

وزارة التعليم العالي و البحث العلم

جامعة محمد خيضر " بسكرة "

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية - قسم العلوم الإجتماعية -

قسم العلوم الإجتماعية

شعبة علم الإجتماع



عنوان المذكرة :

دور تدريب الموارد البشرية في تحسين فاعلية المؤسسة

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص : علم الإجتماع . تنظيم و عمل .

الصفة	الرتبة	اسم و لقب الأستاذ

تحت إشراف الدكتورة:

د/عزيز سامية

إعداد الطالبة :

برسولي كنزة

السنة الجامعية: 2020/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوْتَادَ مِنْ طِينٍ  
وَالْبَشَرُ مِنْ نَجْوٍ  
وَالْحَيَاةَ مِنْ مَاءٍ  
وَالْجِبَالَ مِنْ حَمَلٍ  
وَالْأَنْبِيَاءَ مِنْ نَسْلِ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوْتَادَ مِنْ طِينٍ  
وَالْبَشَرُ مِنْ نَجْوٍ  
وَالْحَيَاةَ مِنْ مَاءٍ  
وَالْجِبَالَ مِنْ حَمَلٍ  
وَالْأَنْبِيَاءَ مِنْ نَسْلِ

# آية قرآنية

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ قَالُوا سُبْحٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَا بِآلِهٰمَ عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِیْمُ الْحَكِیْمُ ﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة : الآية : (32)

## شكر و عرفان

الحمد والشكر لله الذي وفقني في عملي هذا.

أتقدم بالشكر الجزيل لوالدائي لما قدماه لي من مساندة في جميع مراحل التعليمية.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من دعمني وساعدني في اتمام الدراسة، وأخص بذلك "الدكتورة سامية عزيز" على تكرمها بالإشراف على المذكرة لنصحتها وارشادها طيلة فترة الدراسة.

وأقدم بالشكر الموصول إلى عضوي لجنة المناقشة على قبولهما مناقشة الدراسة و لجميع الأساتذة الذين ساهموا في تحكيم الإستهبان، لما كانته نصائحهم مفيدة، وإلى جميع الأساتذة الذين قدموا مساعدة في إجاباتهم على الإستهبان.

كما أتقدم بالشكر إلى عمال مكتبة الكلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية وكل زملائي وكل من ساهموا في تقديم مساعدة حول الدراسة القول لهم شكرا جزيلاً.



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
/	البسمة
/	أية قرآنية
/	شكر وعران
/	فهرس الموضوعات
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
أ - ب	مقدمة
22-6	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
7-6	أولا : إشكالية الدراسة
8-7	ثانيا : مبررات إختيار الموضوع
8	ثالثا : أهمية الدراسة
12-8	رابعا : أهداف الدراسة
18-12	خامسا : مفاهيم الدراسة
20-19	سادسا : الدراسات السابقة
22	سابعا : المقاربة النظرية للدراسة
43-22	الفصل الثاني : التأصيل النظري للتدريب
22	- تمهيد
24-22	أولا : المفاهيم المرتبطة بالتدريب
25-24	ثانيا : التطور التاريخي للتدريب
26-25	ثالثا : خصائص التدريب
27-26	رابعا : أهمية وأهداف التدريب
31-28	خامسا : أنواع التدريب
32-31	سادسا : العناصر الأساسية لتحقيق فاعلية التدريب
33-32	سابعا : خطوات التدريب
37-33	ثامنا : تصميم البرامج التدريبية

## فهرس المحتويات

38-37	تاسعا : تقييم التدريب
38	عاشرا : عوامل التحفيز على التدريب
42-38	احدى عشر : النظريات الاساسية للتدريب
43-42	اثنى عشر : معوقات ومشكلات التدريب
43	- خلاصة
55-45	الفصل الثالث : التأصيل النظري للفعالية التنظيمية
45	- تمهيد
45	أولا : المفاهيم المرتبطة بالفعالية التنظيمية
46	ثانيا : خصائص التدريب
47-46	ثالثا : أهمية الفعالية التنظيمية
48-47	رابعا : عناصر ومؤشرات الفعالية التنظيمية
49-48	خامسا : أساليب قياس فعالية التنظيم والظروف المناسبة لها
51-49	سادسا : مداخل الفعالية التنظيمية
54-51	سابعا : النظريات الأساسية للفعالية التنظيمية
55	ثامنا : العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
65-55	تاسعا : تقييم الفعالية التنظيمية
55	- خلاصة
58-65	الفصل الرابع : دور البرامج التدريبية في تحسين الفعالية التنظيمية
58	- تمهيد
58-60	أولا : دور البرامج التدريبية في الرفع من مستوى الاداء الوظيفي
58	1. مفهوم الاداء الوظيفي
58	2. أهمية الاداء الوظيفي
59	3. خصائص الاداء التنظيمي
59	4. العناصر المكونة لاداء التنظيمي
60-59	5. أبعاد الاداء الوظيفي
60	6. دور البرامج التدريبية تحسين الاداء التنظيمي
60-62	ثانيا : دور البرامج التدريبية في الرفع من مستوى الولاء التنظيمي
60	1. مفهوم الولاء التنظيمي
60	2. عناصر الولاء التنظيمي

## فهرس المحتويات

61	3. أهمية الولاء التنظيمي
61	4. اثار الولاء التنظيمي
62	5. دور البرامج التدريبية في تحسين الولاء التنظيمي
62-64	ثالثا : دور البرامج اللتدريبية في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي
62	1. مفهوم الرضا الوظيفي
63-62	2. أهمية الرضا الوظيفي
63	3. العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي
64-63	4. نتائج الرضا الوظيفي
64	5. علاقة الرضا الوظيفي بتمية المؤسسة
64	6. دور البرامج التدريبية في تحسين الفعالية التنظيمية
65-64	رابعا : دور البرامج التدريبية في تحسين الفعالية التنظيمية
65	- خلاصة
67-74	الفصل الخامس : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
67	- تمهيد
68-67	أولا : مجالات الدراسة ( المكاني ، الزمني ، البشري )
71-68	ثانيا : مجتمع البحث ( عينة الدراسة )
72-71	ثالثا : المنهج المستخدم في الدراسة
74-72	رابعا : أدوات جمع البيانات
74	- خلاصة
76-104	الفصل السادس : تحليل وتفسير نتائج الدراسة
76	- تمهيد
84-76	أولا : تحليل الفرضية الأولى
89-84	ثانيا : تحليل الفرضية الثانية
93-89	ثالثا : تحليل الفرضية الثالثة
95-93	النتائج العامة للدراسة
96	- خلاصة
98	- خاتمة
104-100	- قائمة المصادر والمراجع
/	- الملاحق



فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح الفرق بين التدريب والتعليم	22
02	يوضح الفرق بين التدريب والتنمية	23
03	يوضح الفرق بين التدريب والتطوير	23
04	يوضح أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة والأفراد العاملين	27
05	يمثل العلاقة بين الفعالية الكفاءة والأداء	45
06	يوضح مؤشرات الفعالية التنظيمية	48
07	يوضح عدد الأساتذة في الكلية	68
08	يمثل كيفية اختيار العينة	69
09	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	69
10	يمثل توزيع المبحوثين حسب السن	70
11	يمثل توزيع المبحوثين حسب القسم	70
12	يمثل سنوات الخبرة للمبحوثين	71
13	يوضح دليل الملاحظة	73
14	يوضح الأساتذة المحكمين للاستبيان	74
15	يوضح التدريب مناسب لمستواك	76
16	يوضح توفير الجامعة دورات تدريبية	77
17	يوضح تلقيت دورات تدريبية خلال مسارك المهني	77
18	يوضح أين تلقيت الدورات التدريبية	78
19	: يوضح عدد الدورات التدريبية	78
20	يوضح تلقيت دورات تدريبية حول Moodle	79
21	يوضح مدة الدورات تتماشى مع البرنامج (moodle, progres)	79
22	يوضح تلاعب مكان الدورة بالنسبة للمبحوثين	80
23	يوضح تلاعب توقيت الدورات بالنسبة للمبحوثين	80
24	يوضح استفادة المبحوثين من الدورات المقدمة من قبل الجامعة حول برنامج (moodle progres)	81
25	يوضح: ساعدتك الدورات التدريبية حول البرنامجين في حسن استخدامهما	81

## فهرس الأشكال

82	يوضح الدورات التدريبية تساعد على زيادة المعارف حول كيفية التعليم عن بعد	26
82	يوضح الدورات التدريبية حول البرنامجين ضرورة لزيادة المعارف حول شبكات التكنولوجيا	27
83	يوضح الجامعة إستفادات من الدورات التدريبية حول برنامجي moodle, (progres)	28
83	يوضح الدورات التدريبية المستمرة تمكن من تطوير الجامعة.	29
84	يوضح الدورات التدريبية حول البرنامجين حققت غاية الجامعة وأهدافها المحددة	30
84	يوضح الأساليب المستخدمة خلال الدورات التدريبية المقدمة	31
85	يوضح الأساليب المستخدمة تلاعت مع الدورات التدريبية	32
85	الأساليب مرتبطة مع الدورات التدريبية حول برنامج (Moodle Progres)	33
86	يوضح الأساليب التدريبية المستخدمة أدت إلى تثبيت المعلومات المتعلقة ب منصة (Moodle Progres).	34
86	يوضح الوسائل التدريبية المستخدمة أثناء الدورات التدريبية حول (مودل وپروغرس).	35
87	يوضح تلاعت الوسائل التدريبية مع الأساليب المستخدمة أثناء الدورات	36
87	يوضح أدى محتوى الأساليب التدريبية إلى كسبك إضافات علمية جديدة	37
87	يوضح محتوى الأساليب التدريبية أدى إلى تطوير الجامعة	38
88	يوضح الدورات التدريبية وما حققته من قدرات لك	39
88	يوضح الدورات التدريبية التي شاركت فيها يحقق الرضا الوظيفي	40
89	يوضح تحدد الجامعة دورات تدريبية وفق إحتياجاتها	41
89	يوضح الدورات التي تلقيتها تدرج ضمن إحتياجاتك المهنية	42
90	يوضح الجامعة تخصص ميزانية لدورات التدريبية	43
90	يوضح الدورات التدريبية التي قدمتها الجامعة حول البرنامج (مودل وپروغرس) كان ضمن إحتياجاتها.	44
91	يوضح هناك مشاركة للأساتذة في تحديد الإحتياجات التدريبية	45
91	يوضح تحسين أدائك من خلال الدورات التي تم تقديمها من طرف الجامعة حول برنامجي مودل وپروغرس يعد ضمن إحتياجات المؤسسة.	46

## فهرس الأشكال

92	يوضح توفر الجامعة دورات تدريبية بغية تحسين أدائها حسب وجهة نظر المبحوثين.	47
92	يوضح تقدم الجامعة دورات تدريبية بغية تحسين فعاليتها حسب وجهة نظر المبحوثين	48
93	يوضح تساهم الدورات التدريبية في ترتيب الجامعة	49

## فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	يوضح نموذج الدراسة	05
02	يوضح أهمية التدريب	27
03	يوضح أنواع التدريب	31
04	يوضح نظرية الفلسفة الإدارية لماك غريغور	54

مفتحة

إن كافة المؤسسات أصبحت تركز على العنصر البشري بشكل كبير وذلك لما له من أهمية و دور في نجاحها وإستمرارها ، و هذا من خلال تحسين طاقاته وقدراته الامر الذي يمكنه من أداء دوره وتحقيق اهداف ومتطلبات وظيفته بكفاءة عالية ،فأصبح الاستثمار في العنصر البشري وسيلة لوصول المؤسسات إلى تحقيق جل اهدافها متبعة في ذلك وسيلة التدريب التي تمكن من تحسين مهارات و زيادة معارف الموارد البشرية .

يعد التدريب في العالم من أهم الوسائل المستخدمة في عملية التطوير و تنمية قدرات الأفراد داخل المؤسسات ، حيث يعتبر من أولويات جميع المؤسسات على إختلاف حجمها ونوعها ، فقد اصبحت تهتم بالعنصر البشري الذي يعد من اهم عناصر المؤسسة من خلال عملية الإستثمار فيه بغية تحسن ادائه ، فالتدريب يهدف إلى تزويد الأفراد بالمعومات و المهارات المتجددة في اعمالهم من أجل تطوير مهاراتهم و قدراتهم و رفع مستوى أدائهم و كفاءتهم .

إن التقدم العلمي الذي يشهده العالم بفعل العولمة وما جاءت به من تطورات يفرض على جميع المؤسسات التكيف من أجل مواكبتها حيث نجد من بين هذه المؤسسات الجامعة التي يفرض عليها هذا التقدم تبنى برامج تعليمية حديثة تساعد في مواكبة جميع التطورات التكنولوجية ، وقد إهتمت بمواردها البشرية من خلال تبنى عملية تدريب الأساتذة الجامعيين من أجل حسن إستخدام كل من البرنامجين مودل الخاص بعملية التعليم عن بعد وبروغرس البرنامج الخاص بوضع النقاط حيث تم الإبتعاد عن الطريقة التقليدية وتبنى الطريقة الحديثة في مجال التعليم وذلك لمواكبة جل التطورات التي تشهدها الجامعة وتقادي وجود اية عراقيل ، حيث وفرت لهم دورات تدريبية لتحسين كفاءتهم وهذا ما يحسن من كفاءة الجامعة و يحقق لها الإستقرار ويتالي تتحسن فاعليتها .

وبذلك تم تسليط الضوء على تدريب الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية ،بحيث تسعى هذه الدراسة إلى البرامج التدريبية وماتساهمه في تحسين فاعلية المؤسسة وبذلك تم تقسيم الدراسة في إطارها النظري والميداني إلى ستة فصول مبنية كالتالي :

**الفصل الاول :** الموسوم لإطار العام للدراسة ، والذي تناولنا فيه إشكالية الدراسة ،ثم اهميتها ومبررات إختيارها،وتوضيح اهداف الدراسة إضافة إلى عرض فرضيات الدراسة العامة والجزئية ، و تقديم مجموعة من الدراسات المشابهة للدراسة الحالية والتي تعتبر بداية الإنطلاق وتم الإستفادة منها في عددة محطات البحث وأخيرا المقاربة النظرية للدراسة .

**الفصل الثاني :** و الذي تناولنا فيه تدريب الموارد البشرية من خلال التطرق إلى مفهومه واهم المفاهيم المرتبطة به إضافة على التطور التاريخي للتدريب مبريزين خصائصه و اهميته و كيفية تصميم وتنفيذ

البرامج البرامج التدريبية ومختلف الأساليب التدريبية والوسائل التدريبية اللازمة في هذه العملية ، وصولاً إلى المعوقات والمشكلات التي تواجه التدريب .

**الفصل الثالث:** تناولنا فيه الفعالية التنظيمية وأهم المفاهيم المرتبطة بها ، و خصائص المنظمة الفعالية وأهم مؤشرات الفعالية التنظيمية والمدخل اللازمة لدراسة ها لنصل في الأخير إلى العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية و تقييم الفعالية التنظيمية .

**الفصل الرابع:** تناولنا فيه دور البرامج التدريبية في تحسين الفعالية التنظيمية وذلك من خلال تحسين مؤشراتها المتمثلة في الاداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء الوظيفي .

**الفصل الخامس :** و هو خاص بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية و تم عرض فيه مجالات الدراسة المكاني و الزماني و البشري ، ثم عينة الدراسة والمنهج المتبع في الدراسة وصولاً على الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.

**الفصل السادس :** حيث تم فيه عرض الجداول و قراءتها وتفسيرها وصولاً إلى النتائج العامة والإجابات على تساؤلات الدراسة وتبيان صحة الفرضيات من عدمها و ذلك بناء على النظريات و الدراسات السابقة التي تم الإعتماد عليها ، وأخيراً تم عرض خاتمة و قائمة المصادر و المراجع و الملاحق.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: مبررات اختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية الدراسة

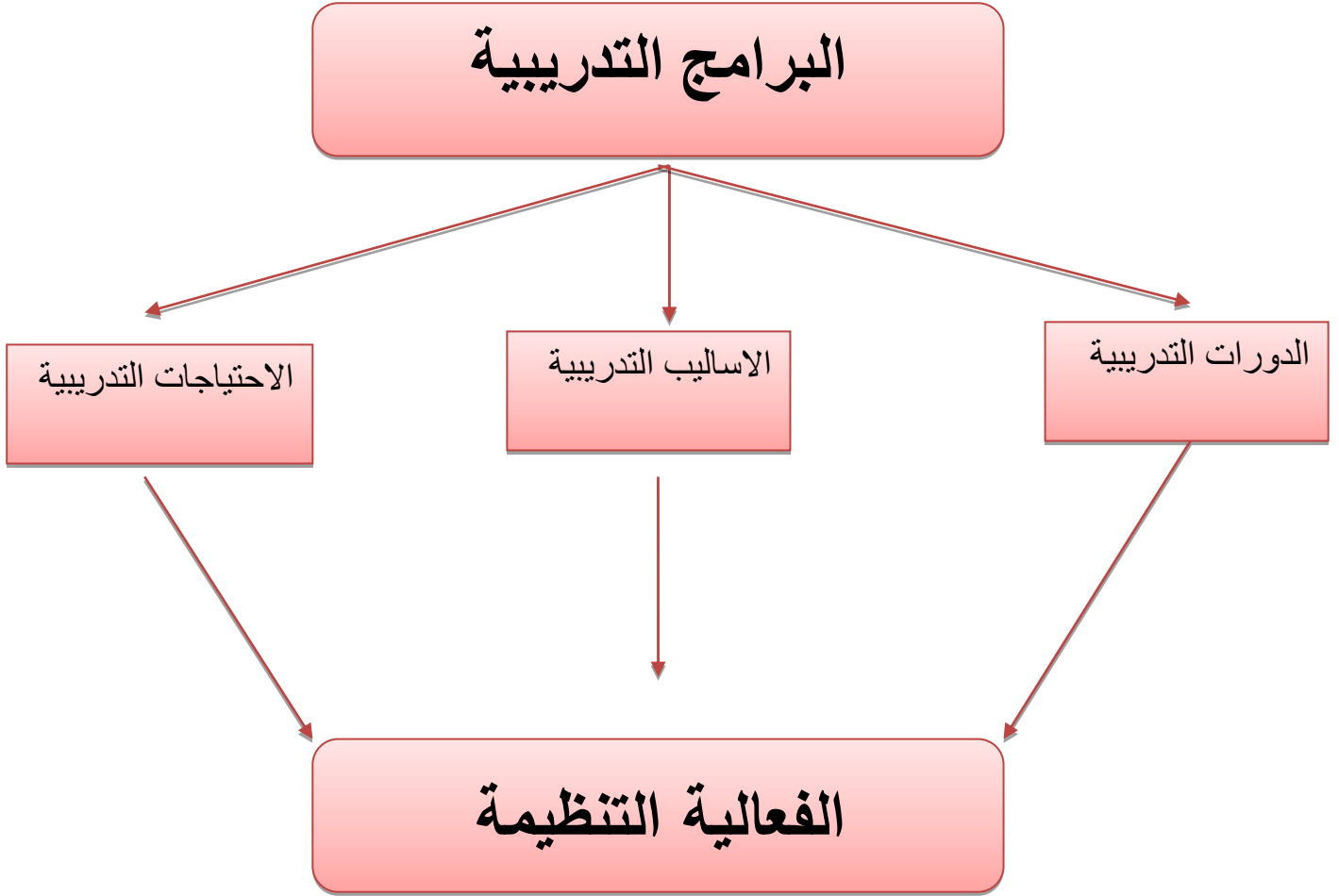
رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: المقاربة النظرية للدراسة

شكل رقم (01) : يوضح نموذج الدراسة





## الإشكالية :

تعد المؤسسة مظهر من مظاهر تطور المجتمعات لما لها من دور في تقديم مختلف الخدمات بأنواعها صناعية كانت ، تجارية ، خدماتية ، لكي تؤدي دورها بشكل إيجابي تحتاج إلى موارد بشرية ذات كفاءة ، الذي يعد أحد الركائز الأساسية لقيامها ، للوصول إلى تحقيق أهدافها المرغوبة وفق الخطط المرسومة . ولقد مرت المؤسسة بعدة مراحل على المستوى العالمي وهذا بسبب التغيير في النظم الاقتصادية لكل دولة ، و الجزائر على وجه الخصوص مرت فيها المؤسسة بعدة مراحل قبل وبعد الإستقلال ومن أبرز هذه المراحل ، مرحلة التسيير الذاتي ، مرحلة التسيير الإشتراكي ثم إعادة الهيكلة وبعدها الإستقلالية و أخيرا إقتصاد السوق ، بغية تحسين أدائها وتحقيق النجاح والقدرة على المنافسة وذلك من خلال الإستثمار أكثر في مواردها البشرية من خلال السياسات و البرامج والخطط المنتهجة ومن بين أهم هذه الخطط نجد عملية التدريب التي تهدف المؤسسة من خلالها إلى تطوير العنصر البشري و تحسين قدراته .

يعد التدريب وسيلة تهدف الي إكساب الأفراد مهارات وكفاءات تحسن سلوكهم لما هو أفضل ، فالمورد البشري يعد من أهم مكونات المؤسسة لما يضمنه لها من تفوق والحفاظ على بقاءها وإستمرارها ، وبذلك نجد كل المؤسسات يوجد بها موارد بشرية ولكنها تختلف في كيفية تسييره والتعامل معه،فالمؤسسة التي تسعى إلى تحقيق تطور وتوسيع نفوذها تعطي اهتماما كبيرا لمواردها البشرية الموجودة بها ،وتوظف عملية التدريب لسعي وراء اكسابه قدرات ومهارات تتماشى مع متطلباتها وأهدافها المرسومة بغية تحقيقها، فالمورد البشري داخل المؤسسة مكون اساسي ومهم لنجاحها واستقرارها وبالتالي على المؤسسة استغلال كل فرد موجود بها والإستفادة من خبراته وعدم الوقوف عند أي نقص فيه بل عليها بسعي وراء تدريبه من أجل اكسابه خبرات جديدة تساعده في اداء وظيفته بشكل ايجابي ،كما تحرك دوافعهم و رغباتهم نحو تحقيق أهداف وغايات المؤسسة التي تسعى إلى الوصول إليها .

فالعلمية التدريبية تكسب المتدربين خبرات وترفع من مستواهم وتزودهم بمعلومات مختلفة حول وظائفهم والتقليل من الحوادث و الاخطاء التي قد تعرقلهم أثناء ادائهم ، حيث نجد الباحث الأمريكي "فريدريك تايلور"الذي أنسبت اليه نظرية الإدارة العلمية التي أكد فيها على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري ، و ركز في ذلك على أسلوب التدريب للقضاء على كل الحركات الزائدة وتضييع الوقت من أجل أداء الأعمال بكفاءة وبأقل وقت بغرض تطوير قدراته ، وبذلك يجب تصميم برامج تدريبية من خلال تقديم دورات تدريبية تساعد العنصر البشري في تطوير الأداء وتقييمه بغية تحقيق الفاعلية التي تسعى جميع المؤسسات إلى الوصول إليها وعليه الفعالية التنظيمية تعتبر من أولويات جميع المؤسسات مهما كانت

مختلفة سواء من حيث: الحجم ( صغيرة ، متوسطة ، كبيرة ) الملكية (عامة او خاصة) النوع ( إنتاجية ،خدمائية..) ، وتحاول الوصول إلى تحسين مستواها والرفع من أدائها من خلال تحقيق أهدافها المحددة على أرض الواقع ، وتحقيق ميزة التنافسية مع المؤسسات الأخرى وذلك من خلال توفير دورات تدريبية حول البرامج التي تحددها المؤسسة ضمن إحتياجاتها مع تحديد الأساليب المناسبة لمحتوى البرنامج المقدم لتحقيقها لنتائج مرغوب بها ، ولكن قد تتأثر بعض المؤسسات من النتائج التي قد تتوصل إليها وتكون غير متلائمة مع أهدافها التي وضعتها ما يحول دون تحقيقها للفاعلية والرفع من مستواها ويكون ذلك لعدم إهتمامها بالموارد البشري وتدريبه ، و في دراستنا الحالية سيتم التركيز على تدريب الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي و البحث العلمي الذي نال إهتمام الجامعة من أجل تنمية قدرات الأساتذة الجامعيين لمواكبة جميع التطورات والتحكم في إستخدام البرامج التعليمية الحديثة برنامج Moodle وبرنامج Progres الخاص بوضع النقاط فهما برنامجين حديثين تم فيهما الانتقال من الطرق التقليدية في عملية التعليم و رصد النقاط إلى الطرق الحديثة وبهذا يكون التدريب يلعب دور في تحسين فاعلية الجامعة ، ومن خلال ما سبق جاءت الدراسة من أجل ضرورة الإهتمام بعملية تدريب الموارد البشرية ومعرفة مدى تأثيرها على فاعلية المؤسسة .

في ضوء ماسبق ذكره جاء التساؤل الرئيسي لمعالجة مشكلة الدراسة على النحو التالي :

- كيف تسهم البرامج التدريبية في تحسين فاعلية المؤسسة ؟  
و الذي تندرج تحته أسئلة فرعية جاءت كالتالي:

1- كيف تسهم الدورات التدريبية التي يتلقاها الأستاذ الجامعي حول برنامج(moodle,progres) في تحسين فاعلية المؤسسة؟

2- كيف تسهم الأساليب التدريبية في تحسين فاعلية المؤسسة؟

3- هل تحدد المؤسسة الإحتياجات التدريبية من أجل تحسين فاعليتها ؟

### أسباب إختيار الموضوع

توجد عدة مبررات تدعو الى اختيار الموضوع ودراسته من أهمها نذكر:

1. الرغبة الشخصية في دراسة موضوع التدريب.
2. مدى إعطاء المؤسسة أهمية للتدريب الاساتذة الجامعيين.
3. التعرف على إرتباط العملية التدريبية بفاعلية المؤسسة.

## أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي :

1. التدريب يساهم في إكساب خبرات ومهارات جديدة .
2. التدريب يساعد الأساتذة الجامعيين في مواكبة التكنولوجيا الحديثة .
3. التدريب يساعد للوصول بالمؤسسة نحو تحقيق أهدافها المحددة .

## أهداف الدراسة

جاءت الدراسة لتحقيق عدة أهداف تتجلى أهمها فيما يلي:

1. تحسين العملية التدريبية من أجل الرفع من مستوى قدرات الأساتذة الجامعيين .
2. تطوير الموارد البشرية كونها من أهم مكونات المؤسسة .
3. مدى مساهمة التدريب في سعي المؤسسة وراء تحقيق رغباتها.
4. مدى اعطاء المؤسسات أهمية للبرامج التدريبية و التخطيط لها.

## فرضيات الدراسة:

### الفرضية الرئيسية

- تسهم البرامج التدريبية في تحسين فاعلية المؤسسة.

### الفرضيات الفرعية

1- تسهم الدورات التدريبية التي يتلقاها الأستاذ الجامعي حول برنامج (Moodle,Progres) في تحسين فاعلية المؤسسة.

2- تسهم الأساليب التدريبية في تحسين فاعلية المؤسسة.

3- تحدد المؤسسة الإحتياجات التدريبية من أجل تحسين فاعليتها.

## مفاهيم الدراسة:

تحتوي الدراسة على مجموعة من المفاهيم التي تندرج ضمن اشكالية البحث نذكر أهمها :

### -التدريب:

**لغه** : مشتق من الفعل يدرب **TOTRAIN** ومن كلمة فرنسية يطلق عليه **TRAINER**ومن

دلالات الفعل يدرّب ينمو بطريقة مرجوة ، والتمرين بالممارسة .<sup>1</sup>

**اصطلاحاً:** هو العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات أو القدرات والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد .<sup>2</sup>

-التدريب عملية تطوير وتنمية سلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التدريب، أو وسائل نقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة أو الاتجاهات بغرض تحقيق معيار أداء مرغوب فيه .

-التدريب عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم و أدائهم و مهاراتهم و سلوكياتهم ، بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه.<sup>3</sup>

يعرفه **عبدالجليل** : بأنه عملية تزويد الافراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات ليكونوا قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة .

تعرفه **برنوطي** : بأنه نشاط تعليم من نوع خاص فهو نشاط معتمد تمارسه المنظمة يهدف إلى تحسين أداء الافراد في الوظيفة التي يشغله ا.<sup>4</sup>

يعرفه **RAYNONDVATIER**: التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الافراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكفون بها مستقبلاً من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة.<sup>5</sup>

-من خلال هذه التعاريف سابقة الذكر تم التوصل إلى حوصلة مجموعة من النقاط التي تبرز مفهوم التدريب تتمثل في:

- ✓ أنّ التدريب نشاط مستمر .
- ✓ التدريب يكون مخطط له بدقة لكي يكون أكثر فاعليه.
- ✓ التدريب يحسن من مهارات الافراد ويرفع من مستويات ادائهم.
- ✓ التدريب ينمي الكم المعرفي لدى المتدربين .

<sup>1</sup> حمدي شاكر محمود : **مهارات التدريب Traninig SKills** ، دار الأندلس ، المملكة العربية السعودية ، حائل ، 2006

ص 4.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: **إدارة الموارد البشرية**، ط4دار المسيرة ، عمان ، 2011م ص 125.

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر: **مهارات المدرب المتميز**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر 2009م ، ص 21.

<sup>4</sup> بلال خلف السكارنة: **تصميم البرامج التدريبية**، دار المسيرة، عمان 2011م ص 19.

<sup>5</sup> السعيد ميرووك إبراهيم: **تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات**، دار الوفاء الاسكندرية، 2012 م ص 72.

## -الموارد البشرية : تعرف بأنها

مجموع الأفراد والجماعات التي تكون في المؤسسة في وقت معين ،ويختلف هؤلاء الافراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم واتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الادارية ، وتستعمل المؤسسة الموارد البشرية من اجل تحقيق اهدافها

يعرفها بيتر دراكر زعيم مدرسة الادارة بالاهداف بأنها:

المورد الوحيد الحقيقي،وان كل منظمة لها مورد واحد حقيقي وهو الفرد او الانسان،وهي الموارد الكامنة في اي منظمة وهي مصدر كل نجاح اذا تم ادارتها بشكل جيد وهي للاسف مصدر كل فشل اذا ساءت ادارتها.<sup>1</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة لكل من التدريب والموارد البشرية نتوصل الى تعريف اجرائي ل تدريب الموارد البشرية .

## التعريف الاجرائي :تدريب الموارد البشرية

عملية مخططة و منظمة تتبعها المؤسسة كوسيلة لتنمية وتطوير الأفراد الموجودة بها حيث يتم إكسابهم مهارات و خبرات و معلومات تساعد على الرفع من قدراتهم وأداء اعمالهم بكل إتقان وذلك من اجل الوصول بالمؤسسة الى تحقيق جميع اهدافها المسطرة ، ومواكبتها لجميع التطورات التكنولوجية الحديثة.

