



جامعة 8 ماي 1945 قالمة
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 - قالمة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

دور التدريب داخل المنظمة في تعديل السلوك التنظيمي

-دراسة ميدانية في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة-

تحت إشراف الدكتور:

- عقون عبد القادر

من إعداد الطلبة:

سعيدوي أمال

باطح خولة

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

خاتمة شكر وتقدير



قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

(من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أهدى إليكم سعوطاً فخافتموه

فإن لم تستطيعوا فادعوا له)

وعملنا بهذا الحديس واعتزافاً بالجميل، نحمد الله عز وجل ونشكركه على أن وفقنا

لإتمام هذا العمل المتواضع.

الحمد لله عز وجل الذي أماننا على إتمام هذا العمل وبسر لنا أمورنا

في كل خطوة وأمدنا بالصبر والعزيمة

الشكر له رب العالمين الذي رزقنا العقل وحسن التوصل عليه وخاتم الأنبياء

السلامة وأحسن السلام عليه

وشكر خاص للأستاذ المشرف "الدكتور محمد القادر" لإخراجه على هذا العمل

وننتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من ساعدنا وبالأخص معاونتنا الضريمة على ما قدموه

من جهد صادق وعون مخلص

ونشكر الأسرة العلمية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة قالمة

ونخص بالذكر قسم علوم التسيير

وأخيراً لا يفوتنا أن نعبر عن بالغ تميّنا إلا كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد

في إنجاز هذا البحث المتواضع

لكم منا عطية الشكر...

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من وهبوني الحياة والأمل، والنشأة على شغف

الإطلاع والمعرفة، ومن علموني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر،

بِجْراء، وإحساناً، ووفاء لهما: "أبي الغالي وعزيز قلبي"، و"أمي الحبيبة وقرّة عيني" حفظهما الله وأدامهم نورا لدربي.

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين

من كان عوناً لي في رحلة بحثي: أخي العزيز "أمين"،

إلى من كاتفتني ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح في مسيرتنا العلمية،

إلى رفيقة دربي: نخولة باطح

إلى رفيقات المشوار اللاتي قاسمنني لحظاته رعاهم الله ووقفهم: نسرين، هند، هديل، إكرام، شيراز.

إلى كل قسم التسيير وخاصة تخصص إدارة أعمال وجميع دفعة 2023م،

وأخيراً إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة،

سائلة المولى عز وجل أن يجزي الجميع خيراً الجزاء في الدنيا والآخرة.

ثم إلى كل طالب علم سعى بعلمه، ليفيد الإسلام والمسلمين بكل ما أعطاه الله من علم ومعرفة.

جزاكم الله خيراً.

وشكراً.

أمال

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

...وعلمك ما لم تكن تعلم وكان فضل الله عليك عظيماً(113)

(سورة النساء الآية 113)

وصلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم، وعلى آله وصحبه أجمعين

والحمد لله على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع، فاللهم انفعني بما علمتني وعلمي ما ينفعني، وزدني علماً أمين،

وقولا بقوله تعالى: " ووصينا الإنسان بوالديه إحساناً"

(الأحقاف 15)

أهدي ثمرة جهدنا هذا إلى الذين زيننا حياتي بأزهار الحنان والعطف والحب وأعتز بهما وأسمى كلمتين نطقت بهما شفاتي

أمي وأبي أطال الله في عمرهما.

"أمي الحبيبة"، التي أفضلها على نفسي ولما لا فلقد ضحت من أجلي ولم تدخر جهداً في سبيل إسعادي على الدوام

وراعتني حتى صرت كبيرة.

"أبي العزيز"، من تشققت يدها في سبيل رعايتي، مثلي الأعلى وإلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير.

إلى سندي في شدتي وبهم أقوى على دنيتي إخوتي: "أسامة، فادي، وائل"

إلى رفيقة دربي و مشواري الدراسي، وبمناجاة أختي "سعيدة أمال"

إهداء من القلب إلى كل من كان له دور في مساندي خالتي "فتيحة" حفظها الله بمناجاة أمي، وأصدقائي لم يخلوا عني

ولو بحرف: "هند، نسرين، إكرام"، وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة ودعاء صادق.

تحولة



فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
و	عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة والقابلة للدراسة	1
6	الفرق بين التنمية والتدريب	2
6	الفرق بين التربية والتدريب	3
7	الفرق بين التعليم والتدريب	4
7	الفرق بين التطوير والتدريب	5
16-17	أنواع التدريب والآثار المترتبة عليه	6
73-74	تقسيم استمارة الاستبيان	7
74	مقياس ليكارت الخماسي	8
74	طول الخلية لسلم ليكارت الخماسي	9
76	الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد التدريب داخل المنظمة	10
77	الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد تعديل السلوك التنظيمي	11
77	قيم معامل الثبات Alpha Cronbach	12
78	إختبار إعتدالية التوزيع	13
79	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	14
79	توزيع أفراد العينة حسب السن	15
80	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	16
81	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	17
82	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	18
83	توزيع أفراد العينة حسب التعيين في المؤسسة	19
84	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية	20
85	توزيع أفراد العينة حسب عملية التدريب	21
86	توزيع أفراد العينة حسب نوع التدريب	22
87	توزيع أفراد العينة حسب هدف التدريب	23
89	استجابات مجتمع الدراسة حول بعد فترة التدريب	24
91-92	استجابات مجتمع الدراسة حول بعد فاعلية وكفاءة الوسائل المستخدمة	25
93-94	استجابات مجتمع الدراسة حول بعد جودة المضمون	26

95-96	استجابات مجتمع الدراسة حول بعد وضوح البرامج	27
97	استجابات مجتمع الدراسة حول بعد جودة بيئة التدريب	28
99	استجابات مجتمع الدراسة حول بعد الإلتزام التنظيمي	29
100	استجابات مجتمع الدراسة حول بعد تعزيز السلوك الإيجابي	30
101	استجابات مجتمع الدراسة حول بعد تحسين الأداء	31
102	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الأولى	32
103	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الثانية	33
104	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الثالثة	34
105	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرابعة	35
106	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الخامسة	36
107	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير المستوى التعليمي	37
108	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير الأقدمية في العمل	38
109	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير التعيين في المؤسسة	39

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
11	الأهداف التدريبية حسب المستويات الوظيفية	1
17	أنواع التدريب	2
24	خطوات تصميم البرنامج التدريبي	3
44	مفهوم عملية الإدراك	4
59	خطوات تعديل السلوك الحرج	5
69	الميكمل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز	6
75	نموذج الدراسة	7
78	التوزيع الطبيعي للبيانات	8
79	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	9
80	توزيع أفراد العينة حسب السن	10
81	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	11
82	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	12
83	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	13
84	توزيع أفراد العينة حسب التعيين في المؤسسة	14
85	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية	15
86	توزيع أفراد العينة حسب عملية التدريب	16
87	توزيع أفراد العينة حسب نوع التدريب	17
88	توزيع أفراد العينة حسب هدف التدريب	18

فهرس الملاحق:

الرقم	عنوان الملحق
01	طلب إجراء زيارة ميدانية
03	إستمارة الدراسة الأساسية
04	نتائج الدراسة

فهرس المحتويات:

فهرس المحتويات	
الصفحة	العنوان
	الشكر والتقدير
	الإهداء
II-III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
V	قائمة الملاحق
VI-XI	فهرس المحتويات
X-XVIII	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب داخل المنظمة	
02	تمهيد
03-19	المبحث الأول: عموميات حول التدريب
03	المطلب الأول: ماهية التدريب
12	المطلب الثاني: أنواع التدريب
18	المطلب الثالث: مبادئ التدريب
19	المطلب الرابع: دوافع التدريب
20-28	المبحث الثاني: الإتجاهات الحديثة في التدريب
20	المطلب الأول: أساليب التدريب
22	المطلب الثاني: مراحل العملية التدريبية
26	المطلب الثالث: نظريات التدريب
27	المطلب الرابع: عوامل نجاح البرنامج التدريبي
29-33	المبحث الثالث: التدريب داخل المنظمة
29	المطلب الأول: مفهوم التدريب داخل المنظمة
31	المطلب الثاني: أساليب التدريب داخل المنظمة
31	المطلب الثالث: برنامج التدريب داخل المنظمة

32	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في التدريب داخل المنظمة
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: تعديل السلوك التنظيمي	
36	تمهيد
37-42	المبحث الأول: ماهية السلوك التنظيمي
37	المطلب الأول: مفهوم السلوك التنظيمي
39	المطلب الثاني: خصائص السلوك التنظيمي
40	المطلب الثالث: أهمية وأهداف السلوك التنظيمي
41	المطلب الرابع: أبعاد السلوك التنظيمي
43-53	المبحث الثاني: تحليل السلوك التنظيمي في المنظمات
43	المطلب الأول: محددات السلوك التنظيمي
50	المطلب الثاني: نظريات السلوك التنظيمي
52	المطلب الثالث: نواتج السلوك التنظيمي
52	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي
54-63	المبحث الثالث: أساسيات تعديل السلوك التنظيمي
54	المطلب الأول: ماهية تعديل السلوك التنظيمي
56	المطلب الثاني: أساليب تعديل السلوك التنظيمي
61	المطلب الثالث: خطوات تعديل السلوك التنظيمي
62	المطلب الرابع: مراحل تعديل السلوك التنظيمي
64	خلاصة الفصل

	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي - دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) SADEG -قائمة-
66	تمهيد
67-73	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-قائمة-
67	المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
68	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-قائمة-
69	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز SADEG-قائمة-
73-88	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
73	المطلب الأول: أداة الدراسة
74	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية
77	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
78	المطلب الرابع: وصف عينة الدراسة
89-112	المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
89	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الميدانية
104	المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة
109	المطلب الثالث: تحليل التباين أحادي الإتجاه للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة
113	خلاصة الفصل
115-117	خاتمة عامة
119-126	قائمة المراجع
	الملاحق



المقدمة:

لقد شهد العالم في الآونة الأخيرة حراكا كبيرا على جميع المستويات للتنبؤ والإقرار بموقع وأهمية التكنولوجيا في مستقبل البشرية بوصفها واقعا واختيارا استراتيجيا أمام الدول وحكوماتها، وكنتيجة حتمية لهذه التطورات السريعة ولا سيما في مجالات انتاج المعرفة وتقنياتها ووسائل الإتصال الحديثة، أصبح التوجه نحو التفكير في ظاهرة الإستثمار المعرفي وتنمية الموارد البشرية عالية التأهيل قصد امتلاك رأس مال فكري وهذا لا يكون إلا بالتدريب، حيث يمكن للمؤسسة من مواجهة التحديات كما يعد أحد أهم العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية داخلها فقد أصبح يعتبر هذا الأخير موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظر لما له من ارتباط مباشر وعلى هذا الأساس اهتمت العديد من دول العالم كالجائر بتدريب موظفيها على مختلف الأصعدة.

ومما تشهده المؤسسة الجزائرية من تطورات في محيطها الداخلي والخارجي جاءت الحاجة إلى التحسين المستمر لمواردها البشرية وتدريبها على تقنيات ومفاهيم ومعارف ومهارات التي تتماشى مع التغيرات الحاصلة والانشغالات المحلية وهذا للتلاءم مستوياتهم مع هذه التغيرات، لذا نجد المؤسسة تولي اهتماما بالغا بعناصر تحسين أداء الموظفين ومن بينها التدريب أثناء الخدمة وبمعنى آخر التدريب الداخلي الذي يعتبر استثمارا يكون عائده على الفرد المتدرب من خلال اكتسابه لمهارات إضافية ومفاهيم وقواعد واتجاهات حديثة، ويعود كذلك على مستوى المؤسسة من خلال تحسين نوعية الإنتاج وزيادته لذا يعتبر ضرورة حتمية لا بد منها إذا ما أرادت المؤسسة أن تكمل مشوارها وتبقى حيز الوجود، وهو ما جعل هذه الأخيرة تهتم به وتعني به من منطلق الأهداف المرجو تحقيقها خاصة وأنه يعمل على تغيير وإجراء تعديلات على السلوكيات والمهارات والقدرات بالنسبة للأفراد العاملين داخلها.

وبالحديث عن المؤسسة فإنه لا يمكن إغفال الحديث مباشرة عن السلوك التنظيمي داخلها، حيث هذا الأخير يستدعي دراسة الأفراد لفهم بعضهم البعض وعليه التأثير يفسر السلوك الإنساني والتنبؤ به والسيطرة عليه أو تعديله إن أمكن الأمر بهدف تغيير السلوك الغير المرغوب فيه ووصولا إلى السلوك المراد إنجازه، لذا يعتبر حقل تعديل السلوك التنظيمي من المفاهيم التي تركز على أرضية الواقع وملابساته لتحقيق درجة عالية من الانسجام بين الأهداف التنظيمية المراد تحقيقها من طرف المؤسسة وسلوك الأفراد العاملين بها، مما يعطي لها قدرا كبيرا من الاستقرار واستمرارية الأداء بما يضمن تحقيق الأهداف المبتغاة.

ومحاولة منا لكشف أثر التدريب داخل المنظمة على تعديل السلوك التنظيمي، جاءت هذه الدراسة بما تتضمن دراسة نوع خاص ومهم من أنواع التدريب ومدى تأثيره بتعديل السلوك التنظيمي، وقد أردنا تسليط الضوء على أحد أهم المؤسسات العمومية في الجزائر ألا وهي المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة، حيث هذه الأخيرة تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية.

1. إشكالية الدراسة:

يعد المورد البشري في المجتمع من أهم الموارد وأكثرها في المؤسسات وتطورها لإعتباره دورا حاسما في قيام المؤسسة وبقائها ونموها والمساهمة في تطويرها إذ لا يمكن أن تحقق هذه الأخيرة أهدافها دون وجود الموارد البشرية

المدرية والماهرة، ومن أجل التسيير الأحسن للمؤسسة عموماً والمؤسسة العمومية خصوصاً، والتكيف مع التحولات الحالية والمستقبلية وخاصة مع التقدم التكنولوجي في شتى المجالات وتطور تقنيات التسيير أصبح لزاماً على المؤسسة التفكير الجدي في تنمية وترقية موظفيها، وتحديد وتحديث معلوماتهم ومعارفهم وتعديل اتجاهاتهم وذلك من خلال تدريبهم، سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

وما سبق تتمحور الإشكالية الرئيسية لدراستنا فيما يلي:

ما مدى مساهمة التدريب داخل المنظمة في تعديل السلوك التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قلمة؟

ومن خلال الإشكالات الرئيسية تتبلور الأسئلة الجزئية التالية:

- هل هناك تأثير لفترة التدريب على تعديل السلوك التنظيمي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قلمة؟
- هل هناك تأثير لفعالية وكفاءة الوسائل المستخدمة على تعديل السلوك التنظيمي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قلمة؟
- هل هناك تأثير لجودة المضمون على تعديل السلوك التنظيمي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قلمة؟
- هل هناك تأثير لوضوح البرامج على تعديل السلوك التنظيمي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قلمة؟
- هل هناك تأثير لجودة بيئة التدريب على تعديل السلوك التنظيمي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قلمة؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في ولاية قلمة حول متغيرات الدراسة باختلاف متغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5%؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في ولاية قلمة حول متغيرات الدراسة باختلاف متغير الأقدمية في العمل عند مستوى معنوية 5%؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في ولاية قلمة حول متغيرات الدراسة باختلاف متغير التعيين في المؤسسة عند مستوى معنوية 5%؟

2. فرضيات الدراسة:

- يوجد تأثير لفترة التدريب على تعديل السلوك التنظيمي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قلمة.

- يوجد تأثير لفعالية وكفاءة الوسائل المستخدمة على تعديل السلوك التنظيمي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قلمة.
- يوجد تأثير لجودة المضمون على تعديل السلوك التنظيمي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قلمة.
- يوجد تأثير لوضوح البرامج على تعديل السلوك التنظيمي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قلمة.
- يوجد تأثير لجودة بيئة التدريب على تعديل السلوك التنظيمي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قلمة.
- توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في ولاية قلمة حول متغيرات الدراسة باختلاف متغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5%.
- توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في ولاية قلمة حول متغيرات الدراسة باختلاف متغير الأقدمية في العمل عند مستوى معنوية 5%.
- توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في ولاية قلمة حول متغيرات الدراسة باختلاف متغير التعيين في المؤسسة عند مستوى معنوية 5%.

3. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة كونها تتناول موضوع حالي الذي ينال اهتمام المختصين والمديرين، وهو دور التدريب داخل المنظمة في تعديل السلوك التنظيمي، حيث يعتبر التدريب داخل المنظمة وسيلة مهمة من وسائل تكيف الموارد البشرية في منظمات الأعمال، لدوره في زيادة فعالية المؤسسة وتزويد الموظفين بمعلومات وأساليب جديدة تحسن من أدائهم وتطور قدراتهم وترفع من معارفهم ومهاراتهم، وتعديل السلوك التنظيمي يؤدي بالضرورة إلى تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها ومصالحها.

4. أهداف الدراسة:

- إن أي باحث يقوم بدراسة لا بد أن يكون له هدف يرجو بلوغه من خلال دراسته، فتتمثل الأهداف المتوخاة من دراسة موضوع "دور التدريب داخل المنظمة في تعديل السلوك التنظيمي" فيما يلي:
- ✓ التعرف على العلاقة بين التدريب داخل المنظمة وتعديل السلوك التنظيمي.
 - ✓ محاولة إبراز أهمية التدريب الداخلي بالنسبة للمؤسسة وأهميته بالنسبة للموظفين.
 - ✓ التعرف على دور مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في تنظيم وتوجيه الدورات التدريبية أثناء العمل، ومعرفة دور ذلك في تعديل سلوكياتهم.
 - ✓ التعرف على مدى تأثير البرنامج التدريبي على نجاح عملية التدريب داخل المنظمة.

✓ الكشف عن مدى تأثير أساليب التدريب داخل المنظمة في اكتساب كل ما هو جديد من معارف ومهارات للموظفين.

5. أسباب ودوافع إختيار موضوع الدراسة:

• أسباب ذاتية:

✓ اهتمامنا الشخصي بموضوع التدريب داخل المنظمة ورغبتنا في فهم دوره في تعديل السلوك التنظيمي.
✓ طبيعة إختصاصنا في إدارة الأعمال، خاصة وأن عملية التدريب تعتبر من أهم موضوعات تخصصنا وشعبة علوم التسيير.

✓ دافع انتمائنا إلى المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قلمة والكشف عن مساهمته في تعديل سلوك الموظف وتحسين أداءه.

✓ اهتمامنا بهذا الموضوع لقلة الدراسات التي اعتمت بهذا الموضوع خاصة إذا اقترن المتغير المستقل "التدريب داخل المنظمة" بمتغير تابع "تعديل السلوك التنظيمي".

• أسباب موضوعية:

✓ يعتبر التدريب داخل المنظمة واحد من موضوعات التي يمكن دراستها ميدانيا، مما يسهل علينا جمع البيانات والإجابة عن التساؤلات.

✓ الوقوف على دور التدريب داخل المنظمة في تطوير معارف ومهارات سابقة للموظفين.

✓ التعرف على التدريب داخل المنظمة من زاوية نظرية وتطبيقية واسقاطه على مؤسسة صناعية.

✓ التعرف على مدى تطبيق التدريب داخل المؤسسة المدروسة وانعكاساته على الموظفين داخلها.

6. منهج الدراسة:

تعددت المناهج باختلاف ظاهرة الدراسة، لذلك فاختيار المنهج يعتبر أساس نجاح الدراسة، ونظرا لطبيعة الدراسة الحالية، قمنا باستخدام منهجين وهي كالاتي:

• **المنهج الوصفي:** الذي يعتبر من أكثر المناهج السائدة في البحوث والدراسات، لكونه أحد المناهج العلمية المناسبة، ولتفسير وتحليل الظاهرة المدروسة وهي التعرف على دور التدريب داخل المنظمة في تعديل السلوك التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قلمة.

• **منهج الدراسة الميداني:** من خلال الاستعانة بالاستبيان في جمع المعلومات حول عينة الدراسة وتحليلها عن طريق وسائل التحليل الإحصائي، فهو منهج تنطوي عليه البيانات والمعلومات والإحصائيات المتحصلة من خلال أدوات الدراسة المناسبة.

7. مجتمع وعينة الدراسة:

تناولت هذه الدراسة التدريب داخل المنظمة ودوره في تعديل السلوك التنظيمي المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، حيث تم عرض موضوع دراستنا على قسم الموارد البشرية بالأخص مصلحة التكوين، وتم تزويدنا بالإحصائيات اللازمة التي سوف نعتمد عليها في الجانب الميداني من هذه الدراسة، ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الذين تلقوا دورات تدريبية داخل المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قلمة، أما العينة التي تم اختيارها تتكون من 43 موظف.

حيث قمنا بتوزيع 51 أداة جمع المعلومات (الاستبيان) على هذه الفئة وتم استرجاع 43 والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 01: عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والقابلة للدراسة

الاستثمارات المسترجعة والصالحة للدراسة		الاستثمارات الموزعة	
النسبة	العدد	النسبة	العدد
84,32%	43	100%	51

المصدر: من اعداد الطلبة

8. أدوات جمع الدراسة:

أ) المقابلة: تم إجراء مقابلة مع قسم الموارد البشرية بما فيها مصلحة التكوين وموظفين المؤسسة المدروسة، الذين قاموا بالإجابة على غالبية أسئلتنا.

ب) الاستبيان: تم الإعتماد على الاستبيان، فقمنا بصياغة استبيان مكون من 39 سؤال مقسم إلى ثلاثة محاور، حيث المحور الأول يتضمن على البيانات الشخصية، أما المحور الثاني يتعلق بالمعلومات المتعلقة بالمتغير المستقل "التدريب داخل المنظمة"، أما المحور الثالث يتضمن بالمعلومات المتعلقة بالمتغير التابع "تعديل السلوك التنظيمي" في المؤسسة المدروسة.

9. حدود الدراسة:

تتقيد هذه الدراسة بما تم طرحه في المفاهيم المدروسة التي تتضمن بشكل أساسي التدريب والتكوين في الإطار المطروح في المؤسسة:

أ) الحدود المكانية: تتضمن هذه الدراسة كل المؤسسات الوظيفية في ولاية قلمة وخصوصياتها.
ب) الحدود الزمانية: وهو الوقت الذي تم إعداد الدراسة فيه، وذلك ابتداء من شهر فيفري إلى غاية شهر ماي لسنة 2023.

10. صعوبات الدراسة:

- الأهم ضيق الوقت لإنجاز هذه الدراسة.

- نقص المراجع التي تناولت التدريب داخل المنظمة وكذلك تعديل السلوك التنظيمي بمكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وبالأخص المراجع الأجنبية.
- صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة المدروسة.

11. الدراسات السابقة:

لكل بحث علمي أسس يقوم عليها، ولهذا فإن الدراسات السابقة تعد من بين تلك الأسس لأنها تفيدها في مراحل إنجاز دراستنا من خلال الحصول على البيانات والمعلومات، ومن بين هذه الدراسات:

1) دراسة تامر فرح سهيل (2020) بعنوان: فاعلية البرنامج التدريبي في أثناء الخدمة لتطوير الأداء المهني للمعلمين المتدربين في مجمع التربية الخاصة، جامعة القدس المفتوح.

وهدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر فاعلية البرنامج التدريبي في أثناء الخدمة في تطوير الأداء المهني للمعلمين المتدربين في مجمع التربية الخاصة (جامعة القدس المفتوحة)، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات تقدير المعلمين لأثر البرنامج التدريبي في تطوير الأداء المهني للمعلمين المتدربين الملتحقين ببرنامج تدريبي في مجمع التربية الخاصة في جامعة القدس تعزى إلى متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، واستخدمت الدراسة المنهج شبه التجريبي، وتكونت عينة الدراسة من 35 معلماً ومعلمة في المرحلة الأساسية من قبل الباحث وهي استبانة مكونة من 35 فقرة لأهم الكفايات التدريسية لدى معلمي ذوي الحاجات الخاصة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- نتيجة البحث الحالي تعد أحد الدلائل التي تدعم برامج تدريب المعلمين قبل وفي أثناء الخدمة، من أجل تحسين وتطوير أبعاد الأداء المهني للمعلمين الذين يدرسون الطلبة ذوي الحاجات الخاصة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.5$) تعزى إلى متغير الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

واقترحت الدراسة ما يلي:

- تخطيط وإعداد الدورات التدريبية المستمرة قبل الخدمة وأثناءها لمعلمي مدارس الدمج ومعلمي الطلبة ذوي الحاجات الخاصة.
 - إجراء المزيد من الدراسات ذات العلاقة بالحاجات التدريبية الفعلية لمعلمي صفوف الدمج في المدارس التي تتبنى فكرة دمج ذوي الحاجات الخاصة مع الطلبة العاديين.
- استفدنا من هذه الدراسة من جانب فاعلية البرنامج التدريبي حيث استفدنا منها في استخراج بعض المراجع التي وظفناها في دراستنا الحالية.

2) دراسة منى خرموش، صابر بحري (2021) بعنوان: الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الإجتماعية والإنسانية، المجلد 05، تاريخ النشر 01 جوان 2021م، (سطيف).

هدفت هذه الدراسة إلى: تبيان أهمية الثقافة التنظيمية كمدخل في إطار المنظمة في عملية تعزيز السلوكيات الإيجابية داخل المنظمة سواء تعلق الأمر بالأفراد أو المنظمة.

وتوصلت الدراسة إلى:

- أن الثقافة التنظيمية رهينة إدراكات الأفراد وتصوراتهم إذ يلعب عامل الفروق الفردية دورا هاما في تحديد الإطار المرجعي للثقافة التنظيمية.
- التأثيرات المحدثة على سلوك الأفراد ترتبط بعامل جد مهم وهو كيف يدرك الأفراد هذه الثقافة ولا ترتبط بطبيعة الثقافة التنظيمية.

استفدنا من هذه الدراسة من جانب واحد فقط وهو تعزيز السلوك الإيجابي الذي يعتبر أسلوب من أساليب تعديل السلوك التنظيمي وساعدتنا في توضيح الرؤية في خطوات إنجاز هذا المتغير.

3) دراسة بهناس بوبكر (2019) بعنوان: أثر التكوين قبل وأثناء الخدمة على أداء أساتذة التعليم المتوسط- دراسة ميدانية بمتوسطات مدينة الجلفة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم الاجتماع التربوي.

وهدفنا من هذه الدراسة إلى: التعرف على أثر التكوين أثناء الخدمة على أداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط، والتعرف على الفروق في متوسطات أداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط التي تعزى إلى متغيرات [طبيعة التكوين قبل الخدمة (خريج معهد أو مدرسة عليا/ خريج جامعة)، تخصص شهادة التخرج (مطابقة لتخصص التدريس/ غير مطابقة لمادة التدريس)، الخبرة المهنية للأساتذة، جنس الأستاذ]، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واختيار عينة طبقية نسبية من أساتذة التعليم المتوسط قدرت ب 249 أستاذا موزعين على 50 أستاذا خريج معهد تكنولوجي للتربية، و45 أستاذا خريج مدرسة عليا للأساتذة، و154 أستاذا خريج جامعة ممن وظفوا توظيفا مباشرا على أساس الشهادة أو على أساس المسابقة، وتم تصميم أداة الدراسة من قبل الباحث وهي استبانة مكونة من 55 سؤالا موزعا على أربع محاور.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يؤدي التكوين أثناء الخدمة من خلال محتوياته وتعدد وتنوع أنشطته إلى تجديد معارف أساتذة التعليم المتوسط وتنمية مهاراتهم وتطوير اتجاهاتهم المهنية والتربوية مما يؤثر ايجابا على أدائهم.

- توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات أداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط تعزى إلى متغيرات [طبيعة التكوين قبل الخدمة (خريج معهد أو مدرسة عليا/ خريج جامعة)، الخبرة المهنية للأساتذة، جنس الأستاذ].

واقترحت الدراسة ما يلي:

- الاستفادة من التجارب العالمية في هذا الجانب ومحاكاتها مع مراعاة خصوصية ثقافة المجتمع وفلسفته وغاياته.

- إنشاء مراكز للتكوين أثناء الخدمة تستهدف الأساتذة والمدراء والمفتشين وباقي أعضاء الجماعة التربوية حتى يعمل الكل تناسق.

الاستفادة تحصلنا عليها من هذه الدراسة تخص الجانب النظري من خلال متغير التدريب داخل المنظمة حيث ساعدتنا في استيعاب ماهية التدريب داخل المنظمة.

4) دراسة محمود بوقطف (2014) بعنوان: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية-دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، خنشلة. **هدفت هذه الدراسة إلى:** معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية، والتعرف على مدى تطبيق المؤسسة الجامعية لبرامج التكوين أثناء الخدمة واعتمادها عليه في تحسين أداء الموظفين، والكشف عن مدى تأثير برامج التكوين والمكونين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من 46 موظف وتم تصميم أداة الدراسة من قبل الباحث وهي استبانة مكونة من 33 عبارة موزعة على أربعة محاور.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- التكوين أثناء الخدمة يساعد في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية.
- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.
- يوجد تأثير لبرامج التكوين والمكونين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية.

واقترحت الدراسة ما يلي:

- إقتراح زيادة وتدعيم الجانب المالي المتعلق بالتكوين خارج الوطن وجعله يتوافق مع مدة التكوين المقررة.
- إقتراح تعميم عملية التكوين على كل الموظفين والعمال حسب التخصص والمهام مما يساعد في تحسين قدرة أدائهم وأداء مؤسساتهم.

هذه الدراسة أفادتنا في الجانب النظري من خلال متغير التدريب داخل المنظمة، حيث تشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في عدة أمور كمنهج الدراسة وأداة تصميم الدراسة، كما مكنتنا من إستيعاب الجانب التطبيقي أكثر.

5) فوزية شيباني(2010) بعنوان: دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي-دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الأمن بأم البواقي-مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم (قسنطينة).

وهدفت الدراسة إلى: تحديد دور البرامج التكوينية في إحداث تغييرات على مستوى الدافعية في العمل، وتحديد دور البرامج التكوينية في إحداث تغييرات على مستوى الإلتواء الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 109 عون، وتم تصميم أداة الدراسة من قبل الباحثة وهي إستبانة مكونة من 31 بند موزعة على جزئين.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يرى أعوان الأمن أن هناك علاقة مرتفعة جدا للبرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي بمجالات إثارة الدافعية وتحقيق الإلتواء الوظيفي.
- يرى أعوان الأمن أن دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي على النحو التالي:
 - ✓ إحداث تغيير على مستوى الدافعية في المرتبة الأولى.
 - ✓ إحداث تغيير على مستوى الإلتواء الوظيفي في المرتبة الثانية.

واقترحت الدراسة ما يلي:

- تقديم تعويضات للأفراد بعد إنقضاء فترة التكوين للرفع من معنوياتهم ولبعث الشعور باهتمام المنظمة بهم.
 - استخدام أحسن وأحدث وسائل التكوين والتركيز على التكوين المتواصل.
- ساعدتنا هذه الدراسة في الإطلاع على السلوك التنظيمي والذي يشكل جزء من المتغير التابع في دراستنا، وكذلك استفدنا منها في الجانب النظري الذي يخص المتغير المستقل في جانب دور البرامج التدريبية.

وفي هذا السياق استفدنا من الدراسات السابقة، كونها بلورت الموضوع على مختلف تفاصيله، انطلاقا من منهج الدراسة و أداة الدراسة والإطار النظري الخاص بالمتغيرين التدريب داخل المنظمة وتعديل السلوك التنظيمي، وتعد هذه الدراسات منطلقا أساسيا للدراسة الحالية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب داخل المنظمة

تمهيد :

تهتم غالبية المؤسسات بوظيفة تدريب الموارد البشرية وتولى لها عناية كبيرة، بحيث تتولى إدارة الموارد البشرية هذه المهمة نظرا لحاجة المؤسسة إلى موارد بشرية مؤهلة ومدربة لتنفيذ كافة خططها بكفاءة وفعالية وبصفة مستمرة، وكما يعد رفع كفاءة العنصر البشري من القضايا الرئيسية التي تستحوذ على إهتمام المؤسسات في الآونة الأخيرة .

وبما أن التدريب يتعدد في أنواعه فإننا في موضوع دراستنا يقتصر على الإهتمام بالتدريب أثناء الخدمة الذي أصبح ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسات من أجل تحسين مهارات وقدرات الموظفين التي تساعدهم على تحسين آدائهم ومواكبة التطورات الطارئة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لا بد أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها، ومنه تحديد الإحتياجات التكوينية لهم، وتصميم البرامج المناسبة وفعالية البرامج التدريبية، وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: عموميات حول التدريب

المبحث الثاني: الإتجاهات الحديثة في التدريب

المبحث الثالث: التدريب داخل المنظمة

المبحث الأول: عموميات حول التدريب

يعد التدريب نشاط تقوم به المؤسسات بغية تنمية وتطوير الأفراد الموجودة بها من حيث المعلومات، الأداء الجيد، ومواكبة جميع التغيرات التي تحصل في المؤسسة بفعل التكنولوجيا وما جاءت به من تطورات، وتطور المجتمعات السريع، وبذلك تحاول المؤسسة تحسين فعاليتها من خلال السعي وراء تحسين أساليب العمل وإيمانها بالتدريب وما يلعبه من دور في تحسين فعالية المؤسسة. وفي هذا المبحث سنركز على مفهوم التدريب وخصائصه ومصطلحات ذات علاقة بالتدريب، وكذلك أهميته وأهدافه، ثم سنتطرق إلى أنواع ومبادئ ودوافع التدريب.

المطلب الأول: ماهية التدريب

أولاً: مفهوم التدريب

هناك العديد من المفاهيم التي تطرقت لمصطلح التدريب حسب وجهات نظر متعددة منها:

— تعريف (حسين 2002): "التدريب على أنه توظيف المعلومات والمهارات والإتجاهات المتعلقة في بيئة العمل بعد المشاركة في التدريب".¹

— كما عرف التدريب (الطعاني 2002): "هو الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات وإتجاهات المتدربين، وذلك يجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم".²

— كذلك عرف عبد الجليل التدريب بأنه: "عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة".³

— فقد عرف الهيبي التدريب على أنه: "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل".⁴

— كما عرفه عبد الباقي بأنه: "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم".⁵

— أما محمد قاسم القروي فيقول بأنه: "زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتكويين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها وبرسالتها".⁶

¹ حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1427-2007، ص15.

² المرجع نفسه، ص15.

³ بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1432-2011، ص19.

⁴ بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص18.

⁵ فايز الخاطر، استراتيجية التدريب الفعال، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 2010، ص11.

⁶ بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص14.

– أيضا عرف التدريب بأنه: " محاولة لتغيير سلوك الأفراد مما يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء الأعمال، يجعلهم يسلكون شكلا مختلفا بعد التدريب عن ما كانوا عليه قبله".¹

– Selon J.L Faure: ينظر إلى التدريب على أنه استثمار يشير إلى مزيج من منظورين.²

– التدريب هو عملية تكيف تسمح للشركة بتعديل مهارات موظفيها مع التغيرات في ظروف ممارسة أنشطتهم المهنية.³

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف التدريب بأنه عملية هادفة إلى تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة من خلال إحداث تغيرات في الفرد والجماعة من خلال اكتساب المعلومات والمهارات والمعارف والخبرات حول العمل، فهو عملية تعليم وتعلم تمكن الفرد من إتقان مهنته والتكيف مع ظروف عمله في أقصر وقت وبأقل جهد ممكن.

ثانيا: خصائص التدريب:

للتدريب خصائص عديدة يمكن إيجازها فيما يلي:⁴

- 1) التدريب نشاط رئيسي في المؤسسة وليس نشاطا ثانويا أو كماليا.
- 2) التدريب نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء والعناصر المترابطة معا، تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.
- 3) التدريب عملية شاملة، بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة (الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية)، كذلك فالتدريب يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة.
- 4) التدريب عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفء حتى ينجح ومن هذه المقومات:
 - وضوح الأهداف وتناسقها.
 - وضوح السياسات وواقعيتها.
 - توازن الخطط والبرامج.
 - توفر الموارد المادية والبشرية.
 - توفر الرقابة والتوجيه المستمرين.
- 5) التدريب عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات ينبغي توفيرها أهمها:
 - خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية.

¹ بوقطف محمود، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² Fatima Zahra Entir, **L'évaluation de la formation professionnelle continue en entreprise algérienne** cas de – Lafarge Algérie , Mémoire de magister en Management, Option :stratégie, Faculté des sciences économiques des sciences de Gestion et des sciences commerciales, Université D'Oran, école Doctorale D'économie et de management, P11.

³ Amine Meksem, **La formation, un outil de développement des compétences et de réalisation des objectifs des entreprises publiques algériennes** – cas de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, en vue de l'obtenir du diplôme de magister en sciences économique option : Management des entreprises, p26.

⁴ بوقطف محمود، مرجع سبق ذكره، ص، ص 17، 18.

- الخبرة التخصصية في تصميم البرامج التدريبية واعداد المناهج التدريبية والمواد العلمية.
 - خبرة في اختيار الأساليب والوسائل المساعدة في عملية التدريب.
 - الخبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتكونين.
 - الخبرة في متابعة وتقييم فعالية التدريب أثناء الخدمة للموظفين.
- 6) التدريب نشاط متغير ومتجدد، حيث أن التدريب يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتسم بالثبات، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد.
- نستخلص من النقاط السابقة أن عملية التدريب تعمق للموظف معرفته وتزيد من أدائه وتحسن نوعية حياته، إذن أن التدريب يساعد على تنمية أداء الفرد لجعله يحقق النجاح والحصول على النتائج المراد تحقيقها وزيادة كفاءته الشخصية.

ثالثاً: مصطلحات ذات علاقة بالتدريب

- من بين أهم المصطلحات الشائع ربطها بالتدريب ما يلي: التعليم، التنمية، التربية والتطوير، الأداء والإنتاجية
- 1. التدريب والتنمية:** يعتبر نشاط التدريب والتنمية من الأنشطة الأساسية والخطيرة في أداء القوى البشرية، وتنفق الدول في العادة أموالاً باهضة في تدريب وتنمية القوى البشرية، آملاً أن تؤدي تلك الجهود التدريبية إلى رفع كفاءة العاملين بها ورفع إنتاجيتهم مما يساعد على تحقيق أهداف التنظيم.¹
- والتدريب هو عملية منظمة مستمرة، وترمي إلى تزويد القوى البشرية في التنظيم بمعارف، ومهارات واتجاهات لتحسين أدائهم في العمل، ويتضح هنا أن هنالك ثلاثة أهداف للتدريب هي:²
- **المعرفة Knowledge:** وهي أطر فكرية نظرية من أمثلتها: أهداف وظائف وسياسات المنظمة، القوانين والأنظمة والتعليمات.
 - **المهارات Skills:** وهي التي تتعلق بمهارات العمل، ومهارات الاتصال والمهارات الإدارية (كالتخطيط والتنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات).
 - **الإنجاهات Altitudes:** وهي محاولة تنمية اتجاهات ايجابية في العمل كالأمانة وإثارة الدافعية، وروح الفريق، والتعاون والولاء التنظيمي.
- يفرق البعض بين التدريب والتنمية في المؤسسات والتنظيمات الإدارية، بحيث يشير مفهوم التدريب إلى:³
- أنه نشاط يهدف إلى مساعدة المتدربين في إنجاز وظائفهم الحالية ومسؤوليتهم بشكل مناسب.

¹ بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، مرجع سبق ذكره، ص32.

² بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، مرجع سبق ذكره، ص36.

³ بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، مرجع سبق ذكره، ص33.

- نقل وتعليم مهارات فنية بدلا من المهارات المفاهيمية (مهارات يدوية حركية في الغالب)، وما يمكن استخلاصه أن التدريب يكون مقتصرًا على موقف أو جانب مهني حالي، بينما التنمية تكون شاملة للوظائف والمهام المستقبلية والجدول الموالي يبين أهم أوجه الاختلاف بين هذين المفهومين:

الجدول رقم 02: الفرق بين التنمية والتدريب

التدريب	التنمية
-التدريب موجه للحاجة اليومية، ويركز على وظيفة الفرد الحالية، ويستهدف تنمية القدرات والمهارات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية.	-تركز التنمية على الوظائف المستقبلية في التنظيم فمع تطور المسار المهني للفرد، سوف تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة.

المصدر: منى خرموش، علاقة التدريب على مشروع المؤسسة بتحسين الأداء الإداري لمدير التعليم الثانوي

بولاية سطيف - رسالة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف (الجزائر)، 2007/2008، ص 24.

- ### 2. التدريب والتربية: التربية تكون ذات نطاق أوسع تمتد على طول فترة حياة الفرد بينما التدريب يكون مقتصرًا على موقف أو جانب مهني محدد.¹

ومن أهم فرق بين هذين المصطلحين من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 03: الفرق بين التربية والتدريب

التدريب	التربية
-يكون نطاق التدريب ضيق، إذ يقتصر على مهارة أو عدة مهارات خاصة بموقف مهني معين.	-تشمل استعدادات الفرد وقدراته جميعًا وتعليمه أنواعًا متعددة من المهارات والخبرات التي تساعده على مواجهة مواقف الحياة .

المصدر: المرجع نفسه، ص 25.

- ### 3. التدريب والتعليم: يحاول بعض الباحثين أن يفرقوا بين التدريب والتعليم، فقد فرق ليون ميغينسون Megginson بين التدريب والتعليم، بحيث اعتبر أن التدريب يحاول إكساب الفرد أساليب ومهارات معينة، في حين أن التعليم يحاول إكساب الفرد معلومات عامة، أما ليونارد نادلر L.Nadlerk، فيقول بأن التدريب هو تعلم يهدف إلى تحسين أداء الفرد في عمله الحالي، أما التعليم فهو تعلم ما يرمي إلى تحسين أداء الفرد في عمل مستقبلي.²

ومن الجدول التالي يمكن بيان أسس التفريق بينهما:

¹ المرجع نفسه، ص 24.

² بلال خلف السكارنة، طرق إبداعية في التدريب، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1432-2011، ص 35.

الجدول رقم 04: الفرق بين التعليم والتدريب

التدريب	التعليم	
إحداث تغيير في سلوك الفرد وتبسيط عملية النمو من خلال إكسابه مهارات محددة للعمل.	أكساب الفرد أنظمة منطقية تهدف إلى تكوين وإعداد معلومات جديدة.	التعريف
إمداد الفرد بمعرفة ومهارات وسلوك محدد تتطلبها طبيعة العمل.	توفير المعرفة والقيم والمهارات التي تتطلبها تحقيق حياة ناجحة للفرد.	الغاية
القيام بمهام محددة لتحقيق أهداف محددة	معلومات جديدة	النتائج المتوقعة
الإهتمام بالاحتياجات الحالية لمدى قصير	مدى طويل	الإطار الزمني

المصدر: بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، مرجع سبق ذكره، ص37.

