

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر- بسكرة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
- قسم العلوم الاجتماعية -

### عنوان الأطروحة

تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية  
- دراسة مسحية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لصناعة الملح  
لوطاية - بسكرة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع  
تخصص: تنمية الموارد البشرية

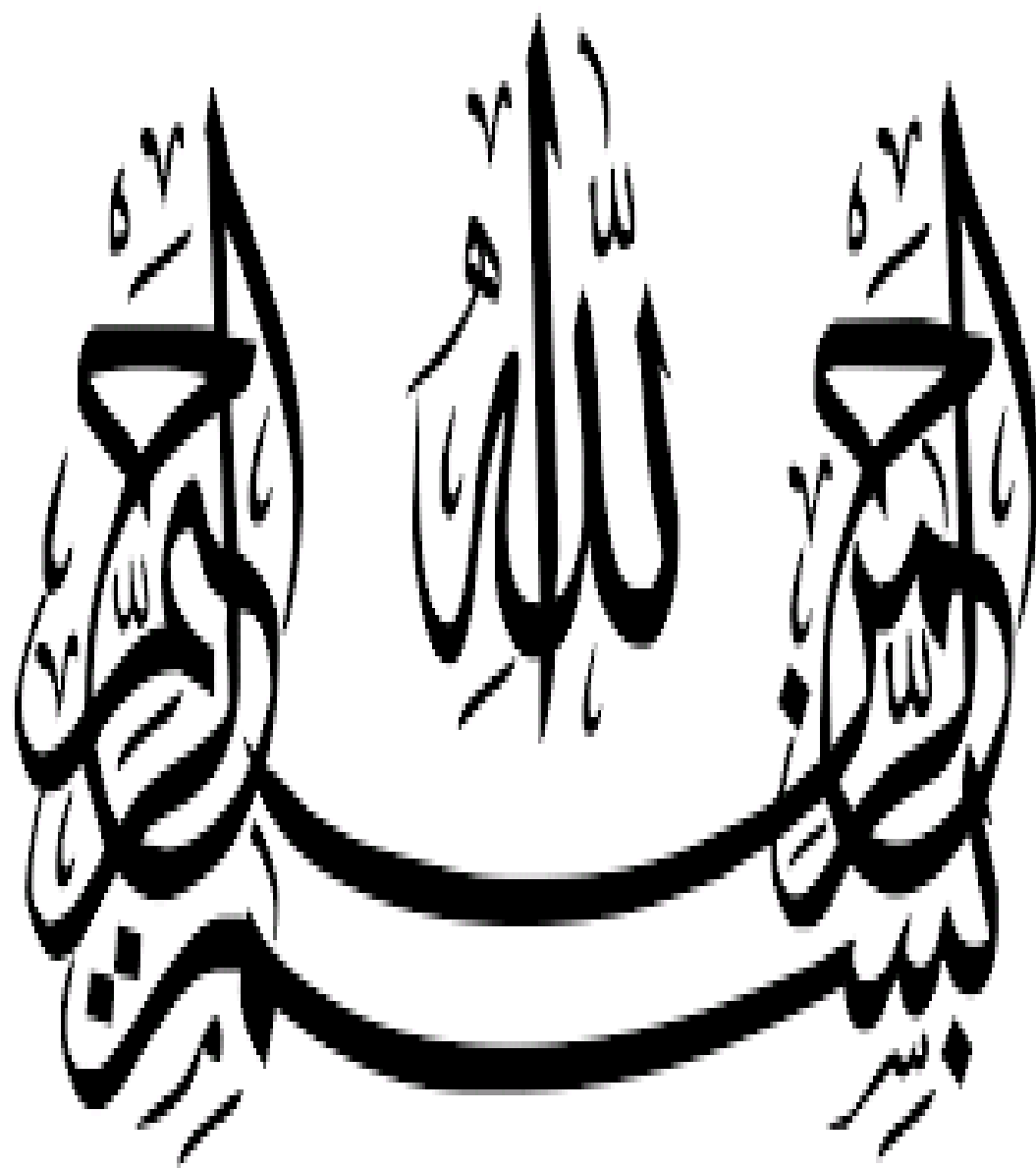
إشراف الأستاذ الدكتور:  
نور الدين زمام

إعداد الطالبة:  
نصيرة بويعلی

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ	لزهر العقبي
مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة	أستاذ	نور الدين زمام
عضوا مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر(أ)	عمر حمداوي
عضوا مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر (أ)	جميلة بن زاف
عضوا مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر(أ)	مليكة جابر
عضوا مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر(أ)	دليلة خينش

السنة الجامعية: 2018/2017



## شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الذي وفقني على إنجاز هذا العمل

بداية و عرفانا للجميل أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير و الاحترام إلى أستاذي المشرف

البروفيسور " نور الدين زمام" الذي دعمني طيلة مساري التكويني والذي لم يبخل عليّ

بالنصائح والتوجيهات خلال اشرافه على هذه الأطروحة.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر الجزيل

إلى كافة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل .

والشكر موصول للأستاذة الدكتورة "زرفة بولقواس" على نصائحها القيمة طيلة مسار انجاز

هذا العمل .

وأخص بالشكر كذلك رئيس الموارد البشرية ومدير مركز

التكوين بالمؤسسة الوطنية للملح لوطاية \* بسكرة \*

## فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
-	شكر وتقدير
-	فهرس الموضوعات
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
	<b>الفصل الأول- الاطار المنهجي للدراسة</b>
7	أولاً- إشكالية الدراسة
11	ثانياً- أهمية الدراسة ومبررات اختيارها
13	ثالثاً- أهداف الدراسة
14	رابعاً- فرضيات الدراسة
15	خامساً- مفاهيم الدراسة
23	سادساً- الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثاني - الموارد البشرية في المؤسسة</b>
36	تمهيد
37	أولاً- تعريف الموارد البشرية
38	ثانياً- الموارد البشرية في الفكر الإداري
55	ثالثاً- أهمية الموارد البشرية
56	رابعاً- العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية
59	خامساً- آليات تنمية الموارد البشرية

63	خلاصة
	<b>الفصل الثالث- أساسيات التدريب</b>
65	تمهيد
65	أولاً- تعريف التدريب
72	ثانياً- تاريخ تطور التدريب
76	ثالثاً- أهمية وأهداف التدريب
85	رابعاً- مزايا وفوائد التدريب
88	خامساً- أسس ومبادئ التدريب
93	سادساً- مجالات وأنواع التدريب
102	خلاصة
	<b>الفصل الرابع- نظام التدريب والعملية التدريبية</b>
104	تمهيد
105	أولاً- التدريب وفق منحى النظم
118	ثانياً- عملية جمع وتحليل المعلومات
119	ثالثاً- تحديد الاحتياجات التدريبية
129	رابعاً- تصميم البرامج التدريبية
147	خامساً- تنفيذ البرامج التدريبية
149	سادساً- مشكلات العملية التدريبية
151	خلاصة
	<b>الفصل الخامس- تقويم البرامج التدريبية في المؤسسة</b>

154	تمهيد
154	أولاً- تعريف عملية تقويم البرامج التدريبية
164	ثانياً- أهداف تقويم البرامج التدريبية
166	ثالثاً- أسس تقويم البرامج التدريبية
167	رابعاً- مراحل وخطوات تقويم البرامج التدريبية
173	خامساً- مستويات ونماذج تقويم البرامج التدريبية
183	سادساً- معايير تقويم البرامج التدريبية وفق متطلبات التدريب الفعال
192	خلاصة
	<b>الفصل السادس- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>
195	تمهيد
195	أولاً- مجالات الدراسة
200	ثانياً- المنهج المتبع
202	ثالثاً- أدوات جمع البيانات
217	رابعاً- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات
219	خلاصة
	<b>الفصل السابع- عرض بيانات الدراسة ومناقشة النتائج</b>
221	تمهيد
221	أولاً- عرض وتحليل بيانات الدراسة
290	ثانياً- عرض نتائج الدراسة
303	ثالثاً- عرض النتائج العامة للدراسة

307	رابعاً- توصيات الدراسة
310	خاتمة
314	قائمة المراجع
-	الملاحق
-	ملخص الدراسة

## فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
126	يوضح احتياجات التدريب للأفراد في المراحل المختلفة للحياة المهنية.	1
159	يوضح الفرق بين عملية التقويم والقياس	2
209	يوضح توزيع العبارات على محاور استمارة الاستبيان	3
210	يوضح البدائل المحتملة للإجابة	4
211	يوضح طول الفئات ودرجتها	5
214	يبين الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمقياس	6
216	يوضح معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية	7
217	يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل بعد وللمقياس ككل	8
221	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	9
222	يبين توزيع المبحوثين حسب السن	10
223	يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	11
224	يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	12
226	يبين توزيع المبحوثين حسب نوع التدريب	13
228	يبين مدة التدريب التي تلقاها المبحوثين	14
229	توزيع المبحوثين حسب عدد الدورات التدريبية التي التحق بها	15
232	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعء أهداف البرامج التدريبية	16
244	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعء محتويات البرامج التدريبية	17
258	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعء المدرسين المنفذين للبرامج التدريبية	18



270	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده الأساليب التدريبية المنفذة في البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.	19
279	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده البيئة التدريبية للبرامج التدريبية للمورد البشري في المؤسسة الصناعية.	20
291	يوضح نتائج الفرضية الأولى	21
294	يوضح نتائج الفرضية الثانية	22
296	يوضح نتائج الفرضية الثالثة	23
298	يوضح نتائج الفرضية الرابعة	24
300	يوضح نتائج الفرضية الخامسة	25
303	يوضح اجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاورها الأساسية	26
304	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة للمقياس ككل	27

### فهرس الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	يوضح أهمية التدريب	80
2	يبين مصاحبة التكوين للفرد والمؤسسة	81
3	يوضح مدخلات النظام	110
4	يوضح نظام التدريب	113
5	العلاقة بين مختلف فاعلي التدريب	116
6	يوضح الخطوات المتبعة لتحليل المنظمة	123
7	يوضح الخطوات المتبعة لتحليل العمل	124
8	يوضح تحليل الفرد	127
9	يوضح مستويات التحليل	128
10	العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التدريبية.	134

147	يوضح نموذج متكامل لعناصر تصميم البرنامج التدريبي	11
149	يلخص مراحل العملية التدريبية	12
221	يمثل الدائرة النسبية لمتغير الجنس	13
222	يمثل الدائرة النسبية لمتغير السن	14
223	يمثل الدائرة النسبية لمتغير المستوى التعليمي	15
225	يمثل الدائرة النسبية لمتغير الأقدمية في العمل	16
226	يمثل الدائرة النسبية لمتغير نوع التدريب	17
228	الدائرة النسبية لمدة تدريب المبحوثين	18
230	يمثل الدائرة النسبية لعدد الدورات التدريبية التي التحق بها المبحوثين	19

مقدمة

يعتبر موضوع الموارد البشرية من أكثر الموضوعات أهمية وإلحاحًا بالنسبة للمجتمعات والمؤسسات المختلفة، فقد أصبح مجالًا تتقاطع في تناوله بالدراسة والبحث تخصصات كثيرة منها علم الاقتصاد وعلم الإدارة وعلم الاجتماع من خلال عدة تخصصات. فالموارد البشرية تعد العنصر الأساسي في المؤسسة وذلك بما يتمتع به من دوافع واتجاهات وميول وقدرات وهو القوة الدافعة الحقيقية لأي مؤسسة، وأنه مصدر للطاقات وكل نجاح وانجاز يعود إلى الجهد البشري في المهام الأول، ولتحقيق التميز في أداء المؤسسات لابد من توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة منها.

لذا تعد تنمية الموارد البشرية بصفة مستمرة من المتطلبات الملحة والضرورية في المؤسسة، ومن بين أهم مداخلها التدريب الذي يعتبر في عصرنا الحاضر موضوعًا أساسيًا من موضوعات علم النفس العمل وعلم اجتماع التنظيم، لما له من ارتباط مباشر بالكفاية الانتاجية وتنمية الموارد البشرية.

وكانت بداية الاهتمام بتدريب الموارد البشرية نتيجة للثورة الصناعية، فقد تطلب نظام المصنع وجود أعداد كبيرة من العاملين من ذوي المهارات المتميزة لتشغيل ماكينات ذات عمليات متخصصة، ثم زاد إدراك المنظمات بأهمية الاستثمار في الموارد البشرية بعد التيقن بأن العنصر البشري يمثل أهم عوامل النظام الانتاجي وأكثرها تأثيرًا في هوية المنظمة ورسم معالمها إذا أحسنت صقل مواهبه وتنمية قدراته.

ولم تكن الحاجة كبيرة لبحث الموارد البشرية على تنمية قدراتهم أو تغيير مهاراتهم عندما كانت الوظائف تتسم بالبساطة وسهولة التعلم وتعتمد على تكنولوجيا محدودة، ولكن مع اتجاه الوظائف في منظمة اليوم لأن تكون أكثر تعقيدًا ومع الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا العمل

والإنتاج لم يصبح التدريب عملية اختيارية ولكنه أصبح حتمية استراتيجية، وصارت ملحة للقيام به.

وعلى هذا يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الادارية للمؤسسة وإحدى أهم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، ولمعرفة مدى تنفيذ البرامج التدريبية تنفيذًا يتوافق و مبادئ التدريب الفعال جاءت الحاجة إلى عملية تقويم هذه البرامج الذي تعد عملية ضرورية وعنصر أساسي في أي عملية تدريبية وذلك لأنه يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالاحتياجات التدريبية والأهداف المتوخاة من البرنامج، كما أنه يرتبط بجميع مراحل تخطيط، وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.

وعلى الرغم من أهمية المؤسسات الصناعية وأثرها على مجالات التنمية العامة للدولة، سواء عن طريق تنمية الموارد والطاقات البشرية والمادية، أو عن طريق ما تحققه من استقرار وازدهار في المجال الإقتصادي. أصبحت تتعامل مع العنصر البشري على أساس أنه أصولًا استثمارية، يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة من خلال تلقيها لدورات تدريبية مناسبة لها.

على هذا تبين أهمية إلقاء الضوء على تقويم البرامج التدريبية للمورد البشري في المؤسسة الصناعية، بحيث تسعى هذه الدراسة إلى تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية من خلال معيار مدى توافقها مع متطلبات التدريب الفعال في عناصرها ومكوناتها المتمثلة في: الأهداف، المحتويات التدريبية، الأساليب التدريبية والبيئة التدريبية، والمدربون المنفذون لهذه البرامج من خلال وجهة نظر المورد البشري المتدرب في المؤسسة الوطنية لصناعة الملح لوطاية بسكرة.

لتحقيق هذا المسعى، قسّمت الدراسة في اطارها النظري والميداني إلى سبعة فصول مبيّنة على النحو التالي:

الفصل الأول: الموسوم بالإطار المنهجي للدراسة، الذي تناولنا فيه: اشكالية الدراسة، ثم أهميتها ومبررات اختيارها، وتوضيح أهداف الدراسة، وعرض الفرضيات العامة والجزئية، وحددنا بعدها مفاهيم الدراسة الأساسية مع مفاهيمها الاجرائية، لنقدّم في آخر الفصل مجموعة من الدراسات السابقة التي انطلقت منها هذه الدراسة واستفادت منها في العديد من محطات البحث.

الفصل الثاني: الذي تناولنا فيه الموارد البشرية في المؤسسة؛ من حيث تعريفها وتطورها التاريخي عبر الفكر الإداري مبرزين أهميتها، والعوامل المؤثرة في ادارتها، موضحين في الأخير آليات تنميتها.

الفصل الثالث: الذي خصص لأساسيات التدريب، الذي كان الهدف من وراءه هو الاحاطة الشاملة لجميع حيثيات نشاط التدريب؛ حيث تم في بداية الفصل سرد مجموعة من التعاريف لهذا النشاط، وعرض تاريخ تطوره، لننوه بعده مباشرة بأهمية هذا النشاط، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، مبرزين المزايا والفوائد المرجوة منه، كما تم تسليط الضوء على أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التدريب، وكآخر محطة في الفصل تم عرض مجالات التدريب وأهم أنواعه.

الفصل الرابع: المعنون بنظام التدريب والعملية التدريبية، الذي كان الهدف من وراءه توضيح أهم المراحل والعمليات الأساسية التي يقوم عليه التدريب في المؤسسة، وقد شمل هذا الفصل العناصر التالية: توضيح التدريب وفق منحى النظم، ثم الاستهلال بأول خطوة من خطوات العملية التدريبية في المؤسسة المتمثلة بعملية جمع وتحليل المعلومات، التي تعد كعملية أساسية للعملية الموالية المتمثلة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، ثم تناولنا مرحلة تصميم البرامج التدريبية ومرحلة تنفيذ البرامج التدريبية وفي آخر الفصل تعرّضنا لأهم المشكلات التي تواجه العملية التدريبية.

أما الفصل الخامس: الموسوم بعنوان عملية تقويم البرامج التدريبية في المؤسسة، الذي خصص للتعلم في تناول آخر مرحلة من مراحل العملية التدريبية المتمثلة في متغير الدراسة، ليشكل هذا الفصل القاعدة الأساسية لبناء الجانب الميداني؛ وعلى وجه الخصوص تحديد أبعاد الدراسة واستنتاج مؤشرات كل بعد، حيث بدأنا بتعريف هذه العملية ثم الاطاحة بأهم أهدافها والأسس التي تقوم عليها عملية تقويم البرامج التدريبية، مبرزين مراحل وخطوات عملية تقويم البرامج، وعرض مستويات ونماذج لتقويم البرامج التدريبية، وفي الأخير توضيح معايير تقويم البرامج التدريبية وفق متطلبات التدريب الفعال.

الفصل السادس: الخاص بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وفيه تم عرض: مجالات الدراسة، المنهج المتبع في الدراسة، أداة جمع البيانات، وأساليب المعالجة الإحصائية. لنصل في الفصل السابع والأخير لهذه الدراسة لنعرض من خلاله ونحلل الجدول الكمية لنستخلص نتائج هذه الدراسة ونناقشها بالاستناد على الاطار النظري لهذه الدراسة ومجموع الدراسات السابقة لنصل من خلالها للإجابة عن الفرضيات المطروحة ومنها الاجابة على التساؤل الرئيسي؛ لنعرض في الأخير بناء على الدراسة النظرية والنتائج الميدانية جملة من التوصيات ، ثم نعرض في آخر صفحات هذه الدراسة قائمة المصادر والمراجع المعتمد عليها، وعدد من الملاحق الموضحة لجزئيات محددة في المتن.

## الفصل الأول - الإطار المنهجي للدراسة

أولاً - اشكالية الدراسة

ثانياً - أهمية الدراسة ومبررات اختيارها

ثالثاً - أهداف الدراسة

رابعاً - فرضيات الدراسة

خامساً - مفاهيم الدراسة

سادساً - الدراسات السابقة



## أولاً- إشكالية الدراسة:

يعد المورد البشري المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة ومصدر من المصادر المهمة لفعاليتها خاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المنظمة. وبحجم هذه الأهمية تصبح تنمية الموارد البشرية ضرورة حتمية حتى تصبح هذه الموارد أكثر استعداد لقبول متطلبات المهام الجديدة التي تتناط بهم.

ويعتبر التدريب ركنا أساسيا لإعداد وتنمية المورد البشري، وهو ليس هدفا بحد ذاته وإنما وسيلة فعالة لتطوير الأداء البشري والارتقاء بمهارته وقدراته وسلوكياته مما يعود بالنفع على كفاءة المؤسسة ومستوى انجازها وبالتالي الرفع من قدرتها التنافسية، لذا لم يعد التدريب كما كان سابقا مجرد نشاط شكلي أو ترفيهي أو حتى تحفيزي، بل أصبح نشاطا رئيسيا ومركزيا لنجاح المؤسسات في هذا القرن ومحور اهتمام أساسي لأغلب المنظمات سواء العامة أو الخاصة فهو ليس بنشاط اختياري بالنسبة للإدارة، بل أصبح ينظر إليه على أنه وسيلة للإستثمار ضرورية تلجأ إليها المنظمات لتحقيق أهدافها بإعتباره عنصرا حيويا لا بد منه لبناء الخبرات والمهارات المتجددة.

فالتدريب نشاط يتميز بالاستمرار وبعد جوهر الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات الجزائرية نتيجة للتغيرات المتسارعة التي تمر بها وحاجاتها للتكيف مع تلك المتغيرات البيئية المختلفة، وتتجلى أهمية التدريب الحقيقية في وضع برامج تتلاءم مع نشاط المؤسسة وجميع فئات عمالها.

ولذلك يمكن القول، بأن نجاح أو إخفاق المورد البشري في أداء أعماله، إنما يرجع وبشكل كبير إلى مستوى البرامج التدريبية المقدمة له، لذا أصبح من الثابت علميا إن عملية إعداد البرامج التدريبية تنطلق من خلال منهج يبدأ بالتخطيط والتصميم ثم التنظيم والتنفيذ ومن

ثم توجيه القائمين عليها، وأخيرا عملية الرقابة التي تتم في ضوء الخطط التي تم وضعها مسبقا.

ويشير العديد من الباحثين إلى أن تصميم البرامج التدريبية الفعالة لا يتم إلا في ضوء تقدير علمي للحاجات التدريبية \_ طبقا للأسس العلمية \_ الفعلية للمشاركين في هذه البرامج، إذ أن صياغة أهداف برنامج تدريبي وتحديد محتواه وموضوعاته، والأنشطة التدريبية المناسبة لتنفيذه، وتحديد المستلزمات الأخرى (الامكانيات المالية والمادية والبشرية ) التي تتطلبها عملية التنفيذ، يعتمد اعتمادا كبيرا على تقدير الحاجات التدريبية المطلوب تلبيتها.

ومع تعدد وتنوع البرامج التدريبية الموجهة للمورد البشري في المؤسسات الجزائرية يجب أن تراعي هذه الأخيرة في التعامل مع كل برنامج تدريبي أن يتوافق مع الأهداف الموضوعية للبرنامج ومستويات المتدربين لكي تلبى احتياجاتها حتى تكون الموارد البشرية عناصر فعالة في القيام بواجباتهم في الميدان العملي.

وبعد تنفيذ البرامج التدريبية تأتي مرحلة التقييم، التي تعد عملية ضرورية وأساسية في أي برنامج تدريبي ليتمكن المخططون والمصممون لها عن طريق التغذية الراجعة من اثناء الجوانب الايجابية فيها والعمل على تلافي الجوانب السلبية، حتى لا تشكل هذه البرامج هدرا للجهد والمال، وللوقوف على نتيجة الجهود التي بذلت. وتشمل هذه المرحلة جوانب وأبعاد كثيرة تتعلق بمدى إسهام هذه البرامج في تنمية المعارف واكتساب المهارات أو تحسين السلوك، فإذا وضعت الأهداف التدريبية وصممت البرامج بصورة ملائمة فلا بد من التعرف على نتائجها الفعلية التي حققتها والعوامل المؤثرة عليها ايجابيا وسلبيا.

ولكي تحقق عملية التقييم ثمارها لابد من إعطائها مزيدا من الاهتمام وعدم اعتبارها جزءا هامشيا منفصلا عن عملية التدريب، فالتقويم يبدأ مع الخطوات الأولى للبرنامج

التدريبي المتمثلة في مرحلة تحديد الاحتياج التدريبي ويبقى ملازما لجميع المراحل الأخرى الإعداد التصميم، التنفيذ).

وانطلاقا مما تشهده المؤسسة الجزائرية من تطورات في محيطها الخارجي والداخلي جاءت الحاجة إلى التحيين المستمر لمواردها البشرية وتدريبها على تقنيات ومفاهيم ومعارف ومهارات التي تتماشى مع التغييرات الحاصلة والانشغالات المحلية وذلك لكي تتلاءم مستوياتهم مع هذه التغييرات الحاصلة. وذلك من خلال تلقياها لبرامج تدريبية التي تتوافق وهذه المتطلبات، وأن تستجيب لانشغالات المؤسسة الجزائرية وأهدافها بصفة عامة، وحتى يمكن معرفة مدى مواكبة البرنامج التدريبي للتقدم الحاصل من عدمه، ومدى تحقيقه لأهدافه المرجوة منه، ولكي تكون البرامج التدريبية فعالة لا بد أن تقوم على عدة أسس ومبادئ التدريب الفعال تضمن له تحقيق الأهداف بشكل مناسب ويمكن لهذه الاسس أن تكون معيارا قادرا على تقويم البرامج التدريبية في ضوءها وتشخيص نواحي القوة والضعف فيها. وتشمل هذه المبادئ مجالات البرنامج التدريبي؛ الأهداف، المحتويات، المدربون، الأساليب التدريبية، البيئة التدريبية.

فتحديد أهداف البرامج التدريبية تعتبر من الأمور الأساسية في تصميم البرنامج التدريبي ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية ومن ثم تتضح على ضوءه الخصائص والمهارات المراد تحقيقها وعليها يجب أن تتلاءم مع متطلبات التدريب الفعال لتحقيق فعاليتها؛ والتي تشمل مدى تلبيتها لإحتياجات المتدربين ووضوحها وقابليتها للتطبيق وشمولها لجميع جوانبها.... إلخ.

لأي برنامج تدريبي محتوى تحده الأهداف التي تصاغ في ضوءها الاحتياجات التدريبية الدقيقة للبرنامج، وهو المادة العلمية التي تجدد طبيعة المعرفة وتطورها من وقت لآخر. لذلك يدور البرنامج حول موضوعات معينة تتحدد في المعلومات والمعارف

المتعلقة بالعمل وظروف التنظيم والمهارات والطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه، وأنماط السلوك والاتجاهات التي يؤمل تحقيقها .

ولتحقيق البرنامج التدريبي محتواه بفعالية يجب أن تتوفر فيه -على سبيل المثال لا الحصر- متطلبات التدريب الفعال التي تشمل مناسبتها مع طبيعة الأهداف والاحتياجات التدريبية وتوافقه مع الحاجة الى التجديد والتطوير، وأن يكون متضمنا للمهارات الفنية والانسانية المطلوبة من المتدربين، وأن يراع التنظيم والتسلسل المنطقي والجمع بين الناحية النظرية والعملية....إلخ

ولتنفيذ محتوى البرنامج التدريبي لابد من المدرب الذي يعد ركنا أساسيا، لأنه هو القادر على إخراج كل ما يتم تصميمه أو تخطيطه إلى عمل تدريبي فعال أو غير فعال، والمدربون هم الخبراء الذين تستعين بهم المراكز التدريبية أو المؤسسات لمواجهة الاحتياجات التدريبية للمتدربين، ولذلك لابد أن تتوفر فيهم صفات ومهارات معينة وأن يتم اختيار المدرب المناسب القادر على استخدام وسائل التدريب وأساليبه المتنوعة بما يتوافق مع طبيعة المتدرب وأهدافه ومستويات التدريب.

ويستعين المدرب أثناء تنفيذه للبرامج التدريبية بمجموعة من الأساليب التدريبية التي تشمل الوسائل والطرق التي يتم استخدامها من إيصال وتوضيح المفاهيم والأفكار والمهارات للمشاركين في البرامج التدريبية وفق منهجية علمية سليمة. إذ يعتبر الاختيار العلمي والسليم لهذه الأساليب أحد المعايير الأساسية التي تحكم فعالية البرامج التدريبية وينبغي أن تقوم على مجموعة من الشروط منها ملائمتها لاستعداد المدرب، وإثارته لاهتمام المشاركين، وأن تكون متوافقة مع الهدف التدريبي والمستوى التدريبي للمتدربين وأن تتناسب مع عدد المتدربين ونوعيتهم وطبيعة عملهم.

وتحتاج البرامج التدريبية لتنفيذها بيئة تدريبية مهيأة ومجهزة من قاعات للتدريب التي تتوفر على شروط التهوية والإضاءة وأن تحقق الراحة النفسية للمتدربين، وتتوفر على

تجهيزات لتحقيق أهداف البرامج. لأن ذلك أثر كبير على نجاح وفعالية البرنامج التدريبي حيث تلعب البيئة دورا كبيرا في تمكين المشاركين من المشاركة الفعالة والتعلم من خلال الممارسة والتطبيق وكذلك تدعيم السلوك الايجابي المطلوب.

ونظرا لأهمية تقويم البرامج التدريبية تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على موضوع تقويم البرامج التدريبية للمورد البشري في المؤسسة الصناعية في ضوء مدى توافرها لمتطلبات التدريب الفعال، من وجهة نظر المستهدف منها (المتدرب)، ويمكن ترجمة مشكلة الدراسة في تساؤل الرئيس التالي:

ما مدى توفر متطلبات التدريب الفعال في برامج تدريب المورد البشري في المؤسسة الصناعية من وجهة نظرهم في كل من المجالات التالية: (أهداف البرامج، محتويات البرامج، المدربون، الأساليب التدريبية، البيئة التدريبية) ؟

ثانيا- أهمية الدراسة ومبررات اختيارها:

### 1- أهمية الدراسة:

إن أهمية أي بحث يتوقف على أهمية الظاهرة التي يتم دراستها، وعلى قيمتها العلمية، وما يمكن أن تحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها، وما قد تمخض من حقائق يمكن الاستدلال بها في رسم السياسات والاستراتيجيات المناسبة.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من طبيعة وحيوية موضوع التدريب في المؤسسات الحديثة بشكل عام وعملية تقويم البرامج التدريبية للمورد البشري في المؤسسة الصناعية بشكل خاص التي تفيد في التعرف على أوجه القوة والقصور فيها، والتي تساعد في تحسين وتطوير هذه البرامج.

كما تظهر أهمية البحث في أن الدراسة تأخذ بالتحليل أحد المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة وهو نشاط التدريب، الذي أصبحت الحاجة ماسة لممارسته في الوقت الراهن كونه يساعد على توفير عمالة قادرة على التكيف مع التحولات

السريعة إلى جانب مساهمته في الإرتقاء بمستويات أداء الأفراد، وباعتباره وظيفة جوهرية مهمة في مختلف المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز والمنافسة، سواء كانت مؤسسات عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمتية، إلا أنها أكثر إلحاحا في المؤسسات الصناعية التي تسعى إلى تحقيق التنمية الاقتصادية التي تعتبر عصب الحياة، ومنطلق الرفاهية في المجتمعات الإنسانية.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها أيضا، من خلال ما تساهم به البرامج التدريبية التي تلقاها المورد البشري في التصدي للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة الصناعية، وذلك بتوسيع نطاق المعرفة لدى الموارد البشرية بهذه المؤسسة، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لمواجهة هذه التغيرات، وتنمية مهاراتهم واتجاهاتهم التي تساعدهم على التأقلم مع هذه المتغيرات.

وتكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في امكانية استفادة منها عند إعداد دراسات مستقبلية في مجال تطوير وتحسين البرامج التدريبية في المؤسسة الصناعية عامة ومؤسسة الوطنية لصناعة الملح خاصة على أسس علمية سليمة في إعداد وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية لتحقيق الفائدة المرجوة المتمثلة في العائد التدريبي، حيث أن التدريب هو الاستثمار الحقيقي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.

## 2- مبررات اختيار الدراسة:

يرتكز أي بحث علمي على جملة من الشروط والمبادئ العامة لاختياره، تحدد بدورها سبب اختيار موضوع الدراسة بعينه دون سواه، ولعل من أبرز الأسباب الذاتية والموضوعية التي تعود إليها اختيار مشكلة البحث ما يلي:

الدراسة التي قامت بها الباحثة المعنونة بـ " مكانة التدريب ضمن استراتيجية المؤسسة من وجهة نظر المديرين - دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة " وهي رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية

الموارد البشرية، حيث توصلت الدراسة الى أنه يتوفر للتدريب امكانيات مادية ومالية وبشرية كافية لتنفيذه في المؤسسة ونتيجة من واقع البرامج التدريبية في المؤسسة ،ارتأينا البحث في موضوع تقويم البرامج التدريبية في المؤسسة الصناعية من حيث مدى توفرها على متطلبات التدريب الفعال التي تمس عناصر البرامج التدريبية التي حددناها في: الأهداف، المحتويات، المدربون، الأساليب التدريبية، والبيئة التدريبية.

- ادراكنا بأن المورد البشري مصدر للأداء الأحسن للمؤسسة، لهذا وجب الاهتمام به وتفعيله أكثر ومواكبته للتغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا من خلال الاهتمام بالبرامج التدريبية وتقويمها انطلاقا من مدى توفرها على متطلبات التدريب في جميع عناصرها، وذلك بغرض معرفة جوانب القصور في البرامج لسد النقص فيها .

- رغبة منا في البحث في أحد أهم سبل تنمية المورد البشري في المؤسسة التي شغلت وما تزال تشغل الكثير من المهتمين، والذي له دور فعال في تنمية جميع جوانب المورد البشري باعتباره من أهم موارد المؤسسة وأصلا من الأصول التي تمتلكها، حيث لا يمكن تحقيق أهدافها بدونها، اذ على المؤسسة ان تسعى جاهدة للاهتمام والاستثمار في تنمية مهاراتها وكفاءاتها، لتكون قادرة على تحقيق فعاليتها ومواجهة التغيرات والتحديات التي تواجهها.

### ثالثا - أهداف الدراسة:

لا يخلو أي عمل قيم من هدف يوجه القائم به، وأي سلوك غير هادف يعد بمثابة ضرب من الضياع. لذلك فالطالب الباحث الذي يقدم على انجاز بحث في هذا المستوى يكون قد حدد جملة من الأهداف التي ستكون ضوابط توجه عمله حتى النهاية.

وتهدف هذه الدراسة إلى تقويم البرامج التدريبية للمورد البشري في المؤسسة الصناعية وذلك من خلال معرفة مدى النجاح في تطبيق مبادئ التدريب الفعال عند تنفيذ البرامج التدريبية وتنطلق الدراسة من الأهداف التالية:

- التعرف على مدى توفر مبادئ التدريب الفعال في أهداف البرامج التدريبية التي تلقاها المورد البشري في المؤسسة الصناعية.
- التعرف على مدى توفر متطلبات التدريب الفعال في محتويات البرامج التدريبية التي تلقاها المورد البشري في المؤسسة الصناعية.
- التعرف على مدى توفر متطلبات التدريب الفعال في المدربين المنفذين للبرامج التدريبية التي تلقاها المورد البشري في المؤسسة الصناعية.
- التعرف على مدى توفر متطلبات التدريب الفعال في الأساليب التدريبية التي استخدمت في تنفيذ البرامج التدريبية التي تلقاها المورد البشري في المؤسسة الصناعية.
- التعرف على مدى توفر مبادئ التدريب الفعال في البيئة التدريبية التي نفذت فيها البرامج التدريبية التي تلقاها المورد البشري في المؤسسة الصناعية.

#### رابعاً- فرضيات الدراسة:

ننطلق في دراستنا من فرضية عامة وهي:

#### 1- الفرضية العامة:

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

#### 2-الفرضيات الجزئية للدراسة:

انطلاقاً من الفرضية العامة صيغت الفرضيات الجزئية التالية:

1- تتوفر متطلبات التدريب الفعال في أهداف برامج تدريب المورد البشري من وجهة نظرهم.

2- تتوفر متطلبات التدريب الفعال في محتويات برامج تدريب المورد البشري من وجهة نظرهم.



3- تتوفر متطلبات التدريب الفعال في المدربين المنفذين لبرامج تدريب المورد البشري من وجهة نظرهم.

4- تتوفر متطلبات التدريب الفعال في الأساليب التدريبية المستخدمة في تنفيذ برامج تدريب المورد البشري.

5- تتوفر متطلبات التدريب الفعال في البيئة التدريبية مكان تنفيذ البرامج التدريبية للمورد البشري.

#### خامسا- مفاهيم الدراسة:

ان التحكم في المفاهيم وتحديد ما أمر ضروري وحتمي، حتى يتسنى للقارئ معرفة المحتوى الجوهرى لها، ووعيا منا بأهمية الموضوع وجب علينا تخصيص هذا العنصر من الدراسة، لتعريف وإثراء المفاهيم والمصطلحات المعتمدة، مستندين في ذلك على تعاريف وشروحات أصحاب الإختصاص. ومن أهم المفاهيم المتداولة في البحث التي تتطلب التوضيح مايلي:

1\_ **تعريف التقويم:** يعرف "عمر الشيخ" التقويم بأنه تقدير مدى صلاحية أو ملائمة شيء ما في ضوء غرض ذي صلة<sup>1</sup>.

يشير هذا التعريف إلى أن التقويم يستهدف اتخاذ قرار حول ملائمة أو صلاحية عمل ما لتحقيق أغراضه.

<sup>1</sup>- صلاح الدين محمود علام، التقويم التربوي البديل، أسسه النظرية والمنهجية وتطبيقاته الميدانية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2004، ص 12.

ويعرف التقويم كذلك بأنه " عملية منظمة ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ قرار وإصدار حكم على قيمة معينة<sup>1</sup>. إذا فالتقويم عملية ممنهجة تسعى إلى الكشف عن معلومات تساعد على اتخاذ القرار وإصدار حكم على موضوع ما. ويرى " نيجلي" (Neagly) أن التقويم هو " الأسلوب الذي يستخدم فيه البيانات والمعلومات التي جمعها بواسطة القياس كأساس لإصدار أحكام"<sup>2</sup>.

يتفق هذا التعريف مع التعريف السابق في كون التقويم أسلوب وعملية منظمة تبدأ بجمع المعلومات والبيانات التي تساهم في إصدار الحكم واتخاذ القرار. وفي نفس الاتجاه يذهب "استافل يليم وجماعته" إلى أن التقويم هو السيرورة التي من خلالها نحدد ونحصل ونقدم معلومات مفيدة تسمح بالحكم على قرارات محتملة<sup>3</sup>.

وهناك من يستخدم مصطلح التقويم مرادف للتقييم، إذ يعني التقويم بأنه: " تحديد ما يجب عمله لإصلاح وتعديل والانحراف والخطأ لتعود الأمور وفق ما ورد في الخطة والتنظيم وقد تشمل عملية التقويم التغيير فيما لا يتفق مع الخطة والتنظيم ولا يمكن اصلاحه"<sup>4</sup>.

### التعريف الاجرائي للتقويم:

يعرف التقويم على أنه عملية تقييم منظمة للعناصر المكونة للبرامج التدريبية: الأهداف، المحتوى، المدرب، الوسائل، البيئة التدريبية في مؤسسة.

وفي الدراسة الحالية يشير إلى القيمة التي يعطيها المورد البشري المتدرب تعبيراً عن حكمه على كفاءة البرامج التدريبية من خلال مدى توفرها لمتطلبات التدريب الفعال التي

<sup>1</sup> - نادر فهمي الزبيد وهشام عامر عليان، مبادئ القياس والتقويم في التربية، ط2، دار الفكر، عمان، الأردن، 1998، ص12.

<sup>2</sup> - جميل محمد عبد السميع شعلة، التقويم التربوي للمنظومة التعليمية اتجاهات وتطلعات، مراجعة: وتقديم: جابر عبد الحميد جابر، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2005، ص23.

<sup>3</sup> - يحي علوان، "التقويم والقياس التربوي ودوره في إنجاح العملية التربوية" في مجلة العلوم الانسانية، العدد11، جامعة محمد خيضر بسكرة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، ماي 2007. ص 14.

<sup>4</sup> - جبر العتيبي صبحي، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، دار حامد، عمان، الأردن، 2005، ص202.

تلقاها في مركز التكوين للمؤسسة الوطنية للأملح التابع اداريا لمؤسسة صناعة الملح لوطاية بسكرة.

ويقصد في دراستنا بمتطلبات التدريب الفعال: المعيار المتخذ لتقويم البرامج التدريبية والذي يشير إلى الأسس والشروط التي تقوم و تتركز عليها البرامج التدريبية بما يتوافق وحيثيات تصميمها نظريا والتي شملت أهدافها، محتوياتها، وكفاءة المدربين القائمين على تنفيذها وأساليبها والبيئة التدريبية المعتمدة في تنفيذها، بهدف ابراز جوانب الضعف والقصور في هذه البرامج لتحسينها وتطويرها.

## 2- تعريف التدريب:

يعرف التدريب بأنه " نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل مثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة<sup>1</sup>.

ويعرفه خالد عبد الرحيم الهيتي " على أنه "جهود ادارية وتنظيمية مرتبط بحالة الاستمرارية تستهدف اجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الايفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل<sup>2</sup>.

انطلاقا من التعاريف المذكورة، يمكن القول أن التدريب يرتبط بثلاث مستويات:

المستوى المعرفي: حيث يهدف التدريب إلى تنمية المستوى المعرفي من خلال تزويد المتكون بالمعارف المطلوبة.

المستوى المهاراتي: يهدف التدريب إلى ضرورة امتلاك المهارات وتنميتها من أجل الرفع من مستوى الأداء.

<sup>1</sup> - أحمد السيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين،الدار الجامعية، الإسكندرية،2000، ص251.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة، طرق إبداعية في التدريب، دار المسيرة، عمان،الأردن، 2011، ص16.

المستوى السلوكي: لا يقتصر التدريب على اكتساب المعارف والمهارات بل يتعدى تنمية سلوك الفرد.

### - التعريف الإجرائي للتدريب:

إنطلاقاً من التعاريف السابقة الذكر، تخلص الباحثة إلى التعريف الإجرائي للتدريب والذي يتلاءم و موضوع الدراسة:

التدريب هو التكوين المخطط والمنظم من طرف المؤسسة الذي يهدف إلى تكوين المورد البشري في المستويات المختلفة، تكويناً نظرياً وتطبيقياً من أجل تغيير إيجابي في معلوماتهم و معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم لتحقيق أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية.

### 3- تعريف البرامج التدريبية:

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

كما يشار للبرامج التدريبية بأنها "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفء من خلال التعليم لرفع مستوى كفاءته ومن ثم كفاءة المؤسسة"<sup>2</sup>.

ويعرف البرنامج التدريبي بأنه "مجموعة من الخبرات والنشاطات والفعاليات المخططة المبرمجة والتي يتم تصحيحها استناداً إلى نظريات التعلم والتعليم التي يتعرض لها المتدرب ويمارسها لتمكنه من اكتساب المعارف والمهارات وأنماط السلوك والاتجاهات

<sup>1</sup> - ياغي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، العربية السعودية، 1996، ص 121.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، عالم الكتاب الحديث، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 35.

التي يؤدي اكتسابها الى تلبية الاحتياجات التدريبية لوظيفة الأفراد وتحقيق الأهداف للمنظمات"<sup>1</sup>.

#### - التعريف الاجرائي للبرامج التدريبية:

يقصد بالبرامج التدريبية في هذه الدراسة الدورات التدريبية التي تقدمها المؤسسة الوطنية لصناعة الملح للمورد البشري والتي تلقاها وتم تنفيذها في مركز التكوين للمؤسسة الوطنية للأملح المتواجد على مستوى المركب الوطني للملح بسكرة لوطاية، بهدف تطوير أدائهم وقدراتهم.

#### 4- تعريف المورد البشري:

تعرف الموارد البشرية بأنها " مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، ومستوياتهم الادارية وفي مساراتهم الوظيفية"<sup>2</sup>.

#### - التعريف الاجرائي للمورد البشري:

هي مجموعة من العمال الذين يشغلون وظائف مختلفة في المؤسسة و الذين تلقوا برامج تدريبية متنوعة التي نفذت في مركز التكوين للمؤسسة الوطنية للأملح لوطاية، بسكرة.

#### 5- تعريف المؤسسة الصناعية:

<sup>1</sup> - عمار بن عيشي، البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، رسالة دكتوراه، (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص 83.

<sup>2</sup> - الداودي الشيخ، تحليل أثر التدريب حوالتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية، مجلة الباحث، عدد 6، جامعة الجزائر، 2008، ص 9-16.

تعرف المؤسسة الصناعية بأنها "شكل اقتصادي وتقني وقانوني لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، وتشغيل أدوات الإنتاج وفقا لأسلوب محدد لتقسيم العمل الاجتماعي بغية إنتاج وسائل الإنتاج أو إنتاج سلع الاستهلاك"<sup>1</sup>.

إن المؤسسة الصناعية بهذا المعنى لها عدة أشكال وهي كالتالي:

- ذات طابع اقتصادي، لكونها تجمع العناصر الإنتاج المختلفة، العمل، وسائل الإنتاج، واليد العاملة للحصول على سلع وخدمات تخصص لاستهلاك المواطنين.
- ذات طابع تقني، لاستخدامها للتكنولوجيا والتقنيات المتطورة.
- ذات طابع قانوني، لأنها لهل صفة اعتبارية مستقلة، وتحمل اسما مستقلا ولها قانونها ونظامها الداخلي الخاص بها، ولها أيضا ميزانياتها وحسابها المصرفي، وخططها الخاصة
- ذات طابع اجتماعي، وذلك يكمن في أنها تقوم على أساس العمل الجماعي، لا تتكون من فرد فقط، وإنما تضم مجموعة كبيرة من الأفراد تكون نسقا من العلاقات الاجتماعية المتبادلة من خلال قنوات الاتصال المختلفة، وذلك من أجل تحقيق أهداف محددة<sup>2</sup>.

بينما يعرف "ببيل جامع" المؤسسة الصناعية "عبارة عن وحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية مكونة لتحقيق أهداف معينة على نطاق واسع من خلال ترابط واتصال أفراد كثيرين تسلسلية نظامية"<sup>3</sup>.

يتبين من هذا التعريف، أن المؤسسة الصناعية كغيرها من المؤسسات عبارة عن وحدات اجتماعية تسعى إلى تحقيق أهداف معينة، وذلك نتيجة اتصال الأفراد بطريقة منتظمة.

<sup>1</sup> - صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1994، ص 58.

<sup>2</sup> - شيماء مبارك، تدريب القوى العاملة وتنمية المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، (مذكرة غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005-2006، ص 19.

<sup>3</sup> - هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، دون سنة نشر، ص ص 116-117.

ويتفق هذا التعريف مع أفكار " محمد حافظ حجازي " الذي يعرف المؤسسة الصناعية على أنها: " كيان أو ترتيب اجتماعي يشاد بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعة مشتركة من خلال طابع بنائي، وممارسات إدارية"<sup>1</sup>.

في حين، يعرفها "ماكس فيبر " الذي ينظر إلى المؤسسة الصناعية كتركيب بيروقراطي وظيفي، يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في كل مكتب وفي كل منظمة. بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات وتدفق السلطات وحدود كل قسم، حيث تتم البيروقراطية في سلم "أوتوقراطي" يضم الوقاية بالقواعد الوظيفية.

ويلخص هذا التعريف وجهة نظر " فيبر " في التنظيم حيث يركز على البناء البيروقراطي الذي يخضع له جميع المنظمات من أجل تحديد المسؤوليات<sup>2</sup>.

بينما يعرفها " شستر برنارد " بأنها " ذلك النسق التعاوني المتوازن الذي ينهض على وجود قوانين واعية من جانب الأفراد، تقوم عليها المشاركة فيما بينهم، بقصد تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف، وأن تتحقق المشاركة على أساس دوافع الأفراد ورغبتهم الذاتية، كما يتصف هذا النسق بالتوازن بين الدوافع والمشاركة معا في الجانب الأول، وصنع القرار داخل النسق في الجانب الثاني، كما تعتبر الاتصالات عملية بالغة الأهمية لضمان الاستمرار والفعالية التنظيمية"<sup>3</sup>.

ويعرف " تالكوت بارسونز " المؤسسة الصناعية إنطلاقاً من تحليله للبنائية الوظيفية إذ يعتبرها " نسق من الأنساق الفرعية المتباينة كالنسق الفني، والنسق الإداري والنسق

<sup>1</sup> - محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة، البناء، العمليات، النمط الإداري، طيبة للنشر، القاهرة، 2002، ص 17.

<sup>2</sup> - صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه دولة في علم الاجتماع والتنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004-2005، ص 25-26.

<sup>3</sup> - الطاهر جعيم، أساليب الاتصال وعلاقتها باتجاهات العامل نحو عمله، رسالة ماجستير في علم الاجتماع والتنمية، (غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، 1992-1993، ص 72.

المؤسسي، وأن هذه الأنساق تتكامل فيما بينها، كما ترتبط بالمجتمع الأكبر من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف"<sup>1</sup>.

وعليه "فالمؤسسة الصناعية هي وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين كي تحقق أهداف محددة"<sup>2</sup>.

إذا فالمؤسسة الصناعية في تصور "بارسونز" هي بمثابة نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات، كما أنه في نفس الوقت يعد نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل ألا وهو المجتمع، على أن "بارسونز" لا يذهب إلى حد المطابقة بين التنظيم والمجتمع، فلقد أوضح أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية لديها أهدافا محددة واضحة تسعى إلى تحقيقها وأن تحقيق هذه الأهداف يفرض وجود إدارات تنظيمية تضمن تحقيقها، أي أن وضوح الأهداف وتوافر الإجراءات يمنحان التنظيم طابعا يميزه إلى حد ما عن المجتمع"<sup>3</sup>.

### التعريف الاجرائي:

المؤسسة هي ذلك النسق الاجتماعي والفني لها اطارها التنظيمي وكيانها الاجتماعي، ومجالاتها البشرية والمكانية والمادية، ومواد أولية تحتوي على هيكل تنظيمي يضم مجموعة من الأفراد تتفاعل فيما بينها من خلال نسقا اجتماعيا للعلاقات الرسمية وغير الرسمية، تتبادل هذه العلاقات عبر شبكة الاتصالات، كما تحكمه مجموعة من القواعد واللوائح والإجراءات تعمل على ضبط سلوك الفاعلين فيها، وتستمد هذه اللوائح شرعيتها من النظام السلطوي الذي يتولى مهمة الرقابة وانجاز المهام واتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> - اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص38.

<sup>2</sup> - باركر آخرون، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة: علي محمد و آخرون، منشأة المعارف، الإسكندرية، دون سنة النشر، ص 11.

<sup>3</sup> - علي غربي ويمينه نزار، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، دون سنة النشر، ص 22.



## سادسا- الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري، لأنها توفر لها الكثير من المعلومات ابتداء من الاطار النظري مرورا بمناهج الدراسة وقوفا عند أهم الصعوبات التي اعترتها والتي تمكن الباحث من الاستفادة منها في جميع مراحل بحثه، كما يمكن لنتائج الدراسات السابقة أن تكون كمنطلقات حقيقية لدراسات أخرى، تلك النتائج في مجالات زمكانية مغايرة وتشكل في مجموعها تراكما في المعرفة العلمية تفيد البحث العلمي عموماً<sup>1</sup>. والاستفادة من الدراسات المتعلقة بالموضوع تبدأ من اختيار الموضوع مرورا بإعداد الفصول وبناء الفرضيات وصولاً الى النتائج، فهي تساعد على رسم فكرة واضحة عن موضوع البحث<sup>2</sup>.

في هذا الجزء من البحث سيتم عرض مجموعة من الدراسات السابقة، التي كانت بمثابة الدراسات المرجعية التي يتم الانطلاق منها في تكوين الخلفية النظرية لموضوع البحث، وذلك بعد الإطلاع على الأطر النظرية والتصورية لهذه الدراسات، وعلى الأساليب والطرق المنهجية المطبقة وصولاً للنتائج التي توصلت إليها، بهدف الاستفادة منها في بناء اطار نظري مناسب للدراسة الحالية، ولتوظيف نتائجها في مرحلة لاحقة عند تحليل نتائج الدراسة.

وتجدر الإشارة الى أن عرض الدراسات السابقة سيشمل على معلومات موجزة حولها، إضافة الى أهم النتائج التي توصلت إليها. ثم تعقيب عليها. وتم عرض الدراسات السابقة على أساس الدراسات العربية والجزائرية وتم اعتماد المجال الزمني لإجراء الدراسة في ترتيب عرضها.

<sup>1</sup> - ابراهيم التهامي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية "الدراسات السابقة في البحث العلمي"، العدد 03، الجزائر، 1999، ص 105.

<sup>2</sup> - عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 32-33

## 1- الدراسات العربية:

## الدراسة الأولى:

دراسة عدوان وفاشة: بعنوان "تقويم برامج تأهيل المعلمين أثناء الخدمة من وجهة نظر المعلمين المتحقين بالبرنامج" سنة 1993، وهدفت الدراسة الى التعرف على تقويم برامج اعداد المعلمين وتدريبهم بمشاركة الجامعات الفلسطينية، من خلال وجهة نظر المعلمين المتحقين بهذه البرامج، وذلك باستخدام المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وتكونت العينة من 199 معلم، و90 معلما، واستخدم الباحثان لهذا الغرض استبانة، وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها:

- البرنامج التدريبي غلب عليه الطابع النظري.
- نشاطات البرنامج كانت مفيدة للمعلمين، إلا أن المعلمين أكدوا على ضرورة اضافة موضوعات أخرى للتدريب أثناء الخدمة، لتزيد من فائدة البرنامج لهم ومن فعاليته.
- ضرورة ادخال الحاسوب والتكنولوجيا في تدريب المعلمين أثناء الخدمة.

## الدراسة الثانية:

دراسة محمد مرشد قاسم هيجانه: بعنوان "تقويم البرنامج التدريبي أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين المتدربين في الأردن" مذكرة ماجستير في التنظيم والادارة في التربية والرياضة كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، 1997.

هدفت هذه الدراسة إلى تقويم البرنامج التدريبي أثناء الخدمة لمعلمي الرياضة من وجهة نظر المعلمين المتدربين في الأردن، الذي أعده مركز التدريب التربوي لوزارة التربية والتعليم في ضوء توصيات مؤتمر التطوير التربوي الذي عقد في عمان عام 1987، وبيان أثر كل من متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة على تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المتوخاة.

واستخدم الباحث المنهج المسحي، باعتباره أحد فروع المنهج الوصفي نظرا لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافها. كما استعان بالإستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات. تكونت عينة الدراسة من 515 معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، والذي تكون من جميع معلمي ومعلمات التربية الرياضية العاملين في المدارس الحكومية في وزارة التربية والتعليم، والذين خضعوا للبرنامج التدريبي أثناء الخدمة من عام 1993 إلى 1996 والبالغ عددهم 1240 معلما ومعلمة موزعين على جميع مديريات التربية والتعليم في الأردن.

توصلت الدراسة إلى النتائج العامة التالية:

- يرى المتدربون أن أهداف البرنامج التدريبي قد تحققت بدرجة متوسطة والقليل منها تحقق بدرجة منخفضة، وأن أكثر المجالات تحقيقا هي (بيئة التدريب وتسهيلاتهما، والقياس والتفوييم والأساليب والوسائل والأنشطة والمحتوى). أما أقل المجالات تحقيقا فكانت (أهداف البرنامج والمدرسين).

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في وجهات نظر المعلمين المتدربين تعزى لمتغير الجنس في درجة تحقيق البرنامج لأهدافه المتوخاة بين المتدربين.

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في وجهات نظر المعلمين المتدربين تعزى لمتغير المؤهل العلمي في درجة تحقيق البرنامج لأهدافه المتوخاة بين المتدربين.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية في وجهات نظر المعلمين المتدربين في درجة تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المتوخاة تعزى لمتغير الخبرة في التدريس، وذلك على المقياس الكلي وعلى مجالات الدراسة الأولى والثاني والخامس ولصالح المتدربين الأقل خبرة في التدريس، في حين لم تظهر أية فروق على مجالات الدراسة الأخرى.

## الدراسة الثالثة:

دراسة يوسف شفيق أبو سلطان: بعنوان "تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج" دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم ادارة الاعمال كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2004.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تقييم برامج التدريب الاداري في قطاع غزة والممول من الخارج ومعرفة مواطن القوة والضعف. من خلال :

- التعرف على أثر تصميم البرنامج التدريبي على قوة وفعالية البرامج التدريبية.
  - التعرف على أثر عملية التقييم على فعالية البرامج التدريبية.
  - معرفة دور وأثر اختيار المدرب في انجاح البرامج التدريبية.
  - تحليل أثر البيئة والظروف التدريبية على قوة وفعالية التدريب الاداري.
  - اقتراح الحلول والبدائل لمواطن الضعف في برامج التدريب الاداري الممول من الخارج.
- وتكون مجتمع الدراسة من جميع المتدربين الذين شاركوا في الدورات التدريبية المختلفة والممولة من الخارج وتنفذها المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وقد اختيرت عينة طبقية من متدربين حصلوا على برامج تدريب إداري، من المنظمات غير الحكومية الممولة من الخارج، وقد بلغ عدد أفراد العينة (300) متدرب ومتدربة في دورات إدارية.
- واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على استطلاع الرأي، والمنهج الكمي في تحليل البيانات.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يعتبر التدريب الاداري الممول من الخارج وتنفذه منظمات غير حكومية ،كما أن أهداف التدريب كانت واضحة، بمنظور المتدربين، كما يعتقد المتدربين أن المدرب جيد وفعال.

- عدم اهتمام الإدارة المشرفة على التدريب بعملية التقييم، ولا تقوم بمتابعة التدريب كما يجب. بالإضافة إلى أن مكان التدريب غير مناسب للبرامج التدريبية.
- يوجد خلل واضح لدى المنظمات غير الحكومية في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- المحاضرة هي الأسلوب الأكثر استخداما في برامج التدريب، وتمثل النسبة الأكبر في مسبات الملل لدى المتدربين.

#### الدراسة الرابعة:

دراسة كمال خليل محمد يونس: بعنوان "مدى توفر مبادئ التدريب الفعال في برنامج تدريب مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

هدفت هذه الدراسة للكشف عن مدى توفر المبادئ التربوية للتدريب الفعال في برنامج تدريب المديرين من وجهة نظرهم في كل من المجالات التالية: التخطيط والأهداف، والمحتوي، المديرين، الأساليب، والأنشطة، بيئة التدريب وإجراءات القياس والتقييم، بالإضافة إلى مدى تأثير متغيرات الدراسة التالية: المنطقة التعليمية، الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في المبحوثين .

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الخليل ممن شاركوا في برنامج تدريب المديرين خلال العام الدراسي 2005/2004 وعددهم 40 مديرا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدم الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات.

من أهم نتائج الدراسة مايلي:

- أكثر المبادئ التربوية المتوفرة في البرنامج التدريبي شملت المجالات التالية: التخطيط للبرنامج التدريبي وأهدافه والمدرّب ومجال محتوى المادة التدريبية.
- عدم وجود فروق ذات دلالات احصائية في استجابات مديري ومديرات المدارس لمدى توفر مبادئ التدريب الفعال في البرامج التدريبية طبقا لمتغيرات الدراسة: المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. على الدرجة الكلية لجميع مجالات الدراسة.

## الدراسة الخامسة:

دراسة سالم سعيد حمد المري: بعنوان "تقويم البرنامج التدريبي لضباط الشرطة دراسة مسحية ميدانية على المتدربين بمعهد تدريب الشرطة بدولة قطر"، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم الشرطة، 2007.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى كفاءة برنامج التدريب الأمني الحالي لضباط الشرطة بمعهد تدريب الشرطة. ومدى قدرته في رفع كفاءة الضباط ووضع منهاج نموذجي لتدريب الضباط، مع التعرف على معوقات ونواقص البرامج الحالية بمعهد التدريب الشرطة بدولة قطر. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واختار أسلوب المسح الشامل لجميع أفراد المجتمع، المتمثل في كافة الضباط المتدربين بمعهد تدريب الشرطة بدولة قطر بجميع الدورات التي تعقد به البالغ عددهم 200 ضابط. مستعينا بأداة الاستبيان لجمع البيانات الميدانية. وأهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- أوضحت الدورات التدريبية للمتدربين العديد من الاجراءات النظامية التي ينبغي الالتزام بها في العمل وزودتهم بمعلومات تطبيقية لرفع كفاءة العمل الأمني.

- أظهرت النتائج ان آراء أفراد مجتمع الدراسة كانت لهم استجابات ايجابية ذات دلالة احصائية نحوى مدى مواكبة المناهج التعليمية والتدريبية لإحتياجات العصر الحديث وظهرت النتائج وجود قصور كبير في المناهج التعليمية والتدريبية بما يواكب العصر الحديث.

- وجود قصور في البرامج التدريبية ينتج عنه معوقات العملية التدريبية.

## 2- الدراسات الجزائرية:

## الدراسة الأولى:

دراسة قريشي محمد الصالح بعنوان: تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية دراسة - ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرفعات - مذكرة ماجستير -، جامعة منتوري قسنطينة، 2005.

هدفت الدراسة إلى تقييم فعالية برامج التدريب في أحد المركبات الصناعية الوطنية التي تولي عناية بهذا النشاط، وذلك من خلال استطلاع لأراء المستفيدين من عملية التدريب وكذا المشرفين عليهم حول جوانب مختلفة من نشاط التدريب وبهذا فان هذه الدراسة سعت لتحقيق الاهداف التالية:

- التعرف على حجم الامكانيات التدريبية الموفرة من خلال تحليل آراء المستفيدين تجاهها ومعرفة مدى رضاهم عنها.

- تحديد مدى فعالية البرامج التدريبية من جانب انعكاسها على استيعاب المستفيدين من برامج التدريب للمعارف والمهارات.

- التعرف على أثر التدريب على أداء المستفيدين بعد التحاقهم بأماكن عملهم، وهذا من خلال تحليل آراء المشرفين عليهم.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستعينا باستمارة الاستبيان لجمع البيانات الميدانية. وتمثل مجتمع البحث في الأفراد المستفيدين من دورات التدريب لسنة 2003، وكذا المشرفين عليهم. أما فيما يخص عينة المستفيدين من التدريب، فقد تم اختياره باستخدام العينة العشوائية الطبقية، حيث تشكلت مفردات عينة الدراسة من الفئات العمالية الثالثة: أعوان التنفيذ، أعوان التحكم وكذا الاطارات، وقد بلغ عدد مفردات عينة الافراد المتدربين 226 مفردة، أما فيما يتعلق بعينة المشرفين على الأفراد المستفيدين من التدريب فقد بلغ عدد مفرداتها 25 مفردة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم الرضا تجاه متغير مدة التبرص لدى الفئات العمالية الثلاثة.
- رضا الأفراد المستفيدين من التدريب تجاه ظروف دورات التدريب الأخرى.
- تسجيل حالات من الرضا النسبي لدى فئة أعوان التنفيذ تخص متغيرات استيعاب الأفراد للدروس النظرية ومدى الاستفادة من المهارات المكتسبة أثناء أداء العمل، وكذا متغير قدرة المتدربين على تولي مهام إضافية.
- تسجيل حالات من الرضا النسبي لدى المشرفين على أعوان التنفيذ المتدربين فيما يتعلق بانخفاض معدلات الأخطاء المهنية، وكذا سيطرة الأفراد المتدربين على ما تم تعلمه من تقنيات عمل.

بالنسبة لأعوان التنفيذ تم تسجيل:

- حالة من الرضا النسبي متعلقة بمتغير أهمية المواضيع التدريبية لإنجاز المهام.
- حالة من الرضا النسبي متعلقة بمتغير ملاءمة ما تم تقديمه من دروس تدريبية للمستوى الدراسي للمتدربين.
- عدم الرضا عن مدة التدريب فمدة التدريب قصيرة لا تمكن من تغطية حجم الموضوعات المقترحة بشكل كلي.
- حالة من الرضا النسبي لأعوان التحكم متعلقة بمتغير الحالات الافتراضية التي تم الاعتماد عليها في التدريب ومدى إبرازها لواقع العمل.

#### الدراسة الثانية:

دراسة مجاهدي الطاهر: بعنوان "فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج (TINDAL) المسيلة، أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009.

تهدف هذه الدراسة إلى توجيه العامل لتطوير قدراته بشكل أفضل بغرض زيادة فعاليته أكثر في المنظمة، ووضع وتطوير برامج تدريبية مناسبة لها الأثر الإيجابي في أداء



العاملين. ومعرفة المعلومات المرتدة حول العاملين الذين خضعوا لنشاط تدريبي وأثر ذلك على أدائهم ومردود يتهم الانتاجية.

في ظل المتغيرات الاقتصادية، وهي دراسة ميدانية أجريت بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بالجزائر قصد تسليط الضوء على عناصر العملية التدريبية التي تحتاج الى المزيد من التحسين والتطوير، وكذا تقييم عملية التدريب بمركز من مراكز التدريب المهني. واستعان الباحث بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، ووزعت هذه الأداة على عينة من المتدربين بالمركز بلغ عددها 75 فردا. وتوصلت الدراسة النتائج التالية:

- التدريب المهني المستخدم بمؤسسة "سونغاز" لا يزال يعاني من بعض الثغرات.
- يفتقر محتوى البرنامج التدريبي إلى الانسجام التام والتسلسل المنهجي السليم بين مكوناته فهو يحتاج الى إثراء.
- تستمر الدورة التدريبية اكثر من الحد المطلوب نتيجة طغيان الجانب النظري أكثر.
- لا تستخدم الطرائق الحديثة والفعالة نتيجة ضعف الاعداد البيداغوجي للمدرب الذي لا يتمكن في بعض الأحيان من توصيل المعلومات.
- طغيان التقويم التقليدي في تقويم التدريب الذي تستخدم فيه الامتحانات التقليدية والتقارير.

- الدراسة الثالثة:

زروخي فيروز بعنوان: "استراتيجية التدريب كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية" (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف) اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015-2016.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة العملية التدريبية في تحقيقي التميز في أداء الخدمة لمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- تقييم محتوى البرنامج التدريبي بمؤسسة اتصالات الجزائر وانعكاسه على مستوى الأداء.

- التعرف على كيفية تصميم مؤسسة اتصالات الجزائر لبرامجها التدريبية.

- إبراز أهمية ودور العناصر البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.

- التعرف على أهم المداخل تحقيق التميز لمؤسسة اتصالات الجزائر.

- توضيح أهمية الإبداع في تحقيق التميز في الأداء.

- التعرف على اقناع العاملين بالثقافة السائدة في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كونها تحاول وصف الظاهرة موضوع

البحث من حيث التعرف على التدريب، خصائصه وفي معرفة مدى مساهمة في

تحقيق التميز لمؤسسة اتصالات الجزائر باعتبارها تهدف إلى تحليل اتجاهات افراد

العينة المدروسة، واعتمدت على الاستبيان كمصدر أولي لجمع البيانات وعلى المقابلة

لجمع بعض المعلومات والتحليلات التي تعذر الوصول إليها من خلال الاستبيان.

تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في عينة مكونة من 80 عامل بمؤسسة

اتصالات الجزائر الشلف.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي :

- أهداف التدريب كانت واضحة للمتدربين وقابل للتطبيق والقياس وتلبي حاجاتهم

الفعالية، وذلك ما وضحته قيمة المتوسط الحسابي الارتفاع والمقدرة بـ (4.07) والتي

تعني الاتفاق من طرف أغلب المستجوبين.

- محتوى المواد التدريبية يتناسب مع الاحتياجات التدريبية، ويركز على الجانب المعرفي والتطبيقي، كما كان محتواها يلاءم ويخدم أهداف البرنامج التدريبي، وكان هذا من خلال اتفاق أغلب المستجوبين وبقيمة مرتفعة للوسط الحسابي قدر ب (4.11).

- الأساليب التدريبية المستخدمة لتنفيذ البرنامج التدريبي اتسمت بالتنوع والتكامل فيما بينها وبين موضوعات البرنامج التدريبي، وذلك من خلال ما وضحه قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب (4.13).

- المدربون المنفذون للبرنامج كانوا من المتفرغين للعمل في هذا المجال، ويتم اختيارهم على أساس معرفتهم العلمية والعملية في المجال التدريبي، ولهم القدرة على نقل أفكارهم للآخرين كما انهم يهتمون بتحفيز المتدربين وتشجيعهم على طرح أفكارهم، وجاء الوسط الحسابي مرتفع بمقدار (4.12) والتي عكس المتدربين عن مدربيهم.

- أما عن توقيت البرنامج التدريبي ومدته فقد كانت فترته ملائمة لتغطية وسد احتياجات العمل، كما كان توقيته مناسباً لمعظم العاملين، وكانت قيمة الوسط الحسابي مقدر ب (4.04).

- كان مكان التدريب مناسب من حيث سعة القاعات، توفر مختلف الخدمات بمراكز التدريب، مدى توفره على مختلف الوسائل المساعدة في تحقيق نجاح العملية التدريبية

#### ➤ مناقشة الدراسات السابقة وتميز الدراسة الحالية:

بالاستناد الى عرض الدراسات السابقة ومن خلال تحليل مضامينها، يمكن تأشير الآتي:

- أكدت الدراسات على أهمية البرامج التدريبية وإدارتها وهذا ما تسعى الدراسة الحالية لتوكيده وتعزيزه من خلال تقويمها.

- أجريت هذه الدراسات في بيئات وعلى مؤسسات مختلفة منها الجزائرية ومنها العربية، كما أن بعضها أجريت في مؤسسات تربوية كما هو في الدراسة الأولى والدراسة الثانية ومؤسسات خدمية كما هو الحال في الدراسة الثالثة من الدراسات الجزائرية ومؤسسات أخرى حكومية وغير حكومية ومؤسسات انتاجية، بينما تميزت الدراسة الحالية في تطبيقها في مؤسسة صناعية.

- اعتمدت الدراسات السابقة على الاستبانة أداة رئيسية في جمع المعلومات بوصفها أداة ملائمة للاستطلاع والتقييم وتحديد الاتجاهات والآراء، كما هو الحال في الدراسة الحالية.

- ركزت الدراسات على تقويم البرامج بعد انتهاء البرنامج التدريبي كما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية.

#### ➤ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

وقد أفادت هذه الدراسات الدراسة الحالية فيما يلي:

- تعتبر بمثابة الأساس النظري التي انطلقت منها الدراسة الحالية والتي ساهمت في تكوين الجانب النظري للدراسة.
- ساعدت الباحثة على ضبط اشكالية الدراسة وتحديد أبعادها.
- ساعدت الباحثة في اختيار منهج الدراسة وبناء أداة جمع البيانات.
- الاستفادة منها في عملية التحليل.

## الفصل الثاني - الموارد البشرية في المؤسسة

تمهيد

أولاً- تعريف الموارد البشرية

ثانياً- الموارد البشرية في الفكر الإداري

ثالثاً- أهمية الموارد البشرية

رابعاً- العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

خامساً- آليات تنمية الموارد البشرية

خلاصة

## تمهيد:

شغلت الموارد البشرية وما تزال تشغل فكر الباحثين والمهتمين في حقول وميادين الإدارة، حيث ركزت الإدارة الحديثة على الموارد بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص، واعتبرت أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يأتي عن طريق تنميتها، فالموارد البشرية تعد الثروة الأساسية في أي مؤسسة مهما كان نوعها أو طبيعة عملها، لذا فإن المؤسسات تعمل على الاستفادة من مواردها البشرية بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرهم، وتوجيه الرعاية والعناية التامة لهم ومساعدتهم على أداء أعمالهم بأحسن صورة وبما يبرز نشاطهم المتميز.

فنجاح أي مؤسسة يعتمد إلى حد كبير على كفاءة مواردها البشرية ومهاراتهم، ومن هنا تبرز أهمية المورد البشري وضرورة المحافظة عليه فلا يمكن تجاهله.

وقد سعت المنظمات بالنظر لأهمية الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، إلى الاعتراف بدورها وأهميتها وأوجدت غالبيتها إدارة خاصة بها تعني بشؤون العاملين وترعى مصالحهم.

وبناء على ما سبق سنحاول في هذا الفصل تناول الموارد البشرية وتطورها التاريخي عبر المداخل المختلفة التي اهتمت بها وأهميتها، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيها، وآليات تفعيلها في المؤسسة.

أولاً- تعريف الموارد البشرية:

يعرف المورد البشري على أنه "هو الذي يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير لذلك، ولكي يصبح الفرد مورداً لا بد أن يمتلك الخبرة، المهارات، القدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة"<sup>1</sup>.

كما تعني الموارد البشرية "جميع الأفراد العاملين في المنظمات، ويشمل ذلك المديرين في جميع مستويات القيادة والإداريين والفنيين والمستخدمين والموظفين الدائمين وغير الدائمين، والموظفين الوطنيين أو الأجانب الذين تستخدمهم تلك المنظمات، ويكون مجال الإهتمام هنا مجموع طاقات أولئك الأفراد واستعداداتهم وقدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وقيمهم وخصائصهم الديمغرافية"<sup>2</sup>.

وهناك من يشير إلى المورد البشري "على أنه تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، بحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرص الاستغلال الفاعل لهذه الموارد عندما تتوافر نظم يحسن تصميمها وتطويرها للتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة"<sup>3</sup>.

وتعرف الموارد البشرية على أنها "مجموعات من الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، وتقسم هذه الموارد إلى

<sup>1</sup> - منير أحمد دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية "التدريب - الحوافز"، دار الابتكار، عمان، الأردن، 2013، ص 30.

<sup>2</sup> - عبد البارئ إبراهيم الدرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات "الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، مصر، 2003، ص 108.

<sup>3</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000، ص 19.

خمسة مجموعات وهي: الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، والموارد الاشرافية، وباقي الموارد المشاركة، والاتحادات العمالية<sup>1</sup>.

انطلاقاً مما سبق، فإن الموارد البشرية مصطلح يراد به تلك المجموعات من الأفراد التي تكوّن المنظمة، وتمتلك الخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهامها المتخصصة. وتشمل كل الفئات العمالية في المنظمة؛ مديريين في جميع المستويات والمجالات، الموظفين الدائمين وغير الدائمين، والوطنيين والأجانب.

وتتميز الموارد البشرية بالعديد من الخصائص نذكر منها: أنها متعددة ومتنوعة وتحتاج إلى جهد ومال لتحقيق الاستفادة منها في المنظمة كما تتميز بالندرة أي أنها غير كافية مقارنة بحاجيات المجتمع المتزايد.

### ثانياً - الموارد البشرية في الفكر الإداري:

ارتبطت التطورات الصناعية بتطورات واهتمامات فكرية مختلفة، من أهمها الإدارة العلمية في بداية القرن الماضي، ويرجع أغلب العلماء تاريخ نشأة الموارد البشرية في المنظمات الى أوائل عام 1900، يكون قد تم ذلك حين بدأت المؤسسات الصناعية الكبيرة منها بتوظيف أحد الأفراد العاملين من أجل تحديد وحساب ساعات العمل التي يؤديها العاملون وأجورهم ومراقبة دوامهم، والقيام ببعض الأعمال الكتابية، ومنذ عام 1700 تقريباً كان يسود نظام الحرف في إنجلترا والعالم بأكمله<sup>2</sup>.

وكان نظام الحرف يتكون من ورشات عمل صغيرة، تعمل وتجدول عملياتها حسب طلبات الزبائن، حين يجري تنفيذها عن طريق مجموعة من العاملين، المشكلة من معلم الحرفة، الصناع المتميزين، الذين يؤدون مهامهم وأدوارهم حسب الأعراف والعادات والقوانين السائدة.

<sup>1</sup> - حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 16.

<sup>2</sup> - محمد عدنان النجار، إدارة الأفراد، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1995، ص 17.



ويبدو أن هذا النظام كان ناجحاً من حيث معدلات الأجور المدفوعة والمشكلات العمالية القليلة، والتوازن والاستقرار في علاقات العاملين بعملهم، والانسجام والإخلاص في الأداء، وانخفاض معدلات دوران العمل، ولكن في نهاية هذه المرحلة، بدأ نظام الحرف يتبدل ليأخذ مكانه نظام المصنع نتيجة أثر التخصص والآلية، مما أدى إلى انتشار المصانع وتوسعها، وأدى هذا إلى كبر الانتاج وتفاقم المشكلات الإدارية للعمال. ويظهر الثورة الصناعية وما تبعها من تطور و بروز تيارات فكرية ونماذج تنظيمية، اهتمت بتسيير وتنظيم الأفراد من أجل تحقيق النمو الاقتصادي والمالي<sup>1</sup>.

ومن النماذج التنظيمية التي اهتمت بالموارد البشرية في بدايته الأولى من التطور الصناعي نجد المداخل التالية:

- 1- المدخل الكلاسيكي
- 2\_ مدخل العلاقات الانسانية
- 3- مدخل الموارد البشرية

#### 1 - المدخل الكلاسيكي:

تعتبر النظريات الكلاسيكية أول ما تم تقديمه في مجال الفكر الإداري والتنظيمي بعد الإستقلال التي مرت بها المنظمات مع بداية القرن العشرين، حيث يعد الفكر الكلاسيكي نقطة الإرتكاز في بزوغ العديد من النظريات في مجال التسيير، ولقد لعبت مجموعة من العوامل والظروف دوراً في ظهور أفكار النظرية الكلاسيكية وتطورها؛ ويعد التخصص، تقسيم العمل، الإشراف والرقابة، وتسلسل السلطة من أهم المبادئ التي يرتكز عليها الفكر الكلاسيكي.

و تعتبر من أهم إسهامات الفكر الكلاسيكي النظريات التالية:

<sup>1</sup> - سليم العايب، هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2006-2007، ص 70-71.

- نظرية الإدارة العلمية.
- نظرية المبادئ الإدارية.
- نظرية البيروقراطية.

