

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

# الموضوع

دور تدريب الموارد البشرية في دعم التغيير في المنظمات  
التعليمية دراسة حالة - ثانوية الشهيد معجوج العمري بريكة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: ادارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب(ة):

لجنة المناقشة

د/ بن صوشة رياض

لعريبي فتحي

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	د. دريدي أحلام	استاذ محاضر	رئيسا	جامعة بسكرة
2	د. بن صوشة رياض	استاذ محاضر	مشرفا	جامعة بسكرة
3	د. مزيو ألفة	استاذ محاضر	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ

قَبْلِ أَنْ يُقْضَىٰ إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

[سورة طه: آية 114]

صدق الله العظيم

## شكر وعرfan

اللهم لك الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهك  
ولعظيم سلطانك ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك  
ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله صلى الله عليه وعلى  
آله وأصحابه وأتباعه وسلم.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث  
المتواضع أتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين والزوجة  
الكريمة الذين أعانوني وشجعوني على الاستمرار في مسيرة العلم  
والنجاح، وإكمال الدراسة الجامعية والبحث، كما أتوجه بالشكر  
الجزيل إلى من شرفني بإشرافه على مذكرة بحثي الأستاذ الدكتور  
بن صوشة رياض لتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن، والتي  
ساهمت بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا العمل، وإلى كل  
أساتذة قسم علوم التسيير، كما أتوجه بخالص شكري وتقديري  
إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز وإتمام هذا  
العمل.

## الإهداء

الإهداء إلى والدي العزيز إلى أمي الغالية أمد الله في عمرهما إلى من شجعني على مواصلة مسيرتي العلمية رفيقة دربي زوجتي المصون إلى اخوتي وعائلاتهم كل باسمه وإلى زملائي بثانوية معجوج العمري ببريكة وإلى كل من شجعني وساعدني على إتمام هذا العمل.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور عملية تدريب العاملين في دعم التغيير التنظيمي من خلال دراسته ميدانيا بثنائية الشهيد معجوج العمري بريكة، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تشكيل استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (64) موظفا من مجموع 111 موظفا بالمنظمة محل الدراسة، واستردت كل هاته الاستبانات التي تم توزيعها، كانت منها أربعة استبانة غير صالحة للاستعمال. ولغايات تحليل البيانات فقد اعتمدت الدراسة على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التدريب على التغيير في أداء الموارد البشرية بثنائية الشهيد معجوج العمري عند مستوى دلالة (0.05) بأبعادها المتمثلة في: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، والتقييم الذاتي وتطوير الأداء، وتقييم العملية التدريبية في دعم التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان منها: ضرورة اهتمام وزارة التربية الوطنية بعملية التدريب من خلال تصميم البرامج التدريبية لمواكبة التطور التكنولوجي والمعرفي الذي نشهده في السنوات الأخيرة، وضرورة التزام عمال وزارة التربية الوطنية بإجراء وطلب التدريب، وأن يتم العمل على الاستفادة من تجارب الدول المتطورة في عمليات توليد الأفكار الخاصة بالتدريب الجيد لقطاع حساس.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب، التغيير التنظيمي، الأستاذ.

## Summary of the study:

This study aimed to identify the role of the staff training process in supporting organizational change through its field study at the high school of martyr Maadjuj Al-amri Barika, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire was drawn up and distributed to a simple random sample of (64) employees out of a total of 111 employees of the organization studied, and retrieved all those questionnaires that were distributed, four of them were not valid for use. For the purpose of data analysis, the study relied on the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The study concluded that there is a statistically significant impact of the dimensions of the training on the change of the performance of human resources at Martyr Maadjouj Al-amri high school at an importance level of (0.05) with its dimensions represented in: identifying training needs, designing training programs, self-assessment and performance development, and evaluating the training process in support of change Organizational structure of the organization studied and the study recommended a set of recommendations, including: The need for the Ministry of National Education to pay attention to the training process by designing training programs to keep pace with the technological and knowledge development we are witnessing in recent years, and the need for workers in the Ministry of National Education to provide and request training, and to work for benefit From the experiences of developed countries in terms of generating ideas for good training for a sensitive sector.

Keywords: training, organizational change, teacher.

## Résumé de l'étude:

Cette étude visait à identifier le rôle du processus de formation du personnel dans l'accompagnement du changement organisationnel à travers son étude de terrain à l'école secondaire du martyr Maadjuj Al-amri Barika, et pour atteindre les objectifs de l'étude, un questionnaire a été constitué et distribué à un échantillon aléatoire simple de (64) employés sur un total de 111 employés de l'organisation étudiée,

Et récupéré tous ces questionnaires qui ont été distribués, quatre d'entre eux n'étaient pas valables pour une utilisation. Aux fins de l'analyse des données, l'étude s'est appuyée sur le paquet statistique pour les sciences sociales (SPSS). L'étude a conclu qu'il y a un impact statistiquement significatif des dimensions de la formation sur le changement de la performance des ressources humaines au lycée Martyr Maadjouj Al-amri à un niveau d'importance de (0,05) avec ses dimensions représentées dans: l'identification des besoins de formation, la conception de programmes de formation, l'auto-évaluation et le développement des performances, et l'évaluation du processus de formation à l'appui du changement La structure organisationnelle de l'organisation étudiée et l'étude ont recommandé un ensemble de recommandations, notamment: La nécessité pour le ministère de l'Éducation nationale de prêter attention au processus de formation en concevant des programmes de formation pour suivre le rythme du développement technologique et des connaissances auquel nous assistons ces dernières années, et la nécessité pour les travailleurs du ministère de l'Éducation nationale de dispenser et de demander une formation, et de travailler pour en bénéficier À partir des expériences des pays développés en matière de génération d'idées pour une bonne formation pour un secteur sensible.

Mots clés: formation, changement organisationnel, professeur.

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
آية	.i
شكر	.ii
إهداء	.iii
الملخص بالعربية	.iv
الملخص بالإنجليزية	.v
الملخص بالفرنسية	.vi
فهرس المحتويات	.vii
فهرس الجداول	.xii
فهرس الأشكال	.xiii
فهرس الملاحق	.xiv
الجانب النظري: أثر التدريب في دعم التغيير	
الإطار العام للدراسة	
مقدمة	أ
أولاً: منهجية الدراسة	ب
اشكالية البحث	ب
اهمية البحث	ج
أهداف البحث	د
مبررات اختيار الموضوع	د
فرضيات البحث	هـ



هـ	متغيرات البحث ونموذجه
و	المنهج المتبع والادوات المستخدمة
ز	حدود الدراسة
ز	مصادر المعلومات
ز	ثانياً: الدراسات السابقة
ط	الاستفادة من الدراسات السابقة
ط	أوجه التشابه مع الدراسات السابقة
ي	الاختلاف مع الدراسات السابقة
ي	تميز الدراسة عن الدراسات السابقة
ي	صعوبات الدراسة
ي	هيكل الدراسة
	<b>الفصل الأول: ماهية التدريب</b>
2	<b>المبحث الأول: مفاهيم حول التدريب.</b>
2	المطلب الأول: تعاريف خاصة بالتدريب
7	المطلب الثاني: أنواع التدريب
8	المطلب الثالث: مبادئ التدريب
9	<b>المبحث الثاني: أهمية وأهداف وعناصر التدريب.</b>
9	المطلب الأول: أهمية التدريب
12	المطلب الثاني: أهداف التدريب
14	المطلب الثالث: خصائص وعناصر التدريب
16	<b>المبحث الثالث: إعداد الخطة التدريبية.</b>

16	المطلب الأول: مفهوم الاحتياجات التدريبية
18	المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية
24	المطلب الثالث: أساليب وأبعاد تحديد الاحتياجات التدريبية
28	<b>المبحث الرابع: تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية</b>
28	المطلب الأول: تصميم البرامج التدريبية
33	المطلب الثاني: تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي
38	المطلب الثالث: نماذج واساليب التقييم لتدريب الموارد البشرية
	<b>الفصل الثاني: التغيير التنظيمي</b>
45	<b>المبحث الأول: مفاهيم حول التغيير التنظيمي.</b>
45	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي
47	المطلب الثاني: أسباب التغيير التنظيمي
51	المطلب الثالث: تحديات التغيير التنظيمي
52	<b>المبحث الثاني: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي.</b>
52	المطلب الأول: أهمية التغيير التنظيمي
53	المطلب الثاني: أهداف التغيير التنظيمي
55	المطلب الثالث: مصادر التغيير التنظيمي
58	<b>المبحث الثالث: أنماط وخصائص التغيير التنظيمي</b>
58	المطلب الأول: أنماط التغيير التنظيمي
59	المطلب الثاني: خصائص التغيير التنظيمي
63	المطلب الثالث: عناصر التغيير التنظيمي
64	<b>المبحث الرابع: أساليب ومراحل ومداخل التغيير التنظيمي</b>

64	المطلب الأول: أساليب التغيير التنظيمي
65	المطلب الثاني: مراحل التغيير التنظيمي
69	المطلب الثالث: مداخل واستراتيجيات ومراحل التغيير التنظيمي
	الفصل الثالث: تأثير التدريب للتغيير في المنظومة التعليمية
79	المبحث الأول: التدريب في المنظومة التعليمية
79	المطلب الأول: مبادئ التدريب العامة
83	المطلب الثاني: مجالات وأنواع التدريب الإلزامي للأستاذ
87	المبحث الثاني: أهمية وأهداف التدريب في المنظومة التعليمية
87	المطلب الأول: أهمية التدريب في المنظومة التعليمية
88	المطلب الثاني: أهداف التدريب في المنظومة التعليمية
91	المطلب الثالث: اسباب التدريب في المنظومة التعليمية
93	المبحث الثالث: مراحل التدريب للمساهمة في التغيير التنظيمي
93	المطلب الأول: مراحل التخطيط لبرامج التدريب
95	المطلب الثاني: مرحلة تقييم البرنامج التدريبي
96	المطلب الثالث: أساليب وخصائص التدريب في المنظومة التعليمية
102	المبحث الثالث: عوامل نجاح التدريب للتغيير التنظيمي
102	المطلب الأول: عوامل عامة نجاح التدريب للتغيير
103	المطلب الثاني: عوامل نجاح التدريب
105	المبحث الرابع: معوقات نجاح التدريب للتغيير
105	المطلب الأول: معوقات التدريب
106	المطلب الثاني: معوقات التدريب للأستاذ

	الجانب التطبيقي: الفصل الرابع دراسة حالة
	دراسة حالة: ثانوية الشهيد معجوج العمري - بركة - مديرية التربية لولاية باتنة
108	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
108	المطلب الأول: بطاقة فنية للمنظمة محل الدراسة
109	المطلب الثاني: توزيع العاملين في المنظمة محل الدراسة
111	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
111	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
112	المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
115	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث
118	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
118	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية
123	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان
134	المطلب الثالث: قياس دور التدريب في دعم التغيير
139	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	أنواع التدريب	07
02-01	أهداف التدريب	13
03-01	مثال عن برنامج تدريبي	32
01-04	توزيع الاداريين والعمال في المنظمة محل الدراسة	106
02-04	توزيع الأساتذة في المنظمة محل الدراسة حسب التخصص المدرس	107
03-04	الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة	110
04-04	أوزان البدائل	111
05-04	الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لبعء العنصر في الاستبيان	113
06-04	معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبيان	114
07-04	توزيع الأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس	115
08-04	توزيع الأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المؤهل العلمي	116
09-04	توزيع الأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن	117
10-04	توزيع الأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب سنوات الخبرة	118
11-04	توزيع الأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب عدد الدورات المشارك فيها	119
12-04	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التدريب.	124
13-04	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التغيير.	127
14-04	نتائج تحليل التباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	131
15-04	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع	132

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
و	نموذج المتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة	01-00
50	أسباب التغيير التنظيمي	01-02
68	مراحل التغيير التنظيمي	02-02
108	الهيكل التنظيمي لثانوية معجوج العمري بربكة	01-04
118	توزيع الأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس	02-04
119	توزيع الأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المؤهل العلمي	03-04
120	توزيع الأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن	04-04
121	توزيع الأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب سنوات الخبرة	05-04
122	توزيع الأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب عدد الدورات المشارك فيها	06-04
124	مقارنة تكرارات بعد تحديد الاحتياجات التدريبية مع المنحنى الطبيعي	07-04
124	مقارنة تكرارات بعد تحديد الاحتياجات التدريبية مع التكرار الطبيعي	08-04
124	مقارنة تكرارات بعد تصميم التدريب مع المنحنى الطبيعي	09-04
124	مقارنة تكرارات بعد تصميم التدريب مع التكرار الطبيعي	10-04
125	مقارنة تكرارات بعد التقييم الذاتي وتطوير الأداء مع المنحنى الطبيعي	11-04
125	مقارنة تكرارات بعد التقييم الذاتي وتطوير الأداء مع التكرار الطبيعي	12-04
125	مقارنة تكرارات بعد التقييم وقياس أثر التدريب مع المنحنى الطبيعي	13-04
125	مقارنة تكرارات بعد دور التقييم وقياس أثر التدريب مع التكرار الطبيعي	14-04
126	مقارنة تكرارات بعد تغير علاقات الأساتذة من خلال التدريب مع المنحنى	15-04
126	مقارنة تكرارات بعد تغير علاقات الأساتذة من خلال التدريب مع التكرار الطبيعي	16-04
126	مقارنة تكرارات بعد تغير الأساتذة من خلال التدريب اتجاه حياتهم المهنية مع المنحنى الطبيعي	17-04
126	مقارنة تكرارات بعد تغير الأساتذة من خلال التدريب اتجاه حياتهم المهنية مع التكرار الطبيعي	18-04

## فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الاستبيان
02	الجريدة الرسمة
03	الخريطة الادارية للمنظمة محل الدراسة
04	الخريطة التربوية للمنظمة محل الدراسة

### مقدمة:

في ظل التطورات المتسارعة والمتغيرة التي تشهدها المنظمات التعليمية، أصبح لزاماً تدريب الموارد البشرية لأنه العامل الأهم في التطور التعليمي، وإن تقدم أي بلد دائماً مرهوناً بمدى أداء وقدرته وكفاءته ومهارة المنظمات التعليمية التي هي بدورها مرهونة بفاعلية المورد البشري فيها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وحتى تواكب التغيرات التي تواجهها المنظمة.

يعتبر التدريب من الوظائف الهامة في إدارة الموارد البشرية، لذا من أجل مواكبة التطورات السريعة، أصبح التدريب عمل شبه يومي للمنظمة، وأصبح يرصد له ميزانيات خاصة ومراكز متخصصة، من أجل النهوض بهذه العملية وإكساب الأفراد خبرات ومهارات جديدة تساهم في تعزيز هدف المنظمة لرفع مستوى أداء العاملين فيها فالتدريب الجيد يؤدي إلى دعم التغيير من طرف الأفراد الذين يتلقون التدريب وللمنظمات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد .

إن الموارد البشرية من أكثر الموارد أهمية، لكون هذه الموارد تمتلك طاقات وقدرات ومهارات لا تمتلكها الموارد الأخرى، فالاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية، فتعمل المنظمات على الاستفادة من هذه الموارد بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها، مما ينعكس في النهاية على تحسين أداء الأفراد نحو الأفضل، بحيث تتحقق الأهداف ويضمن للمنظمة اتخاذ القرارات المناسبة، ووضع أهداف وبرامج زمنية ومتابعتها وتنفيذها من أجل البقاء والاستمرارية نحو الأفضل، وإتباع خطوات أساسية لضمان تدريب فعال ومناسب لتغيير أداء مواردها .

إن تدريب المورد البشري الذي يتم على مستوى إدارة الموارد البشرية بمختلف الوسائل الحديثة والطرق التي يتم من خلالها الكشف على النقائص والمعوقات الموجودة سواء على مستوى المنصب أو على مستوى الفرد نفسه، وللتخلص منها تلجأ المنظمة إلى سياسة التدريب وذلك من أجل التأقلم مع جملة التغيرات الحاصلة .

إن التدريب استثمار يكون عائده على الفرد المدرب من خلال اكتسابه لمهارات وكفاءات وخبرات إضافية، عن طريق تقديم برامج تدريبية بغية تحسين أداء العاملين بكفاءة وفعالية.

ينبغي على المنظمات توفير الإمكانيات المادية والمعنوية والمختصين من أجل التدريب، والتي تكون مكلفة للمنظمة، ولكن العائد يكون مربحاً لها، وذلك من خلال تحسين مستوى الخبرات وكفاءة الأفراد وأدائهم ورفع الإنتاجية، وبالتالي ضمان استمرارية المنظمات ونجاحها في مختلف نشاطاتها .

تواجه مدارسنا تحديات متعددة في التنظيم والإدارة والسلوك والتطوير التربوي الأمر الذي ينعكس على مخرجات العملية التعليمية، ومن هنا يتوجب علينا التغيير، الذي يعني الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي للوصول إلى الهدف والرؤية المشتركة لرفع كفاءة المجتمع المدرسي، والقدرة على حل المشكلات، وتحقيق



الذات، ومواكبة التقدم، واستثمار الوقت، وذلك من خلال وجود تدريب فعال يقوم على التأثير في سلوك الأفراد، وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الأهداف المنشودة، وبالتالي لا بد من وجود التغيير الإيجابي وتطبيقه في أي مؤسسة تعليمية، لذا فإن الاطلاع على أبرز الأفكار المرتبطة بالتغيير وممارستها يعد أولوية ملحة، لأن عملية التغيير ليست سهلة وتمر بمقاومة عالية من مختلف أطراف المجتمع المدرسي، ويتوجب على ممارسي التغيير التيسير والتحفيز والتدريب وتقديم المعلومات والتعليمات اللازمة والنصائح التي تهدف للتغيير الإيجابي .

### أو لا: منهجية الدراسة

#### 1) إشكالية البحث:

إن محاولات وتجارب الإصلاح والتجديد والتطوير التي يشهدها مجتمعنا الآن، مست كل القطاعات بما في ذلك قطاع التربية والتعليم، أو جبت الاهتمام بكل عناصر النظام التربوي لتحقيق الفاعلية في هذا النظام، وتحسين مردودية العملية التربوية والتعليمية.

ان الدور الذي يقوم به الطاقم التربوي والإداري في تنشئة الأجيال وتربيتها دور هام جدا، لذا أصبح الاهتمام بإعداده وتدريبه يحتل مكانة كبيرة في جميع دول العالم لأنه يسهم إسهاما فاعلا وأساسيا في تحقيق أهداف العملية التعليمية، ويعتبر من أهم مقومات النجاح في بلوغ أهداف العملية التربوية والتعليمية.

يعتبر تدريب الطاقم التربوي والإداري من بين الاهتمامات الإدارية الحديثة للوزارة، نلاحظ ان وزارة التربية والتعليم في الجزائر تفتقر إلى رؤية واضحة لتبني مفهوم التدريب وتطبيقه، إن إدراك أهمية العلاقة بين تدريب العاملين ودعم التغيير في هاته الوزارة ما زال محدودا، كما تجب الإشارة الى أن التدريب في هاته الوزارة موجه بصفة أساسية للأساتذة في شكل التدريب المستمر، أما الفئات الأخرى في القطاع يرصد لها هامش أقل من حيث التدريب والتدريب.

إن بعضهم ما زالوا يعتقدون أن تدريب العاملين وتقويتهم معرفيا ونفسيا سيكون على حسابهم، وهذا ما انعكس على ضعف الثقة بالعاملين وعدم إفساح المجال لهم لتطوير مهاراتهم والتعبير عن قدراتهم في العمل.

تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة على مستوى وزارة التربية والتعليم في الجزائر بتحسين الأداء للطاقم التربوي والإداري إلا أننا لا زلنا نلاحظ البطء في التحسين وما يرافقه من استهلاك للجهد والوقت ويمكن أن يعود ذلك إلى الالتزام بالمركزية في اتخاذ القرارات وعدم استخدام الأساليب الإدارية الحديثة وتدريب الموظفين بالسرعة المطلوبة لإنجاز المهام المنوطة بهم.

بعد الاطلاع على بعض من مهام الطاقم التربوي والإداري العامل في وزارة التربية والتعليم في الجزائر وجدنا انه حتى وان توفرت وسائل التكنولوجيا الحديثة في أماكن العمل فان العديد من الطاقم يشكو من ضعف قدرتهم

على استخدام تلك الوسائل الحديثة وأنهم يعانون من نقص التدريب وهذا بالطبع يؤدي إلى عدم قدرتهم على التكيف والاستجابة لمتطلبات العمل الجديدة في ظل عصر العولمة والتقدم التكنولوجي.

- مما سبق نتناول موضوع التدريب لدعم التغيير لما له من أهمية في دعم المورد البشري نح التغيير .  
- لذا تمثلنا مشكلة الدراسة الرئيسية في كيفية تأثير التدريب في دعم التغيير في المنظمات التعليمية وحاولنا تشخيص تساؤلاتها من خلال ما يلي:

1. ما نعني بتدريب الموارد البشرية في المنظمات التعليمية؟
  2. ما هو التغيير في أداء الموارد البشرية في المنظمات التعليمية؟
  3. كيفية تأثير التدريب من خلال دعم التغيير الحاصل في أداء المورد البشري في المنظومة التعليمية؟
  4. كيفية التغلب على المعوقات التي تواجه تدريب الموارد البشرية في المنظمات التعليمية ؟
- ولقد اخترنا وزارة التربية والتعليم في الجزائر لما لها من أهمية، وانطلاقاً من أهمية تطوير هذا القطاع وخاصة في مجال التدريب للموارد البشرية بشكل عام، حيث أن طبيعة العمل تتطلب التدريب المستمر والإلمام بكل ما هو جديد لخلق التغيير لذا نرى أن تكون الأسئلة الفرعية التالية:
- أ. ما هو اثر التدريب في دعم التغيير في أداء الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الجزائر من وجهة نظر المتدربين؟
  - ب. ما مدى تأثير العوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) في نجاح التدريب لدعم التغيير في أداء الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الجزائر ؟
  - ج. ما هي أهم عوامل نجاح عملية التدريب من وجهة المدربين والمتدربين؟
  - د. ما هي أهم المشكلات والعوائق التي تواجه المدربين والمتدربين في العملية التدريبية؟
  - هـ. ما هي أهم عوامل دعم التغيير لأداء الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الجزائر؟

### 2)أهمية البحث:

تتجلى أهمية الدراسة من خلال اهتمامها بأحد مواضيع الساعة والتي تحتاج إليه أي منظمة ألا وهو تدريب الموارد البشرية، وما يزيد من أهميتها بيان أثر التدريب على دعم التغيير للموارد البشرية.

#### 1. الأهمية النظرية:

تتبع أهمية هذا البحث كذلك في التأكيد على ضرورة التدريب خاصة في مجال التعليم، فإعداد أي مشروع تنموي، وضع أية استراتيجية تهدف إلى تطوير المنظمة التعليمية مرهون بتدريب الطاقم التربوي والإداري، وتوفير الإمكانيات المادية والمعنوية.

### 2. الأهمية التطبيقية

تتمثل أهمية هذا البحث في محاولة تسليط الضوء على وضعية الطاقم التربوي والإداري في النظام التربوي وذلك في إطار التغييرات والإصلاحات التنظيمية الحاصلة، ومحاولة كشف وتقييم مدى استجابة برامج التدريب لهذه المتطلبات والتغييرات المهنية، خاصة وأن الكثير من أعضاء الطاقم التربوي والإداري يتعرضون لصعوبات تربوية وتعليمية ومهنية خلال مزاوتهم لمهامهم في ظل تعقد الظاهرة التعليمية وتشعب أبعادها وعواملها مع التطور المستمر في المعرفة.

### 3) أهداف البحث:

1. تقييم مدى استجابة برامج التدريب للطاقم التربوي والإداري في دعم التغيير في المنظومة التعليمية.
2. الكشف عن الفروقات بين أعضاء الطاقم التربوي والإداري من حيث الجنس في الموافقة على الاستجابة لبرامج التدريب لدعم التغيير في المنظومة التعليمية.
3. الكشف عن الفروقات بين أعضاء الطاقم التربوي والإداري من حيث المؤهل العلمي في الموافقة على الاستجابة لبرامج التدريب لدعم التغيير في المنظومة التعليمية.
4. الكشف عن الفروقات بين أعضاء الطاقم التربوي والإداري من حيث الخبرة في الموافقة على الاستجابة لبرامج التدريب لدعم التغيير في المنظومة التعليمية.

### 4) مبررات اختيار الموضوع: هناك عدة مبررات دعنا إلى اختيار هذا الموضوع وأهمها:

1. رغبة الطالب في التعرف على طبيعة المواضيع المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، خاصة ما يتعلق بجوانب تحسين أداء العاملين في مجال التعليم.
2. ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين أدائه كونه العامل الأساسي في استمرارية وبقاء المنظمة وأهم مورد فيها.
3. محاولة تشخيص واقع اهتمام وزارة التربية الوطنية بموضوعي التدريب والتغيير لتحسين أداء العاملين في مجال التربية والتعليم.

### 5) فرضيات البحث:

يقوم البحث على الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التدريب على التغيير في أداء الموارد البشرية بثانوية الشهيد معجوج العمري عند مستوى دلالة (0.05).

من هذه الفرضية تنبثق خمس فرضيات فرعية، وهي كالآتي:

1.  $H_{01}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية في دعم التغيير في أداء الموارد البشرية بثانوية الشهيد معجوج العمري عند مستوى دلالة (0.05).

2.  $H_{02}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم التدريب في دعم التغيير في أداء الموارد البشرية بثانوية الشهيد معجوج العمري عند مستوى دلالة (0.05).

3.  $H_{03}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقييم الذاتي وتطوير الأداء في دعم التغيير في أداء الموارد البشرية بثانوية الشهيد معجوج العمري عند مستوى دلالة (0.05).

4.  $H_{04}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ البرنامج في دعم التغيير في أداء الموارد البشرية بثانوية الشهيد معجوج العمري عند مستوى دلالة (0.05).

5.  $H_{05}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقييم وقياس أثر التدريب في دعم التغيير في أداء الموارد البشرية بثانوية الشهيد معجوج العمري عند مستوى دلالة (0.05).

### 6) متغيرات البحث ونموذجه:

1. متغيرات البحث: تشتمل الدراسة على متغيرين هما:

أ. المتغير المستقل: والمتمثل في دور التدريب، الذي حددت أبعاده من خلال نموذج ADDIE ويشتمل على 5 مراحل هي كما يلي:

- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.

- مرحلة تصميم التدريب.

- مرحلة التقييم الذاتي وتطوير الأداء.

- مرحلة تنفيذ البرنامج.

- مرحلة التقييم وقياس أثر التدريب.

ب. المتغير التابع: والمتمثل في التغيير:

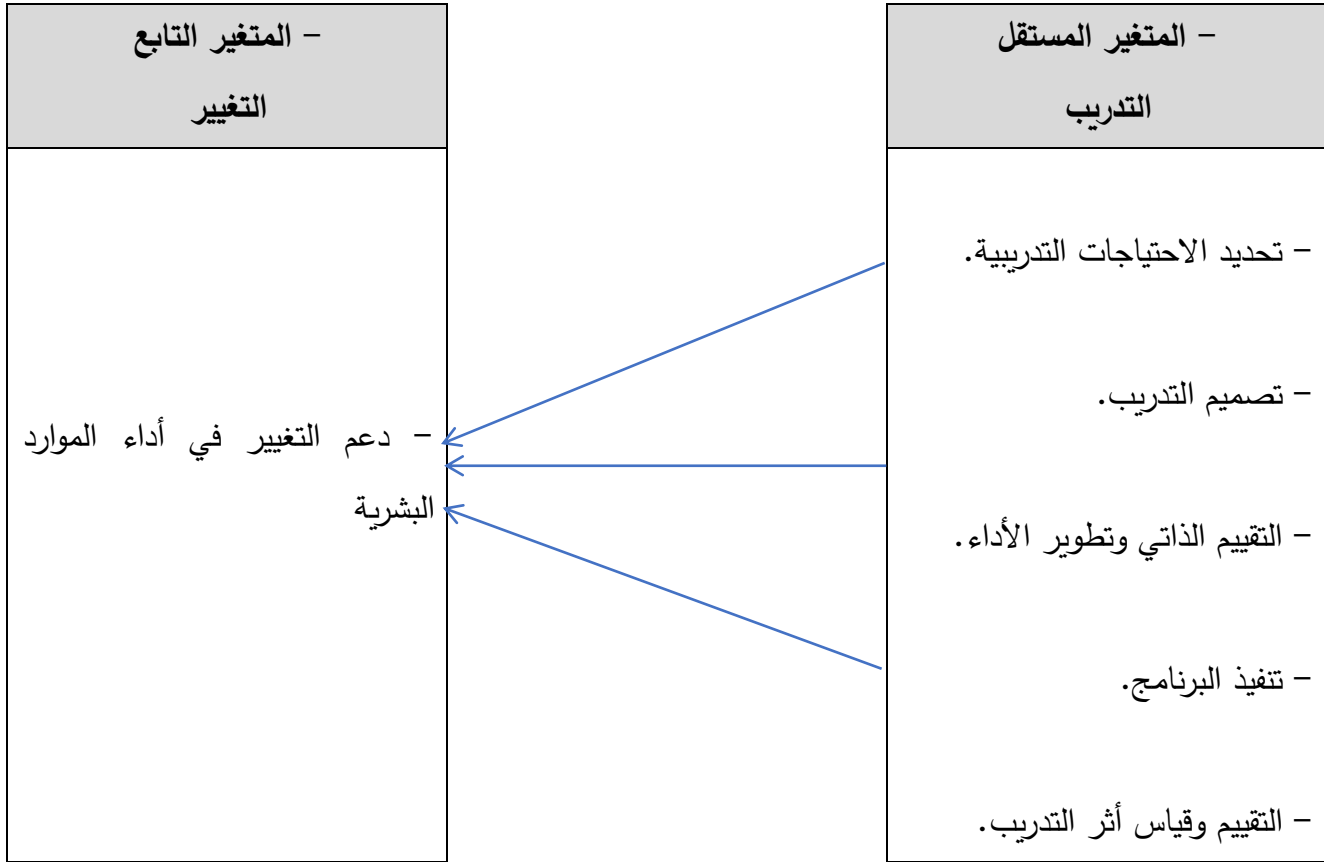
- التغيير في أداء المورد البشري في المنظمة التعليمية.



## الإطار العام للدراسة

2. نموذج البحث: الشكل الموالي يوضح نموذج مقترح للإجابة على إشكالية البحث:

الشكل رقم: (00-01) نموذج المتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة.

### 7) المنهج المتبع والأدوات المستخدمة :

وللإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلات، من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة لظاهرة موضوع البحث، وذلك لاعتمادنا في جزئه النظري على مجموعة الكتب، الرسائل الجامعية، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة، بدئ فيها استخدام العينات والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث من أجل اختبار فرضيات الدراسة اعتمد على المبرمج الإحصائي SPSS ذلك من أجل تحليل ومعالجة معطيات الاستبيان.

حدد الإطار الزمني للبحث خلال عام 2020، وقد استخدم أسلوب العينة العشوائية لجمع البيانات، حيث وزع (64) استبانة، وبعد تدقيق كل استبانة للتأكد من استيفاء البيانات المطلوبة، تم استبعاد (04) استبانات لعدم الصلاحية، وبذلك يصبح عدد الاستبيانات التي تم تحليلها (60) استبانة، وقد استندت الدراسة على منهج وصفي يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي، لتحليل البيانات بغية الوصول إلى النتائج.

**8) حدود الدراسة:** من أجل الإلمام بإشكالية الدراسة وفهم مختلف جوانبها حدد دراستنا كما يلي :  
الحدود الزمانية: لقد شرعت الدراسة ابتداء من 23 أوت 2020 إلى غاية شهر 03 سبتمبر 2020.  
الحدود المكانية: لقد تم اسقاط الجانب الميداني لهذه الدراسة على ثانوية معجوج العمري بريكة.

### **9) مصادر المعلومات:**

اعتمد الطالب في الجانب النظري للدراسة على ما يلي:

1. كتب عربية تناولت موضوع الدراسة أو أحد جوانبه.
2. رسائل وأطروحات جامعية عربية تناولت موضوع الدراسة أو أحد جوانبه.
3. مجموعة من المواقع الالكترونية لعدم توفر النسخ الورقية من المراجع.

### **ثانيا: الدراسات السابقة :**

عرض الطالب مجموعة من الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، وسوف نتطرق لأهم الجوانب التي ركزت عليها هذه الدراسات، من حيث أهم ما توصلت إليها من نتائج، للتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها، بعد ذلك مقارنتها مع الدراسة الحالية لتوضيح أو جه التشابه والاختلاف، بعد ذلك من تحديد بعض ما ميز الدراسة عن الدراسات والبحوث السابقة:

نظر لما للتدريب من أهمية ودور واضح في تطوير الأفراد العاملين بالمنظمات المختلفة سواء خاصة أو عامة أو خدمية فقد اهتم الباحثون و قدموا أبحاثا في مجال التدريب على مختلف القطاعات التي تهتم بالتدريب والتطوير لأفرادها، وكان من هذه الدراسات ما يلي:

1. **دراسة (نجيب، 2017)** بعنوان **أثر التدريب في تحسين أداء العاملين**، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التدريب وأداء العاملين وأثر التدريب على أداء العاملين بالمنظمة الاقتصادية في الجزائر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (83) موظف وموظفة من العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز. حيث خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين، وجاء مستوى التدريب مرتفعا، كما جاء مستوى أداء العاملين مرتفعا أيضا.
2. **دراسة (Mahfoud & Asad، 2015)** بعنوان **التدريب والتطوير وأثره على أداء الموظف**، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير التدريب والتطوير على أداء العاملين في شركة أجيليتي في مملكة البحرين، وإدراك مدى أهمية وتأثير التدريب على تحقيق أهداف الشركة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (80) موظف في الشركة. حيث خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية مباشرة بين التدريب وتحسين الأداء، إن إنفاق المنظمة على برنامج التدريب والتطوير له تأثير كبير على أداء

المنظمة، وان التدريب يحقق نتيجة جيدة لنجاح التدريب خاصة عندما يقوم مديرو الإدارات بمتابعة التقدم في أداء موظفيهم.<sup>1</sup>

3. دراسة (العبيدي، 2013) بعنوان اثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين، وهدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت. واعتمدت الدراسة اثر التوجه الإبداعي على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (93) إداري في الشركة حيث خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين دعم والالتزام الإدارة العليا وتنوع البرامج التدريبية وبين أداء ومستوى دعم والالتزام الإدارة العليا وتنوع البرامج التدريبية وتطبيق استراتيجية التدريب ككل جاءت من العاملين، بدرجة مرتفعة، كما جاء مستوى أداء العاملين في شركة نفط الكويت بدرجة مرتفعة أيضا .

4. دراسة (الزهراني، 2012) بعنوان إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين، وهدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إستراتيجية التدريب في المصارف التجارية السعودية وأثرها في مستوى الجدارات السلوكية فيها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (108) مدراء عاملين في إدارة الموارد البشرية والتدريب، حيث خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة عينة الدراسة لكل الأنشطة وخطوات بناء إستراتيجية التدريب ومراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي وبين مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها. وتبين أن مستوى ممارسة عينة الدراسة في المصارف التجارية السعودية لأنشطة التدريب ومراحل العملية التدريبية جاء بدرجة متوسطة.

5. دراسة (الشرعة والطراونة، 2011) بعنوان إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين، وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية للأنشطة التي لها علاقة بوجود إستراتيجية واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (200) مدير عامل في الشركات المساهمة العامة، حيث خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين فيها، ووجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة تنوع البرامج التدريبية ومدى تبني الإدارة العليا وبين أداء العاملين في الشركات. وان درجة تطبيق الشركات الصناعية الأردنية لكافة الأنشطة المتعلقة بمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي جاءت بمستوى مرتفع .

<sup>1</sup> مجلة جامعة الحسيني بن طائل للبحوث، مجلة علمية محكمة، دورية تصدر عن عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، المجلد (4)، العدد (1): 2011.

6. دراسة (ميا وآخرون، 2009) بعنوان قياس أثر التدريب في أداء العاملين، وهدفت الدراسة إلى معرفة وقياس أثر التدريب على أداء العاملين في مديرات التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، والتعرف على مستوى تأثير البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء العاملين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (73) إداري في مديرات التربية. حيث خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها وجود أثر للتدريب بشكل عام على أداء العاملين في مديرات التربية، ووجود أثر ايجابي للتحديد للاحتياجات والبرامج التدريبية وتقييمها بشكل جيد على أداء العاملين.

7. دراسة (نعمان، 2008) بعنوان علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تدريب العاملين في الإدارة الوسطى لجامعة تعز ومستوى أدائهم. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (240) رئيس قسم ومدير في الجامعة. حيث خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مراحل العملية التدريبية وبين أداء العاملين في جامعة تعز، وجاء مستوى مراحل العملية التدريبية من وجهة نظر المبحوثين بدرجة متوسطة، كما جاء مستوى أداء العاملين بدرجة متوسطة أيضا.

### 1) الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الطالب من الدراسات السابقة في الأمور التالية:

1. التعرف على بعض من المصادر والبحوث النظرية والتطبيقية، حيث أمكن الرجوع إليها ما سهل على الطالب الطريق في بناء الإطار النظري وضبط الإطار التطبيقي .
2. التعرف على المناهج المستخدمة في تلك الدراسات ما سهل على الطالب بناء منهجية دراسته .
3. الإجابة على الأسئلة الفرعية للدراسة، خاصة من خلال الدراسات السابقة المهمة منها .

### 2) أو جه التشابه مع الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة تظهر بعض أو جه التشابه مع بعض هذه الدراسات كما يلي:

بعد استعراض الدراسات السابقة تبين أن بعض الدراسات أخذت التدريب كمتغير مستقل مثل دراسة ( Mahfoud & Asad، 2015 ) بعنوان التدريب والتطوير وأثره على أداء الموظف ودراسة (ميا وآخرون، 2009) بعنوان قياس أثر التدريب في أداء العاملين، ودراسة (نعمان، 2008) بعنوان علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، بينما أخذت دراسات أخرى استراتيجيات التدريب كمتغير مستقل مثل دراسة (العبيدي، 2013) بعنوان اثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين ودراسة (الشرعة والطراونة، 2011) بعنوان استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين .



**3) الاختلاف مع الدراسات السابقة:** تختلف دراسة الطالب عن الدراسات السابقة كما يلي:

تبين من استعراض الدراسات السابقة اختلاف الدراسات في اختيار مجتمع الدراسة فمنها من اختار الشركات أو المصارف كممثل للقطاع الخاص ومنها من اختار الجامعات كممثل للقطاع التعليمي.

**4) تميز الدراسة عن الدراسات السابقة:**

وقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها هذه الدراسة أو ل دراسة - على حد علم الطالب - تبحث في أثر التدريب في دعم التغيير لأداء الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الجزائرية.

**5) صعوبات الدراسة:**

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء إعداد هذا البحث، عرقلت السير الحسن له، ومن أهمها صعوبة جمع المراجع خاصة في ظل الجائحة العالمية \*كورونا\* ذات الصلة المباشرة بالموضوع بالرغم من الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع، فواجهنا صعوبة في الجانب النظري بخصوص التدريب في المؤسسات التعليمية أيضا لقلة الأبحاث التي تتأولت هذا الموضوع وكذلك الوضع الوبائي الذي حصل في هذه السنة، من خلال صعوبة توزيع وجمع الاستبيانات والتي أدت إلى تأخر استرداد الاستبيانات .

**6) هيكل الدراسة:**

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى جانبين:

الجانب النظري قسم إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: التدريب من خلال التطرق إلى مفاهيم حول التدريب وأهمية وأهداف التدريب وكيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وطرق تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية وكذلك تقييم البرنامج التدريبي.

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي من خلال مفاهيم حول التغيير التنظيمي وأهمية وأهداف وأسباب التغيير التنظيمي ومصادر التغيير التنظيمي ومداخل التغيير التنظيمي ومراحل التغيير التنظيمي.

الفصل الثالث: تأثير التدريب على التغيير التنظيمي بالتعريف بمبادئ التدريب في المنظومة التعليمية وأهمية التدريب للتغيير في المنظومة التعليمية وأهداف التدريب على التغيير في المنظومة التعليمية وأساليب التدريب للتغيير في المنظومة التعليمية ومعوقات نجاح التدريب على التغيير في المنظومة التعليمية.

أما الجانب التطبيقي تمثل في دراسة حالة بثانوية الشهيد معجوج العمري بريقة بدءا بتقديم عام للمؤسسة محل

الدراسة وتصور الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال الدراسة الميدانية لدور التدريب في دعم التغيير

للعاملين بثانوية الشهيد معجوج العمري، حيث تم عرض الطريقة والأدوات المستخدمة، كما تطرقنا لعرض

ومناقشة عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول: ماهية التدريب

المبحث الأول: مفاهيم حول التدريب.

المبحث الثاني: أهمية وأهداف وعناصر التدريب.

المبحث الثالث: إعداد الخطة التدريبية.

المبحث الرابع: تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية

## الفصل الأول: ماهية التدريب

ان التدريب هو عملية توفير المهارات المطلوبة للموظف للقيام بهذه المهمة بفعالية ومهارة ونوعية، إن تدريب الموظفين ليس متواصلا، لكنه دوري ويعطى في وقت محدد بشكل عام، ويتم تقديم التدريب بواسطة خبير أو متخصص في مجال أو وظيفة معينة وهو مطلوب في كل مرحلة من مراحل العمل ولكل شخص في العمل وذلك للحفاظ على تحديث نفسه بالتقنيات والمفاهيم والقيم لان البيئة سريعة التغير، يلعب التدريب دورا حيويا وتعد البرامج التدريبية ضرورية أيضا في أي منظمة لتحسين جودة عمل الموظفين على جميع المستويات، كما أن التدريب مطلوب أيضا عند نقل شخص من وظيفة لأخرى، يهدف هذا الفصل إلى تقديم نظرة حول مفهوم التدريب وبعض المفاهيم المشابهة له، وأهمية وأهداف التدريب وكيفية إعداد الخطة التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحديد طرق التدريب ونوعية البرامج التدريبية، وكذلك مجالات تقييم التدريب وإعادة التدريب.

## الفصل الأول: ماهية التدريب

المبحث الأول: مفاهيم حول التدريب

المطلب الأول: تعاريف خاصة بالتدريب:

(1) تعريف التدريب:

- يعرف التدريب باللغة الإنجليزية بمصطلح (Training)، وهو عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تساهم في تأهيل الأفراد من أجل القيام بعمل ما، ويعرف أيضا بأنه تعليم الأشخاص من خلال توصيل المعارف النظرية والعملية لهم، حتى يمتلكوا كافة المهارات الكافية المرتبطة بمجال وظيفي، أو تعليمي معين.<sup>1</sup> يعد التدريب وسيلة من وسائل التعليم، وطريقة من الطرق المستخدمة في تحسين الأداء الخاص بالأفراد، سواء ضمن مجال عمل معين أو في مناهج دراسية تحتاج إلى التدريب على مجموعة من المهارات التطبيقية، وهكذا يساهم التدريب في تحسين أداء الأفراد، وجعلهم أكثر ثقة، ومعرفة أثناء استعدادهم لتطبيق كافة المعلومات التي حصلوا عليها واقعيا.

يعرف التدريب بأنه " الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين الأفكار والمعارف الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد".<sup>2</sup>

وقد عرف بأنه "عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الأفراد". كما عرف بأنه "عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد وسلوك موجه لتطوير أداء الموظفين أو استعمال تقنية حديثة تتعلق بها، أو يهيئه لشغل وظيفة أعلى في المستقبل".<sup>3</sup>

- لقد تعددت المفاهيم فيما يخص التدريب فهناك من يرى أنه مرادف لمصطلح التدريب، رغم أن "التدريب لا يختلف كثيرا عن التدريب ما عدا أن الأول يعني كل أو جه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات، والثاني يسري مفهومه على التعلم أيضا، لكن في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذا فإن مصطلح التدريب هو الأكثر استخداما".<sup>4</sup>

وببساطة فإن توفير القدرة للموظف لأداء وظيفة محددة يسمى التدريب، وبالتالي فإن المعرفة والمهارة لإنجاز وظيفة محددة بطريقة محددة تسمى التدريب.

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، 2001، ص:98.

<sup>2</sup> رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2008، ص:13.

<sup>3</sup> نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص:172.

<sup>4</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 49 .

## الفصل الأول: ماهية التدريب

تم تعريف التدريب من قبل مختلف علماء الإدارة من خلال بعض التعاريف المهمة للتدريب كما يلي<sup>1</sup>:

1. Dale S. Beach، "التدريب هو الإجراء المنظم الذي يتعلم به الناس المعرفة ويحسنون المهارة لغرض محدد".

2. Michael J. Jucius، "التدريب هو عملية يتم من خلالها زيادة قدرات الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم على أداء وظائف محددة".

3. لإدوين ب. فليبو، "التدريب هو زيادة معرفة ومهارات الموظف للقيام بعمل معين".

4. Dale Yoder، "التدريب هو العملية التي يتم من خلالها ملء القوى العاملة بالمهمة المحددة التي يتعين عليها القيام بها".

5. جاك هالوران: التدريب هو عملية نقل واستقبال المعلومات المتعلقة بحل المشكلات.