4. التدريب والتطوير: قد لا يميز الكثير من الباحثين والمتخصصين في مجالات التدريب وتطوير الموارد البشرية بين كل من مفهومي التدريب والتطوير، ويذهب البعض الآخر إلى الاتجاه الآخر وهو أن هناك فرقا بين التدريب والتطوير، فالتدريب هو إكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العلمية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية، أما التطوير فيتمثل بالجهود المبذولة لإكساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلا، ولذا فإن عملية التطوير هو عملية استراتيجية لا ترتبط فقط بالموقف الحالي أو الاحتياجات الآنية ولا تتوقف على إكساب مهارات للوظائف الحالية فقط.¹

الجدول التالي يبين لنا أهم الفروقات بين التدريب والتطوير:

الجدول رقم 05: الفرق بين التدريب والتطوير

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

المصدر: فوزية شباني، مرجع سبق ذكره، ص25.

العلاقة بين التدريب والتعلم والتعليم والتطوير:

تعتبر نظرية التعلم بمثابة القلب النابض بالنسبة لنظرية، فبرامج التدريب ماهي إلا تطبيق لنظرية التعلم، إذ أن عملية التدريب تنطوي على جهود يعتقد واضعو البرامج بأنها ستكون فعالة في تعليم الأفراد، وإذا لم يتعلم الفرد

¹ فوزية شباني، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص24.

الموضوع تحت التدريب فإن ذلك قد يكون راجعا إلى أن بعض مبادئ نظرية التعلم قد أغفلت، ولذلك فإن المسؤولين عن برامج التدريب يعطون أهمية كبيرة إلى المبادئ السيكلوجية الأساسية لعملية التعلم.¹

فالتعليم هو الجهد الذي يقوم بها الإنسان لتنشئة الأفراد الجدد في المجتمع بطريقة تسمح بتنمية طاقاتهم وإمكاناتهم إلى أقصى درجة ممكنة.²

أما التدريب فهو الذي يهيء الفرد للعمل المثمر ويمده بالمعارف والمهارات التي تملكه من القيام بعمله على الوجه الأكمل وهي مرحلة تالية للتعليم كما أنه عملية مستمرة خلال فترة خدمة الموظف.³

أما التطوير فإنه يمكن أن يوجه للارتقاء بالسلوكيات و المهارات والمعارف من خلال برامج التعليم والإطلاع الشخصي والتوجيه والمراقبة والإرشاد في موقع العمل، وبرامج التدريب، لذلك يمكن القول أن التدريب هو جزء من عملية التطوير.⁴

ولهذا فإن عمليات التعليم والتعلم والتطوير والتدريب أجزاء متكاملة ومكملة لبعضها البعض، فالتدريب يبدأ من حيث ينتهي التعليم، والتطوير يبدأ من حيث ينتهي التدريب.⁵

5. التدريب و الأداء:

إن الأداء الفعال لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة أبرزها ما يلي:⁶

- الكفايات الموظف: ونعني بها معلوماته، ومهاراته واتجاهاته وقيمه.
- متطلبات العمل (الوظيفية): ويعني بها المهام والمسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- بيئة التنظيم: ويتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف، أهداف التنظيم وهيكله والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية فتتمثل بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية.

$$\text{الأداء الفعال} = \text{كفايات الموظف} \times \text{متطلبات الوظيفة} \times \text{بيئة التنظيم.}$$

¹ بلال خلف السكارنة ، طرق إبداعية في التدريب، مرجع سبق ذكره، ص35.

² بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، مرجع سبق ذكره، ص37.

³ بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، مرجع سبق ذكره، ص38.

⁴ المرجع نفسه، ص38.

⁵ بلال خلف السكارنة، طرق إبداعية في التدريب، مرجع سبق ذكره، ص36.

⁶ بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، مرجع سبق ذكره، ص38.

6. التدريب و الإنتاجية:

لا إنماء أو إنتاج دون التدريب، يقول Jeffrey Pfeffer في كتابه (الموارد البشرية كقوة تنافسية، 1994) أثبتت البحوث أن التعليم و التدريب يساهمان بنسبة تتراوح بين ستة وعشرون إلى خمسة وخمسون في المئة من الإنتاجية، وبالتالي فإن أي تقدم أو منافسة جيدة يعتمد بدرجة كبيرة على التعلم و التدريب.¹

فإذا أرادت المنظمات أن ترتقي بجودة خدماتها و منتجاتها فتلتزم بالمناهج والبرامج التدريبية فإنه نشاط منظم يتناسب مع أي مركز أو مهمة إنتاجية ستوكل آلية، و التدريب المستمر يركز على الفرد لتحقيق تغيير معارفه ومهاراته وقدراته الفنية المقابلة للاحتياجات محددة في الأوضاع الراهنة والمستقبلية في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به ومتطلباته وتطلعاته المستقبلية لدوره الذي يغير مجتمعات ويرفع من مستوى الشركات، وعليه فإن قضية التدريب تعد من أهم القضايا التي تؤدي إلى تطور ونماء المنظمات إن تركيز الإهتمام على التنمية أو الإنتاجية دون النظر والأخذ بمبدأ التدريب هو جهد ضائع لمردود وقي.²

7. التكوين والتدريب:

إن التكوين والتدريب مصطلحان لهما نفس المعنى والفرق بينهما في التسمية فقط، فمصطلح التدريب يستعمل كثيرا في دول المشرق العربي، وهو ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Training)، بينما يستعمل مصطلح التكوين كثيرا في الجزائر ودول المغرب العربي عموما والذي يعتبر ترجمة للمصطلح الفرنسي (Formation).³

رابعا: أهمية وأهداف التدريب:

1) أهمية التدريب: يعد التدريب مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاياتهم وتطور أداء العمل وزيادة الإنتاج والإنتاجية، فهو إنفاق استثماري يحقق عائد ملموسا لتلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي ووسيلة مهمة في التقدم التكنولوجي، وتزداد أهمية التدريب أثناء الخدمة في العصر الحديث، حيث أصبح ضرورة ملحة للتطور السريع في المجالات والمهن كافة، من أجل مواكبة التطور المتسارع الذي يضع الفرد أمام مسؤوليات جديدة ومهام كثيرة وأعباء متنوعة لا بد من الوفاء بها حتى يكون عضوا صالحا منتجا في مجتمعه، يؤدي مهامه الوظيفية بفاعلية، أما عندما يكون تركيز التدريب على تجديد أو تحديث أداء العاملين أثناء الخدمة، فإنه يحقق غالبا خلال فترة قصيرة من الزمن مدتها سنة.⁴

أ- بالنسبة للمنظمات الإدارية: تتمثل في النقاط التالية:⁵

- الانصهار في عالم الجودة الإدارية وتنمية الموارد البشرية بالاتجاهات الحديثة.

¹ وليد ناجي الحياي، مقدس كامل عودة، دور و آثار التدريب في زيادة الإنتاجية القوى العاملة، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان-الأردن، 2006، ص59.

² المرجع نفسه، ص، ص59، 60.

³ بوقطف محمود، مرجع سبق ذكره، ص12.

⁴ حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص21.

⁵ بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، مرجع سبق ذكره، ص، ص24، 25.

- رفع كفاءة المؤسسة الثقافية والعلمية وتحسين مستوى الإنتاجية العام.
- التعامل مع المتغيرات ومواكبة التطور والتفكير بأسس علمية وتطبيقية حديثة.
- التخطيط لإصلاح الماضي وتطوير الحاضر والتنبؤ بالمستقبل والتخطيط للريادة واتخاذ القرارات.
- نشر الوعي بأهمية التنمية البشرية ومتطلباتها وتطوير أسس الرقي الوظيفي.
- توفر للمنشأة بيئة آمنة وسليمة تعمل على تشجيع الموظف على الإبداع وتحسين أدائه.

ب- بالنسبة للمتدربين من داخل المنظمة:

لأهمية عملية تدريب الأفراد العاملين في المنظمات فإن العديد من المنظمات والشركات والمؤسسات أصبحت تضع برامج تدريبية فعالة لتدريب الأفراد العاملين، كما تقوم بربط في البرامج التدريبية بشكل فعال وعملي بالأهداف العامة للمنظمة ككل.¹

لذا فأهمية التدريب بالنسبة للمتدربين من داخل المنظمة تتلخص في النقاط التالية:²

- رفع كفاءة الفرد بالمعلومات والمهارات اللازمة لعملية التنمية البشرية.
- اكتساب علوم تطبيقية وبرامج طويلة المدى وقصيرة المدى للتطوير.
- تعويض ما فاتته من مهارات لم يتسنى له اكتسابها في مجال التعليم التقليدي.
- الولاء للمنظمة والشعور بالاهتمام والاحترام وتولد مشاعر الحب للعمل.
- الابداع الوظيفي وتنمية التفكير في سبل تطوير الاختصاص من العلوم الحديثة الاطلاع على التجارب العالمية.
- منح الفرصة للفرد بالمشاركة الفعالة في برامج التدريب لحل المشاكل الإدارية العالقة وتعزيز دور الثقة بالنفس.

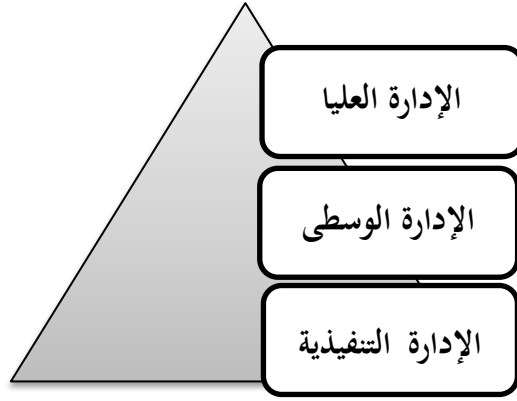
(2) أهداف التدريب: يمكن تقسيم الاهداف التدريبية في ضوء التقسيم لأنواع العاملين حسب مستوياتهم الوظيفية تبعاً للاحتياجات التدريبية والتي هي كالآتي:³

¹ محمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة، الطبعة الأولى، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1436- 2016، ص146.

² بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، مرجع سبق ذكره، ص22.

³ نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الإيزو 10015، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص، ص21، 22.

الشكل رقم 01: الأهداف التدريبية حسب المستويات الوظيفية



المصدر: نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

أ) الأهداف التدريبية الإبداعية والابتكارية: وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة العليا بحكم مسؤولياتها عن الأهداف الاستراتيجية التي تقتضي الإبداع والابتكار .

ب) الأهداف التدريبية الإشرافية والتنسيقية وحل المشاكل: وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الوسطى لمسؤولياتها في الإشراف على العاملين في الإدارة الدنيا، والتنسيق مع الإدارة العليا ومعالجة المشاكل الناجمة عن العمل.

ت) الأهداف التدريبية الاعتيادية والمعلوماتية: وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الدنيا أو العاملين التنفيذيين الذين يحتاجون إلى زيادة المعرفة وتنمية القدرات والمهارات التي يحتاجها عملهم.

وبصورة عامة يمكن أن نحدد الأهداف للتدريب على مستوى الفرد والمنظمة والدولة بالآتي:¹

- تكوين وتنمية وصقل معارف ومهارات الأفراد بما يتناسب مع احتياجاتهم التدريبية ويسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.
- تذكير العاملين وبأساليب الأداء، وتعريفهم أولاً بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها، وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات.
- زيادة الإنتاجية والقيمة المضافة بتقليل الفاقد في المواد أو الخامات وفي ساعات العمل، كنتيجة لارتفاع كفاءة الأداء، وتحسن أنماط السلوك.

وإلى جانب تحديد أهداف التدريب يجب أن تكون هناك رغبة حقيقية من جانب الإدارة للاستفادة من التدريب، يشمل كل الأفراد بالمؤسسة من رئيس مجلس الإدارة حتى أصغر عامل، كما أن التدريب لا بد أن يؤدي لتعليم الفرد ليكون قادراً على القيام بعمل محدد.²

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، دار الكتب، القاهرة، 2002، ص، ص 295، 296.

² علي عزبي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002، ص 110.

المطلب الثاني: أنواع التدريب

وسوف نقتصر كل نوع من أنواع التدريب بإيجاز على النحو التالي:

1- من حيث زمن التدريب: والتدريب من حيث الزمن يتخذ شكلين رئيسيين هما:¹

أ)التدريب قبل الخدمة أو قبل الالتحاق بالعمل أو التعيين:

ويقصد بالتدريب قبل الخدمة إعداد الأفراد علميا وعمليا ومسلكيا إعدادا سليما بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم، فالتربية الميدانية لخريجي كليات التربية تعد تدريبا عمليا قبل الخدمة.

ب)التدريب أثناء الخدمة:

التدريب أثناء الخدمة يختلف عن التدريب قبل الخدمة حيث أن التدريب أثناء الخدمة يشتمل على تجارب الأفراد بعد ممارستهم العمل واكتسابهم قدرا من التعليم، بينما يهدف التدريب قبل الخدمة إلى إعداد الفرد إعدادا كاملا لتولي مهام مهنية أو فنية، وعليه فالهدف الرئيسي من التدريب أثناء الخدمة فهو صقل الموظف وإحاطته بأحدث التطورات التي تجدد في مجال تخصصه وتحسن مستوى أدائه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل.

ج)التدريب بعد التعيين مباشرة: ويتخذ هذا النوع عدة أشكال أهمها:²

-التدريب لتوجيه الموظفين الجدد: وفيه يعطى الموظفون الجدد معلومات عن نظام المؤسسة، وواجبات وحقوق الموظف، والسلوك الوظيفي، ومعلومات عن الأنظمة والقوانين التي تحكم العمل في المؤسسات المعنية.

-التدريب الأساسي: وفيه يعطى العامل الجديد معارف ضرورية ومعلومات ومهارات أساسية تتصل بطبيعة العمل الذي يشغل، وقد يتم هذا النوع من التدريب قبل الانخراط في العملية الإنتاجية.

-التدريب المهني: وهو الذي يتم في ورش تدريبية خاصة أو في مدرسة المصنع أو غير ذلك من الأماكن التي تجهز لهذا الغرض، وهذا النوع لا يحدث في أثناء العمل بل خارجه، فتتم الممارسة دون أن يرضخ المتدرب لأي متطلبات أو ضغوطات كالتي يخضع لها أثناء الممارسة الفعلية لعملية الإنتاج.

2- من حيث مكان التدريب: التدريب من حيث المكان يتخذ شكلين رئيسيين هما:³

أ)التدريب داخل المنظمة: ويقصد به تدريب مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها، وعادة يقوم بهذا النوع من التدريب أحد المسؤولين في المنظمة، مثل رؤساء المتدربين أو زملائهم الذين لهم خبرات سابقة اكتسبوها خلال العمل في مجال معين بالتبادل فيها بينهم، أو إدارة شؤون الموظفين، أو إدارة التدريب في المنظمة.

¹ فايز الخاطر، مرجع سبق ذكره، ص17.

² بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، مرجع سبق ذكره، ص82،83.

³ فايز خاطر، مرجع سبق ذكره، ص18.

ب) **التدريب خارج المنظمة:** وهو يعني أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثناءها بدورة أو برنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية في البلد أو في خارجها، ولكن ليس في منظمته التي يعمل فيها، ومن المراكز التدريبية على سبيل المثال: معاهد الإدارة العامة، الكليات الجامعية سواء داخل المملكة أو خارجها.

3- من حيث أهداف التدريب: وأنواع التدريب هنا تدور حول الهدف الذي ترحوه المنظمة وتعمل على تحقيقه وقد اقتصر على تناول بعضها بإيجاز كما يلي:¹

أ) **التدريب لتجديد المعلومات:** وهو ما يسمى بالتدريب الإنعاشي حيث يعطي المتدرب معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة الحديثة أو تدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم.

ب) **تدريب المهارات:** يقصد بتدريب المهارات زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء وبذلك يهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد الإداريين بالمهارات الإدارية والإشراف التي تؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليتهم.

ت) **التدريب السلوكي (أو تدريب الاتجاهات):** يهدف التدريب السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المدبرون في أداء أعمالهم.

ث) **التدريب للترقية:** يهدف التدريب فيها إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى، مما يؤمن للموظف مجالات للترقية في المستقبل، والتدريب للترقية لا يعني بالضرورة ترقية المتدرب حال اجتيازه دورة تدريبية بنجاح.

ج) **التدريب تهيئة للتقاعد:** في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن، للإحالة إلى التقاعد، وبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم ركنه على الرف بإحالته إلى التقاعد يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بوضعه الجديد.²

4- التدريب في ضوء احتياجات الأفراد:

أي تدريب حسب عدد الأفراد المتدربين المشتركين فيه، ويقسم إلى ثلاث أنواع:³

أ) **التدريب الذاتي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته على أن تتوفر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه بنفسه في عمله، كتوافر نظام الحوافز التشجيعية.

¹ فايز خاطر، مرجع سبق ذكره، ص، ص 18، 19.

² بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، مرجع سبق ذكره، ص 75.

³ نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص، ص 129، 130.

(ب) **التدريب الفردي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارة فرد يكون في حاجة إلى توجيهه وإرشاده إلى الطريق السليم والاتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته، مع العمل على معالجة ما قد يشوب أداءه أو سلوكه من عيوب أو نقص أو انحراف.

(ت) **التدريب الجماعي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية، و لهذا الأسلوب تأثير إيجابي على الأفراد المنظمين إليها وغيرها ممن يشعرون بحاجتهم إلى الانتماء حيث أن للجماعة تأثير قوي على أعضائها.

5- التدريب في ضوء احتياجات المنشأة: ويقسم إلى نوعين:¹

(أ) **التدريب التخصصي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية المهارات وتحسين الاتجاهات في المجال التخصصي كالتدريب الإداري والفني (المهني).

(ب) **التدريب القيادي:** هو ذلك النوع من التدريب الموجه لمستويات الإدارة الثلاث وهي:

- **التدريب لمستوى الإشراف الأول:** هو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات العاملين في وظائف الصف الإشرافي الأول والعاملين في هذا المستوى هم الذين يقع على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عدد محدود من العاملين لا يقومون بأي أعباء إشرافية.

- **التدريب لمستوى الإدارة الوسطى:** هو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات العاملين مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول، ويصل إلى مستوى أقل مباشرة من الإدارة العليا، ولهذا المستوى أهمية كبيرة لأنه حلقة الاتصال بين القيادة العليا والمستويات الدنيا من العاملين.

- **التدريب لمستوى الإدارة العليا:** هو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات شاغلي الوظائف الرئيسية التي تكون مسؤوليتها وضع السياسات والخطط العامة للمنشأة وتحديد أهدافها. بالإضافة إلى نوعين آخرين هما:²

- **التدريب الفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، والنجارة، والميكانيكا، والصيانة، والتشغيل، واللحام، والسمكرة، وغيرها.

- **التدريب الإداري:** ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (أي الإشرافية) أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

¹ نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 130.

² بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، مرجع سبق ذكره، ص 75، 76.

6- تدريب العمال:

تدريب العاملين هو لضمان سير العمل ولتحقيق الأهداف المرصودة مسبقاً، كما يساهم التدريب في رفع الروح المعنوية لدى العامل حيث أن الفرد الذي يشعر بزيادة قدراته ومعارفه ومهاراته يزيد شعوره بالأمن والاستقرار مما يساعده في ارتفاع معدل إنتاجه مما يترتب عليه زيادة مكاسبه.¹

7- تدريب المشرفين:

تدريب المشرفين والمدراء يختلف كثيراً عن تدريب الموظفين والعمال الآخرين لأن للمشرفين والمدراء مهام تختلف تماماً عن أي مهام داخل الشركة فالمشرف بالإضافة إلى إلمامه بمهام عمله الفنية فهناك جوانب أخرى يجب عليه أن يعيها جيداً.²

8- التدريب حسب الوظيفة: وهناك ثلاث مستويات للتدريب:³

(أ) **التدريب التويري:** وهو المستوى الأول الذي يتم توفيره من التدريب والغرض منه رفع الوعي لدى المستهدفين فيما يتعلق بأهمية موضوع أو أمر ما، وهذا النوع من التدريب يهدف في المقام الأول إلى ردم الفجوة بين المستوى الأول والثاني من الاحتياجات التدريبية.

(ب) **التدريب التشغيلي:** هذا النوع من التدريب يشمل نوعين من المتدربين:

- **النوع الأول:** هم المتدربون الذين لا يملكون قدراً كافياً من المعارف والمهارات والاتجاهات حول موضوع ما.

- **النوع الثاني:** هم الذين يملكون قدراً مناسباً من المعارف والاتجاهات اللازمة للقيام بمهام وظيفة محددة، وهذا النوع من التدريب يهدف إلى رفع مستوى أداء الذين في المستوى الأول والثاني إلى المستوى الثالث.

(ت) **التدريب التطبيقي:** هو التدريب المتخصص في مجال عمل المتدرب، وربما يفيد هذا النوع في متابعة التدريب التشغيلي، وهو يهدف إلى تحسين القدرات الأدائية للمتدرب في بيئة تشابه الظروف التي تتطلبها مسؤولياته الوظيفية، وهذا النوع من التدريب يهدف إلى رفع مستوى الأداء من المستوى الثالث إلى المستوى الرابع.

ومن الجدول التالي نبين كل نوع يقابله المزايا والآثار المترتبة على التدريب:

¹ وليد ناجي الحياي، مقدس كامل عودة، مرجع سبق ذكره، ص 44.

² المرجع نفسه، ص 44-46.

³ بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، مرجع سبق ذكره، ص 83، 84.

الجدول رقم 06: أنواع التدريب والآثار المترتبة عليه

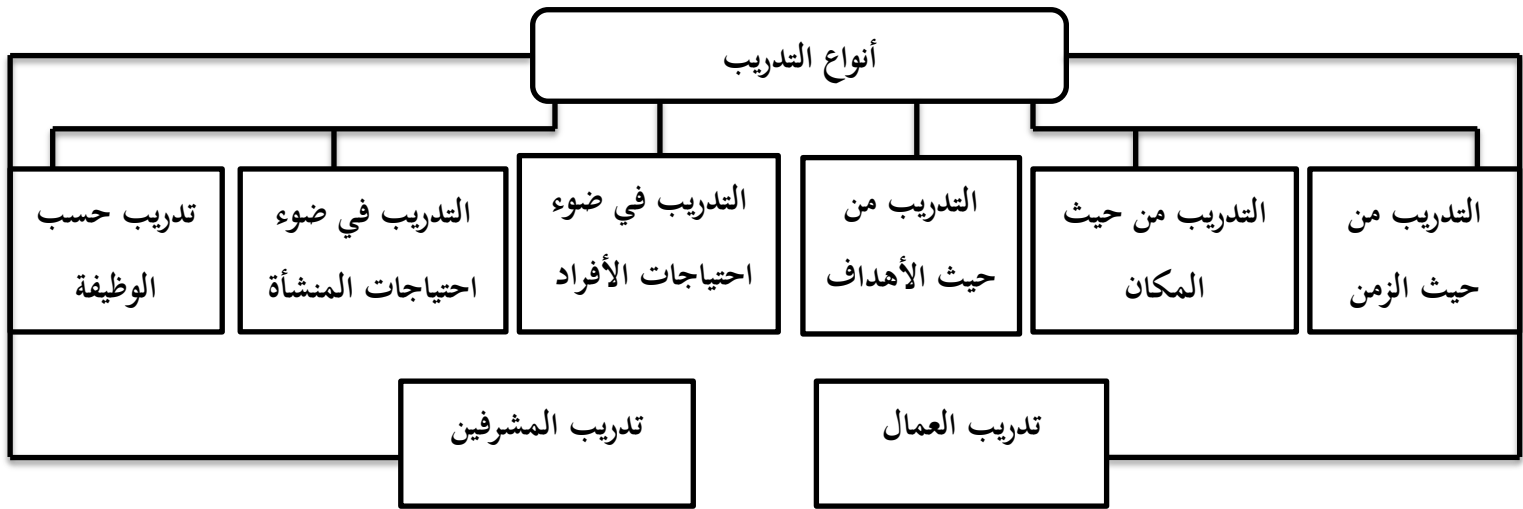
نوع التدريب	المزايا والآثار المترتبة على التدريب
فني: تدريبات تتم في محددات وظيفية بعينها. عادة ما تقدم داخل مكان العمل وخلال ساعات العمل عن طريق معلمين أو مشرفين متخصصين.	-يساعد على أداء المهام بدرجة عالية من الجودة. -يتحتم تكراره بشكل منتظم للحفاظ على المهارات المكتسبة حديثاً. -يفضل دمجها بامتحان يعطي شهادة أو مؤهل.
نوعي: التدريب على مبادئ الجودة الشاملة، بالإضافة إلى الأدوات التقنية اللازمة للتطوير. يحتاج مثل هذا التدريب إلى مدربين على درجة عالية من التخصص.	-يوفر إصلاحاً سريعاً للمشكلات الفردية والمشكلات على المدى البعيد، كما يعود بالفائدة على المؤسسة بأكملها. -يؤصل فلسفة لتحسين العملي المستمر. -يتحتم الحفاظ عليه إلى ما لانهاية ليصبح أسلوب حياة.
مهاري: المحاسبات المالية، والتفكير الخلاق، ومهارات التخاطب، وتكنولوجيا المعلومات، والمكاتبات، ومهارات العرض العامة، وتعدد المهارات واللغات، والمقابلات، والبيع وغيرها-سواء أكان ذلك داخلياً أو خارجياً.	-يستفيد جميع الموظفين من القاعدة العريضة للتدريب. -معالجة العصبية عند استخدام المهارات أمام الجمهور. -يحتاج إلى فرص للتمرين لبناء الفاعلية والحفاظ عليها.
متخصص: التعليم للحصول على شهادات في المحاسبة مثلاً، والحقوق، والبنوك والهندسة-خارجياً سواء أكان ذلك كل الوقت أم بعض الوقت.	-يساعد على توفير المهارات الفردية، ويكون قيمة للفرد، وكذلك للمؤسسة. -يؤدي التخصص إلى اختيار انتقائي أفضل للتعيينات المستقبلية في المؤسسة ويحتاج إلى مجهود على مدى زمني طويل.
وظيفي: التعليم في مجالات التسويق، والتخطيط، وإدارة المبيعات، والمشتريات، وإدارة الموارد البشرية، وغيرها خارجياً، وعادة لا يحتاج مثل هذا النوع من التدريب إلى تفرغ كامل.	-يؤدي التدريب الوظيفي عادة، وفي أغلب الأحيان إلى أداء أحسن وإلى نمو وظيفي أفضل في المؤسسة. -يتحتم ربطه بتعيينات العاملين على المستوى التشغيلي. -عادة ما تتجاهل المؤسسات مثل هذا النوع من التدريب عن خطأ، ومع ذلك فهم ببساطة "يتمنون

الأفضل".	
-توفر وسائل فعالة لتربط الفريق وإعادة تنشيط قوة العمل. -يتعين الإضافة إليه، والتنسيق مع تدريبات إدارية أكثر مباشرة واتصلاً بالعمل.	متعلق بالأنشطة: مناهج من نوعية المهارات الخاصة: يتعلم الأفراد من خلاله القيادة والعمل الجماعي بواسطة المشاركة في المهام البدنية، مثل: تسلق الصخور.
-يتعرف المدبرون من خلاله على المشكلات المؤسسية الحقيقية ويعملون على حلها. -تأسيس قيم جدية في حالة تطبيق التعليم على العمل الوظيفي.	إداري: توفير الخبرة والمعرفة في مجالات مثل: الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير، بنفس التوجه المائل في معاهد الإدارة، سواء أكان ذلك داخلياً أم خارجياً.

المصدر: سلسلة الإدارة المثلى، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت-لبنان، 2001، ص59.

ومن خلال أنواع التدريب نستخلص المخطط التالي:

الشكل رقم 02: أنواع التدريب



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية هي:¹
1. الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.

¹ بلال خلف السكارنة، طرق إبداعية في التدريب، مرجع سبق ذكره، ص، ص29، 30.

2. المنطقية: يجب أن يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
3. الهادفة: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة.
4. الشمولية: يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
5. التدريجية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا.
6. الاستمرارية: في التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره، وتنميته حتى يساعد العاملين على التكيف والتطورات المستمرة أمام التغييرات الحالية والمستقبلية.
7. المرنة: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الإحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.
8. الثقة: من المهم جدا أن يشم المشاركون بالقبول ليكونوا قادرين على الوثوق بالمدرّب والثقة في التدريب.¹ بالإضافة إلى أهم مبدأ للتدريب وهو كالاتي:²

النظام المفتوح بحيث يتسم البرنامج التدريبي بقدرته على مواجهة التغيرات الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة به، وبالتالي تنعكس كفاءة البرنامج على التشغيل، وعلى كفاءة النظام في إيجاد مخرجات جديدة.

وهناك من حدد مبادئ التدريب كالاتي:³

 1. التحديد: يجب أن تكون أهداف التدريب محددة دقيقا.
 2. القياس: بمعنى أن أهداف التدريب يمكن قياسها.
 3. المشاركة: من أجل إنجاح العملية التدريبية يجب أن تبنى على المشاركة بين كل المعنيين بالأمر وخاصة المدرّبين والمتدربين.
 4. النظرة المستقبلية: يكون التدريب متضمن للمناصب التي من الممكن أن يتقلدها العامل والأعمال التي من الممكن أن يقوم بها.

¹ Cristina Berga et d'autre, **concept de formation**, Project européen PRO-Skills, p34.

² عبد الرحمن سيار، القيادة الفعالة، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014، ص128.

³ فريد خميلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية-دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة-، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، ص68.

المطلب الرابع: دوافع التدريب

أن دوافع التدريب تتمثل فيما يلي:¹

1. **زيادة الإنتاج:** وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج.
2. **الاقتصاد في النفقات:** تؤدي البرامج التدريبية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء.
3. **رفع معنويات العاملين:** عبر التدريب يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره مما يؤدي ذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله.
4. **توفير القوة الاحتياطية في المنشأة:** يمثل التدريب مصدراً مهما لتلبية الاحتياجات الملحة من الأيدي العاملة، فعبه يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.
5. **التقليل في الإشراف:** تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك لا يحتاج العاملين إلى مزيد من الإشراف والرقابة في أدائهم لعملهم.
6. **القلة في حوادث العمل:** يعمل التدريب على القضاء أو التقليل من الحوادث العمل المرتبطة بالعمليات الانتاجية.

أصبحت المنظمات اليوم تعطي أهمية كبيرة للتدريب بهدف تحسين أداء عمالها وكفاءتهم، باعتبار التدريب الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء المورد البشري وتنمية المعارف والمهارات وتوضيح نظم وأساليب العمل، لذلك يعد التدريب أمر مهم في مجال إدارة الموارد البشرية، لذا قمنا باستعراض وتبيان مفهوم التدريب بشكل مفصل، وقمنا بذكر أنواعه وأهم مبادئه ودوافعه إذ رأينا أن التدريب يعتبر السبيل لتحسين وتطوير المهارات والقدرات ومحاولة تغيير السلوك بشكل إيجابي وصحيح.

¹ نهاد خالد عبد القادر، إبراهيم مهدي عارف، التدريب ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين-دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصر في دجلة والفرات وكردستان في السليمانية-، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الرابع والخمسون، 2018، ص، ص158، 159.

المبحث الثاني: الإتجاهات الحديثة في التدريب

تهدف عملية التدريب إلى إعداد الفرد للوظيفة والتقدم فيها، وذلك عن طريق تقديم برامج تدريبية مختلفة سواء كان ذلك قبل الدخول في الوظيفة أو أثناء ممارستها لها، ولنجاح البرامج التدريبية يتطلب أن يكون هناك تخطيط ودراسة سليمة لبرنامج المؤسسة التدريبي وفقاً للإمكانيات المتوفرة لديها لتحقيق الأهداف في الوقت المناسب، وسوف نحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى أساليب التدريب إضافة إلى تناول مراحل البرنامج التدريبي وفعاليتيه والنظريات المفسرة للتدريب.

المطلب الأول: أساليب التدريب

إن أسلوب التدريب هو الوسيلة التي تستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدرب بطريقة سلسلة، لها أثرها الفعال وتحقق النتائج المرجوة.¹

وعلى المدرب المتميز أن يختار الأسلوب التدريبي المناسب والذي يساعده على تحقيق الأهداف التدريبية، وذلك في ضوء عدة اعتبارات نذكر منها:²

- نوعية المتدربين.
- المستوى الإداري للمتدربين.
- عدد المتدربين.
- موضوع التدريب.
- فترة التدريب.
- الإمكانيات المتاحة (مثل: الوسائل التدريبية).
- ميزانية البرنامج التدريبي.

وفيما يلي مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها في التدريب:

1- أساليب خارج العمل: وتتمثل فيما يلي:³

أ) المحاضرة: هي اتصال شفهي من جانب شخص متخصص في موضوع معين. يهدف عن طريقة نقل مجموعة من الأفكار والمعلومات المعدة سلفاً إلى مجموعة من الأفراد .

¹ علاء عبد المجيد الأعمر، أثر التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، تموز/2012، ص20.

² لامية بوغريس، التدريب ومساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية، رسالة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013/2012، ص12.

³ خالد ساجت عطية، التدريب وأثره في تحسين اتصالات المنظمة، بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة كربلاء كجزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة المشاريع، جامعة كربلاء، 1442-2021، ص-ص 20-22.

ب) **الندوات:** عبارة عن حوار يستغرق (30 دقيقة – 50 دقيقة) بين خبير ومجموعة من المتدربين، حيث تطرح عليه مجموعة من الأسئلة لاستطلاع الجوانب المختلفة للموضوع. ويتم اخبار الشخصيات التي سيتم مقابلتها مقدماً بأنواع الأسئلة التي سيتم طرحها.

ت) **دراسة الحالة:** يقوم هذا الأسلوب على الممارسة الفعلية، وموضوعات عملية التدريب المعروضة عن طريق تعريض الأفراد المشاركين الى مشكلات ادارية معينة وواقعية ثم يطلب منهم تحليلها والوصول إلى حل مناسب والهدف منه هو تدريب الفرد على التفكير والتحليل لمشكلات حقيقية.

ث) **المباريات الإدارية:** في هذا الأسلوب يتم تقسيم المتدربين الى مجموعتين، تمثل كل منهما ادارة منظمة ما، وتقدم لكل مجموعة بيانات ومعلومات محددة سابقاً عن ظروف عمل المنظمة التي يمثلونها، لتقوم كل مجموعة بتوزيع الاختصاصات والأدوار بين أفرادها وتقرر لنفسها اهدافاً واجراءات تسيير عليها في اتخاذ القرارات التي تراها مناسبة.

ج) **تمثيل الأدوار:** تمثل هذه الطريقة في استحداث موقف معين أو حالة أو مشكلة من المشاكل شائعة الحدوث في المنظمات نتيجة للعلاقات التنظيمية والإدارية أو الإنسانية، ثم يقوم المدرب بإعطاء المتدرب دوراً معيناً في المشكلة المطروحة ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ كل القرارات الخاصة به.

ح) **تكوين الحساسية:** تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، ويهدف تكوين الحساسية إلى التقارب بين الأفراد (الجماعة) وفهم مشاكلهم وإيجاد الطرائق البديلة للحل وتوظيف هذه الحلول لطبيعة الجماعة.

خ) **سلسلة القرارات:** يستخدم هذا الأسلوب لقياس قدرة المدير على اتخاذ القرارات وقد اشتق هذا التعبير من الوارد والصادر الموجود على مكتب كل مدير، إذ يوجد في هذه السلسلة مجموعة من الوثائق الرسمية، والتي تتضمن المشكلات اليومية التي يواجهها المدير ويحتاج إلى إيجاد حلول مناسبة لها.

د) **نمذجة السلوك:** حيث يتم صياغة مثالية السلوك المرغوب أن يفتدي به المندوب أو اسلوب نموذجي وتشمل هذه الطريقة مهارات ادارية مثل تصميم أو توزيع مهام على مرؤوسين وتفويض للسلطة ويقدم النموذج عن طريق فيلم فيديو أو قد يؤديه المدرب من خلال حوار أو حركة.

ذ) **العصف الذهني:** تقوم فكرة العصف الذهني على تشجيع المشاركين في البرنامج التدريبي على توليد أكبر كم من الأفكار في مدة زمنية قليلة ويهدف الى تفعيل دور المشاركين، وهو عبارة عن جلسات نقاش بين المتدربين، يدور نقاشها على مشكلة صعبة ومحددة، بهدف التوصل إلى ابتكار وإيجاد أفكار جديدة تساعد في حل المشكلة.

ر) **المحاكاة:** هي عبارة عن خلق ظروف تحاكي الواقع العملي ووضع المتدرب في موقف معين ليتدرب عليه وعلى معالجته، والهدف من هذا الأسلوب هو التدريب على مهارات التشخيص والتحليل لمواقف صعبة ومعقدة.

2- أساليب داخل العمل: وتمثل فيما يلي:¹

أ) **تعليمات العمل** : يتم هذا الأسلوب من خلال إعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات والإرشادات التي يتعين على المتدرب تطبيقها خلال تدريبه وأثناء أدائه للعمل من أجل إكسابه المهارة المطلوبة، وبموجب هذا الأسلوب تكون مهمة المدرب شرح التعليمات والإشراف على تطبيقها من قبل المتدرب ومتابعة تطبيقه لها، ثم العمل على تصحيح الانحرافات وهذا من خلال جلسات تتم بينه وبين المتدرب يتم فيها مراجعة أدائه وتطبيقه للتعليمات التدريبية، وإعطائه التوجيهات اللازمة لتفادي الوقوع في الأخطاء .

ب) **المساعدة الإشرافية**: بموجب هذا الأسلوب يتم تدريب الموارد البشرية في نفس مكان عملهم، و في ظروفه الواقعية، وخلال وقت العمل الرسمي، و يكون ذلك تحت إشراف الرؤساء المباشرين الذين يتولون التوجيه وتصحيح الأخطاء، وعلى ذلك يتم التدريب بموجب أسلوب المساعدة الإشرافية في بيئة العمل سواء من إعداد أماكن خاصة للتدريب، لتدرب فيها الموارد البشرية. ويتضح من هذا الأسلوب أنه يشبه سابقه الناحية المادية أو السيكولوجية، فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب، و الرئيس المباشر هو ذاته المدرب. وقد يتم في بعض الحالات إلى حد ما، باستثناء أن المدرب هنا هو الرئيس المباشر في حين أن المدرب في الأسلوب السابق يمكن أن يكون مسؤول آخر.

ت) **التدوير الوظيفي**: نعني بهذا الأسلوب التدريبي نقل الموارد البشرية المراد تنمية قدراتهم من وظيفة ذات مهام وشروط أداء معينة إلى وظيفة أخرى لها مهام وشروط أداء مختلفة، وانتقال الفرد المتمرن إلى وظيفة أخرى ذات مهام وأعمال مغايرة فهو يكتسب الخبرات و المهارات اللازمة.

ث) **الإدارة المتعددة**: يتضح من عنوان هذا الأسلوب بأنه يناسب تدريب وتنمية رجال الإدارة فقط، ويتم بموجبه استدعاء الرؤساء في المستويات الإدارية المختلفة وإشراكهم في عملية تخطيط وإدارة شؤون مشتركة مع الإدارة العليا؛ وبمعنى آخر يقوم هذا الأسلوب التدريبي على عملية إشراك مستويات الإدارة الوسطى والدنيا في اتخاذ القرارات و تصريف الأمور داخل المنظمة.

المطلب الثاني: مراحل العملية التدريبية

العملية التدريبية هي تلك العملية المتكاملة، التي تسبق التعيين في الوظيفة القيادية، أو تلحق عملية التعيين، وتستهدف تنمية القدرات الخاصة والعامة للقائد الإداري لهدف زيادة فاعليته فيما هو موكل إليه من أعمال بما يعود على المؤسسة بالنفع العام.

هناك أربع مراحل لنجاح العملية التدريبية وهي :

¹ محمد الصالح قريشي، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، رسالة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة-الجزائر، 2005، ص-ص 75-

أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

1- تعريف الإحتياجات التدريبية: هي العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الإحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات بشأن تلبية هذه الإحتياجات.¹

2- أهمية الإحتياجات التدريبية: يعتبر تحديد الإحتياجات التدريبية من أهم الأمور التي تساهم في تحقيق النشاط التدريبي لأهدافه، فنجاح أي برنامج تدريبي يقاس بمدى التعرف على الحاجات التدريبية وحصرها، فالبرنامج التدريبي الذي لا يؤسس على قياس علمي للحاجات التدريبية لا يمكن أن يؤدي دوره بالشكل الجيد.²

3- مصادر تحديد الإحتياجات التدريبية: تتمثل فيما يلي:³

- المتدرب لأنه الشخص الوحيد الذي يشعر بجوانب القصور لديه أكثر من غيره.
- المشرف على التدريب لأنه المسؤول المباشر على المتدرب المراد تحديد احتياجاته التدريبية.
- المدرب المختص وهو شخص ينتمي إلى هيئة استشارية متخصصة في التدريب وتحديد احتياجاته.
- الإدارة العليا وهي الجهة التي ترجع إليها التقارير وتحديد مواقيت البرامج المستقبلية.

ثانياً: مرحلة تصميم برنامج التدريب:

- تعريف تصميم برنامج التدريب: يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه لتوصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين، كما يتم تحديد الأدوات التدريبية مثل الأفلام، السبورة، الأقلام... إلخ، وكجزء من تصميم برنامج التدريب لابد من " تحديد الميزانية واختيار الأهداف ووضع محتوى البرامج التكوينية، واختيار نوع ومدة التكوين."⁴

وهذه المرحلة من العملية التدريبية تعد من أهم المراحل، وذلك للأسباب التالية:⁵

- 1 -** أن مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تتكون من عدة عناصر أو مراحل فرعية وبالتالي فهي ليست سهلة بل عملية معقدة تتشابك مع عدد من المتغيرات والقوى داخل النظام التدريبي وخارجه.
- 2- نجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق الجيد لذلك البرنامج.** إن الغرض من التصميم هو تلبية الإحتياجات التدريبية حيث يتم التصميم بناء على معطيات عديدة أهمها: تحديد الإحتياجات التدريبية،

¹ منير بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية للتدريب، الحوافز، رسالة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة (الجزائر)، 2010/2009، ص108.

² خليل بورنان وآخرون، درجة الاستجابة البرامج التدريبية أثناء العمل للاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارات الرياضية، مجلة المنظومة الرياضية، الجزائر، ص، ص420، 421.