### 1-1- نظرية الإدارة العلمية:

نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين 1900-1920، وذلك تلبية للحاجة الشديدة إليها، فقد شهدت هذه الفترة تطورا إقتصاديا أساسيا شمل التوسع في طرق ووسائل المواصلات الحديثة، وزيادة وتركيز عدد السكان في المدن والتوسع في التصنيع وإستخدام الآلات الباهظة التكاليف، واتسعت الأسواق الداخلية و إزدادت أسواق التصدير.

و كان "فريدريك تايلور" FREDRIC.W.TAYLOR ( 1856-1915 ) الرائد الأول للإدارة العلمية، نشر في عام 1911 كتابه الشهير " مبادئ الإدارة العلمية " ذاكراً فيه أن الهدف الأساسي للإدارة هو ضمان تحقيق أعلى الأرباح لها و للعاملين<sup>1</sup>.

ويرى "تايلور" بأن أهم عنصر في الإدارة، هو فكرة الوظيفة، فعمل كل عامل يخطط تخطيطاً كاملاً بواسطة الإدارة يوماً مقدماً على الأقل، وفي معظم الحالات يتسلم العامل تعليمات مكتوبة شارحة بالتفصيل العمل المطلوب منه<sup>2</sup>. وكان يرى أن أغلب العاملين يؤدون أعمالهم بدون مواصفات واضحة ومحددة، الأمر الذي جعلهم يفقدون كفاءتهم في العمل وبنجرون الأعمال بقابليات أقل من قابليتهم وطاقاتهم الحقيقية، كما آمن أن بالإمكان معالجة هذه المشكلة تنظيمياً إذا استطعنا تدريب العاملين وتقديم المساعدة لهم لكي ينجزوا أعمالهم بالأسلوب الصحيح<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات "دراسة في تطورالفكر التنظيمي خلال مئة عام"، الطبعة 01، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص55.

<sup>2</sup> - الهواري السيد، الإدارة " الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21"، مكتبة عين شمس، مصر، 2002، ص757.

<sup>3</sup> - مؤيد سعيد السالم ، نفس المرجع السابق، ص55.

ولقد إستخدم تايلور دراسة الوقت لقياس الحركات والمهام المطلوبة في أي عمل من أجل تحديد أقل وقت لأكثر الحركات ملائمة للعمل والعامل.

كما إستخدم تايلور "دراسة الحركة" من أجل إختيار أقل الحركات جهدا وأكثرها إنتاجية لكي يستخدمها العامل في أداء العمل، أي أنه يسعى للوصول إلى أحسن طريقة في أداء العمل، كل ذلك من أجل أن تحقق المنظمة أهدافها بفعالية أفضل.

ويرى تايلور أن بالإمكان الإستفادة من المفاهيم الهندسية والموضوعية والعقلانية في حل المشاكل الإدارية، وقد رغب في تخفيض إستخدام أساليب الإدارة غير العلمية في صناعة القرارات الإدارية مناصرا في ذلك ما يعرف بـ "الإدارة بالنظام والمعايير".

لقد تمت دراسة تايلور في ورشة بها 75 عاملا يقوم كل منهم بنقل 12.5 طنا من الحديد خلال فترة العمل، إلا أنه لاحظ أنهم يسرفون من حركاتهم التي يؤديونها بحركات زائدة عن اللزوم، مما يؤدي إلى ضياع الجهد والوقت والإنتاج.

لقد إختار تايلور لتنفيذ خطته مهاجرا طموحا إسمه ( سميث ) وإقترح عليه العمل بالقطعة بدل الأجر اليومي، كما طلب منه أن ينفذ الأوامر بحذافيرها، فكان أن نقل العامل ( 47.5 ) طنا من الحديد خلال فترة العمل، كما أدت النتيجة إلى إنخفاض عدد العمال من 500 إلى 140 عاملا، وحققت الشركة ربحا مقداره 75000 دولارا في السنة<sup>1</sup>.

وعليه يهدف "تايلور" من وراء التنظيم العلمي للعمل، نزع انسانية العمل وظهور العامل الانسان كوسيلة للعمل، ومحرك حي.

لقد تطورت حركة الإدارة العلمية على يد تلاميذ تايلور من بعده، و قد تبلورت

مبادئها كالتالي:

• العمل.

<sup>1</sup> - غيات بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغريب، دون بلد النشر، دون سنة النشر، ص 16.

- التخصص وتقسيم العمل.
- الرشد في العمال والإدارة.
- هيكل التنظيم والتسلسل الرئاسي.
- استخدام الحوافز الإقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل<sup>1</sup>.

إن الإدارة العلمية واجهت مجموعة من الإنتقادات، من بينها أنها توصف بنظرية الآلة و ذلك لإغفالها الجوانب الإنسانية للفرد أو العامل الإنساني داخل التنظيم بإعتباره آلة من منظور إقتصادي يقوم على إستغلال طاقات الفرد الفيزيكية في العمل، متناسية عواطفه والفروق الفردية الموجودة بين الناس، لذلك إهتم تايلور وأتباعه من المهندسين الصناعيين بدراسة الوقت والحركة ووضع أفضل فنون الحركة الفيزيكية للآلة ذاتها و ليس للفرد الإنسان.

### 1-2- نظرية المبادئ الإدارية:

تشير هذه التسمية في علم اجتماع التنظيم إلى أعمال مدرسة فكرية متميزة، تضم العديد من التيارات النظرية التي عالجت النسق الإداري، في ضوء مبدأي تقسيم العمل والكفاءة.ومن أهم روادها: هنري فايول H. fayol، وجيليك Gulick، أرويك Urwick، موني و ريلي andReily Monney . وغيرهم ممن انطلقوا من الافتراضات التالية :

- يرتبط التصميم الجيد للهيكل التنظيمي بالأداء الفعال للعمل.
- يؤدي التوزيع السليم للوظائف الإدارية إلى تحقيق الفعالية الإدارية.
- هناك علاقة دالة بين التحديد الدقيق للأعمال والأدوار وبين الكفاية التنظيمية.
- يرتبط الإعداد الجيد لقواعد ونظم العمل بالكفاءة والفعالية.
- تؤدي متغيرات تقسيم العمل، الإشراف الصارم، التحكم في السلطة إلى رفع الأداء التنظيمي.

<sup>1</sup>- Diverrez (J), **Politique et technique du personnel**, Ed,entreprise Moderne,Paris, 1978,p 38 .

• يحكم الأداء الفعال للعمال الحوافز الاقتصادية الملموسة<sup>1</sup>.

ويعتبر " فايول " مؤسس نظرية المبادئ الإدارية، وذلك حينما حاول تلخيص الأسس التي تستند إليها عملية الإدارة في مؤلفه الشهير (الإدارة العامة والصناعية) ويرى "فايول" أن الوظيفة الإدارية تنشأ مع أعضاء التنظيم، والجماعات الإنسانية فيه، وأن نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية ينهض على بعض الاشتراطات المتميزة التي يطلق عليها المبادئ، وألقوانين ويفضل "فايول" أن يستخدم مصطلح " مبادئ " بدلا من قوانين، إذ أنه من الصعب في مجال الإدارة استخدام مؤشرات ثابتة يلتزم بها حرفيا فمهما كانت هذه المؤشرات عامة، إلا أن المسألة نسبية عند التطبيق والممارسة<sup>2</sup>.

وقد حدد "فايول" مجموعة من المبادئ الإدارية الهامة التي يجب تطبيقها لضمان

زيادة كفاءة العمل و هذه المبادئ هي:

- تقسيم العمل: يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد، التخصص في أداء وظيفة محددة، ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين.
- السلطة والمسؤولية: السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين وترتبط السلطة بالمسؤولية، والمسؤولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة وبالتالي فإن من يحصل على سلطة لا بد أن يتحمل المسؤولية.
- الانضباط: المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تستطيع أن توحد جهود العاملين، ومع ذلك فإن توقيع العقوبات أمرا ضروريا لضمان عقاب غير الملتزمين، بشرط أن تطبق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة.
- وحدة الأمر: الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط (مديره المباشر).

<sup>1</sup> - بلقاسم سلاطينية،، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة - التصور والمفهوم - ، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 116-117.

<sup>2</sup> - محمد علي محمد، البيروقراطية الحديثة، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 1975، ص 140.

- وحدة التوجيه: المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.
- المصلحة العامة: الأولوية للمصالح العام وليس للمصالح الفردية<sup>1</sup>.
- مكافآت الموظفين: تعويض الأفراد تعويضا عادلا سواء في أجورهم، أو باستخدام مكافآت نظير جهودهم المبذولة، بحيث يحقق ذلك رضاهم.
- المركزية: ويقتضي هذا المبدأ بتركيز السلطة في شخص معين لتنفيذ القرارات والأوامر، ثم تفويضها بما تقتضيه الظروف.
- تدرج السلطة: أي تسلسلها من اعلى المستويات إلى أدناها، فيكون حجم السلطة أقل كلما اتجهنا إلى اسفل الهرم الإداري، وينبغي هنا التقيد بتحديد العلاقات المهنية بين الفرد ورئيسه.
- الترتيب: لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان استخدامها.
- العدالة والمساواة: مراعاة الانصاف بعدم التمييز في معاملة المرؤسين، بحيث تكون العلاقة بين الأفراد ورؤسائهم على أساس العدالة والمساواة.
- المبادرة والابتكار: السماح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات حتى يكون لهم القدرة على الإبداع والتجديد.
- إضفاء روح التعاون: ضرورة العمل بروح العمل الجماعي وبشكل الفريق حتى يكون هناك تناسق ووحدة داخل الجماعة بما يخدم الأهداف العامة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - بن زاف جميلة، تأهيل المعلم كأحد متطلبات الاصلاح التربوي في ضوء نظرية الموارد البشرية، مذكرة دكتوراه العلوم (غير منشورة)، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص 120.

<sup>2</sup> - منير أحمد دريدي، مرجع سابق، ص ص 61-62.

وأهم ما يميز نظرية المبادئ الإدارية هو تركيزها على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة، بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف للتنظيم، ولقد حددت الخطوات التالية للقيام بهذا التقسيم:

- تحديد الأهداف الأساسية والفرعية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

- تحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

- تحليل هذه الأعمال أو الأنشطة وتوصيفها بدقة.

- تجميع الأنشطة المتماثلة أو المتكاملة في وظيفة محددة.

- تجميع الوظائف المتشابهة المتكاملة في مصالح أو أقسام.

- تجميع الأقسام المتشابهة أو المتكاملة في دوائر.

وانطلاقاً من الخطوات السابقة، والمستندة أساساً إلى تشابه الأنشطة نجد أن تحديد المستويات الإدارية، يقوم على متغير نطاق الإشراف، ومن ثم تصبح الوحدة التنظيمية أو الإدارة، هي محور اهتمام نظرية التقسيم الإداري التي تنظر إلى هذه الوحدة على أنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة، ومن الطبيعي أن هذه الأنشطة توزع على الأفراد العاملين في ضوء أربعة معايير هي: الهدف، العملية، الفرد، المكان.

وهذا يعني أن هذه النظرية تركز على عملية تقسيم التنظيم إلى مجموعة من المستويات الإدارية وفي نفس الوقت تعير أهمية كبيرة لقضايا التخصص والكفاءة، في سياق تناولها للتنظيم كنسق مغلق، يعتمد على الاستخدام الأمثل للمتغيرات التنظيمية مثل نطاق الإشراف، وحدة الأمر السلطة المسئولية، الرقابة وغيرها<sup>1</sup>.

### 1-3- نظرية البيروقراطية (ماكس فيبر):

ظهرت النظرية البيروقراطية في بداية القرن العشرين، ويعتبر الألماني "ماكس فيبر" المؤسس الأول لها، إذ يصفها بأنها الأولى في نظريات التنظيم العلمية؛ وتحاول هذه

<sup>1</sup> - بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص 117-118.

النظرية من خلال أفكارها إبراز أهمية التقسيم الإداري ومدى تأثيره على الأداء والسلوك داخل المنظمة.

وقد قام ماكس فيبر بوضع قواعد لشكل بيروقراطي مثالي لعمل التنظيم، تقوم على التسلسل الهرمي الواضح للوظائف، وعلى عمل يرتكز على أفراد لديهم الكفاءات اللازمة<sup>1</sup>.

إن أول من استخدم مصطلح البيروقراطية هو الكاتب الفرنسي "ديغوريه" عام 1745 واستعماله لهذا المصطلح جاء من خلال دمج كلمة "بيرو" التي تعني المكتب، وكراتيا الذي يدل على الحكم باللغة اليونانية، واستخدام هذا المصطلح للدلالة على حكم المسؤولين أو المكاتب الحكومية<sup>2</sup>.

كما أن كلمة Bureaucracy هي من أصل لا تيني تتكون من مقطعين المقطع الأول burrus الذي يعني اللون الداكن الذي يدل على التستر والسرية، كما أن كلمة Bureau لتدل على المكتب نفسه. أما المقطع الثاني Cracy فتدل على الحكومة أي السلطة وبهذا فإن البيروقراطية تعني حكم المكتب أو سلطة المكتب<sup>3</sup>.

ويتخذ التنظيم البيروقراطي حسب " فيبر " شكلا هرميا، أين تشرف المستويات العليا على أنشطة المستويات الدنيا، كما أكد بأن الأنشطة يجب أن توزع على أصحابها باعتبارها واجبات رسمية وأن سلطة إصدار الأوامر محددة بشكل رسمي ثابت.

وبالرغم من الاهتمام الكبير الذي أولاه "ماكس فيبر" للتنظيم و التقسيم الإداري، غير أنه لم يهمل الفرد على اعتباره من أهم عوامل نجاح التنظيم، إذ يتمتع الأفراد في التنظيم البيروقراطي باحترام وعناية مصدرها قواعد ترتيب الموظف وبالتالي فإنهم (الأفراد)

<sup>1</sup> - Gilbert ( j), Probst (B) et All, **Organisation et Management** , les Editions

D'organisation, Paris , 1997, P 44 .

<sup>2</sup> - أنتوني جيدنز، علم الاجتماع، ترجمة: فايز الصباغ، ط4، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، 1988، ص123.

<sup>3</sup> - أحمد مصطفى خاطر، الإدارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية " الأسس النظرية والممارسة"، المكتب الجامعي

الحديث، الاسكندرية، مصر، 2003، ص ص68-69.



يستمدون قيمتهم الاجتماعية من عملهم، وتزيد هذه القيمة لدى حاملي الشهادات العلمية. وفيما يخص الإمتيازات المقدمة فيحتفظ الموظف البيروقراطي بوظيفته مدى الحياة، ويتقاضى راتباً محدداً كما يحصل على معاش ثابت عند التقاعد<sup>1</sup>.

وتملي طبيعة التنظيم البيروقراطي على الموظف كيفية أداء عمله، فهو مطالب بأداء أعمال محددة بطريقة تم تدريبه عليها، ويخضع في ذلك لرقابة وإشراف المستويات العليا؛ ومن ناحية أخرى فإن أساس تطوره الوظيفي هو الترقى في السلم الوظيفي وفقاً للقواعد التي يحددها التنظيم.

من خلال خصائص النظرية البيروقراطية، يتضح لنا من مواطن عدة الأهمية التي أولتها هذه النظرية لتنمية الموارد البشرية كمتطلب أساسي وضروري من أجل تحقيق الكفاءة في الأداء، ففي المبدأ القائل بتخصص العمل ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة الفرعية، يتم تدريب الأفراد عليها، الأمر الذي يزيد في تحقيق الكفاءة وفي زيادة درجة الإنتاجية الفردية.

بالإضافة إلى هذا، يعتبر التدريب المسبق للأفراد ضرورة وأساس مهم لشغل الوظائف في هذه النظرية، حيث ينص مبدؤها على أن التعيين والتوظيف يتم على أساس الخبرة والشهادة العلمية، إذ أن توفر قدر من المعلومات والمعارف لدى الفرد ضرورة حتى يكون قادراً على أداء وظيفة ما؛ وهذا إن دل على شيء إنما يدل على مدى وعي النظرية البيروقراطية بالدور المهم الذي يلعبه التدريب في زيادة مقدرة الأفراد على الأداء الجيد، إضافة إلى المكانة التي يمنحها للفرد في التنظيم البيروقراطي بالنظر إلى قدراته المعرفية وخبرته.

ولكن بالرغم من مساهماتها في مجال التسيير، فإن نظرية البيروقراطية لم تسلم من الانتقادات؛ ولعل أبرزها: عدم ترك أي مجال للمبادرة أو الابتكار، وهذا نتيجة

<sup>1</sup> - علي السلمي، تطور الفكر الإداري، ط 2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 32.

لوصف الدقيق للوظائف وما ينتج عنه من إضعاف الدافع للإنجاز والابتكار، والتحديد الدقيق لمجموعة المهام المطالب الفرد للقيام بها دون نقاش، وهنا يعتبر المورد البشري كآلة.

إن النتيجة السلبية التي قد تنتج جراء تطبيق هذا النوع الصارم من النظام هي خلق حالة من التوتر والروتين لدى الفرد العامل، الشيء الذي قد يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه، فالمناخ التنظيمي يتميز بانضباط صارم، تظهر ملامحه بوضوح في تحديد الأدوار الوظيفية، ووضع القواعد التنظيمية<sup>1</sup>.

## 2-نظرية العلاقات الإنسانية:

تعتبر العلاقات الإنسانية ذلك النوع من علاقات العمل الذي يقوم على أساس النظر، إلى المنظمة أو المصنع، أو الشركة أو المنشأة أو المؤسسة الاجتماعية كمجتمع بشري له أمانيه و طموحاته، ومشكلاته واحتياجاته وقيمه واتجاهاته، فالعلاقات الإنسانية في نموذج الإدارة الحديثة تستهدف تحقيق أفضل إنتاج ممكن للتنظيم، غير أن أسلوبها يبنى على تلبية احتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية، إلى جانب الاحتياجات المادية والوصول بهم إلى أفضل حالات التكيف والرخاء.

وترجع أهمية العلاقات الإنسانية في مجالات العمل إلى أهمية علاقات الفرد بزملائه فالمناخ، الاجتماعي لجماعة العمل له دور كبير في توفير الثقة والاطمئنان، وكذلك التكيف النفسي للفرد بما يتضمنه من نواتج، كرضا العامل عن بيئة العمل التي ينتمي إليها، وزيادة كفايته الإنتاجية<sup>2</sup>.

وقد نشأة هذه الحركة تحت وطأة الكساد العالمي الكبير، وظروف الحرب العالمية الثانية وخروجها على مبادئ الإدارة العلمية التي سببت كثيرا من المشكلات العمالية

<sup>1</sup> - سعيد مرسي بدر، مدخل لعلم الاجتماع الصناعي، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1992، ص 222.

<sup>2</sup> - محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 65.

وأثارت موجات من الاضطرابات الصناعية، وقد كان المنطلق الأساسي لحركة العلاقات الإنسانية، أن الإنسان هو محور العمل الإداري وأنه العنصر الهام في تحديد الإنتاجية. كذلك روجت حركة العلاقات الإنسانية مفاهيم " الحالة المعنوية"، وأثر جماعات العمل والجو الاجتماعي للعمل على معنويات العاملين ومن ثم على إنتاجيتهم.

ومن أهم نتائج حركة العلاقات الإنسانية التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين

على أسس المعاملة الإنسانية للعاملين<sup>1</sup>.

تمثل العلاقات الإنسانية الاتجاه الرئيسي الثاني في الفكر الإداري، وجانب العلوم

السلوكية والتي انبثق منها عن مجموعة من الدراسات عرفت بدراسة هاوثورن خلال العشرينات والثلاثينات من القرن العشرين، فلقد نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للإدارة العلمية لتايلور التي تميل للأسلوب الديكتاتوري في معاملة العمال .

فأصحاب النظريات الكلاسيكية في الإدارة" اهتموا بالفرد العامل ولكن بهدف

تحقيق الإنتاج وبشكل استغلالي، فمثلا هنري فايول من أهم مبادئه: التعاون وأكد على

أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح الجماعة وزيادة عناصر

الاتصال"، وماكس فيبر، هو الآخر ذكر التعاون ودوره في تحقيق الإنتاجية، فكلاهما

إذن اهتم بالإنتاج وأهمل حق الفرد كعامل وانسان له حاجات ورغبات معنوية إلى جانب

الحاجات المادية، فأصحاب النظريات الكلاسيكية اهتم معظمهم بتطبيق القواعد

التنظيمية بصرامة<sup>2</sup>.

جورج إلتون مايو، هذا الاسم الذي ارتبط بمدرسة العلاقات الإنسانية، كانت

دراساته دعما ومساندة لأفكار ماري باركر فوليت، التي أكدت على مفهوم الثقة بين

<sup>1</sup> - علي السلمي، السلوك الانساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، دون سنة نشر، ص 8.

<sup>2</sup> -عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي ، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، ص ص 93 -

الأفراد والتنظيم وكان " هدف إلتون مايو، إعادة النظر في الفرضيات الكلاسيكية في التنظيم خاصة المتعلقة بشروط العمل والمؤثرة في زيادة الإنتاجية"<sup>1</sup>.

فأول ما بدأ به مايو في دراسته، الاهتمام بالظروف الفيزيائية للعمل كالإضاءة والضوضاء والتهوية وعلاقتها بالإنتاج، ثم ما لبثت أن تحول اهتمامه لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وخلص إلى نتيجة هي ضرورة البحث عن تفسير اتجاهات العمال وسلوكهم تفسيراً نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع، وأوضح إلتون ما يو أن العامل ليس كائننا سيكولوجيا منعزلا، ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها<sup>2</sup>.

وهذا ما تؤكدته التجارب التي قام بها إلتون مايو، وزملاؤه في مصنع هاوثرن التابع لشركة وسترن إلكتريك بين عام 1924 وعام 1932، ووجد أن " الظروف الفيزيائية ليست وحدها التي تؤثر في الإنتاجية، فمثلا زيادة الإضاءة تزيد من الإنتاجية ولكن توصل إلى نتيجة محيرة وهي أن بعد تخفيض شدة الإضاءة تحصل على نفس المعدل من الإنتاجية.

وهذا ما وجه نظر مايو إلى عوامل أخرى ذات أهمية وهي العوامل النفسية التي تساعد على فهم سلوك الأفراد في التنظيم، لأن المصنع ليس مجموع آلات ولكن هو مجموعة من الأفراد الذين يعتبرون بعد فعال في تحقيق أهداف التنظيم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>– Orsoni(J) , Helfer (J) , **Management stratégique** ,2eme édition , la politique générale de l'entreprise vuibert, 1994,p p 09– 17 .

<sup>2</sup>- السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، ط 4، سلسلة علم الاجتماع المعاصر، عدد 18، دار المعارف، مصر، 1983، ص 124.

<sup>3</sup>- Dominique( R) ,Daniel (S) , **Gestion** , imprimerie des universitaires de France ,73, avenue Ronsard 41100 Vondome, Juin 1996,p p 230–231.

فالفاعلية والإنتاجية في نظر إلتون مايو لا تتحقق إلا من خلال تحويل الفكر الإداري، باتجاه تقرير الثقة وعدم السلطة، وإعادة النظر في معنى المسؤولية أي الاتجاه نحو الإدارة الديمقراطية التي تعارض الإدارة الأوتوقراطية، فدراسة مايو للعلاقات الإنسانية أضافت مفاهيم جديدة في التنظيم تتعلق بالإنسان أثناء عمله ليكون أكثر إنتاجية وسعادة كالإحترام، التعاون الولاء للمؤسسة<sup>1</sup>. هذا ويمكن تلخيص الأفكار الأساسية لمدرسة العلاقات الإنسانية في الآتي:

- 1- إن المنظمة بناء اجتماعي.
  - 2- للحوافز المعنوية دور في إثارة دوافع الأفراد للعمل.
  - 3- تحفيز العاملين في المنظمة من خلال تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.
  - 4- للجماعة غير الرسمية في المنظمة دور في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم.
  - 5- إتباع القادة للأسلوب الديمقراطي ومشاركة العاملين.
  - 6- رضا الفرد العامل يؤدي إلى رفع إنتاجيته.
  - 7- تطوير نظام الاتصال بين مستويات المنظمة لتبادل المعلومات.
  - 8- يحتاج مدير المنظمة للمهارات الاجتماعية إلى جانب المهارات الفنية<sup>2</sup>.
- من خلال ما سبق يتبين أهمية المدخل الإنساني للإدارة، ويمكن استنباط النتائج التالية:
- تعتبر تلك النتائج البداية الحقيقية للتعرف على أهمية العنصر الإنساني في الإدارة، بصورة علمية حيث بينت تلك الدراسات وما تلاها من تحليل ونقاش أن العنصر الإنساني في الإدارة معقد غاية التعقيد، هذا التعقيد يظهر خاصة عندما يتفاعل الفرد في جماعة صغيرة.

<sup>1</sup> Orsoni (J) , Helffer (J) , **ibid**, p18

<sup>2</sup> -رضا صاحب علي، سنان كاضم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة - نظرة بانورامية عامة- ، مؤسسة الوراق، عمان، دون سنة نشر، ص ص 55 - 56.

- أن مناخ الإشراف له تأثير قوي على سلوك الجماعة ولم تبيّن الدراسات المذكورة بوضوح أي أسلوب يعتبر أنسب من حيث تحقيق أهداف المنظمة، والنتيجة التي نستخلصها هي أن مناخ الإشراف له المقدرّة على التأثير في جماعة العمل، حيث تتصرف بصورة إيجابية أو سلبية اتجاه أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

### 3- مدخل الموارد البشرية:

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا في إدارة الأفراد، حيث شاع استعماله مع مطلع السبعينيات من القرن العشرين، ويركز هذا المدخل على ضرورة توحيد أهداف الفرد والتنظيم لرفع الفعالية التنظيمية وحاجات الأفراد على أنهما منفصلين، وإن تحقيق أي منهما يكون على حساب الآخر، اعتبر مدخل الموارد البشرية أن كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الفرد يكملان بعضهما البعض<sup>2</sup>.

يقوم هذا المدخل على جملة من المبادئ تتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

- أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت وإدارته وتنميته، يمكن أن يحقق (الاستثمار) مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة تتبدى في أحسن صورها من خلال زيادة الانتاجية.
- لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.
- لا بد أن تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.

<sup>1</sup>- محمود فتحي عكاشة ، مرجع سابق، ص ص 54 - 55.

<sup>2</sup>- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1998، ص 20.

<sup>3</sup>- علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 88.

• برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأفراد المنظمة. وتتحقق هذه المهمة من عملية دائرية والتي يساعد فيها كل المنظمة والأفراد بعضهما البعض على مقابلة أهدافهم.

بالإضافة إلى ذلك فإن الفكرة الأساسية لمدخل الموارد البشرية تقوم على أساس خلق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال موارد بشرية تتسم بالكفاءة والفعالية، ذلك أن سر نجاح وبقاء المؤسسات الحديثة يقوم على أسس مرهونة بجودة منتوجاتها، خدماتها ورضا عملائها، فهي تحرص دوماً على التميز والتفوق والإرتقاء بمستوى أداءها عن طريق استخدام أنجع الآليات والأساليب. تركز الفلسفة الجيدة لإدارة الموارد البشرية على الدعائم التالية:<sup>1</sup>

- الانسان طاقة ذهنية في الأساس.
- الإنسان يعمل برغبة في الإنجاز.
- الانسان يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة.
- الانسان يبذل حينما يعمل ضمن فريق متجانس.

ولدراسة الموارد البشرية باعتماد مدخل الموارد البشرية، يمكن الأخذ بأحد النظريات

التالية:

#### أ- المدخل الإداري:

يركز المدخل الإداري على دراسة العمليات الإدارية فيبدأ بصياغة الأهداف ووضع الخطط للموارد البشرية، وإجراء عمليات الاختيار والتعيين وتحليل كافة الوظائف وتقييمها هذا إلى جانب دراسة تنظيم الموارد البشرية وبيان علاقتها بغيرها من الإدارات، بالإضافة إلى اهتمامه بتنمية وتطوير أداء الموارد البشرية من خلال التدريب والتنمية،

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دارغريب، القاهرة، 1997، ص 37.

وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأفراد هذا إلى جانب دراسة علاقات العمل وتحفيز العاملين وتقديم الخدمات المختلفة لهم والحفاظ عليهم وتحقيق الأمن لهم.

### ب- مدخل النظم:

تحتل الموارد البشرية مكانتها من خلال النظام الكلي للمؤسسة ومن ثم فإن مجهودات الموارد البشرية يتم تقييمها من خلال مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة<sup>1</sup>، ووفقا لهذا المدخل يتم دراسة الموارد البشرية كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالأنظمة الفرعية الأخرى، كنظام الإنتاج والعمليات ونظام التسويق... وغيرها من النظم وهي وكلها تتأثر وتتأثر في النظام البيئي الكلي الخارجي للمنظمة، وبناءا على ذلك يدرس هذا المدخل الموارد البشرية من خلال عناصر النظام المعروفة: ( المدخلات، وعمليات التشغيل والمخرجات وترتبط التغذية المرتدة بين تلك العناصر).

### ج- المدخل الإستراتيجي:

يركز هذا المدخل الإستراتيجي على الدراسات الإستراتيجية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، فيبدأ بالإطلاع على رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية، ويدرس كافة العوامل الداخلية والخارجية التي توضح نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر، ثم يعد الموارد البشرية بما يساير البديل الإستراتيجي الذي وقع الاختيار عليه<sup>2</sup>. وفي ظل هذا المدخل يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة، حيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها.

وينظر المعنيون بدراسة الأفراد وفقا لهذا المدخل إلى أهمية التركيز على إدارة العنصر البشري، من حيث أهميته وحاجاته ووحدته وتكامله واندماجه بالمنظمة، وهو يعتبر مدخلا سلوكيا فمدير الأفراد عليه أن يأخذ الأسعار والجوانب السلوكية في تنفيذه

<sup>1</sup> - محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001، ص 35.

<sup>2</sup> - المعهد التخصصي للدراسات، إدارة الموارد البشري، <http://www.daneprairie.com>



للوظائف الاستشارية لوظائف الأفراد وإدارة الموارد البشرية، وفقا لهذا المدخل تركز على مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتوافقة من استراتيجيات المنظمة<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق لاحظنا أن النظرة إلى الموارد البشرية قد اختلفت من مدخل إلى آخر، فنظرة المدخل الكلاسيكي للإدارة اعتبرت الإنسان باعتباره آلة اقتصادية، ويتطور الفكر الإداري في مدخل العلاقات الإنسانية حيث نظرت للإنسان باعتباره 'كائن اجتماعي'، غير أن الطفرة الحقيقية للنظرة للإنسان حدثت خلال النصف الأخير، وقد تبلورت تلك النظرة في اعتبار الإنسان "رأس مال فكري"<sup>2</sup>.

### ثالثا - أهمية الموارد البشرية :

ان الإهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة لم يعد يصدر عن اتجاه انساني بمفهوم الداعين إلى ما يسمى بالعلاقات الانسانية اي رعاية البشر وإحسان معاملتهم، ولكن الإهتمام يصدر عن اقتناع علمي بالدور الرائد الذي يقوم به المورد البشري في صنع التقدم وتحقيق الانجازات العلمية والتقنية والإنتاجية التي غيرت ملامح الحياة جميعا<sup>3</sup>.

ويحتل المورد البشري دورا أساسيا في نجاح وبقاء المنظمات وذلك راجع إلى أن الموارد التقليدية كراس المال والتكنولوجيا المتطورة هي أقل أهمية لسهولتها في الاقتداء والتقليد بالنسبة للمورد البشري. الذي يتسم بالندرة والتفرد وصعوبة التقليد والنقل. والأهمية المتزايدة للمورد البشري قد زاد انطلاقا من الدعوات بضرورة تطويره داخل المنظمة، من أجل خلق قوة عمل موهوبة وملتزمة تسهم ايجابا في تحقيق مخرجات المنظمة من خلال إدارة واعية لهذا المورد الحيوي له<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، ص ص 21 - 22.

<sup>2</sup> - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية "رؤية استراتيجية"، دون ناشر، القاهرة، 2003، ص 35.

<sup>3</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 118.

<sup>4</sup> حسين وليد عباس، استراتيجية ادارة الموارد البشرية " المدخل الحديث لإستدامة الميزة التنافسية " دار حامد، عمان، الاردن، 2015، ص 20.

وتكمن كذلك أهمية المورد البشري في إدارة المعرفة التي تميز عالم اليوم والمستقبل إذ يعد المورد البشري هو أداة التقدم والتطوير والتغيير إذا ما أريد للجميع أن يتبوأ مكانته بين الأمم في أي موقع تنظيمي أو وظيفي، وفي أي مستوى إداري داخل الهياكل التنظيمية و الانتاجية أو الخدماتية<sup>1</sup>.

كما تعد الموارد البشرية الثروة الحقيقية لأي مؤسسة، وهي أيضا الثروة الأهم التي تنمو بها الأمم وتتطور، ولا يتم أي إصلاح اقتصادي أو إجتماعي إلا بإصلاحها، لذلك فان نجاح ادارته هي المفتاح الذهبي لنجاح المجتمع ككل<sup>2</sup>.

#### رابعا- العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية:

ان العوامل البيئية لكل مجتمع تلعب دورًا كبيرًا ومؤثرًا في كافة النواحي المختلفة المتعلقة بالموارد البشرية بكافة المنظمات، وعادة ما تتشكل أهداف واهتمامات وممارسات إدارة الموارد البشرية حسب طبيعة العوامل المحيطة.ويمكن تصنيف العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية الى مجموعتين:

أ- العوامل البيئية الداخلية: وهي العوامل التي تتبع من بيئة العمل الداخلية للمنظمات ومن بينها: السياسات الادارية العامة للمنظمة، ونظرة الإدارة العليا الى العاملين بالمنظمة وإلى ادارة الموارد البشرية، وحجم المنظمة وامكانياتها المادية . وتتعكس البيئة التنظيمية للمنظمة على سياسات ادارة الموارد البشرية والوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة ادارة الموارد البشرية.

ب- العوامل البيئية الخارجية: وهي العوامل المحيطة بالمنظمة والتي تشمل الاطار الذي تتحرك فيها ومن ثم إدارة الموارد البشرية بها،ذلك لأن المنظمة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه، ولا تتخذ قراراتها بمعز عن البيئة التي تعيش فيها.

<sup>1</sup> - إتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار البشري (قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين)، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2004، ص 2.

<sup>2</sup> - منير أحمد دريدي، مرجع سابق، ص 20.

ان عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تتداخل وترابط بينها، بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، ومعرفة تأثير كل منها مع ممارسات إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>. ويمكن حصر أهم هذه العوامل فيما يلي:

1- العوامل الاجتماعية: وهي العوامل المرتبطة بالقيم والعادات والتقاليد، وتأثيراتها على سلوك المورد البشري، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على المنظمة والأفراد ومنها:

أ- النظرة للعمل.

ب الزيادة السكانية.

ج- المسؤولية الاجتماعية

د- النظرة الى تحقيق المكاسب والانجاز.

هـ- التصنيف الاجتماعي للمجتمع وقدرة الفرد على الانتقال من مستوى لآخر.

و- النظرة الى التغيير الاجتماعي والثقافي<sup>2</sup>.

## 2- العوامل التعليمية<sup>3</sup>:

تعد العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو المصدر الأساسي للقوى العاملة للمؤسسة، من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيقها أهدافها. ومن بين هذه المعوقات؛ ارتفاع نسبة الأمية بين المواطنين، قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية

<sup>1</sup> - محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة وأثرهما على وظائف إدارة الموارد البشرية بمنظمات الجنوب الغربي لولاية بشار، رسالة دكتوراه علوم، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016، ص20.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث القاهرة، 2007، ص 51.

<sup>3</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، دون سنة نشر، ص 63.

والمهنية، وجود فائض وبطالة بين خريجي الجامعات، قصور في برامج التدريب والتنمية الادارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية ومؤسسات الأعمال.

### 3-العوامل الاقتصادية:<sup>1</sup>

لعبت الظروف الاقتصادية دورا هاما في التأثير على إدارة الموارد البشرية ، مما تتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والأوضاع الاقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

فإذا كانت الأوضاع الاقتصادية مزدهرة فإن ذلك يؤثر ايجابيا على التنظيم، أما اذا كانت الظروف الاقتصادية في حالة ركود فإن ذلك يؤثر تأثيرا سلبيا على التنظيم.

### 4-العوامل السياسية والقانونية:

ان النظام السياسي وما يفرضه من قيود والتزامات وقوانين يمثل عاملا هاما ومؤثر على إدارة الموارد البشرية ومن بين هذه العوامل:

- مدى نوعية وكفاءة الأنظمة والتشريعات في مجالات الأعمال والعمل والقوانين العامة ذات الارتباط بقطاع الأعمال.
- السياسة الدافعية وتأثيرها على الصناعة في تعاملها مع المنظمات أو الدول الأجنبية، تطوير بقطاع الأعمال.
- السياسة الخارجية وتأثيراتها على منظمات الأعمال.
- الاستقرار السياسي.
- مرونة الانظمة والتشريعات<sup>2</sup>.

ان مدرء الموارد البشرية أصبحوا مطالبين اليوم بتكييف تطبيقات تسيير الموارد البشرية وفقا للتطورات التشريعية. في ظل العولمة المنظمة التي أصبحت شيئا فشيئا مركزا لإبرام العلاقات المهنية، وبالتالي أصبح المدراء مطالبين بالتوقع والاطلاع على التشريعات

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، مرجع سابق، ص 54.

<sup>2</sup> - محمد الهزام، مرجع سابق، ص 22.

التي تظهر ليس على المستوى الوطني فحسب بل على مستوى أوسع حتى تكون في موقع يمكنها من مواجهة المنافسة التي فرضتها ظاهرة العولمة<sup>1</sup>.

#### خامسا - آليات تنمية الموارد البشرية:

لتفعيل الموارد البشرية في أي تنظيم لا بد من اعتماد آليات معينة بغرض تنميته وتطويره ومن بين هذه الآليات ما يلي:

#### 1- أنظمة التعليم المعتمدة في إعداد قوة العمل:

يبدأ الاهتمام بتطوير المورد البشري انطلاقا من الاهتمام بأنظمة التعليم وسياسته، حيث تعتبر هذه العناصر الأساسية في تقويم وتعديل وتنمية الأفراد، وكذلك يعكس الاهتمام بأنظمة التعليم حاجات المجتمع وحاجات المنظمات من التخصصات والتنوع في المؤهلات، واستراتيجيات التعليم. ويجب أن تتضمن أنظمة التعليم الأبعاد التالية:

- توفير الحد الأدنى من التعليم ومحو الأمية.
- تنمية قدرات على التفكير والابداع.
- توافر حرية التفكير والعمل الأكاديمي.
- تعزيز القيم والاتجاهات التنموية.
- تعزيز البرامج بما يتلائم مع التغيرات البيئية والمستجدات.
- ربط مساقات التعليم مع احتياجات السوق.
- استخدام التكنولوجيا التعليمية.
- ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة.
- التنسيق والربط بين أجهزة التعليم القائمة عليه<sup>2</sup>.

#### 2- تطوير آليات تخطيط قوة العمل:

<sup>1</sup> - عبد الفتاح بوخمحم، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2011، ص 60.

<sup>2</sup> - موسي اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 248، 291.

يعرف "حسين الدوري" تخطيط القوى العاملة على أنه "اسلوب علمي يقوم على أساس التنبؤ بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية لفترة زمنية محددة مقدما، بغية العرض والطلب من مختلف الفئات الموازنة بينها مع دراسة مختلف السياسات المكملة كالأجور والحوافز والتعليم والتدريب لغرض استخدامها بطريقة منتجة تكفل تحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية"<sup>1</sup>.

بينما عرفه "ستينر" على أنه "استراتيجية الحصول على موارد المنظمة البشرية واستخدامها وتطويرها وعرضها". ويهدف هذا التخطيط إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث:

- أنواع الوظائف والعمال المطلوبة.

- أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة.

- الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية<sup>2</sup>.

وتتجلى أهمية تخطيط الموارد البشرية كونه يساعد على تحديد وتخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع. كما يساهم في زيادة العائد على استثمارات المنظمة ويخفض التكلفة عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية. فضلا عن تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. ويظهر القوة والضعف في نوعية وأداء العاملين مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير واشباع رغبات وأهداف كل من المنظمة والفرد<sup>3</sup>.

### 3- تطوير آليات الإختيار والتعيين:

<sup>1</sup> - زاهد محمد دبيري، ادارة الموارد البشرية، دار الثقافة، عمان، الاردن، 2011، ص 77.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 129.

<sup>3</sup> - حسين وليد عباس، مرجع سابق، ص 29.

تعد عملية اختيار الأفراد وتعيينهم ذات أهمية كبيرة لا تقل أهمية عن بقية متطلبات التخطيط الجيد للموارد البشرية لأن البعد الانساني هو البعد القادر على تخفيف الاستغلال الأمثل لبقية العناصر الأخرى، فكفاءة وفعالية العناصر الأخرى ليست ذات قيمة في حالة غياب العنصر البشري السليم.

ويعرف الاختيار على أنه " تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لإنتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الإختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقه المنظمة"<sup>1</sup>. وتستند عملية التعيين والاختيار لقوة العمل على المبادئ التالية:

• مبدأ الإستعداد والصلاحية.

• مبدأ العمل الملائم للمؤهلات والقدرات.

• مبدأ الجدارة والكفاءة<sup>2</sup>.

ان عملية التعيين تهدف إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ولتعيين الفرد لابد من موافقة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد ومدى ايفائه بمتطلبات الوظيفة. ان قرار التعيين هو عقد بين المنظمة والفرد لا يمكن فسخه إلا في حالة إخلال معين بشروطه<sup>3</sup>.

#### 4- تطوير آليات الأجور والحوافز:

تعتبر أنظمة الأجور والرواتب من أهم الأنظمة وأكثرها أثراً في استقرار الفرد واندماجه في عمله وتحقيق الرضا الوظيفي لديه، بحيث أن الأهداف المتوخاة من أنظمة الأجور والرواتب تساهم بشكل فعال في جذب الأفراد ذوي الكفاءات والمؤهلات القادرة على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة. وتختلف لدى المنظمات الطرق المعتمدة في

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 155.

<sup>2</sup> - موسي اللوزي، مرجع سابق، ص ص 286، 287.

<sup>3</sup> - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2003، ص 136.

تصميم هيكل الأجور والرواتب لديها، وذلك لعدم وجود طريقة واحدة مثلى يمكن أن يرتكز إليها في هيكل الأجور والرواتب، بل هناك طرق متعددة في هذا الشأن، لكل منها مزايا ومشاكل<sup>1</sup>.

تحتل سياسة تحديد التعويضات المادية للعنصر البشري مكانة خاصة إذ أنها الوسيلة والأسلوب الأكثر أهمية في تحديد العلاقة بين ذلك العنصر البشري والمنظمة، فهي ترتبط بين الجهد والتكلفة التي تحدها المنظمة، ومهمة إدارة الموارد البشرية تقريب وجهات نظر الطرفين في هذا المجال بالذات لتحقيق توقعات كل منها مما يعود بالنجاح على المنظمة<sup>2</sup>.

#### 5- استراتيجية التدريب:

التدريب من أهم الوسائل الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها، وخاصة ان انتهاج سياسة تطبيق البرامج التدريبية المخططة والمصممة بشكل علمي من شأنه أن يتيح للعاملين فرص واسعة لمتابعة التطورات الحاصلة في مجالات أعمالهم، مما يزودهم باستمرار في رفع الكفاءة والفاعلية لإنجاز أعمالهم، حيث ان المنظمات تعيش بشكل دائم في عالم مليء بالمتغيرات والتطورات المتسارعة في المجالات التكنولوجية أو التنظيمية أو المتعلقة بأساليب وبرامج النشاطات الانتاجية والخدمية وغيرها من الميادين التي تتطلب مواكبة هذه التطورات وتحقيق الاستفادة منها في انجاز الانشطة والمهام المرتبطة بالعمل وأداءه بكفاءة وفاعلية<sup>3</sup>.

انطلاقاً من الآليات السابقة الذكر والاهتمام بها تسعى المنظمة إلى تحقيق مورد بشري كفاء كمورد نادر، فعلى المؤسسات الاجتهاد في استقطابه وتوفير الشروط

<sup>1</sup>- نفس المرجع السابق، ص 179.

<sup>2</sup> صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة، ط1، دار حامد، الأردن، 2002، ص 338--.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط5، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2013، ص 126-127.



المناسبة لتدريبه وبلورة شخصيته وإبراز قدراته والحفاظ عليه، وتحفيزه على العمل والانتاج. فهذا كله يساهم في زيادة انتاج المؤسسة ومواجهة التحديات والمنافسة.

### خلاصة:

تناول هذا الفصل إحاطة عامة للموارد البشرية؛ من حيث تعريفها ومكانتها في الفكر الإداري لإبراز أهميتها في المداخل الفكرية التي تناولتها، بدءا بالمدخل الكلاسيكي مروراً بالإنساني وصولاً إلى المدخل البشري، كما تم تسليط الضوء على أهمية المورد البشري في المؤسسة والعوامل المؤثرة في الهيئة المسؤولة عليه وهي إدارة الموارد البشرية. ولتطوير المورد البشري والوصول إلى كفاءته كانت الحاجة إلى تنميته عن طريق مجموعة من الآليات منها: أنظمة التعليم، آليات التخطيط، تطوير الآليات الاختيار والتعيين والحوافز، والأجور والتدريب الذي يعد من أهم الآليات نتيجة أهميته الكبرى، ولذا خصص لأجله ثلاث فصول للإلمام بهذه الآلية من حيث اعتباره نشاطاً وعملية وتقويمه حفاظاً على نجاحته.

## الفصل الثالث - أساسيات التدريب

تمهيد

أولاً- تعريف التدريب

ثانياً- تاريخ تطوّر التدريب

ثالثاً- أهمية وأهداف التدريب

رابعاً- مزايا وفوائد التدريب

خامساً- أسس ومبادئ التدريب

سادساً- مجالات وأنواع التدريب

خلاصة

**تمهيد:**

ان من أبرز سمات العصر الحديث تلك التغيرات الهائلة والمستمرة في المعارف الإنسانية، وما يترتب عن ذلك من تغيرات مستمرة في نظم العمل، مما يستوجب إعادة تنمية المورد البشري لمواجهة تلك التغيرات واستيعابها والتكيف مع مقتضياته، ولاشك أن أجهزة التعليم جامعية وغير جامعية لا تستطيع وحدها ملاحظة هذا التقدم السريع المتلاحق، لذلك تزيد الحاجة للتدريب الفعال المستمر الذي يستجيب لهذه التغيرات المستمرة في مختلف المجالات، وأصبح تدريب المورد البشري ضرورة لا غنى عنها في أي قطاع بحثي يثار لذلك التطور الهائل في المعرفة وتطبيقاتها المختلفة.

ونخصص هذا الفصل للتعرف على مفهوم التدريب ومختلف المصطلحات التي تتدخل في مفهومها معه، وكذا توضيح تاريخ تطور التدريب وأهمية التدريب للمنظمة والأفراد العاملين وتحقيق العلاقات الانسانية وابرز أهدافه، مزاياه وفوائده والتطرق إلى أسسه ومبادئه ومجالاته وأنواعه.

**أولاً-تعريف التدريب:****1-التعريف اللغوي للتدريب:**

لفظ التدريب مشتق من الفعل "درب"، ويعني درب به أي اعتاده وأولع به، ودرب على الشيء أي من حذق على الشيء، ويقال درب فلانا البعير أي علمه الدروب<sup>1</sup>.

**2-التعريف الاصطلاحي:**

ان للتدريب أهمية كبيرة في اعداد الكوادر البشرية وتأهيلها، ولقد تعددت التعاريف حول مفهوم التدريب إلا أنها متشابهة ومتباينة تصب في قالب واحد وتتفق مع الركائز الأساسية للعملية التدريبية.

<sup>1</sup> - ابراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، ج1، دار التراث العربي، بيروت، دون سنة النشر،

يعرف التدريب على أنه "جهد منظم ومخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم"<sup>1</sup>.

يتضح جليا من هذا التعريف أن التدريب عملية منظمة ومخططة تهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في المنظمة.

يعرفه " جابر عوض السيد" كذلك: بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تحقيق أهداف تنظيمية سلوكية عن طريق تنمية مهارات ومعارف واتجاهات الأفراد وذلك من خلال القيام بعدد من الأنشطة الفرعية المخططة عن طريق تفاعل العملية التدريبية<sup>2</sup>.

فالتدريب اذا ما هو إلا عملية ادارية\_ تابعة كنشاط لإدارة الموارد البشرية \_ منظمة ومستمرة مع حياة الفرد العامل تهدف إلى التغيير في مهاراته ومعارفه وسلوكاته الآنية والمستقبلية حسب متطلبات العمل.

وهناك من يضيف أن التدريب تلك العملية التي تهدف إلى التنمية المنتظمة لنموذج من المعرفة والمهارات والاتجاهات لشخص ما، يؤدي للأداء الصحيح للواجب أو العمل الذي أسند اليه وهو يتكامل غالبا بزيادة واستمرارية التعلم.

بمعنى آخر، هو تلك الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد مهما كان سواء كان مجرد عامل بسيط أو متخصص، أو فني أو إداري على أداء عمل

<sup>1</sup> - عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، ط2، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2012، ص 3.

<sup>2</sup> - جابر عوض السيد، إدارة المنظمات الاجتماعية "رؤى للإصلاح والتطوير"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005، ص 176.

معين أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل بها، انه بمثابة إجراء منظم من شأنه زيادة معارف ومهارات الفرد لتحقيق هدف معين"<sup>1</sup>.

بينما يعرف "عبد العزيز بن حبتور" التدريب على أنه "إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات الفرد ومهاراته لتحقيق هدف معين، فهو تعديل ايجابي ذات اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية لاكتساب المعارف والخبرات التي تحتاج إليها، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته"<sup>2</sup>.

ويرى "أحمد ابراهيم باشات" أن التدريب بمعناه الواسع هو "تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه الصادر من انسان موجه إلى انسان آخر فهو منهج لتحقيق أهداف تنظيمية، وهو ما يقدم للفرد من معلومات معينة أو مهارات واتجاهات ذهنية لازمة لتحقيق أهداف المؤسسة"<sup>3</sup>.

وعرفه "فايز خاطر" بأنه: "محاولة لتغيير سلوك الأفراد مما يجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء الأعمال يجعلهم يسلكون شكلا مختلف بعد التدريب عن ما كانوا عليه قبله"<sup>4</sup>.

ويمكن تقديم تعريفا شاملا للتدريب المتمثل في أنه "النشاط المخطط والمنظم والمستمر من قبل المؤسسة، يهدف إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات وخبرات وقدرات واتجاهات، بما يزيد من

<sup>1</sup> - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002، ص ص 66 - 67.

<sup>2</sup> - عبد العزيز بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة " لطلبة الدراسات العليا"، الدار العلمية، عمان، 2000، ص 184.

<sup>3</sup> - رشاد أحمد عبد اللطيف، ادارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، مصر، 2000، ص 123.

<sup>4</sup> - فايز خاطر، استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة، عمان، 2010، ص 11.

كفاءته في أداء عمله الحالي، أو لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل، وذلك بغية تحقيق أهداف المؤسسة".

و من المهم، ولتوضيح أكثر لمفهوم التدريب، أن ننطلق من الحقائق التالية:

أ- **التدريب نشاط مخطط**، بمعنى أنه يتضمن مجموعة من العمليات الفرعية التي تتعلق بتحديد الإحتياجات التدريبية، وتحديد الإمكانيات التدريبية، وتصميم برامج التدريب وتنفيذها ومتابعتها وتقييم البرامج<sup>1</sup>.

ب- **إن التدريب نموذج لتنمية منتظمة**، بمعنى أن التدريب عملية شاملة ومستمرة، فهي لا تقتصر على الإعداد ورعاية الأفراد الجدد في الخدمة، بل تمتد إلى القائمين على رأس العمل أياً كانوا رؤساء أو مرؤوسين، فنيين أو إداريين، ليظل هؤلاء بإستمرار على اتصال دائم بالتطورات الجديدة التي تطرأ على طرق العمل واستخداماته، ومواجهة كل المستجدات في العمل<sup>2</sup>.

ج- يسعى التدريب إلى **إكساب الأفراد المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة لأداء عمل** محدد بأكثر الطرق لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>3</sup>.

وهو بهذا يتضمن العمل على تنمية النواحي التالية للفرد:

- 1- تنمية المعرفة والمعلومات ومن بينها:
- معرفة تنظيم المؤسسة وسياستها وأهدافها.
- معلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها.
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمؤسسة.

<sup>1</sup> - جابر عوض السيد، مرجع سابق، ص 175.

<sup>2</sup> - عبد الله بن سعيد القحطاني، **التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العربية السعودية، 2005 ص 23.

<sup>3</sup> - جابر عوض السيد، المرجع السابق، ص 175.

- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج.
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.
- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل<sup>1</sup>.
- 2- تنمية المهارات والقدرات ومن بينها:
  - المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
  - المهارات القيادية.
  - القدرة على كسب الأصدقاء.
  - القدرة على تحليل المشاكل.
  - القدرة على اتخاذ القرارات.
  - المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات.
  - القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت.
  - المهارات الإدارية: تخطيط، تنظيم، تنسيق، رقابة<sup>2</sup>.
- 3- تنمية الاتجاهات ومن بينها:
  - الاتجاه لتفضيل العمل في المؤسسة.
  - الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف الشركة.
  - تنمية الرغبة أو الدافع إلى العمل.
  - تنمية الروح الجماعية في العمل.
  - تنمية الشعور بالمسؤولية.
  - تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.

<sup>1</sup> - هناك حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 213.

<sup>2</sup> - علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، دار غريب، القاهرة، 1985، ص ص 347-348.

- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المؤسسة والعاملين<sup>1</sup>.

د- أن التدريب يتنوع من حيث المجال، ومن حيث الهدف، فهناك تدريب إداري، تدريب فني، التدريب السلوكي، تدريب المهارات إلى غير ذلك من الأنواع، كما أن لكل نوع من الأنواع المشار إليها تقسيماتها الخاصة<sup>2</sup>.

هـ- أن الكفاءة في العملية التدريبية ترتبط بمجموعة من العناصر هي: المدرب، والمتدرب والمنهج التدريبي، ووسائل التدريب والأدوات التدريبية .

و- إن التدريب بمفهومه الواسع يتداخل مع نشاط التعليم والتطوير. فالتعليم يقصد به: " إكساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته، فهو إذا يرتبط بتحصيل المعلومات العامة"<sup>3</sup>.

بعد استعراض مجموعة مختلفة من التعريفات لغرض تحديد تعريف دقيق وشامل للتدريب، وتوضيح أهم الحقائق التي يقوم عليها التدريب. نحاول فيما يلي استعراض بعض المصطلحات التي لها علاقة بالتدريب وهي:

### 1- التعليم:

يقصد بالتعليم تغيير مرغوب في السلوك عن طريق اكساب الفرد المعارف والمعلومات. والتدريب يختص بإعداد الفرد للقيام بتطبيق تلك المعارف والمعلومات في الحياة العملية، وبتفصيل أكثر فإن التدريب هو تحويل المعارف والمعلومات إلى مهارات تطبيقية يتمكن المتدرب من خلالها الاستفادة مما تعلمه، ومن هذا المنطلق يتم الربط بين

<sup>1</sup> - هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 213.

<sup>2</sup> - عبد الله بن سعيد القحطاني، مرجع سابق، ص 20.

<sup>3</sup> - علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 108.



التعليم والتدريب بحيث يتم اعداد برامج التدريب وفق نظريات التعليم<sup>1</sup>. وبعد التدريب شكل من أشكال التعليم وكل برامج التدريب هي تعليم وليس من الضروري أن يكون كل التعليم بالضرورة تدريب، فالتدريب يهدف إلى زيادة المهارة المتخصصة للفرد أو بالأحرى تحسين الأداء<sup>2</sup>.

فالتعليم يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، بينما التدريب هو الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة عمل بذاته واستغلال حصيلة التعليم من أجل أغراض الحياة العملية ويمكن القول بأن مسؤولية تزويد الأشخاص بالمعارف والعلوم إنما تقع ضمن مسؤولية دور العلم كالجامعات والمعاهد ووزارات التربية والتعليم. أما التدريب فان مسؤوليته تقع على عاتق المعاهد والمراكز التدريبية والدوائر الحكومية ومديري التدريب والمتدربين أنفسهم لتطبيق النظريات العلمية على الواقع<sup>3</sup>.

## 2\_ التنمية الادارية:

تشير التنمية الادارية إلى تحسين قدرات المديرين الحاليين في المشروع، والعمل على تأمين مورد كاف ومنتظم من المديرين الأكفاء لمقابلة احتياجات المستقبل، فالتنمية اذن تعني التحسين في المقدرة الادارية، ونعني بالمقدرة الادارية القدرة على اتخاذ القرارات والمقدرة على الاتصال والقدرة على القيادة.

## 3- التأهيل:

يقصد بالتأهيل الخدمات المهنية التي تقدم للعاجزين لتمكين استعادة قدراتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أي أعمال أخرى تتناسب مع حالاتهم الصحية والنفسية ويختلف

<sup>1</sup> - فهد أحمد شعلان، ابراهيم محمد اسماعيل، التدريب الأمني العربي تجربة أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية في تدريب الكوادر الأمنية العربية، أكاديمية نايف، الرياض، 2000، ص 18.

<sup>2</sup> - علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 108.

<sup>3</sup> - فهد أحمد شعلان، ابراهيم محمد اسماعيل، مرجع سابق، ص 19.

عن التدريب كون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل بينما الثاني يتمركز حول الأداء<sup>1</sup>.

وهناك من يضيف التنمية استثمار في مختلف الجهود والإمكانيات التي توفرها المؤسسات للعمليات المستثمرة لإعداد المدير وتجهيزه لإدارة مرؤوسيه وللمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية من خلال توسيع قدرته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل<sup>2</sup>.

### ثانياً - تاريخ تطور التدريب:

بدأ التدريب كأى سلوك انساني بنقطة زمنية وتطور عبر التاريخ، وقد تبنت الشعوب المختلفة خلال نموها التدريب كوسيلة لتطوير كوارها الوظيفية، بصيغ وأساليب تدريبية متنوعة تتفق مع طبيعة عصرها، والمهارات التي سعت إلى تحقيقها.

وكانت أمم الشرق القديم في الرافدين ومصر أول من تبني التدريب كما يبدو كوسيلة عامة للتدريب المباشر، وتشغيل الحياة اليومية في مجالات الزراعة والاقتصاد والبناء والصناعات اليدوية والعبادات والادارة والمسؤوليات المختلفة، فالبابليون على سبيل المثال سجلوا كتابيا بشرائح حمورابي استخدامه للتدريب عن طريق التمنن حوالي (2100ق.م)<sup>3</sup>.

ويظهر التمنن كصيغة تدريبية مباشرة يقوم به السيد صاحب الصناعة، بتعليم معرفته أومهارته الخاصة لأخر ناشئ صغير في الغالب، حيث كانت الطريقة السائدة في التدريب

<sup>1</sup> - صالح الشنواني، ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية "مدخل الأهداف"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1999، ص161.

<sup>2</sup> - موسي اللوزي، التنمية الادارية المفاهيم والأسس والتطبيقات، دار وائل، عمان، الاردن، 2000، ص43.

<sup>3</sup> - Steinmetz( C ),The history of training In craig,R Training ,Development Hand book-AGuid to Human Ressource development,New York Mc,Grawhill Book co ,1976pp1-4.

لدى الأمم القديمة في الشرق، بدءاً من اليونان مصر، والرافدين وجزيرة العرب، وانتهاءً بالهند والصين.

فالعرب الأوائل في الجاهلية وصدر الإسلام مثلاً لم يقتصر اسهاماتهم للتمهن منذ القدم على اعداد الأفراد بالمهارات والوظائف المختلفة، كالصناعات اليدوية والتجارة والفروسية والدعوة، بل كانت طريقة شعبية للتربية العامة وتنشئة الصغار على عادات وسلوكيات تهم المجتمع، وصيانة حياتهم الاجتماعية، فأرسال الأطفال الى البادية حيث شطف العيش، ورمي السهم والنبال، وركوب الخيل ومهارات الفروسية والتعليم بالكتاتيب بما ساد من تسميع وتمرين وتكرار، ثم اعداد الدعاة في مكة والمدينة، كانت كلها في واقع الأمر أساليب تدريبية اعتمدتها الجهات المتنوعة الخاصة والعامة من المجتمعات<sup>1</sup>.

وبعد انطلاق الثورة الصناعية وما شهدته هذه الفترة من تطورات وتحولات التي تركزت على الجوانب المعرفية والمهارية أدت الى حدوث قفزات تطويرية واسعة على مستوى العمليات التدريبية ليتمكن الانسان من خلالها من فرض سيطرته على هذه المعارف والمهارات الي تتراكم بسرعة.

وقد وجدت الدول والمنظمات نفسها ملزمة بأدوار بارزة وشاملة في هذه المجالات فبدأت في بناء المدارس والجامعات والمعاهد والمراكز المتخصصة لجميع المستويات ولجميع الأغراض التعليمية والتدريبية، كما بدأ التحدي أمام الأفراد والجماعات يفرض ضرورة الانخراط في هذه المؤسسات لتنمية المعارف والمهارات اللازمة لتأهيلهم للدخول إلى أسواق العمل المتجددة، وللتكيف مع احتياجاته الجديدة، وذلك بالحصول على المؤهلات المعرفية والمهارية المناسبة، وتضاعفت اثر ذلك مهمة المؤسسات التعليمية والتدريبية،

<sup>1</sup> - الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج ( TINDAL ) المسيلة، أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم،(غير منشورة)، قسم علم النفس،جامعة منتوري قسنطينة،2008-2009، ص ص29-30.

وأصبحت مطالبة بالقيام بالمهام التربوية والتدريبية اللازمة، وبرغم اخفاقها في تحقيق هذه المهام بالسرعة اللازمة، فقد ظلت هذه المؤسسات، خاصة مؤسسات التدريب مطالبة بان تقوم بذلك على مستوى منظمات العمال<sup>1</sup>.

والتدريب كوسيلة رسمية منظمة للتربية لم يلاحظ إلا حديثاً، ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً أسس الأخوان " مورافيان" سنة 1745 مركزاً للتدريب المهني في بيت لهم بنسلفانيا الأمريكية، حيث تبعها بعد ذلك أفراد وجماعات اخرى في الولايات الأخرى.

ومع سنة 1872 استحدثت المصانع الأمريكية أو المدارس الخاصة بها كمدرسة "هو" وشركاء، بمدينة نيويورك التي قامت بتدريب العاملين على استخدام آلات الطباعة المصنعة من قبلها، ثم تبعتها مدرسة "وستر نكهاوس" الكهربائية سنة 1888<sup>2</sup>.

ومضت حركة التدريب في تطورها بالولايات الأمريكية، حيث شهدت سنة 1900 تأسيس أول النقابات المهنية، تلتها تطورات عديدة متنوعة أخرى منها: استخدام طرق المواقف المحاكية، ولعب الأدوار، والتدريب على رأس العمل والتدريب المعلمي ودراسة الحالة، والتدريب المبرمج، والتي انتشرت بدء من أواخر القرن التاسع عشر، وانعقاد العديد من الندوات والمؤتمرات، والورش التدريبية قصيرة وطويلة المدى، وانشاء هيئات رسمية متخصصة بالتدريب مثل المجتمع الأمريكي للتدريب والتطوير، والمجتمع الأمريكي لإدارة العاملين، والمجتمع الوطنية للإنجاز الوظيفي والتدريبي، ورابطة الاشراف وتطوير المنهج وغيرها.

<sup>1</sup> - عبد المعطي محمد عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات ، دار زهران، عمان، الأردن، 2009، ص ص42-43.

<sup>2</sup>-Mille(B),Th History of Training In Craig,R, Training ,Development Hand book–Aguid to Human Ressource development,New York Mc,Graw Hill Book co ,1987,p8.

أما في أوروبا، فقد نشطت حركة التدريب الرسمية أيضا، بعد الخمسينيات من هذا القرن لدرجة واضحة، ففي بريطانيا صدر سنة 1964 أول تشريع رسمي لتنظيم التدريب في مجالات الصناعة المختلفة، وفي فرنسا تم التوصل سنة 973 الاتفاقية بين الجهات الاجتماعية المختلفة حول ضرورة تدريب الموظفين أثناء الخدمة، أما في ألمانيا الغربية فلها تنظيماتها وممارساتها التدريبية المبكرة، مع أن تشريعها خاصا لتطوير المهني صدر مؤخرا سنة 1973.

ولم يتوقف التدريب في نشوئه عند أحداث التغيرات السلوكية المطلوبة لدى الموظفين بل تحول خلال النصف الثاني من هذا القرن، ومع السبعينيات على وجه الخصوص إلى حقل جديد له لغته ومفاهيمه، ومفكره، ومصادره، وأدواته، وأساليبه ووصل إلينا مع نهاية الثمانينات<sup>1</sup>.

ولقد أولت الحكومات العربية اهتماما خاصا لتكوين وتنمية مواردها البشرية بما يتناسب مع التحديات المختلفة التي تواجهها تلك الدول في ظل ظروف اقتصاديات السوق وتحرير التجارة الدولية خاصة وان معظم بلدان الوطن العربي عانت من ويلات الاستعمار وماجره هذا الاستعمار على الشعوب، وبالتالي فإن هذه الدول قد أخذت في تطبيق سياسات استراتيجية لإحلال العمالة الوطنية محل العمالة الأجنبية، مما يتطلب ضرورة تأهيل الكوادر البشرية الوطنية وإعداده إعدادا سليما، لذا كان لزاما على الدول العربية انتهاج سياسة تحاول من خلالها اللحاق بركب التطورات الجديدة من خلال التدريب.

وشهدت الفترة الأخيرة اهتمام كبير من قبل الحكومات العربية بمسألة التدريب وإحداث المؤسسات التعليمية التدريبية سواء المراكز التخصصية للتدريب الإداري و المعلوماتي والمراكز التكوينية الفنية كالتكوين في مجال التمويل والمصارف والتأمين وغيرها كالتسويق

<sup>1</sup> - محمد زياد حمدان، تصميم وتنفيذ برامج التدريب، دار التربية الحديثة، عمان، الأردن، 1991، ص 14، 12.

- والتصدير، ومع هذا التوسع في التدريب ورصد بنوده في أغلب الموازنات العامة في الدول العربية ولكافة المؤسسات فيها تبقى العملية التدريبية من الناحية العملية تتسم بما يلي:
- ضعف الاقتناع بأهمية التدريب من قبل الكثير من الإدارات وهذا يحتاج للكثير من الجهد لاقتناع هذه الإدارات العليا لتغيير موقفه من التكوين.
  - ضعف الارتباط بين التدريب والتأهيل والتمكين من جهة وأنشطة الموارد البشرية وتداخل المهام وعدم تحديد المسؤوليات بشكل مباشر.
  - الاعتماد على الأساليب التقليدية (المحاضرة) وعدم تبني الأساليب الأخرى الأكثر فائدة كورش العمل والحالات التطبيقية والتكوين العملي وغيرها من الأساليب الحديثة.
  - ضعف الامكانيات التدريبية وعدم الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية.
  - اعتبار التدريب نشاط هامشي مؤقت وغير مخطط وبالتالي بعد التدريب عن الأهداف المؤسسية والأهداف الاستراتيجية وبالتالي عدم تحقيق الفائدة من التدريب.
  - غياب التقييم العلمي للتدريب وخاصة الثر من التدريب وتغيير العاملين لسلوكياتهم بعد التكوين واكتساب للمهارات واستخدامها بشكل فعلي.
  - كثرة عدد المتدربين في البرنامج الواحد بشكل كبير مما يقلل من فائدة التدريب<sup>1</sup>.

### ثالثاً- أهمية وأهداف التدريب:

#### 1- أهمية التدريب:

يكتسب التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة، استجابة لمتغيرات في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية. أما في البيئة الخارجية فقد تزايدت حدة المنافسة لاسيما بعد عولمة الأسواق، والعمل باتفاقيات "الجات" تحت مظلة التجارة العلمية، والمشاركة الأوروبية العربية، الأمر الذي خلق تحديات تنافسية في الأسواق المحلية والخارجية، وتعدد

<sup>1</sup> - عادل حسن زهير، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، دون سنة النشر، ص 278.

الإستراتيجيات التنافسية للشركات. فالتدريب مطلوب لمنظمات الأعمال لتعزيز قدراتها التنافسية.

وفي البيئة الداخلية للمنظمة يجيء التدريب إستجابة لمتغيرات متعددة مثل: استيعاب موظفين جدد، أو إعادة تنظيم بما يتضمنه ذلك من تعديل في الإختصاصات أو استحداث أنشطة جديدة أو استجابة لتعديل سياسات وإجراءات العمل أو تجهيزاته لتطوير تكنولوجيا، كذلك يجيء التدريب لعلاج ظواهر سلبية مثل: زيادة الغياب، والتمارض، وحوادث، وإصابات العمل ومعدل دوران العمالة، وغير ذلك يثبت إمكانية علاجها من خلال التدريب<sup>1</sup>.

وتظهر أهمية التدريب من خلال مايلي:

#### 1-1- أهمية التدريب للمنظمة:

التدريب مهم لكونه نشاطا، يهتم بتزويد الأفراد العاملين بالمعارف والمهارات، ويغير سلوكهم واتجاهاتهم ايجابيا، للوفاء بمتطلبات أدوارهم الحالية والجديدة في المنظمة، لمواكبة التغيير المستمر في ظل التطور والتقدم التكنولوجي. وتحقق برامج التدريب الفوائد التالية للمنظمة:

- ازالة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء، سواء الأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع، مما يؤدي الى زيادة الانتاجية والأداء التنظيمي، حيث ان اكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة اليهم بفاعلية وكفاءة، وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الانتاج<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية"الإدارة العصرية لرأس المال الفكري"، دون ناشر، القاهرة، 2004، ص 226-227.

<sup>2</sup> - أيمن عبد الرحمان سليمان المصدر، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة الازهر، غزة، فلسطين، 2010، ص13.

- يساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساهم في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة.
- يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي<sup>1</sup>.

إذا تلك هي أهمية التدريب التي تعود ايجابيا على المؤسسة.

### 1-2- أهمية التدريب للأفراد العاملين:

تحقق برامج التدريب الفوائد التالية للأفراد العاملين:

- يساعد العاملين في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يساعد العاملين في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- تطوير مهارات الاتصال بين العاملين.
- يفتح التدريب المجال نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
- يقلل التدريب من أخطاء العاملين من حوادث العمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، وعلي حسن علي، مرجع سابق، ص 108-109.

<sup>2</sup> - نظمي شحاته وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، عمان، الأردن، 2000، ص 52.



وفي هذا السياق يرى "DE GUY (M)" أنه يمكن استخراج و مهمتين للتدريب داخل المؤسسة، فالتدريب يساهم في تحقيق الأهداف، والمردودية، والشهرة، ووسيلة لمتابعة سياسات توسيع النشاطات.

أما بالنسبة للفرد، فالتدريب يعتبر تطبيقا لوسائل بإمكانها مساعدته على الحصول على قدرات ومعارف ومواقف تسمح له بالاندماج والترقية والتحكم في التقنيات الجديدة وتجديد المعارف السابقة<sup>1</sup>.

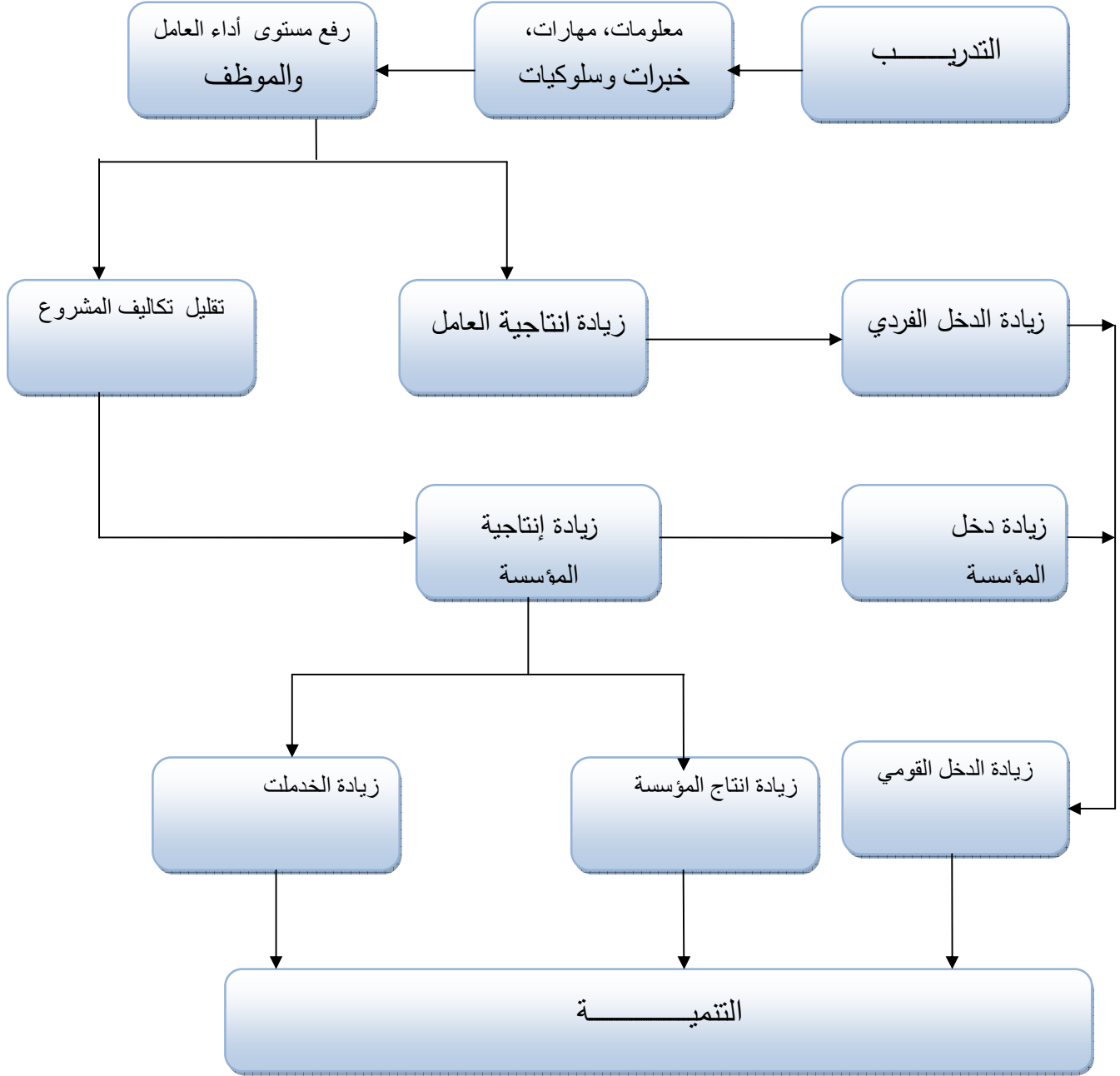
ويمكن توضيح أهمية التدريب لكل من المؤسسة والأفراد العاملين من خلال الشكل

التالي:

---

<sup>1</sup> – De gey,(M) ,**La politique des ressources humaines dans l'entreprise** , Ed , d'Organisation, paris, 1984,p133 .