6. Mathis and Jackson: التدريب عبارة عن عملية تعلم حيث يتعلم الناس المهارات والمفاهيم والمواقف والمعرفة للمساعدة في تحقيق الأهداف.

7. غاري ديسلر: التدريب هو عملية تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم.

8. Decenzo & Robbins: البرامج الأكثر توجها اليوم، تركز على الوظائف الحالية للفرد، وتعزز مهارات وقدرات محددة لأداء وظيفتها على الفور باسم التدريب.

9. Ricky W. Griffin: يشير التدريب عادة إلى أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين الفنيين حول كيفية القيام بالعمل الذي تم تعيينهم من أجله.

10. Edwin B Flippo: التدريب بأنه "فعل زيادة معرفة ومهارة الموظف للقيام بعمل معين". وهكذا، يشير التدريب إلى عملية زيادة المعرفة والمهارة والموقف والقدرات والاستعدادات وإمكانات الموظف لزيادة وشحن الأداء الوظيفي. التدريب يضمن أداء أفضل للعمل". وتعزز مهارات وقدرات محددة لأداء وظيفتها على الفور باسم التدريب.

<sup>1</sup>رواية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص:163.

## الفصل الأول: ماهية التدريب

11. Ricky W. Griffin: يشير التدريب عادة إلى أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين الفنيين حول كيفية القيام بالعمل الذي تم تعيينهم من أجله.

12. عرف Edwin B Flippo التدريب بأنه "فعل زيادة معرفة ومهارة الموظف للقيام بعمل معين." وهكذا، يشير التدريب إلى عملية زيادة المعرفة والمهارة والموقف والقدرات والاستعدادات وإمكانات الموظف لزيادة وشحذ الأداء الوظيفي. التدريب يضمن أداء أفضل للعمل". وببساطة فإن توفير القدرة للموظف لأداء وظيفة محددة يسمى التدريب، وبالتالي فإن المعرفة والمهارة لإنجاز وظيفة محددة بطريقة محددة تسمى التدريب.

### (2) الفرق بين التدريب وبعض المصطلحات المشابهة:<sup>1</sup>

#### 1. التعليم والتدريب:

- إن التدريب يختلف عن التعليم لأن التدريب يهتم بزيادة المعرفة والمهارات والقدرات لدى الموظفين في القيام بعمل معين وله هدف ضيق يقتصر على زيادة المعرفة والمهارة، أما التعليم من ناحية أخرى له هدف أو سع في الأفق والغرض منه هو تطوير الفرد.

- يهتم التعليم بتعزيز المعرفة العامة وتحفيزه على فهم البيئة الكلية، ويتم نقل التعليم في المدارس والكليات والجامعات، ولكن التدريب مهني في التوجيه ويتم تقديمه في المصنع أو في مكان العمل.

يصبح الفرق بين التدريب والتعليم رقيقاً عندما يتم في بعض الحالات التدريب والتعليم في نفس الوقت تتدرج برامج تطوير الموظفين التي تقوم بها بعض المنظمات في نفس الفئة وهي واسعة في نطاقها.

- إن الفرق بين التعليم والتدريب بالدرجة الأولى يأتي من خلال مفهوميهما المختلفين، حيث يمكن تعريف التعليم على أنه تلك العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة من المعلم إلى المتعلم، وتبدأ عملية التعليم مع بداية تعلم الطفل للنطق والكلام في المدارس أو لا، ثم يتدرج في الصفوف المدرسية حتى يلتحق بالتعليم المتخصص في الكليات أو الجامعات في أحد التخصصات التي يختارها، وإلى جانب المعرفة المباشرة التي يكتسبها الطلاب في العملية التعليمية فإن هناك مجموعة من القيم التربوية والسلوكية والأخلاق الحميدة التي يأخذونها من المصادر التعليمية بواسطة طرق التدريس المختلفة، كنشر الوعي وتطوير الإمكانيات الفردية والمواهب التي يمتلكها الطلاب مع ذوي الاختصاص والخبرة.

كما يبرز الفرق بين التعليم والتدريب من خلال مفهوم التدريب الذي يعني اكتساب الأفراد لمجموعة من المهارات التطبيقية المرتبطة بالمعرفة، وعادة ما يرتبط مفهوم التدريب بالممارسة على أرض الواقع، واستخدام

<sup>1</sup> كامل بدير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 2004، ص: 161.

## الفصل الأول: ماهية التدريب

المعرفة بشكل تجريبي، وتخضع عملية التدريب لمجموعة من الخطوات الدقيقة التي يعنى المدرب بإيصالها إلى المتدربين ليكونوا قادرين على تطبيقها، وقد يستخدم المدرب أثناء عملية التدريب مجموعة من الاستراتيجيات التي تهدف إلى تقريب الصورة إلى المتدربين وجعلهم أكثر قدرة على فهم الواقع التطبيقي لمادة التدريب، ومن أبرز هذه الاستراتيجيات التآني في الشرح، وطرح بعض الأسئلة ذات العلاقة، وتقديم الملاحظات للمتدربين والتعاون معهم، وتطبيق التدريبات بشكل فردي.

هناك فروقات أخرى بين التعليم والتدريب، منها أن التعليم يهدف إلى خلق تغيير سلوك الفرد بشكل دائم من خلال نقل المعلومات والمعرفة، أما التدريب فيركز على اكتساب مهارة معينة.

إن التعليم نظام رسمي لمسيرة تعليم طويلة، بينما التدريب هو الطريقة التي تجعل الفرد ماهرا في مهمة معينة وينتهي متى ما أتقنها، لاكتساب فهم ما للمفاهيم العامة فإن الفرد يحتاج للتعليم، بينما في التدريب يمكن للفرد الفهم عن طريق الممارسة والمحاولة.

يعتبر التعليم وحده في بعض المهن غير كاف، في حين أن التدريب قد يكون كافيا في بعض المهن التي تعتمد على التدريب بدرجة عالية مثل النجارة والنسيج.

### 2. التدريب والتطوير: <sup>1</sup>

يشير التدريب إلى التعليمات المقدمة لزيادة المعرفة والمهارة للوظيفة الحالية، أما التطوير من ناحية أخرى له نطاق أو سع ويهدف إلى تنمية الفرد من جميع النواحي، ويهدف التدريب إلى تحقيق مكاسب فورية للمنظمة بينما يهدف التطوير إلى تحقيق الاحتياجات طويلة الأجل للمنظمة.

فالتدريب من ناحية أخرى هو المقصود على حد سواء، ويعد برنامج التدريب والتطوير المترابط بشكل وثيق مع استراتيجية الموارد البشرية الأخرى أمرا ضروريا للتشغيل الفعال والكفاء.

أما التطوير يعرف باللغة الإنجليزية بمصطلح (Development) وهو عبارة عن مجموعة من المعارف، والمهارات المستحدثة التي تتم إضافتها إلى المعرفة التي تم التدريب عليها مسبقا، بهدف زيادة كفاءة العمل، ويعرف أيضا بأنه إعادة توجيه السلوك، وتنمية المهارات، وتطوير الأداء بالاعتماد على الخبرة السابقة .

يعد التطوير من الوسائل المفيدة في قطاعات العمل، ويساهم في دعم الموظفين، ومساعدتهم على التعامل مع الوسائل، والأدوات المهنية الجديدة.

يعتمد التطوير على إعادة تأهيل الأفراد، من خلال المساعدة على زيادة كفاءة المهارات الشخصية، مما يؤدي إلى تطور العمل كاملا، وإدارة الأداء، عن طريق زيادة الخبرات المكتسبة عند الموظفين، فيساعدهم ذلك على

<sup>1</sup> كامل بدير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، 2004، ص:163.

## الفصل الأول: ماهية التدريب

استخدام قدراتهم في تحقيق النجاح المهني، وتلبية الحاجات المستقبلية، سواء للموظفين، أو للمنظمة عموماً من خلال دعم الحاجات في الوقت الحاضر، من أجل تطويرها في المستقبل.

-الفرق بين التدريب والتطوير:

توجد مجموعة من الفروقات بين التدريب، والتطوير ومن أهمها:<sup>1</sup>

-من حيث الأداء يعتمد التدريب على تزويد الموظفين، والأفراد بكافة المعلومات الأساسية التي لم يكونوا على علم مسبق بها. يعتمد على بناء الخبرات، والمعلومات السابقة من أجل تعديلها، والنهوض بها من خلال تطويرها.

-من حيث أسلوب التطبيق يتم تطبيق التدريب من خلال المحاضرات النظرية، والميدانية خلال فترة زمنية محددة، ولا يعتمد على أماكن محددة فمن الممكن تطبيقه داخل بيئة العمل، أو من خلال حضور مجموعة من المحاضرات.

-من حيث الفائدة المعرفية يقيد معرفة الأفراد ضمن مجال محدد، ويحرص على دعمهم في الحصول على خبرة مكتسبة فيه، ويثري معرفة الأفراد، من خلال تزويدهم بمعلومات مستحدثة، وجديدة بالنسبة لهم .

3.التدريب والتطوير التنظيمي:

التدريب كما ذكرنا سابقاً له نطاق ضيق ويهدف إلى زيادة معرفة ومهارات الموظف، أما التطوير التنظيمي من ناحية أخرى يشير إلى التحسين العام للمنظمة مثل هيكلها وأهدافها وسياساتها وإجراءاتها بما في ذلك المديرين والموظفين.

يهدف التطوير التنظيمي إلى إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية ويمكن تحقيق ذلك من خلال توظيف خدمات الاستشاريين المحترفين وغالباً ما ينظر إلى برامج التدريب والتطوير كجزء من التطوير التنظيمي.

<sup>1</sup>رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، 2008، ص:15 .



## الفصل الأول: ماهية التدريب

المطلب الثاني: أنواع التدريب: ينقسم التدريب إلى عدة أنواع:<sup>1</sup>

### 1) التدريب من حيث الزمان:

1. التدريب قبل الالتحاق بالعمل: ويقصد بذلك إعداد الأفراد علميا وعمليا بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بعملهم، وكذلك التعرف على حدود واحتياجات بيئة وقوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته وبالتالي لضمان انتظامه في العمل.

2. التدريب أثناء العمل: ويعني تدريب الموظفين الحاليين وجميع أفراد المنظمة وإحاطتهم بأحداث التطورات التي توجد في مجالات اختصاصاتهم وتحسين مستواهم.

### 2) التدريب من حيث المكان:

1. التدريب داخل المنظمة: ويتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات واجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها ويتم هذا التدريب بأنه يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ويعاب عليه انحصاره في محيط وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومختلفة.

2. التدريب خارج المنظمة: من مميزاته إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم وتصبح عملية التدريب مكانا تتركز فيه الخبرات والمهارات.

### 3) التدريب من حيث الأهداف:

1. التدريب لتجديد المعلومات: حيث يعطي هذا النوع من التدريب للموظف معلومات جديدة عن عمله وأساليبه وتجعله على إحاطة تامة بالمتغيرات الجديدة المتعلقة بعمله.

2. تدريب لتحسين المهارات: ويقصد به زيادة القدرة على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء.

3. التدريب السلوكي: ويهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبناها المديرون والموظفون في أداء أعمالهم.

### الجدول رقم (01-01): أنواع التدريب

المكان	نوع الوظيفة	مرحلة التوظيف
-التدريب داخل المنظمة -التدريب خارج المنظمة	-التدريب المهني أو الفني -التدريب التخصصي -التدريب الإداري	-توجيه الموظف الجديد -التدريب أثناء العمل -التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة -التدريب بغرض الترقية والنقل -التدريب للتهيئة على التقاعد

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004، ص 323.

<sup>1</sup> رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، 2008، ص:22.

## الفصل الأول: ماهية التدريب

المطلب الثالث: مبادئ التدريب:

من أجل الإسهام في نجاح برامج التدريب يجب أن تتوفر المبادئ الأساسية التالية:<sup>1</sup>

1. تسلسل العملية التدريبية وتقسيمها إلى مراحل معينة بما يتناسب مع قدرات العاملين على الفهم وأساليب أدائهم لعملهم.
2. ربط التدريب بحاجة العمل الحقيقية وتكريس جانب منه للعمل الميداني.
3. العمل على تحفيز العاملين لتشجيعهم على المشاركة في البرامج التدريبية.
4. متابعة المدربين للمتدربين وتواصلهم معهم وإفساح المجال لهم في الحوار والنقاش.
5. اختيار الأفراد الراغبين في الالتحاق بالبرنامج التدريبي.
6. إيجاد مجال للحوار والنقاش بين المتدربين بما يساهم في تبادل المعلومات والمعارف بينهم.
7. إيجاد آليات معينة تأخذ بالنظر للفروقات الفردية بين المتدربين.
8. العمل على تهيئة ثقافة تنظيمية إدارية تمكن المتدربين في تطبيق ما تم اكتسابه خلال التدريب من مهارات ومعارف.

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2010، ص:189.

### المبحث الثاني: أهمية وأهداف التدريب

#### المطلب الأول: أهمية التدريب:

-إن تدريب الموظفين ضروري للغاية في هذه البيئة المتغيرة، إنه نشاط مهم في ادارة الموارد البشرية يساعد في تحسين كفاءة الموظفين ويوفر التدريب الكثير من الفوائد للموظفين، مثل تحسين الكفاءة والفعالية، وتطوير الثقة بالنفس، ويساعد كل شخص في الإدارة الذاتية.

-يعتمد استقرار وتقدم المنظمة دائماً على التدريب المقدم للموظفين وأصبح التدريب إلزامياً في كل خطوة من خطوات المنظمة والتدريب فقط يمكنه تحسين الجودة، لأن التدريب ضروري للغاية للتكيف مع البيئة المتغيرة. -يلقى التدريب اهتماماً متزايداً من المنظمات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد الموارد البشرية وتحسين أدائها وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق القدرات التنافسية للمنظمات وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات وتفعيل الاستخدام الكفء للتقنيات والموارد المتاحة للمنظمات، ويعمل التدريب على رفع الروح المعنوية للعاملين وتقليل الحاجة إلى الإشراف وزيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المنظمة وزيادة مهارات العاملين وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم وتخفيض معدل دوران العمل ومواكبة التطور التكنولوجي، وإشاعة روح التعاون بين العاملين في المنظمة وإعدادهم لإشغال وظائف أعلى من خلال تأهيلهم لمهام جديدة.<sup>1</sup>

-كما يسهم في تعريف العاملين الجدد بأهداف المنظمة وسياساتها والأنظمة المعمول بها وإتاحة الفرصة لتنمية شخصية الفرد في بيئة العمل، وزيادة أهمية الفرد ومكانته بالنسبة للمنظمة.

-بما أن التدريب هو عبارة عن مجموعة من الجهود والنشاطات التي تهدف إلى إعطاء الموظف المزيد من المعلومات، والمعارف، والمهارات، والخبرة التي تحسن وترفع من مستوى أدائه في العمل، أو تطور ما لديه من خبرات ومهارات حالية يستفيد منها في عمله الحالي، أو تعدده لعمل في المستقبل، لذلك نجد التدريب يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، والتي تجعله يسلك طريقاً وأسلوباً مختلفاً في أداء عمله، وفي الحقيقة إن التدريب يشمل العامل، والموظف، والمدير، والمسؤول على حد سواء، فكل من هؤلاء يحتاج إلى تطوير وتعديل مهاراته وقدراته، وهذا التطوير والتعديل يستفيد منه الموظف نفسه، كما تستفيد منه المنظمة بشكل عام بحيث ينعكس على أدائها وإنتاجها ومن هنا نستخلص أهمية التدريب.

<sup>1</sup>خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص:158.

## الفصل الأول: ماهية التدريب

- من خلال إعطاء الموظف الجديد الخبرة والمعرفة الكافية بكيفية أداء عمله بطريقة صحيحة بأي منظمة للرفع من كفاءته، وتطوير خبرات وقدرات الموظف الموجود حاليا لتحسين أدائه لعمله، وتكييفه مع ظروف العمل الموجودة فنذكر بعضا منها:<sup>1</sup>

1. إعداد الموظفين الذين سيتولون مواقع وظيفية أعلى وأصعب مسؤولية، بالشكل الذي يمكنهم من ذلك، حيث إنها تتطلب مستوى أعلى من الكفاءة، والقدرة، والمسؤولية، ويكون ذلك بشرح طبيعة هذه المسؤوليات لهم وما تتطلبه منهم، وتعريفهم بطبيعة العمل الذي سيقومون به.
2. تطوير وتحسين سلوكيات الموظفين والعاملين في كيفية تعاملهم مع زملائهم ورؤسائهم كما يساهم في المحافظة على التوازن النفسي للموظفين، ورفع وتحسين معنوياتهم .
3. تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل، لأن التدريب يمنحهم المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل، وهذا يؤدي في النهاية إلى تطوير العلاقات البشرية والسلوكية.
4. رفع قدرة المسؤولين الحاليين الموجودين في المنظمة، وإعداد المسؤولين القادمين لتولي مناصبهم.
5. تعريف المسؤولين والموظفين بالبيئة المحيطة بالعمل من الناحية الثقافية، والاقتصادية، والاجتماعية، وحتى عادات وتقاليد المجتمع المحيط بهم في بيئة العمل.
6. تحسين وزيادة إنتاجية المنظمة.
7. التدريب مفتاح للإحلال في المنظمة لأنه يساعد في تحسين المهارات مثل إدارة الفريق والقيادة.
8. تعتبر أنشطة التدريب حيوية لتحفيز الموظف وزيادة إنتاجيته.
9. التدريب في إدارة الموارد البشرية هو جانب هام لتطوير روح الفريق في المنظمة.
10. تعد برامج التدريب مهمة أيضا من وجهة نظر السلامة لأنها تعلم الموظف أداء الوظيفة بشكل صحيح دون أي خطر على الحياة.
11. تعد برامج التدريب أدوات مهمة لزيادة الربحية وتحسين صورة المنظمة.
12. إن التدريب يهيئ الفرص أمام المتدرب لاكتساب معارف ومهارات جديدة.
13. إن التدريب يساعد على اكتساب مهارات جديدة تتطلبها مهنة المتدرب.
14. إن التدريب يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات ايجابية تجاه المهنة الممارسة من قبل المتدرب، مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، وزيادة إنتاجيته بالعمل.
15. إن التدريب يكسب المتدرب آفاقا جديدة في مجال ممارسة مهنته وذلك من خلال تبصيره بمشكلات مهنته وتحدياتها وأسبابها، وكيفية التخلص منها، أو التقليل من آثارها على الأداء.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، 2000، ص:38.

## الفصل الأول: ماهية التدريب

16. إن التدريب باستطاعته غرس المفاهيم وإكساب أساليب التعلم المستمر للمتدرب من خلال تمكينه من مهارات التعليم الذاتي المستمر.

17. إن التدريب يساعد المتدرب على الانفتاح على الآخرين من زملائه بهدف تنميته مهنيًا، وذلك من خلال إيجاد فرص الاحتكاك مع الزملاء في إطار المهام والنشاطات الجماعية.

18. زيادة انتماء المدربين والمتدربين إلى المنظمة من خلال الحوار الهادف البناء الذي يولد الوعي بأهمية المنظمات في المجتمع.

19. إن التدريب قادر على تحويل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى، وهذا من أنواع التدريب الحديثة وما يطلق عليه بالتدريب التحويلي.

## الفصل الأول: ماهية التدريب

المطلب الثاني: أهداف التدريب:

يجدر بالذكر أن التدريب ليس فقط عملية تقييمية، بل عملية تشجيعية، وخاصة فيما يتعلق بالميدان المهني والوظيفي، وذلك من منطلق أن الموظف أو العامل المهم بالنسبة للمنظمة هو الذي تحرص على تطويره وزيادة قدراته، وهو خير وسيلة لاستهداف كافة الفئات التي تعاني من مشاكل، وغيرها من الفئات المراد تحفيزها وتشجيعها لتقديم أفضل ما لديها ولتحسين مهاراتها.

ويمكن تصنيف أهداف التدريب إلى ثلاث مجموعات أساسية في ضوء النشاطات التي يتم تحقيقها:<sup>1</sup>

(1) أهداف تدريبية عادية: وهي خاصة بتلك البرامج الروتينية مثل برامج التعريف بالمنظمة وكذا واجبات الأفراد في وظائفهم والشروط العامة للخدمة وهذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى جهد أو إبداع من قبل مصمم البرامج وترتكز الأهداف العادية على مؤشرات وأرقام واقعية من تاريخ المنظمة وتعكس الحجم الفعلي لفئة الأفراد المطلوب تدريبهم وتأتي أهمية هذه الأهداف في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها حيث أن أهميتها تقتصر على تحقيق استمرارية وبقاء المنظمة في حدود أنماط الأداء المقررة .

(2) أهداف تدريبية لحل المشكلات: وهنا يتم إعداد برامج تدريبية تسعى إلى حل المشكلات التي تواجه الأفراد في المنظمة وتحاول الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء وبالتالي تهدف هذه البرامج إلى تخليص المنظمة من المشكلات التي تعوق الأداء وتسبب الانحرافات الفعلية ومن ثم فإن هذه النوعية من الأهداف تعلق الأهداف الروتينية في الأهمية.

(3) أهداف تدريبية ابتكارية: ويتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواع من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وهي تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تسعى إلى نقل المنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة ومن ثم تحتل تلك الأهداف قمة الهيكل التنظيمي.

إن ما يسعى إليه التدريب هو تحقيق أهداف المنظمة التي تتمثل في زيادة كفاءة وتطوير أداء العاملين بها، مما يعكس بدوره أهداف التدريب والتي تتمثل في:<sup>2</sup>

1. رفع كفاءة أداء العاملين عن طريق تكوينهم على طرق عمل جديدة تمكنهم من إتقان عملهم وأداءه بسرعة وجودة عالية وزيادة وتقوية أداء ومهارات وقدرات ومعارف المتدربين.

2. خلق علاقة إيجابية بين الأفراد والمنظمة من خلال توجيه السلوك والاتجاهات الإيجابية تجاه العمل وتخفيض التكلفة عن طريق أداء العمل بكفاءة وجودة عالية.

<sup>1</sup> نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص:104.

<sup>2</sup> نجم العزاوي، نفس المرجع ، ص:105.

## الفصل الأول: ماهية التدريب

3. تمكين العاملين من أداء أعمالهم بدون متابعة مما يخفض من العملية الإشرافية عليهم.
4. تمكين العاملين من التكيف والقدرة على التعامل مع مستجدات الأعمال والتطور التكنولوجي.
5. يساعد في التقليل من الأخطاء وتكرارها مما يساهم في تحسين الإنتاج.
6. يساعد في زيادة القدرة لدى العاملين على اكتشاف المشكلات ومعوقات الأداء ومحاولة حلها.
7. يستخدم التدريب كوسيلة لتحفيز العاملين للترقية مما يؤدي إلى زيادة التنافس وزيادة الإنتاجية.

### الجدول رقم (01-02): أهداف التدريب

العلاقات الإنسانية	الأفراد	المنظمة
تحسن وسائل الاتصال	زيادة فعالية القرارات	تحسين الربحية
تقديم معلومات عن السياسات والأنظمة	يساعد على الثقة بالنفس	تحسين الروح المعنوية
ينمي الإحساس بأهمية العمل الجماعي	يساعد الأفراد على كيفية التعامل مع الضغوط	تحسين سمعة المنظمة وصورتها
يعمق الشعور بحب العمل ومكان العمل	تقديم معلومات جديدة	يساعد على التطوير التنظيمي
يرفع معنويات العامل	يفتح المجال أمام الترقية	تخفيض تكاليف الإنتاج

المصدر: رجم خالد وآخرون، مطبوعة مقياس الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016-2017، ص:46.

## الفصل الأول: ماهية التدريب

المطلب الثالث: خصائص وعناصر التدريب:

### 1) خصائص التدريب:

يساهم التدريب في تنمية الأداء، فعندما يتدرب الأفراد على مهارات جديدة يساعدهم ذلك على تطوير أدائهم، وجعلهم أكثر قدرة على تحقيق النجاح ويوجه السلوك، أي أنه يساهم في وضع الأفراد على الطريق الصحيح، من أجل تحقيق النتائج المطلوبة منهم ويزيد من الكفاءة الشخصية للأفراد، من خلال الحرص على تطبيق السلوك المناسب مع طبيعة العمل ويتميز التدريب بخصائص متعددة منها:<sup>1</sup>

1. التعلم بالأهداف: هو تصميم التدريب حتى يهتم بالأهداف الخاصة بالتعلم، حيث تحتاج برامج التدريب إلى وجود أهداف معينة يجب تحقيقها من خلال المدربين، ويتم ربطها مع المهارات الأساسية التي يحتاجها المتدربون ليصبحوا ناجحين في وظائفهم.

2. المشاركة: هي من الخصائص الفعالة لكافة برامج التدريب، حيث تهتم بتفعيل دور المشاركة بين كافة الأفراد المشاركين بها، وتعتمد هذه المشاركة على تنفيذ تمرينات وجلسات تساعد على تعزيز التعاون بين المتدربين، من خلال تنفيذ العديد من الأدوار والنشاطات التي تشمل حل المشكلات وفرصة للمشاركة في الخبرات، إذ يهتم التدريب بتبادل الخبرات بين المتدربين، مما يساهم بتعزيز فهم المفاهيم الجديدة التي من الممكن مراجعتها ومناقشتها.

3. يعد التدريب من الوسائل الممتعة: حيث يجعل التدريب من التعلم والتعليم وسائل ذات متعة كبيرة، فقد يعتمد على استخدام الألعاب أو تطبيق نشاطات إبداعية، مما يساهم في تعزيز الاستمتاع عند المتدربين أثناء تعلمهم لمهارات جديدة.

<sup>1</sup>سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2011، ص:56.



## الفصل الأول: ماهية التدريب

2) عناصر التدريب: يتكون النظام التدريبي من ثلاثة عناصر رئيسية هي:<sup>1</sup>

1. المدخلات: وهي الأجزاء المراد التغيير من طبيعتها الأولى إلى شكل يتناسب ورغبات النظام وأهدافه وتتمثل هذه الأجزاء فيما يلي:

أ. المدخلات الإنسانية: وتتمثل في الأفراد المشتركين في عملية التدريب من مديريين ومدربين وإداريين ومساعدين.

ب. المدخلات المادية: وتتمثل في المواد والأجهزة التدريبية والمعدات ورؤوس الأموال والمباني .

ج. المدخلات المعنوية: وتتمثل في المواد التدريبية التي تعرض عمل المتدربين وبالإضافة إلى المعلومات التي تتعلق بالمدرّب والعملية التدريبية ككل.

د. العمليات: وهي مجموعة الأنظمة والإجراءات والأساليب والأدوات التي تستخدم إما لتحويل المدخلات أو إضافة خصائص جديدة عليها وهي تنقسم إلى ثلاث مراحل:

أ. المرحلة الأولى: هي المرحلة التحضيرية والتي يتم فيها تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي.

ب. المرحلة الثانية: وهي مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي حيث يبدأ البرنامج التدريبي الذي يصاحبه دائما نوع من التفاعل بين المدرّب والمتدرب حول موضوع التدريب.

ج. المرحلة الثالثة: وهي مرحلة متابعة البرنامج التدريبي للتأكد من حسن سير العملية التدريبية.

2. المخرجات: وهي إنجازات أو نتائج عمل التدريب وهي تنقسم إلى:

أ. المخرجات الإنسانية: وهم الأفراد المتدربون والذين يتوقع أن يكونوا قد اكتسبوا خصائص جديدة بعد التدريب.

ب. المخرجات المادية: وهي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون بعد أن اكتسبوا خصائص جديدة وأهم هذه المخرجات كزيادة الإنتاجية كما ونوعا.

ج. المخرجات المعنوية: وتتمثل في مدى الرقي في معلومات المتدربين وارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات منظماتهم.

<sup>1</sup>أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منطِق القرن الحادي والعشرين، 2000 ، ص:35.

## الفصل الأول: ماهية التدريب

### المبحث الثالث: إعداد الخطة التدريبية

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية من أهم مراحل إعداد الخطة التدريبية وأكثرها تأثيراً على فاعلية التدريب.

#### المطلب الأول: مفهوم الاحتياجات التدريبية:

##### (1) ماهية الاحتياجات التدريبية:

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها: "مجموع التغيرات والتحسينات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة من ناحية ومسايرة متطلبات التقدم وتحقيق التنمية على المدى الاستراتيجي للمنظمة من ناحية أخرى".

وأيضاً "الاحتياجات التدريبية تعني مجموع التغيرات كما ونوعاً والتي يطلب حصولها في معارف ومهارات واتجاهات وسلوك الأفراد العاملين لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب وتحقيق المناخ الملائم في الأداء وتمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب تحقيقه والأداء الفعلي المتحقق من قبل العاملين ولذا فإن البرامج التدريبية ينبغي أن تغطي الفجوة الحاصلة بين ما هو متحقق وما ينبغي تحقيقه في الأداء".<sup>1</sup>

ويتعلق مفهوم الاحتياجات التدريبية ببعدين زمنيين الحاضر والمستقبل أو بعبارة أخرى الوضع الحالي وما يجب أن يكون عليه في فترة زمنية مقبلة عاجلة أو بعيدة المدى فإما الوضع الحالي يعبر عن:<sup>2</sup>

1. نواحي معرفة أو معلومات أو اتجاهات أو مهارات ناقصة يراد تكملتها.

2. ضعف في الأداء أو العلاقات يراد علاجه أو تقاويه.

3. مشكلة محددة (تنظيمية وإنسانية) يراد حلها.

أما فيما يتعلق بما يجب أن تكون عليه الحال في المستقبل فهو تكملة لهذه الجوانب أو تعديلها أو تغييرها وبهذا المعنى تكون الاحتياجات التدريبية هي الفرق بين المستوى المعرفي أو المهاري المطلوب لأداء عمل معين وبين ذلك المستوى الواجب توافره عند الفرد الذي يؤدي هذا العمل وذلك في عنصر واحد أو أكثر من عناصر الأداء الوظيفي كالاستعداد النفسي أو القدرات الإبداعية أو تحمل المسؤولية.

كما قد تنصب الجوانب المذكورة من القصور والمشكلات على المستقبل أيضاً فتكون محتملة الوقوع عند نقطة زمنية معينة ويراد تقاؤها أو الإعداد لمواجهةها إذا حدثت غير أن الاحتياجات التدريبية لا تقتصر على جوانب الخلل أو القصور ولكنها تمتد أيضاً إلى جوانب تطويرية معينة فهي بذلك تعني معلومات أو مهارات أو اتجاهات يراد تنميتها في شخص أو عدد من الأشخاص أو يراد صقلها أو تغييرها وتعديلها وذلك استعداداً

<sup>1</sup> هالة موسى، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم تسيير تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة ألكلي محند أو الحاج - البويرة، الجزائر 2014/2015، ص: 130.

<sup>2</sup> حسين محمد حراشة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط 1، 2011، ص: 93.

## الفصل الأول: ماهية التدريب

لترقية شخصا أو مواجهة تغيرات متوقعة تنظيمية أو تكنولوجيا أو غير ذلك من نواحي التطوير التي تخطط لها المنظمة وتعد العدة لاستقبالها وسلامة تنفيذها.

(2) مراحل الاحتياجات التدريبية: مراحل الاحتياجات التدريبية متجددة ومستمرة وهي تظهر في مراحل كثيرة في حياة المنظمة وعملياتها ومثل هذه والمراحل تتمثل في ما يلي: <sup>1</sup>

1. الإعداد والتمهيد والتقديم للأفراد الجدد عند تعيينهم في وظائف المنظمة.
2. النقل والترقية والتدريب والإعارة.
3. تغيير المسار المهني أو الوظيفي للأفراد والنقل من عمل لآخر.
4. إدخال التغيرات التكنولوجية في الآلات والمعدات أو الطرق والأساليب.
5. إدخال تغيرات تنظيمية لاستحداث وظائف أو تغيير اختصاصات أو تعديل الأهداف أو تطوير التوصيف الوظيفي أو تكوين إدارات جديدة.
6. عند افتتاح فرع جديد للأعمال، مشابه أو مخالف للفروع الأخرى، في منطقة جديدة أو دولة أخرى.
7. عندما تحدث مشكلات خاصة تستلزم التدريب كإنخفاض الإنتاجية أو سوء العلاقات أو ضعف المركز التنافسي.

ويجب التأكيد أن الاحتياج التدريبي يتمثل في نواحي القصور في الأداء البشري الذي يمكن معالجته بالتدريب ولا يدخل ضمن نطاق الاحتياجات التدريبية تلك المشاكل الناتجة عن قصور في الإمكانيات المتاحة، انخفاض مستويات الأجور الحالية، الهيكل التنظيمي، تقادم الآلات والمعدات والتي لا يمكن علاجها بالتدريب.

(3) مجالات الاحتياجات التدريبية: نذكر منها ما يلي: <sup>2</sup>

1. احتياجات المنظمة: الأهداف العامة والفرعية، الإنتاجية ومعدلات الإنتاج، الفاعلية والأداء، وتحسين ظروف العمل.
2. احتياجات فرق العمل: تشكيل الفرق، تنظيم عمل الفريق، تحديد حل المشكلات، التواصل الإداري، العلاقات الإنسانية.
3. احتياجات الفرد العامل: التطوير الذاتي، تحسين الأداء الشخصي، زيادة الفاعلية، تحسين بيئة العمل ومناخه.

<sup>1</sup>السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، ط 1، 2009، ص: 85.

<sup>2</sup>حسونة فضيل، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، 2015، ص : 30.

## الفصل الأول: ماهية التدريب

المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية خطوة غاية في الأهمية بل والقاعدة الأساسية لنجاح العملية التدريبية ككل، لأنها العنصر الرئيسي في صناعة التدريب بحيث يتم على أساسها تصميم البرامج التدريبية الموجهة للأفراد والمنظمة.

1) مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية: هي تلك العملية التي توضح النقاط، التي يجب أن تتدخل فيها الإدارة عن طريق البرامج التدريبية، بغرض زيادة أو تصحيح مسار أداء الأفراد أو فرق العمل في المنظمة.<sup>1</sup> ولذلك فكلما تمت عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بمنهجية علمية صحيحة وبدقة وكفاءة عالية، كان ذلك عاملاً جوهرياً يدفع بالتدريب نحو تحقيق أهدافه المسطرة، وبالتالي حصول المنظمة على مردود إيجابي من الاستثمار في رأس المال البشري وتفادي ضياع الجهد والوقت والمال في برامج تدريبية لا جدوى منها. أن تكون هناك حاجة تدريبية يعني ذلك أن هناك نقص في المعرفة أو المهارة أو تكون هناك اتجاهات غير ملائمة وبشكل يعوق تحقيق المتطلبات الحالية لمهمة معينة أي إننا نقصد بالاحتياجات التدريبية تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف والأداء الحالي من ناحية والفرص التدريبية المتاحة من ناحية أخرى.

عند تحديد الاحتياجات هناك بعدان هامين يجب أخذهما في الحسبان وهما:<sup>2</sup>

1. ما هو المدى الذي يمكن أن يسهم به التدريب في الحل الكلي.

2. نتائج حل مشاكل الأداء من خلال التدريب في مقابل الحلول البديلة الأخرى.

قد يقدم التدريب الحل كله وقد لا يقدم أي جزء من الحل، وقد يقدم جزءاً من الحل وهذا هو الأكثر شيوعاً، وهو تبرير للجهد والوقت والتكلفة والإمكانيات البشرية والمكانية التي يجب على المنظمة أن تخصصها لهذا العمل، إن فعالية استخدام تحديد الاحتياجات تزداد عندما تأخذ الإدارة العليا بعين الاعتبار العوامل الآتية:

أ. تقييم طبيعة المشكلات الراهنة وتحديد طبيعة المجالات التي يمكن علاجها عن طريق التدريب.

ب. تصنيف البرامج التدريبية حسب درجات الفشل الممكن حدوثها في حالة تنفيذ البرامج.

ج. تجميع البيانات الدقيقة اللازمة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة بما يضمن التقييم المناسب لبرنامج التدريب علمياً ومنهجياً من حيث الأسلوب والمحتوى.

<sup>1</sup>فايز عبد الرحمن الفروخ، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص.ص 43-44.

<sup>2</sup>وسام إبراهيم موسى، أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد: 81،

العدد 21، 2015، ص: 146.

## الفصل الأول: ماهية التدريب

ويمكن وصف الاحتياجات التدريبية وتحديد ملامحها من خلال أربع خصائص رئيسية:<sup>1</sup>

1. مجال (مكان التدريب) تنظيميا أو تخصصيا.

2. الفوائد المرجو تحقيقها.

3. طبيعة الفجوة التي يغطيها التدريب.

4. الإطار الزمني لمردود التدريب.

وعلى هذا فان تحديد الاحتياجات التدريبية يجيب عن خمسة أسئلة رئيسية هي:<sup>2</sup>

1. أين يقع التدريب ؟

2. من يجب تدريبه ؟

3. ما هو المحتوى التدريبي ؟

4. ما هي الآثار المتوقعة من وراء التدريب ؟

5. متى ستعكس نتائج التدريب بصورة ملموسة ؟

(2) مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن الهدف العام من تحديد الاحتياجات التدريبية هو تحديد عما إذا كانت هناك حاجة للتدريب أم لا ؟ وفي حالة الإجابة بنعم، فإنه يجب جمع البيانات المطلوبة لتصميم برامج التدريب، ولذا تتكون عملية تحديد الاحتياجات من أهم الطرق العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية من ثلاثة مستويات أساسية كما يلي:<sup>3</sup>

1. تحليل التنظيم:

يمكن تحديد هذه الحاجات من خلال التحليل التنظيمي لعدد من العوامل والجوانب الواسعة في المنظمة، مثل الثقافة التنظيمية، ورسالة المنظمة، ومناخ العمل، والأهداف الطويلة وقصيرة الأجل، وأيضا الهيكل التنظيمي، وذلك بهدف تحديد الحاجات التنظيمية من التدريب، ويرتبط بذلك تحديد مستويات الداعمة للتدريب والمؤيدة له، فبعض المنظمات قد تنقصها الموارد المطلوبة لدعم برامج التدريب الرسمي، والبعض الآخر قد تؤكد استراتيجيتها التنظيمية على الإبداع والابتكار، وبالتالي تهتم بالبرامج التي تؤكد على إبداع العاملين بها، أو تهتم ببرامج الأجور والحوافز، وفي جميع الأحوال فان التحليل التنظيمي يظهر المعلومات التي تلعب دورا كبيرا في أن التدريب يجب أن يتم، وأيضا تحديد أي أنواع التدريب المناسبة للمنظمة، أو حتى تحدد هذه المعلومات البدائل الأخرى للتدريب، وإذا كان هناك قصور في الموارد التنظيمية يمنع التدريب الرسمي، فان برامج المتابعة وتقديم النصح والإرشاد للعاملين يمكن استخدامها كبديل عن التدريب.

<sup>1</sup> وسام إبراهيم موسى، أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت، مرجع سابق، ص: 168.

<sup>2</sup> حسونة فضيل، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 36.

<sup>3</sup> محمود موسى الخطيب، مرجع سابق، ص: 27.

## الفصل الأول: ماهية التدريب

عند تحليل التنظيم بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية فإن التركيز ينصب على معرفة المكان (القسم أو الإدارة أو الفرع)، الذي يحتاج إلى تدريب (وماهية هذا التدريب)، لمعالجة المشاكل التي يعاني منها، وعند تحليل التنظيم فإنه يلزم التفرقة بين جانبين رئيسيين هما:

أ. تحليل الهيكل التنظيمي.

ب. تحليل المناخ التنظيمي.

وفيما يلي بعض المؤشرات التدريبية لكل منهما:<sup>1</sup>

أ. تحليل الهيكل التنظيمي:

- ✓ استحداث وظائف جديدة وإلغاء وظائف قائمة.
- ✓ تعديل واجبات ومسئوليات بعض الوظائف وبالتالي وصف هذه الوظائف ومواصفات شاغليها.
- ✓ استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة أو إلغاء القائمة أو دمجها.
- ✓ تغيير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف.
- ✓ تفويض صلاحيات بعض الوظائف العليا إلى وظائف أدنى منها.
- ✓ تركيز بعض الوظائف بدلا من لامركزيتها.
- ✓ استحداث أنشطة جديدة أو توقف بعض الأنشطة القائمة.
- ✓ اختلال الهيكل الوظيفي إما بزيادة الأفراد عن الوظائف أو نقص الأفراد عن الوظائف.
- ✓ عدم فاعلية اللجان وطول الوقت المستغرق في بحث الموضوعات.
- ✓ إصدار قرارات دون وجود أساس من السلطة المفوضة.
- ✓ قصور المعلومات المتبادلة بين التقسيمات.

ب. تحليل المناخ التنظيمي:

- ✓ ارتفاع شكاوى العاملين.
- ✓ ارتفاع معدل ترك العمل وتوظيف آخرين (دوران) العاملين.
- ✓ ارتفاع معدلات الغياب والتأخر عن مواعيد العمل.
- ✓ ارتفاع معدل شكاوى المستفيدين.
- ✓ انخفاض المعنويات كما تظهره الاستقصاءات.
- ✓ ضعف الانتماء والولاء للمنظمة كما تظهره الاستقصاءات.

<sup>1</sup> أعمار عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص:42

## الفصل الأول: ماهية التدريب

### 2. تحليل العمل أو تحليل المهمة:

وفي هذا الصدد يتم التركيز على تحليل وفحص الوظائف التي تؤدي في المنظمة، مع فحص واجبات ومهام أي وظيفة، وبالتالي يمكن للمنظمة أن تحدد أي الوظائف تحتاج إلى تدريب، ولذا فإن تحليل الوظيفة يجب أن يقدم المعلومات المطلوبة لفهم متطلبات الوظيفة، بحيث أن الواجبات والمهام تستخدم في تحديد المعارف والمهارات والقدرات، المطلوبة لأداء الوظيفة على النحو الملائم، وفي نفس الوقت تحديد نوع التدريب الملائم لكل وظيفة، ويمكن استخدام تحليل العمل لتحديد الاحتياجات التدريبية، عن طريق دراسة قوائم توصيف الوظائف بالجهة المعنية، والتي تشمل مهام كل وظيفة من الوظائف والمواصفات اللازم توافرها في شاغلي هذه الوظائف، وعن طريق هذه الدراسة فإنه من الممكن الخروج ببعض المؤشرات التدريبية مثل:<sup>1</sup>

- أ. اختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف.
- ب. عدم تناسب التأهيل العلمي أو الخبرة العملية لبعض الأفراد مع متطلبات أداء وظائفهم.
- ج. اختلاف أنماط السلوك الفعلي للأفراد عن الأنماط المرغوب فيها كما تحددها قوائم توصيف الوظائف.
- د. ضعف الأداء الفعلي للعاملين مقارنة بمعايير الأداء كما تبرزها الدراسات العلمية.

### 3. تحليل الفرد:

يجب فحص وتحليل الأفراد الملائمين لأداء الوظائف المحددة، وقد يكون التدريب ضروريا حينما يكون هناك تعارض أو تناقض بين متطلبات العاملين والمتطلبات التنظيمية، أو معايير الأداء المحددة من قبل المنظمة، ويهتم تحليل الأفراد غالبا بالتعرف على معدلات أداءهم الوظيفة، للتعرف عما إذا كان هناك ضعف أو قصور في بعض المهارات التي قد يحتاج فيها إلى التدريب.

وينصب الاهتمام هنا على مستوى أداء الفرد الفعلي، ومدى إمكانية الارتقاء بهذا الأداء من خلال التدريب ويمكن اللجوء إلى المصادر التالية للخروج ببعض المؤشرات التدريبية:<sup>2</sup>

- أ. نتائج تقييم الأداء والتي من المفروض أن تتم بشكل دوري بالمنظمة (تقييم رسمي).
- ب. ملاحظة الرؤساء والمشرفين لأداء مرؤوسيهـم (تقييم غير رسمي).
- ج. نتائج الاختبارات التي تتم بالمنظمة من حين لآخر مثل اختبارات المهارة ومراكز التقييم.
- د. نتائج استقصاءات الرأي والتي يمكن إجـراءها من حين لآخر بهدف معرفة رأي الأفراد في أدائهم الحالي ومدى حاجاتهم للتدريب.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 103.

<sup>2</sup> عمار عيشي، مرجع سابق، ص: 44.

## الفصل الأول: ماهية التدريب

هـ. أيضا فإن تخطيط المسار المهني وما يرتبط به من فتح آفاق للترقية أمام الأفراد يعد مصدرا هاما لتحديد الاحتياجات التدريبية.