## -الفاعلية:

جاءت في معجم المصطلحات التربوية والنفسية بأنها: مدى تحقيق نتائج مرضية بواسطة عمل الإدارة ودورها في نشاط المؤسسة.<sup>2</sup>

تعرف فروم أيضا:هي مدى ملائمة الاهداف المختارة ومدى النجاح في تحقيق هذه الاهداف .

تعريف : على انها صفة لسلوك الذي تبذل فيه طاقة و يترتب عليه اثر مرئي.<sup>3</sup>

من خلال هذه التعريفات السابقة يمكن القول بأنها ركزت على مجموعة من النقاط تتمثل في:

✓ الفاعلية مرتبطة بمدى تحقيق الاهداف المرغوبة على ارض الواقع.

✓ الفاعلية تكمن في حسن استعمال الموارد المستخدمة.

<sup>1</sup> نور الدين حاروش : إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار الأمة الجزائر ،2016م ، ص 16.

<sup>2</sup> بلقاسم سلاطينية واخرون:الفاعلية الادارية في المؤسسة،دار الفجر،القاهرة،مصر 2013م،ص 115.

<sup>3</sup> محمد هاني محمد:إدارة الموارد البشرية ،دار المعزز ،عمان، 2014م،ص 19.

## -المؤسسة :

اشتقت من لفظ **ENTREPRENDRE** والتي تعني التعهد او الالتزام بانجاز عمل مايكتسي اهمية كبرى ،اي التكفل بمهمة هامة نسبيا .

**تعرف ايضا:**المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الانتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من اجل تحقيق الاهداف التي اوجدت المؤسسة من اجلها .<sup>1</sup>

**تعرف ايضا:**بانها عبارة عن اطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الاعضاء لتحقيق اهداف معينة ،وهي نظام مستقل انشئ من اجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة.<sup>2</sup>

-من خلال التعريفات السابقة لكل من الفاعلية والمؤسسة نحدد التعريف الاجرائي

### التعريف الاجرائي بفاعلية المؤسسة:

هي كل ماتحققه المؤسسة من افضل النتائج ويكون ذلك بفعل ادائها الجيد وحسن تسييرها لجميع الموارد الموجودة بها ،وقدرتها على التكيف والاستمرار وتطابق اهدافها المحددة مع اهدافها المحققة، وولاء عناصرها البشرية لها.

### البرامج التدريبية

كل الأنشطة التدريبية المخططة التي تقدم للموارد البشرية ، وتشمل عناصر أساسية مهمة مثل الأهداف ، والمواد التدريبية ، وأساليب التدريب ، و وسائل التدريب ، و التي تهدف إلى تحسين معلوماتهم و مهاراتهم واتجاهاتهم في مجال مهنتهم ، لتجعلهم قادرين على تحسن أدائهم لما يحقق للمؤسسة الفعالية.<sup>3</sup>

### برنامج بروغرس (progres)

هو نظام معلوماتي يمكن من تسيير شامل لكل شؤون الجامعة ، ويظهر هذا على سبيل المثال في وضع تقويم الأساتذة للطلبة ووضع نقاطهم في هذا البرنامج ، وتعول الجامعة الجزائرية على أن تكون هذه المنصة نظام معلوماتي شامل يوفر قاعدة معطيات متكاملة على الطلبة والأساتذة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> منير نوري، فريد كورتل:إدارة الموارد البشرية ،مكتبة المجتمع العربي ،عمان- الاردن 2011م،صص 21-24.

<sup>2</sup> منير نوري:تسيير إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ط2،الجزائر 2014م، ص 12.

<sup>3</sup> عفاف أحمد النجار :البرامج التدريبية واثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم ،لنيل شهادة الماجستير ،جامعة الخليل 2011، ص 09.

<sup>4</sup> موقع إلكتروني 2018-03-01 vrp.univ-batna.dz .

## برنامج مودل (moodle)

مجموعة خدمات تفاعلية عبر الخط التي تقدم للمتعلمين إمكانية الولوج إلى المعلومات ،لتسهيل التعليم وتسييره عبر الأنترنت،وهي المحيط الافتراضي للتعليم ،وهي منصة مفتوحة مجانية وواسعة الإستعمال.<sup>1</sup>

## الأستاذ الجامعي

جميع من يباشرون أعمال التدريس حيث يعطون تدريس نوعي مرتبط بتطورات العلم والمعارف والتكنولوجيا والطرق البيداغوجية والتعليمية وضمان نقل المعارف ومطابقا للمقاييس الأدبية والمهنية.<sup>2</sup>

## الدراسات السابقة

**الدراسة الأولى :** نابتي سامي جاءت الدراسة بعنوان : "دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة ، محاولة دراسة حالة بمركز الاستشفائي الجامعي " ،بقسنطينة،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير .

تحتوي اشكالية الدراسة على التساؤل الرئيسي التالي:

▪ كيف يمكن تقييم الدور الذي يقوم به نشاط تدريب الموارد البشرية بالنظر الى مختلف اهداف العملية التدريبية؟  
وتتدرج تحت التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية تمثلت في:

- ماهي أهم المفاهيم المتعلقة بالتدريب؟
  - ماهمية النشاط التدريبي وما دوره بالمؤسسة؟
  - كيف يمكن ادارة العملية التدريبية حتى تحقق البرامج التدريبية اهدافها المختلفة؟
  - هل يحقق التدريب كل اهداف وغايات المؤسسة؟
- ولتبيان الدور الفعلي لنشاط تدريب الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة تم تاسيس عدة فرضيات للناكد من مدى صحتها .

- يركز التدريب بشكل أساسي على الأهداف البيداغوجية وذلك من خلال التركيز على تحسين المعارف والمهارات وتعديل الاتجاهات.
- تركز برامج تدريب الموارد البشرية عل تحسين الاداءعلى مستوى الافراد.
- تركز البرامج التدريبية على الاهداف الاقتصادية مثل :الارياح ، تخفيض التكاليف ...

<sup>1</sup> حسينة أحمد :درجة رضا الأساتذة على مخطط التكوين،تصميم وبناء درس على منصة مودل ،مجلة العلوم الاجتماعية،المجلد 15 العدد 26،جامعة محمد لمين دباغين سطيف2 ، 2018ص 68  
<sup>2</sup>الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد23 ، 2008م ، ص 19

▪ يهدف التدريب الى تحقيق الاهداف الاجتماعية للمؤسسة وتحسين مناخ العمل.  
اتبعت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي في البحث وعينة البحث قدرت ب 397 تعتبر عينة كبيرة نوعها عينة العشوائية البسيطة، وكان الاستبيان الاداة الرئيسية لجمع المعطيات والمعلومات التي تفيد البحث.

شملت خطة البحث المعتمدة في الدراسة على ثلاثة فصول كتالي:

الفصل الاول :مدخل الى التدريب .

الفصل الثاني:العملية التدريبية ، ويضم مباحث

الفصل الثالث:دور تدريب الاطباء في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة الصحية.

حيث يضم كل فصل ثلاثة مباحث .وقد توصل الدراسة الى عدة نتائج تمثلت اهمها في:يهدف التدريب الى بالدرجة الاولى الى تحقيق الاهداف التعليمية والمتمثلة في تحسين وتنمية معارف مهارات الموارد البشرية .كما تهذف برامج التدريب بصفة اساسية الى المساهمة في معالجة مشاكل الاداء.للتدريب اهداف اقتصادية ونتاجية تبرر الاستثمار في مختلف البرامج التدريبية.للبرامج التدريبية اثر على تحسين نوعية الخدمات الصحية التي يقدمها الاطباء.

**الدراسة الثانية : بعاج الهاشمي** جاءت الدراسة تحت العنوان التالي : "دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة ،دراسة حالة سونلغاز فرع الاغواط" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير.تضم اشكالية الدراسة التساؤل الرئيسي التالي:

▪ مامدى مساهمة الإستثمار في العنصر البشري وتكوين نظم واستراتيجيات لتنميته عن طريق العملية التدريبية الفعالة،في التحسين من فعالية المؤسسة بما يمكنها من الوصول الى تحقيق الأداء المطلوب والتميز في ظل التحولات العاتمة الراهنة ؟  
وقد قسم هذا التساؤل الى عدة اسئلة فرعية تتمثل في:

- ماهي الالوجه والمداخل الاساسية في تحقيق الفعالية التنظيمية؟
  - كيف يمكن للاستثمار في العملية التدريبية من تنمية كفاءات ومهارات العاملين؟
  - هل يعتبر تنمية وتدريب العاملين محدداساسيا لتحسين الفعالية التنظيمية؟
  - ماهو واقع العملية التدريبية بمؤسسة سونلغاز؟
- ولمعالجة الاشكالية السابقة والاجابة عن مختلف الاسئلة الفرعية السابقة حددت الفرضيات كتالي:



- يساهم الاستثمار في العنصر البشري وتميمته عن طريق التدريب المستمر في الرفع من اداء المؤسسات وصولا الى تحقيق الفعالية التنظيمية.
  - تعتبر كفاءات ومهارات العاملين محدداساسيا لتحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء.
  - الخدمة التي تقدمها مؤسسة سونلغاز ذات مستوى مقبول يمكنها من منافسة المستثمر الاجنبي في المدى القريب.
  - يعاني الاداء الكلي لمؤسسة سونلغاز بسبب قلة اهتمام بتقييم العملية التدريبية.
- ولقد اعتمدت الدراسة من اجل الوصول الى حل للاشكالية على المنهج الوصفي التحليلي لان طبيعة الموضوع تفرض ذلك ،وقد تمثلت العينة التي اجريت عليها هذة الدراسة 67عامل .وقد اعتمدت الباحث على خطة البحث تحتوي على اربعة فصول تتمثل في:

- الفصل الاول : الفعالية التنظيمية في المؤسسة.
- الفصل الثاني : العملية التدريبية في المؤسسة.
- الفصل الثالث : تقييم فعاليات العملية التدريبية.
- الفصل الرابع : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع الاغواط.

ولقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج تتمثل اهمها في:تحدد فعالية المؤسسة من خلال ابعاد اساسية اهمها البعد الاقتصادي،البعد الاجتماعي،البعد الثقافي.الكفاءات والمهارات الفردية محد اساسي لتحقيق الفعالية في المؤسسة .هناك صعوب قياس اداء فعالية المؤسسة موضوع الدراسة نظرا لعدم وجود منافس لها في السوق الوطنية.عدم وجود المرونة التنظيمية الملائمة ونظم فاعلة للاتصال الداخلي.عدم استقرار رؤساء المصالح والاطارات السامية للمؤسسة،فلا يكاد يستقر رئيس الا ويستبدل باخر.

**الدراسة الثالثة : على تايه مسعود بعنوان "دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الادارية القيادية ،دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية سنة 2012م اجريت الدراسة في بغداد "**

حيث تمثلت اشكالية الدراسة على ثلاثة اسئلة تمثلت في :

- هل هناك تصور واضح لدى مدراء الشركة المبحوثة عن اهمية التدريب ودوره في العملية الادارية والانتاجية ؟
- هل تسعى الشركة للحصول على الكوادر الادارية من خلال وظيفة تدريب الموارد البشرية؟
- هل يمكن تطوير البرامج التدريبية بمراحلها المختلفة من اجل الحصول على الكوادر الادارية المدربة والمؤهلة فنيا واداريا؟

وانطلقت الدراسة من فرضيتين رئيسيتين تمثلت في :

- توجد علاقة تأثير وارتباط معنوي بين تدريب الموارد البشرية وعملية تكوين القدرات الادارية التنظيمية.
  - توجد علاقة تأثير وارتباط معنوي بين تدريب الموارد البشرية وعملية تكوين القدرات الادارية القيادية.
- والتي تتفرع من هذه الفرضيتين عدة فرضيات فرعية تمثلت اهمها في:

- توجد علاقة تأثير وارتباط معنوي بين تدريب الموارد البشرية والتميز
  - توجد علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين تدريب الموارد البشرية وعملية صنع واتخاذ القرار
  - توجد علاقة تأثير وارتباط معنوي بين تدريب الموارد البشرية والمهارات القيادية.
  - توجد علاقة تأثير وارتباط معنوي بين تدريب الموارد البشرية واستخدام الموارد المتاحة.
- اعتمد الباحث على عينة صغيرة من مجتمع بحثة مستخدما في جمع البيانات حول دراسته على اداتين تمثلت في:

المقابلة ، واستمارة الاستبانة.

وتشمل خطة البحث التي اعتمدت في هذه الدراسة على اربعة فصول حيث جاء

الفصل الاول بعنوان منهجية البحث ومناقشة الدراسات السابقة (مشكلة البحث،اهية ،حدود واسلوب الدراسة ،الدراسات السابقة...).

الفصل الثاني بعنوان الاطار النظري والمفاهيمي للتدريب(نشأة التدريب ،مفاهيمه الاساسية ،عناصر ومعايير واساليب التدريب...).

الفصل الثالث جاء تحت عنوان القيادة الادارية خلفية نظرية( مستويات ،سمات القيادة الادارية... )اما الفصل الاخير الجانب التطبيقي للدراسة

حيث تهدف هذه الدراسة في تشخيص تحليل العلاقة بين تدريب الموارد البشرية وعملية تكوين المهارات الادارية التنظيمية .ومن خلال ماسبق ذكره توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج تمثلت اهمها في :ان محل الدراسة يولى اهمية كبيرة لمراحل التدريب،ان التدريب يمارس تأثيرا فعلا على الوظائف الادارية ،ان هناك علاقة تربط وتأثير مباشر بين تدريب الموارد البشرية وعملية استخدام الموارد الاقتصادية .

**الدراسة الرابعة : نصيرة بويعلی** جاءت هذه الدراسة بعنوان : "تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية ،دراسة مسحية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لصناعة الملح ،بسكرة" ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع.

شملت اشكالية الدراسة التي قامت بها الباحثة على التساؤل الرئيسي التالي:

- مامدى توفر متطلبات التدريب الفعال في برامج تدريب المورد البشري في المؤسسة الصناعية من وجهة نظرهم في كل المجالات التالية:(اهداف البرامج،محتويات البرامج،المدربون،الاساليب التدريبية،البيئة التدريبية)؟

انطلقت الدراسة من فرضية عامة تتمثل في:

تتوفر برامج تدريب المورد البشري في مؤسسة صناعة الملح بسكرة على متطلبات التدريب الفعال من وجهة نظرهم في كل المجالات التالية:(اهداف البرامج،محتويات البرامج،المدربون،الاساليب التدريبية،البيئة التدريبية)

والفرضيات الجزئية لدراسة جاءت كالتالي:

- تتوفر متطلبات التدريب الفعال في اهداف برامج تدريب المورد البشري من وجهة نظر.
- تتوفر متطلبات التدريب الفعال على محتويات برامج تدريب المورد البشري من وجهة نظرهم.
- تتوفر متطلبات التدريب الفعال في المدربين المنفذين لبرامج تدريب المورد البشري من وجهة نظرهم.
- تتوفر متطلبات التدريب الفعال في الاساليب التدريبية المستخدمة في تنفيذ برامج تدريب المورد البشري .
- تتوفر متطلبات التدريب الفعال في البيئة التدريبية مكان تنفيذ البرامج التدريبية للمورد البشري.

اعتمدت الباحثة في دراستها للوصول الى حل للمشكلة على خطة البحث التالية:

حيث تضم خطة البحث سبعة فصول جاء بالعناوين التالية:

- الفصل الاول:الاطار المنهجي للدراسة.
- الفصل الثاني:الموارد البشرية في المؤسسة.
- الفصل الثالث:اساسيات التدريب.
- الفصل الرابع:نظام التدريب والعملية التدريبية.
- الفصل الخامس:تقويم البرامج التدريبية في المؤسسة.
- الفصل السادس:الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
- الفصل السابع:عرض بيانات الدراسة ومناقشة النتائج.

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي تماشياً مع طبيعة الموضوع واهدافه.تمثل المجال البشري لدراسة على 86 عامل ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث اعتمد المسح الشامل لمفردات البحث ،مستخدماً

في ذلك ادوات البحث التالية:الملاحظة، المقابلة، استمارة الاستبيان.ومن خلال ماتم ذكره توصلت الباحثة الى عدة نتائج لدراستها تمثلت اهمها :

طبيعة والتدريب الذي تلقته الموارد البشرية هو نظري وتطبيقي معا، وهذا حسب احتياجات متطلبات المنصب .عدم كفاية مدة التدريب اغلب الموارد البشرية في المؤسسة .ان اهداف البرامج التدريبية التي تحصلت عليها الموارد البشرية في المؤسسة لا تثري المعارف المهنية لهم نتيجة توفر هذه العبارة بدرجة منخفضة .

**الدراسة الخامسة : جربي عبد الحكيم** جاءت الدراسة بعنوان : "دور تدريب وتحفيزالموارد البشرية في تعزيز الاداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف " سنة ٢٠١٧-٢٠١٨م مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الاقتصاد .

تضمنت اشكالية الدراسة على التساؤل الرئيسي التالي :

▪ ما دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الاداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

والذي تندرج تحته اسئلة فرعية تتمثل في:

▪ ما واقع تدريب الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة؟

▪ ما واقع تحفيز الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة ؟

جاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي :الفرضية الرئيسية

▪ يوجد دور لتدريب وتحفيزالموارد البشرية في تعزيز الاداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

والتي تندرج تحتها فرضيات فرعية تتمثل في:

▪ تدريب الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة ذو مستوى عالي.

▪ تحفيز الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة ذو مستوى عالي .

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لان طبيعة الموضوع تفرض ذلك كانت العينة التي اجريت عليها الدراسةكبيرة نوعها عينة قصدية مستخدما ادوات الدراسة الاستبانة ،المقابلة ،الملاحظة لجمع المعلومات .

تشمل خطة البحث لهذه الدراسة على أربعة فصول جاء

الفصل الاول بعنوان مدخل الى تدريب الموارد البشرية .

الفصل الثاني بعنوان مدخل الى تحفيز الموارد البشرية .

الفصل الثالث جاء تحت عنوان الاداء المستدام وجوانب مساهمة التدريب والتحفيز .

الفصل الرابع خصص لدراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف.

تمثلت اهم اهداف الدراسة في محاولة التأكيد على الدور الذي لعبه كل من التدريب والتحفيز الموارد البشرية في تحسين فرص تحقيق أداء متميز ومستدام .وتسليط الضوء على اهمية تدريب وتحفيز الموارد البشرية وتعزيز الاداء .وقد توصلت الدراسة من خلال ماسبق ذكرة الى مجموعة من النتائج تمثلت اهمها في:يوجد دور لتدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الاداء المستدام بأبعاده الثلاثة الاقتصادي والاجتماعي والبيئية، يوجد دور لتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الاداء المستدام.

### تقييم الدراسات السابقة

تضمن عرض الدراسات السابقة ملخصات لكل الجهود المبذولة من طرف الباحثين حول دراسة تدريب الموارد البشرية ومن خلال هذا تم تحديد عدة مؤشرات لتقييم هذه الدراسات تمثلت في:

1. يوجد اتفاق بين دراستنا الحالية والدراسات التي سبقتها في ان لتدريب الموارد البشرية دور في نجاح المؤسسة.
2. يجب تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية عن طريق عملية التدريب.
3. التدريب المستمر يساهم في الرفع من اداء المؤسسات.

بالرغم من هذا التشابه لا يمكن القول بأنه لا يخلو من اختلافات حيث جاءت دراستنا لتركيز و التعمق في دراسة دور عملية تدريب الموارد البشرية في تحسين فعالية المؤسسة.ومع ذلك فإن القواسم المشتركة بين الدراسة الحالية والدراسات التي تسبقها ادى الى الاستفادة منها من حيث المراجع التي اعتمدت عليها كل الدراسات السابقة ،والاستفادة من تحديد وصياغة الاسئلة من خلال ماتم اغفاله في الدراسات السابقة فهي تعد اساس انطلاق دراستنا الحالية.

## المقاربة النظرية

### الإتجاه الوظيفي البنائية الوظيفية

تحتل الوظيفة اهمية مرموقة في التحليل السوسيولوجي المعاصر، فالإتجاه الوظيفي هو إتجاه قديم حديث. فقد ظهر في اعمال الاباء المؤسسين لعلم الاجتماع والانثروبولوجيا ومازال قائما إلى اليوم.<sup>1</sup> تعد الوظيفة نشاط يزاوله الإنسان والوظيفة المرتبطة بالمهنة تشير الى انها تهيء للقائم بها فرصة للإرتزاق والكسب وهذا المعنى ساقه "ماكس فيبر" في نظريته الإجتماعية والإقتصادية للتنظيم. والإتجاهات الوظيفية في جملتها تعبر عن نموذج دراسي تم إشتقاقه عند إستخدام المماثلة بين المجتمعات الإنسانية والكائنات البشرية وهو يركز على دوافع الفاعل - الإنسان - في الموقف. يقصد بمفهوم البناء الوظيفي أو البناء الإجتماعي مجموعة من العلاقات الإجتماعية المتباينة التي تتكامل وتتسق من خلال الأدوار الإجتماعية فثمة مجموعة من الأجزاء متسقة تدخل في تشكيل الكل الإجتماعي وتتحد بالأشخاص والزمير والجماعات وما ينتج عنها من جماعات وفقا لأدوارها الإجتماعية التي يرسمها لها الكل وهو البناء الإجتماعي.<sup>2</sup>

### تالكوت بارسونز

عالم إجتماع ومنظر أمريكي احد ممثلي التحليل الوظيفي البنيوي الأساسية في علم الإجتماع، يعد بارسونز أشهر عالم إجتماعي وظيفي في الولايات المتحدة الأمريكية والعالم الغربي على العموم، حيث إستطاع بارسونز طبع علم الإجتماع بتحليلاته الوظيفية . إن أكبر مساهمة جاء بها بارسونز في علم الإجتماع هي تركيزه في التحليل السوسيولوجي على المجتمع ككل. فإن رأيته للمجتمع كنسق وتصوره له بأنه عبارة عن وحدة كلية تضطلع بدورها الوظيفي فإن هناك مجموعة من الأنساق الفرعية المكونة لهذا المجتمع تعمل على مواجهة الضرورات او اللازوميات الوظيفية وهي:

- 1- التكيف: ويضطلع بها النسق الإقتصادي الفرعي.
- 2- تحقيق الهدف: ويقوم بها النسق السياسي الفرعي.
- 3- التكامل: ويعمل على تحقيق الروابط الإجتماعية القائمة.
- 4- المحافظة على النمط: أو حفظ التوتر ويكون من نصيب مؤسسات الثقافة ومؤسسات التنشئة الإجتماعية.<sup>3</sup>

وقد أشار بارسونز في حديثه عن الأبعاد البنائية للتنظيم، بأن أهم خاصية تميزه عن الأنساق الإجتماعية الأخرى هو تحقيقه لأهداف محددة. موضحا أن أهداف التنظيم تعبر عن أقصى درجات الرشد

<sup>1</sup> محمد عبد الموالى الدقس: التغيير الإجتماعي بين النظرية والتطبيق، ط2، دار مجدلاوي، عمان-الأردن 1425هـ-2005م ص167.

<sup>2</sup> مصطفى بوجلال: علم الاجتماع المعاصر بين الإتجاهالا والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2015 ص102.

التنظيمي، وفعالية التنظيم يمكن أن تقاس في ضوء هذه الحدود لأن أهداف التنظيم تؤدي له وظائف متعددة، وهو ما يؤكد إتيوني بأن الفعالية تحدد لدرجة التي يتم بها تحقيق الأهداف<sup>1</sup>

### نظرية هنري فايول

مهندس فرنسي عمل ككبير المهندسين في إحدى شركات الحديد والفحم وإستطاع أن يبعد الشركة عن طريق الإفلاس لتحقيق نجاحا كبيرا. وقد بدأ يفكر بإيجاد مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تحكم وتوجه العمل الإداري داخل المنظمة.

### خصائص الإدارة والتدريب

- 1- خصائص جسمية، أي الصحة والقوة.
  - 2- خصائص عقلية، أي القدرة على الفهم والدراسة والحكم والتقدير الشخصي والقوة العقلية.
  - 3- خصائص خلقية، أي الحيوية والحزم والرغبة في تحمل المسؤولية والولاء والإبتكار .
  - 4- خصائص تربوية، أي الإلمام العام بالأمور التي لاتتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها المدير .
  - 5- خصائص فنية، ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير
  - 6- خصائص تتعلق بالخبرة والتجربة، وهي نابعة من قيامه بعمله بطريقة سليمة.
- وقد لاحظ وجود علاقة عكسية بين الكفاءة الإدارية والفنية، فكلما إرتفع الفرد في السلم الإداري إزدادت أهمية الكفاءة الإدارية، وقلت أهمية الكفاءة الفنية. لذلك فقد نادى بضرورة تدريس الإدارة، وإعتبر أن القدرة الإدارية كالفنية يمكن تنميتها وتطويرها بنفس الأسلوب.<sup>2</sup>
- نستنتج من خلال ماتم التطرق إليه بأن النظرية البنائية الوظيفية ترى بأن التدريب جزء من الكل يجب الإهتمام به من أجل تحسين الكل المؤسسة وتحسين فاعليتها .

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطونية وأخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة، دار الجزائرية، الجزائر 2015 م، ص14.  
<sup>2</sup> رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر ، سوريا-دمشق 2004م، ص 60-61

## الفصل الثاني: التأسيس النظري للتدريب

### تمهيد

- أولاً : المفاهيم المرتبطة بالتدريب.
  - ثانياً : التطور التاريخي للتدريب.
  - ثالثاً : خصائص التدريب.
  - رابعاً : أهمية وأهداف التدريب.
  - خامساً : أنواع التدريب.
  - سادساً : العناصر الأساسية لتحقيق فاعلية التدريب.
  - سابعاً : خطوات التدريب.
  - ثامناً : تصميم البرامج التدريبية.
  - تاسعاً : تقييم التدريب.
  - عاشراً : عوامل تحفيز العمال على التدريب.
  - إحدى عشر : النظريات الأساسية للتدريب.
  - إثني عشر : معوقات ومشكلات التدريب.
- خاتمة



## تمهيد

يعد التدريب نشاط تقوم به المؤسسات بغية تنمية وتطوير الأفراد الموجودة بها من حيث المعلومات ، الأداء الجيد ، ومواكبة جميع التغيرات التي تحصل في المؤسسة بفعل التكنولوجيا وما جاءت به من تطورات ، وتطور المجتمعات السريع ، وبذلك تحاول المؤسسة تحسين فعاليتها من خلال السعي وراء تحسين أساليب العمل وإيمانها بالتدريب وما يلعبه من دور في تحسين فعالية المؤسسة .وفي هذا الفصل سنركز على التدريب وماهي أهم المفاهيم المرتبطة به فكثيرا مايقع الكثير في عملية الخلط بينها وبين التدريب ، كما سنركز على أهم خصائص التدريب وما يتميز به ، وكذلك أهميته وأهدافه البالغان بالنسبة للمؤسسة أو للأفراد العاملين بها ، وكما سنتطرق إلى البرامج التدريبية وكيفية تصميمها وتنفيذها ومدى اهتمام المؤسسات بها . وأهم نظريات التنظيم التي عالجت موضوع التدريب من عدة جهات نظر الباحثين ، وأخير سنعرض المشكلات التي تواجهها عملية التدريب والمعوقات التي تقيد تعرقله.

### أولاً: المفاهيم المرتبطة بالتدريب

1. التعليم: إكساب المعلومات والمهارات.<sup>1</sup>

عملية تؤهل الأفراد المتعلمين لأنواع معينة من الاعمال الذهنية وهو طريق التخصص في نمط من الاعمال.<sup>2</sup>

### جدول رقم(01): يوضح الفرق بين التدريب والتعليم

التدريب	التعليم	
التعريف	إكساب الفرد أنظمة منطقية عملية النمو من خلال اكسابه مهارات محددة للعمل.	إكساب الفرد أنظمة منطقية تهدف إلى تكوين وإعداد معلومات جديدة.
الغاية	إعداد الفرد بمعرفة المهارات والسلوك التي تتطلبها طبيعة العمل.	توفير المعرفة والقيم والمهارات التي تتطلب تحقيق حياة ناجحة للفرد.
النتائج المتوقعة	القيام بمهام محددة لتحقيق أهداف محددة.	معلومات جديدة
الاطار الزمني	الإهتمام بالإحتياجات الحالية /مدى	مدى طويل.

<sup>1</sup> محمد هاني محمد : مرجع سبق ذكره ، ص 19.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان: ادارة الجودة الشاملة في التدريب من البداية الى النهاية ،مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة ، 2014 م، ص51

	قصير	
--	------	--

المصدر: بلال خلف السكارنة:تصميم البرامج التدريبية،دار المسيرة ،عمان 2011م ص37.

2-التنمية:نشاطات تهدف الى مساعدة الموظفين للنمو و التطوير لاستلام وظائف ومسؤوليات مستقبلية<sup>1</sup>

جدول رقم (02): يوضع الفرق بين التدريب والتنمية

المعيار	التدريب	التنمية
فئات المشاركين	العاملون من غير المديرين	المديرون
محتوى التعليم	العمليات الفنية الميكانيكية	المفاهيم النظرية الفكرية
الأهداف	أهداف تتعلق بالعمل أو الوظيفة	المعرفة العامة
المدى الزمني	قصير المدى	طويل المدى.

المصدر: بلال خلف السكارنة:المرجع السابق ص34.

3-التطوير:تنمية القدرة لدى الشخص قد يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة.<sup>2</sup>

جدول رقم (03) يوضع الفرق بين التدريب والتطوير

التدريب	التطوير	
يعتمد 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.	الأداء
يتم تطبيق التدريب من خلال المحاضرات النظرية والعلمية الميدانية خلال فترة زمنية محددة.	لا يعتمد على اماكن محددة فمن الممكن تطبيقه داخل بيئة العمل،او من خلال حضور مجموعة من المحاضرات	أسلوب التطبيق

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة:تصميم البرامج التدريبية،دار الميسرة،عمان ، 2011 م ، ص33

<sup>2</sup> على غربي،بلقاسم سلاطنية،إسماعيل قيرة:تنمية الموارد البشرية،دط،دار الهدى ، 2002 م ،ص108.

الفائدة العلمية	يفيد معرفة الأفراد ضمن مجال محدد، ويحرص على دعمهم في الحصول على خبرة مكتسبة فيه	يثرى معرفة الأفراد، من خلال تزويدهم بمعلومات مستحدثة، وجديدة بالنسبة لهم.
المدى الزمني	قصير المدى	طويل المدى

مصدر جاسم السويدي: الفرق بين التدريب والتطوير، 2016/12/21، www.al-forqan.net

### ثالثاً: التطور التاريخي للتدريب

ان ظاهرة التدريب قديمة قدم الانسان الذي خلقه الله في احسن صورة، وقادر على التبصير التصور في كل ظواهر الكون حيث يعمل على اكتشافها، وتنمية طاقاته وقدراته للتعامل معها، ولاشك من ان هذه التصورات تختلف باختلاف التطورات التاريخية التي مرت بها ظاهرة التدريب، والتي شملت ثلاثة مراحل: -التدريب في الحضارات القديمة.- التدريب في الاسلام.- التدريب في عصر النهضة الصناعية.