الشكل رقم ( 1 ): يوضح أهمية التدريب

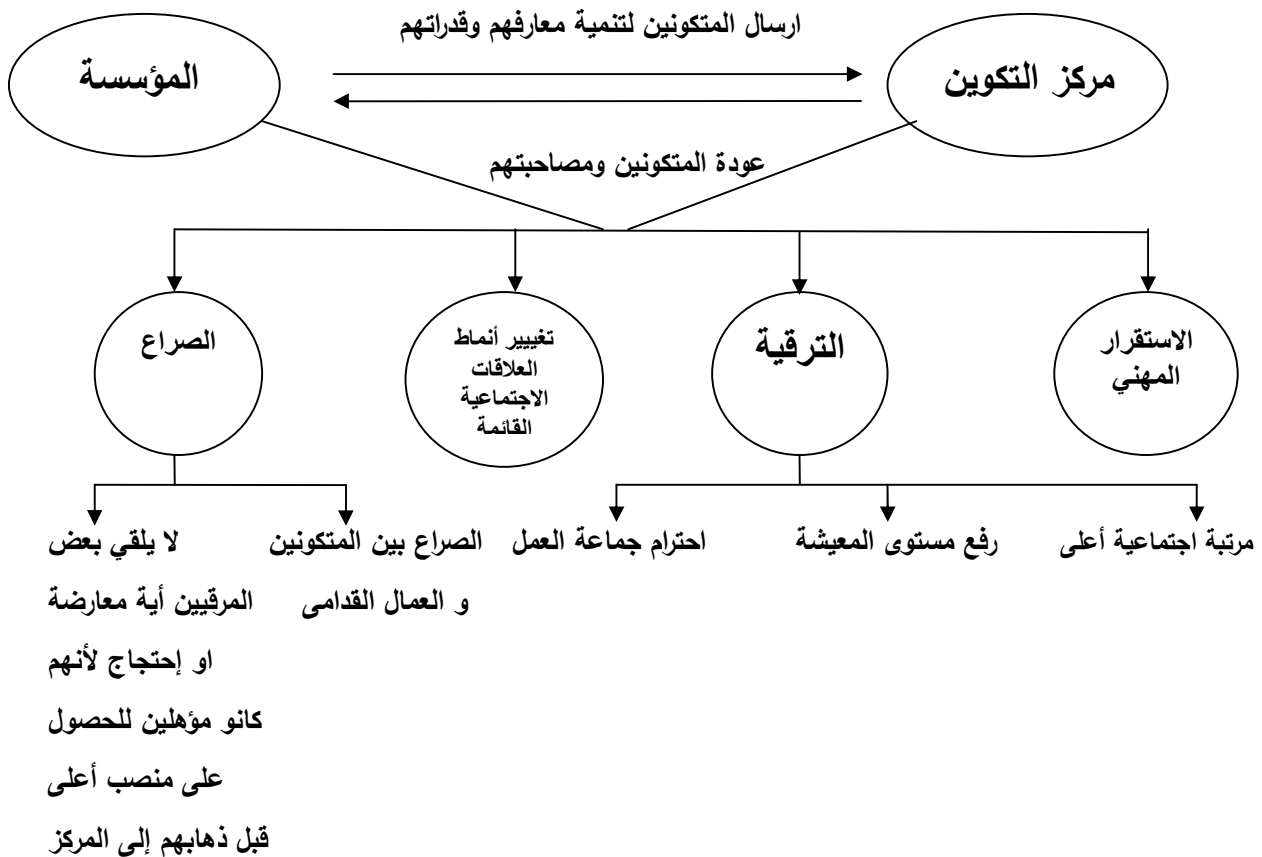


المصدر: زروخي فيروز، إستراتيجية التدريب كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية - دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بالشلف، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2016/2015، ص 35 .

### 1-3 أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية في المنظمة:

- "تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة بالمؤسسة.
- تمتين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة"<sup>1</sup>.

### والشكل التالي (2) يبين مصاحبة التكوين للفرد والمؤسسة



المصدر: علي غربي، مرجع سابق، ص 210 .

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 110.

مما سبق، نخلص إلى أن للتدريب أهمية بالغة للمؤسسة، إذ يعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، ويخصص له قسمًا خاصًا في إدارة المؤسسة، ولتحقيق هذه الأهمية على أي مؤسسة، عدم إغفال عملية تدريب عمالها ضمن خطة عملها، لأنه إذا حدث ذلك يكون من أكبر المسببات لإثبات عجز الخطة عن القدرة لتحقيق الأهداف المرجوة.

و لتحقيق فعالية التدريب لابد من وضع أهداف معينة للوصول إليها، وسوف نتطرق الباحثة إلى أهداف التدريب من خلال العنصر التالي من البحث.

## 2- أهداف التدريب:

تعد أهداف التدريب هي الغايات التي يسعى لتحقيقها، وهي عبارة عن نتائج يجرى تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب، فإذا تمكنا من تحديد الهدف من التدريب فإنه يعتبر تحقيقًا لخطوة مهمة نحو فهم الأساليب التي من خلالها يتم الوصول إلى مثل هذه الأهداف.

ويرى " آرم سترونج " أن التدريب يهدف إلى رفع مستويات الاستيعاب والإدراك والفهم للمتدربين من خلال تطوير المهارات والمعارف والاتجاهات في جميع الجوانب الانسانية والتي تحتاجه المؤسسة<sup>1</sup>.

وعمومًا فإن التدريب يسعى لبلوغ الأهداف التالية:

1- توجيه المرشحين الجدد وتبصيرهم بمهام الوظائف الجديدة المستندة لهم، ومنع تقادم معارف ومهارات العاملين، وذلك أنه حتى في حالة وجود نوع من التطابق بين معارف ومهارات الموظف ومتطلبات وصف الوظيفة في وقت معين، فإنه نظرًا للتغير المستمر في

<sup>1</sup>- Armstron ( M), **Handbook of Human Resource Management Practice**, Eightg edition, Kogan page Limited, usa, 2001, p 543.

العوامل البيئية والتكنولوجية ذات التأثير على الوظيفة فإن برامج التدريب تعد ضرورة لمنع تقادم المعلومات والمهارات<sup>1</sup>.

3- تعليم الموارد البشرية، كيف تنمي جوانب القوة في أدائها الحالي للاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلاً، وذلك في معارفها أو مهاراتها وسلوكياتها الحالية.

4- تكيف الموارد البشرية مع تغييرات البيئة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها.

5- خلق اتجاهات مؤيدة لدى الموارد البشرية اتجاه أعمالها والمنظمة معاً، وإكسابها أنماط سلوكية ايجابية تخدم مصلحتهم ومصلحة العمل على حد سواء<sup>2</sup>.

6- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم.

أضف إلى ذلك أن المهارات الجيدة والجديدة تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم بالتالي إلى إستلام وظائف أعلى<sup>3</sup>.

7- تقوية القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية، وتقديم كل جديد للزبائن والسوق، وتمكينها من إدخال التحسينات المستمرة على مجالات عملها<sup>4</sup>.

وتختلف أهداف التدريب باختلاف نوعية العمل ونوعية المتدربين، واختلاف الاحتياجات التدريبية وإلى غير ذلك من المتغيرات.

<sup>1</sup> - جابر عوض السيد، مرجع سابق، ص 176.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، 2005، ص 439.

<sup>3</sup> - حسن إبراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، النهضة العربية، بيروت ، لبنان، 2002، ص 239.

<sup>4</sup> - عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 439.

ويمكن تصنيف أهداف التدريب، إلى ثلاث مجموعات أساسية كما ذكرها" جورج أوديورن" وهي<sup>1</sup>.

أ- أهداف تدريبية عادية: وهي الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر، وهذا التدريب لا يحتاج إلى التفكير ذهني أو ابداء، من طرف مصمم البرنامج.

ب- أهداف تدريبية لحل المشكلات: وهي تتجه عادة نحو ايجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه أفراد التنظيم، ويتم ذلك عن طريق اعدادهم وتدريبهم، ليكونوا قادرين على التعامل مع المشكلات.

ج- أهداف تدريبية ابتكارية: وتعد أعلى مستويات المهام التدريبية، حيث تضيف أنواعا من السلوك والأساليب الجديدة، وتحاول تحقيق نتائج غير عادية، وترفع مستويات الأداء نحو مجالات لم يسبق الوصول إليها.

ويضيف "عليما" الأهداف الشخصية كهدف رابع: وهي الأهداف التي يرغب الأفراد في تحقيقها لأنفسهم، من تنمية ذاتية وترقية وظيفية، وكسب واحترام الآخرين وتوكيد ذاتهم. ولكي تستطيع أي مؤسسة تحقيق أهدافها التدريب، فلا بد من القيام بتحديد الحاجات التدريبية للعاملين فيها، وتقويمها بدقة وموضوعية، لأنها تعد عملية مهمة وحاسمة لفعالية البرنامج التدريبي المطلوب تصميمه، ولتغطية الفجوات والتغيرات في أدائهم، ضمن الوظائف التي يعملون فيها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عدنان أحمد العجلوني، بناء برنامج تدريبي لتنمية الكفايات المهنية لمدرسي التدريب المهني في الأردن \_في ضوء امتلاكهم لها وبيان أهميته التطبيقية من وجهة نظر المتخصصين، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة عمان، الأردن، 2005، ص27.

<sup>2</sup> - عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الجزء الرابع، ط1، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، قطر، 1998، ص27.

من خلال ما سبق، ترى الباحثة أن الهدف الأساس من التدريب هو مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها وأهداف عملائها والمستفيدين منها بشكل خاص، وأهداف المجتمع بشكل عام، وذلك من خلال التحسين المستمر لجودة المنتجات، والخدمات التي تقدمها لعملائها، والتي لن تتحقق إلا من خلال عمالة قادرة على أداء الدور المناط به بكفاءة وفعالية.

و لما كانت هذه هي أهداف التدريب، بإعتباره عملية إستراتيجية وهامة في المنظمة، فإنه بهذا يسعى إلى تحقيق مجموعة من المزايا أو الفوائد التي تعود على الفرد والمنظمة على حد سواء. سيتم تناول هذه المزايا أو الفوائد في العنصر التالي من البحث.

#### رابعاً- مزايا وفوائد التدريب:

يستهدف التدريب رفع قدرات الأفراد والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز، ومن هذا المنطلق يعتبر التدريب نشاطاً حيويًا مؤثرًا في تحديد مستوى الكفاءة والفعالية في أي مؤسسة، ولقد أجمع الباحثين على المزايا والفوائد التالية للتدريب:

#### 1- توفير الاحتياجات من العمال:

" فقد تواجه إحدى المؤسسات مشكلة صعوبة توفير عاملين على درجة معينة من المهارة لذلك نجد من السهولة بمكان أن تحل مشكلة العمالة، عن طريق التدريب خاصة في الأجل الطويل، وذلك عن طريق إنشاء برنامج تدريبي مهني خاص بها"<sup>1</sup>.

#### 2- زيادة الإنتاج:

حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التدريب على حجم الإنتاج وجودته، هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية " المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن

الحادي والعشرين" الابراهيمية ، الدار الجامعية، 2003، ص 335.

تدعوا إلى التدريب المنظم، حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب لأداء الملائم لهذه الأعمال<sup>1</sup>.

### 3- تخفيض وقت التعليم للوصول للأداء المقبول:

" فباستخدام مدرّبين مؤهلين وأكفاء وطرق ملائمة للتدريب في المواقف المختلفة، تستطيع الإدارة أن تخفض قدرات التعليم مقرونًا بارتفاع إنتاجية العاملين الجدد"<sup>2</sup>.

### 4- رفع معنويات العاملين:

للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين، إذ ما أن يشعر الفرد بأن مؤسسته جادة في تقديم العون له، وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها حتى يزداد إخلاصه لعمله، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته وعمله، ويقبل على العمل بإستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل وهو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل<sup>3</sup>.

### 5- قلة الإشراف:

إن التدريب يساعد العامل على أن يشرف هو بنفسه على أدائه، وبالتالي تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء، ذلك أن العامل المتحصل على التدريب يطمئن إلى مهاراته، مما يخفف على الرئيس عملية متابعة أعماله بإستمرار، كما أن التدريب يقلل من عدد وظائف الإشراف اللازمة، وبالتالي من تكلفة هذه الوظائف<sup>4</sup>.

### 6- تخفيض حوادث العمل:

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي وحسين القزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة، الإسكندرية، 1996، ص 582.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 334.

<sup>3</sup> - مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد مدخل كمي، ط3، دار مجدلاوي، عمان، 1998، ص 158.

<sup>4</sup> - ماهر أبو المعاطي علي، إدارة المؤسسات الاجتماعية، ط3، سلسلة مجالات وطرق الخدمة الاجتماعية، الكتاب

الثاني، مكتب زهراء الصدق، بدون بلد النشر، بدون سنة النشر، ص 282.



يساهم التدريب في التقليل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل<sup>1</sup>، فالشخص المدرب جيداً يعرف كيف يحمي نفسه من مخاطر العمل، فالتدريب يوفر الحماية الجيدة للموارد البشرية من مخاطر وإصابات العمل، الذي يحدث بسبب نقص المهارة في أداء الأعمال<sup>2</sup>.

#### 7- يؤدي التدريب إلى استمرارية التنظيم واستقراره:

ويعني ذلك قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته، رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين ولاشك أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من المديرين المؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغييرات في حجم العمل، ويتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد المدربين هم أصل استثماري فعال في التنظيم<sup>3</sup>.

مما سبق، نخلص إلى أن التدريب يسعى لتوفير الاحتياجات من العمال، وزيادة في إنتاجية المؤسسة والفرد، وتخفيض وقت التعليم، كما يسعى إلى رفع معنويات العاملين والتقليل من عملية الإشراف، وتخفيض من حوادث العمل في المؤسسة، كما يؤدي إلى استمرارية التنظيم واستقراره.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي - ، دار الكتب الحديث، الأردن 2002، ص134.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص440.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي وحسين القزاز، مرجع سابق، ص ص 583-584.

و للوصول إلى هذه المزايا أو الفوائد فإن عملية التدريب يجب أن تبنى على مجموعة من الأسس والمبادئ، وذلك لتحقيق فعالية التدريب في المؤسسة. وسوف يتم التعرف على كل من الأسس والمبادئ التي يجب أن يقوم عليها التدريب في النقطة التالية.

#### خامساً- أسس ومبادئ التدريب:

##### 1- أسس التدريب:

هناك عدد من الأسس والدعامات الأساسية التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمؤسسة، وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب، ويحقق النتائج المستهدفة منه، ومن أهم هذه الأسس مايلي :

##### 1-1- التدريب نشاط ضروري ومستمر، وليس كمالياً ولفترة معينة:

والقصد هنا أن التدريب ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه بإختيارها، ولكن التدريب نشاط ضروري لجميع العاملين في المؤسسة. والتدريب يمثل نشاطاً رئيسياً ومستمرًا من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوز بسرعة، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.

لذا فإن إدارة الموارد البشرية لا تقوم بمفردها بتخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية، ولكنها مسؤولة مشتركة ومجهود تعاوني بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى للمؤسسة<sup>1</sup>.

##### 1-2-التدريب نظام متكامل:

والمقصود هنا أن التدريب نظام متكامل من ناحيتين، فهو أولاً نظام متكامل في مدخلاته وأنظمتها ومخرجاته، كما أنه من الناحية الأخرى متكامل، بمعنى أنه يتكامل مع

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص ص 189-190.

الأنشطة الأخرى للإدارة الموارد البشرية بل ويتكامل مع الأنظمة الإدارية الأخرى، التنظيمية والمالية والإنتاجية والتسويقية التي تهدف بالنهوض بالمؤسسة. فالتدريب وحده لن يأتي بمعجزة حل مشكلات جهاز إداري متهالك، إلا لو أخذنا في الإعتبار أن تتكامل الجهود المبذولة في التدريب مع مجهودات أخرى لإصلاح الأوضاع التنظيمية والإدارية والمالية والتسويقية<sup>1</sup>. ولتحقيق المنظمة فعاليتها فإنها مطالبة بأن تجعل التدريب جزءاً متكاملًا مع أنشطتها الأخرى.

#### 1-3- التدريب نشاط متغير ومتجدد:

وتشير هذه النقطة إلى حقيقة أساسية لا يجب أن نتغافل عنها إدارة التدريب، وهي أن التدريب يتعامل مع متغيرات، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد بسبب:

- التغير الحاصل للمتدرب في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته.
- التغير في الوظائف التي يشغلها المتدربون لتواجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل ومستحدثاته.
- التغير الحاصل في نظم وسياسات المؤسسة وتعديل أهدافها وإستراتيجياتها<sup>2</sup>.

#### 1-4- التدريب نشاط إداري وفني:

فالتدريب بإعتباره عملاً إداري ينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضع الأهداف والسياسات، إعداد الخطط والبرامج، وتوافر الموارد المادية والبشرية وأخيرًا توافر الرقابة المستمرة.

<sup>1</sup> - أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص ص 80-81.

<sup>2</sup> - علي السلمي، إدارة الافراد والكفاءة الانتاجية، مرجع سابق، ص ص 357-358.

كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الإحتياجات التدريبية، وإعداد المناهج والمواد العلمية، وأيضاً خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها<sup>1</sup>.

1-5- التدريب له مقوماته الإدارية والتنظيمية:

يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية ومنها:

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة.

- توافر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.

- توافر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل.

- توافر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب، والأساس هنا أن التدريب لا يكفي عيوب وأخطاء التنظيم.

- توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم حتى يمكن استنتاج الإحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية.

- توافر نظام للحوافز المادية والمعنوية، يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى<sup>2</sup>.

2- مبادئ التدريب:

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص

217.

<sup>2</sup> - هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص ص 223- 224.

توصلت البحوث والدراسات الموسعة حول التدريب إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة، وتغيير الإتجاه بما يتماشى ومصلحة المؤسسة ومن أهم هذه المبادئ التوجيهية ما يلي:

## 2-1- التكرار:

" إن التكرار يساعد على تعلم أي عمل، ومقدار التكرار يتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها، وعلى شخصية المتدرب وعلى الطرق المستخدمة في التدريب. ولقد وجد أن التدريب المتقطع أي الذي يتم على فترات تتخللها فترات راحة يعد أكثر فاعلية من التدريب المستمر، فالتكرار الموزع أفضل من التكرار المركز ويساعد على الحفظ"<sup>1</sup>.

## 2-2- ضرورة خلق الدافع لدى المتدرب:

فكلما كان الدافع قوياً لدى المتدرب كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة، ويعني هذا ربط التدريب بهدف يرغب فيه المتدرب. ولا يقتصر التحفيز للتدريب على المدرب وأثناء التدريب، وإنما أيضاً للمشرف دور في ذلك خاصة عندما يعود المتدرب إلى عمله، حيث يتابعه ويشجعه ويعالج جوانب الضعف لديه أو يحثه على الالتحاق بالتدريب<sup>2</sup>.

## 2-3- الإرشاد والتوجيه نحو العمل الأفضل:

إن التعلم المقترن بالإرشاد أفضل بكثير من التعلم بدونه، بل إن الرغبة في التعلم قد لا تؤدي إلى الغرض المنشود منها دون إرشاده.

والإرشاد يساعد المتدرب على سرعة التعلم ودقته، فالإرشاد المتدرب إلى الطريق الصواب فيه اقتصاد لوقته وجهده، حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة بدلاً من تعلم الأمور والحركات الخاطئة ثم يبذل بعد ذلك جهداً مضاعفاً في إزالة العادات

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص 80.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي وحسين القزاز، مرجع سابق، ص 584.

الخاطئة، كما تكمن أهمية الإرشاد والتوجيه في إحاطة العامل بأخطائه، أي معرفته بنتائج جهده وتساعده على حسن التعلم والإحساس والنجاح<sup>1</sup>.

#### 2-4- متابعة تقدم المتدرب:

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بن حجم المعلومات التخصصية التي تعطى للمتدربين والسرعة والفاعلية في التعلم فقد يجد المتدرب صعوبة في إستيعاب المهارة الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها، وهذه مهمة المدرب في متابعة درجة تقدم المتدرب، والتحقق من الإستيعاب النظري والعملي لمحتويات برنامج التدريب

#### 2-5- ربط التدريب ببرنامج التدعيم:

ونقصد ببرنامج التدعيم نظام الثواب والعقاب، وتطبيق هذا المبدأ (الثواب والعقاب) على النشاط التدريب يساعد على زيادة فعاليته وإيجابية نتائجه، حيث يمكن من تحفيز الأفراد وإثارة اهتمامهم وتركيز جهودهم للحصول على المكافأة لمن يجتاز البرنامج التدريبي بنجاح، وإجتناّب ما قد يتعرض له من عقاب في حالة عدم اجتيازهم للبرنامج.

إن ربط التدريب بسياسة الحوافز في أي مؤسسة أمر أساسي لدعم الجهود التدريبية<sup>2</sup>.

#### 2-6- ضرورة الممارسة العملية للمتدرب:

لكي يكتسب المتدرب المهارة والمعرفة أو الاتجاه بفاعلية، فلا بد من مشاركته وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعليم، فلا بد من توافر الأدوات والوسائل التدريبية في مكان التدريب مشابهة.

لما هو موجود في بيئة العمل، وأن يعرف المتدرب معنى ومغزى ذلك وأبعاده وكيفية تشغيلها بدون مخاطر.

#### 2-7- الإنتقال من الكليات إلى الجزئيات:

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 80.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي وحسين القزاز، مرجع سابق، ص 584.

لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أو تعلمه على مراحل متتالية وفقا لمكوناته، فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، وبذلك يتعلم المتدرب كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها، وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل.

## 2-8- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد:

إن إختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والإستعداد، يدعو إلى بناء برامج التدريب بحيث تتلاءم والإختلافات بين الأفراد بإستخدام أجهزة التدريب والتعلم الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية وعملية<sup>1</sup>.

إذا فالأسس والمبادئ في هذا السياق، يعبران عن تلك الإعتبارات والمقومات التي ينبغي توافرها في العملية التدريبية لتحقيق أهدافها بفاعلية، و يجب أن تتوافر في شتى أنواع التدريب المتوفرة في المؤسسة.

سادسا \_ مجالات وأ نوع التدريب:

## 1- مجالات التدريب:

يعمل التدريب في خمسة مجالات أساسية وهي:

### 1-1- المعرفة:

وهي تمثيل فكري لجزء أو جانب من الحقيقة، كما تشير الى الوظيفة المسؤولة عن خلق هذه التمثيلات عن طريق التعلم أو الاكتشاف. وهي الالمام بكل خصائص المادة موضوع الدراسة ووضع تمثيلات لها على شكل مصطلحات، أشكال، نظريات، قواعد

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، وحسين القزاز، مرجع سابق، ص 585.

وقوانين...الخ، وتعرف المعرفة على أنها " ما يكتسبه الفرد أو الجماعة المبني عن طريق الدراسة أو التجربة"<sup>1</sup>.

وهي التي ترتبط بمساعدة المتدرب على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ، وهي أطر فكرية نظرية، ومن أمثلتها: أهداف وظائف وسياسات المنظمة، القوانين والأنظمة والتعليمات، ذلك مثل الإطلاع على أساليب التدريب<sup>2</sup>.

### 1-2- المهارات:

وتعني ذلك السلوك الذي يرتبط بالقدرة العالية على حل المشاكل، ومواجهة المواقف بأعلى قدر من الفعالية والكفاءة، أو ذلك الأداء المميز بثلاث محددات هي: السرعة، الدقة، السلاسة، وتعني هذه الأخيرة التابع المنطقي للأداء والممتزج ببعده جمالي<sup>3</sup>. وهي تتعلق بمهارات العمل ومهارات الاتصال والمهارات الإدارية (كالتخطيط والتنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات) وغيرها.

وتعرف المهارات على أنها مجموع المعارف والقدرات والسلوكيات المهيكلة والموجهة لتحقيق هدف معين وفقا لوضعية معينة<sup>4</sup>. ولأن المهارات حقيقة ديناميكية فهي عملية مزج للمعارف، الممارسات، الخبرات، والسلوكيات التي تمارس في اطار معين بدقة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>-Philippe (CH) , Christiane (E), **Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation**, éd Nathan université aris ,1998,p 209.

<sup>2</sup> - أيمن عبد الرحمان سليمان المصدر، مرجع سابق، ص 18.

<sup>3</sup> - رضا السيد، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيقية وأساليب اعداد الخطة التدريبية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2007، ص ص 19 - 20.

<sup>4</sup>- Cécile Dejoux, **Les compétences au cœur de l'entreprise** ,Edition d'organisation, Paris,2001,p141.

<sup>5</sup>-Alain( M), **Ressources Humaines**, péployer, La stratégie, Les éditions Liaisons, Paris,2000,p110.



بمعنى أن المهارات ليست حالة وإنما هي عملية مزج، حيث أن الفرد الماهر هو ذلك الفرد القائم على التعبئة في وضعية عمل معينة بفعالية لمختلف وظائف النظام<sup>1</sup>.

### 1-3- الأساليب:

ويتضمن الأسلوب عادة، تطبيق المعرفة والمهارات في موقف عملي ونقصد به طريقة التفكير والسلوك.

### 1-4- الاتجاهات:

ونقصد بها الاتجاهات الممكن تعديلها أو تغييرها فهناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد ومعتقداته، ولا يمكن تغييرها بأي حال من الأحوال لذلك يركز التدريب على السلوك الممكن تعديله مثل، الامانة، اثاره الدافعية، وروح الفريق والتعاون والولاء التنظيمي، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

### 1-5- الخبرة:

ويختلف هذا المجال عن المجالات السابق حيث لا يمكن تعلمها داخل قاعة التدريب وإنما هي نتاج الممارسة والتطبيق العلمي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة.

### 2- أنواع التدريب:

وتتعدد أنواع التدريب وتختلف مسمياتها من كاتب لآخر، ولكن يمكن تقسيم التدريب إلى الأنواع التالية:

#### 2-1- أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

##### 2-1-1- البرنامج التعريفي:

ويوجه أساسا هذا البرنامج التعريفي أو البرنامج التوجيهي للموظفين الجدد (وأحيانا الموظفين الحاليين) ويهدف هذا البرنامج الى تزويد العمال بالمعلومات المختلفة المتعلقة

<sup>1</sup>-Cécile Dejoux, OP Cit,p 141.

بالشركة كتاريخها ومقتضياتها وسياستها والخدمات التي تقدم للعاملين، مما يؤدي إلى زيادة فاعلية الموظفين وكفاءتهم في أداء عملهم<sup>1</sup>.

ويتعين على مشرف الموظف الجديد أن ينفق بعض الوقت في أقلمة هذا الوافد الجديد لإشعاره بالراحة، كأن يقوم بتقديمه لزملاء العمل، والقيام باصطحابه في جولة تفقدية لمنشآت الشركة، وهذا المسلك قد يقلل من شعور الوافد الجديد بالقلق والتوتر، ووضعه على الطريق الصحيح منذ البداية<sup>2</sup>.

ويأخذ توجيه العاملين الجدد وتدريبهم نصيباً كبيراً جداً من برامج تدريب العاملين في معظم المؤسسات، وتوضح الأهمية القصوى لبرامج توجيه العاملين الجدد وتدريبهم في قدراتها على تكوين العاملين المخلصين والمنتجين، فهناك من الأدلة ما يشير إلى أن احتمال إستقالة العاملين الذين يتلقون تدريباً وتوجيهاً في البداية، أقل بكثير من احتمال إستقالة من لم يتلقوا مثل ذلك التدريب والتوجيه<sup>3</sup>.

#### 2-1-2- التدريب أثناء العمل:

ترغب المؤسسات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل، وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتسهل المؤسسات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، بحوث عربية وعالمية، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص 679.

<sup>2</sup> - دافيد راتشمان وآخرون، الإدارة المعاصرة، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001، ص 295.

<sup>3</sup> - رونالد ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة: فارس حلمي، دار الشروق، الأردن، 1999، ص 209.

<sup>4</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 325.

ويهدف هذا النوع من التدريب إلى وقوف العامل على أحدث أساليب العمل في ميدان تخصصه، والتقدم العلمي الحديث في مجال عمله، ولذلك فمن الضروري أن تكون بكل مؤسسة وحدة مستقلة للتدريب مجهزة ومتعددة لأداء هذا النوع من النشاط<sup>1</sup>.

## 2-2- أنواع التدريب حسب نوع الوظيفة:

### 2-2-1- التدريب المهني والفني:

ويتلاءم هذا النوع من التدريب مع العمال والوظائف التي تتطلب مستوى عال من المهارة مثل الأعمال اليدوية والميكانيكية، ولذلك تصمم مثل هذه البرامج لتجعل من المتدرب حرفياً ملماً بالعمل وبمكوناته.

و تقوم المؤسسات بإعداد مراكز تدريب مهني خاصة بها في حالة غياب مراكز رسمية للتدريب المهني، ويتطلب هذا النوع وقت أكبر من الأنواع الأخرى للتدريب<sup>2</sup>.

### 2-2-2- التدريب التخصصي:

ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات أعلى من الوظائف الفنية، ويشمل عادة الأعمال المحاسبية، والمشتريات، والمبيعات، وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة، ولا تركز كثيراً على الإجراءات الروتينية، وإنما على حل المشاكل وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها ومتابعتها، واتخاذ القرار فيها.

### 2-2-3- التدريب الإداري:

ويتضمن هذا التدريب المهارات والمعارف الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات، وتوجيه وقيادة وتحفيز، وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

<sup>1</sup> - سامية محمد فهمي، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 91.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي وحسين القزاز، مرجع سابق، ص 588.

## 2-3- أنواع التدريب حسب المكان:

## 2-3-1- التدريب داخل المؤسسة:

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

وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي، وهو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل، وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو إشراف العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة، وفي هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدرسه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه<sup>1</sup>. ومن عيوب التدريب الداخلي؛ انحصاره في محيط عمل المؤسسة وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومختلفة<sup>2</sup>.

## 2-3-2- التدريب خارج المؤسسة:

يتم هذا النوع من التدريب خارج بيئة عمل المؤسسة، إما داخل الدولة أو خارجها، في مركز تدريب تابع للمؤسسة، أو مراكز تدريب متخصصة، وفيه ينقطع المتدرب عن أداء عمله لفترة محددة، ويعطي هذا النوع من التدريب المتدرب الشعور بأهمية التدريب وكذلك الابتعاد عن ضغوط العمل، والاحتكاك بأفراد آخرين، وتبادل للخبرات والمعلومات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 326-327.

<sup>2</sup>-Marcel R,Van der Klink, Jan N.streumer, **Effectiveness of on job teaining**, journal of European industrial training,vol 26,Issue 2,2002,p196.

<sup>3</sup>- فارس بن عشيان العتيبي، مدى توافر برامج التدريب للعاملين في أمن السفارات مع متطلبات أدائهم

الوظيفية، من موقع:

<http://www.nauss.edu.sa/Nauss/Arabic/menu>

/elibrary/sclett/research/masters/year2/bart3/ as/246htm,26/04/2006, h 9:37,p28.

والتدريب خارج الدولة أمر مفيد ولكن ينبغي استغلاله بشكل جيد وذلك ببذل الجهد في اختيار الدورات واختيار المتدربين وإتاحة الفرصة للمتدربين بتطبيق المهارات المكتسبة بعد التدريب وينقل ما تعلموه لزملائهم أثناء العمل أو بعقد ندوة أو محاضرات تدريبية<sup>1</sup>. وهناك عدة إعتبارات للقيام بالتدريب خارج المؤسسة منها:

- إعتبارات مالية.

- إعتبارات تتعلق بنوعية أو جودة التدريب (الكفاءة التدريبية والتكوينية).

- إعتبارات تنظيمية<sup>2</sup>.

بالإضافة الى أن مراكز ومؤسسات التدريب الخارجية تكون مجهزة بإمكانات ووسائل وتجهيزات قد لا تتوفر داخل المؤسسة.

ومن عيوب هذا التدريب ان رقابة المؤسسة عليه تكون معدومة، ووسيلتها الوحيدة للتقييم هي تجارب المتدرب ذاته، بملاحظته وتقييم أدائه ومدى اختلافه عما كان عليه من قبل، إضافة الى ان التدريب الخارجي يحمل المؤسسة تكاليف إضافية أكثر مما تتحمله في نفقات التدريب الداخلي<sup>3</sup>.

#### 2-4- أنواع التدريب حسب الهدف:

كما هو معلوم فإن الهدف من التدريب هو تزويد العاملين بالمعلومات الحديثة حول عملهم، وما ينبغي عليهم القيام به لكي يتم الهدف المنشود، والذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه وينقسم التدريب من حيث الهدف إلى:

#### 2-4-1- التدريب لتجديد المعلومات:

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 79.

<sup>2</sup> - السيد عليوة، تحديد الإحتياجات التدريبية، ايتراك للنشر، القاهرة، 2001، ص 72.

<sup>3</sup> - Mathwes(B),Ueno( A), **quality training:finding from European survey**,the TQM magazine,vol 13,n1,2001,p38.

ويهدف هذا النوع من التدريب إلى إعطاء المتدرب معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة الحديثة، أو تأكيد وتدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم، وهذا النوع من التدريب يؤدي إلى زيادة كفاءة الموظف وبالتالي قيامه بعمله بطريقة أفضل.

**2-4-2- تدريب المهارات:**

ويقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء، وبذلك يهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد الإداريين بالمهارات الإدارية ومهارات الإشراف الذي يؤدي بالضرورة إلى زيادة فعليتهم.

وتتضمن المهارات الإدارية عددًا من الأنشطة المتغيرة في التوجيه والتنسيق والإشراف على عمل الآخرين، وإيجاد شبكة الاتصالات الفعالة بين مختلف المستويات التنظيمية في التنظيم.

**2-4-3- التدريب السلوكي:**

ويعرف بأنه " تدريب الاتجاهات ويهدف لإحداث تغيير في أنماط السلوك لدى المديرين أو اتجاهاته التي كانت متبعة في العمل قبل التدريب، والوصول إلى مستوى متقدم من الفهم ، والإدراك وضمان سلامة الإجراءات المتبعة في إدارتهم".

**2-4-4- التدريب من أجل الترقية:**

ويهدف إلى تحسين إمكانات الموظف بغية تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وهو المحرك الأساس لجميع سياسات التدريب في القطاعين العام والخاص، عن طريق تحسين أساليب العمل وتزويد المتدربين بالمعلومات أثناء أعمالهم الحالية<sup>1</sup>.

**2-5- التدريب من حيث مدة التدريب: وينقسم إلى:**

**2-5-1- برامج تدريبية قصيرة الأجل:**

<sup>1</sup> - فارس بن عشان العتيبي، مرجع سابق، ص ص 29 - 30.

تتراوح مدتها بيم أسبوع إلى ستة أسابيع، ويمكن في ظل هذا النوع أن يتفرغ المتدرب جزئياً أو كلياً للتدريب، أي أن المتدرب يكرس بعض وقته للتدريب، ويعمل بالوقت المتبقي أو يكون جل وقته للتدريب.

#### 2-5-2- تدريب طويل الأجل:

يمكن النظر إليها على أنه استثمار للمستقبل ويشمل برنامجاً شاملاً للمعلومات و المهارات لا يمكن الوفاء بها عن طريق طريق التدريب قصير الأمد، مدته تزيد عن 6 أشهر أو قد تصل الى سنة أو أكثر من ذلك، وقد ينتهي بشهادة مهنية أو عملية.

#### 2-6-2- برامج تدريبية من حيث عدد المتدربين:

##### 2-6-2-1- تدريب فردي:

ويكون ذلك عندما تركز العملية التدريبية على أفراد معينين، بحيث يتم تناول كل فرد على حدى.

##### 2-6-2-2- تدريب جماعي:

يقصد به ادريب أكثر من موظف معا وفي غير اوقات العمل الرسمية،وقد يتم في مراكز التدريب في المنظمة اذا وجد او في مراكز التدريب خارج المنظمة وعادة مايعفى الأفراد خلال فترة التدرّب من الدوام الرسمي، ويعمل هذا على افادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض نتيجة وجودهم في مكان واحد لأثناء فترة التدريب<sup>1</sup>.

إذا تعد أنواع التدريب التي تم إستعراضها في هذا العنصر من البحث، أهم الخيارات المتاحة أمام المؤسسة، و تستطيع هذه الأخيرة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها و ذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها، وطبيعة النشاط المرتقب، والتغيرات المتوقعة في تكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة والتغيرات التي تحدث في إستراتيجية المؤسسة و توجهاتها المستقبلية. و لكل نوع تدريبي أساليب تدريبية خاصة به.

<sup>1</sup> - عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص50.

## خلاصة:

أصبح التدريب خيارًا استراتيجيًا، في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية، وهو بذلك نشاط مخطط ومنظم تمارسه المؤسسة لتزويد العاملين بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم، واتجاهاتهم بشكل إيجابيا لمسايرة التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

وللتدريب أهمية كبيرة تعود على المؤسسة والفرد العامل، واستراتيجية المؤسسة بصفة عامة. ولتحقيق فعالية التدريب لابد من وضع أهداف معينة للوصول إليها.

والتدريب كوظيفة أساسية لأي مؤسسة له مزايا وفوائد من أهمها: توفير الاحتياجات من العمال، زيادة الإنتاج، تخفيض وقت التعليم، رفع معنويات العاملين، التقليل من الإشراف، التخفيض من حوادث العمل، كما يؤدي التدريب إلى استمرارية التنظيم واستقراره. ويقوم التدريب الفعال على مجموعة من الأسس والمبادئ، ومن أهم الأسس التي يقوم عليها التدريب، كونه نشاط ضروري ومستمر، وليس كمالياً وليس لفترة معينة، وهو نظام متكامل، متغير ومتجدد، وهو نشاط فني وإداري، وله مقومات تنظيمية وإدارية.

بينما تتمثل أهم مبادئ التدريب في: التكرار، ضرورة خلق دافع لدى المتدرب، والإرشاد والتوجيه نحو العمل الأفضل، متابعة تقدم المتدرب، الانتقال من الكليات إلى الجزئيات، وضرورة مراعاة التفاوت بين المتدربين.

والتدريب كنشاط ضروري لأي مؤسسة يصنف حسب مرحلة التوظيف ونوع الوظيفة، وحسب مكان الذي يتم فيه التدريب، والهدف من التدريب، وحسب مدة التدريب، وعدد المتدربين.

والتدريب في جوهره عملية لا تتم إلا وفق مراحل معينة متسلسلة ومتراطة سوف يتم تناولها في الفصل الموالي.



## الفصل الرابع - نظام التدريب والعملية التدريبية

تمهيد

أولاً- التدريب وفق منحى النظم

ثانياً- عملية جمع وتحليل المعلومات

ثالثاً- تحديد الاحتياجات التدريبية

رابعاً- تصميم البرامج التدريبية

خامساً- تنفيذ البرامج التدريبية

سادساً- مشكلات العملية التدريبية

خلاصة

## تمهيد:

يتمثل الهدف الرئيسي والنهائي للتدريب في زيادة فعالية وجودة مخرجات المؤسسة، سواء كانت تلك المخرجات سلعا أوخدمات. وبالتالي زيادة في أرباح وقدرات تلك المؤسسات.

ولتحقيق هذا الهدف النهائي للتدريب، يفترض أن تحدد الاحتياجات الفعلية للموظفين والعاملين وفقا لأهداف وسياسات وخطط المنظمة؛ بمعنى أن تربط خطة التدريب في المنظمة بالأهداف والسياسات والإستراتيجيات الرئيسية لها كمنطلق عام للتدريب، ثم تحدد إحتياجات كل موظف، وفقا لعوامل النقص في أدائه والمهارات أو المعارف التي يحتاجها لأداء مهام وظيفته بفاعلية وإتقان. ثم يلحق ببرنامج تدريبي صمم بطريقة علمية صحيحة، وفقا لتلك الاحتياجات، ومرتبطا بأهداف المنظمة، يقدم من قبل مدربين أكفاء يستخدمون وسائل علمية متطورة في التدريب. وإذا تم التدريب وفقا للمعطيات السابقة فإنه يفترض أن يعود الموظف إلى أداء مهام عمله مستخدما المهارات والمعارف التي اكتسبها وطوّرها خلال التدريب لتسهم في زيادة كفاءته في أداء تلك المهام. وكذلك يتم تحقيق عائد الإستثمار في التدريب للمنظمة. ولتحقيق هذا كله لابد من توافق عملية التدريب ومنحى النظم الذي سيتم تناوله في هذا الفصل.

**أولاً- التدريب وفق منحى النظم: (نظام التدريب)**

يعتبر منهاج النظم من الأساليب والطرق التحليلية المستحدثة في علم الادارة، فقد أصبح في الوقت الحاضر من الاتجاهات العلمية السائدة في الفكر الاداري الحديث، ومما زاد في قوة هذا الفكر هو إدراك الادارة المعاصرة لقيمة العمل الانساني والمتمثل بالدرجة الأولى في التفكير والابداع الذهني<sup>1</sup>. وتعتبر فكرة النظام إطار عام يجمع مجموعة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في نشاط معين ويربط بينهما في تكوين متكامل. وفي جانب آخر فإن اتجاه النظم يتيح الفرصة للتفكير في مكوناتها وتجزئتها إلى نظم فرعية الأمر الذي يزيد من فهم وتفسير النظم الكبيرة المعقدة<sup>2</sup>. وللإحاطة بهذه الجزئية نتطرق إلى ما يلي:

**1- تعريف النظام:**

إن الفكرة الأساسية لمنهاج النظم تعتمد على مفهوم النظام (System) الذي يمكن عرض مجموعة من التعريفات الشائعة لهذا المفهوم:

يعرف بأنه: " هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وترتبط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً"<sup>3</sup>.

فالنظام هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بانتظام ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للنظام بأكمله، ومن أجل تحقيق أهداف مشتركة.

كما يعرف بأنه مجموعة من الأجزاء والعناصر التي تتفاعل وتتكامل فيما بينها ومع بيئتها بغرض تحقيق هدف معين<sup>4</sup>.

1 - سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 105.

2 - موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق " أفكار حديثة ورؤية مستقبلية"، إثراء للنشر، عمان، 2011، ص 142.

3 - فؤاد الشيخ سالم، وآخرون، المفاهيم الادارية الحديثة، ط5، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995، ص 55.

4 - إبراهيم سلطان، نظم المعلومات " مدخل إداري"، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، مصر، 2000، ص 17.

وحسب لسورن ( J. LESOURNE ) فإن النظام مجموعة من العناصر تديرها علاقات، بحيث أن تعديل كل عنصر منها يؤدي إلى تعديل في البعض الآخر<sup>1</sup>. في حين يعرف النظام على أنه مجموعة من الأنشطة والعمليات المؤسسة على شكل هيكلية وهو من ابتكار الانسان أنشأه من أجل الاستجابة لبعض الرغبات والحاجات الضرورية<sup>2</sup>.

مما سبق، نلاحظ تتعدد التعاريف التي تقدم لفهم المصطلح بتعدد الباحثين المهتمين، إلا أنها في الحقيقة لا تختلف عن بعضها إلا في طبيعة الصياغات التي يقدمها كل باحث، وتجمع جميعها على ضرورة المقومات والشروط الأساسية التالية<sup>3</sup>:

1- توفير عناصر محددة تكون المادة الرئيسية التي يبني النظام على أساسها.  
2- ادراك عدم التشابه أو التماثل المطلق بين هذه العناصر، وكذلك عدم الاختلاف بينها أو التباين المطلق، حيث لا بد أن تكون العناصر قابلة للتداخل والتفاعل بينها ( الانتظام معا).

3- ضمان تجمع هذه العناصر وترابطها، فالنظام ليس مجرد عناصر متناثرة، بل هو عناصر تم تجميعها وترابطها.

4- خضوع العناصر في جميع ترابطها لقواعد وقوانين محددة، وهي قواعد وقوانين النظام المعني، لأن أي نظام لا يتكون بمجرد تجميع أو ربط عناصره، بل لا بد أن يتم هذا الربط حسب قواعد وقوانين محددة تضمن تحويل العناصر إلى كل متكامل، ويختلف هذا الكل في خصائصه عن خصائص أي عنصر من عناصره .

5- تأدية وظائف أو أهداف محددة، لا بد من تحقيق أي نظام لأهداف خاصة هي أهداف النظام، التي تعد مبرر وجوده وموجه حركته.

<sup>1</sup> - أحمد علي حسين، تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 22.

<sup>2</sup> - Orsoni (J), **Gestion Stratégique**, E dition, Paris, 1990.p70.

<sup>3</sup> - عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص ص 260-261.

6- تختلف النظم من حيث علاقاتهما فإذا شكل النظام كلا متكاملًا بذاته، وتحددت علاقاته فقط بحدود علاقات عناصره وبيئته الداخلية، كان هذا النظام مغلقًا، أما إذا ارتبط النظام بعلاقات معينة مع بيئته الخارجية فصار يتفاعل معها، ويتأثر بها ويؤثر فيها، كان هذا النظام مفتوحًا.

والتدريب باعتباره نظامًا له خصائص أساسية يجب مراعاتها عند كل عملية وذلك ضمانًا لفاعليتها وأهمها:

1- ان التدريب نظام متكامل وهو نظام فرعي لنظام أشمل وأعم هو نظام إدارة الموارد البشرية، فمنطق النظم لا يستقيم في حالة الانعزال لأنشطة التدريب عن جهود تخطيط الموارد البشرية واختيارها.

2- نظام التدريب متكامل ذاتيًا، يعني أن كل مرحلة من مراحل التدريب ترتبط ارتباطًا وثيقًا بغيرها من المراحل، وان الفعالية الكلية للنظام تتوقف على فعالية كل مرحلة على حدى أولاً، ثم على مجموع فعاليات تلك المراحل في تفاعلها معًا ثانيًا.

3- ان نظام التدريب متكامل من حيث النتائج التي يستهدفها، فالتدريب لا يستهدف فقط إحداث تغييرات سلوكية في المتدربين، بل يرمي أساسًا إلى تحقيق نتائج إقتصادية، وان تكامل هذه الأهداف السلوكية والاقتصادية ينبغي أن يتخذ أساسًا لتقويم التدريب<sup>1</sup>.

ولعل السمة الأساسية للنظام التدريبي هي قدرته على التكيف مع تكوينه الداخلي أو البيئة المحيطة ومن ثم إتخاذ عدد من الاجراءات بما يضمن استمراره في الاتجاه الصحيح وتتم هذه الاجراءات المعدلة للنظام التدريبي من خلال المعلومات الراجعة من البيئة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة -دراسة حالة سونلغاز فرع الأغواط، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010، ص ص99-100.

<sup>2</sup> - موفق عدنان الحميري، أمين أحمد المومني، مرجع سابق، ص 142.

## 2- مكونات نظام التدريب:

بتطبيق مفهوم النظام على التدريب، نجده يمثل أحد الأنظمة الفرعية في المؤسسة، وله عناصر تعمل معا لتحقيق أهداف معينة.

فالتدريب ليس نظام فقط، بل إنه نظام بالغ التعقيد، فهو يتكون من عناصر ترتبط معا في تكامل وثيق وقوي، ولكل منها أهمية خاصة في حركة النظام الكلية. فالعملية التدريبية تتكون من مجموعة الفعاليات، التي تدخل في إطار تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، من أجل تطبيق العملية التدريبية ووضعها موضع التنفيذ، لذا يتكون النظام التدريبي من ثلاث عناصر أساسية وهي: المدخلات والعمليات والمخرجات.

## 2-1- المدخلات:

وهي بمثابة الأسباب التي تحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق هدف النظام، فالمدخلات هي الأجزاء التي يتم إخضاعها لعمليات معينة لتتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب واحتياجات النظام<sup>1</sup>.

ويمكن تصنيف مدخلات نظام التكوين إلى الأنواع الثلاثة الرئيسية التالية:

أ- المدخلات الانسانية: فتتكون من جميع الأفراد الذين يشتركون في عملية التدريب، من متدربين واداريين ومدربين وفنيين ومساعدين، ويختلف هؤلاء الأفراد وتختلف خصائصهم باختلاف البرامج التدريبية التي يشتركون فيها.

ب- المدخلات المادية: تتكون من الأموال اللازمة للإنفاق على التدريب والاستمرار في مراحلها المختلفة، وبواسطة هذه الأموال يمكن توفير المدخلات التقنية وخلافها، وكذلك المباني التي سيتم فيها التدريب وما تحتويه من حجرات وقاعات للتدريب أجهزة ووسائل ومعدات مختلفة وكافة متطلبات العملية التدريبية<sup>2</sup>.

1 - سعيد بن يمينة، مرجع سابق، ص 108.

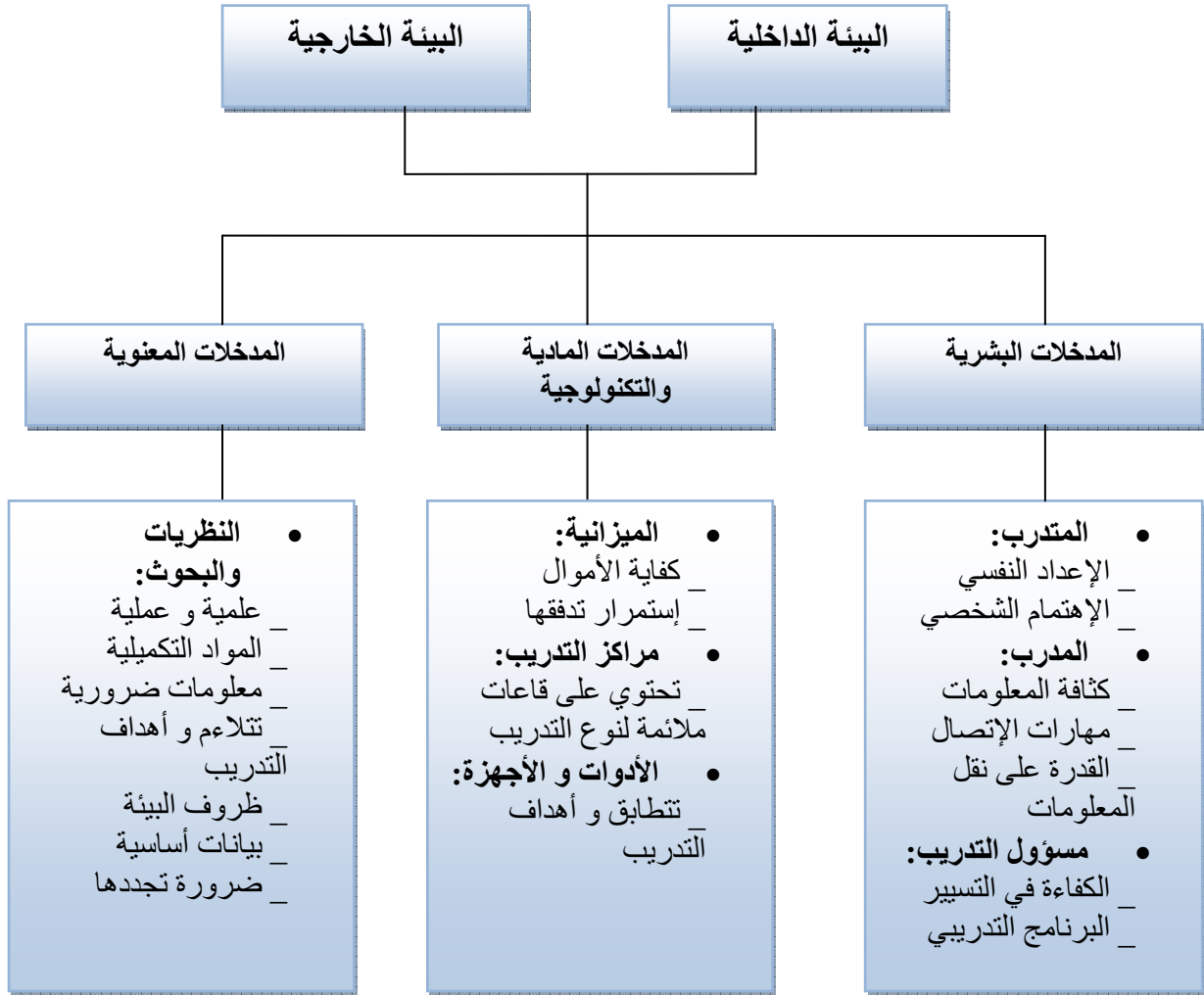
2 - خالد طه الأحمد، تكوين المعلمين من الإعداد إلى التدريب، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة، 2005، ص 205.

ج- المدخلات المعنوية (المعلومات): ويشمل هذا الجانب بيانات خاصة بالمؤسسات التي يأتي منها المتدربون، أهدافها، هيكلها، سياساتها، تاريخها، تطورها، مشكلاتها. وتشمل مدخلات المعلومات أيضا على عناصر تنظيمية تتمثل في القواعد والقوانين والأنظمة الداخلية، التعليمات القانونية والإدارية التي يتم وضعها ليتم ضبط جميع النظام التدريبي ووظائفه وعلاقاته الداخلية أو الخارجية على أساسه. بالإضافة إلى منظومة القيم التي تؤمن بها المؤسسة وتطالب سلطة التدريب بضرورة بثها بين العاملين فيها، وخاصة المدربين ليتولوا تنمية العاملين في المؤسسة المعنية على أساسها<sup>1</sup>.

د- المدخلات التكنولوجية: وتتمثل في أساليب الانتاج والمعرفة الفنية المتاحة للمؤسسة. وهذه المدخلات بأنواعها مصدرها البيئة الداخلية والخارجية للنظام وهي مدخلات تتفاعل مع بعضها البعض وضرورية لبعضها البعض أيضا، وبدونها لا يوجد نظام. انطلاقا مما سبق وتلخيصا لمدخلات نظام التدريب يمكن وضع الشكل التالي:

<sup>1</sup> - زروخي فيروز، مرجع سابق، ص 43.

الشكل رقم (03): يوضح مدخلات النظام



المصدر: بعاج الهاشمي، مرجع سابق، ص 101.

## 2-2- العمليات:

تعتبر العمليات الجزء الثاني من النظام بعد المدخلات، فهذا الجزء يختص بأداء العمليات والأنظمة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام، أي أنه يختص بعملية التدريب نفسها، والمعالجة الفعلية للمتكونين حتى يمكنهم إكتساب الصفات والخصائص المطلوبة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - سعيد بن يمينة، مرجع سابق، ص 108.



ويشمل عنصر العمليات مراحل التدريب التي تتمثل في: المرحلة التحضيرية التي يتم فيها جمع البيانات وتحديد الاحتياجات التدريبية، ثم تصميم البرنامج التدريبي، ومرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي؛ التي يبدأ فيها التدريب الفعلي والذي يحدث فيه التفاعل بين المتدربين حول موضوع التدريب. ثم مرحلة متابعة وتقييم البرنامج التدريبي؛ والتي يتم فيها الوقوف على سير البرنامج والتأكد من حسن سير العملية التدريبية والتعرف على الأخطاء وإيجاد حلول لها في حينها وتبقى عملية المتابعة قائمة حتى نهاية البرنامج التدريبي.

### 2-3- المخرجات:

تشير المخرجات إلى انجازات أو نتائج عمل التدريب، والمخرجات ليست بالضرورة تلك المخرجات المطلوبة أو المرغوبة، إذ يحدث كثيرا أن تكون أقل من المطلوب، وتعرف المخرجات: بأنها الأشياء التي تعمل لمقابلة الأهداف التي يصمم النظام من أجلها. وتنقسم إلى<sup>1</sup>:

- أ- المخرجات الانسانية: وهم الأفراد المتدربون والذين يتوقع أن يكونوا قد اكتسبوا خصائص جديدة بعد التدريب.
- ب- المخرجات المادية: وهي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون بعد أن اكتسبوا خصائص جديدة، وأهم هذه المخرجات زيادة الانتاجية كما ونوعا.
- ج- المخرجات المعنوية: وتتمثل في مدى الرقي في معلومات المتدربين وارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسستهم.

### 2-4- البيئة:

تشير البيئة إلى مجموعة الظروف المحيطة بالمؤسسة بصورة عامة، وبالعملية التدريبية بصورة خاصة، تتأثر بها وتؤثر فيها، وتأخذ منها وتعطيها وتنقسم البيئة الى نوعين:

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، التدريب الاداري المدربون والمتدربون وأساليب التدريب، دار المناهج، عمان، 2009، ص 165.

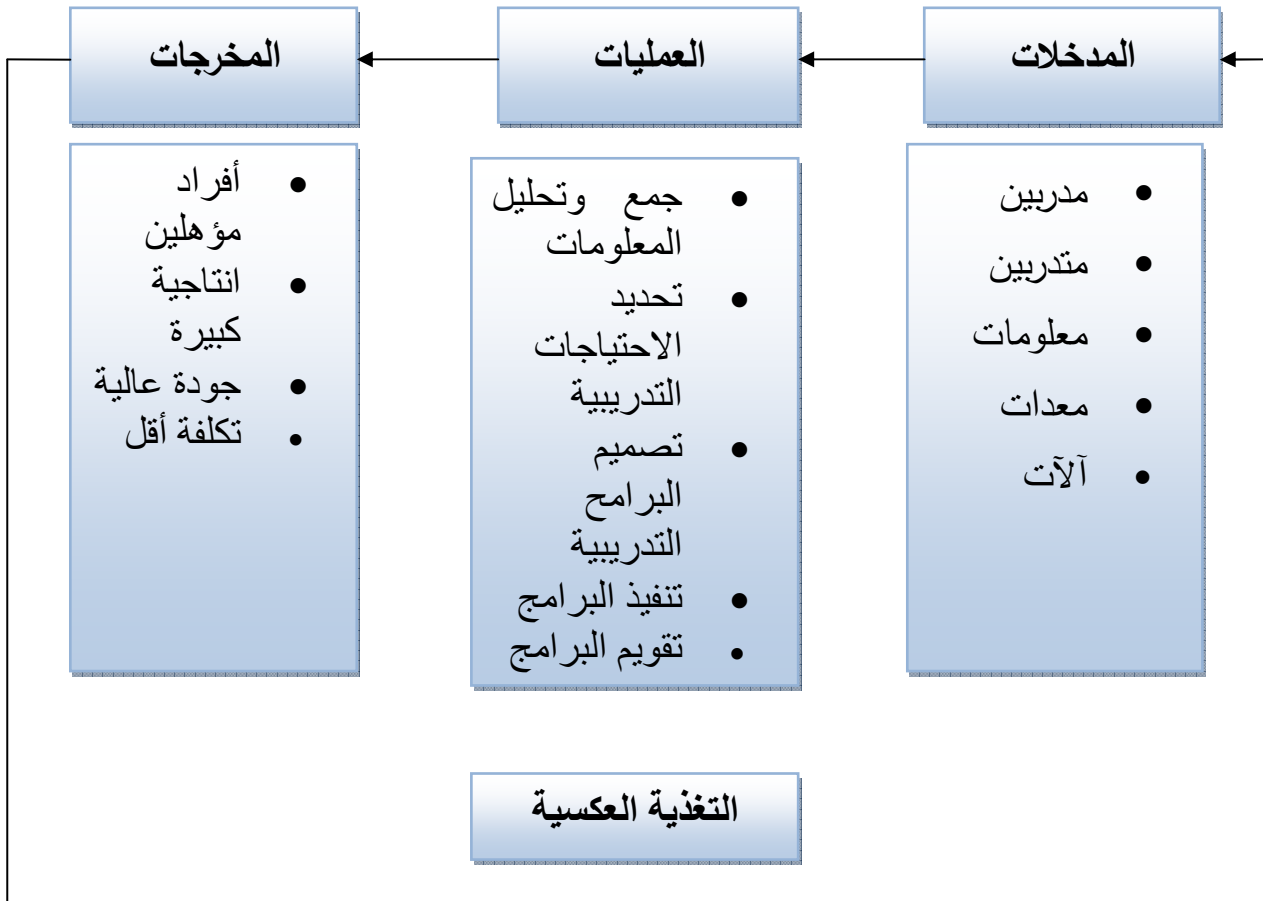
- أ- البيئة الداخلية : التي تتكون من:
- الجانب الانساني: الذي يمثل إدارة العملية التدريبية مثل مخططي برامج التدريب، المتدربين، المدربين، المشرفين.
  - الجانب التكنولوجي: ويمثل أسلوب التدريب، طرق إيصال المعلومات إلى المتدربين، والأدوات والتجهيزات المستخدمة في التدريب.
  - الأنظمة واللوائح التي تقرها إدارة العملية التدريبية لتسيير البرامج التدريبية، كالشروط التي يجب توافرها للالتحاق بالبرامج التدريبية، والأنظمة التحويلية للبرامج التدريبية.
  - العلاقات بين أعضاء العملية التدريبية، مدربين ومتدربين وعاملين كالعلاقات الرسمية بين المتدرب والمشرف على التدريب، والعلاقات غير الرسمية بين المتدربين بعضهم البعض.
  - القيم السائدة في المؤسسة، أي المفاهيم السائدة بين العاملين فيها، وبين المتدربين والمدربين، كالقانون والعمل الجاد<sup>1</sup>.
- ب- البيئة الخارجية : وتشمل الأبعاد التالية:
- البعد المجتمعي: ويمكن حصره في النظام الاقتصادي والسياسي، والقانوني، المستوى الحضاري، ونظام تنمية الموارد البشرية.
  - البعد التنظيمي: ويتعلق هذا البعد بالمؤسسات العديدة القائمة التي تخدم المجتمع وتقدم أدوار مهمة من أبرزها تلبية حاجات الأفراد، توظيف موارد بشرية متخصصة لتحقيق أهداف المؤسسة والبيئة الخارجية.

## 2-5- التغذية العكسية:

<sup>1</sup> - نجم العزاوي، جودة التدريب الاداري ومتطلبات المواصفات الدولية الايزو 10015، دون ناشر، عمان، الاردن، 2009، ص68.

وهي مقارنة المخرجات بالأهداف (مقارنة التخطيط بالتنفيذ)، فهي تزن النتائج وتقارنها بالنتائج المتوقعة أو الضرورية لتحقيق الأهداف المحددة، حيث تستهدف المقارنة تحديد ما إذا كانت النتائج المحققة مطابقة أو مخالفة لما كان مخطط له من أهداف. وفي حالة عدم مطابقتها فإن هدف التغذية العكسية قياس المخرجات لتصحيح الانحرافات وإجراء التعديلات الضرورية<sup>1</sup>.

الشكل رقم (04): يوضح نظام التدريب



المصدر: أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص 80.

<sup>1</sup> - حسن أحمد الطعاني، التدريب، مفهومه، فعالياته وبناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الفكر العربي، عمان، الأردن، 2005، ص 48.

## 3- الفاعلون والشركاء في نظام التدريب:

يعطي نظام التدريب أهمية كبرى للانخراط الفعال للمشاركين في مختلف الأنشطة والمهام، ويسعى لتحقيق كفاءة وجودة المكونين وذلك بالإسناد إلى طرق ومقاربات فعالة تضمن تحقيق الأهداف المسطرة.

يحدد "عبد الطيف الجابري" الفاعلون والشركاء المساهمون في نظام التدريب في الأطراف التالية<sup>1</sup>:

1- **فاعلو التدريب:** يقتضي أي تدريب، تدخل العديد من الفاعلين على مستويات مختلفة، يقوم كل واحد منهم بوظائف وأدوار محددة ومضبوطة ومتكاملة. ويشمل الفاعلون الأطراف التالية:

- **المشاركون ( مؤسسة الإنتاج):** هم مجموعة من الأشخاص، الذين تستهدفهم مختلف التكوينات التي توضع رهن إشارتهم وينخرطون في إنجاز أنشطتها ومهامها، من أجل تنمية كفاياتهم المهنية الأساسية.
  - **المكونون ( مؤسسة التدريب):** المكونون أشخاص يسعون إلى تدبير وتنشيط جزء أو كل وضعيات التدريب وبيسرون أعمال وانجازات المشاركين ويساعدونهم على تخطي التعثرات وتجاوز الصعوبات التي يمكن ان تعترضهم.
  - **المحللون ( مؤسسة التحليل):** وهم أشخاص يتدخلون من أجل تحليل حاجيات التدريب ورصد ضرورياته وإجراء تقييمات معينة، وتقديم توجيهات وإرشادات، تستهدف ضمان نجاح التدريب من بدايته حتى النهاية.
- وتعد وظيفة التحليل جد مهمة وإستراتيجية في نظام التدريب؛ لذا ينبغي لأصحاب القرار أن يهتموا بمؤسسة التحليل التي تروم الحصول على حاجيات وضروريات التدريب.

<sup>1</sup> - عبد اللطيف الجابري، تأهيل الموارد البشرية، مراجعة: عبد الكريم غريب، منشورات عالم التربية، الدار البيضاء، 2012، ص 19-22.

- شركاء الممولون:

وهم أشخاص ينفردون بإعداد وتنظيم كل الامكانيات والوسائل المادية وضبط الوثائق المتعلقة بالعمليات التمويلية ومراقبة الموارد المرتبطة بممارسة وتنفيذ أنشطة التدريب.

- المبادرون:

وهم أشخاص يتخذون مبادرات ومحاولات خلال مختلف أنشطة السيرورة التدريبية وقد يكون هؤلاء المبادرون؛ ممولين، مشاركين، مسؤولي المشاركون، مكونين، محللين، وكلاء دوليين...إلخ.

- قائد أو مدبر التدريب:

وهو شخص ينتمي إلى مؤسسة التمويل أو التدبير، تنحصر وظيفته في جعل أنشطة التدريب تمر بشكل عادي وفعال وتحقق الأهداف المتوخاة منها.

- المسؤول الإداري:

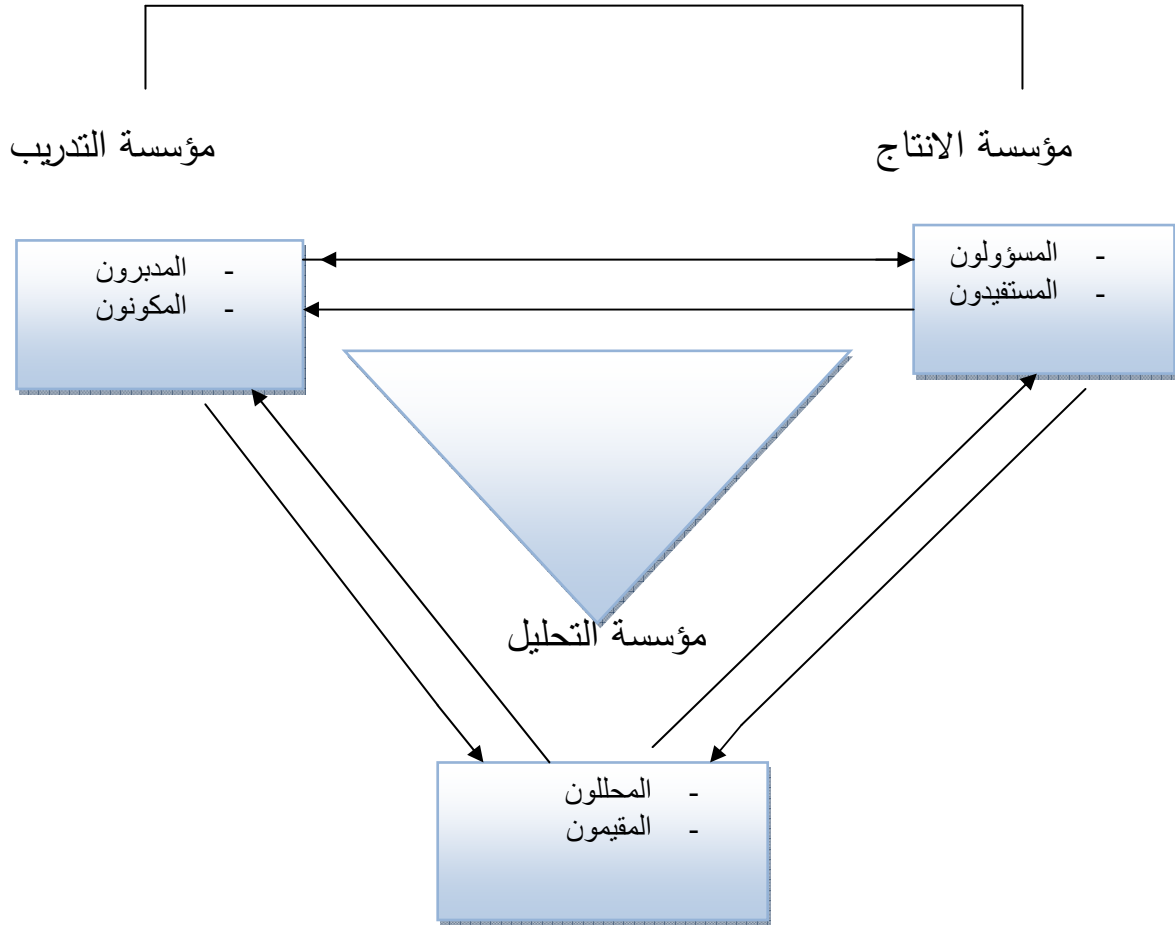
يحرص المسؤول الإداري على تحديد وتعيين الأشخاص الذين يشاركون في أنشطة التدريب التي تمكنهم من تنمية كفاياتهم المهنية وتطوير ممارساتهم العملية.

- المستفيد من التدريب:

وهو الشخص الذي يضيف إلى رصيده المعرفي مكتسبات أخرى امتلكها من أنشطة وممارسات ذلك البرنامج التدريبي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص ص 23-24.

ويوضح الشكل الموالي رقم (05): العلاقة بين مختلف فاعلي التدريب:



المصدر: بتصريف عبد اللطيف الجابري، مرجع سابق، ص26.

يتضح من الشكل أعلاه، أن هذه المؤسسات غير منفصلة عن بعضها البعض؛ بل كل مؤسسة ترتبط بالمؤسسات الأخرى وتتكامل معها. ويمكن استخلاص ستة أنواع من التفاعلات التي تحدث بينها.

يقوم المسؤولون عن التدريب بالمؤسسة بإعداد برامج التدريب اللازمة للعاملين بها، والتساؤل هنا هو كيف تعد هذه البرامج بحيث تكون قابلة للتنفيذ دون مشاكل تعرقل تقدمها أو تحد من نتائجه؟، ولا يمكن تقديم شكل نموذجي لبرامج التدريب يمكن أن يطبق في جميع المؤسسات، إذ أن الشكل الذي يتخذه البرنامج تأثر بعوامل كثيرة تتعلق بظروف المؤسسة، إلا أنه يمكن القول بصفة عامة بأن عملية التدريب تمر بمراحل عديدة، وقد

أختلف المختصون في التدريب في تحديد هذه المراحل، فقد حددها " القبلان " بسبع مراحل وهي:

- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.
- مرحلة اختيار وتصميم البرامج التدريبية.
- مرحلة اختيار مكان وزمان التدريب.
- مرحلة اختيار الطرق المناسبة للتدريب.
- مرحلة تنفيذ التدريب.
- مرحلة تقويم التدريب.

أما " الشعلان"، فقد حددها بخمس مراحل وهي:

- مرحلة تحديد الاحتياج التدريبي.
- مرحلة تخطيط البرامج التدريبية.
- مرحلة تصميم البرامج التدريبية.
- مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية.
- مرحلة تقويم البرامج التدريبية<sup>1</sup>.

وحددها أيضا " علي السلمي" و" صلاح الدين محمد عبد الباقي" بخمس مراحل وهي:

- مرحلة جمع وتحليل المعلومات.
- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.
- مرحلة تصميم البرامج التدريبية.
- مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية.

<sup>1</sup> - صالح محمد النويجم، تقويم كفاءة العملية التدريبية في معاهد التدريب الأمنية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين بها، رسالة ماجستير (غير منشورة)،كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العربية السعودية، 2005، ص 19.

- مرحلة تقييم برامج التدريب والمتدربين<sup>1</sup>.

وترى الباحثة من خلال ما سبق عرضه أن العملية التدريبية تتكون من خمس مراحل؛ مرحلة جمع وتحليل المعلومات، مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، ومرحلة تصميم البرامج التدريبية، ومرحلة تنفيذ البرامج التدريبية، ومرحلة تقييم البرامج التدريبية. وسوف نستعرض فيما يلي كل مرحلة من هذه المراحل.

### ثانياً - مرحلة جمع وتحليل المعلومات:

وهي المرحلة الأولى في العملية التدريبية، ومن الضروري أن ينظر إلى هذه المرحلة على أنها جزء متكامل من نظام المعلومات الإدارية التي توفر للإدارة كافة البيانات والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات، حيث توفر هذه المرحلة كافة البيانات على مختلف النظام التدريبي وعن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء داخل المنظمة أم خارجها.

وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر التالية:

- معلومات عن التنظيم الإداري للمنظمة.
- معلومات عن الأهداف والسياسات.
- معلومات عن تطور النشاط.
- معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية.
- معلومات عن الامكانيات المادية.
- معلومات عن النظم والإجراءات.
- معلومات عن الأفراد العاملين.

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، مرجع سابق، ص 360.



- معلومات عن الظروف المحيطة<sup>1</sup>.
  - معلومات على حقيقة المشاعر السائدة.
  - معلومات تخص موضوعية ملاء النماذج السنوية للتقييم.
  - معلومات ترتبط بشكل ونوع السلطة داخل المنظمة<sup>2</sup>.
- مما سبق يتضح أن عملية جمع المعلومات ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي خطوة تليها عملية التحليل والاستنتاج بهدف استخلاص مؤشرات تكون هي الأساس في عملية تخطيط وتوجيه النظام التدريبي.

### ثالثاً - تحديد الاحتياجات التدريبية:

من أكثر المسلمات قبولاً في الأوساط التدريبية أن التدريب يجب أن يصمم لمواجهة الاحتياجات التدريبية، وأن هذه الاحتياجات تمثل المدخلات الأساسية للنظام التدريبي، كما أن تحديد هذه الاحتياجات وحصرها تمثل محور الارتكاز لبناء الخطط والبرامج التدريبية لتلبية هذه الاحتياجات، ولكي يكتسب التدريب الفاعلية المنشودة يتحتم أن يسبق بنشاط علمي هادف، يعتمد الدراسة العلمية والعملية من أجل الكشف الدقيق عن الاحتياجات التدريبية بغرض تصميم البرامج، والدورات التدريبية اللاحقة.

ومن ذلك نرى أن تحديد الاحتياجات التدريبية يمثل العنصر الأساس في نجاح العملية التدريبية، لأنه من خلاله يتم تشخيص المشكلات الحقيقية التي تعيق أداء العمل بالصورة المطلوبة ومن هنا فإن أي برنامج تدريبي لا يبنى على تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية للمتدرب لا يكون مؤثراً وقد يكون إهداراً للإمكانات البشرية والمادية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997، ص 163.

<sup>2</sup> - رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص 101.

<sup>3</sup> - معدي بن الحسين بن أحمد العسيري، تقويم برنامج التدريب الميداني في مراكز الشرطة من وجهة نظر طلبة كلية الملك فهد الامنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2013، ص ص 34-35.

يعرف الاحتياج التدريبي: هو مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. ويحدث الاحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة، والاتجاهات المحددة التي يحتاجونها من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر فاعلية وكفاءة<sup>1</sup>.

وتعبّر الاحتياجات التدريبية عن الأفراد المطلوب تدريبهم، وهذا لمواجهة تحديات تواجهها المنظمة أو للرفع من قدراتهم على انجاز عملهم بشكل ملائم، نظرا للقصور المسجل في أدائهم. وتعتبر الحاجة الى التدريب عن "الفارق في الكفاءات الذي تم تحديده وتحليله مقارنة بمتطلبات الوظيفة"<sup>2</sup>.

وتعرف الاحتياجات التدريبية بأنها الخطوات التي يتبناها المدرب أو المسؤول في تنمية القوى البشرية في المنظمة للكشف عن النقص أو الفجوة بين وضع أداء قائم وبين وضع أو أداء غير مرغوب فيه، وتشخيص ذلك كله وتحليله، والخروج بنتائج معينة تتعلق بكيفية قدرة التدريب على تفادي ذلك النقص أو الفجوة<sup>3</sup>.

كما عرفت بأنها "مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكياتهم، لرفع كفاءتهم وفقا لمتطلبات العمل، بما يساعد في التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل في المنظمة، ويسهم في الأداء والارتقاء لمستويات الخدمات بشكل عام"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - محمود عبد الفتاح رضوان، تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص13.

<sup>2</sup> - Jean, Marie Peretti, **Dictionnaire Des Ressources Humaines**, Ed,Vuibert, Paris, 2001,p29.

<sup>3</sup> - درة عبد البارى، زهير الصباغ، ادارة الموارد البشرية، دار الندوة للنشر، عمان الأردن، 1986، ص112.

<sup>4</sup> - صادق هدى أحمد، تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي، المجلة العربية للتدريب، المجلد،(5)، العدد10، 1993، ص56.

والاحتياجات التدريبية هي تلك التغييرات المطلوب إحداثها، ويعتبر تحديدها هو البوصلة التي توجه التدريب توجيهها صحيحا، فمن خلال هذه المرحلة تتبين جوانب النقص في المسائل الفنية أو السلوكية التي تعوق كفاءة العاملين<sup>1</sup>.

ولهذا يتعين على مسؤولي الموارد البشرية في المنظمة تحديد الفوارق في الكفاءة، أي يبين الكفاءة التي يمتلكه الأفراد والمفترض امتلاكها للقيام بواجباته، ثم العمل على "ملاءمة هذه الفوارق بواسطة التدريب الذي يتم بناءه انطلاقا من أهداف دقيقة ومحددة"<sup>2</sup>.

ولعملية تحديد الاحتياجات التدريبية أهمية كبيرة نلخصها في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- تعد العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال الموكلة إليهم.
- تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي.
- تعد المؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة والمناسبة.
- تعد العامل الأساس في توجيه الامكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم .
- عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية، يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول للتدريب.

### 1- طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

يتطلب تحديد الأنشطة التدريبية في أي مؤسسة تحليل دقيق لاحتياجات التدريبية.

وبصفة عامة فإنه يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لثلاث مستويات:

- التحليل التنظيمي (على مستوى المنظمة)

- تحليل الوظيفة (على مستوى العمل)

- تحليل الفرد (على مستوى الفرد)

<sup>1</sup> - جاسم محمد الحمدان، سالم سعد الهاجري، "اتجاهات معلمي ورؤساء أقسام التربية الإسلامية للمرحلة الثانوية بدولة الكويت نحو الدورات التدريبية المقامة للمعلمين أثناء الخدمة ومقترحاتهم لتطويرها"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر العدد 25 جوان 2006. ص95.

<sup>2</sup> - Goel ( S), **Plan et besoin de formation**, Ed,Eska. Paris, 1993, p29 .

<sup>3</sup> - محمد زياد حمدان، مرجع سابق، ص82.