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بوضعها الحالي بالعديد من المنظمات، تواجه معوقات في طريقة إتباع الأسس العلمية اللازمة لتحديد الاحتياجات، فهي ترهق العاملين بهذا المجال وتجعلهم يركنون إلى الأدوات التلقائية البسيطة، أو يتبعون سيرة الماضي القريب لتنفيذ خطط المستقبل البعيد، ومن بين المشكلات أو بالأحرى التساؤلات التي تواجه هذه المنظمات<sup>1</sup>:

- ✓ هل لديها نظام متكامل لتحديد الاحتياجات التدريبية، أم مجرد مجموعة أدوات متناثرة؟
- ✓ هل يعتبر نظام تحديد الاحتياجات التدريبية المستخدم حاليا نظاما فرعيا ضمن النظام الكلي الأكبر تدريب الموارد البشرية أم يدور في فلك مستقل؟
- ✓ هل الأدوات المستخدمة هي نتاج جهد منظم ومختبرات عمل منهجية، أم جاء الاعتماد عليها نقلا عن منظمات أخرى أو شركة استشارات إدارية؟
- ✓ هل يمتلك المعنيون بتحديد الاحتياجات الكفاءة والتأهيل اللازمين لإدارة هذه العملية بفعالية؟
- ✓ ما هو نوع الدعم الذي تتلقاه وحدة تحديد الاحتياجات التدريبية من الإدارات الأخرى؟
- إن هذه العقبات وغيرها، ترغم المنظمات على إتباع الطريق الأسهل لتحديد الاحتياجات التدريبية وهو ما يطلق عليه استقصاءات أو نماذج مسح الاحتياجات التدريبية، التي قد تنطوي على العديد من صور الإهدار في مدخلات ومخرجات العملية التدريبية وتتنوع صور هذا الإهدار وتختلف في حجمها حسب نوع وطبيعة النشاط التدريبي إلا أنها قد تأخذ صورا محددة يمكن إيجازها فيما يلي<sup>2</sup>:
- ✓ اشتراك المتدرب في برنامج ليس له علاقة مباشرة أو واضحة بالوظيفة التي يشغلها.
- ✓ الإحساس بالإحباط لدى المتدربين لانعدام العلاقة بين التدريب الذي يحصل عليه وبين الحوافز والترقيات أو المسار الوظيفي الخاص به.
- ✓ تكرار ترشيح نفس الموظف على نفس البرنامج أو برنامج مشابه وظهور هوة حضور البرامج التدريبية.
- ✓ عدم دعم الرؤساء المباشرين للعملية التدريبية بما يدفعهم لعدم الاستجابة لطلبات وحدة تحديد الاحتياجات لحضور مرؤوسيه للتدريب بدعوى أن ظروف وضغوط العمل لا تسمح.
- لذلك قد تواجه المؤسسات بموقف إداري تشعر فيه في النهاية بعدم كفاءة أو فعالية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

<sup>1</sup> عمار عيشي، مرجع سابق، ص: 58.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص: 129.



## الفصل الأول: ماهية التدريب

3) طرق تحديد الاحتياجات التدريبية: إن المعنى الحقيقي لعملية تحديد الاحتياجات يقوم على محورين رئيسيين<sup>1</sup>:

محور الأداء ومحور الإمكانيات والفرص التدريبية. بناء على هذين المحورين سنجد عدة أنواع من المنظمات:<sup>2</sup>

1. منظمات متميزة لديها وضوح كامل في المعايير والجداول وخطط العمل المتعلقة بالمستقبل، كما أن لديها الإمكانيات المادية والبشرية التي توفر لها الفرص التدريبية اللازمة.

2. منظمات لديها وضوح كامل في متطلبات التدريب اللازمة وفقا لخطط ومعايير وجداول زمنية محددة، إلا أن الفرص التدريبية الحالية لا يمكن من خلالها الوفاء بهذه الاحتياجات، وقد يكون ذلك بسبب عدم توافر الإمكانيات المادية والبشرية لجهاز التدريب الداخلي، أو عدم دعم الإدارة العليا لعملية التدريب.

3. منظمات ليس لديها أي تصور علمي محدد عن معايير الأداء أو نظام الفعالية الكلية وطبيعة أدوات القياس اللازمة لمدخلات العمل المختلفة، كما أنه ليس لديها سوى الفرص التدريبية الحالية والتي تم تحديدها عادة في شكل رقمي ليس له أي دلالة أو معنى سوى إضافته كرقم في التقارير السنوية لهذه المنظمات.

4. منظمات لديها وفرة في الوسائل والمعدات والأجهزة التدريبية وكذلك الكفاءات البشرية، إلا أنها لا تتوفر لديها الرؤية الاستراتيجية أو المنهجية المتعلقة برسالة التدريب أو رسالة المنظمة ككل، أو موقع التدريب في تنمية العنصر البشري بها.

إن الحكم على مدى منهجية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يكمن في مدى توفر ثلاثة عناصر رئيسية:<sup>3</sup>

أ. الكفاءة: ونقصد بها هنا حسابات التكلفة والعائد الخاص بإدارة هذه العملية.

ب. الفعالية: هل ما نقوم به كتدريب مهما كان كفى، هو التدريب المطلوب أم أننا نؤدي بكفاءة عملا غير مطلوب أو تدريب على احتياج غير موجود.

ج. التكيف: قدرة النظام المستخدم لتحديد الاحتياجات التدريبية على الاستجابة لمتطلبات الموقف الإداري الحالي، والمستهدف وذلك تقاديا للهدر في البرامج التدريبية، الالتفاف حول بعض المشاكل التدريبية كثيرة الحدوث في المؤسسات الكبيرة ومنها:

✓ تكرار البرنامج لعشرات المرات نظرا لبراعة مدرب بعينه وليس نتيجة الاحتياج له.

✓ الإقبال على برنامج معين نتيجة الطلب عليه وليس نتيجة محتوياته أو الموضوعات التي يغطيها.

✓ تكرار نفس المحتويات من عام لآخر رغم تغير وتعدد المجالات التطبيقية الجديدة.

إن أخذ هذه العناصر في الحسبان والحرص على الوفاء بالاحتياجات التدريبية الحقيقية سوف يسهم في إحداث المنهجية اللازمة في هذا النظام الهام لتدريب الموارد البشرية.

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص70.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، عمان: المركز العربي لتوزيع المطبوعات، الطبعة الأولى، 1990، ص232.

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص72.

## الفصل الأول: ماهية التدريب

المطلب الثالث: أساليب وأبعاد تحديد الاحتياجات التدريبية:

1) أساليب وطرق جمع البيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية:

تتنوع أساليب جمع البيانات بهدف استخدامها في تحديد الاحتياجات التدريبية، ويأتي هذا التنوع والتباين ليتناسب مع درجة تعقد الاحتياجات أو بساطتها، أو المرحلة التي تمر بها المنظمة أو حجمها وعدد العاملين فيها، وفيما يلي ذكر للطرق الأكثر شيوعاً واستخداماً كأساليب لجمع البيانات:<sup>1</sup>

1. الملاحظة :

أ. يمكن أن تأخذ طابعا فنيا مثل دراسات الحركة والزمن، أو تأخذ طابعا نفسيا ووظيفيا محددا مثل ملاحظة درجة تفاعل عضو جديد يحضر الاجتماع لأول مرة.

ب. يمكن أن تكون غير محددة، وذلك مثل التجول في مكاتب الموظفين في إحدى المصالح للوقوف على عيوب وعوائق الاتصالات.

2. قوائم الاستقصاء:

أ. يمكن أن تأخذ شكل بحوث مسحية، أو استطلاعات رأي عينة عشوائية أو طبقية من الأفراد أو تعداد المجتمع كامل.

ب. يمكن استخدام العديد من أشكال الأسئلة، مفتوحة ومغلقة ومتعددة الاختيارات.

ج. يمكن أن يتولى إجابتها المستقصى وحده (عند إرسالها بالبريد مثلا)، أو قد تتطلب وجود مساعد لكي يتولى تفسيرها.

3. عملية استشارية:<sup>2</sup>

أ. تتضمن الحصول على المعلومات من الأشخاص الذين تؤهلهم مناصبهم وأوضاعهم (رسمية وغير رسمية) من معرفة الاحتياجات التدريبية لمجموعة معينة.

ب. بمجرد تحديد تلك اللجنة فإنه يمكن جمع البيانات من هؤلاء المستشارين باستخدام أساليب معينة مثل المقابلات والمناقشات وقوائم الاستقصاء.

4. الوسائل المطبوعة:

تتضمن المجالات المهنية والأخبار والنشرات القانونية والمنشورات والمجلات والمنشورات الداخلية.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة مفاهيم وظائف وتطبيقات، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، 1993، ص156.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش، نفس المرجع، ص158.

## الفصل الأول: ماهية التدريب

### 5. المقابلات الشخصية:

- أ. يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية، محددة أو غير محددة أو خليطاً منهما معا.
- ب. يمكن أن تتم شخصياً أو بالهاتف، في موقع العمل أو بعيداً عنه.

### 6. المناقشات الجماعية:

- أ. تشبه أسلوب المقابلة الشخصية وجهاً لوجه.
- ب. يمكن أن تكون مركزة على تحليل الوظيفة (الدور)، أو تحليل مشكلة المجموعة، أو وضع هدف المجموعة أو أي عدد من مهام المجموعة، أو أي موضع مثل الاحتياجات التدريبية لمجلس الإدارة.
- ج. تستخدم واحداً أو أكثر من الأساليب الشائعة في ذلك الصدد مثل توليد الأفكار، ومجالات القوة والإجماع والتماثل أو المحاكاة.

### 7. الاختبارات:

- أ. وهي طريقة مستنبطة من قائمة الاستقصاء.
- ب. يمكن أن تتم في وجود أو عدم وجود مساعد.

### 8. السجلات والتقارير:

- أ. يمكن أن تشمل على الخرائط التنظيمية ومستندات التخطيط وأدلة السياسة وتقارير المراجعة والموازنات وسجلات العاملين (الحوادث والإصابات، والغياب ومعدل الدوران.. وغير ذلك).
- ب. تتضمن تقارير تفصيلية عن الاجتماعات والتقارير المبرمجة (شهرية أو أسبوعية) وتقارير تقييم البرامج وغير ذلك.

## الفصل الأول: ماهية التدريب

2) أبعاد تحديد الاحتياجات التدريبية: هناك عدة أبعاد لتحديد الاحتياجات التدريبية نذكر ما يلي: <sup>1</sup>

1. البعد الأول: النظم الإدارية المكملة لنظم تنمية الموارد البشرية:

أ. نظام الوصف الوظيفي.

ب. نظام تقييم الأداء.

ج. نظام الترقيات والحوافز.

د. نظام تخطيط الموارد البشرية والمسار الوظيفي.

2. البعد الثاني: أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد:

أ. اختبار القدرات اللغوية أو الفنية لوظائف الفنية والكتابية.

ب. نماذج مسح الاحتياجات التدريبية للمستويات الإدارية المنفذة.

ج. نماذج تقدير الكفاءة للمستويات الإشرافية والقيادية.

د. نماذج تقرير منهجية التدريب لمستويات الإدارة العليا.

3. البعد الثالث: أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة.

أ. قياس المناخ التنظيمي السائد على مستوى المنظمة ككل.

ب. قياس بيئة العمل المباشرة على مستوى قطاع أو إدارة أو منظمة أو عملية إدارية أو إنتاجية.

ج. مقاييس الإنتاجية الكلية، إنتاجية، أو خدمية.

د. أدوات تحسين جودة عملية معينة وما يترتب عليها من ظهور احتياجات تدريبية معينة.

4. البعد الرابع: مجال تطوير العمل الإداري: <sup>2</sup>

أ. الوظيفة: تحليلها، مكوناتها، تصميمها، المهام الخاصة بها.

ب. المهام: المكونات الرئيسية للوظيفة والأجزاء الحاسمة والخطيرة فيها.

ج. شاغل الوظيفة: درجة توفر القدرة، الرغبة، الاستعداد، الكفاءة، الفعالية لدى شاغل الوظيفة.

د. الأداء: أوجه العمل المؤثر على الأداء، أوجه حياة العمل اليومية.

<sup>1</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص 175، 177.

<sup>2</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، نفس المكان، ص 175، 177.

## الفصل الأول: ماهية التدريب

5. البعد الخامس: سياسات التطوير التنظيمي:

أما البعد الخامس فهو ذلك البعد الخاص بكفاءة سياسات التنمية البشرية ومدى وتأثيرها في باقي معطيات العمل التدريبي.

أ. تصميم المناهج التدريبية.

ب. تقييم النشاط التدريبي.

ج. نقل أثر التدريب إلى محيط العمل.

د. الثقافة التنظيمية.

من المفترض أن ترتبط الاحتياجات التدريبية ارتباطاً وثيقاً بأهداف واستراتيجية المنظمة، وبالتالي يجب أن تكون هناك فائدة مباشرة تعود على تلك المنظمة عندما تعقد لمجموعات العاملين بها برامج تدريبية ذات كفاءة وفعالية. وهذا يستلزم القيام بعمليات التخطيط الاستراتيجي، وصياغة الرسالة والأهداف والهيكل، قبل دراسة تحليل الاحتياجات التدريبية، وهناك جملة من المظاهر السلوكية والإدارية التي قد لا يكون التدريب مفيداً أو هو أفضل ما يمكن عمله لعلاجها ومن هذه المظاهر ما يلي:

- عدم وضوح الرؤية لدى العاملين بالنسبة لأهداف وسياسات المنظمة وعدم الإحساس بالعدالة.

- عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات وتضارب مراكز القوى والنفوذ بالمنظمة.

- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي الحالي (تتوسع المنظمة ولا تعيد دراسة هيكلها).

- تعقد إجراءات العمل اليومي (نماذج وعمليات لا تضيف قيمة حقيقية).

- عدم وضوح فرص التقدم والترقية في المستقبل بالنسبة للعاملين.

### المبحث الرابع : تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية

#### المطلب الأول: تصميم البرامج التدريبية:

يتطلب تصميم برنامج التدريب تحديد أهدافه بالاعتماد على الاحتياجات التدريبية المعدة سابقا، وتكون هاته الأهداف محددة واضحة وتستعمل لتوجيه المشاركين في عملية التدريب، وكمعايير أساسية لتقييم برنامج التدريب، كما يتطلب أيضا اختيار الأسلوب الأنسب للبرنامج التدريبي، وقد لا يكون أسلوب واحد، وتضم عملية تصميم البرامج التدريبية عدة خطوات.<sup>1</sup>

#### (1) تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

وتعتبر هذه الأهداف عن النتائج التي يجب أن يحققها البرنامج التدريبي، متمثلة في القدرات والمهارات التي يجب أن يكتسبها المتدربون بعد خضوعهم للتدريب، وتوضح أهداف البرنامج التدريبي في ضوء نتائج عملية تحديد الاحتياجات التدريبية حيث يجب أن تغطي هذه الأهداف الاحتياجات التدريبية المطلوبة، فنجد مثلا أهداف لبرامج تدريبية مثل توجيه أو تعديل سلوك متدرب أو مجموعة من المتدربين، لإكسابهم القدرة على العمل ضمن فريق، تنمية معرفة المتدرب حول أحدث التطورات التقنية في وظيفته.

وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدما، وتوضح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء العاملين، واتجاهاتهم وسلوكهم، وفي ضوءها يتم وضع المحتوى التدريبي، الذي يعتمد على<sup>2</sup>:

1. إعداد المادة التدريبية المناسبة والتي تضم في محتواها المكونات الأساسية لكل حلقة دراسية.

2. تحديد المدربين والمسؤولين عن متابعة العملية التدريبية.

3. تحديد الأفراد المتدربين والوظائف والكفاءات المعنية بالعملية التدريبية، مع تحديد عدد الأفراد لكل حلقة دراسية وذلك وفق الاحتياجات الجماعية والفردية.

4. تحديد تواريخ العمليات التدريبية ومدة كل عملية، وذلك من خلال طبيعة الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها، مع مراعاة تكلفة كل عملية تدريبية والأخذ بعين الاعتبار إمكانية حضور المتدربين، يمكن أن تكون العملية التدريبية متقطعة أو متصلة عبر الزمن.

5. تحديد النظام المتبع في العملية التدريبية: تدريب داخلي، خارجي أو مختلط.

<sup>1</sup> عساف، عبد المعطي محمد، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان - الأردن 2004 ص: 28.

<sup>2</sup> علي يونس ميا، قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية محافظة البريمي بعمان )، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات، الأردن، 2009، ص: 12.

## الفصل الأول: ماهية التدريب

(2) تحديد موضوعات البرنامج التدريبي:

على ضوء تحديد أهداف البرنامج التدريبي يتم تحديد البرنامج التدريبي، وكذلك محتوياته أي الموضوعات التي سيتم تدريب الموظف عليها مع مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات والترابط بينها، بما يتفق مع تسلسل وترابط المعلومات والأفكار والمعارف المراد إكسابها للمتدرب.

وفيما يلي مثال عن تحديد أهداف وموضوعات برنامج تدريبي في مجال إدارة الموارد البشرية:<sup>1</sup>

1. أهداف البرنامج:

أ. تنمية معارف المتدربين في مجال الأنظمة والأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

ب. تنمية المهارات التطبيقية للمتدربين في مجالات إدارة الموارد البشرية.

2. موضوعات البرنامج:

مفهوم وأهمية الموارد البشرية - تخطيط الموارد البشرية - تحليل الوظائف وإعداد بطاقات وصف الوظائف - الاستقطاب - الاختيار - تقييم الأداء - التدريب والتنمية - تقييم الوظائف - نظم الأجور - تحفيز الموارد البشرية - قياس الرضا الوظيفي للموارد البشرية - دور الجهاز المتخصص بشؤون الموارد البشرية - تطوير سياسات الموارد البشرية في المنطقة - حالات عملية في مجال إدارة الموارد البشرية .

(3) اختيار أسلوب التدريب:<sup>2</sup>

كما تمت الإشارة سابقا فان هناك عدد كبير من الأساليب التقليدية والحديثة، والتي تظهر بسبب عديد التغيرات مثل التطور الهائل في التكنولوجيا الإعلام والاتصال، إلا أن تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المسطرة مرتبط باختيار القائمين على التدريب للأسلوب الأنسب حسب عدة عوامل خاصة نوع التدريب وطبيعة الموظفين، ويمكن للمنظمة اختيار أسلوب التدريب اختيارا يحقق الغرض منه، بإتباع خطوتين هما:

1. تحديد الفاعلية أو الكفاءة النسبية لأساليب التدريب المختلفة.

2. التعرف على المبادئ التعليمية التي يتضمنها كل نوع من أنواع التدريب والأساليب الفنية والعلمية التي يتطلب الأمر استخدامها، ويمكن أن يتم التوصل إلى إجابة موضوعية مثمرة في هذا المجال عن طريق القيام بالأبحاث اللازمة في المجال التدريبي.

<sup>1</sup> عساف، عبد المعطي محمد، التدريب وتنمية الموارد البشرية (الأسس والعمليات)، دار زهران، عمان - الأردن، 2000. ص 22.  
<sup>2</sup> قاسي أسماء، أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة ألكلي محند أو الحا ج - البويرة، الجزائر، 2011، ص 59.

## الفصل الأول: ماهية التدريب

يقوم المدرب من خلال إدارته للتدريب باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان ومن هذه الأساليب:<sup>1</sup>

أ. المحاضرة: تعتبر أهم وأقدم الأساليب التدريبية، ويمكن أن نصفها بأنها عملية إلقاء للمعلومات من جانب المدرب أو المحاضر واستماع من جانب المتدرب، وتأتي أهميتها من النقل المباشر للمعلومات عبر أهم قنوات التواصل (السمع)، حيث هناك من يتعلم بالاستماع أكثر من الوسائل الأخرى، وتتميز بالمرونة والقابلية للتنظيم والتوزيع على الوقت المتاح في أطر منهجية تدريجية استقرائية أو استنباطية.

ب. التدريب العملي: حيث يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء.

ج. تمثيل الأدوار: يعتمد هذا الأسلوب على قيام المتدربين بتمثيل أدوار بعض الشخصيات التي تقابلهم في العمل، لمعالجة مشكلات افتراضية أو واقعية في مجال العلاقات الإنسانية أو المجالات الأخرى، حتى تكون له خبرة في التعامل مع تلك المشكلات.

د. دراسة الحالات: تمثل وصفا مفصلا مطبوعا لأحد المشكلات يوزع على المشاركين ليقرروا الحل الأمثل، وتزيد دراسة الحالة من واقعية برنامج التدريب وتزود المشاركين بخبرات ومعلومات، تجعلهم ينخرطون بصورة فعالة في عملية التعلم وتجبرهم على تطبيق النظريات التي يتعلمونها.

هـ. الوقائع الحرجة: يقوم المدرب بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأسئلة ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير والحرجة والخاصة بموضوع التدريب، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة، يساعد الدارسين على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة والممارسة، وعلى المدرب أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة، ولكي يسأل الدارسين ويشجعهم على إثارة إحدى هذه الوقائع.

و. المباريات الإدارية: أسلوب تدريبي قيادي عن طريق تمرين عملي تطبيقي على موقف معين، حيث يطلب من الدارسين أن يقوم بأدوار معينة في المباراة ويتصرفوا ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات، وتساعد المباراة الإدارية على اكتساب المديرين مهارة النظر إلى الأمور بصورة شمولية، كما يحسن الأداء القيادي والتعرف على الوسائل التحليلية في حل المشاكل.

ز. المناقشة الجماعية: عندما يريد المدرب أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين، يمكن أن يسعي إلى تدريب مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، ويساعد هذا الأسلوب أفراد المجموعة الواحدة على تبادل وجهات النظر في تحديد المشكلة وتدريب مجمع أو حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول، ومن أهم مزايا هذا الأسلوب هو تنمية مهارات المتدربين في مجال العلاقات الإنسانية.

<sup>1</sup> عساف، عبد المعطي محمد، التدريب وتنمية الموارد البشرية (الأسس والعمليات)، مرجع سابق، 2000، ص 45.



## الفصل الأول: ماهية التدريب

ح. تدريب الحساسية: تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة وتبدأ بتدريب جماعة التدريب من حوالي عشرة إلى عشرين فرد، على ألا يكون هناك قائد محدد، ولا مشكلة محددة بصورة سألقة والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاعرهم ومشاكلهم.

ط. نمذجة السلوك: وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر التدريب هنا بتعريض الدارسين بصورة نموذجية بأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع، مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطوقية.

ي. العصف الذهني: يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض المشكلة المعنية، ويسأل الدارسين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة كما أن وابل الآراء الغزيرة كليل بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب.

ك. المحاكاة: تعتبر المحاكاة من الطرق ذات الكفاءة في عملية التدريب، وهي عبارة عن استخدام بعض الوسائل والأدوات التي يتم من خلالها تكرار متطلبات أداء الوظيفة، في موقع خارج مكانها الفعلي التي تؤدي فيه، وتتجه بعض المنظمات إلى استخدام المحاكاة عندما ترتبط الوظيفة بمعلومات معقدة أو حساسة، وعندما تكون التجهيزات المستخدمة في أداء الوظيفة مرتفعة التكاليف، وبالتالي فان تكلفة القرارات الخاطئة في استخدام هذه الآلات يكون مرتفعا.

## الفصل الأول: ماهية التدريب

4) اختيار وقت ومكان التدريب:

في الواقع ليس هناك وقت ومكان للتدريب يناسب كل البرامج التدريبية، وإنما يخضع وقت ومكان التدريب إلى عدة محددات أهمها:

طبيعة البرنامج التدريبي، نوع الأسلوب المستخدم، عدد الموضوعات التي يضمنها وخاصة طبيعة ومستوى المتدربين بالإضافة إلى الإمكانيات المتاحة أمام المنظمة للتدريب، أما بعد تحديد الفترة الملائمة للتدريب مع أخذ بعين الاعتبار المحددات السالفة الذكر يتم توزيع الفترة المحددة على حسب أهمية الموضوعات التي يضمها البرنامج ودرجة تعقد كل منها ثم يخصص لكل أسلوب تدريبي وقت محدد ومثال ذلك:<sup>1</sup>

### الجدول رقم (01-03): مثال عن برنامج تدريبي

الوقت المحدد	الأساليب التدريبية
ساعة ونصف	محاضرات لتقديم المفاهيم والأسس العلمية في الموضوع
ساعة ونصف	حلقات نقاشية في مجموعات صغيرة من المتدربين
نصف ساعة	عرض أفلام تدريبية مرتبطة بالموضوع
نصف ساعة	حالات تطبيقية مرتبطة بالموضوع

المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص240.

في إطار المدة يمكن التمييز بين نوعين من البرامج التدريبية، طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل ففي النوع الأول التدريب عملية مستمرة مواكبة للتغيرات البيئية حيث نجد الكثير من هذه البرامج لدى المنظمات التي تنشط في القطاعات سريعة التطور وبيئات شديدة التنافسية مثل قطاع التكنولوجيات.

بالنسبة لمكان التدريب فقد يتم التدريب أما داخل أو خارج المنظمة وهذا يخضع لمعيارين أساسيين:

المعيار الأول هو نوع وأسلوب التدريب المستخدم فالتدريب أثناء العمل يتم داخل المنظمة.

أما المعيار الثاني فهو مدى توفر الإمكانيات لدى المنظمة للتدريب مثل القاعات والتجهيزات والوسائل التكنولوجية الحديثة المستخدمة حالياً في التدريب، فمثلاً إذا تم اختيار أسلوب المحاضرة ولا تتوفر المنظمة على قاعات كبيرة تضم كل عدد المتدربين المطلوب تضطر إلى نقل التدريب إلى خارجها.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص240.

## الفصل الأول: ماهية التدريب

المطلب الثاني: تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي:

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود، وهذه المرحلة مهمة وخطيرة إذ فيها يتبين حسن وسلامة تخطيط البرامج التدريبية.

نظرا للأهمية البالغة لعملية التنفيذ وأثرها على نجاح البرنامج التدريبي يجب أثناء التدريب مراعاة النقاط التالية:<sup>1</sup>  
- موعده بدء البرنامج وانتهائه، إذ من الضروري أن يبدأ تنفيذ البرنامج وينتهي في الوقت المحدد له، أي يستغرق المدة المحددة أثناء تصميم البرنامج.

- احترام التتابع الزمني بين الموضوعات التدريبية التي يضمها البرنامج.

- حسن توزيع العمل التدريبي خلال فترة التدريب المحددة.

(1) مفهوم تقييم البرنامج التدريبي: تعد عملية تقييم البرنامج التدريبي من أهم مراحل العملية التدريبية.

هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التدريبي، وقياس لمدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المنظمة ككل.

ويعرف أيضا على انه "تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس به كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي"<sup>2</sup>

هذا المجال يجب أن يتم تقدير كفاءة عملية التدريب سواء بشكل كمي أو غير كمي، وذلك للتعرف على مدى الوفاء بالحاجات التدريبية التي تم تصميم البرامج التدريبية لإشباعها، فقد يتم تصميم برنامج تدريبي لزيادة كفاءة العاملين وهذا يمكن قياسه من خلال قياس اثر البرنامج على الإنتاجية، والتكاليف كقياس كمي وكقياس غير كمي يمكن التعرف على رضا العاملين عن هذا التدريب، وهناك معايير لا بد منها في عملية التقييم للعملية التدريبية وهي:<sup>3</sup>

1. تجرى عملية التقييم في ضوء الأهداف المحددة سلفا، أي معرفة أهداف البرنامج قبل البدء في عملية التقييم تمثل أهمية وضرورة كبيرة.

2. يكون الجهد التقييمي جهدا مستمرا، إذا كان يرجى من وراءه وضع أساس سليم وتطوير البرامج التدريبية.

3. يكون التقييم محددًا تحديدا نوعيا، فالتعميم لا يمكن أن يؤدي إلى تحسين البرنامج التدريبي، والتحديد النوعي يتطلب أن تسفر عملية التقييم عن نتائج توضح نقاط الضعف والقوة على سبيل التحديد والحصص.

<sup>1</sup>مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة مفاهيم وظائف وتطبيقات، دار الفرقان للنشر والتوزيع، 1993، ص248

<sup>2</sup>عساف، عبد المعطي محمد، التدريب وتنمية الموارد البشرية (الأسس والعمليات)، مرجع سابق، 2000، ص 58.

<sup>3</sup>هاشم زكي محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، مصر، دار المعارف، 1972، ص331.

## الفصل الأول: ماهية التدريب

4. تكون عملية التقييم تعاونية، وذلك باشتراك جميع الأطراف المعنية التي يمكن أن تتأثر بنتائج التقييم، وهذا شرط النجاح.

5. تسفر عملية التقييم عن تزويد المدربين بطرق ووسائل تمكنهم من تقييم أنفسهم، في نفس الوقت الذي يتم فيه تقييم العملية التدريبية وتقييم نتائجها النهائية.

6. افتقار جميع إدارات التدريب إلى تقييم البرامج التدريبية عامة، يجعل العملية التدريبية ناقصة في أهم مرحلة من مراحلها، ويجب الانطلاق بالتقييم الشامل للبرامج التدريبية من حيث المتدرب والبرنامج والمدرّب.

(2) أهمية عملية التقييم وصعوباتها:

للتقييم أهمية بالغة لكنها عملية معقدة.

1. أهمية عملية التقييم :

تحظى عملية التقييم بأهمية بالغة، إذ تعتبر مرحلة أساسية لا يجوز التخلي عنها من مراحل العملية التدريبية التي ستزيد كفاءتها وفعاليتها كلما زادت كفاءة عملية التقييم، نظرا لأن نتائج هذه الأخيرة تعتبر معلومات مرتدة (تغذية عكسية) عن البرنامج التدريبي ومدى استجابته للأهداف المحددة ولذلك فالتقييم يساعد المنظمة على:

أ. الوقوف على نقاط القوة والضعف في البرنامج، وبالتالي اتخاذ خطوات التعديل والتصحيح والتحسين وإيجاد طرق وبرامج أفضل للتدريب مستقبلا.

ب. تحديد الاحتياجات التدريبية من جديد، والتي من الضروري أن يغطي جزء منها نقائص البرامج السابقة.

ج. قياس مدى تحقيق هذه البرامج لأهدافها من ناحية إكساب المتدربين المهارات والمعارف المطلوبة.

د. التعرف على الأسباب والمشكلات التي حالت دون تحقيق البرنامج لأهدافه المسطرة، وبالتالي تلافي هذه المشكلات عند تصميم البرامج التدريبية الجديدة يعني زيادة فاعلية العملية التدريبية مستقبلا.

هـ. ترشيد الموارد المستخدمة في التدريب .

2. صعوباتها: رغم أهميتها البالغة تعتبر عملية تقييم وقياس فعالية برامج التدريب عملية غاية في الصعوبة والتعقيد، وذلك لعدة أسباب أهمها:

أ. يعتبر التدريب بمثابة استثمار طويل الأجل في رأس المال البشري للمنظمة، وبالتالي فإنه يصعب قياس العائد من هذا الاستثمار إلا بعد مرور وقت طويل.

ب. رغم الأهمية الكبيرة لعملية التدريب، إلا أنه من الصعب الفصل بين أثر عوامل أخرى مثل الحوافر، التكنولوجيا.

ج. تتأثر عملية التدريب بجوانب سلوكية ونفسية كثيرة تؤثر على كفاءة عملية التقييم.

## الفصل الأول: ماهية التدريب

3) مراحل التقييم ومجالاته:

أ. مراحل تقييم التدريب:

تقييم التدريب هو العملية التي يتم بها التعرف على درجة فاعلية التدريب، بمعنى هل حقق التدريب أهدافه أم لا؟ وبعبارة أخرى هو التعرف على مدى التأثير الذي أحدثه التدريب في المشاركين في البرنامج التدريبي من خلال عملية قياس موضوعية لمجموعة المهارات والقدرات والمعارف والعادات والاتجاهات الجديدة، وتأثير ذلك على العمل، وكذلك التغيير الذي أحدثه هذا التدريب في سلوك المشاركين وفي أداء المنظمة، ويتم تقييم البرامج على أربع مراحل<sup>1</sup>:

1. التقييم قبل التدريب:

يتم تقييم البرنامج قبل التنفيذ للتأكد من سلامته وقدرته على تحقيق الهدف الذي صمم من أجله، وذلك عادة عن طريق اعتماد النتائج الخاصة بتقييم البرامج التي تم تنفيذها سابقاً، إضافة إلى استقصاء المتدربين والمدرّبين مسبقاً وإدارتهم، هذا عدا عن اختيار الاتجاهات والمهارات للأشخاص الذين تم تدريبهم سابقاً، ولا بد من القول إن هذه العملية تستهدف اختيار النهج والأسلوب التدريبي المناسب والأفضل لتحقيق أفضل النتائج.

2. التقييم أثناء التدريب:

يمكن خلال هذه المرحلة القيام بتقييم سير عملية التدريب وأهداف البرنامج تبعاً للأهداف الموضوعية، والوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف، ومدى توافق المكان والزمان، ومدى توافق التصميم الموضوع مع البرنامج، وتدرج الموضوعات وتكامل مكوناتها، وتقييم النتائج النهائية التي تحقّقها المفاهيم والبرنامج والاتجاهات والمعلومات التي تمكن البرنامج أن يطور ويزود المتدربين بها عن طريق الجلسات التدريبية المتواصلة.

3. التقييم بعد انتهاء التدريب:

بعد انتهاء التدريب يتم السؤال عادة عن النتائج التي حقّقها البرنامج، ومدى تحقيقه للأهداف المنشودة له، ويتم قياس مقدار التعلم ورد الفعل بوساطة قائمة استقصاء يتم توزيعها على المتدربين.

4. متابعة نتائج التدريب:

يعاد في هذه المرحلة تقييم أداء المتدرب وسلوكه في وظيفته، ويكون ذلك بعد انتهاء التدريب مباشرة ليتم التعرف على استمرارية تأثير التدريب مع مرور الزمن، وبالإمكان قياس نتائج التدريب من خلال عنصرين، وهما: أداء المتدرب وسلوكه.

<sup>1</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص ص: 188 - 189.

## الفصل الأول: ماهية التدريب

ب.مجالات التقييم: تشمل عملية التقييم عدة مراحل كما لها مجالات محددة.

بصفة عامة يمكن تقييم البرامج التدريبية من خلال أربعة مجالات وهي<sup>1</sup>:

✓ ردود الأفعال.

✓ التعلم.

✓ السلوك.

✓ النتائج.

1. ردود الأفعال (مدى رضا الفرد وتفضيله للبرنامج؟)

يجب أن يتضمن تقييم ردود الأفعال عن البرنامج موضوعات متعددة وتشمل:

-محتوى البرنامج- هيكل وشكل البرنامج- أساليب الشرح-قدرات ونمط المحاضر-جودة البيئة التعليمية- مدى

تحقيق الأهداف التدريبية- توصيات لتحسين البرنامج.

وعادة ما يتم تقديم القائمة التي تحوي مجموعة الأسئلة السابقة للمتدربين فور الانتهاء من التدريب وأيضا قد

تعطي للمتدربين بعد التدريب بأسبوع أو أكثر في الواقع لا يمكن أن يعتمد بصورة كلية على استقصاء ردود

أفعال المتدربين كإثبات لتحسين القدرة والأداء.

2. التعلم (ماهي المبادئ والمفاهيم والحقائق التي تم تعلمها من التدريب؟)

يهتم تقييم التعلم بمعرفة مدى استيعاب وفهم المتدرب للمبادئ والحقائق والمهارات وفي تعلم المهارات فان

استعراض المتدربين لمهاراتهم في قاعات الدراسة يعد طريقة موضوعية لتحديد درجة تعلم الفرد فمن خلال

الاختبارات الكتابية أو التحريرية يمكن التعرف على مدى استيعاب الفرد ويمكن لهذه الاختبارات أن تكون نمطية

أو أن يصممها المدرب بمعرفته ولكي تعطي هذه الاختبارات صورة دقيقة كما تعلمه الفرد فانه لا بد من اختيار

المدرب قبل وبعد البرنامج.

3. السلوك (هل تغيير سلوك العمل للمتدرب نتيجة حصوله على البرنامج؟).

يهتم التقييم بطبيعة التغيير الذي حدث في السلوك وأداء الفرد في العمل، ويعد هذا التقييم أصعب من التقييم

ردود الأفعال والتعلم لذلك تقدم مجموعة من الإشارات التي تساعد في التقييم التغيرات السلوكية:

-يجب تقييم قبل وبعد التدريب خاصة في التدريب في مجال العمل.

-يجب تقييم الأداء من خلال واحد أو أكثر من المجموعات الآتية (وكلما زاد العدد يكون أفضل):

✓المتدرب

<sup>1</sup>هلال، محمد عبد الغني، متابعة وتقييم التدريب، دار الفاروق، مركز تطوير الإدارة والتنمية، مصر، 2007، ص:123.

## الفصل الأول: ماهية التدريب

✓رئيس المتدرب

✓مرؤوس المتدرب

✓زميل المتدرب أو الأفراد الآخرين الذين يكونون على معرفة بأدائه.

- يجب إجراء تحليل إحصائي لمقارنة الأداء قبل وبعد التدريب ولربط التغيرات ببرنامج التدريب.

- يجب إجراء التقييم بعدة أشهر بعد انتهاء البرنامج حتى يكون المتدرب قد مارس فعلا ما تعلمه.

- يجب استخدام مجموعة ضابطة للمقارنة (أي لم تحصل على التدريب).

4. النتائج (ماهي نتائج البرنامج فيما يتعلق ببعض العوامل مثل تخفيض التكلفة أو تخفيض معدل دوران

العمل وتحسين المهارات وزيادة الإنتاج)، يحاول تقييم النتائج قياس التغيرات في بعض المتغيرات مثل:

✓ تخفيض معدل دوران العمل.

✓ تخفيض التكاليف.

✓ تحسين الكفاءة.

## الفصل الأول: ماهية التدريب

المطلب الثالث: نماذج واساليب التقييم لتدريب الموارد البشرية:

1) نماذج التقييم لتدريب الموارد البشرية:

1. نموذج "كورب": (Corp) يعتقد "كورب" أنه يمكن تقييم التدريب بالاعتماد على ثلاث معايير<sup>1</sup>:

أ. الأول يركز على قياس فعالية التدريب كعملية، أي معرفة مدى التقدم الذي أحرزه المشاركون في البرنامج، من حيث المعلومات والمهارات والاتجاهات التي اكتسبوها.

ب. ويتناول الثاني اثر التدريب على سلوك المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي والتحاقه بجهة عمله، من حيث قدرته على ترجمة المعلومات المكتسبة إلى سلوك واتجاهات وظيفية إيجابية، ومدى إسهام التغيير الحاصل في سلوكه واتجاهاته في تحقيق فعالية المنظمة، ومدى الانسجام مع الأهداف المتوقعة من البرنامج التدريبي.

ج. ويناقش الثالث أثر التدريب على المنظمة ككل، وهذا يتضمن معرفة أثر التدريب على نجاح المنظمة، من حيث الزيادة الإنتاجية، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسين نظم الاتصالات، وتحقيق الرضا العام للجمهور عن السلعة أو الخدمة المنتجة، والقدرة على مواجهة المستقبل وتحدياته.

2. نموذج "دونالد كيركباتريك" (Donald L Kirkpatrick) يجد هذا النموذج قبولاً لدى المتخصصين في

الموضوع، إذ تبناه "هامبلين" و"هجارث"، ويقوم هذا النموذج على تقييم التدريب وفق أربعة مستويات هي:<sup>2</sup>

أ. رد الفعل: يرى "كيركباتريك" أن تبدأ عملية التقييم بقياس رد الفعل وانطباعات المتدربين حول التدريب، ويهدف هذا المقياس إلى معرفة مدى رضا المشاركين، ويتم هذا القياس عادة بالاعتماد على استبيان، بهدف الحصول على ردود الفعل في صورة كمية قدر الإمكان، ويراعى في إعداد الاستبيان جملة من الاعتبارات منها: عدم ذكر اسم المستجوب، والسماح للمتدربين بكتابة تعليقاتهم وملاحظاتهم على الموضوعات التي لم يأت عليها الاستبيان بالسؤال.

كما قد يتم بالاعتماد على مقابلة تجريها هيئة التدريب في البرنامج مع المتدربين، وقد يتم ذلك أيضاً من خلال جلسة تقييم تجرى قبيل انتهاء البرنامج، بحيث يأخذ المتدربون خلالها الفرصة لإبداء آرائهم في البرنامج.

يعتبر هذا المستوى من التقييم محدود الفائدة، لتأثر المتدربين بشخصية المدربين وبالمناخ العام المحيط بالبرنامج، مما يؤثر في موضوعية ردود أفعالهم، ويوجد انطباعاً لديهم أن التدريب كان فعالاً وقد لا يكون بالضرورة كذلك.

<sup>1</sup> أحمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، بيروت، الدار الجامعية، 1993، ص: 202.

<sup>2</sup> أحمد سعيد سلطان، نفس المرجع، ص: 204.



## الفصل الأول: ماهية التدريب

ب. التعلم: يعتبر هذا المستوى أكثر صعوبة في قياسه من المستوى السابق. ويعنى بقياس ما تم فهمه واستيعابه من قبل المتدربين من المبادئ والحقائق والأساليب، من غير أن يتناول بالتقييم مدى استخدام هذه المبادئ والحقائق والأساليب في محيط العمل.

ويرى "كيركباتريك" أن قياس التعلم في البرامج التدريبية التي تهدف إلى إكساب مهارات أسهل نسبياً من قياسه في البرامج التي تهدف إلى تزويد المتدرب بمعارف ومعلومات تتعلق بالمبادئ والحقائق، ولاستخدام هذا المستوى من التقييم فإن ثمة شروطاً لا بد من مراعاتها، كاختبار جميع المتدربين قبل بدء البرنامج وبعده، ثم مقارنة نتائج الاختبارين، وأن يغطي الاختباران جميع المواد التي تم تعلمها، وأن يتم القياس بشكل موضوعي ما أمكن، وفي ضوء الأهداف التدريبية للبرنامج، وأن يتم استخدام مجموعة ضابطة لمقارنتها مع مجموعة التجربة، وأن يتم أخيراً، التعبير عن نتائج التقييم إحصائياً بهدف معرفة مستوى التعليم في صورة ارتباطات ومستويات ثقة معينة.

د. السلوك: يعتبر هذا المستوى من التقييم أكثر صعوبة من سابقه، ويعنى بقياس التغيرات التي طرأت على سلوك الفرد في العمل نتيجة للبرنامج الذي شارك فيه.

إن السؤال الذي يطرح هنا، ويقضي إجابة، إلى أي مدى استطاع المشاركون تطبيق ما تعلموه في البرنامج؟ إن هذا المستوى من التقييم يفرض إتباع الخطوات التالية:

- إجراء تقييم للأداء الوظيفي للمتدرب قبل الالتحاق بالبرنامج التدريبي وبعده.
- إجراء التقييم من قبل المشرف على التدريب أو من قبل رؤوسيه أو زملائه، أو من قبلهم جميعاً.
- إعداد تحليل إحصائي لمقارنة أداء المتدرب قبل بدء البرنامج وبعد الانتهاء من تنفيذه بفترة كافية تسمح للمتدرب من تطبيق ما تعلمه في البرنامج في موقع عمله.
- استخدام مجموعة ضابطة ومجموعة تجربة.
- بالرغم من المزايا التي يقدمها هذا المستوى من التقييم، فإن هناك من يرى صعوبة إجرائه، ذلك لأن المتدرب عندما يترك قاعة التدريب ويعود راجعاً إلى عمله تبرز احتمالات تؤكد هذه الصعوبة، أهمها:
  - تداخل أثر التدريب بآثار العوامل الأخرى في بيئة العمل.
  - تلاشي آثار التدريب إذا لم تكن بيئة العمل مساعدة على الاحتفاظ بها وتنميتها.
  - عدم توافر الفرصة للمتدرب لتطبيق كل ما تعلمه.
  - عدم ظهور آثار التدريب على سلوك المتدرب في عمله مباشرة.

## الفصل الأول: ماهية التدريب

هـ. النتائج: يقصد بهذا المستوى تقييم البرامج التدريبية في ضوء النتائج المتوقعة والمرغوبة، كأن يتم قياس أثر البرنامج التدريبي على معدل دوران العمل والتكلفة والروح المعنوية للعاملين وغيرها، بوصفها أهدافا متوقعة ومرغوبة للبرنامج التدريبي مقارنة بالعوامل الأخرى.

3. نموذج هامبلين: (Hamblin) يرى هامبلين أن هناك خمسة مستويات للتقييم، وهو بذلك قد تبنى تقسيم كيركباتريك وأضاف إليه مستوى آخر، على النحو التالي:<sup>1</sup>

و. رد الفعل: يحاول هذا المستوى التعرف على ردود أفعال المتدربين تجاه التدريب، أي معرفة آراء المتدربين في أسلوب التدريب، وفي مقدار الفائدة المتحققة من التدريب، ومدى ما وفره البرنامج من متعة وإثارة.

ز. التعلم: يحاول هذا المستوى التعرف على مدى قدرة المتدربين على تطبيق ما تعلموه وترجموه الى سلوك في موقع العمل.

ح. السلوك: يحاول هذا المستوى التعرف على مدى قدرة المتدربين على تطبيق ما تعلموه وترجموه الى سلوك في موقع العمل.

ط. أداء المنظمة: يحاول هذا المستوى تقدير أثر الاتجاهات الايجابية والتغيرات السلوكية الناتجة عن التدريب ويهدف هذا التقييم إلى معرفة التغيرات التي أحدثها التدريب على الأداء التنظيمي كما ونوعا.

ي. النتائج الإضافية: ويقصد بها النتائج الأخرى التي لم يتم قياسها من خلال مستويات التقييم السابقة، مثل القيمة الاجتماعية للتدريب، والى أي حد يشعر المتدربون أنهم أصبحوا في حالة أحسن وأفضل، ومدى إسهام التدريب في تحقيق رضا المتدربين وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية.

