلى من نحمل اسمه بافتخار... إلى من حصد الأشواك

عن دروبنا ليمهد لنا طريق العلم أبي الحنون "الفتيح" حفظه الله وأدامه لنا عوناً وسنداً

إلى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة... إلى رياحين حياتنا إخوتنا... "ياسر" و "علاء"

و"بوالعيد" و "فادي"

إلى من بوجودهن نكتسب قوة ومحبة لا حدود لها شقيقاتنا... "أمال" وزوجها "وليد"،

و"سامية" و"رحمة" و"زوجي كمال"

إلى جدتي الغاليتين "خديجة" و"علجية"

إلى كل من يسره نجاحنا، إلى من ساندنا وشجعنا، إلى كل هؤلاء نهدي ثمرة جهدنا

المتواضع.

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	شكر وتقدير
	الإهداء
أ- ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
05	الإشكالية
07	أولاً: أهداف الدراسة
07	ثانياً: أسباب إختيارالموضوع
08	ثالثاً: أهمية الدراسة
08	رابعاً: مفاهيم الدراسة
15	خامساً: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: المداخل النظرية في دراسة التدريب والسلوك التنظيمي	
22	أولاً: النظريات الكلاسيكية
22	1-نظرية الإدارة العلمية
24	2-نظرية التكوين الإداري
26	3-النظريةالتنظيم البيروقراطي
27	ثانياً: النظريات السلوكية
28	1-نظرية العلاقات الإنسانية
29	2-نظرية التعلم
31	3-نظرية سلم الحاجات
32	ثالثاً: النظريات الحديثة
32	1-نظرية اتخاذ القرار
34	2-نظرية النظام التعاوني
الفصل الثالث: ماهية التدريب	
	تمهيد
37	المبحث الأول: أهمية التدريب
38	المبحث الثاني: مبادئ التدريب
39	المبحث الثالث: أهداف التدريب

40	المبحث الرابع: فوائد التدريب
41	المبحث الخامس: متطلبات العملية التدريبية
41	المطلب الأول: أنواع التدريب
43	المطلب الثاني: أساليب التدريب
45	المطلب الثالث: اتجاهات التدريب
46	المطلب الرابع: مجالات التدريب
47	المبحث السادس: مراحل العملية التدريبية
48	المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية
52	المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية
53	المطلب الثالث: تنفيذ ومتابعة البرامج التدريبية
	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: ماهية السلوك التنظيمي	
	تمهيد
59	المبحث الأول: خصائص السلوك التنظيمي
60	المبحث الثاني: أهمية السلوك التنظيمي
61	المبحث الثالث: أهداف السلوك التنظيمي
63	المبحث الرابع: طبيعة السلوك التنظيمي
63	المبحث الخامس: عناصر السلوك التنظيمي
66	المبحث السادس: محددات السلوك التنظيمي
67	المبحث السابع: العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي
69	المبحث الثامن: نواتج السلوك التنظيمي
71	المبحث التاسع: السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية
	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية	
	تمهيد
76	أولاً: مجالات الدراسة
76	1-المجال المكاني
76	2-المجال البشري
76	3-المجال الزمني

77	ثانياً: الإجراءات المنهجية
77	2-المنهج المستخدم في الدراسة
78	3-أدوات جمع البيانات
79	4-عينة الدراسة
79	5-أساليب التحليل
	خلاصة
الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة	
	تمهيد
84	أولاً: عرض وتحليل بيانات
98	ثانياً: عرض نتائج الدراسة
98	ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
100	رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
102	خامساً: مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة
102	سادساً: النتيجة العامة للدراسة
	خلاصة
	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة



# فهرس الجداول

## قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
84	حسب الجنس	1
84	حسب الحالة العائلية	2
85	حسب السن	3
85	حسب المستوى التعليمي	4
86	حسب الأقدمية في العمل	5
86	حسب الفئة المهنية	6
87	كيفية الحصول على الوظيفة	7
87	البرامج التدريبية تجعلك تحرص على الانتظام والتقييد بالوقت والدوام الرسمي في العمل	8
88	المشاركة في الدورات التدريبية	9
88	الاستفادة من الدورات التدريبية	10
89	الدورات التدريبية تحضى بتقييم من قبل المسؤولين	11
89	مساعدة البرامج التدريبية في التعامل بسهولة مع التقنيات ونظم المعلومات	12
90	الهدف من إخضاع الموظف للبرنامج التدريبي	13
90	اكتساب معرف ومهارات جديدة يساعد على أداء المهام بطريقة أحسن	14
91	مساعدة البرامج التدريبية على إدراك النقص الموجود في الأداء	15
91	مساهمة البرامج التدريبية في تطوير الكفاءة الفنية والإدارية	16
91	مساهمة البرامج التدريبية في تحسين الجودة والإتقان في الإنجاز	17
92	يؤدي التدريب إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل	18
92	مساهمة التدريب في زيادة مهارة الموظفين في القدرة على اتخاذ القرارات	19
93	الواجبات الوظيفية تتطلب الكثير من الجهد	20
93	الخضوع للتكوين	21
93	نوع التكوين	22
94	مساهمة التكوين في تعزيز الرغبة في تحمل المسؤولية	23
94	التكوين كافي لإنجاز المهام بكل فعالية	24
95	الهدف من القيام بالتكوين	25

95	مساهمة التكوين في زيادة الرغبة على تقلد مناصب قيادية	26
95	مساهمة التكوين في رفع مستوى الروح المعنوية	27
96	مساهمة برامج التكوين في تعزيز الشعور بالاطمئنان على المستقبل الوظيفي	28
96	يؤدي التكوين إلى إثارة الحماس لدى العاملين	29
97	مساعدة التكوين على إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع	30

# مقدمة

إن أي تطور للمجتمع وبالتالي ازدهاره يمر حتما عبر الاهتمام بأفراده وكفاءتهم وما يملكونه من مهارات، وبالتالي كان لزاما الاهتمام بالموارد البشرية ووضعها في سلم أولويات أي عملية إصلاحية أو تنظيمية، وصولا إلى التنمية الشاملة ولاشك أن الإدارة في كل زمان ومكان تعتمد اعتمادا كبيرا في تحقيق أهدافها على القوى العاملة، والتي تشكل العنصر الفعال في كل عمل مهما كان نوعه، ومن هنا فالإدارة الناجحة هي التي تتابع شؤون أفرادها العاملين معها في مؤسساتها، وهذه المتابعة تتمثل في تحقيق الجوانب المادية والمعنوية والإنسانية لهذه الفئة من فئات المجتمع العملي، والذي يمارس بيده ما ترغب المجموعة في تحقيقه، والحقيقة أن وظائف شؤون الأفراد كثيرة ومتنوعة فهي تشمل تخطيط القوى العاملة وتدريبهم واختيارهم حسب الوظائف والأعمال المطلوبة والبحث عن الطرق المثلى لتنظيم سلوكهم لما يضمن الاستمرار والاستقرار.

ومن خلال هذه الدراسة سنحاول الكشف من علاقة التدريب بالسلوك التنظيمي لدى العاملين ولقد قسمنا دراستنا إلى ستة فصول حيث تطرقنا في الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة حيث اشتمل على مقدمة، إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أهدافها، أسباب اختيارها، أهميتها، مفاهيمها والدراسات السابقة والفصل الثاني تحت عنوان المداخل النظرية في دراسة التدريب والسلوك التنظيمي، حيث اعتمدنا على النظريات الكلاسيكية المتمثلة في نظرية الإدارة العلمية، نظرية التكوين الإداري ونظرية التنظيم البيروقراطي ثم تطرقنا إلى النظريات السلوكية حيث اشتملت على مدرسة العلاقات الإنسانية، نظرية التعلم ونظرية تدرج الحاجات، ثم أشرنا إلى النظريات الحديثة المتمثلة في نظرية اتخاذ القرار ونظرية النظام التعاوني أما الفصل الثالث جاء بعنوان ماهية التدريب وتضمن ستة مباحث على التوالي: أهمية التدريب ومبادئه، أهدافه، فوائده، متطلبات العملية التدريبية، ثم الفصل الرابع تحت عنوان ماهية السلوك التنظيمي ويتضمن تسعة مباحث خصائص السلوك التنظيمي وأهميته، أهدافه، طبيعته، عناصره، محدداته، عوامله ونواتجه وفي الأخير أشرنا إلى السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية.

ثم يأتي الفصل الخامس حيث اشتمل على مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية حيث تطرقنا إلى المجال المكاني والبشري والزمني للدراسة مع الإشارة إلى منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات والعينة وأساليب التحليل، ثم يأتي الفصل السادس والأخير تحت عنوان تحليل البيانات وعرض النتائج حيث اشتمل على عرض تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة المتمثلة في:

- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.
- النتيجة العامة.
- خلاصة الفصل.
- الخاتمة.
- قائمة المراجع.
- قائمة الملاحق.
- الملخص.

# الجانِب النظري

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: الاشكالية.

ثانياً: أهداف الدراسة.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.

رابعاً: أهمية الدراسة.

خامساً: مفاهيم الدراسة .

سادساً: الدراسات السابقة.



### أولاً: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

لقد أصبحت بيئة الأعمال التي تنشط فيه المؤسسات أكثر تعقيداً مما كانت عليه، وأصبح من الواجب على المؤسسات التكيف مع المتغيرات خاصة التطورات التكنولوجية والمنافسة الشديدة والأزمات الاقتصادية العديدة، من خلال تحديد إطار نشاطها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والعمل على بلوغ رسالتها التي تعكس غاية وجودها والاستثمار في مواردها المادية والبشرية، بهدف تحقيق ميزة تنافسية لمنتجاتها والوصول إلى مستوى عال من الكفاءة والفعالية في الأداء.

وحظي المورد البشري باهتمام كبير من طرف العديد من الباحثين والمفكرين والمختصين باعتباره كأصل استراتيجي من أصول المؤسسة، حيث لا تقتصر مهمة إدارة الأفراد وتسيير الموارد البشرية في عملية الاختيار وتقييم الأعمال أو غيرها من الواجبات، بل يتعدى ذلك إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين عن طريق وضع السياسات والبرامج الخاصة بتدريبهم وإعدادهم لممارسة أعمالهم ممارسة تقوم على أساس علمي سليم، ولتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد وأقل زمن وأقل كلفة ويتم ذلك من خلال إدراج عنصر التدريب ضمن أولويات الخطة الاستراتيجية، التي تتبعها المؤسسة خلال مسار عملها وتعطي الأهمية البالغة لتخطيط برامج تدريبية فعالة تقدمها لمواردها بهدف تحضيرهم لتقديم أداء أفضل أثناء أدائهم لمهامهم، هذا ما يمكنها من الاحتفاظ بأفرادها وزيادة الولاء التنظيمي لديهم.

وحتى تحقق البرامج التدريبية التي تم تخطيطها بكل دقة لكل أهدافها وينبغي العمل على إحداث نوع من التوافق بين الحاجات التدريبية الفعلية التي يرغب الفرد بلوغها، حتى يتمكن من أداء مهامه بالصورة المطلوبة وبين رؤية وفلسفة عمل المؤسسات التي تسعى لتحقيق أهدافها، إلى جانب أهمية توفر الوسائل والمعدات اللازمة كأماكن للتدريب والميزانية الكافية وتجهيزات مختلفة، كتحديد أدوات تدريبية ومختلف التريصات، وكذلك نوعية البرامج التدريبية المراد إتباعها حتى تتمكن أي مؤسسة من مواكبة تغيرات المحيط الخارجي والاستجابة لمتطلبات الموقف وتعزيز قدرة التنظيم على البقاء والاستمرارية وتبرز أهمية التدريب باعتباره يترك أثر على مستوى مهارات ومعارف الأفراد والتأثير على سلوكياتهم التي تعبر عن الاستجابة الطبيعية التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، بمعنى أن السلوك يتضمن كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكيري أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات. فإذا اقترن السلوك بالوظيفة أصبح سلوك وظيفي يعبر عن كل ما هو مرتبط بالوظيفة التي يعمل بها أو المهمة المكلف بإنجازها.

ويعتبر السلوك التنظيمي مجال نامي للمعرفة وبه كثير من المبادئ العلمية الهامة التي تساعد في فهم سلوك الناس داخل المؤسسات، إلا أنه غير مستقل عن باقي العلوم الأخرى فهو محصلة لعدة علوم أهمها: علم النفس وعلم الاجتماع حيث يقدم علم النفس محاولات لتفسير السلوك الإنساني، في عدة مجالات منها: الدافعية، الاتجاهات والقدرات، أما علم الاجتماع فهو يدرس الجماعات من خلال عدة عناصر كالتماسك والالتزام والقيادة، الجدية في العمل والأداء الجيد للمهام وكذلك من حيث العلاقات المختلفة داخل المنظمة، فالإنسان يعتبر العنصر الوحيد الذي لا يمكن السيطرة على سلوكه وإنما يمكن مراقبته وتوجيهه، وهذا راجع إلى تباين طبيعة الأنماط السلوكية للأفراد أو الجماعات وفق لمقتضيات العمل والمنعيرات التي تتحكم في أدائهم وانجازهم لأهدافهم، فعن طريق التدريب تستطيع المؤسسات التأثير على سلوك واتجاهات الأفراد والتغيير في إمكانياتهم العلمية والعملية، والوصول بهم إلى درجة عالية من المهارات والكفاءة العالية في مجال عملهم في المؤسسة.

وبالنظر لأهمية التدريب والسلوك التنظيمي نجد أن أغلب المؤسسات في الجزائر اهتمت بهما وجعلتهما هدفا استراتيجيا تتبناه المؤسسات من أجل إعداد القوى البشرية وتأهيلها لحمل مسؤولية التنمية الشاملة، وتحقيق التأقلم مع التحولات والتطورات المختلفة التي تعرفها المؤسسات خاصة في الآونة الأخيرة وذلك بهدف المساهمة في إرساء التكامل الوظيفي والبنائي بين مختلف الأنساق الفرعية داخل المؤسسة لضمان استمرارها ووجودها.

وفي ضوء ما يتركه التدريب من أثر في السلوك التنظيمي، تبلورت فكرة هذه الدراسة وتمت صياغة مشكلتها في جملة من التساؤلات:

### التساؤل الرئيسي:

- هل توجد علاقة بين التدريب والسلوك التنظيمي للعامل؟

- التساؤلات الفرعية:

- هل تؤدي البرامج التدريبية إلى تحسين الأداء لدى العاملين؟

- هل يؤدي التكوين إلى زيادة الدافعية لدى العاملين؟

### ثانياً: أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه إلى تحقيق جملة من الأهداف منها ما يلي:

#### أ- الأهداف العلمية:

- محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي وجملة التساؤلات الفرعية المتضمنة في إشكالية البحث.
- التأكد من صحة الفرضيات المدرجة في الواقع الإمبريقي (الدراسة الميدانية).
- السعي للتحكم في المنهج الوصفي المتبع في البحث وتطبيقاته المساعدة.
- التمكن من اختيار واستعمال أدوات البحث بكل نجاعة وموضوعية.

#### ب- الأهداف العملية:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين التدريب والسلوك التنظيمي.
- الكشف عن طبيعة البرامج التدريبية المعتمدة.
- معرفة واقع التدريب المعتمد داخل المؤسسات الصناعية.
- محاولة الكشف عن النقائص الموجودة في الدورات التدريبية.

### ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

هناك نوعين من الأسباب التي دعت إلى اختيار الموضوع هما:

#### أ- الأسباب الذاتية:

- الرغبة في دراسة موضوع جديد لم يتم التطرق له من قبل.
- الفضول العلمي لدراسة موضوع التدريب والسلوك التنظيمي.
- الرغبة في التعامل مع الموضوعات التي لها صلة بالواقع المعاش.
- قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت موضوع التدريب والسلوك التنظيمي.

### ب- الأسباب الموضوعية:

- تناسب الموضوع مع طبيعة التخصص.
- إبراز القيم العلمية للموضوع مكان الدراسة.
- محاولة إبراز مدى علاقة التدريب بالسلوك التنظيمي.
- إمكانية إجراء الدراسة ميدانياً.
- توفر المراجع حول الموضوع.

### رابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية دراستنا فيما يلي:

#### أ- الأهمية العلمية:

- توضح هذه الدراسة علاقة التدريب بالسلوك التنظيمي للعاملين.
- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في تحليل فعالية التدريب من خلال علاقته بالسلوك التنظيمي.
- زيادة الاهتمام العلمي بموضوع التدريب والسلوك التنظيمي.

#### ب- الأهمية العملية:

- إبراز الأهمية التي يكتسبها موضوع التدريب في تحسين كفاءة العاملين.
- معرفة الباحث للآليات المعتمدة في استراتيجيات التدريب.
- إثراء المكتبة الجامعية.

### خامساً : ضبط مفاهيم الدراسة

تعتبر المفاهيم التي بينا عليها البحث من أهم الخطوات العلمية والمنهجية لذلك لا يمكن لأي باحث أن ينطلق في بحثه بدون أن يستعين بعدد من المفاهيم التي لها علاقة بالموضوع الذي يتناوله بحثه فنجد:

1- مفهوم التدريب:

- لغة: يقال درب فلان بالشيء، ودربه على الشيء بمعنى عوده ومرنه<sup>1</sup>.

أي أن التدريب لغة تعود الفرد على فعل شيء ما.

- اصطلاحاً: لقد تعددت التعاريف الخاصة بالتدريب كل حسب وجهة نظره، ويمكن أن نستعرض أهمها كما يلي:

- يعرفه "الهمشري": هو الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد على أداء معين أو القيام بدور محدد في المنظمة بكفاءة معينة<sup>2</sup>.

وبالتالي فهو عملية تهدف إلى تحسين مهارات وقدرات الفرد.

- ويعرفه "flippo" هو العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين، ومن وجهة نظر "davidking": فهو العملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال<sup>3</sup>.

والمقصود هنا بالتكيف هو تأقلم الأفراد مع مستجدات العمل أو مع الأعمال الجديدة الموكلة إليهم وتعلم طريقة أداء تلك الأعمال بشكل فعال.

- تعريف آخر: هو عملية تعليم وتعلم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالعمل، وهو نشاط لنقل المعرفة إلى مجموعة أو مجموعات من الأفراد يعتقد أنها مفيدة لهم ويقوم المدربون بالمساعدة على صقل مهارات المتدربين<sup>4</sup>.

بمعنى نقل المعرفة وتطوير المهارات لرفع مستوى كفاءته وكفاءة المنظمة التي يعمل فيها.

<sup>1</sup> بن دريد منير: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، شهادة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2010، ص 29

<sup>2</sup> رحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 285

<sup>3</sup> محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 59.

<sup>4</sup> زيد منير عبوي، سامي هشام حرير: الإدارة العامة النظرية والتطبيق، الطبعة 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 124.

## التعريف الإجرائي:

هو عملية اكتساب العاملين مجموعة من المهارات والمعارف والكفاءات التي تمكنهم من أداء وظائفهم بسهولة، مما يحقق مصلحة الأفراد من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى.

### - مفهوم السلوك التنظيمي:

1- مفهوم السلوك: هو سلوك موجه بطريقة مقصودة نحو معايير اجتماعية ونحو آراء الآخرين، أو هو سلوك تتحكم فيه معايير الجماعة أو القيم الاجتماعية<sup>1</sup>.

بمعنى أن سلوكيات الأفراد تكون خاضعة بطريقة منظمة للقيم والمعايير الاجتماعية السائدة في المجتمع.

- ويعرف كذلك: على أنه أي فعل يستجيب به الكائن الحي برمته لموقف ما، استجابة واضحة للعيان وتكون عقلية أو عضلية أو هما معا وتترتب هذه الاستجابة على تجربته السابقة.

وقد يستخدم لفظ السلوك للدلالة على هذه الاستجابة الظاهرة على العمليات الداخلية<sup>2</sup>.

أي أن السلوكيات التي يقوم بها الأفراد تكون في الغالب ناتجة عن مجموعة المواقف التي يتعرض لها الفرد في حياته.

- يعرفه "عبد الرحمان عيسوي": أنه عبارة عن الاستجابات الحركية والغدية أي الاستجابات الصادرة عن عضلات الكائن الحي أو عن الغدد في جسمه<sup>3</sup>.

فحسب هذا التعريف فالسلوك يعبر عن مختلف حركات الانسان الظاهرية وكذلك مختلف الأنشطة الباطنية مثل التفكير.

### 2- مفهوم التنظيم:

يعرف التنظيم على أنه عملية تجميع النشاطات والموارد المؤسساتية بأسلوب منطقي، يهدف إلى تسهيل الاتصال وتخفيف صعوبات العمل وتسريع اتخاذ القرارات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص73

<sup>2</sup> أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، ص37.

<sup>3</sup> ناصر داداي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص30

<sup>4</sup> حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص281.

بمعنى أن التنظيم عبارة عن توزيع الأفراد والأنشطة والأعمال وترتيبها بما يحقق الأهداف وتسريع اتخاذ القرارات.

-يعرفه "سايمون" وهو عبارة عن أنماط سلوكية وسياسية لتحقيق التعقل الإنساني، كما يرى أن التنظيم هو الإطار الذي يضم القواعد واللوائح والصلات بين الأفراد ويحدد سلطات العاملين ومسؤولياتهم واجباتهم لتحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

بمعنى أن التنظيم هو الذي يحدد أعمال الأفراد ومسؤولياتهم المختلفة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

### مفهوم السلوك التنظيمي:

-وهو الميدان الذي يسعى إلى معرفة سلوك العاملين في أماكن العمل داخل المنظمات عن طريق دراسة المنظمة للفرد والجماعة والعمليات التنظيمية<sup>2</sup>.

بمعنى أن السلوك التنظيمي يعتبر المجال الذي يهدف إلى فهم سلوك العاملين في المنظمة من أجل تحسين فعاليتها.

-ويعرف كذلك: على أنه مجموع الأفعال وأنواع الأداء التي يقوم بها العاملون والرؤساء في مواقف وأوضاع تنظيمية مختلفة، من خلال مهامهم الرسمية ويتأثر السلوك التنظيمي بخصائص النسق الخارجي والداخلي بما فيها بيئة العمل وجماعات العمل<sup>3</sup>.

يعني أن كل العاملين لديهم مجموعة من السلوكيات التي تكون في الغالب خاضعة للمواقف والأوضاع داخل المنظمة، حيث يكون هناك تأثير متبادل بينهما.

<sup>1</sup> موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص، ص21،22

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص13

<sup>3</sup> ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص76

-تعريف بعض العلماء:

يعرفه "سيزلاقي وولاس" «على أنه دراسة العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في ادراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها<sup>1</sup>.

بمعنى أنه يهتم بدراسة سلوك الفرد من جوانبه المختلفة داخل المنظمة، كما أن للبيئة تأثير كبير على مجمل هذه السلوكيات.

كما يعرفه "johannevstrom وdaviskeith": هو دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية التصرف وسلوك الأفراد في المنظمة، وأنه وسيلة إنسانية لخدمة الإنسان وينطبق بشكل واسع سلوك جميع الناس في جميع المنظمات والأعمال والمنظمات الحكومية والمدارس ومنظمات الخدمات<sup>2</sup>.

وبالتالي فالسلوك التنظيمي يهدف إلى دراسة الجوانب المرتبطة بسلوكيات الأفراد داخل المنظمة، التي تنطبق على سلوكيات جميع الناس في مختلف المنظمات.

ويعرفه "هود جيست والتمان": «هو ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الاجتماعي الإنساني في البيئة التنظيمية<sup>3</sup>.

أي هو العلم الذي يسعى إلى ضبط السلوك الإنساني داخل بيئة العمل.

**التعريف الإجرائي:**

هو ذلك المجال الذي يهتم بدراسة سلوك العاملين داخل المنظمة من أجل ضبطه والتحكم فيه، وتأثير البيئة التنظيمية على أدائهم، لرفع إنتاجيتهم مما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص19

<sup>2</sup> حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة) الطبعة 3، دار حامد للنشر، عمان، 2009، ص19

<sup>3</sup> محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص11



-المفاهيم ذات الصلة:

-البرامج التدريبية: تعرف بأنها الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية وبين الأهداف المطلوب تحقيقها من التدريب والمادة العلمية والوسائل والأساليب بهدف تنمية الموارد البشرية لأجل تحقيق أهداف الفرد والمنظمة<sup>1</sup>.

- تعريف الأداء: هو قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة أعمالهم وأعباء ووظائفهم<sup>2</sup>.

-ويعرف أيضا: هو تحقيق بعض الشروط والظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة أو مجموعة أشخاص<sup>3</sup>.

- تعريف التكوين: يتمثل في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا التي تستهدف تزويد العمال بالمعارف والمهارات والمواقف والتصرفات التي تمكنه من تسهيل اندماجهم في المنظمات ومن تحقيق أهدافها<sup>4</sup>.

-ويعرف أيضا: هو عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف حيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكيفه مع الوضع الجديد وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفعالية والاستمرارية<sup>5</sup>.

-تعريف الدافعية: هي الطاقة التي تحرك السلوك وتحدد قوته ووجهته حتى يتحقق الإشباع المطلوب للحاجة، ويزول التوتر ويعود الاتزان<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> نصيرة بويعل: تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، أطروحة لنيل الدكتوراه في تنمية الموارد البشرية، جامعة خيفر بسكرة 2018، ص18

<sup>2</sup> عقلة محمد المبيضين: التدريب الإداري الموجه بالأداء، منظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص42

<sup>3</sup> فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، ص96

<sup>4</sup> سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، المسيلة، 2015، ص91

<sup>5</sup> محمد مسلم: مدخل إلى علم النفس العمل، الطبعة 1، قرطبة للنشر والتوزيع، تونس، 2007، ص ص 90-91

<sup>6</sup> محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، 2007، ص162.