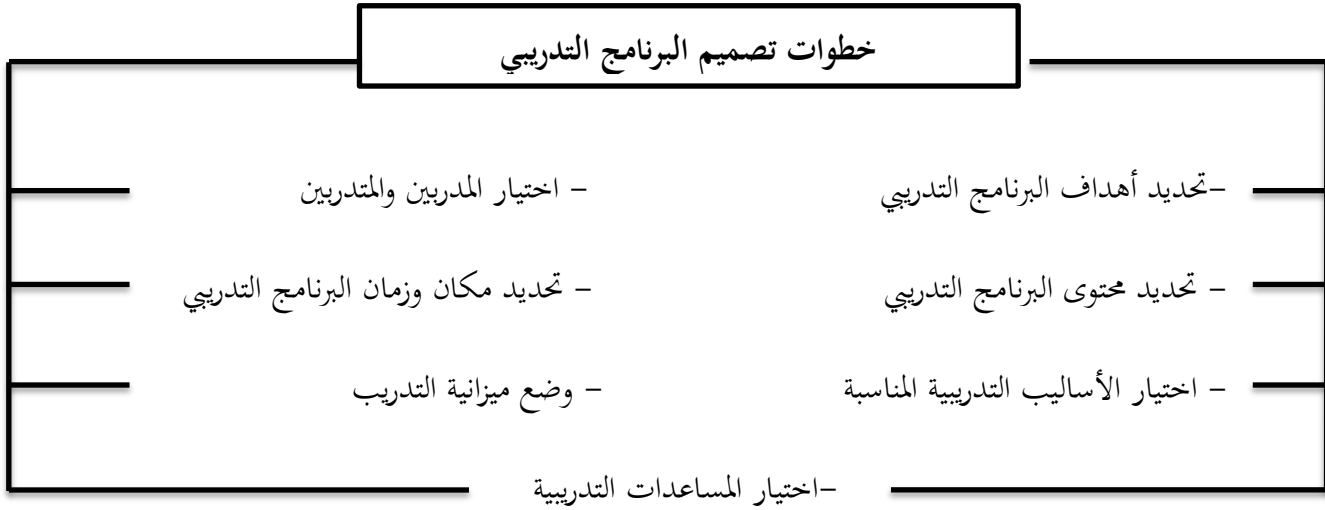
³ خالد جوادى، نذير قند وزان، الإحتياجات التدريبية ودورها في بناء البرامج التدريبية-المفهوم والصيغ-، المجلة العلمية لمعهد التربية البدنية والرياضية (RSEPS)، المجلد 22، العدد 01، تاريخ النشر: جوان 2013، المسيلة، ص24.

⁴ منير بن دريدي، مرجع سبق ذكره، ص108.

⁵ نصيرة بويعلی، تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، أطروحة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة(الجزائر)، 2018/2017، ص، ص129، 130.

فيحدد لمصمم البرنامج التدريبي ما هو نوع التدريب المطلوب؟ وأين نحتاجه؟ ومن هم الأفراد المحتاجون للتدريب في المنظمة؟ وماهي المهارات أو المعلومات اللازمة؟ ومتى نحتاج التدريب؟ وماهي أهدافه التي يجب أن تتحقق؟ وبناء على تحديد الاحتياجات التدريبية نصل الى تصميم برنامج تدريبي يعتمد في دقة مضمونه ووضوح أهدافه على دقة تحديد الاحتياجات التدريبية.

الشكل رقم 03: خطوات تصميم البرنامج التدريبي



المصدر: من إعداد الطالبين

ثالثا: مرحلة تنفيذ برنامج التدريب:

تتضمن أنشطة أساسية مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب، والمتابعة المستمرة لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.¹ بعد انتهاء من تصميم البرنامج التدريبي يصبح جاهز للتنفيذ وهنا يأتي دور إدارة البرنامج للقيام بسلسلة من الفعاليات والتي تصنف إلى ثلاث مجموعات وهي كما يلي:²

1- قبل التنفيذ: تتضمن ما يلي:

- تحديد مكان تنفيذ البرنامج.
- اختيار المدربين والمحاضرين.
- تهيئة المواد التدريبية.

2- أثناء التنفيذ: وتتضمن فيما يلي:

- استقبال المشاركين والمدربين.

¹ منير بن دريدي، مرجع سبق ذكره، ص108.

² نصيرة بويعلی، مرجع سبق ذكره، ص، ص147، 148.

- تعريف المشاركين بالمدرسين.
- متابعة دوام المشاركين.
- 3- ما بعد التنفيذ:** وتتضمن:
 - إعداد التقرير النهائي للبرنامج وكتابته.
 - متابعة تصحيح الدفاتر الامتحان، وإرسال النتائج إلى دوائر المتدربين.
 - حفظ الوثائق الخاصة بالبرنامج.

رابعاً: تقييم برنامج التدريب:

إن عملية تقييم البرامج التدريبية مهمة فهي تأخذ نفس مستوى التدريب نفسه، ذلك أن الحكم على نجاح عملية التدريب متوقف على تقييم البرامج التدريبية والحكم على نجاحه أو فشله في تحقيق أهداف التدريب.¹ ويمكن الإشارة لأهم مراحل تقييم البرامج التدريبية فيما يأتي:²

1- المرحلة الأولى : مرحلة التقييم قبل التدريب، وتشمل العناصر التالية أهداف البرنامج التدريبي، تنظيمه وتصميمه، احتياجات المتدرب، ومعلوماته، وسلوكه.

2- المرحلة الثانية: مرحلة التقييم أثناء البرنامج التدريبي، وتشمل العناصر التالية أهداف البرنامج التدريبي، وتنظيمه، وسير عملية التدريب، والنتائج المتتالية التي يحققها، وردود أفعال المتدربين تجاه التدريب، والمعلومات، والسلوك.

3- المرحلة الثالثة: وتشمل مرحلة التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي، وتضم تقييم العناصر التالية أهداف البرنامج التدريبي، ونتائجه، وردود أفعال المتدربين، ومعلوماتهم، وسلوكهم، والنتائج المبدئية في أدائهم عند عودتهم لوظائفهم.

4- المرحلة الرابعة: مرحلة التقييم أثناء العمل وتتضمن بمدى الاستفادة من البرنامج التدريبي، والتغير في السلوك الوظيفي.

المطلب الثالث: نظريات التدريب

من أهم النظريات التي تفيدنا في البرامج التدريبية هي كما يلي:³

¹ صابر مجري، منى خرموش، تقييم البرامج التدريبية في المنظمة كمدخل لقياس فعالية التدريب في ضوء وسائل التقييم، مجلة سوسيوولوجيا، المجلد

05، العدد 01، تاريخ النشر: 2021/06/05، سطيف (الجزائر)، ص 77.

² المرجع نفسه، ص 77.

³ نظريات في عالم التدريب،

، <https://roya4tp.com/blog/Theories-in-the-world-of-training#:~:text=%D8%B1%D9%83%83>

تاريخ النشر: 2021/10/04، تاريخ التصفح: 2023/02/19، على الساعة 10:24 سا.

- 1- **نظرية التعلم السلوكي:** ركزت نظرية التعلم السلوكي (السلوكية)، التي ابتكرها باحثون مثل جون واتسون وبي إف سكينر، على فكرة أن الناس يتعلمون من خلال التفاعل مع بيئاتهم الخاصة من خلال نظام من المحفزات والاستجابة، والتي تبرز الكثير من المفاهيم في إطار النظرية، مثل التعزيز الإيجابي للمتدربين، كيف يمكنك ضبط بيئة التدريب لتشجيع السلوكيات الجديدة لدى المتدربين، من خلال إعداد بيئة تكافئ التدريب، فلا تنسى تشجيع متدريتك على متابعة واستخدام المعلومات الجديدة دائماً.
- 2- **نظرية منحنى التعلم:** وفقاً لنظرية منحنى التعلم، سيصبح المتدرب أسرع وأكثر فاعلية في إكمال المهمة المكلف بها من خلال قيامه بالمهمة مراراً وتكراراً، وتقيس العديد من المؤسسات التي تستخدم نظرية منحنى التعلم الأداء من خلال طريقة تتضمن وحدة إخراج، ووحدة تكلفة، وإطاراً زمنياً، وهدف إنتاجية.
- 3- **نظرية التعلم مدى الحياة:** تعد نظرية التعلم مدى الحياة التعلم كرحلة مدى الحياة تتجاوز التعليم في الطفولة، ويمكن تطبيق استراتيجيات التعلم مدى الحياة على برنامجك التدريبي من خلال تعزيز تجربة التعلم متعددة الأجيال، فلقد وجدنا أن مواقف الأجيال تجاه العمل لها اختلافات أقل مما يعتقده الناس عموماً، ولكن يمكنك حساب الاختلافات الموجودة بالفعل من خلال نموذج التعلم الديمقراطي والتركيز على النمو المهاري للمدرب ومشاركة المعرفة وتعزيز محو الأمية الرقمية وسيكون ذلك بمثابة ساحة لعب للمتعلمين من جميع الأعمار.
- 4- **نظرية تعليم الكبار لمالكولم نولز:** أحد الأشياء الرئيسية التي يجب أن تضعها في اعتبارك أثناء العمل على الدورة التدريبية الخاصة بك هو حقيقة أن تدريبك يستهدف الأشخاص البالغين ويوجد لدى البالغين احتياجات وتوقعات تدريبية مختلفة مقارنة بالأطفال لذلك تحتاج إلى التعرف على المبادئ الأساسية لتعليم الكبار عرفهم مالكولم نولز منذ بعض الوقت وهم كالتالي:
 - يحتاج الكبار إلى معرفة أن التدريب سيكون له تأثير مباشر وفوري على وجباتهم الوظيفية اليومية.
 - يجب أن يكون التدريب في المحتوى التدريبي موجهاً للمشكلة التي يواجهونها ويجب أن يركز المحتوى الخاص بك على المشكلات المحددة وكيف يمكن حلها.
 - يفضل الكبار التعلم من خلال تجاربهم، مهمتك هي أن توفر لهم بيئة آمنة حيث يمكنهم اختبار أشياء جديدة وارتكاب الأخطاء والتعلم منها واستخدام معرفتهم.
- 5- **أحداث تعليمية لروبرت جاني:** لإنشاء تدريب فعال يركز على النتائج والتغيرات في سلوك المتدربين يمكنك استخدام تسعة أحداث تعليمية من Gagne.
 - أجدب انتباه المتدربين في التدريب مباشرة ولتحقيق ذلك يمكنك استخدام مثال مثير للاهتمام أو مهمة يحتاجون إلى إكمالها.

- أعرض أهداف التدريب، المتدربين لديك هم من البالغين ويريد الكبار أن يعرفوا لماذا يحتاجون إلى تلقي التدريب وما الذي يفيدهم وكيف سيسهل التدريب واجباتهم الوظيفية اليومية وما إلى ذلك.
- إجعل المتدربين يستخدمون معرفتهم الحالية وقم بتضمين الأنشطة التي ستجعلهم يطبقون ما يعرفونه بالفعل.
- أعرض المحتوى وزود المتدربين بمعلومات جديدة.

المطلب الرابع: عوامل نجاح البرنامج التدريبي

تتمثل فيما يلي:¹

- 1- زيادة فاعلية البرنامج من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد: ويتم ذلك عن طريق:
 - تصميم البرنامج التدريبي حسب الحاجة الفعلية لأفراد.
 - أن يصمم البرنامج لحل مشاكل العاملين.
 - وضع نظام مناسب للمكافآت والحوافز.
 - تهيئة التغذية العكسية حول مستوى أداء المتدربين لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم.
- 2- زيادة الفاعلية من خلال المدرب: يجب توفر الشروط التالية بالمدرب:
 - توفر الخبرة والمعرفة بالعمل الذي سيقوم بتدريبه وقدرته على مواجهة الآخرين.
 - توفر الإدراك والتحمس لدى المدرب لاحتياجات المتدرب ورغبته.
 - توفر المكافأة والحوافز المادية المناسبة.
 - تهيئة وتوفير كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمته.
 - الإلمام بالجوانب التربوية والنفسية لفهم سلوك المتدربين وتوفير الحماس والرغبة لديه.
 - توفر المهارات القيادية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم للبرنامج والمتدربين.
 - القدرة على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه ومحاولة تطبيق الأفكار بطرق علمية.
- 3- زيادة الفاعلية من خلال البرنامج التدريبي: أن يركز البرنامج التدريبي على الأمور التالية:
 - ضرورة توفر حد أدنى من المعلومات والخبرات لازم تزويدها للمتدربين.
 - تحديد الأهداف طبقاً لنوع الأداء المطلوب.
 - تخطيط وتصميم البرنامج بشكل يتناسب مع خبرات وخلفيات الأفراد المتدربين.
 - تخطيط البرنامج ليجري بشكل متدرج في عملية التقدم والتطوير.

¹ جهاد الطيب محمد خير، أمانة با بكر محمد حسين، أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة الماجستير في إدارة الاعمال ، جامعة شندي، السودان، 2018-1440، ص، ص 39، 40.

- خلق الظروف التنظيمية التي تساعد على التعلم من خلال ربط السلوك المتوقع بالمعايير التنظيمية.
 - إختيار طرق تدريبية متنوعة قدر الإمكان.
 - توفير المساعدات والتسهيلات الخاصة للمتدربين الذين يعانون من بعض الصعوبات للتعلم.
- تناولنا في هذا المبحث مجموعة من العناصر حيث تتضمن أساليب التدريب ونظرياته إضافة إلى مراحل العملية التدريبية وعوامل نجاح البرنامج التدريبي، حيث يتضح من خلال ما سبق أن التدريب عملية ضرورية في أي مؤسسة مهما كان نوعها وهو عبارة عن جهود إدارية منظمة تهدف إلى إجراء تغييرات إدارية معينة في الأفراد، وذلك حتى يستطيع أو يتمكن العاملين من القيام بالأعمال الموكلة إليهم على أحسن وجه وبأفضل طريقة.

المبحث الثالث: التدريب داخل المنظمة

التدريب داخل المنظمة يعتبر حاجة ملحة لتزويد المتدربين بالمعلومات والأساليب المختلفة والمتجددة وتحسين أدائهم وتطوير قدراتهم ومعارفهم، وهذا كله من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب، لذا نجد المؤسسات التربوية تولى اهتماما كبيرا به، وفي هذا المبحث تطرقنا إلى تعريف وخصائص التدريب الداخلي وأهميته وأهدافه إضافة إلى طرقه وأساليبه والعوامل المؤثرة فيه وكذلك كيفية إعداد برنامج التدريب الداخلي.

المطلب الأول: مفهوم التدريب داخل المنظمة

أولاً: تعريف التدريب داخل المنظمة

مصطلح التدريب داخل المنظمة لديه عدة تسميات ولكن المعنى نفسه، كالتدريب الداخلي والتدريب الآني، التكوين أثناء الخدمة، التكوين أثناء العمل.

ولقد تعددت تعريفات الوارد في تحديد مفهوم التدريب الداخلي:

- يعرفه "معمار": "بأنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة الاحتياجات محددة حالياً أو مستقبلياً يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسات التي يعمل بها والاجتماع بأكمله.¹

- عرف "بن محمد": "هو التدريب الذي يبدأ مباشرة بعد التثبيت ويستمر إلى أن يتقاعد الإنسان أو يتوقف عن العمل".²

- ويعرف "Raymond": "التدريب الداخلي بأنه مجموع النشاطات التربوية يعد التدريب الأولي، والتي تسمح لكل واحد بالمحافظة على مستوى الكفاءات المكتسبة في الحياة العائلية والمهنية والاجتماعية والمدنية، وبهذا يكتسب الاستقلالية والاقتصادية والاجتماعية والفكرية والثقافية التي يكون قادراً عليها.³

- و يعرف أيضاً: "هي خدمة توظيف استراتيجية تدعم مجتمع الأعمال في عملية التوظيف الخاصة بهم عن طريق إضافة قدرات الموظفين والإنتاجية والتدريب بتكاليف منخفضة إلى صاحب العمل و هي وسيلة ممتازة للباحثين عن عمل المؤهلين لبناء مهاراتهم وإعادة تأسيس أرباب وضعهم الوظيفي".⁴

- ويعرف كذلك بأنه: "تدريب تنشيطي يتعلم العامل من خلاله".⁵

-التدريب أثناء الخدمة هو تنمية الخبرات لدى المتدرب وتزويده بما يستجد من المعلومات في مجال تخصصه، بغية

¹ مصطفى حلوش، تكوين المعلمين أثناء الخدمة في ضوء التجربة الجزائرية وبعض التجارب العالمية دراسة مقارنة، مجلة آفاق فكرية، المجلد 10 العدد 02، جامعة سيدي بلعباس (الجزائر)، 10 أكتوبر 2022، ص 383.

² كروجة الشارف، التكوين أثناء الخدمة: الآليات والأهداف، دراسة في أجهزة تكوين المعلمين في الجزائر، جامعة وهران 02، ص 1.

³ المرجع نفسه، ص 1.

⁴ On-the-job Training "OJT", Work Force Central, Guidance Manual, June 2016, P4.

⁵ Mme Emménager, La formation du personnel, p2017.

رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وانعكاس ذلك على مقدرة الأداء لديه.¹
ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن التدريب الداخلي هو التدريب الذي يقوم به العاملون بداخل المؤسسة لزملائهم أو مرؤوسيههم ويفضل في هذه الأمور أن يكون الخبير في المؤسسة يستطيع نقلها لمن هم أقل خبرة مثل أن يقوم المدير الإداري بتدريب العاملين في القطاعات الفنية على الجوانب الإدارية.

ثانيا: خصائص التدريب داخل المنظمة

وتتمثل فيما يلي:²

- التدريب الداخلي ينمي مهارات المدرب والمتدرب ويقوي العلاقة بينهما إذا تم بطريقة سليمة.
- المدرب في التدريب الداخلي يكون أكثر حرصا على تنمية مهارات المتدربين.
- التدريب الداخلي يكون أكثر حرصا على تطبيقات الموضوع في المؤسسة ومشاكلها.
- التدريب الداخلي هو الأنشطة التعليمية المعدة مسبقا من قبل إدارة الأفراد داخل المنظمة، والتي تجذب فقط الأفراد الذين يعملون بالمنظمة.
- ومنه نستخلص يعتبر التدريب الداخلي أداة فعالة وجبارة تساعد على تطوير فرق العمل وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم، يساعد في تطبيق القواعد والإرشادات التي يتعلمونها في مختلف المجالات لتحقيق أداة أفضل وليصبحوا عناصر فاعلة في المؤسسة.

ثالثا: أهمية وأهداف التدريب الداخلي

1- الأهمية: يحتل التدريب الداخلي مكانة مهمة وكبيرة في وقتنا الحاضر، فهو أحد الركائز الأساسية لنجاح العملية الإدارية، لأنه يمكن المؤسسة من استثمار القوى البشرية، ويزود تدريب الموظفين داخل المنظمة بالمعارف والمعلومات ويكسبهم المهارات، مما يؤدي إلى التغيير الإيجابي في سلوكهم وتطوير أدائهم، وهذا يؤدي بل شك إلى الإسهام في تغيير توجهاتهم نحو المؤسسة والمستفيدين من خدماتها، كما تبرز أهمية التدريب الداخلي باعتباره أهم السبل للنمو المهني والحصول على المزيد من الخبرات الثقافية والسلوكية.³

2- الأهداف:

لقد حاولت "دولنشير" 1992 بإيجاز أهداف التدريب الداخلي في نقاط أساسية:⁴

- تحديث المعارف الموظف ومساعدته على اكتساب أخرى جديدة.
- إعطاء فرصة للموظف لترقية نفسه في إطار تحويل مهني.
- ضمان فرصة للموظف لتنمية وتحسين كفاءته المهنية.

¹ بنحاس بوبكر، أثر التكوين قبل، أثناء الخدمة على أداء أساتذة التعليم المتوسط، أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع التربوي، جامعة زيان عاشور، الجلفة (الجزائر)، 2018/2019، ص113.

² وليد ناجي الحياي، مقدس كامل عودة، مرجع سبق ذكره، ص11.

³ محمود بوقطف، مرجع سبق ذكره، ص19.

⁴ كروجة الشارف، مرجع سبق ذكره، ص2.

- تمكين الموظف من تدريب التخصص.
- تحضير أو اعداد للمهام الخاصة في النظام التربوي.

المطلب الثاني: أساليب التدريب داخل المنظمة

وتتمثل في الأساليب التالية:¹

(أ) قضاء فترة تسمى فترة التجربة تمتد لعدة أشهر قبل أن يصبح الموظف الجديد مسؤولاً تماماً عن عمله.
(ب) الدوران بين عدة وظائف أو نشاطات فيعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها.

(ت) المكتب المجاور، حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة، أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه، فيلاحظ سلوكه وتصرفاته وقراراته.

(ث) شغل وظائف الغائبين، حيث يمكن التدريب عمل طريق تكاليف الزملاء للقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محدودة أثناء غيابهم.

(ج) توجيه الأسئلة، حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرّب الموظف الجديد عن طريق سؤالين بين الحين والآخر عمنا يمكن فعله في بعض المواقف.

(ح) المشاركة في أعمال اللجان، وذلك عن طريق تعرض المتدرب لخبرات وآراء أفراد آخرين، ويحاول المتدرب المتمرس على عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع يعرض فيه بكل الجوانب.

(خ) الوثائق والنشرات، حيث توزع تعليمات على الموظفين الجدد كل فترة من الزمن تشمل تعليمات وتوجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات والمسؤوليات والسلوكيات الوظيفية ووظائف المنظمة وفرص الترقى.

المطلب الثالث: برنامج التدريب داخل المنظمة

يمثل برنامج التدريب الداخلي فرصة للتعلم تهدف إلى اجتذاب الشباب الموهوبين من الرجال والنساء الذين لديهم حوافز قوية لتبادل وجهات نظرهم الجديدة وأفكارهم الابتكارية، و يتيح برنامج التدريب الداخلي للطلاب الذين يقع عليهم الاختيار، المسجلين في برنامج تعليمي جامعي أو للدراسات العليا أو الذين تخرجوا مؤخرًا، الفرصة لاستكمال معارفهم الأكاديمية بخبرة عملية في مجال ذي صلة بعمل المنظمة وسيمكنهم من اكتساب فهم أفضل لولاية المنظمة وبرامجها.²

¹ أمينة بلحاجي، التكوين والتدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، جامعة الجزائر 03، نوفمبر 2018، ص، ص150، 151.

² برنامج التدريب-التوظيف لدى المنظمة منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة،

الساعة 09:54، ص1. <https://www.fao.org/employment/collaborate-with-us/internship-programme/ar/> ، تاريخ الإطلاع: 2023/01/30، على

وللإلتحاق ببرنامج التدريب الداخلي يجب مراعاة ما يلي:¹

- **الجنسية:** يجب أن يكون المرشحون من رعايا الدول الأعضاء في المنظمة.
- **التحصيل العلمي:** يجب على المرشحين أن يكونوا من الطلاب المسجلين في برنامج تعليمي جامعي أو للدراسات العليا في مؤسسة تعليمية معتمدة عند تقديم الطلب أو أن يكونوا من المتخرجين حديثاً.
- **اللغات:** يجب أن يكون لدى المرشحين معرفة عملية بلغة واحدة على الأقل من اللغات الرسمية للمنظمة (الإنجليزية ، الفرنسية، الإسبانية، العربية، الصينية، الروسية) وإن معرفة لغة ثانية من اللغات الرسمية للمنظمة ستعد ميزة إضافية.
- **السن:** ينبغي أن يتراوح سن المرشحين بين 21 و30 سنة عند بداية التدريب الداخلي.
- **المهارات:** ينبغي للمرشحين أن يكونوا قادرين على التأقلم مع محيط دولي متعدد الثقافات وأن يتمتعوا بمهارات تواصل جيدة وأن يتقنوا استخدام البرامج الحاسوبية الأساسية.
- **الإقامة/تأشيرة الدخول:** ينبغي أن يكون لدى المرشحين إقامة صالحة أو وضع مهاجر قانوني في بلد التعيين قبل بداية التدريب الداخلي.
- **العلاقات الأسرية:** إن المرشحين الذين يعمل أحد أفراد أسرهم (أخ أخت أم أب) في المنظمة بموجب أي نوع من الترتيبات التعاقدية غير مؤهلين للمشاركة في برنامج التدريب الداخلي.

وتتراوح مدة التدريب الداخلي بين 3 أشهر و11 شهراً.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في التدريب داخل المنظمة

تتمثل أهم العوامل المؤثرة في التدريب الداخلي كما يلي:²

- العوامل الاقتصادية تلعب دوراً هاماً في تحديد عما إذا كان من الأفضل عمل دورة تدريبية داخلية وهذا يكون شقاً للحالة المادية للمنظمة.
- ادخال أجهزة جديدة ولا من يستطيع التعامل معها وهنا يجب أن يكون التدريب لوجود خبرات والمعلومات الخاصة بهذه بالأجهزة.
- كبر وصغر حجم المنظمة ويلعب حجم المنظمة دوراً هاماً فإذا كانت المنظمة صغيرة فمن الرشد الاقتصادي أنها لا تستطيع تحمل تكلفة عالية من عقد دورات تدريبية خارجية وفي هذه الحالة يكون أفضل للمنظمة الصغيرة أن تقوم بعمل دورات تدريبية داخلية.
- نوعية المهارات التي تريد المنظمة تنميتها وهل هي موجودة بداخل المنظمة أم لا يوجد من يمتلك هذه المهارات وهنا تلجأ المنظمة للتدريب الداخلي.

¹ برنامج التدريب-التوظيف لدى المنظمة منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، مرجع سبق ذكره، ص1.

² مصطفى هاني محمد محمود، التدريب الداخلي والتدريب الخارجي، دبلومة إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، ص2.

- استراتيجية المنظمة في التوجه إلى المزج بين التدريب الداخلي و الخارجي لتطوير العاملين بالمنظمة لاكتساب مهارات جديدة عن طريق توفير دورات تدريبية خارجية أيضا يمكن نقل المهارات الجديدة المكتسبة من التدريب الخارجي إلى باقي المنظمة عن طريق التدريب الداخلي.

يلعب التدريب الداخلي دورا أساسيا في زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وقدرات الموظفين بصفة عامة، والمستشارين بصفة خاصة التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة.

خلاصة الفصل :

يعتبر التدريب من العمليات الأساسية لتنمية الموارد البشرية بغرض تنمية وتطوير المؤسسات بالأخص التدريب الداخلي، لذا قمنا في هذا الفصل بدراسة التدريب والتعمق فيه من خلال عنصرين هامين، العنصر الأول يتمثل في التدريب وأهميته وأنواعه وأهم مبادئه ودوافعه، أما العنصر الثاني الاتجاهات الحديثة الخاصة به، لذا على المؤسسة أن تقوم بهذه الوظيفة التي تولي هدف مهم وهو تحسين أداء العاملين وعليه تحقيق نوع من التحسين في الإنتاج، أما العنصر المهم في هذا الفصل يتمثل في موضوع دراستنا وهو التدريب الداخلي الذي يعتبر من أفضل نظم التدريب إنتشارا وفعالية لأنه يضع المتدرب بالجو الفعلي للعمل لإكسابه كل ما هو جديد من معلومات ومهارات في العمل والقيام بهذا الأخير بطريقة صحيحة، لذا نرى أن المؤسسة تقوم بهذا النوع من التدريب لتغيير سلوكيات الأفراد بما يخدم أهدافها ومصالحها.

الفصل الثاني: تعديل السلوك التنظيمي

تمهيد:

يتعرض الفرد خلال مسيرة حياته لتغيرات عديدة، منها ما هو دائم وما هو مؤقت، ومنها ما هو خير وما هو سيء، فتغيرات النضج والنمو تغيرات دائمة، تستمر مع الفرد لفترات طويلة أو لفترات محدودة، فالتغيرات السيئة لا تساعد الفرد على الإرتقاء والتكيف بل تعرقل حياته كلها، وذلك خلافاً للتغيرات الإيجابية.

فالسلوك التنظيمي يعتبر أهم المفاهيم الإدارية الحديثة حيث يهتم بدراسات سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات لتفسيره وتحليله والتنبؤ به وإحداث تغيير إيجابي والتحكم فيه بغرض إجراء تحسينات شاملة في سلوكهم داخل المنظمة وفي حالة وجود تغييرات سلبية كما قلنا تعرقل حياة الفرد يطرأ على المنظمة إحداث تعديل لسلوك الفرد الذي يعتبر شكل من أشكال العلاج فتعديل السلوك التنظيمي يعد فرعاً من فروع علم النفس التطبيقية ما يتضمن التطبيق المنظم للإجراءات السلوكية بهدف تغيير السلوك التنظيمي وصولاً إلى السلوك المراد وذلك من خلال تنظيم الظروف والمتغيرات المحيطة ذات العلاقة بالسلوك، فالفرد يكرر سلوكه إذا ما أثيب عليه، أما السلوك المعاقب عليه فإنه يكف عنه.

لذا حاولنا في هذا الفصل تقسيمه إلى ثلاث مباحث تشمل موضوع السلوك التنظيمي شمولاً:

المبحث الأول: ماهية السلوك التنظيمي

المبحث الثاني: تحليل السلوك التنظيمي في المنظمات

المبحث الثالث: أساسيات تعديل السلوك التنظيمي

المبحث الأول: ماهية السلوك التنظيمي

إن علم السلوك التنظيمي يحاول أن يقدم إطار كيفية تفسير وتحليل السلوك الإنساني، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلا والسيطرة عليه أو التحكم فيه، ويعد السلوك التنظيمي من أكثر المواضيع التي حظيت بدراسة واهتمام مختلف الباحثين والمفكرين لذا فهو موضوع أكثر إثارة وتعقيدا، نظرا لأهمية الفرد في المؤسسة كونه جوهرها، ولذلك سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم السلوك التنظيمي وأهميته وأهدافه إضافة إلى أبعاده.

المطلب الأول: مفهوم السلوك التنظيمي

يغطي مجال السلوك التنظيمي جانبين رئيسيين هما: أسباب السلوك الإنساني كأفراد وجماعات، وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضا في منظمات الأعمال، وينبغي في هذا الصدد التفرقة بين السلوك الإنساني و السلوك التنظيمي.

أولاً: تعريف السلوك

قبل الشروع في تعريف كل من السلوك الإنساني و السلوك التنظيمي لابد من تحديد ماذا نعني بالسلوك.

- ويعرف السلوك على أنه الأعمال والأفعال التي يقوم بها الكائن العام ومن أنواعه: سلوك آلي، منعكس، غريزي، إرادي، غير إرادي، سلوك سلمي، أصلي، وسلوك ينم عن الحاجة.¹
- ويعرف أيضا على أنه عبارة عن استجابات تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية، أي يتضمن كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر وانفعالات.²

ومن خلال ما سبق بصورة عامة السلوك هو: أي فعل أو رد فعل أو قول أو تفكير أو مشاعر يقوم أو يشعر بها الفرد أثناء تعامله مع الآخرين.

ثانياً: تعريف السلوك الإنساني

- يرى كل من wodarski et dzielewski أن السلوك الإنساني هو عبارة عن الأنشطة والتفاعلات التي يقوم بها الفرد لتحقيق غايات معينة، فتكون بعض هذه الغايات مقصودة ومخططة، وبعضها بسيط وغير شعوري، وأن سلوك الفرد يمكن ملاحظته بواسطة الحواس الخمس، أن السلوك الإنساني يعتبر كنشاط موجه ومقصود لتحقيق غايات محددة، وهو مرتبط بقدرة الفرد وتفهمه لمعنى السلوك والنتائج المرتبطة به.³
- يمثل السلوك الإنساني الأنشطة المتعددة التي يقوم بها انسان في حياته لكي يتكيف مع متطلبات البيئة والحياة

¹ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص6.

² محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 1436-2015، ص11.

³ منصور بوبكر، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، رسالة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة-الجزائر، 2007/2006، ص68.

المحيطة به وهذه الأنشطة هي محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية.¹ نستخلص مما سبق أن السلوك الإنساني هو هدف ووسيلة في نفس الوقت بالنسبة للإدارة، فمن حيث الهدف نجد أن الإدارة تعمل على تغيير سلوك العاملين والمتعاملين معها لتحقيقها أهدافها المختارة، أما من حيث الوسيلة فهو وسيلة الإدارة الأساسية في أحداث هذا التغيير.

ومن خصائص السلوك الإنساني ما يلي:²

- أنه سلوك مسبب، بمعنى سلوك لا يظهر من العدم ولكن هناك دائما سبب يؤدي إلى نشأته.
- أنه سلوك هادف، أي أنه يسعى عادة إلى تحقيق غاية معينة أو إشباع حاجة غير مشبعة لدى الفرد.
- أنه سلوك متنوع، بمعنى يظهر في صور متعددة ومتنوعة حتى يمكنه أن يتواءم ويتوافق مع المواقف التي تواجهه.
- أنه سلوك مرن، بمعنى يتعدل ويتبدل طبقا للظروف والمواقف المختلفة التي تواجه الفرد، ولكن مع الأخذ في الاعتبار أن مرونة السلوك عملية نسبية تختلف من شخص إلى آخر طبقا لإختلاف مقومات الشخصية والعوامل البيئية المحيطة بها.

إن من الأسباب التي تدعو الإهتمام بالسلوك الإنساني هي:³

- إن منظمات الأعمال تضم مجموعات متنوعة من العاملين، منهم المديرين، ومنهم المشرفين، ومنهم التنفيذيين، فكيف السبيل إلى جعلهم يعملون بتناسق.
- إن المواد والموارد الأخرى لا قيمة لها دون العنصر الإنساني المحرك الأساسي ولولب العمل ومصدر الطاقة.
- إن للإنسان إرادة مستقلة، ينمو ويتغير ويشعر ويحس وله قيم وعادات، وهو يدرك ويتعلم ويفهم وله حاجات ودوافع فكيف السبيل لتوجيه سلوكه نحو غايات المنظمات.

ثالثا: تعريف السلوك التنظيمي

هناك العديد من المحاولات من قبل الكثير من الباحثين والمفكرين والكتاب لدراسة وفهم سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات وهناك تعريفات متعددة للسلوك التنظيمي.

- تعريف سينلافي وواليس: "السلوك التنظيمي هو الإهتمام بدراسة سلوك العاملين داخل الوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وآرائهم في المنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في المنظمات البشرية وأهدافها".⁴

¹ عبد الحميد عبد افتاح المغربي، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات -، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2004، ص 4.

² المرجع نفسه، ص - ص 8-10.

³ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010-1421،

ص، ص 58، 59.

⁴ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2018، ص 11.

- يرى كاست روستنزين (kast rosenzwing) أن: "السلوك التنظيمي يشمل التعرف على كل مظاهر السلوك في المنظمات والتجمعات التنظيمية، من خلال الدراسة المنتظمة للأفراد والجماعات والأعمال والإجراءات التنظيمية".¹
- السلوك التنظيمي مجاله البحث في المعارف التي تتعلق بمختلف أنواع السلوك داخل المنظمات والتي يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة العلمية لسلوك الأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية، أي هذه المعارف تكون غاية السلوك، كما يمكن أن يستفيد بها الممارس لتحسين الفعالية التنظيمية، وتحسين نوعية الحياة بالنسبة للعاملين في المنظمات.²
- كما يعرف أنه مجموع الأفعال وأنواع الأداء التي يقوم بها العاملون والرؤساء في مواقف وأوضاع تنظيمية مختلفة من خلال مهامهم الرئيسية، ويتأثر السلوك التنظيمي بخصائص النسق الخارجي والداخلي بما فيها بيئة العمل وجماعات العمل.³
- كما يعرف السلوك التنظيمي بأنه الإنضباط إلى المساهمة في فهم أفضل المحددات وعواقب سلوك الأفراد والجماعات والفرق في مكان العمل في قلب المنظمة.⁴
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن السلوك التنظيمي يعني دراسة سلوك الفرد في محيطه التنظيمي مع فهم وتحليل هذا السلوك بهدف المعرفة والسيطرة على العوامل المؤثرة بهذا السلوك.

المطلب الثاني: خصائص السلوك التنظيمي

- ومن خصائص السلوك التنظيمي ما يلي:⁵
- يعد السلوك التنظيمي بصفة عامة طريقة للتفكير، وبصورة أضيق يمكن النظر إليه كمجال للمعرفة يغطي عددا محددا من الموضوعات التنظيمية الأساسية.
- يؤثر العاملون بسلوكياتهم التنظيمية على كفاءة التنظيم ككل وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية، ولهذا من الضروري معرفة ودراسة سلوك واتجاهات وأداء الفرد والجماعة.

¹ ليلي الهادي إسماعيل الحاج علي، السلوك التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة، رسالة الماجستير في مجال علم الاجتماع، جامعة الزاوية، 2020/2019، ص13.

² جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، الطبعة الإنجليزية، دار المريخ للنشر، رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، الرياض-المملكة العربية السعودية، 1425-2004، ص26.

³ أمال حواطي، دور الثقافة التنظيمية في تعديل السلوك التنظيمي، كلية العلوم الاجتماعية الانسانية، جامعة غرداية، قسم العلوم الاجتماعية، غرداية-الجزائر، ص73.

⁴ Khalid Rguibi, Hasna Atif, **Les comportements au travail face aux transformations organisationnelles**, Revue internationale des sciences de gestion, Volume 04, Numéro 03, Maroc, Date d'acceptation : 04/08 /2021, P869.

⁵ بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، 2020، ص34، ص35.

- ينظر السلوك التنظيمي إلى السلوك داخل المنظمات كنتيجة لارتباطه بمفاهيم كالآداء وكل ما يتعلق بالكفاءة والرضا والإنتاجية، وكل ما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.
- يوجد اتفاق على الموضوعات الرئيسية التي تشكل محور السلوك التنظيمي مثل (الدوافع والحوافز والقيادة والقوة والثقة والتفاوض والاتجاهات والإدراك والتعلم وديناميكية المجموعات وإدارة النزاعات والتغيير والتطوير التنظيمي) بينما لا يزال هناك قدر كبير من النقاش والحوار يدور حول أي الموضوعات التي يتوجب أن تحظى بقدر أكبر من الأهمية.
- حتى يتم الإلمام بالجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي تصبح الحاجة ماسة إلى البحث في العلوم السلوكية واستخدام أساليب البحث العلمي لدراسة المتغيرات المتنوعة في هذا الحقل المتجدد.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف السلوك التنظيمي

أولاً: أهمية السلوك التنظيمي

إن دراسة السلوك التنظيمي يعتبر ضرورة ملحة لرجال الإدارة والتنظيم، وقادة ورؤساء مختلف التنظيمات، الذين هم في حاجة ماسة لفهم الطبيعة البشرية وتحليل سلوك الأفراد العاملين في التنظيم، وكذلك التنبؤ به ومعرفة كيفية تأثير الأفراد على سلوك بعضهم البعض وعلى التوازن والكفاءة التنظيمية، لأن الفهم والتفسير الجيد للسلوك التنظيمي يمكن من رسم السياسات، والاستراتيجيات الفعالة الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد الوجهة الصحيحة، كما يمكن من مجابهة وتلافي كافة الظواهر الانسانية التي تشكل تهديدا وعقبة في وجه الاستقرار والنجاح التنظيمي، فرجل الإدارة يواجه اليوم وبشكل مستمر مشكلات انسانية وفنية، وهو في كلا الحالتين يحتاج إلى طرق علمية تمده بالأسس والمبادئ التي توفر له سبل حل ومعالجة هذه المشكلات.¹

السلوك التنظيمي يمثل أهمية كبيرة خاصة للمديرين، حيث يوضح العوامل التي تؤثر في كيفية لإدارة المديرين لمنظمتهم لإتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية، أما بالنسبة للفرد عليه أن يدرس ويفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين.²

لذا يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل ذلك الأخير وتحسين أدائه.

ثانياً: أهداف السلوك التنظيمي

يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ويهدف السلوك التنظيمي إلى التفسير، التنبؤ، السيطرة والتحكم

¹ الزهراء علائي، دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي، اطروحة الدكتوراه LMD في علوم التسيير، جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار(الجزائر)، 2021/2020، ص 84.

² نائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية(رمح)، عمان-الأردن، 2016، ص،ص 10، 11.

في السلوك التنظيمي:¹

1) تفسير السلوك التنظيمي: عندما نسعى للإجابة على السؤال (لماذا) تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة، فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني، وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، وبالطبع تسعى الإدارة لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، وهذا التفسير الصحيح يسمح بالتنبؤ المسبق لسلوك في المستقبل.

2) التنبؤ بالسلوك التنظيمي: يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، واعتمادا على المعلومات والمعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكية اتجاه التغيير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد، أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

3) السيطرة والتحكم في السلوك: يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهدا أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام.

المطلب الرابع: أبعاد السلوك التنظيمي

ويتمثل في الأبعاد التالية:²

1) الثقة التنظيمية: وهي مفهوم يرتبط بالعمل المنظمي وتبنى على التوقع أو الاعتقاد، وتضمن قدرا من المخاطرة وهي حالة نفسية ناتجة عن استعدادها لقبول ضرر بسبب التوقعات الموجبة حول نوايا أو سلوك أو أدوار. وإن حاجة المنظمات تعزيز الثقة كسلوك تنظيمي والثقافة في إدارة مواردها، تعد ضرورة ملحة لتأثيرها المباشر على الرضا والالتزام التنظيمي، والرفع من مستوى وجودة الأداء والتأثير على كفاءة التنظيم ككل.

2) الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي يعبر عن أفكار ومشاعر الموظفين التي تحدد جودة وظروف عمل المنظمة، والتي بدورها تحدد طبائع وسلوك الموظفين مثل الأداء والمشاركة في العمل والولاء اتجاه المنظمة

¹ بركة بلاغماس، إدارة السلوك التنظيمي، محاضرات موجهة لطلبة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2022/2021، ص13.

² الزعراء علائي، مرجع سبق ذكره، ص- ص101-119.

وعلاقات العمل، حيث يمثل الرضا الوظيفي موقف الموظف اتجاه ما يجبه وما يكرهه من عمله. يمثل الرضا الوظيفي أحد العناصر الأساسية في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والوظيفي لأفراد يدفعهم إلى زيادة الإنتاج كما يمثل أقوى المحددات تأثيراً على الالتزام التنظيمي.

(3) الالتزام التنظيمي: يعتبر الالتزام التنظيمي من بين المتغيرات السلوكية المهمة التي تناولتها العديد من الدراسات بصورة مبكرة مقارنة بالعديد من المتغيرات السلوكية الأخرى، حيث أن الالتزام التنظيمي له أهمية على المنظمة كإحساس بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل.

(4) الأداء الوظيفي: الأداء الوظيفي لا ينحصر في الجانب الاقتصادي فقط، بل يتعداه إلى الجانب التنظيمي بحيث التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المنظمة من خلال احترام الهيكلية الرسمي، والحد أو على الأقل التقليل من الصراعات التي يمكن أن تحدث بين الأفراد والمصالح لخلق جو من الانسجام والتنسيق بهدف الانتقال الجيد للمعلومات أي تحقيق الفعالية .