4. نموذج باركر: (Parker) كما في نموذج كيركباتريك، يقسم باركر مستويات التقييم إلى أربع، هي:<sup>2</sup>

أ. الأداء الوظيفي: وهذا يقرر مدى تحسن أداء الفرد في وظيفته، وذلك بالاستناد إلى عدد من المؤشرات.

ب. أداء الجماعة: ويقرر هذا النوع من التقييم أثر البرنامج على أداء الجماعة وعلى المنظمة ككل، وذلك بالاستناد إلى عدد من المؤشرات كذلك. ويتصف هذا النوع من التقييم بصعوبته، نظرا لوجود عوامل أخرى غير التدريب ذات أثرت في أداء الجماعة.

ج. رضا المشاركين: يحدد هذا النوع من التقييم مدى رضا المشارك عن البرنامج، وذلك بالاعتماد على أسلوب الاستبيانات والمقابلات عند الانتهاء من تنفيذ البرنامج.

<sup>1</sup> محمد إبراهيم المدهون، منصور على محمد سعدي، تقييم عملية التدريب للعاملين بالكلية التقنية في محافظات من غزة وجهة نظر المتدربين، مجلة الجامعة الإسلامية، 16 مجلد العدد الأول، 2008، ص:16.

<sup>2</sup> ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص:354.

## الفصل الأول: ماهية التدريب

د. المعرفة المكتسبة للمشاركة: يحدد هذا النوع من التقييم الحقائق والأساليب والمهارات التي استوعبها المشارك في البرنامج التدريبي، وهنا يتم استخدام اختبارين: أحدهما قبلي، والآخر بعدي، ويعتقد باركر أن هذا النموذج والنموذج الذي سبقه من أكثر النماذج شيوعاً في الاستخدام في دراسات التقييم.

يتضح مما سبق ذكره لنماذج التقييم ما يلي:

-تركز مختلف نماذج التقييم على قياس نتائج التدريب، سواء تعلق هذه النتائج بالتغيرات التي أحدثها البرنامج مباشرة وذلك في حالة تقييم رد فعل وتقييم التعلم، أو تعلق بالتغيرات في سلوك الفرد وإنتاجية المنظمة التي يكون البرنامج سبباً في إحداثها، وذلك في حالة تقييم السلوك وتقييم أداء المنظمة.

-ثمة صعوبات عملية عديدة تحول دون إجراء التقييم على المستويات الأربعة، مما جعل الاعتماد على تقييم رد الفعل في الأوساط التدريبية بالرغم من عيوبه وسطحته كبيراً، هذه الصعوبات تجعل الجهة المستفيدة من التدريب أمام خيارين صعبين: إما تبني أساليب للتقييم تضمن ثقة أكبر بالنتائج أو معرفة أكثر بجدوى التدريب وبعوائد استثمارات التدريب، وفي ظل هذا الخيار لا بد لها من اللجوء إلى مستويات التقييم الأخرى غير مستوى رد الفعل، مع ما يصاحب ذلك من القيام بمجموعة من الإجراءات المعقدة والمكلفة، وإما عدم إجراء عملية التقييم وجعلها في حيرة وشك دائم في جدوى التدريب.

-ثمة علاقة سببية بين مختلف مستويات التقييم، فردود الفعل التي يبديها المتدرب قد تكون إيجابية تجاه البرنامج إلا أنه يخفق في التعليم، أو قد لا يطبق ما تعلمه في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، أو قد يحدث التغيير في السلوك الوظيفي ولكنه لا يظهر تأثير ذلك على أداء المنظمة، كذلك تبرز العلاقة السببية بين هذه المستويات في اعتماد كل مستوى يتم عنده التقييم على مستوى التقييم السابق له.

## الفصل الأول: ماهية التدريب

(2) اساليب التقييم لتدريب الموارد البشرية : هناك أكثر من طريقة منها:<sup>1</sup>

### 1. الاستبيان

يتم توزيع استبيان على المشاركين في نهاية البرنامج التدريبي، لمعرفة رأيهم بأهمية ذلك البرنامج وقيمته، وقد دلت الدراسات على أن هذه الطريقة هي الأكثر استخداماً، وأن المشتركين في معظم الأحيان يقيمون إيجابياً بعد انتهاء التدريب مباشرة.

### 2. الاختبار

القيام بإجراء اختبار للمشاركين قبل البرنامج التدريبي وبعده، لمعرفة الفرق بين نتائج الاختبارين، إلا أن المشكلة هنا هي في التأكد فيما إذا كان ذلك الفرق هو نتيجة التدريب وليس بتأثير عوامل أخرى.

### 3. المقارنة

استخدام أسلوب المقارنة بين مجموعتين، مجموعة الاختبار والتي تخضع للتدريب ومجموعة المراقبة والتي لا تخضع للتدريب لمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق واضحة بين المجموعتين يمكن ردها إلى التدريب، وهذه الطريقة قابلة للاستخدام.

### 4. التغيير السلوكي

ويتم من خلال قيام المشرفين المباشرين للمتدربين بتقييم نتائج التدريب على مرؤوسيهام وذلك بملاحظة التغيير الذي يطرأ على سلوكهم وإنجازهم في العمل بعد انتهاء التدريب.

<sup>1</sup> محمد إبراهيم المدهون، منصور على محمد سعدية، مرجع سابق، ص: 21.

## الفصل الأول: ماهية التدريب

### 3) مقومات نجاح البرامج التدريبية:

يتطلب نجاح البرامج التدريبية مراعاة المقومات التالية:<sup>1</sup>

1. أن تتوفر لدى الأشخاص الذين يشتركون في برنامج التدريب الرغبة في التغيير، بمعنى أن يعتقدوا بأن الطرق المتبعة حاليا يمكن إدخال تعديل أو تحسين عليها، أي يجب أن يشعر الأفراد بالحاجة إلى التدريب، ولعل هذا هو السبب الذي يمكن أن يفسر إقبال الأشخاص الذين تمت ترقيتهم حديثا على برامج التدريب بعكس الأشخاص الذين مضت عليهم فترة طويلة في أعمالهم الحالية، إذ كثيرا ما يعتقدون أن لديهم معرفة كاملة عن نواحي العمل بناء على خبرتهم الطويلة في أعمالهم الحالية، بعكس الأشخاص الذين رقوا حديثا حيث يشعرون بحاجاتهم إلى المعاونة لفهم مطالب وظائفهم الجديدة.

2. أن يكون هدف البرنامج معالجة المشاكل التي يواجهها المتدربون، وأن يكون مناسباً لاحتياجاتهم في العمل ومن الوسائل التي تساعد في ذلك اشتراك الأشخاص في وضع برنامج التدريب، أو استنصاء آراءهم مقدما قبل البدء في برنامج التدريب.

3. تشجيع المتدربين على التحليل بقصد الوصول إلى حلول المشكلات التي يتناولها برنامج التدريب، إذ لا فائدة من تسليمهم بصحة آراء أو وجهة نظر المدرب، إذ لم يكن الأشخاص مقتنعين بها أو لا يستطيعون الاستفادة منها عند محاولة تطبيقها في الحياة العملية.

4. أن يشجع برنامج التدريب على إبداء الآراء بصراحة، وبذلك تتاح الفرصة للمجموعة المشتركة في التدريب التعرف على مختلف وجهات النظر، وهذا ما يساعد المشتركين في تبيين حقيقة هامة وهي أن أية مشكلة يمكن النظر إليها من عدة زوايا، كما أن هذا يساعد المشتركين على الاستفادة من خبرات زملائهم مما يفتح أمامهم مجالات جديدة للتفكير والتحليل.

5. أن يكون برنامج التدريب محترما في التطبيق بمعنى أن الطرق المتبعة في العمل تلقى قبولا من الأفراد حيث يشعرون في العمل بموجبه بالأمن، ولذلك فإن محاولة تغييرها فجأة أو خلال أجل قصير قد يلقى مقاومة منهم، ولذا يجب أن تتاح لهم فرصة تجربة الطرق أو الوسائل الجديدة حتى يمكن إدخال أي تغيير أو تعديل مقترح عن اقتناع بجديته أو فائدته.

<sup>1</sup>كمال بربر، مرجع سابق، ص 168-169.

## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

المبحث الأول: مفاهيم حول التغيير التنظيمي.

المبحث الثاني: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي.

المبحث الثالث: أنماط وخصائص التغيير التنظيمي

المبحث الرابع: أساليب ومراحل ومداخل التغيير التنظيمي

## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

إن التغيير هو سمة سائدة في البيئة المعاصرة لذلك فإنه يشمل كافة نواحي عمل المنظمة والممارسات الإدارية فيها. إن الغد يأتي دائماً مختلفاً عن اليوم لذلك فالتخطيط والتنظيم والرقابة يجب أن تتكيف وتحاول حل المشاكل التي ستظهر مستقبلاً. وإذا كان التغيير حقيقة تنظيمية فإن التعامل معه أصبح جزءاً من الدور الذي تؤديه الإدارة باستمرار.

في هذا الفصل سنتطرق إلى قضايا أساسية تشكل محتوى عملية التغيير التي تأمل من خلالها المنظمة التطور وتحسين قدرتها. سيتم في البدء مناقشة مفاهيم حول التغيير التنظيمي ثم أهمية وأهداف التغيير التنظيمي ومصادر التغيير التنظيمي ثم مداخل التغيير التنظيمي من خلال أنواع هذا التغيير وطرق التعامل معها ثم ننتقل إلى مسببات التغيير وقوى مقاومة التغيير لنختتم الفصل بمراحل التغيير التنظيمي.

## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

### المبحث الأول: مفاهيم حول التغيير التنظيمي

#### المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

نجد مفاهيم مختلفة لهذا المصطلح، نورد البعض منها فيما يلي:<sup>1</sup>

-التغيير عامة هو التحول من حال إلى حال، والتغيير في المنظمات أو التغيير المنظمي يعني التحول أو التقل أو التعديل من حال إلى حال أخرى.

-هو عملية تحسين وتطوير وإدخال تعديلات على كل ما يخص المنظمات من أهداف وسياسات وعناصر العمل بغرض استحداث أو ضاع داخلية تحقق الانسجام والتوافق بينها وبين الأوضاع الخارجية قصد اكتساب ميزة تنافسية والتفوق على المنظمات الأخرى.

-عرفه "سكيبينز" "Skibbins" على أنه الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا.

-هو عبارة عن خطة إستراتيجية تضعها المنظمة لتحسين أدائها والكيفية التي تعالج بها مشكلاتها وإحداث تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وتغيير جذري للسلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

-التغيير في أبسط صورة، يعني التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة.

-يمثل التغيير تحركا ديناميكيا بإتباع طرق وأساليب حديثة ناجمة عن الابتكارات المادية، والفكرية ليجعل بين طياته وعود وأحلام للبعض، وندم وآلام للبعض الآخر، وفق الاستعداد الفني والإنساني. وفي جميع الأحوال نجد أن التغيير ظاهرة يصعب تجنبها، وهو لا يخرج عن كونه استجابة مخططة، أو غير مخططة من قبل المنظمات للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار.<sup>2</sup>

-كما يعرف بأنه: عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

-يعرف التغيير التنظيمي أيضا كما يلي: "هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل، مستهدفة أحد أمرين هما: ملاءمة أو ضاع المنظمة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المنظمة وبين الظروف

<sup>1</sup>محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2006. ص:92.

<sup>2</sup>عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الوفاء للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2000، ص: 9.



## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

البيئية التي يعمل فيها. أو استحداث أو ضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها من المنظمات، وتوفر لها بالتالي ميزة نسبية تمكنها من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر".<sup>1</sup> انطلاقاً من هذه التعاريف السابقة يمكن أن نقول إن التغيير في المنظمة أو التغيير التنظيمي هو عملية تحسين وتطوير وإدخال تعديلات على كل ما يخص المنظمات من أهداف، سياسات وعناصر العمل بغرض استحداث أو ضاع داخلية تحقق الانسجام والتوافق بينها وبين الأوضاع الخارجية، قصد اكتساب ميزة تنافسية والتفوق على المنظمات الأخرى.

<sup>1</sup> علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، دون سنة نشر، ص: 327 .

## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

المطلب الثاني: أسباب التغيير التنظيمي:

لقد تناول الكثير من الكتاب والباحثين القوى والأسباب التي تدفع المنظمة للتغيير، وحاول العديد منهم تصنيفها، ومن بين هذه التصنيفات والأكثر قبولا وانتشارا هو تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين، تتمثل الأولى في الأسباب الداخلية، أما الثانية فتضم الأسباب الخارجية.<sup>1</sup>

(1) الأسباب الداخلية:

هي الأسباب الناشئة من داخل المنظمة نظرا للعمليات الحاصلة بها، والتفاعلات الموجودة فيها، وهي كذلك ذات ارتباط وثيق بطبيعة المنظمة وهيكلها التنظيمي والأساليب والسياسات المعتمدة في معالجة المشاكل المقترنة بالعمل والأفراد العاملين فيها، ومن أهمها:<sup>2</sup>

تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها من خلال ما يلي:

1. إدخال أجهزة ومعدات وآلات جديدة.
2. ندرة القوى العاملة، إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.
3. الدمج أو شراء منظمات أخرى.
4. تدني معنويات العاملين.
5. ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.
6. حدوث أزمة داخلية طارئة.
7. عدم تمكن المنظمة من توفير مرشحين مؤهلين للوظائف العليا من داخلها.
8. تدني الأرباح.

كما تواجه المنظمة من الداخل أسبابا حادة تؤثر في مصيرها، ومن أمثلة هذه الأسباب:

1. تغييرات في الآلات، والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.
2. تغييرات في هيكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.
3. تغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.
4. تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.
5. تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ الوظيفي.

<sup>1</sup>زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 34.

<sup>2</sup>أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 475.

## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

(2) الأسباب الخارجية:

يقصد بها هي تلك الأسباب الناشئة من خارج المنظمة، ومن أهمها نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

1. تزايد حدة المنافسة:

وهي أحد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى التغيير حيث لم تعد المنافسة القائمة على أساس الأبعاد التقليدية المتمثلة أساسا في الأسعار، وإنما أصبح التنافس يتم على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة واستعمال قنوات أخرى للتوزيع أو إنتاج منتج جديد وهذا من طرف إحدى المنظمات، مما يدفع المنظمات الأخرى إلى البحث عن بدائل يمكنها من خلالها تحسين قدراتها وفعاليتها.

2. التغييرات في أذواق وحاجات المستهلكين:

تعتبر التغييرات المستمرة في رغبات واحتياجات المستهلكين سواء كانوا أفراد أو منظمات من أبرز العوامل الرئيسية للتغيير، فالمنظمة تنتج للمستهلك وللسوق وليس لنفسها، لذلك عليها أن تتابع باستمرار التغييرات التي تحدث في أذواق العملاء من أجل إنتاج سلعة أو خدمة تتناسب مع أذواقهم.

3. التغييرات في القوانين والتشريعات الحكومية:

غالبا ما يحدث تغيير في القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة في كل بلد، وهو ما يفرض على المنظمة أن تستجيب لمختلف أبعاد التغييرات الحاصلة في هذه القوانين والأنظمة والتشريعات، مثل تلك القوانين المرتبطة بحماية البيئة أو التي تدافع عن حقوق المستهلك.

4. التغييرات التكنولوجية:

إن التطورات التكنولوجية الحاصلة والتي تظهر من فترة لآخرى بهدف تحسين الإنتاج، تحتم على المنظمة الأخذ بها، وإلا ستجد نفسها متأخرة عن مثيلاتها من المنظمات الحديثة، وبالتالي فإن إدخال التكنولوجيا المتطورة يترتب عليه إدخال تغييرات تنظيمية في المواد والعنصر البشري بالتخفيض أو الزيادة.

5. المتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية:

تتطلب المستجدات الحاصلة في البنية التركيبية للعلاقات الاجتماعية والتطورات الثقافية والحضارية والمتغيرات التربوية كالقيم والأعراف والتقاليد في المجتمع، بأن تقوم المنظمة بالاستجابة الواعية والمستمرة لهذه المتغيرات وذلك بإجراء تغييرات في أعمالها وأنشطتها بهدف الملائمة والانسجام.

إذا هذه أهم الأسباب التي تدفع للتغيير بالمنظمة، ويرى معظم الكتاب والباحثين أن القوى الخارجية هي الدافع الرئيسي للتغيير، فالتغيير نادرا ما يحدث نتيجة قوى داخلية، وهذا أمر طبيعي لما تتميز به البيئة الخارجية من اتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص:69.

## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما يوجد هناك أسباب تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير.

وفيما يلي عرض لأهم أسباب التغيير:<sup>1</sup>

أ. الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات. فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى زيادة روح التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، ومن ثم تختفي اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

ب. تنمية القدرة على الابتكار:

التغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل والمضمون.

ج. إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم.

د. التوافق مع متغيرات الحياة:

يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة.

هـ. زيادة مستوى الأداء:

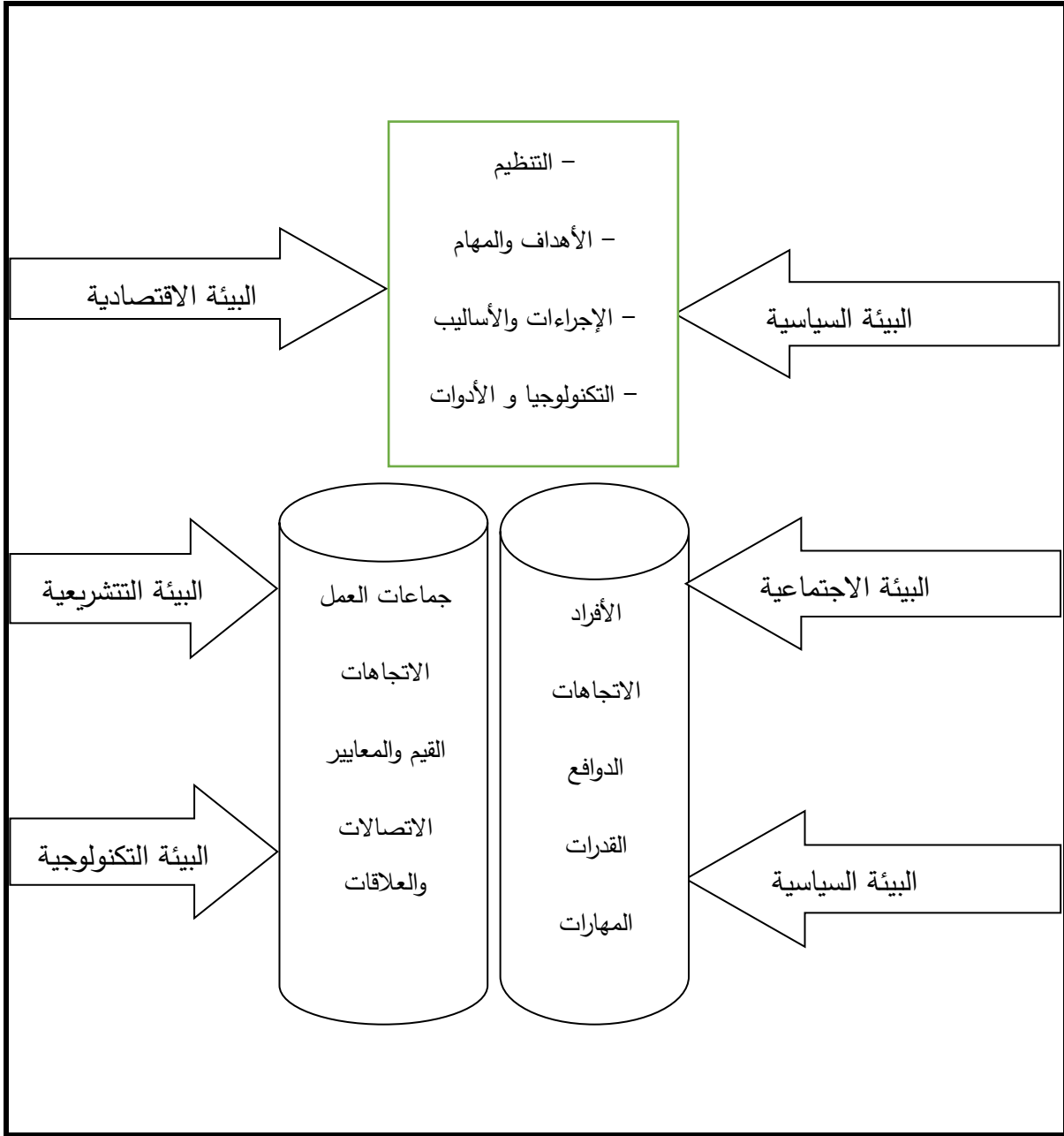
يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف التي أدت إلى انخفاض الأداء ومعالجتها، ومعرفة نقاط القوة وتأكيدتها.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط 7، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000، ص: 436.

## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

من خلال الشكل التالي نوضح أسباب التغيير التنظيمي:

الشكل رقم (02-01) : أسباب التغيير التنظيمي



المصدر: مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004/2003، ص: 39 .

## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

### المطلب الثالث: تحديات التغيير التنظيمي

يمكن رصد أهم التحديات التي يمكن أن تواجه القائمين على عملية إحداث التغيير بالمنظمة فيما يلي<sup>1</sup>:

1. تحدي الرقابة والتحكم في الوقت لإحداث التغيير.
2. تحدي عدم المساندة اللازمة من قبل الجماعات المختلفة.
3. تحدي الخوف والشك في ظل النزاع بين الأطراف المختلفة وتحويله إلى نزاع بناء ومنافسة إيجابية.
4. تحدي التقييم السلبي للوضع قبل إحداث التغيير.
5. تحدي الانعزالية والنظرة الدونية للغير بطرق غير لائقة.
6. تحدي اختيار المسؤول عن إحداث التغيير وإدارة النزاع بين الجماعات.
7. تحدي نقل المعلومات، ونشر الوعي بأهمية استمرارية إحداث التغيير.
8. تحدي اختيار الإستراتيجية المناسبة لإحداث التغيير.

كانت هذه أهم المعوقات والتحديات التي تواجه إحداث التغيير بالمنظمة، دون أن ننسى التحدي الرئيسي والذي نال اهتماما واسعا لدى الباحثين، ألا وهو تحدي المقاومة الإنسانية للتغيير وكيفية معالجتها. اتفق أغلب الباحثين على وجود ثلاثة مراحل يتم من خلالها إحداث أي تغيير في المنظمة، حيث اعتمدوا في ذلك على أولى المحاولات لوضع هذه المراحل والتي قام بها كيرت لوين إلا أنهم اختلفوا في تفصيلها ويرجع ذلك إلى الخلفية التي اعتمدها كل باحث في التحليل.

<sup>1</sup>حماد محمود الرقب، واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص: 48.

## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

### المبحث الثاني: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي

يعد التغيير من بين أهم القضايا في هذا العصر الحديث، عصر التغيرات السريعة الذي لا تهدأ حركته أو تتوقف مسيرته، وحيث أن المنظمات جزء من هذا العصر فلا بد وأن تستجيب لهذه التغيرات بما يتفق مع خصائصها وأهدافها، وعليه سنحاول توضيح أهمية التغيير بالنسبة للمنظمة، بالإضافة للأهداف المرجوة منه.

#### المطلب الأول: أهمية التغيير التنظيمي :

إن التغيير شديد الأهمية فهو ظاهرة معقدة تشمل جميع مجالات الحياة، وفي هذا الإطار هناك بعض الجوانب المتعلقة بأهمية التغيير لكل من الفرد والمنظمة نبرزها في التالي:<sup>1</sup>

**1.** المحافظة على النشاط والتقدم ومواكبة التطور: حيث تكمن أهمية التغيير داخل المنظمة في التجديد والحيوية، فتظهر الرغبة في الإبداع، وتخفي كل مظاهر اللامبالاة والسلبية والروتين.

**2.** تنمية القدرة على الابتكار: فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه، على أساس أن هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير ويكون التعامل معه بالإيجاب ومنهم من يتعامل بالمقاومة؛ فالتغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات.

**3.** تنمية الرغبة في التطوير بين أفراد المنظمة: يعمل التغيير على التحفيز وإذكاء الرغبات والدوافع نحو تحسين العمل والارتقاء به وتطويره، وذلك من خلال عمليات الإصلاح والتجديد وتطوير القوى القادرة على الإنتاج والعمل، وتطبيق أساليب إنتاج جديدة بإدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.

**4.** تحقيق التوافق مع متغيرات الحياة: يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف مع متغيرات الحياة، وما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة، وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح.

**5.** تحسين مستوى الأداء: يعمل التغيير على تحسين أداء المنظمة والوصول به إلى أعلى درجة من القوة والممارسة، وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف التي أدت إلى تدهور الأداء ومعالجتها من جهة، ومعرفة نقاط القوة وتأكيدا من جهة أخرى.

1 زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 32.

## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

المطلب الثاني: أهداف التغيير التنظيمي:

يهدف التغيير بصفة عامة والتغيير التنظيمي بصفة خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تكون بمثابة مخطط مدروس، لأنه لا يمكن تصور نجاح عملية التغيير التنظيمي بالاعتماد على الارتجالية وعدم وضوح الرؤيا، ومن أهم الأهداف<sup>1</sup>:

1. زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء.
2. زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
3. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
4. تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.
5. الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
6. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
7. تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
8. مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
9. العمل على إيجاد نظام حيوي في المنظمة أو نقل المنظمة من النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، إلى نظام حيوي قائم على اللامركزية في السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وانسياب الاتصالات وتبادلها في جميع الاتجاهات.
10. تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة لتتسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بها، مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل جماعية.
11. تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المنظمة القضاء على الصراعات التي قد تحدث في المنظمة وذلك باستخدام أساليب المواجهة أو طرق حل المشكلات واستخدام أهداف عليا مشتركة بدلا من استخدام السلطة الفردية للإدارة العليا لاتخاذ القرار لحل الصراعات بين مجموعات العمل.
12. إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمنظمة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد وإجراء التعديلات اللازمة في نظم المنظمة الداخلية والمطلوبة لإنجاح التغيير التكنولوجي.
13. تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص: 392.



## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

---

**14.** زيادة قدرة الأفراد على المواجهة الصريحة وإظهار المعلومات بدلا من إخفائها، وزيادة صراحة الأفراد عند اتصالهم ببعض.

**15.** زيادة دافع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال.

**16.** تغيير الأنماط القيادية في المنظمة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

**17.** إذا فالمنظمة من خلال التغيير تهدف إلى الانتقال من الواقع أو الوضع الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل.

## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

### المطلب الثالث: مصادر التغيير التنظيمي

هناك العديد من النماذج لإدخال تغيير مخطط له في المنظمات، وفيما يلي أحد هذه النماذج: <sup>1</sup>

#### 1) معرفة مصادر التغيير التنظيمي:

وهنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هياكل السوق والتغيرات التكنولوجية والتغيرات السياسية أو القانونية وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال، وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد.

#### 1. تشخيص مشكلات المنظمة:

ان المشاكل في المنظمة قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب أو دوران العمل وغيرها من المشاكل.

#### 2. تقدير الحاجة إلى التغيير:

وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.

#### 3. التغلب على مقاومة التغيير:

المقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، سوء فهم أثار التغيير، متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، إحساس العاملين أنهم استغلوا أو أجبروا على التغيير، التعود على تأدية العمل بطريقة معينة، الرغبة في الاستقرار والخوف من مخالفة معايير تفرض الجماعة الغير رسمية.

#### 4. تخطيط الجهود اللازمة للتغيير:

يكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

#### 5. وضع استراتيجيات التغيير:

يجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي (إعادة تصميم الوظائف وإعادة وصف الأعمال، تغيير الصلاحيات والمسؤوليات، تغيير الهيكل التنظيمي)، التكنولوجيا (تعديل أساليب الإنتاج، تغيير الآلات والأجهزة)، القوى البشرية (التدريب أثناء العمل، تنمية فرق العمل أو توظيف جديد).

#### 6. تنفيذ الخطة خلال مدة معينة.

#### 7. متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2003، ص:51.

## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

(2) مصادر التغيير التنظيمي:

تناول الكثير من الكتاب والباحثين المصادر التي تدفع المنظمة للتغيير، وحاول العديد منهم تصنيفها وتبويبها إذ كان من هذه التصنيفات الأكثر قبولا وانتشارا هو تصنيف هذه المصادر والقوى إلى مجموعتين رئيسيتين:

1. مصادر داخلية: وهذه المصادر تنشأ من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها.

وتتحدد المصادر الداخلية كالآتي:<sup>1</sup>

أ. تغيير في أهداف المنظمة:

إن جميع مكوناتها وإجراءاتها وأعمالها تتغير، لأن الأهداف هي قاعدة وأساس ودليل لأداء عمل المنظمة، لأن الإخفاق في تحقيق الأهداف لمتطلبات عمل المنظمة يكون ذلك عائدا إلى أساليب العمل وتقنياته والتخطيط والتنفيذ والمتابعة، وهنا يجب على العاملين في المنظمة تلمس جوانب القصور والإخفاق بهدف إجراء التعديلات والتغييرات اللازمة.

ب. ندرة القوى العاملة:

إن النقص في القوى العاملة والتغيير في أنماطها وأنواعها يؤدي إلى تغير في حجم أداء وسرعة ونمطها ونوعها.

ج. إدخال أجهزة ومعدات جديدة:

وهذا يؤدي إلى التغيير التكنولوجي المستخدم، وكذلك تعبر عن تغير في الوسائل والأساليب في المنظمة.

د. الدمج مع منظمات أخرى:

كأن يكون الدمج كامل أو جزئي فيؤدي ذلك إلى إحداث تغيرات جوهرية في المنظمة واحتمال زوالها نهائيا.

هـ. ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي:

الدوران في العمل ضمن المنظمة يؤدي إلى تقليص نشاطات المنظمة وضعف كفاءتها مما يتطلب منها تغيير

بعض قواعد العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي في المنظمة.

و. تدني معنويات العاملين:

يكون ضغط جماعات المنظمة وسوء علاقتها مع بعضها ومع المجتمع يؤدي إلى تغييرات تخطيطية وتنظيمية.

<sup>1</sup>مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، 2003، ص ص: 368-390.

## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

### 2. مصادر خارجية:

إن القوى والمصادر الناشئة من خارج المنظمة تؤدي دورا كبيرا فيما يتعلق بالتغيير في المنظمة فهي الدافع والباعث الرئيس لهذا التغيير لأنه أمر طبيعي نظرا للتغيرات المتسارعة والكبيرة في تغيرات البيئة الخارجية وهذه المصادر الخارجية تتخذ ما يأتي<sup>1</sup>:

أ. الأوضاع الاقتصادية:

إذ تعد مصدرا رئيسا وبصورة دائمة للتغيير وتتمثل برأس المال والموارد الاقتصادية والأزمات الاقتصادية.

ب. التغيرات الحاصلة بفعل التطور التكنولوجي:

وتتمثل بالتغيرات التكنولوجية المتسارعة والثورة المعرفية التي جلبت معها التقنيات الجديدة.

ج. التغيير في البيئة الاجتماعية:

إذ ازداد الاهتمام بالقضايا والمسائل الاجتماعية، من عادات وتقاليد وقيم ومبادئ ونظرة المجتمع لها، وكذلك الموقف من الاتجاهات والمسؤولية الاجتماعية نحو السكان وتفاعلهم مع المنظمة.

د. التنافس الحاد بين المنظمات:

أدى إلى ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات والمنظمات الخارجية على المنظمة لتحقيق المتطلبات لنوع العمل فيها.

هـ. تغيير تركيبة القوى العاملة:

إذ أدى ارتفاع المستوى العلمي وازدياد العاملين والمديرين والمهنيين إلى تغير اتجاهات ومتطلبات العمل داخل المنظمة وتغيير القيم والمهارات للعاملين فيها.

و. التغيير في إصدار قوانين وتشريعات حكومية:

إن التغيير في أسلوب التشريع والتخطيط يؤدي إلى حدوث تغيرات هيكلية تؤثر في أسلوب إدارة المنظمة.

<sup>1</sup>مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 368-390.

### المبحث الثالث: أنماط وخصائص التغيير التنظيمي

المطلب الأول: أنماط التغيير التنظيمي:

يأخذ التغيير التنظيمي عدة أنماط، يتم تصنيفها وفقاً للمعايير التالية:<sup>1</sup>

1) حسب أسباب التغيير: تنقسم الأسباب المؤدية للتغيير إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي: أسباب خارجية،

مشاكل داخلية ودافع السيطرة على المحيط، ويتم حسبها تصنيف التغيير التنظيمي إلى ثلاث أنماط:

1. تغيير استجابة لضغوط خارجية:

في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي وليس اختياري، إذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار والنشاط دون

تحديث وتجديد وسط منظمات منافسة ذات أساليب إدارية وإمكانيات حديثة متطورة.

2. تغيير هادف لحل مشاكل داخلية:

تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن أدائها.

3. تغيير بهدف السيطرة على المحيط:

يحدث هذا التغيير بدافع من المنظمة، ووفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية، وذلك قصد تأثيرها في

المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها.

2) حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط:

وفق هذا المعيار يأخذ التغيير ثلاث أشكال هي:

1. تغيير مخطط:

تقوم المنظمة بالتخطيط للتغيير عندما تتنبأ بحدوث تغيرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها، ولهذا تستعد

لمواجهتها. وتقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في

المنظمة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية

والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.

2. تغيير دفاعي:

تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار

والمحافظة على مكانتها.

هذا النمط من التغيير يعتبر تقليدياً وهو يأخذ شكلاً من أشكال ردود فعل المنظمات للدفاع عن وجودها.

<sup>1</sup> حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 343.

## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

3. تغيير هجومي:

هذا النوع من التغيير يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المنظمة، فهو سباق للتغيير، والقصد منه التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير فيه بفرض أو ضاع وظروف جديدة من قبل المنظمة.

3) حسب مدة إحداث التغيير: يصنف التغيير إلى نوعين:

1. التغيير التدريجي:

يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجياً على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني، ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى، إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بأكملها.

2. التغيير الجذري:

هو التغيير المفاجئ والعارض، إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهرة. وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصاً في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

المطلب الثاني: خصائص التغيير التنظيمي: يمكن إبراز الخصائص الأساسية لعملية التغيير فيما يلي:<sup>1</sup>

1. التغيير عمل مخطط مستمر:

حيث يقوم على أساس اكتشاف الحاجة للتغيير والتي عادة ما تحدث نتيجة مشاكل في النظام الحالي، أو تغيرات حدثت في الظروف أو المتوقع أن تحدث في الظروف، يستلزم ذلك إدخال تغيير مخطط لمواجهة ذلك بتحديد: ما المطلوب تغييره؟ وكيف يمكن تغييره؟ ومتى يتم التغيير؟ وما تكلفته؟ وما هي مشاكل التغيير المتوقعة وكيف يمكن التغلب عليها؟ ومن الذي يكون مسؤول عن عملية التغيير؟ وما هي النظم الأخرى التي ينبغي أن يحدث تغيير بها؟ حتى يكتب النجاح للتغيير في النظام الموجه إليه التغيير، وما هي النتائج المتوقعة من إحداث التغيير؟

وبذلك فالتغيير لا يتم بشكل عشوائي مع الزمن ولكنه تغيير مخطط ومقصود إدخاله في المنظمة. ويعد التغيير من السمات الرئيسية لعالمنا المعاصر، فهو يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة فجائية استجابة لضغوط محددة أو لظروف معينة ويواجه الأفراد والمنظمات دون استثناء، وبالتالي فإن إحداث التغييرات في المنظمات على نطاق كبير لا يمكن اعتباره حدثا واحدا بل هو عملية مستمرة لأن التغيير من حولنا مستمر. حيث أن التغيير هو استجابة لتغيرات حدثت وتحدث أو من المتوقع أن تحدث في ظروف المنظمة، وإن هذه التغييرات في ظروف المنظمة غالبا ما تحدث في فترات متقاربة والبعض الآخر على فترات متباعدة، ومن هنا يستلزم إحداث التغيير كلما استلزمت تلك الظروف المتغيرة ذلك، لذلك فالتغيير عملية مستمرة ولا يحدث لمرة واحدة ثم يتوقف، والملاحظ للمنظمات الناجحة يجد أن هناك تغييرات تحدث بها بصفة مستمرة سواء في النظم الإدارية والهيكيلية والتقنية المستخدمة ونظم الموارد البشرية بها.

2. التغيير مسؤولية إدارية:<sup>2</sup>

يعتبر التغيير من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة من مستوى الإدارة العليا حتى مستوى الإدارة الدنيا، على أن الالتزام الأكبر يقع على عاتق الإدارة العليا. فإن لم تكن الإدارة العليا هي القائمة بالتنفيذ الفعلي للتغيير فهي على الأقل تتخذ القرار النهائي له وتعمل على مساندة في المراحل المختلفة. ومع أن مسؤولية التغيير مسؤولية جماعية داخل المنظمة فإن التغيير في المنظمات الكبيرة أو التغيير على نطاق واسع يستوجب إنسان المسؤولية إلى شخص مسؤول، وجهاز متخصص داخل المنظمة ليقوم بدور عنصر التغيير. إن التغيير يعتبر من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة، لأن الإدارة العليا مسؤولة عنه أكثر من المستويات الإدارية الأخرى في المنظمة، حيث يقع على الإدارة العليا عبء مساندة التغيير ماديا ومعنويا

<sup>1</sup>حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2010، ص: 241.

<sup>2</sup>محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 343.

## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

وعبء الموافقة على خطط التغيير واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها، والمساهمة في حل المشاكل التي تحدث أثناء عملية التغيير، أما المستويات الإدارية التنفيذية فيقع عليها في الغالب عبء المشاركة في التخطيط للتغيير، وتنفيذ التغيير، مواجهة المشاكل اليومية للتغيير، وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإنجاح عملية التغيير، ويفضل لتقدم مسيرة التغيير ونجاحها مشاركة القيادة الإدارية للموظفين، كما يمكنها أن تستعين بجهود قسم أو إدارة متخصصة لذلك في المنظمة، أو بمساعدة مستشار تغيير خارجي، وفي جميع الحالات يبقى التغيير مسؤولية الإدارة، ويستلزم نجاحه ضرورة مشاركة الموظفين مع الإدارة في إدخاله بالمنظمة.

### 3. التغيير عملية شاملة:

إن مجالات التغيير لا يمكن حصرها فهو يتعامل مع المنظمة باعتبارها نظاما كاملا، فأى تغيير في أحد أنظمتها الفرعية يؤثر على الأنظمة الفرعية الأخرى وبدرجات متفاوتة.

- إن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم وليس استثناء، فالعصر الذي تنشأ فيه المنظمات اليوم، عصر مليء بالتغيير والديناميكية وعدم الثبات في شتى المجالات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية... الخ، مما جعل الكثير يطلقون عليه: "عصر التغيير"<sup>1</sup>، وهذا التغيير يشمل كافة المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها ونشاطاتها بقوى وظروف بيئية سواء كانت هذه القوى تأتي من الخارج أو من الداخل تنذر المنظمات بأن تتغير أو تتلاشى.

- إن حركة التغيير هي حركة "ارتقائية" بالضرورة، وأن المنظمات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطويرية، تقفز بها من الوضع الحالي أو الراهن الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول إليه مستقبلا، هذا الانتقال يشبه الخط المستقيم.

يحدث التغيير في المنظمة أحيانا نتيجة تأثرها بظروف خارجية، وقد تحاول المنظمة أن تؤثر على الظروف الخارجية حتى تنسجم معها، كما يستلزم في الغالب إحداث تغيير في إحدى نظم المنظمة الداخلية أو بعض منها والقيام بتغييرات مساعدة في نظم فرعية أخرى داخل المنظمة حتى تساعد على نجاح إدخال التغيير في ذلك النظام المقصود بالتغيير، فإدخال تغيير تقني (تكنولوجي) في المنظمة غالبا ما يستلزم إحداث تغييرات في نظم علاقات العمل، وفي نظم طرق العمل وإجراءاته، وفي الهيكل التنظيمي وذلك حتى يمكن إنجاز التغيير المقصود في التقنية الجديدة في المنظمة.

<sup>1</sup>مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، دون سنة نشر، ص:169.



## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

وهناك بعض الخصائص الأخرى نذكر منها:

1. التغيير يهدف إلى تحسين الفعالية التنظيمية:

حيث يراد بالفعالية التنظيمية، قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة، وقدرتها على البقاء والتطور في الظروف المتغيرة للمنظمة.

2. التغيير يعتمد على مشاركة الموظفين للإدارة في إحداثه:

يمكن أن تلجأ المنظمة لمستشارين وخبراء التغيير التنظيمي في إدخال التغيير للمنظمة، إلا أنه وفي جميع الأحوال لا بد من مشاركة الموظفين للإدارة في عملية التغيير حتى يكتب لها النجاح.

3. لا يوجد أسلوب واحد مثالي لإحداث التغيير:

حيث أن أسلوب التغيير وكيفية إدخاله يمكن أن يختلف من منظمة لأخرى وذلك باختلاف ظروفها، فإنه ينبغي دائماً القيام بدراسة تحليلية لظروف المنظمة ومشاكلها بصورة دقيقة، قبل وضع خطة التغيير التي تناسب تلك المنظمة وقد لا تناسب منظمة أخرى مشابهة تعمل في ظروف مختلفة.

## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

المطلب الثالث: عناصر التغيير التنظيمي :

إن أي عملية تغييرية تتكون من ستة عناصر ينصح كل من يتعامل مع التغيير وإحداثه، بدراستها والتعرف على كيفية التعامل معها، هذه العناصر تتمثل في<sup>1</sup>:

- (1) موضوع التغيير: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.
- (2) المؤيد للتغيير: وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.
- (3) مقاومة التغيير: وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيديه لمعالجة المقاومة أو التقليل منها أو القضاء عليها .
- (4) المقاوم: وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير، ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها وتأخيرها وتشويهها.
- (5) المغير: وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها.
- (6) المحايد: وهو الذي لم يشكل رأياً أو يتبنى موقفاً واضحاً.

<sup>1</sup>محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص:101.

## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

### المبحث الرابع: أساليب ومراحل ومداخل التغيير التنظيمي

المطلب الأول: أساليب التغيير التنظيمي: يمكن القول إن أساليب التغيير لا يمكن تخرج عن إحدى

الأساليب التالية والتي يمارسها غالبية من يشرفون على هذه العملية وهي:<sup>1</sup>

(1) التغيير المتدرج: هو التغيير الذي يقوم بإحداثه الشخص أو الإدارة بطريقة بطيئة وعلى فترات زمنية طويلة أو قصيرة، حيث يغلب عليه المعدل الزمني الثابت، إلا أنه قد يشوبه تذبذبات بسيطة، وقد يشارك في عملية التغيير هذه عدد من الأفراد، كما أن هذه العملية تكتسب أهمية أكبر إذا ما اقترنت ببرنامج واسع النطاق وغير محدود للتغيير، وذلك من أجل تحسين الإنتاجية وخفض النفقات، وتنمية وتطوير الموظفين .

(2) التغيير الجذري المتطرف: يتميز هذا التغيير بأنه يكون مفاجئاً وله آثار مشهودة، فمثلاً يحدث انقلاباً شاملاً في استراتيجية المنظمة لدخول أسواق جديدة، وقد يتعلق بالبناء والتركيب الهيكلي للمنظمة أو تكوينها، وغالباً ما تتجه المنظمات الكبرى الناجحة إلى إتباع أسلوب التغيير الجذري من أجل تحقيق المزيد من المكاسب ومن أجل البقاء والمنافسة بقوة.

(3) التغيير المرحلي أو المزج بين الأسلوبين: عند تطبيق التغيير، قد يستلزم الأمر المزج بين أنواع التغيير، فمثلاً عندما يكون رد الفعل سلبياً تجاه إحداث تغيير جذري وسريع، فإن وجود برنامج متدرج في متابعة الانجازات أمر حيوي ومهم، كتطبيق برنامج الجودة الشاملة بشكل تزامني، وإدخال تحسينات قليلة على العمليات وكيفية سيرها، وفي ذات الوقت تغيير طرق التفكير بين أو ساط الإداريين تعد بمثابة المفتاح الأول لإحداث التغيير بفعالية.<sup>2</sup> إن معرفة أهم الأسباب والقوى التي تدفع إلى حدوث التغيير، بالإضافة إلى الإحاطة بأنواعه ومراحله المختلفة، يساعد المنظمة على تبني الاستراتيجية التي تراها مناسبة لإدارة التغيير والاستفادة منه.

<sup>1</sup> نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص: 57 .

<sup>2</sup> نيجل كنج ونيل أندرسون، نفس المرجع، 2004، ص: 58 .

## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

### المطلب الثاني: مراحل التغيير التنظيمي

أشهر من كتب في عمليات التغيير هو كيرت لوين، والذي يرى بأن أي تغيير لا بد وأن يمر بثلاثة مراحل أساسية وهي:<sup>1</sup>

#### 1) مرحلة الإذابة :

تهدف هذه المرحلة إلى إعداد العاملين نفسياً ومعنوياً لقبول التغييرات المزمع إحداثها، وذلك بإشعارهم بالأمان، وبأنها لا تمس مصالحهم بسوء، وهذا بإبراز العوائد والفوائد التي تترتب عليها، والتخفيف من قيمة أي سلبيات محتملة قد تنتج عنها. كما يتم في هذه المرحلة العمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل المنظمة في الوقت الحالي، وتهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، من خلال تقوية الشعور لديهم بضرورة استبدال الأنماط السلوكية، والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد. إذاً لا يمكن للمنظمة أن تقوم بالتغيير ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين، ويطلق على عملية التهيئة بـ "الإذابة"، حيث يتم تحرير الموقف الذي يتعرض له الأفراد والأقسام والمنظمة من أي متغيرات تؤدي إلى ثبات هذا الموقف، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي<sup>2</sup> :

1. منع أي مدعمات لأنماط السلوك التي تسبب مشاكل يجب تغييرها لأنه غير مرغوب فيها.
2. انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى الإحساس بالذنب.
3. إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة مسببات مقاومة التغيير.
4. نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع على التصرفات غير المرغوبة وذلك لكي يشعر بمدى جسامة الموقف وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية يتمحور موضوعها حول المشكلة المعنية.
5. تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هي مثلاً: التأخير والغياب، فإن التغييرات قد تكون في مواعيد الحضور والانصراف أو في عدد ساعات العمل.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 227.

<sup>2</sup> صلاح بن فالح عبد الله البلوي، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص: 34.

## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

إن تفكيك أو إذابة الموقف أمر يسهل للقائمين على التغيير من توضيح مشاكل توجد في العمل تحتاج إلى تغيير وحل، يعقب ذلك عادة مناقشة مخططة بين الأفراد وجماعات العمل، والمشرفين على برنامج التغيير، حيث تهدف للتعرف على المواضيع التالية:

- أ. ما هي المشاكل والصعوبات التي تعاني منها وحدات العمل؟
  - ب. ما هي العلاقة النسبية بين هذه المشاكل؟
  - ج. هل هذه العلاقات تظهر المشكلة بوضوح؟
  - د. هل هناك أكثر من مشكلة؟
  - هـ. ما هو الترتيب الذي تتخذه هذه المشاكل بحسب تأثيرها على العمل؟
  - و. هل يمكن حل هذه المشاكل؟
  - ز. هل هناك مشاكل يصعب حلها؟
  - ح. ما هي حدود المنظمة وإمكانياتها في حل المشاكل؟
- (2) مرحلة التغيير:

تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون بالتغيير على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية، وعلى السلوك الفردي والجماعي في المنظمة، وتهتم هذه المرحلة بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها كما أنها تتطلب فترة زمنية طويلة نسبياً، ويرى البعض أن مرحلة التغيير ليست فقط مرحلة تدخل وإنما هي مرحلة تعلم يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمنظمة أنماطاً جديدة من التصرف والسلوك والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن.<sup>1</sup>

في هذه المرحلة أيضاً يحذر كيرت لوين "Curt Lewin" من الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ أو إحداث التغيير، لأن سوف يترتب عليه حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق ما هو مطلوب.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 611.

## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

(3) مرحلة التجميد:

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف ثم انتقل الأمر إلى إدخال التغييرات المطلوبة؛ يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة، تجميد ما تم التوصل إليه، فلا يكفي إحداث التغييرات بل من المهم جدا حماية ما تم إنجازه، والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير. وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لا بد من إتباع الطرق التالية:<sup>1</sup>

1. المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتقييمها.
  2. الاستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير أنظمة حوافزهم.
  3. إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتغيير.
- أما بالنسبة للفرضيات التي وضع على أساسها هذا النموذج في التغيير، فيقدمها (Kreitner) كريتنر وكينيكي (Kinicki) فيما يأتي:<sup>2</sup>

إن عملية التغيير تتضمن تعلم شيء جديد، كما تتطلب ضرورة التخلي عن الاتجاهات والسلوكيات الحالية.

- أ. لا بد من وجود دوافع وحاجات لكي يحدث التغيير.
- ب. إن جوهر عملية التغيير الأساسية هو الأفراد.
- ج. إن توافر ظاهرة مقاومة التغيير أمر طبيعي.
- د. يتطلب التغيير الناجح تعزيز السلوكيات الجديدة.

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص: 377-378.

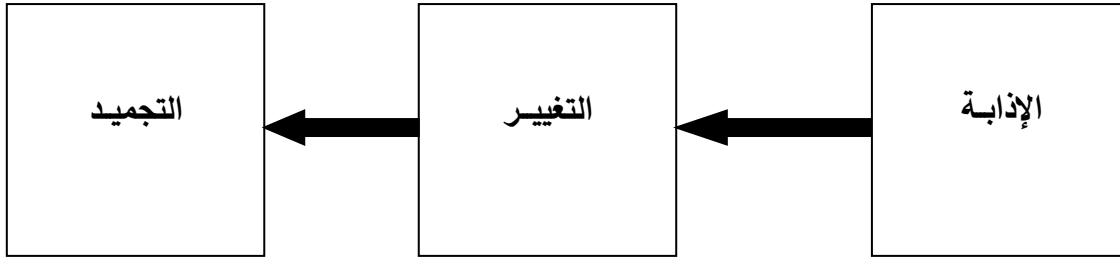
<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص: 186.

## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

بهذه المراحل تكون الإدارة قد اتبعت أسلوباً علمياً لإدخال التغيير، حيث يلاحظ أن التجميد يكسب التغيير صفة الثبات والجمود، في حين على العكس من ذلك فإن التغيير مستمر ومتجدد أي في كل مرة يأتي بالجديد، والمقصود هنا بالتجميد هو ترسيخ كل شيء جديد أتى به التغيير في كافة المجالات التي مسها داخل المنظمة، وليس البقاء على نفس الحالة التي تغيرت إليها المنظمة.

إن الشكل التالي يوضح المراحل السابقة لعملية التغيير:

### الشكل رقم (02-02): مراحل التغيير التنظيمي



المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 377-378.

نخلص من خلال هذا الشكل أن المرحلة الأولى والمتمثلة في الإذابة تفرض على المنظمة إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير لدى الأفراد مما يؤدي إلى إذابة أية مقاومة أو معوقات يمكن أن تقف أمام تنفيذ عملية التغيير، أما المرحلة الثانية فيتم فيها إجراء التغيير في المنظمة على عدة مستويات تشمل الناس والأعمال والبناء التنظيمي والتقنيات، وخلال المرحلة الأخيرة فيتم تعزيز وتقييم نتائج التغيير وإجراء التعديلات اللازمة.

## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

المطلب الثالث: مداخل واستراتيجيات ومراحل التغيير التنظيمي

1) مداخل التغيير التنظيمي:

إن المداخل الرئيسية التي يشملها التغيير في المنظمة تتمثل في<sup>1</sup>:

1. المدخل الوظيفي:

ويهتم هذا المدخل بثقافة ورسالة وأهداف واستراتيجية المنظمة وكيفية تطويرها بحيث يمكن إنجاز الأهداف بفعالية عالية.

أ. تغيير ثقافة ورسالة المنظمة: تعرف "الثقافة" على أنها: مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات، وبالتالي فالمنظمة تلجأ إلى إدخال التغييرات بشكل مستمر على ثقافتها من أجل تحقيق أهدافها بشكل أفضل أما "الرسالة" فتتناول الغرض الرئيسي للمنظمة ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يتم من أجل مواكبة التغييرات التي قد تهيأ فرصاً يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيوداً يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف<sup>2</sup>.

ب. تغيير الأهداف والاستراتيجيات: تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها، وفي الاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الاستراتيجية، فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الاستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة) مثل: التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف أو حتى تغيير استراتيجياتها من توسع إلى انكماش، وإذا كانت المنظمة مكونة من وحدات، فإنه يمكن أن تغير من هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات، ومثال ذلك أن تقرر المنظمة الدخول مع منظمة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك.

2. المدخل الهيكلي:

وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير في الهيكل التنظيمي، حيث تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات تعرضاً للتغيير بالمنظمة، ويكون هذا التغيير على شكل إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، أو إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى أو حذف بعض الوحدات وغيرها من العمليات الأخرى، كما يشمل التغيير

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص:124.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 47.



## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

في الهيكل التنظيمي أيضا إعادة توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات وذلك بما يتماشى مع التغييرات الحاصلة.

### 3. المدخل التكنولوجي:

يفرض التطور التكنولوجي المتسارع والمتزايد يوما بعد آخر، وخاصة في مجال تقنيات المعلومات ضرورة تغيير التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، وذلك عن طريق إدخال آلات ومعدات متطورة من أجل الحفاظ على الريادة أو البقاء في المنافسة.

إن استجابة المنظمات لمختلف أبعاد التطورات التكنولوجية المتعلقة بالتغيير من شأنها أن تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية، وتعد ظاهرة التطورات التكنولوجية المعاصرة من أكثر المستلزمات التغييرية للمنظمات وأبرزها في الوقت الحالي من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني.

### 4. المدخل الإنساني:

إن الأفراد يمثلون أهم عنصر في عملية التغيير، ذلك أنهم جوهر العمل في أي منظمة، ويتضمن تغيير الأفراد في تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم أثناء عملية الاتصال، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وفي هذا الصدد يشمل التغيير في الأفراد ناحيتين<sup>1</sup>:

أ. التغيير المادي: من خلال زيادة عدد الأفراد العاملين عن طريق الاختيار والتعيين، أو الاستغناء عن بعضهم عن طريق التسريح والفصل أو إحلال غيرهم محلهم.

ب. التغيير النوعي: يكون برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم، أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

هناك من الباحثين من يركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير في المنظمة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما<sup>2</sup>:

المهارات والأداء: ويستخدم لذلك ثلاث مداخل:

أ. الإحلال: أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.

ب. التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

ج. تدريب العاملين: أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

<sup>1</sup>ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص:356.

<sup>2</sup>موسى اللوزي، مرجع سابق، 2002، ص:124.

## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

ج.الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات: وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير الأفراد والجماعات.

كانت هذه أهم مجالات التغيير في المنظمة، غير أن ذلك لا يعني اقتصار مداخل التغيير في هذه المجالات فقط، بل هناك العديد من المجالات الأخرى التي تستلزم التغيير، نذكر منها مدخل الترتيبات المادية والذي يعني إعادة الترتيب الداخلي لمواقع العمل مثل: التخلص من الجدران والتقسيمات الداخلية، وفتح المكاتب على بعضها، وتغيير الأثاث والديكور...الخ.

من خلال ما تم استعراضه لأهم مجالات التغيير، فإنه يمكننا أن نستنتج ما يلي:

-إن أي تغيير في أحد المجالات السابقة يستلزم بالضرورة إحداث تغيير بالمجالات الأخرى.

-أنه يمكن للقيادة في المنظمة أن تحدد المدخل الأساسي لإجراء التغيير بناء على فهم وإدراك مجموعة التغييرات المؤثرة في حياة المنظمة وكيفية التعامل معها والتأثيرات المتبادلة بين تلك التغييرات.

-رغم أهمية كل مجال من المجالات السابقة إلا أن أهم هذه المجالات لإحداث التغيير هو مدخل التغيير عن طريق الأفراد، لأن نجاح التغيير بالمنظمة يتوقف بدرجة كبيرة على شدة المقاومة التي يبذلها الأفراد اتجاه التغييرات المزمع إحداثها.

## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

### 2) استراتيجيات التغيير التنظيمي:

إن نجاح أي منظمة أو فشلها في إحداث التغيير المرغوب فيه يتوقف على الإستراتيجية المتبعة في إحداثه، وفيما يلي سنتطرق إلى أهم الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها، بالإضافة إلى بعض العوامل التي يمكن أن تؤثر في قرار اختيار الإستراتيجية المناسبة لإحداث التغيير.

#### 1. استراتيجيات إحداث التغيير:

يقترح كل من شاين وبين (Benne & Chin) الاستراتيجيات التالية والتي يمكن اعتمادها لإحداث التغيير في المنظمة<sup>1</sup>:

أ. إستراتيجية العقلانية الميدانية: هذه الإستراتيجية تقوم على افتراض أن العائق الأساسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية. كما تراهن هذه الإستراتيجية على أن الفرد والجماعة سوف يقبلون بالتغيير إن كان ذا فائدة ومزايا، وبالتالي فهي تعتمد على المعرفة كمصدر للقوة أو السلطة.

ب. إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد للمصالح الشخصية لبعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يعارضونه ولا يقبلونه، وفي هذه الحالة يتم التغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف من عملية التغيير، بحيث يصبح الأفراد قابلين للتغيير وراغبين فيه بدل من أن يكونوا رافضين ومقاومين له، ومن بين الأساليب المستخدمة في ذلك هو التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

ج. إستراتيجية القوة القسرية: وفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم التغيير على الرغم من أن هذه الإستراتيجية فعالة في بعض الظروف والحالات الطارئة، إلا أنه لا يفضل استخدام هذه الإستراتيجية لأنها غير فعالة في المدى البعيد، حيث لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير، فالأفراد حتى وإن نفذوا الأوامر والتعليمات بدافع الخوف أو تجنب العقوبات،

<sup>1</sup> علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، دون سنة نشر، ص: 259.

## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

إلا أنهم سيقاومون التغيير ويحاولون عرقلة تحقيقه، ولذلك فإنه من الأفضل استخدام إستراتيجية العقلانية الميدانية أو إستراتيجية التثقيف والتوعية أو استخدامهما معا.

كما صنف لاري جراينر (Larry Grayner) استراتيجيات التغيير على أساس كيفية إحداثه إلى ثلاث استراتيجيات عامة وهي<sup>1</sup>:

أ. الإستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد: تركز هذه الإستراتيجية على دور الإدارة العليا في المنظمة لإحداث التغيير وتتخذ عدة أشكال وهي كالتالي:

- اتخاذ قرار التغيير بواسطة الإدارة العليا في المنظمة مستخدمة في ذلك السلطات الإدارية التي تمثلها، ثم تفرض على المستويات الإدارية الأخرى تنفيذ هذه القرارات.

- قيام الإدارة العليا باستبدال الأفراد الذين يكونون في مراكز إدارية مهمة وحساسة، بأفراد آخرين لديهم حماس وقناعة بالأفكار الجديدة وبالتالي يقومون بإحداث التغيير المطلوب.

- إعادة تصميم هيكل المنظمة وتحديد علاقات جديدة بين الأقسام والأفراد بشكل يخدم التغيير المطلوب.

ب. إستراتيجية المشاركة: تعكس هذه الإستراتيجية مفهوم العلاقات الإنسانية في نظريات العلوم السلوكية التي تهدف إلى الاهتمام بالعنصر البشري وإتاحة الفرصة له للمشاركة في اتخاذ قرارات التغيير وتأخذ هذه الإستراتيجية إحدى صورتين:

- أن تقوم الإدارة بتحديد المشكلة ثم تحديد عدة بدائل للحل، وتطلب مشاركة العاملين في اختيار أحد الحلول، وفي هذه الحالة يقتصر دور العاملين على اختيار أحد البدائل التي تطرحها الإدارة العليا للمنظمة.

- تتم المشاركة بصورة أكثر عمقا حيث تقوم الإدارة بالتعاون مع العاملين بتحديد المشكلة وتحديد البدائل واختيار أنسب الحلول لإحداث التغيير.

ج. إستراتيجية التفويض: في هذه الإستراتيجية تقوم الإدارة بإعطاء معلومات كافية عن الحالة المطلوب تغييرها للعاملين وتطلب منهم مناقشة وتحليل هذه المعلومات وتقديم اقتراحات أو بدائل للحل وبالتالي فالإدارة مفوضة للأفراد سلطة اتخاذ قرارات التغيير. على الرغم من أنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية لأن طبيعة الموقف هي التي تحدد ذلك، إلا أنه يفضل استخدام الإستراتيجية المبنية على مشاركة العاملين في إحداث التغيير وبالتالي تقل درجة مقاومتهم للتغيير، بل يكونوا أكثر حماسا واستعدادا للتغيير لأنه نابع من أفكارهم.

<sup>1</sup>صلاح بن فالح عبد الله البلوي، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص: 3.

## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

### 2. اختيار إستراتيجية التغيير:

إن العنصر المهم في عملية التغيير يرتكز بصفة أساسية على الطريقة التي يدار وينفذ بها، فعندما يقرر المسؤولون في المنظمة القيام بتغيير ما في منظماتهم، فإن أول تحدي يواجههم هو تحدي اختيار الإستراتيجية الملائمة لضمان نجاح عملية التغيير، وفي هذا الإطار وبغض النظر عن أي إستراتيجية ينوي القائمين على عملية التغيير استخدامها، فإن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على اختيار إستراتيجية التغيير المناسبة وكذلك يتحدد على ضوءها مدى ملائمة هذه الإستراتيجية لموقف محدد، تتمثل هذه العوامل في<sup>1</sup>:

أ. أهداف التغيير: تعتبر عملية تحديد أهداف التغيير من أصعب جوانب عملية التغيير، بسبب التعارض والتضارب المحتمل الذي قد يقع بين الأهداف وهو ما يشكل تحدياً حقيقياً لوسيط التغيير الذي يجب عليه الأخذ بعين الاعتبار بعدين هامتين هما: مضمون الأهداف وكيفية تحديدها. إذ أن تحديد الأهداف من قبل وسيط التغيير أو الإدارة العليا أو بمشاركة العاملين سيؤثر على قرار اختيار إستراتيجية التغيير كذلك من بين الأمور الأخرى المتعلقة بأهداف التغيير والتي لا يجب إغفالها أو إهمالها، درجة الإلحاح وإمكانية تحقيق الأهداف.

ب. الجهة المستهدفة: يمكن أن تكون الجهة التي يستهدفها التغيير أحد الجهات التالية أو جهتين أو جميعها، ( وهي: الفرد، الجماعة، المنظمة)

إن التغيير على المدى البعيد سيتناول الجهات الثلاث، ولكن القرار الهام هو فيما يتعلق بالجهة المستهدفة من التغيير في المدى القصير، وهذا القرار سيكون له تأثير على اختيار إستراتيجية التغيير.

-الموارد المتاحة: لا بد من وجود مجموعة من الموارد لبدء التغيير وتنفيذه ومتابعته وتقويم نتائجه والحفاظ على استمراريته، وتشتمل هذه الموارد على: المورد البشري، رأس المال، الأجهزة، المعرفة والخبرة، الوقت، وكذلك الإرادة والنية الحسنة والثقة وغيرها. وتتطلب كل إستراتيجية مزيجاً من الموارد يختلف عما تتطلبه الاستراتيجيات الأخرى.

-الفرص المواتية والقيود: من الأمور الواجب تقييمها، الإمكانيات والفرص المتاحة، وكذا القيود والمحددات التي يمكن أن تعيق عملية التغيير، فكل إستراتيجية تتطلب مزيجاً مختلفاً من الموارد والظروف المفضلة، وبذلك فإن الاختيار الصائب للاستراتيجية يتوقف على التقييم الدقيق للمنظمة وبيئتها والعاملين فيها، ووسيط التغيير والاستراتيجية ذاتها.

-وسيط التغيير: الأمر الهام هنا هو علاقة وسيط التغيير مع المنظمة التي يحاول مساعدتها، وتختلف طبيعة هذه العلاقة باختلاف الظروف والمواقف، فقد نجد في بعض الحالات أن المنظمة تحتفظ بالمسؤولية كاملة عن

<sup>1</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات، مرجع سابق، ص: 258.

## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

الإشراف على جهود التغيير وتوجيهها، وعلى النقيض من ذلك نجد وسيط التغيير في بعض الحالات مسؤولاً عن التشخيص وسبل التدخل وتوجيه جهود التغيير. وعلى امتداد الخط الواصل بين هاذين النقيضين نجد المسؤولية مشتركة بين المنظمة ووسيط التغيير فيما يتعلق بالتشخيص واختيار الإستراتيجية والإشراف على جهود التغيير.

أما الجانب الثاني في تقرير من سيقوم بالتغيير، فهو يتعلق بأعضاء المنظمة نفسها، ولابد من اتخاذ قرار بشأن مدى مشاركة أفراد المنظمة في عملية التغيير. ولا يزال الجدال قائماً بين استراتيجيات التسلط، والمشاركة، والديمقراطية، ولم تثبت الدراسات نجاح أي إستراتيجية في جميع الحالات.

يرى الكاتب أرجايرس (Argyris) أخيراً وبغض النظر عن الاستراتيجية التي يتم اختيارها، إن أي نشاط أو منهج للتغيير يجب أن يفي بثلاثة متطلبات رئيسية، وهي:<sup>1</sup>

-الحصول على المعلومات الصحيحة، فبدونها سيكون من الصعب على المنظمة المهتمة بالتغيير التعلم، كما يصعب على وسيط التغيير تقديم المساعدة الناجحة.

-الاختيار الحر المبني على المعلومات.

-التزام المنظمة بالتغيير، وكذا بالخيارات التي تتخذها.

إن هذه الشروط والمتطلبات الثلاث تعتبر جزءاً رئيسياً لا يتجزأ من أي نشاط تغييري في المنظمة مهما كان محتوى الأهداف.

<sup>1</sup>أحمد بن صالح عبد الحفيظ، إعادة الهندسة: كيف تطبق منهج إعادة الهندسة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص:19.

## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

3) معوقات التغيير وتحدياته:

إن عملية التغيير هي عملية معقدة وصعبة، وتحمل في طياتها العديد من المعوقات والتحديات، وذلك لسبب بسيط وهو أن الأفراد دائماً يفضلون ما اعتادوا عليه، لذلك فإن مقاومتهم للتغيير وسعيهم من أجل عدم حدوثه في البداية بقوة أمر طبيعي، وفيما سيأتي سنوضح أهم المعوقات والتحديات التي يمكن أن تواجه إحداث عملية التغيير بالمنظمة.

يمكن تصنيف أهم المعوقات التي تشكل عقبات تمنع حدوث عملية التغيير إلى معوقات تنظيمية، معوقات سلوكية، معوقات تقنية، معوقات فنية ومعوقات أخرى.

### 1. المعوقات التنظيمية:

وهي تعبر عن المشكلات التي توجد في المنظمة من الناحية التنظيمية، والتي قد تعوق تطبيق التغيير، ومن أهم هذه المعوقات نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

- أ. خضوع التغيير لاعتبارات السياسية، وتمركز السلطات، وفشل المنظمة في الاحتفاظ بالكفاءات.
- ب. تضخم الأجهزة الإدارية، ونموها العشوائي، وعدم وضوح توزيع الاختصاصات أو سوءها أحياناً، وكثرة تعقيد الإجراءات، وغياب المقاييس الموضوعية لمتابعة وتقييم التغيير، وإهمال جهوده السابقة.
- ج. ضعف أنظمة المعلومات، أو عدم كفاية القوانين والأنظمة.
- د. سوء استخدام التقنيات أو تأخر إدخالها واستخدام التقنية الأجنبية من دون مراجعة للإمكانيات البشرية المتواجدة بالمنظمة لمعرفة مدى قدرتها على التعامل مع هذه التقنيات.

### 2. المعوقات السلوكية:

تتعلق هذه المعوقات بمدى قبول العاملين للتغيير الجديد، كما تتعلق بدرجة المقاومة التي يبديونها اتجاه التغيير الجديد، وتشمل هذه المعوقات ما يلي<sup>2</sup>:

- أ. انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
- ب. القيادة غير الملائمة، وفشلها في كسب ثقة العاملين ومساندتهم للتغيير.
- ج. عدم تشجيع العاملين للتعبير على مشاعرهم.
- د. سوء استخدام الرؤساء للسلطة في تعاملهم مع العاملين.
- هـ. عدم العدالة في تطبيق نظام الحوافز.

<sup>1</sup>نواف بن سعد بن عبد الله، اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي: دراسة مسحية على القيادات الأمنية في الدفاع المدني بالرياض وجدة، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص: 65.

<sup>2</sup>سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998، ص: 547.

## الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

و. عدم وجود درجة تفاهم مناسبة بين الرؤساء والمرؤوسين.

3. المعوقات التقنية:

وتتعلق بالتكنولوجيا المتاحة أو التقنيات الحديثة، ونذكر منها ما يلي:

أ. عدم توافر التقنيات الحديثة اللازمة لتحليل المعلومات أو لتوفير قواعد معلوماتية.

ب. ضعف القدرة على مواكبة التطور التقني الحديث.

ج. تخوف العاملين من سلبيات التقنيات الحديثة على مصالحهم أو عدم قدرتهم للتعامل معها.

د. تقادم الأجهزة والمعدات المستخدمة من قبل المنظمات.

4. المعوقات البيئية:

تختص بالبيئة القانونية، وتشريعات الدولة وما يحدث عليها من تعديلات، بالإضافة إلى دوام التغيير في

الأوضاع الاقتصادية والقيم السياسية في بيئة المنظمة، وظهور الأزمات الاقتصادية، والتغيرات الاجتماعية،

وعدم توفر درجة عالية من المرونة في بيئات الأعمال.

ومن المعوقات الأخرى للتغيير نذكر الآتي<sup>1</sup>:

أ. تجاهل ما يحدث في الواقع.

ب. نقص في الاتصالات على الأسباب والأهداف.

ج. الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل.

د. غياب تسيير لمشروع التغيير بالمنظمة.

هـ. التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه.

و. صعوبة تغيير بعض الأنماط والقيم السلوكية.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 475.



الفصل الثالث: تأثير التدريب للتغيير في المنظومة التعليمية

المبحث الأول: التدريب في المنظومة التعليمية

المبحث الثاني: أهمية وأهداف التدريب في المنظومة التعليمية

المبحث الثالث: مراحل التدريب للمساهمة في التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: عوامل نجاح التدريب للتغيير التنظيمي

المبحث الرابع: معوقات نجاح التدريب للتغيير

## الفصل الثالث: تأثير التدريب على التغيير التنظيمي

ان التدريب- التدريب- له دورا أساسيا في زيادة فاعلية المنظمة من خلال تحسين مهارات وقدرات العاملين وبالتالي يساعدهم على التغيير من خلال تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمنظمة أو على الصعيد الخارجي لها .

ان تكوين العاملين أصبح ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المنظمة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرارية والتطور، وحتى تتمكن من بلوغ هذه المكانة لابد لها أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها.

من خلال بحثنا وجدنا أن تدريب الأساتذة كمصطلح غير موجود ولكن كتطبيق موجود من خلال التدريب أثناء الخدمة وعليه تطرقنا إليه من هذا الجانب.

## الفصل الثالث: تأثير التدريب على التغيير التنظيمي

### المبحث الأول: التدريب في المنظومة التعليمية

إن تبني نظام تدريب- تكوين- الأساتذة على مستوى قطاع التربية والتعليم له أهمية قصوى، نظرًا لمتعدد أساليب التدريب، وجب اعتماده في سياسات قطاع التربية والتعليم، في أية دولة إذ أن ضعفها أو قوتها يعطي مصداقية أكثر عند الحديث عن طابعها وكفاءتها بالتأكيد، من هذا المنطلق إن تحسن النظام التعليمي ينبع من التزام الأساتذة بقواعد وبتقنيات التدريس التي يدرّب عليها، وهي مسؤولية يتحملها خاصة بعد تدريبه على التفاعل مع تلاميذه والتواصل معهم، وتحسين قيمه المهنية كل هذه العوامل إن تم تتبعها بالشكل المطلوب دون الخروج عن مبادئ الرسالة التعليمية ستؤدي لتحسين الإنتاج التعليمي .

### المطلب الأول: مبادئ التدريب في المنظومة التعليمية:

(1) مبادئ التدريب العامة: من المبادئ العامة للتدريب التي يجب مراعاتها ما يلي<sup>1</sup>:

#### 1. التكرار والمران :

التكرار يساعد على تعلم أداء أي عمل، أما مقدار التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها وعلى شخصية المتعلم وعلى الطرق المستخدمة في التدريب.

#### 2. الإرشاد والتوجيه:

الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التدرّب ودقته فالتدريب المقترن بالإرشاد أفضل بكثير من التدريب وحده، فإرشاد المتعلم إلى الصواب فيه اقتصاد للوقت والجهد، حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة بدلا من تعلم الحركات الخاطئة، ثم يبذل بعد ذلك جهدا في إزالة العادات الخاطئة، ثم يتعلم بعد ذلك العادات الصحيحة.

#### 3. الدافع والحافز<sup>2</sup>:

كلما كان الدافع قويا لدى المتدرّب كلما ساعد ذلك على سرعة التدرّب واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، فلكي تتحقق الفاعلية للمكون يجب أن يرتبط التدريب بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل، كما تتوقف فاعلية برامج التدريب على وجود نظام سليم للحوافز لحث العاملين على الإقبال على التدريب بجدية ويرتبط بنظام التدريب نظام الثواب والعقاب وبالتالي فإن نجاح المتدرّب في البرنامج يؤدي إلى مكافأته أما تقصيره فيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي.

<sup>1</sup> خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، مرجع سابق، 1998، ص: 122.

<sup>2</sup> حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص: 126.

## الفصل الثالث: تأثير التدريب على التغيير التنظيمي

4. الطريقة الكلية والجزئية في التدريب:<sup>1</sup>

الطريقة الكلية هي التي تقضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة، أما الطريقة الجزئية فهي التي تقضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم حفظها أو تعلمها على مراحل متتالية، فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، أما إذا كان العمل بسيطا أو يتكون من جزئيات قليلة أو يصعب فصل جزئياته عن بعضها، فمن المفيد أن يعطي مرة واحدة حتى تكون الصورة واضحة متكاملة.

5. مراعاة الفروق الفردية:

إن الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء والقدرات والطموح والاتجاهات لها أثر كبير على التدريب، ومن ثم فهذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التدريب وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد. وتعتمد الفكرة الرئيسية على التحسن الذي يحدث في مقدرة الفرد على أداء عمل معين بدرجة معينة من المهارة.

6. ارتباط التدريب بالتكنولوجيا المعاصرة:

لمسايرة التغير الحضاري يجب ربط سياسة التدريب بتكنولوجيا الأساليب العلمية بما يخدم طبيعة المنظمات والظروف البيئية المحيطة مما يحقق في النهاية تقدم المنظمة والوصول إلى تكوين متطور يحقق أهداف التنمية. إن تطبيق هذه المبادئ السابقة في القطاع التربوي الجزائرية غير مجسد، على الرغم مما تم تحقيقه تنفيذا لهذه المبادئ، في إطار التدريب من إخضاع المتدرب في الحقل التربوي للاختبارات السيكلوجية، من أجل خلق الدافع عنده وربط التدريب بالجانب المادي، من خلال عمليات الترقية المكثفة التي عرفها القطاع في الآونة الأخيرة، من خلال خلق رتب جديدة في سلك الأساتذة إلى جانب تبني الطريقة الكلية في تنظيم عمليات التدريب التي تناسب العدد الهائل للمتكونين في القطاع، التي يتم فيها طبعاً مراعاة التفاوت بين الأفراد المتدربين من خلال عملية الإعادة المتكررة لنفس العملية، وتبني التكنولوجيا المعاصرة والحث عليها داخل هذه العمليات بل وفرض لها في مرات داخل المنظمة التربوية من خلال تعميم استعمال الإعلام الآلي وجعله مادة مستقلة بذاتها على مستوى مرحلتي التعليم المتوسط والثانوي. إلا أن هاته الجهود لم نلمس أثرها الكبير في تحقيق أهداف التدريب، على مستوى الأستاذ أو على مستوى المنظمة التربوية بدليل التخبط الحاصل في عملية رقمنة القطاع، وفي عمليات التدريب العشوائية التي تتم هنا وهناك دون محاسبة ومتابعة حقيقية لها ولنتائجها.

<sup>1</sup> خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، مرجع سابق، 1998، ص: 123.

## الفصل الثالث: تأثير التدريب على التغيير التنظيمي

(2) طرق التدريب في المنظومة التعليمية: تنقسم طرق التدريب العملية للأساتذة الى عدة طرق نذكر منها:<sup>1</sup>

1. الإعداد: التدريب القبلي للأستاذ:

إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتدريب السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتدريب وغير ذلك، إلا أننا نجد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يبتدئ التدريب بعد انتهاء الإعداد بالنسبة للفرد.

2. إعادة التدريب (Recyclage) :

يعتبر مصطلح إعادة التدريب كنوع من أنواع التدريب، مع أن البعض يستعمل مرادفاً (Recyclage) بالفرنسية تمت ترجمته إلى الرسكلة بالعربية.

وتحدث عملية إعادة التدريب عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظراً لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحياناً ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل.

3. التأهيل:

إن مصطلح التأهيل تتمثل في خدمات مهنية تقدم لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية. ويختلف التأهيل عن التدريب لكون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء.

4. التدريب المستمر:

أي التدريب أثناء الخدمة من خلال تزويد الأفراد بالمعلومات ومحاولة تغيير سلوك الأفراد لكي يحقق التدريب أهدافه من خلال التعليم التي تعرف بأنها عملية تنمية ثقافية للفرد لا تحتاج لوجود هدف وظيفي محدد، ومن خلالها تتم تنمية القدرات الفكرية التطبيقية بشكل عام. يؤدي ذلك إلى التغيير الدائم في السلوك والذي يحدث كنتيجة للممارسة أو التجارب السابقة.

<sup>1</sup>بوغابة عبد المالك، تكوين المعلم في الجزائر، دار النهضة، الجزائر، 2009، ص:58.

## الفصل الثالث: تأثير التدريب على التغيير التنظيمي

ويهدف التعليم (Education) أو التعلم (Learning) الذي يطبق عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد في المدارس والجامعات إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد، بينما يهدف التدريب إلى تغيير سلوكهم واتجاهاتهم في المنظمة أو علاقاتهم في العمل، حيث أن محور العملية التدريبية هو الفرد نفسه وليس موضوع التدريب لذلك فإن أسلوب التدريب أهم من موضوع التدريب في حد ذاته. وتؤدي مراعاة مبادئ التعليم إلى تحقيق الفعالية للبرنامج التدريبي باعتبار أن التدريب هو محاولة للتأثير في اتجاهات المتدربين عن طريق تعليمهم قيما ومبادئ جديدة وإضافة خبرات نافعة لهم يتم التصرف على أساسها في المستقبل.

## الفصل الثالث: تأثير التدريب على التغيير التنظيمي

المطلب الثاني: مجالات وانواع التدريب الإلزامي للأستاذ:

1)إلزامية التدريب للأستاذ في الجزائر:

جاء في القانون التوجيهي للتربية الوطنية. قانون رقم 08-04 مؤرخ في 15 محرم عام 1429 الموافق ل 27 يناير سنة 2008:<sup>1</sup>  
المادة 78:

- كل أصناف المستخدمين معنيين بعمليات التدريب المستمر طوال مسارها المهني
  - يهدف التدريب المستمر أساسا إلى تحين معارف المستخدمين المستفيدين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم
  - تتم عمليات التدريب في المؤسسات المدرسية وفي مؤسسات التدريب التابعة للوزارة المكلفة بالتربية الوطنية و/أو في مؤسسات متخصصة تابعة لقطاع التعليم العالي
- المادة 77:<sup>2</sup>

- يتلقى مستخدمو التعليم تكوينا بهدف إكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لممارسة مهنتهم
- التدريب الأولي لمختلف أسلاك التعليم هو تكوين من مستوى جامعي، ويتم في مؤسسات متخصصة تابعة للوزارة المكلفة بالتربية الوطنية أو للوزارة المكلفة بالتعليم العالي، بحسب الأسلاك التي ينتمون إليها والمستويات التي يراد تعيينهم فيها
- يستفيد المدرسون الذين تم توظيفهم عن طريق مسابقة خارجية من تكوين تربوي قبل تعيينهم في مؤسسة مدرسية، ويمنح هذا التدريب البيداغوجية في مؤسسات التدريب التابعة للوزارة المكلفة بالتربية الوطنية.

<sup>1</sup>الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية /العدد 04 - 08، 19 محرم عام هـ 1429-27 يناير سنة 2008.

<sup>2</sup>الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية /العدد 04 - 08، 19 محرم عام هـ 1429-27 يناير سنة 2008.

## الفصل الثالث: تأثير التدريب على التغيير التنظيمي

(2) مجالات التدريب للأستاذ في الجزائر:

نظرا لدور الذي يقوم به الأستاذ والمنوط به والذي يزداد اتساعا تجاه مجتمعه والبيئة التي يعيش فيها وهذا ما يجعل مجالات وجوانب إعداد الأستاذ متنوعة لتواجه مستويات عديدة.

لهذا فإن اغلب الدراسات التربوية العلمية التي بحثت في مجال برامج إعداد المعلم ركزت على وجوب وجود جوانب رئيسة يجب أن تقوم عملية إعداد الأساتذة بشكل متوازن يتناسب مع المرحلة التعليمية وطبيعة التخصص ليحقق أهداف كل منها.<sup>1</sup>

**1. الجانب الأكاديمي:** يهدف هذا الجانب من التدريب إلى مد الأستاذ وتزويده بخبرات تمكنه من تنمية مهاراته وقدراته والتوصل إلى الحقائق العلمية ومتابعة المستجدات، كما يمكنه من اكتساب التفكير العلمي وإعداده جيد في أساسيات المادة التي سيدرسها.

**2. الجانب الثقافي:** والهدف منه تزويد الأستاذ بقدر كاف وواسع من الثقافة الإنسانية مما يسمح له بالتعرف على علوم أخرى خارج تخصصه، فالثقافة الواسعة شرط أساسي لعملية التدريس فهي تجعله قادرا على مواجهة مختلف المواقف العلمية والعملية وكلما زادت المعلومات العامة للمعلم والتي ترتبط بصورة مباشرة أو غير مباشرة بمادة تخصصه كان اقدر على احترام التلاميذ له وثقتهم به وعلى مواجهة المواقف العلمية المختلفة التي تدعو الأستاذ إلى إبداء الرأي فيها. كما أن الجانب الثقافي يساعده على تكوين وبناء شخصيته وتنمية مهاراته واتساع افقه حتى يؤدي الدور المنوط به في المجتمع ودراسة حالاته وحل مشكلاته التي يعيش فيها.

**3. الجانب المهني:** وفي هذا الجانب يتم تزويد الأستاذ بالمهارات التي يوظفها في المواقف التعليمية الفعلية ويكون ذلك في المقررات المتعلقة بالبرامج التدريبية كالتربية وعلم النفس وطرائق التدريس وتقديم للطالب-الأستاذ- مقررات في التربية وعلم النفس وطرائق التدريس واساليب التقويم وغيرها من المواد التربوية، ويتم تطبيق ذلك بالتربية العملية أي بمعنى أن هذا الجانب يهتم بإعداد الأستاذ نفسيا وتربويا لمهنة التدريس من جانبها النظري والممارسة العملية ويمده بالأفكار والاتجاهات التربوية الخاصة بتعليم مادة تخصصه والمهارات اللازمة لتدريسها.

**4. الجانب العلمي:** في هذا الجانب من التدريب يتم تزويد الطالب-الأستاذ- بالخبرات التي تمكنه من ممارسة مهنة التعليم داخل القسم بنجاح، إذ يمثل الجانب الأهم كون الجوانب السالفة الذكر كلها تصب في هذا الجانب حيث ترمي إلى أن يكون الأستاذ ناجحا في المقررات الدراسية وكذلك نجاحه في إعطاء الدرس في القسم للمتعلمين، فطرائق التدريس هي عنصر من هذا المجال.

<sup>1</sup>بوغابة عبد المالك، تكوين المعلم في الجزائر، مرجع سابق، 2009، ص:60.



## الفصل الثالث: تأثير التدريب على التغيير التنظيمي

### 3) أنواع التدريب في المنظومة التربوية الجزائرية:

تعمل المنظومة التربوية الجزائرية منذ تأسيسها غداة الاستقلال على إرساء ثقافة التدريب بين موظفيها تطبيقاً للمراسيم المتعلقة بالتدريب وتحسين المستوى وتجديد المعارف للموظفين اهتمت الوزارة المعنية بتكوين الأساتذة باعتبارهم المورد البشري الأكثر والأهم قيمة في هذا النسق أو التنظيم وذلك من خلال بناء المعاهد التكنولوجية في البداية لتكوين أساتذة جزائريين يقومون بوظيفة التربية والتعليم في المدارس الجزائرية .

ان عدم كفاية المتخرجين من المدارس العليا لتغطية العجز الحاصل في التأطير التربوي اضطر الوزارة المعنية إلى التوظيف المباشر الذي حتم فيما بعد البحث عن آليات لتكوين هذا العدد الهائل من الأساتذة الموظفين، وطبعاً ستكون أنسب طريقة وآلية هي التدريب أثناء الخدمة .

يجب التركيز على التدريب أثناء الخدمة لأنه الأكثر ممارسة داخل المنظومة التربوية ولكن وفق رؤية للتدريب خاضعة في أبعادها لمنظور إدارة الموارد البشرية وكذلك ربطاً للموضوع بواقعه الاجتماعي والتاريخي .

#### 1. التدريب بالمدارس العليا:

لقد أكدت وزارة التربية الوطنية على أن التدريب الأولي للأساتذة في الجزائر لا بد أن يتماشى مع التوجهات العلمية الحديثة، ولقد ركزت الوزارة المعنية على أساتذة الطورين الابتدائي والمتوسط لعدم امتلاكهم لشهادة البكالوريا بأغلبية ساحقة، واعتمدت الوزارة في برنامجها على تعزيز شروط الدخول لهذه المدارس باعتبارها الجهة المكلفة بالتدريب الأولي تمديد فترة التدريب إلى أربع سنوات إلى خمس سنوات لأساتذة التعليم الثانوي من جهة وإلى ثلاث سنوات جامعية إلى أساتذة التعليم الابتدائي وأربع سنوات أساتذة التعليم المتوسط .

ان التدريب الأولي بالمدارس العليا ينقسم إلى محورين أساسيين وهما:<sup>1</sup>

أ- القسم النظري: إن الجانب النظري من التدريب يركز على التلقين لأكبر قدر ممكن من المعلومات والمعارف للأستاذ وهو يتم داخل المدارس العليا للأساتذة، وهو يركز على محاولة إكساب المعارف التربوية البيداغوجية أي أن علوم التربية تشكل القاعدة الأساسية للتدريب المهني للطالب .

ب- الجانب التطبيقي والقسم التطبيقي يتم داخل المؤسسات التربوية من متوسطات وثانويات، ويأتي في نهاية المرحلة الجامعية عن طريق تربص ميداني يتوزع على كامل السنة الجامعية وتبلغ مدته نصف نهار في أسبوع وعلى مرحلتين من يومين إلى خمس أيام كتربص مغلق، وبعد ذلك مباشرة يتم تحضير مذكرة التخرج كعنصر تقويمي في التدريب .

ان الجانب التطبيقي يعتمد على طريقة النموذج المتمثل في الأستاذ - المشرف الذي يمتلك خبرة كبيرة وكفاءات مهنية وهو يلعب دور الموجه والمرشد للطالب -الأستاذ .

<sup>1</sup>بوغابة عبد المالك، تكوين المعلم في الجزائر، مرجع سابق، 2009 ، ص:74.

## الفصل الثالث: تأثير التدريب على التغيير التنظيمي

وبعد انتهاء التدريب مباشرة يتحصل المتخرجون على شهادات جامعية فبالنسبة لأساتذة التعليم الابتدائي يحصلون على شهادات أستاذ التعليم الأساسي، أما أساتذة الطور المتوسط فيحصلون على شهادة أستاذ التعليم المتوسط، وبالنسبة للطور الثانوي فيحصل الطالب الأساتذة على شهادة أستاذ التعليم الثانوي.

### 2. معهد تكوين المعلمين وتحسين مستواهم:

هذا المعهد يتكلف بتقديم ثلاثة أنواع من التدريب للأساتذة في الخدمة، يهدف تحسين وتطوير مستوى كفاءات الأساتذة الممارسين وكذا مديري المؤسسات التربوية الابتدائية والمتوسطة والثانويات، وهو يمس الجانب البيداغوجي للمتمدرسين في مختلف المستويات، وهذا النوع من المعاهد موجود ببعض الولايات وفي بعضها الآخر لا يوجد لذا تلجأ تلك الولايات إلى اختيار مركزا تكوينيا خاصا لاستقبال الأساتذة الذين وظفوا حديثا لتكوينهم في الجوانب المذكورة آنفا في إطار ما يسمى بالتدريب التحضيري البيداغوجي لهؤلاء الأساتذة .

### 3. التدريب أثناء الخدمة وأنواعه:

ينظم هذا التدريب على شكل ندوات تربوية وأيام دراسية، ويتكفل مفتشي المواد الدراسية بتكوين الأساتذة تحت إشراف مديرية التربية للولاية، وتنظم فترة التدريب سنويا على شكل ست أنصاف أيام تكوينية وإعلامية بالنسبة لأساتذة التعليم الابتدائي وأساتذة التعليم المتوسط، أما بالنسبة لأساتذة التعليم الثانوي فهم يستفيدون من أربعة أيام تكوينية سنويا. ويمكن تقسيمه إلى أربعة أنواع أساسية وهي :

#### أ. التدريب للنمو المهني :

وهو الذي يستهدف تنمية المعلم مهنيا نتيجة التغير المستمر الذي يطراً على المناهج، وأساليب التعليم والوسائل التعليمية.