#### 1. التدريب في الحضارات القديمة:

ان تاريخ التدريب ليس حديثاً، لما وصل الينا من معلومات حول عن الحضارات القديمة يدل على وجود نوع من التدريب في تلك الحضارات، فقد لعب التعلم والتدريب دوراً في تقدم الحضارة والمدينة، فاصحاب الحرفيين والفلاحيين في الحضارات القديمة لم يكونوا متعلمين فلا يجيدون القراءة ولا الكتابة، وبذلك فان التدريب في الحضارات القديمة كان يقصد به التعليم فقط حيث يتلقى الصبي تدريباً من خلال التعليمات المباشرة، والمشاهدة والتمرن تحت اشراف صانع او معلم ماهر، ونتيجة لهذا التدريب ظهر نظام الحرف في الحضارات القديمة حيث ينقل الاشخاص ذوي الخبرة والمهارة الى الاشخاص المبتدئين، وبقي نظام الحرف حتى عام 2100 قبل الميلاد حتى جاءت ضوابط لنظام تدريب الحرفيين، حيث لم تقتصر نقل المعرفة والمهارات فقط عند الحرفيين بل تعدت الى المهن الاخرى مثل الطب المحاماة والتعليم.<sup>1</sup>

#### 2. التدريب في الإسلام :

لقد أولنا الإسلام اهتماماً كبيراً لتدريب العاملين بهدف تنمية قدراتهم على العمل الموكل إليهم، حيث كان الرسول صلى الله عليه وسلم يقوم بتدريب من يستعملهم على مصالح المسلمين ويزودهم بالنصائح والإرشادات، وكان يستشير أصحابه عندما يريد اختيار رجل منهم لتحمل مسؤولية، حيث كان حين ينصب والياً يبين له سلطاته وما يفرض عليه من واجبات. وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يحرص على إن

<sup>1</sup>مبروكة عمر محيرق: أساسيات تدريب الموارد البشرية، ط1 دار السحاب للتوزيع والنشر، القاهرة، 2013، ص ص

### 3. التدريب في عصر النهضة الصناعية :

لقد شهدت الفترة الممتدة من 1700 و1785 م جيلا جديدا من المديرين بمفاهيم وأساليب جديدة ،حيث تحولت انجلترا من منطقة زراعية إلى ورشة صناعية للعالم ،فكانت اول من نجحت في الانتقال من مجتمع ريفي زراعي إلى مجتمع تجاري صناعي،وقد مر هذا التحول بعدة مراحل ، تمثلت المرحلة الأولى في بنظام الإنتاج المنزلي والذي يقوم على وجود مزرعة ملحق بالبيت وكان التدريب في ظل هذا النظام يتم عن طريق نقل المعرفة من أفراد الأسرة ذوى الخبرة إلىالأفراد المبتدئين بالتمرين والتدريب حتى يتقنوا العمل<sup>1</sup>

والمرحلة الثانية فقد عرفت بمرحلة الخامات حيث يقوم المتعهدون بالتعاقد على إنتاج اسر بأكملها. أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة نظام المصنع النهضة الصناعية حيث تم إدخال نظام الآلات التي زادت من الكفاءة الإنتاجية ، كما أنها تطابق تكاليف كبيرة وتدريب العاملين بشكل اكبر والاهتمام بالمطالب الإنسانية المتعلقة بالعاملين .وقد استعانة أصحاب العمل في أواخر القرن التاسع عشر ميلادي بفئات جديدة من الموظفين ومفتشي المصانع من اجل المحافظة على أنظمة الإرشاد الصحة والسلامة والاهتمام بسجلات العاملين وتحسين ظروف العمل وتعليم وتدريب صغار العاملين ، وفي أوائل القرن العشرين جاء الفضل لحركة الإدارة العلمية في لفت الانتباه الأنظار إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري في الإنتاج ،كما إنها ركزت على أهمية اختيار الأفراد وتدريبهم حسب متطلبات الوظائف.<sup>2</sup>

وقد كان لفتري الحرب العالمية الأولى (1914-1918م)والحرب العالمية الثانية (1939-1940) تأثير على تطوير وسائل اختيار وتدريب وتوفير مناخ الملائم لزيادة الإنتاج ودراسة معوقات الأداء، وفي فترة الحرب العالمية الثانية والفترة التي عاقبتها أخذت المشروعات تعد برامج تدريبية صغار الإداريين وخريجي الجامعات الجدد بهدف ملء الوظائف الإدارية الشاغرة .

### ثالثا:خصائص التدريب

يمكن تحديد بعض خصائص التدريب في كالآتي:

1. التدريب نشاط رئيسي تلجأ إليها لإدارة أو المنظمة أو تتصرف عنه.  
2. التدريب نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة معا تقوم بينها علاقات نفعية.

3. التدريب عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توفرها<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي تايه مسعود: المرجع سابق ، ص 31.

<sup>2</sup>مبروكة عمر محيرق: المرجع السابق ، ص 15 - 16 .

<sup>3</sup> مدحت محمد ابو النصر : ادارة العملية التدريبية، النظرية والتطبيق، دار الفجر ، القاهرة ، 2008م، ص 62.

4. التدريب عملية شاملة ،بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة (الإدارة العليا والوسطى والإشرافية و التنفيذية ) ، كذلك فالتدريب يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة.

5. التدريب عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح ومن هذه المقومات

- وضوح الأهداف وتناسقها.
- وضوح السياسات وواقعها.
- توازن الخطط والبرامج.
- توفر الموارد المادية والبشرية.
- توفر الرقابة والتوجيه المستمرين.

6. التدريب عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات ينبغي توفيرها أهمها:

- خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- خبرة تخصصية في تصميم البرامج التدريبية.
- خبرة في اختيار الأساليب والوسائل المساعدة في عملية التدريب.<sup>1</sup>

## رابعاً: أهمية وأهداف التدريب

### أ- أهمية التدريب

هناك مجموعة من النقاط تجعل التدريب ضرورة ملحة ولازمة والتي توضع أهميتها أبرزها مايلي:

1. إكساب الموظف الجديد المهارات التي تجعله قادراً على أداء الواجبات منه بطريقة مرضية وصحيحة، و استكمال القدرات المطلوبة بالنسبة للموظف القديم من اجل تكيفه للظروف والأوضاع القائمة بالمؤسسة.<sup>2</sup>

2. عن طريق التدريب يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتصارعة والتنظيمية المستجدة ، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.

3. يقلل التدريب الحاجة للإشراف ، فالعامل المتدرب الذي يعني ما يتطلبه عمله يستطيع انجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسيه ، وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنشأة، وهذا نقض حال العامل غير المتدرب، فهو يظل إلى توجيه دائم، ورقابة مستمرة من قبل رؤسائه

<sup>1</sup> بقطوف محمود: التدريب ودوره في تنمية الرأس المال الفكري بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، تخصص علم الاجتماع، بسكرة ، 2018/2019م ، ص 74.

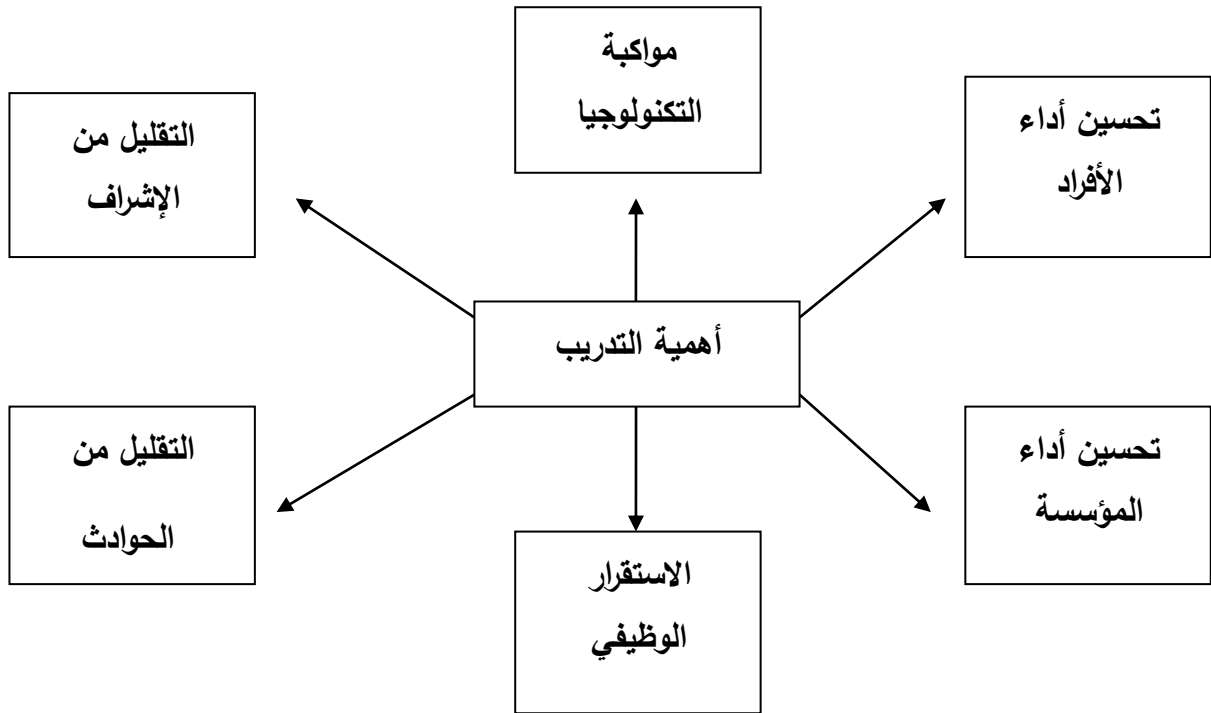
<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان: مرجع سابق ، ص 40.

جدول رقم (04) : يوضح أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة والأفراد العاملين .

أهمية التدريب بالنسبة لـ:	
1. المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.</li> <li>- يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة.</li> <li>- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.</li> <li>- يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع.</li> <li>- فهم وتوضيح البيانات العامة للمؤسسة.</li> <li>- تحديد وإثراء المعلومات.</li> </ul>
2. الأفراد العاملين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة وإتباعهم لدورهم فيها.</li> <li>- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.</li> <li>- تطوير الدافعية للأداء.</li> <li>- يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.</li> </ul>

مصدر: عتيقة حرارية، هشام بوخاري:مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمة، مجلد 01، العدد 10  
جامعة الجزائر 02، كلية العلوم الاجتماعية، 2017م ص 113

شكل رقم (02): يوضح أهمية التدريب من إعداد الباحث من خلال ماسبق ذكر



## ب- أهداف التدريب

يسعى التدريب إلى الوصول إلى الأهداف الرئيسية وأغراض متعددة تعمل المؤسسات على تحقيقها بأكبر كفاءة وإيجابية وتتمثل أهداف التدريب فيما يلي:

1. التعرف على نوع وطبيعة العمل وملاءمته للأفراد ومؤسسات العمل.
2. مراجعة المعارف والمهارات وفحصها بدقة من أجل تناسبها مع نوع العمل.
3. إكساب الأفراد العاملين الخبرات والمهارات المطلوبة للأداء العمل الجيد.
4. ربط مجالات العمل بالتطورات والمستجدات التقنية الحديثة.
5. فتح مجالات الترقية إلى وظائف أعلى للكوادر الإدارية والتقنية.
6. تجديد وتحديث أساليب العمل ومعالجة الملل والخمول الناتج عن الروتين.
7. معالجة المشاكل والصعوبات والظواهر السلبية التي قد تؤثر على سير العمل.<sup>1</sup>

## الأهداف الفرعية للتدريب:

حددها مدحت محمد أبو النصر في كتابه أن التدريب وسيلة لتطوير الإمكانيات البشرية لمساعدة الأفراد والمنظمات في تحقيق أهدافهم وهذا يعد الهدف الرئيسي للتدريب، ولتحقيقه يجب على المنظمة أن تعمل جاهدة على تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. المساعدة على تحفيز العاملين على استمرارهم في عمليات التعلم، وتدريبهم على كيفية التعلم.
2. حماية العاملين والمنشأة من الوقوع في الأخطاء.
3. إمداد المتدرب بالأفكار والمعلومات والخبرات التي يحتاجها في عمله.
4. إكساب المتدرب بالمهارات التي يحتاجها في عمله.
5. مساعدة العاملين على تأدية المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية أكثر.
6. مساعدة العاملين على تأدية المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم والتي لا يقومون بتأديتها.
7. مساعدة العاملين على تقوية علاقاتهم بالآخرين سواء داخل المنشأة أو مع العملاء أو مع القيادات الرسمية والغير الرسمية في المجتمع.<sup>2</sup>

## خامساً: أنواع التدريب

تتعدد أنواع التدريب وتصنيفاتها باختلاف الأساس الذي تتم عملية التصنيف بالاستناد إليه، ويمكن الإشارة إلى الأسس التالية:

<sup>1</sup> بوقطف محمود: مرجع سابق ، ص 77.  
<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر: مراحل العملية التدريبية، تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2009م ، ص 26.

أولاً: التدريب حسب عدد الأفراد: وينقسم إلى نوعين التدريب الفردي والتدريب الجماعي:

**1) التدريب الفردي (Individuel Training)** ويكون ذلك عندما تتركز العملية التدريبية على أفراد معينين، بحيث يتم تناول كل فرد على حدة، وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، وذلك لتوطين وتكييف الفرد مع المناخ العام للمنظمة، وتعريفه بمهام وظيفته وبغير ذلك من الأساسيات، وقد يتم أثناء العمل إذا ما أريد تطوير معارف ومهارات أحد الموظفين على أداة جديدة أو أساليب جديدة...، وقد يحدث ذلك عندما يتم إبتعاث بعض الموظفين في صورة فردية إلى المشاركة في دورات أو برامج خارج المنظمة سواء كانت داخل الدولة المعنية أو خارجها ومن مزايا هذا التدريب يمكن المنظمة من التعامل المباشر مع الاحتياجات التدريبية للعاملين باعتبار أن الاحتياجات بطبيعتها فردية.

**2) التدريب الجماعي (Group Training):** ويكون ذلك بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك معاً في إنجاز، ويكون مطلوباً تدريب أفرادها على هذا المهام، أو بالنسبة للعاملين اللذين تبين دراسات الاحتياجات التدريبية وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية، فتعمل إدارات التدريب على تجميع هؤلاء في جماعات تدريبية وإخضاعهم معاً لبرامج تتسجم مع هذه الاحتياجات. أضافاً إلى ذلك أن مثل هذا النوع يعتبر من أهم الأنواع التي تتوافق مع فلسفة بعض النماذج الإدارية التي تقوم على فلسفة العمل الجماعي وروح الفريق، أو فلسفة المشاركة... الخ، حيث يساند التدريب من هذا النوع عملية ترسيخ هذه الفلسفة، وتوعية العاملين بأبعادها ومستلزمات تطبيقها من جميع النواحي القيمة أو المعرفية أو المهارية.<sup>1</sup>

ثانياً: التدريب حسب المكان: وينقسم إلى:

**1) التدريب داخل المؤسسة:** قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها داخل المؤسسة، سواء بمدرسين من داخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج، أو دعوة مدرسين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها.

وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي، هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة .

وفي هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدرسه، أو يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه ويمتاز هذا النوع بالتماثل وتشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل، وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية، د ط، دار زهران، عمان، 2009 م، ص ص 55-56.  
<sup>2</sup> نزار عوني اللبدي: إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة، عمان-الأردن، 2015 م، ص 335



(2) **التدريب خارج المؤسسة:** تفضل بعض المؤسسات تنقل كل نشاطها التدريبي، أو جزءا منه خارج المؤسسة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة، وربما خارج الدولة. ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمؤسسات خاصة، أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية:

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

ب **برامج حكومية:** تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة، أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف، في مجالات تهتم بها الدولة.<sup>1</sup>

**ثالثا: التدريب حسب المستوى التنظيمي:** ويتم تقسيمه وفق الأنواع التالية:

1. **التدريب المهني:** ويمثل التدريب الذي يستهدف إكساب الأفراد مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة يتخصص المتدرب بأدائها، وهذا النوع من التدريب يشمل الأفراد الذين تم تعيينهم حديثا في مهن تخصصية معينة، أو ربما يشمل القدامى من العاملين ممن يتطلب أدائهم اكتساب بعض المهارات أو المعارف الجديدة.

2. **التدريب الإداري:** يستهدف الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية ، وغالبا ما يتم التركيز على الأفراد العاملين بالإدارات الوسطى أو الدنيا في العمل الإداري، وأحيانا يشمل تدريب العاملين الذين يستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا، ويعتمد هذا النمط على معالجة المشاكل وسبا اتخاذ القرارات والجوانب السلوكية والإنسانية.<sup>2</sup>

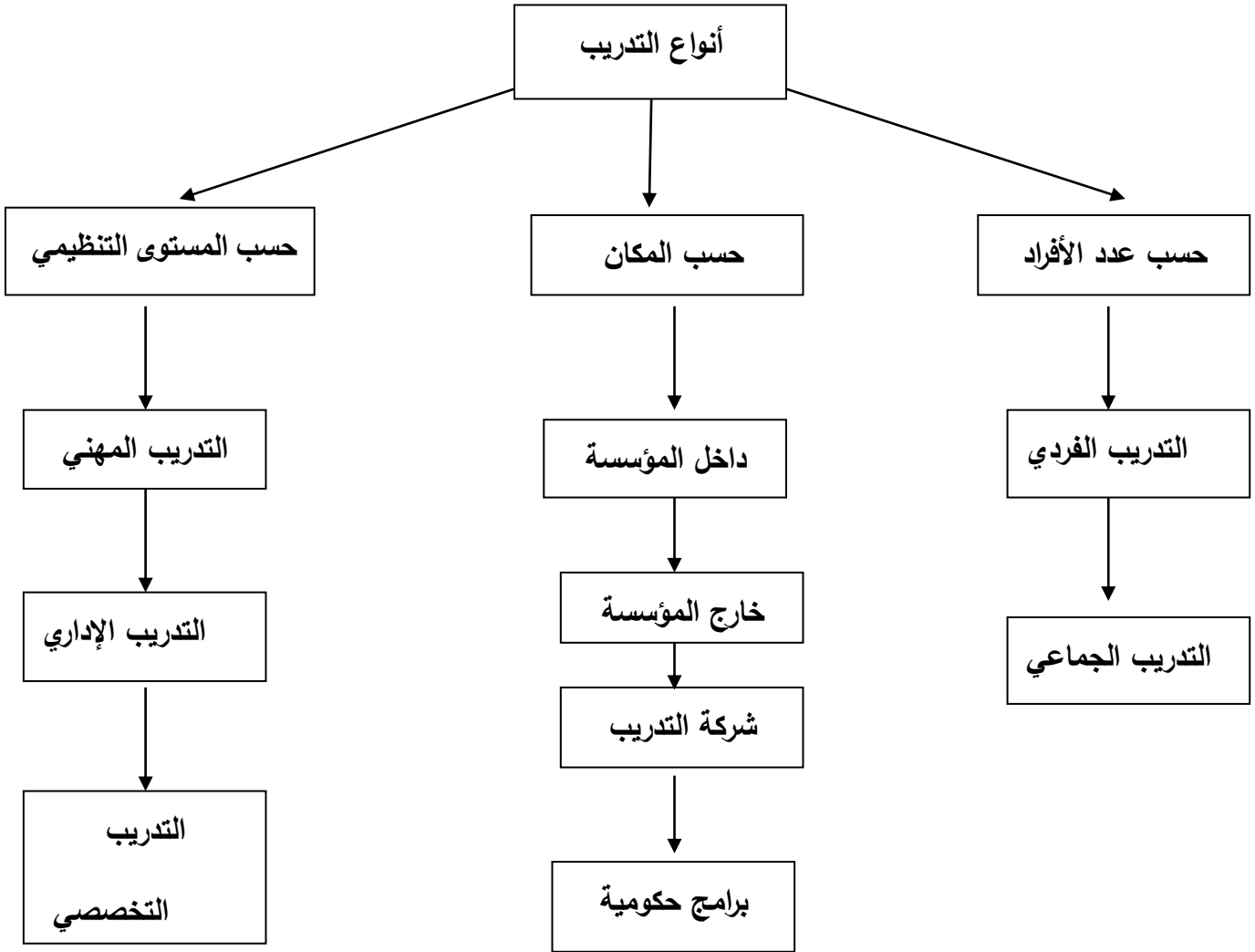
3. **التدريب التخصصي:** ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية ، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية ، والمشتريات ، والمبيعات ، وهندسة الإنتاج ، وهندسة الصيانة ، والمعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية ، وإنما تركز على حل المشاكل المختصة ، وتصميم الأنظمة ، والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نزار عوني اللبدي: المرجع نفسه ، ص 336

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، ط4 ، دار المسيرة ، عمان، 2011م ، ص 141.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة : اتجاهات حديثة في التدريب دار المسيرة عمان 2011م ص 76.

شكل رقم(03) : يوضح أنواع التدريب.



مصدر: من إعداد الباحثة حسب ماسبق ذكره.

### سادسا:العناصرالأساسية لتحقيق فاعلية التدريب

1. **التطبيق العملي:** ضرورة توافر الفرص للمشاركين في البرامج التدريبية لتطبيق ما يتعلمونه في المناخ المشابه للمناخ الوظيفي حتى يمكن تعديل الانحرافات وتوجيه المسار التطبيقي ليتناسب مع الهدف من العملية التدريبية.

2. **التركيز والانتباه:** وهو استخدام أكبر قدر ممكن من الحواس لاستقبال كل ما هو جديد من معارف ومهارات وخبرات، وهذا يرتبط بقدرة القائمين على العملية التدريبية ومهاراتهم في توصيل المعارف وتعديل الاتجاهات بالأساليب والطرق المناسبة.

3. **الدقة في استقبال المعلومة:** أن الدقة في استقبال المهارات المطلوب التدريب عليها، يساهم بشكل كبير في القدرة على استيعابها والعمل على تطبيقها بما يساهم في تنسيق الأداء.

4. **الحافز التدريبي:** لابد من ضرورة توافر حوافز في إقناع المشاركين في البرنامج التدريبي على تحقيق ذاتهم وتلبية حاجاتهم اللازمة في زيادة معرفة ومهارات جديدة بما يثير رغباتهم وحماسهم ويجعلهم متعاونين مع بقية عناصر العملية التدريبية لتسهيل عملية نقل المعرفة واكتساب المهارات.
5. **مراعاة الفوارق بين الافراد:** قال تعالى: (لا يكف الله نفسا إلا وسعها) البقرة: 286 فإنالبشر في طبيعتهم يختلفون ولا بد من مراعاة هذا الاختلاف وذلك لدعم الأفراد بالمعارف والمهارات اللازمة والمناسبة للتكوين الفطري لكل منهم.
6. **التدرج في النقل المعرفي:** إنمناًفضلاًلأدوار لتحقيق الفعالية في العملية التدريبية ان يتم تحقيق النقل الجزئي للمهارات والمعارف على فترات زمنية ، وبرامج متكاملة لتحقيق المهارة اللازمة للمشاركين.
7. **القياس الفعلي للأثر التدريبي:** هذا الأمر يحقق نوعاً من التحفيز المادي الذي يساهم بدوره في زيادة فعالية العملية التدريبية في حالة ما إذا كان إدراك المتدرب مدى التقدم الذي يحققه في وظيفته بعد كل برنامج يشارك فيه،
8. **اختار العناصر المناسبة للتدريب:** ان الدور الذي يلعبه المدرب لا يقل أهمية عن دور المتدرب في توصي المعارف والمهارات اللازمة ولهذا نجد ان كل الصفات والمواصفات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في التخطيط لاختيار المدربين.<sup>1</sup>

### سابعاً: خطوات التدريب

يعتمد التدريب في تطوير وتنمية العاملين على عدة مكونات أساسية، وتظهر هذه المكونات في شكل خطوات ، وهي كالتالي:

1. **تحديد الاحتياجات التدريبية:** والتيتعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب، وهي عبارة عن زيادة المعارف، وتطوير في المهارات في مجالات وظيفية محددة. 328
2. **تصميم برنامج التدريب:** يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية، وتحديد الأسلوب الذي سيتم استعماله بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين، كما يتم تحديد المساعدات التدريبية ، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وأيضاً تحديد تكلفة التدريب.

<sup>1</sup>مدحت محمد ابو النصر : مرجع سبق ذكره، ص ص 53-54

3. تقييم كفاءة التدريب: ويتم ذلك من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج، كما يجب عدم الإغفال تجميع نتائج التقييم في كل البرامج، قد يعني محاولة المنظمة إلى تقييم نشاط التدريب ككل.

#### ثامنا: البرامج التدريبية

يقصد بالبرامج التدريبية العملية التي بموجبها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص في المعلومات أو المهارات أو السلوكيات.<sup>1</sup> ونجد كل مؤسسة توفر برامج تدريبية من أجل تحسين أداة موردها البشرية، ونجد من بينها المؤسسة الجامعية التي تسعى وراء مواكبة التطورات التكنولوجية، حيث تم التركيز في الآونة الأخيرة على التعليم عن بعد، وهذا ما أدى بالمؤسسة إلى تحديد برامج خاصة بهذه العملية التعليمية حدده في برنامج model وكذلك وفرت الوقت وتقليل الجهد للأستاذ الجامعي من خلال وضع برنامج خاص بوضع النقاط progres وهذا كله من أجل استمرار المؤسسة والمحافظة على بقائها وتقديم خدماتها بجودة عالية.

#### تصميم البرامج التدريبية ويتضمن الخطوات التالية:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية الضرورية على المستويات الثلاثة المنظمة الوظيفة والفرد.
2. تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي (معلومات، مهارات، اتجاهات).
3. وضع محتوى البرنامج التدريبي وإعداد المواد التدريبية.<sup>2</sup>
4. تحديد أساليب التدريب (أسلوب المحاضرات، الندوات...)
5. تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية (وسائل الإيضاح السمعية والبصرية).
6. استقطاب المدربين الأكفاء.
7. استقطاب المشاركين.
8. إعداد المكان المناسب للبرنامج.
9. إعداد الميزانية اللازمة للبرنامج.<sup>3</sup>

#### 1. تحديد الاحتياجات التدريبية:

هي جوانب النقص التي قد تنتم بها المؤسسة أو أداء العاملين في المؤسسة ما لأي سبب من الأسباب، والتي يجب أن تتضمنها برامج التدريب المقدمة إلى العمال بما يعمل على تحسين الأداء. 107 وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لنجاح البرامج التدريبية وذلك لأن تحديد الاحتياجات التدريبية يتطلب ما يلي:

<sup>1</sup> نصيرة بويعلی: تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، أطروحة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، تخصص علم الاجتماع بسكرة، 2018/2017 م، ص 129.

<sup>2</sup> محمد عيد الفتاح محمد عبد الله: الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية نماذج تطبيقية، د ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004 م، ص 241.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة: تصميم البرامج التدريبية، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2011 م، ص 137.

أ- تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب ومدة البرامج والنتائج المتوقعة منها.  
ب- يحدد للتدريب أهدافه بدقة، كما يتقرر في ضوءها تصميم محتوى البرنامج التدريبية والوسائل المستخدمة في التدريب واختيار المتدربين .

ت- يساهم في تحديد المسافة بين مستوى المتدرب قبل بدء التدريب ،وبعد نهايته.

ث-يساعد في عملية تشخيص المشاكل، وعملية التخطيط لحلها.<sup>1</sup>

## 2. تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي:

أن يراعي توفر الصفات المهمة في الهدف (واقعية، قابلة للقياس، تتسجم مع سياسة المنظمة، تعليمية، سلوكية.) ولتحقيق الأهداف يجب توافر العوامل التالية:

1. الفئة المستهدفة في البرنامج.

2. مستوى الأداء الذي يرغب المتدرب الوصول إليه.

3. الظروف الإيجابية التي يتطلبها البرنامج والسلبية التي تعيق نجاحه.

4. درجة التغيير المطلوبة مثلا من 60% إلى 70% تبين أثر البرنامج.<sup>2</sup>

## 3. وضع محتوى البرنامج التدريبي:

بعد أن يتم تحديد وتوضيح أهداف التدريب فإنه من الضروري تحديد المجالات التي سيركز عليها المحتوى التدريبي، تسمى هذه العملية تصميم المحتوى التدريبي.

المحتوى التدريبي عبارة عن حصر لكل المحتويات التي يتطلب تعلمها إذ أنه يشمل الموضوعات الرئيسية والفرعية وقد يمتد إلى مرحلة تحديد مستويات متعددة من التفاصيل. ويسترشد المخطط التدريبي في تحديده للموضوعات التدريبية بأراء الرؤساء والمشرفين كما يأخذ في اعتباره عددا من المؤشرات التي تعكس ما قد تعانيه المنظمة من مشاكل، الغياب، الشكاوي، دوران العمل، إذ تشير تلك المؤشرات عادة إلى ما قد يعانيه بعض الأفراد من تخلف في المعلومات أو قصور في المهارات أو تجميد في أساليب السلوك يمكن علاجها جميعا عن طريق اختيار العمل التدريبي السليم.<sup>3</sup>

## 4. اختيار الأساليب التدريبية :

تستخدم في البرامج التدريبية أساليب عديدة من أجل تحقيق أهداف التدريب، ويختلف استخدام هذه الأساليب من برنامج إلى آخر وحسب الهدف من التدريب ونوعية المتدربين ومواعيد جلسات التدريب.<sup>4</sup>

ومن بين مختلف الأساليب نجد:

<sup>1</sup> محمد هاني محمد: إدارة الموارد البشرية، دار المعزز، الأردن-عمان، 2014، ص 107-108.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة: المرجع السابق، ص 138.

<sup>3</sup> بويعلی نصيرة : مرجع سبق ذكره، ص ص 131-132.

<sup>4</sup> مدحت محمد أبو النصر: مرجع سبق ذكره ، ص 194.

### أ- أسلوب المحاضرة Lecture

المحاضرة أسلوب شائع جدا لتدريب العاملين ، وتتضمن وجود خبير يعرض شفويا معلومات متعلقة بموضوع من موضوعات العمل .ويسمح هذا الأسلوب بتدريب عدد اكبر من العاملين في الوقت نفسه وبتكاليف قليلة نسبيا،إلا انه في الوقت نفسه لديه سلبيات تتمثل في :عدم تفاعل المدربين في عملية التعلم لان الاتصال في المحاضرة أحادي الاتجاه ( من المحاضر إلى المدربين)،عدم المعرفة ما إذا كان المدربون سيقومون بتطبيق المعلومات التي يحصلون عليها من المحاضرة،ارتباط المحاضرة بكفاءة المحاضر<sup>1</sup>

### ب-أسلوب النقاش

ويعتمد على وجود مدرب ديناميكي يسمح بمناقشة المتدربين ويشجعهم على طرح الأسئلة،وكذلك بين المتدربين أنفسهم، إذ تكون هناك مرونة في طرح المعلومات والموضوعات.<sup>2</sup>

### ت-أسلوب تمثيل الأدوار

ويهدف الى التعلم عن طريق الممارسة حيث يتم اختيار موقف معين يقوم فردان بتمثيله ويراقب الباقي العملية ويسجلون ملاحظاتهم.