نستخلص من هذا المبحث أن السلوك التنظيمي يستخدم للدلالة على كل أشكال وأنماط الحركة التنظيمية، بما يشمل دراسة وتحليل سلوك العاملين وتصرفاتهم في المؤسسة بهدف توجيه سلوكهم بما يتفق على زيادة مستوى الكفاءة والفعالية للمنظمة وتحقيق أهدافها، لذلك حاولنا في هذا المبحث إعطاء مفهوم عن السلوك التنظيمي بما فيه من أهداف وأهمية وأبعاد.

المبحث الثاني: تحليل السلوك التنظيمي في المنظمات

إن دراسة السلوك التنظيمي تتجسد في الدراسة العلمية لسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، حيث يتطلب ذلك فهم هذا السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه، وعلى العوامل المؤثرة فيه، كما تطرقنا كذلك إلى محددات ونظريات السلوك التنظيمي بالإضافة إلى نواتجه.

المطلب الأول: محددات السلوك التنظيمي

هناك نوعين من المحددات التي تؤثر في السلوك التنظيمي:

- المحددات الفردية للسلوك التنظيمي.

- المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي.

أولاً: المحددات الفردية للسلوك التنظيمي: هناك مجموعة من المتغيرات التي تحدد سلوك الأفراد في المنظمة ومنها:

1) **التعلم:** هو أي تغير دائم في المعرفة أو السلوك يحدث نتيجة للتدريب والخبرة أو الدراسة أو هو العملية التي تؤدي إلى ذلك التغير.¹ وهناك عدة تعريفات للتعلم أهمها:

- ويعرف كذلك على أنه: " العملية الحيوية الديناميكية التي تتجلى في جميع التغيرات الثابتة نسبياً في الأنماط السلوكية والعمليات المعرفية التي تحدث لدى الأفراد، نتيجة لتفاعلهم مع البيئة المادية والاجتماعية".²

- كما يعرفه السلمي بأنه: " التغير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة، بمعنى أن الإنسان إذ يكتسب مزيداً من الخبرة والتجربة، ينجده يميل إلى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك التي كان يأتيتها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب".³

- يعرف جلفورد (Guilford): " التعلم بأنه التغير في سلوك الإنسان والذي ينتج عن وجود مثيرات".⁴

ونستنتج من التعاريف السابقة أن مفهوم التعلم هو الموضوع الذي يفيد المدراء وأصحاب السلطة والعاملين في فهم كيف يكسبون سلوكهم، أو كيف يتمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك، حيث أن عملية التعلم عملية معقدة لذلك يصعب أن تحدد لها تعريفاً شاملاً ومتفقاً عليه من كافة المهتمين بدراسة السلوك التنظيمي.

¹ محمد الحسن العليش، سماح أسامة عبد الرحمن العوتيب، محددات السلوك التنظيمي ودوره في أداء العاملين - دراسة ميدانية على بنك فيصل الإسلامي السوداني في الفترة من 2010/2015، مجلة الدراسات العليا-جامعة النيلين-، مجلد12، العدد1-47، 2018/10/15، GCNU Journal ISSN:1858_6228، ص20.

² محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص88.

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، الطبعة الرابعة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان(الأردن)، 2013-1434، ص133.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية(مصر)، 2004، ص59.

(2) الإدراك: يمثل الإدراك المرحلة الأولى من مراحل التكوين النفسي لنظام السلوك الفردي، حيث يمثل

الطريقة التي يرى بها الفرد ويقيم من خلالها ينظم المثيرات الخارجية التي يتعرض لها ويستقبلها من خلال حواسه، ويختلف تعريف الباحثين للإدراك حسب وجهات نظرهم:¹

- ويعرف Kinicki et Krentiner الإدراك بأنه: "عملية ذهنية ومعرفية تساعدنا على تفسير وفهم ما يحيط بنا" أما Robbins فيعرف الإدراك بأنه: "العملية التي من خلالها ينظم ويترجم الأفراد انطباعاتهم الحسية من أجل أن يعطوا معنى لما يدور داخل بيئتهم".

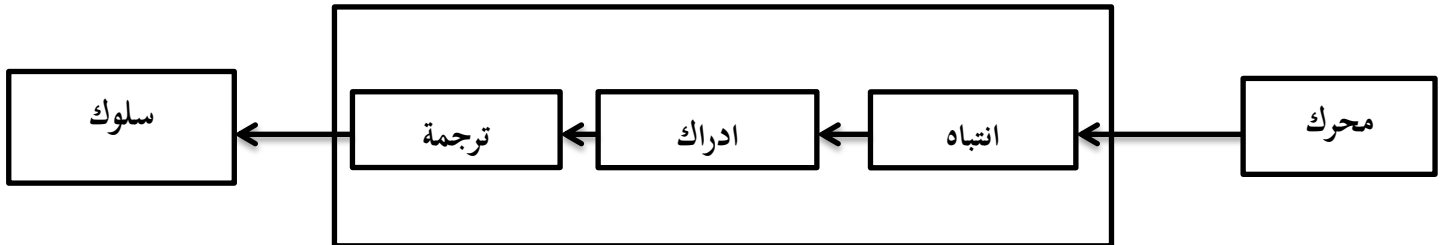
- تعرف راوية حسن الإدراك بأنه: "العملية التي يقوم بها من خلالها الفرد بتنظيم وتفسير انطباعاته الحسية لكي يضيف معنى للبيئة التي يوجد فيها".²

- ويعتبر الإدراك عنصر هام في تفسير السلوك الإنساني، وذلك لأن سلوك الإنسان هو ناتج لمدرجاته بشأن المثيرات التي حوله وليس لحقيقة هذه المثيرات في حد ذاتها وقد يدرك الإنسان الكثير من الأشياء بخلاف ماهي عليه في الواقع.³

وتتكون العمليات الإدراكية من ثلاث خطوات هي:⁴

- الوعي أو الانتباه.
- ترجمة للمنبهات الواردة.
- تحديد الفعل أو السلوك المناسب.

ويوضح الشكل رقم 04: مفهوم عملية الإدراك



المصدر: المرجع نفسه، ص 60.

¹ كريمة حاجي، محاضرات في السلوك التنظيمي، مطبوع بيداغوجي موجه لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية والسنة الأولى ماستر تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهري محمد، قسم علوم التسيير، بشار(الجزائر) 2020/2019، ص 26.

² عاشور علوطي، محاضرات في السلوك التنظيمي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، قسم علم النفس، المسيلة(الجزائر)، مارس 2015، ص 15.

³ علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، السلوك والتطور التنظيمي (السلوك التنظيمي في ظل العولمة- الاتصال الإلكتروني في عصر الأنترنت- القيم والاتجاهات والرضا عن العمل- القوة والصراع عبر الثقافات)، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية(مصر)، 2015، ص 74.

⁴ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي(أساسيات و مفاهيم حديثة)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2009، ص 60.

- 3) الدافعية:** سوف نحاول عرض بعض التعريفات الأكثر قبولا وانتشارا للدافعية:
- قد أشار علي السلمي إلى الدافعية على أنها: عملية إثارة السلوك والاحتفاظ به في حالة استمراره، كما أنها عملية تنظيم نمط هذا السلوك.¹
 - الدافعية يمكن تعريفها بأنها: مجموعة من العمليات التي يمكن من خلالها تحريك وتوجيه والمحافظة على السلوك البشري في الوصول إلى هدف معين (Baron ,Greenberg ,1990).²
 - الدافعية هي عبارة عن شعور نفسي عن الحاجات والرغبات والأهداف التي يريد الأفراد تحقيقها والأمور الذي يريد تجنبها.³
 - للدافعية ثلاث مكونات أساسية هي:⁴
 - **تحريك السلوك:** فالدافعية هي المحرك الداخلي للسلوك الذي يقوم به الفرد وهي مصدر الطاقة لما يقوم به الفرد من تصرفات.
 - **توجيه السلوك:** فوجود الدافعية للقيام بسلوك معين لدى الفرد تجعله عن عمد يحدد الهدف الذي يوجه إليه هذا السلوك.
 - **المحافظة على السلوك:** يؤدي وجود الدافعية لدى الفرد إلى إصراره على قيامه بالسلوك والمحافظة عليه حتى يتم الوصول إلى الأهداف.
- وعليه فالدافعية هي موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين والتي يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم.

4) الشخصية:

- **تعريف الشخصية:** يمكن ادراج أهم التعاريف لمصطلح الشخصية:
- حسب جريفت "Griffiths" الشخصية هي: مجموعة الصفات التي يتصف بها الفرد والناجحة عن التوافق مع البيئة الاجتماعية، وهي تظهر على شكل أساليب سلوكية معينة للتعامل مع العوامل المكونة لتلك البيئة.⁵
- عرف وارن "warren" الشخصية على أنها: ذلك التنظيم المتكامل لكل خصائص الفرد المعرفية

¹ عبد الحق علي ابراهيم، دور السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، أطروحة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 1436-2015، ص81.

² علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص103.

³ الزهراء علالي، مرجع سبق ذكره، ص88.

⁴ علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص103.

⁵ سعيد كرومي، محاضرات في مقياس: السلوك والتطوير التنظيمي، موجه إلى تخصصات: ماستر إدارة أعمال، ماستر إدارة الموارد البشرية، الثالثة ليسانس إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، قسم علوم التسيير، بشار(الجزائر)، 2021/2020، ص100.

- والوجدانية والنزوعية والجسمية، كما تكشف عن نفسها في تميز واضح عند الآخرين.¹
- الشخصية هي مجموعة الخصائص التي يتميز بها فرد معين عن غيره من الآخرين والتي في ضوءها تحديد مدى استعداده للتفاعل وممارسة السلوك المعين ازاء المواقف المختلفة التي يمر بها.²
 - **محددات الشخصية:** تتمثل محددات الشخصية كمايلي:³
 - **المحددات البيولوجية:** التي تؤثر في شخصية الفرد مثل عامل الوراثة والذكاء والجهاز العصبي والشكل الخارجي وغيرها ممن تنقل من الآباء والتي تلعب دورا مهما في تكوين شخصية الإنسان.
 - **المحددات النفسية:** حيث أن لها تأثير كبير على الشخصية الإنسانية مثل الانفعالات والتي تعبر عن حالة الإنسان المزاجية والوجدانية وسرعة الاستجابة، فالانفعالية تؤثر على أداء العامل في موقع العمل ففي حالة التوتر يصعب على العامل التركيز والعمل ويصاب بالتشتت والإرهاق لذلك ينصح الإداريون بعدم اتخاذ قرار وهو في حالة الغضب.
 - **المحددات البيئية والاجتماعية:** هناك بعض الخصائص بالإضافة إلى المورثات تظهر مع التقدم والتي تلعب السرة اجتماعيا دورا كبيرا في تكوين شخصية هذا الإنسان مثل الاعتماد على النفس أو الاتكالية أو التفوق، كما يلعب المجتمع دورا كبيرا في ذلك من خلال الأسرة والأقارب والمدرسة والمنظمات كما وإن الخبرة والتجربة وخصائص أخرى تضاف إلى شخصيته نتيجة هذا التفاعل مع البيئة المحيطة.
 - تبرز أهمية الشخصية كإحدى المحددات السيكولوجية للسلوك الإنساني في أنها تؤثر في المحددات الأخرى المكونة لمجموعة التكوين النفسي والذاتي، فالشخصية تعتبر نقطة البداية في دراسة وفهم السلوك الإنساني عموما والدافعية خصوصا.

(5) **الإتجاهات:** هناك بعض تعريفات الخاصة بالإتجاهات:

- الإتجاه هو حالة من الإستعداد العقلي والعصبي، تنتظم خلال خبرة الشخص وتتمارس تأثيرا توجيهيا أو ديناميكيا على استجابة الفرد نحو جميع الموضوعات أو المواقف المرتبطة بهذه الاستجابة.⁴
- الإتجاهات تمثل ميل الأفراد لمجموعة من المعتقدات والاستجابات الإيجابية أو السلبية للأفكار أو الأشياء أو المواقف المختلفة، وتعكس أحيانا طريقة التنشئة في الأسرة والمدرسة والمجتمع، وتتكون الإتجاهات من ثلاث عناصر رئيسية هي العنصر الفكري او العقيدة، عنصر المشاعر العاطفية، وعنصر المعتقدات والآراء التي يحتفظ بها الفرد.⁵

¹ حنان جميل هلوسة، الشخصية ومفهوم الذات، الأردن، ص26.

² خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، صص،123،124.

³ المرجع نفسه، ص101.

⁴ آدم محمد سلامة، مفهوم: الإتجاه في العلوم النفسية والاجتماعية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد:08، العدد:04، الكويت، 2016، ص8.

⁵ الزهراء علالي، مرجع سبق ذكره، ص89.

وتنقسم الاتجاهات إلى ثلاث أقسام:¹

- **العنصر المعرفي (المعرفة والمعلومات):** إن ما يتوفر لدى الفرد من معلومات وتعلم وخبرة وثقافة تساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد اتجاه موضوع معين، وهي تساعد في تكوين ردود فعله في مشاعره وتحركاته اتجاه هذا الموضوع.
 - **العنصر العاطفي (الوحدات والمشاعر):** بناء على معرفته ومعتقداته تتكون المشاعر، والتي تكون في شكل تفضيل، أو عدم تفضيل وحب وكراهية وإعجاب أو عدم إعجاب والارتياح أو عدم الارتياح.
 - **العنصر السلوكي (الميل السلوكي):** يفهم ذلك في شكل التنبيه للتعرف بطريقة معينة حول الأشياء الموجودة في البيئة المحيطة.
- تعتبر الاتجاهات المحرك الأساسي لدوافع الأفراد نحو العمل، لذلك تعتبر معرفة الاتجاهات ودراستها وتحليلها من مقومات نجاح منظمات الأعمال، لزيادة كفاءة وفعالية التنظيم، فهي من العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد لكي يتمكن التنظيم من العمل على توجيه السلوك الإيجابي والعمل على تحفيز الأفراد من خلال إشباع حاجاتهم وتحريك دوافعهم.

6) القيم: هناك تعاريف عديدة منها:

- يعرفها بيكو "Buchko": بأنها مجموعة معينة من الاعتقادات أو المفاهيم المنصوصة والتي يتوقع أن يلتزم بها كل فرد داخل المنظمة من خلال المديرين والإداريين المشرفين العاملين في المنظمة أو من في حكمهم.²
 - وقد عرف كل من "ديف فرانسيس" و"ماك وودكوك" القيم هي: الاعتقاد الذي تبني عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيء، بين المهم والغير المهم، وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة.³
- تلعب القيم دورا بارزا في تحديد وتوجيه السلوك الإيجابي، لذلك فدراسة القيم تعتبر من الموضوعات الهامة والتي على الإدارة في التنظيم ضرورة الإهتمام بها وتهديتها وتوجيهها لتعزيز السلوك الوظيفي المرغوب به.

¹ محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص، ص19، 20.

² كمال محمودي، شهرزاد محمودي، سلوك الفرد في المنظمة، مجلة الفكر للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 03، العدد03، الجزائر، تاريخ النشر: 2020/09/15، ص74.

³ رابع كعباش، ريمة طباع، القيم التنظيمية ضمن المجال الإداري، مقال الباحث الاجتماعي، العدد13، جامعة قسنطينة2، قسم علم الاجتماع، الجزائر، 2017، ص473.

ثانيا: المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي

1) جماعات العمل وفرق العمل:

1-1 جماعات العمل: نعرفها كما يلي:

- تعرف جماعات العمل على أنها : اجتماع عدد من الأفراد تربطهم روابط وعلاقات ومصالح ويكون الأعضاء فيها على درجة كبيرة من التفاعل والانتماء والولاء المتبادل للعمل على الوصول إلى أهداف محددة.¹
- تعرف جماعات العمل بأنها فردين أو أكثر تعمل في منظمة ما وفي مكان واحد وبوقت واحد وتمارس الأنشطة المتماثلة في الآراء ويتسم إنجازها بالتكامل والعمل وجهها لوجه مع الآخرين.²

2-1 فرق العمل:

- وتعرف فرق العمل على أنه: "مجموعة من الأفراد ذوي الأدوار الوظيفية المختلفة والذين يشتركون في الالتزام نحو عمل معين ويتعاونون من أجل تحقيق أهدافه".³
- قد يبدو لوهلة أن المصطلحين مترادفين، ولكنهما من ناحية عملية وسلوكية هما مصطلحين مختلفين، ذلك أن جماعة العمل تتكون من أعضاء لهم أهداف تتمثل في اشتراكهم في المعلومات واتخاذ القرارات الازمة والضرورية لمساعدتهم في أداء واجباتهم الوظيفية، أما فرق العمل فإنه يختلف كون الهدف هو محاولة إنجاز أكثر من الهدف أو الأهداف الخاصة بالأفراد وهو هدف الفريق ككل.

2) القيادة:

- تعد القيادة من الظواهر الاجتماعية المرتبطة بطبيعة الإنسان، فقد أدى تواجد الجماعات البشرية على شكل جماعات إلى الحاجة إلى تنظيم العلاقات بين أفرادها، وتتضمن القيادة التأثير على عملية وضع الأهداف والاستراتيجيات، والتأثير على مدى الالتزام بها وتوجيه سلوكيات الأفراد لتحقيق هذه الأهداف والتأثير على مدى تمسك الجماعة بها والتوحد معها والتأثير على ثقافة المؤسسة.⁴
- تعتبر القيادة أحد أهم عناصر الإدارة، وهي تساعدنا على فهم كيف يؤثر المديرون على العاملين، فهي تركز على العنصر البشري وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم وقابلياتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف.

¹ خيضر كاظم حمود الفريجات، مرجع سبق ذكره، ص219.

² أمينة شطي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل، رسالة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة(الجزائر)، 2014/2013، ص85.

³ يوسف زدام، أسماء زينة، دور فرق العمل في ترقية أداء المنظمة، المجلة الجزائرية للأمن الانساني، العدد06، باتنة(الجزائر)، جويلية 2018، ص43.

⁴ هدى شهيد، أثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد السادس، بشار(الجزائر)، ص235.

3) الاتصال:

الاتصال هو العملية التي تتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات بواسطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية، فالإتصال هو عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم من أجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة.¹

الإتصال هو جوهر استمرار الحياة الاجتماعية وتطورها، وبدونه يستحيل التفاهم ووجود عمل مشترك بين أفراد الجماعة، وهو أداة لإشباع حاجات الفرد النفسية والاجتماعية وعن طريقه يقيم علاقاته مع غيره ويزود بالمعارف التي تعينه على الوعي بمشكلاته والتصدي لها.²

يعتبر الإتصال أمر حيوي لجميع المنظمات فهو الوسيلة لنقل وتبادل المعلومات بين الأفراد داخل المنظمة وخارجها، وتزداد أهميته بشكل كبير في أنواع المنظمات وبدرجة قد يؤدي معها سوء الإتصال إلى أزمات وكوارث إنسانية.

4) الثقافة التنظيمية:

يؤكد الهيجان بأن الثقافة التنظيمية هي " تعبير عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد".³

ويعرفها "Wheelen" بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة.⁴

إن عملية التأثير المتبادل بين نشاط الفرد وثقافته، تتم عن طريق السلوكات التي يصدرها، والتي تعتبر كنتيجة لتفاعل عدد من العوامل، والعناصر ذات الجوانب الاجتماعية والنفسية، والبيولوجية والمعنوية، بحيث يكون السلوك نتيجة لتفاعلات العادات والتقاليد، والميول التي تحدد شخصية الفرد، وتتحكم في سلوكه وتوجيهاته، وبالتالي نتائج أعماله في المؤسسة، وفي محيطه الاجتماعي.⁵

وتعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة أنها قائمة في كل المنظمات، إذ لا يوجد منظمة بدون الثقافة التنظيمية، حيث أن المنظمات تشكل ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها وتتحوّل هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين والتي تكون بشكل مباشر ثقافة المنظمة.

¹ سميرة مراح، تأثير الإتصال على السلوك التنظيمي للأفراد في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 08، جامعة البليدة 2، ص 153.

² محمد علي شمس الدين، اسماعيل محمد الفقي، السلوك الإداري (مدخل نفس اجتماعي للإدارة التربوية)، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، 1428-2007، ص 262.

³ منى خرموش، صابر بحري، الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 05، سطيف (الجزائر)، تاريخ النشر: 2021/06/01، ص 121.

⁴ شرحبيل عجراد، إدارة السلوك التنظيمي، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2020/2019، ص 83.

⁵ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي -دراسة نظرية وتطبيقية-، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 104.

المطلب الثاني: نظريات السلوك التنظيمي

بسبب الإهتمام بالسلوك التنظيمي برزت العديد من النظريات نذكر منها:¹

1) نظرية السلوك الغريزي والإبدال: تشير هذه النظرية إلى أن الإنسان يؤدي أعمالاً كثيرة ولكن بطريقة فطرية (غريزية) وهذه الأعمال تأخذ بالتغيير والارتقاء. فيقول ماك دوجال بأن هذه الغرائز تتغير من حيث المثبرات، حيث تفقد طبيعتها الغريزية الفطرية وتستبدلها بمثيرات أخرى. والغرائز الفطرية تتغير وتسمو إلى الارتقاء والتطور بشكل أكثر تنظيماً من أجل إشباع رغبات الأفراد من جانب، ومواكبه المجتمع ومبادئه من جانب آخر.

2) نظرية التحليل النفسي: يقسم عالم النفس فرويد صاحب هذه النظرية السلوك لدى الإنسان إلى قسمين: غريزة الحياة، وغريزة الموت. وأطلق عليهما فرويد اسم البيدو (Libido) أي الطاقة الحيوية والنفسية للإنسان. ويرى فرويد إن غريزة الحياة تتعلق بالأفعال الإيجابية التي يقوم بها الإنسان، في حين تتعلق غريزة الموت بالأفعال العدوانية الناشئة عن الإنسان فالأفراد الذين يعيشون في مجتمعات تسودها المعايير والقواعد سواء كانت سلوكية أم اجتماعية فإن غريزة الموت لدى الأفراد ستزول وتنتهي.

3) نظرية الرشد الإنساني: تقول هذه النظرية أن الإنسان يمتلك قدرة ممتازة من الرشدانية في تحديد واختيار أنماطه السلوكية، فهو يختار أنماطه السلوكية بما يتناسب مع موارده وممتلكاته بالمنهجية التي يعتبرها ملائمة وفقاً لتخيلاته وتصورات، والإنسان يبذل جهده وطاقته حتى يشبع أهدافه ويحققها بأكبر قدر ممكن.

4) النظرية الوجودية: تشير هذه النظرية إلى أن الإنسان يبحث عن وجود له في الحياة لأن بيئته الاجتماعية والاقتصادية والسياسية متغيرة وبشكل مستمر ويترب على هذا التغيير متطلبات جديدة. وتركز هذه النظرية على تحليل لوجود الفرد في عالم يسوده التعقيد في كافة جوانب الحياة.

5) النظرية السلوكية: تقدم هذه النظرية تفسيرات مختلفة للسلوك عن ما قدمته النظريات الأخرى، حيث تنظر هذه النظرية إلى الأنماط السلوكية للأفراد بأنها لا تنشأ لوجود دوافع داخلية في الفرد، وإنما تكون ناتجة بسبب بعض المنبهات الحسية والحركية التي تؤدي إلى تحريك بعض الأفعال مما ينتج أنماطاً سلوكية مختلفة. ويعد ثوراندايك (Thorndike) من أشهر مناصري هذه النظرية التي تفسر السلوك الفطري تفسيراً عصبياً فيسيولوجياً.

6) نظرية جشتالت: يعد كوفكا (Koffka) وكوهلر (Kohler) من أشهر علماء هذه النظرية اللذان يعتبران الغرائز ماهي إلا استعداد للنشاط والحركة يولد الكائن الحي مزوداً بها. وتقول هذه النظرية أن البيئة التي يعيش الإنسان تتكون من مجموعة عناصر متداخلة فيما بينها وإذا حصل تغيير على هذه

¹ عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010، ص - ص 165-167.

العناصر فإنها ستؤدي إلى حالة من عدم التوازن مما يحقق حالة من القلق والتوتر. فعندما يفكر الإنسان بهذا المنطق فإنه سيجري عمليات دراسة وبحث لكي يسلك سلوكا معيناً حتى يخفف التوتر والقلق لديه.

7) نظرية ميكافيلي: ظهرت في القرن السادس عشر كنموذج لمحاولة تفسير السلوك الإنساني والتحكم فيه، حيث وضع ميكافيلي نظريته القائمة على أن سلوك الناس مخوف بعدم الثقة والشك، وأن الأسلوب الملائم للسيطرة على سلوكهم هو القسوة والخداع، أو أي وسيلة أخرى يمكن من خلالها السيطرة على هذا السلوك وقد أودع ميكافيلي نظريته هذه في كتابه الشهير "الأمير" والذي كان قد كتبه لإرضاء حاكم إحدى المدن الإيطالية وشرح من خلال هذا الكتاب كيف يجب أن يتصرف الأمير الكفء وكان مبدؤه الإنساني هو الغاية تبرر الوسيلة يعني أن أي وسيلة يمكن استخدامها ولو كانت غير نبيلة أو مشروعة طالما أنها ستوصل في النهاية إلى هدف نبيل.¹

8) نظرية التوازن التنظيمي: ويعرف التوازن التنظيمي عند Barnard بوصفه مجموعة من العلاقات تنشأ بين العاملين عند قبولهم بالسلطة واقتناعهم بأن انضمامهم ومشاركتهم في تحقيق أهداف المنظمة سوف يسهم في إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم الشخصية، أما التوازن التنظيمي عند March & Simon فيقوم على مبدأ الدفاعية، فالتوازن ناجم عن قرار العاملين بالمشاركة، وبنفس الوقت هو نجاح المنظمة بتحفيزهم على الاستمرار في الإسهامات، كما فصل March & Simon قرارات داخل المنظمة من قرار المشاركة، وافترضنا أن قرارات داخل المنظمة تتعلق بالإنتاجية مع عدم الرضا على الإنتاج الحالي، أما قرار المشاركة فبمتعلق بالرضا عن الحوافز.²

9) مدرسة النظم: تتمثل الاتجاهات الإدارية الحديثة بالجهود العلمية الهادفة إلى إيجاد نوع من التكامل بين فكر المدرسة التقليدية وفكر مدرسة العلاقات الإنسانية. وتعتبر مدرسة النظم (Systems) العنوان الرئيسي لهذه الاتجاهات. إذ أكدت هذه المدرسة على ضرورة الأخذ بالنضرة لشمولية الإدارة (Wholistic View) باعتبارها نظاماً مفتوحاً (Open System) يتكون من عدة أنظمة فرعية (Sub-Systems). وكذلك فمن الواجب الإدارة أن ترى نفسها نظاماً فرعياً في نظام اجتماعي أكبر (البيئة الخارجية).³

المطلب الثالث: نواتج السلوك التنظيمي

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

¹ عاشور علوطي، مرجع سبق ذكره، ص24.

² الزهراء علالي، مرجع سبق ذكره، ص99.

³ جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير التنظيمي، الطبعة الثالثة، دار هومه، أبوظبي(إمارات)، 2009، صص7،8.

- **الأداء والإنتاجية:** ويمكن التمييز بين أبعاد الأداء التالية:¹
 - أن يحقق الأفراد الأهداف والأعمال المطلوبة منهم وهو ما يشير إلى الفعالية في الأداء.
 - أن يستخدم الأفراد الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف وهو ما يشير إلى الكفاءة في الأداء.
 - **الرضا:** وهي تمثل الإتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل، على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر، سياسات المنظمة، رؤساء، الزملاء، المرؤوسين، فرص النمو والترقي، فرص تحقيق الذات وغيرها.²
- وعندما لا يصل الفرد إلى اشباع حاجاته ورغباته يتحول له هذا الشعور إلى توتر أو احباط لذلك يلجأ إلى بعض الحيل والأساليب الدفاعية عن نفسه، ومن ضمن ردود الفعل التي تمثل السلوك الدفاعي ما يلي:³
- السلوك العدواني
 - التبرير والإسقاط
 - التعويض
 - الانسحاب
 - القمع
 - النقل(الإزاحة أو التحويل)
 - أحلام اليقظة
 - رد الفعل

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي

للسلوك التنظيمي عوامل تؤثر فيه وهي كالاتي:

أولاً: المنظمة

- يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الآتي:⁴
- 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 ومجريات ووسائل الإتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

¹ شريفة عوض الكسر، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة السلوك التنظيمي-دراسة ميدانية بمكتب تعليم محافظة ثادق-، المجلة التربوية، العدد السادس والسبعون، أغسطس 2020، ص2369.

² فوزية شيباني، مرجع سبق ذكره، ص110.

³ المرجع نفسه، ص-ص110-112.

⁴ محمود عبد الفاتح، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة(مصر)، 2013، صص82،83.

- إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والدعم الملائم، وكذلك إختيار نمط الإتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- وضع استراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة.

ثانيا: الفرد

تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها تدعيم فرص الإلتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل والتي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف التي تشوه عملية الإتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة الغير صحيحة للزملاء والإدارة.

ثالثا: البيئة

تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولا على البيئة المحيطة مما يساعد في تدعيم 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.¹

تعتبر دراسة السلوك التنظيمي مهمة لأنها تعتمد على عدد من المحددات منها ما تتعلق بالفرد والأخرى الجماعة حيث تساهم هذه الأخيرة في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للأفراد أو للمنظمة، وبسبب الإهتمام بالسلوك التنظيمي ظهرت نظريات عديدة حاولنا الإلمام ببعض منها، وفي الأخير توصلنا أن الفرد والمنظمة والبيئة المحيطة يؤثرون بشكل كبير وخاص بالسلوك التنظيمي.

¹ محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2016، ص 89.

المبحث الثالث: أساسيات تعديل السلوك التنظيمي

يمكن إدارة السلوك الإنساني في المنظمة عن طريق ما يدعى بتعديل السلوك، وتعديل السلوك يعتبر أداة مهمة في إدارة السلوك لصلاحيته في مختلف الظروف والأوضاع الإدارية فهو يركز على السلوك الظاهر لتوجيهه اتجاه الأمور المراد إنجازها، فتعديل السلوك يتم من خلال ما يدعى بالإشراك الفعال والسلوك الفعال الذي يمكن تعديله بنتائجه وعليه فتعديل السلوك التنظيمي هو تعزيز السلوك المرغوب ومعاقبة السلوك الغير المرغوب ومن هذا المنبر قمنا بإعطاء مفهوم وخصائص تعديل السلوك التنظيمي بالإضافة إلى أساليبه وخطواته ومراحله.

المطلب الأول: ماهية تعديل السلوك التنظيمي

ظهر أول استخدام لمصطلح تعديل السلوك من قبل إدوارد ثورندايك في عام 1911، واستخدمت مجموعة جوزيف وولب المصطلح في أوائل الأبحاث بين الأربعينات والخمسينات، ومنذ ذلك الحين هذا المصطلح يستخدم إلى تقنيات زيادة السلوك التكميلي عبر التعزيزات أو العقاب.

أولاً: مفهوم تعديل السلوك التنظيمي

توجد العديد من التعاريف التي تتعلق بمصطلح تعديل السلوك التنظيمي:

- ويعرفان كل من كريجهد وآخرون (craighead) تعديل السلوك التنظيمي على " بأنه ميدان يستخدم تكتيكات معينة لتحقيق أهداف معينة وفق منهجية معينة. بمعنى آخر أن تعديل السلوك يعرف السلوك يعرف من خلال تكتيكاته، وأهدافه، ومنهجيته".¹

- ويعرف أيضا على أنه : " العلم الذي يشمل على التطبيق المنظم للأساليب التي انبثقت عن القوانين السلوكية، وتقديم الأدلة التجريبية التي توضح مسؤولية الأساليب التي تم استخدامها في التغيير الذي يحدث في السلوك".²

-اهتم مدخل تعديل السلوك التنظيمي (organizational Behavior Modification(OB Mod) بتأثير العوامل الخارجية المحيطة بالفرد على سلوكه ودافعيته نحو العمل، أي تأثير العوائد التي يمكن أن يحصل عليها الفرد من العمل على سلوكه في المستقبل.³

-يعرف أيضا على أنه: التطبيق المنهجي للمبادئ النفسية والاجتماعية لإحداث التغييرات أو لمنع تطور بعض السلوكيات واستجابات.⁴

-تعديل السلوك هو تدخل يقوم على فرضية أن الطريقة التي يتعامل بها الأشخاص في بيئة المنظمة مع سلوك معين

¹ ماهر محمد عواد العامري، تعديل السلوك، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، الجامعة المستنصرية، قسم الدراسات العليا/ الدكتوراه، 1439-2018، ص6.

² شوقي مهدي محمد المبارك، تلخيص ومراجعة كتاب تعديل السلوك الإنساني دليل العاملين في المجالات النفسية والتربوية والاجتماعية، ص5.

³ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية(مصر)، 2006، ص345.

⁴ Myron A. Whitman, **Behavior modification: Introduction and Implications**, 24 DePaul Law Review, Article 06, Issue 04 summer 1975, p 956.

إما يقوي أو يضعف هذا السلوك.¹

- تعديل السلوك هو عملية منظمة تشتمل على تطبيق إجراءات علاجية معينة، الهدف منها ضبط المتغيرات المسؤولة عن السلوك، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة والمتمثلة في تغيير السلوكيات ذات الأهمية الاجتماعية على النحو المرغوب فيه.²

- تعديل السلوك Behavior Modification: عرفه البعض كونه أحداث تغيير في السلوك أو محاولة التأثير فيه، عرفه ستولز بأنه (نوع خاص من أنواع التأثير في السلوك يعتمد على تطبيق المبادئ العلمية للبحوث التجريبية بهدف تحسين الأداء الانساني).³

ثانياً: خصائص تعديل السلوك التنظيمي

من خصائص تعديل السلوك التنظيمي ما يلي:⁴

- تعديل السلوك يركز على السلوكيات الظاهرة والقابلة للملاحظة والذي يمكن قياس مدى التعديل الحاصل فيها فلا نستطيع أن نقيس التعديل في مفهوم الذات التي يتعذر قياسها ولا التعديل في الانفعالات والمشاعر التي تستعصي على الملاحظة.
- تعديل السلوك ينصب على التصرفات الفعلية وليس على ما يصدر من أقوال وتصريحات، أي أن يتفاعل مع الأفعال لا الأقوال.
- إن تعديل السلوك يستخدم منهج التحليل للعوامل المتعلقة بالظاهرة السلوكية لمعرفة ما يتسبب فيها وماينجم عنها.
- يشترط تعديل السلوك أن يكون السلوك الذي تخضعه للتعديل مؤدياً لنتائجه ولآثاره الناتجة عنه، وعليه تعديل السلوك يعني التحكم بالنتائج المباشرة وغير المباشرة التي ستترتب عليه.
- إن نتائج تعديل السلوك تقيم في ضوء الفوائد والأهمية العملية والتطبيقية التي يحققها الأفراد والجماعات والمنظمات في مجالات عملهم ونشاطهم وليس بقيمتها النظرية والأكاديمية.

¹ Alice Heisler M.D, BRIEF INTERVENTIONS: **BEHAVIOR MODIFICATION**, BI-PED PROJECT (BRIEF INTERVENTIONS: PEDIATRICS) Emotional Health committee Maryland Chapter American Academy of Pediatrics, p01.

² أنور عمران الصادي، محمد صالح بن صلاح، أساليب تعديل السلوك المتبعة من قبل معلمات، مجلة كلية الآداب ، العدد07، مصراته، ص117.

³ خليل إكثار، محاضرات تعديل السلوك (المرحلة الثالثة)، ص1.

⁴ عامر خضير حميد الكبيسي، سيكولوجيا التدريب الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان

(الأردن)، 1435-2014، ص- ص 202-205.

المطلب الثاني: أساليب تعديل السلوك التنظيمي

تتمثل في الأساليب التالية:

أولاً: أسلوب تحليل السلوك

يمكن القول بأن تقنية تحليل السلوك بمثابة القاعدة والخلفية التي مهدت لظهور حركة تعديل السلوك فيما بعد. ويعتبر السلوكيون ابتداءً من جون واتسن وبافلوف وثورندايك وانتهاءً بجهود بوروس فريديك سكنر وراء هذا المنحى لكونهم أثاروا الانتباه لمتغيرات جديدة لم يسبقهم لها أحد من علماء النفس الذين سبقوهم ، ومن أهم ما أثاروه في فهمهم للإنسان ولتصرفاته وسلوكياته وجوب التركيز على أمرين هامين هما:¹

1-تحليل البيئة السلوكية: ويقصدون بها تلك الظروف والمثيرات التي لها علاقة مباشرة بالسلوك الإنساني المحدد وليست البيئة الخارجية على إطلاقها والتي تشمل عادة المتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها. فهم يصغرونها ويضيّقون دائرتها للتركيز على الدائرة المباشرة المحيطة بالسلوك المراد تحليله وليس على كل أنواع وأشكال السلوك الإنساني.

2-تحليل عناصر السلوك ذاته إلى مكوناته وعناصره وخطواته: وهم هنا يطرحون ثلاثة مكونات هي:

(أ) **سلوك ما قبل السلوك:** واضح أن لفت الانتباه لهذا السلوك المسبق لأي سلوك ظاهر إنما يراد منه التأكيد على أن السلوك الإنساني ليس عشوائياً أو ارتجالي وأنه لا يأتي من فراغ أو من دون مثيرات ومعززات إيجابية كانت أو سلبية.

(ب) **سلوك السلوك:** وهو الجزئية الأساسية للتصرف الذي يعقب الجزئية الأولى المتمثلة بالمثيرات، ويشمل جميع التصرفات الاستجابية المتأثرة بما سبقها وتلك الاستجابات الإجرائية التي يأتيها الفرد في غياب المؤثرات الواضحة، وسميت إجرائية لكونها تؤثر في البيئة وأن استمرارها من عدمه يتوقف على نوعية التأثير الذي تحدثه.

(ت) **سلوك ما بعد السلوك:** وتعد هذه الجزئية أهم عنصر في الحادثة السلوكية وعليها يتوقف ما سيحدث مستقبلاً، أي أن (سلوك السلوك) يتأثر بما يسبقه وبما يعقبه وينتج عنه سواء كانت هذه النتائج إيجابية أو سلبية.

ثانياً: أسلوب التعزيز

هو الحادث أو المثير الذي يؤدي إلى زيادة احتمال تكرار حدوث الإستجابة موضع التعزيز، أي أن التعزيز هو تابع لسلوك يزيد من معدل حدوثه في المستقبل.²

كما يمكن أن يكون التعزيز متفاوتاً ومتجاوباً مع معدل السلوك المتميز، فكلما زاد تفوقاً زاد التعزيز مما يساعد على الانتظام والاستمرارية وعلى الإبداع والابتكار، أو أن يكون التعزيز متفاوتاً ومتجاوباً مع معدلات السلوك

¹ عامر خضير حميد الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص - ص 198-200.

² هدى محمد العتيبي، محاضرة طرق وأساليب تعديل السلوك، مجلد رقم 04،

النشر: 21 جانفي 2021، تاريخ الإطلاع: 28 مارس 2023، على الساعة: 11:37، ص 1. <https://www.moe.edu.kw/teacher/Documents/%D8%AF%D9%88%D8%B1%D8%A9%20%D9%85%D9>، تاريخ

المترجع المنخفض وذلك لمنع الإفراط في السلوك المطلوب لكي لا يؤثر على نواحي السلوك المرغوبة الأخرى.¹ ولتعزيز شكلين هما التعزيز الإيجابي والتعزيز السلبي:²

● **التعزيز الإيجابي:** هو مثير محب ومرغوب فيه يأتي بعد السلوك أو الإستجابة المرغوب فيها، ويعمل على زيادة احتمال حدوثها في المرات القادمة، بمعنى التعزيز الإيجابي هو كلا من المثير والاستجابة إيجابيان ومرغوب في زيادة حدوثهما.

● **التعزيز السلبي:** هو مثير غير محب وغير مرغوب فيه يتم سحبه أو حذفه أو تحاشيه بعد القيام بالسلوك أو الاستجابة المرغوب فيها، بمعنى أن هنا المثير سلبي وغير مرغوب فيه أما الاستجابة فهي إيجابية ومرغوب فيها. وعليه أسلوب التعزيز هو الحجر الأساس في تعديل السلوك فهو لا يقوي السلوك فقط ولكنه ذو وظائف متنوعة منها: الوظيفة الانفعالية (فالتعزيز يولد تغيرات إيجابية في مفهوم الذات)، والوظيفة التشجيعية (فالتعزيز هو مفتاح الدافعية)، والوظيفة المعلوماتية (فالتعزيز يقدم تغذية راجعة فورية حول طبيعة الأداء).³

ثالثا: أسلوب التلقين

التلقين هو مؤشر أو تلميح يجعل احتمال الإستجابة الصحيحة أكثر حدوثا وهو أيضا إجراء يشتمل على الاستخدام المؤقت لمثيرات تمييزية إضافية بهدف زيادة احتمالية تأدية الفرد للسلوك المستهدف وهو طريقة ملاءمة لتشجيع الفرد على إظهار السلوك المطلوب بالسرعة الممكنة بدلا من الإنتظار إلى أن يقوم هو نفسه به تلقائيا.⁴ تعتبر التلقينات هي الأحداث التي تساعد على بدء الإستجابة حيث تؤدي التلقينات إلى استجابات تتلقى تعزيزا تزيد من احتمال حدوث الإستجابة ليكون الهدف النهائي الحصول على الإستجابة النهائية في غياب الملقنات ويمكن سحبها بالتدريج مع تقدم التدريب.⁵ ولتلقين أنواع كالتلقين اللفظي والتلقين الإيمائي، التلقين الجسدي.

رابعا: أسلوب التشكيل

يعرف التشكيل على أنه الإجراء الذي يشتمل على التعزيز الإيجابي المنظم للإستجابات التي تقترب شيئا فشيئا من السلوك النهائي بهدف إحداث سلوك لا يوجد حاليا.⁶

- خطوات تشكيل السلوك: نلخصها فيما يلي:⁷

¹ عامر خضير حميد الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص210.

² فاطمة الزهراء بورصاص، يوسف معاش، التعزيز كأسلوب فعال وبدليل للعقاب، مجلة المعيار، مجلد 25، العدد61، قسنطينة(الجزائر)، تاريخ النشر2021/11/30، ص،ص840،841.

³ فاطمة الزهراء بورصاص، مرجع سبق ذكره، ص838.

⁴ عدنان أحمد الفسفوس، أساليب تعديل السلوك الإنساني، الطبعة الأولى، فلسطين، 1427-2006، ص54.

⁵ المرجع نفسه، ص55.

⁶ المرجع نفسه، ص47.

⁷ عدنان أحمد الفسفوس، مرجع سبق ذكره، ص،ص48،49.