#### ب. التدريب بقصد التأهيل :

من أجل رفع كفاءة الحد الأدنى اللازم لممارسة المهنة، وهذا النوع يستهدف في إعداد الأساتذة الذين يحملون مؤهلات علمية وتربوية، لرفع كفاءاتهم إلى الحد الذي يمكنهم من ممارسة المهنة بنجاح.

#### ت. التدريب لتغيير السلوك والاتجاهات والقيم:

مع أن الهدف من التدريب بجميع أنواعه هو تغيير السلوك في نواحيه المختلفة سواء كانت مهارية أو قيمية أو مهنية، إلا أن هناك من التدريبات يستخدم فيها الأسلوب المباشر لتغيير السلوك من ناحية معينة مثل تحسين العلاقات الإنسانية المختلفة عن طريق تفهم أعمق للنفس والآخرين، وتنمية القدرة على الابتكار.

#### ث. التدريب لإعداد الأساتذة لأعمال جديدة:

حيث تقتضي عمليات الترقية نقل الأستاذ من موقع إلى آخر، وهذا يجب ألا يتم إلا بموجبه إعداده وتكوينه على المهارات التي يتطلبها العمل.

## الفصل الثالث: تأثير التدريب على التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: أهمية وأهداف التدريب في المنظومة التعليمية:

المطلب الأول: أهمية التدريب في المنظومة التعليمية:

نستنتج أن التدريب تكمن أهميته بالنسبة للمنظمة في:

1. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.

2. مواكبة التطورات التكنولوجية

3. تحقيق الاستقرار الوظيفي .

أما بالنسبة للأفراد العاملين يحقق التدريب للأفراد العاملين فوائد من أهمها:<sup>1</sup>

1. تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم اتجاهها، ويعمل على تقليل التوتر الناجم عن النقص في اكتساب

الثقة المعرفة والمهارة، ويساهم على تنمية القدرات الذاتية للعاملين وبالتالي تحسين معنوياتهم بالانفس.

2. يقلل الحاجة إلى الإشراف أي أن العامل المكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون

الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤوسيه، وبالتالي يوفر له الوقت للقيام بنشاطات أخرى في خدمة

المنظمة ولصالحها مع عزمه في اتخاذ القرار.

نلاحظ أن التدريب تكمن أهميته بالنسبة للفرد في :

1. تنمية القدرات الذاتية للعاملين.

2. التغلب على حالات القلق والتوتر.

3. تحسين معنويات العاملين.

4. الحد من الحاجة إلى الإشراف والرقابة والاقتصاد في الوقت.

<sup>1</sup>نصور أحمد منصور، القوى العاملة - تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، مكتبة غريب، القاهرة، 1986، ص:225.

## الفصل الثالث: تأثير التدريب على التغيير التنظيمي

المطلب الثاني: أهداف التدريب في المنظومة التعليمية

ان التدريب أثناء الخدمة يتناول أهم عنصر في العملية التربوية فهو الأستاذ، وهو العامل الرئيسي الذي يتوقف عليه نجاح التربية في بلوغ غاياتها وتحقيق أهدافها، ودورها في التقدم الاجتماعي والاقتصادي، لذلك نحتاج إلى أستاذ يواكب تطورات العصر، ويستفيد من كل جديد سواء كان ذلك عن طريق التدريب الذاتي للأستاذ، أو عن طريق التدريب أثناء الخدمة، ومن أهداف التدريب أثناء الخدمة ما يلي:<sup>1</sup>

1. الإلمام بالطرائق التربوية الحديثة، وتعزيز خبرات الأساتذة في مجال التخصص، وتبصيرهم بالمشكلات التعليمية ووسائل حلها.
2. رفع مستوى أداء الأساتذة في المادة وتطوير مهاراتهم التعليمية، ومعارفهم وزيادة قدرتهم على الإبداع والتجديد.
3. تغيير اتجاهات الأساتذة وسلوكهم إلى الأفضل، وتعريفهم بدورهم ومسؤولياتهم في العملية التربوية.
4. زيادة الكفاءة الإنتاجية للأستاذ، ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل، وبجهد أقل، وفي وقت أقصر.
5. اكتشاف كفاءات من الأساتذة يمكن الاستفادة منهم في مجالات أخرى، ورفع الروح المعنوية للأستاذ عند مشاركته برأيه في أي عملية.
6. علاج جوانب القصور بالنسبة للذين لم يتلقوا إعدادا جيدا في انخراطهم في المهنة ( الأساتذة الرئيسيون)، وتدريبهم على البحث العملي والنمو الذاتي.
7. إتاحة الفرصة للأساتذة، ليتعرفوا على الاتجاهات، والأساليب الحديثة المتطورة في التربية، وتحسين العلاقات الإنسانية داخل العمل.
8. مساعدة الأساتذة حديثي العهد بالمهنة على الاطلاع على النظم والقوانين التي تجعلهم يواجهون المواقف الجديدة في ميدان العمل.
9. تحسين نوعية التعليم بحيث يؤثر التدريس الجيد في سلوك التلاميذ ونموهم.
10. تهيئة الأستاذ لاكتساب المعارف التربوية.
11. تحسين مهارات الأستاذ أو المديرين وزيادتها، بما يمكنهم من تحقيق أهداف المنظمة التعليمية أو الإدارية، فيكون عملهم هادفا ومنظما وفعالاً.
12. معالجة نواحي النقص في إعداد الأستاذ أثناء التعليم الجامعي.
13. مساعدة الأستاذ على التعامل مع المناهج الجديدة.

<sup>1</sup>يوغابة عبد المالك، تكوين المعلم في الجزائر، مرجع سابق، 2009، ص:95.

## الفصل الثالث: تأثير التدريب على التغيير التنظيمي

14. تزويد الأستاذ بكل ما هو جديد في عالم التكنولوجيا والتربية والثقافة.

15. مساعدة الأساتذة الجدد على الانصهار في بوتقة المهنة.

وهناك أهداف أخرى نذكر منها:<sup>1</sup>

(1) الأهداف الإدارية:

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

2. تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم : يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف العليا بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتدريب وبرامج معدة على أسس علمية.

نستنج أن التدريب يهدف من الناحية الإدارية إلى:

أ. التقليل من عملية الإشراف.

ب. تحقيق درجة عالية من الفهم وتحسين المهارات.

(2) الأهداف الفنية:

1. تخفيض تكاليف الآلات وإصلاحها : تساعد برامج التدريب على تخفيض تكاليف الصيانة الآلات لان تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء.

2. تخفيض حوادث العمل : فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات.

3. التقليل من نسبة العادم أو التالف : يساهم التدريب في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة ألن العامل يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

4. المساهمة في معالجة مشاكل العمل : إذ يساهم التدريب في معالجة مشاكل العمل في المنظمة مثل التقليل من الشكاوى.

نلاحظ أنه من الناحية الفنية يهدف إلى:<sup>2</sup>

1. الاقتصاد في النفقات

2. تخفيض الحوادث وإصابات العمل.

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2011، ص: 78.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997، ص:355.

## الفصل الثالث: تأثير التدريب على التغيير التنظيمي

3. التقليل من المشاكل والقدرة على حلها

4. تحسين نوعية وكمية الإنتاج

(3) الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:

1. زيادة الكفاية الإنتاجية :

حيث تتعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التدريب على ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية وتحسنه.

2. ارتفاع الأرباح:

مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف، يمكن أن تزداد مبيعات المنظمة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربحا.

3. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة:

بواسطة تنمية كفاءة الأفراد وتكوينهم تزداد القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بحيث يمكن رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها.

4. رفع معنويات الأفراد :

لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له الاستقرار النفسي.

كما يحدد من أهم أهداف التدريب في ما يلي:<sup>1</sup>

1. اكتساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تتقصه .واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.

2. اكتساب الفرد أنماطا لتحسين وصلل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.

3. زيادة درجة انتماء العاملين لمنظماتهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد .

4. تحسين جودة الإنتاج وبالتالي تحقيق القدرة التنافسية.

5. التقليل من المخاطر والاقتصاد في التكاليف.

6. تنمية المهارات والمعارف على جميع الأصعدة والتكيف مع التغيرات الحاصلة ورفع الروح المعنوية للعامل

وإرضائه وبالتالي ثقته بالمنظمة التي يعمل بها وولائه لها.

<sup>1</sup>محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، القاهرة، ط 1، 2007، ص: 187.

## الفصل الثالث: تأثير التدريب على التغيير التنظيمي

المطلب الثالث: اسباب التدريب في المنظومة التعليمية

1) أسباب التدريب: يمكن القول بأن الحاجة تكوين الموظفين يظهر نتيجة عدة أسباب، أهمها:<sup>1</sup>

1. وجود قصور معين في الأداء.

2. تغيير ظروف أداء الوظائف أو الوسائل المستخدمة في تنفيذها أو كلاهما معا، أو إحداث وظائف جديدة.

3. عندما ترغب الإدارة زيادة معارف ومهارات بعض الأفراد لإيصالهم إلى المستوى المرغوب فيه.

4. عندما تقرر الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد.

بالنسبة إلى المنظومة التربوية الجزائرية فإننا نجد أن هناك بعض الأسباب التي دعت الوزارة الوصية إلى اعتماد التدريب بالنسبة للأساتذة وفي كل المراحل التعليمية ومن هذه الأسباب اعتماد هيكلية جديدة تدخل في إطار إدخال تصميمات عمل جديدة للعمل التربوي استجابة للتطورات التكنولوجية والمعرفية والمستحدثات العلمية في الحقل التربوي ابتداء من الدخول المدرسي 2004/2003 بزيادة سنة دراسية في المرحلة التي صارت تسمى المرحلة المتوسطة وبالمقابل إنقاصها من مرحلة التعليم الابتدائي، وما ترتب عليه من زيادة الطلب على توظيف أساتذة في هذه المرحلة دون تكوين، وما أفرزه هذا التوظيف المكثف من معوقات داخل المؤسسات التربوية مما استدعى ضرورة التدريب أثناء الخدمة لهؤلاء الأساتذة.

2) مكونات التدريب:

تتطوي العملية التدريبية على مكونات متعددة تستهدف في مجملها سلوك الفرد الأدائي المطلوب، ويمكن بلورة هذه المكونات في الآتي:

1. المكون المعرفي: يوفر هذا المكون الأسس والنظريات، والقواعد والقوانين المرتبطة بمواضيع التدريب، مستهدفا إيقاظ وبعث القديم، وتوفير كل جديد من المعارف في المجال التدريبي.

2. المكون المهاري: اكتساب وتنمية وتطوير الكيفيات الأدائية للقدرات المتاحة والمفضية إلى الكفاءة الفردية والتنظيمية.

3. المكون الاتجاهي: توفير الخبرات المباشرة، التي تعمل على امتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات أو تعديلها، أو تغييرها بما يحقق أهداف التغيير السلوكية التي تسعى إليها العملية التدريسية .

<sup>1</sup>سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2011، ص 123.

## الفصل الثالث: تأثير التدريب على التغيير التنظيمي

كما نذكر ثلاثة مكونات رئيسية أيضا، وهي:<sup>1</sup>

1. انه نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط الاتصال لأفراد التنظيم.
  2. أنه محاولة لتغيير السلوك لسد الثغرة بين الأداء الفعلي، ومستوى الأداء المطلوب.
  3. أنه اكتساب الفاعلية في أعمال الأفراد الحالية والمستقبلية.
- ويتطلب التدريب القدرة على الفهم والاستبصار، وفهم العلاقة بين العناصر وربط الأسباب بالمسببات. ولهذا على المكونين أن يوفرُوا الظروف المناسبة، وأن يوجهوا المتدربين إلى أحسن التقنيات والطرق الواجب إتباعها من أجل الاقتصاد في الوقت والجهد والمصاريف وزيادة في نجاعة التدريب.

<sup>1</sup> غياث بوفلجة، الأسس النفسية للتدريب ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص: 76-77.



## الفصل الثالث: تأثير التدريب على التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: مراحل التدريب للمساهمة في التغيير التنظيمي

المطلب الأول: مراحل التخطيط لبرامج التدريب

مراحل هذا التخطيط فهو يشتمل ثلاث مراحل رئيسية، وهي<sup>1</sup>:

1) مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

ونعني بها تحديد المهارات المطلوب إكسابها أو تمتيتها لدى الأفراد المعنيين بالتدريب ومن أكثر الاحتياجات التدريبية لدى الأساتذة، نذكر:

1. الأساليب الحديثة في طرق التدريس.

2. التفاعل مع التلاميذ.

3. اختيار الأنشطة التعليمية وتنظيمها.

4. تنظيم المادة الدراسية.

5. تصميم واستخدام الوسائل التعليمية.

نحدد هذه الاحتياجات التدريبية للأستاذ من خلال ما يلي:

أ. من خلال دراسة بطاقة الرغبة في الانتساب إلى خلية البحث التربوي:

نقطة التفتيش الأخيرة، نقطة المردودية الأخيرة، الكفاءات الشخصية : استعمال الإعلام الآلي، التعامل مع الإنترنت، معرفة المواقع خاصة التربوية منها، اقتراحات حول : تشكيلية الخلية، طريقة العمل، المواضيع المقترحة للدراسة كأولويات والأسلوب المناسب لتعميم نتائج البحث.

ب. من خلال استمارات المعلومات: وتتضمن ما يلي:

التخرج من المعهد أو الجامعة . الاختصاص الشهادات العلمية والتربوية، التعامل مع الإعلام الآلي، التعامل مع الإنترنت، عنوان رسالة التخرج من الجامعة، التسجيل في التدريب عن بعد، المستوى، الرغبة في الانتساب إلى خلية البحث، مدى الاستعداد للمساهمة في العمليات التدريبية (تقديم دروس نموذجية . تقديم مداخلات نظرية) هذه البطاقة تساعد على تصنيف الأساتذة ومراعاة مستواهم عند برمجة العمليات التدريبية.

ج. من خلال بطاقة رغبات التدريب:

اقتراح مجموعة من المواضيع يختار الأستاذ منها ما يرغب فيه ويمكن اعتمادها كبرنامج سنوي.

د. من خلال بطاقة رغبات التدريب للفصل:

يقترح كل أستاذ ثلاثة مواضيع مرغوبة ويمكن اعتمادها كبرنامج فصلي مع إضافة تساؤلات للإجابة صعوبات معترضة ومبادرات وإبداعات يمكن عرضها للدراسة والنقاش.

<sup>1</sup> غياث بوفلجة، الأسس النفسية للتدريب ومناهجه، مرجع سابق، ص: 78-80.

## الفصل الثالث: تأثير التدريب على التغيير التنظيمي

من خلال استبيان يوجه للأساتذة في نهاية الموسم قصد الإعداد المسبق للبرنامج التدريبي خلال الموسم الدراسي الموالي من خلال لقاء مع مجموعة من الأساتذة يمثلون المدارس حيث يقوم كل ممثل بجمع الرغبات والاهتمامات في إطار الفريق التربوي ويعرضها للنقاش في اللقاء المبرمج.

هـ. الزيارات والتفتيشات التي يقوم بها المفتش طوال السنة حيث يقوم بتسجيل ملاحظاته حسب مستويات الدراسة ويتولى دراستها وبرمجة الأيام التدريبية لتفادي النقائص المسجلة في الميدان.

و. من خلال اقتراحات السادة المديرين استنادا للنقائص المسجلة ميدانيا.

ز. من خلال متابعة المفتش للمستجدات التي تنشر في الساحة، كتب تربوية، بحوث ودراسات منشورة في المنتديات التربوية.

ح. من خلال التعليمات والمنشورات الصادرة عن وزارة التربية الوطنية.

2)مرحلة تصميم البرنامج التدريبي:

ونعني بها ترجمة الأهداف إلى موضوعات تكوينية، وتحديد الأساليب التي سيتم استخدامها بواسطة المكونين في توصيل موضوعات التدريب إلى المعلمين، كما يتم تحديد الوسائل التعليمية الواجب استخدامها، وكذلك تحديد المكونين في هذه البرامج وميزانية التدريب التي ترصدها عادة السلطات التربوية العليا.

3)مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي:

وتتضمن عدة أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج وتحديد مكان التدريب، وكذا المتابعة اليومية للإجراءات، وتنفيذ البرنامج خطوة بخطوة. وكذلك لضمان نجاح وفعالية البرامج التدريبية فلا بد من توافر مجموعة العوامل الضرورية ومن أهمها:<sup>1</sup>

1. لا بد من تحديد مجموعة الأساتذة المستهدفين لهذا التدريب عن طريق البحث عن معلومات وفيرة عنهم، لاختيار المواد التعليمية والإجراءات التي تتوافق مع مستوياتهم .

2. لا بد من اختيار وتحديد الوقت المخصص لهذه البرامج، لذا يجب أن يشمل المدة الزمنية للبرنامج والوقت الملائم من العام الدراسي لتنفيذه.

3. يجب اختيار الفضاء المناسب للتدريب بعناية فائقة لتسمح بممارسة النشاطات اللازمة.

4. يجب أن يتم اختيار أنواع المواد التعليمية والنشاطات التدريبية على أساس الأهداف والإمكانات المتاحة.

5. التقويم المنتظم لبرامج تكوين الأساتذة، وتزويد مصممي البرامج بمعلومات لتحسين تلك البرامج في المستقبل.

<sup>1</sup> غياث بوفلجة، الأسس النفسية للتدريب ومناهجه، مرجع سابق، ص ص: 84-85.

## الفصل الثالث: تأثير التدريب على التغيير التنظيمي

المطلب الثاني: مرحلة تقييم البرنامج التدريبي:

وهي المرحلة التي تعتمد على مجموعة من الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرنامج ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المرسومة، ويكون هذا التقييم إما أثناء تنفيذ البرنامج أو من خلال المتابعة الدقيقة لنتائج هذا التدريب بعد انتهاء البرنامج، ومن أهداف التقييم نذكر ما يلي:

1. الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث إعداده أو تقييمه أو تنفيذه ومعرفة أسبابها، للعمل على تجنبها مستقبلاً
2. مدى نجاح المكونين في نقل المادة التدريبية للأساتذة
3. دراسة التطورات والتحسينات التي طرأت على العمل في المؤسسات التعليمية التي يعمل بها هؤلاء الأساتذة
4. الاختبارات حيث يمكن بواسطتها الكشف عن مدى استيعاب الأساتذة للبرنامج التدريبي.
5. الترقية عن طريق معرفة عدد الأساتذة الذين حصلوا على الترقيات نتيجة كفاءاتهم وسلوكهم الجيد في العمل
6. المجموعة الضابطة وذلك عن طريق إجراء مقارنة بين مجموعة من الأساتذة التي خضعت للتدريب والمجموعة التي لم تخضع للتدريب. ولا يتوقع أن يمارسوها في المستقبل القريب.

## الفصل الثالث: تأثير التدريب على التغيير التنظيمي

المطلب الثالث: أساليب وخصائص التدريب في المنظومة التعليمية:

### 1) أساليب التدريب:

هناك العديد من الأساليب المستخدمة في عملية التدريب، حيث يختلف استعمالها والاعتماد عليها باختلاف وتنوع الظروف والاحتياجات التدريبية للمؤسسة، وكذا فئة الموظفين المعنيين ومستوياتهم الوظيفية والمدة الزمنية المخصصة لتلك العملية بالإضافة إلى عدد المتدربين وموضوع التدريب، ونحن هنا سنحاول ذكر أهم الأساليب الإدارية المستخدمة باختصار بعيدا على كثرة التصنيفات والتفريعات، وهي :

#### 1. أسلوب المحاضرة<sup>1</sup>:

تعد طريقة مفيدة لإيصال المعرفة، وهي أكثر الطرق شيوعا وأقلها تكلفة، الاتصال فيها من جانب واحد، وقد تؤدي كثرة أعداد المتدربين إلى تقليل فائدتها وخلوها من النقاش والحوار وتبادل الأفكار، وهناك عدة مآخذ على هذا الأسلوب كالاتصال في اتجاه واحد، عدم ترك فرصة للمتكون في تطبيق ما يسمع، والمحاضرة في قطاع التربية والتعليم هي أسلوب تكويني يستخدم الرموز اللفظية في توصيل مجموعة من الأفكار والمعلومات والحقائق العلمية والنظريات والمفاهيم من قبل المكون إلى الأساتذة، ويكون المكون مسيطرا حيث يقوم بإرسال المعلومات وشرحها، وتقتصر مشاركة الأساتذة في الاستماع وفي طرح الأسئلة.

غير أنه يؤخذ على أسلوب المحاضرات ما يلي:<sup>2</sup>

أ- أن المحاضرات لا تصلح كأسلوب يؤدي إلى صقل المهارات أو تغيير السلوك، فقيمتها محدودة فقط في نقل المعلومات إلى المتدربين.

ب- لا تأخذ المحاضرة بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المتدربين، بل يتم اعتبارهم في نفس المستوى

ت- لا توفر المحاضرة للمتكون تجربة أو تطبيق ما يسمع.

ث- أن المحاضرة تعتبر طريقة اتصال في اتجاه واحد نسبيا، لأن ردود أفعال المتدربين لا تجد طريقها إلى المكون.

#### 2. أسلوب دراسة الحالات:

يتمثل هذا الأسلوب في مجموعة معلومات جمعت من الواقع عن مشكلة تواجه مؤسسة ما، يراد اتخاذ قرار بشأنها، ويطلب من المتدربين الحاضرين مناقشة هذه البيانات وتقديم اقتراحات، وهو أسلوب يتميز بمساعدة المتدربين على حل المشاكل وتنمية قدراتهم في معالجتها علاجا ناجحا ويتمحور هذا الأسلوب على تمركز المتدرب في العملية التدريبية، والحالة عبارة عن مشكلة واقعية أو افتراضية تقدم للمتكون مكتوبة ومرفقة بها

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط 1، 2010، ص: 241.

<sup>2</sup> طاهر محمود الكلاله، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2008، ص: 66-67.

## الفصل الثالث: تأثير التدريب على التغيير التنظيمي

بعض التفاصيل عن إحصاءاتها وتوضع في شكل تقرير ويطلب من المتدرب خلفيات تلك المشكلة وأسبابها بهدف الوصول إلى اقتراحات لمعالجة المشكلة، ويهدف هذا الأسلوب إلى إكساب المتدربين بعض المهارات الأساسية في حل المشكلات باستخدام المنهج العلمي الموضوعي.

### 3. أسلوب الندوات والمناقشات:

يتمثل في تبادل الآراء والأفكار ومناقشتها من قبل المتدربين مستعينين بمعلوماتهم وخبراتهم التي لديهم، ومن مميزات المناقشة إثارة الأفكار وتنشيطها، وتنمية قدرة التحليل والمقارنة ويستخدم هذا النوع للإجابة عن سؤال أو مجموعة من الأسئلة المحددة والتي لم تجد إجاباتها لدى المتدرب، وتحدث إثرها عمليات الاستماع والاستفسار والمشاركة بالتعليقات، مع إبراز كل رأي مطروح في ضوء معايير محددة، وتكمن مهمة المكون في تسيير وإدارة النقاش نحو كل جوانب الموضوع وتتركز الندوة حول موضوع معين يشترك فيه فئتان، فالفئة الأولى تضم المختصين الذين يقومون بعرض وجهات نظرهم أما الثانية فتضم المتدربين الذين تتاح لهم الفرصة بعد طرح آراء وأفكار المختصين، إلى طرح جميع استفساراتهم وأسئلتهم على المختصين، ويهدف هذا الأسلوب إلى زيادة وعي المتدربين بموضوع الندوة بشكل مركز.

### 4. نمذجة السلوك:<sup>1</sup>

ويتم هذا الأسلوب بعرض صورة نموذجية على المتدربين لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها المتدربون في الواقع مع توضيح الخطوات المتتالية لها بصورة منطقية فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر ويطلب من المتدربين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من التوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الفرد بنفس الأداء النموذجي ووفقا لهذا الأسلوب يمكن للمتكون اكتساب مهارات جديدة تم تثبيتها ونقلها للممارسة الفعلية.

### 5. الزيارات الميدانية:

وهنا يقوم الأساتذة بزيارات ميدانية تجسد الأفكار والمفاهيم والممارسات المعطاة لهم، وتتم الزيارات لتحقيق بعض أهداف التدريب، أنها تتيح لهم الفرصة في مشاهدة مختلف الممارسات والعمليات والمواقف التي يمكن تجسيدها في أماكن العمل التقليدية، وقد تستغرق الزيارة ساعة أو عدة أيام.

### 6. أسلوب الورشة التدريبية:

تعتمد الورشة التدريبية على كل من المحاضرة والمناقشة وبعض العروض العلمية أي الدروس النموذجية، وتهدف هذه الورشة بصفة عامة إلى إكساب المعارف والمهارات والاتجاهات في جانب مهم من جوانب عمل الأستاذ، وتتراوح مدة الورشة من ثلاثة أيام إلى عدة أسابيع.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، 2001، ص 255.

## الفصل الثالث: تأثير التدريب على التغيير التنظيمي

7. أسلوب تمثيل الأدوار:

وفيه يقوم المكون بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها، ومبادئها ثم يعطي المكون مجموعة المتدربين مثال عمليا على أن يقوموا هم بتنفيذه وهذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع<sup>1</sup>، وذلك بأخذ المشكلة من حالات معينة مثل تكوين الدارسين كيفية مواجهة العملاء ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التدريب على إدارة المقابلات الشخصية والتدريب على البيع.

إلى جانب هذه الأساليب المختلفة الخاصة بالتدريب أثناء الخدمة وغيره، هناك ما يسمى بالتدريب الذاتي وهو أحد الأساليب التي يقوم فيها الأستاذ بالدور الأكبر في الحصول على المعرفة ويصبح هو محورها والمسيطر على كامل متغيراتها، وهو يكسب المعارف والمهارات مع ما ينسجم مع قدراته الخاصة وسرعته في التعلم، فهو يتعلم كيفية جمع المعلومات وتفسيرها والاستفادة منها في المواقف عادة بناء وتصميم برامجها على أساس الجديدة . كما يجب على المؤسسات إعداد وتكوين الأساتذة والأدوار الجديدة للأستاذ.

### 2) خصائص التدريب:

يتميز التدريب بمجموعة من الخصائص، سنكتفي بذكر أهمها والتي قد نرى أن لها علاقة بموضوع دراستنا:

1. التدريب نشاط رئيسي مستمر:

إن التدريب ليس أمرا كماليا، تلجأ إليه المنظمة أو تتصرف عنه باختيارها، لكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات، تبدأ بتحديد المواصفات الوظيفية وتعيين الخصائص التي يجب توافرها في الفرد الذي سيشغلها، فالتدريب يستمر مع الفرد بعد توليه الوظيفة، كما يستمر مع ارتقاء العامل إلى مراكز أعلى والوقوف على أحداث التطورات التكنولوجية والأساليب العلمية الحاصلة في مجال تخصصه .

2. التدريب نظام متكامل<sup>2</sup>:

النظرة إلى التدريب باعتباره نظاما متكامل تفيد أنه كيان متكامل يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة النتائج التي يطمح الفرد والمنظمة إلى تحقيقها، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العالقة التي تكون بينه وبين البنية التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.

التكامل في مدخلات التدريب الأفراد، الوظائف، الخبرات، المعارف، الأنماط، السلوك المطلوب، القائمون بالعمل التدريبي، الأوضاع الإدارية والتنظيمية.

<sup>1</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997، ص: 172.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ط 2، 2004، ص ص: 258 - 260.

## الفصل الثالث: تأثير التدريب على التغيير التنظيمي

التكامل في الأنشطة التدريبية وهي الإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التدريب من أجل الأداء الأفضل للوظيفة التدريبية تحليل الأوضاع، العمليات والإجراءات، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج، إعداد المكونات والمعدات التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، متابعة وتقييم النشاط التدريبي وتقدير كلفته والعائد منه. التكامل في نتائج التدريب يهدف التدريب إلى تحقيق ثلاثة أنواع من النتائج ينبغي أن يتوفر فيها قدر كاف من التكامل والتوازن وهي النتائج الاقتصادية والنتائج السلوكية والنتائج البشرية، فالكون هما التركيز مثال على مجرد إعداد أكبر عدد أكبر من المتدربين ذوي المهارة الوظيفية وإهمال الجانب السلوكي لديهم.

3. النظرة المستقبلية:

إن برامج التدريب لها نظرتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها بإيجاد سياسة تمكنه من التطبيق بأسر الطرق، وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية.

4. التدريب نظام متغير ومتجدد:

يشير هذا المبدأ إلى أن التدريب يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب . إنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجديد، فالإنسان الذي يتلقى التدريب قابل للتغيير من عاداته وسلوكياته، وكذا مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتدربين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، والمتمثلة في تقنيات العمل ومستحدثاتها. كما تتغير أيضا نظم وسياسات الشركات وتعديل أهدافها واستراتيجياتها، وبالتالي فإن المادة والأساليب العلمية ينبغي أن تأخذ بكل جديد في مجال العمل أو في المتغيرات البيئية التي تؤثر على المنظمة.

### 5. الشمولية :

أن التدريب لا يقتصر على فئة العمال دون أخرى بل يوجه إلى العمال جميعهم مهما كان تأهيله المهني، فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد.

### 6. التدريب كأداة إستراتيجية: من خلال

أ. وضع التوجهات الكبرى لسياسة التدريب.

ب. وضع مخططات التدريب وتنفيذ وتنسيق وتوجيه مختلف العمليات المرتبطة بالتدريب وتقييم هذه السياسة ومراجعتها.

ت. وضع نظام للتشاور حول التدريب بين المسؤولين والموظفين.

ث. فالتدريب كأداة إستراتيجية أصبح يهتم به في آن واحد بالمشاكل الحالية والمستقبلية وفي هذا الصدد لابد من الأخذ بعين الاعتبار عند إعداد وخطط السنوات والأهداف المستقبلية للإدارة.

## الفصل الثالث: تأثير التدريب على التغيير التنظيمي

7. التدريب كعملية استثمارية:

الاستثمار في التدريب عبارة عن نفقة مباشرة في الوقت وفي الراتب، لما يضمن للمؤسسة والعامل عائدا في المستقبل، وذلك بالتحكم في الوظيفة والارتقاء بمستوى كفاءته وتطوير أدائه، وتجنب الحوادث وبالتالي رفع الكفاءة والفعالية الكلية للمنظمة.

وعليه فإن تكوين العنصر البشري يمثل عنصرا استثماريا الذي يمكن الفرد من اكتساب كفاءات لمواجهة مختلف المخاطر المحيطة به في بيئة العمل، إضافة إلى القدرة على التحكم في التقدم العلمي والتقني المتسبب في مختلف المجالات.



## الفصل الثالث: تأثير التدريب على التغيير التنظيمي

ان خصائص التدريب في المنظومة التربوية الجزائرية موجودة ولكن تواجهها متفاوت من خاصية لأخرى بالنظر لطبيعة التنظيم أنه عام وخدمي وبالتالي قد تفقد بعض الخصائص مكانتها فيه فمن التتبع لتطبيق هذه الخصائص في الحقل التربوي ومن خلاله في المؤسسات التربوية الجزائرية فإننا نجد أن التدريب يأخذ حيزا لا بأس به في النظام التربوي الجزائري إيماننا من المشرفين على هذا القطاع بأهميته، وفي تطور طبيعي وجود مصالح للتدريب على مستوى كل مديرية تربية عبر كامل التراب الوطني، تأكيدا على أن التدريب عملية مستمرة ونشاط مستمر بالمنظومة التربوية وأنه نظام متكامل، كما نلمس النظرة المستقبلية لعملية التدريب من خلال مخططات التدريب الوطنية المعتمدة تمتد وما يترتب على تطبيقها من إجراءات تحث على التدريب استجابة لمتطلبات العصر والتطور التكنولوجي كوجود طرائق تدريس جديدة كالتدريس بالكفاءات مما يجعل عملية التدريب عملية متغيرة ومتجددة في القطاع التربوي الجزائري، وفي المدة الأخيرة تم توسيع عملية التدريب لتشمل حتى العمال المهنيين على مستوى المؤسسات التربوية هذا فيه إشارة لشمولية التدريب التي تحاول الوزارة المعنية تجسيدها كما نشهد في الآونة الأخيرة محاولة جادة لرقمنة القطاع من أجل التحكم الجيد في موارد القطاع والمؤسسات في نظرة استشرافية واستثمارية واضحة للقائمين بهذا القطاع.

## الفصل الثالث: تأثير التدريب على التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: عوامل نجاح التدريب للتغيير التنظيمي

المطلب الأول: عوامل عامة نجاح التدريب للتغيير

اهم عوامل النجاح في التدريب للتغيير بصفة عامة تتجلى من خلال ما يلي:

1. موضوع التدريب يجب ان يكون من ضمن احتياجات العمل ويعمل على تطوير العاملين والموظفين وبالتالي يساهم في تطوير العمل نفسه
2. امكانيات المدرب : يجب ان يكون المدرب على دراية بموضوع التدريب وملم به ليعرف كيف يشرح مادته ومضامينه للمتلقين وان يكون على اقل تقدير قدر ولج الى زوايا ما يتحدث عنه لكي يعرف كيف يجيب على الاسئلة.
3. المتدربين: يجب ان يكون موضوع التدريب موازيا لعمل المتلقين حتى لا يشعر المتلقي انه في وادي والموضوع في واد اخر، اضافة الى انه عند تلقي معلومات التدريب سوف يستطيع المتدرب بان يربط بين الفكرة النظرية وما يقوم به يوميا من عمل لكي يعرف كيف يطور من نفسه وعمله.
4. اختيار الفرق المناسبة والاشخاص المناسبة لتلقي التدريب، اي ان لا نختار مثلا فرق الصيانة والنقل في الشركة للتدريب على موضوع يخص المبيعات والانتاج.
5. عدم اختيار جميع الموظفين: في وقت واحد للتدريب ولهذا الامر فائدتان الأولى نفسية، فالموظفين المتبقين سيكونون متشوقين للحصول على المادة مما سوف يسمعونه من زملائهم، والثانية انتاجية فالتدريب لكل الموظفين سيبطأ عجلة العمل ان لم يوقفها خلال ايام التدريب .
6. اختيار وقت التدريب : يجب عدم اختيار ايام العطل كأيام للتدريب بحجة عدم اضاءة ايام العمل أو التوفير بكلفة التدريب لان العطلة هي حق للموظف كما هو التدريب حق له ويجب ان يكون التدريب ضمن ايام العمل خلال يوم اعتيادي وبعد نصف يوم عمل وهو مما سيثجع الموظف على الحضور .
7. اختيار المدرب : اذا كان المدرب من ضمن فرق العمل أو من ضمن المنظمة بشكل عام احرص على ان يكون من الاشخاص المقبولين للجميع ومن الجميع، اما اذا كان من خارج المنظمة يفضل ان يأخذ فكرة مبسطة عن بيئة المنظمة والعمل وطبيعة الموظفين.
8. اذا كان التدريب يحتاج الى وقت طويل على المنظمة ان تراعي احتياجات الموظفين من الاتي (الأوقات الطبيعية للطعام، جو غرفة التدريب ذات الطابع الحار أو البارد، العطش، التضايق من الجلوس الطويل، الذهاب الى الحمام، التدخين)
9. يفضل ان تقوم الادارة بالتمهيد لأمر التدريب قبل فترة لكي يتهيأ الموظف له اذا كان لديه مواعيد مع أو مشروع اخر أو يحضر لأسئلة معينة كانت تشغله.

## الفصل الثالث: تأثير التدريب على التغيير التنظيمي

المطلب الثاني: عوامل نجاح التدريب:

تقسم عوامل النجاح في التدريب للتغيير الى نجاحات ثلاثة ألا وهي:

### 1) نجاح المدرب:

1. الاحاطة التامة بالمعرفة المطلوب نقلها.
2. التنوع في أسلوب النقل المعرفي ( سمعي، بصري، حسي )
3. اتقان المهارات المطلوبة من المدرب ( المرونة، الفطنة، القدرة على التحكم بالمعلومة والمتدربين، التنوع، القدرة على تحفيز المجموعة التدريبية نحو نيل المعرفة، القدرة على القياس لمستوى الاستفادة الحاصل، نقل المعرفة بمصداقية، إظهار الحيادية نحو الميول والاتجاهات الفكرية للمتدربين، الترتيب والتسلسل المنطقي في تقديم المعرفة بما يوافي مستوى الحضور، التطوير المستمر للمعرفة التراكمية، توضيح المصادر المعرفية، دعم المعرفة لدى المتدربين بدراسة الحالات وورش العمل وبالتمارين والعروض والنماذج والمواد ذات العلاقة).
4. القدرة على تصميم الدورة التدريبية المتكاملة.
5. المتابعة المستمرة لتحديثات المعرفة بنفس الموضوع.

### 2) نجاح التدريب بالنسبة للمتدرب :

1. وجود صلة ما بين الموضوع ومتطلبات المتدرب الوظيفية أو الشخصية للنمو الذاتي.
2. الانتظام واتباع ارشادات المدرب.
3. الوصول لمستوى القدرة على تطبيق المعرفة التي تم الحصول عليها بنجاح في مكان التدريب ومن ثم في موقع العمل.
4. القدرة على نقل نسبة لا بأس بها من المعرفة التي تم الحصول عليها خلال التدريب إلى الزملاء في موقع العمل.

## الفصل الثالث: تأثير التدريب على التغيير التنظيمي

3) نجاح التدريب بالنسبة لإدارة التدريب في المنظمة:

1. الوصول إلى مستوى عال من الرضا ما بين المتدربين عن العملية التدريبية الحاصلة .
2. تقييم المتدربين من خلال الاختبارات وقياس الفارق المحقق ما بين مستوى المتدرب ما قبل الدورة ومستواه ما بعد التدريب على محتوى الدورة.
3. الوصول إلى مستوى رضا المشرفين ومدراء المجموعات التدريبية عن نتائج التدريب الذي خضع له أفراد مجموعتهم.
4. عدم تكرار نفس مسميات البرامج التدريبية لنفس المتدربين فيما مدته 3 سنوات.
5. الوصول إلى تحقيق الجدوى من البرامج التدريبية أي أن تكلفة البرامج التدريبية تساوي العائد من الفائدة والمعلومة المطبقة من قبل الموظف المتدرب بعد عودته من البرنامج التدريبي.
6. الوصول إلى مستوى تنفيذ البرامج التدريبية التطويرية للمنظمة وللموظف بشكل أكبر من تنفيذ البرامج التدريبية السلوكية أو الأساسية.

## الفصل الثالث: تأثير التدريب على التغيير التنظيمي

المبحث الرابع: معوقات نجاح التدريب للتغيير

المطلب الأول: معوقات التدريب

من منطلق اعتبار التدريب استثمارا بشريا فإنه يواجه عدة تحديات وأمورا صعبة، يسعى القائمون على شؤونه للتغلب عليها، وعلى الرغم من أن مهمة مسؤولي التدريب حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات إلا أن هناك عدة مشكلات تمنعها من تحقيق أهدافها، وهذه المشكلات تتمثل في:<sup>1</sup>

1. جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التدريب أن تلعبه وبالتالي اعتبارها مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة، وهما الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي.
2. عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح، حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع عدم فهمهم لمهمة مسؤول التدريب.
3. اعتبار مصلحة التدريب غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى، وبذلك تقل أهمية الدور المنوط بها.
4. هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التدريبية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التدريب ومدى منفعة لهم وللمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التدريب بأنه تقليل من قدرتهم ومكانتهم.
5. عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس.
6. عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التدريبية .
7. عدم وضوح أهداف البرنامج التدريبي الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة، ومع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتدريب ينعقد التقييم العلمي ولا يكون ممكنا.
8. افتقار الدورة التدريبية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التدريبي، حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة وفعالية التدريب.

<sup>1</sup> بدرية محمود محمد إبراهيم، أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006، ص:31.

## الفصل الثالث: تأثير التدريب على التغيير التنظيمي

المطلب الثاني: معوقات التدريب للأستاذ

تتمثل أهم مشكلات التدريب للأستاذ في ما يلي:

1. اضطراب في المسار الدراسي من جهة التلاميذ والإدارة والأستاذ.
2. الوقت المختار لا يناسب في بعض الأحيان الأستاذ المتدرب.
3. إضافة أعباء جديدة على الأستاذ من خلال ما يطلبه المكون من أعمال ونشاطات أثناء عملية التدريب.
4. المكان المختار لعملية التدريب قد لا يناسب المكونين.
5. مواضيع برامج التدريب لا تشجع على الالتحاق بالتدريب.
6. إرهاق الأستاذ من التدريبات المتكررة.
7. الطرق والأساليب المستخدمة في التدريب قد تكون مملة .
8. رفض الأستاذ للتدريب.
9. اللامبالاة عند بعض الأستاذ.

## الفصل الثالث: تأثير التدريب على التغيير التنظيمي

من خلال ما سبق يمكن حصر معوقات التدريب في الجهل بدور مصلحة التدريب واعتبارها غير منتجة والتشكيك في قدرة القائمين بها وجهل العاملين بأهمية التدريب وعدم توفر مكونين أكفاء بالإضافة إلى عدم وضوح البرامج التدريبية وافتقادها للأسس العلمية والعملية في تخطيط، تنفيذ، تقييم ومتابعة التدريب.

من خلال هذا الفصل يتضح لنا جليا أن التدريب أثناء الخدمة هو الطريقة التي من خلالها يتزود الموظفون بمزيد من المهارات والمعارف من أجل تنفيذ عمل حالي أو مستقبلي موكل إليهم. ويتميز التدريب أثناء الخدمة بكونه نشاط مستمر ومتجدد ينظم حسب حاجة المنظمة لذلك، كما أنه عملية إدارية يتم التخطيط لها مسبقا من خلال تحديد الاحتياج للتدريب، ومن ثم وضع نموذج للبرنامج التدريبي (تخطيطه) الذي يراد تطبيقه، ثم تنفيذ هذا البرنامج وأخيرا تقييم النتائج المتحصل عليها بقياس مدى استفادة كل من الموظف والمنظمة من هذه العملية التدريبية، وذلك من أجل تدعيم نقاط القوة في البرنامج، وتدارك الأخطاء والسلبيات فيه سواء في المادة التدريبية أو من حيث المكونين والمشرفين والوسائل المساعدة والأساليب .

يتبين لنا مما سبق أن أهمية التدريب أثناء الخدمة للأستاذ من الضروريات اللازمة لتحسين أداء الأستاذ والعمل على استمرارية هذه الدورات وتطويرها وحتى تحقق برامج التدريب النجاح المطلوب ولا بد أن يكون بنائها حسب ووفق أهداف محددة وواضحة وان يكون تصميمها تابع من احتياجات المتدربين وإن يكون للمشرف على التدريب دور فعال بالمساهمة في تخطيط برامجها والمشاركة في تنفيذ موضوعاتها وحتى تكون هذه البرامج أكثر موضوعية وواقعية لا بد إن تساهم في حل المشكلات التي يواجهها الأستاذ في الميدان وإن يكون لها دور كبير في إثراء خبرات الأستاذ بالمادة العلمية الجديدة والأساليب التربوية الحديثة.