### ث-أسلوب الزيارات الميدانية

وفيها قد ينتقل المتدربون إلى وحدات نموذجية للتعرف على أسلوب الأداء ورؤيته على الطبيعة ومناقشة القائمين عليه ويتم تنفيذ هذا الأسلوب داخليا أو خارجيا ،وفق برامج .<sup>3</sup>

### ج-أسلوب الندوات والمؤتمرات

حيث يجرأ الموضوع التدريبي إلى مواضيع فرعية،ويعطي المشاركين وقت كاف للإعداد والتحضير، فا يقرؤون بعض المواد المتعلقة بالموضوع مثل مذكرات وتقارير،ودراسات ليحللونها ويجهزوها في صيغة مناسبة للتقديم . ويمكن إن يوزع المتدربون على مجموعات تختص كل منها بمناقشة موضوع فرعي معين، ويتاح للباقي طرح أسئلة،ويساعد ذلك على حيوية تفاعل المشاركين وتعميق استيعابهم وتطوير معلوماتهم ، واتجاهاتهم ، وسلوكياتهم في العمل.<sup>4</sup>

ومن خلال هذا التعدد والتنوع في الأساليب التدريبية يجب على المؤسسات أن تعتمد على عدة أساليب متنوعة أثناء العملية التدريبية للقضاء على الروتين والملل الذي قد يشعر بيه المتدرب .

<sup>1</sup> زونالدي ريجوا ترجمة فارس حلمي : المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي ، دار الشروق، عمان-الاردن 1996م، ص 201.

<sup>2</sup> نوري منير : تسيير الموارد البشرية مرجع سبق ذكره،ص 258.

<sup>3</sup> مجدي احمد بيومي،محمد السيد لطفي:الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي ، مدخل في علم الاجتماع الصناعي،دار المعرفة الجامعية،2009م،ص 229.

<sup>4</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،عبد العزيز بن سلطان العنقري:ادارة الموارد البشرية،لمواجهة تحديات وبناء استراتيجياتالقرن الواحد والعشرين،ب ط، المريخ لنشر ، القاهرة، 2015م، ص ص 200-201.

## 5. الوسائل التدريبية:

الوسيلة هي ذلك الوسيط أو المساعد الذي ينقل المعلومات أو الرسالة التدريبية من المدرب إلى المتدرب وتتنوع هذه الوسائل من أبسط وأقدم الأشياء مثل السبورة التقليدية ،التي يكتب عليها معلوماته إلى وسائل تكنولوجيا حديثة معقدة،والتي يطلق عليها الوسائل التوضيحية.<sup>1</sup>

الوسائل السمعية البصرية ،ومثال ذلك السبورة الضوئية ، شرائح الأفلام ، والأشرطة التسجيلية بمعنى أن المدربين يستخدمون وسائل عديدة للمساعدة في إتمام نشاط التدريب،وقد تتميز بعض الوسائل بالبساطة والسهولة في حين تتميز البعض منها بالتعقيد وصعوبة الاستخدام.<sup>2</sup>

## 5. اختيار المدربين

يجب اختيار المدربين بعناية فالمدرب هو المسؤول عن نجاح وتحقيق أهداف البرنامج التدريبي ويمكن وضع المعايير التالية عند اختيار المدربين:

1. الخبرة العلمية والعملية حول المهمة التي سيقوم بها.
2. أن تتوفر لديه الرغبة في التدريب.
3. المقدرة على الاتصال والتواصل وإيجاد علاقات إنسانية مع المتدربين.
4. الذكاء.
5. المقدرة على طرح الأفكار الإبداعية.
6. المقدرة على التحليل...الخ.<sup>3</sup>

## 7. اختيار المتدربين

على الرغم من أهمية التدريب لجميع العاملين في المنظمة إلا أن بعض البرامج التدريبية تتميز ببعض الخصوصيات وتستهدف نوع معين من العاملين فمثل هذا الأمر يتطلب من المنظمة وإدارة الموارد البشرية إن تحدد نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها ، أي أن يرتبط البرنامج التدريبي إما بحاجة المنظمة أو بحاجة الوظيفة وحاجة الفرد العامل التي تشكل الأساس الموضوعي لاختيار نوع التدريب بعيدا عن الشكلية أو الاختيار العشوائي الذي يمكن أن يكلف المنظمة مال ووقت وجهد دون أن ينعكس بنتائج إيجابية<sup>4</sup>

<sup>1</sup>مدحت محمد أبو النصر :مرجع سابق ، ص 127.

<sup>2</sup>مدحت محمد أبو النصر : مرجع نفسه ، ص 128.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة : تصميم البرامج التدريبية ، مرجع سابق ، ص 145.

<sup>4</sup> بوعلى نصيرة : مرجع سبق ذكره ، ص 144.

## 8. مكان تنفيذ برنامج التدريب

إن اختيار المكان المخصص للتدريب ضروري لماله من تأثير على العمل التدريبي ويتحدد مكان إجراء عملية التدريب ضمن ثلاثة اختيارات: في مكان الوظيفة أو العمل، في غرفة مخصصة للتدريب، أو يتم خارج العمل والمنظمة، كان يكون في معهد للتدريب المتخصص.

وبوجه عام يحكم تقرير واختيار مكان وإقامة البرنامج التدريبي اعتبارات متعددة أهمها ، إمكانيات المنظمة المادية والمهارات المراد تدريب الموارد البشرية عليها.<sup>1</sup>

## 9. ميزانية التدريب

يستفيد مشرفو برنامج التدريب من وضع ميزانية التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب ويؤثر هذا في قرار البدء في التدريب من عدمه ن كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه.<sup>2</sup>

## تاسعا:تقييم التدريب

أ- مفهوم تقييم التدريب:يعد التقييم عنصرا هاما في أي نشاط تدريبي، إذ يمكن على أساسه قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ، ومدى تحقيقها للأهداف المطلوبة .

هناك من يذهب إلى أن تقييم التدريب هو استقصاء منظم لمحتوى التدريب والاحتياجات التدريبية والخطط والعمليات الناجمة عن التدريب. إذ يتضمن تقييم البرنامج التدريبي التأكد من مدى تحقيق تلك البرامج للأهداف والنتائج المتوقعة منها ، وإمكانية تشخيص المعوقات بهدف إزالتها وتطوير البرامج التدريبية في المستقبل.

ب-أساليب التقييم:تنقسم الأساليب المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية إلى مجموعتين الأولى:داخلية تتعلق بمحتوى التدريب وأساليب المستخدمة أثناء انعقاد الدورات .

والثانية:تتعلق بمعايير خارجية تتعلق بسلوك الوظيفي وتتمثل في أثار التدريب على مستوى الأداء للمتدرب بعد انتهائه التدريب وتتمثل الأساليب فيما يلي:

1. استقصاء الآراء أو رد الفعل : وتشمل هذه الطريقة تقييم البرامج التدريبية بحسب وجهة نظر المتدربين حول مناهج التدريب ومفرداته ، والمتدربين والوسائل المستخدمة في التدريب وذلك من خلال استمارة استقصاء توزيع في نهاية كل برنامج.

2. اختبارات مدى التعليم : مجموعة من الأسئلة الهدف منها قياس ما تعلمه المتدربون من معلومات ومهارات ومعرفة تحديدها كأهداف لبرنامج التدريب.

<sup>1</sup> قريشي محمد الصالح : تقييم فعالية برنامج تدريب الموارد البشرية ،شهادة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة منتوري،قسنطينة 2005م ، ص 68.

<sup>2</sup> أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ،دط، 2004م ، ص 348.



3. الظواهر السلوكية : ويتضمن التعرف على التغيرات التي تحصل في أرقام الإحصائيات الخاصة بالنواحي السلوكية للمتدربين بعد تخرجهم أو إنهائهم للبرنامج التدريبي بمدة مناسبة، ومن الظواهر، الغيابات، الروح المعنوية.

4. المقابلة : ويتم مقابلة أو لقاء مع المتدرب بعد انتهائه التدريب من خلال تقارير تقييم الأداء التي يكتسبها الرؤساء عن المرؤوسين، ويتبين مدى التقدم الذي حصل في أداء المرؤوسين بعد الانتهاء من البرامج التدريبية.<sup>1</sup>

### عاشرا: عوامل تحفيز العمال على التدريب

قد تواجه المنظمة مقاومة من طرف العمال عند إعلانها برامج تدريبية تخصصهم، وهذا من الطبيعة البشرية لأن الإنسان يخشى من المجهول، ولكن هذه المخاوف تتبدد إذا عرفت المنظمة كيف تجعل من هذا الخوف تحفيزا وإرادة للتدريب والتكوين، ومن خلال ذلك تلجأ إلى العديد من العوامل لتسهيل عملية التدريب، ومنها:

1. تعريف النتائج المستهدفة من التدريب مسبقا.
2. تعريف احتياجات التدريب والإعلان عنها بوضوح.
3. وضع أهداف التدريب ونشرها.
4. وضع سياسات التدريب والتكوين ونشرها.
5. تشجيع مشاركة المسيرين في تصميم عمليات التكوين والتدريب.
6. إعلام الأفراد بالتغيير وإقناعهم بضرورة التطوير.
7. وضع نظام واضح للمكافآت.<sup>2</sup>

### إحدى عشر: النظريات الأساسية في التدريب

#### 1. النظريات الكلاسيكية:

يطلق على النظريات الكلاسيكية تلك النظريات التي ظهرت في العالم الغربي في بداية القرن العشرين، في الواقع إطلاق اسم الكلاسيكية على تلك النظريات لا يعني أنها ظهرت في فترة تاريخية قديمة انتهت ولم نعد في حاجة إليها بل إن هذا الوصف يستند إلى أسلوب التفكير الذي عالجت به تلك النظريات ميدان التنظيمات بصفة عامة.

<sup>1</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، الأردن - عمان 2010م، صص 269-270.

<sup>2</sup> نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 74.

والواقع أن النظريات الكلاسيكية نشأت في جو اختلطت فيه العديد من العوامل الموضوعية وكان على رأسها تطور الاقتصاد الرأسمالي وتطور الصناعات المختلفة في بداية القرن العشرين.<sup>1</sup>

ونجد من بين أهم هذه النظريات:

#### أ. نظرية الإدارة العلمية لـ"فريدريك ويليام تايلور"

في أوائل القرن العشرين نشر المهندس الأمريكي فريدريك تايلور العرض المنظم الأول لما أطلق عليه حركة الإدارة العلمية والتي أصبحت نظرية في سلوك العمل تستند إلى المؤلفات التي كتبها تايلور، وتذهب نظرية الإدارة العلمية إلى أن التنظيمات عبارة عن أنساق رشيدة، ذات أهداف محددة وتفترض أن العلم يستطيع أن يحدد دائما أسرع وأفضل الطرق لإنجاز العمل وتحقيق أعلى درجة من الكفاءة التنظيمية، كما تفترض هذه النظرية أن التنظيمات تؤدي أعمالها بدون أية مشكلات كأنساق مغلقة إلى حد ما.<sup>2</sup>

#### أهم المبادئ الفلسفية لحركة الإدارة العلمية.

لقد استندت الإدارة العلمية إلى مبادئ ومضامين فلسفية يمكن حصرها في التالي:

- 1- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية.
  - 2- بعد اختيار الموارد سواء منها المادية أو البشرية بطريقة علمية سليمة.
  - 3- بعد اختيار العامل المناسب يعهد إليه بأداء عمل محدد على أن توفر له الإدارة التعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.
  - 4- يجب أن يعاد توزيع المهام بين الإدارة والعمال والتعاون بينهما، بحيث تتولى الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة ويتولى العمال مهام التنفيذ.
- يبدو مما سبق أن التركيز منصب على مبدئين أساسيين :

أولاً: مبدأ التخصص وتقسيم العمل، حيث يعهد لكل عامل بعمل محدد ويتم تدريبه على أفضل طريقة لأدائها

ثانياً: مبدأ التعاون (رفض الصراع) وذلك لحل مختلف المشاكل وأسباب التعارض.<sup>3</sup>

#### أهم مبادئ حركة الإدارة العلمية

- استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل.
- استخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بطريقة المطلوبة وبالسعة او المعدل المطلوب.

<sup>1</sup> حسان الجبلاني: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008م، ص19.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دط، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2007م، ص96.

<sup>3</sup> علي غربي، بلقاسم سلاطونية، إسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية، دط، دار الهدى، 2002م، ص35.

- استخدام الخبراء المتخصصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل.
- أي أن الإدارة العلمية تركز على الصفات والخصائص التالية:

1- العمل.

2- التخصص وتقسيم العمل.

3- الرشد في العمال والإدارة.

4- هيكل التنظيم والتسلسل الرئاسي.

5- استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل.<sup>1</sup>

من خلال ماسبق ذكره نجد بأن "فريدريك تايلور" اهتم بالعنصر البشري من خلال عملية التدريب بغية تحسين قدراته وتطوير أدائه داخل المؤسسات وبذلك تكون المؤسسات قد وضعت العامل المناسب في المكان المناسب ، وهذا ما يجعل المؤسسة تحقق أهدافها المحددة بكفاءة وهذا ما يؤدي إلى الفعالية التنظيمية التي تسعى جميع المؤسسات نحو الوصول إليها.

### ب. النظرية البيروقراطية لـ"ماكس فيبر"

هو العالم الألماني ماكس فيبر والذي كان أحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة وقد اطلع على أعمال تايلور والتي اعتبرها متوافقة مع أهداف البيروقراطية ولكن بقيت أعمال تايلور على مستوى الوحدة الاقتصادية (الجزئي) بينما أعمال فيبر على المستوى الكلي ولقد جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للتنظيم لكي يحد من الفوضى في التنظيمات الحكومية والغير حكومية في ألمانيا في نهاية القرن التاسع عشر، وقد أخذ هذا الاتجاه من خلال ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم ، وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة، لعدم وجود قواعد حاكمة للسلوك، ورأى بأن الحل هو ما أسماه "النظام البيروقراطي" الذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل، حيث يرى بأن البيروقراطية هي السلطة الأكثر فعالية من أجل تحقيق تنظيم ذو كفاءة.<sup>2</sup>

### مبادئ البيروقراطية:

- 1- تنظيم مستمر في الوظائف الرسمية التي تحكمها القواعد ، وهذا من شأنه أن يعمل على توفير الجهد بدلا من التفكير في الحلول اللازمة لكل حالة فردية.
- 2- نطاق اختصاص معين لكل مكتب ويتطلب هذا:
  - أ- التزامات وظيفية معينة قائمة على أساس مبدأ تقسيم العمل.
  - ب- سلسلة لشاغل المكتب تقابل الواجبات التي يلتزم بأدائها.
  - ت- تحديدا واضحا لوسائل الالتزام الضرورية بحيث لا يكون استخدامها إلا في الحالات المنصوص عليها.

<sup>1</sup> علي غربي ، بلباسم سلاطينية ، إسماعيل قيرة: المرجع نفسه ، ص 36.

<sup>2</sup> السيد عيد فرج: علم الاجتماع الصناعي (المفاهيم، المجالات، الاهتمامات) دط، دار العلم والإيمان، 2015م، ص 146.

ث-تنظيم المكاتب قائم على أساس تسلسل السلطة ، فكل وظيفة تخضع لحكم وإشراف وظيفة أعلى منها ،وكالموظف في هذا الهرم الإداري مسؤول أمام رئيسه عن قراراته وروسيه، وأعمالهم، كما أنه مسؤول عن قراراته وأعماله.

3-القواعد التي تحكم سلوك المكاتب عبارة عن قواعد فنية،ومعايير عامة،ولكي يتم تطبيق هذه القواعد ،والمعايير على أساس رشيد فإن من الضروري استخدام الخبراء،والمختصين ،وتوظيف الأفراد يتم على أساس الكفاءة وحدها.

4-فصل الإدارة عن الملكية،فالعاملون لايمتلكون وسائل العمل والإنتاج ، وإنما يزودون بها في صورة نقود ، آلات ، وذلك ينبغي الفصل بين ممتلكات المنظمة والممتلكات الشخصية لشاغل الوظيفة.

5-عدم وجود أي حق في احتكار الوظيفة،أو في تملك المكتب أو مافيه.<sup>1</sup> من خلال ماسبق ذكره نجد بأن "ماكس فيبر"ركز على نظام البيروقراطية والتي حدد فيها عدة خصائص وعددة مبادئ يراها مناسبة وتتطابق مع جميع المؤسسات والذي ركز فيه علة :مبدأتقسيم العمل ، الرقابة الصارمة، التخصص العلمي ، الحوافز المادية ،تدريب الأفراد، حيث يرى بأن على جميع المؤسسات تطبيق هذه المبادئ لتحقيق أهدافها ووصولها إلى الفعالية التنظيمية.

## 2. النظريات السلوكية

أ. نظرية العلاقات الإنسانية لـ"إلتون مايو"

وتقوم هذه النظرية على أفكار إلتون مايو وأبحاثه الميدانية في مصنع هاوثورن وكذلك أبحاثه السابقة لها،بمصنع النسيج سنة 1923م والتي كان الهدف من القيام بها هو محاولة دراسة مشكلات دوران العمل وتقديم الحلول المناسبة للتقليل منها،وتعتبر نتائج دراسة مصنع النسيج ومنهج التون مايو في دراسة مشكلات العمل بمثابة انطلاقة فكرية مهدت لنقد الفرضيات السائدة الخاصة ببيئة العمل سواء من جانب علماء علم النفس التطبيقي في الصناعة،أو من جانب الإدارة العلمية عند تايلور والتي قننت اليهاشروط تقدير كفاية العامل من حيث طرحت دراسة إلتون مفاهيم جديدة للتعامل.ومن خلال أبحاثه بمصانع هاوثورن درس العلاقة بين مجموعة من المتغيرات وبين الإنتاجية ، ومن بيت أهم المتغيرات التي كانت محل الاهتمام مايلي:كثافة الإضاءة،فترات الراحة،نظام الأجور.<sup>2</sup>

وقد حقق إلتون مايو الأنتظار لدور العنصر البشري والعلاقات الإنسانية وتأثيرها على السلوك التنظيمي وقد توصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

<sup>1</sup> حسان الجبلاني: الجماعات في التنظيم،دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة،ديوان المطبوعات الجامعية،رقم النشر 2015،5522م ، ص 82.

<sup>2</sup> علي غربي،بلقاسم سلاطينية،إسماعيل قيرة :مرجع سابق ، ص39.

1. إن علاقات السلطة التي يفرضها التنظيم الرسمي الهرمي ، وصنع جميع العمليات التنظيمية بالصيغة الرسمية ، لا يتناسبان مع الطبيعة البشرية لأن الإنسان كائن حي لا يمكن ان نديره كيفما نشاء.
  2. التوافق والانسجام الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين هو العامل الأساسي الذي يؤثر في إنتاجية العمال ، وبالتالي القدرة الجسدية ومناخ العمل المادي ليس المؤثر الأول ، كما أشارت النظريات الكلاسيكية.
  3. الحوافز المعنوية لها تأثير قوي في زيادة الإنتاجية ، فحاجات الإنسان ليست كلها مادية بل معنوية لا يمكن أن يشبعها الحافز الاقتصادي.
  4. أن تقسيم العمل إلى جزئيات صغيرة ، والتخصص الزائد سيؤديان إلى نتائج عكسية ، حيث سيصاب الفرد بالملل نتيجة أدائه لعمل بسيط منمط لساعات طويلة ويشعر كأنه آلة تعمل طوال ساعات العمل الرسمية.<sup>1</sup>
- من خلال ماسبق ذكره نجد بأن " إلتون مايو" اهتم بالعنصر البشري من خلال التركيز على العلاقات الإنسانية التي يجب ان تسود داخل المؤسسات وتدريبه وتوفير المناخ المناسب من أجل تحسن أدائه وتحقيق المؤسسات للفعالية التنظيمية ، كما أكد على ان الحوافز المعنوية أسبق من الحوافز المادية على كل مؤسسة مراعاة ذلك فالعامل يحتاج إلى محفزات معنوية أكثر تجعله يشعر بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة .

## أثنى عشر: معوقات ومشكلات التدريب

### 1. معوقات التدريب

- هناك عدة معوقات التي قد تحول دون تحقيق التدريب لأهدافه تتمثل أهمها في :
- أ. أن تتضمن محتويات البرنامج التدريبي موضوعات تفوق طاقة وإمكانيات المتدربين.
  - ب. عدم تناسب البرنامج التدريبي مع الاحتياجات الفعلية المطلوبة للمتدربين والمنظمة.
  - ت. عدم توافر المدربين المعدين إعدادا جيدا للقيام بعملية التدريب والإشراف عليها.
  - ث. عدم اختيار الأسلوب التدريبي أو الأساليب المناسبة للتدريب من حيث محتويات البرنامج ونوعية المتدربين.
  - ج. عدم التنفيذ الجيد لبرنامج التدريب وكذا توافر نظام جيد للمتابعة.
  - ح. عدم تقييم برامج التدريب لمعرفة جوانب القوة والضعف والاستفادة من جوانب القوة والاستفادة من جوانب القوة وتفاذي الضعف في إعداد البرامج التدريبية التالية.

<sup>1</sup> السيد عيد فرج : مرجع سابق ، ص120.

خ. عدم اقتناع كم من المتدرب ورئيسه بأهمية التدريب ودوره في تنمية الموظف وصقل مهاراته للقيام بمهام وظيفته.<sup>1</sup>

## 2. مشكلات التدريب في المنظمات العربية

تتمثل المشكلات التي تؤثر على التدريب في المنظمات العربية في مايلي:

أ. محدودية ادراك وإيمان بعض الرؤساء والمنفذين بأهمية التدريب في تنمية المهارات الأفراد وزيادة كفاءة المنظمة.

ب. قصور الموارد المادية في بعض المنظمات، حيث يوجد قصور الإعتمادات التي تخصص عن تغطية القدر المعقول من الأنشطة التدريبية.

ت. قصور الموارد البشرية للتدريب ، والمشكلتان السابقتان من أسباب ذلك.حيث يلاحظ إغفال بعض الرؤساء لان يدققوا في ترشيح واختيار انسب الكفاءات المؤهلة للعمل بجهاز التدريب في المنظمة

ث. الاعتماد على المحاضرة كطريقة أساسية في التدريب حتى في الحالات التي تتطلب بالضرورة استخدام طرق تدريبية أخرى مثل تدريب الرؤساء.

ج. إغفال بعض المنظمات تصميم برامج خاصة لتدريب الرؤساء على العملية الإدارية.

## خلاصة

من خلال ما سبق ذكره وتم التوصل إليه نخلص إلى القول بأن التدريب يلعب دور هاماً داخل المؤسسات وذلك من خلال ما يميز به من خصائص ،وعلى جميع المؤسسات توظيف عملية التدريب لما يساهم في تطوير أداء مواردها البشرية وذلك من خلال الرفع من مستوى قدراتهم وتحسينها وقدرة مواكبة جميع التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة، وهذا ما يؤدي بالمؤسسة نحو تحسين أدائها و تحقيق جميع أهدافها المحددة ،وتحقيق ميزة التكيف والاستمرارية وصولاً إلى الفعالية التي تسعى جميع المؤسسات نحو تحسينها.

<sup>1</sup> أحمد إبراهيم حمزة : إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المسيرة ، عمان ، 1436هـ -2015م ، ص 146 ص 145 ..

## الفصل الثالث : التأصيل النظري للفعالية التنظيمية

تمهيد

أولاً: المفاهيم المرتبطة بالفعالية التنظيمية..

ثانياً : خصائص الفعالية التنظيمية.

ثالثاً : أهمية الفعالية التنظيمية.

رابعاً :عناصر ومؤشرات الفعالية التنظيمية.

خامساً :أساليب قياس فعالية التنظيم والظروف المناسبة لها.

سادساً : مداخل الفعالية التنظيمية.

سابعاً : النظريات الأساسية للفعالية التنظيمية.

ثامناً : العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية.

تاسعاً : تقييم الفعالية التنظيمية.

خاتمة

## تمهيد

تعد الفعالية التنظيمية من المفاهيم التي تسعى جميع المؤسسات إلى تحسينها لتضمن نجاحها وإستمراريتها وتقديم خدماتها بجودة عالية، وبذلك على المؤسسة أن تركز على جميع جوانب التنظيم لتحسين فعاليتها. وبناءا على هذا سنركز في هذا الفصل على الفعالية التنظيمية وما هو مفهومها وأهم خصائصها وماهي علاقتها بالكفاءة، وأهم مداخل دراستها، وماهي أهم المؤشرات التي يتم الحكم بواسطتها على فعالية المؤسسة، وفي الأخير سنعرض أهم العوامل التي قد تؤثر على المؤسسة والتي تجعلها تفشل في تحسين فعاليتها.

### أولاً: المفاهيم المرتبطة بالفعالية التنظيمية

**الكفاءة:** تعرف بأنها القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق، الإمكانيات المتوفرة، وبعبارة أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة.

**الأداء:** تنفيذ مهمة أو تأدية عمل بأبعاده الكاملة.<sup>1</sup>

جدول رقم (05): يمثل العلاقة بين الفعالية الكفاءة والأداء.

العنصر	الفعالية	الكفاءة	الأداء
التعريف	فعل أفضل الشيء	فعل الشيء بطريقة أفضل	فعل أفضل شيء بأفضل طريقة
الهدف	درجة تحقيق الأهداف، توفير الموارد الأزمة	الاقتصاد في إنجاز العمليات، استغلال الأمثل للموارد	معرفة مدى تطابق ماتم إنجازهم مع المعايير المحددة كما وكيفاً
الاهتمام	الهدف	الوسيلة	الهدف والوسيلة
التحليل	نقطة الوصول	كيفية الوصول	نقطة الوصول بالكمية والكيفية والتكلفة
المعالجة	النتائج	الموارد	النتائج والموارد والعمليات

مصدر بعاج الهاشمي : مرجع سابق ص 20.

<sup>1</sup> بعاج الهاشمي : مرجع سبق ذكره ، ص 19.  
<sup>2</sup> حطاب يمينة، حطاب ريم: مجلة أفاق الإدارة والاقتصاد ، المجلد 03، العدد 05 جامعة معسكر، 26/12/2019 م، ص55.



ثانيا: خصائص الفعالية التنظيمية : من أبرز خصائصها نذكر مايلي:

1. الاستمرارية: هي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
2. الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .
3. التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها: المجتمع، الأفراد، العاملين بالتنظيم، العملاء<sup>1</sup>
4. التعقيد: لديها علاقة غير واضحة بين الأبعاد حيث تستدعي البحث المعمق للكشف عن محتويات هذه الأبعاد.
5. النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية تنظيم ما بصورة مطلقة حيث أن مفهوم المنظمة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعاليتها فيه.<sup>2</sup>

### ثالثا: أهمية دراسة الفعالية التنظيمية

تعد دراسة فعالية المنظمات مسألة هامة للتطوير التنظيمي و الإداري للمنظمات ، ولمساعدتها ودفعها نحو تحقيق أهدافها من خلال الوقوف على درجة فعالية المنظمة ومعرفة مسببات تدنيها ذلك كمنطق تصويب للخطأ، وتوضح أهمية دراسة فعالية المنظمات في :

1. تساعد دراسة فعالية المنظمات في التعرف على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها مقاسة بدرجة ما توظفه المنظمة من خدمات وقدرتها على تحقيق أهدافها.
  2. تساعد دراسة فعالية المنظمات في مجال تخطيط العاملين للخدمات وأوجه الرعاية المستقبلية واتخاذ القرارات السليمة ، وتطوير وتحسين تلك الخدمات مستقبلا.
  3. تعد الفعالية التنظيمية إحدى المؤشرات الأساسية التي يستعملها المهتمون بواقع المنظمة ومستقبلها على قدرة المنظمة لأداء مهامها بصورة مرغوبة لتحقيق النجاح التنظيمي.
  4. ترتبط الفعالية التنظيمية بتحقيق أهداف المنظمات وتحقيق نجاحها واستمرارها ن وتعد من أهم المؤشرات الرئيسية لأداء المنظمة.
  5. تساعد في التعرف على مدى نجاح المنظمة في أداء دورها في المجتمع ودرجة فعاليتها فيما تقوم به من أعمال ، كما أن نموها وتقدمها وتطورها يتوقف إلى حد كبير على ماتستطيع هذه المنظمات أن تقوم به من خدمات وأنشطة تتوافق مع حاجات المجتمع وحاجات الأفراد.
- ويلخص السالم أهمية الفعالية كالتالي:

1. تعتبر بمثابة دليل للإدارة وموظفيها كنموذج للسلوك والعلاقات التي يجب إتباعها .
2. تمثل الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة الواحدة والذي ينظم علاقاتهم وإعمالهم

<sup>2</sup> خطاب يمينية ، خطاب ريم : المرجع السابق ، ص 56.

3. إيجاد نوع من الاستقلالية لدى الموظفين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءتهم وأدائهم.<sup>1</sup>

#### رابعاً :عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية المنظمة

باعتبار أن فعالية المنظمة في معظم الأحيان هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها. على أن تتسع هذه الأهداف لتشمل أهداف خاصة بالمنظمة وأخرى خاصة بالتفاعل بينها وبين الظروف الداخلية و الخارجية ، فإن عناصر الفعالية التنظيمية تشمل على : الإنتاجية ، الكفاءة ، الرضا ، التأقلم ، التطور ، البقاء.وتستخدم هذه العناصر والمؤشرات للحكم على فعالية المنظمة، والتي تنقسم بدورها إلى قسمين: مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية كالتالي:

##### 1. المؤشرات الداخلية : وترتبط بمدخلات المنظمة

- تخطيط وتحديد الأهداف : قدرة المؤسسة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار لتحقيقها.
- المهارات الاجتماعية للمدير:المساندة من أجل توفير الدعائم للمرؤوسين عند مواجهتهم للعثرات في العمل.
- المهارات العملية للمدير داخل المنظمة :التحلي بالمهارات والخبرات في إنجاز الأعمال.
- التحكم في سلوك الأفراد وتوزيع السلطة على يد الأفراد بدل تركيزه في شخص واحد.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى الباحثين أن مشاركة القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.
- تدريب وتنمية قدرات الأفراد: عن للبرامج التدريبية<sup>2</sup>

##### 2. المؤشرات الخارجية: وترتبط بمخرجات المنظمة:

- إنتاج السلع والخدمات:إن المنظمة التي تزود بيئتها بالمخرجات التي يرتفع عليها الطلب في هذه البيئة، تؤكد مبرر وجودها كعنصر في المجتمع الذي ظهرت فيه .
- الجودة:أن ارتفاع مستوى جودة مخرجات المنظمة يعد مؤشرا على فعاليتها فالنجاح الفائق الذي تحققه شركة IBM الأمريكية للحسابات يعتمد على الجودة الفائقة للمنتجات.
- تحقيق الربح:كلما حققت المنظمة الأرباح كلما ساعد ذلك في بقائها ونموها ، وبدونها من الصعب على المنظمة تحقيق الكثير من أهدافها .
- القدرة على التكيف: يجب أن تستجيب للتقلبات في المتطلبات البيئية ، فالمنظمة المتكيفة توصف بأنها "عضوية"أي أنها جزأ لا يتجزأ من البيئة التي تعيش فيها.