1. تحديد السلوك النهائي الذي يراد الوصول إليه.
2. تحديد وتعريف السلوك المدخلي.
3. اختيار معززات فعالة.
4. وصف خطوات عملية تشكيل السلوك.
5. الإستمرار في تعزيز السلوك المدخلي إلى أن يصبح معدل حدوثه مرتفعاً.
6. الإنتقال التدريجي من مستوى أداء إلى مستوى آخر.

خامساً: أسلوب التسلسل

التسلسل هو مجموعة من الحلقات تعمل فيها كل حلقة بوصفها مثيراً تمييزياً للاستجابة التي تليها، وبوصفها معززاً شرطياً للاستجابة التي تسبقها والعنصر الذي يحافظ على تماسك التسلسل أو السلسلة هو التعزيز الذي يحدث في نهايتها.¹

وفي تعديل السلوك تسمى الأجزاء الصغيرة التي تكون السلوك بالحلقات، وتتصل هذه الحلقات ببعضها البعض لتشكّل ما يسمى بالسلسلة السلوكية.

ومما سبق يمكن التفريق بين التشكيل والتسلسل فيما يلي:

- يتشابه التسلسل مع التشكيل أن كليهما يعتمد على تجزئة السلوك إلى سلوكيات فرعية وهو ما يعرف ببرنامج، حيث يتم التدريب على كل جزء من أجزاء السلوك النهائي باستخدام التعزيز مع هذا التشابه. ولكن هناك اختلاف بينهما:
- فالتسلسل يتعامل مع سلوكيات موجودة عكس التشكيل يستخدم عندما لا يكون السلوك موجوداً لدى الفرد سابقاً.
- في التسلسل التعزيز هو الخطوة الأخيرة من السلوك عكس التشكيل فالتعزيز يكون لكل جزء يتم إتقانه.

سادساً: تعديل السلوك الحرج

يطلق جيلر على هذه التقنية بمصطلح "doit" أي إفعالها فهو مصطلح مشتق من الحرف الأول لأربع كلمات تبدأ بها الجملة الأربعة تتكون منها التقنية وهي:²

D: Define target behaviours to in flunce.

حدد الهدف السلوكي المراد التأثير فيه.

O: Observe these behaviour.

راقب هذا السلوك عن كثب.

I: Intervene to increast or decrease target behaviour.

تدخل لزيادة أو لإنقاص هذا السلوك.

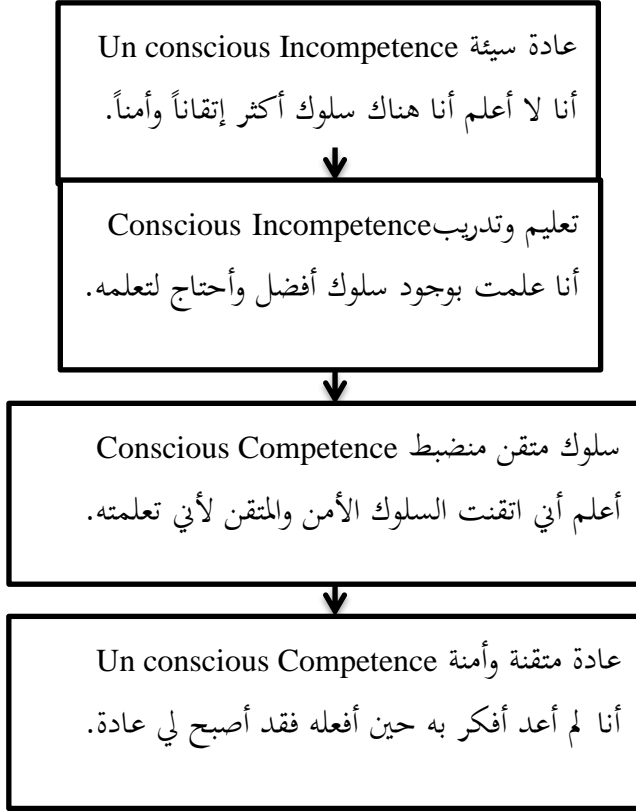
¹ المرجع نفسه، ص 51.

² عامر خضير حميد الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 215.

T: Test the impact of intervention.

إختبر أو إفحص الأثر الذي أحدثته عملية تدخلك.

الشكل رقم 05: خطوات تعديل السلوك الحرج:



المصدر: من إعداد الطالبتين

سابعاً: أسلوب النمذجة

النمذجة هي من آليات تعديل السلوك التي يمكن أن تسهم البرامج التدريبية في توفير الفرص المناسبة لتعميمها، فالنمذجة هي عملية تغير السلوك نتيجة ملاحظة سلوك الآخرين ، وهي عملية أساسية في معظم مراحل التعلم الإنساني لأننا نتعلم معظم الإستجابة من ملاحظة الآخرين وتقليدهم.¹ ولنمذجة أنواع: نمذجة حية، نمذجة رمزية أو مصورة، نمذجة من خلال المشاركة.

ثامناً: أسلوب الإطفاء

وهو أسلوب يتضمن إلغاء التعزيز الذي كان يحافظ على استمرارية حدوث السلوك غير المناسب، فالتعزيز الإيجابي يقوي السلوك أو يمحوه.²

والإطفاء يخلق ظواهر سلوكية لم يتم فهمها وتوقعها ومن هذه الظواهر ما يلي:³

- إن السلوك غير المرغوب فيه قد يزداد سوءاً في البداية.

¹ عدنان أحمد الفسفوس، مرجع سبق ذكره، ص 77.

² المرجع نفسه، ص 43.

³ عدنان أحمد الفسفوس، مرجع سبق ذكره، ص 44.

- أن السلوك ينخفض تدريجياً وليس دفعة واحدة.
- قد يؤدي المحو إلى استجابات عدوانية وانفعالية غير مقبولة.

تاسعا: أسلوب العقاب

يعرف "ماجون" "Magoon" العقاب بأنه: " الحادث أو المثير الذي يؤدي إلى إضعاف، أو كف بعض الأنماط السلوكية، وذلك إما بتطبيق مثيرات منفرة غير مرغوب علة هذه الأنماط، أو بحذف مثيرات مرغوب فيها من السياق السلوكي، بحيث ينزع السلوك موضع الاهتمام إلى الزوال".¹

1) حسنات وسيئات العقاب: تتمثل فيما يلي:²

- أ) **حسنات العقاب:** رغم المآخذ التربوية والعلمية لاستخدام العقاب إلا أن له فوائد وحسنات منها:
- الاستخدام المنظم للعقاب يساعد الفرد على التمييز بين ما هو مقبول وما هو غير مقبول اجتماعياً.
 - يؤدي استخدام العقاب بشكل فعال إلى إيقاف أو تقليل السلوكيات غير المتكيفة مع البيئة بسرعة.
 - معاقبة السلوك غير المقبول يقلل من احتمال تقليد الآخرين له.

ب) سيئات العقاب:

- قد يولد العقاب خاصة عندما يكون شديداً العدوان والعنف والهجوم المضاد.
- لا يشكل سلوكيات جديدة بل يكبح السلوك غير المرغوب فيه فقط.
- يولد حالات انفعالية غير مرغوب فيها كالبكاء والصراخ والخنوع مما يعيق تطور السلوكيات المرغوب فيها.
- يؤثر سلباً على العلاقات الاجتماعية بين المعاقب والمعاقب.

عاشرا: أسلوب التدريب

كما أن تعديل السلوك يستلزم إجراء عمليتي التعلم والتدريب معاً إذا ما أريد لها النجاح. فالذي تخضعه للتعديل ينبغي أن يفهم ويستوعب فلسفة تعديل السلوك ومبادئها وأهدافها وهذا لا يتحقق إلا بالتعلم والتعليم. وهذا التعلم لوحده لا يكفي إن لم يعقبه تدريب يترجمه إلى الواقع ويجعله سلوكاً مرئياً وملاحظاً وفقاً لمبدأ انتقال التدريب.³

المطلب الثالث: خطوات تعديل السلوك التنظيمي

تتبع الخطوات التالية:⁴

¹ شوقي مادي، أساليب تعديل السلوك الصفّي لدى معلمي المرحلة الابتدائية، رسالة الماجستير في علم التدريس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، 2007/2006، ص 79.

² المرجع نفسه، ص 80، 81.

³ عامر خضير حميد الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 206.

⁴ تسنيم الصمادي، الخطوات التنفيذية في برامج تعديل السلوك،

<https://www.google.com/ampls/e3arabi/com/sociology>، تاريخ النشر: 19 جانفي 2021، تاريخ الإطلاع: 30 مارس 2023.

1) تحديد السلوك المشكل: تتمثل الخطوة الأولى في تصميم برامج تعديل السلوك بالتأكد من تواجد سلوك

لدى الطفل المعوق يحتاج إلى تغيير أو وجود مشكلة سلوكية بحاجة إلى معالجة، ويتطلب ذلك إجراء تقويم أولي يشمل المقابلة السلوكية وتطبيق قوائم التقدير السلوكية والاختبارات والملاحظة، وقد تكون المشكلة على هيئة عجز سلوكي، مثل عجز في الأداء الحركي أو عجز في السلوك الانفعالي أو نقص في الدافعية وما إلى ذلك، وقد تكون على شكل حدوث السلوك بكثرة مثل الفوضى والنشاط الزائد والثرثرة والعدوان.

وبعد تحديد المشكلة السلوكية ينبغي تعريف السلوك المستهدف إجرائياً على هيئة هدف سلوكي، والهدف السلوكي هو وصف مكتوب لثلاثة أشياء تتعلق بتأدية الفرد للسلوك وهي (الأداء) السلوك (والظروف) التي يتم تأدية السلوك فيها (مستوى إتقان السلوك أو كميته).

والأداء (Performance) هو ما يفعله الفرد ويوصف بفعل سلوكي قابل للقياس، أما المعايير (Criteria) فهي طرق قياس الأداء بحيث نعرف هل تحقق الهدف أم لا. وأما الظروف (Conditions) فهي تتعلق بمكان حدوث السلوك أو موعده أو كيفية حدوثه أو بالأدوات اللازمة لحدوثه.

2) قياس السلوك المستهدف: تتطلب معالجة أية مشكلة سلوكية إجراء تقييم الأنماط السلوكية المستهدفة

والمواقف التي تحدث فيها، فبدون ذلك قد نبقى على أساليب محددة على الرغم من أنها غير مناسبة، أو قد نتوقف عن استخدام إجراءات أخرى على الرغم من أنها مناسبة.

ولا يقتصر القياس على مرحلة واحدة من مراحل عملية تعديل السلوك، ولكنه جزء لا يتجزأ من جميع المراحل قبل المعالجة وأثناء المعالجة وبعد التوقف عن المعالجة، وهناك عدة طرق وليس طريقة واحدة لجمع معلومات دقيقة وموضوعية عن السلوك المستهدف، ويجب اختيار طريقة الطرق المناسبة للسلوك المراد تعديله، وقبل البدء بتجميع المعلومات يجب تحديد عدد المرات التي سيتم جمعها فيها والفترة الكلية لكل مرة ومتى ستتم عملية جمع المعلومات ومن سيقوم بها والتدريب الذي سيحصل عليه.

وينبغي تحصيل المعلومات عن السلوك المستهدف قبل البدء بتنفيذ برنامج تعديل السلوك خط الأساس، فتلك المعلومات تساعد في تحديد أبعاد السلوك المشكل وفي الحكم على فاعلية البرنامج، كذلك يجب الاستمرار بقياس السلوك المستهدف بعد البدء بتنفيذ البرنامج ملاحظة التغيرات التي تطرأ عليه وتعديل البرنامج حسب الحاجة، وأخيراً يجب قياس السلوك به بعد فترة من التوقف عن تنفيذ البرنامج لتقييم أثره.

3) تصميم برنامج تعديل السلوك: بعد أن يتم جمع البيانات الأولية وتحليلها يجب اختيار أساليب تعديل

السلوك التي تساعد في تحقيق الأهداف العلاجية، ويستحسن كتابة مكونات البرنامج حيث لا يقوم مع البرنامج في كثير من الأحيان بتطبيق برنامج تعديل السلوك بنفسه، بل قد يختصر بتصميم البرنامج وتدريب أشخاص آخرين للقيام بتنفيذه عملية، وفي هذه الطريقة قد يعمل معدل السلوك إلى توظيف استراتيجيات مختلفة لتوضيح آلية التنفيذ مثل المحاضرة أو لعب الدور وبالإضافة إلى النمذجة.

4) تنفيذ برنامج تعديل السلوك: قد تحد بعض العوامل من إمكانية تطبيق البرنامج على النمو المخطط له، وثمة أخطاء كثيرة قد ترتكب في تطبيق البرامج العلاجية الأمر الذي يجعل التحدث عن فعاليتها أو عدم فعاليتها موضع شك وتساؤل، وتلك أمور يجب التصدي لها بشكل مناسب.

5) تقييم فاعلية برنامج تعديل السلوك: تشتمل الخطوة الأخيرة في عملية تعديل السلوك على توفير أدلة كافية على فاعلية البرنامج الذي تم تنفيذه، ولكي يكون تقييم البرنامج علمياً فلا بد من توظيف أساليب القياس الموضوعية واستعمال تصاميم البحث التجريبي القادرة على إيضاح العلاقات الوظيفية بين الأساليب العلاجية والظواهر السلوكية المستهدفة.

المطلب الرابع: مراحل تعديل السلوك التنظيمي

تتمثل في المراحل التالية:¹

1) تحديد السلوك الحرج: هذه المرحلة الأولى في عملية تعديل السلوك التنظيمي، في هذه المرحلة يحتاج المديرون إلى تحديد السلوكيات المرغوبة للغاية في المنظمة وأبها غير مرغوب فيها في المنظمة، ويحتاج المديرون إلى تحديد السلوك المطلوب أو المطلوب تغييره من أجل المنظمة، إذا كان من الممكن رؤية السلوكيات وقياسها فسيتم تطبيق المرحلة الثانية فقط وإلا لا يمكن تطبيقها. على سبيل المثال: التغيب أو التأخير أو السرعة أو الشكاوى أو النقد البناء... إلخ، هي الأشياء التي يجب تعديلها وإذا ما تم تعديل هذه السلوكيات فيمكن الحصول على نتائج جيدة.

2) قياس السلوك: هذه المرحلة الثانية في عملية تعديل السلوك التنظيمي، في هذه المرحلة يحتاج المديرون إلى جمع وتحليل بيانات الأداء قبل وأثناء وبعد برنامج تعديل السلوك التنظيمي من السجلات، يتم جمع البيانات الأساسية (أي البيانات التي تم جمعها قبل بدء عملية التغيير)، وعلى أساس ذلك يتم تقييم نجاح وفشل برنامج تعديل السلوك التنظيمي، سيساعد قياس السلوك أيضاً المديرين في تحديد النجاح في تغيير سلوك الموظفين.

3) تحديد العواقب السلوكية: هذه المرحلة الثالثة في عملية تعديل السلوك التنظيمي، تتكون هذه المرحلة من فحص تفصيلي للسلوكيات الحالية التي يعرضها الموظفون لتحديد العواقب التي ينتجها كل منها وماهي الظروف التي تؤدي إلى حدوثها، وما إلى ذلك. سيحدد هذا التحليل الظروف التي تؤدي إلى نوع معين من السلوك، وماهي عواقب ذلك السلوك وما إلى ذلك، يجب تحديد العواقب المحتملة للسلوك لأن هذه النتائج لها تأثير على السلوك اللاحق.

يعترف تعديل السلوك بأن السلوك يتأثر بظروف بيئية طارئة أي سابقة (عوامل الإدخال أو الأحداث التي تستمر أو تتسبب في حدوث السلوك لذلك يجب توصيله جيداً للموظفين)، السلوك، النتائج، (الأحداث

¹ Smirti, steps of organizational Behavior Modification organizational Behaviour,

<https://www.management.com>, Date of publication:22 August 2016, view date: 25/03/2023, 14:00h.

- التي تتبع سلوكاً معيناً يؤثر على حدوثه في المستقبل). الهدف الرئيسي من هذه المرحلة هو تحديد عواقب السلوك المكافئ، إذا كان أي موظف في مؤسسة يعمل بجد، فهل يحصل على مكافأة أم لا أو يتعب فقط.
- 4) تطوير وتطبيق استراتيجية التدخل:** هذه هي المرحلة الرابعة في عملية تعديل السلوك التنظيمي بمجرد تحديد السلوكيات الخرجة وتحديد الظروف التي تسبب هذه السلوكيات، ستكون المرحلة التالية هي تطوير استراتيجية تدخل فعالة. في هذه المرحلة يحتاج المديرون إلى تصميم استراتيجيات التدخل لتقوية السلوكيات الخرجة المرغوبة وإضعاف السلوكيات الخرجة غير المرغوب فيها من خلال التعزيز الإيجابي أو السليبي أو الانقراض أو العقاب، يعتمد استخدام استراتيجية معينة على نوع الموقف الذي تواجهه.
- بعد تطوير وتنفيذ إستراتيجية معينة يتم قياس تكرار السلوك الناتج، إذا حدث تغيير في السلوك في الاتجاه الصحيح فسيقوم المدير بتحديد جدول التعزيز الذي سيحافظ على السلوك المطلوب.
- 5) تقييم الأداء:** هذه هي المرحلة الأخيرة أو المرحلة الأخيرة المتضمنة في عملية تعديل السلوك التنظيمي. التركيز الرئيسي لهذه المرحلة هو تحديد نجاح أو فشل برنامج تعديل السلوك التنظيمي، في هذه المرحلة يقوم المدير بتقييم ما إذا كانت استراتيجيات التدخل تعمل بشكل صحيح أم لا مما سيوضح ما إذا كانت السلوكيات غير المرغوب فيها قد تم استبدالها بسلوك مرغوب فيه أم لا. إذا كان هناك تغيير في السلوك سواء كان دائماً أو مؤقتاً. علاوة على ذلك سيظهر التقييم أيضاً ما إذا كان هناك تحسن في الأداء أم لا، إذا كان هناك تغيير إيجابي فحذا يشير إلى نجاح التدخلات.
- من خلال ما سبق توصلنا إلى أن تعديل السلوك التنظيمي هو توظيف واستخدام أساليب وخطوات خاصة لتغيير السلوك غير المرغوب فيه لدى الفرد، فهو يهدف إلى تحسين الضبط الذاتي لديه وتطوير مهاراته بالاعتماد على أساليب تعديل سلوكه بشكل أساسي.

خلاصة الفصل:

إن دراسة السلوك التنظيمي يساهم في التعرف على أهم المشاكل السلوكية التي تقابل أية منظمة وخاصة مشكلة إشباع دوافع العاملين ورفع معنوياتهم. لذلك قمنا بدراسته على العموم وطرحناه في مبحثين، أما العنصر المهم في هذا الفصل هو تعديل السلوك التنظيمي الذي يركز على الحاضر والسلوك الظاهر وهدفه تغيير سلوك الفرد للأحسن إما بتشكيل سلوك جديد المراد أو إضعاف السلوك غير المرغوب.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي - دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية
لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) SADEG - قالمة -

تمهيد:

بعد تعرضنا في الفصلين الأول والثاني الذي حاولنا من خلالهما الإلمام بمتغيرات الموضوع، يأتي هذا الفصل للتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة من زاوية تطبيقية، حيث أجريت على إحدى المؤسسات الصناعية الوطنية، وهي شركة توزيع الكهرباء والغاز، لاعتبارها من أهم المديريات على المستوى الوطني عن طريق مراكز التوزيع المنتشرة على كامل التراب الوطني، حيث تم في هذا الفصل تحليل النتائج بعد عرضها ومناقشتها والتوصل إلى النتائج بالإضافة إلى الاقتراحات والتوصيات.

نفتتح في هذا الفصل الخاص بالدراسة الميدانية إلى التقسيمات التالية:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-قائمة-

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-قائمة-

تعتبر مؤسسة سونلغاز من المؤسسات الاستراتيجية والهامة على المستوى الوطني لدوره الأساسي في إنعاش الاقتصاد الوطني، فهي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر.

المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

أولاً: لمحة عن مؤسسة سونلغاز

تعتبر "سونلغاز" SPA من أهم المديرية على المستوى الوطني، حيث يمتد نشاطها عن طريق مراكز التوزيع المنتشرة على كامل التراب الوطني، ما أهلها لأن تكون من المنظمات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للإقتصاد الوطني، فهي تحتل المرتبة الثالثة بعد سوناطراك ونفطال من حيث رقم الأعمال الذي تحققه، حيث يمتد نشاطها عبر مراكز ووكالات التوزيع المنتشرة في كامل الولايات، بالنسبة لولاية قالمة ينطبق عليها الهيكل التنظيمي، حيث تم إنشاء شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوسط بعد وضع لتطبيق وضعيات قانون رقم 01/02 المؤرخ في 05/02/2002م المتعلقة بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات المختلفة، حاولنا في هذا المطلب التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والهيكل التنظيمي والمهام المتعلقة بها.

ثانياً: مراحل تطور شركة سونلغاز

تتمثل فيما يلي:¹

- في 1947 وبمرسوم 05 جوان 1947 رقم 47-1002 تم تحويل تسيير مؤسسات الكهرباء والغاز المؤتممة في الجزائر إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت تسمية "كهرباء وغاز الجزائر".
- من سنة 1962 إلى 1969 بعد الاستقلال حاولت المؤسسة مواصلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الوطني.
- في 1969 بمقتضى الأمر رقم 69-59 الموافق لتاريخ 28/07/1969 تم حل مؤسسة "الكهرباء و الغاز الجزائر" وتحويلها إلى مؤسسة وطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز".
- من سنة 1983 أول اعادة هيكلة لسونلغاز، أصبحت كل مؤسسات الأشغال وتصنيع العتاد مؤسسات مستقلة.
- في سنة 1991 وبواسطة المرسوم التنفيذي رقم 91-475 بتاريخ 14/12/1991 المتعلقة بتغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة حيث أصبحت تسمى "مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري".
- في سنة 2002 صدر قانون توزيع الكهرباء والغاز بواسطة القنوات، وفي 05 فيفري 2002 تم تحويل المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى مؤسسة قابضة ذات أسهم، "سونلغاز ش. ذ. أ".

¹ مكلف بالاتصالات للمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز.

- في سنة 2004 عملية تحويل سونلغاز حيث بدأت بإنشاء ثلاثة مؤسسات "للأنشطة القاعدية": انتاج الكهرباء، نقل الكهرباء، ونقل الغاز.
- في سنة 2005 من أجل تحضير فروع للتوزيع تم إنشاء أربعة مديريات عامة و جهوية للتوزيع تتمتع بالاستقلالية.
- في سنة 2006 ظهور أربعة شركات لتوزيع الكهرباء والغاز: "ش. ت. ج، ش. و، ش. ت. غ و ش. ت. ش".

- في 2009 انهاء عملية الهيكلة، تم من خلالها خلق 39 مؤسسة فرعية:
 - 33 مؤسسة للنشاطات القاعدية.
 - 06 مؤسسات تساهمية مباشرة.

وخلال شهر ماي 2009، صدر ميثاق- رمز يحدد الهوية المرئية لكل الفروع، تم تحديد من خلالها تسمية المؤسسة وبالتالي منع أي " استعمال عشوائي قد يكون مجال إلتباس".

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-قائمة-

شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مكلفة بتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز، وكذلك تلبية احتياجات زبائنها من حيث التكلفة وجودة الخدمات. فالخطة التنظيمية الجديدة لنشاط التوزيع التي قررتها السلطات العامة إلى إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة SADEG، وهي شركة مساهمة يقع مكتبها الرئيسي على مستوى مبنى المكاتب 500 - الطريق الوطني رقم 38 - Gué de Constantine - الجزائر، تدير من خلال مديرية التوزيع الثلاثة والخمسين(53)، 48 امتيازاً للكهرباء ويمتد الغاز فوق التراب الوطني، بحكم مهامها وصلاحياتها، تضع الشركة في خدمة زبائنها مالا يقل عن 187 مقاطعة كهرباء و 186 مقاطعة غاز بالإضافة إلى 378 وكالة تجارية. لذا تتمحور مهام المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية قالمة حول:¹

- تكيف الشبكات الحالية مع التكنولوجيات الحديثة للغد من أجل البقاء دوما على استعداد لتلبية حاجيات الزبائن.
- تلبية طلبات الربط بالكهرباء والغاز في أحسن الظروف.
- المساهمة في بناء السياسة الاجتماعية انسجاما مع قيمنا وأهدافنا.
- ضمان توزيع الكهرباء والغاز وتسويق الطاقة الكهربائية والغازية.
- ومن صلاحياتها:²
- ضمان نوعية واستمرارية الخدمة.

¹ مكلف بالاتصالات للمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز.

² المرجع نفسه.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي-دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-قائمة-

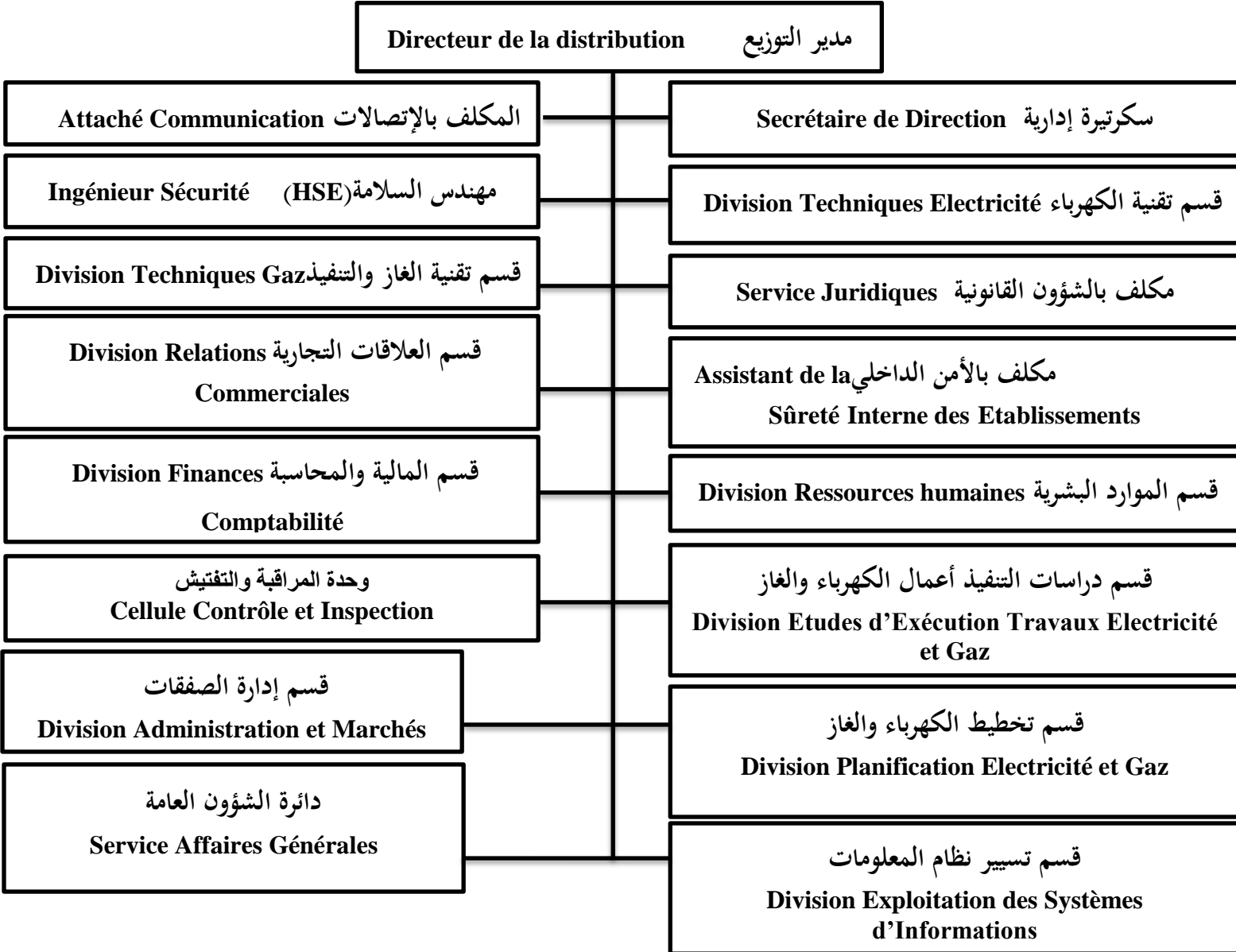
- صيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز.

- تطوير شبكات الكهرباء والغاز من أجل ربط أكبر عدد ممكن من الزبائن.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-SADEG-قائمة-

إن مديرية التوزيع بقائمة مقسمة إلى عدة أقسام ومستويات والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 06:الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز



المصدر: قسم الموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز.

يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز قائمة بالتنظيم الوظيفي والاستقلالية بين الأنظمة الفرعية التي يكون على رأس كل منها المدير المسؤول على نتائجها، وتكمن أهمية المؤسسة في وضع البرامج والمخططات ومتابعة مدى تنفيذها، وسوف نتطرق لمختلف الأقسام التي يتضمنها الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

1-مدير التوزيع:

يعتبر المدير المسؤول الأول في المديرية، وتمثل مهامه في تنظيم وتسيير ومراقبة كل الإمكانيات الموضوعة تحت تصرفه من أجل خدمة المواطن فيما يتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز في أحسن الظروف.

2-سكرتيرة المدير:

تكون تحت إشراف المدير وهي تتكلف بالمهام التالية:

-المراسلات والبريد(الموارد والمصالح).

-تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن.

-تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير.

-طباعة الرسائل والوثائق السرية، وهي مكلفة بمختلف الأعمال الرقمية وكتابة البرقيات.

3-قسم تقنية الكهرباء:

يسير شبكة الكهرباء والخطوط الرئيسية وكل ما يتعلق بشبكة الكهرباء، وينقسم إلى مصلحة تطوير شبكة الكهرباء وشعبة الأعمال تحت ضغط منخفض، وله مصالح تقنية الكهرباء في كل من قالة، قلعة بوصبع، بوشقوف، وادي الزناتي.

4-مكلف بالشؤون القانونية:

تتمثل مهامه فيما يلي:

-التكفل بالشؤون القانونية لهيكل المديرية.

-متابعة تطبيق قرارات المحكمة.

-ترسيم ومراقبة الملفات المعقدة.

-تمثيل شركة توزيع الكهرباء والغاز ببعثة المديرية الجهوية أمام الهيئات القانونية وأحد الإجراءات الودية لصالح المجموعة.

-تقييم ونشر المعلومات القانونية في نطاق الحاجة.

5-مكلف بالأمن الداخلي:

يسهر دوما على أمن المؤسسة وتمثل مهامه فيما يلي:

-القيام بجدول الزيارات مع برمجة عمليات النوعية.

-تحضير اجتماعات لصالح المديرية.

-القيام بتحضير حوادث محاكية للحوادث الحقيقية وهذا بالتعاون مع المصالح التقنية.

-تطبيق كل التوجيهات والتعليمات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية.

6-قسم الموارد البشرية:

- مكلف بتسيير شؤون العمال، وينقسم إلى مصلحتين هما: مصلحة المستخدمين، مصلحة التطوير، وأيضا مكلف بتطوير الموارد البشرية وكل النشاطات المتعلقة بها منها:
- تخطيط، تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال عملية التدريب.
- التوظيف.
- دفع الأجور.
- حساب مبالغ التقاعد.
- الترقية.
- المسار المهني.

7-قسم دراسات التنفيذ أعمال الكهرباء والغاز:

- يهتم بكل ما يتعلق بأشغال الكهرباء والغاز وينقسم إلى أربعة مصالح وهي:
- مصلحة دراسة أشغال الكهرباء.
- مصلحة دراسة أشغال الغاز.
- شعبة الإستغلال(الإستثمار).
- شعبة التسويق.

8-قسم تسيير نظام المعلومات:

- يتكلف بتسيير الشبكة المعلوماتية ويقوم بالمهام الآتية:
- إنشاء بنك المعلومات.
- حفظ المعلومات المتعلقة بالزبائن.
- تسيير جميع تجهيزات الإعلام الآلي.
- صيانة أنظمة الإعلام الآلي.

9-المكلف بالاتصالات:

- يتكلف بالاتصالات الداخلية والخارجية، وتمثل مهامه في:
- تصميم وتنظيم المعلومة الموجهة للعامة وللزبون خاصة باستعمال وسائل الإذاعة المحلية.
- المساهمة مع المديرية العامة للتوزيع في الأنشطة التجارية.
- إقتراح مواضيع حول الإعلان والإعلام نحو الزبون وفق المعطيات المحلية.

10-قسم تقنية الغاز والتنفيذ:

- يهتم بشبكة الغاز، وينقسم إلى ثلاث مصالح وهي:

-مصلحة مراقبة واستغلال الغاز.

-مصلحة صيانة الغاز.

-مصلحة تطوير شبكة الغاز.

وله مصالح تقنية تابعة في كل من قالمة، قلعة بوضيع، بوشقوف، وادي الزناقي.

11-قسم العلاقات التجارية:

يتكفل بتسيير المصالح التجارية المتواجدة بالمصلحة التجارية بقالمة، هيليوبوليس، بوشقوف، وادي الزناقي، ينقسم

إلى مصلحتين:

أ)مصلحة تقني تجاري:

توجد فيه مجموعة ربط الزبائن الجدد التي تهتم بهم وتمثل مهامها فيما يلي:

-إستقبال زبائن الكهرباء والغاز وتسجيلهم.

-وضع فاتورة الدفع.

ب)مصلحة الزبائن:

-تهتم بمراقبة ورصد فواتير العداد.

-تهتم بوضع فواتير التغطية، فهي مكلفة بتغطية متطلبات الزبائن ووضع أوامر التخفيضات وكذلك متابعة مطالب كل زبون.

12-قسم المالية والمحاسبة:

يسهر على استعمال أفضل التقنيات لمتابعة النشاطات في المؤسسة، ويسجل كل الكتابات المحاسبية انطلاقا من

التقدم النقدي للتحركات المالية وهذه المعلومات تسمح بتقدير إنجازات المؤسسة، ويتكون من ثلاث مصالح وهي:

-مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

-مصلحة المالية.

-مصلحة الإستغلال.

13-وحدة المراقبة والتفتيش:

-التأكد من إصلاح جميع التسويات المبلغ عنها أو المزعومة.

-ضمان الإدارة السليمة لحسابات الغاز التي تم إصلاحها.

-ضمان مراقبة وتحليل التدابير المتخذة.

14- قسم إدارة الصفقات:

-السيطرة على إدارة العمل.

-التحكم في إدارة العملاء.

-السيطرة على مسك الحسابات وتسويتها.

-إحترام الإجراءات.

-مراقبة النقد.

15-دائرة الشؤون العامة:

يهتم بكل ما يخص المصلحة وضمان تأثيرها وتمويلها بالتجهيزات والوسائل المختلفة لضمان السير الحسن. وتمثل أيضا فيما يلي:

-إدارة وصيانة الأصول العقارية لقسم التوزيع.

-إدارة وتسوية الملف الإضافي واقتراح الإصلاحات وخروج الأصول.

-ضمان خدمات العلاقات الخارجية.

-إدارة المحفوظات التراثية والمواقع الإشرافية.

وحاولنا من خلال هذا المطلب التعرف على الهيكل التنظيمي الخاص بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز-قائمة-، وشرح مهام كل قسم.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

لا يمكن لأي دراسة أن تكتسب الصفة العلمية إن لم تستند على قواعد وخطوات منهجية التي يحددها موضوع الدراسة من أجل الحصول على نتائج دقيقة ومعتمدة، وترتكز دقة النتائج على صحة الإجراءات التي يتبعها والأدوات والأساليب التي يستخدمها أثناء إجراء الدراسة، وبناء على ذلك قد جاء هذا المبحث لتوضيح الخطوات المنهجية المتبعة في دراستنا.

المطلب الأول: أداة الدراسة

تم الإعتماد في هذه الدراسة على استبيان دور التدريب داخل المنظمة في تعديل السلوك التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(قائمة)، فقمنا بصياغة استبيان مكون من 39 سؤال مقسم إلى 03 محاور : البيانات الشخصية، التدريب الداخلي، تعديل السلوك التنظيمي.

الجدول رقم08: تقسيم استمارة الاستبيان

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	امتداد العبارات	النسبة
التدريب داخل المنظمة	فترة التدريب	7 عبارات	من 1 إلى 7	17,95%
	فاعلية الوسائل المستخدمة	6 عبارات	من 8 إلى 13	15,38%
	جودة المضمون	7 عبارات	من 14 إلى 20	17,95%
	وضوح البرامج	5 عبارات	من 21 إلى 25	12,82%
	جودة بيئة التدريب	5 عبارات	من 26 إلى 30	12,82%

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي-دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-قائمة-

7,69%	من 31 إلى 33	3 عبارات	الإلتزام التنظيمي	تعديل السلوك التنظيمي
7,69%	من 34 إلى 36	3 عبارات	تعزيز السلوك الإيجابي	
7,69%	من 37 إلى 39	3 عبارات	تحسين الأداء	
100%	/	39 عبارة	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة

وصممت إجابات هذه الفقرات على أساس مقياس ليكارت " Likert " الخماسي الذي يتضمن خمسة مستويات أدناها 1 وأعلىها 5 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 09: مقياس ليكارت الخماسي

الإجابات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطلبة

وقد تم تقسيم المقياس إلى 05 مجالات لتحديد درجة الموافقة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 10: طول الخلية لسلم ليكارت الخماسي

الفئات	درجة الموافقة
[1,80-1]	غير موافق إطلاقا
[2,60-1,81]	غير موافق
[3,40-2,61]	محايد
[4,20-3,41]	موافق
[5-4,21]	موافق تماما

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

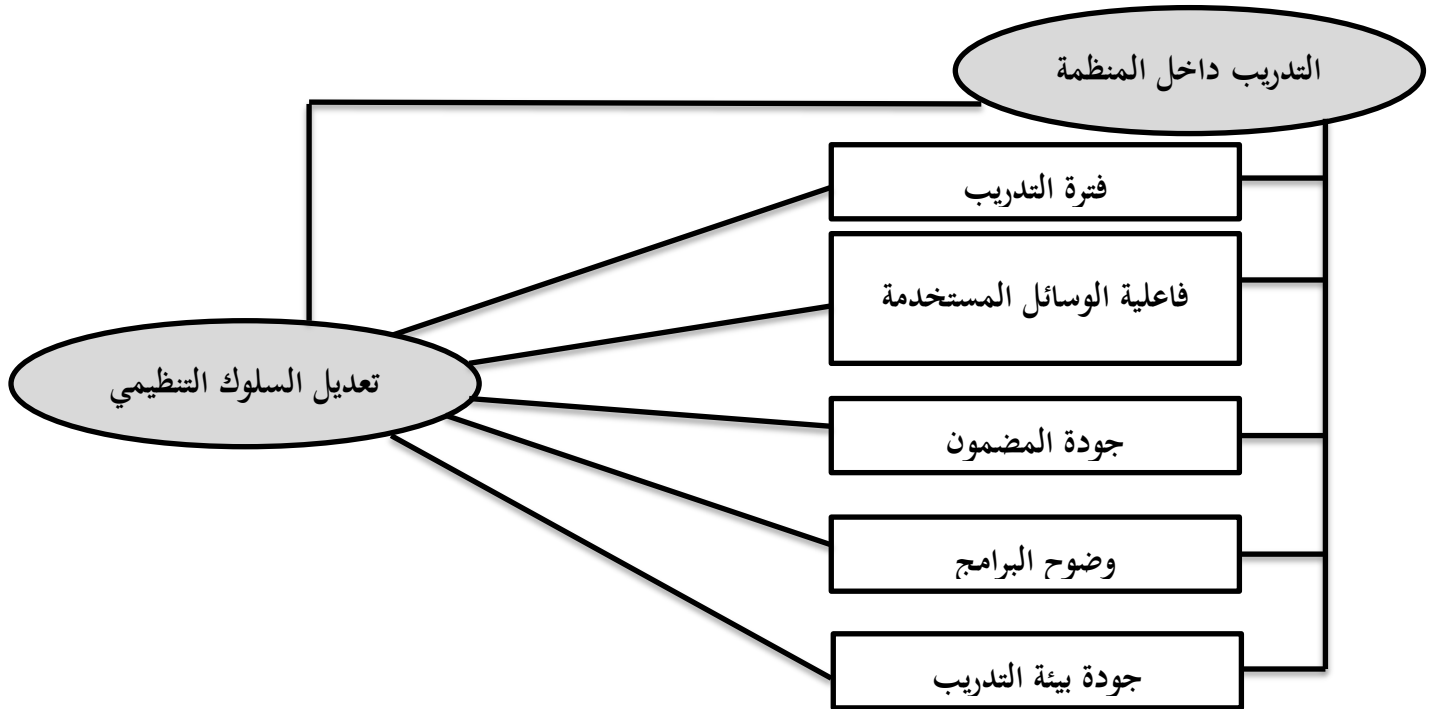
المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية:

للحصول على مختلف النتائج الإحصائية تمت الاستعانة ببرنامج SPSS.V23، وقد إستعنا لتحليل النتائج بالأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: وذلك من أجل تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في العمل، التعيين في المؤسسة، عدد الدورات التدريبية، عملية التدريب، نوع التدريب، هدف التدريب)، وكذا إجابات الباحثين على عبارات الاستبيان.
- المتوسط الحسابي: لمعرفة متوسط إجابات عينة الدراسة على عبارات الاستمارة.
- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى تشتت المطلق بين الأوساط الحسابية.

- معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد صدق الاتساق الداخلي وأثبت أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ: الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أين يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة.
- اختبار كولموغوروف -سمرنوف و اختبار شابيرو-ويلك: لاختبار التوزيع الطبيعي واعتدالية النموذج.
- الانحدار الخطي البسيط: من أجل اختبار فرضيات الدراسة المرتبطة بتحديد أثر المتغير المستقل بأبعاده المختلفة على المتغير التابع، واستخراج المعادلة الرياضية لنموذج الدراسة.
- اختبار فيشر: من أجل اختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- اختبار تحليل التباين الأحادي: لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات التدريب داخل المنظمة وتعديل السلوك التنظيمي تنسب لمتغيرات المستوى التعليمي، الوظيفة، نوع التدريب. تهدف إلى دراسة المشكلة المطروحة باقتراح النموذج التالي:

الشكل رقم 07: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق الاستبيان يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، والغرض منه التأكد من مدى إنتماء الأسئلة والعبارات إلى محاورها وتأكيد من وضوحها وبساطتها ولتأكد من الأداة المستخدمة في هذه الدراسة نقيس فعليا ما يجب قياسه، لذا تم إجراء مجموعة من الاختبارات وهي كالتالي:

أولا: صدق الاتساق الداخلي:

من أجل معرفة قوة الارتباط بين عبارات محاور الاستبيان والتأكد من صدق الاتساق الداخلي لهم، قمنا بحساب معامل الارتباط لكل عبارة التي تنتمي لكل بعد من محاور الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

1. حساب معامل الارتباط بيسون لعبارات أبعاد المحور الأول "التدريب داخل المنظمة":

الجدول رقم 11: الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد التدريب داخل المنظمة

عبارة 07	عبارة 06	عبارة 05	عبارة 04	عبارة 03	عبارة 02	عبارة 01			المحور الأول
							Pearson Correlation	فترة التدريب	
,598	,368*	,575**	,668**	,771**	,635**	,615**	Sig. (2-tailed)		
0,000	,015	,000	,000	,000	,000	,000			
	عبارة 13	عبارة 12	عبارة 11	عبارة 10	عبارة 09	عبارة 08	Pearson Correlation	فاعلية الوسائل	
	,718**	,720**	,654**	,634**	,674**	,664**	Sig. (2-tailed)		
	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
عبارة 20	عبارة 19	عبارة 18	عبارة 17	عبارة 16	عبارة 15	عبارة 14	Pearson Correlation	جودة المضمون	
,685**	,710**	,646**	,341*	,756**	,763**	,731**	Sig. (2-tailed)		
,000	,000	,000	,027	,000	,000	,000			
		عبارة 25	عبارة 24	عبارة 23	عبارة 22	عبارة 21	Pearson Correlation	وضوح البرامج	
		,246	,466**	,233	,255	,545**	Sig. (2-tailed)		
		,002	,002	,000	,000	,000			
		عبارة 30	عبارة 29	عبارة 28	عبارة 27	عبارة 26	Pearson Correlation	جودة بيئة العمل	
		,704**	,620**	,760**	,474**	,330*	Sig. (2-tailed)		
		,000	,000	,000	,001	,030			

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن هنالك اتساق من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي نلاحظ أن هنالك ارتباط قوي في أغلب العبارات المتعلقة بأبعاد المحور الأول المتعلق بالتدريب داخل المنظمة وهي كلها دالة إحصائيا حيث أنها لا تتجاوز 5% مما يدل على أن جميع العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

2. حساب معامل الارتباط بيسون لعبارات أبعاد "تعديل السلوك التنظيمي":

الجدول رقم 12: الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد تعديل السلوك التنظيمي

عبارة 36	عبارة 35	عبارة 34	الالتزام التنظيمي		المحور الثاني
			Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	
,554**	,612**	,685**			
,000	,000	,000			
عبارة 39	عبارة 38	عبارة 37	تعزيز السلوك		
			Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	
,579**	,748**	,630**			
,000	,000	,000			
عبارة 42	عبارة 41	عبارة 40	تحسين الأداء		
			Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	
,585**	,519**	,523**			
,000	,000	,000			

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات أبعاد المحور الثاني المتعلقة بتعديل السلوك التنظيمي والدرجة الكلية لكل بعد موجبة وقوية، وكلها دالة إحصائية لا تتجاوز مستوى معنوية 5% وهو ما يؤكد أن جميع العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه. لذا نلاحظ أن هناك اتساق داخلي على مستوى كل محاور الدراسة.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة:

يدل ثبات أداة الدراسة على مدى الحصول على نفس النتائج إذا أعيدت الدراسة بنفس أداة القياس، وعلى نفس الأفراد وفي نفس الظروف، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة محصور بين 0 و 1، وكلما اقتربت من 1 دل ذلك على ثبات الاستمارة وملائمتها.

الجدول رقم 13: قيم معامل الثبات Alpha Cronbach

ألفا كرونباخ	متغيرات الدراسة
0,864	عبارات التدريب داخل المنظمة
0,774	عبارات تعديل السلوك التنظيمي
0,886	مجموع عبارات الإستبيان

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى ألفا كرونباخ والذي قدر معامل الثبات للاستبيان ككل ب(0,886)، حيث يمكن القول بأن القيم تدل على أن هذا الاستبيان ككل يتمتع بثبات مقبول، وعليه نرى أن القيم جاءت موجبة وأن هناك انسجام بين عبارات الاستبيان الذي يتعدى (0,60).

ثالثا: إختبار إعتدالية التوزيع:

قبل البدء في معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وحب أولا التحقق من شرط إعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغير محل الدراسة الحالية، والجدول التالي يوضح ذلك:

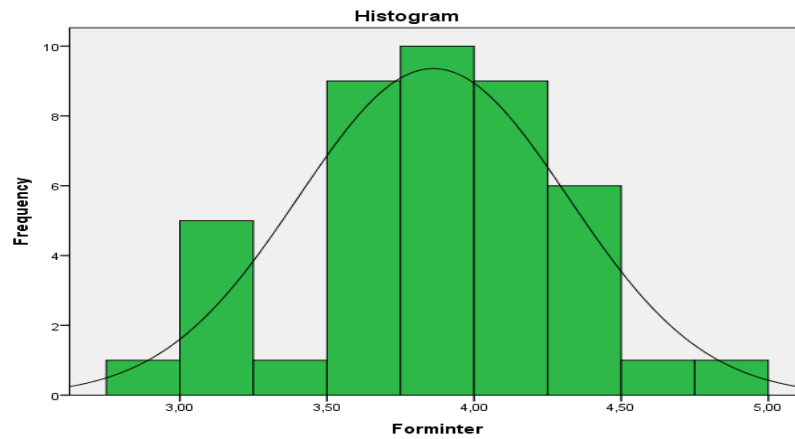
Shapiro-Wilk إختبار شابيرو-ويلك		Kolmogorov-Smirnov ^a إختبار كولمجروف-سمرنوف			البيان
مستوى الدلالة	df	قيمة الإختبار	مستوى الدلالة Sig	قيمة الإختبار Statistic	
,255	43	,967	,200*	,091	التدريب داخل المنظمة
,054	43	,949	,090	,125	تعديل السلوك التنظيمي

الجدول رقم 14: إختبار إعتدالية التوزيع

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاجمالية لاختباري (كولمجروف-سمونوف) و (شابيرو-ويلك) للمتغيرين المدروسين التدريب داخل المنظمة وتعديل السلوك التنظيمي، أكبر من مستوى المعنوية المستخدم في الدراسة (ألفا كرونباخ تساوي 5%)، وعليه فالبيانات المتعلقة بمتغيري الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم 08: التوزيع الطبيعي للبيانات



المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

المطلب الرابع: وصف عينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحليل نتائج أسئلة الاستبيان الخاصة بمحور البيانات الشخصية وذلك بالاعتماد على برنامج معالج الجداول EXCEL، ومن أجل التعرف على المعلومات الشخصية لإفراد العينة قمنا بتقسيم هذا المحور إلى عشرة أسئلة، سنقوم بتحليلها كما يلي:

1-توزيع أفراد العينة حسب الجنس بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة:

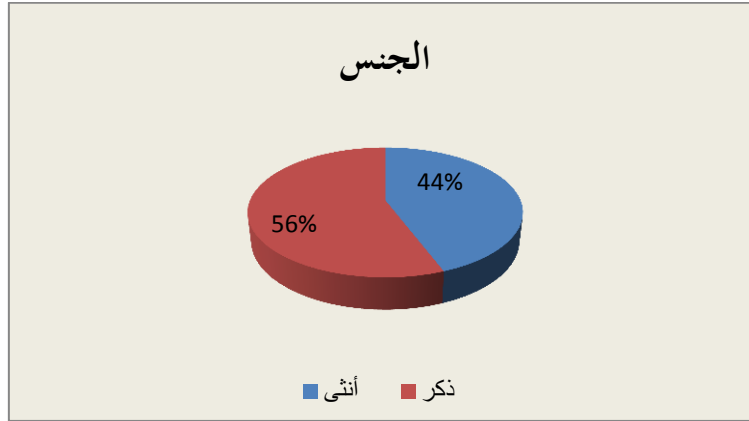
قسمت عينة الدراسة حسب الجنس كالتالي:

الجدول رقم15: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المجموع	الجنس		التكرارات
	أنثى	ذكر	
43	19	24	
100%	44,19%	55,81%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج Excel

الشكل رقم09: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج Excel

من خلال هذا الجدول رقم 15 والشكل رقم 09 تبين لنا أن توزيع عينة الدراسة شمل كل من الجنسين ذكر وأنثى، إلا أن نسبة الذكور كانت أكثر وقدرت ب 55,81% وشملت 24 ذكر، بينما نسبة الإناث فكانت 44,19% وشملت 19 أنثى، والملاحظ أن الفرق بين القيمتين ضئيل (5 أرقام فقط).

2-توزيع أفراد العينة حسب السن بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة:

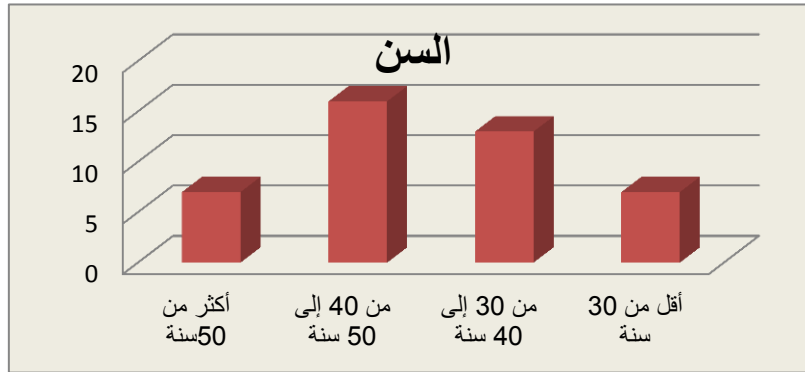
قسمت عينة الدراسة حسب السن كالتالي:

الجدول رقم16: توزيع أفراد العينة حسب السن

المجموع	السن				التكرارات
	أكثر من 50 سنة	من 40 إلى 50 سنة	من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	
43	7	16	13	7	
100%	16,28%	37,21%	30,23%	16,28%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج Excel

الشكل رقم10: توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج Excel

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 16 والشكل رقم 10 أن من أعلى معدلات السن يقع في المجال (40-50) بنسبة 37,21%، يعني أنه ما يقارب ربع عينة الدراسة وهي مؤشر ممتاز للمؤسسة لاكتسابها نسبة جيدة من ذوي الخبرة، كما نلاحظ أن معدلات السن التي تتراوح في مجالين (أقل من 30) و (أكثر من 50) بنسبة 16,28% وهو مؤشر معقول بحيث في هذه المرحلة يكون الأداء المزدوج بين عنصري الخبرة والحيوية أما الفئة (30-40) فكانت النسبة 30,23% يعني أنه ما يقارب ثلث المجتمع الدراسة وهو مؤشر نوعا ما جيد للمؤسسة.

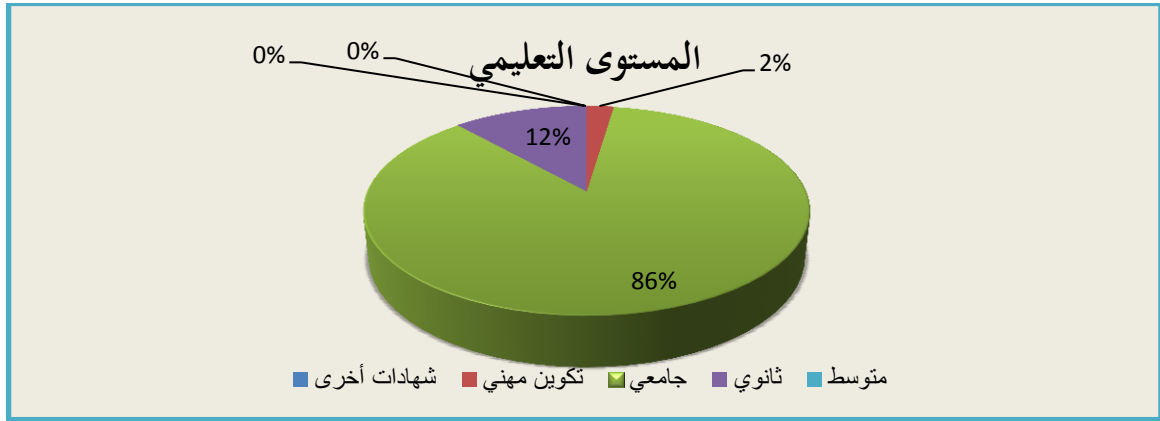
3-توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة: قسمت عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي كالتالي:

الجدول رقم17: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المجموع	المستوى التعليمي					التكرارات
	شهادات أخرى	تكوين مهني	جامعي	ثانوي	متوسط	
43	0	1	37	5	0	
100%	0,00%	2,33%	86,05%	11,63%	0,00%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج Excel

الشكل رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج Excel

يتضح لنا من الجدول رقم 17 والشكل رقم 11 أن النسبة 0% هم من حاملي شهادة المتوسط وشهادات أخرى، وما نسبته 2,33% يحملون شهادة التكوين المهني أي ما يعادل فرد واحد من عينة الدراسة، أما نسبة 11,63% يحملون شهادة الثانوي أي ما يعادل 5 أفراد، أما النسبة المتبقية فهي لـ 37 فرد وتقدر بنسبة 86,05% وهم من حاملي التعليم العالي والبحث العلمي وهو مؤشر جيد للمؤسسة لرؤية أن طبيعة المؤسسة تتطلب مؤهلات علمية ومستويات دراسية عالية، كما يمكن القول أن ارتفاع المستوى التعليمي للموظف يرجع إلى وعي الموظفين بضرورة التعليم ودوره في الحياة العملية.

4-توزيع أفراد العينة حسب بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة:

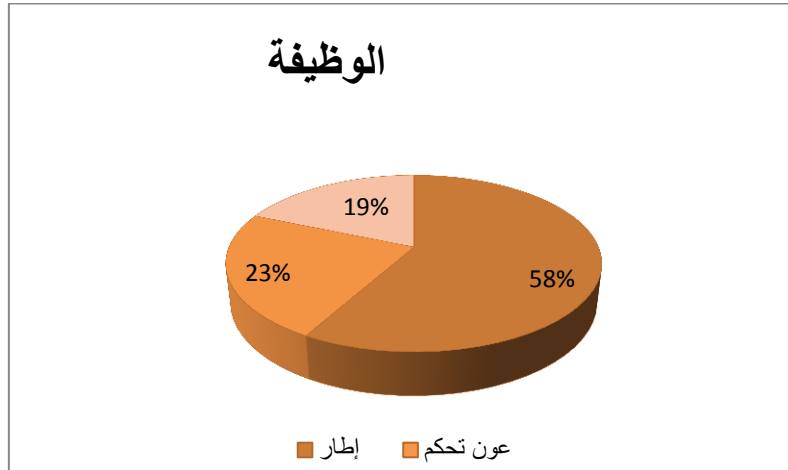
قسمت عينة الدراسة حسب الوظيفة كالتالي:

الجدول رقم 18: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

المجموع	الوظيفة			التكرارات
	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	
43	25	10	8	
100%	58,14%	23,26%	18,60%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج Excel

الشكل رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج Excel

من خلال الجدول رقم 18 والشكل رقم 12 نلاحظ أن وظيفة إطار هي أعلى نسبة ب 58,14% أي ما يعادل 25 فرد من عينة الدراسة، وشملت الدراسة على ما نسبته 23,26% عون تحكم ما يمثل 10 أفراد من عينة الدراسة، أما النسبة المتبقية 18,60% هي لعون تنفيذ ما يعادل 8 أفراد.

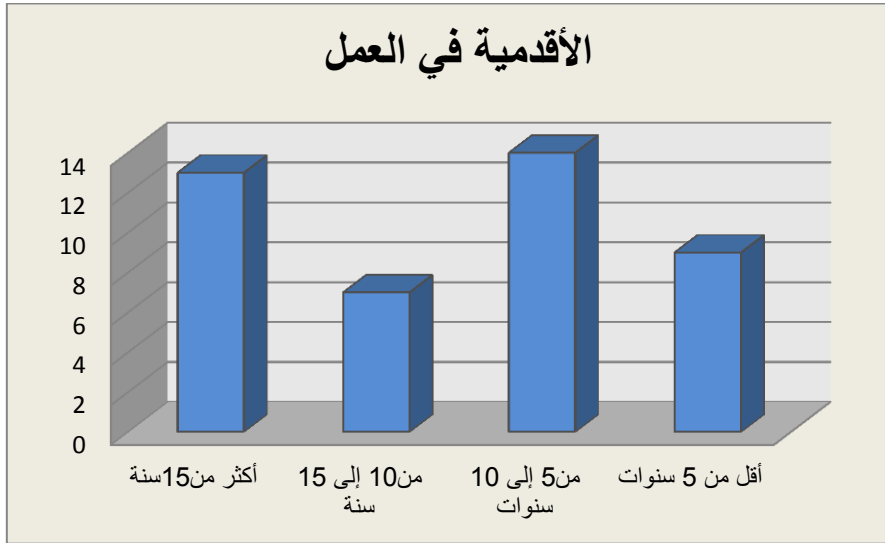
5-توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة: قسمت عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل كالتالي:

الجدول رقم 19: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

المجموع	الأقدمية في العمل				التكرارات
	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	
43	9	14	7	13	
100%	20,93%	32,56%	16,28%	30,23%	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج Excel

الشكل رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج Excel

كما يتضح لنا من خلال الجدول رقم 19 والشكل رقم 13 أن 14 فرد من عينة الدراسة ما نسبته 32,56% خبرته المهنية في المجال (من 5-10 سنوات)، ويليها 13 فرد في المجال (أكثر من 15 سنة) بنسبة 30,23% فنلاحظ أن هناك تقارب ضئيل جدا بين هذين المجالين برقم واحد فقط، أما في مجال (أقل من 5 سنوات) بنسبة 20,93% ما يعادل 9 أفراد، و7 أفراد في المجال (من 10 إلى 15 سنة) بنسبة 16,28%، وعليه فإن مؤشر الأقدمية يدل على أن أفراد عينة الدراسة الذين لهم الأقدمية في المؤسسة 10 سنوات كافية لأن تجعلهم يتعرفوا جيدا على ثقافة المؤسسة. لذا يجب على المؤسسة الاستفادة من مهارات وخبرات هؤلاء الأفراد ونقلها لفئة الشباب أثناء فترة إجراء التدريب.

6- توزيع أفراد العينة حسب التعيين في المؤسسة بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة:

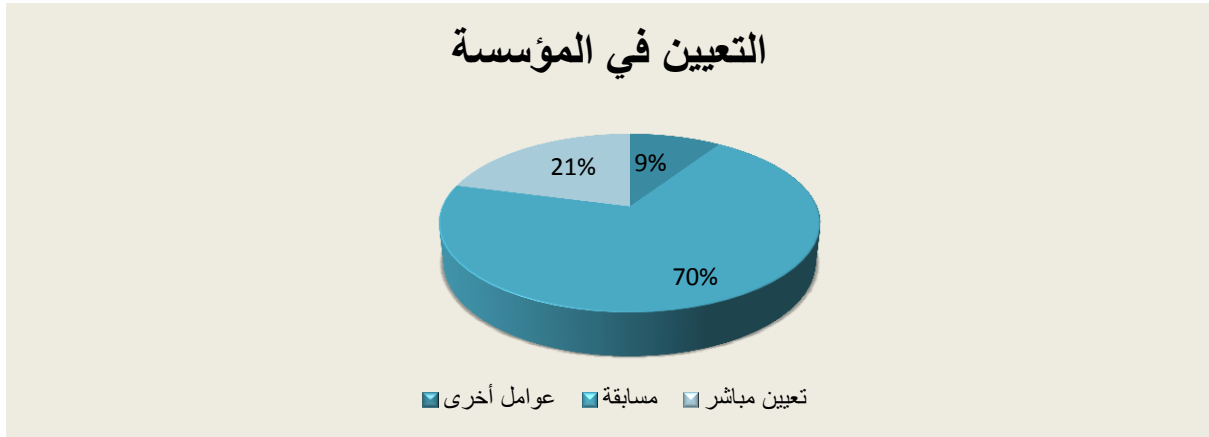
قسمت عينة الدراسة حسب التعيين في المؤسسة كالتالي:

الجدول رقم 20: توزيع أفراد العينة حسب التعيين في المؤسسة

المجموع	التعيين في المؤسسة			التكرارات
	عوامل أخرى	مسابقة	تعيين مباشر	
43	4	30	9	
100%	9,30%	69,77%	20,93%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج Excel

الشكل رقم14: توزيع أفراد العينة حسب التعيين في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج Excel

من الجدول رقم 20 والشكل رقم 14 يتضح أنه 69,77% أي ما يعادل 30 فرد من عينة الدراسة تم تعيينه عن طريق المسابقة، كما نلاحظ أن 20,93% ما يمثل 9 أفراد من عينة الدراسة تم تعيينهم مباشرة، أما 4 أفراد المتبقية من عينة الدراسة بنسبة 9,30% عينوا بعوامل أخرى (معارف شخصية، خبرة....)، لذلك نلاحظ أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للتعيين على أساس الكفاءة للاستفادة من معارف ومهارات مكتسبة عن طريقة المسابقة.

7- توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة:

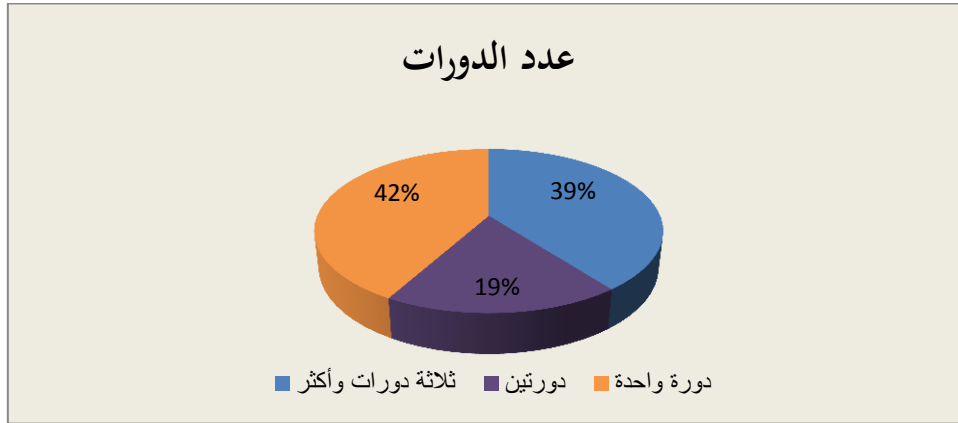
قسمت عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية كالتالي:

الجدول رقم21: توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية

المجموع	عدد الدورات			التكرارات
	ثلاثة دورات وأكثر	دورتين	دورة واحدة	
43	17	8	18	
100%	39,53%	18,60%	41,86%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج Excel

الشكل رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج Excel

من الجدول رقم 21 والشكل رقم 15 نلاحظ أن نسبة 41,86% خضعوا لدورة تدريبية واحدة أي ما يعادل 18 فرد من عينة الدراسة، ثم تليها النسبة المقاربة لها 39,53% أي ما يعادل 17 فرد الذين خضعوا لثلاث دورات أو أكثر أما النسبة المتبقية 18,60% خضعوا لدورتين، لذا نلاحظ أن المؤسسة مهتمة بالدورات التدريبية وهذا راجع لعدد سنوات الخبرة المعتبرة وطبيعة العمل التي تحتاجه.

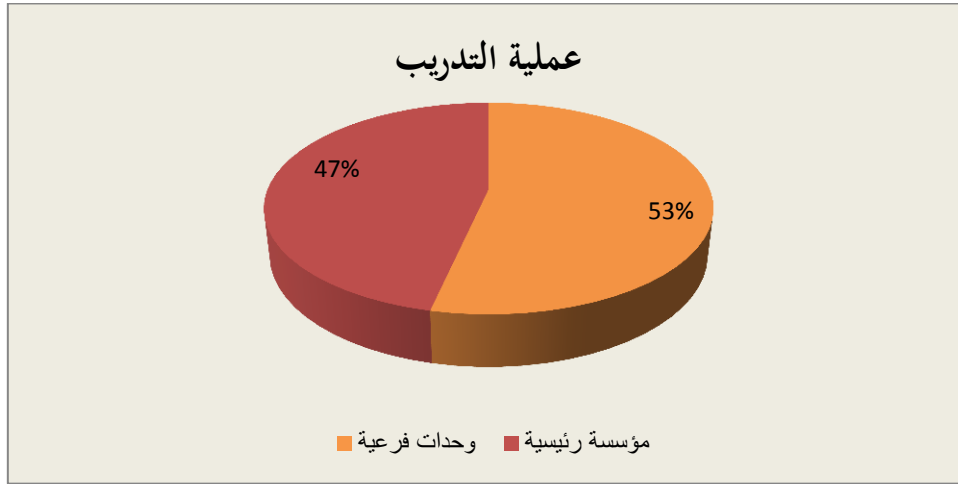
8-توزيع أفراد العينة حسب عملية التدريب بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة: قسمت عينة الدراسة حسب عملية التدريب كالتالي:

الجدول رقم 22: توزيع أفراد العينة حسب عملية التدريب

المجموع	عملية التدريب		التكرارات
	وحدات فرعية	مؤسسة رئيسية	
43	23	20	
100%	53,49%	46,51%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج Excel

الشكل رقم 16: توزيع أفراد العينة حسب عملية التدريب



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج Excel

من الجدول رقم 22 والشكل رقم 16 يتضح أنه 53,49% أي ما يعادل 23 فرد من عينة الدراسة تمت عملية تدريبهم في الوحدات الفرعية، أما الذين تم تدريبهم في المؤسسة الرئيسية يمثلوا 20 فرد من عينة الدراسة بنسبة 46,51% لذا نلاحظ أن هناك تقارب ضئيل جدا بين النسبتين، لذا يمكن القول بأن المؤسسة تجري عملية التدريب في عدة مراكز سواء في المؤسسة الرئيسية أو الوحدات الفرعية.

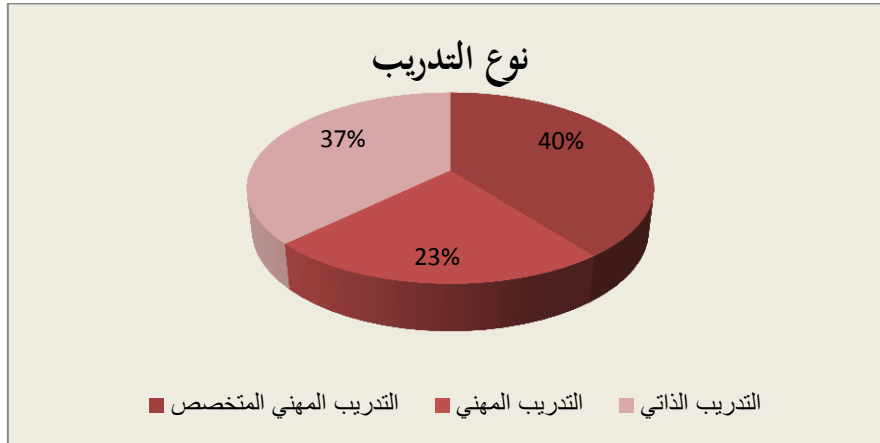
9-توزيع أفراد العينة حسب نوع التدريب بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة: قسمت عينة الدراسة حسب نوع التدريب كالتالي:

الجدول رقم 23: توزيع أفراد العينة حسب نوع التدريب

المجموع	نوع التدريب			التكرارات
	التدريب المهني المتخصص	التدريب المهني	التدريب الذاتي	
43	17	10	16	
100%	39,53%	23,26%	37,21%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج Excel

الشكل رقم 17: توزيع أفراد العينة حسب نوع التدريب



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج Excel

من الجدول رقم 23 والشكل رقم 17 نلاحظ أن نسبة 39,53% أي ما يعادل 17 فرد من عينة الدراسة نوع تدريبهم هو التدريب المهني المتخصص (FPS)، أما النسبة 37,21% تمثل 16 فرد من عينة الدراسة بحيث نوع تدريبهم هو تدريب ذاتي (MP)، أما النسبة المتبقية 23,26% تشمل 10 أفراد من عينة الدراسة متخصصين في التدريب المهني.

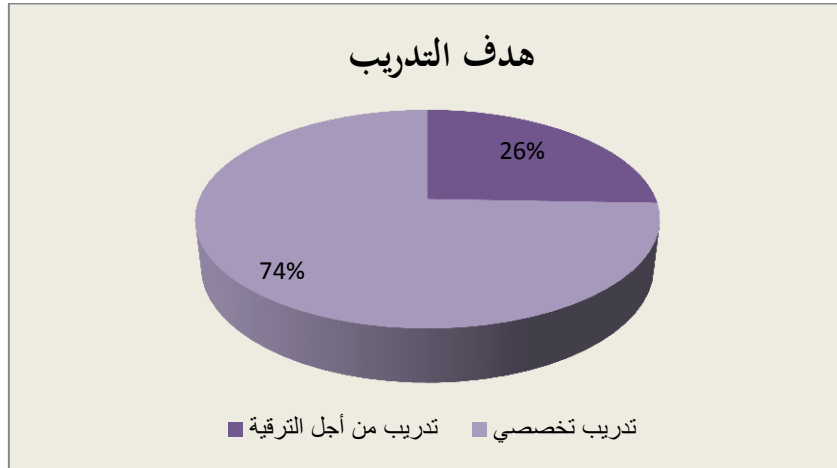
10- توزيع أفراد العينة حسب هدف التدريب بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة:
قسمت عينة الدراسة حسب هدف التدريب كالتالي:

الجدول رقم 24: توزيع أفراد العينة حسب هدف التدريب

المجموع	هدف التدريب		التكرارات
	تدريب من أجل الترقية	تدريب تخصصي	
43	11	32	
100%	25,58%	74,42%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج Excel

الشكل رقم 18: توزيع أفراد العينة حسب هدف التدريب



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج Excel

من خلال الجدول رقم 24 والشكل رقم 18 أن غالبية الأفراد تحصلوا على دورات تدريبية حسب التخصص بنسبة 74,42% تمثل 32 فرد من عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تحصلوا على دورات تدريبية بهدف الترقية بنسبة 25,58% وهو ما يعادل 11 فرد من عينة الدراسة، لذا نلاحظ فرق كبير بين النسبتين وهذا لحرص المؤسسة على توفير دورات تدريبية للموظفين لتخصص أكثر في مجال العمل.

المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

بعد توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة تم الحصول على كم مقبول من المعطيات الواقعية، ولتحقيق الوصول إلى إجابة على إشكالية الدراسة سيتم العمل دراسة البيانات التي توصلت إليها الدراسة والتي أجريت على مجتمع دراسة بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة، وذلك من خلال تحليل مختلف المتوسطات والانحرافات المعيارية لتوضيح وتحديد اتجاه الباحثين، ومن ثم عرض وتفسير النتائج الخاصة بالفرضيات، حيث تم استخدام عدة اختبارات منها: معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة، واختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار فروق آراء الباحثين.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الميدانية

يهدف التعرف على واقع التدريب الداخلي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة، تم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرار، النسبة، إتجاه الإجابات للاستجابات مجتمع الدراسة على عبارات المحاور التالية:

أولاً: عرض وتحليل اتجاه الباحثين حول أبعاد التدريب داخل المنظمة

1- بعد فترة التدريب:

الجدول رقم 25: استجابات مجتمع الدراسة حول بعد فترة التدريب

الرتبة	الاتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					التكرارات والنسب	الفقرات	رقم العبارة
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
6	موافق	0,92	3,48	0	11	4	26	2	ت	قضاء فترة التحليل	1
				0,00%	25,58%	9,30%	60,47%	4,65%	%		
4	موافق	1,11	3,84	0	9	4	16	14	ت	كفاية لاكتساب معارف ومهارات	2
				0,00%	20,93%	9,30%	37,21%	32,56%	%		
1	موافق	0,87	4,05	0	4	3	23	13	ت	كفاية لخلق جو من التعاون	3
				0,00%	9,30%	6,98%	53,49%	30,23%	%		
3	موافق	1,02	3,88	1	5	4	21	12	ت	التعرف على تقنيات جديدة	4
				2,32%	11,63%	9,30%	48,84%	27,91%	%		
2	موافق	0,91	4,02	0	4	4	20	15	ت	خلق أسلوب النقاش المفتوح	5
				0,00%	9,30%	9,30%	46,52%	34,88%	%		
5	موافق	1,02	3,77	0	8	4	21	10	ت	تطوير معرفة ومهارة سابقة	6
				0,00%	18,60%	9,30%	48,84%	23,26%	%		
7	موافق	1,06	3,17	1	14	7	17	4	ت	لا تحتاج الفترات المحددة للتدريب إلى زيادة	7
				2,32%	32,56%	16,28%	39,54%	9,30%	%		
/	موافق	0,32	3,74	المتوسط العام والانحراف المعياري العام والاتجاه لبعد فترة التدريب							

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

تشير بيانات الجدول رقم 25 أن بعد فترة التدريب بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة (3,74)، والانحراف المعياري قدره (0,32)، فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة تشير إلى الاتجاه الإيجابي إزاء فترة التدريب كبعد من أبعاد التدريب داخل المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالم، أما من ناحية العبارات نلاحظ ما يلي:

- العبارة الأكثر استجابا من طرف عينة الدراسة أن: كفاية لخلق جو من التعاون والثقة، فكان لها أعلى متوسط حسابي قدره (4,05)، وانحراف معياري قدره (0,87)، والذين كانوا موافقين على أن فترة التدريب كافية لخلق جو من التعاون والثقة والانسجام وروح الفريق بين المرؤوسين والموظفين، وهذا دليل ومنطقي على إتفاق أغلب أفراد العينة، ولذا نفسر أن المؤسسة تسعى دوما لخلق روح الفريق ولذا تبني سياسة التدريب وذلك لتعديل سلوكيات الموظفين والتنسيق والتعاون بينهم.

- أما العبارة المتعلقة ب: فترة التدريب داخل المؤسسة خلقت أسلوب النقاش المفتوح، أخذت متوسط حسابي قدره (4,02)، وانحراف معياري (0,91)، والذين كانوا موافقين حول أن فترة التدريب خلقت أسلوب النقاش المفتوح لاكتساب أفكار ومعارف الموظفين والاستفادة منها، ونفسر ذلك أن المؤسسة المدروسة غايتها خلق أسلوب يعود بالاستفادة لتحقيق أهدافها والوصول إلى المستوى المطلوب للموظفين.

- أما العبارة المتعلقة ب: يمكن التعرف على تقنيات جديدة لسهولة طبيعة العمل، قد أخذت متوسط حسابي قدره (3,88)، وانحراف معياري (1,02)، والذين كانوا موافقين على أنه من خلال فترة التدريب يمكن التعرف على تقنيات جديدة لسهولة طبيعة العمل، لذا نفسر أنه خلال فترة التدريب يمكن أخذ أكبر قدر ممكن من الأفكار والمعارف الجديدة وطبعا ذلك لشعور بالإرتياح أثناء أداء العمل وسهولة طبيعته.

- أما العبارة المتعلقة ب: كفاية لاكتساب معارف ومهارات، أخذت متوسط قدره (3,84)، وانحراف معياري قدره (1,11)، والذين كانوا موافقين حول أن مدة التدريب كافية لاكتساب معارف ومهارات وفهم مجال العمل، لذا نفسر أن غالبية الموظفين يؤكدون بأنه كلما كان هناك تدريب داخلي كلما كانت الكفاية لاكتساب المعارف والمهارات وكلما كان مجال العمل أكثر.

- أما العبارة المتعلقة ب: تطوير معرفة ومهارة سابقة، أخذت متوسط حسابي قدره (3,77)، وانحراف معياري (1,02)، والذين كانوا موافقين حول أن فترة التدريب تساهم في تطوير معرفة ومهارة سابقة، لذا نفسر أن غالبية الموظفين يشعروا أنهم يتعلمون ويطورون معارفهم، وحصولهم على فرص أثناء إجراء التدريب الداخلي ورفع مهاراتهم.

- أما العبارة المتعلقة ب: قضاء فترة التحليل، أخذت متوسط حسابي قدره (3,48)، وانحراف معياري قدره (0,92)، والذين كانوا موافقين حول أن قضاء فترة التحليل فترة طويلة للموظف لفهم المسؤوليات المرتبطة

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي-دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-قائمة-

بالمنصب، لذا نفسر أن المؤسسة خلال إجراء فترة التدريب تعطي فترة طويلة خاصة بالنسبة لفترة التحليل التي تعتبر فترة جديدة ومبهمة لدى الموظف لفهم مسؤوليات والإحساس الانتماء. أما العبارة الأقل استجابة: لا تحتاج الفترات المحددة للتدريب إلى زيادة، أخذت متوسط حسابي قدره (3,17)، وإختراف معياري قدره (1,06)، والذين كانوا موافقين حول أن الفترات المحددة للتدريب لا تحتاج إلى زيادة من أجل التدريب أثناء الخدمة لذا نفسر أن فترة التدريب الداخلي كافية لفهم المسؤوليات واكتساب معارف ومهارات لا تحتاج تلك الفترة لزيادة.

2- بعد فاعلية الوسائل المستخدمة:

الجدول رقم 26: استجابات مجتمع الدراسة حول بعد فاعلية وكفاءة الوسائل المستخدمة

رقم العبارة	الفقرات	التكرارات والنسب	الإجابات					المتوسط الحسابي	الإختراف المعياري	اتجاه الإجابة	الرتبة
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
1	يستخدم أسلوب التدريب الداخلي لإنشاء علاقة بين المتدرب والمدرّب	ت	8	19	8	7	1	3,6	1,05	موافق	6
		%	18,61%	44,19%	18,61%	16,28%	2,32%				
2	يأخذ أسلوب التدريب الداخلي ميزانية البرنامج التدريبي	ت	14	22	5	1	1	4,09	0,87	موافق	1
		%	32,56%	51,16%	11,63%	2,32%	2,32%				
3	يعد أسلوب الدورات التدريبية داخل المؤسسة أفضل من خارجها	ت	12	23	4	4	0	3,98	0,89	موافق	4
		%	27,91%	53,49%	9,30%	9,30%	0,00%				
4	ساهمت البرامج في تجاوز الملل والروتين في العمل	ت	10	28	1	3	1	4	0,87	موافق	3
		%	23,26%	65,12%	2,32%	6,98%	2,32%				
5	البرامج المحفزة ساهمت في رفع الروح المعنوية	ت	11	19	9	3	1	3,79	1	موافق	5
		%	25,58%	44,19%	20,93%	6,98%	2,32%				

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي-دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-قائمة-

2	موافق	0,84	4,03	0	2	11	17	13	ت	ساهم استعمال الوسائل الحديثة والتكنولوجيا في إنجاح عملية التدريب	6
				0,00%	4,65%	25,58%	39,53%	30,23%	%		
/	موافق	0,18	3,91	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه لبعد فاعلية الوسائل المستخدمة							

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

تشير بيانات الجدول رقم 26 أن بعد فاعلية الوسائل المستخدمة بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة (3,91)، والانحراف المعياري قدره (0,18)، فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة تشير إلى الاتجاه الإيجابي إزاء فاعلية الوسائل المستخدمة كبعد من أبعاد التدريب داخل المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قلمة، أما من ناحية العبارات نلاحظ ما يلي:

- العبارة الأكثر استجوابا من طرف عينة الدراسة أن: يأخذ أسلوب التدريب الداخلي ميزانية البرنامج التدريبي، فكان لها أعلى متوسط حسابي قدره (4,09)، وانحراف معياري قدره (0,87)، والذين كانوا موافقين على أن أسلوب التدريب الداخلي يأخذ بعين الاعتبار ميزانية البرنامج التدريبي مما يساعد على تحقيق الأهداف التدريبية، ولذا نفسر أن المؤسسة المدروسة تأخذ بعين الاعتبار ميزانية البرنامج التدريبي وهذا راجع لتحقيق الأهداف التدريبية.

- أما العبارة المتعلقة ب: ساهم استعمال الوسائل الحديثة والتكنولوجيا في إنجاح عملية التدريب، أخذت متوسط حسابي قدره (4,03)، وانحراف معياري (0,84)، والذين كانوا موافقين حول أن التكنولوجيا والوسائل الحديثة ساهمت في إنجاح عملية التدريب أثناء العمل، ونفسر ذلك أن المؤسسة المدروسة تستعمل الوسائل الحديثة والتكنولوجيا أثناء إجراء التدريب وهذا نظرا للوقت الحالي لما فيه من تطور وتنمية ولسهولة إدراك طبيعة العمل، وقلة الجهد المبذول، وإتاحة وصول المعلومات لجميع الموظفين.

- أما العبارة المتعلقة ب: ساهمت البرامج في تجاوز الملل والروتين في العمل، قد أخذت متوسط حسابي قدره (4,00)، وانحراف معياري (0,87)، والذين كانوا موافقين على أن البرامج التي تم التكوين عليها ساهمت في تجاوز الملل والروتين في العمل، لذا نفسر أن المؤسسة تسعى دوما لخرق الملل وشعور الموظف بالارتياح إزاء عمله وأدائه بصورة جيدة مما يعود بأثر إيجابي عليها من تحقيق أهداف والحصول على معارف ومهارات أكثر.

- أما العبارة المتعلقة ب: يعد أسلوب الدورات التدريبية داخل المؤسسة أفضل من خارجها، أخذت متوسط قدره (3,98)، وانحراف معياري قدره (0,89)، والذين كانوا موافقين حول أن أسلوب الدورات التدريبية داخل المؤسسة أفضل من خارجها من ناحية إيصال المعلومات، لذا نفسر أن التدريب الذي يتم إجراؤه داخل المؤسسة يعود بالإيجاب لدى الموظف للتعلم وتطور المعارف والمهارات أفضل من الخارج يمكن راجع لثقافة المؤسسة السائدة أو الشعور بالارتياح عند طرح الأفكار والمعارف ومشاركتها مع الزملاء في المؤسسة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي-دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-قائمة-

-أما العبارة المتعلقة ب: البرامج المحفزة ساهمت في رفع الروح المعنوية، أخذت متوسط حسابي قدره (3,79)، وإنحراف معياري (1,00)، والذين كانوا موافقين حول أن البرامج المحفزة ساهمت في رفع الروح المعنوية ولها تأثير مباشر على التدريب الداخلي، لذا نفسر أن غالبية الموظفين يشعرون بالحرية في التعبير عن آراءهم وأفكارهم وهذا راجع لمشاركتهم في بعض القرارات من طرف المؤسسة.

-أما العبارة الأقل استجوابا: يستخدم أسلوب التدريب الداخلي لإنشاء علاقة بين المتدرب والمدرّب، أخذت متوسط حسابي قدره (3,63)، وإنحراف معياري قدره (1,05)، والذين كانوا موافقين حول أن أسلوب التدريب داخل المؤسسة يستخدم لإنشاء علاقة بين المتدرب والمدرّب، لذا نفسر أن معظم الموظفين يروا بأن أسلوب التدريب الذي يتم إجراءه أثناء فترة التدريب يحقق النتائج المرغوبة وذلك بإنشاء علاقة بين المتدرب والمدرّب وهذا لسهولة إيصال المعلومة أو الإدراك الأوسع.