## أ- تحليل المنظمة:

يقصد بتحليل المنظمة دراسة الأوضاع التنظيمية، والأنماط الادارية لتحديد مواطن الحاجة الى تدريب داخل التنظيم، وكيفية تشخيص نوع التدريب المطلوب<sup>1</sup>. ان عملية تحليل المنظمة قد تكشف للمخطط حاجة المنظمة إلى الموارد اللازمة لتنفيذ أي برنامج تدريبي، وفي هذه الحالة تساعد المنظمة في اللجوء إلى بدائل أخرى عوضاً عن هذا البرنامج<sup>2</sup>.

وبما أن استراتيجية التدريب مرتبطة بالإستراتيجيات الأخرى للمؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية لابد من قيام ادارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المؤسسة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد المتاحة البشرية والمالية في تحقيق تلك الأهداف.

ويتم التحليل على هذا المستوى من خلال مايلي:

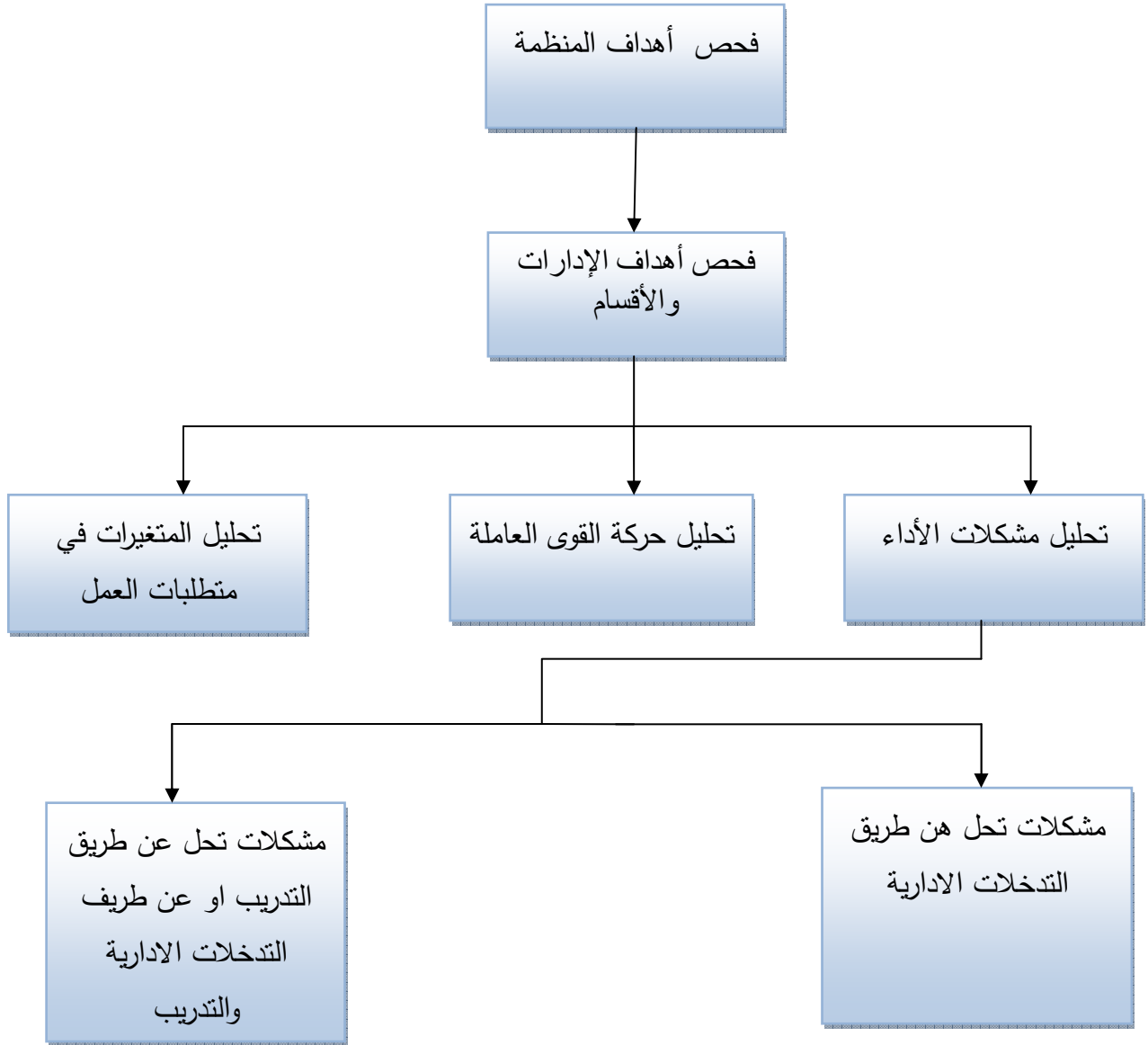
- الفهم الواضح لأهداف المؤسسة.
- تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- تحليل سياسات المؤسسة ولوائحها.
- دراسة تركيب القوى العاملة للمؤسسة.
- تعديل معدلات الكفاءة.
- تحليل المناخ التنظيمي.
- دراسة التطور والتغير في نشاط المؤسسة وحجم العمل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - حسن أحمد الطعاني، ، مرجع سابق، ص 34.

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان،الأردن،2006،ص 190.

<sup>3</sup> - غنية بودوح، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية والجوارية وأداء الموارد البشرية" المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة أنموذجاً، اطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع ، قسم العلوم لاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2012-2013، ص 61.

الشكل رقم (06): يوضح الخطوات المتبعة لتحليل المنظمة.



المصدر: معدي بن الحسين بن أحمد العسيري، مرجع سابق، ص 45.

### ب-تحليل الوظيفة:

يهدف تحليل الوظائف إلى الحصول على قدر مناسب من المعلومات عن الوظائف التي تؤدي داخل المؤسسة بغرض تحديد محتويات برامج التدريب التي سوف توجه للمورد البشري بالمؤسسة.

فإهمال دراسة المكونات الرئيسية للوظيفة وطريقة أداءها يمكن أن يؤدي إلى تقديم برامج لا تمثل ما يحتاج إليه الموظف (عدم واقعية التدريب)، وتظهر أهمية هذا التحليل

إلى استمرار تغير مكونات الوظائف نتيجة استحداث أساليب عمل جديدة لأداء الوظائف، أو نتيجة التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والذي أثر بشكل مباشر على طبيعة الوظائف ومتطلباتها (مثل العمل عن بعد، الوظائف الافتراضية)<sup>1</sup>.

ويتطلب تحليل الوظيفة القيام بالأعمال التالية<sup>2</sup>:

- تحديد الأداء الوظيفي المطلوب للتعرف على التناقضات في الأداء، والتي يمكن التغلب عليها من خلال التدريب.
- المسؤوليات والمهام بهدف التركيز على المسؤوليات المرتبطة بالوظيفة وتجزئتها إلى مجموعة مهام التي تحقق الأداء الوظيفي المطلوب.
- تحديد معايير الأداء بتحديد المقاييس والمؤشرات المستخدمة لتحديد مدى تناسب وجودة الأداء في ضوء هذه المعايير.

والشكل رقم (07) التالي: يوضح الخطوات المتبعة لتحليل العمل



المصدر: معدي بن الحسين بن أحمد العسيري، مرجع سابق، ص 46.

<sup>1</sup> - عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 303.

<sup>2</sup> - فيروز زروخي، مرجع سابق، ص 54.

## ج - تحليل الفرد:

تعتبر هذه الخطوة من أدق الخطوات في تحديد الاحتياجات التدريبية كونها تتعلق بعنصرين هامين أولهما تحديد الأفراد الذين هم في حاجة إلى التدريب والثاني ماذا تشمل تلك البرامج التدريبية. وتتم هذه الخطوة بدراسة الأفراد من الجوانب التالية<sup>1</sup>:

• **المواصفات الوظيفية:** فيقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصهم وخبرتهم والوظائف التي يشغلونها.

• **الخصائص الشخصية:** وصنف الأفراد حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية، مثل القدرات والاستعداد للتعلم والتدريب ومقدار الطموح والدوافع الاتجاهات والأفكار التي يحملها الشخص تجاه عمله والعاملين، ومدى حبه للعمل ورغبته في اتقانه.

• **الجوانب السلوكية:** ويكون هنا التركيز على سلوك العامل في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومستويات تحصيله وانجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين، ونوع علاقاته مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

<sup>1</sup> - كامل بربر ، مرجع سابق، ص167.

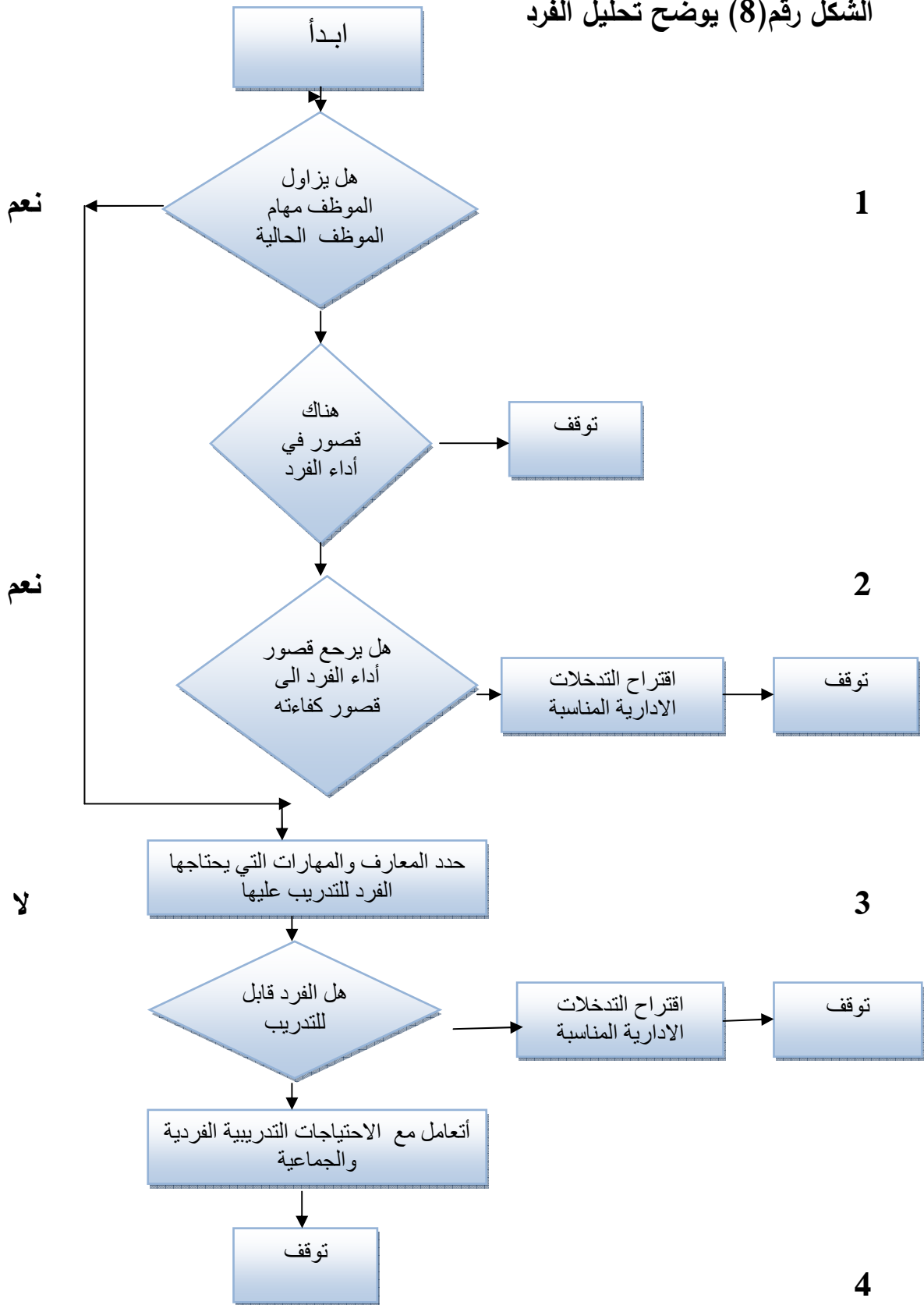
والجدول التالي رقم(1): يوضح احتياجات التدريب للأفراد في المراحل المختلفة للحياة المهنية.

احتياجات التدريب	مراحل الحياة المهنية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنمية طرق العمل.</li> <li>- تنمية الأساليب التي تساعد الفرد على الابتكار.</li> <li>- تكليف الفرد بوظائف مساعدة.</li> </ul>	<p>بداية الحياة المهنية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنمية قدرات عمل أكثر شمولية.</li> <li>- تنمية المؤهلات لتكوين المرؤوسن.</li> <li>- التدوير الوظيفي لتنمية تقنيات عمل جديدة.</li> <li>- معرفة أكثر بسياسات المؤسسة.</li> </ul>	<p>منتصف الحياة المهنية</p>
<p>تكليف الفرد لتولي مناصب عمل استشارية.</p>	<p>المرحلة الاخيرة من الحياة المهنية</p>

المصدر: عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سابق ص 110.

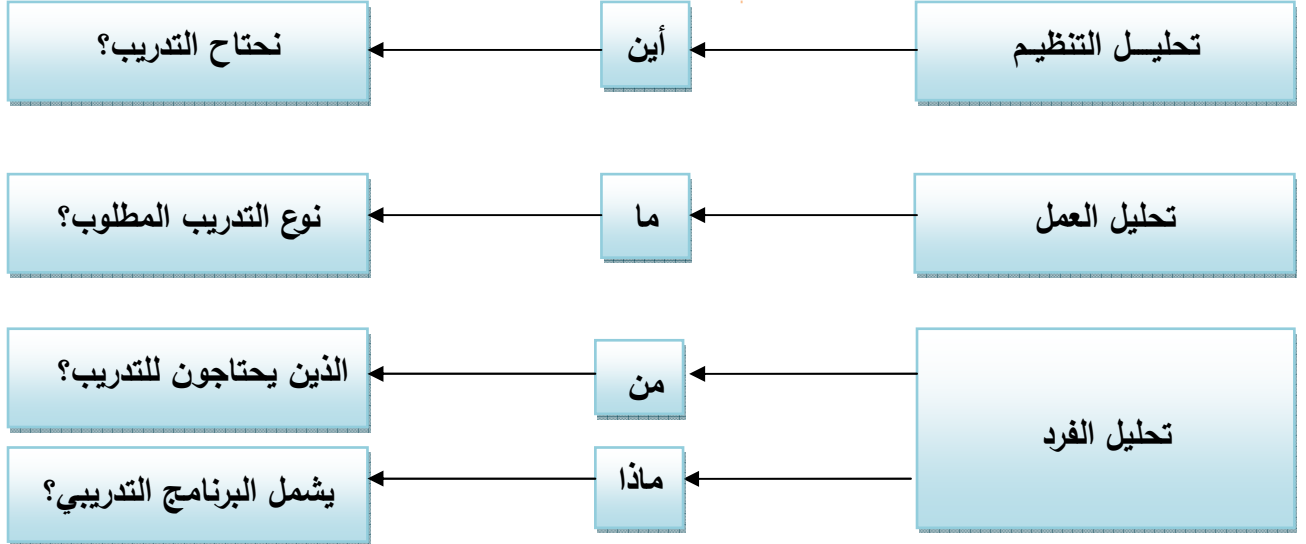


الشكل رقم (8) يوضح تحليل الفرد



المصدر: معدي بن الحسين بن أحمد العسيري، مرجع سابق، ص ص 48-49 .

من خلال ما سبق نخلص إلى أن القيام بتحليل المستويات الثلاثة السابق الذكر؛ التنظيم، الوظيفة، الفرد، شأنها أن تسهم في التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية، والتي تعتبر اللبنة الأولى لنجاح أي برنامج تدريبي. والشكل رقم(09) التالي يوضح ما سبق:



المصدر: محمود محمد السيد، تحديد الاحتياجات التدريبية في المسار الوظيفي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية، القاهرة، 2007، ص 136.

تحتاج عملية تحديد الاحتياجات التدريبية طرقا لجمع البيانات، يلخصها عبد الرحمان توفيق فيما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ **الملاحظة:** ويمكن أن تأخذ طابعا فنيا أو طابعا نفسيا ووظيفيا، أو تكون في شكل التجول خلال مكاتب الموظفين، أو تأخذ شكل معياري.
- ✓ **قوائم الاستقصاء:** التي تأخذ شكل بحوث تعتمد على مسح أو استطلاع الرأي لعينة أو استطلاع رأي مجتمع ككل.
- ✓ **الاستشارة:** وتتضمن الحصول على ومعلومات من خبراء أو مستشارين في مجال التدريب وذلك لتحديد الاحتياجات التدريبية لمجموعة من المتدربين.

<sup>1</sup> - محمد محمد الحماحي، التدريب أثناء الخدمة في المجال التربوي و التعليم - التربية البدنية- ، مركز الكتاب، دون بلد النشر، 2007 ، ص ص 25-26.

- ✓ **الوسائل المطبوعة:** وتتضمن المجلات والدوريات المهنية والأخبار والنشرات القانونية التي توفر معلومات حديثة ومستقبلية عن الاحتياجات التدريبية.
- ✓ **المقابلات الشخصية:** وقد تكون رسمية أو غير رسمية، محددة أو غير محددة، وجها لوجه أو تليفونيا، في موقع العمل أو بعيدا عنه، فردية أو جماعية.
- ✓ **المناقشات الجماعية:** وهي تشبه أسلوب المقابلة الشخصية وجها لوجه، ويستخدم في إدارتها الأسلوب الجماعي في المناقشة.
- ✓ **الاختبارات:** وتكون بغرض تحديد ما اذا كان السبب في حدوث المشكلة هو نقص في المعرفة أو المهارة أو يرتبط بالاتجاهات.
- ✓ **السجلات والتقارير:** وتتضمن الخرائط التنظيمية، تقارير المراجعة والموازنات، سجلات العاملين، تقارير تقويمية.
- ✓ **عينات عمل:** وهذا الأسلوب يشبه الملاحظة إلا أنها تكون في شكل مكتوب، أو قد تكون منتجات عمل مثل مقترحات البرامج وتحليلات السوق والتصميمات التدريبية.

#### رابعا- تصميم البرنامج التدريبي:

يقصد بتصميم البرامج التدريبية العملية التي بموجبها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية الى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص في المعلومات أو المهارات أو السلوكيات<sup>1</sup>.

وهذه المرحلة من العملية التدريبية تعد من أهم المراحل، وذلك للأسباب التالية<sup>2</sup>:

1- أن مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تتكون من عدة عناصر أو مراحل فرعية،

<sup>1</sup> - صالح محمد النويجم، مرجع سابق، ص 40.

<sup>2</sup> - عبد الباري دره وآخرون، الحقائق التدريبية، معهد النفط العربي للتدريب، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، 1988، ص36.

وبالتالي فهي ليست سهلة بل عملية معقدة تتشابك مع عدد من المتغيرات والقوى داخل النظام التدريبي وخارجه.

2- نجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق الجيد لذلك البرنامج. ان الغرض من التصميم هو تلبية الاحتياجات التدريبية حيث يتم التصميم بناء على معطيات عديدة أهمها: تحديد الاحتياجات التدريبية، فيتحدد لمصمم البرنامج التدريبي ماهو نوع التدريب المطلوب؟ وأين نحتاجه؟ ومن هم الأفراد المحتاجون للتدريب في المنظمة؟ وماهي المهارات أو المعلومات اللازمة؟ ومتى نحتاج التدريب؟ وماهي أهدافه التي يجب أن تتحقق؟ وبناء على تحديد الاحتياجات التدريبية نصل الى تصميم برنامج تدريبي يعتمد في دقة مضمونه ووضوح أهدافه على دقة تحديد الاحتياجات التدريبية<sup>1</sup>.

أوضحت أدبيات التدريب أن مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تمر بعدد من الخطوات المتتالية، ورغم أنه لا يوجد اتفاق تام على هذه الخطوات إلا أن النقاط الجوهرية لا خلاف عليها، وسنتطرق باختصار إلى هذه المكونات لأننا سنفصل فيها في الفصل الموالي لأنها مرتبطة به أكثر:

### 1- تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

يعد تحديد أهداف البرنامج التدريبي الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية التي تحدد الخصائص والقدرات المراد اكسابها للمتدربين، ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفرها ومحتوياتها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - حازم بن عبيد القثامي، مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العربية السعودية، 2004، ص70.

<sup>2</sup> - بن عيشي عمار، مرجع سابق، ص29.

- وتتضمن هذه الأهداف تحديد ما لذي ينبغي للمتدرب اكتسابه وهي<sup>1</sup>:
- تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد من العلوم والمعارف، المرتبطة بموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه.
  - اكساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه، لتنمية قدراته العملية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفعالية الأداء.
  - تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته، وإكسابه قيما واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.
  - إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات جديدة، لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.
  - امداد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.
- وعليه فإن تنظيم عملية تصميم البرامج، وتوضيح الأهداف والإجراءات الواجب إتباعها، يساعد على التأكيد من تأمين جميع العناصر، التي يحتاجها المشروع وتوفير الوقت والجهد. وبعد تحديد أهداف البرنامج التدريبي يتم مباشرة تحديد محتوى البرنامج التدريبي.
- 2- تحديد 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، وهي خطوة هامة جدا في ترجمة أهداف التدريب الى برنامج تعلم فعلي.
- بشكل عام فإن المحتوى التدريبي هو عبارة عن حصر لكل المحتويات (المواضيع) التي يتطلب تعلمها، إذ أنه يشمل الموضوعات الرئيسية والفرعية وقد يمتد الى مرحلة تحديد مستويات متعددة من التفاصيل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم الهيتي، ادارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي-، ط1، الحامد، اليمن، 1999، ص 49.

<sup>2</sup> - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 33.

ويسترشد المخطط التدريبي في تحديده للموضوعات التدريبية بآراء الرؤساء والمشرفين كما يأخذ في اعتباره عديدا من المؤشرات التي تعكس ما قد تعانيه المنظمة من مشاكل؛ الغياب وإصابات العمل والخلافات والمنازعات والشكاوي والتظلمات ودوران العمل ومعدلات جودة الانتاج، إذ تشير تلك المؤشرات عادة إلى ما قد يعانيه بعض الأفراد من تخلف في المعلومات أو قصور في المهارات أو تجرد في أساليب السلوك يمكن علاجها جميعا عن طريق اختيار العمل التدريبي السليم<sup>1</sup>.

### 3- اختيار الأساليب التدريبية المناسبة:

لقد تعددت الأساليب التدريبية في وقتنا الحاضر وشهدت تعددا ملحوظا وتنوعا واضحا مما يفسح المجال أمام خبراء التدريب لإختيار الأسلوب الذي يتناسب مع المتغيرات العديدة التي تحكم البرامج التدريبية المختلفة، وتختلف أساليب التدريب باختلاف طبيعة البرامج التدريبية وطبيعة المتدربين بها وطبيعة القائمين على التدريب. كما يمكن أن تتعدد الأساليب التدريبية ضمن البرنامج الواحد.

والأساليب التدريبية تنقسم إلى قسمين هما:

- أ- الأساليب الجماعية: وهي الغالبة في عمليات التأهيل ويتم التنفيذ فيها على هيئة مجموعات من المتدربين سواء كانت صغيرة أو كبيرة ( مثل أسلوب المحاضرة).
- ب- الأساليب الفردية: وتتبع هذه الأساليب عند تدريب المتدربين على مهارات خاصة، أو عمل من نوع معين ذي طبيعة خاصة لا يمكن أداءه إلا لفرد واحد في مكان العمل ذاته، أو حالة تدريب ذاتي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، مرجع سابق، ص 366.

<sup>2</sup> - فاروق شوقي البوهي، محمد غازي البيومي، دراسات في إعداد المعلم، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2010، ص

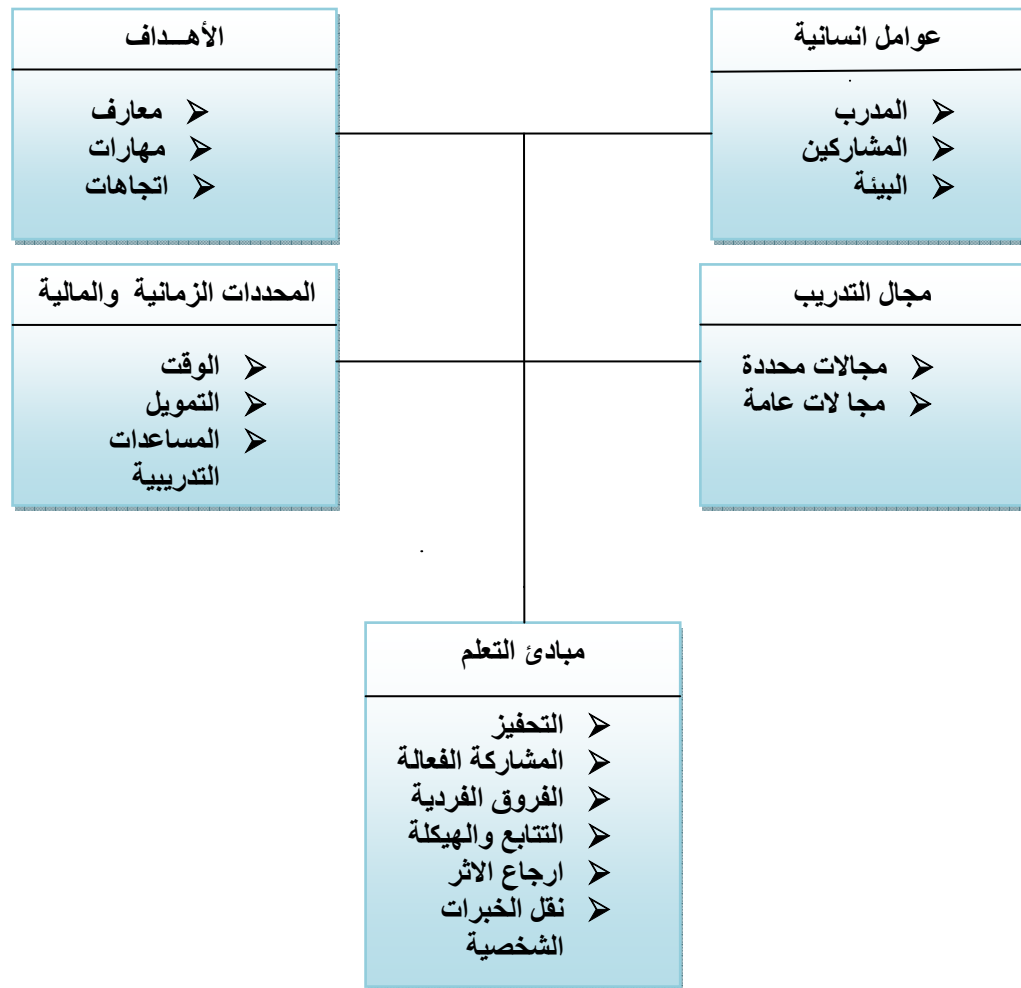
- ويمكن اختيار أسلوب التدريب المناسب لكل موقف تدريبي وفق المعايير التالية<sup>1</sup>:
- الارتكاز على قوانين ومبادئ التعلم والتعليم.
  - الملائمة: أن تتلاءم أساليب التدريب لإحتياجات المتدربين أنفسهم وان تسهم في حل مشكلاتهم الميدانية.
  - حجم المتدربين: بحيث تستخدم الأساليب الفردية في حالات التدريب على اكتساب مهاراته الخاصة، اما الأساليب الجماعية فتستخدم عند تدريب جماعات صغيرة أو كبيرة حسب طبيعة الحالة التدريبية.
  - أماكن تواجد المتدربين؛ تستخدم الاساليب التدريب الجماعية عندما يتوفر المكان المركزي المناسب للتدريب الذي يسهل وصول المتدربين إليه، فحين تستخدم الأساليب الفردية إذا كانت أماكن تواجد المتدربين في مناطق نائية.
  - توفر الامكانيات البشرية والكوادر الفنية المؤهلة للتدريب؛ اذ يتحكم مستوى المدرب ومدى كفايته على طبيعة الموقف التدريبي من اختيار الأساليب التدريبية المناسبة.
  - توفر التسهيلات المادية للتدريب؛ يتحدد اختيار أنسب الأساليب التدريبية في ضوء الامكانيات المادية المتاحة في الأماكن التي يتم فيها التدريب من حيث مدى توفر القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة، وتوفير المناخ الملائم لإنجاز العملية التدريبية بشكل فعال.
  - الامكانيات المالية: حتى يتم نجاح أي برنامج تدريبي في تحقيق أهدافه، لابد من وضع ميزانية لتغطية التكاليف المترتبة على ذلك البرنامج التدريبي.

<sup>1</sup> - أحمد الخطيب، رداح الخطيب، الاتجاهات الحديثة في التدريب، دار الكندي، المملكة الاردنية، الهاشمية، 2014، ص126، 128.

• عامل الزمن المخصص والوقت المناسب للتدريب؛ طول فترة البرنامج أو قصرها والوقت الذي يحضر فيها المتدربون إلى مكان التدريب يحدد اختيار الطريقة أو الأسلوب التدريب دون الأخر.

• الاتجاهات السائدة لدى المتدربين: ان اتجاهات المتدربين ومواقفهم من عملية التدريب من جهة، وأعمارهم وخبراتهم السابقة من جهة أخرى تحدد إختيار الأسلوب التدريبي الأنسب، يضاف الى ذلك أن عملية مشاركة وتفاعل المتدربين في البرنامج التدريبي لها الأثر في تحقيق أهداف ذلك البرنامج.

والشكل رقم (10) يوضح العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التدريبية.



المصدر: مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2008، ص116.



هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تهدف الى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة ومن ضمن هذه الأساليب ما يلي:

#### - المحاضرات:

تعد أسلوب مثالي لنقل الأفكار وزيادة المعلومات في وقت سريع ومختصر مع إعطاء صورة شاملة ومعلومات موثوق بها بشكل منطقي ومنظم، يعيها أنها لا تسمح بتبادل المعلومات والنقاش وقد تبعث الملل في نفوس المتدربين وعدم الاهتمام بما يقول المتدرب، لأنها تكتفي عادة بالمعلومات النظرية دون تطبيق عملي<sup>1</sup>.

ولكي تعطي هذه الطريقة الثمار المرجوة منها لا بد أن تتوفر بعض الشروط وأهمها<sup>2</sup>:

- اختيار المحاضر الذي يتقن فن نقل معلوماته وأفكاره الى مستمعيه.
- اختيار المواد التدريبية للمحاضرات الأكاديمية.
- تخصيص الوقت الكافي للمناقشات وطرح الأسئلة على المحاضر.

#### - أسلوب الندوات والمؤتمرات:

وهو عبارة " عن اجتماعات موسعة لعدد من المتخصصين، يسبقه إعداد من خلال تكليف لجنة من الخبراء أو المتخصصين البارزين من ذوي الإهتمام بموضوع المؤتمر ليكونوا بمثابة محاضرين أو مناقشين بالمؤتمر، ويدعى أيضاً إليه عدد كبير من العاملين في المؤسسة والجامعة من أصحاب نفس التخصص"<sup>3</sup>.

وهذا الأسلوب يشعر العاملين بقيمتهم الذاتية، حيث يجتمعون بالرئاسات في اجتماعات دورية ليناقدشوا مشكلات العمل، ويقترحون العلاج لكل حالة، هذا فضلا عما تخلقه المؤتمرات من الشعور بالمسؤولية الجماعية نحو نجاح المشروع، وفي ذلك ما يدفع كل

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، ادارة الموارد البشرية (المفاهيم والمبادئ)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 123.

<sup>2</sup> - طارق المجذوب، الادارة العامة، الدار الجامعية، مصر، دون سنة نشر، ص 338.

<sup>3</sup> - فاروق شوقي البوهي، التخطيط التعليمي "عملياته، مداخله، التنمية البشرية، وتطوير أداء المعلم"، دار قباء، القاهرة، 2001، ص 186.

عامل إلى مزيد من الولاء ومزيد من العمل المثمر. وكلما تمكن الرئيس من توجيه المناقشة توجيهًا سليمًا دون المساس بمشاعر العاملين، كلما تمكن من التوصل إلى نتائج أفضل<sup>1</sup>.

#### - أسلوب دراسة الحالة:

ويعتمد هذا الأسلوب على التركيز على دراسة مشكلات واقعية في العمل<sup>2</sup>؛ وذلك من خلال إعداد المدرب واختياره لحالة تصف موقفاً أو مشكلة معينة في مجال العمل اليومي أو مجال نشاط مؤسسة معينة، ويعد تقديم الحالة يبدأ المدرب في توجيه المناقشة وصولاً لتعرف المتدربين على أسباب المشكلة أثارها وأسلوب معالجتها<sup>3</sup>.

هذا بالإضافة إلى أن أسلوب دراسة الحالة يقصد به تنمية قدرات المتدربين على حل المشكلات بالأسلوب العلمي واكتساب مهارات جمع البيانات وتحليلها<sup>4</sup>. ومن أهم مزايا هذا الأسلوب مايلي:

- تنمية المتدربين على تشخيص المواقف التي تتضمنها الحالة وتحديد نوع المشكلة وتحليل أسبابها والمتغيرات المسؤولة عنها.
- تنمية القدرة على المناقشة المتعمقة للعناصر المختلفة للموقف.
- تنمية قدرة المتكويين على النقد الموضوعي والتفكير الابتكاري.
- تكوين المتدربين على أسلوب حل المشكلات اتخاذ القرارات.
- فهم المدرب لذاته من حيث التعرف على طريقة تفكيره وإدراكه للمواقف وكذلك استكشاف قدرته على الإستماع والتحدث.

<sup>1</sup> - عبد الهادي الجوهري، علم الاجتماع الإدارة مفاهيم وقضايا، سلسلة علم الاجتماع المعاصر، الكتاب السادس والخمسون، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1998، ص188.

<sup>2</sup> - Cynthia (D) and other, **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Co, Boston, 1990, p341.

<sup>3</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية "الإدارة العصرية لرأس المال الفكري"، مرجع سابق، ص250.

<sup>4</sup> - فاروق شوقي البوهي، محمد غازي بيومي، مرجع سابق، ص 346.

- تنمية مهارات العلاقات الانسانية والاتصال من خلال المناقشات التي تدور بين المتدربين والمدرّب<sup>1</sup>.

#### - تمثيل الأدوار:

حيث يوزع المدرّب أدوارا وسيناريوهات على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقا لها فقد يكون هناك دور مكتوب لشخص يلعب دور المدير ودور لشخص آخر لعب دور المرؤوس بحيث يتصرف في كل منهم وفقا لمقتضيات دوره، ويكون فريق آخر من المتدربين يمثلون دور المشاهدين لهذا الأداء وهذه الطريقة تساعد في فهم السلوك الحقيقي للعمل<sup>2</sup>.

#### - أسلوب المباريات الإدارية:

وهو أسلوب يقوم على الممارسات الفعلية لموضوعات التدريب المعروفة من خلال التعرض إلى بعض المشكلات الإدارية التي يفضل أن تكون واقعية مضت عليها فترة زمنية معينة، وهي بعبارة أخرى رواية سلسلة لحدث أو أحداث واقعية جرت في إحدى المؤسسات، وفي نهايتها تثار مجموعة من الأسئلة يطلب من المتدربين الإجابة عليها، وغالبًا ما يقوم المدرّب بتقسيم المجموعة الكبيرة إلى مجموعات صغيرة تتولى كل مجموعة مناقشة الأسئلة، وتجرى مناظرة بين المجموعات المختلفة حتى تتوصل إلى أحسن الإجابات.

- أسلوب تدريب الحساسية: وهو أسلوب تدريبي يعتمد على ترك المتدربين يواجهون مواقف التفاعل في الجماعات الصغيرة، على أن يكشف كل منهم خصائص السلوك الإجتماعي من خلال المشاركة الفعلية<sup>3</sup>.

1 - محمد محمد الحماحي، مرجع سابق، ص ص 48 - 49.

2- نظمي شحادة وآخرون، مرجع سابق، ص 54.

3- نصيرة بويعلی، مكانة التدريب ضمن استراتيجية المؤسسة من وجهة نظر المديرين - دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، قسم علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006-2007، ص 93.

وهي طريقة حديثة في ميدان التدريب الإداري وتطبيقها على مستوى المنظمات ومازال محدودا، وهي تهدف إلى زيادة حساسية العامل أو المدير للعلاقات الانسانية ومعرفة رد فعل تصرفاته تجاه الآخرين وطرق تعامله معهم. وطريقتها تتم بحيث يجتمع العاملون للنقاش بدون هدف محدد أو جدول أعمال سابق، يتبادلون الرأي في شخصيات كل منهم ويتلقى كل منهم رد فعل الآخرين لأرائه وشخصيته، ودور المدرب هنا هو توجيه النقاش ومتابعته دون تدخل، ومن خلال المناقشة يستطيع المدرب رصد اتجاهات المتدربين تجاه بعضهم وتحديد الفئات القيادية وربط المتدربين ببعضهم بشكل ايجابي أكبر. لذلك فأهمية دور المدرب هنا كبيرة حتى لا تحدث نتائج عكسية<sup>1</sup>.

#### - أسلوب الزيارات الميدانية:

يقصد بالزيارات الميدانية قيام المتدربين بجولات ميدانية لأماكن خارج مكان التدريب، تجسد الأفكار والمفاهيم والممارسات المعطاة للمتدربين في قاعات التدريب وتتم الزيارات لتحقيق بعض أهداف التدريب، فهي تتيح الفرصة للمتدربين لمشاهدة الأشياء والممارسات والعمليات والمواقف التي لا يمكن تجسيدها في قاعات التدريب وإحضارها إليهم، وقد تستغرق الزيارة ساعة أو عدة أيام وبإمكانها تحقيق أهداف تدريبية لا يمكن تحقيقها إلا بها<sup>2</sup>.

#### - العصف الذهني:

يقوم هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل المتدربين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، ويعتمد هذا الأسلوب على العرض السريع للأفكار والآراء، ومنه يمكن أن يحرر المتدربين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيلا بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي

<sup>1</sup> - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2002، ص 235.

<sup>2</sup> - مصطفى عبد السمیع، سهير محمد حوالة، إعداد المعلم تنميته وتدريبه، دار الفكر، عمان، الأردن، 2005،

أثارها المدرب، مما يسهل على المدرب العرض، ويزيد الثقة في نفوس المتدربين ويحمسهم للتدريب<sup>1</sup>.

#### \_ الوقائع الحرجة:

يقوم فيها المدرب بتشجيع المتدربين على ذكر بعض الأمثلة (وقائع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير (حرجة) والخاصة بموضوع التدريب، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد المتدربين على ربط المحتوى التدريب بالواقعة والممارسة، وعلى المدرب أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة، أو ليسأل الدارسين ويشجعهم على إثارة إحدى هذه الوقائع<sup>2</sup>.

#### - التطبيق العملي:

يقوم المدرب في هذه الطريقة بأداء عمل معين بطريقة سليمة أمام المتدربين موضحا لهم العمليات وطريقة إجراءات الأداء وفي هذه الطريقة تثبت المعلومات وتكتسب المهارات أكثر من الطرق النظرية. ومن أهم مميزاتها إتاحة الفرصة لتثبيت المعلومات والمهارات لدى المتدرب، ويعاب عليها أنها طريقة مكلفة إلى جانب عدم توفر المدربين الذي يمكنهم القيام بذلك مع تزايد أعداد المدربين<sup>3</sup>.

#### - تشكيل السلوك:

يقوم هذا الأسلوب على نظرية التعلم الجماعي "لباندورا"، التي تؤكد أن الفرد يتعلم السلوك بصورة غير مباشرة من خلال مراقبة الآخرين، ومحاولة الإقتداء بسلوكهم عندما يكون ذلك مناسباً<sup>4</sup>.

#### - نمذجة السلوك:

<sup>1</sup> - أمين ساعتى، مرجع سابق، ص 167.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 344.

<sup>3</sup> - عادل رمضان الزيايدي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002، ص 204

<sup>4</sup> - خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، تصميم وإعداد وتنفيذ الحقائق التدريبية، اشراف علمية: محمود عبد

الفتاح رضوان، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص 47.

ويستهدف هذا الأسلوب إكساب الفرد العديد من المهارات من خلال عرض أحد الأفلام عن أفضل الأساليب الادارية ويطلب من المتدرب محاكاة ما شاهده بالفيلم ويستهدف هذا الأسلوب؛ بيان الأسلوب السليم لأداء عمل معين وإتاحة الفرصة أمام كل فرد لأن يتبع الأسلوب السليم في أداء هذا العمل، كما يسعى لتوفير معلومات مرتدة عن مستوى أداء كل متدرب.

وعادة ما يستخدم هذا الأسلوب في تدريب المشرفين في المستويات الادارية الدنيا: بهدف زيادة درجة التفاعل من الموظفين والمشرفين، والمديرين في مستوى الادارة الوسطى بهدف رفع كفاءاتهم في التعامل مع المواقف الشخصية، وتدريب كل من الموظفين والمشرفين بغرض تحقيق نوع من الانسجام والتعاون بينهم<sup>1</sup>.

وفي الأخير نقول أن عملية اختيار أساليب التدريب تعد ذات أهمية لتحقيق النجاح للبرنامج التدريبي، لما لها من تأثير على تقبل المتدربين لأنواع المعرفة أو المهارت أو الاتجاهات التي يسعى البرنامج إلى تحقيقها. وبالرغم من تعدد تلك الأساليب وأهمية كل منها، إلا انه يجب التنوع في استخدامها بما يتفق مع العديد من المتغيرات، وذلك لمراعاة مبدأ التشويق والبعد عن التكرار والرتابة في عرض موضوعات أو محتوى البرنامج التدريبي، وتحقيق حاجات هؤلاء المتدربين التي تختلف باختلاف أسلوب تعلمهم المعرفي والمهاري، وتنماشى مع دوافعهم واتجاهاتهم ومستوى ثقافتهم ونموهم المهني.

#### 4- اختيار المساعدات التدريبية:

يحتاج العمل التدريبي إلى بعض المعدات والمستلزمات التي تتوقف على توفرها القدرة على توصيل المادة التدريبية إلى المتدربين، ولهذا نرى التقدم المستمر في تطوير

<sup>1</sup> - محمد سيد عبد المتعال، سياسات إعداد وتدريب الموارد البشرية في المؤسسات العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة الدول العربية، مصر، 2007، ص126.

وتحديث التقنيات المتعلقة بالتدريب والعمل على إعادة بناءها بما ينسجم مع التطور التكنولوجي الحديث للمساعدة على تحسين جودة وفعالية العملية التدريبية.

ويمكن تعريف المساعدات التدريبية بأنها "أجهزة وأدوات ومواد يستخدمها المعلم لتحسين عملية التعليم والتعلم، وتقصير مدتها وتوضيح المعاني، وشرح الأفكار<sup>1</sup>، وتشمل الوسائل البصرية والمسموعة التي تساعد المدرب في نقل المعلومات والمهارات إلى المتدربين.

أو هي الوسيط الذي يستخدمه المدرب ليساعده في تحقيق أهداف عرضه لموضوعه التدريبي، وذلك عن طريق نقل المعلومات من المدرب إلى المتدربين<sup>2</sup>. وللمساعدات التدريبية أوالمعينات التدريبية فائدة لكل من المدرب والمتدرب، ويمكن توضيحها فيمايلي<sup>3</sup>:

#### ➤ أهميتها بالنسبة للمدرب: تعمل الوسائل المعينة على:

- تحسين قدرة المدرب على عرض وتقديم المادة التدريبية والتحكم بها.
- تسهيل إجراء عملية التقويم.
- تمكين المدرب من استخدام الوقت المتاح بشكل أكثر فعالية.
- التقليل من الإنفاق من الجهد والوقت المبذولين.
- المساهمة في رفع الكفاءة المهنية للمدربين في الموقف التدريبي.

#### ➤ أهميتها للمتدربين:

- تأثير إهتمام المتدربين مما يحسن من دافعيتهم للتعلم.
- تشجيع المتدرب على المشاركة والتفاعل في الموقف التدريبي.
- تسهل على المتدرب اكتساب الخبرات التعليمية.

<sup>1</sup> - محمود محمود الحيلة، تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 32.

<sup>2</sup> - زروخي فيروز، مرجع سابق، ص 66-67.

<sup>3</sup> - حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 82.

- تؤثر على المتدرب بحيث تزيد الحفظ والذاكرة وتقلل من عوامل المحو والنسيان.
- والمساعدات التدريبية تعود أهميتها حتى على المادة التدريبية، حيث تبسط وتوضح المعقد منها، وتركز على العلاقات والنقاط الأساسية الحاكمة في المادة التدريبية.
- وتشمل مكبرات الصوت وآلات التسجيل الصوتي وآلات العرض للشرائح، وآلات عرض الأفلام وآلات التسجيل البصري<sup>1</sup>، والسبورات الكهربائية المتحركة رأسياً وأفقيًا، والأشكال المرسومة والمصورة، والخرائط والرسوم التوضيحية والكتيبات<sup>2</sup>.
- وعند إختيار الوسيلة المعينة على التدريب يجب الأخذ بعين الاعتبار الأسس التالية:
- أن تعبر عن الرسالة المراد نقلها.
- ان ترتبط بالهدف أو بالأهداف المحددة المطلوب تحقيقها من خلال استخدام الوسيلة.
- مراعاة خصائص المتدربين، خصوصا طبيعة الفروق الفردية السائدة بينهم، من حيث مستواهم الإداري، ثقافتهم، مستواهم العلمي والعملية، ميولهم، إهتماماتهم، وخبراتهم... إلخ<sup>3</sup>.
- مراعاة مدى معرفة المدربين بالوسائل وقدرتهم على استعمالها، فمن الخطأ إختيار وسيلة يعجز المدرب عن استخدامها لهذا يجب حصر إمكانيات المدربين قبل اتخاذ قرار الاختيار.
- يجب أن تكون عملية إختيار الوسائل التدريبية ضمن الأسعار المعقولة وحسب الميزانية المعتمدة لهذه الأغراض، وكذلك يجب أن تكون متوافقة مع حضارة المجتمع.
- يجب أن تتوفر فيها عنصر الأمن والسلامة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - السيد عليوة، مرجع سابق، ص 76.

<sup>2</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية " الإدارة العصرية لرأس المال الفكري"، مرجع سابق، ص 248.

<sup>3</sup> - زروخي فيروز، مرجع سابق، ص 68.

<sup>4</sup> - محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، المدربين، والمتدربون وأساليب التدريب، مرجع سابق، ص 199.



وخلاصة القول فإن المساعدات التدريبية بجميع أشكالها تعتبر ضرورية في إنجاز البرامج التدريبية وتحقيق فعاليتها، شرط أن يتم اختيارها بناء على أسس منطقية، حسب الأهداف التدريبية، موضوعات البرامج التدريبية، خصائص المتدربين والمدربين، والإمكانات المتاحة للمؤسسة.

#### 5- اختيار المدربين والمتدربين:

##### 5-1- اختيار المدربين:

فالمدرّب هو العنصر الأساسي في نجاح العمل التدريبي، وخاصة إذا كان متحمساً وملماً بأساليب التدريب ولديه الخبرات الكافية لمواجهة المواقف المختلفة وإدراك حاجات المتدربين والشعور بمشكلاتهم ودوافعهم<sup>1</sup>.

والمدرّب هو الوسيلة التي سيتم عن طريقها نقل المعلومات وتكوين المهارات وتزويد المتدربين بالسلوكيات المرغوبة حيث يتوقف نجاح البرامج التدريبية إلى حد كبير على مدى اتخاذ القرار السليم لإختيار المدربين لهذه البرامج.

ومن المهم جداً اختيار المدرّب المناسب للبرنامج التدريبي الذي يجمع بين المؤهل العلمي و الخبرة العلمية وخصوصاً في نفس المجال الذي سيقوم بالتدريب فيه<sup>2</sup>. وبشكل عام هناك أربعة أنواع من المدربين:

1- المدرّب المحاضر: وهو الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين بواسطة المحاضرة يكون هو المتحدث الأساسي فيها.

2- المدرّب القائد: وهو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.

<sup>1</sup> - صفاء عبد العزيز، سلامة عبد العظيم، دليل المعلم في التربية وطرق التدريس، دار قتيبة، دمشق، سوريا، 2008، ص 214.

<sup>2</sup> - عطا الله محمد الشرعة، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دا الحامد، عمان، الأردن، 2014، ص 123.

3- المدرب التطبيقي: وهو الشخص المدرب الذي لديه خبرة نظرية مبنية على عملية حقيقية.

4- المدرب النفسي: وهو الشخص الذي تكون لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تحسين أداء السلوك.

وبهذا الشأن هناك من الباحثين من يرى أن الموضوعات النظرية يتولاها مدربون ممن يعملون في المعاهد والجامعات حتى يمكن عرض الجوانب النظرية والتطورات الحديثة للأبحاث والمؤلفات الجديدة وذلك لاتصالهم بالنواحي الأكاديمية، أما الموضوعات التطبيقية فيختار لها مدربون ممن يعملون في مجال التطبيق حيث يمكن تلمس المشاكل ومحاولة علاجها وعرض ذلك على المتدربين<sup>1</sup>.

#### 5-2 - إختيار 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 أن تحدد نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها؛ أي أن يرتبط البرنامج التدريبي إما بحاجة المنظمة أو بحاجة الوظيفة أو حاجة الفرد العامل التي تشكل الأساس الموضوعي لإختيار نوع المتدربين بعيدا عن الشكلية أو الاختيار العشوائي الذي يمكن أن يكلف المنظمة مال ووقت وجهد دون أن ينعكس بنتائج ايجابية<sup>2</sup>.

ويعتبر المتدربون هم أساس النشاط التدريبي، وحسن إختيارهم يضمن نجاح تنفيذ البرنامج، ولذا يراعى عدد المدربين ومستوى نضجهم، ومستوى تعليمهم وتكوينهم السابق

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، المدربون، والمتدربون وأساليب التدريب، مرجع سابق، ص217.

<sup>2</sup> - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،

2003، ص 230.

حيث يعتمد نجاح التدريب على وجود متدرب مقتنع بأهمية التدريب وبحاجته إليه وبوجود متدربين يشتركون في نفس الأهداف، والخبرات والمستويات الوظيفية<sup>1</sup>.

وبعد اختيار الأفراد المطلوب تدريبهم يتم توزيعهم على البرامج التدريبية الملائمة، وهنا على مصمم البرنامج التدريبي ان يأخذ بعين الاعتبار أمرين:

- عدد المتدربين الذين يمكن للبرنامج استيعابهم، ولذا يتوقف على الإمكانيات المتاحة من حيث المدربين، المكان المخصص للتدريب، كذلك نوع الموضوعات التي يتضمنها البرنامج، فإذا كانت الموضوعات عملية بطبيعتها او تحتاج لاستخدام بعض الأساليب التدريبية التي تعتمد على النقاش فهذا يجب أن يكون عدد المتدربين محدودا، حتى يتاح لكل واحد الفرصة للمناقشة. وكذلك نوع البرامج فهناك التي تستوعب أعداد كبيرة وبعضها يستوعب أعداد صغيرة.

- التجانس بين الأشخاص المطلوب تدريبهم<sup>2</sup>.

#### 6- تحديد مكان وزمان البرنامج التدريبي:

بعد تحديد الهدف من البرنامج التدريبي، ومحتواه ومختلف الأساليب والوسائل المساعدة لنجاحه، تأتي مرحلة تحديد المكان والزمان المناسبين، ليتم في الأخير وضع تقدير لمختلف التكاليف المتوقعة من البرنامج، ليشرع في الأخير في تنفيذ ما خطط له. فالمكان الذي سيعقد فيه البرنامج يختلف باختلاف هدف ونوع وطبيعة البرنامج التدريبي، وتتم المفاضلة بين داخل او خارج المؤسسة، وحسب الامكانيات المتوفرة لها.

من المقومات الأساسية لنجاح البرنامج التدريبي تحديد المدة الزمنية المناسبة التي يمكن فيها تغطية مفرداته، واختيار الوقت المناسب للبرنامج من حيث بدايته ونهايته

<sup>1</sup> - صفاء عبد العزيز، سلامة عبد العظيم، مرجع سابق، 241.

<sup>2</sup> - وفيق حلمي الأغا، البرامج التدريبية وعلاقتها بكفاءة العاملين، المؤتمر الأول حول إدارة وتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد، من 26 إلى 28 يوليو 2007، ص 388.

خلال السنة، وفترات الاستراحة وطول الجلسة الواحدة، وتوقيت الزيارة الميدانية ويمكن لمصمم البرنامج توقع الوقت الملائم وذلك عن طريق:

- إجراء المقارنة مع مدة برنامج مماثل.
- مقابلة المسؤولين وأصحاب الخبرات لأجل التشاور معهم.
- مراعاة العمر والخبرة ومدة التحضير الخاصة بالمتدربين.
- مستوى الأداء المستهدف، وصعوبات الموضوعات.
- قابلية المتدربين، والكلفة، والوقت المتاح.
- طبيعة أعمال المشاركين ومدى ارتباطهم بفصول السنة.
- موسم الاجازات السنوية والعطل بمختلف أنواعها<sup>1</sup>.

#### 7- وضع ميزانية التدريب:

تحدد ميزانية التدريب الطرق التي تنظم كيفية تنفيذ البرامج التدريبية. ويعد التمويل المشكلة الأساسية التي تواجه العملية التدريبية. وتتضمن ميزانية التدريب رواتب المدربين والمحاضرين، نفقات الإقامة، مكافأة العمل، النفقات الإدارية المتنوعة.

وهناك نوعين من الميزانية:

أ - الميزانية التقديرية: وهي الخطة التي تعها المنظمة في صورة أرقام لمواجهة متطلبات البرامج التدريبية، لغرض تحقيق أهدافه خلال مدة زمنية محددة.

ب- الميزانية الفعلية: وهي الميزانية الحقيقية التي يمكن وضعها بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي<sup>2</sup>.

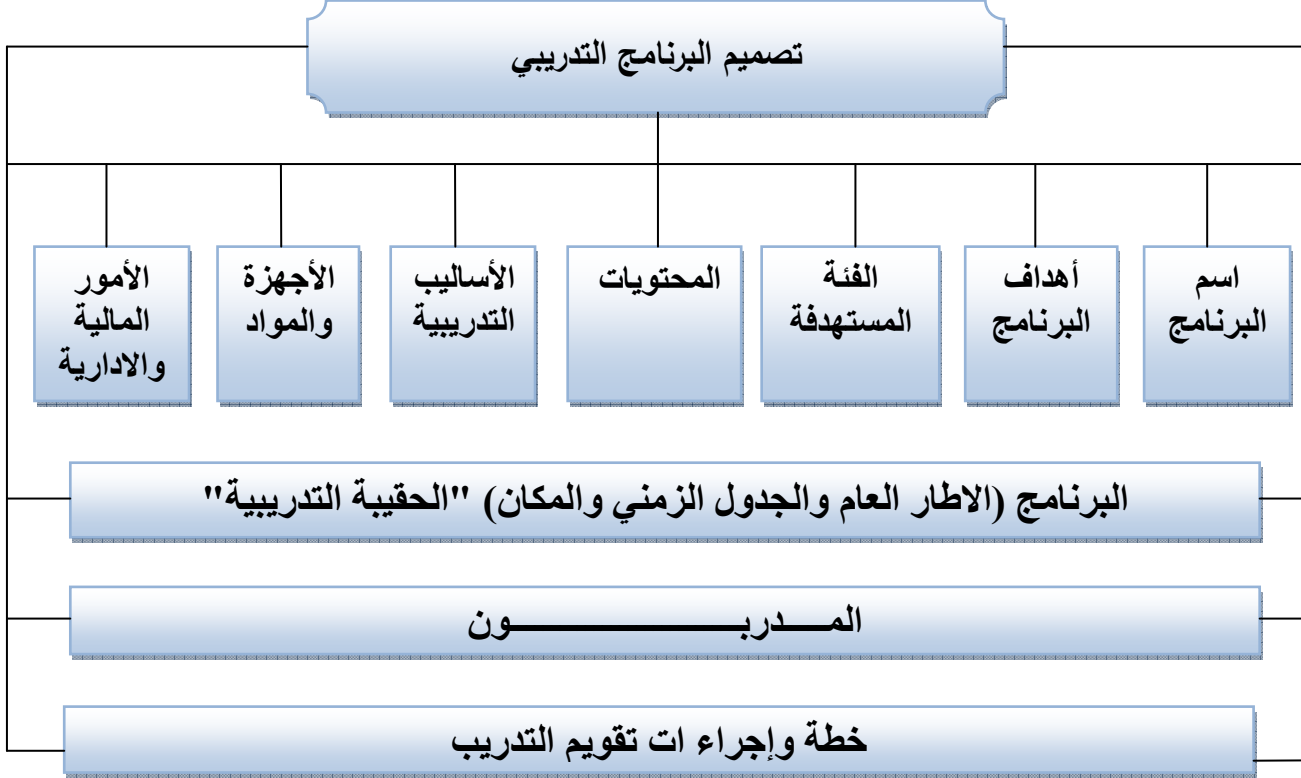
فوضع الميزانية يسمح بتدبير الأمور اللازمة للتدريب وتوجيهها للمجالات المناسبة، ولا بد أن يكون تقدير الميزانية دقيقاً<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - معدي بن الحسين بن أحمد العسيري، مرجع سابق، ص 59.

<sup>2</sup> - لطيف كريم مزهر، الأسس العامة لتصميم البرامج التدريبية، مجلة كلية التربية، المجلد الأول، العدد 4، جامعة المستنصرية، العراق، 2009، ص 193.

<sup>3</sup> - Romelaer Pierre, **Gestion des Ressources Humains**, Arnaud colin, Paris, 1993,P81.

وكخلاصة لمجمل المكونات السابقة لتصميم البرنامج يوضح الشكل رقم (11) نموذجاً متكاملًا للعناصر السابقة:



المصدر: عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، مرجع سابق، ص 57.

#### خامساً- تنفيذ البرنامج التدريبي:

بعد الانتهاء من تصميم البرنامج التدريبي يصبح جاهزاً للتنفيذ وهنا يأتي دور إدارة البرنامج للقيام بسلسلة من الفعاليات التي تهدف أساساً إلى توفير المستلزمات والإمكانيات اللازمة لتهيئة البيئة التدريبية التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الموضوعية، ويمكن تصنيف هذه الفعاليات إلى ثلاث مجموعات وهي كما يلي<sup>1</sup>:

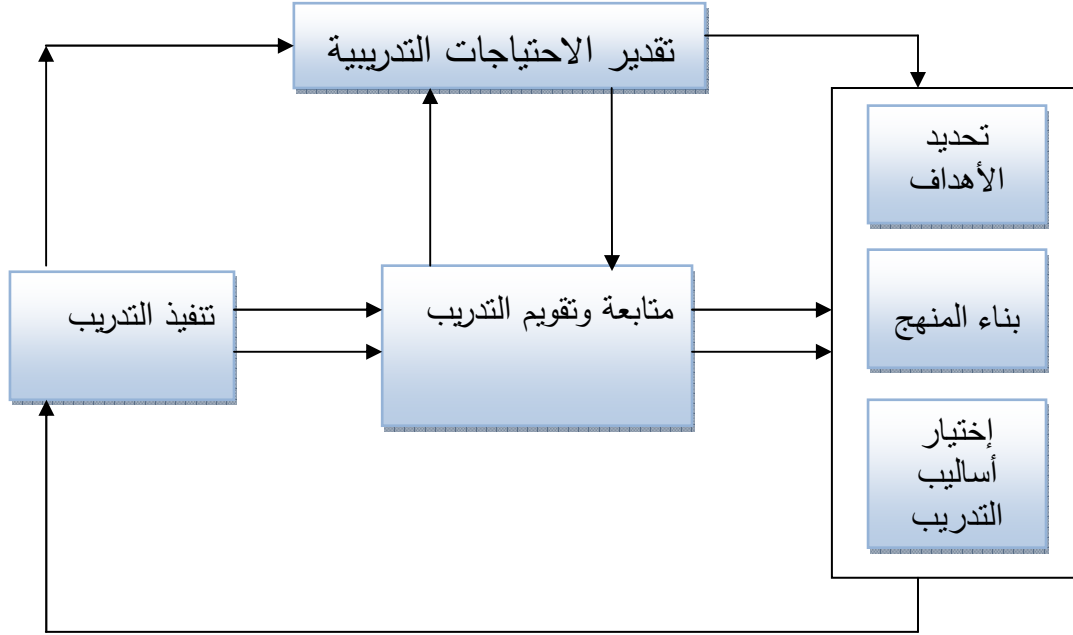
أ- قبل التنفيذ: وتتضمن مايلي:

- تحديد مكان تنفيذ البرنامج.
- إختيار المدربين والمحاضرين.

<sup>1</sup> - حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 52.

- تهيئة المواد التدريبية.
  - الحصول على الموافقات للزيارات الميدانية من الجهات المعنية.
  - حجز قاعات تدريبية وتهيئة مستلزمات التبريد والتدفئة والأثاث، وتصميم طريقة جلوس المشاركين.
  - إعداد كراس البرنامج، وتضمن هدف البرنامج ومدته وتاريخ بدئه، المشاركين فيه، وجدول الجلسات التدريبية.
  - ب- أثناء التنفيذ: وتتضمن:**
  - استقبال المشاركين والمدربين.
  - افتتاح البرنامج وعرض موضوعاته على المشاركين ومناقشته.
  - تعريف المشاركين بالمدربين.
  - متابعة دوام المشاركين.
  - تنمية العلاقات الاجتماعية بين المدربين، من خلال تشجيعهم على إقامة النشاطات الاجتماعية.
  - تهيئة مستلزمات الزيارات الميدانية إن وجدت.
  - توزيع استمارات التقويم اليومي والنهائي وجمعها.
  - إعداد شهادات بأسماء المشاركين، وتوزيعها في اليوم الأخير من البرنامج.
  - ج- مابعد التنفيذ وتتضمن:**
  - إجراء التسويات الحسابية الخاصة بالبرنامج.
  - إعداد التقرير النهائي للبرنامج وكتابته.
  - متابعة تصحيح دفاتر الامتحان، وإرسال النتائج إلى داوئر المتدربين.
  - حفظ الوثائق الخاصة بالبرنامج.
- وتلي هذه المرحلة عملية تقويم البرامج التدريبية:

ونظرا لكون موضوع الدراسة يرتبط بعملية تقوم البرامج التدريبية، سوف نخصص فصلا مستقلا يتم التفصيل فيه عن مرحلة تقويم البرامج التدريبية وذلك في الفصل الموالي. والشكل التالي يلخص مراحل العملية التدريبية.



المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 12.

#### سادسا- مشكلات العملية التدريبية:

من المتفق عليه، أن لكل نشاط إداري داخل المؤسسات بعض من المعوقات والصعوبات التي تواجه وتحد من كفاءته، وباعتبار التدريب أحد الأنشطة التي تمارسها المؤسسات على إختلاف مستوياتها فإنه كذلك قد يواجه بعدد من المشكلات التي تحد من كفاءته. ومن أهم المعوقات والمشكلات العامة التي تواجه التدريب مايلي:

1- نقص وعي الرؤساء أو المديرين بأهمية التدريب، وتتمثل هذه المشكلة في وجود عدد غير قليل من الرؤساء والمديرين في المؤسسات المختلفة، والذين لا يؤمنون بجدوى التدريب، واعتباره نوعا من أنواع إضاعة الوقت وإهدار الموارد، بل تمتد هذه المشكلة إلى حد مقاومة عقد الدورات التدريبية بالوسائل المختلفة المعلنة وغير المعلنة.

- وهناك عدد من المديرين الذين يؤمنون بضرورة المشاركة في الدورات التدريبية فقط لمجاراة ما يجري في المؤسسات الأخرى حتى لا يتهموا بالتخلف والرجعية<sup>1</sup>.
- 2- عدم وجود إدارات خاصة للتدريب في كثير من الأجهزة الحكومية، تساعد أجهزة التدريب وتشارك في إعداد خطة تدريب لكل جاز حكومي، وإختيار المتدربين للبرامج الملائمة في مساعدة تلك الجهات على متابعة أثر التدريب على الخريجين<sup>2</sup>.
- 3- عدم كفاية الموارد المالية المخصصة لأنشطة التدريب، وتبرز هذه المشكلة في كثير من المؤسسات بصورة مختلفة ومن صور تلك المشكلة:
- أ- نقص الإمكانيات والوسائل اللازمة للقيام بالأنشطة التدريبية مثل وسائل الإيضاح والمعدات المختلفة، بدعوى ارتفاع تكلفة هذه الأجهزة مما يجعل من الصعب تدبير المبالغ اللازمة لشرائها من الميزانية العامة للمؤسسة.
- ب- نقص الأرصدة اللازمة للمشاركة في الدورات التدريبية الخارجية على الرغم من أهميتها لتطوير القدرات البشرية للمؤسسة.
- ج- إسناد مهام تنسيق الأنشطة التدريبية والإشراف عليها إلى بعض الموظفين ذوي المهارات المحدودة بدعوى عدم وجود ميزانية لإنشاء وحدة مستقلة للتدريب<sup>3</sup>.
- 4- عدم وضوح أهداف البرنامج التدريبي الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة التدريبية، ومع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتدريب ينعدم التقويم العلمي ولا يكون ممكنا<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، نظم ومهارات استشارات تحسين الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000، ص ص 31 - 32.

<sup>2</sup> - ماهر أبو المعاطي علي، مرجع سابق، ص 203.

<sup>3</sup> - عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، المرجع السابق، ص ص 32 - 33.

<sup>4</sup> - خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية" البناء الاجتماعي للمجتمع"، لمكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 107.



5- عدم توفر المدربين الأكفاء المعدين إعدادًا تربويًا مناسبًا يمكنه من فهم العملية التربوية، أو فهم الموظف الدارس، فالتدريب علم له منهجه وأصوله العلمية ومبادئه وأساليبه، ولهذا فعدم وجود مدربين متخصصين في العملية التدريبية يعوق دون تحقيق أهداف الدورات التدريبية من تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

6- عدم وجود حوافز لتشجيع التدريب، قد لا تقوم الأجهزة المنظمة للبرامج التدريبية بوضع نظام مكافأة الدارسين الأوائل في الدورات التدريبية رغم وجود وسائل تقييم<sup>2</sup>.

7- افتقار الدورات التدريبية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التدريبي، حيث الإعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المؤسسة أو تحقيق كفاءتها وفعاليتها<sup>3</sup>.

**خلاصة:**

يقوم نشاط التدريب في المؤسسة على مبدأ النظام أي أن العملية التدريبية تشكل من مدخلات، عمليات ومخرجات، وتغذية عكسية لمعرفة مدى فعاليتها، وهي كعملية تتكون من عمليات أساسية لا بد من القيام بها.

لتدريب المورد البشري في مؤسسة لا بد من جمع البيانات والمعلومات حوله بغرض تحديد الاحتياجات التدريبية، وتسجيل نقاط القوة والضعف لديه، وتعمل إدارة المنظمة على تحديد مجموعة من الأهداف تسعى لبلوغها من عملية التدريب لتشكل هذه الأهداف التدريبية المنطلق لتصميم برامج التدريب.

<sup>1</sup> - محمد أحمد كريم وآخرون، مهنة التعليم وأدوار المعلم فيها، الشركة الجمهورية الحديثة، الإسكندرية، 2003، ص 413.

<sup>2</sup> - عبد الهادي الجوهري، مرجع سابق، ص 191.

<sup>3</sup> - محمد بيومي خليل، التربية وجودة الشباب العربي في عصر العولمة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص 104.

وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية مجموعة من العناصر منها تحديد المواضيع التدريبية والمحتويات المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة، ومن أجل ذلك يجب توفير مستلزمات تدريبية (امكانيات مالية، مدرين، بيئة تدريبية ملائمة وكذا الوسائل التدريبية الضرورية لهذه العملية)، هذا إلى جانب اختيار أنجع الأساليب التدريبية كونها تشكل أحد المعايير التي تحكم درجة فعالية البرامج التدريبية.

وتعتبر متابعة تنفيذ البرامج التدريبية أحد المهام الأساسية للمشرفين على التدريب، لما لها من تأثير على بلوغ التدريب لأهدافه وهذا لكونها تعمل على تتبع تنفيذ أنشطة التدريب وتسجيل النقائص التي تكتشف في جميع المراحل ثم المبادرة إلى معالجتها.

لأن المؤسسة تستثمر امكانيات كبيرة في سبيل توفير برامج تدريبية لمواردها البشرية، لتدعيم امكانيات أفرادها، كانت الحاجة إلى معرفة مدى النفع المحقق من هذه البرامج وذلك من خلال قيامه بعملية تقييم وتقويم هذا النشاط من خلال مجموعة معايير وهذا ما سيتم الاحاطة بها في الفصل الموالي.

## الفصل الخامس - عملية تقويم البرامج التدريبية في المؤسسة

تمهيد

أولاً- تعريف عملية تقويم البرامج التدريبية

ثانياً- أهداف تقويم البرامج التدريبية

ثالثاً- أسس تقويم البرامج التدريبية

رابعاً- مراحل وخطوات تقويم البرامج التدريبية

خامساً- مستويات ونماذج تقويم البرامج التدريبية

سادساً- معايير تقويم البرامج التدريبية وفق متطلبات التدريب الفعال

خلاصة

**تمهيد:**

يلقى التدريب اهتماما متزايدا من المنظمات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشري وتحويلهم إلى كفاءات قادرة على تحقيق أهداف المنظمة المتميزة وتحسين أدائها. وهو الأمر الذي لا يتحقق قطعا إلا بإعداد برامج تدريبية فعالة تتوافر على المتطلبات التربوية، وتتوافق مع أسس وشروط تصميم عناصر البرنامج التدريبي الجيد.

انطلاقا من هذا التصور جاء هذا الفصل الذي يسعى لتوضيح كيف تتم عملية تقويم البرنامج التدريبي؛ وما هي معايير تقويم البرنامج التدريبي وفق متطلبات التدريب الفعال. ونتطرق في هذا فصل إلى تعريف عملية التقويم عامة وتقويم البرامج التدريبية خاصة ثم نحيط بالبرنامج التدريبي من حيث تعريفه وأهميته، لنوضح من بعدها أهداف عملية التقويم وأسسها ثم نتناول مراحل وخطوات تقويم البرامج، كما سيتم تسليط الضوء على مستويات التقويم وتوضيح النماذج العالمية للتقويم وقوفا في الأخير إلى تقويم البرامج التدريبية من حيث مدى اتفاقها مع مبادئ التدريب الفعال.

**أولا- تعريف عملية تقويم البرامج التدريبية:**

قبل تعريف تقويم البرامج التدريبية لابد من تعريف التقويم عامة ثم تعريف البرامج التدريبية وأهميتها لنتوصل إلى تعريف تقويم البرامج التدريبية.

**1- تعريف التقويم:****1-1-التعريف اللغوي للتقويم:**

ورد في قاموس المصطلحات اللغوية والأدبية "لأميل يعقوب وسيام بركة" التقويم هو إزالة العوج، وعرفه " أحمد زكي بدوي" في معجم مصطلحات التربية والتعليم بأنه عملية

تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة أو مدى التوافق بين فكرة أو عمل بين القيم السائدة، فقوم الشيء أي قدرته وقوم الشيء هو وزنه<sup>1</sup>.

وحسب معجم علوم التربية لـ "عبد اللطيف الفارابي وآخرون" التقويم في "لسان العرب" جاء في "قوم داره: أزال عوجه عن اللحياني وكذلك أقامه، وقوام الأمر بالكسر: نظامه وعماده، وقوم السلعة واستقامها، قدرها، والقيمة ثمن الشيء بالتقويم، ونقول: تقاوموا فيما بينهم، والاستقامة: التقويم لقول أهل مكة: استقمت المتاع، أي قومته، وفي الحديث قالوا: "يا رسول الله لو قومت لنا فقال الله هو القوم أي لوسعرت لنا، وهو من قيمة الشيء، أي حددت لنا قيمتها".

وفي قاموس المحيط "للفيروز أبادي" قومت السلعة واستقمته ثمنته واستقام اعتدل وقومته عدلته فهو قويم ومستقيم.

وفي "المنجد في اللغة والاعلام": قوم الشيء عدله، ويقال قومته فنقوم أي عدلته وقوم المتاع جعل له قيمة معلومة.<sup>2</sup>

مما سبق يتضح جليا أن معنى التقويم لغة يشير إلى الاستقامة والتعديل وتقدير القيمة وهذا ما يوافق ما قاله الأستاذ الدكتور "يحيى علوان" في مقال له بعنوان "التقويم والقياس التربوي ودوره في إنجاح العملية التربوية إذ يبرز للتقويم معنيين لغويين هما: التقويم بمعنى التعديل والتصحيح والتقويم بمعنى التقدير والتثمين<sup>3</sup>.

### 1-2 التعريف الاصطلاحي:

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم التقويم ومنها:

<sup>1</sup> - حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص 231.

<sup>2</sup> - عبد اللطيف الفارابي وآخرون، معجم علوم التربية "مصطلحات البيداغوجيا والديداكتيك"، رقم 1، سلسلة علوم التربية (109)، دار الخطابي للطباعة والنشر، ردمك، 1994، ص 122.

<sup>3</sup> . يحيى علوان، مرجع سابق، ص 14.

تعريف " بلوم" (Bloom) حيث يرى بأن " التقويم هو اصدار حكم ما لغرض ما، ويتضمن استخدام معايير لتقدير مدى كفاية الأشياء ودقتها وفعاليتها<sup>1</sup>.

وحسب "يحي علوان" فان عملية التقويم تتضمن في البداية مقارنة بين حالتين ما هو كائن وما يجب أن يكون وتؤدي إلى اقتراح التعديلات التي يجب القيام بها، فهي تقيس الفارق الموجود بين النتائج المختلفة والأهداف المسطرة، كما أنها تكشف عن أسباب هذا الفارق وبالتالي تسمح لنا بتصوير التصحيحات الملائمة<sup>2</sup>.

ويعرف " ارمسترونج" ( Armstrong ) التقويم بأنه الوسيلة التي تسعى إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية: كيف نقوم بالعمل؟ هل تم انجاز ما تحدد من أهداف؟، كيف نستطيع تحسين ما نؤديه من عمل<sup>3</sup>.

يتبين من هذا التعريف أن التقويم يسعى للإحاطة بمعرفة طريقة انجاز عمل ما ومدى موافقتها لتحقيق أهداف هذا العمل. وهو كعملية تسعى إلى التعديل وتحسين طريقة انجاز عمل ما.

ويعرف "ويلز" ( Wilz ) التقويم بأنه "عملية تصدر فيها أحكام تستخدم كأساس للتخطيط، وأنها عملية تشتمل على وضع الأهداف وإصدار الأحكام على الأدلة ومراجعة الأساليب والأهداف في ضوء هذه الأحكام، وان التقويم يهدف إلى تحسين النتائج والعمليات المستخدمة وحتى الأهداف نفسها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- Bloom,B. **Handbook ou formative evaluation if student learning**,3ed,NewYork,Graw-hill,1971, p 46.

<sup>2</sup>- يحي علوان، مرجع سابق،ص 15.

<sup>3</sup>- عبد المحي محمود صالح ، سلمى محمود جمعه، **التقويم والإشراف في طريقة العمل مع الجماعات**، دار المعرفة الجامعية،الأزراطية،1998،ص 103.

<sup>4</sup>- يحي علوان، المرجع السابق،ص16.

إن ما يشير إليه هذا التعريف هو مراحل التي يمر بها عملية التقويم من تخطيط وضع أهداف، وجمع الأدلة واستخدام الأساليب كما يشير إلى أن الهدف من عملية التقويم هو البحث عن التحسين وعن طريق التصحيح والبحث عن أوجه القوة .

"والتقويم أيضا يتناول بالدراسة والتحليل المواقف والظروف المحيطة والكشف عن نواحي القوة والضعف ووضع ترتيبات لكل حالة كعلاج كاف لها، وهو يهيئ الدليل المؤشر الذي يمكن استخدامه لتحسين نتائج الأعمال، ويسعى التقويم إلى الحكم على مدى التقدم بالنسبة للأنشطة معينة مطلوب القيام بها أو صفات معينة مطلوب توافرها، والتعرف على جوانب القوة فيجري دعمها، وتصحيحها<sup>1</sup>.

ويعرف التقويم على أنه حكم وصفي أو كمي حول قيمة شخص أو موضوع أو عمليات أو وضعية أو تنظيم عن طريق مقارنة الخصائص الملحوظة مع معايير معدة وانطلاقاً من معايير واضحة، وذلك قصد تقديم معطيات مفيدة في اتخاذ قرارات حول ملائمة الأهداف<sup>2</sup>.

يتبين من هذا التعريف أن التقويم يسعى إلى إصدار حكم قد يكون وصفي أو كمي يشمل ويمس إما شخص أو موضوع أو عملية أو وضعية أو تنظيم وذلك بمقارنة الخصائص الملحوظة بمعايير علمية محددة.

بعد استعراض التعريفات السابقة للتقويم، يمكن الخروج بتعريف شامل للتقويم من وجهة نظر الباحثة وهو: "التقويم عملية مقصودة ومنظمة التي يقوم بها الفرد والجماعة لإصدار حكم وصفي وكمي تمس موضوع ما أو مجال معين (برنامج، أهداف، طريقة،

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص16.