<sup>1</sup> حمدي عبد الستار ، حورية ترزولت عمروني : الفعالية التنظيمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ورقلة (الجزائر) 2020/03/31 ، ص 558.

<sup>2</sup> بلقاسم سلاطنية واخرون : الفعالية التنظيمية في المؤسسة ، مدخل سوسولوجي، الدار الجزائرية ودار الفجر الجزائر، القاهرة ، 2015 م، ص ص 31-33.

## الفصل الثالث : .....التأصيل النظري للفعالية التنظيمية

- تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالية إلى تحقيق أهداف جديدة .
- البقاء : عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة فمعنى ذلك أن منتجات هذه المنظمة تلائم متطلبات البيئة التي تعيش فيها.<sup>1</sup>

الجدول رقم (06) : يوضح مؤشرات الفعالية التنظيمية.

الفعالية التنظيمية	
المؤشرات الخارجية	المؤشرات الداخلية
1. إنتاج السلع والخدمات	1. تحديد الأهداف
2. الجودة	2. المهارات العملية للمدير
3. تحقيق الأرباح	3. المهارات الاجتماعية للمدير
4. القدرة على التكيف	4. كفاءة استخدام الموارد المتاحة
5. النمو	5. التحكم في سير الأمور داخل المنظمة
6. تحقيق أهداف جديدة	6. المشاركة في اتخاذ القرارات
7. التأهب للإنجاز	7. تدريب وتنمية الأفراد
8. المسؤولية الاجتماعية	8. الإدارة السليمة للصراع
9. البقاء	9. الحوادث
	10. الغياب

مصدر: كريوش هشام :المرجع السابق ص35.

### خامسا: أساليب قياس فعالية التنظيم والظروف المناسبة لها

أعطى "كايلو" نموذجا يمكن على أساسه تقييم فعالية المنظمات، ويركز هذا النموذج على أربعة عناصر :

1. الاستقرار: الذي يمثل قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها.
2. التكامل : ويعني قدرة المنظمة على تقادي النزاع بين أفرادها بما توفره لهم من اتصالات وعلاقات بغية ربط بعضهم ببعض.
3. رغبة العاملين: وتعني إرادتهم في الاستمرار في خدمة المنظمة والمشاركة في أعمالها ،وتعكس هذه الرغبة من جانب العاملين ،مدى إشباع المنظمة لحاجاتهم.

<sup>1</sup> كريوش هشام :فعالية التكوين الجامعي في التشغيل ، شهادة الماجستير ، قسم علم النفس ، والعلوم التربوية، والأرطوفونيا ،جامعة الإخوة منتوري ،قسنطينة ، 2006/2007م ،ص ص 35-36.

4. التحصيل:وهي النتيجة النهائية لأعمال المنظمة ومختلف أنشطتها .  
أما "سيلر" يكتفي بتحديد ثلاثة معايير فقط لقياس الفعالية التنظيمية وهي:  
1. الإنتاجية:والتي تمثل استخدام العناصر المتاحة للمنظمة بالشكل الاقتصادي الكفاء الذي يؤدي إلى المنتج النهائي.  
2. الرضا:ويمثل قدرة المؤسسة على إشباع رغبات وحاجات العاملين .  
3. التطوير:يمثل هذا المعيار تدريب القوى العاملة والرقى بمهاراتها وقدراتها.<sup>1</sup>

## سادسا:مداخل الفعالية التنظيمية

### 1. مدخل الأهداف:

والذي يركز على مدى إنجاز الأهداف والقدرة الفردية والتنظيمية في تحقيقها بغض النظر عن الوسائل والعمليات التي تقود لذلك. ويقوم هذا المدخل على الافتراض بأن المنظمات ماهي إلا كيانات عقلانية هادفة ويقصد منها تحقيق غايات معينة،وتتصف الأهداف التنظيمية وفقا لهذا المدخل مايلي:

- التحديد والتعرف الدقيق للأهداف وقابليتها للفهم والتنفيذ .
  - هناك أهداف نهائية وأخرى مرحلية أي وسيطة ومباشرة تقود لأهداف النهائية.
  - أن تكون الأهداف محدودية بشكل يمكن من إرادتها وإنجازها بشكل ملائم.
  - يجب أن يكون هناك إجماع أو اتفاق عام على الأهداف المحددة أي تفهم مشترك لها.
  - أن يكون مقياس عملي لمدى التقدم في إنجاز الأهداف المحددة.<sup>2</sup>
- أما أهم مشكلاته فتكمن أيضا في افتراضاته نفسها والتي تتمحور حول طبيعة الأهداف وما يحيط بها من غموض وأسئلة تتعلق بدرجة تحديدها وقياسها والتعددية والتناقض فيها من حيث الأشخاص والزمن وغيرها.
- وبالرغم من كل ذلك،فإن العوامل التالية تساعد في التغلب على هذه المشكلات:
- تأمين المدخلات اللازمة حول الأهداف من قبل الأشخاص والجهات المؤثرة في تصميم وصياغة الأهداف الرسمية للمنظمة.
  - شمول الأهداف الفعلية (العملية)في هرمية أهداف المنظمة من خلال ملاحظة السلوك الفعلي للعاملين فيها.
  - إدراك الترابط بين الأهداف القصيرة والطويلة الأمد .

<sup>1</sup> صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية،ط2 دار الفانز منشورات مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة ،جامعة منتوري ،قسنطينة، 2010م ، ص ص 224-225.  
<sup>2</sup>نائل عبد الحافظ العوامل : الهياكل والأساليب ،دط،دار زهران ،عمان-الأردن ، ص 167.

- النظر للأهداف كأشياء ،ومكونات ديناميكية تتصف بالتغيير المستمر زمنيا ومكانيا وموضوعيا وشخصيا وغيره.<sup>1</sup>

## 2. مدخل العمليات :

تركز دراسة الفعالية التنظيمية من خلال مدخل العمليات على قياس الأنشطة والممارسات التنظيمية،وتحدد الفعالية في هذا المدخل بدرجة وجود خصائص تنظيمية.معينة كالمرونة والصحة التنظيمية،وكذلك بالتركيز على الآليات الداخلية لحركة المنظمة مثل:تخفيف الضغط على الأفراد ،تقليل الصراع ،تدفق المعلومات بسلاسة ويسر ،روح الانتماء ،والرضا الوظيفي ،ولكن تجدر الإشارة إلى بعض الصعوبات عند تطبيق هذا المدخل .

- صعوبة قياس العمليات التنظيمية، وإخضاعها للتحكيم .
- قد تكون المنظمة فعالة رغم وجود خصائص معوقة للفعالية كالازدواجية في الأقسام ، أو الصراع بين الأفراد مثلا.
- التركيز على عنصر العمليات وحده، وإهمال بقية عناصر النظام كالمدخلات والمخرجات.

ويبدو مما سبق أن مدخل العمليات يناسب دراسة فعالية المنظمات ذات العمليات المحدودة وغير المعقدة والتي تكون جودة مخرجاتها معتمدة على دقة عملياتها كالمصانع.<sup>2</sup>

## 3. مدخل موارد النظام :

يركز هذا المدخل في دراسة الفعالية التنظيمية على عنصر المدخلات التي يحصل عليها من البيئة الخارجية،ويمكن النظر للفعالية من هذه الزاوية بأنها"القدرة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها المؤسسة والحصول على ماتحتاج إليه من مختلف مستلزمات العملية الإنتاجية.

ولدراسة موارد النظام قام الباحثان Yuchtman وBeashore بتقديم مقاييس للفعالية التنظيمية وترتيبها في شكل هرمي .وبصفة عامة فإن قياس الفعالية التنظيمية للمؤسسة بناء على هذا المدخل يعتمد على مجموعة من المؤشرات تصب كلها في مدى إمكانية المؤسسة الحصول على ماتحتاج إليه من موارد لمختلف نشاطاتها ومن أهم هذه المؤشرات نجد:

- القوة التفاوضية للمؤسسة.

<sup>1</sup> نائل الحافظ العوالمه: المرجع السابق ،ص 168.

<sup>2</sup> بلقاسم سلاطينية:الفعالية التنظيمية في المؤسسة :مرجع سبق ذكره،ص ص 27-28.

- مرونة المؤسسة والتي تتمثل في مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية.

- قدرات الكفاءات البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة في فهم ورصد وتحليل خصائص بيئة العمل-أي القدرة على حل المشاكل التي تواجه المؤسسة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن مدخل موارد النظام في قياس الفعالية التنظيمية يتماشى وبشكل خاص مع المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح كالجوامع والمستشفيات والتي يصعب علينا قياس فعاليتها من خلال المخرجات. وعليه يتم التركيز على قدرتها في الحصول على احتياجاتها الضرورية كالتمويل أو كفاءة بشرية ، لكن ما يعاب على هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية هو إهماله لكيفية استخدام وتفاعل هذه الموارد.<sup>1</sup>

#### 4. مدخل البيئة:

ينظر للفعالية التنظيمية من خلال مدخل البيئة على أنها تحقيق التنظيم لأهداف بيئة الداخلية والخارجية وما تحتوي من متغيرات اجتماعية واقتصادية وسياسية ، وتتم دراسة الفعالية من أبعاد متعددة نظرا لتعدد متطلبات البيئة (كالإدارة والعاملين والمستفيدين ، كذلك المؤسسات الأخرى ذات العلاقة بمخرجات التنظيم ومدخلاته)، ويكون تقييم الفعالية حينئذ من وجهة نظر كل جهة ، وقد تعتبر المنظمة فعالة من وجهة نظر إدارتها ، ولا تكون كذلك من وجهة نظر العاملين معها ، وفعالة بدرجة ضعيفة من وجهة نظر موظفيها... الخ تجدر بنا الإشارة إلى أنه يجب التعامل بحذر عند استخدام هذا المدخل في تقييم الفعالية لافتراضه أن المنظمات تكون فعالة عندما تشبع مطالب البيئة في حدها الأدنى ، وقد يحدث عكس ذلك ، فيمكن أن تعتبر المنظمة فعالة بالرغم من إهمالها للمستفيدين من خدماتها. وبالرغم من أهمية مدخل البيئة إلا أن المشكلة الأساسية هنا هي تعدد واختلاف مصالح وأهداف وحاجات الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة ، مما يؤدي بدوره إلى صعوبة تحديد حاجات كل طرف والتوفيق بينهما . وتبرز فائدة هذا المدخل عند دراسة فعالية التنظيمات التي لا تهدف للربح مثلا: الأنظمة الصحية والتعليمية والتي تعتمد في استقرارها وعملياتها وبقائها على درجة تفاعلها مع البيئة ، وإشباعها لحاجات المستفيدين من خدماتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويسي : تحليل مداخل قياس الفعالية التنظيمية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، ص ص 63-64

<sup>2</sup> بلقاسم سلاطونية وآخرون : الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مرجع سابق ، ص 30.

## سابعاً: النظريات الأساسية للفعالية التنظيمية

### 1- نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماك كريغور (1964-1606)

يقدم العالم ماك غريغور وجهة نظره الخاصة بالطبيعة البشرية من خلال توضيحه أن الانطباع الذي يكونه الشخص اتجاه الشخص الآخر يؤثر تأثيراً بالغاً على طبيعة تعامله وعلاقاته مع ذلك الشخص، ومن هذه الفكرة عرض نظريتين مختلفتين لهذه الطبيعة البشرية أطلق عليهما نظرية X ونظرية Y واللذان سنعرضهما كالآتي:

#### 1-1- نظرية X:

تتطلق هذه النظرية من إفتراض ان العامل كسول بطبيعته وغير طموح ويكره المسؤولية، تهمة ذاته وتحقيق رغباته ولا تهمة أهداف المؤسسة، لذلك فإن تحفيزه يكون عن طريق المكافآت والحوافز المادية فقط، وتصبح هنا المؤسسة مرغمة على انتهاج أساليب القوة، والإشراف والرقابة الصارمة المباشرة. وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المسلمات أهمها:

- العمال يكرهون العمل بطريقة فطرية، ويتجنبونه قدر الإمكان.
- إجبار العمال على العمل لأنهم يكرهونه، ويكون هذا الإجبار عن طريق التوجيه والرقابة المباشرة والتهديد بالعقاب.
- يتهرب العمال من المسؤولية، ويبحثون دائماً عن التوجيهات الرسمية.
- يقدر العمال أهمية الشعور بالأمن عن غيره من العوامل المصاحبة للعمل، وبذلك تقل طموحاتهم.

#### 1-2- نظرية Y:

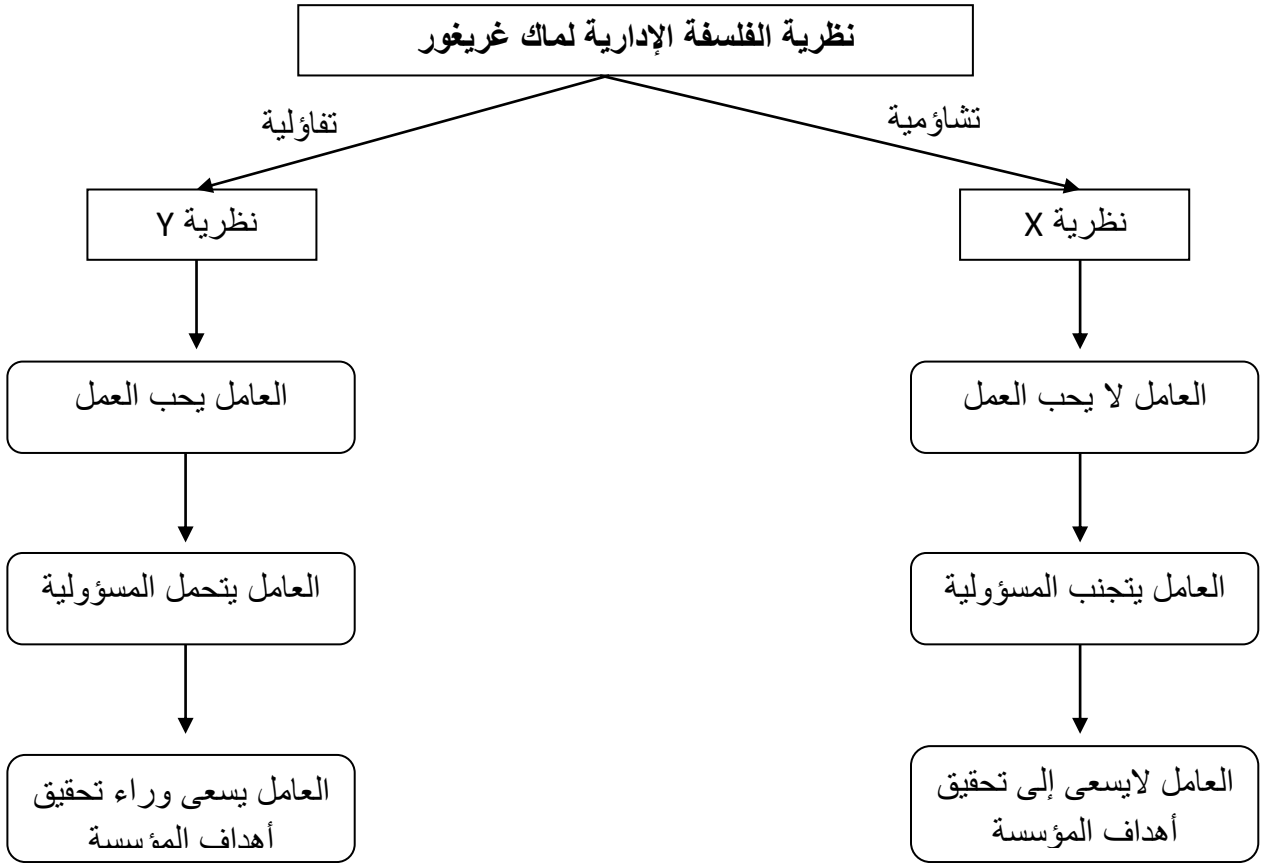
يرى ماك غريغور في هذه النظرية ان الإنسان يحب العمل ويسعى لتحمل المسؤولية اذا هيئت له الظروف، وإن زيادة الأجور والمكافآت المادية ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين، فهناك طرق أخرى معنوية كالترقية التي تحفز الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء والانضباط واحترام القيم التنظيمية. واهم المسلمات التي تقوم عليها هذه النظرية مايلي:

- ينظر العمال إلى عملهم بوصفه قيمة إيجابية يرغبون في أدائه بقدرة وفعالية، فهو محبب لديهم شأنه شأن الراحة.
- يتولد للعمال توجه ذاتي للعمل إذا ماتعرفوا على أهدافه وشاركوا فيها، هذا مايدفعهم إلى توظيف سلوكهم في سبيل تحقيق هذه الأهداف.

- تحرير العمال من ضغط الرقابة المباشرة وترك الحرية لهم في توجيه أنشطتهم وتحمل مسؤولياتهم لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة.<sup>1</sup>

من خلال ماسبق ذكره يتضح لنا بان ماك غريغور عرض نظريتيه التشاركية X والتفأولية Y حيث نرى بأنهما نظريتان متعاكستان X تركز على أن العامل لا يجب عمله ولا يسعى وراء تحقيق أهداف المؤسسة من أجل تحسين فعاليتها، في حين أن نظرية Y ترى عكس ذلك أي أن العامل محب لعمله ويؤديه بكل إتقان وإبداع ساعيا وراء تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين فاعليتها وبذلك يحقق أهدافه .

شكل رقم (04) يوضح نظرية الفلسفة الإدارية



مصدر: من إعداد الباحثة من خلال ماسبق

<sup>1</sup> بن دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب ، التحفيز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة 2009/2010 م، صص 56-57



## 2- نظرية اتخاذ القرار لـ هيرت سيمون

كانت النظرية التقليدية ترى أن اتخاذ القرارات امتياز للرجل الذي يجلس في القمة حسب اعتقاد سيمون، لذلك نشر نتائج أبحاثه عن التنظيم. فأشار إلى أن فهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات داخل المؤسسة، وماهي المؤثرات التي تحددها، على الإدارة أن تنمي وتنظم عملية اتخاذها للقرارات بطريقة تجعلها في أقصى درجات الفعالية.

### علاقة اتخاذ القرار بالفعالية التنظيمية

يركز سيمون على الدور الذي يلعبه اتخاذ القرار في تحسين فعالية التنظيم، وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري داخل المؤسسة، ويصل إلى أن عملية صنع القرارات هي قلب الإدارة وأهم مظهر في تحسين الفعالية التنظيمية، حيث إنطلق من فكرة الرجل الاقتصادي أي صفة الرشد. واعتبر أن الرشد في اتخاذ القرارات مسألة نسبية، يحكمها السلوك الإنساني ومجموعة القيم.

ويرى بان الإنسان يرغب في تحقيق الفعالية التنظيمية برشادة محدودة حيث تتحدد الرشادة ب:

- ردود فعل ومواهب كل فرد المكتسبة (التدريب).

- القيم والأهداف الشخصية (حوافزه).

- المعرفة الشخصية للوضعية والمعلومات المتوفرة.<sup>1</sup>

ومن خلال ماسبق ذكره نجد بان هيرت سيمون يركز على اختيار القرار بحيث يكون هذا الاختيار بشكل عقلاني يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية

## 3- نظرية النظم:

وتتطلب من اعتبار المؤسسة وحدة اجتماعية مترابطة الأجزاء والنظم الفرعية في نسق كلي، فالمال والبشر، والمبادئ والتسويق، والاستثمار، والبحث والتطوير والتقييم كلها أنظمة فرعية غير مستقلة عن بعضها البعض، تتفاعل في نسق كلي، يسمى المنظمة، وهو ما يستدعي الشمولية لتسيير المؤسسة.

إذ أن تعريف المنظمة في أدبيات الثقافة الإدارية والتنظيمية هي مجموعة من المدخلات من المحيط كموارد خام مطلوبة في نوعيتها وكميتها لاستمرار المؤسسة، وفي داخلها مجموعة من الأنظمة الفرعية منظمة بحسب الاختصاص والهيكل الهرمية، تنتظم فيها العمليات والتفاعلات والتحويلات والتقييمات النوعية المطلوبة، ولها مخرجات في المحيط والبيئة الخارجية تكون هذه المخرجات عادة أفكار ومهارات او سلع او خدمات نافعة تساهم في إرضاء الزبائن وتلبية حاجات السوق، أو تستحدث تغييرات مطلوبة في الوسط الاجتماعي والثقافي العام. وتتسم المنظمة من حيث شرط الوجود، أنها

<sup>1</sup> بجاع الهاشمي: مرجع سبق ذكره، ص ص 44-45.

تستهدف الاستمرار بحصول شرط الريح والنماء، وهو الشرط الوجودي الذي يحميها من التلاشي والفاء. وهي في تنظيمها متكاملة وشمولية وغير مستقلة في أجزائها وأنظمتها الفرعية، كما تتميز بأنها كلية من العمليات التفاعلية الهادفة، إذ أن مخرجاتها أكبر بالضرورة من مجموع مدخلاتها<sup>1</sup>. من خلال ماسبق ذكره نجد بأن نظرية النظم تركز على مدى محافظة المؤسسة على استمرارها ونموها وبقائها فمن خلال هذا تصل إلى تحقيق الفعالية التنظيمية دون شك.

### ثامنا:العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

يمكن أن نقدم مجموعة من العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية وتتمثل في :

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة .
  - أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال كثيفة العمالة.
  - درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
  - التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.
  - وحدة السلطة الأمره والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
  - تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
  - القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
  - شبكة الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
- كل هذه التغيرات ليس على سبيل الحصر ترتبط بالفعالية التنظيمية بعلاقة سببية، وعدم تحديد درجة تأثيرها بدقة يصعب من عملية القياس<sup>2</sup>.

### تاسعا: تقييم الفعالية التنظيمية

يتوقف أسلوب تقييم الفعالية التنظيمية على المدى الزمني الذي يجري فيه القياس بحيث تكون في الأجل القصير مثل الرضا عن العمل وقد تكون في الأجل البعيد كالاستمرار وبقاء المنظمة لذا فإن دورة حياة المنظمة لأكثر من قرن مثلا واستحواذها على الموارد من بيئة متغيرة يعد مقياسا مطلقا لفعاليتها طويل الأجل والذي يتطلب مقاييس دورية قصيرة الأجل شهرية كانت أم سنوية لتقييم القرارات الإدارية التي تضعها الإدارة بغرض تحقيق أهدافها المسطرة .

وغالبا ما تساهم الكفاءة التنظيمية من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات في تحقيق فعالية المنظمة باعتبارها الاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة في المنظمة.

<sup>1</sup> العربي بلقاسم فرحاتي: تاهيل الموارد البشرية قديما وحديثا، دار أسامة عمان-الاردن، 2012م، ص381-382.

<sup>2</sup> مختار عيواج، مالكية أميدة: الفعالية التنظيمية ومدخل ومدخل قياسها، مجلة الأفق للدراسات الاقتصادية، العدد 02، ص277.

إلا أننا في بعض المنظمات نجدها كفوًا في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات دون وجود أي تبذير فيها ولكنها ليست فعالة وذلك لأن منتجاتها قد تكون غير مقبولة مجتمعيًا.

إذن فتقييم الفعالية التنظيمية يختلف حسب نوع كل من الخدمات المقدمة من طرف المنظمة أو المجال الذي تعمل في إطاره أو حسب أهدافها المسطرة مسبقًا.

وإن التقييم المستمر والمتابعة الدورية لفعالية المنظمة ومدى تقديمها في تحقيق أهدافها غالبًا ما يستخدمه المديرون بغرض تحسين كفاءة المنظمة من جهة وتجاوز العراقيل التي تعترضها من جهة أخرى.<sup>1</sup>

## خلاصة

من خلال ماتم التطرق إليه توصلنا إلى أن الفعالية التنظيمية من المفاهيم الواسعة فهي تتعلق بالنتائج التي تصل إليها المؤسسة إذا كانت متطابقة مع أهدافها فهذا يعني أنها تمكنت من تحسين فعاليتها، وهذا أمر يصعب على كل المؤسسات تحقيقها فلا بد من أن يتم التركيز على كل جوانب المؤسسة خصوصًا، أداء المورد البشري، ومدى ولاء العنصر البشري للمؤسسة وسعيه وراء تحقيق أهدافها من أجل تحسين خدماتها، ما يؤدي بالمؤسسة إلى الميزة التنافسية مع المؤسسات الأخرى من خلال احتلالها الترتيب الأفضل ويكون بذلك قد تمكنت من تحسين فعاليتها.

<sup>1</sup> سلمى رزق الله، زروال نصيرة : تدريب الموارد البشرية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02-2020 م، ص ص 28-29.

# الفصل الرابع: دور البرامج التدريبية في تحسين الفعالية التنظيمية

## تمهيد

أولاً : دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء التنظيمي.

ثانياً : دور البرامج التدريبية في تحسين الولاء التنظيمي.

ثالثاً: دور البرامج التدريبية في تحسين الرضا الوظيفي.

رابعاً: دور البرامج التدريبية في تحسين الفعالية التنظيمية.

## خلاصة

## تمهيد

تسعى جميع المؤسسات إلى تحسين فعاليتها وبذلك عليها إتباع أفضل الطرق لتحقيق ذلك، وتشهد جميع المؤسسات عدة تغيرات بفعل تطور المجتمعات كون العالم أصبح عبارة عن قرية صغيرة فتحاول جاهدة التكيف مع مختلف هذه التغيرات من خلال إنتهاجها لعملية تدريب مواردها البشرية وتوفير برامج تدريبية تجعلهم يواكبون هذه التطورات الحديثة ، لما تلعبه هذه البرامج من دور في الرفع من فعالية المؤسسة ومن خلال فصلنا هذا سوف نتطرق إلى الدور الذي تلعبه البرامج التدريبية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي ،والولاء والإعتزاز بالمؤسسة، وصولاً إلى درجة الرضا الوظيفي وهذا مايجعل المؤسسة تحقق جل اهدافها.

## أولاً: الأداء التنظيمي

### 1- مفهوم الأداء التنظيمي :

يعرف ( Wright, 1996) بأنه :إنعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها واستثمارها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق اهدافها.

يعرف (Daft, 2003)بأنه: محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة فإن اي خلل في أي منها لايد وان ينعكس على الاداء والذي يعد مرآة المنظمة.

### 2- أهمية الأداء التنظيمي :

تظهر أهمية الاداء التنظيمي بكونه المحور الأساسي لنجاح المنظمة وفشلها، وكذلك لمعرفة موقع المنظمة .حيث أشار كل من (Venkartraman&Ramanujam 1986)إلى أن أهمية الأداء التنظيمي تظهر من خلال الأبعاد الثلاثة في أي تحليل استراتيجي وهي:

أ- البعد النظري: يتمثل بالمضامين والدلالات المعرفية ضمنية كانت او ظاهرة، إذ يمثل الأداء اختيار لاستراتيجية المنظمة خلال مدة معينة.

ب- البعد الإختياري: يجرى من خلال استعمال الدراسات والبحوث لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

ت- البعد الإداري: يجرى من خلال تطبيق الطرف المتعلق بتقويم نتائج أداء المنظمات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي: التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، مؤسسة الوراق، عمان-الأردن، 2010، ص ص 359 – 364 .

### 3- خصائص الأداء التنظيمي :

- أ- الوضوح والفهم المتبادل بين العاملين للاهداف وقدرتها على تحقيق النتائج المرجوة
- ب-وحدة الاهداف وترابطها ببعضها والتصاقها بمهام المشغل.
- ت-ديناميكية أهداف الأداء ومرورتها مع المتغيرات والمستجدات.
- ث-شمولية الاهداف لجميع أنشطة المنظمة.
- ج-ارتباط الأهداف بالموارد المتاحة.
- ح- مشاركة العاملين في وضع الاهداف.<sup>1</sup>

### 4-العناصر المكونة للأداء التنظيمي:

- أ- القدرة : ويراد بها استطاعة المشتغل أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعية. وما القدرة بمختلف مستوياتها إلا حصيلة تفاعل عنصرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة اللذان يعملان مشتركا لتحقيق ذلك.
  - ب- المهارة:ويراد بها المعرفة التي يلم بها المشتغل والخبرة التي يكتسبها ويقوم بتطبيقها في عمله مما متاح له فرصة التطوير والتحسين المستمر لهذه الخبرة خلال التطبيق.
  - ج- المعرفة:ويقصد بها ما يمتلكه المشتغل من معلومات يقدمها عند قيامه بعمله.
  - د-الرغبة: وتمثل الجانب الآخر من معادلة الأداء وتمثل دوافع المشتغل فهي أكثر سعة من القدرة سواء من حيث المفردات او المعالجات أو التوقعات ، وتحتوي على ثلاثة فقرات بعضها يتداخل مع الاخر وهي:
  - هـ-الاتجاهات: وتمثل الأفكار والآراء التي تدور في ذهن المشتغل تجاه النشاط الذي يؤديه والمتمثل بمجموعة الظواهر التي تدور حوله مثل العملاء والموظفين والمجتمع وظروف العمل وغيرها.
  - و- مناخ العمل والمناخ الأسري: ويتمثل ذلك بتفاعل كلا من مناخ وبيئة العمل ومناخ الأسرة واللذان ينعكسا سلبا أو إيجابا على أداء المشتغل لواجباته ومسؤولياته.
- 3- التكنولوجيا: وهي الأفكار التي ترمي إلى وضع حل للمشكلات قبل نشوئها ومن وضع الأفكار على شكل تصاميم وخرائط لتتحول بعدئذ إلى مكائن وأجهزة ومعدات تستخدم في العمليات التطبيقية.

### 5 أبعاد الاداء التنظيمي:

- يمكن تناول أبعاد الأداء على أساس العمل وفق منظور تحقيق مايلي في المنظمة:
- أ- إعطاء العمل الجماعي الأهمية التي يستحقها.
  - ب-تحقيق التواصل الفعال بين العاملين.

<sup>1</sup> مجيد الكرخي: مؤشرات الأداء الرئيسية ، دار المناهج ، عمان -الأردن ، 2015م، ص 36.

ت-التأكد على التنوع وتشجيعه.

ث-السعي المتواصل لتحليل المشكلات وإيجاد الحلول اللازمة لها.

ج-الحرص الكامل على بلوغ النتائج ومتابعتها بشكل دقيق وفعال.

ح-توفير البيئة السليمة والامنة<sup>1</sup>.