وتعرف بأنها: تعبير عن حاجات يريدّها الانسان ويسعى إلى إشباعها<sup>1</sup>.

#### -تعريف العامل:

يعرفه "سمير التشويكي": هو كل ذكر أو أنثى يعمل لقاء أجر مهما كان نوعه، في خدمة صاحب العمل تحت سلطته وإشرافه<sup>2</sup>.

-أما "حبيب الصحاف": هو الشخص الذي يلزم نفسه لأداء عمل يحتاجه صاحب العمل ويناسب قدراته مقابل تعويض مادي وعيني وفقا لشروط صاحب العمل ولوائحه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فتحي أحمد، ذياب عواد: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص84

<sup>2</sup> سميير تشويكي: المعجم الإداري، الطبعة 1، دارأسامة، لبنان، 2000، ص213.

<sup>3</sup> حسين الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، الطبعة 1، مكتبة لبنان للناسرين، لبنان، 2003، ص112

### الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة سندا علميا للدراسات السوسولوجية، كما تعتبر خلفية معرفية ضرورية لأي باحث باعتبارها موجهها أساسيا للاطلاع على كثير من جوانب موضوع الدراسة، فيما يخص تلك الجوانب المعالجة أو تلك التي مازالت محل نقاش، كما تساعد الدراسات السابقة الباحث في تزويده برؤية واقعية منهجية تسهل عليه التقدم في البحث و الإلمام بكل الجوانب المختلفة للموضوع، مما يتيح له التحكم في الواقع الاجتماعي، وفي هذه الدراسة المعنونة "علاقة التدريب بالسلوك التنظيمي للعامل" تم التوصل إلى دراسات سابقة عالجت موضوع الدراسة.

### الدراسات العربية:

- دراسة منصور إبراهيم عبد الله التركي 2004-2005 بعنوان "دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي" وهي دراسة ميدانية بقطاع الأمن العام للسعودية سنة 2004.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى العاملين في قطاع الأمن العام، وتحديد مدى اختلاف رؤية العاملين في قطاع الأمن العام بجهة نحو فعالية البرامج التدريبية في السلوك التنظيمي باختلاف خصائصهم الديموغرافية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي والمدخلين الوثائقي والمسحي، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية من الضباط وصف الضباط بقطاع الأمن العام بجهة، وبلغت العينة المختارة من الضباط 50 بالمئة وصف الضباط 40 بالمئة وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) بين رؤية العاملين بقطاع الأمن العام نحو البرامج التدريبية في إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي الخاص بتحسين الأداء وإثارة الدافعية وتحقيق الانتماء الوظيفي نعزي إلى متغيرات الرتبة العسكرية من ملازم إلى رقيب.

- إن أكثر مجالات التغيير السلوكي المرغوب فيه إثارة اختلاف رؤية العاملين، هو تحقيق الانتماء الوظيفي، حيث اختلفت رؤية العاملين باختلاف المؤهل العلمي والرتبة العسكرية، وجهة العمل والعمر.

-عدم وجود الاختلافات ذات دلالة إحصائية بين رؤية العاملين نحو البرامج التدريبية في إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي، في مجالات تحسين الأداء وإثارة الدافعية وتحقيق الانتماء الوظيفي تعزى إلى متغيرات المشاركة في الدورات التدريبية وسنوات الخبرة.

-إن الباحثين يرون أن هناك تأثير مرتفعا جدا للبرامج التدريبية في إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي بمجالات تحسين الأداء وإثارة الدافعية للعمل وتحقيق الانتماء الوظيفي.

ركزت هذه الدراسة على تحديد مدى اختلاف رؤية العاملين نحو فعالية البرامج التدريبية في السلوك التنظيمي باختلاف خصائصهم الديموغرافية، فهذه الدراسة ساعدتنا في تحديد المنهج المعتمد والأساليب الإحصائية الممكن استخدامها في دراستنا<sup>1</sup>.

-دراسة عبد الحق علي ابراهيم 2015 تحت عنوان "دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال " دراسة ميدانية بمؤسسة البنوك التجارية بالخرطوم، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة ما بين السلوك التنظيمي وأداء المصارف السودانية ودراسة واقع السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال وخاصة القطاع المصرفي السوداني، وكذلك تحديد دور السلوك التنظيمي وأثره في المصارف المبحوثة مع تحديد أثر بيئة المنظمة الداخلية في العلاقة ما بين السلوك التنظيمي والأداء بالمصارف المبحوثة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام الباحث باختيار العينة العشوائية الطبقية غير التناسبية حيث بلغ حجم العينة المختارة 190 عاملا.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

-وجود علاقة ايجابية بين بعض أبعاد السلوك التنظيمي وبعض أبعاد الأداء التنظيمي وفي هذا الصدد بينت الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء.

<sup>1</sup>بويكري فريدة: دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

- هناك أثر للهيكل التنظيمي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة وفعالية وجود الأداء والالتزام التنظيمي، كما أوضحت الدراسة أن التكنولوجيا هي كذلك عامل مؤثر.

- أهمية دراسة وإدارة السلوك التنظيمي من قبل جميع الإدارات في منظمات القطاع المصرفي السوداني حيث بينت الدراسة أن يجب أن تركز الإدارات بالمنظمات على إدارة ضغوط العمل والعمل على تخفيضها حتى لا تؤثر في كفاءة وفعالية الأداء.

لهذه الدراسة مجال مشترك مع دراستنا من خلال الاهتمام بمتغير السلوك التنظيمي، وكذلك من حيث المنهج المعتمد، كما أفادتنا في وضع خطة معينة حول السلوك التنظيمي.

#### - الدراسات الجزائرية:

- دراسة الطاهر مجاهدي (2001-2002) تحت عنوان "التدريب المهني وأثره على الأداء" تم إجراء هذه الدراسة بمؤسسة شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم دراسة وصفية تحليلية لأثر التدريب المهني على الأداء، من خلال مجموعة من المؤشرات تتعلق بالأداء المتمثلة في الجودة الإنتاجية وزيادة المنتج، ونقص تكاليف العمل والتقليل من الأخطاء وترقية العاملين وأثر التدريب على هذه المؤشرات. وقد أجرى ذلك على عينة مكونة من 51 عاملاً من مجموع العمال المقدر عددهم 400 عاملاً.

- وقد اعتمد الباحث على في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره يصف الجوانب المتعلقة بإشكالية البحث، وقد انطلق الباحث من مجموعة من التساؤلات الرئيسية التي مفادها:

- هل هناك علاقة بين التدريب المهني والأداء؟ وهل التدريب المهني يؤدي إلى تحسين جودة المنتج الذي يقدمه العامل؟ وهل يسهم في زيادة إنتاجية العامل وهل يؤدي إلى المحافظة على معدات العمل والتقليل من تكاليف الإنتاج؟

محاولاً الإجابة عنها من خلال الفرضية العامة القائلة: توجد علاقة ايجابية بين التدريب المهني وأداء العمال.

-الفرضيات الجزئية.

-للتدريب المهني أثر على تحسين جودة المنتج الذي يقدمه العامل.

-للتدريب المهني أثر ايجابي على زيادة إنتاجية العامل.

-التدريب المهني يساهم في جعل العامل يحافظ على معدات العمل ونقص تكاليف الإنتاج.

-وتوصل الباحث في نهاية دراسته إلى النتائج التالية:

أن التدريب المهني عامل مساهم ومحفز في سياسة التنظيم باعتباره عامل فعال لترشيد القوى العاملة سواء منها ذات الأقدمية أو الذين سيزولون نشاطات لأول مرة داخل التنظيم، إذ لا بد أن يخضعوا لفترة تدريبية حتى ولو كانت قصيرة الأمد.

التأثير الذي يبديه التدريب في مجموع السلوكيات والتصرفات التي يبديها العامل وهو ما يعرف بالأداء الذي كان محور هذه الدراسة.

إن هذه الدراسة تتفق مع دراستنا حول أهمية التدريب في تحسين وتطوير قدرات ومهارات العاملين واستفدنا منها في وضع خطة مسبقة حول التدريب.

-دراسة بلال كرامش: أجريت هذه الدراسة من قبل بلال كرامش تحت عنوان " أثر التدريب على الأداء في المؤسسات "وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم التسيير بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء، جيجل سنة 2006.

ولقد انطلق الباحث في دراسته من التساؤل الرئيسي التالي: ما المكانة التي يحتلها التدريب في المؤسسة والأثر الناتج عن طريق برامج التدريب على اكتساب المعارف والمهارات وتحسين السلوك وزيادة الأداء؟

وقد صاغ الباحث الفرضية الأساسية التالية: مكانة التدريب في المؤسسة والأثر الناتج عن تطبيق برامج التدريب على اكتساب المعارف والمهارات وتحسين السلوك وزيادة الأداء وإثبات صحة هذه الفرضية استعان الباحث بالفرضيات الفرعية التالية:

-تؤدي الظروف الملائمة للدورات التدريبية إلى زيادة معارف ومهارات الأفراد.

-تؤدي الظروف الملائمة للدورات التدريبية إلى تحسين سلوك الأفراد وزيادة أدائهم.

كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ثم اختيار العينة العشوائية الطبيعية تقدر بـ: 117 عاملاً من مجموع 212 عاملاً أي 70% وقسمت هذه العينة بين فئة الإطارات وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ، كما استخدم الباحث الاستبيان المغلق والمقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

-هذه الظروف تؤدي إلى زيادة معارف ومهارات الأفراد وكذلك تحسين السلوك وزيادة الأداء.

وفي الأخير توصل الباحث إلى أن التدريب يؤثر إيجابياً على اكتساب المعارف والمهارات وتحسين سلوك وأداء الأفراد.

ومن هنا نستخلص أن هذه الدراسة أفادتنا في معرفة أن التدريب يساعد على زيادة معارف ومهارات الفرد وكذلك تحسين سلوكه وزيادة أداء الفرد في عمله.

- دراسة شيباني فوزية (2009-2010): تحت عنوان "دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي" مذكرة مكملة لميل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، بوحدة من وحدات قطاع الأمن بأم البواقي.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور البرامج التكوينية في إحداث تغييرات على مستوى الدافعية في العمل، وتحديد دور البرامج التكوينية في إحداث تغييرات على مستوى الانتماء الوظيفي.

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وقامت باختيار عينة عشوائية يبلغ عددها 115 عوناً، واعتمدت على أدوات جمع البيانات كالأستبيان والمقابلة والاستمارة.

وتوصلت الباحثة في نهاية دراستها إلى النتائج التالية:

1- يرى أعوان الأمن أن هناك علاقة مرتفعة جداً للبرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي بمجالات إثارة الدافعية وتحقيق الانتماء الوظيفي.

2- يرى أعوان الأمن أن دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي جاء وفقا للنحو التالي:

-إحداث تغيير على مستوى الدافعية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي إجمالي قدر ب: 3.84.

-إحداث التغيير على مستوى الانتماء الوظيفي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي إجمالي قدر ب: 3.36.

3- إن أهم مجالات الدافعية التي تعرضت للتغيرات بشكل كبير بعد نهاية الدورة التكوينية لدى الأمن تتمثل فيما يلي:

-تعزيز الرغبة في تحمل المسؤولية.

-تعزيز الرغبة لتقلد المناصب القيادية.

-رفع مستوى الرضا الوظيفي.

ومنه نستخلص بأن هذه الدراسة مشابهة لدراستنا من حيث متغيرات الدراسة حيث تم الاستفادة منها في ضبط مفاهيم الدراسة وصياغة الإشكالية وفي بناء الاستمارة.



## الفصل الثاني:

### مداخل نظرية في دراسة التدريب والسلوك التنظيمي

#### 1- النظريات الكلاسيكية:

-نظرية الإدارة العلمية

-نظرية التكوين الإداري

-نظرية التنظيم البيروقراطي

#### 2- النظريات السلوكية:

-العلاقات الإنسانية

-نظرية التعلم

-نظرية تدرج الحاجات

#### 3- النظريات الحديثة:

-نظرية اتخاذ القرار

-نظرية النظام التعاوني

## أولاً: النظريات الكلاسيكية:

تعتبر النظريات الكلاسيكية أولما تم تقديمه في مجال الفكر الإداري والتنظيمي بعد المشاكل التي مرت بها المنظمات مع مطلع القرن العشرين، حيث اعتمد هذا المدخل على مجموعة من النظريات الكلاسيكية أهمها:

1: نظرية الإدارة العلمية.

2: نظرية التكوين الإداري.

3: نظرية التنظيم الإداري.

## 1- نظرية الإدارة العلمية: 1856-1915

تم تطويرها من قبل العالم الأمريكي المشهور " فريدريك تايلور". استهدفت حركة الإدارة العلمية تكوين وتوجه علمي منظم توظف نتائج دراساته وبحوثه بغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فعالية والقدرة على تطوير الإنتاج والعمل وذلك من خلال التركيز على مبدأ التخصص في العمل وتدريب العاملين والاعتماد على الحوافز المادية في تشجيع الأداء الإنتاجي<sup>1</sup>.

ولقد قدم هذا المدخل مفهوما إداريا مهما هو دراسة الحركة والزمن حيث حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء الأعمال الصناعية وتسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة منها ثم تقدير الزمن الكلي اللازم لأداء الحركات المتتالية التي يتألف منها العمل حيث يتم تدريب العمل على هذه الحركات حيث يتقنونها وبالتالي تستبعد الحركات غير الضرورية ويقلل الوقت المحدد لأداء عمل معين، وهو الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية<sup>2</sup>.

كما يتميز مدخل تايلور في الإدارة العلمية بتركيزه على دور العاملين ك

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظريات المنظمة، الطبعة 5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 55

<sup>2</sup> محمد علي محمد: علم الاجتماع-مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج -دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 136

أفراد فقد تقدم باقتراحين جديدين،الأولأوحففيه بأهمية الثاني في اختيار وتدريب العمال لأداء أعمالهم ومساعدتهم لكي يتفوقوا ويتميزوا في أداء عمل معين، والثاني كان يعتقد أن زيادة أجور العمال يقوي دافعيتهم ويجعلهم أكثر إنتاجية<sup>1</sup>.

كما نجد أنالإدارة العلمية عند "فريدريك تايلور" هي حركة فنية وإدارية وفلسفية:

1-حركة فنية: من حيث قيامها بداية على العامل والحركات التي يؤديها والوقت والجهد المبذول.

2-حركة إدارية: من حيث وضعها لمبادئ تسترشد بها الإدارة في تحقيق زيادة الإنتاجية<sup>2</sup>.

3-حركة فلسفية: من حيث سعيها لإحداث ثورة فكرة في العلاقة بين الإدارة والعمال.

فقدسعت على ربط العلاقة بين الإدارة والعمال برباط المصالح المشتركة والتعاون بدلا من الصراع والتنافس<sup>3</sup>.

-كما يمكن القول أن نظرية الإدارة العلمية عند "تايلور" تقوم على مجموعة من المبادئ:

- إن الأعمالالإدارية والقرارات التابعة لها يجب أن تتم من خلال الحقائق العلمية المثبتة.

-استخدام الطرق العلمية في قرارات اختيار وتدريب العاملين بالمنظمة.

-التعاون فيما بين الدين يخططون والدين يقومون بالتنفيذ من الأشياء الضرورية لنجاح أي قرار إداري.

-ضرورة أن يكون هناك حوافز مادية للعاملين لتحفيزهم على زيادة إنتاجهم<sup>4</sup>.

-يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى مهام صغيرة.

-يجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص29

2

<sup>3</sup> محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص23

<sup>4</sup> علي حسين: نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص33

<sup>5</sup> أحمد ماهر: السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات-الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص30

نجد أن "تايلور" ركز على تنمية القدرات المهنية للعمال حتى يتمكنوا من انجاز المهام المطلوبة بكل فعالية وبالدفقة المطلوبة وفي الوقت المحدد. وعمل على تطوير الإنتاج والعمل عن طريق اختيار العمال وتدريبهم بما يتوافق مع قدراتهم وفي نفس الوقت مراقبة سلوكياتهم والحركات التي يقومون بها من اجل ضبطها والتحكم فيها.

## 2- نظرية التكوين الإداري:

تتمثل نظرية التكوين الإداري في أعمال "هنري فايول" وغيره من الذين ركزت تحليلاتهم حول أسس العلمية والعملية داخل التنظيمات، وطبيعة مبدأ تقسيم العمل كخاصية هامة داخل العمل التنظيمي، ولكن لهذه النظرية جذورها العميقة والمبكرة في كتابات "آدم سميث" في كتابه "ثروة الأمم" وتركيزه بالذات على أهمية تقسيم العمل بشكل خاص<sup>1</sup>.

فقد جاءت نظرية التكوين الإدارية قول أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العمليات الإدارية والقواعد والأوامر، أي من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وأيضاً من خلال وضع ضوابط محددة للأداء لسيطرة على السلوك الإنساني<sup>2</sup>.

كما ركزت أعمال "فايول" على ضرورة توفر عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات الإدارية، والوظائف والمراكز. حيث أكد أن العمال والمدراء يحتاجون بصورة مستمرة للقيام بالتدريب من أجل تدعيم قدراتهم وكفاءاتهم واكتسابهم لمهارات جديدة سواء كانت فنية أو إدارية عن طريق التدريب والتكوين المستمر وفقاً لما يقتضيه مبدأ تقسيم العمل والتخصص<sup>3</sup>.

وقد حدد "فايول" مجموعة من المبادئ الإدارية يجب مراعاتها للحصول على نتائج أفضل، ورأى أن هذه المبادئ قابلة للتطبيق في كافة المجالات ومن بينها نجد:

- **تقسيم العمل:** هذا المبدأ يجب استخدامه لأنه يسمح للأفراد بالتخصص، وبالتالي القيام بالأعمال التي يجيدونها ويمتازون فيها.

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 307

<sup>2</sup> عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 37

<sup>3</sup> حسين عثمان: الإدارة العامة، الطبعة 1، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 37

-التسلسل الرئاسي (تدرج السلطة): يعني هذا المبدأ أن خطوط السلطة لا يجب أن تتقطع بل تتدرج من أعلى إلى أسفل بحيث يمكن ربط الإدارة العليا بالعاملين في المستويات الدنيا.

-وحدة الرئاسة: يرتكز هذا المبدأ على حتمية تلقي الأفراد أوامرهم وتوجيهاتهم من رئيس واحد فقط لتجنب الفوضى<sup>1</sup>.

- روح الاتحاد والفرق: أكد "فايول" دور الرؤساء في إشاعة أجواء التعاون والعمل الجماعي بين العاملين. وتسيير التواصل البناء بينهم معتبرا ذلك سبيلا إلى قوة المنشأة.

-المساواة في المعاملة: لقد أشار "فايول" إلى إتباع مبدأ العدالة والمساواة في تعامل الرئيس مع المرؤوسين والتي اعتبرها مطلبا أساسيا لإطلاق طاقات الأفراد وشعورهم بالانتماء للعمل مؤكدا ضرورة أن يتمتع الرئيس بالحساسية والذوق اللازم لإشاعة العطف والاهتمام بمرؤوسيه.

-مكافأة الأفراد: لقد دعا "فايول" إلى كفاية الرواتب وعدالتها مثلما دعا إلى استخدام الحوافز المالية لتحسين مستوى أداء العاملين<sup>2</sup>.

من خلال هذه النظرية نلاحظ بأن "فايول" أكد على أن كل من العامل والمدير يحتاجان بصورة مستمرة إلى تعزيز قدراتهم سواء الفنية والإدارية، وإعداد الأفراد إعدادا جيدا وتدريبهم بما يتوافق مع الوظائف التي يشغلونها من جهة، وما يتوافق مع قدراتهم وخبراتهم من جهة أخرى.

كما أشار إلى أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العمليات الإدارية وحدد مجموعة من المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها للحصول على نتائج أفضل من خلال ضبط سلوك الأفراد ورفع كفاءتهم مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup>محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص 33 34

<sup>2</sup>أسامة خيري: الإدارة العامة، الطبعة 1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 54.

## 3-نظرية التنظيم البيروقراطي:(1864-1920)

يعتبر "ماكس فيبر" ألماني الجنسية رائدا لهذه النظرية، وكان هدفه من وضعها هو تحديد مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل في المنظمات الإدارية الكبيرة والأجهزة الحكومية وقد برز اهتمامه بهذه النظرية في قوله "أن المؤسسات الحكومية الضخمة تحتاج إلى نظام إداري يضمن الدقة في العمل وإحكام السيطرة على تنفيذ الأعمال مع تحقيق الكفاءة الإنتاجية<sup>1</sup>.

ويعتبر تحليل "ماكس فيبر" للبيروقراطية هو امتداد لتحليله للسلطة القانونية التي اعتبرها مؤشرا لنضج علاقات السلطة في المجتمع، فقد اعتبر "فيبر" أن المنظمات الكبرى التي تنشأ في المجتمع الرأسمالي تمثل مرحلة تحول في طبيعة السلطة السائدة في المجتمع، فهذه المنظمات تسيروها اعتبارات عقلانية وتسودها علاقات تقوم على أسس موضوعية. وهي كذلك لأن بناء السلطة التي تستند إليه هو السلطة القانونية ذات الطابع الموضوعي الرشيد<sup>2</sup>.

وينطلق النمط المثالي للبيروقراطية عند "فيبر" من مفهومي السلطة والشرعية، ويصنف "فيبر" السلطة إلى ثلاث أنماط أساسية يستند كل منها على أسس معينة للشرعية. وهي:

1-السلطة الملهمة: ويستمد هذا النمط شرعيته من الخصائص الغير عادية التي يتصف بها القائد أو الحاكم، وبطبع الأفراد أوامر القائد الملهم لاعتقادهم وإيمانهم به نظرا لتمييزهم عنهم.

2-السلطة التقليدية: وتستمد شرعيته من قدسية العادات والتقاليد، ويرث القائد مكانته ويدي الأفراد والتابعين ولأنهم له وحقه في ممارسته للسلطة عليهم.

3-السلطة القانونية: تستمد شرعيته من القواعد والقوانين الموضوعية.<sup>3</sup>

كما بنى "ماكس فيبر" نظريته في البيروقراطية على المبادئ التالية:

- تقسيم العمل إذ أن رواد هذه النظرية نادوا بضرورة تقسيم العمل وتحديده وفق قواعد ثابتة وعلى أساس التخصص الوظيفي.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي: إدارة المنظمات، الطبعة 1، دار النهضة العربية، بيروت، 2013، ص59

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور: الإدارة العامة، الطبعة 1، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص89

<sup>3</sup> اعتماد محمد علام، جلال إسماعيل حلمة: علم اجتماع التنظيم، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013، ص48

- توزيع الأعمال والأنشطة على العاملين بعد تحديد واجباتهم تحديدا دقيقا.
  - يختار العاملون على أساس الكفاءة والمعرفة الفنية.
  - ضرورة الفصل بين الملكية العامة والملكية الشخصية والتميز بين دخل الفرد وثروته الشخصية.
  - أن تتصف التعليمات بالثبات والعمومية والشمول<sup>1</sup>.
- توزع السلطة الأزمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت ووفقا لقواعد واضحة محددة وتحدد هذه القواعد مدى السلطة التي تمنح لعضو التنظيم البيروقراطي ونوع تلك السلطة.
- ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذا شكلا هرميا وبالتالي يوجد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة، حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا.
- إن الإدارة المكتنية تحتاج إلى الخبرة والتدريب ومن ناحية أخرى فحين يكتمل التنظيم البيروقراطي فإنه يتطلب عادة كل جهد ونشاط الموظف حتى ولو كانت ساعات عمله محددة<sup>2</sup>.
- نجد أن "ماكس فيبر" قد أقر مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية والتي تضبط سير العمل داخل المنظمات وضبط سلوك العاملين، وتحقق كفاءة التنظيم نتيجة قدرته على ممارسة درجة عالية من الضبط المستند إلى المعرفة، كما أن الأفراد يختارون على أساس الخبرة والكفاءة والمعرفة الفنية، وحتى تتم السيطرة على السلوك الإنساني داخل التنظيم لابد من وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل التنظيم التي يضمن السير الحسن للعمل في المنظمة.

### ثانيا: النظريات السلوكية

جاءت النظريات السلوكية كرد فعل للافتراضات التي قامت عليها النظريات الكلاسيكية المتمثل في أن الطاقة الجسدية للفرد هي العامل المؤثر في إنتاجيته وكان لها توجه أساسي هو زيادة الإنتاجية ومن أهم النظريات نجد:

1-العلاقات الإنسانية

2-نظرية التعلم

3-نظرية تدرج الحاجات (ابرهام ماسلو)

<sup>1</sup>منال طلعت محمود: أساسيات فيعلم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص28

<sup>2</sup>محمد عبد السلام: تطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي، دار الكتاب الحديث، مصر، 2008، ص113

## 1- العلاقات الإنسانية:

بدأت نظرية العلاقات الإنسانية في بداية عام 1930 وما بعدها وهذه النظرية تهدف إلى فهم الجوانب النفسية والاجتماعية للعمليات الداخلية، ومدى تأثيرها على الأداء وقد بدأت نظرية العلاقات الإنسانية تركز في البداية على العلاقات الرسمية ومدى إشباعها للعامل<sup>1</sup>، وتنسب النشأة الأولى لنظرية العلاقات الإنسانية إلى أعمال عالم الاجتماع الصناعي "التون مايوزملاءه بجامعة "هارفارد" وتجاربهم الشهيرة التي تعرف بتجارب مصنع "هاوثورن" التابع لشركة "يسترن الكثرليك" بشيكاغو، وهي التجارب التي جرت في الفترة ما بين أعوام (1927-1932) كان من نتائجها أن لفتت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية و أهميتها في السلوك ، حيث كشف "مايو" زملائه أن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلاها من حيث الإنتاجية أن العمال لا يسلكون ويجابهن الإدارة وسياستها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات غير رسمية<sup>2</sup>.