## الفصل الرابع:

دراسة حالة ثانوية الشهيد معجوج العمري – بركة – مديرية

التربية لولاية باتنة

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة



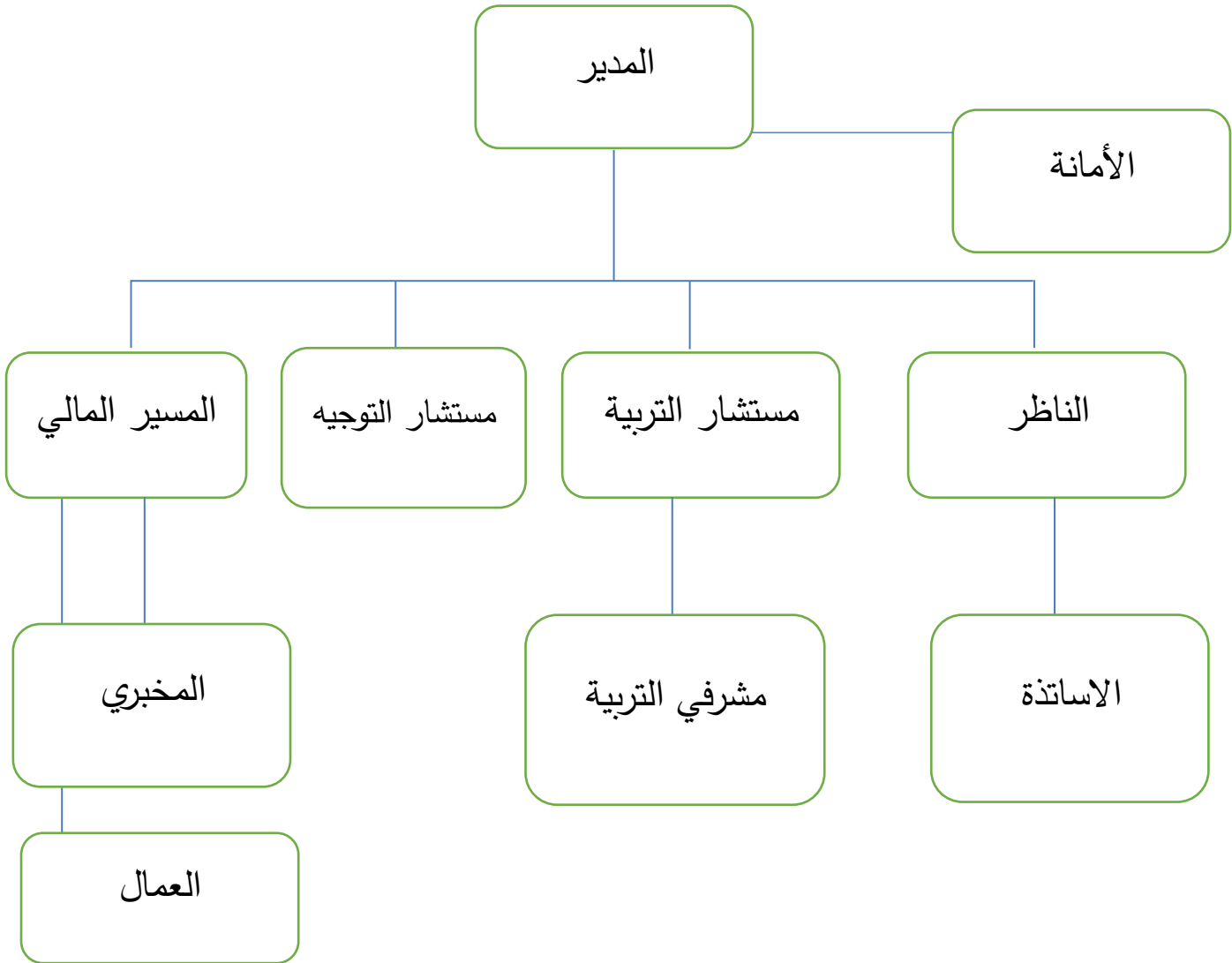
المبحث الأول: تقديم عام للمنظمة محل الدراسة

المطلب الأول: بطاقة فنية للمنظمة محل الدراسة

1) تعتبر المنظمة محل الدراسة ثانوية الشهيد معجوج العمري ببريكة من أوائل الثانويات على مستوى الولاية والأولى على مستوى بريكة تم افتتاحها في سبتمبر 1980 وتتربع على مساحة اجمالية بأربعة هكتارات المساحة المبنية بها 8998 مترا مربعا وتضم 36 قاعة للدراسة و06 مخابر و02 قاعات مخصصة لدراسة المعلوماتية ومكتبة وقاعة للمطالعة وقاعة للرياضة وقاعة للأساتذة وقاعة للتمريض وقاعة للكشف وبها 07 مكاتب ادارية ويشغل بها 111 موظفا.

2) الهيكل التنظيمي لثانوية معجوج العمري بريكة

الشكل رقم (04-01): الهيكل التنظيمي لثانوية معجوج العمري بريكة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الهيكل التنظيمي للمنظمة محل الدراسة

المطلب الثاني: توزيع العاملين في المنظمة محل الدراسة

1) توزيع الاداريين والعمال في المنظمة محل الدراسة

الجدول رقم (04-01): توزيع الاداريين والعمال في المنظمة محل الدراسة

الرقم	الوظيفة	العدد
01	مدير ثانوية	01
02	ناظر ثانوية	01
03	المسير المالي	01
04	مستشار التربية	01
05	مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي	01
06	مشرفي التربية	08
07	نائب مسير مالي	01
08	ملحق رئيسي بالمخبر	01
09	ملحق بالمخبر	01
10	مساعد وثائقي امين محفوظات	01
11	عون ادارة رئيسي	01
12	كاتب مديرية	01
13	عون ادارة	01
14	عون الوقاية	02
15	عامل مهني	15
	المجموع	37

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الخريطة الادارية للمنظمة محل الدراسة

2) توزيع الأساتذة في المنظمة محل الدراسة:

الجدول رقم ( 04-02): توزيع الأساتذة في المنظمة محل الدراسة حسب التخصص المدرس

العدد	التخصص	الرقم
08	رياضيات	01
08	علوم فيزيائية	02
08	علوم طبيعية	03
03	علوم اسلامية	04
07	ادب عربي	05
03	فلسفة	06
05	اجتماعيات	07
06	فرنسية	08
06	انجليزية	09
01	المانية	10
02	المعلوماتية	11
03	تربية بدنية	12
02	كيمياء	13
02	تسيير اقتصادي	14
64	المجموع	

المصدر: : من إعداد الطالب بالاعتماد على الخريطة التربوية للمنظمة محل الدراسة

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سوف نستعرض في هذا المبحث الإجراءات المنهجية للبحث وذلك من خلال تحديد مجتمع الدراسة الأصلي والعينة التي طبقت عليها الدراسة، كما سنستعرض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وأخيرا توضيح كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي يستخدمها الباحث للتحقق من صدقها وثباتها.

## المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

1) مجتمع الدراسة: يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة<sup>1</sup>، فهو مجموعة العناصر (الأفراد) التي ينصب عليها الاهتمام في دراسة معينة، بمعنى آخر هو يمثل جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث، وتعد دراسة مجتمع البحث من الأمور النادرة في البحوث العلمية نظرا للصعوبات الجمة التي يتعرض لها الباحث في الوصول إلى كل مفردات المجتمع الأصلي والتكاليف الباهظة التي تترتب على ذلك<sup>2</sup>. يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أساتذة ثانوية الشهيد معجوج العمري ببريكة.

2) عينة الدراسة: وتعني عينة الدراسة بأنها "جزء من مجتمع الدراسة، بحيث يتم اختيارها لتمثل المجتمع تمثيلا جيدا، ومن ثم دراستها والتعرف على خصائصها، ومنها نستنتج خصائص المجتمع الذي سحبت منه العينة"<sup>3</sup>. وقد اخترنا العينة العشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 64 استمارة على جميع الأساتذة، تم استرجاعها جميعا، وتم عدم قبول 04 منها لأنها غير صالحة للتحليل الإحصائي.

لقد اعتمد الطالب في اختيار عينة الدراسة الاستطلاعية على عينة مقصودة، وتمثلت في ستين (60) أستاذا في ثانوية معجوج العمري بريكة لعدم توفر التدريب لباقي الطاقم الإداري والتربوي.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي (أسس النظرية والتطبيقات العلمية)، الطبعة الرابعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 138.

<sup>2</sup> عبد الرحمن بن عبد الله الواصل، البحث العلمي وخطواته ومراحله، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص: 52.

<sup>3</sup> أيمن أحمد راشد ومحمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقها باستخدام spss، دار الفكر الجامعي-الاسكندرية، دون سنة نشر، ص: 16.

المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

نتناول في هذا المطلب مصادر جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

1) مصادر جمع البيانات:

تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وقد تم إعدادها على النحو التالي:

1. إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات بالاستعانة مما توفر لنا من دراسات وأبحاث في الموضوع.

2. عرض الاستبيان على المشرف من أجل التأكد من ملاءمة الأسئلة للموضوع، وبالتالي ملاءمة الاستبيان لجمع البيانات.

3. تعديل الاستبيان حسب ما يراه المشرف.

وبعد موافقة الأستاذ المشرف تم توزيعه على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي له في الثانوية وشرح فحواه. ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين كما يلي:

-القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة، ويتكون من 5 فقرات.

-القسم الثاني: يحتوي على معلومات حول متغيرات الدراسة، وينقسم إلى محورين رئيسيين، وقد تم تقسيم المحور الأول إلى ثلاثة أبعاد، أما المحور الثاني فقسم إلى ثلاث أبعاد، وهي تضم 56 عبارة تتعلق بدراسة أثر التدريب على التغيير التنظيمي بالثانوية محل الدراسة، وهي موضحة كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بأبعاد التدريب، ويضم العبارات من 1 إلى 39.

البعد الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية، ويشمل 8 عبارات من رقم 1 إلى 8.

البعد الثاني: تصميم التدريب، ويشمل 8 عبارات من رقم 9 إلى 16.

البعد الثالث: التقييم الذاتي وتطوير الأداء، ويشمل 7 عبارات من رقم 17 إلى 23.

البعد الرابع: تنفيذ البرنامج، ويشمل 4 عبارات من رقم 24 إلى 27.

البعد الخامس: التقييم وقياس أثر التدريب، ويشمل 12 عبارات من رقم 28 إلى 39.

المحور الثاني: يتعلق بأبعاد التغيير، ويضم 17 عبارة من رقم 01 إلى 17.

البعد الأول: تغير علاقات الأساتذة من خلال التدريب، ويشمل 10 عبارات من رقم 01 إلى 10.

البعد الثاني: تغير الأساتذة من خلال التدريب اتجاه حياتهم المهنية، ويشمل 7 عبارات من رقم 11 إلى 17.

كما تم اعتماد على نوعين أساسيين من البيانات:

-البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss V. 26 (Statistical package for Social Science) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى قيم ذات دلالة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

-البيانات الثانوية: تم مراجعة العديد من المراجع المختلفة المتمثلة في الرسائل الجامعية، المجلات، الدوريات والبحوث، بالإضافة إلى الأبحاث المنشورة عبر مواقع الأنترنت التي لها علاقة بموضوع الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة البحوث، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

## 2) الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V26)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي - الحدود الدنيا والعليا - المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (1-5=4).

ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80=5/4) وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

### الجدول رقم (04-03): الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة.

الإجابة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5

المصدر: رياض بن صوشة، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراة، تخصص ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2017، ص:229.

كما تم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة كما يلي:

الجدول رقم (04-04): أو زان البدائل.

الإجابة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: صابر عباسي، أثر التسيير الجبائي على الداء المالي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة)، رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص: 131.

وللإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V26) والذي يتكون من:

**1.** مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

**2.** تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع.

**3.** تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية الآتية: (مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية. مرحلة تصميم التدريب. مرحلة التقييم الذاتي وتطوير الأداء. مرحلة تنفيذ البرنامج. مرحلة التقييم وقياس أثر التدريب.) على المتغير التابع وهو التغيير في أداء المورد البشري في المنظمة التعليمية.

**4.** معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

**5.** معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث.

1) صدق أداة البحث :

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها. وللتحقق من صدق الاستبيان المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

1. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

نظرا لصعوبة تحكيم الاستبيان نظرا للظروف الحالية (الكوفيد 19) اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المشرف وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

2. صدق المحك:

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (04-05)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (928)، وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

3. الصدق البنائي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري، قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة مدى الاتساق الداخلي للاستبيان أو ما يسمى بصدق المضمون، حيث قمنا بحساب معامل الارتباط بين كل بعد من ابعاد الاستبيان مع المحور الخاص بالأبعاد، ان قيم جميع معامل الارتباط لكل عبارة بالنسبة للبعد الخاص بالعبارة موجب ودال احصائيا مما يدل على اتساق العبارات مع ابعادها وبالتالي فأداة الدراسة على درجة جيدة وملائمة كما يبين ذلك الجدول رقم(04-05)



الجدول رقم (04-05) الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لبعد العنصر في الاستبيان

محاور الاستبيان	أبعاد الاستبيان	مجال معامل الارتباط
محور التدريب	تحديد الاحتياجات التدريبية	0,543**0,258*
	تصميم التدريب	0,728**0,408**
	التقييم الذاتي وتطوير الأداء	0,728**0,317*
	تنفيذ البرنامج	0,715**0,365**
	التقييم وقياس أثر التدريب	0,715**0,475**
محور التغيير	تغير علاقات الأساتذة من خلال التدريب	0,873**0,410**
	تغير الأساتذة من خلال التدريب اتجاه حياتهم المهنية	0,873**0,258*

## 2) ثبات الأداة:

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ "Cronbach's Cefficient AlphaQ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (04-06).

المحور الأول: يتعلق بأبعاد التدريب، ويضم العبارات من 1 إلى 39.

البعد الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية، ويشمل 8 عبارات من رقم 1 إلى 8.

البعد الثاني: تصميم التدريب، ويشمل 8 عبارات من رقم 9 إلى 16.

البعد الثالث: التقييم الذاتي وتطوير الأداء، ويشمل 7 عبارات من رقم 17 إلى 23.

البعد الرابع: تنفيذ البرنامج، ويشمل 4 عبارات من رقم 24 إلى 27.

البعد الخامس: التقييم وقياس أثر التدريب، ويشمل 12 عبارات من رقم 28 إلى 39.

المحور الثاني: يتعلق بأبعاد التغيير، ويضم 17 عبارة من رقم 01 إلى 17.

البعد الأول: تغير علاقات الأساتذة من خلال التدريب، ويشمل 10 عبارات من رقم 01 إلى 10.

البعد الثاني: تغير الأساتذة من خلال التدريب اتجاه حياتهم المهنية، ويشمل 7 عبارات من رقم 11 إلى 17.

الجدول رقم (04-06): معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبيان

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	المتوسطات	معامل الصدق
تحديد الاحتياجات التدريبية	8	,936	2,85	,967
تصميم التدريب	8	,893	3,62	,944
التقييم الذاتي وتطوير الأداء	7	,931	3,33	,964
تنفيذ البرنامج	4	,976	3.34	,987
التقييم وقياس أثر التدريب	12	,957	3.19	,978
<b>أبعاد التدريب</b>	<b>39</b>	<b>,830</b>	<b>2,93</b>	<b>,911</b>
تغير علاقات الأساتذة من خلال التدريب	10	,964	2.41	,983
تغير الأساتذة من خلال التدريب اتجاه حياتهم المهنية	7	,969	2,73	,983
<b>أبعاد التغيير</b>	<b>17</b>	<b>,921</b>	<b>2,33</b>	<b>,959</b>
<b>الاستبيان ككل</b>	<b>56</b>	<b>,8.63</b>	<b>2,63</b>	<b>,928</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V26

من خلال هذا الجدول (04-06) يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (,863) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحيها لتحليل النتائج.

## المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث وصفا للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على ما إذا كان التوزيع طبيعياً لمتغيرات الدراسة، وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تبناها في الدراسة وتفسيرها.

فيما يلي سوف نتطرق إلى خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

## المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

لقد اعتمد الطالب في اختيار عينة الدراسة الاستطلاعية على عينة مقصودة، وتمثلت في ستين (60) أستاذاً في ثانوية معجوج العمري بريقة لعدم توفر التدريب لباقي الطاقم الإداري والتربوي.

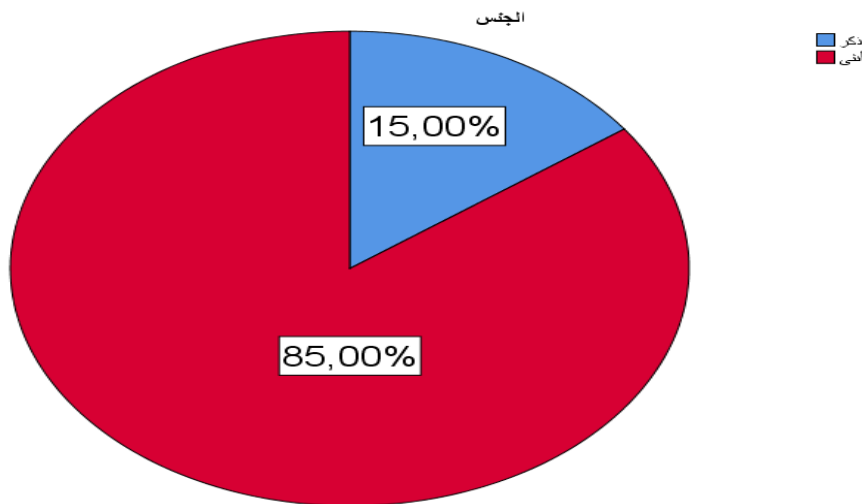
## 1. الجنس:

## جدول رقم (04-07): توزيع الأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
15.00	09	نكر
85.00	51	أنثى
100,00	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V26

## الشكل رقم (04-02): توزيع الأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V26

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن أغلبية أفراد العينة أي 51 فرد بنسبة 85.00% هم من الإناث في حين 09 أفراد أي بنسبة 15.00% من العينة هم من الذكور في ما يخص متغير الجنس بالنسبة للعينة.

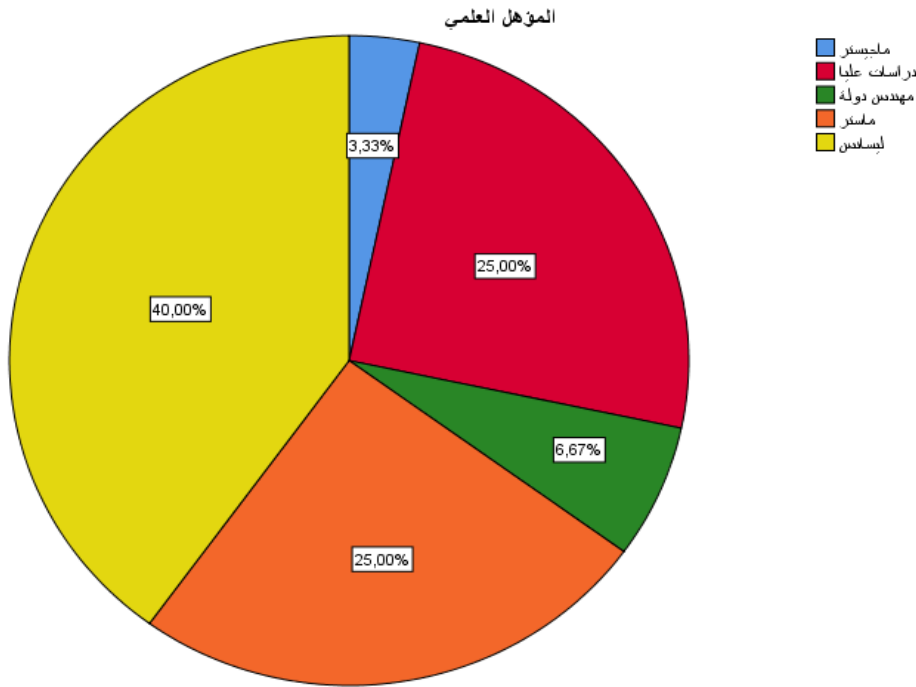
## 2. المؤهل العلمي:

الجدول رقم (04-08): توزيع الأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المؤهل العلمي

النسبة الكلية	التكرار	المؤهل العلمي
3.33	02	ماجستير
25.00	15	دراسات عليا
6.67	4	مهندس دولة
25.00	15	ماستر
40.00	24	ليسانس
100,00	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V26

الشكل رقم (04-03): توزيع الأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V26

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن 02 أفراد أي نسبة 3.33% من أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية يحوزون شهادة الماجستير، في حين 15 فرد أي بنسبة 25.00% من أفراد عينة الدراسة يحوزون شهادة عليا من المدارس العليا لتكوين الأساتذة، في حين أن 04 أفراد أي بنسبة 6.67% من أفراد عينة الدراسة يحوزون شهادة مهندس دولة، أما 15 فرد أي بنسبة 25.00% من عينة الدراسة الاستطلاعية يحوزون شهادة الماستر، في حين إن 24 فرد أي بنسبة 40.00% من عينة الدراسة الاستطلاعية يحوزون شهادة الليسانس.

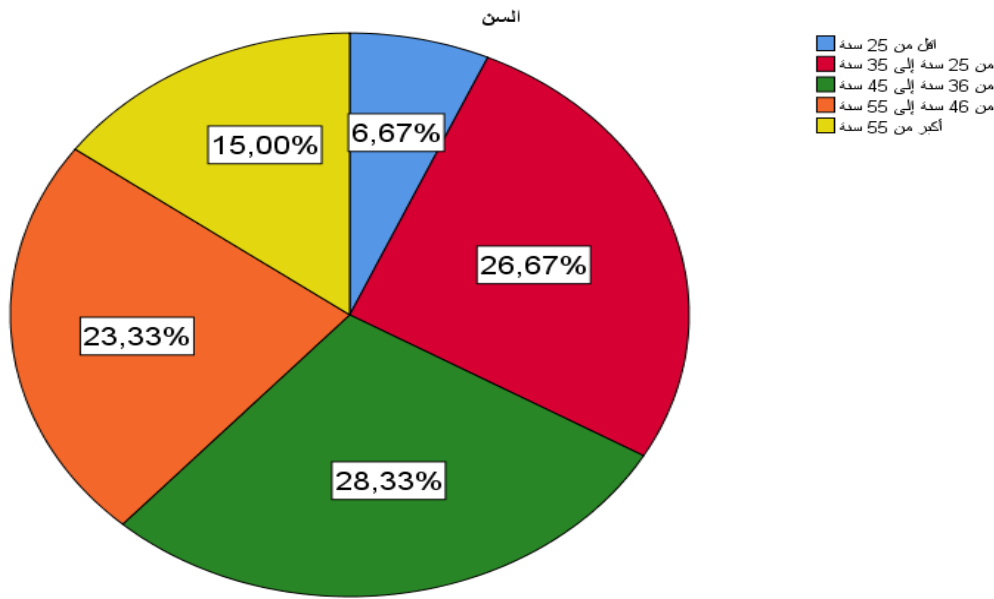
3. السن:

الجدول رقم (04-09): توزيع الأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن

النسبة	التكرار	السن
06.67	4	اقل من 25 سنة
26.67	16	من 25 سنة إلى 35 سنة
28.33	17	من 36 سنة إلى 45 سنة
23.33	14	من 46 سنة إلى 55 سنة
15.00	9	أكبر من 55 سنة
100,00	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V26

الشكل رقم (04-04): توزيع الأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V26

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن 04 أفراد أي نسبة 6.67% من أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية سنهم اقل من 25 سنة، في حين 16 فرد أي بنسبة 26.67% من أفراد عينة الدراسة سنهم اقل من 35 سنة واكبر من 25 سنة، في حين أن 17 فرد أي بنسبة 28.33% من أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية سنهم اقل من 45 سنة واكبر من 35 سنة، أما 14 فرد أي بنسبة 23.33% سنهم اقل من 55 سنة واكبر من 46 سنة، أما 09 افراد أي بنسبة 15.00% سنهم اكبر من 55 سنة .

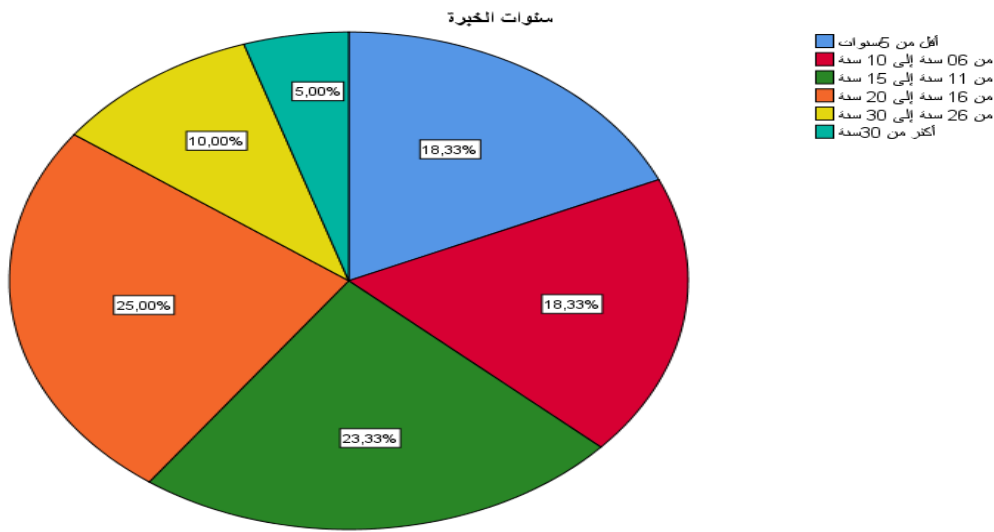
## 4. سنوات الخبرة:

الجدول رقم (04-10): توزيع الأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
18.33	11	اقل من 05 سنة
18.33	11	من 06 سنوات إلى 10 سنوات
23.33	14	من 11 سنة إلى 15 سنة
25.00	15	من 16 سنة إلى 20 سنة
00.00	00	من 21 سنة إلى 26 سنة
10.00	6	من 26 سنة إلى 30 سنة
05.00	3	اكثر من 30 سنة
100,00	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V26

الشكل رقم (04-05): توزيع الأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V26

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن 03 أفراد أي نسبة 05.00% من أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية لديهم أقدمية فاقت 30 ثلاثون سنة عمل، في حين 06 أفراد أي بنسبة 10.00% من أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية لديهم أقدمية بين 26 ستة وعشرون سنة و30 ثلاثون سنة عمل، أما 15 فرد أي بنسبة 25.00% من أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية لديهم بين 16 ستة عشرة سنة و20 عشرون سنة عمل، وكذلك 14 فرد أي بنسبة 23.33% من أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية لديهم بين 11 إحدى عشرة سنة و15 خمسة عشرة سنة عمل، و11 فرد أي بنسبة 18.33% من أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية لديهم بين 06 ست سنوات

وعشرة سنوات عمل، وكذلك 11 فرد أي بنسبة 18.33% من أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية لديهم أقدمية لا تتعدى 05 خمس سنوات عمل.

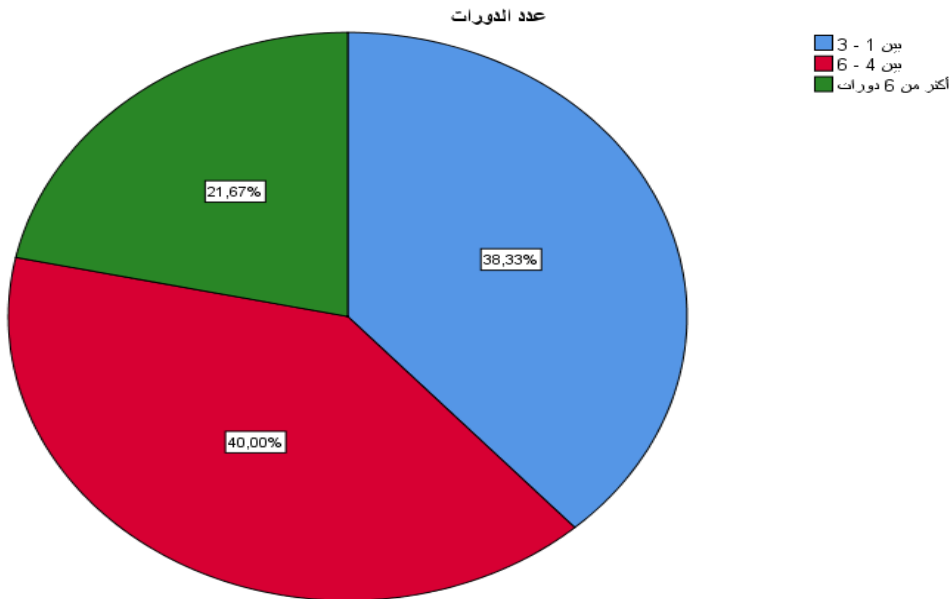
5. عدد الدورات المشارك فيها:

الجدول رقم (04-11): توزيع الأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب عدد الدورات المشارك فيها

النسبة	التكرار	عدد الدورات المشارك فيها
38.33	23	3 - 1
40.00	24	6 - 4
21.67	13	أكثر من 6
100,00	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V26

الشكل رقم (04-06): توزيع الأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب عدد الدورات المشارك فيها



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V26

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن 23 فرد أي نسبة 38.33% من أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية لديهم تدريب من دورة الى ثلاثة دورات، في حين 24 فرد أي بنسبة 40.00% من أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية من أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية لديهم تدريب من أربع دورات الى ستة دورات، أما 13 فرد أي بنسبة 21.67% من أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية لديهم تدريب أكثر من ستة دورات.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

1) اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة:

قبل اختبار فرضيات الدراسة نقوم بالتأكد من معامل الالتواء والتفرطح كما يظهر في الجدول رقم (04-12)

الجدول رقم (04-12): اختبار طبيعة توزيع عينة الدراسة وفقا لمعامل الالتواء ومعامل التفرطح

معامل التفرطح	معامل الالتواء	ابعاد الدراسة	محاور الدراسة
-1,030	,153	تحديد الاحتياجات التدريبية	المحاور التدريبية
-1,135	-,041	تصميم التدريب	
-,841	-,475	التقييم الذاتي وتطوير الأداء	
,034	-,526	تنفيذ البرنامج	
-,837	-,472	التقييم وقياس أثر التدريب	
-,700	,027	تغير علاقات الأساتذة من خلال التدريب	المحاور التربوية
-,466	,002	تغير الأساتذة من خلال التدريب اتجاه حياتهم المهنية	

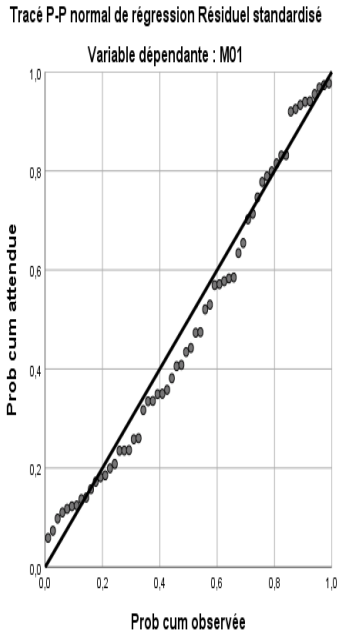
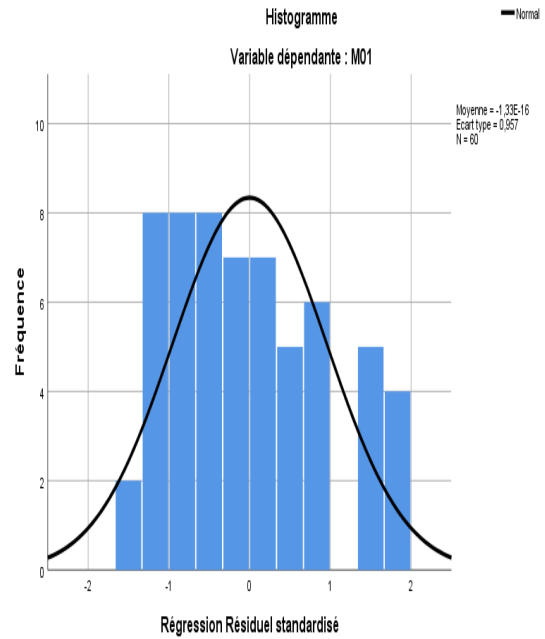
ان قيم أبعاد الدراسة بالنسبة لمعامل الالتواء لكل من المحورين محصورة بين -526، و027، انذ فالعينة تتبع التوزيع الطبيعي لأن معامل الالتواء يكون محصور بين -1 و1، أما قيم أبعاد الدراسة بالنسبة لمعامل التفرطح لكل من المحورين محصورة بين -1,135 و034، انذ فالعينة تتبع التوزيع الطبيعي لأن معامل التفرطح يكون محصور بين -3 و3.

فيما يلي أشكال توضيحية لأبعاد المتغير المستقل (التدريب) وأبعاد المتغير التابع (التغيير) توضح مقارنة تكرارات المتغيرات مع التكرارات الطبيعية من جهة، وتوضح مقارنة تكرارات المتغيرات مع منحنى التوزيع الطبيعي من جهة اخرى، وذلك للتوضيح بان المتغيرات تخضع فعلا للتوزيع الطبيعي.



الشكل رقم (04-07): مقارنة تكرارات بعد تحديد الاحتياجات التدريبية مع المنحنى الطبيعي

الشكل رقم (04-08): مقارنة تكرارات بعد تحديد الاحتياجات التدريبية مع التكرار الطبيعي

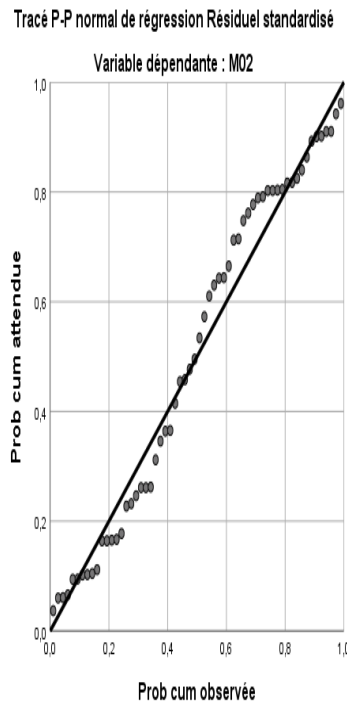
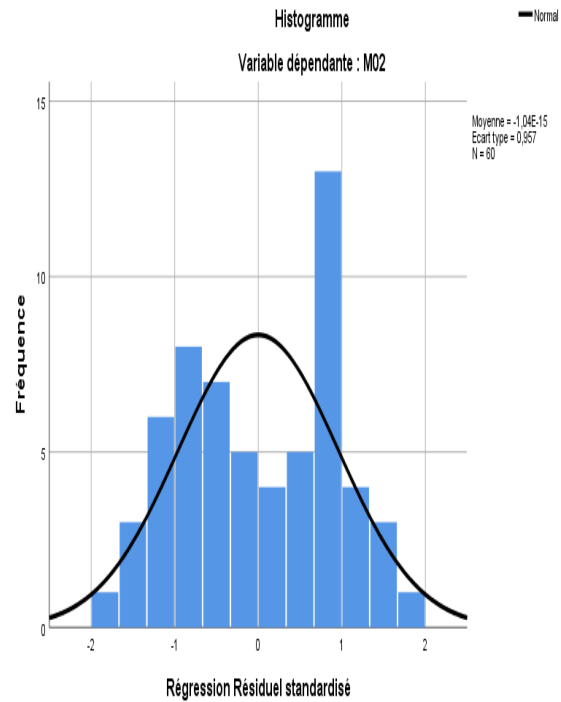


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss .v26

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss .v26

الشكل رقم (04-09): مقارنة تكرارات بعد تصميم التدريب مع المنحنى الطبيعي

الشكل رقم (04-10): مقارنة تكرارات بعد تصميم التدريب مع التكرار الطبيعي

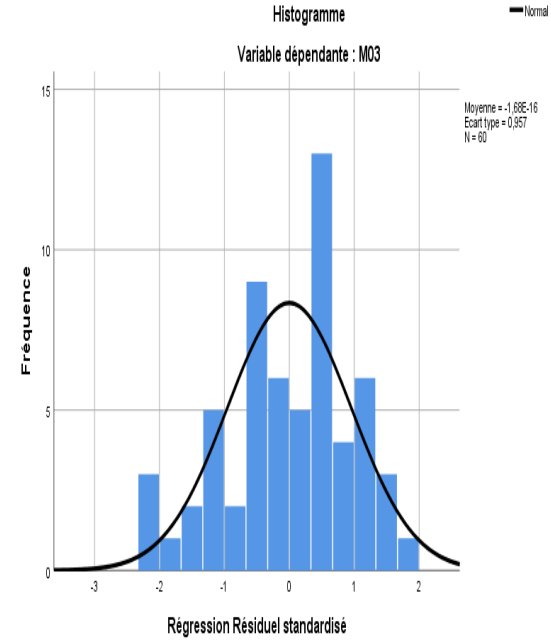


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss .v26

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss .v26

الشكل رقم (04-11): مقارنة تكرارات بعد التقييم الذاتي وتطوير الأداء مع المنحنى الطبيعي

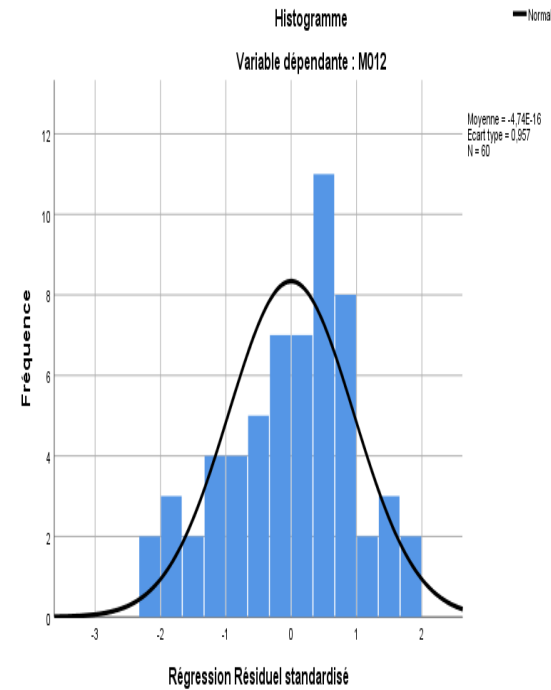
التكرار الطبيعي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss .v26

الشكل رقم (04-13): مقارنة تكرارات بعد التقييم وقياس أثر التدريب مع المنحنى الطبيعي

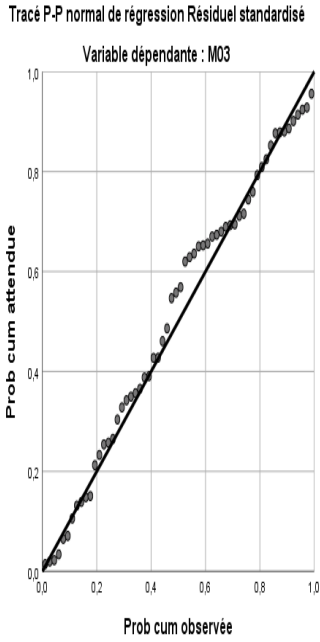
مع التكرار الطبيعي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss .v26

الشكل رقم (04-12): مقارنة تكرارات بعد التقييم الذاتي وتطوير الأداء مع التكرار الطبيعي

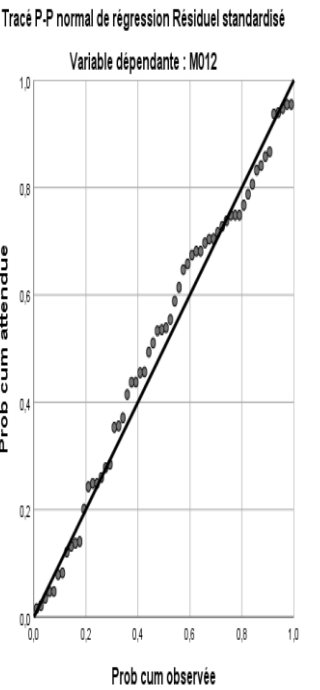
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss .v26



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss .v26

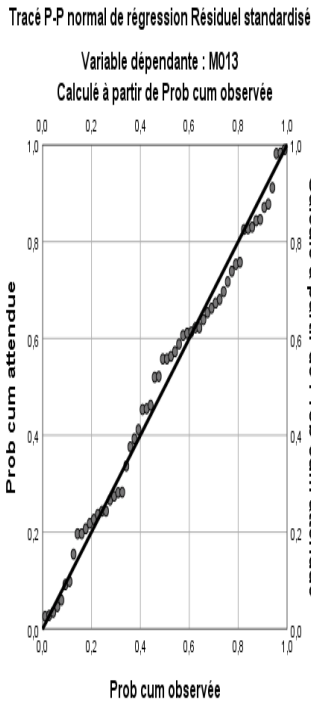
الشكل رقم (04-14): مقارنة تكرارات بعد دور التقييم وقياس أثر التدريب مع التكرار الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss .v26



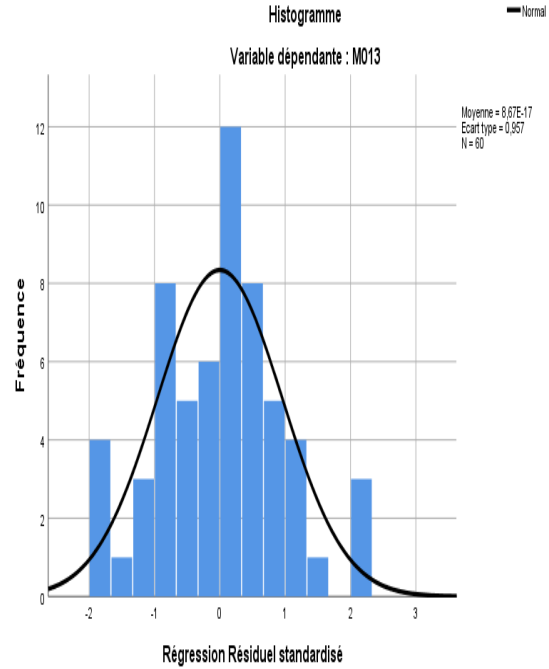
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss .v26

الشكل رقم (04-16): مقارنة تكرارات بعد تغير علاقات الأساتذة من خلال التدريب مع التكرار الطبيعي



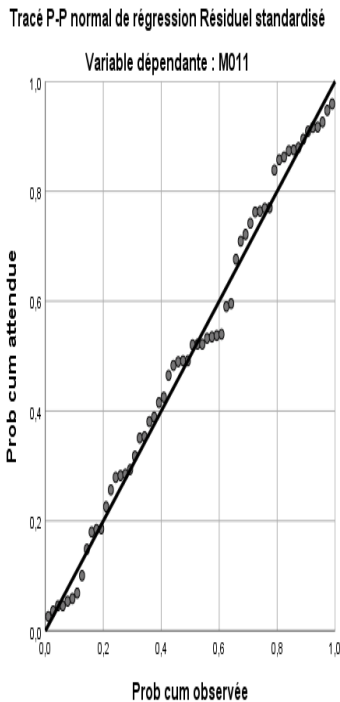
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss .v26

الشكل رقم (04-15): مقارنة تكرارات بعد تغير علاقات الأساتذة من خلال التدريب مع المنحنى الطبيعي



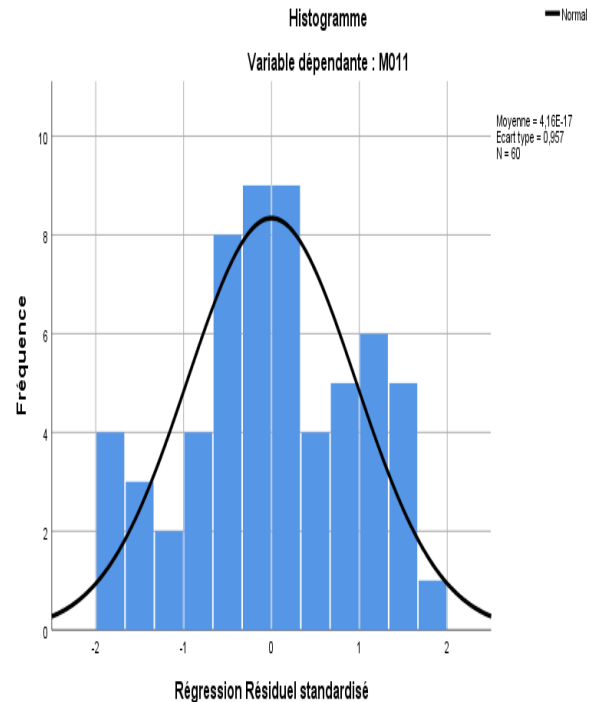
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss .v26

الشكل رقم (04-18): مقارنة تكرارات بعد تغير الأساتذة من خلال التدريب اتجاه حياتهم المهنية مع التكرار الطبيعي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss .v26

الشكل رقم (04-17): مقارنة تكرارات بعد تغير الأساتذة من خلال التدريب اتجاه حياتهم المهنية مع المنحنى الطبيعي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss .v26

2) تحليل محاور الاستبيان: سنحاول التطرق في هذا المطب لمحورين حيث المحور الأول يمثل عبارات قياس المتغير المستقل وهو التدريب أما المحور الثاني فيمثل عبارات قياس المتغير التابع وهو التغيير . وقد قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبيان وكذلك بالنسبة لإجمالي المحاور بهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستبيان ويظهر الجدول رقم (04-12) والجدول (04-13) تلك النتائج كما يلي:

جدول رقم (04-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التدريب.