<sup>2</sup> - عبد اللطيف الفارابي وآخرون، مرجع سابق، ص120.

شخص، نتيجة معينه...الخ) عن طريق جمع معلومات والبيانات حول هذا المجال بهدف تحديد جوانب القوة لتدعيمها وجوانب الضعف لعلاجها".

وبتحليل هذا التعريف يمكن الخروج بمجموعة من الخصائص للتقويم:

- 1- التقويم عملية: أي أنه يتم على خطوات متتالية ولا يتم في خطوة واحدة.
- 2- عملية مقصودة، أي أنه يتم الإعداد له مسبقا.
- 3- عملية منظمة أي أنه يستند على أسس علمية.
- 4- عملية تهدف إلى جمع المعلومات والبيانات أي أنه يستند إلى أدلة وشواهد عند إصدار الأحكام.

## 2- الفرق بين التقويم وبعض المصطلحات:

### 2-1- الفرق بين التقويم والتقييم:

يخلط البعض بين مصطلح التقويم ومصطلح التقييم، لكن الأصل اللغوي للتقييم قيم الشيء أي وضع قيمة ووزنا له دون أن يهتم بالمعالجة، أما قوم العود أي عدل ما به من اعوجاج ويتم فيه تحديد نواحي القوة والضعف، بحيث يحتفظ بنواحي القوة تلك، ويقوم بمعالجة جوانب الضعف لتحقيق تطوير أفضل في هذا المجال<sup>1</sup>.

أما اصطلاحا، فيقتصر التقييم على إصدار الحكم على قيمة الأشياء، وهو يشير إلى تقدير الشيء استنادا إلى معيار أو محك معين.

بينما التقويم يستهدف الكشف عن مواطن الضعف والقوة في عمل ما بقصد التحسين والتصحيح<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص 232.

<sup>2</sup> - جابر نصر الدين، دروس في علم النفس البيداغوجي، سلسلة كتب مخبر المسألة التربوية(1)، منشورات مخبر المسألة التربوية في الجزائر في ظل التحديات الراهنة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009، ص 109.



2-2- الفرق بين التقويم والقياس:

يعرف القياس بأنه "العملية التي يتم بها تقدير شيء ما تقديراً كمياً، في ضوء وحدة قياس معينة، أو بالنسبة لأساس معين"<sup>1</sup>.

و يعتقد الكثيرون أن كلمة قياس مرادفة لكلمة تقويم ولكن في الحقيقة أن هناك اختلافات واضحة بين الكلمتين وتتحصّر هذه الاختلافات فيما يلي<sup>2</sup>:

الجدول رقم (2): يوضح الفرق بين عملية التقويم والقياس

التقويم	القياس
- عملية شاملة تمتد إلى جوانب متعددة. - يهتم بالحكم العام والنوعية. - يهدف إلى التشخيص والعلاج فهو يساهم في التحسين والتطوير. - يرتكز على مجموعة من الأسس التي لاغنى عنها مثل الشمول والاستمرارية والتنوع والتعاون. - يركز على مقارنة الفرد بنفسه وبغيره فهو يمتد إلى العلاقات المتعددة بين الموضوعات أو الأفراد	- عملية جزئية تنصب على نقطة واحدة فقط. - يركز على الكم. - يكتفي بإعطاء بعض المعلومات المحددة عن الشيء المراد قياسه. - يرتكز على مجموعة من الوسائل يشترط فيها الدقة المتناهية. - يعطينا نتائج وصفية للشيء دون ربطه بالأشياء الأخرى.

<sup>1</sup> - نادر فهمي الزبيد، هشام عامر عليان، مرجع سابق، ص12.

<sup>2</sup> - محمد حسن حمادات، المناهج التربوية نظرياتها ، مفهوماً، أسسها، عناصرها، تخطيطها، تقويمها، دار الحامد، عمان، الأردن، 2008، ص 202.

### 3- البرامج التدريبية وأهميتها:

#### 3-1- تعريف البرامج التدريبية:

##### 3-1-1- التعريف اللغوي:

البرنامج: الورقة الجامعة للحساب، والخطة المرسومة لعمل ما<sup>1</sup>.

##### 3-1-2- التعريف الاصطلاحي:

يعرف البرنامج التدريبي على أنه " النشاط الذي يعنى بصياغة مسمى البرنامج، واختيار عناصر البرنامج المشتملة على أهدافه ومحتواه وأساليبه، والتقنية المستخدمة واختيار المدربين والمتدربين"<sup>2</sup>.

ويقصد بالبرامج التدريبية "الأنشطة المخططة في إطار منظم، حيث تركز على إكساب المتدربين المهارات، وتعميق معرفتهم بها، وتشمل أيضا جوانب تتعلق بالعلاقات الانسانية، الأساليب التربوية لغرض رفع درجة كفاءتهم، والتعامل الناجح مع مجموعات الأفراد الذي سيقومون بتدريبهم وتقويم انجازاتهم"<sup>3</sup>.

ويرى "الكبيسي" أن البرامج التدريبية هي " ذلك المجهود المخطط والهادف إلى تحويل الاحتياجات التدريبية إلى أنشطة وفعاليات ومحتوى ومضمون يراد منها تحسين الأداء وتنمية القدرات وتطوير المهارات وايصال المعلومات وترشيد الميول والاتجاهات من

<sup>1</sup> - مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، وزارة التربية والتعليم، مصر، 1994، ص47.

<sup>2</sup> - قاسم جميل، التدريب والتطوير - الفلسفة والتطبيق -، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة، 1999، ص 99.

<sup>3</sup> - فهد بن حمد السعدون، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية، 2012، ص 9.

أجل أهداف وغايات فردية وجماعية تنظيمية محددة<sup>1</sup>.

مما سبق نتوصل وبعد استعراض التعريفات السابقة للبرنامج التدريبي، يمكن الخروج بتعريف شامل للبرنامج التدريبي من وجهة نظر الباحثة. وهو البرامج التدريبية هي "مجموعة من النشاطات المستمرة والمخطط لها والهادفة إلى تزويد العاملين في المنظمة بمعارف ومهارات وسلوكيات وقدرات معينة لتحسين أداء هؤلاء العاملين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم لما فيه مصلحة المنظمة ومصلحة الفرد العامل".

انطلاقاً من التعاريف السابقة الذكر يمكن استنتاج مايلي:

- البرامج التدريبية عبارة عن مجموعة الأنشطة المنظمة والمخططة والمبرمجة.
- البرامج التدريبية تمثل حلقة وصل بين تحديد الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها.
- للبرنامج التدريبي عناصر يتكون منها وهي: الأهداف، المحتوى، الأساليب والأدوات، ولتنفيذها لابد من المدربين والمتدربين البيئة المناسبة لتنفيذها.
- البرامج التدريبية تهدف إلى تطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين وتساعدهم في تحديث معلوماتهم.
- تستند البرامج التدريبية إلى نظريات التعلم والتعليم والأساليب التربوية والعلاقات الانسانية في بنائها وتنفيذها للرفع من درجة كفاءتها.

### 3-2- أهمية البرامج التدريبية:

أصبحت البرامج التدريبية من الوسائل التقنية الحديثة والأنشطة التي تساعد على النمو. فمن الواجبات الملحة للإدارة هي تنمية مهارات العمل والخبرة واستخدام التكتيكات

<sup>1</sup> - عامر خضير الكبيسي، التدريب الإداري والأمني "رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص138.

المطلوبة لإنجاز العمل، لا يتحقق هذا ما لم يتم تنفيذ برنامج تدريبي لهؤلاء العاملين يتضمن ما ستجد من خبرة في مجال العمل، لأن هذه الخبرة تكون فاعلة في تنمية مهارات وكفايات العاملين في تحقيق أهداف مؤسساتهم حيث اتضح أن هناك علاقة ايجابية فاعلة بين البرامج التدريبية المتطورة وزيادة كفاءة العاملين. ولغرض زيادة فاعلية وكفاءة العاملين لابد أن يبين لهم برامج تدريبية تنمي خبراتهم ومهاراتهم في مجال عملهم، والذي ينعكس هذا بدوره ليس على العاملين معهم فحسب بل سيزيد من انتاجية مؤسساتهم. ولعل البرامج التدريبية هي العمود الفقري في هيكلية التدريب التنظيمية والعملية، ومن هنا اكتسبت البرامج التدريبية أهمية خاصة، وبدأت العناية بها نحو إغنائها ووضع أسس لبنائها، وأساليب متنوعة ومتخصصة لإيفاء أغراضها<sup>1</sup>.

#### 4- تعريف تقويم البرامج التدريبية:

يعتبر التقويم جزءاً هاماً وأساسياً في عملية التصميم البرنامج التدريبي، وأثناء تنفيذ خطوات التدريب، وذلك للوقوف على سلامة سيرها ومدى مساهمتها لمتطلبات العمل وانسجامها مع تحقيق الأهداف المخططة لها، من أجل تصحيح المسار وتحقيق الأهداف. وعملية التقويم تعني إصدار قرار علمي بشأن عمليات التدريب في ضوء الأدلة التي كشفت عنها الممارسات الميدانية، فمرحلة التقويم هي آخر مرحلة من مراحل العملية التدريبية، والتي تشكل منظومة مترابطة ومتكاملة تعتمد كل مرحلة على سابقتها، وتبدأ بتحديد الاحتياجات لتنتهي بتقويم البرامج التدريبية، وتأتي أهمية التقويم من كونه أداء هاماً لا يستغنى عنه لرصد نقاط القوة والضعف لأي عمل يتم انجازه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup> - فهد الشعلان، نحو تقييم امثل لمخرجات التدريب ، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض مجلد 10، العدد19، 1416هـ، ص 250.

ان عملية تقويم البرامج التدريبية عملية أساسية وضرورية، ذلك أن عملية التقويم ملازمة ومصاحبة لعملية التدريب للكشف عن مدى تحقيق الأهداف والكفايات المراد تنميتها، من خلال البرنامج، والتأكد من سلامة الخطة المعتمدة لتنفيذه. وهناك عدة تعريفات لعملية تقويم البرامج التدريبية، ولعل أهمها ما يلي:

يشير تقويم البرامج التدريبية الى "تلك الاجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغير الذي نجح التدريب في احداثه فيهم، كذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي، وبناء على هذا فان فاعلية برامج التدريب لا تتحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم لها وانما تعتمد على دقة التنفيذ من جانب القائمين على البرنامج التدريبي ومتابعة هذا البرنامج"<sup>1</sup>.

ويعرف تقويم البرنامج من طرف "شاديش" (W,shadish) أن التقويم هو المعرفة الإمبريقية لأهلية أو قيمة نشاطات البرامج وأهدافهما. ويركز هذا التعريف على جعل قوام التقويم يتمثل في ابداء أحكام وقيمة<sup>2</sup>. كما يعرف تقويم البرامج التدريبية على أنه "اجراءات منظمة لتحديد جدوى البرنامج التدريبي في جميع مراحلها، وهو الأساس لعملية التغيير التطوير، وقياس للمحصلة النهائية لمجموع التغيرات المعرفية و المهارية و السلوكية للمتدرب، مقارنة بالنتائج الموجودة من البرامج التدريبية ، وتحديد أسباب القصور إن وجدت ، وتقديم مقترحات لتداركها في المستقبل"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنه ، مرجع سابق،ص 68.

<sup>2</sup> - ألفين مارتين، منهجية تقويم البرامج، ترجمة: فضيل دليو، كراسات المنهجية 2، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2001، ص 13.

<sup>3</sup> - صباح ساعد، بناء برنامج تدريبي لتنمية كفاية بناء الاختبارات التحصيلية الموضوعية لدى المعلمين ، دراسة تجريبية على بعض معلمي المرحلة الابتدائية للطور الثاني -بلدية طولقة - ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه(غير منشورة) ، قسم العلوم الاجتماعية،جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013، ص 122.

ويشير تقويم البرنامج التدريبي إلى تحديد مدى فاعلية البرنامج التدريبي، ومدى كفاءة القائمين بالخدمات التدريبية من حيث مواجهة حاجات المتدربين والمجتمع. وهناك من يعرف التقويم البرامج التدريبية على أنه عملية منظمة تتضمن جمع المعلومات، وتمحيصها لإتخاذ القرارات تتمخض عن الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة للتدريب، تحقيقاً لأهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

### ثانياً- أهداف تقويم البرامج التدريبية:

تهدف عملية تقويم البرامج التدريبية في الأساس الى الارتقاء بالعملية التدريبية وتطويرها، وبالرغم من أن الغرض الأساسي والمباشر للتقويم هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة، فإن الغرض النهائي هو توفير البيانات والمعلومات التي يتخذ المديرون على أساسها قراراتهم. ويمكن استخدام البيانات في عملية التدريب، والكشف عن اسهام كل برنامج من برامج التدريب المختلفة في تلبية احتياجات الرؤساء المباشرين والمديرين معاً، كما يمكن أن يستخدم هذه البيانات لمن لهم اهتمامات تتعلق بالتدريب<sup>2</sup>.

وتهدف عملية تقويم البرامج التدريبية إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:

- تطوير وتحسين البرامج المستقبلية بحيث تصبح أكثر فعالية، وذلك من خلال التعرف على نفاة القوة والضعف في البرامج الحالية<sup>3</sup>. إذ يتخذ التقويم كوسيلة للتحسين المستمر للبرنامج الحالي، سواء أكان من ناحية استغلال الموارد والإمكانيات الموجودة بالمؤسسة،

<sup>1</sup> - محمد مرشد قاسم هياجنة، تقويم البرنامج التدريبي أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين المتدربين في الأردن، رسالة ماجستير، في التنظيم والادارة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 1997، ص 16.

<sup>2</sup> عبد الرحمان الشقاوي، التدريب الإداري للتنمية، معهد الادارة العامة، الرياض، 1405هـ، ص 88.

<sup>3</sup> - مدحت أبو النصر، مراحل العملية التدريبية " تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية"، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، مصر، 2009، ص 156.

أومن ناحية البيئة، أومحتوى البرنامج نفسه، أوالطريقة المستخدمة لوضعه وتصميمه وتنفيذه، لأن التقويم ماهو إلا محاولة لتطبيق الطريقة العلمية أو الأسلوب العلمي لمعرفة مدى ملائمة ونجاح عمليات وضع وتصميم البرنامج وأوجه نشاطه<sup>1</sup>.

- قياس مدى صلاحية البرامج التدريبية في تلبية الاحتياجات التدريبية، ومدى اسهامها في تحقيق أهداف خطة التدريب وبرامجها<sup>2</sup>، أي التأكد من أن البرنامج التدريبي يعمل وفقا للأهداف والخطة التي وضعت له، وما الذي تم انجازه من البرنامج التدريبي، وما تم تحقيقه من أهداف.

- تعرف مدى تطبيق المتدربين للمعرفة والمهارات والخبرات التي تعلموها في بيئة العمل عند أداء مهامهم ووظائفهم وواجباتهم، وكذلك تعرف مدى تلبية البرنامج التدريبي للإحتياجات السلوكية للمشاركين.

- التعرف على مدى النجاح في تطبيق أساليب التدريب وفعالياته التي تم تنفيذه، ومدى رضا المتدربين عن المادة العلمية، والحالات التدريبية، وملائمة أساليب التدريب المعتمدة، وبيان ايجابيات وسلبيات البرامج التدريبية، وتحديد من يجب أن يشارك مستقبلا<sup>3</sup>.

\_ التعرف على مدى نجاح المدربين في تحمل مسؤولياتهم الملقاة على عاتقهم في قيامهم لعملية تدريب المدربين<sup>4</sup>.

-التعرف على مدى الألتزام بالمدة الزمنية المقررة للبرنامج التدريبي التعرف على مدى التقيد بالاعتمادات المالية المحددة للإنفاق على التدريب.

1 - عبد المحي محمود صالح، سلمي محمود جمعه، مرجع سابق، ص 105.

2 - خالد طه الأحمد، مرجع سابق، ص362.

3 - عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، مرجع سابق، ص98.

4 - بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 68.

- تخطيط الاجراءات العلاجية اللازمة لتحسين أساليب التقويم<sup>1</sup>.  
 \_ اثبات فعالية البرامج التكوينية لإعطائها المصداقية، واثبات هذه الفعالية بناء على طلب من المديرية العامة للتكوين<sup>2</sup>.  
 ولتحقيق هذه الأهداف لابد من اتباع وتطبيق مجموعة من الأسس في تقويم البرامج التدريبية والتي نوضحها في العنصر الموالي.

### ثالثا- أسس تقويم البرامج التدريبية:

هناك عدة مرتكزات أساسية التي يجب أن يؤخذ بها عند تقويم البرنامج التدريبي ويلخصها **حسن أحمد الطعاني** فيما يلي<sup>3</sup>:

- 1\_ الاستمرارية: أن تمتاز عملية التقويم بالاستمرارية، حيث تبدأ منذ التخطيط للبرنامج في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم الكشف عنها. وتغطي ثلاث مراحل: أثناء التصميم، أثناء التدريب ، بعد التدريب.
- 2- الشمولية: أن يشمل تقويم البرنامج التدريبي جميع عناصره ومكوناته ومستلزماته الادارية والفنية والمالية. فيشمل الأهداف، المحتوى، بيئة التدريب، الوسائل التدريبية والأساليب والأنشطة، وموعده ومدته.
- 3- المشاركة والتعاون في التقويم: وذلك بأن يشترك في عملية تقويم البرنامج التدريبي كل من يحتمل ان يكون له علاقة بنتائجه من خبراء في التدريب ، ومسؤول التدريب، والمشرفون، والمدربون، والمتدربون.

1 - خالد طه الأحمد، مرجع سابق،ص 362.

2 - محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية "دعائم وأدوات"، تقديم: عبد الكريم بن شريف، دار طليعة ، الجزائر، 2010،ص 101.

3- حسن أحمد الطعاني، التدريب الاداري المعاصر، مرجع سابق، 2007،ص 237.



4- توفر مقومين أكفاء: اذ يجب أيتولى عملية التقويم أشخاص أكفاء لهم الخبرة في هذا المجال، يتحلون بالنزاهة والموضوعية والدقة ويمكن أن يكونوا أعضاء في المؤسسة التي تقوم بتنفيذ البرنامج أو من خارجها.

5- توفير تغذية راجعة مستمرة: تعتبر التغذية الراجعة من العناصر الأساسية والمهمة في تحسين البرنامج التدريبي، وتطويره من خلال ضبط مكوناته وتعديله من أجل تحقيق أهداف البرنامج<sup>1</sup>.

ويرى "درة عبد الباري" أن التقويم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط للتدريب، فإذا كان التدريب جهداً منظماً مخططاً له، لتزويد القوى الانسانية بمعارف ومهارات واتجاهات ايجابية، فان التقويم نوع من الضبط لذلك الجهد. والواقع أنه لا يمكن فصل التقويم عن التخطيط للتدريب، بل ولا يمكن فهم قيام عملية تقويم فعالة، اذا لم يكن هناك تخطيط<sup>2</sup>.

#### رابعاً- مراحل وخطوات تقويم البرامج التدريبية:

##### 1- مراحل تقويم البرامج التدريبية:

##### 1-1- التقويم في مرحلة تصميم البرنامج التدريبي:

ان عملية تقويم البرنامج التدريبي قبل تنفيذه بوجه عام هي عملية وزن وقياس البرنامج التدريبي للاكتشاف الثغرات ونواحي القصور والضعف في التصميم حتى يمكن معالجتها مبكراً قبل تنفيذ الدورة التدريبية، بالتعديل في المادة العلمية وأساليب التدريب، أو من حيث التوقيت أو تسلسل الموضوعات لتخرج الدورة التدريبية بالصورة التي تعقد من أجلها وتحقق الهدف منها، وبالتالي تلبية الاحتياج التدريبي كاملاً.

<sup>1</sup> - حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق، ص 237.

<sup>2</sup> - درة عبد الباري، تقييم البرامج التدريبية، المجلة العربية للإدارة، العدد 2، المجلد 5، عمان، الاردن، 1981، ص 10.

ويقوم بهذا العمل فريق من المتخصصين يتألف من الجهة التي طلبت البرنامج، جهاز الادارة والتدريب في البرنامج المقرر، بعض المشاركين في البرنامج. وتكون مهمة هذا الفريق تقويم مخطط البرنامج حسب الخطوات التالية:

أ- تقويم البيانات المتعلقة بالمرشحين: وهم الذين سيشاركون في البرنامج التدريبي بصفة متدربين، أما المعلومات والبيانات التي يمكن تقويمها فهي: السن، المستوى العلمي، الخبرات العلمية ومدة الخدمة، احتياجات المتدربين ومدى تلبية أهداف البرنامج لها<sup>1</sup>. توقعات المتدربين ووجهات نظرهم ورغباتهم فيما يجب أن يتضمنه البرنامج الذي سيحضره<sup>2</sup>.

ب- تقويم المعارف والمهارات المخططة: التي ينبغي أن يزود به المتدربين، وهذا التقويم يشمل:

- التسلسل المنطقي لموضوعات التدريب لتحقيق مبدأ التدرج في بناء المادة العلمية في اذهان المتدربين دون عناء أو ارتباك.
- مدى كفاية الساعات المخصصة لكل موضوع من موضوعات التدريب.
- مدى ملائمة أسلوب التدريب لموضوعاته.
- مدى ملائمة نوع التدريب الذي تم اختياره.
- مدى ملائمة أسلوب التدريب لموضوعاته.
- التطبيقات العملية الميدانية وعلاقته بالدراسة النظرية.
- مدى ارتباط أهداف البرنامج بمخططات الوزارة المعنية.
- التأكد من كفاية الأموال والمواد المخصصة للبرنامج.

<sup>1</sup> - خالد طه الأحمد، مرجع سابق، ص ص 365-366.

<sup>2</sup> - ناصر عبد الله ناصر المعيلي، مراحل تقويم البرامج التدريبية، من الموقع:

<http://www/ecoworld-mag/com/Detail/asp?InNewsItemID, Date 21 / 12/2010 h :10:25>.

ج- تقويم المعلومات والخبرات العامة: وهي التي يمكن أن يزود به المتدربون والتي لا ترتبط بالاحتياجات التدريبية للمشاركين ارتباطاً مباشراً، وإنما تعد موضوعات تكميلية تساعد على زيادة الكفاءة المتدربين وإكسابهم المزيد من الصلاحية لشغل وظائفهم<sup>1</sup>.

### 1-2- التقويم أثناء تنفيذ البرنامج<sup>2</sup>.

ويشمل هذا النوع من التقويم المدخلات والعمليات والمخرجات، والتي تحتوي على تقويم البرنامج من حيث مدى ملائمة للاحتياجات التدريبية، وتقويم أهداف البرنامج، والتأكد من أن الجلسات التدريبية تفي بالغرض، وأن مجهودات المتدربين والمدرّبين تصب في الاتجاه الصحيح، والتأكد من توفر الوسائل التعليمية، والتأكد من المدرّبين يستخدمون الطرق والأساليب والوسائل الملائمة، والتأكد من أن البرنامج يلبي رغبات المتدربين وأنه صمم حسب المهام الوظيفية للمتدرب، والتأكد من زمان ومكان البرنامج، والتأكد من كفاءة ومناسبة المدرّبين للقيام بمهمة تنفيذ البرنامج، والتأكد من أن مخرجات البرنامج تحقق الأهداف المرجوة، والتأكد من المتابعة المستمرة للبرنامج، والتأكد من استخدام البيانات والإحصاءات في عمليات التقويم، والتأكد من أن ردود فعل المتدربين مأخوذ في الاعتبار حيال التدريب، والتأكد من أن المعلومات التي يحصل عليها المتدربون تولد لديهم الرغبة في التعلم، وتقويم المعارف والمهارات التي تم اكتسابها والاتجاهات التي تم تغييرها أو تنميتها لدى المتدربين.

### 1-3- التقويم بعد تنفيذ البرنامج التدريبي:

ويهدف هذا التقويم في هذه المرحلة إلى اكتشاف نواحي الخلل في تصميم البرنامج في ضوء أهدافه، والتعرف على التعديلات الجوهرية في المواد العلمية والعملية لتحقيق

<sup>1</sup> - خالد طه الأحمد، مرجع سابق، ص 366.

<sup>2</sup> - ناصر عبد الله ناصر المعيلي، مرجع سابق، ص 366.

التغطية الكاملة للاحتياج التدريبي، وتطوير أو تعديل أساليب التدريب بما يحقق الفاعلية المطلوبة للتدريب، واكتشاف نواحي القصور في مساعدات الايضاح السمعية والبصرية وتطويرها، وتعديل توقيت البرنامج ان اتضح لزوم ذلك من عملية التقويم، وتعديل تسلسل موضوعات البرنامج إن كان ذلك لازماً، وإعادة النظر في مستوى تقديم المادة التدريبية لتتلاءم مع مستوى المتدربين وإعادة النظر في الجوانب الادارية اذا ظهر قصور في أي منها، وإعادة النظر في مستوى المدربين واستبدالهم أو تدريبهم إن اقتضى الأمر ذلك.

4- متابعة البرنامج ونتائجها: ويؤخذ في الاعتبار التأكد من استمرارية نتائج التدريب والتأكد من مقارنة نتائج أداء الموظف قبل التدريب وبعده بعد فترة معينة، والتأكد من أن الاحتياجات التدريبية التي تدرّب على مقتضاها المتدرب هي نفسها مع مرور الزمن، والتعرف على وجود بعض الاحتياجات التدريبية التي لم يتطرق اليها التدريب السابق<sup>1</sup>.

ومن أهم مصادر التقويم بعد تنفيذ البرنامج التدريبي حسب "خالد طه الأحمد"<sup>2</sup>:

أ\_ الاجتماع بالعاملين في البرنامج:

وهم الاداريون والمدربون والمحاضرون والفيون، لمناقشتهم والوقوف على آرائهم في البرنامج التدريبي ونواحي القوة أو الضعف في تنظيم البرنامج وتنفيذه.

ب- دراسة تقارير المشرفين على البرنامج: وذلك من خلال تحليل هذه التقارير وتقويمها والاستفادة منها في تقويم البرنامج وتطويره.

ج- ملاحظات آراء المتدربين: سواء الشفهية منها أو تلك التي تدون في استبانات التقويم النهائي التي توزع عليهم، فلا شك أن لها قيمة كبيرة في تقويم البرنامج. على أن يتم تحليل

<sup>1</sup> - ناصر عبد الله ناصر المعيلي، مرجع سابق، ص 368 .

<sup>2</sup> - خالد طه الأحمد، مرجع سابق، ص 368-369.

آراء ووجهات نظر المتدربين انفسهم في مدى ما استفادوه من البرنامج في نموهم الشخصي والمهني.

د- موقف المتدرب:

يتم التعرف إلى موقف المتدرب تجاه برنامج التدريب عن طريق استبانة توزع في نهاية البرنامج، وأحيانا في نهاية كل مرحلة من البرنامج أو بعد نشاطات تدريبية محددة وتحتوي هذه الاستبانة أسئلة عن شعور المتدربين تجاه البرنامج وما يعتقدون أنهم تعلموه منه، ومقدار الفائدة التي يرو أنهم تحصلوا عليها، وارتباط ذلك بوظائفهم ومشكلاتهم العملية، والاقتراحات التي يرونها مناسبة لتحسين البرامج التدريبية وتطويرها.

هـ- تعلم المتدرب: وهو قياس المعلومات التي اكتسبها المتدرب نتيجة لمشاركته في البرنامج وتستخدم في قياس المعلومات أساليب عدة منها، الاختبارات، المناقشات، البحوث الاجرائية للمتدربون، معالجة المشكلات من طرف المتدرب الزيارات الصفية وغيرها.

و- سلوك المتدرب: يتم قياس سلوك المتدرب بشكل موضوعي وبدرجة كبيرة من الدقة من خلال التعرف على سلوك المتدرب قبل بداية البرنامج وبعد نهايته ومقارنته في الحالتين.

## 2- خطوات عملية تقويم البرامج التدريبية:

تعتبر عملية التقويم من العمليات المعقدة لأنه تتطلب اصدا حكم ، لذا تتطلب العديد من العناصر، ومن الأمور التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تقويم البرنامج التدريبي مدى تحقيق البرامج لأهداف المطلوب تحقيقها، وتعتبر الاختبارات محكية المرجع وسيلة فعالة للكشف عن نقاط القوة من أجل تعزيزها ونقاط الضعف من أجل تلافيتها، لذلك يمكن تعديل مسار البرامج التدريبية بناء على نتائج الاختبارات، ويمكن إعادة النظر في أهداف أو محتوى البرنامج اذا تبين عدم ملائمتها لمستوى قدرات المتدربين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص 238.

- تحتوي عملية التقويم على الكثير من الأنشطة تسير في عدة خطوات وهي:
- 1- تحديد الهدف من التقويم: وينبغي أن تحدد الأهداف بدقة وتوازن وشمول، وأن تكون واضحة مصاغة في اطار سلوكي.
  - 2- تحديد المجالات التي يراد تقويمها: يتضمن البرنامج التدريبي عددا من المجالات التي يمكن تقويمها والعمل على تحسينها، ولكي يتم ذلك، ينبغي أن تحدد المجالات التي نريد أن نتناولها بالتقويم مثل: طرق التدريب، الوسائل التعليمية، المدرب، المتدرب<sup>1</sup>.
  - 3- تحديد المعايير والمحكات بحيث لا تكون المعايير المستخدمة في التقويم معقدة أو يصعب فهمها، بل يجب أن تكون سهلة ومن الممكن قياس النتائج على أساسها.
  - 3\_ قياس المعايير: يقصد بعملية القياس هي مطابقة الخاصية أو التغير الذي يقيم على أساس المعايير الموضوعية، بحيث تحصل الخاصية أو التغير على نسبة أو درجة من هذه المعايير<sup>2</sup>.
  - 4- جمع البيانات والمعلومات وفق جدول زمني محدد<sup>3</sup>.
  - 5- تحليل البيانات: بعد أن تجمع البيانات تفرغ ثم جدول، وتحلل تلك الجداول للحصول على الحقائق المتعلقة بالهدف من العملية التقييمية.
  - 6 - تحديد النتائج: بعد ان يتم تحليل الجداول وإيجاد الارتباطات بينها تحدد النتائج المستخلصة من العملية التقييمية، والتي على أساسها توضح خطة العمل في المستقبل.
  - 7- اتخاذ القرارات الملائمة في ضوء الأحكام: ان عملية التقويم لا تنتهي بمجرد اصدار الأحكام على النتائج التي توصل إليها التقويم، وإنما يستمر التقويم إلى تقديم المقترحات

1 - سوسن شاكر مجيد، تطورات معاصرة في التقويم التربوي، دار صفاء، عمان، الأردن، 2011، ص 40.

2 - عبد المحي محمود صالح، سلمى محمود جمعة، مرجع سابق، ص 111.

3 - حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر مرجع سابق، ص 238.

المناسبة للحصول على الهدف المنشود من التقويم، وعلاج المشكلات ان وجدت وإثراء مواطن القوة<sup>1</sup>.

خامسا- مستويات و نماذج تقويم البرامج التدريبية:

1- مستويات تقويم البرنامج التدريبي:

عند تصميم الخطة المتكاملة لتقويم البرامج التدريبية يؤخذ في الاعتبار المستويات الأربعة التالية:

المستوى الأول: تقويم ردود فعل المشاركين في البرنامج التدريبي بعد انتهاء التدريب: أي ردود الفعل تجاه البرنامج التدريبي نفسه من حيث مدى مواءمة تصميم البرنامج والمادة العملية، ومدى فائدة البرنامج، وما اذا كان المدرب متمكنا من موضوع التدريب وقادرا على تحفيز المتدربين، وإضفاء الجو التدريبي المشجع.

ان عملية قياس ردود فعل المشاركين تمكن المشاركين من الحصول على معلومات راجعة، من المشاركين عن جودة البرنامج ومدى فائدته، كما تمكن من معرفة مدى تعلم المشاركين مما استهدفه البرنامج لتعليمهم من معارف ومهارات واتجاهات<sup>2</sup>.

ويتم تقويم فاعلية البرنامج في هذا المستوى من خلال توزيع استمارات لإستبيانات تتضمن أسئلة حول البرنامج، ومدى فائدة المحتوى للمتدربين، وطرق التدريب، وأسلوب التدريب ودرجة التفاعل بين المدرب والمتدرب، ودوجة ملائمة فترة البرنامج التدريبي ومكان اجرائه ، والمستلزمات المستخدمة للمادة التدريبية.

<sup>1</sup> - سوسن شاكر مجيد، مرجع سابق، ص41.

<sup>2</sup> - عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، مرجع سابق، ص ص 105-106.

**المستوى الثاني: تعلم المتدربين للمحتوى المحدد لهم في البرنامج التدريبي:**

ويتم هذا من خلال اجراء اختبارات تعتمد بعد الانتهاء من البرنامج وغالبا ما تكون هذه الاختبارات تحريرية تتضمن أسئلة حول الموضوعات التي تم تقديمها في البرنامج، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات<sup>1</sup>.

**المستوى الثالث: تقويم النواتج:**

وهو تقويم مدى تطبيق مخرجات البرنامج التدريبي في بيئة العمل، أي مدى تطبيق المهارات والمعارف من قبل المتدربين في نطاق العمل. وقياس سلوك الفرد في العمل ويتضمن تقويم النتائج أو المخرجات، ويعتبر أهم جزء من أجزاء التقويم<sup>2</sup>.

**المستوى الرابع: العوائد الاجمالية المحققة للمنظمة بعد تنفيذ البرنامج التدريبي قياسا بالتكاليف:** ويقصد به تحديد العوائد الاقتصادية من التدريب ويعد هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكاليف البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وأدائه وتقويمه وكذلك كلفة الرقابة والسيطرة على البرنامج<sup>3</sup>.

**2- نماذج تقويم البرامج التدريبية:**

انطلاقا من البحث في التراث النظري المرتبط بتقويم البرامج، توصلت الباحثة الى مجموعة من النماذج المتعلقة بتقويم البرامج عامة، وحصراً أهم النماذج المستخدمة في تقويم البرامج التدريبية خاصة وهي النماذج الأكثر اتفاقاً بين الباحثين في المجال التدريبي. وتتعلق عملية التقويم بإتباع أحد النماذج التقويمية التي سوف نتطرق الى أهمها:

<sup>1</sup> - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010، ص 278.

<sup>2</sup> - عقلة محمد المبيضين، اسامة محمد جرادات، مرجع سابق، ص 107.

<sup>3</sup> - نوري منير، نفس المرجع السابق، ص 279.



2-1- نموذج "تيلر" (Tyler)<sup>1</sup>:

يقوم هذا النموذج على التقويم بواسطة الأهداف. وكانت لهذا النموذج سمعة طيبة لأكثر من عشرية من الزمن وخاصة في مجال التربية.

ان العملية المتبعة داخل هذا النموذج خطية وبسيطة نسبيا ويشمل مايلي:

1- تحديد أهداف البرنامج

2- الترتيب الدقيق لهذه الأهداف تنازليا تبعا لوضوحها ودقتها.

3- اختيار أو بناء الأدوات المناسبة لقياس الظروف والشروط التي قد تتحقق فيها أهداف البرنامج أو لا تتحقق.

4- جمع المعلومات الضرورية، باستعمال أدوات قياس هذه الظروف والشروط حول تحقيق الأهداف أو عدم تحقيقها.

5- التحليل المقارن بين الشئ المنجز، الذي يستنتج من المعلومات المجمعة، والشئ المرغوب في انجازه .

2-2- نموذج "ر. ستيك" (R , Stake)<sup>2</sup>:

ان نموذج "ستيك" يطرح ثلاث عمليات أو مستويات مختلفة ومتوالية، وهي بمثابة الدعامة العامة للتقويم:

أ- فحص القاعدة المنطقية أو المفهومية للبرنامج.

ب- الوصف المفصل للبرنامج مع تقديمه لمعلومات حول ثلاث مجالات:

- جمع سوابق البرنامج.

- النشاطات المتضمنة في البرنامج.

<sup>1</sup> - ألفين مارتين، مرجع سابق، ص15.

<sup>2</sup> - ألفين مارتين، مرجع سابق، ص16-19.

- نتائج البرنامج أو عواقبه.

ج) تقويم البرنامج تبعاً لمقارنة معطياته الوصفية مع المعطيات الوصفية لبرامج بديلة ومع معايير نوعية.

وينصح "ستيك" بإجراء تحليل مزدوج في المستوى الوصفي من خلال:

\_ تحليل الاختلاف أو عدم التطابق بين المراد أو المرغوب فيه .

\_ تحليل العلاقات المحتملة بين النتائج والنشاطات الخاصة للوصول الى ارتباطات من نوع سبب ونتيجة.

أما في المرحلة الأخيرة من التقويم ينصح بمقارنة مزدوجة: بمقارنة من جهة، المعطيات الوصفية للبرنامج مع معطيات برنامج بديل، ومن جهة أخرى مقارنة هذه المعطيات مع معايير نوعية تبنى على مقاييس واضحة من طرف أهم الجماعات المرجعية.

مما سبق، يتبين أن عملية التقويم وفق هذا النموذج تتم تبعاً للخطوات التالية:

أ- جمع وتحليل المعلومات التي تصف البرنامج وقاعدته المنطقية المفهومية.

ب- تشخيص المعايير النوعية للجماعات المرجعية المهمة.

ج- جمع معطيات وصفية حول برامج نقدية بديلة ثم استنتاج معايير نسبية.

د- إصدار حكم على البرنامج تبعاً لتطابقه مع المعايير المطلقة والنسبية.

2-3- نموذج "ستوفلبيم" (Stufflebeam):

اقترح "ستوفلبيم" نموذج "إ.م.ع.م." (C.I.P.P.) الذي هو عبارة عن تعداد أربعة أنواع

مختلفة من التقويم:

- تقويم الاطارات (c= context) (إ)

- تقويم المدخلات (I=Inputs) (م)

- تقويم العملية (p= process) (ع)

- تقويم المنتج (p=process) ( م )

يركز النوع الأول من التقويم على تحليل مجتمع الدراسة موضوع التدخل، تقويم احتياجاته، تشخيص برامج التدخل البديلة وتحليل انسجام الأهداف المقترحة. أما النوع الثاني من التقويم فيركز على تحليل البرامج وتخطيط التدخل. بينما النوع الثالث يتم عند تحليل انجاز التدخل، الأنشطة المطورة وتطبيق البرنامج. أما تقويم المنتج يستهدف تحليل النتائج بربطه مع الأهداف والمعلومات المتحصل عليها في الأنواع التقويم الأخرى<sup>1</sup>.

ويتضمن نموذج فاي دلتا كبا و " ستوفليم" الخطوات التالية:

1- تحديد الامكانيات البيئية المناسبة التي سوف يتم فيها الشروع من حيث احتياجات العاملين في البيئة ومدى دافعية القيادات المحلية لتحقيق الأهداف، وتوافر الامكانيات اللازمة لنجاح المشروع.

2- تحديد المدخلات للبرنامج، مثل الخبراء في التدريب والأساليب التدريبية والوسائل الاحصائية وجميع المكونات المادية والبشرية والتنظيمية.

3- تقويم البرنامج من حيث علاقات الأفراد داخل البرنامج، ومدى ارتباط مكونات المدخلات وتناسقها عند التنفيذ.

4- تحديد المخرجات أي مجموعة التغييرات في المعارف والاتجاهات والمهارات بما ينعكس على أسلوب التفكير أو المهارة أو الأداء.

وفي ضوء العمليات الأربعة السابقة يمكن تحديد الفجوة بين الأداء المرغوب فيه وبين الأداء الحالي وفي هذه الحالة توضع خطة لمعالجة هذه الفجوة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - ألفين مارتين، مرجع سابق، ص ص 21، 22.

<sup>2</sup> - حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص ص 240، 241.

## 2-4- نموذج "سكرفين" Scriven :

هاجم "سكرفين" أساليب التقويم التي كانت تركز على الأهداف فقط، حيث يرى "سكرفين" أن الأهداف التي يقاس مدى تحققها قد تكون غامضة أو لا تكون ذات أهمية وغير مجدية أو تكون أهداف تافهة كما أن التركيز على تحقق الأهداف يعني التركيز على النتائج المقصود الحصول عليها في البرنامج وإهمال النتائج الغير مقصوده والتي تسمى بالآثار الجانبية للبرنامج، كذلك التركيز يحصر عمل المقوم في زاوية ضيقة هي الأهداف ويفرض عليه استخدام أساليب لجمع المعلومات تعتبر محدودة .

وبالتالي "فسكرفين" ينادي بأهمية الآثار الجانبية للبرنامج وأنها هي المحك الأصلي لتقرير جودة البرنامج بغض النظر عن الأهداف وتحققها. ويتم الحكم على جودة البرنامج من خلال قياس الآثار المترتبة على البرنامج الواقعية بشقيها المقصود وهو الناتج عن تحقق الأهداف وغير المقصود مع الاهتمام بما يجري داخل البرنامج من تفاعلات وأنشطة.

وتتم عملية التقويم من خلال قيام المقوم بإعداد بيان بحاجات الجماعة محل الملاحظة في البرنامج ثم يقيس نواتج البرنامج وآثاره الجانبية بطرق ذات طبيعة نوعية وإذا ثبت أن للبرنامج آثار أو نتائج متماشية مع إحدى الحاجات التي حددت سابقاً فإن البرنامج يعتبر مفيداً، ويجب أن يكون المقوم ملاحظاً حيادياً موضوعياً .

ويؤكد "سكرفين" على عدم الاقتصار على التقويم المعتمد على الأهداف فقط أو التقويم المتحرر من الأهداف بل كل واحد منهما مكملاً للآخر، حتى يتم تناول الموضوع المراد تقويمه بصورة كاملة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الكريم الشمري، مفهوم التقويم ، من الموقع:

ويمكن اضافة نماذج اخرى متخصصة في تقويم البرامج التدريبية وذلك حسب ما تم

التوصل اليه من خلال التراث النظري في المجال التدريبي وهي:

2-5- نموذج " كير كباتريك": ويتضمن هذا النموذج أربعة مستويات وهي:

- رد الفعل: ويتمثل في تقويم ردود فعل المتدربين تجاه البرنامج التدريب وأسلوبه.
- التعلم: وهو المعلومات التي تم اكتسابها من خلال البرنامج التدريبي.
- الجانب السلوكي: ويشمل التغييرات في سلوك المتدرب أثناء ممارسته لوظيفته<sup>1</sup>.
- النتائج وهي التأثيرات الملموسة والايجابية والتحسينات في أداء المؤسسة عن هذه التغييرات.

2-6- نموذج وور، وبيرد، وراكام: وقد قدم هؤلاء المؤلفون أربع فئات من التقويم هي:

- تقويم الاحوال السائدة للسياق الذي يتم فيه النشاط التدريبي: مثل تحديد الاحتياجات التدريبية، ومشاكل الأداء المطلوب التغلب عليه والتغيرات في الأداء الفعال.
- تقويم المدخلات: أي تقويم البرنامج التدريبي نفسه.
- تقويم ردود فعل المتدربين أثناء النشاط التدريبي وبعده.
- تقويم النتائج وذلك بتحديد أهداف التدريب وإنشاء أدوات التقويم ثم استخدام تلك الأدوات واستعراض النتائج<sup>2</sup>.

2-7- نموذج هامبلين: يحدد هذا النموذج خمسة مستويات للتقويم وهي:

- **ردود الفعل** : ويجرى أثناء الحدث التدريبي أو بعده فوراً أو بعد مرور وقت ما، ويحاول تسجيل ردود فعل المتدربين نحو سلسلة من العوامل.

<sup>1</sup> - عمر وحامد، الاستشارات والتدريب ودورها في تطوير ادارة المؤسسات، جامعة الدول العربية، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة ، مصر، 2008، ص ص 144-145.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص ص 145 - 146.

- **التعلم:** ويمكن اجراؤه قبل البرنامج أو بعده ،ويقيس التطور الذي حصل في المعارف والمهارات،والمواقف .
- **السلوك الوظيفي:** وهو تحديد ما طرأ من تغيير في الأداء الوظيفي نتيجة البرنامج التدريبي ،ويتم قبل البرنامج أو بعده.
- **الأداء:** وهو تحديد مقدار أثر الحدث التدريبي على المؤسسة التي يعمل فيها المتدرب.
- **القيمة النهائية:** إلى أي مدى تأثر البرنامج التدريبي على قدرة المؤسسة على ادرار الربح أو تأثيره على بقائها أو على الأمرين معا<sup>1</sup>.

## 2-8- نموذج باركر:

يحدد هذا النموذج أربع مستويات لجمع البيانات والتقويم وهي:

- رضا المشارك: ردود فعل المتدرب نحو البرنامج كما تحدده الاستبانة.
- المعارف التي اكتسبها المشارك: واستخدام الاختبارات لقياس المهارات والمعارف.
- الأداء الوظيفي: يقيم بمعايير موضوعية من الأداء الوظيفي بعد البرنامج.
- أداء المجموعة: تقيم نتائج المجموعة ككل وهذا التقييم واسع وأكثر صعوبة<sup>2</sup>.

## 2-8- نموذج حسن أحمد الطعاني لتقويم البرنامج التدريبي:

تم صياغة هذا النموذج ضمن خطوات لتسهيل عملية تطبيقه، وتتمثل هذه الخطوات في الآتي:

- 1\_ **معلومات خاصة بالمتدربين المشاركين في البرنامج التدريبي:** وتشمل: الجنس، الخبرة الوظيفية، المؤهلات العلمية، الدورات التدريبية التي شارك فيها.الدورات التدريبية التي يشعر بأنه بحاجة لها.

<sup>1</sup> - ليسلى راي، كيفية قياس فاعلية التدريب، ترجمة: حمزة سرالخنم حمزة، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1421هـ، ص ص 17، 18.

<sup>2</sup> - صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، دار دييونو، عمان، الأردن، 2010، ص167.

2- احتياجات البرنامج التدريبي من حيث: تهيئة البيئة التدريبية للمتدربين من حيث المكان والظروف، التناسب بين عدد المتدربين وسعة القاعات التدريبية، طول البرنامج التدريبي، وقت البرنامج التدريب بحيث يلبي رغبات المتدربين، أوقات الراحة للمتدربين، الحوافز المادية والمعنوية للمتدربين.

3- تحويل الاحتياجات التدريبية إلى أهداف؛ بحيث تكون الاهداف واضحة للمتدربين، محددة وقابلة للتطبيق، أن تلبي الحاجات الفعلية للمتدربين وأن تشمل أهداف البرنامج للنواحي: المعرفية والوجدانية، والمهارية

- اعداد محتوى المواد التدريبية: بحيث تتميز بالجدة لمواكبة الاتجاهات العالمية، يلائم أهداف البرنامج التدريبي، يراعي التسلسل المنطقي للموضوعات، التنوع والتكامل.

- المدربون بحيث يراعي: عدد المدربين مقارنة بعدد المشاركين، إلمام المدربين بالمادة التدريبية، توصيل المعلومات الى المتدربين بكفاية عالية، تقيد المدربين بالوقت أثناء تنفيذ الموقف التدريبي، استخدام أساليب تدريبية متنوعة لتوصيل المعلومات.

6- اتجاهات المتدربين نحو البرنامج التدريبي: من حيث درجة إلمام المتدرب بالمحتوى، مدة تطبيق المتدرب للمحتوى، اتجاه المتدرب نحو المحتوى، اتجاه المتدرب نحو التدريب اتجاه المتدرب نحو المدربين.

7- اعداد الأدوات وتطبيقها: يتم اعداد أدوات جمع البيانات عن طريق استبانة او مقابلة او ملاحظة.. الخ مسترشدا بالخطوات الست السابقة<sup>1</sup>.

وتتعدد وتتنوع أدوات تقويم البرامج التدريبية حسب طبيعة البرنامج وموضوعات الدراسة وفئات ومستويات المتدربين والإمكانات المتاحة وقدرات المتدربين ومن هذه الأدوات مايلي:

<sup>1</sup> - حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص 241- 243.

1\_ الاختبارات: وهي عبارة عن أسئلة شفوية أو تحريرية توجه من المدرب الى المتدربين بغرض الوصول إلى تقويم الأداء<sup>1</sup>.

2\_ المقابلة: تمكن عملية المقابلة الشخصية مع المتدربين من الحصول على اجابات، لايمكن الحصول عليها باستخدام وسائل أخرى؛ وتتركز معظم الأسئلة الموجهة إلى المتدربين على موضوع التدريب بصفة عامة، ويشترط فيمن يقوم بمسائلة الأفراد أن يتمتع بقدرات ومهارات خاصة، وأن يكون قادرا على خلق جو من الثقة لدى الأفراد، بشكل لا يؤثر على تركيزهم وأنهم بصدد التعلم.

كما يمكن أن تشمل المقابلات، المشرفين على البرنامج التدريبي وهذا بهدف تبادل الآراء والملاحظات حول سير أنشطة البرنامج ومدى تفاعل المتدربين معها. ويمكن التمييز بين نوعين من المقابلات الفردية وكذا الجماعية؛ وتعد المقابلة الفردية الأكثر استخداما وهذا لتمكينها الفرد من الاجابة بكل حرية عن الاسئلة، وهو بذلك بعيد عن تأثير جماعته، غير أنه ما يؤخذ عليها هي أنها تستغرق الكثير من الوقت اذا ما قورنت بأدوات أخرى<sup>2</sup>.

3\_ الاستبانة: وهي عبارة عن استمارة تحوي مجموعة من الفقرات التي تحتاج الى اجابة عنها ويقوم بإعدادها الخبراء في التدريب ومخططو البرامج المنسقون وكذلك المديرون وتهدف إلى التعرف على الاحتياجات وتقويم البرامج التدريبية<sup>3</sup>. ولتحقيق النقطة الاخيرة يجب أن يتميز الاستبيان بالقدرة على الاحاطة بكل المتغيرات التي يريد المقوم تقويمها.

1 - صلاح صالح معمار، مرجع سابق، ص 164.

2 - أحمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص 491.

3 - صلاح صالح معمار، مرجع سابق، ص 165.



وأن تتمحور الاسئلة التي يحويها الاستبيان حول المعايير المستخدمة في تقويم البرنامج التدريبي. وتتلخص خطوات وضع الاستبيان فيما يلي:

- القيام بإجراء مقابلة شخصية لعينة من مجتمع الدراسة.
- القيام بوضع قائمة بالمتغيرات التي سوف يتضمنها الاستبيان. والقيام بمراجعة المتغيرات مع الأطراف المعنية.
- القيام بتحديد تركيبة الأسئلة، وتحديد طريقة تحليل البيانات .
- تجريب الأسئلة على عدد قليل من الأفراد ثم القيام بالتنقيح والاختيار.
- وضع خطة للإجراءات الادارية للاستبيان. ومراجعة اجراءاته مع الأطراف المعنية.
- اختبار الاستبيان ومراجعة نتائج الاختبار الميداني.
- مراجعة الأداة وإجراءاتها بعد تنقيحها مع الاطراف المعنية<sup>1</sup>.

4- التقارير والسجلات: وذلك بالدراسة المتأنية للتقارير والسجلات لبيان النقاط السلبية التي يمكن علاجها بالتدريب<sup>2</sup>.

سادسا- معايير تقويم البرامج التدريبية وفق متطلبات التدريب الفعال:

تعتمد فعالية التدريب ونجاحاته على بنية البرنامج التدريبي بجميع عناصره التي تحددتها عملية التصميم، بدءا من أهداف البرنامج العامة والتفصيلية، مروراً بعناصر الزمان، والمكان، والتجهيزات، والخدمات، وانتهاء بموضوعات البرنامج وأساليبه وأدواته المساعدة والقائم على تنفيذه (المدرّب)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - نانسي ديكسون، تقويم الأداء وسيلة تحسين النوعية في تنمية الموارد البشرية، ترجمة: سامي علي الفرس، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، السعودية، 1415هـ، ص250.

<sup>2</sup> - صلاح صالح معمار، مرجع سابق، ص165.

<sup>3</sup> - عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص308.

ولكي يكون البرنامج التدريبي فعالا لابد أن يقوم على عدة أسس تضمن له تحقيق الأهداف بشكل مناسب، ويمكن لهذه الأسس ان تكون معيارا قادرا على تقويم البرنامج التدريبي وتشخيص نواحي القوة والضعف وفيه. ومن أهم هذه الأسس التي يمكن أن تكون محكات للحكم على كفاءة البرنامج التدريبي الأسس والمعايير التالية:

### 1- معايير تقويم أهداف البرامج التدريبية وفق متطلبات التدريب الفعال:

تعد الأهداف تلك الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي. وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد<sup>1</sup>.

ويعتبر تحديد أهداف برنامج التدريب من الأمور الأساسية في تصميم البرنامج التدريبي، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية ومن ثم تتضح على ضوء الخصائص والمهارات المراد تحقيقها<sup>2</sup>. ومن أهم الأسس التي تؤخذ في عين الاعتبار كمعيار لتقويم أهداف البرنامج التدريبي مايلي:

- أن تلبى الأهداف الاحتياجات الفعلية للمتدربين.
- أن تكون الأهداف واضحة ومحددة للمتدربين في بداية البرنامج.
- أن تكون الأهداف إجرائية وقابلة للتطبيق.
- أن تكون الأهداف شاملة لجميع جوانب البرنامج<sup>3</sup>.
- أن تكون واقعية ومنسجة مع سياسات المؤسسة وفلسفتها<sup>4</sup>.

### 2-معايير تقويم محتوى البرنامج التدريبي وفق متطلبات التدريب الفعال:

<sup>1</sup> - فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، الأردن، 2008، ص 139.

<sup>2</sup> - Sonnta ( M ), *Développer et intégrer la formation en entreprise*, les éditions liaisons, 1994,p80.

<sup>3</sup> - حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص 239.

<sup>4</sup> - خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2006، ص 132.

لأي برنامج تدريبي محتوى تحدده الأهداف التي سبق صياغتها في ضوء الاحتياجات التدريبية الدقيقة للبرنامج، ويدور البرنامج حول موضوعات معينة تتحدد عادة في النواحي التالية:

- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف التنظيم.
  - المهارات والطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه.
  - أنماط السلوك والاتجاهات التي يؤمل تحقيقها.
- ومن الطبيعي أن يختلف محتوى البرنامج من برنامج إلى برنامج، ويختلف من حيث العمق والشمول، ويعنى بالعمق المدى الذي يذهب إليه البرنامج التدريبي في عرض أصول الموضوعات وجذورها النظرية والفلسفية، بينما يعنى بالشمول مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع<sup>1</sup>.
- المحتوى التدريبي هو المادة العلمية التي تحدد طبيعة المعرفة وتطورها من وقت لآخر، لذلك يجب ترجمة ذلك كله الى ممارسات عملية تطبق من خلال المحتويات عمليا<sup>2</sup>.
- ينبغي ان يقوم محتوى البرنامج التدريبي على الأسس التالية:
- ان يكون المحتوى متماشيا مع طبيعة الأهداف والاحتياجات التدريبية.
  - ان يتوافق المحتوى مع الحاجة إلى التجديد والتطوير وأن يكون متضمنا للمهارات الفنية والإنسانية المطلوب من المتدربين امتلاكها.

<sup>1</sup> - عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 317.

<sup>2</sup> - علي لطفى، التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية، المرجع في التدريب وادارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2008، ص 463.

- أن يراعي في تنظيم وحداته التسلسل المنطقي والساعات المخصصة للجلسات<sup>1</sup>.
- الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية.
- أن تكون المادة مستمدة من واقع المشاركين وذات معنى لهم.
- أن تراعى الدقة والموضوعية والحدثة في المحتوى.
- أن يتناسب المحتوى مع مستوى المتدربين المشاركين في البرنامج<sup>2</sup>.
- أن يكون هناك ترابط بين موضوعات البرنامج.
- أن يتناسب البرنامج مع المشكلات التي تواجه البيئة الخاصة بالمؤسسة<sup>3</sup>.

### 3- معايير تقويم المدرب المنفذ للبرنامج التدريبي:

يعتبر المدرب أحد العناصر الهامة في تنفيذ البرنامج التدريبي، بل إنه الركن الأساسي في حقيقة الأمر، لأنه هو القادر على إخراج كل ما يتم تصميمه أو تخطيطه إلى عمل تدريبي فعال أو غير فعال. والمدربون هم الخبراء الذين تستعين بهم المراكز التدريبية أو المؤسسات لمواجهة الإحتياجات التدريبية للمتدربين، فقد يكونوا معينين في المؤسسة أو يتعين بهم من جهات أخرى. ولا بد أن تتوفر فيهم صفات ومهارات معينة، وكذلك ممارسة بعض الأدوار التي يجب أن يمارسها المدرب ونذكر منها: دوره كمدرب، كمنصاح، دوره كمرشد، دوره كمصدر للمعلومات، دوره كمقيّم... الخ<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - سليمان عبد العزيز النفيثان، كفاءة تدريب جراسات الأمن الصناعي بشركة بترورايف، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية العدالة الجنائية، قسم الدراسة الأمنية، 2016، ص ص 34-35.

<sup>2</sup> - خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 134.

<sup>3</sup> - الجميل محمد عبد السميع شعلة، مرجع سابق، ص 92.

<sup>4</sup> - مدحت محمد أبو النصر، ادارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر، القاهرة مصر، 2008، ص ص 188-189.

والمدرّب هو " كل انسان له مهمة تدريب الآخرين وتكمن مهمته في تصور البرامج وتصميم الآليات الضرورية لتطبيقها وفي اختيار المناهج والأدوات المنهجية للمتدربين. ان المدرّب ينقل الخبرات والمعارف التطبيقية إلى المتدربين، ويقوم النتائج ويراجع البرامج ومحتوياتها على ضوء ذلك، ويساهم في اختيار الوسائل البيداغوجية. وعموماً، يقوم المدرّب بتصور وبتنظيم وبتنشيط مختلف أنشطة التكوين. انه يقوم بعمل تكوين موجه إلى الراشدين"<sup>1</sup>.

ومن المهم أن يتم اختيار المدرّب المناسب القادر على استخدام وسائل التدريب وأساليبه المتنوعة، بما يتوافق مع طبيعة المتدرب وأهدافه ومستويات التدريب.<sup>2</sup> يشير "عبد المعطي عساف" الى تقويم كفاءة المدرّب، وينبغي أن يشمل جميع مقومات الشخصية التدريبية وأهمها<sup>3</sup>:

#### أ- المقومات العضوية:

وتشمل بعض الاعتبارات أو العوامل المتعلقة بالشكل العام، والمظهر العام للمدرّب اثناء التدريب، كما تشمل العوامل المتعلقة بالقدرات السمعية أو الابصارية أو اللفظية.

ب- المقومات المعرفية والادراكية: أي مدى تمتع المدرّبين بالمعرفة الشاملة والمتخصصة، سواء كانت هذه المعرفة ذات صلة مباشرة بموضوعات التدريب أو غير مباشرة. فإذا كانت معرفة المدرّبين تتميز بالضحالة والسطحية، فإنه لا يتوقع منهم ادارة حوار شامل ومعمق وجاد اثناء التدريب.

#### ج- المقومات المهارية: وتتمثل هذه المقومات في عدد من المهارات الأساسية التالية:

<sup>1</sup> - محمد مسلم، مرجع سابق، ص 74.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 53.

<sup>3</sup> - عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 326-327

- مهارات لغوية وتعبيرية تمكن المدربين من امتلاكهم المفاهيم والمصطلحات العلمية والفنية المتعلقة بموضوعات التدريب بشكل خاص، وبالثقافة العامة الشاملة بشكل عام. وكذلك امتلاك القدرة على الاتصال الشفوي ونقل المعلومات بصورة واضحة ودقيقة ومباشرة، ويشمل ذلك عوامل عديدة، ككبرات الصوت، ومخارج الحروف، ضبط الإيقاع في الحركة والصوت بما ينسجم مع مراحل الداء وموضوعاته، وبما يتفق مع المناخ النفسي
- للمتدربين، ومستويات إدراكهم واهتماماتهم.
- مهارات سلوكية: التي تمكن المدربين من التفاعل الموضوعي والشخصي مع المتدربين مع المراعاة المستمرة لضوابط وأطر العلاقة الانسانية القائمة على الاحترام المتبادل وعلى التعاون البناء، وعلى الحوار الموضوعي والمناقشة العلمية .
- ولعل أبرز المهارات التدريبية السلوكية أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي مايلي:
  - قدرة المدربين على ضبط انفعالاتهم والتحكم في مشاعرهم وأهواءهم والتعبير عن جديتهم وثقتهم في أنفسهم.
  - القدرة على تنمية الاحساس بالالتزام والجدية وبالانتظام لدى المتدربين، وتفعيل نشاطاتهم.
  - القدرة على جذب اهتمامات المتدربين بصورة مستمرة إلى المدرب وموضوعات التدريب.
- مهارات عملية وتطبيقية، وهي المهارات القادرة على وضع منظومة المعارف التي يقدمها المدربون ضمن سياقات تطبيقية، وذلك باستخدام الأساليب التدريبية الملائمة، وبصورة تبدو واضحة ومفهومة ومستساغة من قبل المتدربين.

د- المقومات المنهجية: تعد من أهم المقومات لسلامة توصيل المعارف والمهارات الى المتدربين بصورة تتسم بالوضوح والتسلسل والتكامل، وتقديمها في صورة منهجية وصفية أو تحليلية أو مقارنة، وبسياق منهجي استقرائي أو استنباطي.

ان عدم التمتع بالقدرات المنهجية يؤدي بكثير من المدربين الى الخروج عن سياق موضوعات البرنامج التدريبي، وعدم القدرة على ربط الموضوعات ببعضها، وعدم القدرة على تقديم توليفة منظمة لموضوعاتهم أو لأساليب التدريب التي يستخدمونها.

وبالإضافة الى الأسس السابقة، يحدد "محمد مسلم" أهم الشروط والأسس التي ينبغي ان تتوفر في المدرب الفعال وتتمثل في:

- ان تكون له القدرة الكافية لتكييف الرسالة البيداغوجية على أساس حاجات المتدربين.

- أن تكون له القدرة على التحفيز إذ يمثل عنصر دفع ومساندة للمتدربين.

- أن تكون له القدرة على متابعة التدريب وآثاره في وسط العمل والمؤسسة<sup>1</sup>.

#### 4- معايير تقويم الأساليب التدريبية :

الأساليب هي تلك الوسائل والطرق التي يتم استخدامها من أجل إيصال وتوضيح المفاهيم والأفكار والمهارات للمشاركين بالدورات والبرامج التدريبية وفق منهجية علمية سليمة.

وتعرف الوسائل التدريبية بأنها كل ما يساعد على انتقال المعرفة والمعلومات والمهارات المختلفة من المدرب الى المتدرب وتعزز من قدرة المتدرب على اكتساب تلك المعرفة والمهارات وذلك بمخاطبة أكبر قدر من الحواس<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد مسلم، مرجع سابق، ص 75.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 200.

كما يعرف بأنه الطريق الذي يستخدم لنقل المادة التدريبية من من المدرب الى المتدرب بصورة تنتج الأثر المطلوب.

يعتبر الاختيار العلمي السليم للأساليب التدريبية المناسبة أحد المعايير الأساسية التي تحكم فعالية البرنامج التدريبي.

وتختلف أساليب التدريب باختلاف موضوع التدريب وعدد المتدربين والمدة والمكان<sup>1</sup>.

وينبغي أن يقوم الأسلوب التدريبي من خلال توفر الشروط التالية:

- أن يكون ملائماً لإستعدادات المدرب.
- أن يكون مثيراً لإهتمام المشاركين.
- أن يكون متقفاً مع الهدف المقصود.
- أن يكون متقفاً مع مادة التدريب<sup>2</sup>.
- ملاءمة أسلوب التدريب لعدد المتدربين ونوعيتهم وطبيعة عملهم.
- التركيز على الجانب العملي أكثر من الجانب النظري
- الاستعانة بالوسائل التعليمية التوضيحية والحديثة<sup>3</sup>.
- أن تراعى الفروق الفردية عند المتدربين<sup>4</sup>.

##### 5- معايير تقويم البيئة التدريبية (مكان تنفيذ البرامج التدريبية):

ان اختيار المكان المخصص للتدريب ضروري لما له من تأثير على العمل التدريبي، والمتدربين، وحتى على المدربين أنفسهم. و يتحدد مكان إجراء عملية التدريب في العادة ضمن ثلاث إختيارات؛ في مكان الوظيفة أو العمل نفسه، في غرفة مخصصة

1 - خالد عبد الرحيم الهيتي، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص215.

2 - موفق عدنان الحميري، أمين محبوب المومني، مرجع سابق، ص ص 146-147.

3 - حلمي عمر، التدريب الاداري ، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1994، ص 269، 273.

4 - بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص72.



للتدريب، أو قد يتم خارج مكان العمل والمنظمة كأن يكون في معهد للتدريب المتخصص أو مركز تدريبي المتخصص.

وبوجه عام يحكم عملية تقرير واختيار مكان اقامة البرنامج التدريبي اعتبارات متعددة أهمها: امكانيات المنظمة المالية والمادية، وفيما إذا كان البرنامج مقيماً أو غير مقيم والذي يحكمه نوعية المادة التدريبية والمهارات التي يراد تدريب الموارد البشرية عليها؛ فالبرنامج المقيم يعني وضع المتدربين في مكان ما وعزلهم عن عملهم وعن حياتهم الخاصة (بعيدا عن المؤثرات الخارجية)، حيث تتطلب طبيعة التدريب ذلك. أما البرنامج التدريبي غير المقيم فلا حاجة معه إلى عزل المتدرب، وهنا يمكن أن يتفد البرنامج إما في مكان العمل ذاته، أو في مكان معد للتدريب داخل المنظمة<sup>1</sup>.

ولا نكتفي بعض المنظمات بتحديد المكان لإجراء التدريب، بل تلجأ لتحديد أشكال مكان التدريب، حيث أن لشكل مكان التدريب أثر نفسي على المتدرب. ومهما يكن فتوفير أماكن مناسبة وملائمة للتدريب (تخدم أغراض التدريب)، يتوفر بداخلها كافة الاحتياجات وتكون مصممة بشكل ملائم، تعتبر من العوامل المساعدة للمدرب على العطاء وللمتدربين الاستيعاب. ولتهيئة بيئة التدريب وبصفة خاصة الترتيبات المادية مثل قاعات التدريب والمعينات التدريبية أثرا كبيرا على نجاح وفعالية العملية التدريبية، حيث تلعب البيئة دورا كبيرا في تمكين المشاركين من المشاركة الفعالة والتعلم من خلال الممارسة والتطبيق وكذلك تدعيم السلوك الايجابي المطلوب<sup>2</sup>.

ومن هنا يجب على المدرب وقبل القيام بعقد الجلسات التدريبية التأكد من ملائمة وسلامة مكونات البيئة المادية جنبا إلى جنب مع مدخلات العملية التدريبية حتى يتسنى تحقيق النتائج

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 250.

<sup>2</sup> - Leslie Rae , **Devlop Your Training Skills**, Kogan Limited, London, 2001,p44.

### المطلوبة<sup>1</sup>.

- وعليه يجب تقويم البيئة التدريبية انطلاقاً من النقاط الآتية<sup>2</sup>:
- أن يتم تنظيم البيئة التدريبية ووفق متطلبات العملية التدريبية.
- مناسبة أدوات وتجهيزات البيئة التدريبية لأهداف البرنامج.
- تتناسب أعداد المتدربين مع قاعات التدريب.
- توفر في مراكز التدريب تسهيلات تربوية مثل المكتبة المختبر.
- توفر التهوية والإضاءة المناسبة.
- أن تحقق الراحة النفسية للمتدربين.

### خلاصة:

تبين من خلال ما تقدم أن عملية تقويم البرامج التدريبية تعد جزءاً هاماً في مسيرة العملية التدريبية، لأنها تعتبر عملية قياس مستمر لكفاءة النظام التدريبي، فضلاً عن أنها تصاحب جميع مراحل اعداد البرنامج التدريبي، وتسهم في تحقيق فعالية البرنامج التدريبي. وقد اتضح أيضاً أن تقويم البرنامج التدريبي في ضوء المتطلبات التربوية للتدريب الفعال يساعد على تحديد مواطن القوة بما يوفر الفرصة لإثرائها وتعزيزها، ورفع جودة البرامج التدريبية في المستقبل وتطويرها أكثر. كما أن ذلك يسمح بالوقوف على مواضع الضعف مما يفتح المجال أيضاً للتعديل والإصلاح والاستدراك وتفاديها في البرامج المستقبلية أيضاً.

<sup>1</sup> - جمال الدين الخازندار، دليل المدرب الناجح في التدريب والتنمية، ط2، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2015، ص127.

<sup>2</sup> - محمد الحموري، تقويم برنامج تأهيل وتدريب معلمي الدراسات الاجتماعية في الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراة، جامعة ام درمان، السودان، 1996، ص55.

وتم حصر أهم المجالات الأساسية الواجب تقويمها في البرامج التدريبية حسب ما تم التوصل إليها في: أهداف البرامج التدريبية، محتويات البرامج التدريبية، المدربون المنفذون للبرامج التدريبية، الأساليب التدريبية الموظفة في تنفيذ البرامج التدريبية، البيئة التدريبية التي نفذت فيها البرامج التدريبية وذلك من خلال توضيح معايير تقويم كل مجال من المجالات السابقة.

## الفصل السادس - الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً - مجالات الدراسة

ثانياً - المنهج المتبع

ثالثاً - أدوات جمع البيانات

رابعاً - أساليب المعالجة الاحصائية للبيانات

خلاصة

**تمهيد:**

انطلاقاً من الخلفية النظرية التي اعتمدنا عليها في إنجاز هذا البحث سوف نتناول في هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة، فالبحث الاجتماعي لا يتمثل في جمع التراث النظري والإطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت المشكلة فقط، وإنما يعتمد على العمل الميداني الذي يمكن الباحث من جمع المعلومات من المجتمع الذي يقوم بدراسته، فمحاولة اثبات الدراسة النظرية بالدراسة العلمية الميدانية من أهم مساعي البحث العلمي لملء الفجوة القائمة بين النظرية والواقع بغية تحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها من خلال مجموعة من الأدوات والإجراءات التي تساعدنا للوصول إلى الإجابة على تساؤل الرئيس للدراسة.

وبناءً على ما سبق سنعرض في هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة لجمع بيانات الدراسة الميدانية، وذلك بتعريفها وتبرير سبب اختيارها وكيفية بنائها وتوظيفها، إذ يتضمن هذا الفصل العناصر التالية: مجالات الدراسة، المنهج المتبع، وأدوات جمع البيانات وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

**أولاً- مجالات الدراسة:**

يعتبر تحديد مجالات الدراسة في البحوث الاجتماعية ذات الطابع الميداني أمر ضروري في هذا النوع من الدراسات، وذلك لأن الظواهر الاجتماعية المدروسة في مثل هذه العلوم قابلة للتغيير في إطار تغيير المجالات؛ المكاني، البشري والزمني، وبالتالي تتغير نتائج البحوث لهذه الظواهر بتغيير المجالات الثلاثة أو حتى بتغيير مجال واحد من المجالات الثلاثة، وتتحدد هذه الأخيرة انطلاقاً من عنوان الدراسة أو البحث المطروح والهدف منه. وتتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

**1- المجال المكاني:**

انطلاقاً من موضوع الدراسة الذي يرتبط بتقويم البرامج التدريبية للمورد البشري في المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المتدربين، تم اختيار أحد المؤسسات الصناعية

المتواجد في ولاية بسكرة والمناسبة لإجراء الدراسة الميدانية وهي المؤسسة الوطنية لصناعة الملح لوطاية. ويبين الملحق رقم (1) الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الملح.

#### -التعريف بالمؤسسة مجال الدراسة :

مركب الملح لوطاية هو: وحدة إنتاجية تابعة لمؤسسة الأملاح التي أنشئت بمقتضى المرسوم المؤرخ في 16 جويلية 1983 وتم التحويل القانوني للمؤسسة إلى شركة ذات أسهم تبعا للقانون الأساسي المؤرخ في 4 جوان 1990، وهي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال قدره = 339 000 000 دج.

وأصبحت الآن برأس مال قدره = 1600 000 000 دج. وتعتبر المؤسسة الوطنية للأملاح أكبر منتج وموزع جزائري للملح ويتواجد المقر الاجتماعي (المديرية العامة) بقسنطينة.

تحتوي المؤسسة الوطنية للأملاح على 06 وحدات إنتاجية و04 وحدات توزيع توجد على مستوى الوطن وهي:

- 1- مركب الملح لوطاية ولاية بسكرة.
- 2- وحدة المغير ولاية الوادي.
- 3- وحدة قرقور العمري ولاية سطيف.
- 4- وحدة سيدي بوزيان ولاية غليزان .
- 5- وحدة بطيوة ولاية وهران.
- 6- وحدة انتاج وتوزيع أولاد زوائي.
- 7- وحدة توزيع الجزائر العاصمة.
- 8- وحدة توزيع بجاية.
- 9- وحدة توزيع وهران.
- 10- نقطة توزيع عنابة.

يعتبر مركب الملح لوطاية من أكبر وحدات المؤسسة، يتواجد على 25 كلم شمال بسكرة ، ويتربع على مساحة 13هـ، وقد أنشأ هذا المركب لاحتياجات المؤسسة الوطنية للصناعة البيتروكيمياوية (ENIP) سكيكدة للملح الصناعي.

- كانت بداية الأشغال للمركب سنة 1976.

- أما نهاية الأشغال للمركب كانت سنة 1983.

شركة الانجاز = DRAVO CONSTRUCTO من الشركة الأم الأمريكية DRAVO CORPORATION .

- الانطلاق الفعلي للإنتاج سنة 1983 بتجهيزات وهياكل عصرية متطورة.

كانت عملية الإنتاج تتم بنوعين من المادة الأولية:

1- ملح الصخرة (الجبلي) بحيث تتم عملية الإنتاج بالتفجير للمنجم ثم التكسير للصخور فالطحن، التذويب، العصر التجفيف وإضافة اليود في حالة انتاج الملح الغذائي، وأخيرا التعليب في أجهزة مخصصة حيث نحصل على مادة كلورير الصوديوم بدرجة عالية من النقاوة.

2- ملح الشطوط (شط المغير) ذات التبلور الطبيعي فبعد نقل هذه المادة الأولية إلى المركب تتم عملية الغسل، العصر، الطحن، التجفيف (إضافة اليود في حالة انتاج الملح الغذائي) ، وأخيرا التعليب في أجهزة مخصصة حيث نحصل على مادة كلورير الصوديوم بدرجة عالية من النقاوة.

للعلم فإنه تم الاستغناء على استخراج مادة الملح من المنجم الجبلي نهاية سنة 2005 وهذا راجع للتكلفة الكبيرة في إنتاجه، وقد حافظ المركب على انتاج ملح الشطوط إلى غاية يومنا هذا وتوفير الملح الغذائي والصناعي لكل الزبائن كما ونوعا.

أنواع الأملاح التي تنتج في المركب:

أ- أملاح غذائية:

- ملح المائدة (رفيع) بمختلف أنواع التعليب.

- ملح الطبخ (شمسي) بمختلف انواع التعليب.
- ملح المخازن.
- ب- أملاح صناعية:
  - ملح صناعي بمختلف انواع التعليب.
  - ملح أقراص لمعالجة المياه.
- ج - أملاح خاصة:
  - ميديسال: ملح خاص للذين يعانون من ضغط الدم.
  - بيكاربونات الصوديوم.
  - راحة: ملح الحمام.
  - جسيم: ملح خاص للتصبير.
  - آنية: ملح خاص اغسيل الآواني. (المصدر: ادارة المؤسسة).

## 2- المجال البشري:

مادام موضوع الدراسة يفرض علينا تقويم البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين أي تطبيق الدراسة على جميع الموارد البشرية التي تلقت برامج تدريبية في مركز التكوين للمؤسسة الوطنية لصناعة الملح \_ التابع إداريا لمؤسسة لوطايا \_ والتي تزاوّل عملها في مركب الملح لوطاية والذي بلغ عددهم 86 عامل، ونظرا لصغر حجم مجتمع البحث اعتمدت الباحثة أسلوب المسح الشامل لمفردات البحث وبعد استرجاع الاستثمارات تم اعتماد 80 استمارة بمقابل 80 عامل.