وركز هذا الاتجاه على الإنسان باعتباره محور العملية الإدارية وأنه العنصر المهم في العملية الإنتاجية وتهتم هذه الدراسة بالروح المعنوية للعاملين، وهدفت العلاقات الإنسانية إلى تحقيق تنمية المسؤولية المتبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، لتحقيق نتائج إيجابية والارتفاع بمستوى الكفاية الإنتاجية من خلال تنمية التعاون الاختياري بين العاملين التنبؤ بالحاجات والمشكلات الخاصة بالعاملين والعمل على منعها واستخدام كافة الوسائل التي تمكن من التعرف على هذه المشكلات ووضع حلول المناسبة لها سواء كان ذلك في صورة أجور أو ظروف عمل مناسبة أو توفير برامج تدريبية مناسبة<sup>3</sup>.

وقد ركزت العلاقات الإنسانية على مجموعة من المبادئ هي:

- أن القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد.
- أن الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض، وبينهم وبين رؤسائهم تسهم جميعا في تطوير علاقات العمل بشكل ايجابي يؤثر في الإنتاجية.
- أن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.

<sup>1</sup> منال طلعت محمود: المرجع السابق، ص30

<sup>2</sup> عقبي الأزهر: القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، أطروحة لنيل الدكتوراه، علم اجتماع التنمية،

جامعة الإخوة منتوري قسنطينة 2009 ص 130

<sup>3</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص72-73



- أن الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية، ومن ثم انتشرت مفاهيم المشاركة في الإدارة وتفويض السلطة واللامركزية الإدارية<sup>1</sup>.
- كما أن نظرية العلاقات الإنسانية توصلت إلى مجموعة من النتائج أبرزها:
- 1- تلعب الجماعات الغير الرسمية في العمل دورا هاما في تحديد اتجاهات الفرد وآدابه.
  - 2- هناك علاقة إيجابية بين أسلوب الإشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل.
  - 3- يحتاج المدير إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجته إلى مهارات فنية.
  - 4- يمكن حفز العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم الاجتماعية والنفسية: الاعتراف والتقدير والقبول الاجتماعي<sup>2</sup>.

وحسب هذه النظرية من الضروري الاهتمام بالجانب الإنساني باعتباره أساس العملية الإدارية واهتمت بدراسة وتفسير السلوك الإنساني على أسس علمية من خلال سعيها إلى زيادة الكفاية الإنتاجية عن طريق تنمية روح التعاون والتمتع بالحاجات والمشكلات الخاصة بالعاملين والسعي إلى وضع حلول مناسبة لها، سواء كان ذلك بتقديم مجموع الحوافز أو ظروف عمل جيدة، أو توفير برامج تدريبية تتناسب مع قدراتهم وطبيعة الوظائف التي يشغلونها.

## 2- نظرية التعلم:

تعتبر نظرية التعلم بمثابة القلب النابض لنظرية التدريب فبرامج التدريب ماهي إلا تطبيق لنظرية التعلم التي تتطوي على جهود واضعي ومصممي البرامج التدريبية الذين يعتقدون أن هذه البرامج ستكون فعالة في تعليم الأفراد فإن لم يتعلم الفرد الموضوع تحت التدريب فذلك يرجع إلى إغفال بعض نظريات التعلم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 31

<sup>2</sup> حسين حريم: مرجع سابق، ص ص 61 62.

<sup>3</sup> بن دريد منير: مرجع سابق، ص 69.

كما أن التعلم يساهم في تغيير سلوك، فلأننا لا نستطيع ملاحظة التعلم مباشرة فإننا نبحث عنه في أثره على السلوك، لكن ليست كل التغييرات في السلوك تعتبر من قبل التعلم فالتعب مثلا يحدث تغيرا في السلوك حيث تختفي التغييرات في السلوك بعد قسطا من الراحة<sup>1</sup>.

وقد قامت نظرية التعلم على مجموعة من المبادئ أساسية أهمها:

الحفز، قياس مدى التقدم في التدريب، إتاحة الفرصة للتطبيق العمل، تعلم الكل دفعة واحدة مقابل تعلم الكل على أجزاء، السرعة والدقة في عملية التعلم، ضرورة التركيز والاستيعاب والتفكير من جهة أخرى، ركزت هذه النظرية على إظهار الظروف الإيجابية والسلبية التي تؤثر على تطبيق التعليم في التدريب، فالظروف الإيجابية تتمثل في:

- ربط المعلومات الجديدة بالقديمة خلال تجربة المتدرب.

- تقديم المؤشرات الكافية تجعل المتدرب يعرف على الدوام مدى تقدمه.

- الاعتراف بإجابات المتدرب سواء كانت صحيحة أو خاطئة<sup>2</sup>.

أما الظروف السلبية التي تؤثر في التدريب فهي:

الظروف التي تسبب للمتدرب القلق والتوتر والخوف.

- الظروف التي تسبب للمتدرب الإحباط وتعيق رغبة المتدرب في التعلم.

- الظروف التي تنقص من احترام الذات لدى المتدرب وتجعله يحس بالإهانة وعدم الارتياح<sup>3</sup>.

اهتمت هذه النظرية اهتماما كبيرا بالتدريب وذلك لما له من مكانة خاصة في تعليم الأفراد، مما يؤدي إلى زيادة مردودية العمل كما ساهمت نظرية التعلم في التعرف على آليات وكيفية التعامل مع السلوك الإنساني في منظمات الأعمال وذلك من خلال ملاحظة مجموعة التغييرات التي تطرأ على سلوك العاملين.

<sup>1</sup>صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي: سلوك التنظيمي، الطبعة 10، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية، 2003م، ص157.

<sup>2</sup>بويكر فريدة: دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيمي، جامعة الصديق بن يحي، جيجل، 2014م، ص37.

<sup>3</sup>بويكري فريدة: المرجع السابق، ص39

## 3-نظرية تدرج الحاجات (1908-1970):

في إطار المدرسة السلوكية والعلاقات الإنسانية تعتبر أعمال "أبرهام ماسلو" حول الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في علم الإدارة، والمقصود بالحاجة هي عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه، وهذا المفهوم حيوي للمديرين لأن الحاجات تولد ضغوطا تؤثر في عمل وسلوكيات العاملين وتصرفاتهم، وأن هذه النظرية قائمة على أساس مبدئين الأول مبدأ الحرمان من الإشباع حيث أن الحاجات المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد أما الثاني فهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات لأن الحاجات في مستوى أعلى لا تفعل إلا بعد أن تكون حاجات الدنيا قد أشبعت<sup>1</sup>.

قام "ماسلو" بتقسيم حاجات الإنسان إلى خمس مستويات في سلم هرمي وهي كالتالي:

-**الحاجات الفيزيولوجية:** وهي التي تمثل الحاجات الأساسية لحياة الإنسان مثل: الأكل والشرب، الهواء وتشكل هذه الحاجات بداية القاعدة في الهرم أو المستوى الأول من الحاجات.

-**حاجات الأمان:** وهو الشعور بالأمن الجسمي والنفسي وتمثل المستوى الثاني في حاجات هرم ماسلو مع العلم أنه لا يتم إشباع هذه الحاجة حتى يتم إشباع المستوى الأول في الحاجات حسب مايراه "ماسلو" وهكذا بالنسبة للمستويات الأخرى.

-**حاجات الانتماء:** حاجة الفرد لأن يكون عضو في جماعة يتفاعل معهم ويتفاعلون معه.

-**حاجات تقدير الذات:** حاجة الإنسان للتقدير والاحترام من الآخرين وثقته بنفسه<sup>2</sup>.

- **حاجات تأكد الذات:** كل إنسان يتصور لنفسه وضعا مثاليا في المستقبل، إن حاجة الإنسان للوصول إلى هذا الوضع المثالي يسمى بحاجة تحقيق الذات ويتميز الأشخاص الذين ترتفع لديهم هذه الحاجة بالطموح والرغبة في الانجاز والاستقلالية لذلك ينصح البعض بتفويض هؤلاء الأشخاص في سلطة اتخاذ القرار، حيث يساعد ذلك على إشباع حاجاتهم إلى الاستقلالية لدى هذا النوع من الناس قد يدفعهم إلى الانعزال وبسبب هذه الانعزالية فإنهم قد لا يصلحون لأن يكونوا قادة ناجحين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>أحمد ماهر: مرجع سابق، ص ص 67 68

<sup>2</sup>فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 81

<sup>3</sup>أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، المكتبة العصرية، 2003، ص 15

كما أن نظرية "ماسلو" قامت على مجموعة من المفاهيم أهمها:

-وجوب إشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل الحاجات العليا.

-إذا أشبعت حاجة ما فهي لاتعد دافعة للسلوك.

-هناك شبكة من الحاجات المتتالية تؤثر في سلوك الفرد.

-إن سبيل إشباع الحاجات العليا أكثر من تلك المتوفرة لإشباع الحاجات الأولية<sup>1</sup>

وطبقاً لنظرية "ماسلو" أن الحاجة الأدنى لها الأولوية ويجب إشباعها قبل غيرها، فالحاجة الأعلى لا تتحقق إلا بعد تحقيق الحاجة الأدنى منها، فلا يمكن للفرد أن يحقق حاجة معينة قبل أن تسبقها الحاجة الغير مشبعة تؤثر على مختلف السلوكيات في حين أن المشبعة لا تعد دافعا للسلوك.

### ثالثاً: النظريات الحديثة

في الوقت الذي كان فيه تيار العلاقات الإنسانية سائداً ومنتشراً، كان هناك تيار آخر من الفكر التنظيمي أكثر عمقا، فبعد أن كانت النظريات الكلاسيكية تركز على العمل والهيكل التنظيمي جاء "سيمون" و"برنارد" ووضعاً أساساً جديداً للنظر إلى التنظيم باعتباره اجتماعياً يقوم باتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

ومن أبرز هذه النظريات نجد:

-نظرية اتخاذ القرار.

-نظرية النظام التعاوني.

#### 1-نظرية اتخاذ القرار:

يعتبر اتجاه اتخاذ القرار أحد مدارس التنظيمات وهي تعني البحث النهائي والإرادة المحددة للصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول إلى وضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية، وظهر هذا الاتجاه نتيجة للجهود التي أسهم بها بعض العلماء أمثال "سيمون"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>فيصل حسونة: المرجع السابق، ص81

<sup>2</sup>علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص185

<sup>3</sup>حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص87.

يرى "سيمون" أن التنظيم عليه أن يتخذ كافة الخطوات التي تمكنه من صياغة قرارات رشيد وقويمكن تحقيق ذلك بوسيلتين أولهما تحديث نطاق المسؤولية أي تحديث مسؤولية الفرد حتى يكون له أهداف محددة توجهه أثناء اتخاذ قراراته والوسيلة الثانية تثبت القواعد والإجراءات الرسمية ووضع الميكانيزمات تمثل الأوامر والتعليمات الرسمية وبرامج التدريب ووسائل الاتصال التي تساعد على تقليل عدد الحلول البديلة التي يجب أن يأخذها الفرد باعتباره، كما أشار "سيمون" أن التنظيمات تقوم على أسلوبين تقسيم العمل والتخصص، حيث يقسم العمل على أساس القوة بناء على ذلك نجد أن هناك وظائف أداء ووظائف اتخاذ القرار<sup>1</sup>.

كما يعتبر التدريب من الأساليب الهامة فيما يتعلق بإمكانيات الفرد على اتخاذ القرارات، ذلك أن التدريب هو الضمان الذي يجعل الفرد يتخذ القرارات منسقة مع الأهداف التنظيمية الهامة<sup>2</sup>.

كما تتأثر عملية اتخاذ القرار بمتخذي القرار، وهم الأفراد والجماعات الذين يتمتعون بحق اصدار القرار ولذا تنحصر عملية اتخاذ القرار في مدخلين الفردي والجماعي وتحتاج في عملية اتخاذ القرار إلى قيادات معينة لرقابة على عمليات التشغيل اليومية، وفي ضوء هذا يمكن القول أن القرارات الفنية تتطلب الالتزام بأساليب وقواعد وأوامر معينة خاصة بعمليات رقابية مخططة، ويعني هذا أن القرارات محددة مسبقا وعلى متخذ القرار الالتزام بها كما تتأثر عملية اتخاذ القرار بقدرات الفرد وخصائصه الذهنية والجسمانية، ومن بين هذه الخصائص الهامة العوامل الشخصية التي تأثر في اتخاذ القرار من خلال الثقة واحترام الذات والمعتقدات الشخصية<sup>3</sup>.

إن السلوك التنظيمي هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجرى في التنظيم وبالتالي فإن فهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به يقتديان دراسة كيف تتخذ القرارات التنظيمية؟ وما هي المؤشرات التي تحددتها؟<sup>4</sup>

<sup>1</sup> طلعة إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم والعمل، دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007م، ص 114-115.

<sup>2</sup> محمد علي محمد: مرجع سابق، ص 183.

<sup>3</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص 90.

<sup>4</sup> علي السلمي: المرجع السابق، ص 192.

إن هذه العمليات تشترط على المؤسسة للوصول إلى أهدافها أن تلتزم الأفراد في سلوكهم في قرارات المتخذة في المستويات العليا وذلك باستخدام أساليب مختلفة من التأثير على أعضاء وهذه العناصر تؤثر بدورها بصنع القرار وتحدث طبيعته<sup>1</sup>.

إن هذه النظرية ركزت على التنظيم كوسيلة للوصول إلى صياغة القرارات الرشيدة وذلك الاعتماد على كافة الخطوات، كما ركزت على أهمية التدريب في اتخاذ القرارات الرشيدة فهو الضامن الذي يجعل الفرد يتخذ قرارات منسقة مع الأهداف العامة، كما أن السلوك هو نتيجة لعملية اتخاذ القرارات التي يلتزم بها الفرد.

## 2-نظرية النظام التعاوني

يرى "شستر برنارد" أن التنظيم عبارة عن نظام تعا وني يقوم على أساس تعاون مجموعة من أفراد من أجل تحقيق هدف محدد والتنظيم بهذا المنطق يمثل وحدة فرعية في نظام أكبر من ناحية، كما أن يضم وحدات منه من ناحية أخرى وتمثل هذه الوحدات في مجملها مختلف الأنساق والتنظيمات التي تكون المجتمع الكلي<sup>2</sup>.

فالتنظيم إذن نظام مفتوح وهناك مجموعة من الاستنتاجات مترتبة وهي:

- أن المناخ المادي المحيط يمثل جزءا أو عنصرا رئيسيا في التنظيم وبالتالي، فإن تشكيل التنظيم يجب أن يتوافق مع خصائص هذا المناخ.
- أن المناخ الاجتماعي المحيط يمثل أهم وأكثر خطوة في تأثير على التنظيم ويصل تأثير هذا المناخ الاجتماعي إلى تنظيم بوسائل مختلفة منها الأفراد اللذين يلتحقون بعضوية التنظيم أو يتعاملون معه من خلال إيصال التنظيم بغيره من التنظيمات في المجتمع<sup>3</sup>.

وأشار "برنارد" إلى أربعة تقسيمات مميزة للأنساق التعاونية توجد داخل التنظيمات بالفعل وهي:

-تظهر في علاقات البيئة الفيزيقية

-وبالبيئة المجتمعية.

-وبالأفراد.

<sup>1</sup>لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص 101.

<sup>2</sup>بو بكرى فريدة: مرجع سابق، ص-ص45،44.

<sup>3</sup>علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ص186

-وفي علاقات وثيقة بعدة متغيرات تنظيمية أخرى.<sup>1</sup>

ويعتقد "بيرنارد" أن قيام التنظيم يترتب عليه بضرورة ظهور ظاهرة التخصص الذي يعبر عن حالة من التوافق والترابط بين جهود أعضاء التنظيم في سبيل الوصول إلى الأهداف المشتركة، ويقوم التخصص على أساس خمس كالتالي:

-التخصص على أساس جغرافي.

-التخصص على الأساس الزمني.

-التخصص على أساس الأشخاص الذين يؤدي لهم العمل.

-التخصص على أساس طبيعة الأشياء التي يجرى عليها العمل.

-التخصص على أساس طرق أو أساليب العمل.<sup>2</sup>

كما يعتبر "بيرنارد" التنظيم نظام من الأنشطة أو القوة الشخصية المنسقة بوعي وشعور، ويعمم هذا التعريف على جميع التنظيمات وفي شتى المجالات سواء الصناعية أو العسكرية أو الحكومية أو غيرها. والتنظيم يعتبره نظاما تعاونيا يعتمد على فعالية وتعاون أعضائه من ناحيته، كما أن استمرار وجوده يتوقف على قدرته في تحقيق أهدافه من ناحية أخرى.<sup>3</sup>

اعتبر "شستر بيرنارد" التنظيم نظام تعاوني يقوم على أساس التعاون بين أعضائه أن أساس استمرار هذا النظام قائم على استمرار هذا التعاون وقدرته على تحقيق مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها كما يؤكد "بيرنارد" على أن التخصص ظاهرة ضرورية في قيام التنظيم الذي يعبر عن حالت التوافق والترابط بين جهود أعضاء التنظيم.

<sup>1</sup>حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص102

<sup>2</sup>علي السلمي: المرجع السابق، ص190

<sup>3</sup>بويكري فريدة: مرجع سابق، ص46

## الفصل الثالث: ماهية التدريب

تمهيد

المبحث الأول: أهمية التدريب

المبحث الثاني: مبادئ التدريب

المبحث الثالث: أهداف التدريب

المبحث الرابع: فوائد التدريب

المبحث الخامس: متطلبات العملية التدريبية

المطلب الأول: أنواع التدريب

المطلب الثاني: أساليب التدريب

المطلب الثالث: اتجاهات التدريب

المطلب الرابع : مجالات التدريب

المبحث السادس : مراحل العملية التدريبية

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية

المطلب الثالث: تنفيذ ومتابعة البرامج التدريبية

المطلب الرابع : تقييم البرامج التدريبية

خلاصة الفصل



**تمهيد**

للتدريب أهمية كبيرة داخل المؤسسات التي تعتمد عليه لزيادة الإنتاجية فهو يهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف وإكسابهم المهارات والخبرات الهادفة إلى تطوير العاملين بغرض تحسين الإنتاج، ولهذا سنتناول في هذا الفصل ماهية التدريب التي تشمل الأهمية، المبادئ، الأهداف والفوائد مع تحديد متطلبات العملية التدريبية التي تقوم على تحديد الأنواع والأساليب والاتجاهات والمجالات المختلفة للتدريب وفي الأخير سنتطرق إلى مراحل العملية التدريبية وذلك من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتنفيذها ومتابعتها وتقسيمها.

### المبحث الأول: أهمية التدريب

إن عملية التدريب لا يمكن أن تخلق الانسان الواعي المتفتح ولكنها فرصة ذهبية تتاح للأفراد للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل وترجع أهمية التدريب إلى المزايا العديدة التي تحصل عليها من ورائه ويكتسب التدريب أهمية بالغة في الادارة وتكمن أهمية التدريب فيما يلي:

- أن التدريب هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والادارية، فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.

- إن التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد.

- إن كل العاملين تقريبا في المنظمة يحتاجون للتدريب فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى.<sup>1</sup>

- العمل على تعديل سلوك الأفراد والجماعات والاتجاهات أيضا.

- توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

- إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين.

- رفع مستوى كفاءة وفعالية العاملين.

- رفع مستوى الكفاية الإنتاجية.

- إتاحة الفرص لصقل المهارات واكتساب الخبرات.<sup>2</sup>

إذن فالتدريب له أهمية كبيرة في الرقي بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي للمنظمات عامة والأفراد خاصة، وذلك من خلال اكتساب الأفراد لمجموعة من المهارات والقدرات التي تعمل على تحسين عمل المنظمات وتحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> عادل حر حوش، مؤيد سعيد سالم: الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة 2، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص132.

<sup>2</sup> هاشم حمدي رضا: التدريب الاداري - المفاهيم والأساليب - الطبعة 1، دار راية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص25.

## المبحث الثاني: مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية إلى مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية ويمكن إيجازها فيما يلي:

- 1-**الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفق للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.
  - 2-**الهدف:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعة ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع والزمان والمكان ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.
  - 3-**المنطق:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
  - 4-**الاستمرارية:** وهذا يعني أن على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يصنعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمر في جميع جوانب الحياة وبخاصة في أساليب العمل وأدواته<sup>1</sup>
  - 5-**الشمول:** بمعنى أن التدريب يوجه إلى العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، وأنه يشمل جميع الفئات الوظيفية في الهرم الوظيفي.
  - 6-**التدرج:** أي أن تنفيذ التدريب يبدأ بمعالجة الموضوعات السهلة، ثم يتدرج إلى ما هو أصعب، وهكذا حتى يصل إلى معالجة المشكلات الأكثر صعوبة وتعقيدا.
  - 7-**النظام المفتوح:** هو مركب متكامل يتكون من عدد من العناصر الفرعية تتفاعل وتتنظم معا بشكل متناسق وتسعى إلى غاية مشتركة وهو أكبر من مجموع أجزائه، وتتمثل السمة الأساسية للنظام في قدرته على الإحساس بتغيرات والبيئة الخارجية المحيطة به.
  - 8-**مواكبة التطور:** بمعنى أن يأتي التدريب لإشباع الاحتياجات التدريبية المستقبلية للعاملين<sup>2</sup>.
- بناء على ما سبق يتضح لأن للتدريب مجموعة من المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها، فأى منظمة تسعى لأن يكون لها وزن اقتصادي يجب عليها مراعاة مبادئها والعمل بها لتحقيق ما تطمح إليه.

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية (الأسس والعمليات)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص53

<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص390

### المبحث الثالث: أهداف التدريب

للتدريب مجموعة من الأهداف الأساسية أهمها:

- المساعدة على تحفيز العاملين على استمرارهم في عمليات التعلم وتدريبهم على كيفية التعلم.
- حماية العاملين والمنشأة من الوقوع في الخطر.
- إكساب المتدرب بالمهارات التي يحتاجها في عمله.
- مساعدة العاملين على تأدية المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم والتي لا يقومون بتأديتها.<sup>1</sup>
- احداث قدرة من التغيير في الموظف العام يجعله يمارس الأنشطة المتعلقة بواجبات وظيفته ومسؤولياتها بروح ودوافع ذاتية وبواعث تلقائية.
- يهدف التدريب أحيانا إلى ابراز الإطار القانوني لواجبات الوظيفة ومسؤولياتها حتى يأتي عمل الموظف العام صحيحا وشرعيا أي متفقا مع القانون.
- تحقيق بعض الأهداف الاقتصادية في نفقات التنظيم بغية تقليلها خلال ممارسة الموظف العام لأنشطة وظيفته.<sup>2</sup>
- ايجاد صف ثاني مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لا مركزية الأداء، وفي الحل محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل لمواقع أخرى.
- تنمية وعي المتدربين بالمستجدات التربوية، وتفهم التوجهات الحديثة والأسس التي قامت عليها.
- الاستفادة من خبرات ومعارف ومهارات المصادر البشرية في تطوير وتنمية معارف ومهارات العاملين.
- اتاحة الفرص أمام المتدربين لفهم العلاقات الوثيقة بين النظرية والتطبيق في التربية والتعليم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر: إدارة العمليات التدريبية (النظرية والتطبيق)، الطبعة 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 65

<sup>2</sup> سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 443

<sup>3</sup> عثمان فريد رشدي: التدريب المهني، دار راية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 17 18

ويمكن القول أن الهدف الاساسي للتدريب هو اكساب الأفراد المهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء وظيفتهم بفعالية.

### المبحث الرابع: فوائد التدريب

سنحاول حصر نوعين من الفوائد على مستوى الفرد والمنظمة:

#### 1-فوائد التدريب للمنظمة:

-تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.

-تحسين معنوية العاملين.

-يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية.

-تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته.

-تتمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة.

-تخفيض الحوادث وإصابات العمل.

- تحليل التكاليف في المجالات الفنية والادارية.<sup>1</sup>

#### 2-فوائد التدريب للأفراد:

-يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم مهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.

-يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاغتراب والصراع داخل المنظمة.

-يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.

-يتيح للفرد تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل والحديث والاستماع.

<sup>1</sup> حسن ابراهيم بلوط: ادارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص133

-يقدم للأفراد معلومات جيدة في كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.

-يقلل من دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها.

إن فالتدريب لديه مجموعة من الفوائد التي يقوم بإحداثها سواء على مستوى المنظمة وذلك ما يحدثه من نتائج ايجابية وتحقيقه مستوى عال من الانتاجية وبالنسبة للأفراد من خلال اكسابهم لمجموعة من المهارات والقدرات.

### المبحث الخامس: متطلبات عملية التدريب

#### المطلب الأول: أنواع التدريب:

يتنوع تدريب العاملين إلى أنواع متعددة بالنظر إلى الاعتبارات المختلفة التي ينظر من خلالها إليه ولعل من أنواع التدريب:

#### -أولاً: التدريب حسب نوع الوظائف:

1-التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها: أعمال الكهرباء والميكانيكية وغيرها.

2-التدريب التخصصي: يتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال: المحاسبة وهندسة الانتاج.

3-التدريب الاداري: يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الادارية والاشرفية اللازمة لتقلد المناصب الادارية الإشرافية الوسطى أو العليا.