4-بعد جودة المضمون:

الجدول رقم 27: استجابات مجتمع الدراسة حول بعد جودة المضمون

الرتبة	التجاه الإجابة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					التكرارات والنسب	الفقرات	رقم العبارة
				غير موافق تماما	غير موافق	متساو	موافق	موافق تماما			
4	موافق	1	4	1	3	6	18	15	ت	ساهم التدريب الداخلي في تلبية الاحتياجات والمتطلبات المهنية	1
				2,32%	6,98%	13,95%	41,86%	34,88%	%		
3	موافق	0,9	4	0	6	2	23	12	ت	يكسب التدريب الداخلي مهارات ومعارف تساعد على إنجاز العمل	2
				0,00%	13,95%	4,65%	53,49%	27,90%	%		
5	موافق	1,02	3,91	0	7	3	20	13	ت	يعتمد التدريب ضمن العمل على فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية	3
				0,00%	16,28%	6,98%	46,51%	30,23%	%		
1	موافق	0,8	4,26	0	3	0	23	17	ت	يعتبر التدريب أثناء العمل عاملاً محفزاً في زيادة الانتاجية	4
				0,00%	6,98%	0,00%	53,49%	39,53%	%		

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي-دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-قائمة-

6	موافق	3,91	3,88	0	4	8	20	11	ت	يسهم التدريب الداخلي في إيجاد بيئة داخلية مشجعة للابتكار والإبداع	5
				0,00%	9,30%	18,60%	46,51%	25,58%	%		
2	موافق	0,84	4,05	0	4	2	25	12	ت	يساهم التدريب في الحث عن تبني أفكار وأساليب متطورة في العمل	6
				0,00%	9,30%	4,65%	58,14%	27,91%	%		
7	موافق	1,15	3,7	3	3	9	17	11	ت	يسهر التدريب أثناء الخدمة على خلق فرص للموظفين	7
				6,98%	6,98%	20,93%	39,53%	25,58%	%		
/	موافق	0,17	3,97	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه لبعده جودة المضمون							

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

تشير بيانات الجدول رقم 27 أن بعد جودة المضمون بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة (3,97)، والانحراف المعياري قدره (0,17)، فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة تشير إلى الاتجاه الإيجابي إزاء جودة المضمون كبعد من أبعاد التدريب داخل المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قلمة، أما من ناحية العبارات نلاحظ ما يلي:

- العبارة الأكثر استجوابا من طرف عينة الدراسة أن: يعتبر التدريب أثناء العمل عامل محفز في زيادة الإنتاجية، فكان لها أعلى متوسط حسابي قدره (4,26)، وانحراف معياري قدره (0,80)، والذين كانوا موافقين على أن التدريب أثناء العمل عامل محفز في زيادة الإنتاجية ويحسن نوعية العمل، لذا نفسر أن المؤسسة المدروسة تسعى دوما لتحقيق أهدافها، وأن التدريب الذي يتم إجراءه له أثر مباشر على الإنتاجية ونوعية العمل.

- أما العبارة المتعلقة ب: يساهم التدريب في الحث عن تبني أفكار وأساليب متطورة في العمل، أخذت متوسط حسابي قدره (4,05)، وانحراف معياري (0,84)، والذين كانوا موافقين حول أن التدريب داخل المؤسسة يساهم في الحث عن تبني أفكار وأساليب متطورة في العمل، ونفسر ذلك أن أثناء التدريب يتم طرح أفكار ومعارف جديدة من طرف الموظفين يعود بالنفع على المؤسسة لسهولة العمل وتطبيق تلك الأساليب في أمور مختلفة.

- أما العبارتين: "ساهم التدريب الداخلي في تلبية الاحتياجات والمتطلبات المهنية"، "يكسب التدريب الداخلي مهارات ومعارف تساعد على إنجاز العمل"، قد أخذتا متوسط حسابي قدره (4,00)، وانحراف معياري (1,00) للعبارة الأولى وانحراف معياري قدره (0,90)، والذين كانوا موافقين حول أن التدريب داخل المؤسسة له تأثير مباشر على العبارتين السابقتين الذكر.

- أما العبارة المتعلقة ب: يعتمد التدريب ضمن العمل على فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية، أخذت متوسط قدره (3,91)، وانحراف معياري قدره (1,02)، والذين كانوا موافقين حول أن التدريب داخل المنظمة له تأثير

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي-دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-قائمة-

مباشر على معالجة جوانب النقص والعجز المرتبطة بالأداء، أي أن المؤسسة تسهر على تلبية الإحتياجات ورغبات الموظفين.

-أما العبارة المتعلقة ب: يسهم التدريب الداخلي في إيجاد بيئة داخلية مشجعة للابتكار والابداع ، أخذت متوسط حسابي قدره (3,88)، وإنحراف معياري (0,91)، والذين كانوا موافقين حول أن التدريب الداخلي يسهم في إيجاد بيئة داخلية مشجعة للابتكار والابداع، لذا نفسر أن التدريب أثناء العمل يساعد على إيجاد بيئة تساعد الموظفين على الإبداع والابتكار.

-أما العبارة الأقل استجوابا: يسهر التدريب أثناء الخدمة على خلق فرص للموظفين، أخذت متوسط حسابي قدره (3,70)، وإنحراف معياري قدره (1,15)، والذين كانوا موافقين حول أن التدريب أثناء الخدمة له تأثير مباشر على تحقيق الطموحات والاتجاهات المهنية والعلمية للموظفين، لذا نفسر أن الموظفين أثناء إجراء التدريب تخلق عندهم فرصة تحقيق الذات.

4-بعد وضوح البرامج:

الجدول رقم 28: استجابات مجتمع الدراسة حول بعد وضوح البرامج

الرتبة	اتجاه الإجابة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					التكرارات والنسب	الفقرات	رقم العبارة
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
2	موافق	0,81	3,91	0	3	7	26	7	ت	ساهم برنامج التدريب الداخلي في إيجاد أسلوب التعلم الذاتي	1
				0,00%	6,98%	16,28%	60,47%	16,28%	%		
5	موافق	1,18	3,41	1	12	5	15	10	ت	يعتبر البرنامج أساسا للترقية في وظيفة أعلى	2
				2,32%	27,91%	11,63%	34,88%	23,26%	%		
4	موافق	1,1	3,64	1	7	8	16	11	ت	يؤدي البرنامج إلى تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة	3
				2,32%	16,28%	18,60%	37,21%	25,58%	%		

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي-دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-قالمة-

1	موافق	0,84	4,23	0	3	2	20	18	ت	البرنامج التدريبي أكسب الشعور بجدية المؤسسة في تقديم العون	4
				0,00%	6,98%	4,65%	46,51%	41,86%	%		
3	موافق	1,08	3,74	0	8	7	15	13	ت	من خلال البرنامج التدريبي تم إشباع الفضول العلمي لمعرفة الجديد	5
				0,00%	18,60%	16,28%	34,88%	30,23%	%		
/	موافق	0,18	3,91	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه لبعده وضوح البرامج							

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

تشير بيانات الجدول رقم 28 أن بعد وضوح البرامج بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة (3,79)، والانحراف المعياري قدره (0,31)، فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة تشير إلى الاتجاه الإيجابي إزاء وضوح البرامج كبعد من أبعاد التدريب داخل المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة، أما من ناحية العبارات نلاحظ ما يلي:

- العبارة الأكثر استحوايا من طرف عينة الدراسة أن: البرنامج التدريبي أكسب الشعور بجدية المؤسسة في تقديم العون، فكان لها أعلى متوسط حسابي قدره (4,23)، وانحراف معياري قدره (0,84)، والذين كانوا موافقين على أن البرنامج التدريبي الذي تم اجتيازه أكسب الشعور بجدية المؤسسة في تقديم العون وتطوير المهارات والمعارف السابقة، ولذا نرى جدية المؤسسة في تقديم العون لدى الموظفين وتسهر على تطوير مهاراتهم ومعارفهم السابقة للاستفادة منها.

- أما العبارة المتعلقة ب: ساهم برنامج التدريب الداخلي في إيجاد أسلوب التعلم الذاتي، أخذت متوسط حسابي قدره (3,91)، وانحراف معياري (0,81)، والذين كانوا موافقين برنامج التدريب الداخلي ساهم في إيجاد أسلوب التعلم الذاتي، ونفسر ذلك أن المؤسسة المدروسة.

- أما العبارة المتعلقة ب: من خلال البرنامج التدريبي تم إشباع الفضول العلمي لمعرفة الجديد، قد أخذت متوسط حسابي قدره (3,74)، وانحراف معياري (1,08)، والذين كانوا موافقين على أنه من خلال البرنامج التدريبي تم إشباع الفضول العلمي لمعرفة الجديد المرتبطة بالعمل، لذا نفسر أن البرنامج التدريبي يمكن العاملين من إشباع الفضول العلمي لمعرفة الجديد المرتبطة بالعمل.

- أما العبارة المتعلقة ب: يؤدي البرنامج إلى تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، أخذت متوسط قدره (3,98)، وانحراف معياري قدره (0,89)، والذين كانوا موافقين حول أن البرنامج يؤدي إلى تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، لذا نفسر أنه تم تفضيل معظم موظفين المصلحة العامة على حساب مصلحتهم الخاصة ويمكن إرجاع هذا إلى حب الفرد لعمله قبل نفسه.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي-دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-قائمة-

-أما العبارة الأقل استجابا: يعتبر البرنامج أساس للترقية في وظيفة أعلى، أخذت متوسط حسابي قدره (3,41)، وإنحراف معياري قدره (1,18)، والذين كانوا موافقين حول أن البرنامج التدريبي أساس للترقية في وظيفة أعلى، لذا نفسر أنه يؤكد إقرار الموظفين بالدور الذي يلعبه البرنامج التدريبي في خلق فرص للترقية بالمؤسسة.

5-بعد جودة بيئة التدريب:

الجدول رقم 29: استجابات مجتمع الدراسة حول بعد جودة بيئة التدريب

الترتبة	اتجاه الإجابة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					التكرارات والنسب	الفقرات	رقم العبارة
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
1	موافق	0,64	4,14	0	0	6	25	12	ت	يساعد جو التدريب على تطوير امكانياتكم لقبول التكيف مع التغيرات	1
				0,00%	0,00%	13,95%	58,14%	27,91%	%		
2	موافق	0,82	4	1	2	8	21	11	ت	كفاءة التدريب تعمل على تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة	2
				2,32%	4,65%	18,60%	48,84%	25,58%	%		
5	موافق	1,14	3,47	2	6	10	15	10	ت	تعمل المؤسسة على تمتين العلاقات بين الأفراد العاملين	3
				4,65%	13,95%	23,26%	34,88%	23,26%	%		
3	موافق	1,03	3,73	2	3	5	24	7	ت	تستعين المؤسسة بالخبراء لتدريب الموظفين	4
				4,65%	6,98%	11,63%	55,81%	16,28%	%		
4	موافق	1,1	3,67	0	9	7	14	12	ت	في العملية التدريبية مكنك من ابتكار أساليب جديدة في العمل	5
				0,00%	20,93%	16,28%	32,56%	27,91%	%		
/	موافق	0,27	3,8	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والإتجاه لبعده جودة بيئة التدريب							

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

تشير بيانات الجدول رقم 29 أن بعد جودة بيئة التدريب بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة (3,80)، الانحراف المعياري قدره (0,27)، فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة تشير إلى الاتجاه الإيجابي إزاء جودة بيئة التدريب كبعد من أبعاد التدريب داخل المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة، أما من ناحية العبارات نلاحظ ما يلي:

- العبارة الأكثر استجاباً من طرف عينة الدراسة أن: يساعد جو التدريب على تطوير امكانياتكم لقبول التكيف مع المتغيرات، فكان لها أعلى متوسط حسابي قدره (4,14)، وانحراف معياري قدره (0,64)، والذين كانوا موافقين على أن جو التدريب يساعد على تطوير امكانياتكم لقبول التكيف مع المتغيرات، لذا نفسر أن التدريب داخل المؤسسة يطور من امكانيات الموظفين وهذا لقبول التكيف مع التغيرات التي تطرأ في المؤسسة.

- أما العبارة المتعلقة ب: كفاءة التدريب تعمل على تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة، أخذت متوسط حسابي قدره (4,00)، وانحراف معياري (0,82)، والذين كانوا موافقين على أن كفاءة التدريب تعمل على تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة، لذا نفسر أن التدريب داخل المنظمة يجعل الموظفين يشعرون بالحيوية أكثر في عملهم أي تقليل التوتر الناجم عن نقص المهارة والمعرفة.

- أما العبارة المتعلقة ب: تستعين المؤسسة بالخبراء لتدريب الموظفين، قد أخذت متوسط حسابي قدره (3,73)، وانحراف معياري (1,03)، والذين كانوا موافقين على أن المؤسسة تستعين بالخبراء لتدريب الموظفين وتزودهم بكل ما هو جديد في مجال عملهم لذا نفسر أن المؤسسة لكي تحصل على المستوى المطلوب للموظفين تستعين بخبراء مختصين لرؤية طريقة أفضل لأداء العمل.

- أما العبارة المتعلقة ب: في العملية التدريبية مكنك من ابتكار أساليب جديدة في العمل، أخذت متوسط قدره (3,67)، وانحراف معياري قدره (1,10)، والذين كانوا موافقين حول أن في العملية التدريبية تمكن الموظف من ابتكار أساليب جديدة في العمل، لذا نفسر أن التدريب أثناء العمل يمكن الموظفين من ابتكار أساليب وأفكار متطورة للأداء العمل.

- أما العبارة الأقل استجاباً: تعمل المؤسسة على تمتين العلاقات بين الأفراد العاملين، أخذت متوسط حسابي قدره (3,47)، وانحراف معياري قدره (1,14)، والذين كانوا موافقين حول أن المؤسسة تعمل على تمتين العلاقات بين الأفراد العاملين، لذا نفسر أن التدريب داخل المؤسسة له دور كبير في زيادة شعور الموظفين وكأنهم عائلة واحدة متماسكة داخل المؤسسة.

ثانياً: عرض وتحليل اتجاه المبحوثين حول أبعاد تعديل السلوك التنظيمي

1- بعد الإلتزام التنظيمي:

الجدول رقم30: استجابات مجتمع الدراسة حول بعد الإلتزام التنظيمي

الرتبة	اتجاه الإجابة	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					التكرارات والنسب	الفقرات	رقم العبارة
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
1	موافق تماما	1,05	4,28	0	5	4	12	22	ت	هناك صرامة في التسيير الداخلي تفرض علينا العمل بجد	1
				0,00%	11,63%	9,30%	27,91%	51,16%	%		
2	موافق تماما	1,01	4,02	0	4	9	13	17	ت	ثقافة التدريب خلقت جو من الترابط بين العاملين	2
				0,00%	9,30%	20,93%	30,23%	39,53%	%		
3	موافق تماما	1,31	3,63	2	10	5	10	16	ت	الشعور بالارتياح اتجاه حجم العمل الموكل إليكم بالمنظمة	3
				4,65%	23,26%	11,63%	23,26%	37,21%	%		
/	موافق تماما	0,33	3,98	المتوسط الحسابي والإحراف المعياري والاتجاه لبعء الإلتزام التنظيمي							

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 30 نلاحظ أن هذا البعد (الإلتزام التنظيمي) حقق المتوسط العام 3,98 وإحراف معياري 0,33، حيث جاءت العبارة " هناك صرامة في التسيير الداخلي تفرض علينا العمل بجد " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,28 وبإحراف معياري 1,05، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة " ثقافة التدريب خلقت جو من الترابط بين العاملين" بمتوسط حسابي 4,02 وبإحراف معياري 1,01، أما في المرتبة الثالثة حصول العبارة "الشعور بالارتياح اتجاه حجم العمل الموكل إليكم بالمنظمة" على متوسط حسابي 3,63 وإحراف معياري 1,31، وهذا يفسر أن هناك صرامة في التسيير الداخلي تخلق جو من التعاون والترابط بين العاملين والشعور بالارتياح اتجاه العمل الموكل إليهم.

2-بعد تعزيز السلوك الإيجابي:

الجدول رقم31: استجابات مجتمع الدراسة حول بعد تعزيز السلوك الإيجابي

الرتبة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					التكرارات والنسب	الفقرات	رقم العبارة
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
3	موافق تماما	1,02	3,93	0	4	11	12	16	ت	تم تعزيز السلوك الإيجابي من خلال العملية التدريبية	1
				0,00%	9,30%	25,58%	27,91%	37,21%	%		
2	موافق	1	4,09	0	4	7	19	13	ت	الإلتزام بالسلوك الصحيح يقلل من التحذيرات	2
				0,00%	9,30%	16,28%	44,19%	30,23%	%		
1	موافق	0,81	4,09	0	1	9	17	16	ت	سهلت الدورات التدريبية اكتشاف قدرات ذاتية	3
				0,00%	2,32%	20,93%	39,53%	37,21%	%		
/	موافق	0,09	4,04	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه لبعده تعزيز السلوك الإيجابي							

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 31 نلاحظ أن هذا البعد(تعزيز السلوك الإيجابي) حقق المتوسط العام 4,04 وانحراف معياري 0,09، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة "سهلت الدورات التدريبية اكتشاف قدرات ذاتية" بمتوسط حسابي 4,09 وانحراف معياري 0,81، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "الإلتزام بالسلوك الصحيح يقلل من التحذيرات" بمتوسط حسابي 4,09 وانحراف معياري 1,00، أما في المرتبة الثالثة حصول العبارة "تم تعزيز السلوك الإيجابي من خلال العملية التدريبية" على متوسط حسابي 3,93 وانحراف معياري 1,02، وهذا يفسر أن الإلتزام بالسلوك الصحيح يقلل من العقوبات والتحذيرات مما يؤدي إلى تعزيز السلوك الإيجابي من خلال العملية التدريبية.

3-بعد تحسين الأداء:

الجدول رقم 32: استجابات مجتمع الدراسة حول بعد تحسين الأداء

الرتبة	اتجاه الإجابة	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					التكرارات والنسب	الفقرات	رقم العبارة
				غير موافق تماما	غير موافق	مُبايد	موافق	موافق تماما			
3	موافق تماما	0,99	4,21	1	1	8	11	22	ت	يهدف الأداء إلى الانتقال الجيد للمعلومات	1
				2,32%	2,32%	18,60%	25,58%	51,16%	%		
2	موافق تماما	0,85	4,42	0	2	4	10	27	ت	يؤثر سلوك الفرد على أداء وسلوك المنظمة	2
				0,00%	4,65%	9,30%	23,26%	62,79%	%		
1	موافق تماما	0,73	4,42	0	1	3	16	23	ت	إشراك الإدارة الموظفين في إتخاذ القرارات	3
				0,00%	2,32%	6,98%	37,21%	53,49%	%		
/	موافق تماما	0,12	4,35	المتوسط الحسابي والإحراف المعياري والإتجاه لبعء تحسين الأداء							

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 32 نلاحظ أن هذا البعء (تحسين الأداء) حقق المتوسط العام 4,35 وإحراف معياري 0,12، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة " إشراك الإدارة الموظفين في إتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي 4,42 وبإحراف معياري 0,73، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة " يؤثر سلوك الفرد على أداء وسلوك المنظمة " بمتوسط حسابي 4,42 وبإحراف معياري 0,85، أما في المرتبة الثالثة حصول العبارة " يهدف الأداء إلى الانتقال الجيد للمعلومات " على متوسط حسابي 4,21 وإحراف معياري 0,99، وهذا يفسر أن الإنتقال الجيد للمعلومات وإشراك الموظفين في إتخاذ القرارات يحقق كفاءة أدائهم مما يعود بالنفع لتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور التدريب داخل المنظمة في تعديل السلوك التنظيمي وفيما يلي سنعرض نتائج إختبار الفرضيات الموضوعة في هذه الدراسة وهي كالآتي:

1) إختبار الفرضية الأولى "فترة التدريب وأثرها على تعديل السلوك التنظيمي":

الفرضية الأولى التي تخص مستوى فترة التدريب تنقسم إلى فرضين كالتالي:
 H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى فترة التدريب على تعديل السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قلمة.
 H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى فترة التدريب على تعديل السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قلمة.

الجدول رقم 33: نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الأولى

معاملات الانحدار				القدرة التفسيرية للنموذج	معامل الارتباط	المعنوية الكلية للنموذج	
مستوى المعنوية Sig	t	B	Constant	R^2	r	مستوى المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة
,000	5,488	3,289	Constant	,046	,214 ^a	,168 ^b	1,972
,168	1,404	,213	فترة التدريب				

قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 ودرجة حرية (41 و1) هي 4.079

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية (Sig) الذي قدر ب (0,168) أكبر من المستوى المعنوية المفترضة للدراسة ($\alpha=5\%$) وعليه نرفض فرضية البديل H_1 ونقبل فرضية العدم H_0 أي أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية مستوى معنوية 5% لمستوى فترة التدريب على تعديل السلوك التنظيمي في مؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قلمة.

2) إختبار الفرضية الثانية "مستوى فعالية وكفاءة الوسائل المستخدمة":

الفرضية الثانية التي تخص مستوى فعالية وكفاءة الوسائل المستخدمة تنقسم إلى فرضين كالتالي:
 H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى فعالية وكفاءة الوسائل المستخدمة على تعديل السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قلمة.
 H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى فعالية وكفاءة الوسائل المستخدمة على تعديل السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قلمة.

الجدول رقم 34: نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الثانية

معاملات الانحدار				القدرة التفسيرية للنموذج	معامل الارتباط	المعنوية الكلية للنموذج	
مستوى المعنوية Sig	t	B		R ²	r	مستوى المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة
,000	4,270	2,729	Constant	,105	,325 ^a	,034 ^b	4,829
,034	2,197	,355	فعالية الوسائل المستخدمة				

قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 ودرجة حرية (41 و1) هي 4.079

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة F المحسوبة بلغت (4,829) ، وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تبلغ قيمتها (4.079) ، عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (43 و1)، كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R²) بلغت القيمة (0.105)، وهو ما يعني أن هناك قدرة تفسيرية معتبرة للنموذج ، بمعنى أن بعد مستوى فعالية الوسائل المستخدمة يفسر ما نسبته 10,50% من التغيرات التي تحدث في تعديل السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قلمة، أما ما قيمته 89,50% فيعود إلى عوامل أخرى.

أما من ناحية قيمة معامل الانحدار لمتغير مستوى فعالية وكفاءة الوسائل المستخدمة فكما هو مبين من الجدول نلاحظ أنها بلغت B=0.355 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ، ويعني ذلك أن زيادة مستوى فعالية وكفاءة الوسائل المستخدمة بوحدة واحدة ينتج عنه زيادة في تعديل السلوك التنظيمي على المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قلمة بما قيمته 0.355 وبناء على ذلك ترفض فرضية العدم H₀ ويقبل الفرض البديل H₁ ، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية مستوى معنوية 5% لمستوى فعالية الوسائل المستخدمة على تعديل السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في ولاية قلمة.

3) اختبار الفرضية الثالثة "مستوى جودة المضمون":

الفرضية الثانية التي تخص مستوى جودة المضمون تنقسم إلى فرضين كالتالي:

H₀: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى جودة المضمون على تعديل السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قلمة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي-دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-قالمة-

H₁: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى جودة المضمون على تعديل السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة.

الجدول رقم 35: نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الثالثة

معاملات الانحدار			القدرة التفسيرية للنموذج	معامل الارتباط	المعنوية الكلية للنموذج		
مستوى المعنوية Sig	t	B	R ²	r	مستوى المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
,000	5,503	2,990	,098	,313 ^a	,041 ^b	4,446	
,041	2,108	,285					
قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 ودرجة حرية (1و41) هي 4.079							

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة F المحسوبة بلغت (4,446)، وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تبلغ قيمتها (4.079)، عند مستوى معنوية 0.05 ودرجاتي حرية (1و43)، كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R²) بلغت القيمة (0.098)، وهو ما يعني أن هناك قدرة تفسيرية معتبرة للنموذج، بمعنى أن بعد مستوى جودة المضمون يفسر ما نسبته 9,80% من التغيرات التي تحدث في تعديل السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة، أما ما قيمته 90,20% فيعود إلى عوامل أخرى.

أما من ناحية قيمة معامل الانحدار لمتغير مستوى جودة المضمون فكما هو مبين من الجدول نلاحظ أنها بلغت B=0.285 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، ويعني ذلك أن زيادة مستوى جودة المضمون بوحدة واحدة ينتج عنه زيادة في تعديل السلوك التنظيمي على المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة بما قيمته 0.285 وبناء على ذلك ترفض فرضية العدم H₀ ويقبل الفرض البديل H₁، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية مستوى معنوية 5% لمستوى جودة المضمون على تعديل السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في ولاية قالمة.

4) اختبار الفرضية الرابعة "مستوى وضوح البرامج":

الفرضية الرابعة التي تخص مستوى وضوح البرامج تنقسم إلى فرضين كالتالي:

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي-دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-قالمة-

H₀: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى وضوح البرامج على تعديل السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة.

H₁: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى وضوح البرامج على تعديل السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة.

الجدول رقم 36: نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرابعة

معاملات الانحدار				القدرة التفسيرية للنموذج	معامل الارتباط	المعنوية الكلية للنموذج	
مستوى المعنوية Sig	t	B	Constant	R ²	r	مستوى المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة
,000	6,868	3,214	Constant	,087	,294 ^a	,055 ^b	3,886
,055	1,971	,239	وضوح البرامج				

قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 ودرجة حرية (1 و 43) هي 4.079

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية (Sig) الذي قدر ب (0,055) أكبر من المستوى المعنوية المفترضة للدراسة ($\alpha=5\%$) وعليه نرفض فرضية البديل H₁ ونقبل فرضية العدم H₀, أي أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية مستوى معنوية 5% لمستوى وضوح البرامج على تعديل السلوك التنظيمي في مؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة.

5) إختبار الفرضية الخامسة "مستوى جودة بيئة التدريب":

الفرضية الخامسة التي تخص مستوى جودة بيئة التدريب تنقسم إلى فرضين كالتالي:

H₀: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى جودة بيئة التدريب على تعديل السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة.

H₁: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى جودة بيئة التدريب على تعديل السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة.

الجدول رقم 37: نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الخامسة

معاملات الانحدار				القدرة التفسيرية للنموذج	معامل الارتباط	المعنوية الكلية للنموذج	
مستوى المعنوية Sig	t	B	Constant	R ²	r	مستوى المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة
,000	6,300	3,069	Constant	,105	,324 ^a	,034 ^b	4,807
,034	2,192	,284	جودة بيئة التدريب				

قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 ودرجة حرية (1 و 43) هي 4.079

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة F المحسوبة بلغت (4,807) ، وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تبلغ قيمتها (4.079) ، عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (1 و 43)، كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R²) بلغت القيمة (0.105)، وهو ما يعني أن هناك قدرة تفسيرية معتبرة للنموذج ، بمعنى أن بعد مستوى جودة بيئة التدريب يفسر ما نسبته 10,50% من التغيرات التي تحدث في تعديل السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قلمة، أما ما قيمته 89,50% فيعود إلى عوامل أخرى.

أما من ناحية قيمة معامل الانحدار لمتغير مستوى جودة المضمون فكما هو مبين من الجدول نلاحظ أنها بلغت B=0.284 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ، ويعني ذلك أن زيادة مستوى جودة بيئة التدريب بوحدة واحدة ينتج عنه زيادة في تعديل السلوك التنظيمي على المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قلمة بما قيمته 0.284 وبناء على ذلك ترفض فرضية العدم H₀ ويقبل الفرض البديل H₁ ، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية مستوى معنوية 5% لمستوى جودة بيئة التدريب على تعديل السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في ولاية قلمة.

المطلب الثالث: تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة سيتم تحليل نتائج التباين أحادي الاتجاه للفروق لمعرفة اختلاف أو تقارب أفراد المجتمع في وجهات نظرهم اتجاه كل متغيرات محاور الدراسة، وتمثل فيما يلي:

1) الفروق باختلاف متغير المستوى التعليمي

H₀: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية % 5 لمتغير المستوى التعليمي.

H₁: يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية % 5 لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم 38 : نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير المستوى التعليمي.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
التدريب داخل المنظمة	بين المجموعات	1,987	2	,993	5,812	,006
	داخل المجموعات	6,836	40	,171		
	المجموع	8,823	42			
تعديل السلوك التنظيمي	بين المجموعات	,503	2	,251	,714	,496
	داخل المجموعات	14,079	40	,352		
	المجموع	14,582	42			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05، فما أقل في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول كل من التدريب داخل المنظمة، وتعديل السلوك التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة، ويمكن إرجاع ذلك إلى إختلاف المستوى التعليمي (متوسط، ثانوي، جامعي، تكوين مهني، شهادات أخرى)، وعليه نرى أن المستوى التعليمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة عامل مؤثر في الرفع من مستوى التدريب داخل المنظمة وتعديل السلوك التنظيمي.

2) الفروق باختلاف متغير الأقدمية في العمل

H₀: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية % 5 لمتغير الأقدمية في العمل.

H₁: يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية % 5 لمتغير الأقدمية في العمل.

الجدول رقم 39: نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير الأقدمية في العمل.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
التدريب داخل المنظمة	بين المجموعات	,092	3	,031	,136	,938
	داخل المجموعات	8,732	39	,224		
	المجموع	8,823	42			
تعديل السلوك التنظيمي	بين المجموعات	,317	3	,106	,289	,833
	داخل المجموعات	14,264	39	,366		
	المجموع	14,582	42			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05، فما أقل في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول كل من التدريب داخل المنظمة، وتعديل السلوك التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قلمة، ويمكن إرجاع ذلك إلى إختلاف مستوى الأقدمية في العمل، وعليه نرى أن توقعات ومتطلبات الموظفين في المراحل الأولى من حياتهم العملية لا تختلف نوعاً ما عن الموظفين الذين أمضوا سنوات طويلة في العمل تفوق 15 سنة رغم أن للخبرة ثمنا في بيئة العمل، أي أن الخبرة لا تؤثر على مستوى تدريب داخل المنظمة وتعديل السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز.

3) الفروق باختلاف متغير التعيين في المؤسسة

H_0 : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمتغير التعيين في المؤسسة.

H_1 : يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمتغير التعيين في المؤسسة.

الجدول رقم 40: نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير التعيين في المؤسسة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
التدريب داخل المنظمة	بين المجموعات	,698	2	,349	1,719	,192
	داخل المجموعات	8,125	40	,203		
	المجموع	8,823	42			
تعديل السلوك التنظيمي	بين المجموعات	,889	2	,445	1,299	,284
	داخل المجموعات	13,693	40	,342		
	المجموع	14,582	42			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05، فما أقل في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول كل من التدريب داخل المنظمة، وتعديل السلوك التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالم، ويمكن إرجاع ذلك إلى إختلاف مستوى التعيين في المؤسسة، وعليه نرى أن التعيين في المؤسسة لا يؤثر على كلا المفهومين المدروسين والمتمثلين في التدريب داخل المنظمة وتعديل السلوك التنظيمي بالمؤسسة وهذا راجع لرؤيتها المستقبلية في اكتساب المعارف والمهارات.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإستبيان والذي قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث حاولنا في كل مبحث وباستخدام برنامج SPSS إظهار وربط النتائج بالفرضيات وذلك عن طريق توضيح وإبراز دور التدريب داخل المنظمة في تعديل السلوك التنظيمي للموظفين بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وذلك من وجهة نظر الموظفين بولاية قالمة، ولاحظنا أنه توجد علاقة ارتباط متوسطة بين التدريب داخل المنظمة وتعديل السلوك التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة العامة

الخاتمة:

يكتسي تدريب الموارد البشرية داخل المنظمة أهمية كبيرة من خلال تطوير وتنمية معارف الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم، ومن خلال الدور الذي يؤديه ضمن استراتيجية المؤسسة، وهذا ما سعت إلى إثباته دراستنا الحالية، إذ يعتبر التدريب داخل المنظمة مهم جدا في تعديل سلوكيات الموظفين وتحفيزهم وتعميق خبراتهم لمواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي بحيث تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها.

وتوصلت الدراسة إلى الإجابة على التساؤل العام وهو يساهم التدريب داخل المنظمة في تعديل السلوك التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وذلك عند مستوى معنوية 5%.

1) النتائج الرئيسية:

حيث أكدت النتائج ما يلي:

- توصلت الدراسة إلى نفي الفرضية الأولى بمعنى لا يوجد تأثير لفترة التدريب على تعديل السلوك التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وذلك عند مستوى معنوية 5%، وذلك للفترة التي تعتبر غير كافية لإكتساب المعارف والمهارات أو لفهم مجال العمل والمسؤوليات المرتبطة به.
- توصلت الدراسة إلى إثبات صحة الفرضية الثانية بمعنى يوجد تأثير لفعالية وكفاءة الوسائل المستخدمة على تعديل السلوك التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وذلك عند مستوى معنوية 5%، وهذا راجع لأساليب التدريب والوسائل الحديثة التي تساهم في توفير المعلومات المتعلقة بأداء الأعمال بكفاءة.
- توصلت الدراسة إلى إثبات صحة الفرضية الثالثة بمعنى يوجد تأثير لجودة المضمون على تعديل السلوك التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وذلك عند مستوى معنوية 5%، وهذا راجع لفعالية التدريب في زيادة الإنتاجية وتلبية الإحتياجات والمتطلبات المهنية للموظفين.
- توصلت الدراسة إلى نفي الفرضية الرابعة بمعنى لا يوجد تأثير لوضوح البرامج على تعديل السلوك التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وذلك عند مستوى معنوية 5%، وهذا راجع لعدم وضوح البرامج من ناحية درجة التعلم.
- توصلت الدراسة إلى إثبات صحة الفرضية الخامسة بمعنى يوجد تأثير لجودة بيئة التدريب على تعديل السلوك التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وذلك عند مستوى معنوية 5%، وذلك لكفاءة التدريب التي تساهم في تزويد لكل ما هو جديد وإبتكار أساليب جديدة في العمل.
- توصلت الدراسة من خلال نتائج التباين أحادي الاتجاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أفراد المجتمع حول التدريب داخل المنظمة وتعديل السلوك التنظيمي باختلاف المتغيرات الوظيفية والمتمثلة في (الأقدمية في العمل، التعيين في المؤسسة).

➤ توصلت الدراسة من خلال نتائج التباين أحادي الاتجاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أفراد المجتمع حول التدريب داخل المنظمة وتعديل السلوك التنظيمي باختلاف المتغير المستوى التعليمي.

2) النتائج الثانوية:

- كما توصلت دراستنا فرضا عن النتائج الرئيسية إلى النتائج الثانوية التالية:
- توصلت الدراسة على أن غالبية الموظفين ربتهم الوظيفية إطار كما تم تعيينهم في المؤسسة عن طريق المسابقة.
 - لاحظنا من خلال الدراسة أن معظم الموظفين تم تدريبهم من أجل التخصص وذلك بهدف تطبيق المستوى المطلوب لأداء العمل.
 - لاحظنا من خلال الدراسة أن أغلب الموظفين ذو مستوى جامعي الأمر الذي يدل على اكتسابهم معارف ومهارات.
 - تحرص المؤسسة على توفير برامج تدريبية للاستفادة من خبرات واكتساب مهارات جديدة لدى الموظفين.

الاقتراحات:

- مما سبق وبناء على النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- ضرورة اهتمام المسؤولين في المؤسسة بعناصر السلوك التنظيمي، حيث أن هذه العناصر إما تؤثر سلبا أو إيجابا على فعاليات الموظفين.
 - إهتمام المؤسسة بتحسين المستمر لأداء الموظفين.
 - توفير بيئة داخلية مشجعة على الابتكار والابداع من خلال تحفيز الموظفين من الزيادة في الأجور، وتقديم تعويضات بعد فترة التدريب لخلق الشعور بالاهتمام وتحقيق الذات.
 - التركيز على المتابعة الميدانية من أجل مراقبة مدى تحقيق التدريب لأهدافه، ومن ثم إجراء تعديلات وتصحيحات مناسبة.
 - التعميم في المراكز التدريبية والتنوع في البرامج التدريبية لخضوع كل الموظفين لعملية التدريب لمواكبة التطورات التكنولوجية.
 - التنوع في استخدام أساليب التدريب الداخلي مما يساهم في تعميق المعلومات والمعارف.
 - ضرورة تنمية وزيادة إدراك الموظفين بالتدريب الداخلي، بما ينعكس بالإيجاب على أداءهم وعلى أداء المنظمة إجمالا.
 - توفير مناخ مناسب للتعلم المستمر والسعي الدائم لتحسينه.
 - عقد المزيد من الدورات التدريبية والمتخصصة في تكوين الغاز والكهرباء معا.
 - إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية في بيئات مختلفة ومقارنة نتائجها بالنتائج الحالية.

آفاق الدراسة:

بناءً على هذه الدراسة نقترح إجراء بحوث ودراسات حول موضوع التدريب داخل المنظمة نظراً لندرتها وربطها بمتغيرات أخرى:

- التدريب داخل المنظمة والإلتزام التنظيمي.
- التدريب داخل المنظمة والولاء التنظيمي.
- دور التعزيز كمحدد من محددات السلوك التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي.
- إدارة فرق العمل وعلاقته بالسلوك داخل المنظمة.

قائمة المراجع

❖ قائمة الكتب باللغة العربية:

1. البغدادي عادل هادي حسين، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2010.
2. جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، الطبعة الإنجليزية، دار المريخ للنشر، رفاعي محمد رفاعي، بسيوني إسماعيل علي، الرياض-المملكة العربية السعودية، 1425-2004.
3. جواد شوقي ناجي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1421-2010.
4. الحريري محمد سرور، إدارة الأفراد الحديثة، الطبعة الأولى، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1436-2016.
5. الحريري محمد سرور، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2016.
6. حريم حسين، السلوك التنظيمي(سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، الطبعة الرابعة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان(الأردن)، 1434-2013.
7. حلاق بطرس، السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، 2020.
8. الحيايي وليد ناجي، مقدس كامل عودة، دور و آثار التدريب في زيادة الإنتاجية القوى العاملة، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان-الأردن، 2006.
9. الخاطر فايز، استراتيجية التدريب الفعال، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
10. سعدون محمد ثائر، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية(رماح)، عمان-الأردن، 2016.
11. السكارنة بلال خلف، اتجاهات حديثة في التدريب، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، 1432-2011.
12. السكارنة بلال خلف، التدريب الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
13. السكارنة بلال خلف، طرق إبداعية في التدريب، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1432-2011.
14. سيار عبد الرحمن، القيادة الفعالة، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014.
15. شمس الدين محمد علي، الفقي اسماعيل محمد، السلوك الإداري(مدخل نفس اجتماعي للإدارة التربوية)، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، 1428-2007.

16. الطعاني حسن أحمد، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007-1427.
17. طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية(مصر)، 2006.
18. عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية(مصر)، 2004.
19. عبد الفاتح محمود، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة(مصر)، 2013.
20. عدون ناصر دادي، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي-دراسة نظرية وتطبيقية-، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
21. العزاوي نجم، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الإيزو10015، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن- ، 2009.
22. عزبي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002.
23. عوض عامر، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
24. الفريجات خيضر كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي(مفاهيم معاصرة)، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
25. الفسفوس عدنان أحمد، أساليب تعديل السلوك الإنساني، الطبعة الأولى، فلسطين، 2006-1427.
26. القاضي محمد يوسف، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015-1436.
27. الكبيسي عامر خضير حميد، سيكولوجيا التدريب الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2014-1435.
28. لعويسات جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطوير التنظيمي، الطبعة الثالثة، دار هومه، أبوظبي(إمارات)، 2009.
29. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي(أساسيات و مفاهيم حديثة)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2009.

30. مسلم علي عبد الهادي، راوية حسن، السلوك والتطور التنظيمي (السلوك التنظيمي في ظل العولمة- الاتصال الإلكتروني في عصر الأنترنت- القيم والاتجاهات والرضا عن العمل- القوة والصراع عبر الثقافات)، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية(مصر)، 2015.
31. مصطفى أحمد سيد، إدارة البشر الأصول والمهارات، دار الكتب، القاهرة، 2002.
32. المغربي عبد الحميد عبد افتاح، السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات-، كلية التجارة ، جامعة المنصورة، 2004.
33. المغربي محمد الفاتح محمود بشير، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2018.
34. هلسة حنان جميل، الشخصية ومفهوم الذات، الأردن.
35. سلسلة الإدارة المثلى، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت-لبنان -، 2001.

❖ قائمة الرسائل والأطروحات:

أ/ الرسائل:

1. الأعرم علاء عبد المجيد، أثر التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (أوراج)، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، تموز/2012.
2. بن دريدي منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافر، رسالة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة (الجزائر)، 2010/2009.
3. بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، رسالة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة-الجزائر، 2007/2006.
4. بوغريس لامية، التدريب ومساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية، رسالة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013/2012.
5. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.
6. الحاج علي ليلي الهادي إسماعيل، السلوك التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة، رسالة الماجستير في مجال علم الاجتماع، جامعة الزاوية، إدارة الدراسات العليا والتدريب، 2020/2019.
7. حواطي أمال، دور الثقافة التنظيمية في تعديل السلوك التنظيمي، كلية العلوم الاجتماعية الانسانية، جامعة غرداية، قسم العلوم الاجتماعية، غرداية-الجزائر.
8. خرموش منى، علاقة التدريب على مشروع المؤسسة بتحسين الأداء الإداري لمدير التعليم الثانوي، رسالة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف(الجزائر)، 2008/2007.

9. شباني فوزية، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009.
10. شطي أمينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل، رسالة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة(الجزائر)، 2014/2013.
11. الطيب جهاد محمد خير، حسين أمينة بابكر محمد، أثر التدريب في أداء العاملين، رسالة الماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة شندي، السودان، 2018-1440.
12. العامري ماهر محمد عواد، تعديل السلوك، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، الجامعة المستنصرية، قسم الدراسات العليا/ الدكتوراه.
13. عطية خالد ساجت، التدريب وأثره في تحسين اتصالات المنظمة- دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في مديرية الشباب والرياضة كربلاء المقدسة، بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة كربلاء كجزء من متطلبات نيل شهادة الديبلوم العالي في إدارة المشاريع، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، قسم إدارة الأعمال الدراسات العليا، إدارة المشاريع، 2021-1442.
14. قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة-الجزائر، 2005.
15. محمود مصطفى هاني محمد، التدريب الداخلي والتدريب الخارجي، دبلومة إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة.
16. ممامدي شوقي، أساليب تعديل السلوك الصفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية، رسالة الماجستير في علم التدريس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة(الجزائر)، 2007/2006.
- ب/ الأطروحات :**
1. بهناس بوبكر، أثر التكوين قبل ,أثناء الخدمة على أداء أساتذة التعليم المتوسط، أطروحة الدكتوراه (ل.م.د)، جامعة زيان عاشور، الجلفة (الجزائر)، 2019/2018.
2. بويعلى نصيرة، تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، أطروحة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة(الجزائر)، 2018/2017.
3. علالي الزهراء، دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي، اطروحة الدكتوراه LMD في علوم التسيير، جامعة العقيد أحمد دراية ، أدرار-الجزائر، 2021/2020.