## 3\_ المجال الزمني:

وهو الوقت الذي استغرقتة اجراء الدراسة الميدانية، حيث بلغت مدة اجراء الدراسة قرابة 6 أشهر وقد مرت بالمراحل التالية:



**المرحلة الأولى: الدراسة الاستطلاعية:**

تعد الدراسة الاستطلاعية ذات أهمية كبيرة في انجاز أي بحث علمي، فهي بمثابة الخطوة الأولى التي من خلالها يمكن لأي باحث الوقوف على البناء التام والكامل للبحث والإحاطة بأبعاد المشكلة المراد دراستها، مما تساعده على فهم أحسن لمجال الدراسة والأدوات الرئيسية للبحث المزمع إنجازه، والتعرف على مجتمع البحث وبهذا تعتبر الدراسة الاستطلاعية المرحلة التحضيرية الأساسية الأولى لنجاح أي دراسة علمية. وقد أجريت الدراسة الاستطلاعية على مرحلتين:

**1- الدراسة الاستطلاعية للمؤسسة:**

بدأت الدراسة الإستطلاعية لمركب الملح لوطاية -بسكرة يوم 28 ديسمبر 2017 وإجراء أول مقابلة مع مدير المركب السيد: " ز، ع" وكانت غايتها التعرف على الواقع الميداني للبحث، وإزالة اللبس على بعض النقاط الغامضة، حتى يتسنى لنا التعرف أكثر على حيثيات الموضوع وبعد شرح الموضوع والهدف من الدراسة وبعد موافقة المدير على الدراسة وجّهنا المدير مباشرة إلى رئيس الموارد البشرية لوحدة المركب السيدة " ج، ع" التي تم معها إجراء المقابلة يوم 06 فيفري 2017 حيث تم البحث معها عن عملية التدريب في المؤسسة وكيف تتم هذه العملية، وبدورها وجّهتنا إلى رؤساء المصالح بالوحدة حيث تم إجراء مقابلات مع كل من السيد(ة) مدير(ة) مصلحة التسويق والتجارة والإنتاج والمخبر والنقل والمحاسبة والصيانة، حيث تم طرح عليهم مجموعة من الاسئلة حول التدريب في المؤسسة وإبداء وجهات نظرهم حول موضوعات التدريب التي تدربوا عليها، وتوضيح مدى إرتباط الدورات التدريبية لإحتياجاتهم المهنية.

**2- دراسة إستطلاعية لمركز التكوين الخاص بالمديرية العامة لصناعة الملح التابع لمركب الملح المتواجد بلوطاية - بسكرة.**

و كان ذلك يوم 13 فيفري 2017 أين تم إجراء مقابلة مع السيد مدير المركز "سلطاني حمه" حيث عرّف المركز وكيفية إجراء العملية التدريبية وشرح وظيفة

المركز وكيف تتم عملية تقويم الدورات التدريبية، مع إجراء جولة حول المركز حيث تم استطلاع مرافق المركز؛ من غرف المبيت الفردية والجماعية وقاعة التكوين وتجهيزاتها، وملحقات المركز.

### المرحلة الثانية: النزول إلى الميدان وتطبيق أداة الدراسة.

قمنا في هذه المرحلة بالنزول إلى الميدان حيث تم في هذه المرحلة تجريب أداة جمع البيانات المتمثلة في استمارة الاستبيان على مفردات البحث يوم 5 / 03 / 2017. ثم تطبيقها نهائيا في شهر أفريل من نفس السنة، حيث استغرق ذلك ثلاث أسابيع، وذلك بالاستعانة برئيس الموارد البشرية ومدير المركز التكويني.

### المرحلة الثالثة: تفرغ وتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

والتي تعتبر المرحلة الأخيرة التي تم فيها تفرغ البيانات في جداول تكرارية انطلاقا من حساب النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري كما تم تحليل هذه البيانات وتفسيرها واستخلاص النتائج النهائية والتي دامت قرابة شهرين.

### ثانيا: المنهج المتبع:

لطالما اعتبر البحث العلمي عملية تطور أو سير منظم ومقصود وموجه ومضبوط ومميز علميا ونسبي من ناحية النتائج في حقل معين وهذا من أجل إما تجديد أو ابتكار أو تحسين المعرفة في هذا الحقل<sup>1</sup>.

وتحتاج الدراسات الاجتماعية كغيرها من الدراسات العلمية لإتباع منهج علمي وذلك لأن المنهج بنية متكاملة من العمليات الذهنية تنظم التحليل ضمن منطوق معين في رؤية الأمور استنادا إلى خلفية نظرية تمكن الباحث من تحديد السلوك العلمي الملائم لكل الحالات والوقائع المدروسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> – Jean Marie De ketele et Xavier Rogiers , **Méthodologie du recueil d'informations**, 4 édition, édition de la Boeck, Bruxelles, 2009, p77.

<sup>2</sup> – عبد الغني عمار، **منهجية البحث في علم الاجتماع الإشكاليات التقنيات المقاربات**، دار الطليعة، بيروت، 2007، ص 102.

تعتبر مناهج البحث العلمي عبارة عن مجموعة من القواعد يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق علمية صحيحة تخص موضوع الدراسة، فيكون منهج الدراسة عملية لا تخضع لإرادة الباحث بقدر ما تتعلق بطبيعة موضوع البحث والهدف المتوخى منه.<sup>1</sup> وتماشيا مع موضوع وطبيعة الدراسة وأهدافها، واعتمادا على الدراسات السابقة للموضوع المدروس والتي أجمعت على استخدام المنهج الوصفي وهو المنهج المناسب في كشف حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها وهو المنهج الذي " يتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو موقف أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الأوضاع، ولا تقتصر هذه الدراسات الوصفية على معرفة خصائص الظاهرة بل تتجاوز ذلك إلى معرفة المتغيرات والعوامل التي تتسبب في وجود الظاهرة أي أن الهدف تشخيصي بالإضافة إلى كونه وصفي"<sup>2</sup>.

واستنادا إلى ما قيل، يمكننا تعريف المنهج الوصفي بأنه "مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث"<sup>3</sup>.

وتماشيا مع طبيعة الدراسة وأهدافها، فإن الباحثة اعتمدت هذا المنهج في بحثها، لأنه الأكثر كفاءة وذلك بغرض كشف حقيقة البرامج التدريبية الموجهة للمورد البشري في المؤسسة الصناعية، من خلال وصف تقويم هذه البرامج من وجهة نظر المتدربين في مجالات محددة وهي: الأهداف، المحتويات، المدربين، الأساليب التدريبية، البيئة التدريبية،

<sup>1</sup> - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص46.

<sup>2</sup> - فوزية غرابية وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، ط3، دار وائل، عمان، دون سنة النشر، ص33.

<sup>3</sup> - بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، 2000، ص59.

وفقا لمدى توافر متطلبات التدريب الفعال فيها، وقد تم تطبيق المنهج الوصفي في البحث وفقا للخطوات التالية:

### 1- المرحلة الاستكشافية:

وتمثل الخطوة الأولى في البحث وشملت:

- جمع المعلومات النظرية (التراث النظري) المتعلق بموضوع البحث، وهي ذات أهمية بالغة، حيث تثريه من حيث المصادر والمراجع المتوفرة.
- استشارة ذوي الخبرة والاختصاص ومحاولة مناقشتهم حول المعلومات النظرية والتساؤلات الأكثر تلاءما مع موضوع البحث.

### 2- مرحلة الوصف العميق:

وقد شملت مايلي:

- تحديد تساؤلات وفرضيات الدراسة بمعية أساتذة، وتحديد مؤشراتته.
- ضبط وتحديد مجتمع البحث وتعيين خصائصه ومميزاته.
- اختيار الأدوات المنهجية المناسبة لدراسة مشكلة البحث، والمتمثلة في ( الملاحظة المقابلة، الاستمارة، اختيار الأساليب الإحصائية المتبعة).
- جمع المعلومات والبيانات الميدانية من خلال تطبيق استمارة الاستبيان. ولتتميز المنهج الوصفي بالمرونة النسبية، جعل من أداة الاستبيان وسيلة رئيسية، لكنها لا تلغي الملاحظات والمقابلات أثناء إجراء الدراسة الميدانية للاستعانة بها في تحليل النتائج.
- عرض وتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها، وتفسيرها ومحاولة الخروج باستنتاجات وتوصيات.

### ثالثا: 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 أو الدراسة.

تعتبر أدوات جمع البيانات لبحث ما هي كل الوسائل والطرق والأساليب المختلفة، التي تستخدم للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإنجاز بحث ما مهما كان طبيعته، وطبيعة الموضوع أو المشكلة المراد حلها، هي التي تحدد حجم ونوعية وطبيعة أدوات البحث التي يجب أن يعتمدها الباحث في انجاز وإتمام عمله، كما أن براعة الباحث وخبرته تلعب دورا هاما في تحديد كيفية استخدام أدوات البحث العلمي وكيف يتم جعل أداة رئيسية والباقي مكمل.

ويحتاج كل منهج إلى أدوات لجمع البيانات التي ستوظف من أجل استخلاص النتائج التي ستطبق على أرض الميدان، وتعدد استخدام أدوات جمع البيانات ما هو إلا دليل على صعوبة عملية البحث عنها خاصة اذا ما عرفنا أن لكل أداة ميزتها وجدواها في دقة تصميمها، ولذا على الباحث الاجتماعي أن يمزج بين الأدوات وأساليبها حتى يغطي كل عيب في كل أداة<sup>1</sup>.

واختيار الأدوات المنهجية لا يتم بشكل عفوي، وإنما تأتي بمراعاة نقاط أهمها:

- ميدان أو تخصص الباحث.
- نوعية مجتمع البحث
- الظروف والملابسات التي تحيط بالموضوع<sup>2</sup>.
- موضوع البحث وطبيعته<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - Pierre Pescatore, **Initiation a la méthode scientifique**, 2eme édition, Bruylant et université du Luxembourg, 2008, p32.

<sup>2</sup> - محمد مسلم، منهجية البحث العلمي، ط2، دار العرب، وهران، الجزائر، 2004، ص 40.

<sup>3</sup> - سعيد ناصف، مجازرات في تصميم البحوث الاجتماعية وتنفيذها، مكتبة الشرق وهران، الجزائر، 1997، ص31.

## 1- الملاحظة:

تعد الملاحظة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات في كافة مجالات العلوم المختلفة فلا يقتصر استخدامها على علم دون الآخر، فكما أنها قد استخدمت في الماضي تستخدم في الحاضر كذلك، بغض النظر عن تطورات الأساليب الأخرى، ويعرفها محمد طلعت عيسى على أنها: "الأداة الأولية لجمع المعلومات، وهي النواة التي يمكن ان يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية والملاحظة في أبسط صورها، هي النظر إلى الأشياء وإدراك الحالة التي هي عليها"<sup>1</sup>. بها ينفذ المنهج الوصفي، وتعمل على توجيه الانتباه والإدراك إلى ظاهرة أو حادثة معينة أو لشيء ما، بهدف الكشف عن أساليب الظاهرة وقوانينها<sup>2</sup>.

كما تعرف على أنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية ومتابعة مسارها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط هادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة<sup>3</sup>. وقد استخدمت هذه الأداة بغرض التأكيد من فرضيات الدراسة، وكذا تشخيص وفحص الميدان، والتعرف عن قرب وعلى المباشر على مجال البحث الذي تجرى فيه الدراسة. وقد كانت التقنية هي الملاحظة المباشرة والتي وظفت لكشف جوانب معينة من الموضوع بغرض فهم وإدراك ما هو غامض، وكانت ملاحظتنا مركزة حول مايلي:

- كيفية تنفيذ الدورة التدريبية في مركز التكوين التابع لمركب الملح لوطاية بسكرة.
- التعرف على الوسائل التكنولوجية والأدوات التعليمية المساعدة على تنفيذ الدورة التدريبية التي يوفرها مركز التكوين.

<sup>1</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمن، محمد علي بدوي، مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 200، ص 79.

<sup>2</sup> - سامي ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص 226.

<sup>3</sup> - Thomas gay, l'indispensable de la sociologie principes collection, dirigée par

- ملاحظة قاعات التي يتم فيها التدريب من حيث اتساعها لعدد المتدربين والانارة مع التهوية المتوفرة وتجهيزاتها سواء داخل المركب أو في مركز التكوين.
- التعرف على الخدمات التي يوفرها مركز التكوين للمتدربين والمدرسين (النزل، الكافيتيريا،.....).
- حضور جلسات تدريبية والتعرف على سيرها من طرف المدرب وتفاعله مع المتدربين.

## 2-المقابلة:

للمقابلة أهمية لا تقل عن الأهمية التي تتمتع بها الملاحظة كوسيلة لجمع البيانات وعلى غرار الاستمارة، تعتبر المقابلة من أكثر الوسائل لجمع البيانات الميدانية استخداما وأكثرها فعالية، حيث أنها تكشف آراء واتجاهات ومشاعر ودوافع الأشخاص نحو موضوع ما. كما تعد المقابلة استبانة شفوية يقوم من خلالها الباحث بجمع معلومات بطريقة شفوية مباشرة من المفحوص. وتعرف بأنها" تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاول أحدهما ( وهو القائم) بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التغيرات لدى البحوث"<sup>1</sup>.

وتم استخدام المقابلة الحرة أو غير المقننة وهي التي لا تكون الاسئلة موضوعة مسبقا، يطرح الباحث سؤالا عاما حول مشكلة البحث ومن خلال اجابة المبحوثين يتسلل في طرح الاسئلة الاخرى.

واستخدمنا هذا النوع من المقابلة مع كل من:

- رئيس الموارد البشرية
- رئيس مصلحة المخبر
- رئيس مصلحة التجارة
- رئيس مصلحة المحاسبة
- رئيس مصلحة الانتاج

<sup>1</sup> - فوزية غرابية وآخررون، مرجع سابق، ص 61 .

- رئيس مصلحة التسويق
- رئيس مصلحة الصيانة
- مدير مركز التكوين

#### 4- استمارة الاستبيان:

تماشياً مع طبيعة الموضوع والهدف من الدراسة والمنهج الوصفي المتبع لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف على تقويم البرامج التدريبية للمورد البشري في مركب الملح لوطاية بسكرة، من خلال التعرف على وجهة نظر المتدربين في عناصر البرامج التدريبية المحددة في الأهداف، المحتويات، المدربين، الأساليب التدريبية، البيئة التدريبية، نستعين في هذه الدراسة باستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية، وهي إحدى الأدوات المستخدمة في ظل المنهج الوصفي، والتي تعرف بأنها " مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين"<sup>1</sup>. وتعتبر تقنية مباشرة للتقصي العلمي إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف ايجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية<sup>2</sup>.

ومقياس الاتجاه يعتبر مجموعة من العبارات تدور حول قضية أو موضوع جدلي معين، وأمام كل منه مجموعة من البدائل حسب مقياس ليكرت (ثلاثي أو خماسي) قد تكون أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة، أو لأوافق، غير متأكد، لا أوافق، ويطلب من المفحوص وضع علامة (X) أمام كل عبارة وتحت البديل الذي يراه مناسباً لرأيه<sup>3</sup>.

وتم الاعتماد في بناء استمارة الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي مستخدمين البدائل التالية على الترتيب: بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء، عمان، الأردن، 2000، ص 82.

<sup>2</sup> - موريس أنجريس، منهجية البحث في العلوم الانسانية تدريبات عملية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة، الجزائر، 2004، ص 204.

<sup>3</sup> - محمد السيد علي، موسوعة المصطلحات التربوية، دار المسيرة، عمان، 2011، ص 288.



منخفضة، بدرجة منخفضة جداً، لمعرفة درجة توافر متطلبات التدريب الفعال في البرامج التدريبية للمورد البشري في مؤسسة صناعة الملح لوطاية بسكرة.

#### 4-1\_ بناء استمارة الاستبيان:

انطلاقاً من هدف الدراسة ومراجعة البحوث والدراسات النظرية والميدانية ذات الصلة بتقويم البرامج التدريبية بشكل عام، وانطلاقاً من استعراض بعض المقاييس والاستبيانات التي تم استخدامها في الدراسات السابقة، وذلك للاسترشاد والاستعانة بها في تحديد المحاور الأساسية للمقياس، وصياغة الفقرات لكل محور من هذه المحاور تم تصميم الأداة الأساسية لجمع بيانات هذه الدراسة والتي تمثلت في استمارة الاستبيان المعدة بناء على مقياس ليكرت الخماسي لقياس وجهة نظر المبحوثين تجاه البرامج التدريبية التي تلقوها من خلال مدى توافرها لمتطلبات التدريب الفعال.

ولتحقيق ذلك تم تقسيم استمارة الاستبيان الى قسمين:

- قسم أول احتوى على مجموعة من البيانات العامة لمفردات البحث، وهي بيانات تحدد خصائص عينة الدراسة التي نستعين بها في تحليل نتائج الدراسة.
- بينما احتوى القسم الثاني على 60 عبارة موزعة بالتساوي على خمسة محاور أساسية، اشتمل كل محور مجموعة من العبارات الدالة والتي تحقق في مجملها اثبات أونفي فرضيات الدراسة كما يلي:

#### المحور الأول: درجة توفر متطلبات التدريب الفعال في أهداف البرامج التدريبية.

يقيس هذا المحور مدى توافر متطلبات التدريب الفعال في أهداف البرامج التدريبية التي تلقاها المورد البشري في المؤسسة من خلال توافق الأهداف مع شروط وأسس بناء الأهداف التدريبية.

#### المحور الثاني: درجة توفر متطلبات التدريب الفعال في محتويات البرامج التدريبية.

يقيس هذا المحور مدى توافر متطلبات التدريب الفعال في محتويات البرامج التدريبية التي تلقاها المورد البشري في المؤسسة من خلال توافق محتويات البرامج مع شروط وأسس

بناء المحتويات التدريبية.

**المحور الثالث: درجة توفر متطلبات التدريب الفعال في المدربين المنفذين للبرامج.**

يقيس هذا المحور كفاءة المدربين في تنفيذ البرامج التدريبية التي تلقاها المورد البشري في المؤسسة من خلال التزام المدربين بمبادئ التدريب ومدى توافره لخصائص ومهارات المدرب الفعال في تنفيذهم للبرامج التدريبية.

**المحور الرابع: درجة توفر متطلبات التدريب الفعال في الأساليب التدريبية.**

يقيس هذا المحور مدى توافر المتطلبات للتدريب الفعال في الأساليب التدريبية التي طبقت واستخدمت في تنفيذ البرامج التدريبية الخاصة بالمورد البشري في المؤسسة.

**المحور الخامس: درجة توفر متطلبات التدريب الفعال في البيئة التدريبية.**

يقيس هذا المحور مدى ملاءمة البيئة التدريبية لنجاح تنفيذ البرامج التدريبية، من خلال التجهيزات المكانية، مدة البرامج.

الجدول رقم(03): يوضح توزيع العبارات على محاور استمارة الاستبيان

النسبة المئوية لعبارات كل محور %	عدد عبارات كل محور	رقم العبارة	محاور استمارة الاستبيان
20%	12	من 1 إلى 12	المحور الأول: درجة توفر متطلبات التدريب الفعال في أهداف البرامج التدريبية.
20%	12	من 13 إلى 24	المحور الثاني: درجة توفر متطلبات التدريب الفعال في أهداف البرامج التدريبية.
20%	12	من 25 إلى 36	المحور الثالث: درجة توفر متطلبات التدريب الفعال في المدربين .
20%	12	من 37 إلى 48	المحور الرابع: درجة توفر متطلبات التدريب الفعال في الأساليب التدريبية
20%	12	من 49 إلى 60	المحور الخامس: درجة توفر متطلبات التدريب الفعال. البيئة التدريبية

تم اعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في بناء استمارة الاستبيان والذي يتكون من مجموعة من العبارات الموجهة إلى المتدربين المبحوثين للإجابة عليها بما يعبر عن وجهة نظرهم تجاه درجة توافر متطلبات التدريب الفعال في البرامج التدريبية من خلال مدى توافر الشروط والأسس الخاصة ببناء البرامج التدريبية من حيث (أهدافها،محتوياتها،المدرسون،الأساليب التدريبية، البيئة التدريبية).

وفيما يتعلق بطريقة الاجابة على عبارات المقياس، وضعت خمسة بدائل وهي) درجة كبيرة جدا، ،درجة كبيرة، درجة متوسطة ، درجة ضعيفة، درجة ضعيف جدا) وقد تم اعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي لتتم معالجتها احصائيا كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (04) يوضح البدائل المحتملة للإجابة**

البدل	الوزن النسبي في حالة العبارة المؤيدة(الاجابية)	الوزن النسبي في حالة العبارة المعارضة (السلبية)
درجة كبيرة جدا	5	1
درجة كبيرة	4	2
درجة متوسطة	3	3
درجة منخفضة	2	4
درجة منخفضة جدا	1	5

وفي دراستنا تم الاستعانة بالعبارات الايجابية، واستبعاد العبارات السلبية تماشيا مع طبيعة طرح أبعاد الدراسة بعبارات ايجابية.

## اتجاه المقياس:

من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول المقياس تم تحديد المستوى المرجح له بناء على قيمة المتوسط الحسابي كما يوضحه الجدول الموالي، حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على 3 للحصول على طول الفئة (1.33=3/4) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الفئة وهكذا أصبح طول الفئات ودرجتها كما يوضحه الجدول رقم (05) التالي:

الدرجة	مجال المتوسط الحسابي
منخفضة	1 - 2.33
متوسطة	2.34 - 3.67
كبيرة	3.68 - 5.01

وعليه قمنا بحساب التكرار والنسبة المئوية لكل عبارة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتيب.

## 4-2- صدق وثبات استمارة الاستبيان:

## 4-2-1- صدق استمارة الاستبيان:

يقصد بصدق استمارة الاستبيان، أن تقيس ما وضعت أصلاً لقياسه، أي أن تكون أسئلتها وثيقة الصلة بموضوع البحث، ويتم عادة بعرض الاستبانة على محكمين علميين من ذوي الاختصاص في موضوع البحث<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - فوزية غرابية وآخرون، مرجع سابق، ص71.

## أ- صدق المحكمين:

نظرا لتعدد أنواع الصدق، تم الاعتماد على الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وهو عبارة عن استطلاع آراء المحكمين الخبراء، وهو من أكثر الطرق شيوعا وسهولة وأشهرها استخداما لدى الباحثين، حيث يتم التأكد منه عادة من خلال عرض الاستبيان على محكمين علميين، من ذوي الاختصاص في موضوع البحث وبناءا على ذلك تم عرض الاستبيان على مجموعة من الاساتذة، وبالتحديد (6) أساتذة(أنظر الملحق رقم 2) وذلك لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول ملائمة العبارات والمجالات لأغراض الدراسة، من حيث شموليتها وتغطيتها لمحاور ومجالات الدراسة، وسلامة اللغة ووضوحها، وذلك بعد ما تم عرضها على الاستاذ المشرف في صورتها الأولية.

فكان الاستبيان في شكله الأولي مقسم الى ستة محاور كما هو مبين فيمايلي :

المحور الأول : خاص بالبيانات الشخصية وكان يضم 9 عبارات حول (الجنس، السن، المستوى العلمي، منصب العمل، الأقدمية في العمل، عدد الدورات التدريبية التي تلقاها العامل، أنواع البرامج التدريبية المشارك فيها، نوع التدريب، مدة التدريب).

المحور الثاني: تقويم أهداف البرامج وفق متطلبات التدريب الفعال وكان يضم 9 عبارات.

المحور الثالث: تقويم محتويات البرامج وفق متطلبات التدريب الفعال وكان يضم 16 عبارة.

المحور الرابع: تقويم المدربين وفق متطلبات التدريب الفعال وكان يضم 14 عبارة.

المحور الخامس: تقويم الاساليب التدريبية وفق متطلبات التدريب الفعال وكان يضم 10 عبارة.

المحور السادس: تقويم البيئة التدريبية وفق متطلبات التدريب الفعال وكان يضم 11 عبارة.

وفي ضوء آراء المحكمين ومقترحاتهم تم تعديل استمارة الاستبيان و إعادة صياغة بعض العبارات، واستبعاد بعضها، وإضافة عبارات جديدة حتى وصل الاستبيان الى صورته النهائية المكونة من 60 عبارة. (أنظر الملحق رقم 3) .  
وبناء على ذلك تم اجراء بعض التعديلات على النحو التالي:

\_ بالنسبة للمحور الأول: تم إلغاء البيانات المتعلقة بمنصب العمل لأنها ليس لها فائدة بالنسبة للبحث، كذلك أنواع البرامج التدريبية المشارك فيها والاكتفاء بنوع التدريب.  
\_ تم حذف 7 عبارات لأنها تشترك في المعنى مع عبارات أخرى واستبدالها بعبارات جديدة.

\_ تم اضافة عبارات معينة لغرض تحقيق التوازن بين عدد عبارات محاور الاستبيان .  
كما أعيد صياغة بعض العبارات منها: العبارات التالية: (1/3/5/6/8/10/21/38/44/51).

\_ إعادة ترتيب العبارات انطلاقاً من العبارات ذات الصياغة العامة إلى العبارات ذات الصياغة الخاصة.

تم التأكد من صدق المحكمين كمياً، وذلك بحساب معادلة "لوشي"، والذي يحتوي على مقياسين هما (تقيس، لا تقيس)، ويتم إعطاء الدرجة لكل مقياس حسب عدد الموافقين أو غير الموافقين على العبارة ( انظر الملحق رقم 4)، ثم يتم حساب صدق العبارة وفقاً للعلاقة التالية :

$$\text{صدق البند} = \text{عدد الذين أجابوا بـ يقيس} \_ \text{عدد الذين أجابوا لا يقيس} / \text{عدد المحكمين}$$

$$\text{صدق المقياس} = \text{مجموع صدق البنود} / \text{عدد البنود}^1.$$

$$\text{وبتطبيق هذه العلاقة ، صدق المقياس} = (60 / 46.88)$$

$$\text{صدق المقياس} = 0.78$$

<sup>1</sup> - صلاح مراد، البحوث التربوية والتقنية (تصميمها وإجراءاتها)، دار الكتاب، الكويت، 2003، ص397.

انطلاقاً من حساب معامل لوشي الذي يساوي (0.78)، ومن خلال هذه النتيجة يتأكد اتفاق آراء المحكمين فيما يخص عبارات الاستبيان.

**ب- صدق الاتساق الداخلي:**

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم حساب عامل ارتباط بيرسون بين كل بعد والدرجة الكلية للمقياس، بحيث كان معامل الارتباط دال إحصائياً في كل الحالات وهو ما يدل على صدق المقياس، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

**جدول رقم (06): يبين الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمقياس**

الأبعاد	معامل الارتباط ودلالته	مقياس التدریب
أهداف البرامج التدريبي	معامل ارتباط بيرسون	0.813**
	الدلالة الاحصائية	0.000
محتويات البرامج التدريبي	معامل ارتباط بيرسون	0.836**
	الدلالة الاحصائية	0.000
المدرّبون	معامل ارتباط بيرسون	0.894**
	الدلالة الاحصائية	0.000
الأساليب التدريبيّة	معامل ارتباط بيرسون	0.890**
	الدلالة الاحصائية	0.000
البيئة التدريبيّة	معامل ارتباط بيرسون	0.841**
	الدلالة الاحصائية	0.000
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.		



## 4-2-2- ثبات استمارة الاستبيان:

يشير ثبات الأداة أو المقياس الى الاتساق والدقة في استخراج نفس النتائج بعد تكرار التجربة على نفس الأفراد<sup>1</sup>. ويمكن وصف الاختبار بالثبات اذا كنا نثق أنه سيعطينا النتائج نفسها عند إعادة تطبيقه مرة أخرى على العينة نفسها بعد مرور فترة زمنية مناسبة وفي ظروف التطبيق نفسها<sup>2</sup>.

## أ- طريقة التجزئة النصفية:

لحساب معامل ثبات استمارة الاستبيان، تم تطبيقها على عينة من العمال من مركب الملح لوطاية بسكرة حيث بلغ عددهم 20 فردا، باستخدام طريقة التجزئة النصفية؛ وذلك بتقسيم الاختبار بعد تطبيقه الى نصفين وحساب معامل الارتباط كل نصف على حده ثم الحصول بعد ذلك على معامل ثبات الاختبار من خلال المعادلات الاحصائية المناسبة لذلك<sup>3</sup>.

وبناء على هذا تم حساب معامل ارتباط سبيرمان "Spearman" بين القسمين

$$( \text{الفردى والزوجي} ) \text{ بالقانون التالي : } rs = 1 - \frac{\sum 6 D^2}{n(n-1)} \quad .4$$

فكان معامل الثبات قبل التصحيح (0.96)، باعتبار أن طريقة التجزئة النصفية تقيس نصف ثبات الاختبار ولا تقيس الاختبار كله، ولعلاج هذا العيب نستخدم معادلة "سبيرمان براون" Spearman Brown<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - مقدم عبد الحفيظ، الاحصاء والقياس النفسي والتربوي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2003، ص 152.

<sup>2</sup> - محمد السيد علي، مرجع سابق، ص 292.

<sup>3</sup> - عبد الله عبد الرحمن، محمد علي بدوي، مرجع سابق، ص 362.

<sup>4</sup> - بوحفص عبد الكريم، الاحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والانسانية مدعم بتطبيقات وتمارين محلولة، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2011، ص 217.

<sup>5</sup> - الفتلي حسين هاشم، أسس البحث العلمي في العلوم التربوية والنفسية "مفاهيمه عناصره مناهجه"، دار صفاء عمان، الاردن، 2014، ص 100.

وبهذا يصبح معامل ثبات الاستبيان كله يساوي (0.97). كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(07): يوضح معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية

معامل ثبات الاستبيان	حجم العينة	الطريقة
0.97	20	التجزئة النصفية

وللتعرف عن طريقة حساب هذه الطريقة أنظر الملحق رقم(5)، وهو مادلّ على أن استمارة استبيان الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها لجمع البيانات ميدانياً.

**ب- طريقة ألفا كرونباخ:**

استخدمت الباحثة طريقة ثانية من طرق التأكد من ثبات المقياس، وهي حساب الثبات من خلال "ألفا كرونباخ" والملحق رقم (6) يوضح نتائج هذه الطريقة. فمن خلال الجدول التالي رقم (8): يمكن أن نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ في كل الحالات أكبر من 0.70، وهو ما يشير إلى ثبات النتائج في حالة إعادة تطبيق الاستبيان مرة أخرى، أو بصفة أخرى فإن عينة الدراسة ستكون ثابتة في اجابتها في حالة ما إذا قمنا باستجوابهم من جديد وفي الظروف نفسها، وهي نسبة توضح المصدقية العالية للنتائج التي يمكن استخلاصها.

جدول رقم ( 08): يوضع قيمة معامل ألفا لكرونباخ لكل بعد وللمقياس ككل.

أبعاد المقياس	عدد العبارات	قيمة ألفا لكرونباخ
أهداف البرامج التدريبية	12	0.839
محتويات البرامج التدريبية	12	0.818
المدرّبون	12	0.904
الأساليب التدريبية	12	0.866
البيئة التدريبية	12	0.914
الاستبيان ككل	60	0.962

#### 4-3- تطبيق استمارة الاستبيان:

نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة البالغ أفراده 86 عامل متدرب تم توزيع 86 استمارة، وبعد عملية الاسترجاع تم إلغاء 6 استمارات، وذلك لوجود عبارات لم يتم الاجابة عنها، وبذلك كان عدد الاستمارات المستخدمة في التحليل 80 استمارة استبيان، بنسبة 88.88% من اجمالي عدد الاستمارات. وقد تم الاستعانة في توزيع الاستمارات برئيس الموارد البشرية ومدير مركز تكوين المؤسسة بالمركب الملح لوطاية.

#### رابعا- أساليب المعالجة الاحصائية للبيانات:

تعتبر الأساليب الاحصائية مجموعة العمليات والإجراءات والطرق الاحصائية التي تستهدف معالجة البيانات الكمية والنوعية من حيث وصفها، واتخاذ قرارات بشأنها، ووفقا لذلك يوجد نوعان من الأساليب الاحصائية، تتمثل في الأساليب الوصفية، والأساليب الاحصائية الاستدلالية<sup>1</sup>.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية المناسبة وطبيعة الدراسة الوصفية والمتماشية مع المنهج

<sup>1</sup> - محمد السيد علي، مرجع سابق، ص 333.

الوصفي في أسلوبه الكمي، وذلك باستخدام الحزم الإحصائية المناسبة للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها بالرمز ( SPSS ).

وفيما يلي الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

1- تم حساب التكرارات والنسب المئوية، للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة، ولتحديد آراء واستجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

2- استخدام معامل ارتباط " بيرسون " في حساب الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمقياس، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

3- تم استخدام معامل الارتباط " لوشي " لقياس صدق المحكمين للاستبيان.

4- تم استخدام معامل الارتباط " سبيرمان براون " Spearman Brown " لقياس ثبات أداة الدراسة.

5- كما تم استخدام معامل ارتباط " ألفا كرونباخ " ( Cronbach Alpha ) لقياس ثبات أداة الدراسة.

6- استخدام المتوسط الحسابي، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض اتجاهات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات أبعاد الدراسة، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات من حيث الموافقة حسب أعلى متوسط حسابي<sup>1</sup>.

7- استخدام الانحراف المعياري، للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بعد من أبعادها عن متوسطها الحسابي.

ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في اتجاهات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة وأبعادها، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاتجاهات وانخفض تشتتها بين المقياس ( إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح أو

<sup>1</sup> - محمد بهجت كشك، ميادين الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية، دار الطباعة الحرة، الاسكندرية، مصر، 1996، ص 98.

أعلى فيعني عدم تركز الاتجاهات وتشتته)، علما بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط المرجح لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح<sup>1</sup>.

### خلاصة :

يعتبر فصل الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من الفصول المهمة في الدراسات العلمية الميدانية، لأنه يمثل حلقة وصل بين الجانب النظري والميداني من منطلق انه في جميع مراحلها وفي اختيار كل خطواته يأخذ الجانب النظري بعين الاعتبار في تحديد المجالات ومنهج الدراسة وأداة جمع البيانات. ومن منطلق آخر: في أنه يربط بين معطيات البحث النظرية وبيانات الدراسة الميدانية، والذي سيمثل نقطة الانطلاق لعرض وتحليل النتائج النهائية والإجابة عن التساؤل المطروح.

<sup>1</sup> - امتثال حسن وآخرون، مبادئ الإحصاء الوصفي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 115.

## الفصل السابع - عرض بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

### تمهيد

أولاً- عرض وتحليل بيانات الدراسة

ثانياً - عرض نتائج الدراسة

ثالثاً - عرض النتائج العامة

رابعاً - توصيات الدراسة

تمهيد:

تحقيقاً لأهداف هذه الدراسة، وإجابة عن تساؤلها الرئيس وفرضياتها يتناول هذا الفصل عرض بيانات واستعراض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها، من خلال التعرف على وجهات نظر الموارد البشرية المتدربة نحو مدى توفر متطلبات التدريب الفعال في البرامج التدريبية التي تلقوها والتي غطت العناصر الآتية: أهداف البرامج التدريبية، محتوياتها، المدربين، الأساليب التدريبية، والبيئة التدريبية.

أولاً- عرض وتحليل بيانات الدراسة:

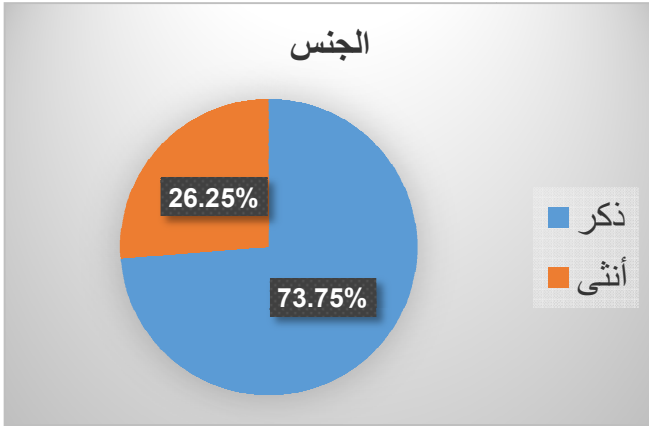
1- عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين:

تمثلت البيانات الشخصية في دراسة الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية، نوع التدريب، المدة المخصصة للبرامج التدريبية، عدد الدورات التدريبية.

جدول رقم(09): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

الشكل رقم (13):

يمثل الدائرة النسبية لمتغير الجنس



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	59	73.75%
أنثى	21	26.25%
المجموع	80	100%

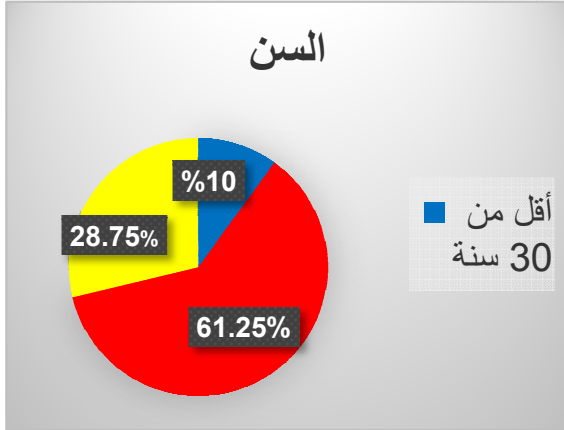
يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب الجنس، وقد مثلت أعلى نسبة فئة الذكور، حيث قدرت النسبة بـ 73.75%، أما نسبة الإناث فقد بلغت 26.25%. وبهذا نستخلص أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة المتخصصة في استخراج وصناعة الملح والذي يتطلب جهداً في أداء الوظيفة

مع الخصائص الفسيولوجية للإناث لذلك نجد أغلب الإناث يقتصر عملهن في الإدارة ومخابر المؤسسة.

جدول رقم (10): يبين توزيع المبحوثين حسب السن

الشكل رقم (14):

يمثل الدائرة النسبية لمتغير السن



الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	08	10%
30 إلى 40 سنة	49	61.25%
أكثر من 40 سنة	23	28.75%
المجموع	80	100%

يتضح من الجدول رقم (10): الذي يبين توزيع المبحوثين حسب فئات السن، أن أغلب مفردات البحث تنتمي إلى الفئة العمرية من [30-40] سنة حيث تمثلت في نسبة 61.25% من مجتمع البحث، وتلتها بنسبة أقل الفئة العمرية التي تفوق السن 40 سنة وذلك بنسبة 28.75%، بينما أدنى نسبة مثلتها الفئة التي يقل عمرها عن 30 سنة ذلك بنسبة 10%.

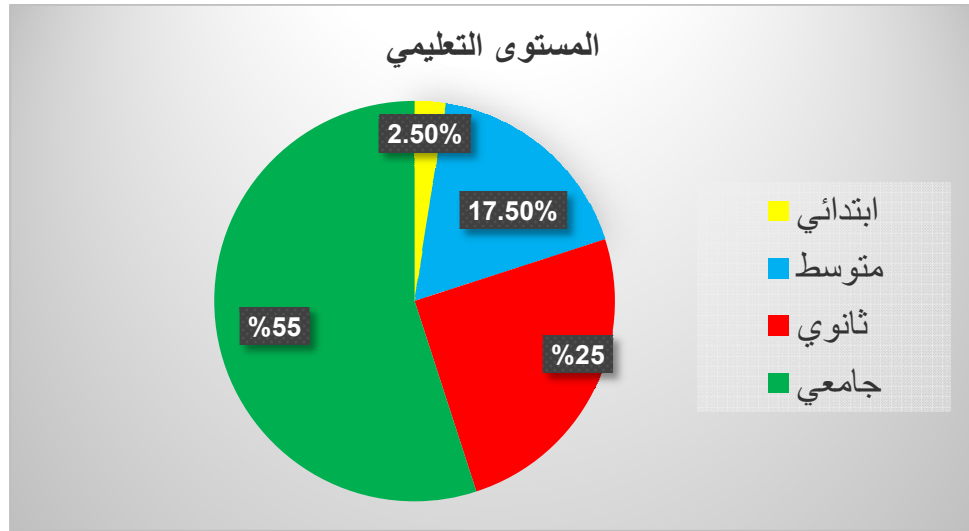
ويرجع السبب في انخفاض الفئة الأخيرة مقارنة بالفئات الأخرى إلى أن المورد البشري في المؤسسة الذي يقل عمره عن 30 سنة يتواجد بنسبة قليلة، وكون الدورات التدريبية المخصصة لهذه الفئة قليلة.



جدول رقم (11): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
02.50%	2	ابتدائي
17.50%	14	متوسط
25.00%	20	ثانوي
55.00%	44	جامعي
100%	80	المجموع

الشكل رقم (15): يمثل الدائرة النسبية لمتغير المستوى التعليمي



من خلال استعراض الجدول رقم (11) الخاص بتوزيع أفراد مجتمع الدراسة يتضح أن ما يفوق نسبة نصف المبحوثين من الموارد البشرية المكونة لهم مستوى جامعي وذلك بنسبة 55%، وهذا يدل على الإرتفاع النسبي للمستوى التعليمي للمبحوثين، وأن مانسبته 25% هم من المستوى الثانوي، وأن 17.50% من الموارد البشرية المكونة متحصلون على المستوى المتوسط، بينما نسبة 02.50% من المستوى الإبتدائي.

ولعل السبب وراء ارتفاع نسبة الجامعيين من الموارد البشرية المكونة يعود الى توليهم لمناصب عليا وحساسة؛ لكونهم اطارات بحاجة دائمة الى معارف ومهارات وخبرات جديدة نتيجة للتغيرات التي تحدث في بيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

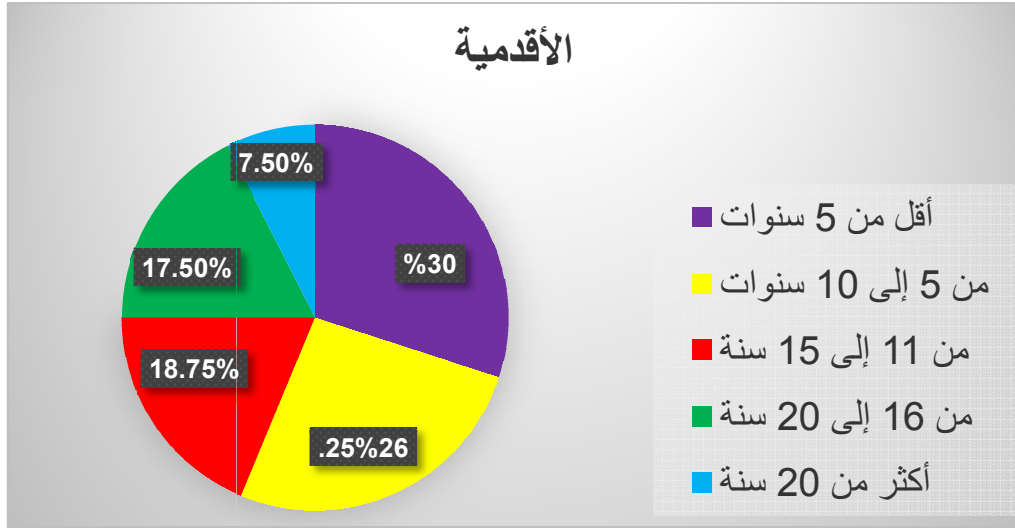
بينما يعود سبب ضئالة نسبة الموارد البشرية من المستوى الابتدائي من المبحوثين لأنهم أقل حظوظا وحضورا في عملية التدريب نتيجة لعدم إعطاء أهمية للتدريب لهذه الفئة من طرف الهيئة المسؤولة على التدريب من جهة، ولعدم وعي المتدرب نفسه بأهمية التدريب في حياته المهنية.

وانطلاقا من نتائج الجدول أعلاه نستنتج وجود تنوع في المستوى التعليمي للمشاركين في البرامج التدريبية في المؤسسة كل حسب حاجته التدريبية؛ مما يساعد في الحصول على استجابات دقيقة حول موضوع الدراسة.

جدول رقم (12): يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	24	30.00%
من 5 إلى 10 سنوات	21	26.25%
من 11 إلى 15 سنة	15	18.75%
من 16 إلى 20 سنة	14	17.50%
أكثر من 20 سنة	6	07.50%
المجموع	80	100.0%

الشكل رقم (16): يمثل الدائرة النسبية لمتغير الأقدمية في العمل



يتبين من خلال معطيات الجدول رقم (12) والشكل رقم 16: أن نسبة 30% من الموارد البشرية المشاركة في البرامج التدريبية تمثل الفئة الغالبة وهم ممن لديهم أقدمية (أقل من 5 سنوات) في المؤسسة التي يعملون فيه، وما نسبته 26.25% من المشاركين الذين تتراوح أقدميتهم من (5 إلى 10 سنوات)، وتليها الفئة التي تتراوح أقدميتها من (11 إلى 15 سنة) وذلك بنسبة 18.75%، بينما بلغت الفئة التي تتراوح أقدميتهم في المؤسسة من (16 إلى 20 سنة) نسبة 17.50%، في حين المشاركون الذي تفوق أقدميتهم 20 سنة بلغت نسبة 7.50% وهي أضعف نسبة.

ومنه يتضح مما سبق، أن المؤسسة تعطي اهتمام كبير في تدريب الأفراد الذين لديهم أقدمية أقل في المؤسسة من أجل اكسابهم الخبرة والتحكم الجيد في مناصب العمل والتكيف مع الوسط المؤسسي. كما تعكس هذه النسبة سياسة المؤسسة في التوظيف، حيث تم خلق مناصب عمل جديدة وتشغيل عدد معتبر من الموارد البشرية لشغل هذه المناصب.

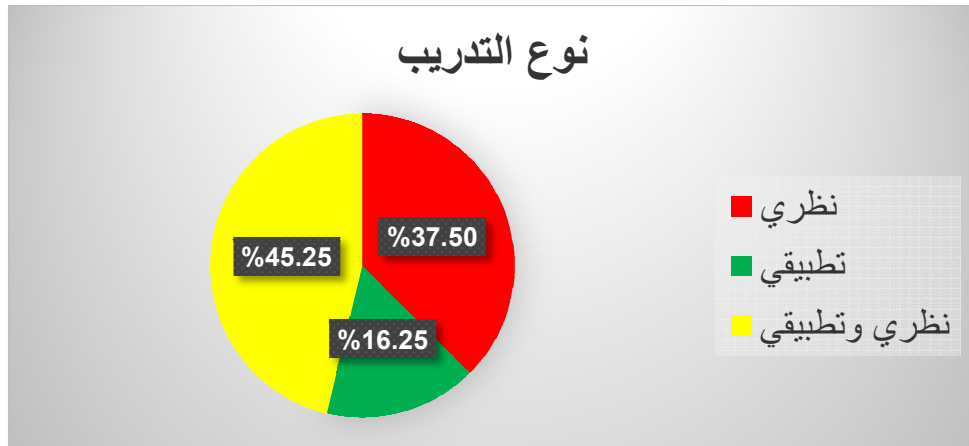
وما يمكن ملاحظته كذلك من خلال نتائج هذا الجدول هو العلاقة العكسية بين الأقدمية في العمل وخضوع العامل للبرامج التدريبية، إذ تبين أنه كلما قلت الأقدمية في

العمل زاد تعرض العامل للبرامج التدريبية، وهذا ما توضحه سياسة تدريب من أهمية للفئات الأقل أقدمية بغرض التحكم الجيد في مناصبهم وأعمالهم.

جدول رقم(13): يبين توزيع المبحوثين حسب نوع التدريب

نوع التدريب	التكرار	النسبة المئوية
نظري	30	37.50%
تطبيقي	13	16.25%
نظري وتطبيقي	37	46.25%
المجموع	80	100%

الشكل رقم (17): يمثل الدائرة النسبية لمتغير نوع التدريب



نستشف من خلال هذا الجدول، الذي يوضح نوع التدريب الذي تلقاه العامل في المركز التدريبي الخاص بالمؤسسة، أن نوع التدريب يطغى عليه التدريب النظري والتطبيقي معا بنسبة 46.25 % ما يعادل 37 متدرب من الموارد البشرية في المؤسسة. أما الاجابة الثانية التي ترى: بان نوع التدريب الذي تلقته الموارد البشرية كان نظريا وذلك بنسبة 37.50 % أي ما يقابل 30 متدرب.

في حين نحد الاجابة الثالثة، التي ترى بأن نوع التدريب الذي تلقته الموارد البشرية كان تطبيقيا بنسبة 16.25% أي ما يساوي 13 متدرب.

من خلال المعطيات الاحصائية، يتضح من خلال الاتجاه الأول، الذي كان تدريبها - نظريا وتطبيقيا في آن واحد- الذي مكنها من الاستفادة من البرامج التدريبية النظرية والتطبيقية فإستفادة الموارد البشرية من تدريب نظري وتطبيقي لإثراء مستواها وأسلوبها في العمل لإكتساب معلومات وتقنيات جديدة، لأن الطابع العام للمؤسسة هو انتاجي محظ، لأن الطلب الاقتصادي على الانتاج، يتطلب تدريب الأفراد وفق أساليب أكثر حداثة واحترافية في ظل المعطيات الحالية.

أما الاجابة الثانية، التي تؤكد على أن تدريبها كان نظريا كونها حديثة التوظيف، أي وظيفت على أساس الشهادة وبالتالي فهي لا تدرك طبيعة العمل المطلوب منها، فلا بد من توجيهها وإرشادها بمعلومات نحو طبيعة العمل.

أما الاجابة الثالثة، التي تؤكد على أن الموارد البشرية تلقت تدريبيا يطغى عليها الجانب التطبيقي، لغرض تزودها بالمعلومات والمعطيات التقنية أكثر من أجل تحسين مستواها الفني والمهني لبلوغ فعالية الانتاج الذي هو هدف المؤسسة من خلال تحقيق جودة المنتج. ويتم التدريب التطبيقي بالعودة الى الميدان العملي في المؤسسة.

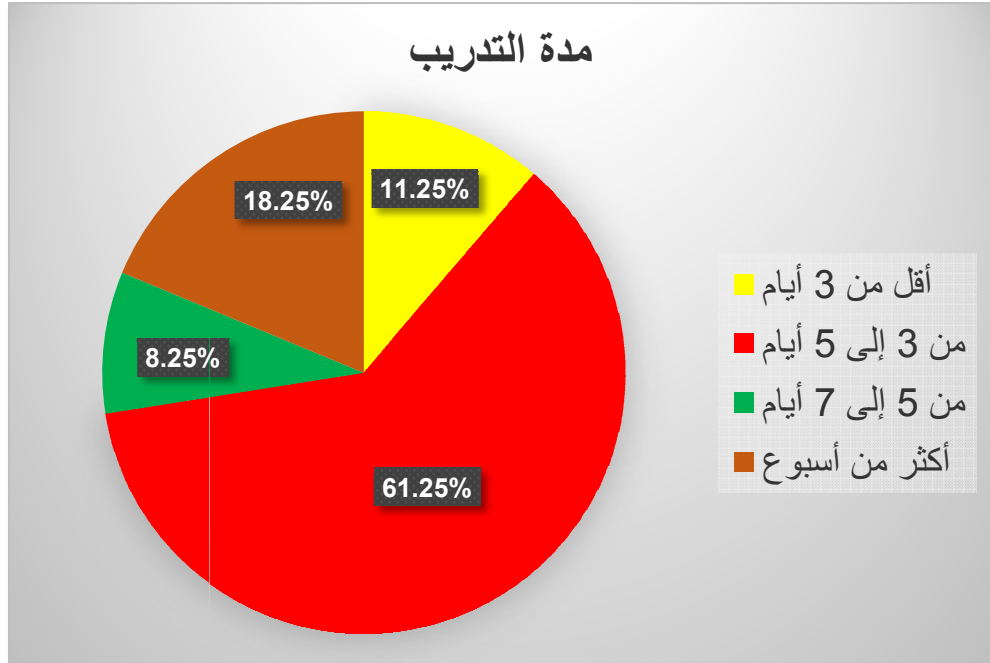
وعليه نستنتج بأن طبيعة ونوع التدريب الذي تلقته الموارد البشرية هو نظري وتطبيقي معا، وهذا حسب احتياجات ومتطلبات المنصب، الذي يتماشى مع استعدادات وقدرات الموارد البشرية نحو البرامج التدريبية ومواكبة التطورات التي تحدث في المؤسسة بمحيطها الداخلي والخارجي. ذلك أن الجانب التطبيقي يكتسي أهمية كبيرة في توفير الخبرات المباشرة، كما يوفر فرصة الخبرة والملاحظة الشخصية، فليس المهم مايقدم من دروس تدريبية نظرية فقط بل المهم ما يتوفر من خبرات وملاحظات تتيح الفرصة لبذل الجهد في البحث والتفكير والممارسة. فالتدريب التطبيقي يساعد المتدرب على تنمية

القدرات والمهارات واكتسابها كما تتيح له الفرصة على الأداء الفعال بشكل يسير وملائم وصحيح.

جدول رقم (14): يبين مدة التدريب التي تلقاها المبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	مدة التدريب
11.25%	09	أقل من 3 أيام
61.25%	49	من 3 إلى 15 أيام
08.75%	07	من 5 إلى 7 أيام
18.75%	15	7 أيام فأكثر
100%	80	المجموع

الشكل رقم (18): يمثل الدائرة النسبية لمدة تدريب المبحوثين



يتبين من معطيات الجدول رقم (14) والشكل أعلاه، الذي يوضح مدة التدريب التي تلقاها المتدربون في كل برنامج تدريبي تحصلوا عليه، أن معظم الموارد البشرية كانت مدة تدريبهم تتراوح من (3 إلى 5 أيام) وذلك بنسبة 61.25% وما يعادل 49 متدرب، وهذا ما

أكد مدير مركز التكوين للمؤسسة الوطنية للأملاح أثناء مقابله: "الدورات التدريبية مدتها في الغالب تتراوح ما بين (3 إلى 5) أيام"، بينما 18.75% منهم كانت مدة تدريبهم أكثر من أسبوع بما يوافق 15 متدرب، أما نسبة 11.25% من المتدربين كانت مدة تدريبهم أقل من 3 أيام، في حين بلغت نسبة المتدربين التي تراوحت مدة تدريبهم من [5 إلى 7] أيام 08.75% أي 7 من المتدربين.

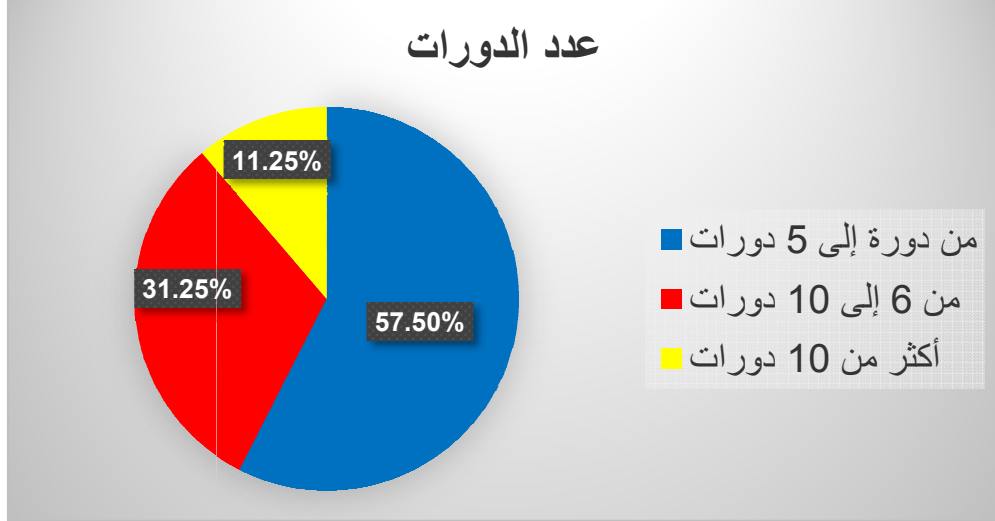
إنطلاقاً من البيانات السابقة، يتضح عدم كفاية مدة التدريب لأغلب الموارد البشرية في المؤسسة، إذ تبين بأن المدة قليلة لا تتناسب مع متطلبات واحتياجات المنصب، كما لا تستجيب لطموحات المتدربين المهنية. فالمتدربون لم تعط لهم المدة الكافية من أجل تحسين وتطوير قدراتهم؛ إذ عبر لنا أحد المتدربين في هذا الشأن: "أغلب البرامج التدريبية التي تلقيناها كانت مدتها تتراوح ما بين يومان إلى 3 أيام وهذا غير كاف إطلاقاً".

أما المدة التي تجاوزت الأسبوع فنجدها خصصت لإطارات المؤسسة من المتدربين وذلك لتحسين مستواهم والتي لهم أقدمية في المؤسسة. وهي في حد تعبير أحد الإطارات كافية نوعاً ما.

جدول رقم (15): يبين توزيع المبحوثين حسب عدد الدورات التدريبية التي التحق بها:

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية
من دورة إلى 5 دورات	46	57.50%
من 6 إلى 10 دورات	25	31.25%
أكثر من 10 دورات	9	11.25%
المجموع	80	100%

الشكل رقم (19): يمثل الدائرة النسبية لعدد الدورات التدريبية التي التحق بها المبحوثين



يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن الفئة الأكبر من الموارد البشرية التي التحقت بدورة واحدة إلى 5 دورات بلغ عددهم 46 متديرا وتمثلت نسبتهم 57.50% من إجمالي المبحوثين وهي الفئة الأكبر في الحصول على عدد الدورات، ومن ثم الذين حصلوا على 6 دورات إلى 10 دورات والذي بلغ عددهم 25 فردا ويمثلون ما نسبته 31.25% من إجمالي المتدريون.

أما الفئة التي تحصلت على أكثر من 10 دورات تدريبية بلغ عددهم 09 أفراد أي ما نسبته 11.25% وتمثلها العمال الذين لديهم مدة الأقدمية كبيرة في المؤسسة.

وانطلاقا من المعطيات الإحصائية ترى الباحثة أن ارتفاع نسبة من تلقوا دورة الى خمس دورات تعكس مدى إهتمام المؤسسة الوطنية لصناعة الملح بالبرامج التدريبية ودورها في تحقيق أهدافها، وأن كل الموارد البشرية المكونة التحقت ببرامج تدريبية مختلفة بما يخص عملهم في المؤسسة.



2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى: المتعلقة بمدى توفر متطلبات التدريب الفعال في أهداف البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية:  
لمعرفة وجهة نظر الموارد البشرية- التي تلقت برامج تدريبية - حول مدى توفر متطلبات التدريب الفعال في أهداف البرامج التدريبية، تم صياغة 12 عبارة في محتوى الاستبيان وجاءت إجابات المبحوثين منظمة في الجدول التالي بعد حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الرتبة والدرجة التي تنتمي إليها العبارات والمحور بصفة عامة :

جدول رقم (16): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده أهداف البرامج التدريبية

الدرجة	الانحراف العياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	منخفضة جدا		منخفضة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدا		العبارة
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
متوسطة	0,70	2,35	7	10	8	47,5	38	40	32	2,5	2	0	0	العبارة 1
متوسطة	0,65	2,43	4	6,3	5	47,5	38	43,8	35	2,5	2	0	0	العبارة 2
متوسطة	0,88	2,58	2	12,5	10	31,3	25	42,5	34	13,8	11	0	0	العبارة 3
متوسطة	0,72	2,38	6	13,8	11	35	28	51,3	41	0	0	0	0	العبارة 4
منخفضة	0,96	2,13	11	28,8	23	38,8	31	26,3	21	3,8	3	2,5	2	العبارة 5
متوسطة	0,76	2,43	5	13,8	11	32,5	26	51,3	41	2,5	2	0	0	العبارة 6
متوسطة	0,71	2,66	1	8,8	7	21,3	17	65	52	5	4	0	0	العبارة 7
منخفضة	0,83	2,16	10	18,8	15	55	44	17,5	14	8,8	7	0	0	العبارة 8
منخفضة	0,83	2,05	12	26,3	21	47,5	38	21,3	17	5	4	0	0	العبارة 9
متوسطة	0,90	2,45	3	16,3	13	33,8	27	38,8	31	11,3	9	0	0	العبارة 10
منخفضة	0,94	2,33	8	20	16	40	32	27,5	22	12,5	10	0	0	العبارة 11
منخفضة	0,77	2,24	9	15	12	51,3	41	28,8	23	5	4	0	0	العبارة 12
متوسطة	0,49	2,35	أهداف البرامج التدريبية											

يتضح من الجدول أعلاه درجة توفر متطلبات التدريب الفعال في أهداف البرامج التدريبية للمورد البشري في المؤسسة الصناعية أن:

العبارة رقم (07): والتي جاء نصها كمايلي: " أهداف البرامج التدريبية تعالج المشكلات الحقيقية التي تواجهك في عملك"، إحتلت المرتبة الأولى من حيث توفرها وتحقيقها في اهداف البرامج التدريبية للموارد البشرية للمؤسسة بمتوسط حسابي بلغ (2.66) وبانحراف معياري قدر ب (0.76)، مما يؤكد على عدم وجود تباين في آراء أفراد الدراسة نحو العبارة؛ حيث انعدمت إجابة المبحوثين حول بديل " درجة كبيرة جدا"، في حين بلغت نسبة اجابة المبحوثين بدرجة كبيرة ب 5 % أي 4 متدربين من مجموع 80 متدربا، وبدرجة متوسطة ما يفوق نصف اجابات المبحوثين أي 52 اجابة وبنسبة ( 65 %) ،وبدرجة ضعيفة بنسبة ( 21.30 %) بتكرار 17 من اجابة المبحوثين، بينما جاءت نسبة اجابة المبحوثين للبديل ضعيفة جدا ( 08.80 %) أي بنسبة 07 متدربين.

ومن خلال ما سبق، يتبين أن أهداف البرامج التدريبية التي تلقفتها الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة سعت لمعالجة المشكلات الحقيقية التي تواجهها هذه الموارد بدرجة متوسطة، وهذا راجع الى انتماء المتوسط الحسابي للعبارة للمجال (2.34 - 3.67).

بينما جاءت العبارة رقم (3): " أهداف البرامج التدريبية إجرائية وقابلة للتطبيق بسهولة" في المرتبة الثانية وهي مادل عليها المتوسط الحسابي المحسوب والذي قدر ب (2.58) وبانحراف معياري بلغ (0.88)؛ حيث توزعت اجابة المبحوثين عند البديل بدرجة كبيرة ب 11 تكرار من أصل 80 متدرب بنسبة قدرت ب (13.80 % )، بينما توزعت اجابة المبحوثين عند البديل بدرجة متوسطة بأ 34 متدربا أي بنسبة ( 42.50 % )، كما يرى 25 من المتدربين ان درجة تو فر هذا الشرط في أهداف البرامج بدرجة ضعيفة

وذلك بنسبة (31.80%)، بينما نسبة 10 من المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية ترى ان درجة توفر هذا المبدأ ضعيف جدا بنسبة (12.50%).

وبقراءة أخرى لإجابات المبحوثين من الموارد البشرية المتدربة، يمكن ان نستنتج من خلال هذه العبارة أن درجة توفر اجرائية أهداف البرامج التدريبية وقابليتها للتطبيق بسهولة تنتمي إلى الدرجة المتوسطة وهو ما دلت عليه مجموع إجابات المبحوثين بين الدرجة الكبيرة والمتوسط والضعيفة والضعيفة جدا. ذلك راجع الى انتماء المتوسط الحسابي إلى المجال (3.67 - 2.34).

واحتلت العبارة رقم (10): المرتبة الثالثة التي مفادها " ركزت أهداف البرامج التدريبية على تغيير السلوكيات لديك بما يتوافق وأهداف المؤسسة"، وذلك بمتوسط حسابي قدره بـ (2.45) وبانحراف معياري بنسبة (0.90)؛ حيث بلغت نسبة اجابة المبحوثين للبدل "بدرجة متوسطة" وذلك بنسبة 38.80% أي ما يساوي 31 متدرب، تلتها اجابة المبحوثين للبدل ضعيفة بنسبة 33.80% أي 27 متدربا وبنسبة غير بعيدة عنها، في حين جاءت إجاباتهم للبدل ضعيفة جدا بنسبة 16.30% أي 13 متدرب، فيما بلغت نسبة اجابة المبحوثين للبدل بدرجة كبيرة 11.30% أي ما يساوي 09 متدربين من أصل 80 متدربا، في حين إنعدمت اجابة المتدربين للبدل متوفرة بدرجة كبيرة جدا.

والملاحظ من خلال عرض نتائج إجابات المبحوثين حول هذا المؤشر الدال على توفر هذا المبدأ بدرجة متوسطة وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي المقدر بـ (2.45).

إذ نستنتج من خلال هذه العبارة درجة توفر هذا الشرط في أهداف البرامج التدريبية التي تحصلوا عليها المتدربين "بدرجة متوسطة". وتأتي اجابة المبحوثين مناصفة بين البديلين ( "ضعيفة" و "ضعيفة جدا") بنسبة 50% والبديلين (متوسطة ودرجة كبيرة) بنسبة 50%. وهذا يدل على أن التدريب ليس عمل عشوائي، بل هو نتيجة أسباب مؤثرة على أداء

الفرد والجماعة في المؤسسة، ويساهم التدريب في تغيير السلوكات الوظيفية للمتدربين ، التي قد تساعدهم على الترقية في عملهم وتطويرهم.

أما العبارة رقم (02): التي ينص محتواها على " أهداف البرامج التدريبية شاملة لجميع جوانبها" جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة توفرها كشرط من شروط بناء أهداف البرامج التدريبية، حيث إحتلت هي الأخرى الدرجة المتوسطة بمتوسط حسابي قدر ب (2.43) وانحراف معياري (0.65)، وتتنوع هذه الدرجة على إختيارات الاجابة؛ حيث يمثل نسبة 2.50 % للبدل بدرجة كبيرة أي اجابة متدربين و 43.80% بدرجة متوسطة وهو ما يمثل اجابة 35 متدربا، وبدرجة منخفضة بنسبة 47.50% أي، بينما تتوزع إجابة المبحوثين على الخيار منخفض جدا بنسبة 6.30% من اجابات المبحوثين، وهي الخيار الأقل نسبة من حيث درجة التوفر بعد الخيار درجة كبيرة .

وما يمكن ملاحظته من خلال إجابة المبحوثين حول هذه العبارة الدالة على أن "أهداف البرامج التدريبية شاملة لجميع جوانبها"، جاءت هي الأخرى كسابقاتها من العبارات متوفرة بدرجة متوسطة، وهذا دلالة على توفر هذا المبدأ في بعض البرامج دون أخرى، والتي تعد من الشروط الأساسية في بناء وتصميم أهداف البرامج التدريبية لجميع برامجها التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.

وجاءت العبارة رقم (6): التي تنص على أن " أهداف البرامج التدريبية غطت الحاجات الفعلية للمتدربين" في الترتيب الخامس من العبارات البعد الأول المرتبط بأهداف البرامج التدريبية بمتوسط حسابي قدر ب (2.43) وانحراف معياري بلغ (0.76).

حيث أجاب أكبر عدد من المبحوثين وهم يمثلون أكثر من نصف المبحوثين بنسبة 51.30% بتوفر هذا الشرط "بدرجة متوسطة" في البرامج التدريبية، بينما في المرتبة الثانية يرى 26 متدربا من الموارد البشرية في المؤسسة أي ما يمثلون نسبة 32.50% بأن هذا المبدأ يتوفر "بدرجة منخفضة" في أهداف البرامج التدريبية، وبنسبة قدرت ب

13.80% أي ما يعادل 11 متدرب من الموارد البشرية جاءت في المرتبة الثالثة، حيث أفاد المبحوثين من المتدربين بأن أهداف البرامج التدريبية غطت الحاجات الفعلية لهم، بينما وبأقل نسبة قدرت بـ 2.5% من اجابات المتدربين من الموارد البشرية بأن هذا المبدأ والشرط يتوفر بدرجة كبيرة في البرامج التدريبية التي تلقوها هؤلاء المتدربين في المركز الوطني للتكوين التابع للمؤسسة الوطنية لصناعة الملح .

نستنتج من خلال هذه النتائج حول هذا المؤشر من مؤشرات بعد أهداف البرامج التدريبية أنه يتوفر بدرجة متوسطة وذلك لأنتماء المتوسط الحسابي للعبارة إلى المجال الخاص بالدرجة المتوسطة (2.34 - 3.67)، وانطلاقاً من هذه النتيجة يمكن القول أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لم تتم على أكمل وجه لأنها تقوم بناء على حاجات الفرد (فهي تعبر عن النقص في مستوى الأداء) وحاجات المؤسسة ككل.

العبارة رقم (4): ( تتسجم أهداف البرامج التدريبية مع فلسفة المؤسسة وسياستها) جاء ترتيب هذه العبارة في المرتبة السادسة من عبارات بعد أهداف البرامج التدريبية، وذلك لأن قيمة المتوسط الحسابي كان لهذه العبارة يقدر بـ (2.38) وبانحراف معياري قدر بـ (0.72).

حيث أجاب أكبر عدد من المبحوثين وهم يمثلون أكثر من نصف المبحوثين بنسبة 51.30% بتوفر هذا الشرط "بدرجة متوسطة" في البرامج التدريبية، بينما في المرتبة الثانية يرى 28 متدرباً من الموارد البشرية في المؤسسة أي ما يمثلون نسبة 35% بأن هذا المبدأ يتوفر "بدرجة منخفضة" في أهداف البرامج التدريبية، وبنسبة قدرت بـ 13.80% أي ما يعادل 11 متدرباً من الموارد البشرية جاءت في المرتبة الثالثة، حيث أفاد المبحوثين من المتدربين بأن أهداف البرامج التدريبية غطت الحاجات الفعلية لهم، بينما تتعدم اجابة المتدربين من الموارد البشرية تجاه البديلين: بدرجة كبيرة وبدرجة كبيرة جداً.

انطلاقاً من النتائج السابقة يتبين أن البرامج التدريبية التي تلقتها الموارد البشرية المتدربة تتسجم أهدافها مع فلسفة المؤسسة وسياساتها بدرجة متوسطة، وهذا ما بينته اجابة المبحوثين التي تمركزت حول البدائل التالية: متوفرة بدرجة متوسطة ، بدرجة منخفضة وبدرجة منخفضة جداً.

ولكي تحقق البرامج التدريبية فعاليتها وكفاءتها كان من الضروري أن ترتبط بفلسفة المؤسسة وسياساتها التي ينتمي إليها المورد البشري. فالبرامج التدريبية تسعى لتجديد وتحديث المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة ، وكما تساعد الموارد البشرية على التعرف على الأهداف التنظيمية مما يؤدي الى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.

أما فيما يخص العبارة رقم (1): التي كان محتواها " أهداف البرامج التدريبية محددة ودقيقة" فقد كانت الاجابة عليه كالتالي: قدر المتوسط الحسابي ب(2.35)، والانحراف المعياري ب (0.7)، بينما بلغت نسبة توفر هذ المبدأ في أهداف البرامج التدريبية بدرجة كبيرة بنسبة 2.5%، وبدرجة متوسطة بنسبة 40 % وبدرجة منخفضة ومنخفضة جداً على التوالي: 47.50%، 10% .

بناءً على عرض نتائج هذه العبارة يتضح أنها آخر عبارة من العبارات ذات الدرجة المتوسطة وهي العبارة السابعة من حيث الترتيب رغم أهمية توفر هذا الشرط في أهداف البرامج التدريبية؛ فالهدف التدريبي حسب إجابة المبحوثين لا يتسم بالدقة والتحديد بدرجة مرتفعة بالنسبة لهم، فهذا دلالة على غياب التصميم الجيد للبرامج التدريبية في المؤسسة. انطلاقاً من عرض نتائج العبارات السبع ذات الدرجة المتوسطة التي يتراوح متوسطها الحسابي من (2.35 إلى 2.66) والتي تنتمي إلى المجال المحدد باتجاه اجابات المبحوثين حول الاتجاه المتوسط ( 2.34 - 3.67)، الدال على مدى توفر هذه المبادئ في أهداف البرامج التدريبية للمورد البشري في المؤسسة بدرجة متوسطة.

رغم أهمية توفر المبادئ السابقة في أهداف البرامج التدريبية، إلا أننا نلاحظ نسبة توافرها بدرجة متوسطة، وهذا دلالة على وجود قصور وخلل في تصميم أهداف البرامج التدريبية. وهذا ما يؤكد على ضرورة الاهتمام بعملية تصميم أهداف البرامج التدريبية وتطويرها في المؤسسة.

أما العبارة رقم (11): (عالجت أهداف البرامج التدريبية المهارات الفنية التي تحتاجها في عملك)

احتلت هذه العبارة المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي تمثل بنسبة (2.33) بانحراف معياري قارب (0.94)؛ حيث توزعت اجابة المتدربين من الموارد البشرية في المؤسسة وجاءت نسبة 12.50 % أي بنسبة 10 متدربين معبرة على مدى معالجة أهداف البرامج التدريبية للمهارات الفنية التي تحتاجها الموارد البشرية في عملها بدرجة كبيرة، بينما جاءت نسبة 27.50 % أي اجابة 22 متدرب تقر بتوفر هذا الشرط بدرجة متوسطة في أهداف البرامج التدريبية التي تلقوها، في حين بلغت نسبة 40% من اجابات المتدربين وهي النسبة الكبيرة من اجابات المبحوثين التي عبر عنها 32 متدرب تبين توفر هذا المبدأ بدرجة منخفضة وقليلة، أما نسبة 20% جاءت معبرة على توفر هذا الشرط بدرجة قليلة جدا أو منخفضة جدا، أي اجابة 16 متدرب بينما انعدمت نسبة اجابة المبحوثين للبديل متوفر بدرجة كبيرة جدا.

يتبين من البيانات السابقة أن أهداف البرامج التدريبية لم تعالج المهارات الفنية التي تحتاجها الموارد البشرية في عملها وذلك نتيجة توفر هذا المبدأ بدرجة منخفضة وهو ما دل عليه المتوسط الحسابي للعبارة الذي ينتمي الى المجال (1 - 2.33).

بينما جاءت العبارة رقم (12): (أهداف البرامج تحفزك على المشاركة في نشاطات البرنامج)



من بيانات الجدول السابق يتبين أن هذه العبارة جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري (0.77)، وهي موزعة على بدائل الإجابة؛ بحيث عبر أكبر من نصف إجابات المبحوثين بأن أهداف البرامج تحفز على مشاركتهم في نشاطات هذه البرامج، وذلك بنسبة 51.30% أي ما يساوي إجابة 41 متدرب، تلتها مباشرة نسبة 28.80% الدالة على أن أهداف البرامج تحفز على المشاركة البرنامج بدرجة متوسطة أي بإجابة 23 متدرباً. ثم تلتها نسبة 15% للبديل منخفض جداً وما يعادل اجابة 12 متدرب، أما نسبة 5% فقط من اجابات المبحوثين جاءت لتدل على أن أهداف البرامج التدريبية تحفز المتدربين على المشاركة في نشاطات البرامج التي تلقوها بدرجة كبيرة وهي أقل نسبة، بعدما انعدمت اجابة المبحوثين تجاه البديل متوفر بدرجة كبيرة جداً.

من المعطيات السابقة، يتضح أن أهداف البرامج التدريبية لا تحفز المتدربين على المشاركة في نشاطات البرامج التدريبية، وذلك نتيجة توفر هذا المبدأ بدرجة ضعيفة والذي عبر عليه المتوسط الحسابي المنخفض الذي ينتمي إلى المجال (1 - 2.33).

أما العبارة رقم (8): التي تنص على ( أن أهداف البرامج التدريبية تزيد من مستوى وعيك بأهداف المؤسسة)

جاءت هذه العبارة بالمرتبة العاشرة بمدى توفر قليل وضعيف، وذلك بمتوسط حسابي (2.16) و انحراف معياري (0.83).

حيث توزعت إجابة المبحوثين عند بديل "بدرجة كبيرة" بـ 7 تكرارات من أصل 80 متدرب بنسبة قدرت بـ 8.80%، بينما توزعت إجابة المبحوثين عند البديل "بدرجة متوسطة" بـ 14 متدرباً أي بنسبة 17.50%، كما يرى 44 من المتدربين أن أهداف البرامج التدريبية تزيد من وعي المتدربين بأهداف المؤسسة مكان عملهم ، وذلك بنسبة 55% وهي أعلى نسبة من نسب الاجابة إذ تفوق بقليل نصف اجابات المبحوثين، بينما جاءت نسبة 15 من المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية ترى أن درجة توفر هذا

الشرط "ضعيفة جدا" بنسبة 18.80%، في حين انعدمت اجابات المتدربين تجاه البديل متوفر بدرجة كبيرة جدا.

وبقراءة أخرى لإجابات المبحوثين من الموارد البشرية، يمكن أن نستنتج من خلال نتائج هذه العبارة أن أهداف البرامج التدريبية التي تلقتها الموارد البشرية في المؤسسة صناعة الملح لوطاية لا تزيد من مستوى وعيهم بأهداف المؤسسة، ذلك راجع الى أن إجاباتهم جاءت معظمها بين البديلين السلبيين " بدرجة ضعيفة و" بدرجة ضعيفة جدا" بنسبة 73.80 % وهذا يعبر عن قصور و خلل في تصميم وتخطيط البرامج التدريبية بما فيها صياغة أهداف البرامج التدريبية للموارد البشرية في هذه المؤسسة، وهذا ما دل عليه المتوسط الحسابي للعبارة ( 2.16 ) لأنه ينتمي إلى الفئة الأولى من فئات اتجاه المقياس وهي الدرجة المنخفضة أي توفر هذا المبدأ بدرجة منخفضة.

العبارة رقم (5): ( أهداف البرنامج بالنسبة لك )

يتبين من خلال الجدول رقم (10) أن عبارة أهداف البرامج التدريبية واضحة بالنسبة للمتدربين أو المشاركين جاءت في المرتبة الحادية عشر من بين عبارات المحور الأول الحاصة بمدى توفر الشروط التربوية للأهداف التدريبية بمتوسط حسابي قدر ب: ( 2.13 ) وبانحراف معياري ( 0.96 ) الدال على تشتت إجابات المبحوثين .