4-التدريبالإشرافي: ويشمل هذا النمط من التدريب تدريب المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الاشراف والتعامل مع الأفراد تحت ظل مسؤوليتهم لغرض نيل رضاهم وتوجههم نحو تحقيق الأهداف مع الأفراد المراد انجازها وغالبا ما يشمل هذا النوع من التدريب معلومات عن التنظيم الرسمي وغير الرسمي والصراعات العمالية وأنماط القيادة.

5-تدريب المتدربين: ويتم تدريب المتدربين في المنظمة بغية قيامهم بدورهم التدريبي في إطار مختلف البرامج التدريبية اذ أن تدريب المتدربين لا يقتصر على النواحي الفنية البحتة، التي تركز على إتقان المهارات والمعارف المهنية والتخصصية، وانما يمتد ليشمل الجوانب المتعلقة بعلم النفس والعلاقات الانسانية.<sup>1</sup>

**ثانيا: التدريب وفق الزمن: وينقسم إلى:**

1-التدريب قصير الأجل: وغالبا ما يستغرق هذا النوع من التدريب فترة أسبوع إلى ستة أسابيع وفيإطار هذا النمط التدريبي يتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفة أو مركزة، حيث يقوم المدرب عادة بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التدريبي دون الدخول بالتفاصيل التي يتطلبها البرنامج.

2-التدريب طويل الأجل: في هذا النوع من التدريب يمتد إلى سنة أو أكثر،ومن المزايا التي يتسم بها هذا النمط من التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية وكافية حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة أكبر بكثير قياسا بالتدريب قصير الأجل، كما أن المدرب يمتلك الوقت الكافي لدخول في التفاصيل التي يرغب بإيصالها للمتدرب.<sup>2</sup>

**ثالثا: التدريب وفق المكان:**

1-التدريب داخل الشركة: قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة، سواء بمدربين من داخل أو خارج الشركة وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج.

2-التدريب خارج الشركة: تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وادوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة وربما خارج الدولة، وذلك من خلال شركة تدريب خاصة.

<sup>1</sup>خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص ص 141 142.

<sup>2</sup>خضير كاظم، ياسين كاسب الخرشة: المرجع السابق، ص142.

3-برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة، وهي برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.<sup>1</sup>  
وهناك أنواع أخرى للتدريب نجد منها:

1-تدريب التعيين: هو تأهيل المرشح أو الموظف تأهيلا تخصيصيا دقيقا لشغل وظيفة معينة ويكثر الالتجاءوتزداد أهميته في البلاد. وهو نوعان:

أ-التدريب السابق على التعيين: فلا يكون المتدرب خلاله موظفا، وانما مرشحا لتوالي وظيفة من الوظائف.

ب-التدريب اللاحق على التعيين: ففيه يتم تعيين الموظف ثم ينال قبل تسلم العمل قسطا من التمرين العملي في المجالات المتصلة بوظيفته.

2-تدريب الاتقان: يهدف هذا النوع من التدريب الى الارتفاع بمستوى أداء الموظف لمهام وظيفته التي يتولاها من قبل، وذلك عن طريق تزويد الموظف بأحدث المعلومات وطرق العمل.<sup>2</sup>

3-تدريب التحويل: يهدف هذا النوع من التدريب إلى إعادة تأهيل الموظف ليتمكن من الاطلاع بأعباء وظيفة أخرى مغايرة لتلك التي يشغلها، حيث يجوز نقل موظف الجهاز الاداري من وظيفة لأخرى تحقيقا لحسن سير العمل داخله بصورة منتظمة.

للتدريب عدة أنواع فكل نوع من الأنواع يتماشى مع البرنامج التدريبي المراد تنفيذه ومع الاحتياجات التدريبية التي تم اختيارها.

### المطلب الثاني: أساليب التدريب:

تتعدد الاساليب المستخدمة في ممارسة التدريب وذلك وفقا للغرض منه والأفراد المتدربين وتتمثل أهم هذه الأساليب في:

<sup>1</sup>عثمان فريدشيد: مرجع سابق، ص 24

<sup>2</sup> ماجد راغب الحلو: علم الادارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2007، ص ص 223 224.



1-المحاضرات:أسلوب تدريبي أكاديمي قديم لنقل المعلومات بطريقة رسمية لمجموعات كبيرة وبالمعلومات والمفاهيم والبياناتعن طريق شخص علمي /محاضر له صفات تؤهله في عرض مفاهيمه ومعلوماته من حيث ما يأتي:

-الإلقاء المناسب الذي يثير اهتمام المتدربين ويمكن من إيصال المعلومات والافكار إلى الآخرين بسهولة ووضوح.

-الإمكانية على تقديم وقت المحاضرة بحيث يكون ثلث للمحاضرة والثلثان الباقيان للمناقشة والحوار والأسئلة.

2-المناقشة: ويتم فيها تبادل المعرفة والأفكار والآراء بين المتدربين وبين المدرب بحرية وهي أحد الأساليب التي تصلح عندما تكون المعلومات عرض للمناقشة أو عندما ترغب في استنتاج أو تغيير الاتجاهات، بحيث يكون المتدربين الأكثر استعدادا لتغيير اتجاهاتهم بعدالمناقشة، بعكس الحال إذا قمنا باختيارهم أثناء المناقشة بضرورة تغيير اتجاهاتهم.<sup>1</sup>

3-المؤتمرات: حيث المناقشات والحوارات مدخل تعاون وحل المشكلات ففي هذا الجانب يجتمع الأفراد أو العمال لتبادل وجهات النظر والمعارف الجديدة والخبرات لحل مشكلات محددة، حيث يقع على رئيس المؤتمر مسؤولية كبيرة تتمثل في الاعداد والتخطيط للمؤتمر وادارة أعماله بحيث لا تتطرق الدراسة أو البحث إلى موضوعات أخرى خارجة عن نطاق أهداف المؤتمر، كذلك رسم خطة جيدة لتحقيق هدف المؤتمر.<sup>2</sup>

4-دراسة الحالة: وهي عبارة عن مجموعة من الأحداث والظروف يقوم المتدرب بدراستها وينقسم أسلوب دراسة الحالة إلى:

-الدراسة التي يقوم فيها المتدرب بتشخيص أسباب حدوث مشكلة معينة.

- الدراسة التي يقوم فيها المتدرب بحل مشكلة معينة.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح محمد: التنمية الاجتماعية من منظور الممارسات المهنية للخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003، ص229

<sup>2</sup> بن دريد منير: مرجع سابق، ص ص 122 123.

فهو أسلوب يصلح في النظر إلى المشكلة أو إلى ظروف معينة نظرة متأنية بعيدا عن الضغوط التي تتوفر في المواقف الحقيقية.<sup>1</sup>

5-التدريب باستخدام الانترنت: يعد التدريب من خلال هذا الاسلوب أمرا واردا فهناك برامج لتدريب الأفراد على التفاعل مع شبكة المعلومات الدولية "الانترنت" مثل برنامج "roadmap" والذي ابتكرته جامعة "alabama" في شكل برنامج مراسلة باستخدام البريد الإلكتروني "mail-e" والذي يتضمن مجموعة من الجلسات التدريبية.

6-التدريب في مراكز تدريب متخصصة: بموجب هذه الوسيلة التدريبية يتم التدريب في ظروف مماثلة لظروف العمل داخل مراكز أو قاعات تدريبية متخصصة تابعة للمنظمة أو التابعة للاتحادات مهنية معينة وبذلك تتفادى تعطل العمل في مكان العمل الفعلي، بسبب الجهود التدريبية وتعليمات المدرب فضلا عن التركيز على تعليم الفرد مهارات جديدة، وتكون هذه المراكز التدريبية عادة مجهزة بألات ومعدات واجهزة مماثلة إلى حد كبير لتلك التي تستخدم في مكان العمل.<sup>2</sup>

تتعدد الاساليب التدريبية داخل المنظمة لذلك يجب اختيار الاساليب التي تستخدم في نقل المعلومات من المتدرب بطريقة مناسبة وذلك من أجل اوصول المعلومات بطريقة سهلة.

### المطلب الثالث: اتجاهات التدريب:

إن للتدريب ثلاثة اتجاهات رئيسية هي:

1-اتجاه نظري:ويستهدف هذا الاتجاه تزويد المتدرب بمعلومات جديدة هو في حاجة اليها وتصحيح المعلومات الخاطئة التي لديه، وتذكيره بمعلومات هامة يحصل عليها من قبل المؤسسات التعليمية التي تخرج منها.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح محمد: المرجع السابق، ص230

<sup>2</sup> زكي محمود هاشم: ادارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والتوزيع، الكويت، ص423

2- **اتجاه عملي:** ويستهدف هذا الاتجاه إلى إكساب المتدرب مهارات جديدة تساعد على القيام بعمله بكفاءة وفعالية أكثر، كذلك قد يهدف الاتجاه العملي إلى تحسين مستوى المهارات الموجودة بالفعل لدى المتدرب، بما يساهم ذلك في ارتفاع معدلات أداء لعمله وإتقانه بأكبر درجة ممكنة.<sup>1</sup>

3- **اتجاه نفسي وسلوكي:** يرمي إلى تطوير سلوك الفرد والعمل على تنمية الجوانب الإيجابية في السلوك والتي تتصل بعادات العمل بحيث يتم التخلص من العادات الغير جيدة، واحلال عادات تتماشى مع الآداب العامة بالمجتمع وتنمي من قدرة المختص الاجتماعي على التعامل مع الأحداث بفعالية أكثر ومن الشروط التي يجب توفرها في تدريب كي يصبح فعالا هي:

- أن يكون التدريب تلبية للاحتياجات التنظيمية المحددة.

- أن يكون هناك دافع للتعليم والنمو لدى المتدرب والجهة التي يعمل بها.

- أن يرسم برنامج التدريب وينفذ من قبل مدربين أكفاء، يستخدمون الأساليب التي تناسب الاحتياجات التدريبية.<sup>2</sup>

في إطار ما سبق يعتبر التدريب وسيلة أساسية تمكن الفرد من تكوين نفسه من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق أهداف المنظمة واستغلال ما تحصل عليه من مهارات وقدرات لرفع من مستواه العملي.

### المطلب الرابع: مجالات التدريب

للتدريب عدة مجالات أهمها:

1- **المعرفة:** مساعدة المتدرب على تعلم وفهم الحقائق والمعلومات والمبادئ.

2- **المهارات:** هي أي تصرف يقوم به المتدرب مثل إصلاح المعدات، الاختزال.

3- **الأساليب:** يتضمن الأسلوب عادة تطبيق المعرفة والمهارة في موقف دينامي، ونقصد به طريقة التفكير والسلوك مثل: قيادة السيارة.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص74

<sup>2</sup> طاهر مجاهدي: التدريب المهني وأثره على الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2002م، ص21.

4-الاتجاهات: ويقصد بها الاتجاهات الممكن تعديلها أو تغييرها فهناك عوامل كثيرة، تأثر في اتجاهات الفرد ومعتقداته لذلك يركز التدريب على السلوك الممكن تعديله.

5-الخبرة: ويختلف هذا المجال عن المجالات السابقة حيث لا يمكن تعلمها، داخل قاعة التدريب وإنما هي نتاج الممارسة والتطبيق العملي، لمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف.<sup>1</sup> إذا فالتدريب لديه أهمية كبيرة على المتدرب، فالتدريب يمس جوانب المختلفة التي تتعلق بالفرد العامل، من حيث المعرفة والمهارات وتأثير على اتجاهات الأفراد وتعديلها وزيادة الخبرة والكفاءة لديه.

### المبحث السادس: مراحل العملية التدريبية

#### المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

تتمثل الحاجات التدريبية في أبسط صورها الفرق بين الإمكانيات والقدرات والمهارات والمعارف المتوفرة حالياً في الفرد وتلك التي يجب أن تتوفر فيه، وتعد هذه المرحلة من أهم العناصر في تصميم البرنامج التدريبي، لأن التحديد الدقيق للحاجات التدريبية يجعل من النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً وواقعياً، ويوفر كثيراً من الجهود والنفقات،<sup>2</sup> فالاحتياجات التدريبية هي جملة التغييرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد، بقصد تطوير أدائها والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج.<sup>3</sup>

#### 1-خصائص الاحتياجات التدريبية:

-اختلاف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من منظمة إلى أخرى فقد تكون مخططة تبني على تحليل ومراجعة دقيقة لاحتياجات المنظمة وقد تكون غير مخططة وغير منظمة.

-اختلاف الاحتياجات التدريبية في منظمة ما عن الاحتياجات التطويرية في المنظمة نفسها، فإذا كانت الأولى تصف الظروف الفعلية المتعلقة بدور الأفراد في أداء المنظمة، فإن الاحتياجات التنظيمية تختلف عنها في أنها تتعلق بنمو وفعالية الفرد في المنظمة.

<sup>1</sup> عبد الرحمان توفيق: المدرب الفعال، 2010م، ص 05.

<sup>2</sup> رحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص 298.

<sup>3</sup> زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز: مرجع سابق، ص 130.

-صعوبة حصر الاحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي في ظل سرعة التغيرات.

-صياغة الاحتياجات التدريبية في شكل أهداف تدريبية.<sup>1</sup>

إذا فالاحتياجات التدريبية هي ما يجب تغييره في المعارف ومكتسبات واتجاهات الأفراد وذلك بهدف تحسين أدائهم وتجاوز نقائصهم إذ نجدها تتميز بالخصوصية وكل منظمة لها احتياجاتها الخاصة التي تميزها عن المنظمات الأخرى.

## 2-أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تكمُن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يلي:

-تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية حاسمة ومهمة جدا من أن أجل تحقيق الفعالية للبرنامج التدريبي ، حيث أنها الأساس الذي تبنى عليه العملية التدريبية.

-تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المؤشر العلمي والدقيق الذي يوجه التدريب في الاتجاه الصحيح.

-تساعد في التركيز على أهمية توصيف الوظائف وبالتالي فإن ذلك يشجع المنظمة على العمل ببطاقة الوصف الوظيفي للوظائف في المنظمة.

-تساعد في التركيز على أهمية تقييم الأداء وبالتالي فإن ذلك يشجع على اهتمام المنظمة وتركيزها على أهمية سجلات عملية تقييم الأداء والتي تساعد على توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الموظف.<sup>2</sup>

-إن تحديد الاحتياجات التدريبية يوصل إلى قرارات فعالة وسليمة باتجاه التخطيط والتصميم ويوصل إلى حقائق علمية من واقع مشكلات العمل والكشف عن معوقات العمل.

-إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر عملية ديناميكية مستمرة.

<sup>1</sup>نادر أحمد أبو شيخة: مرجع سابق، ص 398-399.

<sup>2</sup> عطا الله محمد تيسير الشريعة: إدارة العملية التدريبية، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص99.

-إن الاحتياجات التدريبية تعطي ضوء كاشفا عن مستوى الأفراد المطلوب تدريبهم وعددهم عن مجال التدريب المطلوب.

-إنه فرصة لترقية الأفراد الحاليين ونقلهم إلى مواقع متقدمة ثم توظيف أفراد جدد.<sup>1</sup>

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي الأساس الذي تقوم عليها العملية التدريبية لما لها من أثر كبير على المنظمة عامة والأفراد خاصة، فهي تساعد على كشف مستوى الأفراد وتحديد النقائص لديهم، كما تساهم في الكشف عن المشكلات والمعوقات التي تعيق العمل داخل المنظمة.

### 3-أساليب الاحتياجات التدريبية:

حتى تحصر ادارة التدريب هذه الاحتياجات يمكن أن نستخدم الطرق التالية بالتتابع:

أ-**إجراء تحليل تنظيمي:** يتطلب اجراء التحليل التنظيمي اجراء تحليل لوضع وحالة المنظمة ككل وحصر المشاكل التي تعاني منها والتي يمكن معالجتها بالتدريب، في هذه الحالة يتم التحليل بمؤشرات عامة عن حالة المنظمة: النجاح، الربحية، الفاعلية، النمو، تحديث المعارف ... إلى غير ذلك من مؤشرات تعكس حالة المنظمة عموماً.

ب-**إجراء تحليل العمليات:** يتطلب تحليل العمليات تحليل عمليات معينة يتبين بأنها السبب الأهم للمشاكل لتحديد أسبابها ذات الصلة بالتدريب، وغالبا ما يتم تحليل العمليات بعد اجراء التحليل التنظيمي فقد يكشف تحليل العمليات بأن السبب الرئيسي لمشكلة الكفاءة هو العاملين في أقسام الانتاج أو أن سبب ضعف الفعالية في تحقيق هدف اضافة منتج جديد.<sup>2</sup>

ج-**تحليل الفرد:** يركز هذا الأسلوب على مدى قيام الموظف بأداء واجبات ومسؤوليات وظيفته في محاولة لتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات وسلوكيات العمل اللازمة لتطوير أدائه وبناء عليه فإن عملية التحليل هنا تنصب على الموظف نفسه لا على الوظيفة ويتبع عادة في تحليل بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية عدة طرق منها:

-الملاحظة وذلك بغرض التعرف على مستوى أداء الموظف لواجبات ومسؤوليات وظيفته.

<sup>1</sup> حسن أحمد الطعاني: الدريب الإداري المعاصر، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص165.

<sup>2</sup> سعاد نائف برونوطي: ادارة الموارد البشرية، الطبعة 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص44-48.

-مراجعة تقارير أداء العاملين للوقوف على نقاط الضعف في أداءهم وبالتالي تحديد ما يمكن معالجته عن طريق التدريب.

- مراجعة سجلات العاملين للوقوف على مؤهلات وخبرات العاملين والدورات التدريبية.<sup>1</sup>

اذن فأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية لا تخرج عن اجراء تحليل تنظيمي لوضع المنظمة واجراء تحليلي لعملياتها الذي يكشف عن أسباب مشكلات المنظمة وتحليل الفرد الذي يركز على مدى أداءه لوظيفته.

#### 4- طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتمثل أهم الطرق المستعملة في عملية جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يلي:

أ-المقابلة: تمثل المقابلة مواجهة بين مسؤول التدريب والمتدربين المتحصلين بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية، وعند اجراء المقابلة لا بد من مراجعة الاسئلة لأكد من أنها تستجيب لهدفها وأن يستمع المقابل بعناية للمتدربين المحتملين، ولا يذهب إلى استنتاج الإجابات.

ب-الاستبيان: تتمثل في استمارة تتضمن عدد من الأسئلة مطلوب الاجابة عنها، ويضعها مسؤول التدريب بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية إلا أنه لا بد من مراعاة عدة شروط عند اعدادها: أن تكون الاسئلة واضحة لا لبس فيها وألا تكون صعبة.

ج-الاختبارات: قد تكون شفوية أو كتابية يلجأ اليها مسؤول التدريب بهدف التوصل والتعرف على الاحتياجات التدريبية وتستخدم من أجل تحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء.<sup>2</sup>

د-تقويم الأداء: تشير عملية تقويم الأداء إلى العملية التي تشمل قياس كفاءة الموظف من أجل كشف أوجه القوة والضعف في أدائه، ويعتبر تقويم الأداء مدخل رئيسي لتطبيق سياسة موضوعية للترقيات، حيث يستخدم تقويم الأداء في ترشيح الأفراد لشغل الوظائف الأعلى عند اختيار الموظف الأنسب لهذه

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة: مرجع سابق، صص403،404.

<sup>2</sup> بو عريوة الربيع: تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2007، ص26

الترقية، وتسمح عملية تقويم الأداء بتقدير مستوى كفاءة العاملين وبيان نقاط القوة والضعف في أدائهم، وهو ما يكشف بدوره عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لسد الثغرة في نقاط الضعف في أدائهم.<sup>1</sup>

هـ-دراسة التقارير والسجلات: تبين دراسة التقارير والسجلات نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب وتتميز هذه الطريقة بأنها تظهر مشكلات الأداء، لكنها لا تكشف عن أسباب هذه المشكلات ولا تتسم بالموضوعية مما يصعب الاعتماد عليها وحدها في تحديد الاحتياجات التدريبية.<sup>2</sup>

ومنه تحتاج العملية التدريبية إلى تحديد مجموعة من الطرق التي تستعملها لجمع المعلومات اللازمة بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية لدى الأفراد والنقائص الموجودة لديهم.

#### 5-أخطاء تحديد الاحتياجات التدريبية:

هناك مجموعة من الأخطاء التي يقع فيها مخطو العملية التدريبية عند تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظماتهم أهمها:

-عدم القدرة على التمييز بين الاحتياجات التدريبية وبين الرغبات التدريبية، فقد يرغب مدير ما في أن يلحق أحد العاملين معه في برنامج معين لا يشبع احتياجات تدريبية حقيقية عند ذلك الشخص.

-عدم الفحص الدقيق للآراء التي تبديها الإدارة العليا أو العاملين في المنظمة عند التعبير احتياجاتهم التدريبية، مما قد يؤدي إلى بدل جهد وتحمل نفقات ليست ضرورية.

-تحديد الاحتياجات التدريبية في وحدة تنظيمية بمعزل عن الاحتياجات التدريبية للوحدات التنظيمية الأخرى، الأمر الذي قد يؤدي إلى تكرار الجهود.

-الاعتماد في تحديد الاحتياجات التدريبية على الحدس والتخمين والتقليد لمنظمات أخرى.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة: تحديد الاحتياجات التدريبية وأثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة لنيل الدكتوراه، علوم التسيير، الجزائر، 2001، ص 75.

نادر أبو شيخة: مرجع سابق، ص 401.<sup>2</sup>



-التركيز على الاحتياجات التدريبية الحالية وإهمال الاحتياجات التدريبية المستقبلية مما يجعل التحديد غير دقيق.<sup>1</sup>

يجب على مخطوط العملية التدريبية مراعاة ودراسة مختلفة الجوانب المتعلقة بها والمرتبطة بطبيعة المنظمة، وذلك لتفادي الأخطاء التي قد تقع عند تحديد الاحتياجات التي تعتبر عملية مهمة من أجل تحقيق الفعالية ونجاح البرنامج التدريبي.

### المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية:

يعتبر تصميم البرامج التدريبية من أهم المراحل في العملية التدريبية وذلك لأن تصميم البرنامج يتكون من عدة عناصر وبالتالي فهي ليست سهلة بل عملية معقدة تتشابه مع عدد من المتغيرات والقوى والعوامل داخل النظم التدريبية وخارجه، وكذلك أن نجاح البرنامج يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق الجيد لذلك البرنامج ومن أهم خطوات أو عناصر تصميم البرنامج التدريبي:

1-تحديد الاحتياجات الضرورية: وهي من العناصر الهامة في هذه العملية لأن التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطا هادفا ذا معنى للمنظمة والمتدربين ويجعله كذلك نشاطا واقعا ويوفر كثير من الجهد والنفقات.<sup>2</sup>

2-تحديد أهداف البرنامج: الأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي ويتم وضع هذه الأهداف في ضوء الحاجات التدريبية للمنظمة.

3-تحديد نوع المهارات التي يتم التدريب عليها: هناك أنواع متعددة منها: المهارات اللغوية، الفنية

...

4-وضع المنهاج التدريبي: وهو الموضوعات ومفرداتها التي سيدرب عليها المتدربون ويجب أن يتصف هذا المنهاج بالتدرج والبساطة والواقعية والحدثة.

5-اختيار أسلوب التدريب: هناك أساليب مختلفة للتدريب مثل: أسلوب المحاضرة ...

<sup>1</sup> عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 113،114.

<sup>2</sup> سليم عيسى: إدارة شؤون الأفراد، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 43.

6-اختيار المتدربين: إن توفير المدرب الكفاء يمثل عاملا رئيسيا في نجاح البرامج التدريبية.

7-تحديد مكان التدريب: ويعني هل سيكون مكان التدريب في مكان الوظيفة أو العمل نفسه.<sup>1</sup>

8-تحديد فترة برنامج التدريب: تختلف المدة من برنامج لآخر طبقا لعدة اعتبارات.

9-توفير مستلزمات تدريبية: مثل مكان التدريب، الأدوات والمعدات والوسائل السمعية والبصرية أو الآلية أو التصويرية التي تتطلب استعمالها.<sup>2</sup>

إن نجاح العملية التدريبية يتوقف على مدى سلامة القرار المتخذ فيما يتعلق بعملية تشكيل برنامج تدريبي سليم حتى يكون التدريب أكثر فعالية وأقرب إلى النجاح.

### المطلب الثالث:تنفيذ ومتابعة البرامج التدريبية:

وهي مرحلة ادارة برنامج واخراجه التدريب إلى حيز الوجود، وهي مرحلة حيوية يتضح فيها مدى حسن سلامة عملية التخطيط للبرامج التدريبية ومدى نجاحها أو فشلها، وتتطلب ادارة البرنامج التدريبي الاعداد الجيد لها بما في ذلك من توقيت البرنامج، وتهيئة المرافق والتسهيلات التدريبية وتجهيز المطبوعات والتأكد من جاهزية كلا من المتدربين والمدربين ومعرفتهم بمتطلبات البرنامج التدريبي والتسهيلات التي ينبغي تهيئتها.<sup>3</sup> وتمر مرحلة تنفيذ ومتابعة البرنامج التدريبية بالمراحل التالية:

الجدول الزمني والمتابعة اليومية : ويتمثل الفاصل الزمني الذي يستغرقه البرنامج التدريبي وكيفية تسيير هذا الوقت على أساس أيام واليوم على أساس فترات صباحية ومساءية ومحتوى كل فترة من فترات التدريب ، أما المتابعة وهي من اختصاص ادارة الموارد البشرية ومشرف التدريب وأخصائي التدريب ، فيقومون بمتابعة تنفيذ البرنامج التدريبي خطوة خطوة للتأكد من مدى مطابقة المخطط والمنفذ ، فعلى المسؤول وعن طريق المقابلة المباشرة يكتشف أن العملية التكوينية ستساعد الموظف

<sup>1</sup> رجي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص299.