## 6- دور البرامج التدريبية في الرفع من مستوى الأداء التنظيمي.

تلعب البرامج التدريبية التي توفرها المؤسسة لمواردها البشرية دورا فعالا في تحسين أداء هذا الاخير من خلال قدرته على فهم عمله وكيفية القيام به وتحكمه في جميع الوسائل التكنولوجية المتعلقة بعمله مايجول دون تضييعه للوقت فالبرامج التدريبية توفر جهدا اقل ووقت قصيرا وتساعد العامل على التحكم في عمله وأدائه بكل إتقان وهذا مايؤدي بالمؤسسة على تحسين ادائها والمحافظة على إستمرار خدماتها.عكس المؤسسات التي لاتوفر برامج تدريبية للعناصرها البشرية حيث يضعف مستوى اداء العامل بسبب عدم تحكمه في عمله وفي التطورات التكنولوجية التي تحدث داخل المؤسسة، مايجول دون تحقيق المؤسسة لاهدافها.

## ثانيا: الولاء التنظيمي

### 1- مفهوم الولاء

عرفه بورتر وزملائه بأنه:قوة تطابق الفرد مع منظمته وإرتباطه بها وأن الفرد الذي يظهر مستوى عاليا من الولاء التنظيمي إتجاه منظمة ما لديه الصفات التالية:

أ- إعتقاد قوي بقبول اهداف المؤسسة.

ب-إستعداد لبذل اقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.

ت-رغبة قوية في المحافظة على إستمرار عضويته في المنظمة .

### 2-عناصر الولاء التنظيمي

أ- التطابق: وتعنى درجة تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها باعتبارها تمثل أهدافه .

ب-الانهماك: وتعني أن يكون الفرد منهماكا ومنغمسا بصورة متكاملة في نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المنظمة التي يعمل بها.

<sup>1</sup> مجيد الكرخي: المرجع السابق ، ص ص 30- 38 .

ت-الإخلاص والوفاء: ويعني الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد بحيث يحس بأن المنظمة جزءاً من ذاته وكيونته.<sup>1</sup>

### 3- أهمية الولاء التنظيمي

- أ- إن ولاء الأفراد للمنظمة يعتبر عاملاً أساسياً لتنبؤ بفعالية المنظمة.
- ب- أن ولاء الأفراد للمنظمة يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات وإستمرارها.
- ت- يؤدي الولاء إلى تنمية السلوك الإبداعي.
- ث- كلما زاد ولاء الأفراد للمنظمة ساعد ذلك على تقبله لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يحقق لهم أهدافهم.<sup>2</sup>

### 4- آثار الولاء التنظيمي:

- أ- رفع الروح المعنوية: إن للولاء التنظيمي دوراً هاماً في رفع الروح المعنوية لدى العمال ، فحبهم وإخلاصهم يجعلهم يندفعون للعمل بحماس وتعاون من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- ب- الرضا الوظيفي: الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الإستمرار في العمل كما يجعله يستمتع عند أداء عمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي كما يجعله يعمل بجهد لتحقيق أهداف المنظمة.
- ت- التقدم المهني: إن الموظف الذي يمتلك ولاء مرتفع يكون مجداً في عمله، فهو بالتالي أسرع من الآخرين من حيث تلقيه فرص الترقى والتقدم في المراتب الوظيفية، وذلك يرجع على إجتهاده وإخلاصه في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها من أهدافه الخاصة.
- ث- إنخفاض نسب التغيب: إن الأفراد الذين يتمتعون بإرتفاع مستوى الولاء التنظيمي يعدون أكثر حرصاً على الحضور في الوقت وكذلك تجنب الغيابات.
- ج- الحد من التسرب الوظيفي: إن التسرب الوظيفي يعد من أخطر الظواهر التنظيمية إطلاقاً على المنظمة، فهو يهدد كيان المنظمة بالإندثار نتيجة توقف العمال عن العضوية فيها، وهذا بالتالي يكبدها خسائر جد كبيرة، فهو يعطل الأداء نتيجة فقدان الكفاءات ونقص في اليد العاملة، وبالتالي فعندما يكن العنصر البشري ولاء للمنظمة فهنا تقل نسبة تسربه.

<sup>1</sup> محمود صديق عبد الواحد:الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الواحد والعشرين ،دار العلم والإيمان،دسوق 2015 م، ص ص11-12.

<sup>2</sup> محمود صديق عبد الواحد:المرجع السابق ، ص15.



ح- الحد من التأخر عن العمل: حيث اجريت دراسات تم الإثبات فيها أن التأخر عن العمل ناتج عن المستويات الضئيلة للولاء التنظيمي لدى العمال ،عكس العمال الذين يتميزون بالولاء التنظيمي.<sup>1</sup>

## 5- دور البرامج التدريبية في تحسين الولاء التنظيمي

إن الولاء التنظيمي هو مدى إخلاص ووفاء العمال للمؤسسة ، والذي ينعكس على المؤسسة بالايجاب وذلك من خلال سعي العمال وراء بذل أقصى جهد في تحقيق اهدافها ،وبذلك لكي تكسب المؤسسة ولاء عمالها عليها ان تهتم بهم عن طريق إشعارهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة ، وتحاول تطوير ادائهم من خلال توفير برامج تدريبية لهم بغية تمكينهم من إنجاز أعمالهم دون مواجهة أي صعوبات ، ويظهر دور البرامج التدريبية في الرفع من ولاء العمال للمؤسسة وذلك من خلال شعور الفرد بان المؤسسة تسعى وراء تطوير ادائه وتوفير الراحة له من خلال تدريبه على كيفية إنجاز اعماله في وقت قليل وبجهد أقل ،وبذلك نجد معظم المؤسسات التي توفر برامج تدريبية لعمالها يعتز بها عكس المؤسسة التي لاتوفرها .

## ثالثا: الرضا الوظيفي

### 1- مفهوم الرضا الوظيفي

عرفه بدر بأنه درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة.

عرفه لوك بأنه حالة عاطفية إيجابية أو سارة تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبرته الوظيفية.

ويرى النجار أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن الحالة الشخصية للفرد العامل ، والتي تعبر عن مدى قبوله لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل.<sup>2</sup>

### 2- أهمية الرضا الوظيفي

ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

<sup>1</sup> مالكي محمد أمين : العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ،مذكرة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف 2015، 2016/2، صص 35-36.

<sup>2</sup> عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة:الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس فيالجامعات الخاصة الأردنية،مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد4+3 جامعة مؤتة ،الأردن 2009 ، ص ص 293-294.

- أ- إرتفاع في مستوى الفعالية: فاللرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزا على عملها
- ب- إرتفاع في الإنتاجية: فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز وتحسين الأداء.
- ت- تخفيض تكاليف الإنتاج: فالرضا الوظيفي يساهم في شكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوى...الخ
- ث- إرتفاع مستوى الولاء للمؤسسة: فلما تشعر الموارد البشرية بان وظائفها أشبعت حاجاتها المادية والغير المادية يزيد تعلقها بالمؤسسة.<sup>1</sup>

### 3-العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل ،يمكن تصنيفها كالتالي:

- أ- مجموعة العوامل الشخصية: وهي التي ترجع إلى الشخص نفسه ،كتلك التي تتعلق بقدراته ومهاراته ، ويمكن قياسها بتحليل خصائصه،كالتعليم،السن،المستوى الوظيفي،إلا أن من الصعب التحكم فيها واستخدامها لتحسين درجة الرضا عن العمل لدى الفرد
- ب-مجموعة العوامل المرتبطة بظروف العمل: تتعلق أساسا بظروف وبيئة العمل داخل المؤسسة، وبإمكان الإدارة التحكم في معظمها أو تغييرها .
- ت-العوامل المتعلقة بالتنظيم والإدارة:عندما يدرك الفرد مدى جودة الإشراف الواقع عليه تتأثر درجة رضاه عن الوظيفة، فيدرك أهميته واهتمام المشرف بشؤونه وحمايته لحقوقه،كأن يتحصل على مكافئات وترقيات يتم توزيعها بشكل عادل بين العمال.<sup>2</sup>

### 4- نتائج الرضا الوظيفي

حدد الباحثون عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي ،بما في ذلك أثاره على الأداء والغياب ودوران العمل.

- أ- الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل: يفترض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء فيه وقل احتمال تركه له بطريقة اختيارية،فهناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل،أي أنه كلما ارتفعت درجة الرضا كلما قل معدل دوران العمل.
- ب- الرضا عن العمل ومعدل الغياب: يمكن الإعتماد على الرضا عن العمل للتنبؤ بحالات الغياب ،فكلما كان الرضا الوظيفي مرتفعا قلت معدلات الغياب.

<sup>1</sup> عبد الرحمان عزوز: الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص،مذكرة ماجستير، في علم النفس، جامعة محمد خيضر ،بسكرة2014/2015 م،ص57.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف : إدارة الأداء ،دار ومكتبة الحامد،عمان2016م، ص ص 129-130.

ت- الرضا عن العمل ومعدل الأداء: دلت نتائج الدراسات على أن الرضا المرتفع ينتج عنه أداء مرتفع ، والعكس صحيح ،فالموظف الراضي عن عمله تزداد درجة حماسه للعمل، وينعكس ذلك على ارتفاع أدائه.

### 5- علاقة الرضا الوظيفي بتنمية المؤسسة

توصف المؤسسة بأنها النموذج الهادئ حيث ينصب الاهتمام الرئيسي على الموارد البشرية، ونتيجة ،مستوى عالي لرضا العاملين وصحة المؤسسة التي تتميز بالنشاط، وبالتالي درجة عالية من التكيف واستعداد كبير للتغيير مما يؤدي إلى ارتفاع المعنويات والرغبة في العمل، وفي هذه الحالة ينظر إلى الأفراد على أنهم استثمار وأصول، وإلى المؤسسة على أنها مثال لأفضل أنواع ممارسات الموارد البشرية.

- هناك حالة تعتبر فيها المؤسسة في مراحلها الانتقالية نحو الوضع الأمثل للمؤسسة الهادئة والمستقرة، ويتحقق ذلك بأكثر من وسيلة، فإما أن تعمل المؤسسة على تحسين صحتها مما قد يؤدي إلى رضا العاملين أو أن تعمل على تحسين الرضا لأفرادها ، وبالتالي تضمن صحة أفضل.<sup>1</sup>

### 6- دور البرامج التدريبية في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والتي يسعى جميع أفراد المؤسسة إلى بلوغها، كما تسعى جميع المؤسسات إلى توفير كل الإحتياجات المرغوب بها لمواردها البشرية بغية تحين الرضا الوظيفي لهم وبذلك توفر لهم برامج تدريبية من مواكبة جميع عمالها للتغيرات والتطورات التي قد تحدث فيها ،من أجل الرضا عن محتوى العمل ،وإدائهم لوظائفهم بكل إتقان وهذا يمنح العامل من التغيب أو دوران العمل ،ويساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها المحددة.

### رابعا: دور البرامج التدريبية في تحسين فعالية المؤسسة

لقد إحتلت عملية تدريب الموارد البشرية في المؤسسة أهمية كبيرة نظرا لما له من دور فعال في تحسين خدماتها والرفع من مستوى أداء مواردها البشرية ما يحقق لديهم رضا الوظيفي ويرفع من ولائهم وإعتزازهم بالمؤسسة .لذلك تقوم المؤسسة بتوفير برامج تدريبية مكثفة وتصممها وتنفذها وفقا لإحتياجات مواردها البشرية وإحتياجاتها التدريبية ، وذلك لإكساب المهارة والسلوك المناسب للعنصر البشري الذي يعتبر عنصرا مهما وأساسي داخل المؤسسة ،بغية تكيفها مع المحيط الخارجي و المحافظة على بقائها وإستمرارها وتحقيق ميزة التنافسية محليا ودوليا، وهذا ما يجعلها ترفع من مستوى فعاليتها التنظيمية.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف : المرجع السابق ، ص ص 130-132.

إنّ فإن غاية وهدف أي مؤسسة هو تحسين فعاليتها ومن هذا المنطق تهتم بمواردها البشرية وتسعى نحو تطوير أدائه لمواكبته لجميع التغيرات والتطورات التي قد تحدث داخل المؤسسة نظرا لما تشاهده جل المؤسسات من تطورات تكنولوجية سريعة .

ومن هنا يمكن القول بأن عملية تدريب وتطوير وتنمية الموارد البشرية هي الية تستخدمها المؤسسات للوصول إلى الأداء المستهدف وتحقيقها لجل أهدافها المحددة.

### خلاصة

من خلال ماتم التطرق اليه نصل إلى القول بأن البرامج التدريبية تلعب تساهم في تحسين فعالية المؤسسة من خلال تحسين أداء مواردها البشرية وقدرتهم على فهم والتكيف مع مهامهم وإكتسابهم مهارات تمكنهم من مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة ،ما يكون لديه إعتزاز وولاء لمؤسسته ويسعى وراء تحقيق اهدافها ويشكل لديه رضا وظيفي بفعل عملية التدريب التي خضع لها وهذا مايجعل المؤسسة تحافظ على بقائها وإستمرارها.

## الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً : مجتمع الدراسة (عينة البحث)

ثالثاً: المنهج المستخدم في الدراسة .

رابعاً : أدوات جمع البيانات.

خلاصة

## تمهيد

بعد التطرق إلى الجانب النظري واهم ما جاء فيه من عناصر ، سوف نتناول في هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة ، فهذه الخطوة تعتبر من أهم الخطوات في البحث الاجتماعي ، فالباحث السوسيولوجي لا يكتفي فقد بالجانب النظري بل يعتمد أيضا على الجانب الميداني فهو يعتبرهما وجه لعملة واحدة ،حيث يتم جمع المعلومات في الجانب النظري ثم يتم النزول بها إلى الميدان لاختبارها والتأكد منها ويتم ذلك من خلال تطبيق عدة أدوات التي تساعد في الإجابة على الأسئلة المطروحة.

وبناء على ما تم ذكره سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أهم الإجراءات المنهجية التي يجب إتباعها لجمع البيانات على الدراسة وهي :مجالات الدراسة ، المنهج المتبع ،أدوات جمع البيانات ويكون ذلك بتبرير سبب اختيارها وكيفية توظيفها.

## أولا: مجالات الدراسة

### 1-المجال المكاني :

انطلاقا من موضوع الدراسة الذي يرتبط بدور تدريب الموارد البشرية في تحسين فاعلية المؤسسة ،تم اختيار مؤسسة التعليم العالي لولاية بسكرة جامعة محمد خيضر القطب الجامعي شتمة .

### التعريف بالمؤسسة مجال الدراسة:

أنشئت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09-90 مؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1419 الموافق 7 يوليو سنة 1998 و المتضمن إنشاء جامعة محمد خيضر بسكرة، ومقر الكلية القطب الجامعي شتمة بسكرة .

وتضم قسمين وهما قسم العلوم الاجتماعية،قسم العلوم الإنسانية ،تحتوي الكلية على هيكل إداري وبيداغوجي هام يساعد على السير الحسن لها.الملحق رقم (01)يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

حيث يبلغ عدد كل من القسمين 177 أستاذ والجدول التالي يبين ذلك

الجدول رقم (07) يوضع عدد الأساتذة في الكلية

المجموع	أستاذ مساعد (ب)	أستاذ مساعد (أ)	أستاذ محاضر (ب)	أستاذ محاضر (أ)	البروفيسور	رتبة الأساتذة / القسم
115	5	9	31	33	37	العلوم الاجتماعية
62	9	16	17	17	3	العلوم الإنسانية

## 2- المجال البشري:

مادامت دراستنا دور تدريب الموارد البشرية في تحسين فاعلية المؤسسة أي تطبيق الدراسة على الأساتذة الذين خضعوا لدورات تدريبية على برنامج Moodle & Progres لكل من قسم العلوم الإنسانية و الاجتماعية حيث يبلغ عددهم 177 أستاذ إلا أنه تم أخذ عينة قدرت بـ 50 أستاذ نظرا لأن هناك أساتذة لم يشاركوا في هاته الدورات ولضيق الوقت والظروف الصحية التي تمر بها البلاد قد تم الاعتماد على 50 استمارة مقابل 50 أستاذ كما أيضا تم توزيع 10 استمارات مقابل 10 أساتذة من كلية العلوم الدقيقة والعلوم الطبيعية والحياة وتم اعتمادها كاستمارة أولية تم توزيعها عشوائيا أثناء إجراء الدورات التدريبية . ليكون في الإجمال تم توزيع 60 استمارة مقابل 60 أستاذ.

## 3-المجال الزمني:

وهو الوقت الذي استغرقه إجراء الدراسة الميدانية، حيث بلغت مدة إجراء الدراسة قرابة 20 يوم ، حيث تم النزول إلى الميدان في 28 أبريل إلى غاية 17 ماي وتم أثناء هذه الفترة توزيع الاستمارة على الأساتذة مع إرجاعها في نفس اليوم .

## ثالثا: العينة

تعتبر هذه الطريقة أكثر شيوعا في البحوث العلمية لأنها أيسر تطبيقا وأقل تكلفة من دراسة المجتمع الأصلي، إذ أنه ليس هناك من حاجة لدراسة المجتمع الأصلي إذ أمكن الحصول على عينة كبيرة نسبيا مختارة بشكل يمثل المجتمع الأصلي المأخوذة منه ، فالنتائج المستنبطة ،من دراسة العينة ستطبق إلى حد كبير مع النتائج المستخلصة من دراسة المجتمع الأصلي .

## الفصل الخامس:.....الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

فالعينة جزء من المجتمع الأصلي ، و بها يمكن دراسة الكل بدراسة الجزء بشرط أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المأخوذة منه.<sup>1</sup>

وفي هذه الدراسة نوع العينة هو وحجمها يبلغ 50 مفردة أي 50 أستاذ .

### - كيفية اختيار العينة:

تم أخذ نسبة 28% من المجتمع الأصلي الذي يبلغ حجمه 177 أستاذ في كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، ليكون حجم عينة الدراسة هو 50 أستاذ بالإضافة إلى 10 أساتذة تم توزيع الاستمارات عليهم أثناء خضوعهم وحضوري للدورة التدريبية، وتم أخذ هذه النسبة بالتناسب بين كلى القسمين والجدول أدناه يوضح ذلك.

### الجدول رقم (08) يمثل كيفية اختيار العينة.

القسم	إطار العينة	النسبة المأخوذة	العينة
قسم العلوم الاجتماعية	115 أستاذ	28%	32 أستاذ
قسم العلوم الإنسانية	62 أستاذ	28%	18 أستاذ
المجموع	177 أستاذ	28%	50 أستاذ

من إعداد الباحثة من خلال المعلومات المتحصل عليها من طرف المؤسسة.

### - خصائص أفراد العينة:

### الجدول رقم (09) يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	33	55%
أنثى	27	45%
المجموع	60	100%

يوضح الجدول أعلاه جنس المبحوثين حيث نلاحظ أن نسبة الذكور التي تبلغ 55% تفوق نسبة الإناث التي تبلغ 45% نلاحظ من هذه النتائج أن هناك تغليب لعنصر الذكور على العنصر الأنثوي في المؤسسة الجامعية .

### جدول رقم (10) يمثل توزيع المبحوثين حسب السن

<sup>1</sup> ماجد محمد الخياط : أساليب البحث العلمي ، دار الراية ، عمان، 2010 ، ص 184.



## الفصل الخامس:.....الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

النسبة المئوية %	التكرار	السن
38,33%	23	43-33
46,67%	28	53-43
10,00%	6	63-53
5,00%	3	73-63
100%	60	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين تتراوح أعمارهم بين فئة 43-53 سنة حيث بلغ عددهم 28 أستاذ وذلك بنسبة 46.67%، ثم نسبة 38.33% تنحصر بين فئة 33-43 سنة حيث يبلغ عددهم 23 أستاذ، أما فئة 53-63 سنة و 63-73 سنة بنسبة متقاربة 10% بالنسبة للفئة الأولى والتي يبلغ عددهم 6 أساتذة و 5% بالنسبة للفئة الثانية ويبلغ عددهم 3 أساتذة .

### الجدول رقم (11) يمثل توزيع المبحوثين حسب القسم

النسبة المئوية%	التكرار	القسم
53%	32	قسم العلوم الاجتماعية
30%	18	قسم العلوم الإنسانية
17%	10	قسم العلوم الدقيقة
100%	60	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه بان أغلب الأساتذة هم من قسم العلوم الاجتماعية حيث يقدر عددهم ب 32 أستاذ بنسبة تقدر ب 53% ، وتليها قسم العلوم الإنسانية ب 18 أستاذ بنسبة تقدر ب 30% ، وأخيرا قسم العلوم الدقيقة ب10 أساتذة .وذلك راجع إلى كيفية اختيار العينة.

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول أن قسم العلوم الاجتماعية يضم عدد أكبر من الأساتذة نظرا لتعدد التخصصات فيه حيث تبلغ فيه عدد التخصصات 5 ، وبذلك يتوفر فيه عدد أكبر من الأساتذة عكس العلوم الإنسانية الذي يتواجد فيه 3 تخصصات فقط. إما بالنسبة لقسم العلوم الدقيقة فقد تم الاعتماد فقط على 10 أساتذة وذلك بطريقة قصدية .

### الجدول رقم (12) يمثل سنوات الخبرة للمبحوثين.

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
5,00%	3	من سنة إلى أقل من 05 سنوات
20,00%	12	من 05 إلى 10 سنوات
41,67%	25	من 10 إلى 15 سنة
33,33%	20	من 15 سنة فما فوق
100%	60	المجموع

نلاحظ من نتائج الجدول بأن معظم أفراد العينة لديهم خبر علمية تتراوح من 10 إلى 15 سنة حيث يبلغ عددهم 25 أستاذ وتقوم هذه الفئة الفئات الأخرى بنسبة 41.67% ، أما الفئة الموالية نسبتها 33.33 حيث يبلغ عدد الأساتذة الذين لديهم خبرة علمية من 15 فما فوق هم 20 أستاذ ، أما فئة من 05 إلى 10 سنوات فيبلغ عدد الأساتذة في هذه الفئة 12 أستاذ ، والفئة الأخير من سنة إلى أقل من 05 سنوات تضم 3 أساتذة فقط.

نستنتج مما سبق بأن أفراد العينة يتمتعون بخبرة علمية عالية وهذا دليل بأن الأساتذة ذو كفاءة عالية

## ثانياً: المنهج المتبع :

### مفهوم المنهج:

هو الطريقة أو النهج الذي يؤدي إلى الغرض المطلوب ، فهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة.<sup>1</sup>

مفهوم المنهج الوصفي:

هو طريقة دراسة لظواهر الاجتماعية والحقائق الراهنة بشكل علمي ، ووصف هذه الظواهر وصفا علميا دقيقا ، وجمع البيانات عنها ووصف الظروف المختلفة وتحليل هذه البيانات واستخراج الاستنتاجات ومقارنة المعطيات وبالتالي التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها في إطار معين.<sup>2</sup>

وتماشيا مع طبيعة الموضوع وما تقرضه الدراسة تم الاعتماد على هذا المنهج لأنه الأكثر كفاءة وملائمة للبحوث الاجتماعية وكذلك كشف حقيقة تدريب الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية، من خلال وصف التدريب ، الدورات التدريبية ، البرامج التدريبية ، الأساليب التدريبية .وفقا لما يحسن من فعالية المنظمة ، وقد تم تطبيق المنهج الوصفي في الدراسة وفقا للخطوات التالية:

<sup>1</sup> على غربي : أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية مطبعة cirta copy ، قسنطينة، 2006 ، ص 73 .  
<sup>2</sup> بلقاسم سلاطينية ، حسان الجيلاني : مدخل لمناهج البحوث العلمية ، ديوان المطبوعات الجامعية 2015 ، ص ص 73 - 141 .

**1-الخطوة الأولى:** وتمثل الخطوة الأولى في الدراسة وتشمل على :

- جمع المعلومات الجانب النظري لدراسة لكل من التدريب والفعالية التنظيمية.
- تحديد التساؤلات الأكثر ملاءمة مع الدراسة من خلال استشارة ذوي الخبرة .
- ضبط خطة الدراسة .

**2-الخطوة الثانية:** وتشمل مايلي:

- القيام بدراسة استطلاعية لمعرفة التقنيات الواجب إتباعها .
- تحديد مجتمع البحث أي الجانب الميداني للدراسة.
- اختيار الأدوات المنهجية لجمع المعلومات والبيانات.
- جمع المعلومات الميدانية من خلال تطبيق الأدوات المنهجية

**3 - الخطوة الثالثة:** وتم فيها القيام بما يلي:

- توزيع الاستبيانات واسترجاعها.
- تفرغ الاستبيانات في جداول .
- تحليل الجداول بناء على الدراسات السابقة.

وأخيرا تفسير نتائج الدراسة والإجابة على تساؤلات الدراسة

**رابعا: أدوات جمع البيانات :**

الأداة ركن هام في عملية التصميم المنهجي للدراسة وهي وسيلة أو الطريقة التي يستطيع بها الباحث حل مشكلته والتقرب من معالم دراسته وان المقدرة على استعمالها يعطي وزنا وقيمة للدراسة فالباحث يستخدم الأدوات التي تتلاءم مع طبيعة البحث او الدراسة.<sup>1</sup>

فتعرف الأداة بأنها وسيلة المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وجدولتها وهناك العديد من الأدوات التي تستخدم في الحصول على البيانات وفي دراستنا هذه تم الاعتماد على ما يلي:

<sup>1</sup> نصيرة بو يعلى : مرجع سابق، ص 202.

## 1-الملاحظة :

هي الأداة الأكثر تداولاً في البحوث الاجتماعية وهي توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة.<sup>1</sup> وقد تم توظيف الملاحظة في دراستنا من خلال مشاهدتنا أثناء حضور دورات تدريبية للأساتذة حول برنامج Progres. مايلي:

### الجدول رقم (13) : يوضح دليل الملاحظة.

لا	نعم	دليل الملاحظة
		هل توفر الجامعة دورات تدريبية للأساتذة؟
		هل مكان الدورات مناسب؟
		هل المكان مزود بأجهزة الكمبيوتر ؟
		الأسلوب المعتمد أثناء الدورات؟
×	×	1- أسلوب المحاضرة.
×	×	2- أسلوب المؤتمرات.
×	×	3- أسلوب النقاش.
×	×	4- أسلوب الندوات.
		الوسائل المستعملة؟
×	×	1- جهاز عرض البيانات الدتاشو.
×	×	2- التقنيات السمعية البصرية.
×	×	3- السبورة

## 2-الاستبيان :

هو مجموعة من الأسئلة أو المواقف التي تتضمنها بعض الموضوعات النفسية أو الاجتماعية أو التربوية ، ويطبق على الأفراد والمجموعات بهدف الحصول على بيانات خاصة بهم.<sup>2</sup>

وقد تم الاعتماد على أسئلة الاستبيان في هذه الدراسة بغية التوصل إلى الدور الذي تلعبه البرامج التدريبية في تحسين فعالية المؤسسة ، وتم تقسيمها إلى أربعة محاور جاءت كالتالي :

المحور الأول : خاص بالبيانات الشخصية ، ويضم 4 عبارات .

<sup>1</sup> على غربي : المرجع سابق ، ص 112.

<sup>2</sup> جورج مارون : أسس التقويم التربوي ومعايره ، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان- طرابلس، 2010م، ص ص 107 - 109

المحور الثاني : تسهم الدورات التدريبية التي يتلقاها الأستاذ الجامعي في تحسين فعالية الجامعة ،  
ويضم عبارة.

المحور الثالث : تسهم الأساليب التدريبية في تحسين فاعلية الجامعة ، ويضم عبارة .

المحور الرابع : تحدد الجامعة احتياجات تدريبية بغية تحسين فعاليتها ، ويضم عبارة

وقد تم مرت عملية بناء الإستبيان بثلاثة خطوات كالتالي :

**الخطوة الاولى:**بعد محاولة تكوين العبارات تم بناء استبيان أولي حيث تم تقديمه إلى الأستاذة  
المشرفة **الدكتورة سامية حمزة** ، حيث قدمت نصائح من أجل تعديل الاستبيان

**الخطوة الثانية :** تم عرض الإستبيان إلى الأساتذة من أجل تحكيمه وهذا بعد موافقة الأستاذة المشرفة  
حيث كان الأساتذة المحكمين **الأستاذ عباسي يزيد ، الأستاذة زرفة بولقواس ، الأستاذ نبيل حليلو** ، حيث  
قدموا مجموعة من النصائح والإرشادات ساعدت في بناء الاستبيان في شكله النهائي .

**جدول رقم (14) : يوضع الأساتذة المحكمين للاستبيان.**

الأساتذة المحكمين	يزيد عباسي	بولقواس زرفة	نبيل حليلو
-------------------	------------	--------------	------------

**الخطوة الثالثة :** وهي توزيع الاستبيان على أفراد العينة أساتذة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة  
محمد خيضر .

### خلاصة

من خلال ما تم ذكره نخلص إلى القول بأن الإجراءات المنهجية هي أسلوب منهجي يتم بطريقة  
منظمة يتبعها الباحث ويستخدمها لدراسة مشكلة بحثية ،هادفاً بذلك الوصول إلى نتائج واضحة تمكنه من  
إيجاد حلول لهذه المشكلة ولا يتم ذلك إلا بإتباع خطوات الإجراءات المنهجية .

## الفصل السادس : تحليل و تفسير نتائج الدراسة

### تمهيد

أولا : تحليل الفرضية الأولى.

ثانيا : تحليل الفرضية الثانية.

ثالثا: تحليل الفرضية الثالثة.

رابعا : النتائج العامة للدراسة.

خلاصة.

## تمهيد

لقد تمت المحاولة في الفصول السابقة الإحاطة بالجانب النظري للدراسة ،وقد تم التوصل في هذا الفصل الخاص بالجانب الميداني الذي يعتبر خلاصة لما تم الوصول إليه عن البحث في موضوع "دور تدريب الموارد البشرية في تحسين فاعلية المؤسسة"،حيث يجب إسقاطه على الجانب الميداني من اجل التوصل إلى نتائج تجيب على مختلف تساؤلات الدراسة ،وقد إختارنا في ذلك جامعة محمد خيضر بسكرة وتم توزيع الإستمارة على عينة الأساتذة وقد تم في هذا الفصل تبويب وتفريغ وتحليل أسئلة الإستمارة وصولا إلى نتائج الدراسة.

## أولا : تحليل بيانات الفرضية الأولى

الجدول رقم (15) : يوضح التدريب مناسب لمستواك

الافتراحات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	10	16,67%
أحيانا	44	73,33%
أبدا	6	10,00%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة 73.33% تمثل إجابة المبحوثين ب أحيانا التدريب مناسب لمستواهم و يبلغ عددهم 44 أستاذا، وتتمثل نسبة 16.67% إجابة المبحوثين ب دائما حيث يبلغ عددهم 10أساتذة ، أما نسبة قليلة من المبحوثين وتمثل 10% كانت إجابتهم ب أبدا و يبلغ عددهم 6 أساتذة.