حيث جاءت أجابات المبحوثين موزعة على البدائل الخمسة ؛ فكانت إجابات المبحوثين متقاربة بين البدائل ( بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جدا). وجاءت أعلى نسبة للبديل بدرجة منخفضة بنسبة 38.80 % ثم تلتها المرتبة الثانية البديل "ضعيف جدا" بنسبة قدرت ب 28.80 % ، ليكون في المرتبة الثالثة إختيار البديل " بدرجة متوسطة" بنسبة 26.30 % ، بينما جاء البديلان الإيجابيين متوفر "بدرجة كبيرة" و "بدرجة كبيرة جدا " في المراتب الأخيرة، حيث جاء في المرتبة الرابعة إختيار

البديل متوفر "بدرجة كبيرة" بنسبة قدرت بـ 3.80 % وبأضعف نسبة إجابة كانت للبديل "متوفر بدرجة كبيرة جدا: و المقدرة بـ 2.50 % .

من خلال هذه النسب يمكن لنا القول أن إجابة المبحوثين جاءت لتوضح بأن أهداف البرامج التدريبية ليست واضحة لهم، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي لهذه العبارة المقدر بـ ( 2.13 ) وهو ما يدل على الدرجة الضعيفة لتوفر هذا الشرط في أهداف البرامج التدريبية .

ومنه نستنتج أن أهداف البرامج التدريبية التي تلقتها الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الملح بالطواية غير واضحة لهم و بالتالي يعتبر هذا نقص كبير في البرامج التدريبية، ذلك أن نجاح تحقيق البرامج التدريبية يعتمد اعتمادا أساسيا على مدى وضوحها للمتدرب نفسه، فوضوحها لهذا الأخير يعطي للمتدرب صورة واضحة عن موضوع البرامج التدريبية، مما يحفز أكثر في المشاركة فيها وبتقبلها والاقتران بها والحرص على تلقيها فالتدريب كأحد الأساليب المعتمدة في تنمية الموارد البشرية يعتمد على عدة شروط ينبغي توفرها في الموقف التدريبي حتى تسهل عملية التعليم و التعلم و تأتي ثمارها بشكل جيد و أهم الشروط المؤثرة في التدريب وضوح الهدف فغياب الهدف يؤدي الى غياب الرغبة في كثير من الأحيان لدى المتدربين نتيجة بذلهم مجهود إضافي من أجل التكيف مع موقف لا يعكس إهتماماتهم لكنهم مطالبون بالمشاركة فيه .

وهنا نستنتج أن غياب وضوح الهدف يؤدي مباشرة الى الفشل و الإخفاق في تحقيق أهداف البرامج التدريبية، و يجب إعطاؤها أهمية كبيرة عند تصميم هذه البرامج .

العبارة رقم ( 9 ): التي مفادها ( أهداف البرامج التدريبية تثري المعارف المهنية)

يتبين من الجدول رقم (16) أن هذه العبارة جاءت في المرتبة الأخيرة وهي المرتبة الثانية عشر من عبارات المجال الأول الخاص بأهداف البرامج التدريبية بمتوسط حسابي ( 2.05 ) و بانحراف معياري ( 0.83 ).

حيث توزعت أعلى نسب الإجابة على البدائل السلبية، حيث كانت أعلى نسبة مقدره بـ: 47.50% للبدل بدرجة منخفضة تلتها في المرتبة الثانية و بنسبة قدرت بـ 26.30 من إجابات المبحوثين الذين أفادوا أن أهداف البرامج التدريبية تثري المعارف المهنية للمتدربين بدرجة "منخفضة جدا"، تلتها في المرتبة الثالثة و بنسبة لا تقل عنها بكثير حيث قدرت بـ: 21.30%، من إجابات المتدربين التي وضحت أن أهداف البرامج التدريبية تثري المعارف المهنية الخاصة بهم بدرجة متوسطة، بينما كانت أقل نسب الإجابة عند البدائل الايجابية، فكانت إجابات المبحوثين "بدرجة كبيرة" بنسبة 5% وانعدمت إجاباتهم عند البدل متوفر "بدرجة كبيرة جدا".

من خلال ما سبق، يمكن لنا الإستنتاج بأن أهداف البرامج التدريبية التي تحصلت عليها الموارد البشرية في المؤسسة لا تثري المعارف المهنية لهم نتيجة توفر هذه العبارة "بدرجة منخفضة" و ذلك لأن متوسطها الحسابي ينتمي الى الفئة الأولى من فئات المقياس وهي الدرجة المنخفضة نتيجة إنتمائها الى مجال المتوسط الحسابي ( 1-2.33) .

بناء على عرض معطيات العبارات الخمسة الأخيرة: (11)، (12)، (8)، (5)، (9)، والتي تعبر على توفر هذه المبادئ بدرجة "منخفضة" التي يتراوح متوسطها الحسابي من (2.05- 2.33) والتي تنتمي إلى مجال المتوسط الحسابي (1- 2.33) الدال على الدرجة المنخفضة، ويمكن استنتاج هذه المبادئ والشروط الخاصة بأهداف البرامج التدريبية حسب ترتيبها :

- عالجت أهداف البرامج التدريبية المهارات الفنية التي تحتاجها في عملك.
- أهداف البرامج تحفزك على المشاركة في نشاطات البرامج.
- أهداف البرامج تزيد من مستوى وعيك بأهداف المؤسسة.
- أهداف البرامج واضحة بالنسبة لك.

- أهداف البرامج تثري المعارف المهنية التي تحتاجها في عملك.

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (16)، أن هناك إختلاف في آراء ووجهات نظر المبحوثين حول مدى توفر شروط ومتطلبات التدريب الفعال في أهداف البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة، حيث تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين للبعد الأول - أهداف البرامج التدريبية\_ بين (2.05 - 2.66) وهي متوسطات تتراوح بين الفئة الأولى والثانية من فئات اتجاه المقياس التي تشير إلى (الدرجة المنخفضة والدرجة المتوسطة ) على التوالي.

كما أن المتوسط العام لهذا البعد جاء بقيمة (2.33)، مما يدل على توفر هذه المتطلبات في أهداف البرامج التدريبية بالدرجة المتوسطة لأنه تقع في الفئة الثانية من فئات اتجاه المقياس ليكرت .

وقد بلغ الانحراف المعياري العام لهذا المحور (0.49)، مما يدل على عدم تشتت اجابات المبحوثين للبعد الأول.

**3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية: المتعلقة بمدى توفر متطلبات التدريب الفعال في محتويات البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية:**

لمعرفة وجهة نظر الموارد البشرية - التي تلقت برامج تدريبية - حول مدى توفر متطلبات وشروط التربوية في محتويات البرامج التدريبية، تم صياغة 12 عبارة في محتوى الاستبيان وجاءت إجابات المبحوثين منظمة في الجدول التالي بعد حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الرتبة والدرجة التي تنتمي إليها العبارات والمحور بصفة عامة:

جدول رقم (17): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده محتويات البرامج التدريبية

الدرجة	الانحراف النيغاري	المتوسط الحسابي	الرتبة	منخفضة جدا		منخفضة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدا		العبارة
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
منخفضة	0,82	2,21	9	21,3	17	40	32	35	28	3,8	3	0	0	العبارة 13
متوسطة	0,92	2,36	6	16,3	13	45	36	25	20	13,8	11	0	0	العبارة 14
منخفضة	0,92	2,16	10	27,5	22	36,3	29	28,8	23	7,5	6	0	0	العبارة 15
منخفضة	0,91	2,28	7	21,3	17	40	32	28,8	23	10	8	0	0	العبارة 16
متوسطة	1,00	2,93	1	10	8	21,3	17	37,5	30	28,8	23	2,5	2	العبارة 17
متوسطة	1,07	2,60	2	17,5	14	30	24	30	24	20	16	2,5	2	العبارة 18
متوسطة	0,93	2,55	3	13,8	11	31,3	25	43,8	35	8,8	7	2,5	2	العبارة 19
متوسطة	0,98	2,51	4	16,3	13	32,5	26	37,5	30	11,3	9	2,5	2	العبارة 20
منخفضة	0,94	1,98	12	40	32	27,5	22	27,5	22	5	4	0	0	العبارة 21
متوسطة	0,80	2,39	5	11,3	9	47,5	38	32,5	26	8,8	7	0	0	العبارة 22
منخفضة	0,83	2,15	11	21,3	17	48,8	39	23,8	19	6,3	5	0	0	العبارة 23
منخفضة	0,81	2,28	8	16,3	13	46,3	37	31,3	25	6,3	5	0	0	العبارة 24
متوسطة	0,53	2,37	محتويات البرامج التدريبية											

من الجدول رقم (17) تم استخلاص مايلي:

العبرة رقم (17): (محتوى البرامج التدريبية يدمج بين الجانب النظري والتطبيقي) احتلت هذه العبرة المرتبة الأولى في ترتيب عبارات البعد الثاني الذي يجيب عن مدى توفر مبادئ والشروط التربوية في محتويات البرامج التدريبية، وذلك بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري قدر بـ(1) الدال على تشتت إجابات المبحوثين. حيث توزعت إجابات أفراد مجتمع الدراسة بين البدائل الخمسة بدرجات متفاوتة؛ حيث تمركزت أعلى نسبة عند البديل متوفر " بدرجة متوسطة" بنسبة 37.50 %، ثم تلتها في المرتبة الثانية نسبة 28.80 % للبديل متوفر " بدرجة كبيرة"، بينما ترتب البديل متوفر " بدرجة منخفضة" المرتبة الثالثة بنسبة 21.30 %، في حين ترتب البديل "منخفض جدا" في المرتبة الرابعة بنسبة 10 %، وجاءت نسبة البديل "بدرجة كبيرة جدا" في المرتبة الأخيرة بنسبة 2.50 %.

بناء على ماسبق، يتبين لنا أن محتويات البرامج التدريبية يدمج بين الجانب النظري والتطبيقي وذلك بدرجة متوسطة نتيجة إنتماء متوسط العبرة إلى الفئة الثانية من فئات إتجاه المقياس وهي الفئة المتوسطة التي تمتد من (2.34-3.67).

بينما جاءت العبرة رقم (18): التي تنص على ( تتيح موضوعات البرامج التدريبية الفرصة للمتدربين لربط خبراتهم التي اكتسبوها بالحياة العملية).

من خلال الجدول رقم (17) يتضح أن هذه العبرة جاءت في المرتبة الثانية من بين عبارات البعد الثاني الذي يبين مدى توفر الشروط التربوية في محتويات البرامج التي تلقاها المورد البشري في المؤسسة، بمتوسط حسابي قدر (2.60) وانحراف معياري قدر بـ (1.07) الذي يدل على تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة.

من معطيات الجدول، نستشف أن أعلى إجابات أفراد مجتمع الدراسة جاءت متمركزة بين البديلين بدرجة منخفضة وبدرجة متوسطة بنفس النسبة التي قدرت بـ 30 %، بينما

كانت إجابات المبحوثين حول ما إذا كانت موضوعات البرامج التدريبية تتيح الفرصة للمتدربين لربط خبراتهم التي اكتسبوها بالحياة العملية "بدرجة كبيرة" بنسبة 20%، في حين قدرت نسبة أجاباتهم حول البديل "منخفض جدا" بنسبة 17.50% وجاءت أقل نسبة للبديل متوفر "بدرجة كبيرة جدا" بنسبة 2.50%.

من خلال نفس الجدول السابق يتبين أن موضوعات البرامج تتيح الفرصة للمتدربين لربط خبراتهم التي اكتسبوها بالحياة العملية "بدرجة متوسطة"، وهذا ما يتفق مع نتائج العبارة رقم (07)، التي احتلت المرتبة الأولى وتوفرت "بدرجة متوسطة" في البعد الأول الخاص بمدى توفر المتطلبات التربوية للتدريب الفعال في البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، التي كان مفادها "أهداف البرامج التدريبية تعالج المشكلات الحقيقية التي تواجهك في عملك".

أما العبارة رقم (19): (تتيح موضوعات البرامج التدريبية الفرصة لمواجهة المشكلات)، جاءت في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (2.55) وبانحراف معياري قدر بـ (0.93).

حيث جاءت أعلى نسبة من إجابات المبحوثين لتبين أن موضوعات البرامج التدريبية تتيح الفرصة لمواجهة المشكلات بدرجة متوسطة بنسبة 43.80%، بينما تلتها مباشرة مدى توفر هذا المبدأ "بدرجة منخفضة" بنسبة 31.30%، و"بدرجة منخفضة جدا" قدرت بـ 13.80%، بينما أقل النسب للبدائل الايجابية "بدرجة كبيرة" بنسبة 8.80% وبدرجة "كبيرة جدا" بنسبة 2.50%.

من خلال النسب السابقة يتبين لنا أن اجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه البديلين السلبيين "منخفض" و"منخفض جدا" هي أعلى نسبة إذ قدر مجموعهما بـ 45%.



ومن خلال عرضنا للنسب السابقة يتبين أن موضوعات البرامج التدريبية تتيح الفرصة لمواجهة المشكلات بدرجة متوسطة، وهذا ما أكدته العبارة رقم (7) في البعد الأول الخاص بأهداف البرامج التدريبية.

في حين احتلت العبارة رقم (20): المرتبة الرابعة التي كان نصها (محتوى البرامج التدريبية تستجيب لطموح المتدربين) بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.98). حيث دلت إجابات المبحوثين على أن محتوى البرامج التدريبية تستجيب لطموح المتدربين "بدرجة متوسطة" ونسبة قدرت بـ 37.50% وهي أعلى نسبة، بينما احتلت نسبة 32.50% بالنسبة للبديل "منخفض"، في حين جاء البديل "منخفض جدا" بنسبة 16.30%، أما أقل نسب الإجابة احتلتها البدائل الإيجابية "بدرجة كبيرة جدا" و "درجة كبيرة" التي جاءت نسبها على التوالي: 11.30% و 2.50%.

من خلال ما سبق يمكن لنا الاستنتاج بأن إتجاه أفراد مجتمع الدراسة نحو توفر هذا الشرط الدال على مدى استجابة محتويات البرامج التدريبية لطموح المتدربين كمؤشر من مؤشرات البعد الثاني، الذي يتضح من خلاله أن محتويات البرامج التدريبية تستجيب لطموح المتدربين "بدرجة متوسطة" وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي للعبارة المقدر (2.51).

العبارة رقم (22): التي تنص على (موضوعات البرامج التدريبية ساهمت في تحسين مستواك).

يتبين من خلال الجدول رقم (17): أن هذه العبارة جاءت في المرتبة الخامسة من بين العبارات التي تقيس مدى توفر متطلبات التدريب الفعال في محتويات البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بمتوسط حسابي قدره (2.39)، وانحراف معياري (0.80).

حيث توزعت إجابات أفراد مجتمع الدراسة بين البدائل الخمس المتاحة، إذ كانت أعلى نسب الإجابة بين البديل السلبي "بدرجة منخفضة" بنسبة مقدرة بـ 47.50%، والبديل متوفر "بدرجة متوسطة" بنسبة 32.50%، بينما كانت نسبة الإجابة تجاه البديل "منخفض جدا" متمثلة في نسبة 11.30%، في حين كانت أقل نسي الإجابة عند البديلين الإيجابيين " بدرجة كبيرة" بنسبة تقدر بـ 8.80%، وانعدام الإجابة عند البديل متوفر "بدرجة كبيرة جدا".

من خلال النسب السابقة: يمكن لنا أن نستنتج أن موضوعات البرامج التدريبية ساهمت في تحسين مستوى المتدربين من الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية "بدرجة متوسطة" وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي للعبارة والمقدر بـ(2.39)، وتؤكد أيضا النسب المئوية لمجموع البديلين السلبيين متوفر "بدرجة منخفضة" و"بدرجة منخفضة جدا" للعبارة والمقدر بـ58.80%، بمقابل إجابات أفراد مجتمع الدراسة بإختيار البديلين الإيجابيين "بدرجة كبيرة" ودرجة "كبيرة جدا" والتي قدرت بـ 8.80%.

العبارة رقم (14): ( محتوى البرامج التدريبية مواكب للتطورات الحديثة في المؤسسة ) يتبين لنا من الجدول رقم (17): ان هذه العبارة جاءت في المرتبة السادسة من بين العبارات الدالة على تقويم محتويات البرامج التدريبية للمورد البشري في المؤسسة الصناعية وفق مدى توفرها على متطلبات مبادئ التدريب الفعال ذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (2.36) وبإنحراف معياري قدر بـ (0.92).

كما يتضح لنا من خلال نفس الجدول السابق؛ توزع إجابات المبحوثين بين البدائل الخمسة المتاحة بنسب متفاوتة، إذ كانت أعلى نسب الإجابة وفي المرتبة الأولى عند البديل السلبي " بدرجة منخفضة بنسبة قدرت بـ 45%، وجاء في المرتبة الثانية البديل "بدرجة متوسطة" بنسبة 25%، في حين جاءت في المرتبة الثالثة البديل السلبي منخفض

جدا بنسبة 16.30%، بينما احتل في المرتبة الرابعة البديل " متوفر بدرجة كبيرة بنسبة 13.80%، وتتعدم عند البديل الايجابي " بدرجة كبيرة جدا".

من خلال المعطيات السابقة يتبين جليا إتفاق المبحوثين حول هذا المبدأ الذي ينص على أن محتويات البرامج التدريبية التي تلقاه المبحوث مواكبة للتطورات الحديثة للمؤسسة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدر بـ (2.36)، حيث كانت أغلب إجابات المبحوثين منحصرة بين البديلين السلبيين "منخفض" و"منخفض جدا" بمجموع إجابات قدر بـ 61.30%، وبأقل نسبة عند البديلين الايجابيين متوفر "بدرجة كبيرة" و"كبيرة جدا" بنسبة 13.80% .

بناء على ما سبق يمكن لنا القول بأن محتويات البرامج التدريبية التي تلقتها الموارد البشرية في مركز التكوين التابع للمؤسسة الوطنية لصناعة الملح لا تواكب التطورات الحديثة في المؤسسة "بدرجة مرتفعة" بل بدرجة متوسطة وهذا ما دل عليه المتوسط الحسابي.

وهذه النتيجة دلالة على عدم حرص القائمين على العملية التدريبية وخصوصا على تخطيط وتصميم البرامج التدريبية لتواكب التطورات في هذا المجال خصوصا وأن المنافسة تنشط في قطاع هام وشديد المنافسة، وحتى تضمن مكانتها في السوق الوطنية عليها مواكبة كل ما هو جديد. وهي عكس النتيجة التي تحصلت عليها دراسة "زروخي فيروز " "استراتيجية التدريب كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية"، حيث جاءت هذه العبارة بقيمة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.15).

انطلاقا من عرض نتائج العبارات الستة ذات الدرجة المتوسطة التي يتراوح متوسطها الحسابي من ( 2.36 إلى 2.93) والتي تنتمي إلى المجال المحدد باتجاه اجابات المبحوثين حول الاتجاه المتوسط ( 2.34 - 3.67)، الدال على مدى توفر هذه المبادئ

في محتويات البرامج التدريبية للمورد البشري في المؤسسة بدرجة متوسطة، ويمكن أن نستنتج هذه المبادئ حسب ترتيبها التصاعدي كما يلي:

- 1- محتوى البرامج التدريبية يدمج بين الجانب النظري والتطبيقي.
  - 2- تتيح موضوعات البرامج الفرصة للمتدربين لربط خبراتهم التي اكتسبوها بالحياة العملية.
  - 3- تتيح موضوعات البرامج التدريبية الفرصة لمواجهة المشكلات.
  - 4- محتوى البرامج التدريبية تستجيب لطموح المتدربين.
  - 5- موضوعات البرامج التدريبية ساهمت في تحسين مستواك.
  - 6 - محتوى البرامج التدريبية مواكب للتطورات الحديثة في المؤسسة.
- رغم أهمية توفر المبادئ السابقة في محتويات البرامج التدريبية، إلا أننا نلاحظ نسبة توافرها بدرجة متوسطة، وهذا دلالة على وجود قصور وخلل في تصميم محتويات البرامج التدريبية. وهذا ما يؤكد على أهمية الاهتمام بمحتويات البرامج التدريبية وتطوير البرامج التدريبية في المؤسسة.

العبارة رقم (24): (ساعد محتوى البرامج التدريبية في تحسين قدراتك المهارية والفنية). من بيانات الجدول السابق يتضح ان هذه العبارة احتلت المرتبة السابعة في ترتيب عبارات البعد الخاص بمحتوى البرامج التدريبية بمتوسط حسابي قدر (2.28) وانحراف معياري يساوي (0.81).

توضح إجابة المبحوثين أن أكبر نسبة حازت عليها العبارة رقم (24) كانت للبديل "درجة منخفضة" بنسبة 46.30%، وعن البديل "درجة متوسطة" جاءت نسبة 31.30%، في حين جاءت نسبة إجابة المبحوثين تجاه مدى مساعدة محتوى البرامج التدريبية في تحسين قدرات المبحوثين المهارية والفنية للمبحوثين "درجة منخفضة جدا" بنسبة 16.30%، وبينما جاءت أقل نسبة للقائلين بأن: محتوى البرامج التدريبية تساعد

على تحسين قدرات المبحوثين "بدرجة كبيرة" وذلك بنسبة 6.30%، في حين انعدمت إجابات المبحوثين حول البديل "بدرجة كبيرة جدا".

من خلال نسبة إجابة المتدربين لهذه العبارة فإننا نلاحظ أن أغلب إجاباتهم جاءت لتبين أن مدى مساعدة البرامج التدريبية للمتدربين في تحسين قدراتهم المهارية والفنية جاءت "بدرجة منخفضة" وهو ما دل عليه مجموع البديلين السلبيين "منخفض" ومنخفض جدا"، إذ بلغت نسبة إجاباتهم ب 62%، ونظرا لمتوسطها الحسابي الذي قد ب 2.28%، وهي تتوافق مع النتيجة المتوصل إليها في البعد الأول الخاص بالأهداف التدريبية؛ إذ نجد أن العبارة رقم (11) التي كان مضمونها "عالجت أهداف البرامج التدريبية المهارات الفنية التي تحتاجها في عملك"، التي جاء مدى توفرها في هذا البعد "بدرجة منخفضة" وبمتوسط حسابي قدر ب نسبة 2.33%، والتي احتلت المرتبة الثامنة.

فكما لاحظنا سابقا أن أهداف البرامج التدريبية لا تعالج المهارات الفنية التي يحتاجها العامل في المؤسسة فإنه بالتأكيد نتوقع أن تكون محتويات لبرامج التدريبية لا تساعد المتدربين على تحسين قدراتهم المهارية والفنية، ذلك أن محتويات البرامج ماهي إلا ترجمة لأهداف البرامج التدريبية.

وعليه يمكن القول أن محتويات البرامج التدريبية لا تعالج المهارات الفنية التي تحتاجها الموارد البشرية في المؤسسة وهذا دليل على وجود خلل كبير في إعداد هذه البرامج على مستوى الجهات المسؤولة.

العبارة رقم (16) : ( موضوعات البرامج التدريبية مترابطة ومتكاملة )

يتبين لنا من الجدول رقم (17): أما هذه العبارة جاءت في المرتبة الثامنة من بين العبارات التي تقيس البعد الثاني وهو مدى توفر مبادئ التدريب الفعال في محتويات البرامج التدريبية للمورد البشري، بمتوسط حسابي قدر ب(2.28)، وانحراف معياري قدر ب(0.91).

كما يتبين لنا أيضا من نفس الجدول السابق، الدرجة المنخفضة والضعيفة لمدى ترابط وتكامل موضوعات البرامج التدريبية؛ حيث جاءت إجابات المتدربين من الموارد البشرية متمركزة بين البديلين السلبيين "منخفض" و"منخفض جدا" بمجموع نسبها قدر بـ 61.30%، حيث جاءت نسبة البديل "منخفض" بنسبة 40% و"منخفض جدا" بنسبة 21.3%، تلتها متوفرة "بدرجة متوسطة" بنسبة 37.50% في حين احتل البديلين متوفر " بدرجة كبيرة " و "بدرجة كبيرة جدا " المرتبة الأخيرة بنسبة 10%، بحيث انعدمت الاجابة في البديل الأخير " بدرجة كبيرة جدا " .

بناء على ما سبق، وانطلاقا من البيانات السابقة نستنتج أن محتويات موضوعات البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية ليست مترابطة ولا متكاملة من وجهة نظر المبحوثين والذي دل عليه المتوسط الحسابي المقدر ب (2.28)، وذلك راجع إلى انتماءه إلى الفئة الأولى من فئات مقياس ليكرت الخماسي، والفئة التي تدل على الإتجاه والدرجة المنخفضة في إجابات المبحوثين التي حدد مجالها ب (1 - 2.53) الذي يدل على عدم توفر هذا الشرط أو المبدأ في محتويات البرامج التدريبية.

وهذا دليل واضح على وجود قصور في تصميم البرامج التدريبية ووجود خلل في بناؤها والتخطيط لها، ذلك راجع إلى أن من الأهمية أن تكون محتويات البرامج التدريبية متكاملة ومترابطة، لتكمل بعضها البعض ولتعمل معا لتحقيق أهداف البرامج التدريبية ولتسد النقص في الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية، فترابط الموضوعات يجعل المتدرب ينتقل من موضوع إلى آخر ويلمس الربط بين الموضوعات ويتمكن من المقارنة والتحليل ويتصور الجزء والكل<sup>1</sup>.

العبارة رقم (13): (محتوى البرامج مناسبة لتحقيق أهدافها العملية)

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن العبارة رقم (13) الذي جاء مضمونها

<sup>1</sup> - محمد حسين حسنين، أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية ، دار مجدلاوي، عمان، 2001، ص 56.

"محتوى البرامج مناسبة لتحقيق أهدافها العملية" احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدر بـ ( 2.21)، وانحراف معياري قدر بـ(0.82). وكانت نسبة الاجابة عنها متراوحة بين 40% للبديل "درجة منخفضة"، وبنسبة 35% "درجة متوسطة"، وتلقتها نسبة 21.30% للبديل "منخفض جدا"، بينما عبرت إجابة أفراد مجتمع الدراسة حول البديل "بدرجة كبيرة" بنسبة 3.80% وانعدمت عند البديل متوفر "بدرجة كبيرة جدا". وعليه يمكن القول أن محتويات البرامج التدريبية التي تحصلت عليها الموارد البشرية في المؤسسة ليست مناسبة لتحقيق أهدافها العملية، وذلك نظرا لمدى توفر المنخفض هذا الشرط في محتويات البرامج التدريبية. وهذا ما أكدته نسبة المتوسط الحسابي(2.21) الذي ينتمي إلى الفئة المنخفضة من فئات المقياس الخماسي لليكرت.

وعليه نستنتج وجود قصور في هذه البرامج من حيث تحقيق أهدافها العملية، وهذا ما أكدته نتيجة العبارة رقم(24)، ونتائج المجال الأول الذي شمل عبارات بعد الأهداف؛ حيث تبين أن البرامج التدريبية لا تثري المعارف المهنية التي يحتاجها المتدرب في عمله ولا تزيد من مستوى وعي المتدرب بأهداف المؤسسة، وعالجت المهارات الفنية للعامل بدرجة منخفضة.

العبارة رقم (15): (موضوعات البرامج التدريبية متنوعة)

من خلال ملاحظة نتائج الجدول رقم (17) يتبين أن العبارة رقم(15) التي تمثل نصها في " موضوعات البرامج متنوعة"، جاءت في الرتبة العاشرة من ترتيب العبارات، بمتوسط حسابي (2.16)، وانحراف معياري قدر بـ (0.92).

حيث عبرت أعلى نسبة من إجابات المتدربين على أن موضوعات البرامج التدريبية متنوعة بدرجة "منخفضة" وبنسبة 36.30% أي ما يعادل 29 متدربا، بينما جاءت نسبة إجابة المتدربين بدرجة "منخفضة جدا مقدرة بـ 27.50% أي اجابة 22 متدرب، حيث وجهت أعلى نسبة في الإجابة للبديلين السلبيين "منخفض" و" منخفض جدا"، في حين

تلتها إجابة 23 متدربا حول تنوع موضوعات البرامج التدريبية بدرجة "متوسطة" بنسبة 28.80%، بينما جاءت الاجابة تجاه البديل الايجابي متوفر "بدرجة كبيرة" بنسبة 7.50%، أي إجابة 11 متدرب، وانعدمت إجابة المتدربين نحو البديل الايجابي بدرجة "كبيرة جدا".

وما يمكن استنتاجه من خلال المعطيات السابقة أن موضوعات البرامج التدريبية التي قدمت للموارد البشرية في مركز تكزين المؤسسة الوطنية لصناعة الملح تفتقر الى التنوع في موضوعاتها، وهذا مادل المتوسط الحسابي للعبارة الذي قدر بـ (2.16)، والذي يدل على درجة توفر هذا المبدأ بالمنخفضة في محتويات البرامج، رغم أهمية تنوع موضوعات البرامج التدريبية نتيجة لحاجة المتدربين له.

العبارة رقم (23): التي جاء نصها كما يلي: (موضوعات البرامج التدريبية مناسبة لحاجتك المهنية)

احتلت هذه العبارات المرتبة الحادية عشر من حيث توفر تحقيقها في موضوعات البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ (2.16)، و بانحراف معياري قدر بـ (0.83) مما يؤكد عدم وجود تباين في اراء مجتمع الدراسة نحو العبارة؛ حيث انعدمت اجابة المبحوثين حول البديل بدرجة كبيرة جدا، في حين بلغت نسبة اجابة المبحوثين بدرجة كبيرة بـ 6.30% اي اجابة 5 متدربين من مجموع 80 متدربا، وبدرجة متوسطة بنسبة 23.80% اي اجابة 19 متدربا وبنسبة 48.80% بدرجة منخفضة وهي النسبة الاعلى من نسبة الاجابة بتكرار 39 متدربا، بينما جاءت نسبة اجابة المبحوثين للبديل منخفضة جدا 21.13% اي بنسبة 17 متدرب.

من خلال ماسبق يتبين ان موضوعات البرامج التدريبية التي قدمت للموارد البشرية في المركز التكويني التابع للمؤسسة الوطنية لصناعة الملح لم تناسب الحاجات المهنية للمتدربين حيث توفرت العبارة (23) "بدرجة منخفضة" وبمتوسط حسابي قدر



ب(2.15)، وذلك لانتمائه للفئة الأولى من فئات المقياس. وجاءت هذه النتيجة عكس ما جاءت به دراسة زروخي فوزية إذ اتضحت ان محتوى البرامج التدريبية مناسبة لاحتياجات المهنية للموظف بدرجة موافقة عالية.

العبارة رقم(21): (معظم المواد التدريبية ليست معادة و مكررة لدورات سابقة )

يتبين لنا من خلال الجدول رقم(17) ان هذه العبارة جاءت في المرتبة الاخيرة من بين العبارات التي توضح مدى توفر متطلبات التدريب الفعال في البرامج التدريبية، للمورد البشري التي تنتمي إلى البعد الثاني من أبعاد الدراسة بمتوسط حسابي قدر ب(1.98) وانحراف معياري (0.94) .

ومن نفس الجدول السابق يتضح لنا اجابة المبحوثين تجاه عبارة "معظم المواد التدريبية ليست معادة ومكررة لدورات سابقة" موزعة بين البدائل الخمسة المتاحة؛ إذ جاءت أعلى نسبة مقدرة ب40% للبديل متوفر "بدرجة منخفضة جدا"، في المرتبة الثانية وبنفس النسبة للبديلين "بدرجة منخفضة" و"بدرجة متوسطة" حيث قدر ب27.50% لكليهما بينما جاء ترتيب البديل متوفر "بدرجة كبيرة" في المرتبة الثالثة بنسبة 5% في حين انعدمت الاجابة للبديل متوفر "بدرجة كبيرة جدا" وبالتالي احتل المرتبة الاخيرة.

من خلال عرضنا لنسب السابقة يتبين لنا ان اجابة المبحوثين تجاه هذه العبارة جاء بدرجة "منخفضة" وهذا دلالة على عدم توفر هذه الشرط في محتويات البرامج التدريبية، وبصيغة أخرى فان معظم المواد التدريبية معادة و مكررة لدورات سابقة اي أن لها نفس المحتوى، وهذا ما يترك اثر سلبي لدى المتدربين نتيجة تكرار المحتويات.

بناء على عرض معطيات العبارات الستة الأخيرة: (24)، (16)، (13)، (15)، (23)، (21)، والتي تعبر على توفر هذه المبادئ بدرجة منخفضة التي يتراوح متوسطها الحسابي من (1.98 - 2.28) والتي تنتمي إلى مجال المتوسط الحسابي (1 - 2.33)

الدال على "الدرجة المنخفضة"، ويمكن استنتاج هذه المبادئ والشروط الخاصة بأهداف البرامج التدريبية حسب ترتيبها:

- ساعد محتوى البرامج التدريبية في تحسين قدراتك المهارية والفنية.
- موضوعات البرامج التدريبية مترابطة ومتكاملة.
- محتوى البرامج مناسبة لتحقيق أهدافها العملية.
- موضوعات البرامج التدريبية متنوعة.
- موضوعات البرامج التدريبية مناسبة لحاجتك المهنية.
- معظم المواد التدريبية ليست معادة و مكررة لدورات سابقة.

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (17)، أن هناك إختلاف في آراء ووجهات نظر المبحوثين حول مدى توفر شروط ومتطلبات التدريب الفعال في محتويات البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة، حيث تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين للبعد الثاني- محتويات البرامج التدريبية- بين (1.98 - 2.93)، وهي متوسطات تتراوح بين الفئة الأولى والثانية من فئات اتجاه المقياس التي تشير إلى (الدرجة المنخفضة والدرجة المتوسطة ) على التوالي.

كما أن المتوسط العام لهذا البعد جاء بقيمة (2.37)، مما يدل على توفر هذه المتطلبات في محتويات البرامج التدريبية بالدرجة المتوسطة لأنه تقع في الفئة الثانية من فئات اتجاه المقياس ليكرت .

وقد بلغ الانحراف المعياري العام لهذا المحور (0.53)، مما يدل على عدم تشتت اجابات المبحوثين للبعد الأول.

4- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة: المتعلقة بمدى توفر متطلبات التدريب الفعال في المدربين المنفذين للبرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية:

ان المدرب بكل ما يملكه من امكانيات علمية وعملية يعتبر الأداة الأساسية لنقل محتوى المواد التدريبية داخل القاعات التدريبية، ولا يكفي ذلك ان لم يكن لديه المقدرة على التفاعل مع المتدربين.

لذلك فالمدربون أحد الأسس التي يعول عليها في نجاح البرامج التدريبية، شرط ان يتوفر فيه مبادئ التربية للتدريب الفعال.

ولمعرفة وجهة نظر الموارد البشرية - التي تلقت برامج تدريبية - حول مدى توفر متطلبات وشروط التربية في المدربين الذين نفذوا البرامج التدريبية، تم صياغة 12 عبارة في محتوى الاستبيان وجاءت إجابات المبحوثين منظمة في الجدول التالي بعد حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الرتبة والدرجة التي تنتمي إليها العبارات والمحور بصفة عامة:

جدول رقم (18): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده المدرسين المنفيين للبرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية

الدرجة	الانحراف النعباري	المتوسط الحسابي	الرتبة	منخفضة جدا		منخفضة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدا		العبارة
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
منخفضة	0,93	2,19	6	27,5	22	33,8	27	31,3	25	7,5	6	0	0	العبارة 25
منخفضة	0,88	2,06	10	30	24	38,8	31	26,3	21	5	4	0	0	العبارة 26
منخفضة	0,88	2,31	3	21,3	17	32,5	26	40	32	6,3	5	0	0	العبارة 27
منخفضة	0,95	2,21	5	25	20	40	32	23,8	19	11,3	9	0	0	العبارة 28
منخفضة	0,88	2,25	4	21,3	17	40	32	31,3	25	7,5	6	0	0	العبارة 29
متوسطة	0,93	2,36	1	18,8	15	38,8	31	30	24	12,5	10	0	0	العبارة 30
منخفضة	0,90	2,33	2	21,3	17	32,5	26	38,8	31	7,5	6	0	0	العبارة 31
منخفضة	0,88	1,86	12	42,5	34	32,5	26	21,3	17	3,8	3	0	0	العبارة 32
منخفضة	0,88	2,18	8	26,3	21	35	28	33,8	27	5	4	0	0	العبارة 33
منخفضة	0,80	2,03	11	28,8	23	41,3	33	28,8	23	1,3	1	0	0	العبارة 34
منخفضة	0,86	2,15	9	26,3	21	36,3	29	33,8	27	3,8	3	0	0	العبارة 35
منخفضة	0,85	2,18	7	25	20	36,3	29	35	28	3,8	3	0	0	العبارة 36
منخفضة	0,62	2,18	المدرسون											

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (18) أن هناك إتفاق في وجهات نظر الباحثين حول مدى توفر مبادئ التدريب الفعال في المدربين المنفذين للبرامج التدريبية في مركز تكوين الموارد البشرية التابع للمؤسسة الوطنية لصناعة الملح في جميع عبارات المحور ماعدا العبارة رقم (30)، حيث تراوح المتوسط الحسابي لإستجابة أفراد مجتمع الدراسة بين (1- 2.33)، وهي متوسطات تقع في الفئة الأولى من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى "الدرجة المنخفضة".

اما المتوسط الحسابي للعبارة رقم (30) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي والتي تشير الى "درجة متوسطة".

كما يتضح من النتائج أن الباحثين يرون مدى المواكبة "منخفض" لإحدى عشرة عبارة والتي تتمثل في العبارات (31، 27، 29، 28، 25، 36، 33، 35، 26، 34، 32)، وعبارة واحدة فقط وهي العبارة (30) يرون مدى توفر هذا المبدأ "بدرجة متوسطة" والتي تم ترتيبها على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم (30): التي تنص على "أبدى المدربون براعة واضحة في التحكم في الوسائل التعليمية" بالمرتبة الأولى بمدى توفر "متوسطة" وذلك بمتوسط حسابي (2.36)، وانحراف معياري (0.93).

وتوزعت إجابات الباحثين حول بدائل هذه العبارة، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل متوفر "بدرجة منخفضة" بنسبة إجابة قدرت بـ 38.80%، ثم البديل بدرجة "متوسطة" بنسبة 30%، بينما جاء البديل "منخفضة جدا" في المرتبة الثالثة بعد الدرجة "المتوسطة" بنسبة 18.80%، في حين إحتلت المرتبة الرابعة البديل "بدرجة كبيرة" بنسبة 12.50%، بينما انعدمت الاجابة عند البديل الإيجابي "متوفر بدرجة كبيرة جدا" وهو الذي إحتل المرتبة الأخيرة.

مما سبق يمكن استخلاص أن المدربين الذين نفذوا البرامج التدريبية التي تحصلت عليها الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الملح لوطاية، أبدوا براعة واضحة في التحكم في الوسائل التعليمية "بدرجة متوسطة"، رغم أهمية التحكم في الوسائل التعليمية أثناء تنفيذ البرامج التدريبية، فالوسيلة التعليمية هي حلقة وصل بين مضمون البرنامج التدريبي الذي يقدمه المدرب للمتدربين الذين يتلقونه، لهذا كان من الأهمية التحكم فيها بدرجة كبيرة بدل المتوسطة.

بينما احتلت العبارة(31): ( يدير المدرب ورشات التدريب بكفاءة) المرتبة الثانية من عبارات البعد الثالث الذي يتعلق بالمدربين، وذلك بمتوسط حسابي قدر ب(2.33)، وانحراف معياري قدر ب(0.90).

وكما يتبين لنا أيضا من نفس الجدول السابق؛ "الدرجة المنخفضة" لتوفر هذه العبارة، حيث توزعت اجابات المتدربين بين البدائل الخمس بدرجات متفاوتة، حيث كانت في المرتبة الأولى لأعلى نسبة مقدرة ب 38.80% للبدل متوفر "بدرجة متوسطة"، تلاه في المرتبة الثانية القريبة من سابقتها بنسبة 32.50%، كان لإختيار أفراد الدراسة للبدل "بدرجة منخفضة"، وبنسبة مقدرة ب 21.30% من إجابات المبحوثين كان إختيارهم للبدل " بدرجة منخفضة جدا"، بينما جاء البديل الايجابي "بدرجة كبيرة" في المرتبة الرابعة بنسبة إختيار 7.50% وهي النسب الضعيفة بعد انعدام اجابات المبحوثين تجاه البديل الايجابي الأخير "بدرجة كبيرة جدا".

بناء على ما سبق يتبين لنا وجود اتجاه ضعيف للمبحوثين نحو شرط إدارة المدربين للورشات التدريبية بكفاءة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الدال للعبارة والمقدرة ب(2.33)، كما يشير ذلك أيضا فارق مجموع النسب المئوية بمجموع البديلين السلبيين " بدرجة منخفضة" و"منخفضة جدا" المقدر ب 53.80%، مقابل إجابات المبحوثين بإختيار البديلين الايجابيين "بدرجة كبيرة" و"كبيرة جدا" والمقدرة ب7.50%.

وبناء على ماسبق يمكن لنا أن نستنتج أن المدربين المنفذين للبرامج التدريبية في المركز الوطني لتكوين الموارد البشرية التابع للمؤسسة صناعة الملح لا يديرون الورشات التدريبية بكفاءة حسب وجهة نظر المتدربين الذين تلقوا هذه البرامج في المركز .  
 أما العبارة رقم (27): التي مفادها " أبدى المدربون اتجاهات ايجابية نحو البرامج التدريبية"، جاء ترتيبها في المرتبة الثالثة من عبارات البعد الثالث الذي يرتبط بمدى توفر متطلبات التربوية في المدربون بمتوسط حسابي قدره (2.31)، وانحراف معياري (0.88).

ومن الجدول نفسه يتضح لنا؛ توفر هذه العبارة "بدرجة منخفضة، حيث توزعت إجابات المتدربين بين البدائل الخمس المتاحة بدرجات متفاوتة، حيث تركزت أعلى نسبة إختيار عند البديل متوفر "بدرجة متوسطة" بنسبة 40%، حيث احتل هذا البديل المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية وبنسبة ب 32.50% كان إختيار أفراد مجتمع الدراسة للبديل "منخفض"، وفي المرتبة الثالثة جاء اختيار أفراد مجتمع الدراسة للبديل "منخفض جدا" بنسبة 21.30%، بينما جاء في المرتبتين الأخيرتين البديلين الايجابيين "بدرجة كبيرة" و"بدرجة كبيرة جدا" بنسب قدرت على التوالي 6.30% وانعدامها عند البديل "بدرجة كبيرة جدا".

بناء على عرضنا للنسب السابقة، يتبين لنا توجه المبحوثين بإجاباتهم لعدم إبداء المدربون اتجاهات ايجابية نحو البرامج التدريبية، حيث عبرت عليه "الدرجة المنخفضة " للعبارة وهذا ما أكده المتوسط الحسابي الدال للعبارة والمقدر ب 2.31%، والنسبة المئوية لمجموع البديلين السلبيين "بدرجة منخفضة" و"منخفضة جدا" المقدر ب 53.80% التي تمثل أكثر بقليل من نصف اجابات المبحوثين تجاه هذا المؤشر وفي مقابل مجموع البديلين الايجابيين "بدرجة كبيرة جدا ، المقدر ب 6.30%.

وبناء على النتائج السابقة يمكن أن يتضح لنا عدم توفر هذا الشرط في تصرفات المتدربين الذين نفذوا البرامج التدريبية التي تحصلت عليها الموارد البشرية للمؤسسة. رغم ضرورة إبداء المتدربون الاتجاهات الايجابية تجاه أهداف البرامج التدريبية من أجل تحفيز المتدربين لتلقي موضوعات البرامج ومن أجل اثارة اهتماماتهم وشد همهم تجاه هذه البرامج مما يساعدهم على تحقيق الهدف من وراء حصولهم لها.

في حين جاءت العبارة رقم (29): "للمدربون القدرة على استخدام الاساليب التدريبية المتنوعة" متمركزة في المرتبة الرابعة من ترتيب عبارات هذا المجال و بمتوسط حسابي قدر ب: (2.25) و إنحراف معياري قدر ب: (0.88) الدال على تمركز إجابات المبحوثين. ويوضح الجدول رقم (18): أن أكبر نسبة حازت عليها العبارة رقم (29) كانت للبديل متوفر "بدرجة منخفضة" بنسبة 40%، يليها البديل "بدرجة متوسطة" بنسبة 31.30%، في حين تلتها نسبة البديل "منخفض جدا" المقدر بـ 21.30 % أما أقل نسبة فكانت لصالح القائلين بمدى توفر هذا الشرط "بدرجة كبيرة" متمثلة بـ 7.50 % .

تشير هذه النتيجة الى أن المدربين المنفذين للبرامج التدريبية ليست لهم القدرة على التنوع في استخدام الأساليب التدريبية، هذا ما يؤثر على إستيعاب المبحوثين للبرامج التدريبية، حيث عبرت على هذه النتيجة الدرجة الضعيفة التي دل عليها المتوسط الحسابي المقدر بـ (2.25) و هذا ما يبين عدم إمتلاك المدربون للمهارات العملية القادرة على وضع منظومة المعارف التي يقدمونها ضمن سياقات تطبيقية بأساليب تدريبية ملائمة، رغم انه "من مسؤوليات المدرب استطاعته استخدام اكثر من اسلوب لتسيير العملية التدريبية وتوجيهها بواسطة تخطيط متسلسل من الخبرات التي يستطيع المتدربون خلاله الوصول إلى المعرفة المطلوبة وإشراك المتدرب في وضع هذه الخطة ما أمكن"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> –Sadford Borins, **Training Public Managers**, International Public Management Journal, vol 2, no 2, 1999; p302.



العبرة رقم (28): (يتمتع المدربون بقدرة إدارة الوقت)

بتبين لنا من الجدول أن عبارة " يتمتع المدربون بقدرة إدارة الوقت" جاءت في المرتبة الخامسة من بين العبارات الدالة على درجة توفرها المنخفضة والذي دل عليها المتوسط الحسابي المقدر (2.21)، وانحراف معياري بلغ (0.95) الدال على تمركز اجابات المبحوثين.

ومن خلال الجدول السابق يتضح لنا أيضا الإتجاه الضعيف والمنخفض تجاه توفر قدرة إدارة الوقت في المدربين المنفذين للبرامج التدريبية للموارد البشرية، حيث تمركزت أعلى النسب عند البديل متوفر " بدرجة منخفضة" بنسبة 40 % وبدرجة " منخفضة جدا" بنسبة 25% وهي الدرجات التي عبرت عليها البدائل السلبية إذ تقدر مجموعها 65% من مجموع اجابات المبحوثين حول البدائل الخمس، و جاء في المرتبة الموالية البديل المتوفر بدرجة متوسطة بنسبة 23.80 % وفي المرتبة الأخيرة تأتي البدائل الإيجابية ؛ البديل الإيجابي بدرجة كبيرة بنسبة 11.30% وإنعدام الإجابة إتجاه البديل "بدرجة كبيرة جدا". و بناء على ما سبق يمكن الإستنتاج أن المدربين المنفذين للبرامج التدريبية لا يتمتعون بقدرة إدارة الوقت .

العبرة رقم (25): (تمتع المدربون بمهارة عالية في توصيل المعلومات للمتدربين)

إحتلت هذه العبارة المرتبة السادسة من عبارات البعد الثالث الخاص بالمدربين بمتوسط حسابي قدر ب (2.19) وانحراف معياري بلغ (0.93).

وجاءت إجابات المبحوثين موزعة على البدائل الخمسة بنسب متفاوتة أحيانا ومقاربة أحيانا أخرى؛ حيث كانت أعلى نسبة للبديل "المنخفض" بنسبة قدرت ب 33.80% وليس ببعيد عنها بلغت نسبة البديل "المتوسط" 31.30%، في حين وبأقل من هذه النسبة بقليل بلغت نسبة البديل "منخفض جدا" 27.50%، أما أدنى نسبة فكانت

للبدل متوفر "بدرجة كبيرة" بنسبة 7.50% وإنعدام نسبة الإجابة إتجاه الدرجة "الكبيرة جدا".

إنطلاقاً من المعطيات الموضحة سابقاً، نستنتج أن المدربين الذين نفذوا البرامج التدريبية لا يملكون المهارة العالية في توصيل للمتدربين وذلك راجع للدرجة الضعيفة والمنخفضة لإجابات المبحوثين نحو هذه العبارة التي عبر عليها المتوسط الحسابي الذي قدر بـ: (2.19) وهذا يؤثر على إستيعاب المتدربين لمضامين هذه البرامج.

إن تمتع المدربين للمهارات العالية في توصيل المعلومات للمتدربين تعد من أهم المقومات المنهجية لسلامة توصيل المعارف والمهارات إلى المتدربين بصورة تتسم بالوضوح والتسلسل والتكامل، وتقديمها في صورة منهجية وصفية أو تحليلية مقارنة، وسياق منهجي إستقرائي أو إستنباطي. وعدم تمتع المدربين بهذه المهارة يؤدي بكثير منهم إلى الخروج عن سياق موضوعات البرنامج التدريبي، وعدم القدرة على ربط الموضوعات ببعضها وعدم القدرة على تقديم توليفة منظمة لموضوعاتهم أو لأساليب التدريب التي يستخدمونها.

إن عدم كفاءة المدرب في نقل المحتوى التدريبي للمتدربين دلالة أكيدة على عدم حرص المؤسسة على إختيار المدربين ذوي كفاءة وقدرات ومعرفة كاملة بما يجري في المحيط الخارجي من تطورات عليها مجابتهها.

العبارة رقم (36): (أبدى المدربون مرونة كافية في تقبل آراءك وملاحظاتك)

من خلال معطيات الجدول رقم (18)، يتبين لنا أن هذه العبارة جاءت في المرتبة السابعة من بين العبارات التي توضح مدى توفر متطلبات التدريب الفعال في المدربون كبعد ثالث من أبعاد تقويم البرامج التدريبية للمورد البشري في المؤسسة الصناعية، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (2.18)، وانحراف معياري بلغ نسبة (0.85) الدال على تمركز إجابات المبحوثين تجاه هذه العبارة.

انطلاقاً من بيانات الجدول يتضح جلياً، أن توزيع النسب حول البدائل الخمسة جاءت متقاربة وليس متباعدة، إذ جاءت أعلى نسبة للبديل "منخفض بنسبة (36.5%) وبأقل منها بقليل جاءت نسبة البديل "بدرجة متوسطة" بنسبة 35%، وتلتها مباشرة نسبة 25% للبديل منخفض جداً. ثم تأتي في المرتبة الأخيرتين للبديلين الإيجابيين "بدرجة كبيرة" و"بدرجة كبيرة جداً"؛ حيث بلغت نسبة البديل الأول بـ 3.80% وانعدامها البديل الثاني.

مما سبق نستنتج أن المدربين لم يبدون المرونة الكافية في تقبل آراء وملاحظات المتدربين أثناء أداءهم لمهامهم في تنفيذ البرامج التدريبية، وهذا حسب ما جاءت به نتائج العبارة، حيث كان مدى توفر هذا الشرط في هذا المحور "بدرجة ضعيفة" التي عبر عليها المتوسط الحسابي المقدر بـ (2.18) والذي ينتمي إلى الفئة الأولى من فئات إتجاه المقياس.

العبارة رقم (33): التي كان مفادها ( أظهر لك المدربون تمكناً واضحاً لمحتوى البرامج) من خلال الجدول السابق، يتبين أن العبارة " أظهر لك المدربون تمكناً واضحاً لمحتوى البرامج التدريبية" احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ (2.18)، وانحراف معياري قدر بـ (0.88).

ومن خلال الجدول ذاته، نلاحظ توزع إجابات المبحوثين بين البدائل الخمس المتاحة بنسب متفاوتة، حيث كانت أعلى نسبة إجابة عند البديل السلبي " بدرجة منخفضة" بنسبة قدرت بـ 35%، أما في المرتبة الثانية فكان إختيار المبحوثين للبديل متوفر "بدرجة متوسطة" بنسبة 33.80%، وبنسبة أقل كانت "بدرجة كبيرة" 5%، وانعدام الإجابة عند البديل بدرجة "كبيرة جداً".

من خلال ما سبق، نستنتج أن إجابة المبحوثين حول هذه العبارة كانت بدرجة "منخفضة" وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي للعبارة والمقدر بـ (2.18)، وهي ما تؤكد

أيضا النسب المئوية لمجموع البديلين السلبيين "درجة منخفضة" و"درجة منخفضة جدا" للعبارة والمقدر بـ 61.30% وهي أعلى نسبة لهذين البديلين، وبالمقابل قلة وضعف مجموع اجابات المبحوثين باختيار البديلين الايجابيين "متوفر بدرجة كبيرة" ودرجة "كبيرة جدا" قدرت بـ 5% .

وبناء على ما سبق وبالاعتماد على هذا المؤشر في تقييم المدربين المنفذون للبرامج التدريبية يمكن لنا القول بأن المدربين لا يظهرون تمكنا واضحا لمحتوى البرامج التدريبية.

العبارة رقم (35): ( يتمتع المدربون بالقدرة على اثارة الحوار والنقاش لديك)

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن هذه العبارة جاءت في المرتبة التاسعة من بين العبارات التي تعد مؤشرا لتقويم المتدربون الذين نفذوا البرامج التدريبية في مركز التكوين التابع لمؤسسة صناعة الملح كبعد ثالث من أبعاد تقويم البرامج التدريبية للمورد البشري في المؤسسة الصناعية، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (2.15)، وبانحراف معياري بلغ (0.86).

وكما يتبين من نفس الجدول السابق، توزيع اجابات المبحوثين بين البدائل الخمس المتاحة بنسب متقاربة؛ حيث تركزت أعلى نسب الاجابة وفي المرتبة الأولى عند البديل السلبي "درجة منخفضة" بنسبة اجابة قدرت 36.30%، تلاه في المرتبة الثانية البديل "درجة متوسطة" بنسبة قدرت بـ 33.80% ، وكانت المرتبة الثالثة للبديل السلبي "درجة منخفضة جدا" بنسبة بلغت 26.30%، بينما تركزت أقل النسب الممثلة لإجابات المبحوثين نحو البديلين الايجابيين "درجة كبيرة بنية 3.80%، وانعدامها لدى البديل "درجة كبيرة".

من خلال النسب السابقة يمكن القول أن المتدربين اتجاء سلبي نحو تمتع المدربين بالقدرة على اثارة الحوار والنقاش لديه، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي للعبارة والمقدر بـ

(2.15)، وهو كذلك ما تؤكد النسب المئوية العالية لمجموع البديلين السلبيين "درجة منخفضة" و"منخفضة جدا" للعبارة والمقدر بـ 62.60%، وبالمقابل قلة مجموع اجابات المبحوثين بإختيار البديلين الايجابيين "درجة كبيرة" و"كبيرة جدا" والمقدر بـ 3.80%. وبناء على ماسبق، وبالإعتماد على هذا المؤشر، يمكن لنا القول بأن درجة توفر هذا المبدأ في المدربين المنفذون للبرامج التدريبية منخفض، وهذا يدل على أنه من نقاط ضعف البرامج التدريبية عامة وبعد المدربين خاصة.

العبارة رقم (26): (يراعي المدربون الفروق الفردية بين المتدربين)

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (18) أن عبارة "يراعي المدربون الفروق الفردية بين المتدربين" جاءت في المرتبة العاشرة من عبارات البعد الثالث المرتبط بتقويم المدربين المنفذين للبرامج التدريبية من خلال توضيح مدى توفرهم على شروط ومتطلبات التدريب الفعال والتي تعد من مؤشرات هذا البعد، حيث قدر متوسطها الحسابي (2.06)، وانحراف معياري (0.88).

ويتضح لنا من خلال الجدول السابق، الاتجاه المنخفض لإجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو هذه العبارة، حيث توزعت إجاباتهم بين بدائل المقياس بدرجات متفاوتة أحيانا ومقاربة أحيانا أخرى؛ حيث تمركزت أعلى النسب لدى البديلين السلبيين، إذ كانت في المرتبة الأولى بأعلى نسبة مقدرة بـ 38.80%، للبديل السلبي متوفر "درجة منخفضة" وتلاه في المرتبة الثانية ونسبة 30% للبديل "منخفض جدا"، ونسبة بلغت 26.30% من إجابات المتدربين تجاه البديل "متوفر بدرجة متوسطة"، بينما وبأقل نسبة للبديل متوفر "درجة كبيرة" بلغت 5%، وانعدام إجابات المبحوثين نحو البديل متوفر "درجة كبيرة جدا".

مما سبق يتبين لنا وجود اتجاه منخفض نحو مدى مراعاة المدربون للفروق الفردية بين المتدربين، حيث، جاءت درجة توفر هذا المؤشر بدرجة منخفضة، وهو ما أكدته

المتوسط الحسابي لهذا المؤشر والعبارة الذي قدر بـ (2.06)، وهو متوسط ينتمي إلى الفئة الأولى من فئات المقياس المعبرة على الدرجة المنخفضة، وذلك راجع لإنتهاء هذا المتوسط إلى المجال الخاص بهذه الفئة وهو [1-2.33].

ومنه نستنتج أن المدربين المنفذين للبرامج التدريبية في مركز تكوين المؤسسة الوطنية لا يأخذون بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المتدربين.

العبارة رقم (34): ( شجعك المدربون على المشاركة بفعالية في البرامج التدريبية )  
 احتلت هذه العبارة المرتبة الحادية عشر من ترتيب عبارات هذا البعد ( المدربون ) بمتوسط حسابي قدر بـ: ( 2.03 ) و إنحراف معياري ( 0.86 ).

وتمت الإجابة على هذه العبارة بنسبة 41.30% للبدل المنخفض وأجاب المتدربون بنفس النسبة اتجاه البدلين متوفر بدرجة "منخفضة جدا" ومتوفر بدرجة "متوسطة" ، حيث قدرت نسبة الإجابة بـ: 28.80%، بينما كانت الإجابة اتجاه البدل متوفر "بدرجة كبيرة" 1.30% وهي أقل النسب بعد إنعدام الإجابة اتجاه البدل الأول متوفر "بدرجة كبيرة" .

ويدل هذا على عدم تشجيع المدربون للمتدربين في المشاركة بفعالية في البرامج التدريبية وهذا ما تؤكدته الدرجة المنخفضة للمؤشر الذي قدر متوسطه الحسابي (2.03) ودلت عليه مجموع إجابات المبحوثين اتجاه البدلين السلبيين "منخفض" و "منخفض جدا" بنسبة 70.10%، والنسبة الضئيلة جدا لإجابة المتدربين اتجاه البدائل الإيجابية التي قدرت بـ 1.30% .

العبارة رقم (12): (أوضح لك المدربون أهداف البرنامج التدريبي قبل مباشرتهم للعمل) .  
 جاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة من عبارات المحور الخاص ببعد المدربين الذي يوضح مدى توفر المدربون على الشروط و المتطلبات التدريب الفعال لتنفيذ البرامج التدريبية للموارد البشرية في مركز التكوين التابع للمؤسسة الوطنية لصناعة الملح لوطاية بسكرة بمتوسط حسابي قدر بـ: ( 1.86 ) و إنحراف معياري بلغ (0.88).

حيث توزعت إجابات المبحوثين نحو هذه العبارة بنسب متقاربة وكانت أعلى نسبة من إجاباتهم معبرة أن المدربين وضحو أهداف البرامج للمتدربين قبل مباشرتهم للعمل بدرجة منخفضة جدا و بنسبة قدرت بـ: 42.50%، وثلاثها مباشرة نسبة 32.50% للبديل المنخفض، بينما كانت إجابة المبحوثين اتجاه توفر هذا المؤشر بدرجة متوسطة بنسبة 21.30% في حين عادت أقل نسبة للبديل بدرجة كبيرة بنسبة 3.80% وانعدامها عند البدل بدرجة "كبيرة جدا".

مما سبق يتبين لنا أن إجابات المبحوثين نحو هذه العبارة جاءت بدرجة منخفضة وهذه الدرجة تشير إلى أن المدربين المنفذين للبرامج التدريبية لم يشجعوا المتدربين على المشاركة بفعالية في البرامج التدريبية التي تحصلوا عليها، وهذا ما أكده المتوسط الحسابي المقدر بـ ( 1.86 ) و مجموع إجابات المبحوثين حول البدلين السلبيين و توفر بدرجة "منخفضة" و درجة "منخفضة جدا" المقدر بـ: 75.50% .

**5- عرض وتحليل بيانات الفرضية الرابعة: المتعلقة بمدى توفر متطلبات التدريب الفعال في الأساليب التدريبية المستخدمة في تنفيذ البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية:**

ولمعرفة وجهة نظر الموارد البشرية - التي تلقت برامج تدريبية - حول مدى توفر متطلبات وشروط التربوية في الأساليب التدريبية التي استخدمت في تنفيذ البرامج التدريبية، تم صياغة 12 عبارة في محتوى الاستبيان وجاءت إجابات المبحوثين منظمة في الجدول التالي بعد حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الرتبة والدرجة التي تنتمي إليها العبارات والمحور بصفة عامة :

جدول رقم (19): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة والدرجة لبعده الأساليب التدريبية المنفذة في البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.

الدرجة	الانحراف العياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	منخفض جدا		منخفض		متوسط		كبيرة		كبيرة جدا		العبارة
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
متوسطة	0,95	2,34	11	18,8	15	43,8	35	22,5	18	15	12	0	0	العبارة 37
متوسطة	0,85	2,38	10	15	12	41,3	33	35	28	8,8	7	0	0	العبارة 38
متوسطة	1,22	2,58	4	23,8	19	23,8	19	32,5	26	11,3	9	8,8	7	العبارة 39
متوسطة	0,93	2,63	3	15	12	23,8	19	45	36	16,3	13	0	0	العبارة 40
متوسطة	0,92	2,91	1	7,5	6	22,5	18	42,5	34	26,3	21	1,3	1	العبارة 41
متوسطة	1,04	2,49	6	16,3	13	37,5	30	33,8	27	6,3	5	6,3	5	العبارة 42
منخفضة	0,73	2,00	12	26,3	21	47,5	38	26,3	21	0	0	0	0	العبارة 43
متوسطة	1,01	2,54	5	15	12	37,5	30	27,5	22	18,8	15	1,3	1	العبارة 44
متوسطة	0,99	2,43	8	17,5	14	38,8	31	30	24	11,3	9	2,5	2	العبارة 45
متوسطة	1,04	2,39	9	22,5	18	33,8	27	27,5	22	15	12	1,3	1	العبارة 46
متوسطة	0,82	2,64	2	7,5	6	33,8	27	47,5	38	10	8	1,3	1	العبارة 47
متوسطة	0,98	2,45	7	17,5	14	35	28	35	28	10	8	2,5	2	العبارة 48
متوسط	<b>0,61</b>	<b>2,48</b>	الأساليب التدريبية											



جاءت العبارة رقم (41): ( تمزج الأساليب التدريبية بين الجانب النظري والتطبيقي) في الترتيب الأول من حيث درجة توفرها في البرامج التدريبية، بمتوسط حسابي بلغ (2.91)، وانحراف معياري (0.92).

حيث توزعت اجابات افراد مجتمع الدراسة حول بدائل الدراسة، فجاءت أعلى نسبة للبديل "درجة متوسطة" بنسبة (42.50%)، تلاه البديل "درجة كبيرة بنسبة 26.30% في المرتبة الثانية، أما في المرتبة الثالثة فكانت للبديل "درجة منخفضة" بنسبة 22.50%، واحتل المرتبة الرابعة البديل "منخفض جدا" بنسبة 7.50%، أما المرتبة الخامسة والأخيرة كانت من نصيب البديل "درجة كبيرة جدا".

انطلاقاً من البيانات السابقة يتبين أن الاساليب التدريبية المعتمدة في البرامج التدريبية تمزج بين الجانب النظري والتطبيقي بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدر بـ (2.91).

أما العبارة رقم (47): ( ساهمت الأساليب التدريبية في تثبيت المعلومات المكتسبة) من خلال الجدول رقم (19) يتبين لنا أن هذه العبارة جاءت في المرتبة الثانية من حيث توفرها في البرامج التدريبية بمتوسط حسابي بلغ (2.61)، وانحراف معياري قدر بـ (0.82).

كما يتبين من نفس الجدول، توزيع اجابات المتدربين بين البدائل الخمس المتاحة بنسب متفاوتة؛ حيث تركزت أعلى نسب الاجابة في المرتبة الأولى عند البديل "متوسط" بأعلى نسبة إجابة قدرت بـ 47.50%، وهي دلالة على ان أغلب اجابات المتدربين وضحت أن الأساليب التدريبية ساهمت في تثبيت المعلومات المكتسبة لديهم. وتلاه في المرتبة الثانية البديل السلبي "درجة منخفضة" بنسبة قدرت بـ 33.80%، وفي المرتبة الثالثة كانت للبديل الايجابي متوفر بدرجة "كبيرة" بنسبة قدرت بـ 10%، بينما تركزت أقل

النسب الممثلة لإجابة المتدربين من أفراد مجتمع الدراسة لإختيارهم للبديلين: بدرجة "منخفضة جدا" بنسبة قدرت بـ 7.50% وبدرجة "كبيرة جدا" بنسبة 1.30%.

من خلال النسب السابقة، يمكن لنا القول أن أفراد مجتمع الدراسة يرون مساهمة الأساليب التدريبية في تثبيت المعلومات المكتسبة لديهم "بدرجة متوسطة"، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي للعبارة المقدر بـ (2.64).

العبارة رقم(40): (تم استخدام أساليب تدريبية متنوعة)

يتبين من الجدول رقم (19) ترتيب هذه العبارة في المرتبة الثالثة من بين عبارات هذا المحور، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.63)، وانحراف معياري بلغ (0.93).

يتبين من بيانات الجدول السابق، أن أعلى نسبة من إجابات المبحوثين جاءت لتوضح أن الأساليب التدريبية ساهمت في تثبيت المعلومات لدى المتدربين " بدرجة متوسطة وذلك بنسبة قدرت 45% من إجابات المبحوثين، بينما بلغت نسبة 23.80% من اجاباتهم ترى أن مساهمة هذه الأساليب في تثبيت المعلومات لديهم كانت بدرجة "منخفضة" بنسبة 23.80%، تلتها مباشرة النسبة الخاصة بالبديل الايجابي "بدرجة كبيرة" بنسبة 16.30%، وبدرجة أقل للبديل "منخفض جدا" بنسبة بلغت 15%، بينما لم تساهم الأساليب التدريبية في تثبيت المعلومات بدرجة "كبيرة جدا".

مما سبق نستنتج أن الأساليب التدريبية المعتمدة في تنفيذ البرامج التدريبية للموارد البشرية ساهمت في تثبيت معلوماتهم بدرجة "متوسطة"، أي أن توفر هذا الشرط في هذا البعد "بدرجة متوسطة"، ويؤكد على ذلك المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.63)، وهو المتوسط الذي ينتمي إلى الفئة الثانية التي تعبر على المدى المتوسط في توفر هذا المبدأ من فئات مقياس ليكرت.

العبرة رقم (39): ( الأساليب التدريبية تتناسب مع وقت البرنامج)

يتبين من الجدول السابق أن عبارة "الأساليب التدريبية تتناسب مع وقت البرنامج"، احتلت المرتبة الرابعة في ترتيب عبارات المجال الرابع الذي يحتوي المؤشرات الدالة على تقويم الأساليب التدريبية وفق مدى توفرها على متطلبات التدريب الفعال في هذه البرامج، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي لهذه العبارة الذي بلغ (2.58)، وبانحراف معياري (1.22) الذي يدل على تشتت اجابات المبحوثين اتجاه هذه العبارة.

ولقد تبينت النتائج التي جاءت في الجدول رقم (19) توزيع اجابات المبحوثين حول البدائل الخمس، حيث كانت أعلى نسبة الاجابة للبدل متوفر" بدرجة متوسطة" بنسبة بلغت 32.50 وتلتها مباشرة النسبة الخاصة بالبدلين السلبيين "منخفض" و"منخفض جدا" التي عبرت عنها نفس النسبة المتمثلة في (23.80)، بينما جاءت أقل نسبة للبدلين الايجابيين "درجة كبيرة" و" كبيرة جدا" على التوالي 11.30 % ، و 8.00%.

مما سبق نستنتج أن الأساليب التدريبية تتناسب مع وقت البرامج التدريبية "درجة متوسطة" وذلك بمتوسط حسابي بلغ (2.58).

العبرة رقم (44): ( ساعدت الأساليب التدريبية في إثارة دافعية المتدربين)

من خلال الجدول رقم (19): نلاحظ أن عبارة "ساعدت الأساليب التدريبية في اثاره دافعية المتدربين" احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ(2.54)، وانحراف معياري قدر بـ (1.01) الدال على تشتت إجابات أفراد الدراسة نحو هذه العبارة.

يتبين من النسب الموضحة في الجدول أن أعلى نسبة من اجابات المبحوثين جاءت للبدل 37.50%، وتلتها مباشرة نسبة 27.50% للبدل "درجة متوسطة"، في حين بلغت نسبة مساهمة الاساليب التدريبية في إثارة دافعية المتدربين "درجة كبيرة" بـ 18.80%، كما عبرت اجابات المبحوثين تجاه توفر هذا المبدأ بدرجة " منخفضة جدا"

بنسبة 15%، أما البديل متوفر بدرجة "كبيرة جدا" جاء أقل نسبة من اجابات المبحوثين المقدره بـ 1.30% .

انطلاقا من البيانات السابقة نستخلص أن الاساليب التدريبية ساعدت في اثارة دافعية المتدربين "بدرجة متوسطة"، وهذا ما أكده المتوسط الحسابي الذي قدر بنسبة (2.54)، الذي ينتمي إلى الفئة الثانية من فئات المقياس الدال على هذه الدرجة.

العبارة رقم (42): ( الأساليب المستخدمة تتناسب مع قدرة المتدربين)

من خلال الجدول رقم (19) يتبين لنا أن عبارة " الأساليب التدريبية المستخدمة تتناسب مع قدرة المتدربين" جاءت في المرتبة السادسة من بين العبارات الخاصة بالمجال الرابع الذي يقيس مدى توفر الشروط والمتطلبات التدريب الفعال في الأساليب التدريبية التي تم الاستعانة بها في توصيل محتوى البرامج التدريبية إلى الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.

من خلال النتائج المبينة في نفس الجدول يتضح لنا مدى توفر هذا الشرط من وجهة نظر المبحوثين، تركزت أعلى نسبة من إجابات المبحوثين عند البديل 37.50% " بدرجة منخفضة" في حين تلتها نسبة 33.80% وهي ليست ببعيدة عن سابقتها من اجابات المبحوثين عند البديل "بدرجة متوسطة"، بينما جاءت بنسبة 16.30% معبرة عن تناسب هذه الأساليب مع قدرة المتدربين بدرجة "منخفضة جدا"، في حين احتل البديلين الايجابيين متوفر "بدرجة كبيرة و"كبيرة جدا" المرتبة الأخيرة بنفس النسبة المقدره بـ 6.30%.

من خلال النسب السابقة يتبين لنا أن الأساليب التدريبية المستخدمة في البرامج التدريبية تتناسب مع قدرة المتدربين بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي صغير دال حلى ذلك بلغ (2.49).

العبرة رقم (48): يرتبط نوع الأسلوب التدريبي المنفذ بالوسائل التعليمية الحديثة المستخدمة (

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (19) أن عبارة "يرتبط نوع الاسلوب التدريبي المنفذ بالوسائل التعليمية الحديثة المستخدمة" شغلت المرتبة السابعة بين العبارات الدالة على توفر هذا المبدأ في الأساليب التدريبية المستعملة في البرامج التدريبية في المؤسسة الصناعية. إذ كانت أعلى نسبة مقدرة بـ 35 % للبديل متوفر " بدرجة متوسطة" و بنفس النسبة للبديل السلبي "بدرجة منخفضة"، وفي المرتبة الثانية وبنسبة 17.50% كان لإختيار المبحوثين للبديل السلبي "منخفض جدا، وبنسبة أقل منها مقدرة بـ 10% من اجابات أفراد الدراسة كان لإختيار البديل الايجابي متوفر "بدرجة كبيرة"، وبدرجة كبيرة" بنسبة 2.50%.

من خلال عرضنا للنسب السابقة، يتبين لنا أن الأساليب التدريبية المنفذة \_ في البرامج التدريبية للموارد البشرية في مركز التكوين الخاص بمؤسسة صناعة الملح \_ يرتبط بالوسائل التعليمية الحديثة المستخدمة متوفرة بدرجة متوسطة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الدال للعبارة والمقدر بـ(2.45).

العبرة رقم (45): ( تساعد الأساليب التدريبية على مشاركة المتدربين في التدريب ) يتبين من خلال معطيات الجدول السابق، أن عبارة " تساعد الأساليب التدريبية على مشاركة المتدربين في التدريب" جاءت في المرتبة الثامنة، وهي مادل عليها المتوسط الحسابي المحسوب والمقدر بـ (2.43)، و بانحراف معياري بلغ (0.99)؛ حيث تمركزت اجابة المبحوثين عند البديل السلبي متوفر "بدرجة منخفضة وبنسبة 38.80%، بينما بلغت نسبة اجاباتهم عند البديل "بدرجة متوسطة" بنسبة 30%، ويرى ما نسبته 17.50% من المبحوثين أن الأساليب التدريبية تساعد على مشاركة المتدربين في البرامج التدريبية بدرجة "منخفضة جدا"، كما يرى ما نسبته 11.30% من اجابات المبحوثين أن هذه

الأساليب تساعد على مشاركة المتدربين "بدرجة كبيرة"، بينما احتل البديل بدرجة "كبيرة جدا" المرتبة الأخيرة بنسبة 2.50%.

وبقراءة أخرى لإجابات المبحوثين من الموارد البشرية المتدربة، يمكن الاستنتاج ان الاساليب التدريبية ساعدت على مشاركة المتدربين بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي دال على ذلك بلغ (2.43).

العبرة رقم (46): (تساعد الاساليب التدريبية على التعلم الذاتي)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن العبارة (46)، والذي تمثل محتواها في: "تساعد الأساليب التدريبية على التعلم الذاتي"، جاءت في المرتبة التاسعة من عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي قدر بـ (2.39)، وانحراف معياري بلغ (1.04)، الذي يدل على تشتت اجابات أفراد مجتمع الدراسة على البدائل الخمس؛ إذ حاز البديل متوفر بدرجة "منخفضة" أغلب إجابات المبحوثين بنسبة 33,80%، وتلاه البديل "درجة متوسطة" 27.50%، ثم يليه البديل "بدرجة كبيرة" بنسبة 15%، واقل نسبة كانت للبديل بدرجة "كبيرة جدا".

مما سبق يتبين أن الأساليب التدريبية التي اعتمدها المتدربون ساعدت المتدربين على التعلم الذاتي "بدرجة متوسطة"، ومنه نستنتج أن توفر هذا المطلب في الأساليب التدريبية المستخدمة كانت "بدرجة متوسطة" وهو ما أكده المتوسط الحسابي المقدر بـ (2.39).

أما العبارة رقم (38): التي تنص على "تلائم الأساليب التدريبية مع موضوعات البرامج التدريبية" فقد جاء ترتيبها العاشر من ترتيب عبارات هذا المحور، بمتوسط حسابي قدر بـ (2.38)، وانحراف معياري (0.85).

حيث تبين من بيانات الجدول أن أعلى نسبة من اجابات المبحوثين وضحت أن الاساليب التدريبية تلائمت مع موضوعات البرامج التدريبية "بدرجة منخفضة" وذلك بنسبة قدرت بـ 41.30%، في حين كانت اجاباتهم اتجاء توفر هذا المؤشر "بدرجة متوسطة" بنسبة

35%، فيما عبرت مانسبته 15%، من اجابات المبحوثين حول ملاءمت الأساليب التدريبية لموضوعات البرامج التدريبية "بدرجة منخفضة جدا"، أما باقي عدد الاجابات فكانت للبديل "متوفر بدرجة كبيرة" بنسبة 8.80%، وانعدام الاجابة عند البديل بدرجة "كبيرة جدا".

مما سبق نستشف أن الأساليب التدريبية تلاءمت مع موضوعات البرامج التدريبية بدرجة "متوسطة"، والتي عبر عليها المتوسط الحسابي الذي بلغ عند هذه العبارة (2.38). العبارة رقم (37): التي جاء فحواها (توافقت الاساليب التدريبية المستعملة في البرامج التدريبية مع الأهداف المبرمجة)

احتلت هذه العبارة المرتبة الحادية عشر من عبارات المحور الرابع من المحاور الدراسة المرتبطة ببعده الأساليب التدريبية التي تعبر عن مدى توفر متطلبات التدريب في هذا البعد، بمتوسط حسابي قدر بـ(2.34)، وانحراف معياري بلغ (0.95).

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 43.80% من اجابات المبحوثين حول هذه العبارة كانت للبديل "منخفض"، يليها البديل "بدرجة متوسطة 22.50%"، ثم يليها اجابة المتدربين اتجاه البديل "منخفض جدا" بنسبة 18.80%، وبأقل منها بقليل بلغت نسبة توفر هذا المؤشر "بدرجة كبيرة" بنسبة 15%، وفي الأخير تتعدم اجابة المتدربين اتجاه البديل "بدرجة كبيرة جدا".

انطلاقاً من المعطيات السابقة نستنتج أن الاساليب التدريبية المستعملة في البرامج التدريبية تلائمت مع الأهداف المبرمجة "بدرجة متوسطة" وهذا ما دل عليه المتوسط الحسابي الذي قدر بـ (2.34).