<sup>2</sup> هاشم حمدي رضا: مرجع سابق، ص131.

<sup>3</sup> نعمة عباس الحقاقي، صلاح الدين الهيني: الادارة العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص264.

في معارفه المهنية أو الشخصية وعلى أن تمت المتابعة بكل مستلزمات النجاح للبرنامج التدريبي من خلال التدخل لحل المشكلات والعوارض الطارئة.<sup>1</sup>

ولتنفيذ البرنامج التدريبي بنجاح يجب الاعتماد على عدة عوامل:

1- قدرة المنسق والمدرّب.

2- نوعية المتدربين.

3- الظروف المادية وغير المادية.

4- نوع البرنامج التدريبي.<sup>2</sup>

ومنّه يجب متابعة ومراقبة سير البرامج التدريبية وذلك للتأكد من مدى نجاحها أو فشلها، وذلك لمعرفة مختلف المتطلبات والنقائص الموجودة في البرامج التدريبية.

#### المطلب الرابع: تقييم البرامج التدريبية:

يعرف تقييم البرامج التدريبية بأنه: تلك الاجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المنشودة، وكفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في احداثه في سلوكهم ومهاراتهم ومعارفهم وأيضاً كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريب.<sup>3</sup>

وهناك بعض المستويات الأربعة التالية التي يشملها التقييم:

أ-ردود الفعل: وفيه نحاول أن نجيب عن السؤال: "هل يرضا المشاركون عن البرنامج التدريبي"؟

ب-التعلم: وفيه نحاول أن نجيب عن السؤال: "ماذا تعلم المشاركون من البرنامج التدريبي"؟

ج-السلوك: وفيه نحاول أن نجيب على السؤال: "هل غير المشاركون سلوكهم نتيجة تعلمهم"؟

<sup>1</sup> سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص، ص117،118.

<sup>2</sup> سليم عيسى: المرجع السابق، ص48.

<sup>3</sup> مصطفى رحي عليان: مرجع سابق، ص، ص301،300.

د-النتائج: وفي هذا المستوى طرح السؤال التالي:"هل يؤثر التغيير في السلوك على المنظمة تأثيرا ايجابيا.<sup>1</sup>

-ومن أهداف تقييم البرنامج التدريبي نجد:

-معرفة التغيرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث اعداده، تخطيطه وتنفيذه وبالتالي معرفة أسبابها من اجل العمل على تجنبها مستقبلا.

-تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب وايصال المادة التدريبية.

-اعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين، ومدى فعالية البرنامج التدريبي بشكل عام.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يتضح أنه قبل البدء بتنفيذ البرنامج التدريبي التأكد من تحديد الاحتياجات التدريبية التي تحدث عند التنفيذ ومتابعة سلوك المتدربين ومدى تأثير البرنامج التدريبي على أدائهم.

<sup>1</sup> سليم عيسى: مرجع سابق،صص51،50.

<sup>2</sup> هاشم حمدي رضا: مرجع سابق، ص134.

## خلاصة الفصل

وفي الأخير نستنتج أن التدريب عملية منظمة ومخططة تتم وفق منهجية محددة قائمة على أسس علمية، فالتدريب يعتبر وسيلة فعالة بإمكان المؤسسات استخدامها من أجل تجديد حيويتها باستمرار، وجعلها قادرة على مواجهة التحديات حيث يعد نشاط التدريب نشاطا مستمرا يحتاج إليه جميع العاملين في المؤسسة ولا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى.

## الفصل الرابع: ماهية السلوك التنظيمي

### تمهيد

- المبحث الأول : خصائص السلوك التنظيمي .
- المبحث الثاني : أهمية السلوك التنظيمي .
- المبحث الثالث : أهداف السلوك التنظيمي .
- المبحث الرابع : طبيعة السلوك التنظيمي .
- المبحث الخامس : عناصر السلوك التنظيمي .
- المبحث السادس : محددات السلوك التنظيمي .
- المبحث السابع : العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي .
- المبحث الثامن : نواتج السلوك التنظيمي .
- المبحث التاسع : السلوك التنظيمي و علاقته بالعلوم السلوكية .

### خلاصة الفصل

**تمهيد**

يعد الإنسان من أكثر عناصر الإنتاج أهمية في المنظمات المختلفة، فمهما توفرت المستلزمات المادية للمنظمات فإن العامل الإنساني والموارد البشرية المتاحة تبقى من أكثر العوامل حسماً في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي، فسيتضمن هذا الفصل ماهية السلوك التنظيمي وذلك من خلال الإشارة إلى خصائصه وأهميته وأهدافه وطبيعته داخل المنظمة، بالإضافة إلى العناصر والمحددات والعوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي وفي نهاية الفصل نشير إلى أهم نواتج السلوك التنظيمي مع الإشارة إلى علاقته بالعلوم السلوكية.

### المبحث الأول: خصائص السلوك التنظيمي

يتميز السلوك التنظيمي بمجموعة من خصائص أهمها:

1- السلوك التنظيمي طريقة للتفكير حيث ينظر إلى السلوك على ثلاث مستويات الفرد الجماعة والمنظمة.

2- السلوك التنظيمي يضع القواعد والأسس للعمل والسلوك.

3- التوجه الإنساني هو الأساس في مجال السلوك الإنساني حيث يشمل دراسة الناس واتجاهاتهم وإدراكهم وقدراتهم ومشاعرهم وأهدافهم.

4- السلوك التنظيمي يهتم بمستويات الأداء وكيفية تحسينها.

5- للطبيعة الخارجية تأثيرات جوهرية على السلوك التنظيمي.

6- يتصف السلوك التنظيمي بصفة عامة أنه طريقة للتفكير وبصورة أضيق كمجال للمعرفة.<sup>1</sup>

7- السلوك التنظيمي هو سلوك حركي، فالحياة الإدارية لا يجوز أن نتصف بالسكون أو المحافظة كالحياة الاجتماعية أو السياسية أو الفردية.

8- هو سلوك عقلائي أو رشيد أي أنه يرتبط بالوقائع ويلتزم بها والدعوة إلى ضرورة العمل في أي منظمة إدارية على ترشيد السلوكيات والعلاقات التي تحكم حياتها.

9- السلوك التنظيمي هدف أعلى لا يجوز تجاهله وهو تحقيق الفعالية الإدارية، فالإدارة هي علم الفعالية والسلوك الإداري هو السلوك الفعال، وهذا ما يميز السلوك التنظيمي عن غيره من أنماط السلوك الإنساني الشخصية.<sup>2</sup>

يتضح من خلال ما سبق أن السلوك للتنظيمي مجموعة من الخصائص التي يتصف بها والتي تشمل دراسة الأفراد العاملين بمختلف اتجاهاتهم وسلوكياتهم وأدائهم داخل المنظمة، فهدفه الأساسي هو تحقيق الفعالية الإدارية.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 191.

<sup>2</sup> عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي، دار زهران، عمان، 1999، ص ص 40-42.



### المبحث الثاني: أهمية السلوك التنظيمي

يهتم السلوك التنظيمي بدراسة الجوانب المرتبطة بسلوكيات الأفراد، وذلك لما له من أهمية بالغة وتبرز هذه الأهمية في:

-يعتبر الفرد أهم عنصر في التنظيم، لدى فإن مصلحة الإدارة أن تعرف لماذا ومتى وكيف يتصرف هذا العنصر ولاسيما أنها أصبحت الآن تواجه مجموعة عديدة من التحديات

-إن الفرد بطبيعته يرغب في التعلم واكتساب مفاهيم جديدة ومن ثم فمن واجب الإدارة تهيأ الظروف التي يستطيع الفرد من خلالها كسب المعارف والخبرات.

-التفاعلات المتبادلة بين مستويات التنظيم وما تتضمنه من صراعات ونزاعات تتعكس على سلوكيات العاملين،ومن ثم فلا بد من استثمار هذه الظاهرة وتوجيهها توجيهاً سليماً بما يخدم مصلحة التنظيم ولا يعيق تحقيق أهدافه.

-إمكانية التحكم في السلوك التنظيمي وضبطه قدر الإمكان.<sup>1</sup>

-يساعد الفرد على فهم نفسه الذي يمكنه من اتخاذ القرار السليم لحياته.

-تدعيم النشاط المهني للفرد وتزويد من فرص نجاحه في العمل.

-تساعد الفرد في إدراك العوامل المؤثرة في أنواع السلوك المختلفة.

-تزيد من مهارات الإنسان في فهم الناس وفهم الفروق الفردية.<sup>2</sup>

تغيير النظرة إلى الموارد البشرية وجذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه، (زيادة كفاءته،تحسين مهاراته).

<sup>1</sup>محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص193.

<sup>2</sup> عامر عوض: مرجع سابق، ص15.

-تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما يتطلب من المنظمة فهم والتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق وتعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات زيادة للتأثير التحكم في هذا السلوك.<sup>1</sup>

وبالتالي يتضح من خلال ما سبق أن للسلوك التنظيمي أهمية كبيرة في فهم وتوجيه سلوكيات الأفراد وتفاعلاتهم، الذين يعتبروا أهم عناصر الإنتاج ونجاح المنظمة يكون مرتبط بنجاح العنصر البشري الذي يساهم بدوره في تطويرها.

### المبحث الثالث: أهداف السلوك التنظيمي

إن الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي أصبح ضرورة ملحة، حيث يساعد ذلك إدارة المنظمات على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية مما يحقق الإنتاجية الأعلى وهناك ثلاث أهداف رئيسية للاهتمام بدراسة هذا السلوك وهي كالآتي:

1- فهم سلوك العاملين: ويتطلب ذلك التعرف على سلوك وتصرفات العاملين في مواقع العمل ودراسة وتحليل الأسباب والدوافع لهذا السلوك.<sup>2</sup>

2- التنبؤ بسلوك العاملين: إن التنبؤ بسلوك الآخرين يعد من المتطلبات الأساسية لحياتنا اليومية سواء داخل أو خارج المنظمات، إن حياتنا اليومية يمكن أن تصبح أكثر سهولة من خلال زيادة قدرتنا على التنبؤ بسلوك أقراننا أو أصدقائنا فالتنبؤ بالسلوك يعني القدرة على معرفة حدوثها في المستقبل في ضوء حدوثه في الحاضر، إلا أن التنبؤ غير المدروس الذي لا يعتمد على أساليب دقيقة، يصبح غير دقيقاً ويصعب الاعتماد عليه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رابوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص15.

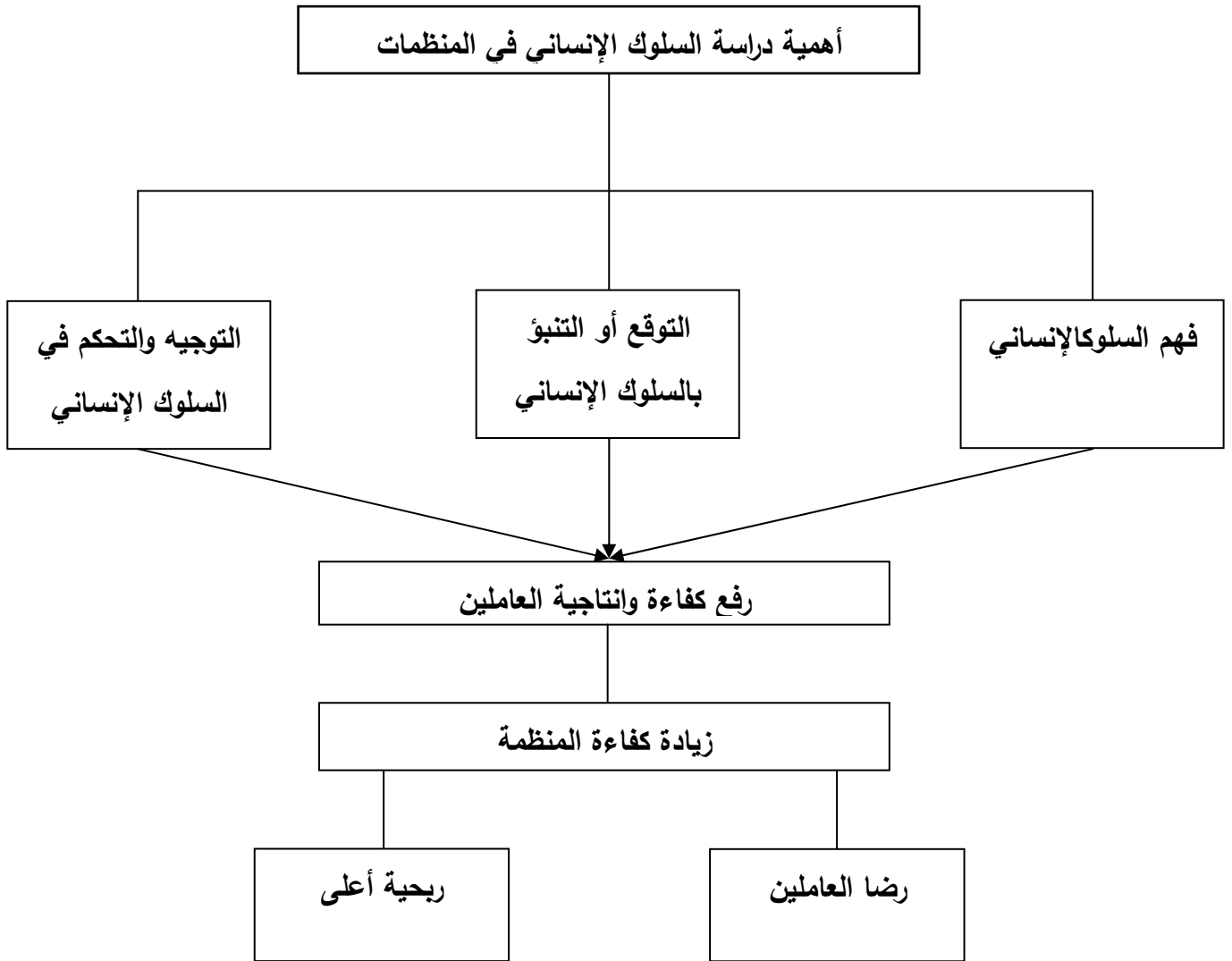
<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 22.

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين المرسي: السلوك التنظيمي الدار الجامعية، 2004، ص50-51.

3-توجيه وضبط سلوك العاملين: إن فهم سلوك العاملين الحالي سيمكن الإدارة من التحكم والتوجيه لسلوك العاملين في المستقبل، وذلك بهدف الارتقاء بمستوى الأداء للعاملين وقد تقوم الإدارة بإعداد بعض السياسات التي تمكنها من تحقيق هذا الهدف.<sup>1</sup>

وبالتالي فالسلوك التنظيمي يهتم بتنمية مهارات الأفراد وتطويرها وذلك من خلال السعي إلى فهم سلوك العاملين والتنبؤ به مما يسمح للإدارة القدرة على السيطرة والتحكم فيسلوكيات العاملين.

الشكل رقم: أهداف السلوك التنظيمي



المرجع: صلاح الدين محمد عبد الباقي، ص 9.

<sup>1</sup>نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، الطبعة 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص20.

## المبحث الرابع: طبيعة السلوك التنظيمي

تتضح طبيعة السلوك التنظيمي المعقدة بسبب تداخل العوامل المختلفة وتشابكها فتفاعل عوامل البيئة مع الأبعاد الفردية والتصميم التنظيمي تؤدي إلى ظهور أنشطة قيادية تؤثر على الجماعة من ناحية وعلى توزيع الوظائف من ناحية أخرى ولا شك أن التأثير القيادي هو الذي يؤدي إلى تصميم الحوافز والتعرف على احتياجات ورغبات الأفراد (الدافعية) الأمر الذي يؤثر على مستوى أداء الفرد والجماعة والتنظيم وبالتالي يمكن تقويم الأداء وتطوير التنظيم.<sup>1</sup>

يتخذ السلوك التنظيمي شكل النظام المفتوح، ومن ثم يمكن للإدارة التعامل مع أي من عناصر النظام في محاولاتها التأثير على السلوك، فقد يتم التعامل مع المدخلات السلوكية، العمليات السلوكية وذلك بغرض تحويل السلوك التنظيمي من الحالة التي لا تتوافق ومتطلبات المنظمة إلى أنماط تحقق للمنظمة أهدافها وغاياتها.

ويكون التعامل من خلال المدخلات بأن توجه الإدارة إلى أعضاء المنظمة أنواع من المعلومات ذات الدلالة الخاصة التي توضح مزايا السلوك التنظيمي المرغوب من الإدارة وعيوب السلوك التنظيمي، كما قد تحاول الإدارة التأثير في السلوك التنظيمي من خلال التعامل مباشرة مع العمليات السلوكية وبدائها عملية الإدراك، وفي هذه الحالة قد تلجأ الإدارة إلى تغيير المدركات أو الاتجاهات أو الدوافع.<sup>2</sup>

من خلال عرض ما سبق بأن السلوك التنظيمي يأخذ شكل النظام المفتوح الذي يمكن الإدارة من التعامل مع عناصر النظام المختلفة التي تؤثر على السلوك.

## المبحث الخامس: عناصر السلوك التنظيمي

هناك مستويات من العناصر التي تشكل السلوك التنظيمي أولهما عناصر السلوك الفردي وثانيهما عناصر السلوك الجماعي:

<sup>1</sup> محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص، 195.

<sup>2</sup> علي السلمي: السلوك التنظيمي، ص. 619.

1-عناصر السلوك الفردي: هي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للناس وهذه العناصر هي:

أ-الإدراك: وهو يتناول كيف يرى الفرد الناس من حوله وكيف يفهم ويفسر المواقف والأحداث من حولها وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه على الآخرين وعلى تصرفاته و اتخاذ القرارات.

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

ج-الدافعية: يفيد في فهمنا العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين، وفي تسليح بعض الأدوات المهارات التي يمكن من خلالها حث العاملين ورفع حماسهم في أفعالهم.<sup>1</sup>

د-الشخصية: وهو موضوع يساعد المديرين والعاملين في فهم كيف أن مكونات وخصائص الشخصية لها تأثير على سلوك الأفراد، داخل أعمالهم وتوجيههم وهو فهم ضروري لتمكين المدير من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.

هـ-القدرات: وهو موضوع يساعد المديرين والعاملين على فهم أنواع القدرات وعلاقتهم بأداء الأعمال المختلفة وكيف، يمكن استخدامها في تصميم اختبارات العمل واختيار الأفراد لأداء أعمال معينة.<sup>2</sup>

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

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

ب-القيادة: يفيد هذا الموضوع في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر: مرجع سابق، ص46.

<sup>2</sup> زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011 ص ص 42-53.

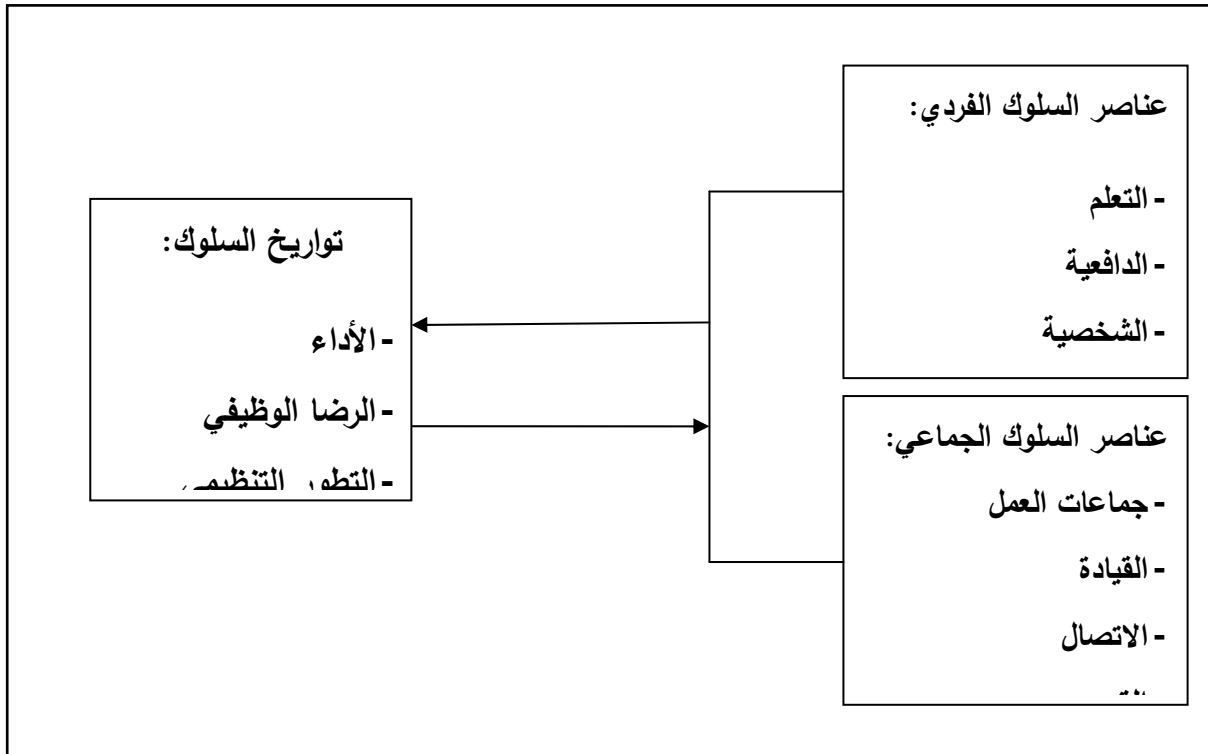
<sup>3</sup> أحمد ماهر: مرجع سابق، ص43.

ج-الاتصال: يهتم هذا الموضوع أي مدير أو عامل في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل وكيف يمكن جعله بدون معوقات، وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل: الاستماع، والمقابلات الشخصية والاجتماعية.

د-القيم: تعبر عما يعتقد الفرد أو الجماعة بشيء معين يلتزمون به ويؤثر في اختيارهم لطرق وأساليب وغايات التصرف، وهي معان لها أهميتها من قبل المديرين وذلك لتأثيرها الكبير في سلوك الأفراد داخل المنظمة.<sup>1</sup>

يتضح مما سبق أن السلوك التنظيمي يعتمد على عدد من العناصر منها ما يتعلق بالفرد أو الجماعة فالإدارة تهتم بمستوى إدراك العاملين ومدى ثقافتهم واتجاهاتهم، مما يدفع بالمنظمة إلى التنبؤ المسبق بسلوك الأفراد كما تهتم بالجماعات وما يدور فيها من صراع وتنافس، وهذا كله يهدف زيادة عملية الانتاج وخلق روح التعاون.

#### الشكل رقم: عناصر السلوك التنظيمي



المرجع: أحمد ماهر، ص 45.

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص 43.

## المبحث السادس: محددات السلوك التنظيمي

تساهم عملية دراسة محددات وأبعاد السلوك التنظيمي في المنظمات في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة أيضا بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة:

أولا-المنظمة: يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق التالي: فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك، وأيضا معرفة طبيعة الضغوط ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.<sup>1</sup>

ثانيا - الفرد: تحقيق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف تسود عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط.

ثالثا-البيئة: تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولا على البيئة المحيطة مما يساعد في تنظيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة، وأيضا تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة وأيضا تحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة.<sup>2</sup>

وباعتبار السلوك التنظيمي محصلة لتفاعل خصائص الفرد وخصائص الجماعة والبيئة المنظمة فنجد أن محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالفرد نجد:

دوافع العمل: هيكل القيم الشخصية لدى العاملين وضغوط العمل لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة.

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف: الهيكل التنظيمي للمنظمة، طبعة 1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، صص171،170.

<sup>2</sup> محمد اسماعيل بلال: مرجع سابق، ص21.

وأن محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالجماعة: تتمثل في عملية الادراك وأنماط القيادة وطبيعة عملية صنع القرار في المنظمة، في حين أن محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالبيئة: تتناول إدارة التكنولوجي وطبيعة الهيكل التنظيمي وإدارة عملية التطوير التنظيمي في المنظمة.<sup>1</sup>

يتضح من خلال ما سبق أن السلوك التنظيمي محددات وموجهات تلعب دورا مهما في استمرارية سلوك الفرد داخل التنظيم، وهذه المحددات مرتبطة بالفرد والجماعة والبيئة.

### المبحث السابع: العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي:

- يتأثر السلوك التنظيمي بمجموعة من العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين داخل المنظمة وأدائها ومن بين هذه العوامل نجد:

1-البيئة: وتتمثل في جميع القوى المحيطة بالتنظيم وتؤثر على أدائه سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة ولا تخضع تماما لسيطرته مثل: التدخلات الحكومية، المنافسون، الظروف الاجتماعية.

2-الجمهور: سواء كانوا أفراد أو جماعات.

3-الهيكل التنظيمي: ويشمل الوظائف المؤدات داخل التنظيم والعلاقات التنظيمية التي تربط العاملين.