الأهمية النسبية	مستوى القبول	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	أبعاد التدريب	الرقم
5	متوسط	10,278	2,78	1) تحديد الاحتياجات التدريبية						
4	متوسط	1,115	2,70	8	20	22	4	6	هل يؤخذ بعين الاعتبار رأيك في تحديد احتياجاتك التدريبية ؟	01
5	متوسط	1,130	2,62	8	20	21	5	6	هل تعبر عن احتياجاتك التدريبية بكل حرية ؟	02
7	منخفض	1,055	2,50	7	21	23	4	5	هل مواضيع التدريب لها علاقة بالعمل الذي تقوم به في وظيفتك ؟	03
6	منخفض	1,071	2,58	6	24	21	3	6	هل تم إشراككم في وضع مخطط التدريب ؟	04
8	منخفض	1,092	2,50	8	23	19	5	5	هل كانت لديك دراية بأهداف البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه ؟	05
3	متوسط	1,236	3,18	2	18	16	9	15	هل مدة التدريب كانت كافية لتحقيق الأهداف؟	06
2	متوسط	1,184	3,28	2	16	22	6	14	ما مدى الاستجابة للاحتياجات الفعلية للمتدربين؟	07
1	مرتفع	1,274	3,43	4	14	20	6	16	هل استجاب التدريب للاحتياجات الفعلية التي تم تشخيصها؟	08

2) تصميم التدريب									
3	متوسط	6,738	3,18						
4	متوسط	1,260	3,32	5	10	25	4	16	هل أن المناهج والوسائل المعتمدة في التدريب كانت ملائمة؟
6	متوسط	1,121	3,28	3	29	13	8	7	هل تبلغ قبل التدريب بوقت كاف ؟
8	متوسط	1,117	2,95	3	29	11	6	6	هل مواقيت التدريب ملائمة؟
2	متوسط	1,112	3,33	4	25	15	10	6	هل كان المدرب ملم بالمادة التدريبية ؟
7	متوسط	1,254	3,17	9	21	12	11	7	هل هناك تجديد في طرق التدريب؟
3	متوسط	1,254	3,33	9	21	12	11	7	هل التدريب يعتمد الوسائل الايضاحية التكنولوجية؟
5	متوسط	1,264	3,32	9	18	15	10	8	هل تفضل التدريب المتواصل ام المتقطع ؟
1	متوسط	1,166	3,35	7	21	16	10	6	ما مدى تطور المادة التدريبية مقارنة بالسنوات السابقة؟
3) التقييم الذاتي وتطوير الأداء									
6	متوسط	1,184	3,28	2	10	18	12	18	هل تم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه؟
5	متوسط	1,267	3,30	4	16	16	10	14	هل استفدت من هذا البرنامج التدريبي من خلال المهارات المكتسبة ؟
7	متوسط	1,263	3,28	4	15	15	12	14	هل حقق البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه أهدافه ؟
1	مرتفع	1,278	3,42	5	10	17	12	16	هل تقوم باستخدام المعلومات التدريبية في التطبيق العملي؟
3	متوسط	1,236	3,35	2	18	16	9	15	هل مدة التدريب كانت كافية لتحقيق الأهداف؟
2	متوسط	1,205	3,35	4	15	21	8	12	هل حققت الأهداف التي يرمي إليها من خلال التدريب؟
4	متوسط	1,112	3,33	4	9	30	6	11	هل تم تحقيق الأهداف العملية التي تقتضي وضع المتدربين في حالات تطبيقية واقعية لتطوير مهاراتهم؟
4) تنفيذ البرنامج									
3	متوسط	1,228	3,36	3	12	14	15	16	هل تمت مناقشة برنامج التدريب مع المتدربين؟
4	متوسط	1,214	3,35	3	10	16	14	17	هل تم مقارنة أدائك قبل التدريب وبعده ؟

1	متوسط	1,121	3,40	5	4	32	7	12	هل قمت بمقارنة بين حالات التطبيق المتوقعة وحالات التطبيق الفعلي؟	26	
2	متوسط	1,205	3,30	4	15	21	8	12	هل تم التدريب وفقا للبرنامج المخطط؟	27	
4	متوسط	15,463	3,16	<b>5) التقييم وقياس أثر التدريب</b>							
3	متوسط	1,184	3,35	2	10	18	12	18	ما هو تقييمك للبرنامج التدريبي؟	28	
4	متوسط	1,228	3,33	3	12	14	15	16	هل تمت مناقشة برنامج التدريب مع المتدربين؟	29	
1	متوسط	1,214	3,40	3	10	16	14	17	هل تم مقارنة أدائك قبل التدريب وبعده؟	30	
2	متوسط	1,267	3,37	4	16	16	10	14	ماذا استفدت من التدريب؟	31	
7	متوسط	1,263	3,22	4	15	15	12	14	هل حقق البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه أهدافه؟	32	
9	متوسط	1,278	3,20	5	10	17	12	16	هل تم استخدام أدوات محددة في تقييم برنامج التدريب كأداة المقابلة والاستبيان؟	33	
10	متوسط	1,236	3,18	2	18	16	9	15	هل مدة التدريب كانت كافية لتحقيق الأهداف؟	34	
6	متوسط	1,184	3,23	2	16	22	6	14	ما مدى الاستجابة للاحتياجات الفعلية للمتعلمين الجدد في التعليم؟	35	
7	متوسط	1,274	3,23	4	14	20	6	16	هل استجاب التدريب للاحتياجات الفعلية التي تم تشخيصها؟	36	
11	متوسط	1,112	3,17	4	9	30	6	11	هل تم تحقيق الأهداف العملية التي تقتضي وضع المتدربين في حالات تطبيقية واقعية لتطوير مهاراتهم؟	37	
4	متوسط	1,121	3,22	5	4	32	7	12	هل قمت بمقارنة بين حالات التطبيق المتوقعة وحالات التطبيق الفعلي؟	38	
12	منخفض	1,277	2,43	4	10	25	3	17	هل أن نتائج التدريب الحاصلة تتلاءم وتتناسب بالمقارنة مع كلفة العملية التدريبية؟	39	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss .v26

جدول رقم (04-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التغيير.

الأهمية النسبية	مستوى القبول	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	أبعاد التغيير	الترتيب	
2	متوسط	10,278	2,35	1) تغيير علاقات الأساتذة من خلال التدريب							
9	متوسط	1,055	2,52	7	21	23	4	5	هل حسن التدريب علاقتك مع زملائك في العمل؟	01	
10	متوسط	1,115	2,47	8	20	22	4	6	هل ساعدك التدريب على تنمية اتجاهاتك السلوكية في التعامل؟	02	
4	متوسط	1,130	2,77	8	20	21	5	6	هل حسن التدريب قدراتك على التواصل مع الآخرين؟	03	
7	متوسط	1,071	2,72	6	24	21	3	6	هل جعلك التدريب تشارك زملاءك في حل بعض مشاكل العمل؟	04	
8	متوسط	1,092	2,60	8	23	19	5	5	هل ساهم التدريب في تبادل المعلومات فيما بينكم؟	05	
6	متوسط	1,062	2,72	9	14	27	6	4	هل عزز التدريب علاقات التقدير والاحترام مع رؤساء العمل؟	06	
3	متوسط	1,102	2,77	10	16	23	7	4	هل ساهم التدريب في نشر روح التعاون والمشاركة في العمل؟	07	
5	متوسط	1,100	2,73	10	15	24	7	4	هل ساهم التدريب في تحسين علاقتك الوظيفية بالتعاون للأفضل؟	08	
1	متوسط	1,123	2,85	11	17	21	7	4	هل منحك التدريب سلوكيات إيجابية في التعامل مع الآخرين؟	09	
2	متوسط	1,134	2,82	11	16	21	8	4	هل ساهم التدريب في تحسين جو الحوار بينكم في وسط المؤسسة؟	10	

1	متوسط	6,738	2.72	2) تغير الأساتذة من خلال التدريب اتجاه حياتهم المهنية						
5	متوسط	1,121	2,72	3	29	13	8	7	هل جعلك التدريب تشعر بالمسؤولية اتجاه عملك ؟	11
1	متوسط	1,117	2,73	3	29	11	6	6	هل عزز التدريب من رغبتك في قضاء ما تبقى من حياتك المهنية في هذه المهنة؟	12
4	متوسط	1,112	2,72	4	25	15	10	6	هل زاد التدريب من شعورك بالولاء نحو مهنتك ؟	13
2	متوسط	1,254	2,73	9	21	12	11	7	هل جعلك التدريب تفخر أمام الآخرين بانتسابك لهذه المهنة؟	14
7	متوسط	1,254	2,72	9	21	12	11	7	هل زاد التدريب من رغبتك في الاستمرار بالعمل في المهنة؟	15
3	متوسط	1,264	2,73	9	18	15	10	8	هل جعلك التدريب تعتز بعملك أكثر ؟	16
6	متوسط	1,166	2,72	7	21	16	10	6	هل خلق التدريب لديك إحساسا بالانتماء لمكان عملك؟	17

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss .v26



3) تحليل المحور الأول: التدريب

1. البعد الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية:

من الجدول رقم (04-12) نلاحظ بالنسبة للبعد الأول أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.50 و 3.28) بدرجة تقدير بين متوسط وبانحرافات معيارية بين (1.055 و 1.274)، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (2.78) بدرجة تقدير متوسط وانحراف معياري (10.278)، من كل ما سبق اتجهت اراء المبحوثين للموافقة على ان تحديد الاحتياجات التدريبية له أثر في التغيير.

2. البعد الثاني: تصميم التدريب:

من الجدول رقم (04-12) نلاحظ بالنسبة للبعد الثاني أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.95 و 3.35) بدرجة تقدير متوسط وبانحرافات معيارية بين (1.121 و 1.264)، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (3.18) بدرجة تقدير متوسط وانحراف معياري (6.738)، من كل ما سبق اتجهت اراء المبحوثين للموافقة من حيث وجود علاقة تصميم التدريب والتغيير.

3. البعد الثالث: التقييم الذاتي وتطوير الأداء:

من الجدول رقم (04-12) نلاحظ بالنسبة للبعد الثالث أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.28 و 3.42) بدرجة تقدير متوسط وبانحرافات معيارية بين (1.112 و 1.278)، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (3.32) بدرجة تقدير متوسط وانحراف معياري (8.380)، من كل ما سبق اتجهت اراء المبحوثين للموافقة على وجود علاقة للتقييم الذاتي وتطوير الأداء الذي يؤدي الى تغيير أساليب الأساتذة .

4. البعد الرابع: تنفيذ البرنامج:

من الجدول رقم (04-12) نلاحظ بالنسبة للبعد الرابع أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.36 و 3.40) بدرجة تقدير متوسط وبانحرافات معيارية بين (1.121 و 1.228)، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (3.38) بدرجة تقدير متوسط وانحراف معياري (8.898)، من كل ما سبق اتجهت اراء المبحوثين للموافقة من حيث وجود علاقة لتنفيذ البرنامج الذي يؤدي الى تغيير في نظرة الاستاذ للبرنامج التدريبي.

البعد الخامس: التقييم وقياس أثر التدريب

من الجدول رقم (04-12) نلاحظ بالنسبة للبعد الخامس أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.43 و 3.40) بدرجة تقدير متوسط وبانحرافات معيارية بين (1.112 و 1.278)، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (3.16) بدرجة تقدير متوسط وانحراف معياري (15.463)، من كل ما سبق هناك تجانس في اراء المبحوثين من حيث وجود علاقة للتقييم وقياس أثر التدريب في تغيير أساليب الأساتذة .

4) تحليل المحور الثاني: التغيير

1. البعد الأول: تغيير علاقات الأساتذة من خلال التدريب

من الجدول رقم (04-13) نلاحظ بالنسبة للبعد الأول أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.85 و 2.47) بدرجة تقدير منخفض وانحرافات معيارية بين (1.050 و 1.130)، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (2.35) بدرجة تقدير منخفض وانحراف معياري (10.278)، من كل ما سبق هناك تجانس في آراء المبحوثين من حيث وجود علاقة في تغيير علاقات الأساتذة من خلال التدريب.

البعد الثاني: تغيير الأساتذة من خلال التدريب اتجاه حياتهم المهنية

من الجدول رقم (04-13) نلاحظ بالنسبة للبعد الثاني أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.72 و 2.73) بدرجة تقدير متوسط وانحرافات معيارية بين (1.117 و 1.264)، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (2.72) بدرجة تقدير متوسط وانحراف معياري (6.738)، من كل ما سبق هناك تجانس في آراء المبحوثين لنظرتهم تجاه تغيير حياتهم المهنية من خلال التدريب.

المطلب الثالث: قياس دور التدريب في دعم التغيير

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى اختبار صحة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وذلك باستخدام نتائج تحليل التباين الانحدار (Analysais of variance).

### اختبار الفرضية الرئيسية

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التدريب على التغيير في أداء الموارد البشرية بثانوية الشهيد معجوج العمري عند مستوى دلالة (0.05).

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysais of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول رقم (04-14) يبين ذلك.

جدول رقم (04-14): نتائج تحليل التباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	9.730	4	2.432	6.452	.001 <sup>b</sup>
الخطأ	9.425	25	.377		
المجموع الكلي	19.155	29			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V26

مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

معامل التحديد  $R^2 = 0.387$

معامل الارتباط  $R = 0.622$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (04-15) يتضح ان قيمة F المحسوبة (6.452) بمستوى الدلالة (0.001) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو التدريب والمتغير التابع التغيير يقدر بـ (0.622) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.387) وهذا يعني أن (38.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل في التغيير تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل التدريب والباقي يعزى لعوامل أخرى غير داخلة في النموذج، وبالتالي ففوة التفسير متوسطة نسبياً، وبناء على صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة. بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة كما هو مبين في الجدول رقم (04-15) وذلك كما يلي:

جدول رقم (04-15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

المتغيرات المستقلة	قيمة B	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	قيمة F المحسوبة	R	R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة
(Constante)	,628		,991	,331				
تحديد الاحتياجات التدريبية	,309	,345	-,712	,623	6,452	,622	,387	*,001
تصميم التدريب	,049	,051	0,565	,152				
التقييم الذاتي وتطوير الأداء	,344	,424	-,661	,128				
تنفيذ البرنامج	,104	,119	-,414	,038				
التقييم وقياس أثر التدريب	,245	,178	,372	,851				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V26

1) اختبار الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التدريب على التغيير في أداء الموارد البشرية بثانوية الشهيد معجوج العمري عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح لنا من الجدول رقم (04-15) أن قيمة ( $F=6.452$ ، مستوى الدلالة = 0.001)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار أقل من مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التدريب على التغيير في أداء الموارد البشرية بثانوية الشهيد معجوج العمري عند مستوى دلالة (0.05).

2) اختبار الفرضيات الفرعية:

1.  $H_{01}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية في دعم التغيير في أداء الموارد البشرية بثانوية الشهيد معجوج العمري عند مستوى دلالة (0.05).

يبين الجدول رقم (04-15) أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية في دعم التغيير في أداء الموارد البشرية بثانوية الشهيد معجوج العمري عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بينت النتائج وجود أثر لتحديد الاحتياجات التدريبية ( $\text{Beta} = 0.345$  مستوى الدلالة = 0.623) في دعم التغيير، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية في دعم التغيير في أداء الموارد البشرية بثانوية الشهيد معجوج العمري عند مستوى دلالة (0.05).

2.  $H_{02}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم التدريب في دعم التغيير في أداء الموارد البشرية بثانوية الشهيد معجوج العمري عند مستوى دلالة (0.05).

بينت النتائج في الجدول رقم (04-15) أيضا وجود أثر لتصميم التدريب بقيمة ( $\text{Beta} = 0.049$ ، مستوى الدلالة = 0.152) في دعم التغيير، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم التدريب في دعم التغيير في أداء الموارد البشرية بثانوية الشهيد معجوج العمري عند مستوى دلالة (0.05).

3.  $H_{03}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقييم الذاتي وتطوير الأداء في دعم التغيير في أداء الموارد البشرية بثانوية الشهيد معجوج العمري عند مستوى دلالة (0.05).

بينت النتائج في الجدول رقم (04-15) أيضا عدم وجود أثر للتقييم الذاتي وتطوير الأداء بقيمة ( $\text{Beta} = 0.344$ ، مستوى الدلالة = 0.128) في دعم التغيير، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقييم الذاتي وتطوير الأداء في دعم التغيير في أداء الموارد البشرية بثانوية الشهيد معجوج العمري عند مستوى دلالة (0.05).

H0<sub>4.4</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ البرنامج في دعم التغيير في أداء الموارد البشرية بثانوية الشهيد معجوج العمري عند مستوى دلالة (0.05).

بينت النتائج في الجدول رقم (04-15) عدم وجود أثر لتنفيذ البرنامج بقيمة (Beta=0.104، مستوى الدلالة=0.038) في دعم التغيير، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ البرنامج في دعم التغيير في أداء الموارد البشرية بثانوية الشهيد معجوج العمري عند مستوى دلالة (0.05).

H0<sub>5.5</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقييم وقياس أثر التدريب في دعم التغيير في أداء الموارد البشرية بثانوية الشهيد معجوج العمري عند مستوى دلالة (0.05).

بينت النتائج في الجدول رقم (04-15) وجود أثر لتنفيذ البرنامج بقيمة (Beta=0.245، مستوى الدلالة=0.851) في دعم التغيير، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ البرنامج في دعم التغيير في أداء الموارد البشرية بثانوية الشهيد معجوج العمري عند مستوى دلالة (0.05).

من خلال هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العلمي من خلال الدراسة الميدانية التي قادتنا للتعرف على وجود اثر لأبعاد التدريب على التغيير في أداء الموارد البشرية بثانوية الشهيد معجوج العمري ببريكة، أين تعرفنا على نشأة المؤسسة والهيكل التنظيمي لها. بعدها قمنا بتوزيع استبانة على عينة من العاملين قدرت بـ 64 عامل. وكانت منها 60 صالحة للاستعمال، وكان هدفنا من ذلك الإجابة على إشكالية بحثنا: "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التدريب على التغيير في أداء الموارد البشرية بثانوية الشهيد معجوج العمري عند مستوى دلالة (0.05) ؟".

بعدها قمنا بتفريغ الاستبيان ومعالجتها باستخدام برنامج Spss.V26 وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، توصلنا إلى رفض الفرضية الصفرية الرئيسية والفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة والخامسة وقبول فرضياتهما البديلة وتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه خلصنا إلى وجود علاقة بين التدريب والتغيير، وأنه يوجد أثر لأبعاد التدريب على التغيير في أداء الموارد البشرية بثانوية الشهيد معجوج العمري عند مستوى دلالة (0.05)

## خاتمة:

إن التدريب كنشاط إداري هدف مباشر تهتم به معظم التعاريف حيث تركز على تحسين أداء الأفراد عن طريق تغيير مؤهلاتهم معلوماتهم، مهاراتهم، اتجاهاتهم لتسهيل تكيفهم مع أدوارهم الوظيفية، وهذا الهدف المباشر يحقق هدفين آخرين وهو الغاية الحقيقية للتدريب رفع كفاءة العمل لتسهيل تكيف تنظيم العمل مع متغيرات المناخ التنظيمي وزيادة فاعلية المنظمة لتسهيل تكيفها مع دورها في البيئة الخارجية إن هذا المعنى الواسع للتدريب يعطيه مكانة وأهمية كبرى في العمل الإداري وبالتالي يفرض ضرورة وأهمية التخطيط له .

إن عملية تقدير الاحتياجات من العمليات التي يعتمد عليها النظام التعليمي في قياس الواقع بأبعاده المتعددة بداية من الإمكانيات لدى العاملين وقدراتهم وخصائصهم ومجالات عملهم إلى نواحي القصور التي يواجهونها في الإمكانيات والظروف المادية التي تعوق بلوغ الأهداف المحددة لهم.

كما تعتبر طريقة أو مشروعاً يستخدمه الباحثون في معرفة ما يحتاجه الأفراد من برامج تدريب، ولذلك ينظر لتقدير الاحتياجات على أنه الحلقة الأولى في سلسلة حلقات مترابطة تخدم برامج التدريب، فإذا بقيت هذه الحلقة مفقودة أو ضعيفة كانت عملية التدريب ضعيفة ، وقد يصيبها الفشل، كما أن العلاقة بين التدريب والاحتياجات علاقة سببية، بمعنى أنه لا يمكن أن يكون هناك تدريب ناجح وفعال إلا إذا سبقه تحديد وتقدير لاحتياجات المتدربين.

جاءت نتائج تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة المبحوثة بمتوسط حسابي بلغ 2.78 بدرجة تقدير متوسط وانحراف معياري 10.278، من كل ما سبق هناك موافقة متوسطة على ان تحديد الاحتياجات التدريبية له أثر في التغيير .

اما تصميم البرنامج التدريبي لابد أن يبنى على أساس احتياجات المتدربين، ذلك أن عملية التدريب أثناء الخدمة للأستاذ ينبغي أن تكون عملية منظمة ومخططة تقوم على أساس فلسفة معينة، واحتياجات تدريبية فعلية تسعى إلى تحقيق أهداف واضحة ومحددة، وتتم بصورة تعاونية وجماعية تسهم فيها الجهات المسؤولة والمتدربون، وتسير وفق برنامج محدد ومدروس، من حيث الأهداف والمحتوى والوسائل والأساليب والمكان والتوقيت.

كما جاءت نتائج تصميم التدريب في المنظمة المبحوثة من خلال متوسط حسابي بلغ 3.18 بدرجة تقدير متوسط وانحراف معياري 6.738، هناك اتجاه للموافقة بدرجة متوسطة من حيث وجود علاقة لتصميم التدريب بالتغيير .

وإن عملية تقويم التدريب والبرامج التدريبية تهدف لترقية وتطوير أداء البرامج التدريبية بجانب قياسها لمدى التغيير السلوكي الذي حدث للمتدربين ومدى الأثر المترتب على ذلك بالنسبة لفاعلية وإنتاجية المنظمة الإدارية ككل وذلك بعد تنفيذ البرامج التدريبية .



اما التقييم وقياس أثر التدريب فالمتوسط الحسابي بلغ 3.16 بدرجة تقدير متوسط وانحراف معياري 15.463، حيث يفيد ذلك بوجود علاقة للتقييم وقياس أثر التدريب في تغيير أساليب الأساتذة بدرجة متوسطة.

اما تغير علاقات الأساتذة من خلال التدريب بلغ المتوسط الحسابي 2.35 بدرجة تقدير منخفض وانحراف معياري 10.278، اي وجود علاقة تساهم في تغير علاقات الأساتذة من خلال التدريب بدرجة تقدير منخفض.

اما تغير الأساتذة من خلال التدريب اتجاه حياتهم المهنية بلغ المتوسط العام 2.72 بدرجة تقدير متوسط وانحراف معياري 6.738، اي وجود علاقة تساهم تجاه تغير حياتهم المهنية من خلال التدريب بدرجة متوسطة.

ومنه نستطيع القول ان هناك فروقات بين أعضاء الطاقم التربوي والإداري من حيث الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في الموافقة على الاستجابة لبرامج التدريب لدعم التغيير في المنظومة التعليمية.

ان هذه الدراسة انطلقت من هدف يتمحور حول دور التدريب في دعم عملية التغيير التنظيمي محاولين إبراز فعالية ووسائل وأساليب التدريب داخل المنظمة ودورها في إنجاح عمليات التغيير التنظيمي فالتدريب يساهم مساهمة فعالة وحاسمة من أجل الوصول إلى التطوير والتقدم والمنافسة لتحقيق الكفاءة اللازمة لضمان السير الحسن والتواصل مع كافة العاملين، لذلك من المهم أن تنتهج المنظمة طريقة تستطيع من خلالها تنمية وتطوير موظفيها، لئتمكنوا من معرفة مستجدات الأحداث الحالية والمستقبلية التي تساعد على فهم وتحقيق التغيير التنظيمي، ويتأتى ذلك بإدراج مصلحة أو خلية التدريب تضمن تخطيط وتحديد الاحتياجات اللازم تغطيتها في كل المستويات الإدارية، وكذلك تخصيص الميزانية التي تغطي أهم تكاليف التدريب الخارجي الذي يعتبر من الأنواع الأكثر فعالية والذي يمكن من متابعة التغيير في المحيط الداخلي والخارجي.

لذلك يجب التركيز على أهمية التدريب خلال هذه الفترة أما مستقبلياً فإن الحاجة للتدريب ستكون أكبر مما كانت عليه نسبة للتوسع الهائل والمؤكد حدوثه في جميع المجالات من خلال التدريب الفعال لدعم التغيير في الموارد البشرية إذ أنها المحور الأساسي لإنجاز الأهداف.

من خلال دراستنا لموضوع التدريب ودوره في تحقيق التغيير التنظيمي نجد أن الاهتمام بالموارد البشري أصبح من أكبر اهتمامات المنظمات الحديثة ذلك باعتباره محرك نمو ووسيلة ناجعة تضمن به أية منظمة وجودها واستمراريتها. إذ لا تزال تعمل وزارة التربية الجزائرية بصورة بطيئة على تنمية مواردها البشرية بالاعتماد على أهم وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب هذا الأخير الذي يعد حجر أساس لمختلف الأنشطة الإدارية وإن الاعتماد عليه بصفة مستمرة يعد من أنجع الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل كبير في تنمية كفاءات ومهارات الأفراد خاصة الإبداعية منها. فسعي المنظمة على أحداث التغييرات داخل بيئة العمل بقدر كاف ومواكبة التطورات لا يتوقف فقط على ما تمتلكه من إمكانيات وموارد مادية وتنظيمية بل ينبع من حرصها على الاستفادة من مواردها البشرية بالدرجة الأولى. ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها نجد أن التدريب يساهم

بشكل جيد في تحقيق التغيير التنظيمي داخل المنظمة من خلال ما يحصله الفرد من خبرات ومعارف تسمح له بالقدرة على التغيير والتطوير، غير أنه يبقى على وزارة التربية الجزائرية ضرورة النظر حول الميزانية المخصصة للتدريب التي تشكل عائقًا على سير البرنامج التدريبي وبالتالي التأثير على تدريب العاملين.

وفي الأخير يمكننا القول أن دراستنا لهذا الموضوع ما هو إلا مقدمة بسيطة لسلسلة من الأعمال المستقبلية حوله فمهما كانت درجة مساهمتنا فيه إلا أن بعض الثغرات تبقى دائما موجودة وهي حالة ملازمة لكل باحث، وكما نوصي بإجراء دراسات أخرى حول التدريب والتغيير التنظيمي في المنظمات التعليمية ومن الأفضل لو تكون في الإدارات المركزية بشكل أوسع من الذي تطرقنا إليه.

## -قائمة المصادر:

### -المراجع والمصادر العربية:

#### (1 الكتب:

1. أحمد بن صالح عبد الحفيظ، إعادة الهندسة: كيف تطبق منهج إعادة الهندسة، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003)
2. احمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، (بيروت، الدار الجامعية، 1993 )
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000)
4. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، (مكتبة الأنجلوالمصرية، القاهرة، 2004 )
5. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منق القرن الحادي والعشرين، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000)
6. أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005 )
7. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، (الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000 )
8. ايمن أحمد راشد ومحمد أبوزيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقها باستخدام spss، (دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، دون سنة نشر)
9. بلال خلف السكارنة، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، (المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008)
10. بوغابة عبد المالك، تكوين المعلم في الجزائر، (دار النهضة، الجزائر، 2009)
11. حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، (المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999)
12. حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات، (الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2010 )
13. حسونة فضيل، إدارة الموارد البشرية، (دار وائل للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015)
14. حسين محمد حراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، (دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2011)
15. حسين محمود حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، (دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009)

16. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، (دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006)
17. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، (دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005)
18. خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011)
19. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، (دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002)
20. خيري خليل الجميلي، التممية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، (المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1998)
21. رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، (دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2008)
22. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيقي العلمي، (دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009)
23. رواية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004)
24. زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010)
25. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، (دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007)
26. السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، (عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن، 2009)
27. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، (دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011)
28. سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، (مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998)
29. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، (دار الجامعة الجديدة، 2003)
30. طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، (دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008)
31. عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي وخطواته ومراحله، (وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999)
32. عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، (دار الوفاء للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2000)
33. عساف، عبد المعطي محمد، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، (دار زهران، عمان، الأردن، 2004)

34. عساف، عبد المعطي محمد، التدريب وتنمية الموارد البشرية (الأسس والعمليات)، (دار زهران، عمان، الأردن، 2000)
35. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، (دار غريب للنشر، القاهرة، 1997)
36. علي السلمي، السلوك التنظيمي، (دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، دون سنة نشر)
37. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، (دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، دون سنة نشر)
38. عمار عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، (دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010)
39. غياث بوفلجة، الأسس النفسية للتدريب ومناهجه، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015)
40. فايز عبد الرحمن الفروخ، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، (دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011)
41. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، (دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011)
42. كامل بدير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، (المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 2004)
43. ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، (دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003)
44. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، (زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010)
45. محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، (دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006)
46. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، (الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003)
47. محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، (دار الفكر الجامعي، القاهرة، 2007)
48. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008)
49. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، (المكتب الجامعي الحديث، مصر، دون سنة نشر)
50. مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، (الدار الجامعية، مصر، 2003)
51. مصطفى نجيب شأو يش، الإدارة الحديثة مفاهيم وظائف وتطبيقات، (دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، 1993)
52. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، (المركز العربي لتوزيع المطبوعات، عمان، 1990)

53. مهدي حسن زويلف، ادارة الموارد البشرية، (دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001)
54. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، (دار وائل للنشر، الأردن، 2003)
55. موسى اللوزي، التمنية الإدارية، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002)
56. نجم عبد الله العزاوي، التدريب الإداري، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006)
57. نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010)
58. منصور أحمد منصور، القوى العاملة - تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، (مكتبة غريب، القاهرة، 1986)
59. نيغل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، (تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004)
60. هاشم زكي محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (القاهرة، مصر، دار المعارف، 1972)
61. هلال، محمد عبد الغني، متابعة وتقييم التدريب، (دار الفاروق، مركز تطوير الإدارة والتنمية، مصر، 2007)

## (2) الأطروحات والرسائل العلمية:

### - أطروحات الدكتوراه:

62. رياض بن صوشة، (التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه، تخصص ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017)

63. صابر عباسي، (أثر التسيير الجبائي على الداء المالي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة)، رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012)

### - رسائل الماجستير والماستر:

64. بدرية محمود محمد إبراهيم، أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، (دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006)

65. حماد محمود الرقب، واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، (رسالة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008)

66. صلاح بن فالح عبد الله البلوي، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني، (رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005)

67. قاسي أسماء، أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة ألكلي محند أو الحاج - البويرة، الجزائر، 2011)

68. نواف بن سعد بن عبد الله، اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي: دراسة مسحية على القيادات الأمنية في الدفاع المدني بالرياض وجدة، (رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003)

69. هالة موسى، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، (مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم تسيير تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة ألكلي محند أو الحاج - البويرة، الجزائر 2015)

### 3) الدوريات والمجلات العلمية:

70. علي يونس ميا، قياس أثر التدريب في أداء العاملين(دراسة ميدانية على مديرية التربية محافظة البريمي بعمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات، الأردن، 2009 )
71. مجلة جامعة الحسين بن طائل للبحوث، (مجلة علمية محكمة، دورية تصدر عن عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، المجلد (4)، العدد (1):2011)
72. محمد ابراهيم المدهون، منصور على محمد سعدية، تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات من غزة وجهة نظر المتدربين، (مجلة الجامعة الإسلامية، 16 مجلد العدد الأول، 2008) .
73. وسام إبراهيم موسى، أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت، (مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد: 81، العدد21، 2015)



## الملاحق

الملحق رقم 01:

- استبيان الدراسة

الملحق رقم 02:

- نسخة من الجريدة الرسمية

الملحق رقم 03:

- الخريطة الإدارية للمنظمة محل الدراسة

الملحق رقم 04:

- الخريطة التربوية للمنظمة محل الدراسة

## الملحق رقم 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



تحية واحترام وبعد:

يقوم الطالب بإعداد دراسة لمذكرة ماستر مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير  
بعنوان: دور تدريب الموارد البشرية في دعم التغيير في المنظمات التعليمية دراسة حالة - ثانوية الشهيد  
معجوج العمري بريكة -

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث، ويهدف إلى دراسة دور تدريب الموارد البشرية في دعم  
التغيير في المنظمات التعليمية، أرجو التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويد الطالب بأرائكم القيمة  
من خلال وضع إشارة (X) على الإجابة التي ترونها ملائمة، كما يأمل الطالب أن تغني إجاباتكم وترفع من  
المستوى البحث العلمي لهذا البحث.

يرجى العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي وأن إجاباتكم ستكون  
محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم....

الطالب

لعريبي فتحي

القسم الأول: المعلومات العامة:

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة ( X )

		الجنس
		ذكر
		أنثى
		المؤهل العلمي
		ماجستير
		دراسات عليا
		مهندس دولة
		ماستر
		ليسانس
		السن
		اقل من 25 سنة
		من 25 سنة إلى 35 سنة
		من 36 سنة إلى 45 سنة
		من 46 سنة إلى 55 سنة
		أكبر من 55 سنة
		سنوات الخبرة
		اقل من 05 سنة
		من 06 سنوات إلى 10 سنوات
		من 11 سنة إلى 15 سنة
		من 16 سنة إلى 20 سنة
		من 21 سنة إلى 26 سنة
		من 26 سنة إلى 30 سنة
		اكثر من 30 سنة
		عدد الدورات المشاركون فيها
		من دورة الى ثلاث دورات تدريبية
		من اربع دورات الى ستة دورات تدريبية
		أكثر من ستة دورات تدريبية

## القسم الثاني:

فيما يلي مجموعة من العبارات خاصة بالتدريب والتغيير، يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية:

### 1) المحور الأول: محور التدريب-التكوين-

رقم	العبارات	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	هل يؤخذ بعين الاعتبار رأيك في تحديد احتياجاتك التدريبية ؟					
02	هل تعبر عن احتياجاتك التدريبية بكل حرية ؟					
03	هل مواضيع التدريب لها علاقة بالعمل الذي تقوم به في وظيفتك ؟					
04	هل تم إشراككم في وضع مخطط التدريب ؟					
05	هل كانت لديك دراية بأهداف البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه ؟					
06	هل مدة التدريب كانت كافية لتحقيق الأهداف؟					
07	ما مدى الاستجابة للاحتياجات الفعلية للمتدربين؟					
08	هل استجاب التدريب للاحتياجات الفعلية التي تم تشخيصها؟					
09	هل أن المناهج والوسائل المعتمدة في التدريب كانت ملائمة؟					
10	هل تبلغ قبل التدريب بوقت كاف ؟					
11	هل مناهج التدريب تقوم على اسس علمية؟					
12	هل كان المدرب ملم بالمادة التدريبية ؟					
13	هل هناك تجديد في طرق التدريب؟					
14	هل التدريب يعتمد الوسائل الايضاحية التكنولوجية؟					
15	هل تفضل التدريب المتواصل ام المتقطع ؟					
16	ما مدى تطور المادة التدريبية مقارنة بالسنوات السابقة؟					
17	هل تم تقويم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه ؟					
18	هل استفدت من هذا البرنامج التدريبي من خلال المهارات المكتسبة ؟					
19	هل حقق البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه أهدافه ؟					
20	هل تقوم باستخدام المعلومات التدريبية في التطبيق العملي؟					
21	هل مدة التدريب كانت كافية لتحقيق الأهداف؟					
22	هل حقق التدريب الأهداف التي يرمي إليها ؟					
23	هل تم تحقيق الأهداف العملية التي تقتضي وضع المتدربين في حالات تطبيقية واقعية لتطوير مهاراتهم؟					

					هل تمت مناقشة برنامج التدريب مع المتدربين؟	24
					هل تم مقارنة أدائك قبل التدريب وبعده ؟	25
					هل قمت بمقارنة بين حالات التطبيق المتوقعة وحالات التطبيق الفعلي بعد الانتهاء من التدريب؟	26
					هل تم التدريب وفقا للبرنامج المخطط ؟	27
					ما هو تقييمك للبرنامج التدريبي بمجرد انتهائه؟	28
					هل تمت مناقشة برنامج التدريب مع المتدربين؟	29
					هل تم مقارنة أدائك قبل التدريب وبعده ؟	30
					هل استفدت من هذا البرنامج التدريبي من خلال المهارات المكتسبة ؟	31
					هل حقق البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه أهدافه ؟	32
					هل تم استخدام أدوات محددة في تقييم برنامج التدريب كأداة المقابلة	33
					هل مدة التدريب كانت كافية لتحقيق الأهداف؟	34
					ما مدى الاستجابة للاحتياجات الفعلية للمتدربين	35
					هل يستجيب التدريب للاحتياجات الضرورية ؟	36
					هل يواكب التدريب الاحتياجات العصرية ؟	37
					هل قمت بطلب الذهاب الى دورة تدريبية؟	38
					هل نتائج التدريب متناسبة بالمقارنة مع تكلفة التدريبي ؟	39

2) المحور الثاني: محور التغيير

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	العبارة	رقم
					هل حسن التدريب علاقتك مع زملائك في العمل ؟	01
					هل ساعدك التدريب على تنمية اتجاهاتك السلوكية في التعامل ؟	02
					هل حسن التدريب قدراتك على التواصل مع الآخرين؟	03
					هل جعلك التدريب تشارك زملاءك في حل بعض مشاكل العمل ؟	04
					هل ساهم التدريب في تبادل المعلومات فيما بينكم؟	05
					هل عزز التدريب علاقات التقدير والاحترام مع رؤساء العمل؟	06
					هل ساهم التدريب في نشر روح التعاون والمشاركة في العمل؟	07
					هل ساهم التدريب في تحسين علاقتك الوظيفية بالتعاون للأفضل؟	08
					هل منحك التدريب سلوكيات إيجابية في التعامل مع الآخرين؟	09
					هل ساهم التدريب في تحسين جو الحوار بينكم في وسط المؤسسة ؟	10
					هل جعلك التدريب تشعر بالمسؤولية اتجاه عملك ؟	11
					هل عزز التدريب من رغبتك في اكمال حياتك المهنية في هذه المهنة؟	12
					هل زاد التدريب من شعورك بالولاء نحو مهنتك ؟	13
					هل جعلك التدريب تفخر أمام الآخرين بانتسابك لهذه المهنة؟	14
					هل زاد التدريب من رغبتك في الاستمرار بالعمل في المهنة؟	15
					هل جعلك التدريب تعتز بعملك أكثر ؟	16
					هل خلق التدريب لديك إحساسا بالانتماء لمكان عملك؟	17

**المادة 78 :** كل أصناف المستخدمين معنية بعمليات التكوين المستمر، طوال مسارها المهني.

يهدف التكوين المستمر، أساسا، إلى تحيين معارف المستخدمين المستفيدين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.

تتم عمليات التكوين المستمر في المؤسسات المدرسية وفي مؤسسات التكوين التابعة للوزارة المكلفة بالتربية الوطنية و/أو في مؤسسات متخصصة تابعة لقطاع التعليم العالي.

يحدد الوزير المكلف بالتربية الوطنية كيفية تنظيم التكوين المستمر.

**المادة 79 :** تنشأ عطلة التحرك المهني.

يقصد بعطلة التحرك المهني، في مفهوم هذا القانون، عطلة مدفوعة الأجر يمكن منحها لمستخدمي التعليم قصد تعميم معارفهم في مجال تخصصهم أو التحضير لتغيير نشاطهم داخل قطاع التربية، أو داخل قطاع آخر تابع للوظيفة العمومية.

تحدد كيفية منح عطلة التحرك المهني وشروطها عن طريق التنظيم.

**المادة 80 :** تضمن الدولة توفير الموارد والوسائل الضرورية لإعطاء مستخدمي التربية الوطنية منزلة معنوية واجتماعية واقتصادية تمكنهم من العيش الكريم والقيام بمهمتهم في ظروف لائقة.

وفي هذا الإطار، يجب أن تبرز القوانين الأساسية لمستخدمي التربية خصوصيتهم وتضمن موقعهم في سلم أسلاك الوظيفة العمومية.

تحدد صيغ التكفل بالتطلبات الاجتماعية والمهنية لمستخدمي التربية عن طريق التنظيم.

#### الباب السادس

#### مؤسسات التربية والتعليم العمومية وهيئات ونشاطات الدم والأجهزة الاستشارية

#### الفصل الأول

#### مؤسسات التربية والتعليم العمومية

**المادة 81 :** يمنح التعليم في مؤسسات التربية والتعليم العمومية الآتية :

- للدرسة التحضيرية،
- للدرسة الابتدائية،
- للتوسطة،
- للثانوية.

تحدد كيفية تنظيم تعليم الكبار عن طريق التنظيم.

**المادة 75 :** يمكن أن يحضر تعليم الكبار، على قرار مؤسسات التربية، للمشاركة في :

- الامتحانات والسباقات التي تنظمها الدولة،
- مسابقات الدخول إلى المدارس، للراكن ومعاهد التكوين العام أو المهني.

#### الباب الخامس للمستخدمون

**المادة 76 :** يتكون مستخدمو قطاع التربية الوطنية من الفئات الآتية:

- مستخدمو التعليم،
- مستخدمو إدارة مؤسسات التعليم والتكوين،
- مستخدمو التربية،
- مستخدمو التفتيش والرقابة،
- مستخدمو المصالح الاقتصادية،
- مستخدمو علم النفس والتوجيه المدرسي والمهني،
- مستخدمو التغذية المدرسية،
- مستخدمو السلك الطبي والشبه الطبي،
- مستخدمو الأسلاك المشتركة.

تحدد شروط التوظيف وتسيير المسارات المهنية لختلف فئات المستخدمين طبقا لأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والقوانين الأساسية الخاصة.

**المادة 77 :** يتلقى مستخدمو التعليم تكويننا يهدف إلى إكسابهم للمعارف والمهارات اللازمة لممارسة مهنتهم.

التكوين الأولي لختلف أسلاك التعليم، هو تكوين من مستوى جامعي، ويتم في مؤسسات متخصصة تابعة للوزارة المكلفة بالتربية الوطنية أو للوزارة المكلفة بالتعليم العالي، بحسب الأسلاك التي ينتمون إليها والمستويات التي يراد تعيينهم فيها.

يستفيد المدرسون الذين تم توظيفهم عن طريق مسابقة خارجية من تكوين تربوي قبل تعيينهم في مؤسسة مدرسية، ويمنح هذا التكوين البيداغوجي في مؤسسات التكوين التابعة للوزارة المكلفة بالتربية الوطنية.

تحدد كيفية تطبيق أحكام هذه المادة عن طريق التنظيم.

الخريطة الإدارية

السنة الدراسية

2020/06/14

بتاريخ

221

خريطة رقم :

الإعداد التربوي	المجموع العام	خارجي	داخلي	داخلي	التلاميذ	المؤسسة
					المجموع	البلدية الدائرة

تعديلات المناصب

العدد	مناصب محذوفة

العدد	مناصب مستحدثة

المناصب العالية المفتوحة

المناصب المفتوحة	الاطار	المناصب المفتوحة	الاطار	المناصب المفتوحة	الاطار
	سائق سيارة من الصنف الأول (و.ث)		مساعد رئيسي للتربية	1	مدير ثانوية
	سائق سيارة من الصنف الثاني (و.ح)	1	ملحق بالمخبر	1	نائب مدير ثانوية
	بوابة مؤسسة		تقني في المخبر والتصليح	1	مقتصد رئيسي
	ع. م. ص 2	1	عون إدارة رئيسي		مستشار رئيسي للتربية
	مخزني ص 2	1	كاتب مديرية		مقتصد
	طباخ ص 2	1	عون إدارة	1	مستشار التربية
	رياضة مرقعة		معاون تقني في المخبر		م.ر للتوجيه والإرشاد المدرسي و المهني
	عون الوقاية من المستوى 2		مساعد التربية		مصرف محتل
2	عون الوقاية من المستوى 1		مساعد المصلح الاقتصادية	1	م.ر و المدرسي و المهني
	ع. م. مستوى 3 (قيم)		كاتب		معرض متخصص للصحة العمومية
	مخزني مستوى 3		عون مكتب		معرض للصحة العمومية
	ع. م. مستوى 3 (حاجب)		عون تقني في المخبر		مشرف رئيسي للتربية
1	طباخ مستوى 3		عون حفظ البعثات		مساعد مصرف
	مسؤولية غسل		ع. م. خارج صنف (قيم)	1	مساعد وثائقي محفوظات رئيسي
	بوابة مؤسسة		م. مخزن		مستشار التوجيه المدرسي و المهني
	ع. م. مستوى 2		م. خ داخلية	1	ملحق رئيسي بالمخبر
	مخزني مستوى 2		م. مطبخ	1	مساعد وثائقي أمين محفوظات
	طباخ مستوى 2		ع. م. ص 1 (قيم)	1	نائب مقتصد
	ع. م. مستوى 2 (قيم)		ع. م. ص 1 متعدد الخدمات	8	مشرف التربية
11	عامل مهني من المستوى الأول		مخزني صنف 1		ممرض حاصل على شهادة دولة
	سائق سيارة من المستوى الثاني (و.ث)		ع. م. ص 1 (حاجب رئيسي)		ملحق الإدارة
	سائق سيارة من المستوى الأول (و.ح)		طباخ ص 1		ممرض مؤهل
37	مجموع المناصب العالية المفتوحة		مسؤولية غسل		بانت تعريض رئيسي للصحة العمومية
			عامل مهني من الصنف الثالث		مساعد تعريض للصحة العمومية

المؤرخة في :

هذه الخريطة تلغي وتعوض الخريطة رقم

مدير التربية

المجموع	العدد	الاطار
		رئيس مخزن
		رئيس مطعم
		مسؤول المصلحة الداخلية



الملحق رقم 04

67

19/03/2020  
240  
مصلحة التنظيم التربوي  
التربية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التربية الوطنية

الخريطة التربوية

مديرية التربية لولاية باتنة

التاريخ		رقم الخريطة		السنة الدراسية			
2020/07/26		229		2021/2020			
البلدية		الدايرة		التعليم العام والتكنولوجيا			
المناصب التربوية المفتوحة		الإمبارعية		السنة الثانية		السنة الثالثة	
المرتبة	المرتبة	المرتبة	المرتبة	المرتبة	المرتبة	المرتبة	المرتبة
8	5 2 1	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة
8	5 3	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة
8	5 2 1	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة
3	2 1	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة
7	6 1	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة
3	1 1 1	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة
5	1 4	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة
6	5 1	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة
6	3 2 1	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة
1	1	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة
2	2	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة
3	2 1	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة
2	2	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة
2	1 1	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة	مدرسة
64	41 19 4	المجموع	المجموع	المجموع	المجموع	المجموع	المجموع
	رئيس الشعلة رئيس ورشة	22 697	11 378	11 319	المجموع		
64	المناصب الملائمة	32	الإمبارع	1073	التلاميذ		
2020/06/10	بتاريخ	218	لاختصاص الخريطة و لغرض السابقة تحت رقم				