4. علي ابراهيم عبد الحق، دور السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 1436-2015.

❖ قائمة دراسات حالة:

1. خميلي فريد، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية-دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة-، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي.
2. الشارف كروجة، التكوين أثناء الخدمة: الآليات والأهداف، دراسة في أجهزة تكوين المعلمين في الجزائر، جامعة وهران02.
3. سهيل تامر فرح، فاعلية البرنامج التدريبي في أثناء الخدمة لتطوير الأداء المهني للمعلمين المتدربين في مجمع التربية الخاصة، جامعة القدس المفتوح، دراسات العلوم التربوية، المجلد 47، العدد 03، 2020.

❖ قائمة المجالات:

1. بحري صابر، منى خرموش، تقييم البرامج التدريبية في المنظمة كمدخل لقياس فعالية التدريب في ضوء وسائل التقييم، مجلة سوسيولوجيا، المجلد 05، العدد01، تاريخ النشر:2021/06/05، سطيف(الجزائر).
2. بلحاجي أمينة، التكوين والتدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري، مجلة التنمية البشرية، العدد11، جامعة الجزائر03، نوفمبر2018.
3. بورصاص فاطمة الزهراء، يوسف معاش، التعزيز كأسلوب فعال وبديل للعقاب، مجلة المعيار، مجلد 25، العدد61، قسنطينة(الجزائر)، تاريخ النشر2021/11/30.
4. بورنان خليل وآخرون، درجة الاستجابة البرامج التدريبية أثناء العمل للاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارات الرياضية، مجلة المنظومة الرياضية، الجزائر.
5. جوادي خالد، نذير قند وزان، الاحتياجات التدريبية ودورها في بناء البرامج التدريبية-المفهوم والصيغ، المجلة العلمية لمعهد التربية البدنية والرياضية(RSEPS)، المجلد 22، العدد01، تاريخ النشر: جوان 2013، المسيلة.
6. حلوش مصطفى، تكوين المعلمين أثناء الخدمة في ضوء التجربة الجزائرية وبعض التجارب العالمية دراسة مقارنة، مجلة أفاق فكرية، المجلد 10 العدد02، جامعة سيدي بلعباس (الجزائر)، 10 أكتوبر 2022.

7. خالد عبد القادر نهاد، إبراهيم مهدي عارف، التدريب ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين-دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصر في دجلة والفرات وكردستان في السليمانية-، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الرابع والخمسون، 2018.
8. خرموش منى، صابر بحري، الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 05، سطيف(الجزائر)، تاريخ النشر: 2021/06/01.
9. زدام يوسف، أسماء زينة، دور فرق العمل في ترقية أداء المنظمة، المجلة الجزائرية للأمن الانساني، العدد06، باتنة(الجزائر)، جويلية 2018.
10. سلامة آدم محمد، مفهوم: الاتجاه في العلوم النفسية والاجتماعية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد:08، العدد:04، الكويت، 2016.
11. شهيد هدى، أثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد السادس، بشار(الجزائر).
12. الصادي أنور عمران، محمد صالح بن صلاح، أساليب تعديل السلوك المتبعة من قبل معلمات، مجلة كلية الآداب ، العدد07، مصراته.
13. العليش محمد الحسن، سماح أسامة عبد الرحمن العوتيب، محددات السلوك التنظيمي ودوره في أداء العاملين- دراسة ميدانية على بنك فيصل الإسلامي السوداني في الفترة من 2010-2015، مجلة الدراسات العليا-جامعة النيلين-، مجلد12، العدد47-1، 2018/10/15، GCNU Journal ISSN:1858_6228.
14. الكسر شريفة عوض، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة السلوك التنظيمي-دراسة ميدانية بمكتب تعليم محافظة ثادق-، المجلة التربوية، العدد السادس والسبعون، أغسطس 2020.
15. محمودي كمال، شهرزاد محمودي، سلوك الفرد في المنظمة، مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 03، العدد03، الجزائر، تاريخ النشر: 2020/09/15.
16. مراح سميرة، تأثير الاتصال على السلوك التنظيمي للأفراد في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد08، جامعة البليدة2.

❖ قائمة المطبوعات والمحاضرات:

1. إكتار خليل، محاضرات تعديل السلوك (المرحلة الثالثة).
2. بلاغماس بركة، إدارة السلوك التنظيمي، محاضرات موجهة لطلبة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2022/2021.
3. حاجي كريمة، محاضرات في السلوك التنظيمي، مطبوع بيداغوجي موجه لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية والسنة الأولى ماستر تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهري محمد، قسم علوم التسيير، بشار(الجزائر) 2020/2019.
4. عجراد شرجيل، إدارة السلوك التنظيمي، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2020/2019.
5. علوطي عاشور، محاضرات في السلوك التنظيمي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، قسم علم النفس، المسيلة(الجزائر)، مارس 2015.
6. كرومي سعيد، محاضرات في مقياس: السلوك والتطوير التنظيمي، موجه إلى تخصصات : ماستر إدارة أعمال، ماستر إدارة الموارد البشرية، الثالثة ليسانس إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، قسم علوم التسيير، بشار(الجزائر)، 2021/2020.

❖ قائمة المقالات:

1. كعباش رابح، طباع ريمية، القيم التنظيمية ضمن المجال الإداري، مقال الباحث الاجتماعي، العدد13، جامعة قسنطينة2، قسم علم الاجتماع، الجزائر، 2017.

❖ قائمة الملخصات:

1. المبارك شوقي مهدي محمد، تلخيص ومراجعة كتاب تعديل السلوك الإنساني دليل العاملين في المجالات النفسية والتربوية والاجتماعية.

❖ قائمة المواقع:

1. نظريات في عالم التدريب،

التاريخ <https://roya4tp.com/blog/Theories-in-the-world-of-training#:~:text=%D8%B1%D9%83%>، تاريخ

النشر: 2021/10/04، تاريخ التصفح: 2023/02/19، على الساعة 10:24 سا.

2. برنامج التدريب-التوظيف لدى المنظمة منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، الإطلاع:2023/01/30، على الساعة09:54سا. تاريخ <https://www.fao.org/employment/collaborate-with-us/internship-programme/ar/> ، تاريخ
 3. الصمادي تسنيم، الخطوات التنفيذية في برامج تعديل السلوك، الإطلاع:30مارس2023. تاريخ النشر:19 جانفي2021، <https://www.google.com/ampls/e3arabi/com/sociology>، تاريخ الإطلاع:30مارس2023.
 4. العتيبي هدى محمد، محاضرة طرق وأساليب تعديل السلوك، مجلد رقم 04، النشر:21 جانفي 2021، تاريخ الإطلاع: 28مارس 2023، على الساعة:11:37. تاريخ <https://www.moe.edu.kw/teacher/Documents/%D8%AF%D9%88%D8%B1%D8%A9%20%D9%85%D9>، تاريخ
5. Smirti, steps of organizational Behavior Modification organizational Behaviour, <https://www.management.com>, Date of publication:22 August 2016, view date: 25/03/2023
- ❖ قائمة المراجع الأجنبية:
1. Alice Heisler M .D, BRIEF INTERVENTIONS: **BEHAVIOR MODIFICATION**, BI-PED PROJECT (BRIEF INTERVENTIONS: PEDIATRICS) Emotional Health committee Maryland Chapter American Academy of Pediatrics.
 2. Amine Meksem, **La formation, un outil de développement des compétences et de réalisation des objectifs des entreprises publiques algériennes** – cas de l’entreprise nationale des industries de l’électroménager, en vue de l’obtenir du diplôme de magister en sciences économique option : Management des entreprises.
 3. Berge Cristina et d’autre, **concept de formation**, Project européen PRO-Skills.
 4. Emménager Mme, **La formation du personnel**.
 5. Entir Fatima Zahra, **L’évaluation de la formation professionnel continue en entreprise algérienne** cas de – Lafarge Algérie , Mémoire de magister en Management, Option :stratégie, Faculté des sciences économiques des sciences de Gestion et des sciences commerciales, Université D’Oran, école Doctorale D’économie et de management.
 6. Myron A. Whitman, **Behavior modification: Introduction and Implications**, 24 DePaul Law Review, Article 06, Issue 04 summer 1975.
 7. **On-the-job Training “OJT”**, Work Force Central, Guidance Manual, June 2016 .
 8. Rguibi Khalid, Atif Hasna, **Les comportements au travail face aux transformations organisationnelles**, Revue internationale des sciences de gestion, Volume 04, Numéro 03, Maroc, Date d’acceptation : 04/08 /2021.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة 8 ماي 1945 قالمة
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA

جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

النصيح الشرفي
المخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز مذكرة ماستر

نحن الممضون أسفله.

▪ السيد (ة): سعيد دي أمال الصفة: طالب (ة)

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 4.04.768591، والصادرة بتاريخ: 2023.09.18

▪ السيد (ة): بالطح خولصة الصفة: طالب (ة)

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 4.04.908313، والصادرة بتاريخ: 2023.02.26

المسجل (ون) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير

والمكلف (ون) بإنجاز أعمال بحث: (مذكرة ماستر):

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: الإدارة أعمال

عنوانها: دور المتدرب داخل المنظمة في تعديل السلوك التنهيري

دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهر باعوالغاز بولاية قالمة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية و المنهجية و معايير الأخلاقيات المهنية
والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

توقيع الطالب (2):

توقيع الطالب (1):

التاريخ: 2023.06.11

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLICQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET
COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION
Ref : D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....
Guelma le :



إلى السيد: .. مدير مؤسسة
.....
.....

الموضوع: ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تريض

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:

الطالب (ة):
الطالب (ة):

مسجل (ن) بقسم علوم التسيير سنة (أولى)/(ثانية) ماستر. فرع: (علوم التسيير)/(علوم مالية)
تخصص:
موضوع الزيارة:

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

ولكم منا فائق التقدير والاحترام



اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف

عبد العادر عصون

مؤشيرة المؤسسة المستقبلية

عبد الرحمان مجاهد





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 - قالمة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال



استبيان الدراسة

سيد(ت)ي المحترم(ة):

يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي يمثل جزءا من عملية التحضير لشهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، بعنوان " دور التدريب داخل المنظمة في تعديل السلوك التنظيمي "

-دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز)SADEG-قالمة-

لذا نرجو منكم أن تفضلوا بالإجابة على كل أسئلة الاستبيان الواردة بكل صدق وموضوعية، وليكن في علم سيادتكم أن كل المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ونشكركم على حسن تعاونكم مع فائق التقدير والاحترام.

من إعداد الطالبتين:

-سعيدوي أمال-

-باطح خولة-

السنة الجامعية: 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية بوضع علامة (X) في المربع الموافق لاختياركم:

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-السن:

أقل من 30 سنة [40-30] سنة [50-40] سنة أكثر من 50 سنة

3-المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي تكوين مهني شهادات أخرى

4-الوظيفة:

عون تنفيذ عون تحكم إطار

5-الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات [10-5] سنة [15-10] سنة أكثر من 15 سنة

6-كيف تم تعيينك بالمؤسسة:

تعيين مباشر على أساس الشهادة عن طريق مسابقة عوامل أخرى

7-عدد الدورات التدريبية المشاركون فيها:

دورة تأهيلية واحدة دورتين تأهيليتين ثلاث دورات تأهيلية فما فوق

8-أين كانت عملية التدريب:

في مؤسسة رئيسية في وحدات فرعية

10-نوع التدريب:

التدريب الذاتي (MP) التدريب المهني (PP) التدريب المتخصص (FPS)

11-هدف التكوين المتحصل عليه:

التدريب التخصصي التدريب من أجل الترقية

المحور الثاني: التدريب الداخلي

الرقم	1/ فترة التدريب	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
1	يعتبر قضاء فترة التحليل فترة طويلة للموظف لفهم المسؤوليات المرتبطة بالمنصب.					
2	مدة التدريب الذي تم إجرأه في المؤسسة كانت كافية لاكتساب معارف ومهارات وفهم مجال العمل أكثر .					
3	فترة التدريب داخل المؤسسة كافية لخلق جو من التعاون والثقة والانسجام وروح الفريق بين المرؤوسين والموظفين.					
4	يمكن التعرف على تقنيات جديدة لسهولة طبيعة العمل خلال فترة التدريب الذي تم إجرأه.					
5	فترة التدريب داخل المؤسسة خلقت أسلوب النقاش المفتوح لاكتساب أفكار ومعارف لدى الموظفين والاستفادة منها.					
6	كان لدي من معرفة ومهارة سابقة أمكن تطويرها خلال فترة التدريب.					
7	لا تحتاج الفترات المحددة للتكوين والتدريب إلى زيادة من أجل التدريب أثناء الخدمة.					
	الرقم 2/ فاعلية وكفاءة الوسائل المستخدمة					
8	يستخدم أسلوب التدريب داخل المؤسسة لإنشاء علاقة بين المتدرب والمدرّب لتحقيق النتائج المرغوبة.					
9	يأخذ أسلوب التدريب الذي تم إجرأه بعين الاعتبار ميزانية البرنامج التدريبي مما يساعد على تحقيق الأهداف التدريبية.					
10	يعد أسلوب الدورات التدريبية داخل المؤسسة أفضل من خارجها من ناحية إيصال المعلومات.					

					11	ساهمت البرامج التي تم التكوين عليها في تجاوز الملل والروتين في العمل.
					12	البرامج المحفزة التي تم التكوين عليها ساهمت في رفع الروح المعنوية.
					13	ساهم استعمال الوسائل الحديثة والتكنولوجيا في إنجاح عملية التدريب أثناء العمل.
					الرقم	3/ جودة المضمون
					14	التدريب الذي تم إجرأه داخل المؤسسة ساهم في تلبية الاحتياجات والمتطلبات المهنية للموظفين.
					15	يكسب التدريب أثناء الخدمة مهارات ومعارف تساعد على إنجاز العمل في أقل وقت كافي للراحة.
					16	يعتمد التدريب ضمن العمل على فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية لمعالجة جوانب النقص والعجز المرتبطة بالأداء .
					17	يعتبر التدريب أثناء العمل عامل مهم ومحفز في زيادة الانتاجية وتحسين نوعية العمل.
					18	يسهم التدريب داخل المؤسسة في إيجاد بيئة داخلية مشجعة للإبتكار والإبداع.
					19	يساهم التدريب الذي تم اجتيازه في الحث عن تبني أفكار وأساليب متطورة في العمل.
					20	يسهر التدريب أثناء الخدمة على خلق فرص للموظفين لتحقيق طموحاتهم واتجاهاتهم المهنية العلمية.
					الرقم	4/ وضوح البرامج
					21	ساهم برنامج التدريب الداخلي في إيجاد أسلوب التعلم الذاتي.
					22	يعتبر البرنامج أساس للترقية في وظيفة أعلى.

					23	يؤدي هذا البرنامج إلى تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
					24	البرنامج التدريبي الذي تم اجتيازه أكسب الشعور بجدية المؤسسة في تقديم العون وتطوير المهارات والمعارف السابقة.
					25	من خلال البرنامج التدريبي تم إشباع الفضول العلمي لمعرفة الجديد المرتبطة بالعمل.
					الرقم	5/ جودة بيئة التدريب
					26	يساعد جو التدريب على تطوير إمكانياتكم لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.
					27	كفاءة التدريب تعمل على تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة.
					28	تعمل المؤسسة على تمتين العلاقات بين الأفراد العاملين.
					29	تستعين المؤسسة بالخبراء لتدريب الموظفين لتزودهم بكل ما هو جديد في مجال عملهم.
					30	في العملية التدريبية التي تم إجرائها يمكنك من ابتكار أساليب جديدة في العمل.

المحور الثالث: تعديل السلوك التنظيمي

الرقم	1/ درجة التعلم	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
31	يساهم اكتساب معلومات جديدة في تحسين جودة عمل الموظفين داخل المؤسسة وتطوير مهاراتهم السابقة.					
32	زيادة كفاءة الأداء وتحسين السلوك التنظيمي لدى الموظفين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثناء التدريب .					

					33	ساعد التعلم المحصل من التدريب على نقل المهارة والخبرة وتطبيقها في أمور مختلفة.
					الرقم	2/ الإلتزام التنظيمي
					34	هناك صرامة في التسيير الداخلي تفرض علينا العمل بجد.
					35	ثقافة التدريب خلقت جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة.
					36	الشعور بالإرتياح اتجاه حجم العمل الموكل إليكم بالمؤسسة.
					الرقم	3/ تعزيز السلوك الإيجابي
					37	تم تعزيز السلوك الإيجابي من خلال العملية التدريبية لتعديل السلوك التنظيمي في المؤسسة.
					38	الإلتزام بالسلوك الصحيح يقلل من التحذيرات التي يوجهها المشرف إلى الموظف.
					39	سهلت الدورات التدريبية التي تم إجرائها في المؤسسة في اكتشاف قدرات الذاتية والاستفادة منها.
					الرقم	4/ تحسين الأداء
					40	يهدف الأداء إلى الإنتقال الجيد للمعلومات وتقليص الصراعات بين الموظفين.
					41	يلعب سلوك الفرد دورا هاما في التأثير على أداء وسلوك المؤسسة ككل.
					42	لتحقيق كفاءة أداء الموظفين يجب على الإدارة إشراكهم في اتخاذ القرارات.

ونشكركم على حسن تعاونكم

```

GET
  FILE='C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\تحليلات مذكرة التدريب داخل المنظمة\
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19 X20
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.

```

Reliability

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\تحليلات مذكرة التدريب داخل المنظمة\

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	83,7
	Excluded ^a	7	16,3
	Total	43	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,864	30

```

RELIABILITY
  /VARIABLES=X34 X35 X36 X37 X38 X39 X40 X41 X42
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.

```

Reliability

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\تحليلات مذكرة التدريب داخل المنظمة\

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	42	97,7
	Excluded ^a	1	2,3
	Total	43	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,774	9

RELIABILITY

```

/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X1
8 X19 X20 X21 X22 X23 X24 X25 X26 X27 X28 X29 X30 X34 X35 X36 X37 X38 X39
X40 X41 X42
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\التدريب داخل المنظمة\حليلات مذكرة

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	36	83,7
	Excluded ^a	7	16,3
	Total	43	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,886	39

```

EXAMINE VARIABLES=Forminter Modcomp
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF HISTOGRAM NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.

```

Explore

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\التدريب داخل المنظمة\حليلات مذكرة

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Forminter	43	100,0%	0	0,0%	43	100,0%
Modcomp	43	100,0%	0	0,0%	43	100,0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
Forminter	Mean	3,8612	,06990	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,7201	
		Upper Bound	4,0022	
	5% Trimmed Mean	3,8688		
	Median	3,9300		
	Variance	,210		
	Std. Deviation	,45834		
	Minimum	2,78		
	Maximum	4,83		
	Range	2,05		
	Interquartile Range	,62		
	Skewness	-,455	,361	
	Kurtosis	-,016	,709	
Modcomp	Mean	4,1209	,08986	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,9396	
		Upper Bound	4,3023	
	5% Trimmed Mean	4,1514		
	Median	4,2200		
	Variance	,347		
	Std. Deviation	,58922		
	Minimum	2,56		
	Maximum	5,00		
	Range	2,44		
	Interquartile Range	,89		
	Skewness	-,636	,361	
	Kurtosis	,048	,709	

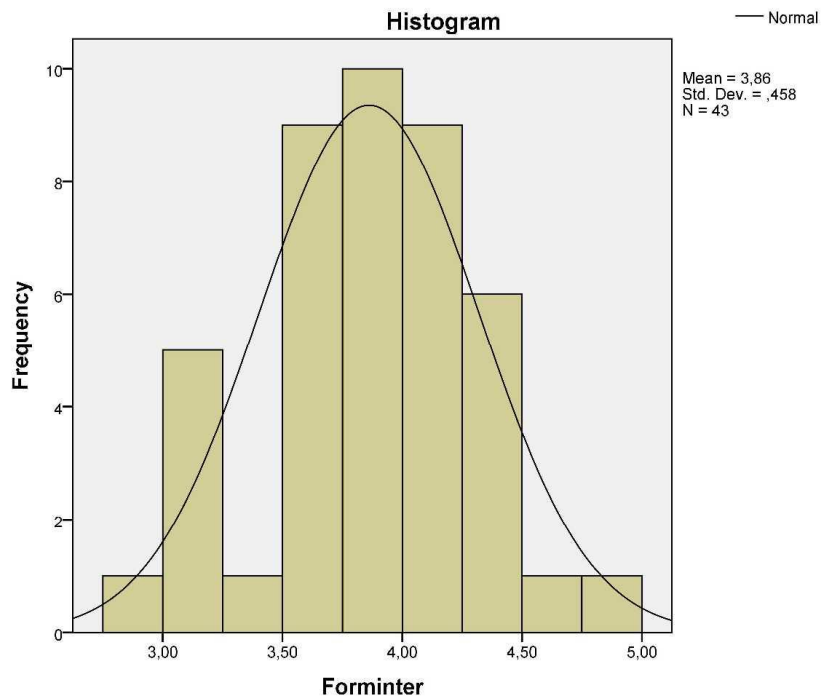
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Forminter	,091	43	,200 ^a	,967	43	,255
Modcomp	,125	43	,090	,949	43	,054

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

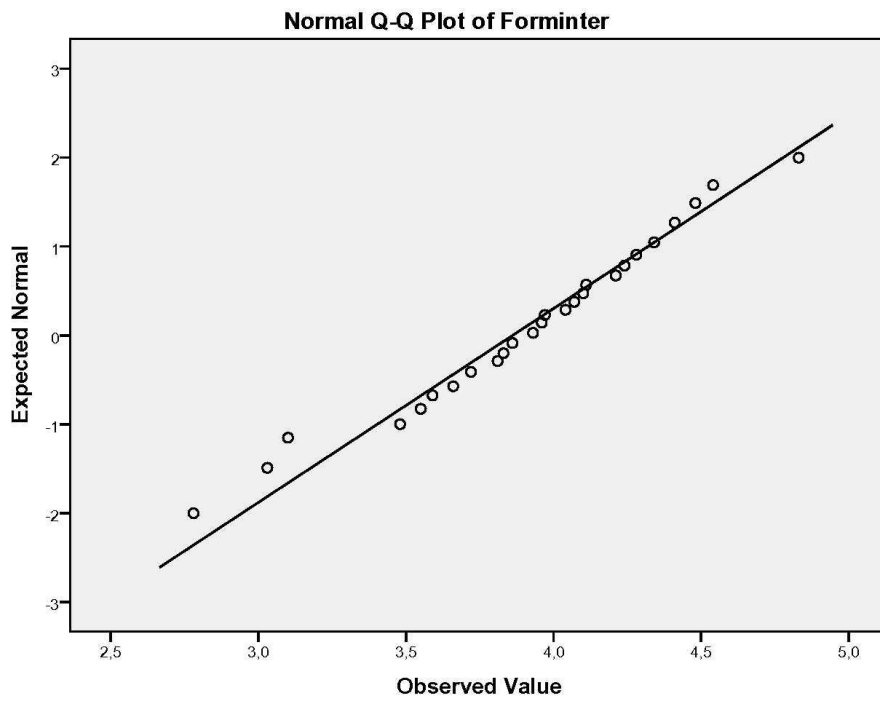
Forminter

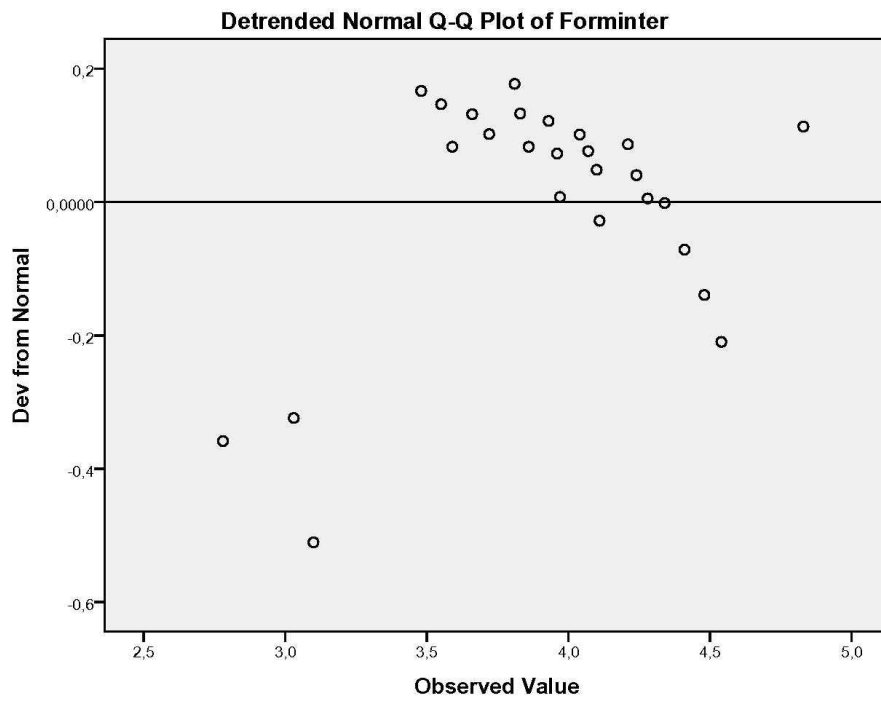


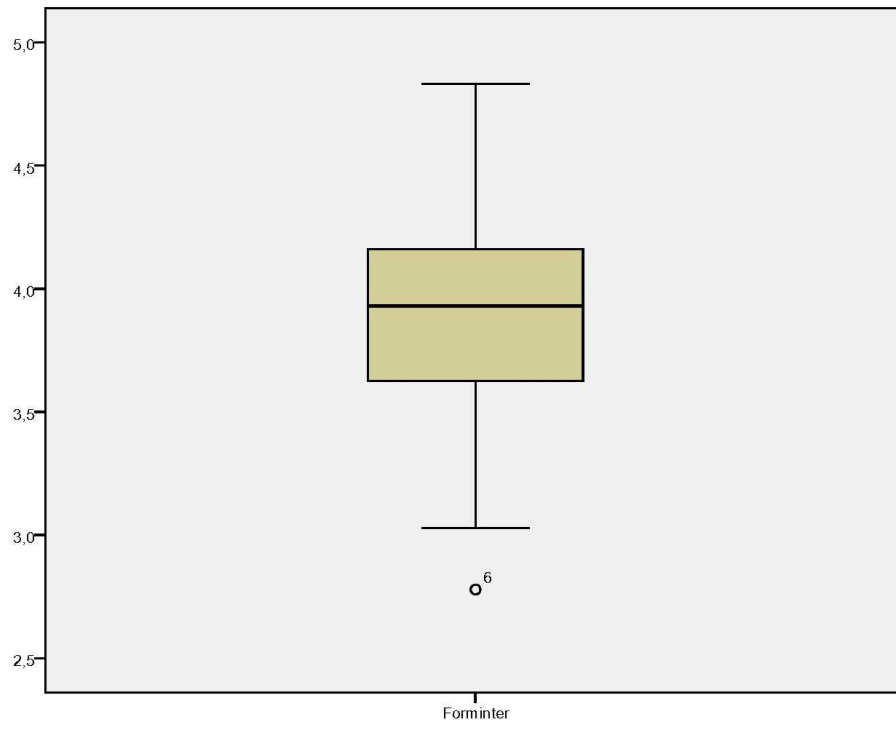
Forminter Stem-and-Leaf Plot

Frequency	Stem & Leaf
1,00	Extremes ($\leq 2,8$)
5,00	3 . 00011
,00	3 .
5,00	3 . 45555
5,00	3 . 66777
10,00	3 . 8888899999
6,00	4 . 000111
6,00	4 . 222233
4,00	4 . 4445
,00	4 .
1,00	4 . 8

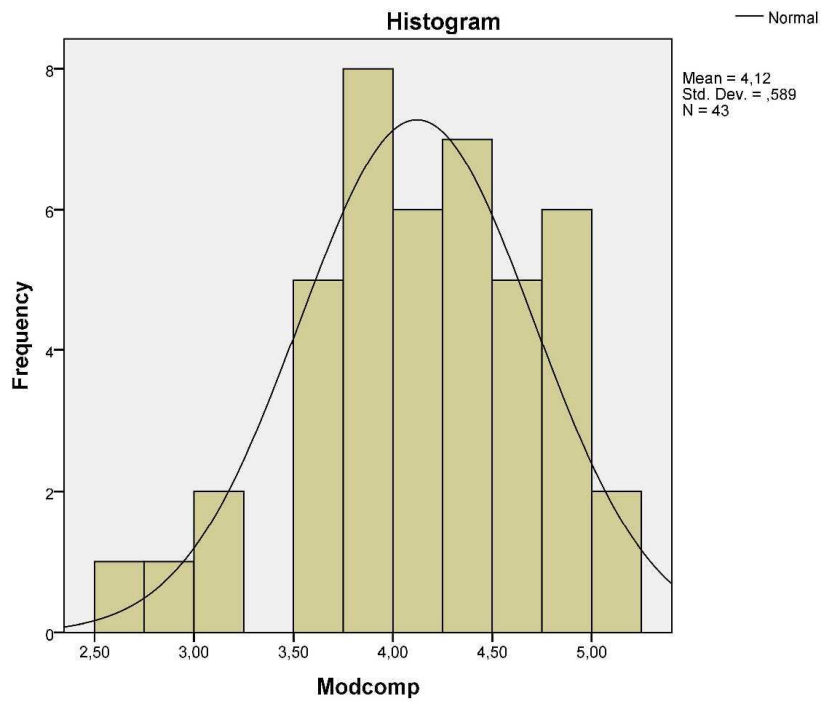
Stem width: 1,00
Each leaf: 1 case(s)







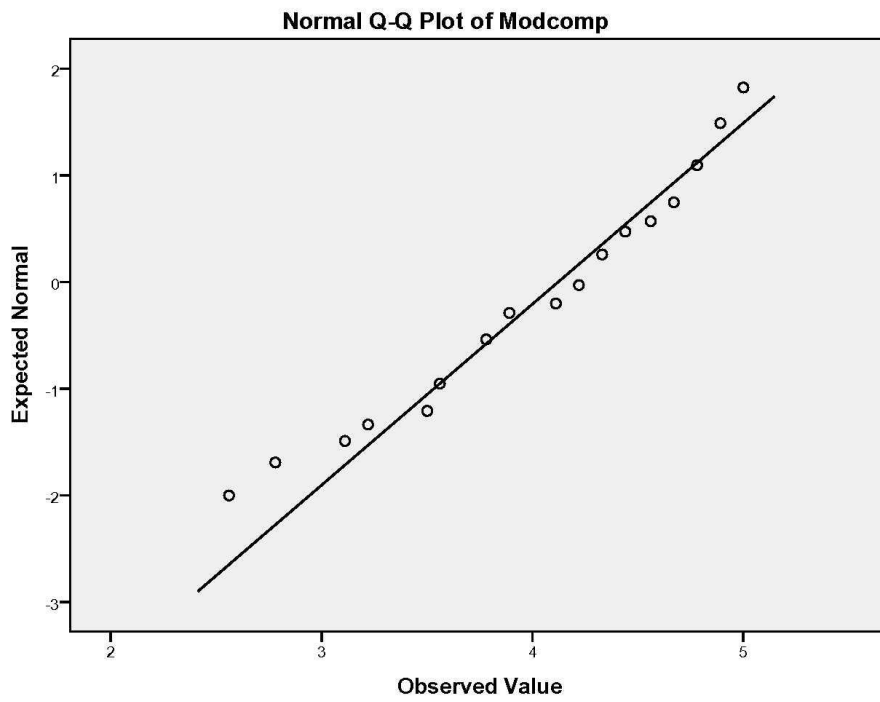
Modcomp

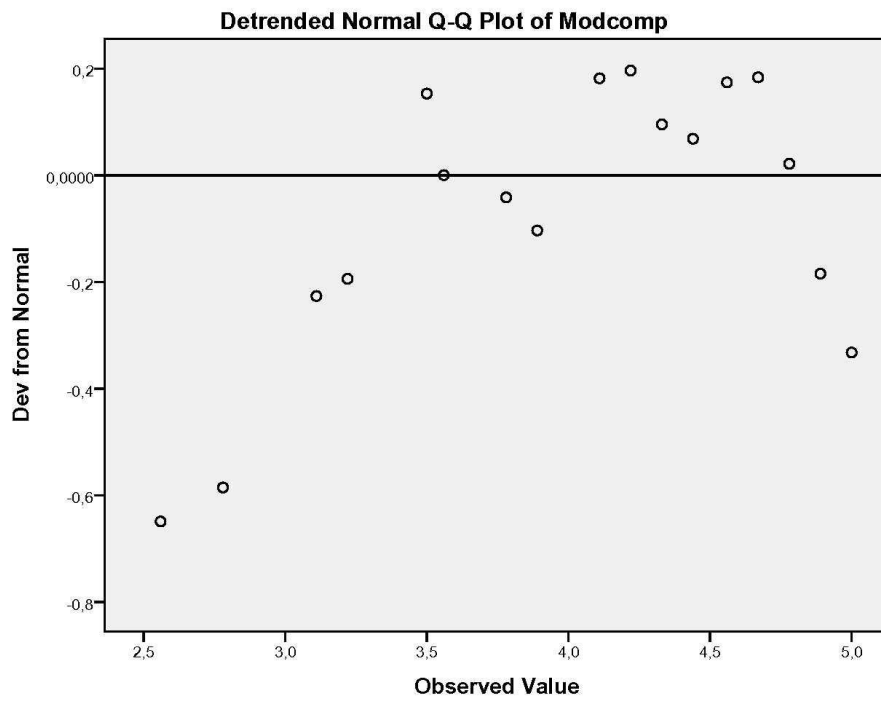


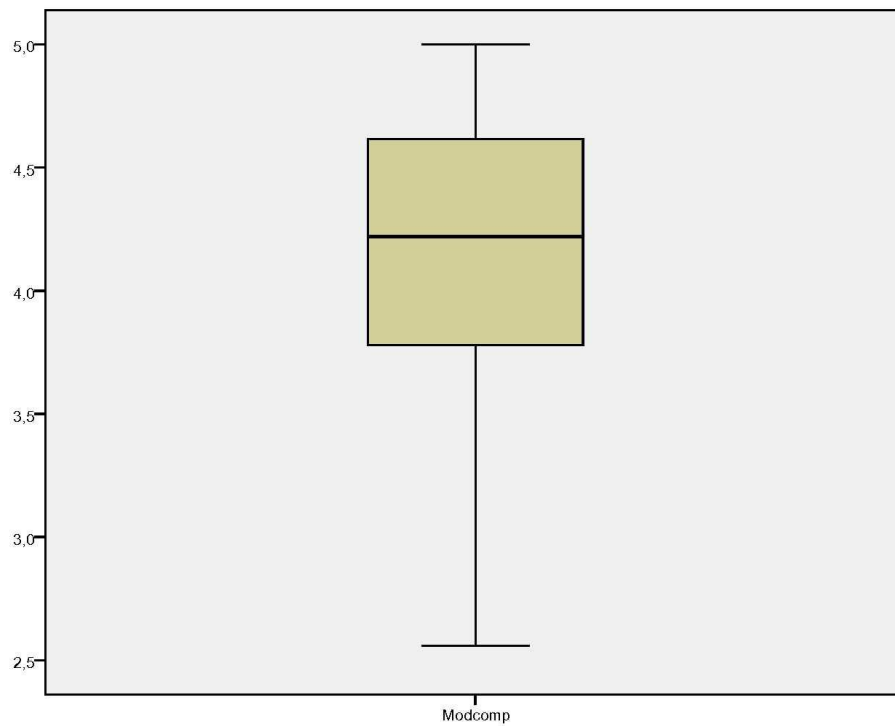
Modcomp Stem-and-Leaf Plot

Frequency	Stem & Leaf
2,00	2 . 57
2,00	3 . 12
13,00	3 . 555577777778
13,00	4 . 1122223333334
11,00	4 . 55666777778
2,00	5 . 00

Stem width: 1,00
Each leaf: 1 case(s)







```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Modcomp
  /METHOD=ENTER Périodfor.
    
```

Regression

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\حلويات مذكرة التدريب داخل المنظمة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Périodfor ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Modcomp

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,214 ^a	,046	,023	,58252

a. Predictors: (Constant), Périodfor

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,669	1	,669	1,972	,168 ^b
	Residual	13,912	41	,339		
	Total	14,582	42			

a. Dependent Variable: Modcomp

b. Predictors: (Constant), Périodfor

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,289	,599		5,488	,000
	Périodfor	,213	,151	,214	1,404	,168

Coefficients^a

Model		95,0% Confidence Interval for B	
		Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2,078	4,499
	Périodfor	-,093	,518

a. Dependent Variable: Modcomp

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Modcomp
  /METHOD=ENTER Effecmoys.
```

Regression

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\المنظمة\التدريب داخل المنظمة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Effecmoys ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Modcomp

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,325 ^a	,105	,084	,56407

a. Predictors: (Constant), Effecmoys

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,536	1	1,536	4,829	,034 ^b
	Residual	13,045	41	,318		
	Total	14,582	42			

a. Dependent Variable: Modcomp

b. Predictors: (Constant), Effecmoys

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,729	,639		4,270	,000
	Effecmoys	,355	,162	,325	2,197	,034

Coefficients^a

Model		95,0% Confidence Interval for B	
		Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1,438	4,020
	Effecmoys	,029	,681

a. Dependent Variable: Modcomp

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Modcomp
/METHOD=ENTER Qualcont.
```


Regression

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\المنظمة\التدريب داخل المنظمة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Qualcont ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Modcomp

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,313 ^a	,098	,076	,56645

a. Predictors: (Constant), Qualcont

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,426	1	1,426	4,446	,041 ^b
	Residual	13,155	41	,321		
	Total	14,582	42			

a. Dependent Variable: Modcomp

b. Predictors: (Constant), Qualcont

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,990	,543		5,503	,000
	Qualcont	,285	,135	,313	2,108	,041

Coefficients^a

Model		95,0% Confidence Interval for B	
		Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1,893	4,087
	Qualcont	,012	,559

a. Dependent Variable: Modcomp

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN
 /DEPENDENT Modcomp
 /METHOD=ENTER Clarpro.

Regression

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\التدريب داخل المنظمة\حليلات مذكرة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Clarpro ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Modcomp

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,294 ^a	,087	,064	,56997

a. Predictors: (Constant), Clarpro

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,262	1	1,262	3,886	,055 ^b
	Residual	13,319	41	,325		
	Total	14,582	42			

a. Dependent Variable: Modcomp

b. Predictors: (Constant), Clarpro

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,214	,468		6,868	,000
	Clarpro	,239	,121	,294	1,971	,055

Coefficients^a

Model		95,0% Confidence Interval for B	
		Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2,269	4,160
	Clarpro	-,006	,483

a. Dependent Variable: Modcomp

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Modcomp
/METHOD=ENTER Qualenvr.
    
```

Regression

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\حلقات مذكرة التدريب داخل المنظمة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Qualenvr ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Modcomp

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,324 ^a	,105	,083	,56421

a. Predictors: (Constant), Qualenvr

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,530	1	1,530	4,807	,034 ^b
	Residual	13,052	41	,318		
	Total	14,582	42			

a. Dependent Variable: Modcomp

b. Predictors: (Constant), Qualenvr

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,069	,487		6,300	,000
	Qualenvr	,284	,130	,324	2,192	,034

Coefficients^a

Model		95,0% Confidence Interval for B	
		Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2,085	4,053
	Qualenvr	,022	,546

a. Dependent Variable: Modcomp

ONEWAY Forminter Modcomp BY Education
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\المنظمة\التدريب داخل المنظمة\حليلات مذكرة

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Forminter	Between Groups	1,987	2	,993	5,812	,006
	Within Groups	6,836	40	,171		
	Total	8,823	42			
Modcomp	Between Groups	,503	2	,251	,714	,496
	Within Groups	14,079	40	,352		
	Total	14,582	42			

ONEWAY Forminter Modcomp BY Expert
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\المنظمة\التدريب داخل المنظمة\حليلات مذكرة

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Forminter	Between Groups	,092	3	,031	,136	,938
	Within Groups	8,732	39	,224		
	Total	8,823	42			
Modcomp	Between Groups	,317	3	,106	,289	,833
	Within Groups	14,264	39	,366		
	Total	14,582	42			

ONEWAY Forminter Modcomp BY Recrut
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\المنظمة\التدريب داخل المنظمة\حليلات مذكرة

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Forminter	Between Groups	,698	2	,349	1,719	,192
	Within Groups	8,125	40	,203		
	Total	8,823	42			
Modcomp	Between Groups	,889	2	,445	1,299	,284
	Within Groups	13,693	40	,342		
	Total	14,582	42			

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب داخل المنظمة في تعديل السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بولاية قالمة، حيث تكونت العينة من 43 موظف اختبرت بطريقة عشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الاستبيان كأداة رئيسية مكون من 39 عبارة موزعة على محورين، وتم الإعتماد في تحليل نتائج الإستبيان على إستخدام مختلف الأدوات الإحصائية من متوسطات الحسابية وتحليل الإنحدار وتحليل التباين الأحادي (one way Anova) بالإعتماد على برنامج (SPSS)، وتوصلت نتائج الدراسة وجود أثر للتدريب داخل المنظمة في تعديل السلوك التنظيمي، كما تبين أنه لا توجد فروقات بين إجابات المستجوبين بالنسبة لأغلب المتغيرات الديموغرافية، وقدمت الدراسة عدة مقترحات تتناسب مع الموضوع.

الكلمات المفتاحية: التدريب داخل المنظمة، تعديل السلوك التنظيمي، تحسين الأداء، السلوك الحرج.

Summary of the Study:

This study aimed at defining the role of organizational training in modifying organizational behavior in Algerian Electricity and Gas Distribution corporation in Guelma, the study is conducted on a random sample consisted of 43 employees. For the sake of achieving the study's objectives, we used questionnaire as a main tool for data collection, composed of 39 items divided on two parts. And In order to analyze data, several statistical tests have been conducted such as: means, linear regression and one way analysis of variance ANOVA, using SPSS program, this study ended up with finding out that there's an effect of training on modifying organizational behavior. Also, it was found that there's no differences between the sample's answers regarding different demographic data. Lastly, the study have proposed a few suggestions that corresponds with the topic.

The Keyword: Organizational Training , Modifying organizational behavior, Improve the performance, Behaviour critical.