4-التقنية: وتتضمن النظام الآلي المستخدم داخل التنظيم والحسابات الآلية بمكوناتها المادية وغير مادية.<sup>2</sup>

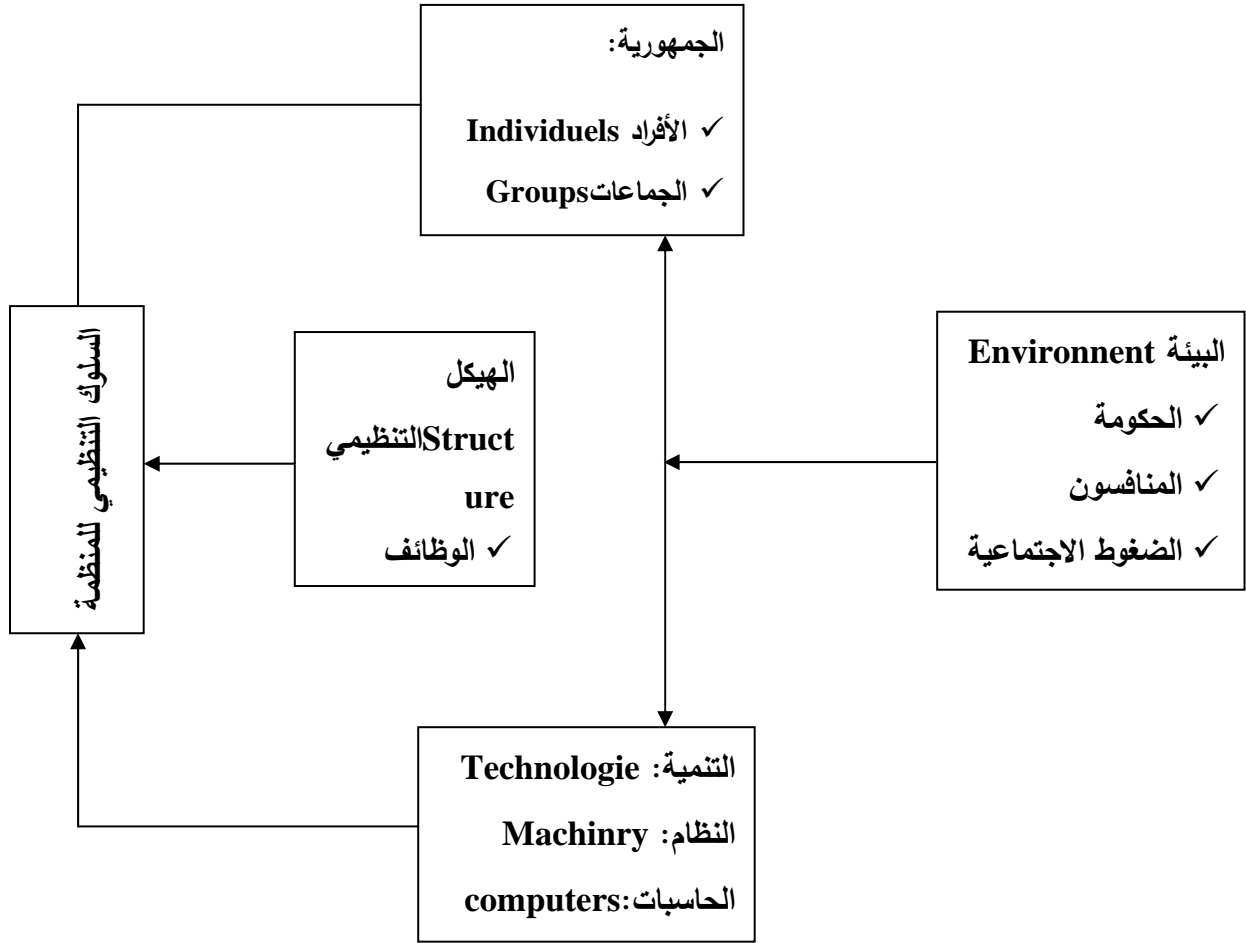
وبالتالي فهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة وعلاقاتهم التنظيمية داخل محيطهم.

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف: المرجع السابق، ص ص 169،170.

طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنيت، دار الجامعة الجديدة،الإسكندرية، ص ص33،32.<sup>2</sup>



الشكل رقم: العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي



المرجع: طارق طه: المرجع السابق، ص 33.

## المبحث الثامن: نواتج السلوك التنظيمي

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

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

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

-أن يستخدم الأفراد الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون اسراف وهو ما يشير إلى الكفاءة في الأداء.

وإذا توفر البعدان السابقان (الفعالية والكفاءة) في آن واحد فإننا يمكن أن نصف الأداء بأنه منتج وأن الانتاجية عالية.

2-الرضا عن العمل: وهو يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم،<sup>1</sup> ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل، على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل: الأجر، وسياسات المنظمة والرؤساء والزملاء والمرؤوسين، وفرص النمو والترقي وفرص تحقيق الذات وغيرها من العناصر. ومن الظواهر الرئيسية للرضا عن العمل ما يمس ترك الخدمة، فزيادة معدلات ترك الخدمة هو مؤشر لعدم الرضا عن العمل، كما أن الغياب هو مؤشر آخر لعدم الرضا وهناك مؤشرات أخرى تعبر عن درجة الرضا مثل: درجة ولاء الفرد لوظيفته، ومشاركته فيها واعتباره جزء من الوظيفة وهو ما يطلق عليه بالارتباط الوظيفي وهناك مؤشر آخر يدل على مدى الولاء اتجاه المنظمة ككل، واحترام الفرد لانتمائه وهو ما يطلق عليه بالالتزام اتجاه المنظمة.<sup>2</sup>

وعندما لا يصل الفرد إلى إشباع حاجاته ورغباته يتحول له هذا الشعور إلى توتر أو احباط فإنه يلجأ إلى بعض الحيل والأساليب ومن ضمن ردود الفعل التي تمثل نوع من السلوك الدفاعي ما يلي:

-السلوك العدواني: وهو متمثل أما في سلوك عدواني بدني أو لفظي، فيصل السلوك البدني إلى أقصى مداه من خلال التعبير عن توتر أو قلق الفرد من خلال السرقة أو سوء استخدام الأدوات أو أجهزة العمل،

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص ص، 44، 45.

<sup>2</sup> أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 48.

كما أن العدوان اللفظي قد يكون متمثلاً في استخدام ألفاظ نابية أو ثورة انفعالية ضد الزملاء أو المرؤوسين أو الرؤساء.

-التبرير والإسقاط: وهو سلوك دفاعي يحاول أن يلصق فيه التهم وعدم قدرته على إشباع الحاجات على الآخرين أو النظام المحيط به.<sup>1</sup>

كما نجد هناك ردود أفعال مختلفة التي يلجأ إليها الأفراد غير هذه السلوكيات من أجل إشباع مختلف الحاجات التي يطمح إلى تحقيقها ومن بينها نجد:

-التعويض: وهو أن يقوم الفرد الذي يعاني من عدم إشباع في حاجة معينة داخل العمل إلى إشباعها بصورة أخرى، فالشخص الذي لا يجد فرصة مناسبة لإشباع حاجته الاجتماعية بين رؤسائه ومرؤوسيه وقد يجد إشباعاً لها داخل النقابة.

-الانسحاب: وهناك يقوم الفرد بتغيير سلوكه، بعدما يكون قد فشل في إشباع إحدى الحاجات أو الوصول إلى هدف معين.

-القمع: وهو عملية استبعاد مؤقت للإشباع، إلى أن تنتهي الظروف المناسبة لهذا الإشباع، فمثلاً عندما يئوب المدير أحد موظفيه، يكتم هذا الموظف غضبه حتى يذهب عنه المدير، وبعد ذلك يقوم هذا الموظف بشتم وإهانة مديره.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شيباني فوزية: مرجع سابق، ص، 110.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 111.

## المبحث التاسع: السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم الأخرى

يهتم السلوك التنظيمي بدراسة السلوكيات المختلفة داخل المنظمة وذلك من أجل فهم الناس ويستدعي هذا دراسة الأفراد والجماعات التي تتواجد داخل المنظمات، وهناك نجد أن للعلوم السلوكية دور كبير في دراسة مختلف السلوكيات وبالتالي نجد أن العلوم السلوكية لها صلة وثيقة بمجال السلوك الانساني في المنظمات حيث نجد: علم النفس، علم النفس الاجتماعي، والأنثروبولوجيا وعلم الاجتماع، سنحاول أن نشير إلى ما قدمته هذه العلوم في تطوير السلوك التنظيمي:

### 1- علم النفس:

هو علم دراسة السلوك الانسان فعلم النفس يقدم معلومات عن كيفية تفكير الفرد ، والعوامل المساعدة للتعلم والادراك ، وتعدد الدوافع والحاجات الانسانية والتي تساعد على معرفة مفهوم السلوك الانساني بمختلف ظواهره الاجتماعية ، وهو يدرس أيضا العلاقات الوظيفية بين سلوك الأفراد والمؤثرات غير الانسانية ويستطيع المدير أن يستفيد من المعارف الأساسية التي يقدمها علم النفس ، ويتفق علماء النفس على أن الدافعية من العوامل الأساسية المحددة للسلوك حيث تشير الدافعية إلى العمليات الذهنية التي تدفع إلى السلوك المعني ، ويدرس علماء النفس الدافعية باحثين عن تفسير القوة التي تدفع الناس لفعل ما<sup>1</sup>.

2- علم النفس الاجتماعي: لقد ظهر في الآونة الأخيرة اتجاه فكري جديد وهو علم النفس الاجتماعي وهو موجه لدراسة الفرد في إطار البيئة الاجتماعية التي يعمل فيها، وأهم مكونات هذه البيئة هم الأفراد الآخرون، ويعتبره الكثيرون فرعا من علم النفس وإن كانت أقلية تعتبره فرعا من علم الاجتماع ويهتم هذا العلم بدراسة الجماعات وتكوينها ووظائفها وديناميتها من حيث تأثير ذلك على سلوك الفرد وإلى جانب الاهتمام بدراسة الجماعات ويهتم ذلك بالمجالات التالية:

-اتجاهات الأفراد تكوينها وتغييرها.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص25.

-بحوث الاتصالات من حيث تأثير شبكات الاتصال المختلفة على إنتاجية ورضا الفرد.<sup>1</sup>

### 3- علم الأنثروبولوجيا (علم الانسان):

يعرف علم الأنثروبولوجيا بأنه العلم الذي يبحث في طبيعة الانسان وجوهره وفي الأصول والتطور الثقافي و المادي والسمات العرقية والعادات الاجتماعية ، وأهم مفهوم في علم الأنثروبولوجيا هو مفهوم الثقافة التي تشير إلى طريقة الحياة لمجتمع معين ، وهذه الطريقة في الحياة تتضمن الكثير من أشكال السلوك التي تعتبر أفعالا عادية ومتوقعة لأفراد هذا المجتمع ، ومن الطبيعي وجود أفراد مختلفين في المجتمع من حيث أنماطهم السلوكية ، إلا أنه يمكن ايجاد عامل مشترك في السلوك في مجتمع ما يمثل أحد أشكال الثقافة في المجتمع ، فعلم الأنثروبولوجيا يوضح المحيط الحضاري للسلوك وأثر الثقافات على سلوك الأفراد والجماعات مما سهل فهم هذا السلوك و التنبؤ به.<sup>2</sup>

### 4- علم الاجتماع:

يهتم علم الاجتماع أساسا بدراسة المجتمع ومن بين المجالات التي نالت اهتماما زائدا من قبل علماء الاجتماع دراسة دينامية الجماعة وتشكيلها ووظائفها، والمنظمات والمعايير وقد أولى العلماء اهتماما خاصا بالجماعات وأنواعها، وأسس وأسباب تكوينها والمعايير والقواعد التي تطورها والتي تملّي قيودا جماعية على الأفراد المنتمين لهذه الجماعات، ثم علاقات الأفراد ضمن الجماعات والعلاقات بين الجماعات المختلفة من حيث التعاون والنزاع بينهما والطرق لحل النزاع ،كذلك حظي موضوع التنظيمات والجماعات الغير رسمية باهتمام علماء الاجتماع فاهتموا بأسس وأسباب تكوينها وعلاقتها بالتنظيم الرسمي وتأثيره على الفرد وكيفية الاستفادة منها لصالح التنظيم الرسمي.<sup>3</sup>

من خلال ما سبق يتضح بأن العلوم السلوكية اهتمت اهتماما كبيرا بدراسة السلوك الانساني كل حسب وجهة نظره، فالعلوم السلوكية لها أثر كبير في مجال السلوك التنظيمي، إذ أنها وفرت مرجعا أساسيا يساعد في دراسة هذا السلوك.

<sup>1</sup> حسين حريم: مرجع سابق، ص35.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص27.

<sup>3</sup> حسين حريم: مرجع سابق، ص27.

### خلاصة الفصل

وختاماً نلاحظ أن السلوك التنظيمي هو المجال الذي يشمل دراسة السلوك الإنساني في المنظمات، بهدف المساعدة في فهم الناس في مواقع العمل وتوجيههم على نحو أفضل، وهذا يستدعي دراسة الأفراد والجماعات التي تتكون منها المنظمات وذلك من خلال العوامل المؤثرة على جوانبهم المختلفة.

## الفصل الخامس: مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد.

أولاً: مجالات الدراسة.

1- المجال المكاني للدراسة.

2- المجال البشري للدراسة.

3- المجال الزمني للدراسة.

ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة.

1- عينة الدراسة وكيفية اختيارها.

2- منهج الدراسة.

3- أدوات الدراسة.

4- الأساليب الإحصائية.

خلاصة الفصل.

## تمهيد

سوف نتناول في هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة لجمع بيانات الدراسة الميدانية، وذلك بتعريفها وتبرير سبب اختيارها وكيفية بناءها، إذ يتضمن هذا الفصل العناصر التالية: مجالات الدراسة، المنهج المتبع، وأدوات جمع البيانات وكذلك أساليب التحليل.



## أولاً: مجالات الدراسة

### 1- المجال الجغرافي:

تقع بلدية أولاد يحي خدروش شرق ولاية جيجل، يحدها من الشمال بلديتي الميلية والعنصر، ومن الجنوب "أولاد رابح" ومن الشرق بلدية سيدي معروف، ومن الغرب بلديتي بوراوي بلهادف بوسيف أولاد عسكر.

### 2- المجال البشري:

أجرينا دراستنا الميدانية ببلدية أولاد يحي خدروش بالميلية، والتي تضم 100 عامل ينتمون إليها، وهم

موزعون على النحو التالي:

- رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- نواب رئيس المجلس الشعبي البلدي حسب عدد السكان.
- رؤساء المصالح.
- مصلحة الأشغال العمومية.
- مصلحة الحالة المدنية.
- مصلحة الشؤون الاجتماعية.
- رئيس حظيرة البلدية وعمالها.
- عمال الشبكة جماعية.
- المكلف بالأمن الداخلي.
- الأمانة العامة.
- مصلحة البناء والتعمير.
- مصلحة الصيانة.
- مكتب مصلحة التنظيم والمصلحة العامة.

### 3- المجال الزمني:

يتمثل المجال الزمني في المدة التواجد الميداني لنا داخل المؤسسة، حيث وزعت الاستمارة على أفراد العينة المدروسة وذلك بيوم 17/08/2020 على الساعة 9 صباحا وبعدها كانت لنا زيارة أخرى وذلك

يوم 2020/8/23 ومن خلالها تم استرجاع الاستمارات الموزعة وكذلك أخذنا مجموعة من الملاحظات عن كيفية سير العمل وتوجيه العمال.

### ثانياً: الإجراءات المنهجية:

تتمثل في مجموعة من الإجراءات التي يتبعها الباحث للتعرف على مكان إجراء الدراسة للتوصل إلى لنتائج أهمها:

#### 1- منهج الدراسة:

إن تنوع المادة العلمية للدراسة تتطلب المنهج الضروري والمناسب للإحاطة بمختلف زوايا الموضوع فيتطلب ذلك إتباع منهج يتلائم مع أهداف الدراسة، ويعرف المنهج بأنه الوسيلة التي عن طريق استخدامها تزداد المعارف والحقائق.<sup>1</sup>

- تتعدد وتتنوع مناهج البحث العلمي باختلاف المواضيع المدروسة وخاصة مواضيع علم الاجتماع حيث يختار المنهج المناسب حسب طبيعة الموضوع.
- ونظراً لموضوع علاقة التدريب بالسلوك التنظيمي لدى العامل فهو موضوع يندرج ضمن الدراسات الوصفية، فقد اخترنا " المنهج الوصفي"، فهو يعتمد على دراسة الظواهر كما هي في الواقع ويصفها بالدقة ويعبر عنها كما وكيفا، فالمنهج الوصفي يرتبط بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الاجتماعية والإنسانية، وبدراسة أي من الظواهر الطبيعية المختلفة مثل: وصف الظواهر الفلكية والفيزيائية والكيميائية والبيولوجية المختلفة.<sup>2</sup>
- ويعرف أيضاً على أنه: "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رديم يونس كود العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، دار دجلة، الأردن، 2007، ص 97.

<sup>2</sup> وائل عبد الرحمن التل، عيسى محمد قحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار حامد، عمان، 2007، ص48.

<sup>3</sup> عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر،

## 2- أدوات جمع البيانات:

هي مجموعة من الوسائل والأدوات التي يستخدمها الباحث وبواسطته تجمع البيانات حول الموضوع المراد دراسته، والتي تمكن الباحث من الإجابة عن أسئلة البحث واختيار فروضه، فالدراسة الراهنة استخدمت عدد من الأدوات المنهجية بغرض التوصل إلى إجابات حول القضايا المطروحة وهذه الأدوات نجد: الملاحظة، الاستمارة، والوثائق والسجلات.<sup>1</sup>

أ- **الملاحظة:** هي فحص السلوك مباشرة عن طريق باحث أو مجموعة أشخاص يقومون بدور الملاحظين، وتحتاج الظواهر المعقدة إلى درجة التحليل أو التركيب أو تفسير البيانات، وتعد الملاحظة فحص للظواهر أو تسجيلها أو ترميمها، وطبقا لهذا المعنى يمكن أن تكون الملاحظة مباشرة أو غير مباشرة كما أن أي أسلوب لجمع البيانات يعتبر ملاحظة، بما في ذلك جمع البيانات من السجلات.

وقد قمنا خلال زيارتنا الأخيرة بتسجيل عدة ملاحظات:

- منذ اللحظة الأولى لاحظنا بأن العاملين ملزمين بالوقت المحدد لبداية العمل وكل عامل يولي اهتمام كبير بطبيعة المنصب الذي يشغله.
- معظم العاملين يقترحون مساعدتهم لنا.
- لاحظنا أن جميع العمال بالمؤسسة يتقيدون بأوقات الدوام الرسمي.

### ب- الاستمارة:

وهي أداة واسعة الانتشار في كثير من التخصصات ولها العديد من المميزات التي يجعلها سهلة الاستخدام منها قلة التكلفة، ووفرة البيانات التي تقدمها وهي تضم مجموعة من التساؤلات.<sup>2</sup>

ويعرفها "عبد الباسط محمد": "هي مجموعة من الأسئلة التي ترسل إلى الأشخاص الذين يصعب الوصول إليهم أو مقابلتهم وجها لوجه لاستفتائهم نحو موضوع معين أو مشكلة معينة.

\_ وقد تضمنت الإستمارة الخاصة بدراستنا 30 سؤال موزعين على ثلاث محاور وهي كالتالي:

<sup>1</sup> جمال معتوق: منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2012، ص 150.

<sup>2</sup> أحمد مصطفى محمد خاطر: مرجع سابق، ص 194

**المحور الأول:** ويشمل البيانات الشخصية عن أفراد العينة و يضم سبعة أسئلة تمثلت في : الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، الفئة المهنية، وكيفية الحصول على الوظيفة.

**المحور الثاني:** تحت عنوان: البرامج التدريبية تؤدي إلى تحسين الأداء لدى العامل ويضم هذا المحور 13 سؤال.

**المحور الثالث:** تحت عنوان: يؤدي التكوين إلى زيادة الدافعية لدى العامل ويضم هذا المحور 10 أسئلة.

### 3- عينة الدراسة وطريقة اختيارها:

العينة: هي جزء من مجتمع البحث الأصلي، يختارها الباحث بأساليب مختلفة وبطريقة تمثل المجتمع الأصلي، وتحقيق أغراض البحث ونقي الباحث من مشقات دراسة المجتمع الأصلي.

كما تعرف على أنها: " تقنية تستخدم لسحب عدد نسبي يمثل المجتمع محل الدراسة، وتتوقف دقة هذه العملية وكفاءتها على درجة تجانس المجتمع واستقرار الظاهرة ونوع العينة المستخدمة".

حيث اعتمدنا في دراستنا على عينة عشوائية بسيطة، لأن موضوع التدريب والسلوك التنظيمي يشمل جميع مستويات أفراد المؤسسة وقد تم اختيار عينة دراستنا كآلاتي:

عينة الدراسة: (الاجمالي العدد×المختارة النسبة)/100

عينة الدراسة:  $100/(100 \times 51) = 51\%$

ومنه فإن عينة دراستنا قد بلغت 51 مبحوث، تم توزيع الاستمارات عليهم وتم استرجاع دون أي نقص.

**الأساليب الإحصائية:** واعتمدنا على أسلوبين إحصائيين هما: الكمي والكيفي:

**الأسلوب الكيفي:** وقد تم الاعتماد على الأسلوب الكيفي للدراسة في عرض الجانب النظري للدراسة، وكذلك في تفسير وتحليل البيانات والتعليق عليها في الجانب الميداني.

**الأسلوب الكمي:** وقد تم الاعتماد على الأسلوب الكمي للدراسة من خلال تعميم الظاهرة المدروسة وكذا حساب النسب المئوية، ثم الإجابة على الفرضيات عن طريق إحصاء إجابات المبحوثين حول الأسئلة التي تم طرحها في الإستمارة.

### خاتمة الفصل

يعتبر فصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من الفصول المهمة في الدراسات العلمية الميدانية، لأنه يمثل حلقة وصل بين الجانب النظري والميداني والذي سيمثل نقطة الانطلاق لعرض وتحليل النتائج النهائية والإجابة عن التساؤل المطروح.

# الجانب الميداني

## الفصل السادس: تحليل البيانات وعرض النتائج.

تمهيد.

1- عرض وتحليل البيانات.

2- عرض نتائج الدراسة.

- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.
- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.
- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة.
- النتيجة العامة.

خلاصة الفصل

### تمهيد

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى عرض البيانات واستعراض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال التعرف على مختلف وجهات النظر، وذلك من أجل التوصل إلى النتائج.



## أولاً: عرض وتحليل البيانات

## جدول رقم (01): جنس المبحوثين

النسبة	التكرار	الاحتمالات Tapez une équation ici.	الجنس
62.7%	32		ذكر
37.3%	19		أنثى
100%	51		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) المتعلق بتوزيع المبحوثين حسب الجنس في المؤسسة أن نسبة الذكور تمثل 62.7% من الفئة المبحوثة وهي نسبة مرتفعة بالنسبة للإناث التي تقدر بـ 37.3% وذلك راجع إلى طبيعة المجتمع المحافظ والعادات والتقاليد التي لا تتيح الاختلاط وعليه فإن العمل يغلب عليه الطابع الذكوري.

## جدول رقم (02): الحالة العائلية

النسبة	التكرار	الإحتمالات
19.6%	10	أعزب
78.4%	40	متزوج
2%	1	أرمل
100%	51	المجموع

يبين الجدول رقم (02) المتعلق بالحالة العائلية لأفراد العينة أن نسبة الموظفين المتزوجين تمثل 78.4%، تليها فئة العزاب بنسبة 19.6% ثم فئة الأرمال بنسبة 2%، في حين انعدام نسبة المطلقين، وعليه يمكن القول أن فئة المتزوجين هي الفئة الغالبة وهي الفئة الأكثر التزاماً وارتباطاً بالوظائف ومحاولة كسب الخبرة الأزمنة والاستفادة من الأجر وبدل جهود إضافية للحصول على المنح التي تقدمها المؤسسة وذلك من أجل واجباتهم ومسؤولياتهم العائلية.

## جدول رقم (03): توزيع المبحوثين حسب الجنس

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	0	0%
من 25 إلى أقل من 35	16	31.4%
من 35 إلى أقل من 45	25	49%
من 45 إلى 55 سنة	9	17.6%
من 60 فما فوق	1	2%
المجموع	51	100%

تشير المعطيات في الجدول رقم (03) المتعلقة بتوزيع المبحوثين حسب الجنس أن الفئة التي تمثل أعلى نسبة والتي تقدر بـ 49% هي الفئة المبحوثة التي يتراوح عمرها من 35 إلى 45 سنة تليها الفئة التي يتراوح عمرها من 25 إلى 35 سنة بنسبة 31.4% ثم تليها الفئة العمرية التي يتراوح عمرها بين 45 إلى 55 سنة بنسبة 17.6% ثم تليها الفئة العمرية من 60 فما فوق بنسبة 2% في حين نجد الفئة العمرية الأقل من 25 سنة منعدمة، نستنتج من خلال الجدول أن أغلبية فئة المبحوثين من فئة الشباب، وهذا دليل على أن المؤسسة تعتمد على يد العاملة الشابة، وأن هذه الفئة تتميز بالحيوية والنشاط ولها قدرة على العمل وبذل الجهد.

## جدول رقم (04): يبين المستوى التعليمي

الاحتمالات	التكرار	النسبة
ابتدائي	1	2%
متوسط	1	2%
ثانوي	20	39.20%
جامعي	29	56.9%
المجموع	51	100%

توضح إجابات المبحوثين في الجدول رقم (04) المتعلق بالمستوى التعليمي لفئة المبحوثين أن الفئة الغالبة هي المستوى الجامعي بنسبة 56.9% تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 39.20% ثم تليها كل من المستوى الابتدائي والمتوسط بنسبة 2%، وما يبرر ارتفاع المستوى الجامعي أن كل مؤسسة تتطلب مؤهلات ومهارات وقدرات ذهنية عالية، لأن أغلب مناصب العمل تتطلب الشهادة العلمية والكفاءة المطلوبة.