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول بأن نسبة المبحوثين الذين كانت إجابتهم ب أحيانا والتي احتلت أكبر نسبة ترجع إلى عدة أسباب تتمثل في مواكبة التطورات التي تحدث داخل المؤسسة ، مواكبة التكنولوجيا وبذلك يجب الخضوع للتدريب أحيانا ، أما بالنسبة للمبحوثين الذين يرون بأن التدريب مناسب لمستواهم ويجب الخضوع له دائما بغية تحسين مهاراتهم ، وتطوير الذات ،وزيادة المكتسبات المعرفية والمهنية والتحكم بشكل جيد في وسائل التكنولوجيا الحديثة ، والتحكم كذلك في عملية التعليم عن بعد برنامج moodle، أما بالنسبة للمبحوثين الذين يرون بأن التدريب غير ضروري وغير مناسب لمستواهم نظرا لتمتعهم بالكفاءة والخبرة العلمية الطويلة في المؤسسة .

الجدول رقم (16): يوضح توفير الجامعة دورات تدريبية .

النسبة المئوية%	التكرارات	الإجابة
100%	60	نعم
0%	0	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة 100% من المبحوثين كانت إجاباتهم بنعم توفر المؤسسة لهم دورات تدريبية ويبلغ عددهم 60 أستاذ، في حين النافون لذلك كانت نسبتهم منعدمة 0% .

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول بأن المؤسسة تهتم بمواردها البشرية وتسعى وراء تحسين أدائهم نحو مواكبة جميع التغيرات الجديدة التي قد تشهدها المؤسسة، وبذلك توفر لهم دورات تدريبية بغية تكيفهم وتحكمهم في هذه التغيرات، فالتدريب عملية ضرورية لتطوير قدرات الموارد البشرية ، وهو يعود على المؤسسة بصفة إيجابية حيث تحافظ على بقاءها واستمرارها، وهذا ما جاء في نظرية "فريدريك تايلور" الإدارة العلمية أن على المؤسسة توظيف عملية التدريب من أجل تطوير قدرات الأفراد ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

الجدول رقم (17): يوضح تلقيت دورات تدريبية خلال مسارك المهني.

النسبة المئوية%	التكرارات	الإجابة
100%	60	نعم
0%	0	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه بان نسبة 100% من المبحوثين كانت إجابتهم بنعم تلقوا دورات تدريبية خلال مسارهم المهني ويبلغ عددهم 60 أستاذ، في حين النافون لذلك كانت نسبتهم منعدمة .

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول بان جميع أفراد العينة خضعوا لدورات تدريبية أثناء مسارهم المهني وذلك من أجل تطوير أدائهم واكتسابهم معارف علمية تفيدهم في مسارهم الوظيفي وتفيد المؤسسة ككل، وذلك ما يظهر في أهمية التدريب حيث يكسب مهارات جديدة تحسن من الأداء، عن طريق التدريب يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة.



الجدول رقم (18) : يوضح أين تلقيت الدورات التدريبية.

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
100%	60	داخل المؤسسة
0%	0	خارج المؤسسة
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بان نسبة 85.71% تمثل أعلى نسبة للمبحوثين الذين كانت إجاباتهم بأنهم تلقوا دورات تدريبية داخل المؤسسة وبيغ عددهم 60أستاذ ، أما نسبة 0% من المبحوثين كانت إجاباتهم ب خارج المؤسسة .

نستنتج من خلال ما سبق بان هناك أساتذة تلقوا دورات تدريبية حول مودل وبروغرس داخل المؤسسة دليل إن المؤسسة تهتم بمواردها البشرية وتوفر لهم دورات داخل المؤسسة من اجل القدرة على التحكم في كل من البرنامجين .

الجدول رقم(19) : يوضح عدد الدورات التدريبية.

النسبة المئوية%	التكرار	عدد الدورات
38,33%	23	من 03-01دورة
51,67%	31	من 06-03دورة
10,00%	6	من 09-06دورة
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نسبة 51.67% من المبحوثين تلقوا دورات تدريبية من 03 إلى 06 دورات ، وبيغ عددهم 31 أستاذ ، أما نسبة 38.33% تمثل من 03-01 دورة وبيغ عددهم 23 أستاذ ، أما النسبة الأخيرة 10% تمثل حضور من 09-06 دورات وبيغ عددهم 6 أساتذة.

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول بان أغلب الأساتذة قاموا بحضور دورات تدريبية بلغ أقصى حد لها 09 دورات وهذا دليل بان الجامعة توفر دورات تدريبية للأساتذة وللأساتذة بدورهم التزموا بالحضور وهذا يوضح مدى اهتمام المؤسسة بمواردها من اجل تطوير أدائهم بغية تحسين فعاليتها.

الجدول رقم (20): يوضح تلقيت دورات تدريبية حول Moodle

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
100%	60	نعم
0%	0	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 100% من المبحوثين كانت إجابتهم بنعم أي أنهم تلقوا دورات تدريبية حول برنامج moodle، أما نسبة النافون ذلك فهي منعدمة.

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول بأن نسبة المبحوثين بنعم نسبة تامة ونسبة الإجابة ب لا نسبة منعدمة وذلك لأن دراستنا تعتمد على عينة من الأساتذة الذين قاموا بحضور الدورات التدريبية وتم التخصيص فيها كل من برنامجي بروغرس، ومودل .

الجدول رقم (21) يوضح مدة الدورات تتماشى مع البرنامج (moodle, progres)

النسبة المئوية%	التكرارات	الإجابة
70,00%	42	نعم
30,00%	18	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 70% من المبحوثين كانت إجابتهم نعم أي أن مدة الدورات التدريبية كانت تتماشى مع كل من البرنامجين بروغرس ومودل حيث يبلغ عددهم 42 أستاذ، أما نسبة 30% من المبحوثين إجابتهم كانت لا حيث يبلغ عددهم 18 أستاذ .

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول بأن أعلى نسبة من أفراد العينة أقروا بان مدة الدورات تتماشى مع البرنامجين وذلك لأن المؤسسة خصصت مدة مفتوحة لهذه الدورة، وذلك ليتسنى للجميع حضورها، أما بالنسبة لعدد المبحوثين الذين يرون بان مدة الدورات لم تكن مناسبة مع البرنامجين فذلك راجع على إن هذه الدورة تتطلب مدة أكثر نظرا لتعدد البرنامج وعدم تمكنهم منه وكذلك مواجعتهم لبعض الصعوبات في كيفية استخدامه.

الجدول رقم (22): يوضح تلاعب مكان الدورة بالنسبة للمبحوثين.

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
35,00%	21	نعم
65,00%	39	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 65% من المبحوثين كانت إجابتهم ب لا أي يرون بأن مكان الدورة غير ملائم لهم وبلغ عددهم 39 أستاذ ، أما نسبة 21% من المبحوثين كانت إجابتهم بنعم أي أن مكان الدورة ملائم لهم وبلغ عددهم 21 أستاذ.

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول بأن عدم تلاعب مكان الدورات يعود إلى أن الدورات أجريت في جامعة محمد خيضر بسكرة حيث كانت خاصة بجميع أساتذة التعليم العالي لولاية بسكرة ، أي لا بد من حضور كل من كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بالقطب الجامعي بسكرة فكان معظم أفراد العينة في هذا القسم لم يتلاعب المكان بالنسبة لهم حيث انه من الأفضل لو أقيمت في كليتهم ، ولكن هذا لا يعني أن المكان غير ملائم مع الدورات بل يتوفر على كل الإمكانيات التي تساعد المدرسين في توصيل المعلومة والمتدربين في الحصول على المعلومات إضافة إلى أجهزة الكمبيوتر التي تساعد في التطبيق لمعالجة كل الصعوبات التي قد يكون يواجهها المتدربين. أما بالنسبة للمبحوثين الذين كانت إجابتهم بنعم معظمهم من كلية العلوم الدقيقة والتي تتواجد بالقرب مكان الدورة.

الجدول رقم (23): يوضح تلاعب توقيت الدورات بالنسبة للمبحوثين.

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
53,33%	32	نعم
46,67%	28	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بان نسبة 53.33% من المبحوثين كانت إجابتهم بنعم تلاعب توقيت الدورات مع البرنامجين حيث يبلغ عددهم 32أستاذ، أما نسبة 46.67% تعود إلى إجابة المبحوثين ب لا.

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول بان تلاعب توقيت الدورات مع البرنامجين يعود إلى ان الدورات كانت مفتوحة من الصباح إلى المساء حيث يتسنى لأي أستاذ حضورها . وهذا يدل على ان المؤسسة

## الفصل السادس :.....تحليل وتفسير نتائج الدراسة

تسعى وراء شعور عناصرها البشرية بالرضا الوظيفي ، ما يحقق لها تحسين فعاليتها من خلال ذلك فالشعور بالرضا الوظيفي يتولد عنه اعتزاز بالمؤسسة وتقديم الأفضل من أجل جودة خدماتها.

**الجدول رقم (24): يوضح استفادة المبحوثين من الدورات المقدمة من قبل الجامعة حول برنامج (moodle progres)**

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	46	76,67%
لا	14	23,33%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بان نسبة 76.67% من المبحوثين كانت إجاباتهم بنعم أي استفادوا من الدورات المقدمة من قبل المؤسسة حيث بلغ عددهم 46 أستاذ ، أما نسبة 23.33% كانت إجاباتهم ب لا حيث بلغ عددهم 14 أستاذ.

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول بان أغلب المبحوثين استفادوا من هذه الدورات دليل بأن المؤسسة تسعى وراء تقديم دورات تفيد الأساتذة من اجل تحسين أدائهم وهذا ما يحسن من أدائها .

**الجدول رقم (25) يوضح: ساعدتك الدورات التدريبية حول البرنامجين في حسن استخدامهما.**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	46	76,67%
لا	14	23,33%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 76.67% من المبحوثين كانت إجاباتهم بنعم تم الاستفادة من الدورات حول البرنامجين في حسن استخدامهما حيث يبلغ عددهم 46 أستاذ، في حين نجد نسبة 23.33% من المبحوثين كانت إجاباتهم ب لا ويبلغ عددهم 14 أستاذ من مجموع 60 أستاذ.

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول بأن أغلب المبحوثين قد استفادوا من الدورة وذلك من خلال حسن استخدامهم للمنصة ، ويعود ذلك إلى كفاءة المدربين وحسن توصيلهم لكيفيات استخدام البرنامجين ، وكذلك إلى كفاءة الأساتذة .أما بالنسبة للمبحوثين الذين لم يستفيدوا من الدورات ولا يحسنون استخدام البرنامجين يعود ذلك إلى أنهم يعتبرون مدة الدورات قليلة فالبرنامجين يتطلبان مدة أطول.

## الفصل السادس :.....تحليل وتفسير نتائج الدراسة

الجدول رقم (26): يوضح الدورات التدريبية تساعد على زيادة المعارف حول كيفية التعليم عن بعد .

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
71,67%	43	نعم
28,33%	17	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 71.67% من المبحوثين كانت إجاباتهم بنعم أي أن الدورات التدريبية ساعدتهم في كيفية التعليم عن بعد حيث بلغ عددهم 43 أستاذ ، أما نسبة 28.33% من المبحوثين كانت إجاباتهم ب لا ويبلغ عددهم 17 أستاذ.

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول أن إجابات المبحوثين ب نعم دليل بأن المؤسسة تهتم بتطوير قدرات الأساتذة من أجل تمكنهم من التكيف مع التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة ، كما أنها تسعى وراء زيادة خبراتهم المهنية المتعلقة بالتعليم عن بعد في ظل الأزمة الصحية التي تمر بها البلاد، وذلك من اجل استمرار خدمات الجامعة المتمثلة في استمرار عملية التعليم في تقديم الأساتذة للمحاضرات وحصول الطلبة على الدروس .

الجدول رقم (27): يوضح الدورات التدريبية حول البرنامجين ضرورة زيادة المعارف حول شبكات التكنولوجيا.

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
96,67%	58	نعم
3%	2	لا
100,00%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نسب 96.67% من المبحوثين تمثلت إجاباتهم بنعم أن الدورات التدريبية ضرورية لزيادة المعارف حول شبكات التكنولوجيا الحديثة حيث بلغ عددهم 58 أستاذ، أما نسبة 3% من المبحوثين تمثلت إجاباتهم في لاويبلغ عددهم 2 أستاذ وهي نسبة قليلة جدا.

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول أن الدورات التدريبية ضرورية لزيادة المعارف حول شبكات التكنولوجيا الحديثة وكيفية التعامل معها ، وبذلك وجب على المؤسسة تقديم هذه الدورات لمواكبة جميع التغيرات الحديثة في عالم الرقمنة ، فهذا مايجعل المؤسسة متطورة .وتوافق هذا مع دراسة **بويعلی نصيرة** أن البرامج التدريبية تساهم في مواكبة التطورات الحديثة في المؤسسة.

الجدول رقم(28): يوضح الجامعة إستفادات من الدورات التدريبية حول برنامجي moodle , (progres)

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
88,33%	53	نعم
11,67%	7	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 83.33% من المبحوثين كانت إجاباتهم بنعم أن الجامعة استفادت من الدورات التدريبية المقدمة حول البرنامجين مودل وبيروغرس حيث بلغ عددهم 53 أستاذ ، أما نسبة 11.67% من المبحوثين كانت إجاباتهم ب لا ويبلغ عددهم 7 أساتذة حيث يعتبر هذا قليل بالنسبة للمبحوثين الذين كانت إجاباتهم نعم.

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول أن الجامعة استفادت من الدورات التدريبية التي قدمتها للأساتذة ويظهر ذلك من خلال استمرار خدماتها في ظل الجائحة وتمكن الأساتذة من إكمال البرنامج التعليمي وقدرتهم على الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة و إمكانية حصول جميع الطلبة على جميع الدروس.

الجدول رقم (29) : يوضح الدورات التدريبية المستمرة تمكن من تطوير الجامعة.

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
70,00%	42	نعم
30,00%	18	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة 70% من إجابات المبحوثين كانت بنعم الدورات التدريبية المستمرة تمكن من تطوير الجامعة حيث بلغ عددهم 42 أستاذ، أما نسبة 30% من المبحوثين كانت إجاباتهم ب لا ويبلغ عددهم 18 أستاذ.

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول بأن أعلى نسبة في الإجابات هي إجابة المبحوثين بنعم وذلك راجع إلى أن الجامعة قد استفادت من الدورات التدريبية التي قدمتها وذلك من خلال تمكن الجامعة من التطور عن طريق الانتقال من طريقة التعليم التقليدية إلى الطريقة الحديثة التعليم عن بعد ، وكذلك في عملية رصد النقاط بعدما كانت إلزامية الحضور لكل الأساتذة لوضع العلامات عند الإدارة بالجامعة أصبح ذلك

## الفصل السادس :.....تحليل وتفسير نتائج الدراسة

مختصر في برنامج بروغرس. أي أن الجامعة أصبح تعتمد على التكنولوجيا وتهتم بمجال الرقمنة بدرجة الأولى. وهذا ما يجعلها تحسن من فعاليتها.

الجدول رقم(30): يوضح الدورات التدريبية حول البرنامجين حققت غاية الجامعة وأهدافها المحددة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	38	63,33%
لا	22	36,67%
المجموع	60	100%

يوضح الجدول أن أعلى نسبة 63.33% تمثل إجابة المبحوثين بنعم الدورات التدريبية حول البرنامجين حققت غاية الجامعة وأهدافها المحددة ويبلغ عددهم 38أستاذ، أما نسبة 36.67% من إجابة المبحوثين كانت ب لا ويبلغ عددهم 22 أستاذ.

نستنتج من خلال ما سبق ذكره أن إجابات المبحوث بنعم تتمثل أسباب إجاباتهم بذلك إلى تمكنهم من إكمال الدروس وتوصيل المعلومات وسهولة رصد المعلومات وتبليغ الطلبة وإمكانيتهم في التواصل مع الأساتذة في ظل الظروف الصحية أي اختصار الوقت والجهد،خفض الأعباء عن طريق تطور الجانب الإلكتروني والابتعاد الجانب التقليدي،أما إجابة المبحوثين ب لا تعود الأسباب إلى عدم تمكن بعض الأساتذة في التحكم في البرنامجين مودل وبروغرس ،وعدم تمكن بعض الطلبة في الدخول إلى المنصات، ضعف شبكات الانترنت .

ثانيا : تحليل بيانات الفرضية الثانية.

الجدول رقم(31): يوضح الأساليب المستخدمة خلال الدورات التدريبية المقدمة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
أسلوب المحاضرة	30	50%
أسلوب الندوات	0	0%
أسلوب المؤتمرات	0	0%
أسلوب النقاش	30	50%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه إجابات المبحوثين بأن الأسلوب المستخدم اثناء حضورهم للدورات هما أسلوب المحاضرة بنسبة 50% حيث بلغ عددهم 30أستاذ وأسلوب النقاش بنسبة50% حيث بلغ عددهم 30أستاذ في حين الأسلوبين الآخرين الندوات والنقاش يمثلان نسبة منعدمة.

## الفصل السادس :.....تحليل وتفسير نتائج الدراسة

نستنتج من خلال ماتم ذكره بأن الدورات التدريبية المقدمة من طرف الجامعة كانت بإستخدام أسلوب النقاش وأسلوب المحاضرة أما بالنسبة لأسلوب الندوات والمؤتمرات فلم يعم الإعتقاد عليهما من طرف المدرسين

### الجدول رقم(32):يوضح الأساليب المستخدمة تلاعت مع الدورات التدريبية

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
78,33%	47	نعم
21,67%	13	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول نسبة 78.33% من المبحوثين كانت إجاباتهم بنعم تلاعت الأساليب المستخدمة مع الدورات التدريبية حول برنامجي بوغرس ومودل حيث بلغ عدد الأساتذة الذين اكدوا ذلك 47 استاذ، أما بالنسبة ل المبحوثين الذين أجابوا ب لا تبلغ نسبتهم 21.67% عددهم 13 أستاذ.

نستنتج من خلال ما سبق ذكره أنا الأساليب التي تم الاعتماد عليها أثناء الدورات التدريبية حول البرنامجين بوغرس ومودل تتماشى معها من خلال تمكن الأساتذة من استخدام البرنامجين. وهذا ما توافق مع دراسة الباحثة بويعلى نصيرة ان الأساليب المستخدمة تلاعت مع البرامج التدريبية.

### الجدول رقم (33):الأساليب مرتبطة مع الدورات التدريبية حول برنامج (Moodle Progres).

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
80,00%	48	نعم
20,00%	12	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة 80% من المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بنعم الأساليب التدريبية مرتبطة مع الدورات التدريبية حيث يبلغ عددهم 48 أستاذ، أما نسبة 20% تمثل المبحوثين الذين أجابوا ب لا وبلغ عددهم 12 أستاذ.

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول أن الأساليب التي تم الاعتماد عليها في إجراء الدورات التدريبية والتي استخدمت لتزويد المتدربين بالمعلومات وكيفية استخدام البرنامجين مودل وبوغرس مرتبطة مع البرنامجين وهذا ما يدل على أن المدرب ذو كفاءة عالية ن وأن المؤسسة توفر كل الإمكانيات اللازمة لتحسين قدرات مواردها البشرية.



## الفصل السادس :.....تحليل وتفسير نتائج الدراسة

الجدول رقم (34): يوضح الأساليب التدريبية المستخدمة أدت إلى تثبيت المعلومات المتعلقة ب منصة (Moodle Progres).

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
71,67%	43	نعم
28,33%	17	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 71.67% تمثل نسبة المبحوثين الذين كانت إجابتهم بنعم الأساليب التدريبية المستخدمة أدت إلى تثبيت المعلومات المتعلقة بمنصة (Moodle Progres) حيث يبلغ عددهم 43، أما نسبة 28.33% تمثل المبحوثين الذين أجابوا بلا ويبلغ عددهم 17 أستاذ.

نستنتج من خلال ما سبق أن الأساليب المستخدمة أدت إلى تثبيت المعلومات المتعلقة ب منصة مودل وبروغرس وذلك بناء على إجابات المبحوثين التي تؤكد ذلك، وهذا راجع إلى ان المدرب ذو كفاءة وان المؤسسة تختار مدربين ذو كفاءة وخبرة عالية.

الجدول رقم(35): يوضح الوسائل التدريبية المستخدمة أثناء الدورات التدريبية حول ( مودل وبروغرس).

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
50%	30	التقنيات السمعية البصرية
50%	30	جهاز عرض البيانات الداتاشو
0%	0	السيورة
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الموضح اعلاه بان نسبة 50% من المبحوثين كانت إجاباتهم أن الوسائل المستخدمة أثناء الدورات هي : التقنيات السمعية البصرية حيث بلغ عددهم 30أستاذ، أما نسبة 50% من المبحوثين حضرو دورات تم فيها الإعتماد على وسيلة جهاز عرض البيانات الداتاشو حيث يبلغ عددهم 30أستاذ ، اما وسيلة السيورة فلم يتم الإعتماد عليها من طرف المدرب.

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول السابق بأن المدرب حاول الإعتماد على الوسائل الحديثة أثناء تقديمه لدورات وهذا دليل بان الجامعة تهتم بالوسائل الحديثة وتوفرها من اجل مواكبة التكنولوجيا وهذا مايجعلها متطورة..

## الفصل السادس :.....تحليل وتفسير نتائج الدراسة

الجدول رقم (36): يوضح تلاعمت الوسائل التدريبية مع الأساليب المستخدمة أثناء الدورات.

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
73,33%	44	نعم
26,67%	16	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الموضح اعلاه بان أعلى نسبة من إجابات المبحوثين بنعم بلغت 73.33% بأن الوسائل التدريبية تلاعمت مع الأساليب المستخدمة ويبلغ عددهم 44 أستاذ. أما نسبة 26.67% من المبحوثين كانت إجاباتهم ب لا حيث بلغ عددهم 16 أستاذ.

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول بأن الوسائل التدريبية مرتبطة مع الأساليب المستخدمة خلال الدورات التدريبية وذلك يرجع إلى ان المدرب ذو كفاءة عالية ،وان المؤسسة تختار المدربين حسب الكفاءة والخبرة العالية لتسهيل توصيل المعلومات للمتدربين وحسن تمكنهم من إستخدام كل من البرنامجين مودل وبروغرس.

الجدول رقم (37): يوضح أدى محتوى الأساليب التدريبية إلى كسبك إضافات علمية جديدة.

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
70,00%	42	نعم
30,00%	18	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الموضح اعلاه بان نسبة 70% من إجابات المبحوثين كانت بنعم أدى محتوى الأساليب التدريبية إلى إكسابهم إضافات علمية جديدة حيث بلغ عددهم 42 أستاذ. أما نسبة 30% من المبحوثين كانت إجاباتهم ب لا ويبلغ عددهم 18 أستاذ.

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول بان أغلب الأساتذة تم إكسابهم إضافات علمية جديدة وذلك من خلال إجابة المبحوثين ، ويعود ذلك على ان المدرب إستعمل اساليب ووسائل تلاعمت مع البرنامجين .

الجدول رقم (38) يوضح محتوى الأساليب التدريبية ادى إلى تطوير الجامعة.

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
71,67%	43	نعم
28,33%	17	لا

## الفصل السادس :.....تحليل وتفسير نتائج الدراسة

المجموع	60	100%
---------	----	------

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه بأن نسبة 71.67% من المبحوثين كانت إجاباتهم بنعم محتوى الأساليب التدريبية ادى على تطوير الجامعة ويبلغ عددهم 43 أستاذ. أما نسبة 28.33% من المبحوثين كانت إجاباتهم ب لا ويبلغ عددهم 17 أستاذ.

نستنتج من خلال ماسبق ذكره بأن الدورات التدريبية المقدمة حول البرنامجين مودل وبروغرس أدت إلى تطوير الجامعة ومختلف خدماتها وذلك من خلال الإبتعاد عن الطريقة التقليدية في التعليم والإنتقال إلى الطريقة الحديثة التعليم عن بعد . وكذلك وضع النقاط في برنامج بروغرس ساهم في التقليل من الجهد والوقت.

**الجدول رقم(39): يوضح الدورات التدريبية وما حققته من قدرات لك يزيد من ولائك للمؤسسة.**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	39	65,00%
لا	21	35,00%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول الموضع أعلاه نسبة 65% من المبحوثين كانت إجاباتهم بنعم أن الدورات التدريبية وما حققته لهم من قدرات يزيد من ولائهم للمؤسسة حيث يبلغ عددهم 39 أستاذ ، أما نسبة 35% من المبحوثين إجاباتهم كانت ب لا وبلغ عددهم 21 أستاذ.

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول بان أغلب الأساتذة يعتزون ولهم ولاء للمؤسسة من خلال إجابات أغلب المبحوثين ، وذلك بتبني أهداف المؤسسة وجعلها من أهدافهم وهذا ما جاء في عناصر الولاء وهو مفهوم التطابق ، وهذا ما يعود للمؤسسة بالإيجاب في تحسين فعاليتها .

**الجدول رقم (40): يوضح الدورات التدريبية التي شاركت فيها يحقق الرضا الوظيفي.**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	39	65,00%
لا	21	35,00%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه نسبة 65% من المبحوثين كانت إجاباتهم بنعم أن الدورات التدريبية التي تم المشاركة فيها حققت الرضا الوظيفي لديهم حيث يبلغ عددهم 39 أستاذ ، أما نسبة 35% من المبحوثين إجاباتهم كانت ب لا وبلغ عددهم 21 أستاذ.

## الفصل السادس :.....تحليل وتفسير نتائج الدراسة

نستنتج من خلال ماتم ذكره ان الدورات المقدمة من طرف المؤسسة للاستاذة ساعدت في تحسين الرضا الوظيفي ،من خلال إكتسابهم قدرات ومهارات ومعارف علمية جديدة وقدرتهم في التحكم في برنامجي مودل وبروغرس وهذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى تحسين فاعليتها.

### ثالثا: تحليل بيانات الفرضية الثالثة.

الجدول رقم (41):يوضح تحدد الجامعة دورات تدريبية وفق إحتياجاتها.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	53	88.33%
لا	7	11.67%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه بأن نسبة 88.33% من المبحوثين كانت إجابتهم بنعم الجامعة تحدد دورات تدريبية وفق إحتياجاتها ويبلغ عدد المبحوثين 53أستاذ، أما نسبة 11.67% من المبحوثين كانت إجابتهم ب لا وبلغ عددهم 7 أستاذة وتعتبر نسبة قليلة بالنسبة لعدد المبحوثين الذين أجابو بنعم.

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول السابق وحسب اراء المبحوثين أن الجامعة تحدد الدورات التدريبية وفق إحتياجاتها وذلك من أجل تحسين فاعليتها وتطوير أداء وقدرات مواردها البشرية من أجل المحافظة على استمرارها ،وهذا ما جاء في دراسة "بويعلى نصيرة" أنه على مخططي التدريب الاهتمام بجانب تحديد الإحتياجات التدريبية لرفع من كفاءة البرامج التدريبية.

الجدول رقم (42): يوضح الدورات التي تلقيتها تدرج ضمن إحتياجاتك المهنية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	55	91,67%
لا	5	8,33%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 91.67% من إجابة المبحوثين بنعم الدورات التدريبية التي تلقوها كانت تدرج ضمن إحتياجاتهم المهنية ويبلغ عددهم 55أستاذ ،أما نسبة 8.33% من المبحوثين كانت إجاباتهم ب لا ويبلغ عددهم 5 أستاذة.

## الفصل السادس :.....تحليل وتفسير نتائج الدراسة

نستنتج من خلال ما سبق ذكره بأن أغلب الأساتذة يقرون بأن الدورات التدريبية المقدمة من طرف الجامعة تتدرج ضمن احتياجاتهم المهنية وهذا يدل بأن المؤسسة تهتم بمواردها البشرية ويتكوير أدائهم وتقدم الدورات التدريبية وفق احتياجاتها مع مراعاة احتياجات مواردها البشرية ، وهذا يتفق مع دراسة "تصيرقبويعلی" أن البرامج التدريبية المقدمة من طرف المؤسسة تتدرج ضمن احتياجات مواردها البشرية المهنية والعملية.

الجدول رقم (43): يوضح الجامعة تخصص ميزانية لدورات التدريبية.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	53	88,33%
لا	7	11,67%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 88.33% من المبحوثين كانت إجاباتهم بنعم الجامعة تخصص ميزانية لدورات التدريبية حيث بلغ عددهم 53أستاذ، أما نسبة 11.67% من المبحوثين كانت إجاباتهم ب لا ويبلغ عددهم 7أساتذة .

نستنتج من خلال ما تم ذكره بأن الجامعة حسب آراء المبحوثين تخصص ميزانية لدورات التدريبية وهذا يدل على اهتمام الجامعة بالدورات التدريبية وضرورة تقديمها للأساتذة من أجل مواكبة التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة والقدرة على التكيف معها.

الجدول رقم (44): يوضح الدورات التدريبية التي قدمتها الجامعة حول البرنامج (مودل وبروغرس) كان ضمن احتياجاتها.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	54	90,00%
لا	6	10,00%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة 90% من المبحوثين أجابوا بنعم الدورات التدريبية التي تم تقديمها من طرف الجامعة حول برنامجي مودل وبروغرس تتدرج ضمن احتياجاتها ويبلغ عددهم 54 أستاذ ، أما نسبة 10% من المبحوثين أجابوا ب لا ويبلغ عددهم 6أساتذة.

نستنتج من خلال ما سبق بأن الدورات التدريبية التي قدمها حول برنامج مودل وبروغرس تعد ضمن احتياجاتها وذلك حسب إجابات أغلب المبحوثين ،مما يدل على أن الجامعة يجب ان تتكيف مع التغيرات

## الفصل السادس :.....تحليل وتفسير نتائج الدراسة

التكنولوجيا وتطوراتها المتسارعة وفي ظل الجائحة التي مرت بها البلاد كانت لابد من توفير هذه الدورات من اجل قدرة تحكم الأساتذة في كل من البرنامجين من اجل حسن سيرورة العملية التعليمية والمحافظة على استمرارية المؤسسة . وهذا ما جاء في " نظرية النظم " أن المؤسسة عندما تحافظ على بقاءها واستمرارها يؤدي بها إلى الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (45): يوضح هناك مشاركة للأساتذة في تحديد الاحتياجات التدريبية.

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
63.33%	38	نعم
37.67%	22	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق بان أعلى نسبة بلغت 63.33 التي تمثل إجابة المبحوثين بنعم هناك مشاركة من طرف الأساتذة في تحديد الاحتياجات التدريبية حيث بلغ عددهم 38أستاذ، أما نسبة 37.67% من المبحوثين كانت إجابتهم ب لا وبلغ عددهم 22أستاذ.

نستنتج من خلال ما تم ذكره وحسب آراء المبحوثين بان هناك مشاركة من طرف الأساتذة مع المؤسسة في تحديد الاحتياجات التدريبية وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بمواردها البشرية وليس هناك مركزية في القرارات الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية .

الجدول رقم (46): يوضح تحسين ادائك من خلال الدورات التي تم تقديمها من طرف الجامعة حول برنامجي مودل وبروغرس يعد ضمن احتياجات المؤسسة.

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
93,33%	56	نعم
6,67%	4	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه لان نسبة 93.33% من المبحوثين كانت إجابتهم بنعم تحسين أدائهم يعد من ضمن احتياجات المؤسسة وبلغ عددهم 56 أستاذ، أما نسبة 6.67% من المبحوثين كانت إجابتهم ب لا وبلغ عددهم 4 أساتذة.

نستنتج من خلال ما تم ذكره وحسب إجابة اغلب المبحوثين أن تحسين أداء الأساتذة من خلال تقديم الجامعة لدورات تدريبية حول برنامج مودل وبروغرس يعد ضمن احتياجاتها ، أي أن الجامعة قدمت هذه الدورات بغية تحسين أداء الأساتذة وحسن استخدام كل من البرنامجين نظرا لأن هناك أساتذة واجهوا

## الفصل السادس :.....تحليل وتفسير نتائج الدراسة

مشكلات في استخدام البرنامجين ، وهذا ما جاء في دراسة "علي تايه مسعود" أن تحديد الاحتياجات التدريبية تكون من خلال ملاحظة المؤسسة وجود نقص في أداء مواردها البشرية وبذلك تسعى وراء تطوير قدراتهم .

الجدول رقم (47): يوضح توفر الجامعة دورات تدريبية بغية تحسين أدائها حسب وجهة نظر المبحوثين.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	56	93,33%
لا	4	6,67%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 93.33% من المبحوثين كانت إجاباتهم بنعم أن الجامعة توفر دورات تدريبية من أجل تحسين أدائها وبلغ عددهم 56 أستاذ ، أما نسبة 6.67% من المبحوثين كانت إجاباتهم ب لا وبلغ عددهم 4 أساتذة.

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول أن أغلب المبحوثين يرون أن الجامعة توفر دورات تدريبية بغية تحسين أدائها ، وذلك من خلال تحسين أداء مواردها البشرية يتحسن أداء المؤسسة ، وهذا ما جاء في "نظرية Y ماكغريغور".

الجدول رقم (48) يوضح تقدم الجامعة دورات تدريبية بغية تحسين فعاليتها حسب وجهة نظر المبحوثين.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	56	93,33%
لا	4	6,67%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 93.33% من المبحوثين كانت إجاباتهم بنعم تقدم الجامعة دورات تدريبية بغية تحسين فعاليتها وبلغ عددهم 56 أستاذ، أما نسبة 6.67% من المبحوثين كانت إجاباتهم ب لا وبلغ عددهم 4 أساتذة.

## الفصل السادس :.....تحليل وتفسير نتائج الدراسة

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول أن الجامعة تحسن من فعاليتها من خلال تقديم دورات تدريبية للأساتذة من أجل إكسابهم مهارات وقدرات تطور من أدائهم وذلك ما يحسن من فاعليتها، وهذا ما جاء في نظرية "ماكس فيبر" البيروقراطية تدريب الأفراد من أجل تحسين الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (49): يوضح تساهم الدورات التدريبية في ترتيب الجامعة.

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
91,67%	55	نعم
8,33%	5	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 91.67% تمثل إجابة المبحوثين بنعم تساهم الدورات التدريبية في ترتيب الجامعة ويبلغ عددهم 55 أستاذ، أما نسبة 8.33% تمثل إجابة المبحوثين ب لا ويبلغ عددهم 5 أساتذة.

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول السابق وحسب وجهة نظر أغلب المبحوثين أن الدورات التدريبية تساهم في ترتيب الجامعة ويظهر ذلك في أن الدورات التدريبية التي قدمتها الجامعة حول البرنامجين مودل وبروغرس الذي كان محتواهما التعليم عن بعد ووضع نقاط الطلبة، جعل المؤسسة تستمر في تقديم خدماتها خلال جائحة كورونا التي شهدتها البلاد والعالم ككل حيث تمكن الأساتذة من خلال هذين البرنامجين متابعة عملية التعليم وذلك بالاعتماد على الطريقة الحديثة وهو التعليم عن بعد، وتمكن الطلبة من الحصول على المحاضرات، ما جعل المؤسسة تحتل ترتيباً، ولم تتوقف خدماتها التي سوف تؤثر بالسلب على ترتيبها وأدائها الكلي.

### النتائج العامة للدراسة:

### نتائج الفرضية الأولى:

1. إن الدورات التدريبية التي تلقاها الأستاذ الجامعي حول برنامج (moodle progres) تساهم في تحسين فاعلية المؤسسة 100% من إجابات المبحوثين أن الجامعة وفرت لهم دورات تدريبية حول برنامج مودل وبروغرس وهي نسبة كبيرة جداً وذلك لما تهتم الجامعة بمواردها البشرية ورغبتها في تحسين أدائهم من أجل مواكبة جميع التطورات والقدرة على التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة والبرامج التعليمية الحديثة وذلك من أجل تحسين فعاليتها والمحافظة على إستقرارها، حيث نجد 100% من المبحوثين تلقوا دورات تدريبية خلال مساهمهم المهني بغية حيث بلغت نسبة



- 51.67%** حضور الأساتذة لدورات تدريبية بين 03 إلى 06 دورات من اجل تطوير ادائهم واكتسابهم معارف علمية جديدة تفيدهم أثناء مسارهم الوظيفي وتقيد المؤسسة كذلك.
2. إن الجامعة توفر دورات تدريبية للأساتذة حيث بلغت نسبة إستفادتهم من هذه الدورات **76.67%** وهذا يعود إلى ان المؤسسة تسعى وراء تقديم الأفضل لمواردها من اجل تطوير ادائهم حيث تقدر نسبة مساعدة الدورات التدريبية حول البرنامجين **76.67%** وذلك في حسن إستخدام الأساتذة لكل من البرنامجين مودل وبروغرس ،وكذلك ساعدتهم على زيادة المعارف حول كيفية التعليم عن بعد وكيفية وإدراج النقاط وذلك بنسبة **71.67%** وهي نسبة كبيرة فالدورات التدريبية ضرورية لزيادة المعارف حول الشبكات التكنولوجية الحديثة و تساهم في التقليل من الجهد والوقت .
3. إن الدورات التدريبية تساهم في تحسين فاعلية المؤسسة وذلك حسب وجهة نظر المبحوثين حيث كانت نسبة **88.33%** من إجاباتهم وهي نسبة كبيرة بان الجامعة استفادت من هذه الدورات وذلك من خلال إستمرار خدماتها في ظل الجائحة وتمكن الاساتذة من إكمال الدروس عبر منصة مودل وهذا ماجعل الجامعة بنسبة **70%** تمكنت من التطور من خلال الدورات التي قدمتها للأساتذة وذلك من خلال التعليم عن بعد والإبتعاد عن التعليم التقليدي ،وهذا ماحقق غاية الجامعة بنسبة **63.33%** حيب وجهة نظر المبحوثين.

### نتائج الفرضية الثانية :

1. تساهم الأساليب التدريبية في تحسين فاعلية المؤسسة **78.33%** تمثل إجابة المبحوثين بان الأساليب التدريبية المستخدمة تلاءمت مع الدورات التدريبية وذلك من خلال حسن إستخدام الأساتذة لكل من البرنامجين مودل وبروغرس وهي مرتبطة معها .
2. الأساليب التدريبية المستخدمة أثناء الدورات التدريبية **71.67%** تمثل إجابة المبحوثين أنها أدت إلى تثبيت المعلومات المتعلقة ب منة مودل وبروغرس وذلك من خلال تمكن الاساتذة من البرنامجين وعدم مواجهتهم لأي عراقيل او مشاكل أثناء إستخدامهما وهذا مايدل بان المؤسسة تختار مدربين ذو كفاءة قادرين على إيصال المعلومات وتثبيتها.
3. الدورات التدريبية تزيد من ولاء الأساتذة للمؤسسة وذلك بنسبة **65%** من خلال القدرات التي تم إكتسابها من الدورات التدريبية ومدى إهتمام المؤسسة بالموارد البشرية مايجعلهم يعترفون بالمؤسسة ويحقق لهم الرضا الوظيفي وذلك بنسبة **65%** والجامعة تقديم لهم دورات من اجل مساعدتهم على مواكبة التطورات التي تحدث داخل المؤسسة مايجعل هذه الاخيرة تحسن من فاعليتها.

### نتائج الفرضية الثالثة :

1. تحدد المؤسسة الإحتياجات التدريبية من أجل تحسين فاعليتها %88.33 من إجابة المبحوثين بأن الجامعة تحدد الدورات التدريبية وفق إحتياجاتها وهي نسبة كبيرة وذلك من أجل معالجة كل النقائص الملحوظة بغية تحسين أداء وقدرات مواردها البشرية من أجل المحافظة على إستمرارها وبقاءها، وبذلك تخصص ميزانية لدورات التدريبية التي تقدمها وذلك حسب إجابة المبحوثين بنسبة %88.33 وهي نسبة كبيرة.
2. تقدم الجامعة دورات تدريبية حول برنامج مودل وبروغرس يعد ضمن إحتياجاتها بنسبة %90 حسب إجابة المبحوثين وذلك من أجل حسن سيرورة العملية التعليمية الحديثة ، كما يتم مشاركة الاساتذة في تحديد الإحتياجات التدريبية بنسبة %63.33 .
3. توفر الجامعة الدورات التدريبية بغية تحسين ادائها حسب وجهة نظر المبحوثين وذلك بنسبة %93.33 وهي تعتبر نسبة كبيرة فتحسين الاداء يحسن من ترتيبها مقارنة مع الجامعات الاخرى وهذا ما يجعل الجامعة تتحسن فاعليتها فعملية التدريب ضرورية لتحسين فاعلية المؤسسات .

### خلصت الدراسة إلى النتائج العامة التالية :

1. التدريب يساهم في تحسين فاعلية المؤسسة نظرا لأهميته البالغة سواء على مستوى الفرد او المؤسسة وكذلك ما يلعبه من دور في إكتساب مهارات تحسن الأداء لمواكبة مختلف التطورات.
2. التدريب يساهم في نشر وتوزيع المعرفة على الموارد البشرية من أجل التحكم في التطورات التكنولوجية.
3. ضرورة تدريب الموارد البشرية على إستخدام التكنولوجيا لانها تساهم في حسن مواكبة التغيرات التي تحدث داخل وخارج الجامعة.
4. الدورات التدريبية تساهم في تحسين فاعلية الجامعة وبذلك نجد ها تهتم بتقديمها من أجل مساعدة مواردها البشرية على أداء مهامهم بشكل جيد .
5. الاساليب التدريبية تساهم في تحسين فاعلية المؤسسة وذلك من خلال إختيار الأسلوب المناسب للدورات التدريبية .
6. تحدد الجامعة الإحتياجات التدريبية وفق النقائص التي تعاني منها من أجل تحسين فاعليتها.

## خلاصة

نستنتج مما سبق بان التدريب يلعب دور في تحسين فاعلية المؤسسة وذلك من خلال ما تم الوصول بواسطة التحليل والتفسير للخروج بعدة نتائج أكدت بان التدريب يلعب دور في تحسين الاداء للمورد البشري وتحقيق الرضا الوظيفي له ويجعل المؤسسة تواكب جل التطورات التي تشهدها وهذا ما يحسن من فاعليتها.



يتضح من خلال الدراسة في إطارها النظري والميداني أن تدريب الاساتذة يعتبر من المتطلبات الضرورية من اجل مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة وكل السياسات التي تتبناها المؤسسات عموما والجامعة خصوصا ، وذلك من اجل تطوير المهارات واكتساب قدرات تمكن من القدرة على التعامل مع مختلف التطورات والوسائل التكنولوجية الحديثة حتى تتمكن المؤسسة الجامعية من تحسين فاعليتها وتحسين مخرجاتها.

وفي الدراسة الحالية التي بعنوان دور تدريب الموارد البشرية في تحسين فاعلية المؤسسة تم التوصل إلى جملة من النتائج التي تعتبر إجابات على مختلف التساؤلات المطروحة تمثلت أهمها في أن التدريب يساهم تحسين الاداء لمواكبة التطورات التكنولوجية وبذلك نجد الجامعة إهتم به من خلال توفير برامج تدريبية مخططة من خلال توفير دورات تدريبية وإستعمال أساليب تدريبية ملائمة وخصصت ميزانية لها وذلك وفقا لإحتياجاتها والتي تمثلت في تحسين العملية التعليمية لتكون مخرجاتها ذو كفاءة عالية وهذا مايساهم في ترتيبها الدولي وكذا العالمي ، مايحسن من فاعليتها ويمكنها من أن تحافظ على إستمرارها ونموها ، ومن خلال هذا نتوصل إلى إجابة على التساؤل الرئيسي المتمثل في " كيف تسهم البرامج التدريبية في تحسين فاعلية المؤسسة " وفي الاخير نصل إلى إقتراح بعض التوصيات المتمثلة :

### التوصيات

- الإهتمام بالتدريب من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية.
- متابعة وتقييم عملية التدريب.
- جعل البرامج التدريبية متوافقة مع المدة الزمنية لها .



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

## الكتب

1. السيد عيد فرج: علم الاجتماع الصناعي (المفاهيم، المجالات، الإهتمامات) دط، دار العلم والإيمان، 2015م ص146.
2. السعيد مبرووك إبراهيم: تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء الاسكندرية 2012م.
3. أحمد ابراهيم حمزة : ادارة المؤسسات الاجتماعية، دار المسيرة ، عمان 1436 هـ -2015م.
4. أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، دط، 2004م.
5. بلال خلف السكارنة : اتجاهات حديثة في التدريب دار المسيرة عمان 2011م.
6. بلال خلف السكارنة: تصميم البرامج التدريبية، دار المسيرة، عمان 2011م.
7. بلقاسم سلاطنية ، حسان الجيلاني : مدخل لمناهج البحوث العلمية ، ديوان المطبوعات الجامعية 2015 م.
8. بلقاسم سلاطنية وآخرون: الفعالية الادارية في المؤسسة، دار الفجر ، القاهرة، مصر 2013م.
9. بلقاسم سلاطنية وآخرون : الفعالية التنظيمية في المؤسسة ، مدخل سوسولوجي، الدار الجزائرية ودار الفجر الجزائر، القاهرة 2015م.
10. جورج مارون : أسس التقويم التربوي ومعاييرها ، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان- طرابلس 2010م.
11. حسان الجيلاني: الجماعات في التنظيم، دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، رقم النشر 2015، 5522م.
12. حسان الجيلاني: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2008م.
13. حمدي شاكور محمود : مهارات التدريب **Traning Skills** ، دار الأندلس ، المملكة العربية السعودية ، حائل 2006م.
14. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، ط4 دار المسيرة ، عمان 2011م.
15. رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر ، سوريا-دمشق 2004م .
16. زونالدي ريجو ترجمة فارس حلمي : المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي ، دار الشروق، عمان-الاردن 1996م.

17. صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، ط2 دار الفائز منشورات مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة ،جامعة منتوري ،قسنطينة 2010م.
18. طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دط، دار غريب للطباعة ،القاهرة 2007م.
19. عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي: التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، مؤسسة الوراق، عمان-الأردن 2010م.
20. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز بن سلطان العنقري: إدارة الموارد البشرية، لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين، ب ط، المريخ لنشر ،القاهرة 2015 م .
21. عبد المعطي محمد عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية، د ط، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 2009م.
22. العربي بلقاسم فرحاتي :تاهيل الموارد البشرية قديما وحديثا، دار أسامة عمان-الأردن 2012م.
23. على غربي : أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية مطبعة cirta copy قسنطينة 2006م.
24. على غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية، دط، دار الهدى 2002م.
25. ماجد محمد الخياط : أساليب البحث العلمي ، دار الراية ، عمان 2010م.
26. مبروكة عمر محيرق: اساسيات تدريب الموارد البشرية ، ط1 دارالسحاب للتوزيع والنشر ،القاهرة 2013 م.
27. مجدي احمد بيومي، محمد السيد لطفي: الكفاءة التنظيمية والسلوك الانتاجي ، مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية 2009.
28. مجيد الكرخي :مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج عمان -الأردن 2015م.
29. محمد عبد الفتاح محمد عبد الله : الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية نماذج تطبيقية، دط، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية 2004 م .
30. محمد عبد الموالى الدقس: التغيير الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، ط2، دار مجدلاوي، عمان-الأردن 1425هـ-2005م.
31. محمد هاني محمد: إدارة الموارد البشرية، دار المعتز ،الأردن- عمان 2014م.
32. محمود صديق عبد الواحد: الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الواحد والعشرين ،دار العلم والإيمان، دسوق 2015م



33. محمود عبد الفتاح رضوان: ادارة الجودة الشاملة في التدريب من البداية الى النهاية ،مركز الخبرات المهنية للادارة القاہرة 2014م.
34. مدحت محمد ابو النصر : ادارة العملية التدريبية، النظرية والتطبيق، دار الفجر القاہرة 2008م.
35. مدحت محمد أبو النصر: مراحل العملية التدريبية، تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاہرة-مصر، 2009م.
36. مدحت محمد أبو النصر: مهارات المدرب المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر 2009م.
37. مصطفى يوسف : إدارة الأداء ،دار ومكتبة الحامد، عمان 2016م.
38. منير نوري، فريد كورنيل: إدارة الموارد البشرية ،مكتبة المجتمع العربي ،عمان- الاردن 2011 م .
39. نائل عبد الحافظ العواملة : الهياكل والأساليب ،دط، دار زهران ،عمان-الأردن.
40. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد :الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري ،الأردن -عمان 2010م.
41. نزار عوني اللبدي: إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة، عمان-الأردن 2015م.
42. نور الدين حاروش : إدارة الموارد البشرية ، ط2، دار الأمة الجزائر ، 2016.
- مذكرات الماجستير وأطروحات الدكتوراه:**
43. عبد الرحمان عزوز: الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، مذكرة ماجستير، في علم النفس ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة 2014/2015..
44. عفاف أحمد النجار :البرامج التدريبية واثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم ،لنيل شهادة الماجستير ،جامعة الخليل 2011م.
45. قريشي محمد الصالح : تقييم فعالية برنامج تدريب الموارد
46. مالكي محمد أمين : العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء البشرية ،شهادة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير ، جامعة منتوري، قسنطينة 2005م. التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف 2015، 2/2016م.
47. محمود بقطوف: التدريب ودوره في تنمية الرأس المال الفكري بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة الدكتوراه ،جامعة محمد خيضر، تخصص علم الاجتماع، بسكرة 2018/2019م.

48. منير بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب ، التحفيز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، في علم الاجتماع ،كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ،جامعة منتوري قسنطينة 2010/2009م.
49. نصيرة بويعلی: تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية ،اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه،جامعة محمد خيضر ،تخصص علم الاجتماع بسكرة 2018/2017م.. هشام كربوش: فعالية التكوين الجامعي في التشغيل ، شهادة الماجستير ،قسم علم النفس ، والعلوم التربوية، والأرطوفونيا ،جامعة الإخوة منتوري ،قسنطينة 2007/2006 م .
- المجلات والجرائد :**
50. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 23 2008 م .
51. حسينة أحمد :درجة رضا الأساتذة على مخطط التكوين،تصميم وبناء درس على منصة مودل ،مجلة العلوم الاجتماعية،المجلد 15 العدد 26،جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 2018م.
52. حمدي عبد الستار ، حورية ترزولت عمروني : الفعالية التنظيمية، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة ورقلة (الجزائر) 2020/03/31 م .
53. سلمى رزق الله، زروال نصيرة : تدريب الموارد البشرية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية ،مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، المجلد 08، العدد 02-2020م.
54. عبد الفتاح صالح خليفات،منى خلف الملاحمة:الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة 2009م.التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية،مجلة جامعة دمشق، المجلد 25،العدد 4+3 جامعة مؤتة ،الأردن
55. عبد الوهاب سويسي : تحليل مداخل قياس الفعالية التنظيمية، والتجارة مجلة علوم الاقتصاد والتسيير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر .
56. عتيقة حرارية ،هشام بوخاري:مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمة ،مجلد 01،العدد 10 جامعة الجزائر 02،كلية العلوم الاجتماعية،2017م ص113
57. مختار عيواج ،مالكية أحميدة:الفعالية التنظيمية ومداخل ومداخل قياسها،مجلة الأفق للدراسات الاقتصادية،العدد 02 .
58. مصطفى بوجلال :علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر 2015م.

59. منير نوري:تسيير إدارة الموارد البشرية ،ديوان المطبوعات الجامعية ط2،الجزائر  
2014م.
60. يمينة حطاب،حطاب ريم :مجلة افاق الإدارة والإقتصاد ، المجلد 03 العدد05 جامعة

المواقع الإلكترونية :

61. موقع إلكتروني .vrp.univ-batna.dz 2018-03-01.
62. جاسم السويدي:الفرق بين التدريب والتطوير ، [www.al-forqan.net](http://www.al-forqan.net)  
2016/12/21

الملاحق

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

شعبة علم الإجتماع

قسم العلوم الإجتماعية

إستمارة بحث:

لمذكرة الماستر

دور تدريب الموارد البشرية في تحسين فاعلية المؤسسة

دراسة ميدانية لأساتذة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

في إطار التحضير للبحث العلمي لمذكرة ماستر تخصص علم الإجتماع تنظيم وعمل يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان للحصول على البيانات والمعلومات لغرض علمي ونرجو من سيادتكم مساعدتنا بالإجابة عن الأسئلة الموجودة في هذا الإستبيان.

تحت إشراف الاستاذة:

د/ عزيز سامية

إعداد الطالبة :

برسولي كنزة

السنة الجامعية 2021/2020م

## الملاحق

### البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن:
3. القسم: .....
4. الخبرة العلمية بالجامعة:.....سنة
5. هل ترى بأن التدريب مناسب لمستواك؟ دائما  أحيانا  أبدا
6. ماهو الغرض من التدريب في رأيك؟.....  
.....

المحور الأول: تسهم الدورات التدريبية التي يتلقاها الأستاذ الجامعي حول برنامج Moodle في تحسين فاعلية المؤسسة.

1. هل توفر الجامعة دورات تدريبية للأساتذة؟ نعم  لا
2. هل سبق وأن تلقيت دورات تدريبية خلال مسارك المهني بالجامعة؟ نعم  لا
3. اين تلقيت هذه الدورات؟ داخل الجامعة  خارج الجامعة
4. كم بلغ عدد هذه الدورات التدريبية التي تلقيتها؟.....دورات
5. هل تلقيت دورات تدريبية حول برنامج (progres، Moodle...) بالجامعة؟ نعم  لا
1. هل كانت مدة الدورات تتماشى مع برنامج (progres، Moodle ...)؟ نعم  لا
6. هل كانت الدورات التدريبية المقدمة من طرف الجامعة ملائمة لك من حيث؟  
- المكان مناسب؟ نعم  لا   
- التوقيت مناسب؟ نعم  لا
7. هل إستفدت من الدورات المقدمة من قبل الجامعة حول برنامج (progres، Moodle...)؟  
نعم  لا
8. هل ساعدتك الدورات التدريبية المقدمة حول برنامج (progres، Moodle...) في حسن إستخدام هذه المنصة؟ نعم  لا

## الملاحق

10. هل ترى بأن هذه الدورات المقدمة ساعدتك على زيادة معارفك العامة حول كيفية التعليم عن بعد ؟ نعم  لا

11. هل ترى بأن الدورات التدريبية حول برنامج (progres،Moodle) ضرورية لزيادة المعارف حول شبكات التكنولوجيا الحديثة؟ نعم  لا

12. حسب رأيك هل إستفادت مؤسستك من هذه الدورات؟ نعم  لا

13. حسب رأيك هل الدورات التدريبية المستمرة تمكن من تطوير الجامعة؟ نعم  لا

14. هل حققت الدورات التدريبية حول برنامج (progres،Moodle) غاية الجامعة وأهدافها المحددة حسب وجهة نظرك؟ نعم  لا

- أين يظهر ذلك حسب رأيك؟.....

.....

المحور الثاني: تسهم الأساليب التدريبية في تحسين فاعلية المؤسسة الجامعية.

1. ماهي الأساليب المستخدمة خلال الدورات التدريبية التي قمت بها؟

أسلوب المحاضرة  أسلوب الندوات  أسلوب المؤتمرات

أسلوب النقاش

2. هل ترى بأن الأساليب المستخدمة تلائمت مع الدورات التدريبية

حول (progres،Moodle...)؟ نعم  لا

3. هل ترى بأن الأساليب المستخدمة مرتبطة مع الدورات التدريبية؟

نعم  لا

4. هل ترى بأن الأساليب التدريبية المستخدمة أدت إلى تثبيت المعلومات المتعلقة ب منصة

(progres،Moodle...)؟ نعم  لا

5. ماهي الوسائل التدريبية المستعملة في الدورات التدريبية حول برنامج (progres،Moodle...)

التقنيات السمعية البصرية  جهاز عرض البيانات الداتاشو السبورة  السبورة

## الملاحق

6. حسب رأيك هل تلائمت الوسائل التدريبية مع الأساليب التدريبية المستخدمة أثناء الدورات ؟

نعم  لا

7. هل أدى محتوى الأساليب التدريبية إلى كسبك إضافات علمية جديدة؟ نعم  لا

10. هل ترى بأن محتوى الأساليب التدريبية حول برنامج (progres، Moodle...) أدى إلى

تطوير المؤسسة الجامعية ؟ نعم  لا

11. هل ماحققته لك الدورات التدريبية من قدرات يزيد من ولاءك للمؤسسة ؟

نعم  لا

12. هل الدورات التدريبية التي شاركت فيها حققت لك الرضا الوظيفي ؟

نعم  لا

المحور الثالث: الإحتياجات التدريبية التي تحتاجها المؤسسة في تحسين فاعليتها

1. هل تحدد الجامعة الدورات التدريبية وفق إحتياجاتها؟ نعم  لا

2. هل الدورات التي تلقيتها بالجامعة تندرج ضمن إحتياجاتك المهنية؟ نعم  لا

3. هل تخصص الجامعة ميزانية لدورات التدريبية ؟ نعم  لا

4. هل يكون هناك مشاركة للأساتذة في تحديد الإحتياجات التدريبية ؟ نعم  لا

5. هل تحسين أداء الأساتذة من خلال تقديم الجامعة دورات تدريبية حول

برنامج (progres، Moodle...) يعد ضمن إحتياجاتها؟ نعم  لا

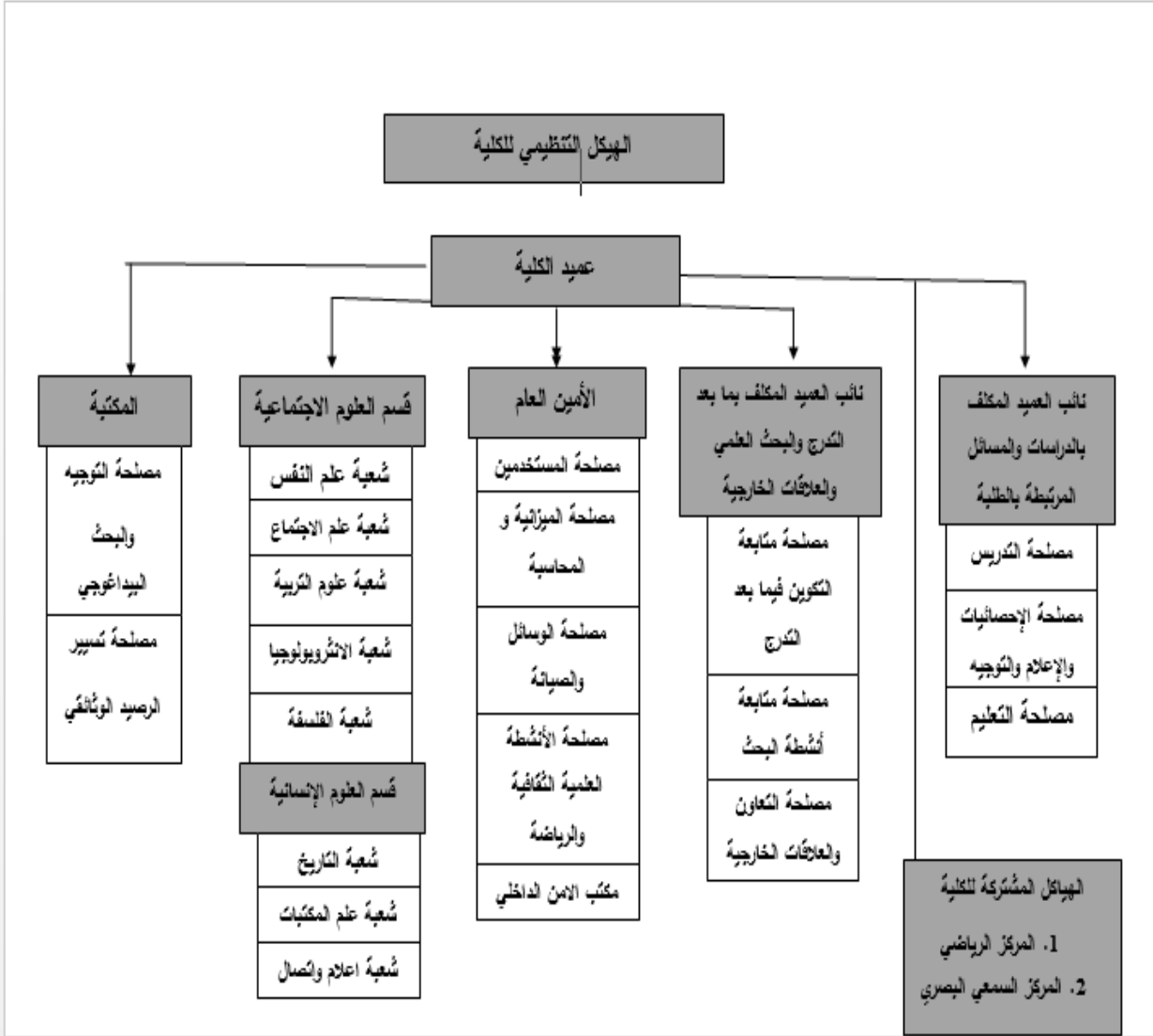
6. هل توفر الجامعة دورات تدريبية للأساتذة بغية تحسين أدائها؟ نعم  لا

7. هل تقدم الجامعة دورات تكوينية بغية تحسين فاعليتها؟ نعم  لا

8. هل تساهم الدورات التدريبية في ترتيب الجامعات ؟ نعم  لا



الهيكل التنظيمي للكلية :



ملحق (03)

جدول يوضح الأساتذة المحكميين

الدرجة العلمية	التخصص	اسم ولقب الأستاذ
دكتور	علم الاجتماع تنظيم وعمل	يزيد عباسي
دكتور	علم الاجتماع تنظيم وعمل	نبيل حليلو
بروفيسورة	علم الاجتماع تنظيم وعمل	زرقة بولقواس