## جدول رقم (05): يبين الأقدمية في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	9	17.6%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	25	49%
من 10 إلى 15 سنة	4	7.8%
من 15 إلى أقل من 20 سنة	6	11.8%
من 20 إلى أقل من 30 سنة	6	11.8%
30 سنة فما فوق	1	2%
المجموع	51	100

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن أغلبية المبحوثين يتمتعون بخبرة مهنية من 5 إلى أقل من 10 سنوات حيث بلغت نسبتهم 49% ثم تليها نسبة 17.6% من المبحوثين الذين يتمتعون بخبرة مهنية أقل من 5 سنوات تليها نسبة 11.80% موزعة بالتساوي على المبحوثين الذين يتمتعون بخبرة مهنية تتراوح ما بين 15 إلى أقل من 20 سنة ومن 20 إلى أقل من 30 سنة، في حين نجد نسبة 7.80% بالنسبة للمبحوثين الذين يتمتعون بخبرة مهنية من 10 إلى أقل من 15 سنة، أما المبحوثين من 30 سنة فما فوق قدرت نسبتهم 2%.

نستنتج مما سبق أن أغلبية عمال المؤسسة يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة بنسبة 49%، وهذا يدل على أنهم لم يوظفوا منذ بداية نشاط المؤسسة بالإضافة إلى اعتماد المؤسسة على سياسة التوظيف المؤقت في إطار سياسة ما قبل التشغيل.

## جدول رقم (06): يبين الفئة المهنية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
عامل	10	19.6%
عامل منفذ	18	35.3%
إطار	21	41.2%
إطار سامي	2	3.9%
المجموع	51	100%

من خلال معطيات الجدول رقم (06) نلاحظ أن أغلب المبحوثين هم فئة الإطارات بنسبة 41.20% ثم تليها فئة العمال التنفيذيون بنسبة 35.3%، ثم تليها فئة العمال بنسبة 19.6%، ثم تليها فئة إطار السامي بنسبة 3.9%، ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة هم عمال الإطارات وهذا نظرا لطبيعة المناصب الموجودة داخل المؤسسة.

**جدول رقم(07): يبين كيفية الحصول على الوظيفة**

الاحتمالات	التكرار	النسبة
الكفاءة	16	31.4%
الشهادة	32	62.7%
الأقدمية	3	5.9%
المجموع	51	100%

يتضح من خلال المعطيات المبينة في الجدول(07) أغلبية العمال تحصلوا على الوظيفة عن طريق الشهادة وذلك بنسبة 62.7%، وبنسبة 31.4% تحصل عليها عن طريق الكفاءة ، ثم نجد بنسبة 5.9%تحصلوا عليها عن طريق الأقدمية في العمل، ومنه نلاحظ أن أغلب المبحوثين تحصلوا على العمل عن طريق الشهادة لأنها تعتبر الشرط الأساسي في التوظيف، كما نجد أن للكفاءة مكانة هامة في التوظيف وذلك من حيث امتلاكهم المهارة والخبرة المهنية.

**جدول رقم(08): حرص البرامج التدريبية على الانتظام والتفيد والدوام الرسمي في العمل.**

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	43	84.3%
لا	8	15.7%
المجموع	51	100%

تشير المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم(08) أن النسبة الأكبر من فئة المبحوثة بـ 84.3% أكدت على أن البرامج التدريبية تجعل الموظف يحرص على الانتظام والتفيد بالوقت والدوام الرسمي في العمل، في حين نجد أن نسبة 15.7% منهم أدلوا أن البرامج التدريبية لا تجعل الموظف يحرص على الانتظام والتفيد بالوقت والدوام الرسمي في العمل، ونلاحظ أن أغلب الموظفين أقرروا بأن البرامج التدريبية جعلتهم يحرصون على الانتظام والتفيد بالوقت والدوام الرسمي في العمل، وهذا راجع إلى

أن البرامج التدريبية عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات يتبعها الأفراد تساهم في التزامهم والتقييد بقوانين المؤسسة.

جدول رقم(09): يبين المشاركة في الدورات التدريبية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة	الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	30	58.30	نعم	28	54.9%
لا	21	41.2%	لا	2	3.9%
المجموع	51	100%	المجموع	30	58.8%

يتضح من خلال الجدول رقم(09) أن نسبة 58.8% من المبحوثين أكدوا على مشاركتهم في الدورات التدريبية، وأن نسبة 54.9% من المبحوثين أكدوا بأن مشاركتهم في الدورات التدريبية، ساهمت في تحسين أدائهم، في حين نجد نسبة 3.9% من المبحوثين أقروا أنها لم تمكنهم من تحسين أدائهم وفي المقابل نجد نسبة 41.2% لم يشاركوا في الدورات التدريبية.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة الذين شاركوا في الدورات التدريبية مكنتهم من تحسين أدائهم وبالتالي زيادة انتاجيتهم وإثارة الدافعية لديهم.

جدول رقم(10): يبين الاستفادة من الدورات التدريبية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة	الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	27	52.9%	إنجاز العمل بسرعة	3	5.9%
لا	24	47.10%	اتقان العمل	13	25.5%
المجموع	51	100%	تجنب الوقوع في الخطأ	7	13.7%
			الشعور بالرضا	4	7.8%
			المجموع	27	52.9%

من خلال الشواهد الكمية الوارد في الجدول أعلاه المتعلق بالاستفادة من الدورات التدريبية، وفيما ساعدت نجد أن نسبة 52.9% من المبحوثين يقرون بأنهم استفادوا من الدورات التدريبية، وأن نسبة 25.5% قد ساعدتهم الدورات التدريبية في اتقان العمل، وأن نسبة 13.7% قد ساعدتهم في تجنب الوقوع في الخطأ في حين نجد نسبة 7.8% ساعدتهم على الشعور بالرضا بينما نجد نسبة 5.9% ساعدتهم

على إنجاز العمل بسرعة وفي المقابل نجد نسبة 47.10% من المبحوثين أكدوا بأنهم لم يستفيدوا من الدورات التدريبية، ومنه نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين استفادوا من الدورات التدريبية كانت متوسطة وهذا يعود إلى طبيعة العمل الذي يتطلب تجديد المعارف باستمرار ومواكبة التطورات الحاصلة في مجالات التكنولوجيا، فقد أكدت نظرية التعلم على أهمية البرامج التدريبية لما لها من دور كبير في تعليم الأفراد.

**جدول رقم(11) يبين تقييم الدورات التدريبية من قبل المسؤولين.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة	الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	25	49%	المسؤولية	24	47.1%
			اللامبالاة	1	2%
لا	26	51%	المجموع	25	49%
المجموع	51	100%			

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه المتعلق بتقييم الدورات التدريبية من قبل المسؤولين نجد أن نسبة 51% من المبحوثين يقررون بأن الدورات التدريبية لا تحظى بتقييم من قبل المسؤولين، وبالمقابل نجد 49% من المبحوثين يقررون بأن الدورات التدريبية تحظى بتقييم من قبل المسؤولين في حين نسبة 47.1% من المبحوثين يشعرون ذلك بالمسؤولية، في حين نجد 2% من المبحوثين يشعرون ذلك باللامبالاة، ومنه نلاحظ بأن النسبتين متقاربتين، وذلك راجع إلى طبيعة العمل فهناك بعض الوظائف تحتاج إلى تقييم من قبل المسؤولين ومراقبة كيفية سير العمل.

**جدول رقم(12) مساعدة البرامج التدريبية في التعامل بسهولة مع التقنيات ونظم المعلومات.**

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	37	72.5%
لا	14	27.5%
المجموع	51	100%

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة 72.5% من المبحوثين يقررون بأن البرامج التدريبية ساعدتهم في التعامل بسهولة مع التقنيات ونظم المعلومات، وأن نسبة 27.5% لم تساعدهم البرامج التدريبية في التعامل بسهولة مع التقنيات ونظم المعلومات، ومنه نلاحظ أن أغلبية العمال ساعدتهم البرامج التدريبية في التأقلم

والتكيف مع التكنولوجيا والتقنيات الحديثة، وذلك من خلال التعليم لرفع مستوى كفاءته، ومن ثم كفاءة المؤسسة.

جدول رقم(13): يبين الهدف من إخضاع الموظف للبرنامج التدريبي.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
- تحسين مستوى الأداء.	23	45.1%
- زيادة كفاءة الموظف.	26	51%
- تغيير ظروف العمل.	2	3.9%
- من أجل الترقية.	0	0%
المجموع	51	100%

يبين لنا الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من أفراد عينة البحث أقرروا بأن الهدف الرئيسي وراء إخضاع الموظف للبرنامج التدريبي هو من أجل زيادة كفاءة الموظف بنسبة 51% في حين صرح البعض من أفراد العينة أن الهدف منه هو تحسين مستوى الأداء بنسبة 45.1%، وأن نسبة 3.9% فإنها ترى بأن الهدف من إخضاع الموظف للبرنامج التدريبي هو من أجل تغيير ظروف العمل، أما من أجل الترقية فهي نسبة منعدمة، ومنه نستنتج أن الهدف من إخضاع الموظف للبرنامج التدريبي يختلف من برنامج إلى آخر حسب احتياجات المؤسسة فيمكن أن يكون الهدف تحسين الأداء أو رفع الكفاءة.

جدول رقم(14): يبين اكتساب معارف ومهارات جديدة يساعد على أداء المهام بطريقة أحسن.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	51	100%
لا	0	0%
المجموع	51	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن الفئة المبحوثة بنسبة 100% أكدت أن اكتساب معارف ومهارات جديدة يساعد على أداء المهام بطريقة أحسن، وذلك راجع إلى أن تعلم الموظفين مهارات جديدة وطرق عمل حديثة تكون أكثر فعالية وإنتاجية تؤدي إلى الارتقاء بمعدلات أداء الفرد في عمله وإتقانه بأكبر درجة ممكنة.

جدول رقم (15): يبين البرامج التدريبية تجعلك تدرك النقص الموجود في أدائك.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	38	%74.5
لا	13	%25.5
المجموع	51	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة 74.5% أكدت أن البرامج التدريبية تساعد على إدراك النقص الموجود في أداء الموظف، في حين نجد نسبة 25.5% أكدت أن البرامج التدريبية لا تساعد على إدراك النقص الموجود في الأداء، وهذا راجع إلى أن البرامج التدريبية تقوم على تعليم وتلقين الموظفين أساليب العمل لتمكينهم من أداء العمل بطريقة فعالة لكي تجعلهم يدركون النقص الموجود في أدائهم.

جدول رقم (16) يبين مساهمة البرامج التدريبية في تطوير الكفاءة الفنية والإدارية.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	47	%92.2
لا	4	%7.8
المجموع	51	%100

يتضح من خلال نتائج الجدول أن أغلب أفراد العينة تؤكد أن البرامج التدريبية تساهم في تطوير الكفاءة الفنية والإدارية، وذلك بنسبة 92.2% في حين نجد أن 7.8% من أفراد العينة نفت ذلك، وما يبرر نتائج ذلك أن البرامج التدريبية تساهم في خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى العمال، وتوسيع نطاق فهم ومعرفتهم للأداء الكفاء.

جدول رقم (17): يبين مساهمة البرامج التدريبية في تحسين الجودة والالتقان.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	44	%86.3
لا	7	%13.7
المجموع	51	%100

يتضح من خلال البيانات الموضحة في الجدول أن أغلب أفراد العينة أقرروا أن البرامج التدريبية تساهم في تحسين الجودة والالتقان في الإنجاز وذلك بنسبة 86.3%، في حين نجد أن 13.5% أقرروا أن



البرامج التدريبية تساهم في تحسين الجودة والالتقان في الإنجاز، وتشير هذه النتائج أن للبرامج التدريبية أهمية كبيرة في اكساب العمال المهارات والمعارف الجديدة بهدف الارتقاء بمستوى أداء الموظف لمهام وظيفته التي يتولاها من قبل وذلك عن طريق تزويد الموظف بأحدث المعارف وطرق العمل.

**جدول رقم(18): يؤدي التدريب إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل.**

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	45	%88.2
لا	6	%11.8
المجموع	51	%100

تبين المعطيات الكمية الموضحة في الجدول رقم(18) أن نسبة %88.2 من المبحوثين أدلوا بأن التدريب يؤدي إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل، في حين نجد أن نسبة %11.8 من المبحوثين أدلوا بأن التدريب يؤدي إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل، ومنه نستنتج بأن التدريب يؤدي إلى ابتكار أساليب جديدة، وذلك حسب إجابات المبحوثين وهذا راجع إلى تطبيق العمال للمعرفة والمهارات المكتسبة في أداء العمل عن طريق التفكير ومختلف السلوكيات.

**جدول رقم (19): يساهم التدريب في زيادة مهارة الموظفين في القدرة على اتخاذ القرارات.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	44	%86.3
لا	7	%13.7
المجموع	51	%100

من خلال معطيات الجدول رقم(19) يتضح أن التدريب يساهم في زيادة مهارة الموظفين في القدرة على اتخاذ القرارات وهذا ما أقر به أفراد عينة الدراسة حيث قدرت نسبتهم بـ%86.3، في حين نجد %13.7 من إجابات المبحوثين أقروا أن التدريب لا يساهم في زيادة مهارة الموظفين في القدرة على اتخاذ القرارات، ومنه نلاحظ أن التدريب يساعد العمال على اتخاذ القرار وذلك من خلال ما يقدمه من معلومات كافية حول المادة التدريبية مما يكسبه الثقة بالنفس واتخاذ القرارات رشيدة.

جدول رقم(20): يبين الواجبات الوظيفية تتطلب الكثير من الجهد.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	34	%66.7
لا	17	%33
المجموع	51	%100

من خلال معطيات الجدول رقم(20) نجد %66.7 من إجابات المبحوثين أن القيام بالواجبات الوظيفية يتطلب الكثير من الجهد، في حين نجد نسبة %33 أقرروا بأن القيام بالواجبات الوظيفية لا يتطلب الكثير من الجهد، ومن خلال إجابات المبحوثين نستنتج كل وظيفة لها أسلوب معين في كيفية العمل وتختلف من وظيفة لأخرى، فهناك وظائف تتطلب الكثير من الجهد سواء الفكري أو العضلي، بينما هناك وظائف لا تتطلب الكثير من الجهد.

جدول رقم(21): يبين الإخضاع للتكوين.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	42	%82.4
لا	8	%17.6
المجموع	51	%100

من خلال معطيات الجدول رقم (21) نلاحظ أن أغلب المبحوثين خضعوا للتكوين، وذلك بنسبة %82.4 في حين نجد %17.6 لم يخضعوا للتكوين، ومنه نستنتج أن العمال يسعون إلى رفع مستوى أدائهم واكتسابهم معارف جديدة للتأقلم مع مختلف الوظائف والتقنيات الحديثة وأساليبها.

جدول رقم(22): يبين نوع التكوين.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
تكوين مسبق	9	%17.6
تكوين أثناء الخدمة	27	%52.9
تربص في التخصص	14	%27.5
المجموع	51	%100

يتضح من خلال المعطيات المبينة في الجدول رقم (22) أن نسبة %52.9 من العمال خضعوا للتكوين أثناء الخدمة، ثم نجد نسبة %27.5 خضعوا إلى تربص في التخصص، في حين نجد نسبة

17.6% خضعوا إلى تكوين مسبق، ومنه نستنتج بأن هناك عمال قد خضعوا للتكوين أثناء الخدمة بهدف زيادة المهارات وهناك من خضع إلى تكوين مسبق أي قبل الإلتحاق بالخدمة، في حين نجد بعض العمال خضعوا إلى التبرص في مجال التخصص الذي ينتمون إليه.

جدول رقم(23): يبين التكوين يعزز الرغبة في تحمل المسؤولية.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	37	72.5%
لا	14	27.5%
المجموع	51	100%

تشير المعطيات في جدول رقم(23) أن نسبة 72.5% من المبحوثين يرون أن التكوين يساهم في تعزيز الرغبة في تحمل المسؤولية، في حين نجد 27.5% من المبحوثين يرون أن التكوين لا يساهم في تعزيز الرغبة في تحمل المسؤولية، ومنه نستنتج بأن كل عامل يعتبر نفسه مسؤولاً أولاً وأخيراً على نجاح أو فشل كل من يقوم به من أعمال ومهام فكل إنسان تتعزز عنده الرغبة في المسؤولية.

جدول رقم (24): يبين إذا ما كان التكوين كاف لإنجاز المهام بكل فعالية.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
كافي	13	25.5%
كافي نوعا ما	28	54.9%
غير كافي	10	19.6%
المجموع	51	100%

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (24) أن نسبة 54.9% من الفئة المبحوثة أدلت بأن التكوين الذي تتلقاه حالياً كاف نوعا ما لإنجاز المهام بكل فعالية، في حين نجد أن نسبة 25.5% من المبحوثين أدلت بأن التكوين الذي يتلقاه كافي لإنجاز المهام بكل فعالية، في حين نجد أن نسبة 19.6% من المبحوثين أدلت بأن التكوين غير كافي لإنجاز المهام بكل فعالية، ومنه نلاحظ بأن نسبة كافي نوعا ما هي النسبة الأولى، فالتكوين الذي تلقاه المبحوثين يسهل عملية انجاز مهامهم بكل فعالية ولكن ذلك لا يمنع من تعرضهم للمشكلات كعدم القدرة على التحكم في التكنولوجيا الحديثة.

جدول رقم (25): الهدف من القيام بالتكوين.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
تجديد المعلومات	9	17.6%
التعرف على التقنيات الجديدة	24	47.1%
تطوير المهارات	18	35.3%
المجموع	51	100%

توضح إجابات المبحوثين في الجدول رقم(25) المتعلق بالهدف من القيام بالتكوين نجد نسبة 47.1% من المبحوثين الذين أقرروا بأن الهدف من القيام بالتكوين هو التعرف على تقنيات جديدة في مجال العمل في حين نجد نسبة 35.3% من المبحوثين أقرروا أن الهدف من القيام بالتكوين هو تطوير المهارات، ثم نجد نسبة 17.6% من المبحوثين أقرروا أن الهدف من القيام بالتكوين هو تجديد المعلومات.

جدول رقم (26): يبين أن التكوين يساهم في زيادة الرغبة في تقلد مناصب قيادية.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	42	82.4%
لا	9	17.6%
المجموع	51	100%

يتضح من خلال معطيات الجدول أن 82.4% من المبحوثين يرون بأن التكوين يساهم في زيادة الرغبة في تقلد مناصب قيادية في حين نجد نسبة 17.6% من المبحوثين يرون بأن التكوين لا يساهم في زيادة الرغبة على تقلد المناصب ومنه نلاحظ أغلب المبحوثين يرون أن التكوين له دور كبير في زيادة الرغبة على تقلد مناصب ويساعدهم ذلك للوصول إلى هذه الغاية فالعامل يسعى إلى اشباع حاجاته تدريجيا بدءا بالحاجات الأولية وصولا إلى الحاجات الأخرى.

جدول رقم (27): يبين مساهمة التكوين في رفع مستوى الروح المعنوية.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	40	78.4%
لا	11	21.6%
المجموع	51	100%

توضح إجابات المبحوثين في الجدول أن 78.4% ترى أن التكوين يساهم في رفع مستوى الروح المعنوية، في حين نجد نسبة 21.6% يرون بأن التكوين لا يساهم في رفع مستوى الروح المعنوية، ومنه نستنتج أن الفئة الغالبة هي الفئة التي ترى بأن التكوين يساهم في رفع مستوى الروح المعنوية، وذلك راجع إلى اهتمام الإدارة بوضع برامج تكوينية، فكلما ارتفعت معنويات العمال واحساسهم باهتمام المنظمة بهم هذا يدفعهم للعمل أكثر مما يعود بالفائدة عليهم وعلى المنظمة.

جدول رقم(28): يوضح مساهمة برامج التكوين في تعزيز الشعور بالاطمئنان على المستقبل الوظيفي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	41	%80.4
لا	10	%19.6
المجموع	51	%100

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن 80.4% من إجابات المبحوثين أن برامج التكوين تساهم في تعزيز الشعور بالاطمئنان على المستقبل الوظيفي، في حين نجد 19.6% من المبحوثين يرون أن البرامج التكوينية لا تساهم في تعزيز الشعور بالاطمئنان على المستقبل الوظيفي، ومنه نستنتج بأن الفرد يتأكد من حاجة المؤسسة له نظرا لاهتمامها به من خلال ما تقدمه من اجراءات لتطويره ، هذا ما يعزز شعور الفرد بالاستمرار في العمل، مما ينتج عنه الاطمئنان على المستقبل الوظيفي، ويحقق حاجة من حاجياته الأساسية.

جدول رقم(29): يبين التكوين يؤدي إلى إثارة الحماس.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	43	%84.3
لا	8	% 15.7
المجموع	51	%100

تبين المعطيات الكمية الموضحة في الجدول رقم(29) أن نسبة 84.3% من المبحوثين أدلو بأن التكوين يؤدي إلى إثارة الحماس لدى العاملين، في حين نجد نسبة 15.7% من المبحوثين أدلوا بأن التكوين لا يؤدي إلى إثارة الحماس لدى العاملين، ويمكن تفسير هذا أن أغلب العمال يؤمنون بقيمة عملهم، واهتمام المنظمة بهم، وتحقيق أهدافهم واشباع حاجاتهم.

جدول رقم(30): يبين التكوين يساعد على إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والابداع.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	42	%82.4
لا	9	% 17.6
المجموع	51	%100

يتضح من خلال البيانات الموضحة في الجدول أن 82.4% من المبحوثين أقروا بأن التكوين يساعد على إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والابداع، في حين نجد 17.6% من المبحوثين أقروا بأن التكوين لا يساعد على إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع، ونستنتج أن كل عامل يحاول أن يتعلم مهارات وقدرات لا يمتلكها من قبل تساعد على أداء عمله على أحسن وجه كما يكون الفرد في حاجة إلى إثبات قدراته على أداء هذا العمل، وذلك من خلال توفير بيئة ملائمة ومحفزة.

## ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة

1- بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى التي مفادها: تؤدي البرامج التدريبية إلى تحسين الأداء لدى العامل في بلدية أولاد يحي خدروش.

ومن خلال النتائج السابقة تبين ما يلي:

- بالنسبة للجدول رقم (08) فقد تبين أن نسبة 84.3% من أفراد العينة يؤكدون بأن البرامج التدريبية تجعلهم يحرصون على الانتظام والتقيد بالوقت والدوام الرسمي في العمل.
- من خلال الجدول رقم (12) فقد تبين أن نسبة 72.5% من أفراد العينة أكدوا بأن البرامج التدريبية ساعدتهم في التعامل بسهولة مع التقنيات ونظم المعلومات.
- من خلال الجدول رقم (13) فقد تبين أن معظم أفراد عينة البحث أن الهدف الأساسي من اخضاع الموظف للبرنامج التدريبي هو زيادة كفاءة الموظف وهذا بنسبة 51% تليه تحسين مستوى الأداء بنسبة 45%، وهذا مؤشر جيد يدل على أن لمؤسسة تهتم بتطوير كفاءة موظفيها وتحسين أدائهم من أجل بلوغ أهدافها.
- تبين من خلال إحصائيات الجدول رقم (14) أن كل أفراد العينة أكدوا أن اكتساب معارف ومهارات جديدة يساعد على أداء المهام بطريقة أحسن وذلك بنسبة 100%.
- من خلال الجدول رقم (15) فقد تبين أن نسبة 74.5% من أفراد العينة أكدوا بأن البرامج التدريبية جعلتهم يدركون النقص الموجود في أدائهم.
- من خلال الجدول رقم (16) فقد تبين أن نسبة 92.2% من أفراد العينة أكدوا بأن البرامج التدريبية تساهم في تطوير الكفاءة الفنية والإدارية.
- من خلال الجدول رقم (19) فقد تبين أن نسبة 86.3% من أفراد العينة أكدوا بأن التدريب يساهم في زيادة مهارة الموظفين في القدرة على اتخاذ القرارات.

من خلال هذا الطرح وعلى ضوء هذه النتائج نجد أن الفرضية الفرعية الأولى القائلة: تؤدي البرامج التدريبية إلى تحسين الأداء لدى العامل في بلدية أولاد يحي خدروش قد تحققت.

2- بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية التي مفادها: يؤدي التكوين إلى زيادة الدافعية لدى العامل فيفي بلدية أولاد يحي خدروش.

- تبين من خلال إحصائيات الجدول رقم (23) أن نسبة 72.5% من أفراد العينة أكدوا أن التكوين يساهم في تعزيز الرغبة على تحمل المسؤولية.
  - تبين من خلال إحصائيات الجدول رقم (26) أن نسبة 82.4% من أفراد العينة أكدوا بأن التكوين يساهم في زيادة الرغبة على تقلد مناصب قيادية.
  - من خلال الجدول رقم (27) فقد تبين أن نسبة 78.40% من أفراد العينة أن التكوين يساهم في رفع مستوى الروح المعنوية.
  - من خلال الجدول رقم (28) فقد تبين أن نسبة 80% من أفراد العينة أكدوا أن البرامج تساهم في تعزيز الشعور بالاطمئنان على المستقبل الوظيفي.
  - من خلال الجدول رقم (29) فقد تبين أن نسبة 84.3% من أفراد العينة يرون أن التكوين يؤدي إلى إثارة الحماس لدى العاملين.
  - من خلال الجدول رقم (30) فقد تبين أن نسبة 82.4% من أفراد العينة أن التكوين يساعد على إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع.
- 3- من خلال هذا الطرح وعلى ضوء هذه النتائج نجد أن الفرضية الفرعية الثانية القائلة: يؤدي التكوين إلى زيادة الدافعية لدى العامل في في بلدية أولاد يحي خدروش قد تحققت.



## ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

رغم أن نتائج الدراسة الميدانية ترتبط بعدة عوامل كطبيعة ميدان الدراسة والاطار الزمني والإجراءات المنهجية، إلا أن هذا لا يلغي أهمية المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، حيث توصلت جميع الدراسات السابقة إلى نتائج لا يمكن القول أنها تتفق إلى حد كبير إلى الدراسة الراهنة لكن يمكن القول أنها تقترب منها:

- إن دراسة "منصور بن إبراهيم عبد الله التركي" جاءت مشابهة لدراستنا تحت عنوان "دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي" حيث قام بهذه الدراسة على عينة من عمال قطاع الأمن العام بالسعودية، وقد توصلت إلى أن المبحوثين يرون أن هناك تأثير مرتفع جداً للبرامج التدريبية في إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي، وذلك في مجالات تحسين الأداء وإثارة الدافعية للعمل وتحقيق الانتماء الوظيفي وهذا ما يتشابه مع دراستنا حيث توصلت إلى أن التدريب يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الدافعية لدى العاملين.
- أما دراسة "عبد الحق علي إبراهيم" فقد اشتركت مع دراستنا في متغير السلوك التنظيمي وتناولت المتغير الآخر من زاوية أخرى، وقد توصلت دراسته إلى وجود علاقة ايجابية بين بعض ابعاد السلوك التنظيمي وبعض أبعاد الأداء التنظيمي وعلى أهمية دراسة وإدارة السلوك التنظيمي من قبل جميع الإدارات حيث بينت الدراسة على أنه يجب أن تركز الإدارات على إدارة ضغوط العمل حتى لا تؤثر في كفاءة وفعالية الأداء على عكس دراستنا فقد توصلت إلى أن البرامج التدريبية تساهم في تحسين الأداء ورفع الكفاءة لدى العاملين.
- أما دراسة "الطاهر مجاهدي" فقد اشتركت مع دراستنا في المتغير التابع وتناولت المتغير المستقل من زاوية أوسع وتوصلت دراسته إلى أن التدريب المهني عامل مساهم ومحفز للعاملين، وهذا ما يتشابه مع دراستنا حيث توصلت إلى أن التدريب يحفز الموظفين معنوياً، كما توصلت دراسته إلى أن التدريب المهني يعمل على جعل العاملين يحافظون على معدات العمل ونقص تكاليف الانتاج والتقليل من الأخطاء، وهذا ما تشابه مع دراستنا أن التدريب يلعب دوراً كبيراً في تحسين الأداء وتحمل المسؤولية مما يؤدي إلى الحفاظ على معدات العمل دون أن يطلب منهم ذلك.

أما دراستنا فقد اختلفت مع هذه الدراسة في أن المشاركة في التدريب لا تدفع دائما للترقية حيث يهدف ذلك إلى تحسين مستوى الأداء واتقان العمل وإدراك النقص الموجود على عكس دراسة "الظاهر مجاهدي" التي توصلت إلى أن التدريب المهني يساهم في ترقية العاملين.

- أما دراسة "بلال كرامش" فقد جاءت مشابهة لموضوع دراستنا وهو المتغير المستقل للتدريب إلا أنها تناولت المتغير التابع "الأداء" بشكل أوسع كما أن الدراستين اتفقتا في النتائج التالية:
- أن التدريب يؤدي إلى زيادة معارف ومهارات الأفراد ورفع الكفاءة وكذلك من ناحية تحسين السلوك وزيادة الأداء.
- أما دراسة "شيباني فوزية" تحت عنوان: "دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي"، قامت بهذه الدراسة على وحدات القطاع الأمن بأم البواقي، حيث توصلت إلى أن "البرامج التكوينية تساهم في إحداث تغيير في السلوك التنظيمي"، من خلال إحداث تغيير على مستوى الدافعية ومستوى الانتماء الوظيفي، وتعزيز الرغبة في تقلد مناصب قيادية وتحمل المسؤولية ورفع مستوى الرضا، كما أن هناك تشابه مع دراستنا التي توصلت إلى أن التدريب يساهم في تحسين الأداء وزيادة الدافعية لدى العاملين.

**رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة**

يمكننا القول أن النتائج الدراسة لامست الأهداف التي كانت مسطرة في البداية حول الموضوع وذلك فيما يخص التعرف على موضوع التدريس وعلاقته بالسلوك التنظيمي، والأساليب والطرق المستعملة فيه حيث تبين من خلال تحليل البيانات أن التدريب يساهم في رفع وتحسين الأداء والجودة والاتقان في الإنجاز وإدراك النقص الموجود، وذلك من خلال إخضاعهم إلى برامج تدريبية مسطرة، ويستعمل خلال هذه البرامج عدة وسائل ومعدات تطور من أدائهم وتسهل عملهم، ومنه فإن الهدف الرئيسي والمتمثل في التعرف على طبيعة العلاقة بين التدريب والسلوك التنظيمي هو هدف محقق توصلنا إليه بصورة كاملة.

**خامساً: النتيجة العامة للدراسة**

إن التحقق من صدق الفرضيات الفرعية من خلال النتائج المتحصل عليها، فهو تعبير عن صدق الفرضية العامة، ومن خلال عرض وتحليل المعطيات الميدانية، والشواهد المتحصل عليها في الدراسة ونظراً لتحقيق الفرضيتين الفرعيتين تم التأكد من تحقق الفرضية العامة من الدراسة والتي مفادها: توجد علاقة بين التدريب والسلوك التنظيمي للعامل.

- تؤدي البرامج التدريسية إلى تحسين الأداء لدى العامل.
- يؤدي التكوين إلى زيادة الدافعية لدى العامل.

## خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل ، وبعد عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها تبين لنا أن الفرضية العامة للدراسة قد تحققت كليا بدءا من تحقق الفرضيتين الفرعيتين، وذلك من خلال النتائج المتحصل عليها، في ضوء فرضيات الدراسات السابقة وقمنا بعدها بمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة والتوصل إلى النتيجة العامة وبعدها مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة.

خاتمة

من خلال ما تطرقنا إليه في موضوع دراستنا نخلص بأن التدريب هو الأساس الذي تقوم عليه أي مؤسسة التي تسعى إلى تحقيق الرقي والأهداف والنتائج، حيث تعتمد المؤسسة على التدريب من أجل اكتساب مهارات وخبرات جديدة والتعرف على التطورات والتغيرات الحاصلة في الأداء وزيادة كفاءة الموظفين، وفي دراستنا هذه تطرقنا إلى علاقة التدريب بالسلوك التنظيمي وتعديله وذلك من خلال تحديد أهم الأساليب التي تؤدي إلى نجاح العملية التدريبية، فكل مؤسسة تولي أهمية كبيرة للعنصر البشري كمحدد للكفاءة الإنتاجية ولأهمية الجهود التدريبية في تكوين وتطوير الكوادر القادرة على الاستخدام السليم ولأهمية أدائه بكفاءة وفعالية وتحقيق رضاه، باعتبار أن التدريب له أهمية كبيرة في تحسين الأداء وإثارة الدافعية لدى العاملين وتعديل مختلف السلوكيات بما يتماشى مع ثقافة المؤسسة فإن هذه الدراسة توصلت إلى النتائج التالية:

- أن التدريب يساعد على اكتساب معارف ومهارات جديدة لأداء المهام بطريقة أحسن.
- أن البرامج التدريبية تساهم في تطوير الكفاءة الفنية والإدارية.
- البرامج التدريبية تساعد في التعامل بسهولة مع التقنيات ونظم المعلومات.
- تعمل برامج التدريب على رفع كفاءة الموظفين في المؤسسة.
- يؤدي التدريب إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل.
- تساهم في تعزيز الشعور بالاطمئنان على المستقبل الوظيفي.

# قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1-القواميس:

- 1- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتب لبنان، بيروت.
- 2- حسين الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، الطبعة 1، مكتب لبنان للناشرين، لبنان، 2003.
- 3- سمير تشوبكي: المعجم الإداري، الطبعة 1، دار أسامة، لبنان، 2004.
- 4- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 5- ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.

2-الكتب:

- 6- أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، المكتبة العصرية، 2003.
- 7- أحمد صقر عاشور: الإدارة العامة، الطبعة 1، دار النهضة العربية، بيروت، 1979.
- 8- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 9- أحمد مصطفى محمد خاطر: استخدام المنهج العلمي في بحوث الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.
- 10- أسامة خبزي: الإدارة العامة، الطبعة 1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 11- اعتماد محمد علام، جلال اسماعيل حلمه: علم اجتماع التنظيم، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013.
- 12- ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين المرسي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 13- جمال معتوق: منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي، الطبعة 1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012.
- 14- جودت عزت عطوي: أساسيات البحث العلمي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.



- 15- حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
- 16- حسين إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 17- حسين أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 18- حسين حرير: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة)، الطبعة 3، دار حامد للنشر، عمان، 2009.
- 19- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 20- حسين عثمان: الإدارة العامة، الطبعة 1، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
- 21- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
- 22- خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود: نظريات المنظمة، الطبعة 5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 23- راوية حسين: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 24- ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، ط 1، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 25- رحيم يونس كود العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، الطبعة 1، الأردن، 2007.
- 26- زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 27- زاهر عبد الرحيم عاطف: الهيكل التنظيمي للمنظمة، الطبعة 1، دار راية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 28- زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والتوزيع، الكويت.

- 29- زيد منير عبوي: سامي هشام حرير: الإدارة العامة النظرية والتطبيق، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 30- سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر.
- 31- سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 32- سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، المسيلة، 2015.
- 33- سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 34- سليم عيسى: إدارة شؤون الأفراد، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 35- صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي: سلوك التنظيم، الطبعة 10، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية، 2003.
- 36- صفوان المبيضين: عائض بن شاقى الأكلبي: التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 37- صلاح الدين محمد عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 38- طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- 39- طلعت إبراهيم لطفى: علم الاجتماع التنظيم والعمل، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 40- عادل حرحوش، مؤيد سعيد سالم: الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة 2، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 41- عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة 1، أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 42- عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع تنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.

- 43- عبد المعطي محمد عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 44- عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي، دار زهران، عمان، 1999.
- 45- عثمان فريد رشدي: التدريب المهني، دار راية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 46- عطا الله محمد تيسير الشريعة: إدارة العملية التدريبية، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 47- عقلة محمد المبيضين: التدريب الإداري الموجه بالأداء، منظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
- 48- علي حسين: نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 49- علي سلمى: السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 50- عمار بن عسبي: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 51- عمار بوحوش، محمد محمود الدينيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 5، الجزائر، 2009.
- 52- فتحي أحمد: دياب عواد: السلوك الإنساني في المنظمات الأعمال الحديثة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 53- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 54- فيصل عبد الرؤوف الرحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان.
- 55- ماجد راغب الحلو: علم الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2007.
- 56- ماجد عبد المهدي: إدارة المنظمات، الطبعة 1، دار النهضة العربية، بيروت، 2013.
- 57- محمد اسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2008.
- 58- محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، ط 1، الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 59- محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007.

- 60- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 61- محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 62- محمد عبد السلام: تطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي، دار الكتاب الحديث، مصر، 2008.
- 63- محمد عبد الفتاح محمد: التنمية الإجتماعية من منظور الممارسات المهنية للخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 64- محمد علي محمد: علم الاجتماع مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 65- محمد مسلم: مدخل إلى علم النفس العمل، الطبعة 1، قرطبة للنشر والتوزيع، تونس، 2007.
- 66- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 67- مدحت محمد أبو النصر: إدارة العمليات التدريبية (النظرية والتطبيق)، الطبعة 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 68- منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 69- موسى اللوزي: التنظيم واجراءات العمل، الطبعة 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 70- نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 71- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر، 2003.
- 72- نبيل أحمد عبد الهادي: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2006.

- 73- نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، الطبعة 1، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 74- نعمة عباس الحقاقي، صلاح الدين الهيني: الإدارة العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 75- هاشم حمدي رضا: التدريب الإداري - مفاهيم والأساليب، الطبعة 1، دار راية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 76- وائل عبد الرحمن التل، عيسى محمد فحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد، عمان، 2007.
- المذكرات:
- 77- بن دريد منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، شهادة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2010.
- 78- بوبكري فريدة: دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم، جامعة الصديق بن يحي، جيجل، 2014.
- 79- بوعريوة الربيع: تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007.
- 80- طاهر مجاهدي: التدريب المهني وأثره على الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2002.
- 81- عقبي الأزهر: القيم الاجتماعية والثقافة المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، أطروحة لنيل الدكتوراه، علم الاجتماع التنظيم، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2009.
- 82- محفوظ أحمد جودة: تحديد الاحتياجات التدريسية وأثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة لنيل الدكتوراه، علوم التسيير، الجزائر، 2001.
- 83- نصيرة بوعلي: تقويم البرامج التدريسية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في تنمية الموارد البشرية، جامعة خنيفر، بسكرة، 2018.

الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم اجتماع التنظيم والعمل

استمارة بعنوان

علاقة التدريب بالسلوك التنظيمي للعامل

دراسة ميدانية ببلدية أولاد يحيى خدروش

- بالميلية -

المشرف

بلعير الطاهر

إعداد الطالبتين

\* بومزير و داد

\* بومزير سعاد

يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة الواردة في كل جزء بتعبئة الفراغات أو بوضع إشارة (x) في المكان المناسب حسب ما تتطلبه إجابة كل سؤال وسيتم التعامل مع هذه المعلومات بمنتهى السرية ولن تستخدم إلا لأغراض علمية.

السنة الجامعية: 2019 / 2020

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- الحالة العائلية:  أعزب  متزوج

مطلق  أرمل

3- السن:

أقل من 25 سنة  من 45 إلى 55 سنة

من 25 إلى أقل من 35 سنة  من 60 سنة فما فوق

من 35 إلى أقل من 45 سنة

4- المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط

ثانوي  جامعي

5- الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات  من 15 إلى 20 سنة

من 5 إلى أقل من 10 سنوات  من 20 إلى أقل من 30 سنة

من 10 إلى أقل من 15 سنة  من 30 سنة فما فوق

6- الفئة المهنية:

عامل  عامل منفذ  إطار  إطار سامي

7- كيفية الحصول على الوظيفة:

الكفاءة  الشهادة

الأقدمية  علاقات شخصية



أخرى .....

## المحور الثاني: تؤدي البرامج التدريبية إلى تحسين الأداء لدى العامل.

8- هل البرامج التدريبية تجعلك تحرس على الانتظام والتقيد بالوقت والدوام الرسمي في العمل؟

نعم  لا

9- هل سبق وأن شاركت في دورات تدريبية؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم هل يمكنك ذلك من التعلم لتحسين أدائك

نعم  لا

10- هل استفدت من الدورات التدريبية التي خضعت لها؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم كيف ساعدك ذلك؟

إنجاز عملك بسرعة  - إتقان العمل

تجنب الوقوع في الخطأ  - الشعور بالرضا

11- هل تخطى الدورات التدريبية بتقييم من قبل المسؤولين؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم هل ذلك يشعرك بـ:

بالمسؤولية  - اللامبالاة

أخرى .....

12- هل لبرامج التدريبية ساعدتك في التعامل بسهولة مع التقنيات ونظم المعلومات؟

نعم  لا

13- ما الهدف من إخضاع الموظف للبرنامج التدريبي؟

- تحسين مستوى الأداء  - زيادة كفاءة الموظف  
 - عند تغيير ظروف العمل  - من أجل الترقية

أخرى.....

14- هل اكتساب معارف ومهارات جديدة يساعد على أداء المهام بطريقة أحسن؟

- نعم  لا

15- هل البرامج التدريبية جعلتك تدرك النقص الموجود في أدائك؟

- نعم  لا

16- هل تساهم البرامج التدريبية في تطوير الكفاءة الفنية والإدارية؟

- نعم  لا

17- هل تساهم البرامج التدريبية في تحسين الجودة والالتقان في الانجاز؟

- نعم  لا

18- هل يؤدي التدريب الى ابتكار أساليب جديدة في العمل؟

- نعم  لا

19- هل يساهم التدريب في زيادة مهارة الموظفين في القدرة على اتخاذ القرارات؟

- نعم  لا

20- هل يتطلب منك القيام بواجباتك الوظيفية الكثير من الجهد؟

- نعم  لا

المحور الثالث : يؤدي التكوين إلى زيادة الدافعية لدى العامل

21- هل سبق' وان خضعت للتكوين؟

نعم  لا

22- ما نوع التكوين الذي خضعت له؟

- تكوين مسبق

-تكوين أثناء الخدمة

- تريض في التخصص

23- هل يساهم التكوين في تعزيز الرغبة في تحمل المسؤولية؟

نعم  لا

24- هل التكوين الذي تتلقاه حاليا كافي لانجاز مهامك بكل فعالية؟

كافي  كافي نوع ما  غير كافي

25- ما هدفك من القيام بالتكوين؟

- تحديد المعلومات

- تعرف على تقنيات جديدة في مجال عملك

-تطوير مهاراتك

26- هل يساهم التكوين في زيادة الرغبة على تقلد مناصب قيادية لديك؟

نعم  لا

27- هل يساهم التكوين في رفع مستوى الروح المعنوية لديك؟

نعم  لا

28- هل تساهم برامج التكوين في تعزيز الشعور بالاطمئنان على المستقبل الوظيفي؟

نعم  لا

29- هل يؤدي التكوين الى إثارة الحماس لدى العاملين ؟

نعم  لا

30- هل يساعدك التكوين على إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع؟

نعم  لا

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	32	62,7	62,7	62,7
أنثى	19	37,3	37,3	100,0
Total	51	100,0	100,0	

العائلية الحالة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اعزب	10	19,6	19,6	19,6
متزوج	40	78,4	78,4	98,0
أرمل	1	2,0	2,0	100,0
Total	51	100,0	100,0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 35 والباقي من 25	16	31,4	31,4	31,4
سنة 45 والباقي من 35	25	49,0	49,0	80,4
سنة 55 والباقي من 45	9	17,6	17,6	98,0
سنة 55 فأكثر	1	2,0	2,0	100,0
Total	51	100,0	100,0	

المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ابتدائي	1	2,0	2,0	2,0
متوسط	1	2,0	2,0	3,9
ثانوي	20	39,2	39,2	43,1
جامعي	29	56,9	56,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

الإقليمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 أقل من	9	17,6	17,6	17,6
سنوات 10 والباقي من 10	25	49,0	49,0	66,7
سنة 15 والباقي من 10	4	7,8	7,8	74,5
سنة 20 والباقي من 15	6	11,8	11,8	86,3
سنة 30 والباقي من 20	6	11,8	11,8	98,0
سنة 30 فأكثر	1	2,0	2,0	100,0
Total	51	100,0	100,0	

المهنية الفنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide عامل	10	19,6	19,6	19,6
عاملمنفذ	18	35,3	35,3	54,9
اطار	21	41,2	41,2	96,1
اطارسامي	2	3,9	3,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

الوظيفة على الحصول كيفية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide الكفاءة	16	31,4	31,4	31,4
الشهادة	32	62,7	62,7	94,1
الاقدمية	3	5,9	5,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

8س

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	43	84,3	84,3	84,3
لا	8	15,7	15,7	100,0
Total	51	100,0	100,0	

9س

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	30	58,8	58,8	58,8
لا	21	41,2	41,2	100,0
Total	51	100,0	100,0	

1\_9س

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ,00	21	41,2	41,2	41,2
نعم	28	54,9	54,9	96,1
لا	2	3,9	3,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

10س

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	27	52,9	52,9	52,9
لا	24	47,1	47,1	100,0
Total	51	100,0	100,0	

## 10\_1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ,00	24	47,1	47,1	47,1
انجاز عملك بسرعة	3	5,9	5,9	52,9
اتقان العمل	13	25,5	25,5	78,4
تجنب الوقوع في الخطأ	7	13,7	13,7	92,2
الشعور بالرضى	4	7,8	7,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

## 11

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	25	49,0	49,0	49,0
لا	26	51,0	51,0	100,0
Total	51	100,0	100,0	

## 11\_1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ,00	26	51,0	51,0	51,0
المسؤولية	24	47,1	47,1	98,0
لامبالاة	1	2,0	2,0	100,0
Total	51	100,0	100,0	

## 12

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	37	72,5	72,5	72,5
لا	14	27,5	27,5	100,0
Total	51	100,0	100,0	

## 13

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تحسين مستوى الأداء	23	45,1	45,1	45,1
زيادة كفاءة الموظف	26	51,0	51,0	96,1
عند تغيير ظروف العمل	2	3,9	3,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

## 14

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	51	100,0	100,0	100,0

## 15

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	38	74,5	74,5	74,5
لا	13	25,5	25,5	100,0
Total	51	100,0	100,0	

س16

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	47	92,2	92,2	92,2
لا	4	7,8	7,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

س17

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	44	86,3	86,3	86,3
لا	7	13,7	13,7	100,0
Total	51	100,0	100,0	

س18

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	45	88,2	88,2	88,2
لا	6	11,8	11,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

س19

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	44	86,3	86,3	86,3
لا	7	13,7	13,7	100,0
Total	51	100,0	100,0	

س20

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	34	66,7	66,7	66,7
لا	17	33,3	33,3	100,0
Total	51	100,0	100,0	

س21

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	42	82,4	82,4	82,4
لا	9	17,6	17,6	100,0
Total	51	100,0	100,0	



## س22

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ,00	1	2,0	2,0	2,0
تكوين مسبق	9	17,6	17,6	19,6
تكوين أثناء الخدمة	27	52,9	52,9	72,5
تربص في التخصص	14	27,5	27,5	100,0
Total	51	100,0	100,0	

## س23

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	37	72,5	72,5	72,5
لا	14	27,5	27,5	100,0
Total	51	100,0	100,0	

## س24

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide كافي	13	25,5	25,5	25,5
كافينو عاما	28	54,9	54,9	80,4
غير كافي	10	19,6	19,6	100,0
Total	51	100,0	100,0	

## س25

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تحديد المعلومات	9	17,6	17,6	17,6
التعرف على تقنيات جديدة	24	47,1	47,1	64,7
تطوير مهاراتهم	18	35,3	35,3	100,0
Total	51	100,0	100,0	

## س26

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	42	82,4	82,4	82,4
لا	9	17,6	17,6	100,0
Total	51	100,0	100,0	

## س27

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	40	78,4	78,4	78,4
لا	11	21,6	21,6	100,0
Total	51	100,0	100,0	

## س28

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	41	80,4	80,4	80,4
لا	10	19,6	19,6	100,0
Total	51	100,0	100,0	

## س29

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	43	84,3	84,3	84,3
لا	8	15,7	15,7	100,0
Total	51	100,0	100,0	

## س30

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	42	82,4	82,4	82,4
لا	9	17,6	17,6	100,0
Total	51	100,0	100,0	

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Variance
س8	51	1,1569	,36729	,135
س9	51	1,4118	,49705	,247
س9_1	51	,6275	,56430	,318
س10	51	1,4706	,50410	,254
س10_1	51	1,2941	1,38988	1,932
س11	51	1,5098	,50488	,255
س11_1	51	,5098	,54305	,295
س12	51	1,2745	,45071	,203
س13	51	1,5882	,57189	,327
س14	51	1,0000	,00000	,000
س15	51	1,2549	,44014	,194
س16	51	1,0784	,27152	,074
س17	51	1,1373	,34754	,121
س18	51	1,1176	,32540	,106
س19	51	1,1373	,34754	,121
س20	51	1,3333	,47610	,227
س21	51	1,1765	,38501	,148
س22	51	2,0588	,73244	,536
س23	51	1,2745	,45071	,203
س24	51	1,9412	,67563	,456
س25	51	2,1765	,71291	,508
س26	51	1,1765	,38501	,148

س27	51	1,2157	,41539	,173
س28	51	1,1961	,40098	,161
س29	51	1,1569	,36729	,135
س30	51	1,1765	,38501	,148
N valide (liste)	51			

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التدريب والسلوك التنظيمي لدى العامل ببلدية أولاد يحي خدروش -الميلية- وذلك من خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي تم طرحه في إشكالية البحث المتمثل في: هل توجد علاقة بين التدريب والسلوك التنظيمي لدى العامل ببلدية أولاد يحي خدروش وتعد صياغة فرضيات كحلول مؤقتة للتساؤل المطروح والمتمثلة في:

1- تؤدي البرامج التدريبية إلى تحسين الأداء لدى العامل.

2- يؤدي التكوين إلى زيادة الدافعية لدى العامل.

ولتحكم أكثر في البحث نظريا وميدانيا قسمت الدراسة إلى جانبين الجانب النظري والجانب الميداني.

- الجانب النظري تضمن أربعة فصول:

- الفصل الأول: موضوع الدراسة.

الفصل الثاني: التراث النظري للموضوع.

الفصل الثالث: متغير التدريب.

الفصل الرابع: متغير السلوك التنظيمي.

- الجانب الميداني: تضمن فصلين:

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة.

الفصل السادس: تم فيه عرض النتائج ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة الدراسات السابقة وثم التوصل إلى النتيجة العامة وبعدها مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة.

## Summary

This study aimed to find out the relationship between training and organizational behavior of the worker in the municipality of Sons of Yahya Khadrush - Al-Milia - by trying to answer the main question that was raised in the research problem, which is: Is there a relationship between training and organizational behavior of the worker in the municipality of Sons of Yahya Khadrush and is considered Formulating hypotheses as temporary solutions to the question posed, represented in:

- 1- Training programs lead to improving worker performance.
- 2- Training increases the motivation of the worker.

In order to have more control over the research in theory and in the field, the study was divided into two aspects, the theoretical side and the field side.

The theoretical aspect includes four chapters:

The first semester: subject of study.

Chapter Two: The theoretical heritage of the topic.

Chapter Three: Training variable.

Chapter Four: The Organizational Behavior Variable.

The field side: it included two chapters:

Chapter Five: Methodological Procedures for the Study.

Chapter Six: In which the results were presented and discussed in light of the hypotheses of the study, previous studies, and then the general conclusion was reached, and then the results were discussed in light of the objectives of the study.