العبارة رقم (43): (تلاءمت الاساليب التدريبية مع استعدادات المدرب)

احتلت هذه العبارة المرتبة الثاني عشر وهي بذلك شغلت المرتبة الأخيرة من عبارات المحور الرابع المتعلق بالأساليب التدريبية، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ(2.00)، وانحراف معياري بلغ (0.73).

يتضح من الجدول رقم (19)، أن أغلب اجابات المبحوثين جاءت متمركزة حول البديلين السلبيين، حيث عبرت عليه مجموع اجابات البديلين "منخفض" و "منخفض جدا"، والذي تمثلت في نسبة 73.80%، بينما توزعت باقي الاجابات على البديل متوفر بدرجة "متوسطة" 26.30%، وانعدامها عند البديلين الايجابيين بدرجة "كبيرة" و "كبيرة جدا".

مما سبق نستنتج أن الأساليب التدريبية لم تتلاءم مع استعدادات المدرب وهذا ما عبر عليه المتوسط الحسابي له الذي بلغ (2.00) الذي ينتمي الى الفئة الأولى من فئات المقياس الخماسي لليكرت والذي ينتمي الى المجال المعبر عن الدرجة المنخفضة المتمثل في (1 - 2.33).

ومن هنا نستخلص ان الأساليب التدريبية التي يستعين بها المدربون في تنفيذ برامجهم تعاني قصورا نتيجة عدم ملائمتها مع استعدادات المدرب.

**6- عرض وتحليل بيانات الفرضية الخامسة: المتعلقة بمدى توفر متطلبات التدريب الفعال في البيئة التدريبية للبرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية:**

تشكل البيئة التدريبية ركيزة مهمة في نجاح البرنامج التدريبي بشمولها على البيئة الداخلية وملاءمتها من حيث الظروف المكانية والزمانية، والتجهيزات؛ فإعداد بيئة التدريب يتطلب تحديد الزمان والمكان المناسبين، وتوفير الأجهزة والأدوات قاعات التدريب غيرها من المتطلبات الضرورية للعملية التدريبية.

ولمعرفة وجهة نظر الموارد البشرية - التي تلقت برامج تدريبية - حول مدى توفر متطلبات وشروط التربوية في البيئة التدريبية التي نفذت فيها البرامج التدريبية، تم صياغة 12 عبارة في محتوى الاستبيان وجاءت إجابات المبحوثين منظمة في الجدول التالي بعد حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الرتبة والدرجة التي تنتمي إليها العبارات والمحور بصفة عامة :



جدول رقم (20): جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده  
البيئة التدريبية

الدرجة	الانحراف العياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	منخفضة جدا		منخفضة		متوسط		كبيرة		كبيرة جدا		العبارة
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
متوسطة	1,06	2,50	7	20	16	30	24	32,5	26	15	12	2,5	2	العبارة 37
منخفضة	1,00	2,21	10	27,5	22	35	28	28	23	6,3	5	2,5	2	العبارة 38
متوسطة	1,10	2,39	8	22,5	18	38,8	31	18,8	15	17,5	14	2,5	2	العبارة 39
متوسطة	0,99	2,65	5	13,8	11	25	20	50	40	5	4	6,3	5	العبارة 40
متوسطة	1,08	2,55	6	18,8	15	26,3	21	43,8	35	3,8	3	7,5	6	العبارة 41
منخفضة	0,91	2,14	12	28,8	23	35	28	30	24	6,3	5	0	0	العبارة 42
متوسطة	1,01	2,71	4	12,5	10	26,3	21	43,8	35	12,5	10	5	4	العبارة 43
منخفضة	0,93	2,16	11	30	24	30	24	33,8	27	6,3	5	0	0	العبارة 44
منخفضة	1,00	2,21	9	31,3	25	26,3	21	32,5	26	10	8	0	0	العبارة 45
متوسطة	1,07	3,10	1	7,5	6	25	20	22,5	18	40	32	5	4	العبارة 46
متوسطة	0,91	3,08	3	5	4	21,3	17	36,3	29	36,3	29	1,3	1	العبارة 47
متوسطة	0,98	3,09	2	7,5	6	15	12	45	36	26,3	21	6,3	5	العبارة 48
متوسطة	0,72	2,57	البيئة التدريبية											

جاءت العبارة رقم (58): وهي (مدة البرنامج التدريبي كانت كافية لتغطية متطلباته) بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بمدى توفر متطلبات التدريب الفعال في البيئة التدريبية للبرامج التدريبية التي تم تنفيذها في مركز التكوين الخاص بالمؤسسة الوطنية لصناعة الملح لوطاية بسكرة من وجهة نظر الموارد البشرية من حيث درجة توفر هذه المتطلبات في البيئة التدريبية بمتوسط حسابي (3.10)، وانحراف معياري (1.07) الذي يعبر على عدم تمركز الاجابات وتشتتها بين البدائل الخمسة.

حيث كانت أعلى نسبة اجابة للمبحوثين عند البديل "بدرجة كبيرة" والتي قدرت بـ 40%، وتليها مباشرة نسبة 25% للبديل متوفر "بدرجة منخفضة"، وبأقل من هذه النسبة جاء البديل متوفر "بدرجة متوسطة" بنسبة 22.50%، وتليها مباشرة نسبة 7.50% للبديل متوفر بدرجة "منخفضة جدا"، وبأقل من هذه النسبة بقليل قدرت بـ 5% جاءت المرتبة الأخيرة للبديل الايجابي متوفر بدرجة "كبيرة جدا".

مما سبق نخلص إلى أن مدة البرنامج التدريبي كانت كافية لتغطية متطلباته - كمطلب من متطلبات التدريب الفعال - بدرجة متوسطة، وهذا ما دلّ عليه المتوسط الحسابي للعبارة الذي قدر بـ (3.10)، وانحراف معياري بلغ (1.57)، وهذا ما يوافق اجابة أغلب المبحوثين حيث قدرت 61.25% - حسب الجدول الذي يوضح مدة البرامج التدريبية في محور البيانات الشخصية - من اجاباتهم التي ترى أن المدة كانت تتراوح ما بين 3 الى 5 أيام التي تعد مدة غير كافية لتغطية جميع متطلبات البرنامج التدريبي.

احتلت العبارة رقم (60): (تعتبر الأيام التي جرى فيها التدريب مناسب لك) المرتبة الثانية من عبارات المحور الخامس الخاص بالبيئة التدريبية الذي يعبر عن مدى توفر متطلبات التدريب الفعال في البيئة التدريبية بمتوسط حسابي (3.09)، وانحراف معياري بلغ (0.98).

يتضح من نتائج الجدول رقم (20) أن هناك تفاوت في رؤية أفراد مجتمع الدراسة لمدى مناسبة الأيام التي جرى فيها التدريب لهم، فهناك من يرى أن مناسبة الأيام كانت بدرجة "كبيرة جدا" بنسبة 6.3% و "بدرجة كبيرة" بنسبة 26.30%، بينما جاءت إجابة المبحوثين حول توفر هذا المبدأ بدرجة متوسطة بنسبة مقدرة بـ 45% وهي أعلى نسبة إجابة، في حين كانت مناسبة هذه الأيام للمتدربين بدرجة منخفضة ومنخفضة جدا حسب نسبها على التوالي 15% و 17.80%. مما سبق نستنتج أن الأيام التي جرى فيها التدريب مناسبة للمتدربين "بدرجة متوسطة" حيث عبر عليها المتوسط الحسابي المقدر بـ (3.09).

العبارة رقم (59): (مدة البرامج كافية لإستعابك لها)

من خلال الجدول رقم (20) يتضح لنا أن هذه العبارة جاءت في المرتبة الثالثة من بين العبارات التي تعد مؤشرا من مؤشرات البعد الخامس المرتبط بالبيئة التدريبية والذي يعبر عن مدى توفر متطلبات التدريب الفعال فيها، بمتوسط حسابي قدر بـ (3.08) وانحراف معياري بلغ (0.98).

من نفس الجدول يتضح لنا تركز أعلى نسب الإجابة عند البديلين متوفر بـ "درجة كبيرة" و "بدرجة متوسطة" في نفس الرتبة بنسبة 36.30% لكليهما، و في المرتبة الثانية و بنسبة 21.30% كان لإختيار المتدربين للبديل "منخفضة"، و تليها مباشرة في المرتبة الثالثة البديل منخفضة جدا بنسبة 5%، أما المرتبة الرابعة فكانت للبديل متوفر بدرجة كبيرة جدا بنسبة 1.30% .

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا ان مدة البرامج كافية لإستعاب محتوياتها بدرجة "متوسطة" وهذا ما دلت عليه نسبة المتوسط الحسابي للعبارة الذي قدر بـ (3.08) الذي ينتمي إلى الفئة الثانية من فئات إتجاه المقياس وهي الفئة المتوسطة التي حدد مجالها بـ [ 2.34 – 3.67 ] .

أما العبارة رقم (55): التي ينص محتواها على ( توفرت في المركز خدمات ترفيهية مثل: كافيتيريا و قاعات رياضية و أخرى ) جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة توفرها كمطلب ضروري لبيئة التدريب الداخلية، حيث احتلت "الدرجة المتوسطة" بمتوسط حسابي قدر بـ ( 2.71 ) وانحراف معياري بلغ (1.01) الدال على تشتت إجابات المبحوثين على البدائل الخمس.

حيث توزعت هذه الإجابات على بدائل الإجابة إذ يمثل ما نسبته 5% للبدائل بدرجة "كبيرة جدا"؛ أي ما يقابل إجابة 4 متدرجين وهي أقل نسبة من حيث درجة التوفر. وبنفس النسبة للبدائل متوفر "بدرجة كبيرة" و"بدرجة منخفضة جدا" والمقدرة بـ 12.50% ودرجة "منخفضة" بنسبة 26.30%، بينما توزعت إجابة المبحوثين على الخيار "المتوسط" بنسبة 43.80% وهي أعلى نسبة إجابة .

وما يمكن ملاحظته من خلال إجابة المبحوثين حول هذه العبارة الدالة على أن مركز التكوين توفرت فيه خدمات الترفيه كما فيتيريا وقاعات رياضية وأخرى . وجاءت هذه العبارة كسابقاتها من العبارات المتوفرة في البيئة التدريبية بدرجة "متوسطة" لأنها تنتمي إلى المتوسط الحسابي المقدر بـ ( 2.71 ) الذي ينتمي إلى المجال الخاص بالفئة الثانية المعبرة على الدرجة المتوسطة.

العبارة رقم (52): ( القاعات التدريبية مزودة بالوسائل التعليمية المتنوعة المعينة على التدريب ).

يتضح من خلال الجدول رقم (20): أن إتجاهات الموارد البشرية المتدربة أفراد مجتمع الدراسة نحو العبارة ( القاعات التدريبية مزودة بالوسائل التعليمية المتنوعة المعينة على التدريب ) متوفرة بدرجة "متوسطة" وهو ما دل عليه المتوسط الحسابي المحسوب و الذي قدر بـ 2.65 وانحراف معياري بلغ (0.99)، حيث تمركزت أعلى نسبة إجابات أفراد مجتمع البحث عند البديل متوفر بدرجة "متوسطة" من بين البدائل الخمسة المطروحة

بنسبة 40 تكرر عند هذا البديل من أصل ثمانين فردا بنسبة قدرت بـ 50% من إجابات الباحثين التي دلت على أن القاعات التدريبية المزودة بالوسائل التعليمية المتنوعة المعنية في التدريب بدرجة "متوسطة" وهي نسبة تمثل نصف إجابات الباحثين بينما 20 فردا و بنسبة تصل تقريبا 25% ممن أدلو بأن القاعات التدريبية مزودة بالوسائل التعليمية المتنوعة بدرجة "منخفضة"، كما يرى 11 فردا من أفراد مجتمع الدراسة أن القاعات التدريبية مزودة بالوسائل التعليمية المتنوعة المعنية في التدريب بدرجة "منخفضة جدا" وبنسبة 13.80%، وبنسبة قدرت 6.30% من إجابات الباحثين تدل على توفر هذا الشرط بدرجة "كبيرة جدا".

ومن المعطيات السابقة، نستشف أن درجة توفر مركز التكوين على قاعات مزودة بالوسائل التعليمية المتنوعة المعنية في التدريب، كانت متوسطة تميل إلى الضعف أكثر من القوة، وهو ما دلت عليه مجموع اجابات الباحثين بين الدرجة "المنخفضة" و"المنخفضة جدا" بمجموع 31 فردا وبنسبة 38%. فكان من الضروري تزويد هذه القاعات بالوسائل التعليمية المتنوعة لتسهيل عملية التدريب وثبيت المعلومات لدى الكتريين.

العبارة رقم (53): ( أدوات وأجهزة البيئة التدريبية المعتمدة عليها في البرامج التدريبية مناسبة لأهدافها)

احتلت هذه العبارة المرتبة السادسة من ترتيب العبارات، حيث جاءت اجابة الباحثين متفاوتة نحو العبارة رقم (53)، حيث أدلى 35 فردا وبنسبة 43.80% بأن أدوات وأجهزة البيئة التدريبية المعتمدة في البرامج التدريبية مناسبة لأهدافها بدرجة متوسطة، وبنسبة 26.30% من اجابات الباحثين وضحو أن أدوات وأجهزة البيئة التدريبية المعتمدة في البرامج التدريبية مناسبة لأهدافها بدرجة "منخفضة" أي ضعيفة،

بينما 18.80% كانت اجاباتهم "منخفضة جدا"، وبأقل نسب الاجابة كانت للبديل متوفر بدرجة كبيرة وذلك بنسبة 12.50% ومتوفر بدرجة "كبيرة جدا" بنسبة 7.50% .

الملاحظ من خلال عرض نتائج اجابات المبحوثين حول هذا المؤشر الدال على مدى توفر البيئة التدريبية للمركز التدريبي على متطلبات التدريب الفعال جاءت موزعة بنسب متفاوتة مما دل على وجود اتجاه متوسط نحو هذه العبارة وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي المقدر بـ (2.55) وانحراف معياري قدر بـ (1.08) الدال على تشتت اجابات المبحوثين.

العبارة رقم (49): التي مفادها ( حققت بيئة التدريب الراحة النفسية للمتدربين) ترتبت هذه العبارة في الترتيب السابع من بين العبارات الدالة على مدى توفر مبادئ التدريب في البيئة التدريبية، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (2.50)، وانحراف معياري قدر بـ (1.06). حيث تمركزت معظم الاجابات حول العبارة عند البديل "بدرجة متوسطة" بنسبة قدرت بـ 32.50% من الاجابات، تلتها نسبة غير بعيدة عنها قدرت بـ 30% من اجابات أفراد مجتمع الدراسة، بينما أجاب 20% من المبحوثين بمدى "منخفض جدا" في تحقيق البيئة التدريبية للراحة النفسية للمتدربين، وبنسبة أقل منها بلغت 15% للبديل متوفر "بدرجة كبيرة" ، بينما بلغت أقل نسبة للبديل الايجابي متوفر "بدرجة كبيرة جدا" بنسبة 2.50%.

نستنتج من خلال نتائج هذه العبارة أن البيئة التدريبية حققت الراحة النفسية للمتدربين بدرجة "متوسطة" كمؤشر من مؤشرات البعد الخامس، وهو ما دل عليه المتوسط الحسابي المقدر بـ (2.50).

العبارة رقم (51): التي تنص على ( تنظيم بيئة التدريب أسهم في استيعاب وفهم البرامج التدريبية)

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة في ترتيب العبارات البعد الخامس الدالة على درجة توفر متطلبات التدريب الفعال في البيئة التدريبية بمتوسط حسابي قدر بـ (2.39). حيث أجاب أكبر عدد منهم بنسبة 38.80% بأن تنظيم بيئة التدريب أسهم في استيعاب وفهم البرامج التدريبية بدرجة "منخفضة"، بينما في المرتبة الثانية يرى 18 فردا من أفراد الدراسة أي ما يمثلون نسبة 22.50% بأن تنظيم البيئة التدريبية ساهمت في استيعاب وفهم البرامج التدريبية، وبنسبة قدرت بـ 18.80% في المرتبة الثالثة أفاد المبحوثين بأن تنظيم البيئة التدريبية ساهم في استيعاب وفهم البرامج التدريبية بدرجة "متوسطة"، وبنسبة أقل منها بقليل والتي بلغت 17.50% يرى ممثلوها أن تنظيم البيئة ساهم "بدرجة كبيرة"، في حين جاءت أقل نسبة من اجابات المبحوثين التي قدرت بـ 2.50% الذين أقرروا على مساهمة تنظيم البيئة التدريبية في فهم واستيعاب البرامج التدريبية بدرجة "كبيرة جدا".

نستنتج من خلال نتائج هذا المؤشر من مؤشرات بعد البيئة التدريبية وجود اتجاه ضعيف ومنخفض لأفراد مجتمع الدراسة نحو هذه العبارة وهو ما دلت عليه "الدرجة المتوسطة" للعبارة بمتوسط حسابي لها قدر بـ (2.39). وهو ما يجعلنا نستنتج من خلال هذا المؤشر عدم توفر هذا المبدأ في متطلبات البيئة التدريبية، وهو ما يدل على وجود قصور في تنظيم البيئة التدريبية التي لها أثر كبير في استيعاب وفهم محتوى البرامج التدريبية. وهو ما تبينه النسبة المئوية للبدلين السلبيين للعبارة "درجة منخفضة" و"منخفضة جدا" والمقدرة بـ 61.30% مقارنة بالنسبة المئوية للبدائل الايجابية "درجة كبيرة" و "درجة كبيرة جدا" والمقدرة بـ 20%، وهذه الاجابات تدل على اختلاف الرؤى بين المبحوثين حول تنظيم البيئة التدريبية ومساهمتها في استيعاب وفهم البرامج التدريبية.

انطلاقاً من عرض نتائج العبارات الثمانية ذات الدرجة المتوسطة التي يتراوح متوسطها الحسابي من (2.39 إلى 3.10) والتي تنتمي إلى المجال المحدد باتجاه اجابات المبحوثين حول الاتجاه المتوسط (2.34 - 3.67)، الدال على مدى توفر هذه المبادئ في البيئة التدريبية التي نفذت فيها البرامج التدريبية للمورد البشري في المؤسسة بدرجة متوسطة، ويمكن أن نستنتج هذه المبادئ حسب ترتيبها التصاعدي كما يلي:

- 1- مدة البرنامج التدريبي كانت كافية لتغطية متطلباته.
- 2- تعتبر الأيام التي جرى فيها التدريب مناسب لك
- 3- مدة البرامج كافية لإستعابك لها.
- 4- توفرت في المركز خدمات ترفيهية مثل: كافيتيريا قاعات رياضية و أخرى.
- 5- القاعات التدريبية مزودة بالوسائل التعليمية المتنوعة المعينة على التدريب.
- 6 - أدوات وأجهزة البيئة التدريبية المعتمدة عليها في البرامج التدريبية مناسبة لأهدافها.

- 7- حققت بيئة التدريب الراحة النفسية للمتدربين.
  - 8- تنظيم بيئة التدريب أسهم في استيعاب وفهم البرامج التدريبية.
- رغم أهمية توفر المبادئ السابقة في البيئة التدريبية التي نفذت فيها البرامج التدريبية، إلا أننا نلاحظ نسبة توافرها بدرجة متوسطة، وهذا دلالة على وجود قصور و خلل في اعداد البيئة التدريبية التي تنفذ فيها البرامج التدريبية. وهذا ما يؤكد على أهمية الاهتمام بتهيئة البيئة التدريبية لتنفيذ البرامج التدريبية على أكمل وجه.

العبارة رقم (57): (تتوفر الاضاءة المناسبة في قاعات المركز التدريبي )

جاء ترتيب هذه العبارة في المرتبة التاسعة من بين العبارات التي تمثل مؤشرات البعد الخامس من أبعاد تقويم البرنامج التدريبي للمورد البشري في المؤسسة الصناعية بمتوسط حسابي قدر ب (2.21)، وانحراف معياري معياري بلغ (1.00).



حيث تركزت أعلى نسب اجابة عند البديل "بدرجة متوسطة" بنسبة 32.50% وتليها مباشرة نسبة 31.30% للبديل "منخفض جدا"، وبنسبة أقل منها بقليل التي قدرت بـ 26.30% للبديل "منخفض"، بينما وبنسبة ضئيلة قدرت بـ 10% للبديل متوفر "بدرجة كبيرة"، وانعدام الاجابة عند البديل متوفر بدرجة "كبيرة جدا".

يتضح لنا من خلال هذه النتائج اتجاه ضعيف نحو هذه العبارة من طرف المبحوثين وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي لها والمقدر بـ (2.21) والدال على الدرجة المنخفضة لتوفر الاضاءة المناسبة في قاعات المركز التدريبي، حيث كانت 57.60% من اجابات المبحوثين ذات توجه منخفض باختيار البديلين "منخفض" و "منخفض جدا" وبالمقابل كانت اجابة 10% بين البديلين الايجابيين بدرجة "كبيرة" و "كبيرة جدا"، فالإضاءة في قاعات مركز التكوين ضرورية جدا لنجاح تنفيذ البرامج التدريبية للموارد البشرية للمؤسسة.

العبارة رقم (50): التي تنص على أن(مركز التدريب مناسب لتحقيق أهداف البرامج)

جاء ترتيب هذه العبارة في المرتبة التاسعة أي بنفس مرتبة العبارة السابقة رقم (57) من بين العبارات الدالة على توفر متطلبات التدريب الفعال في البيئة التدريبية بنفس المتوسط الحسابي الذي قدر بـ (2.21) وبنفس الانحراف المعياري الذي بلغ (1.00).

حيث تركزت أعلى نسبة إجابة عند البديل "منخفض" وبنسبة 35%، و"بدرجة متوسطة" بنسبة 28% بينما وبأقل منها مباشرة جاءت اجابة المبحوثين نحو البديل "منخفض جدا" بنسبة 27.50%، بينما جاءت في المرتبة الاخيرة البديلين الايجابيين "بدرجة كبيرة" بنسبة 6.30% وبدرجة كبيرة جدا بنسبة 2.50%.

من خلال هذه النسب يمكن لنا القول أن مركز تكوين الموارد البشرية ليس مناسباً لتحقيق أهداف البرامج وهو ما يؤكد اجابات المبحوثين حول هذه العبارة، حيث جاءت

درجة مناسبة المركز التدريبي لتحقيق أهداف البرنامج "درجة منخفضة" وهي ما عبرت عليه نسبة المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.21)، وكما أكدتها مجموع نسبة اجابة البديلين السلبيين 62.50% وبالمقابل مجموع البديلين الايجابيين 8.80%.

العبارة رقم (56): ( تتوفر التهوية الكافية في قاعات المركز التدريبي)

من الجدول رقم (20) يتضح أن العبارة " تتوفر التهوية الكافية في قاعات المركز التدريبي المرتبة العاشرة من العبارات الدالة على مدى توفر هذا الشرط في قاعات المركز بمتوسط حسابي قدر ب (2.16)، وانحراف معياري بلغ (0.93).

حيث توزعت اجابات المبحوثين على البدائل متقاربة أحيانا ومتباينة أحيانا أخرى، اذ كانت أعلى نسبة اجابة للبديل "درجة متوسطة" بنسبة 33.50%، وتليها نسبة 30% للبديل "منخفض" وبنفس النسبة للبديل منخفض جدا وبهذا يحتلان المرتبة الثانية، وفي المرتبة الاخيرة تأتي نسبة اجابة البديل "بدرجة كبيرة" بنسبة 6.30%، وانعدامها في البديل بدرجة "كبيرة جدا".

يتبين من خلال النتائج السابقة، الدرجة المنخفضة لتوفر التهوية الكافية في قاعات المركز التدريبي وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي لها والمقدر ب (2.16)، ومجموع البديلين السلبيين "منخفض" ومنخفض جدا" حيث قدر ب 60% كما يؤكد مجموع البديلين الايجابيين المقدر ب 6.30%.

العبارة رقم (54): (تناسب قاعات التدريب مع عدد المتدربين )

يتبين من الجدول رقم (20): ان هذه العبارة جاءت في المرتبة الأخيرة وهي المرتبة الحادية عشر من عبارات المحور الخامس الخاص بالبيئة التدريبية بمتوسط حسابي (2.14)، وانحراف معياري قدر ب (0.91).

حيث تمركزت أعلى نسبة عند البديل "منخفض" بنسبة 35%، وتلتها في المرتبة الثانية بنسبة اجابة المبحوثين حول تناسب قاعات التدريب مع عدد المتدربين " بدرجة

متوسطة" بنسبة 30%، وبنسبة قدرت بـ 28.80% من اجابات المبحوثين الذين أفادوا أن القاعات التدريبية تتناسب مع عدد المتدربين "بدرجة منخفضة جدا"، بينما كانت أقل نسب الاجابة عند البدائل الايجابية؛ فكانت اجابات المبحوثين " بدرجة كبيرة" بنسبة 6.30% وانعدمت اجاباتهم عند البديل متوفر بدرجة "كبيرة جدا".

من خلال ما سبق، يمكن لنا الاستنتاج بأن القاعات التدريبية المتواجدة بالمركز التدريبي لا تتناسب مع عدد المتدربين نتيجة توفر هذه العبارة بدرجة "منخفضة"، وذلك لأن متوسطها الحسابي ينتمي إلى الفئة الأولى فئات اتجاه المقياس والمعبر عن الدرجة المنخفضة لانتمائها الى مجال المتوسط الحسابي [ 1 - 2.33]، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى توفر قاعة تدريب واحدة فقط على مستوى المركز بطاقة 13 متدربا وهذا حسب الدراسة الاستطلاعية للباحثة في المركز التكويني التابع للمؤسسة الوطنية لصناعة الملح لوطاية بسكرة.

بناء على عرض معطيات العبارات الأربعة الأخيرة: (57)، (50)، (56)، (54)، والتي تعبر على توفر هذه المبادئ بدرجة منخفضة التي يتراوح متوسطها الحسابي من (2.14 - 2.21) والتي تنتمي إلى مجال المتوسط الحسابي (1 - 2.33) الدال على الدرجة المنخفضة.

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (20)، أن هناك إختلاف في آراء ووجهات نظر المبحوثين حول مدى توفر شروط ومتطلبات التدريب الفعال في البيئة التدريبية التي نفذت فيها البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة، حيث تراوح المتوسط الحسابي لإستجابات المبحوثين للبعد الخامس - البيئة التدريبية- بين (2.14 - 3.10) وهي متوسطات تتراوح بين الفئة الأولى والثانية من فئات اتجاه المقياس التي تشير إلى (الدرجة المنخفضة والدرجة المتوسطة ) على التوالي.

كما أن المتوسط العام لهذا البعد جاء بقيمة (2.57)، مما يدل على توفر هذه المتطلبات في البيئة التدريبية بالدرجة المتوسطة لأنه تقع في الفئة الثانية من فئات اتجاه المقياس ليكرت .

وقد بلغ الانحراف المعياري العام لهذا المحور (0.72)، مما يدل على عدم تشتت اجابات المبحوثين للبعد الخامس.

### ثانيا- عرض نتائج الدراسة:

#### 1- عرض خصائص مجتمع الدراسة:

- أغلب مفردات الدراسة من جنس ذكور بنسبة 73.75%، بينما 26.25% من جنس الاناث. يعود هذا الفارق في النسب بين الذكور والاناث في هذه المؤسسة إلى طبيعة نشاط المؤسسة المتخصصة في استخراج وصناعة الملح الذي يتطلب جهدا في أداء الوظيفة.
- 61.25% من مفردات الدراسة ينتمون للفئة العمرية 30 إلى 40 سنة.
- 55% من مفردات الدراسة لهم مستوى جامعي، و25% ثانوي، و17% متوسط ، و2% مستوى ابتدائي؛ ولعل السبب وراء ارتفاع نسبة الجامعيين من الموارد البشرية المكونة يعود إلى توليهم لمناصب عليا وحساسة؛ لكونهم اطارات بحاجة دائمة إلى معارف ومهارات وخبرات جديدة نتيجة للتغيرات التي تحدث في بيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- تمثل نسبة 30% من مفردات الدراسة ممن لديهم أقدمية أقل من 5سنوات، و26%ممن لديهم أقدمية تتراوح بين 5 إلى 10سنوات، و18.75% لهم أقدمية من 11الى 15، و17.50% من 16 إلى 20 سنة، وبلغ ممن لديهم أكثر من 20 سنة بلغت 7.50%.

- إن 46.25% من مفردات الدراسة ممن تدربوا تدريباً نظرياً وتطبيقياً، وبلغت نسبة 37.50% للذين تدربوا نظرياً، بينما 16.25% للذين تدربوا تدريباً تطبيقياً.
- 61.25% من مفردات الدراسة تم تدريبهم في المدة التي تتراوح من 3 إلى 5 أيام، بينما 18% كانت مدة تدريبهم تمتد من 7 أيام فأكثر، في حين تدرب ما نسبته 8.75% في المدة التي تتراوح بين 5 إلى 7 أيام.
- 57.50% من مفردات الدراسة تلقوا 5 دورات تدريبية، بينما 31% تلقوا 10 دورات، بينما بلغت نسبة 11.25% من الموارد البشرية ممن تلقوا أكثر من 10 دورات تدريبية.

2- عرض نتائج الفرضية الأولى: المتعلقة بتوفر متطلبات التدريب الفعال في أهداف البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية؛ والجدول التالي يلخص نتائج هذه الفرضية.

جدول رقم (21): يوضح نتائج الفرضية الأولى

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
متوسطة	0.49	2.35	أهداف البرامج التدريبية

يعد الهدف التدريبي هو النتيجة التي يراد الوصول إليها بدرجة معينة، ومواصفات محددة في زمن محدد، فهو نقطة البداية للنشاط التدريبي، وذلك لأنه هو الذي يحفز ويحرك سلوك المتدربين، وهو الذي يرشد إلى البدائل الملائمة لبلوغه.

فقد أثبتت نتائج الدراسة توفر متطلبات التدريب الفعال في أهداف البرامج التدريبية للمورد البشري في المؤسسة الصناعية كان بدرجة متوسطة وهو ما دل عليه المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.35). فرغم الأهمية الكبيرة لهذه المبادئ والمتطلبات في البرامج التدريبية إلا أنها نالت الدرجة المتوسطة.

وتمثلت المتطلبات التي نالت الدرجة المتوسطة في الأهداف التدريبية فيما يلي:

- أهداف البرامج التدريبية تعالج المشكلات الحقيقية التي تواجه المورد البشري في عمله.
  - أهداف البرامج التدريبية إجرائية وقابلة للتطبيق بسهولة.
  - ركزت أهداف البرامج التدريبية على تغيير السلوكيات لدى المورد البشري بما يتوافق وأهداف المؤسسة.
  - أهداف البرامج التدريبية شاملة لجميع جوانبها.
  - أهداف البرامج التدريبية غطت الحاجات الفعلية للمتدربين.
  - تتسجم أهداف البرامج التدريبية مع فلسفة المؤسسة وسياستها.
  - أهداف البرامج التدريبية محددة ودقيقة.
- وانطلاقاً من نتائج هذه الفرضية توصلت الدراسة الى استنتاج المبادئ والمتطلبات التي تحصلت على تقديرات بدرجة ضعيفة ومنخفضة وهي الدالة على عدم توفرها في البرامج التدريبية للموارد البشرية والمتمثلة فيما يلي:
- عالجت أهداف البرامج التدريبية للمهارات الفنية التي يحتاجها المورد البشري في عمله.
  - أهداف البرامج تحفزك على المشاركة في نشاطات البرامج.
  - أهداف البرامج تزيد من مستوى وعيك بأهداف المؤسسة.
  - أهداف البرامج واضحة بالنسبة لك.
  - أهداف البرامج تثري المعارف المهنية التي تحتاجها في عملك.
- مما سبق يتبين حصول هذا المجال على الدرجة المتوسطة في توفره لمتطلبات التدريب الفعال؛ فجاءت أهداف البرامج التدريبية تعالج المشكلات الحقيقية التي تواجه المورد البشري في عمله، وهي أهداف إجرائية وقابلة للتطبيق بسهولة بدرجة متوسطة.
- ركزت أهداف البرامج التدريبية على تغيير السلوكيات لدى المورد البشري بما يتوافق وأهداف المؤسسة و شاملة لجميع جوانبها، وغطت الحاجات الفعلية للمتدربين، انسجمت أهداف البرامج التدريبية مع فلسفة المؤسسة وسياستها. وكانت محددة ودقيقة.

ونلاحظ مما سبق بأن أهداف البرامج التدريبية تعاني خلل وقصور؛ في معالجة المهارات الفنية التي يحتاجه المورد البشري في عمله، ولعل مرد ذلك يعود إلى أن عملية تحديد الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية لم تنطلق بناء على حاجاته المهنية، مما قد يؤدي هذا إلى مواجهة المشاكل في تصميم أهداف البرامج التدريبية.

كما تعاني الأهداف التدريبية أيضاً، من عدم تحفيز الموارد البشرية في المشاركة في نشاطات البرامج التدريبية رغم ضرورة إشراك المتدربين اشراكا كاملا في نشاطات البرنامج التدريبي؛ فالمشاركة الجادة في البرامج التدريبية تساعد على النقاش الفعال والغوص في أعماق المضامين التي تهدف البرامج إلى تحقيقها، بالإضافة الى تعزيز القدرة على التذكر، فوجود بيئة مشجعة ومحفزة تسمح للمتدربين بتحمل المسؤولية في أدائهم للمهام التي يكلفون بها.

بينما جاءت أهداف البرامج التدريبية غير واضحة لدى الموارد البشرية وهي عكس ما توصلت اليها دراسة يوسف شفيق أبو سلطان؛ فالهدف غير المعروف وغير الواضح بدرجة كبير لدى المتدربين، سوف يجعل المشاركين في البرامج التدريبية يستهلكون طاقة عقلية ضائعة في محاولتهم لتخمين ما لشيئ المهم، ومن ثم عوضا عن ذلك يجب توجيه هذه الطاقة نحو فهمهم لمحتويات البرامج التدريبية.

كما تواجه البرامج التدريبية قصور في عدم مساهمتها في الزيادة من مستوى وعي الموارد البشرية بأهداف المؤسسة. فعلى البرامج التدريبية امداد المتدربين بالمعلومات الجديدة حول سياسة وأهداف المؤسسة.

وتعاني البرامج التدريبية الموجهة للموارد البشرية في مؤسسة صناعة الملح لوطاية بسكرة من عدم اثرائها للمعارف المهنية التي تحتاجها في عملها. فمن الضروري أن تتضمن أهداف البرامج التدريبية المعارف المهنية التي تغطي جوانب عمل المتدرب بغرض مساعدته على أداء عمله بكفاءة أكبر.

انطلاقاً مما سبق نخلص إلى أن الاهداف التدريبية الخاصة بالبرامج التدريبية للموارد البشرية في مؤسسة صناعة الملح لوطاية بسكرة لم تتحقق بدرجة كبيرة بل توفرت "بدرجة متوسطة"، وواجهت جوانب عديدة من الضعف ولعل السبب إلى ذلك يعود الى خلل في عملية التخطيط للبرامج انطلاقاً من عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وفي عملية تصميم البرامج التدريبية فعلى مخططي التدريب الاهتمام بهذه الجوانب للرفع من كفاءة البرامج التدريبية .

3- عرض نتائج الفرضية الثانية:المتعلقة بدرجة توفر متطلبات التدريب الفعال في محتويات البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية؛ والجدول التالي يلخص نتائج هذه الفرضية.

جدول رقم (22):يوضح نتائج الفرضية الثانية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
متوسطة	0.53	2.37	محتويات البرامج التدريبية

ان لمحتويات البرامج التدريبية الأثر الكبير في نجاح البرامج التدريبي ولتحقيق هذا كان من الضروري توفر محتويات البرنامج التدريبي على متطلبات التدريب الفعال . وقد أثبتت نتائج الدراسة توفر متطلبات التدريب الفعال في محتويات البرامج التدريبية للمورد البشري في المؤسسة الصناعية كان بدرجة متوسطة وهو ما دل عليه المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.37). فرغم الأهمية الكبيرة لهذه المبادئ والمتطلبات في البرامج التدريبية إلا أنها نالت الدرجة المتوسطة.

ويمكن استنتاج المتطلبات التي نالت الدرجة المتوسطة في المحتويات التدريبية للبرامج التدريبية فيما يلي مرتبة تصاعدياً:

1- محتويات البرامج التدريبية تدمج بين الجانب النظري والتطبيقي.



2- تتيح موضوعات البرامج الفرصة للمتدربين لربط خبراتهم التي اكتسبوها بالحياة العملية.

3- تتيح موضوعات البرامج التدريبية الفرصة لمواجهة المشكلات.

4- محتوى البرامج التدريبية تستجيب لطموح المتدربين.

5- موضوعات البرامج التدريبية ساهمت في تحسين مستواك.

6 - محتوى البرامج التدريبية مواكب للتطورات الحديثة في المؤسسة.

بينما تمثلت المتطلبات التي نالت "الدرجة الضعيفة" في المحتويات التدريبية حسب

ترتيبها فيما يلي:

1- ساعد محتوى البرامج التدريبية في تحسين قدراتك المهارية والفنية.

2- موضوعات البرامج التدريبية مترابطة ومتكاملة.

3- محتوى البرامج مناسبة لتحقيق أهدافها العملية.

4- موضوعات البرامج التدريبية متنوعة.

5- موضوعات البرامج التدريبية مناسبة لحاجتك المهنية.

6- معظم المواد التدريبية ليست معادة ومكررة لدورات سابقة.

إن المتطلبات التي توفرت بدرجة منخفضة وقليلة في محتويات البرامج التدريبية دلالة على انها نقاط ضعف مست هذه البرامج؛ حيث كانت المساهمة ضعيفة في تحسين القدرات المهارية والفنية للموارد البشرية. رغم أنه من المفروض " أن يكون المحتوى التدريبي ذو صلة وثيقة بعمل المتدرب وأن يرى المتدرب هذه الصلة ويستشعر الفائدة العلمية التي ستعود عليه وعلى المؤسسة من جراء تلقي هذه المادة.

كما بينت النتائج ضعف الترابط والتكامل في موضوعات البرامج التدريبية اذ يجب

أن يحدد المحتوى التدريبي تتابع الموضوعات بحيث يكون هناك تسلسل منطقي يجعل

المتدرب ينتقل من موضوع لآخر ويلمس الربط بين الموضوعات. وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مجاهدي الطاهر بعنوان "فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء" التي توصلت إلى أن محتوى البرامج التدريبية تفتقر إلى الانسجام التام والتسلسل المنهجي السليم بين مكوناته وهو بذلك يحتاج إلى إثراء.

وتبين كذلك التناسب الضعيف لمحتوى البرامج التدريبية مع الأهداف العملية للبرامج التدريبية رغم أنه من الضرورة أن يعكس المحتوى التدريبي أهدافه العملية. كما أن موضوعات البرامج التدريبية كانت ضعيفة التنوع وهي تغطي الحاجات المهنية للمتدربين بدرجة ضعيفة إذ يتعين أن تكون مادة التدريب ترجمة صادقة لإحتياجات الموارد البشرية.

وتعاني البرامج التدريبية قصور كذلك في كون معظمها معادة ومكررة لدورات سابقة، وهذا ما لا يتوافق مع النظرة الحديثة في بناء البرامج التدريبية للموارد البشرية التي ترى أنه يجب أن يأخذ المحتوى بالمستجدات وملاحقة التطورات الحاصلة في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

4- عرض نتائج الفرضية الثالثة: المتعلقة بدرجة توفر متطلبات التدريب الفعال للتدريب في المدربين المنفذين للبرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.

جدول رقم (23): يوضح نتائج الفرضية الثالثة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
منخفضة	0.62	2.18	المدربون

ان المدرب بكل ما يملكه من امكانيات علمية وعملية يعتبر الأداة الأساسية لنقل محتوى المواد التدريبية الى المتدربين. وقد أثبتت نتائج الدراسة توفر متطلبات التدريب الفعال في المدربين المنفذين للبرامج التدريبية للمورد البشري في المؤسسة الصناعية كان

بدرجة ضعيفة وهذا ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي لهذا المجال الذي بلغ (2.18) المنخفضة وقليلة والتي أكدها معظم المبحوثين وقيمة الانحراف المعياري الضعيفة (0.62) والتي تشير إلى قلة تشتت الاجابات.

معظم متطلبات التدريب الفعال توفرت في المدربين المنفذين للبرامج التدريبية بالدرجة الضعيفة والتي شملت المتطلبات التالية:

- يدير المدرب ورشات التدريب بكفاءة
  - أبدى المدربون اتجاهات ايجابية نحو البرامج التدريبية.
  - للمدربون القدرة على استخدام الأساليب التدريبية المتنوعة
  - يتمتع المدربون بقدرة إدارة الوقت.
  - تمتع المدربون بمهارة عالية في توصيل المعلومات للمتدربين.
  - أبدى المدربون مرونة كافية في تقبل آراءك وملاحظاتك.
  - أظهر المدربون تمكنا واضحا لمحتوى البرامج .
  - يتمتع المدربون بالقدرة على إثارة الحوار والنقاش لديك.
  - يراعي المدربون الفروق الفردية من المتدربين.
  - شجعك المدربون على المشاركة بفعالية في البرامج التدريبية.
  - أوضح لك المدربون أهداف البرامج التدريبية قبل مباشرتهم للعمل.
- بينما نال متطلب واحد الدرجة المتوسطة الذي مس إبداء المدربين براعة واضحة في التحكم في الوسائل التعليمية.

إن للمدرب أهمية كبيرة في تنفيذ البرامج التدريبية؛ إذ يعد العنصر الرئيس في نجاح فاعلية البرامج التدريبية و يشكل دورا هاما في تحقيق ذلك، فهو الوسيلة التي من خلالها يتم نقل المعارف والمهارات إلى المتدربين واتجاهاتهم. ولنجاح المدرب في مهامه كان من الضروري ان تتوفر فيه متطلبات التدريب الفعال. فرغم هذه الاهمية إلا أننا توصنا

إلى غياب جميع المتطلبات في المدربين المنفذين للبرامج التدريبية للمورد البشري في مؤسسة صناعة الملح لوطاية ما عدا متطلب واحد فقط. وهذا دلالة على وجود قصور وضعف في المدربين المنفذين للبرامج التدريبية، ولعل مرد هذا يعود إلى "عدم الاهتمام بعملية اختيار المدربين وتدخل أمور غير رشيدة أو غير سليمة في هذه العملية مثل: العلاقات الشخصية بالمدرّب، أو المحسوبية، أو عدم المعرفة الكاملة بمؤهلات المدرّب وخبراته... وأحياناً لضيق الوقت".

ولأهمية عنصر المدرّب الكفاء والفعال فإن الدول المتقدمة وبعض الدول النامية بدأت تهتم بعقد دورات تدريبية للمدربين أنفسهم، بما يساعد على تجديد أفكارهم ومعلوماتهم وزيادة خبراتهم، الأمر الذي سينعكس أثره على الدور الذي يقومون به في تدريب الآخرين. فكان من الضروري أن يدير المدرّب ورشات التدريب بكفاءة، وأن يبدي اتجاهات إيجابية نحو البرامج التدريبية. وأن تكون له القدرة على استخدام الأساليب التدريبية المتنوعة، وأن يتمتع بقدرة إدارة الوقت. وبمهارة عالية في توصيل المعلومات للمتدربين، وأن يظهر تمكناً واضحاً لمحتوى البرامج، كما يجب أن يتمتع بالقدرة على إثارة الحوار والنفاس لدى المتدربين. وأن يراعي الفروق الفردية بينهم؛ ذلك أن المتدربين في طبيعتهم يختلفون ولا بد من مراعاة هذا الاختلاف وذلك لدعم الأفراد بالمعارف والمهارات اللازمة والمناسبة للتكوين الفطري لكل منهم. وتشجيعهم على المشاركة بفعالية في البرامج التدريبية.

5- عرض نتائج الفرضية الرابعة: المتعلقة بدرجة توفر متطلبات التدريب في الأساليب التدريبية المستخدمة في البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.

جدول رقم (24): يوضح نتائج الفرضية الرابعة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
متوسطة	0.61	2.48	الأساليب التدريبية

توصلت الدراسة الى أن توفر متطلبات التدريب الفعال في الأساليب التدريبية التي وظفت في تنفيذ البرامج التدريبية كان بدرجة متوسطة التي عبر عليها المتوسط الحسابي الذي قدر بـ (2.48) وقيمة الانحراف المعياري الضعيفة (0.62) والتي تشير إلى قلة تشتت الاجابات؛ حيث جاءت جميع المتطلبات متوفرة بالدرجة المتوسطة ما عدا متطلب واحد نال الدرجة الضعيفة ويمكن توضيح هذا فيما يلي:

المتطلبات التي نالت الدرجة المتوسطة شملت مايلي:

- تمزج الأساليب التدريبية بين الجانب النظري والتطبيقي.
  - ساهمت الأساليب في تثبيت المعلومات المكتسبة.
  - تم الاستخدام أساليب تدريبية متنوعة.
  - الأساليب التدريبية تتناسب مع وقت البرنامج.
  - ساعدت الأساليب التدريبية على إثارة دافعية المتدربين
  - الأساليب التدريبية المستخدمة تتناسب مع قدرة المتدربين
  - يرتبط نوع الأسلوب التدريبي المنفذ بالوسائل التعليمية الحديثة.
  - ساعدت الاساليب التدريبية على مشاركة المتدربين في التدريب.
  - تلائم الأساليب التدريبية مع موضوعات البرامج التدريبية.
  - توافقت الأساليب التدريبية المستعملة في البرامج التدريبية مع الأهداف المبرمجة.
- بينما جاء مبدأ تلاؤم الأساليب التدريبية مع استعدادات المدرب ليحتل المرتبة الأخيرة وينال الدرجة الضعيفة والدالة على شبه انعدامها في الأساليب التدريب.

ان الأساليب التدريبية هي الطرق التي يستخدمها المدرب لنقل المحتوى التدريبي إلى المتدربين بصورة تنتج الأثر المطلوب. ونستنتج مما سبق أن الاساليب التدريبية التي استعملت في تنفيذ البرامج التدريبية للموارد البشرية في مؤسسة صناعة الملح لوطاية بسكرة.وظفت مبادئ التدريب الفعال بالدرجة المتوسطة؛ حيث اتسمت بالمزج بين الجانب

النظري والتطبيقي، واستخدمت أساليب متنوعة ولعل التنوع في الأساليب حسب ما جاء في الجانب النظري يرتبط ارتباطا وثيقا: بنوعية المتدربين والمادة التدريبية، وفترة التدريب وطبيعته، ومستوى العمل الذي يتم التدريب عليه، وعدد المتدربين ومؤهلاتهم وخبراتهم. كما تناسبت الأساليب التدريبية مع وقت البرنامج، وساعدت على إثارة دافعية المتدربين، في حين نجدها كذلك تتناسب مع قدرة المتدربين بالدرجة المتوسطة، رغم أن اختيار الأساليب التدريبية المناسبة لقدرات المتدربين بالدرجة المرتفعة يسهم في زيادة توصيل المعلومات لهم، ويرتبط نوعها بالوسيلة التعليمية الحديثة، كما ساعدت الأساليب على مشاركة المتدربين في التدريب، وتلائمت مع موضوعات البرامج التدريبية. ثم توافقت الأساليب التدريبية المستعملة في البرامج التدريبية مع الأهداف المبرمجة. بينما يعاب على الأساليب التدريبية المستخدمة في تنفيذ البرامج التدريبية عدم تناسبها مع استعدادات المدربين، وهذا يعد خلل كبير فبدون توفر هذا المطلب في هذا المجال لا يستطيع المدرب توصيل المحتوى بالطريقة السليمة.

**6- عرض نتائج الفرضية الخامسة: المتعلقة بدرجة توفر متطلبات التدريب في البيئة التدريبية التي نفذت فيها البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.**

شمل بيئة التدريب مكان التدريب، قاعات التدريب وما يتوفر فيها من وسائل وتجهيزات و جميع الظروف الصحية للعمل مثل التهوية و الإضاءة و وتناسب قاعات التدريب مع عدد المتدربين، ومدى مساهم المركز في تحقيق أهداف البرامج التدريبية بالإضافة الى المدة الزمني للبرامج التدريبية.

جدول رقم (25): يوضح نتائج الفرضية الخامسة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
متوسطة	0.72	2.57	البيئة التدريبية

أثبتت نتائج الدراسة توفر متطلبات التدريب الفعال في البيئة التدريبية التي نفذت فيها للبرامج التدريبية للمورد البشري في المؤسسة الصناعية كان بدرجة متوسطة وهو مادل عليه المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.57).

المتطلبات التدريبية التي توفرت بدرجة متوسطة في البيئة التدريبية تمثلت في المتطلبات التالية حسب ترتيبها التصاعدي:

- 1- مدة البرنامج التدريبي كانت كافية لتغطية متطلباته.
- 2- تعتبر الأيام التي جرى فيها التدريب مناسب للمورد البشري
- 3- مدة البرامج كافية لإستعابك لها.
- 4- توفرت في المركز خدمات ترفيهية مثل: كافيتيريا قاعات رياضية و أخرى.
- 5- القاعات التدريبية مزودة بالوسائل التعليمية المتنوعة المعينة على التدريب.
- 6- أدوات وأجهزة البيئة التدريبية المعتمدة عليها في البرامج التدريبية مناسبة لأهدافها.

- 7- حققت بيئة التدريب الراحة النفسية للمتدربين.
  - 8- تنظيم بيئة التدريب أسهم في استيعاب وفهم البرامج التدريبية.
- بينما توصلت الدراسة إلى حصر المتطلبات التي تحصلت على الدرجة الضعيفة والقليلة من اجابات المبحوثين والتي لم تتوفر في البيئة التدريبية للبرامج التدريبية للموارد البشرية فيما يلي:

- 1- تتوفر الاضاءة المناسبة في قاعات المركز التدريبي.
- 2- مركز التدريب مناسب لتحقيق أهداف البرامج التدريبية.
- 3- تتوفر التهوية الكافية في قاعات المركز التدريبي.
- 4- تناسب قاعات التدريب مع عدد المتدربين.

ان البيئة التدريبية تعد أحد العوامل المهمة في تنفيذ البرامج التدريبية والتي من شأنها التأثير على نجاحها ودرجة استفادة المتدربين منها وعليه فإنه لا بد من توفير بيئة تدريبية تتناسب مع متطلبات التدريب الفعال.

فحسب النتائج السابقة، فإن البرامج التدريبية تتوفر على متطلبات التدريب الفعال بدرجة متوسطة؛ من حيث كفاية مدة البرنامج لتغطية متطلباته واستيعابه من طرف الموارد البشرية، ومدى مناسبة أيام التدريب للموارد البشرية، ومن حيث توفر في المركز التدريبي الخدمات الترفيهية، ومدى تزويد القاعات بالوسائل التعليمية المتنوعة ومدى مناسبتها لأهداف البرنامج، كما أنه حققت الراحة النفسية للمتدربين بدرجة متوسطة، وكان تنظيم البيئة التدريبية مساعد على استيعاب البرامج التدريبية بدرجة متوسطة.

بينما تعاني البرامج التدريبية للمورد البشري في مؤسسة الملح مجموعة من النقائص المتمثلة في: عدم توفر إضاءة مناسبة في قاعات المركز التدريبي، ولم يكن مركز التدريب مناسب لتحقيق أهداف البرامج التدريبية، كما ان التهوية في قاعة المركز لم تكن كافية إذ يجب أن يتم التحكم فيها لإستيعاب عدد ممكن من المتدربين، كما أن قاعات التدريب لم تتناسب مع عدد المتدربين، حيث احتوى مركز تكوين المؤسسة الوطنية لصناعة الملح على قاعة واحدة تستوعب 13 متدربا.



ثالثاً- عرض النتائج العامة لدراسة:

جدول رقم (26): يوضح اجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاورها الأساسية

رقم البعد	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
الأول	أهداف البرامج التدريبية	2.35	0.49	متوسطة	4
الثاني	محتويات البرامج التدريبية	2.37	0.53	متوسطة	3
الثالث	المدرّبون	2.18	0.62	منخفضة	5
الرابع	الأساليب التدريبية	2.48	0.61	متوسطة	2
الخامس	البيئة التدريبية	2.57	0.72	متوسطة	1

انطلاقاً من النتائج السابقة يمكن ترتيب محاور الدراسة حسب مدى توفرها لمتطلبات التدريب الفعال كمعيار لتقويم البرامج التدريبية في المؤسسة الصناعية ومؤسسة صناعة الملح خاصة، حيث نال البعد الخامس من ابعاد الدراسة المتعلق بالبيئة التدريبية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (2.57) وانحراف معياري بلغ (0.72) فهو بذلك احتل الدرجة المتوسطة، وجاء في المرتبة الثانية البعد الرابع المرتبط بالأساليب التدريبية الموظفة في تنفيذ البرامج التدريبية بمتوسط حسابي قدر بـ (2.48) وانحراف معياري بلغ (0.61)، وبهذا احتل الدرجة المتوسطة هو الآخر، بينما جاء البعد الثاني (محتويات البرامج التدريبية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.37) وانحراف معياري بلغ (0.53)، وهذا يدل على الدرجة المتوسطة لتوفر متطلبات التدريب في هذا البعد، في حين احتل البعد الأول (أهداف البرامج التدريبية) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.35)، وانحراف معياري بلغت نسبته (0.49) وبدرجة متوسطة أيضاً، بينما احتل البعد الثالث الخاص بالمدرّبين المرتبة الخامسة والأخيرة من ترتيب محاور وأبعاد الدراسة

بمتوسط حسابي قدر بـ (2.18) وانحراف معياري بلغ (0.62) وتعتبر هذه النسبة على الدرجة المنخفضة لتوفر متطلبات التدريب في المدربين المنفذين للبرامج التدريبية.

وفي ضوء ما سبق يمكن استنتاج مايلي:

تراوحت استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة الاساسية بين (2.57) و(2.18) في مستويين هما:

1- مدى توفر متطلبات التدريب الفعال **بدرجة متوسطة** ضمت أربعة محاور (أبعاد) وهي: البيئة التدريبية، الأساليب التدريبية، محتويات البرامج التدريبية، أهداف البرامج التدريبية، بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (2.57-2.35).

2- مدى توفر متطلبات التدريب الفعال **بدرجة ضعيفة** ضم محورا واحدا تمثل في البعد الثالث المتعلق بالمدربين الذين نفذوا البرامج التدريبية بمتوسط حسابي قدر بـ (2.18) وانحراف معياري بلغ (0.62).

وكنتيجة إجمالية للمقياس وباعتبار كل الجداول السابقة كانت نتائج المقياس كما يلي:

**جدول رقم (27): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة للمقياس ككل**

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
متوسطة	0.51	2.39

انطلاقا من نتائج الجدول توصلت الدراسة إلى أن مبادئ التدريب الفعال توفرت في البرامج التدريبية للموارد البشرية **بالدرجة المتوسطة** وهذا ما عبرت عليه قيمة المتوسط الحسابي للمقياس ككل والتي بلغت (2.39) وانحراف معياري الذي قدر بـ (0.51)

ويمكن توضيح نتائج العامة للدراسة فيما يلي:

1- انطلاقا من تحليل نتائج السابقة، توصلت الدراسة إلى توفر مبادئ التدريب الفعال في البرامج التدريبية للموارد البشرية للمؤسسة الملح لوظاية بدرجة متوسطة وهي بهذا تكون بحاجة ماسة للاهتمام والرعاية، وهي عكس ما توصلت إليها دراسة

"كمال خليل محمد يونس"، حيث جاءت درجة توفر متطلبات التدريب في برامج المعلمين متوفرة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي قدر ب(3.43)؛ فحصلت جميع مجالات البرنامج على الدرجة الكبيرة: (المدرّب،المحتوى،الأهداف، الأساليب والأنشطة) بينما توفرت في بيئة التدريب ومجال القياس والتقييم الدرجة المتوسطة.

2- توفرت أهداف البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية على متطلبات التدريب الفعال بدرجة متوسطة.وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليها دراسة"محمد مرشد قاسم هيجانه"حيث تحققت اغلب اهداف البرامج التدريبية بالدرجة المتوسطة.

كما تختلف هذه النتيجة عما جاءت بها دراسة الباحثة "زروخي فيروز" بعنوان استراتيجية التدريب كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية" حيث جاء هذا المجال متوفر بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدر ب(4.07)، وبهذا كانت أهداف التدريب واضحة للمتدربين وقابلة للتطبيق والقياس، كما تلبي حاجاتهم الفعلية.

3- توفرت محتويات البرامج التدريبية للموارد البشرية على متطلبات التدريب الفعال بدرجة متوسطة وهي بهذه النتيجة تحتاج إلى أثارها بما يتوافق وحاجة المورد البشري والمؤسسة، وهي نتيجة لا تتوافق مع ما جاءت به دراسة"زروخي فيروز" حيث كان الاتفاق من طرف أغلب المستجوبين تجاه هذا المجال وذلك بوسط حسابي قدر ب (4.11) وهي درجة مرتفعة؛ فالمحتويات كانت مناسبة للاحتياجات المهنية للمتدربين، وتركز على الجانب المعرفي والتطبيقي كما كان محتواها يلاءم ويخدم أهداف البرامج التدريبية.

4 - توفر المدربون المنفذون للبرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية على متطلبات التدريب الفعال بدرجة ضعيفة وقليلة. وهي عكس ما توصلت إليه دراسة "يوسف شفيق أبو سلطان" حيث كان المدربين المنفذين للبرامج يمتازون بالجودة والفعالية، وعكس ما توصلت إليها دراسة" زروخي فيروز " الذي تحقق هذا المجال بالدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي قدر ب(4.12) الذي يعكس رضا المتدربين عن

مدربهم، فيرى أغلب المستجوبين أن المدربين متفرغين للعمل في مجال التدريب، ويتم اختيارهم على أساس معرفتهم العلمية والعملية، ولهم القدرة على نقل أفكار للآخرين، كما أنهم يهتمون بتحفيز المتدربين وتشجيعهم على طرح أفكارهم.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة "محمد قاسم هيجانه" والتي تحققت الأهداف التدريبية هي الأخرى بالدرجة المتوسطة.

وفي هذا الصدد يستلزم إعادة النظر في تقنيات وسبل اختيار هذه الأداة الهامة بما يتوافق مع المعايير الموضوعية لاختيارهم، وتنمية كفاءة المتدربين بضرورة إلحاقهم بدورات تدريبية.

5- توفرت الأساليب التدريبية المستخدمة في تنفيذ البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية على متطلبات التدريب الفعال بدرجة متوسطة. وهي ما لا تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة "زروخي فيروز" في مجال الأساليب التدريبية، حيث جاءت قيمة المستجوبين مرتفعة وهو الذي وضحه المتوسط الحسابي المقدر بـ(4.13)، وكانت الأساليب التدريبية متنوعة ومتكاملة فيما بينها وبين موضوعات البرنامج التدريبي، ولا تتوافق كذلك مع ما توصلت إليه دراسة "محمد قاسم هيجانه" حيث يعد هذا المجال من أكثر المجالات تحقيقاً.

6- توفرت البيئة التدريبية التي نفذت فيها البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية على متطلبات التدريب الفعال "بدرجة متوسطة"، بينما تحقق هذا المجال في دراسة "محمد قاسم هيجانه" "بدرجة كبيرة"، وكانت ردود فعل إيجابية تجاه الظروف المحيطة بمكان التدريب ومستلزماته، بينما عبر المستفيدين من التدريب إلى عدم الرضا عن مدة التدريب وهذا حسب ما جاءت به نتائج دراسة "قريشي محمد الصالح".

وتختلف هذه النتيجة عما جاءت به دراسة "زروخي فيروز" التي كانت اجابة المستجوبين مرتفعة بمتوسط حسابي قدر بـ (4.04) والتي عبرت على أن مدة البرنامج

وتوقيته كانا مناسبين لهم، أما عن مكان التدريب فقد اتفق أغلب أفراد العينة على أنه مناسب لهم سواء من حيث سعة القاعات وتوفر مختلف الخدمات بمراكز التدريب ومدى توفره على مختلف الوسائل المساعدة في تحقيق نجاح العملية التدريبية. وفي ضوء ماسبق، يكون هذا المجال بحاجة إلى تفعيل من طرف الهيئات المسؤولة على مركز تدريب الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية لصناعة الملح لوطاية بسكرة. وبهذا تكون الفرضيات السابقة قد تحققت بدرجة نسبية ومتوسطة بينما الفرضية الثالثة لم تتحقق، وانما تحققت بدرجة ضعيفة.

#### رابعاً- توصيات الدراسة:

يشكل التدريب أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الصناعية حيث يعتمد عليه في تنمية قدرات ومهارات الموظفين حتى تتمكن المؤسسة من التطور و مواجهة التحديات، ولكن في الوقت الذي يشكل فيه التدريب أهمية كبيرة لهذه المؤسسة يواجه الكثير من جوانب الضعف، ويمكن ادراج مجموعة من الاقتراحات لنجاح البرامج التدريبية وتطويرها في المؤسسة صناعة الملح لوطاية بسكرة:

- الاهتمام بعملية تصميم البرامج التدريبية للموارد البشرية للمؤسسة بما يتوافق ومتطلبات التدريب الفعال، وأن تتم عملية التصميم بدرجة عالية من الدقة والوضوح.
- الاهتمام بعملية اختيار المدربين المنفذين للبرامج التدريبية ذوي الكفاءات العالية؛ لأنهم حلقة وصل بين المحتوى التدريبي والموارد البشرية وبدونهم لا تحقق البرامج التدريبية أهدافها.
- إجراء دورات تدريبية للمدربين من أجل التحسين من مستواهم المعرفي والمهاري.
- ضرورة تحسين بيئة التدريب في المركز التدريبي من حيث التكييف والاضاءة والتسهيلات والخدمات .

- القيام بمزيد من الدراسات التقييمية لهذه البرامج تأخذ بعين الإعتبار وجهات نظر الأطراف أخرى.

وخلاصة القول يمكن التوصل إلى أن هذا الفصل اشتمل عموماً على مجموعة النتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال نزولها للميدان ومحاولتها لترجمة كل ما هو نظري إلى كمي وكيفي وعملي.

الآنسة

يعرف العالم حالياً تغيرات سريعة ومتعددة ومتشابكة العناصر وشديدة التعقيد، حيث أصبحت في مجملها تشكل ضغوطاً وتحديات على المؤسسات الصناعية، التي تهدد وجودها واستمرارها، مما كانت الحاجة ملحة إلى موارد بشرية تتمتع بالقدرات المتميزة والمهارات العالية التي يعجز المنافسون عن تقليدها.

مما يستوجب اللجوء إلى عملية التدريب الذي أصبح حجر الزاوية والحل الرئيس لتوفير المورد البشري القادر على أداء مهامه المختلفة، حيث يستهدف التدريب إكساب الموارد البشرية المعلومات، والمعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة، إضافة إلى تطويرها بما يتناسب مع التغير في وظائف الحالية أو الوظائف المستجدة أو تطوير أداء العامل وقدراته في أداء هذه المهام، مما يساهم في مواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. لذا جاء اهتمام الدراسة بعملية التدريب من خلال التطرق إلى جانب جد حساس من هذه العملية وهو تقويم البرامج التدريبية في ضوء متطلبات التدريب الفعال.

وقد كشفت الدراسة من خلال أطارها الميداني وبعد التحليل الكمي والكيفي لمؤشرات الفرضيات التي تمت صياغتها في شكل عبارات في الاستمارة، تبين لنا من خلال تلك التحليلات بأن نسبة تحقق الفرضية العامة كان نسبي.

حيث وتوصلت الدراسة إلى توفر متطلبات التدريب الفعال كان بدرجة متوسطة في البرامج التدريبية للمورد البشري في مؤسسة صناعة الملح -لوطاية- بسكرة.

وكانت نتائج الدراسة حسب الأبعاد المتناولة كما يلي:

1- توفرت أهداف البرامج التدريبية للموارد البشرية على متطلبات التدريب الفعال بدرجة متوسطة.

2- توفرت محتويات البرامج التدريبية للموارد البشرية على متطلبات التدريب الفعال بدرجة متوسطة وهي بهذه النتيجة تحتاج إلى إثرائها بما يتوافق وحاجة المورد البشري والمؤسسة.



3 - توفر المدربون المنفذون للبرامج التدريبية للموارد البشرية على متطلبات التدريب الفعال بدرجة ضعيفة.

4- توفرت الأساليب التدريبية المستخدمة في تنفيذ البرامج التدريبية للموارد البشرية على متطلبات التدريب الفعال بدرجة متوسطة.

5- توفرت البيئة التدريبية التي نفذت فيها البرامج التدريبية للموارد البشرية على متطلبات التدريب الفعال" بدرجة متوسطة.

وللنهوض بالبرامج التدريبية في المؤسسات الصناعية لابد من السعي وراء التخلص من جوانب القصور التي تعاني منها هذه البرامج في جميع مكوناتها (الأهداف، المحتويات، المدربون، الأساليب، البيئة التدريبية ) للرفع من قيمتها وتطويرها لتحقيق أهدافها.

فأهداف البرامج التدريبية للمورد البشري يستلزم توفر فيها المبادئ ومتطلبات التدريب الفعال بالدرجة الكبيرة؛ من حيث معالجتها للمشكلات الحقيقية للموارد البشرية، وأن تكون اجرائية وقابلة للتطبيق بسهولة، وتركز على تغيير السلوكيات لديهم بما يتفق مع أهداف المؤسسة، و تشمل الأهداف التدريبية جميع جوانب البرامج، ومن الضروري أن تغطي الحاجات الفعلية للموارد البشرية، وأن تكون محددة ودقيقة، وتعالج المهارات الفنية الي يحتاجها المورد في عمله، وتحفز على المشاركة في نشاطات البرامج وتزيد من مستوى وعيهم بأهداف المؤسسة، ومن الضروري أن تكون واضحة للموارد البشرية، وتثري المعارف المهنية التي تحتاجها في عملهم.

و كان لزاما على محتويات البرامج التدريبية أن تدمج بين الجانب النظري والتطبيقي، وتتيح فرصا لربط خبرات الموارد البشرية بحياتهم العملية، وتواجه المشكلات وتستجيب لطموحهم، كما ينبغي أن تسهم في تحسين مستوى الموارد البشرية، وتواكب التطورات الحديثة في المؤسسة، و تساعد على التحسين من القدرات المهنية والفنية، وتحقق الترابط والتكامل

بين موضوعاتها، والتنوع فيها، كما يمكن أن تتناسب مع الحاجات المهنية للموارد البشرية المتدربة، وأن تشهد تجديدا في موادها التدريبية.

وينبغي أن تتوفر في المدربين المنفذين للبرامج الكفاءة؛ وذلك بتسيير الورشات التدريبية بكفاءة، وإبداء اتجاهات ايجابية نحو البرامج التدريبية، وأن تكون لديهم القدرة على استخدام الأساليب التدريبية المتنوعة والقدرة على ادارة الوقت، وأن تتوفر مهارة عالية في توصيل المعلومات للمتدربين، والقدرة على اثارة الحوار والنقاش، وتقبل آراء وملاحظات الموارد البشرية، وأن يتمكنوا من محتويات البرامج، ومراعاة الفروق الفردية بين المتدربين، وتشجيعهم على المشاركة بفعالية في البرامج التدريبية، وعلى المدربين توضيح أهداف البرامج قبل مباشرتهم للعمل، والتحكم في الوسائل التعليمية ببراعة.

ومن الضروري أن تمزج الأساليب التدريبية بين الجانب النظري والتطبيقي. وتسهم في تثبيت المعلومات المكتسبة، واستخدام أساليب تدريبية متنوعة متناسبة مع وقت البرنامج وتساعد على اثارة دافعية المتدربين، وأن تتناسب مع قدرة المتدربين وترتبط بالوسائل التعليمية الحديثة، وتسهم في مشاركة المتدربين في التدريب، وتتلاءم مع موضوعات التدريبية، وأن توافق مع الاهداف المبرمجة و تتناسب مع استعدادات المدرب.

وعلى المؤسسات الصناعية أن تتوفر على مراكز تدريبية بيئتها مناسبة لعقد الدورات التدريبية؛ وتتوفر فيها الخدمات الترفيهية ويتم تزويدها بالوسائل التعليمية المتنوعة، وأن تتناسب أجهزتها مع أهداف التدريب، وأن تحقق الراحة النفسية للموارد البشرية، وعلى تنظيم البيئة أن يسهم في استيعاب وفهم البرامج التدريبية، كما يجب أن يكون مركز التدريب مناسب لتحقيق أهداف البرامج التدريبية وتتوفر في قاعاته الاضاءة والتهوية الكافية وأن تتناسب مع عدد المتدربين.

فَلْتَمِمْهُ الْمُرَاجِعُ

قائمة المراجع:

أولاً-المراجع باللغة العربية:

1- المعاجم:

1- الفارابي عبد اللطيف وآخرون، معجم علوم التربية" مصطلحات البيداغوجيا والديداكتيك"، رقم 1، سلسلة علوم التربية(109)، دار الخطابي للطباعة والنشر، ردمك، 1994.

2- مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، وزارة التربية والتعليم، مصر، 1994.

3- مصطفى ابراهيم وآخرون، المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، ج1، دار التراث العربي، بيروت، دون سنة النشر.

2- الكتب:

4- أبو النصر مدحت محمد، مراحل العملية التدريبية " تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية"، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، مصر، 2009.

5- أبو النصر مدحت محمد، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2008.

6- أبو النيل محمود السيد، علم النفس الصناعي، بحوث عربية وعالمية، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.

7- إتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار البشري (قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين)، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2004.

8- الأغا وفيق حلمي، البرامج التدريبية وعلاقتها بكفاءة العاملين، المؤتمر الأول "حول إدارة وتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة"، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد، من 26 إلى 28 يوليو 2007.

- 9- أنجرس موريس، منهجية البحث في العلوم الانسانية تدريبات عملية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة، الجزائر، 2004.
- 10- باركر وآخرون، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة: علي محمد و آخرون، منشأة المعارف، الإسكندرية، دون سنة النشر.
- 11- بدوي هناء حافظ، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، دون سنة نشر.
- 12- بربر كامل، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997.
- 13- بلوط حسن ابراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 14- بن حبتور عبد العزيز، الإدارة العامة المقارنة " لطلبة الدراسات العليا"، الدار العلمية، عمان، 2000.
- 15- بن يمينة سعيد، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 16- بوحفص عبد الكريم، الاحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والانسانية مدعم بتطبيقات وتمارين محلولة، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2011.
- 17- بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 18- بوخمخ عبد الفتاح، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2011 .

- 19- بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغريب، دون بلد النشر، دون سنة النشر.
- 20- البوهي فاروق شوقي، التخطيط التعليمي "عملياته، مداخله، التنمية البشرية، وتطوير أداء المعلم"، دار قباء، القاهرة، 2001
- 21- البوهي فاروق شوقي، البيومي محمد غازي، دراسات في إعداد المعلم، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2010.
- 22- بيومي خليل محمد، التربية وجودة الشباب العربي في عصر العولمة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
- 23- التهامي ابراهيم، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية "الدراسات السابقة في البحث العلمي"، العدد 03، الجزائر، 1999.
- 24- جابر نصر الدين، دروس في علم النفس البيداغوجي، سلسلة كتب مخبر المسألة التربوية (1)، منشورات مخبر المسألة التربوية في الجزائر في ظل التحديات الراهنة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009 .
- 25- الجابري عبد اللطيف، تأهيل الموارد البشرية، مراجعة: عبد الكريم غريب، منشورات عالم التربية، الدار البيضاء، 2012،
- 26- جميل قاسم، التدريب والتطوير - الفلسفة والتطبيق -، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة، 1999.
- 27- الجميلي خيرى خليل، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية "البناء الاجتماعي للمجتمع"، لمكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- 28- الجوهري عبد الهادي، علم الاجتماع الإدارة مفاهيم وقضايا"، سلسلة علم الاجتماع المعاصر، الكتاب السادس والخمسون، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1998.

- 29- جينز أنتوني، علم الاجتماع، ترجمة: فايز الصباغ، ط4، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، 1988.
- 30- حجازي محمد حافظ، المنظمات العامة، البناء، العمليات، النمط الإداري، طبعة للنشر، القاهرة، 2002.
- 31- حسن امتثال وآخرون، مبادئ الإحصاء الوصفي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002.
- 32- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1998.
- 33- حسنين محمد حسين، أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية، دار مجدلاوي، عمان، 2001.
- 34- حسونة فيصل، ادارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، الأردن، 2008.
- 35- حسين أحمد علي، تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.
- 36- الحماحي محمد محمد، التدريب أثناء الخدمة في المجال التربوي و التعليم - التربية البدنية- ، مركز الكتاب، دون بلد النشر، 2007.
- 37- حمادات محمد حسن، المناهج التربوية نظرياتها ، مفهومها، أسسها، عناصرها، تخطيطها، تقويمها، دار الحامد، عمان، الأردن، 2008 .
- 38- حمدان محمد زياد، تصميم وتنفيذ برامج التدريب، دار التربية الحديثة، عمان ،الأردن، 1991.
- 39- حمود خيضر كاظم، الخرشة ياسين كاسب ،ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان ،الأردن، 2006.

- 40- حمود خضير كاظم والخرشة ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، ط5، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2013.
- 41- الحميري موفق عدنان، المومني أمين أحمد، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق " أفكار حديثة ورؤية مستقبلية"، إثراء للنشر، عمان، 2011.
- 42- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2002.
- 43- حنفي عبد الغفار والقزاز حسين، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 44- الحيلة محمود محمود، تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية التعلّمية، دار المسيرة، عمان، 2000.
- 45- الخازندار جمال الدين ، دليل المدرب الناجح في التدريب والتنمية، ط2، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2015.
- 46- خاطر فايز، استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة، عمان، 2010.
- 47- خاطر أحمد مصطفى ، الإدارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية " الأسس النظرية والممارسة"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2003.
- 48- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، تصميم وإعداد وتنفيذ الحقائق التدريبية، اشراف علمية: محمود عبد الفتاح رضوان، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.
- 49- الخطيب أحمد، الخطيب رداح ، الاتجاهات الحديثة في التدريب، دار الكندي، المملكة الاردنية، الهاشمية، 2014.
- 50- الخطيب محمود أحمد ، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001.



- 51- الدرة عبد البارئ ابراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات "الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، المنظمة العربية للتنمية الادارية (بحوث ودراسات)، مصر، 2003.
- 52- الدرة عبد البارئ وآخرون، الحقائق التدريبية، معهد النفط العربي للتدريب، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، 1988.
- 53- الدرة عبد البارئ، الصباغ زهير، ادارة الموارد البشرية، دار الندوة للنشر، عمان الأردن، 1986.
- 54- دريدي منير أحمد، استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية "التدريب - الحوافز"، دار الابتكار، عمان ، الأردن، 2013.
- 55- ديكسون نانسي، تقويم الأداء وسيلة تحسين النوعية في تنمية الموارد البشرية، ترجمة: سامي علي الفرس، الادارة العامة للبحوث، الرياض، السعودية، 1415هـ 1981.
- 56- راتشمان دافيد وآخرون، الإدارة المعاصرة، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001.
- 57- رشاد عبد اللطيف وأحمد عبد اللطيف، ادارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، مصر، 2000.
- 58- الرشيدى بشير صالح، مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، 2000.
- 59- رضوان حمود عبد الفتاح، تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر ،القاهرة، 2013
- 60- ساعاتي أمين، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.

- 61- ريجيو رونالد، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة: فارس حلمي، دار الشروق، الأردن، 1999.
- 62- زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، عمان، الاردن، 2001.
- 63- زايد عادل محمد، إدارة الموارد البشرية "رؤية استراتيجية"، دون ناشر، القاهرة، 2003.
- 64- زوليف مهدي حسن ،إدارة الأفراد مدخل كمي، ط3 ، دار مجدلاوي، عمان، 1998.
- 65- الزيايدي عادل رمضان، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002.
- 66- الزيود نادر فهمي وعليان هشام عامر، مبادئ القياس والتقويم في التربية، ط2، دار الفكر، عمان، الأردن، 1998.
- 67- سالم فؤاد الشيخ ، وآخرون، المفاهيم الادارية الحديثة، ط5، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995.
- 68- سالم مؤيد سعيد ، تنظيم المنظمات "دراسة في تطورالفكر التنظيمي خلال مئة عام"، الطبعة 01، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.
- 69- سالم مؤيد سعيد و حرحوش عادل، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي -، دار الكتب الحديث، الأردن 2002،
- 70- السكارنة بلال خلف، طرق إبداعية في التدريب، دار المسيرة ،عمان، الأردن، 2011.
- 71- سلاطنية بلقاسم ، قبيرة إسماعيل، التنظيم الحديث للمؤسسة - التصور والمفهوم -، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2008،

72- سلطان إبراهيم، نظم المعلومات "مدخل إداري"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2000.

73- السلمي علي، تطور الفكر الإداري ، ط 2، و وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.

74- السلمي علي، ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية، دار غريب، القاهرة، 1985.

75 - السلمي علي، السلوك الانساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، دون سنة نشر.

76- السلمي علي ، إدارة الموارد البشرية، دارغريب ،القاهرة، 1997.

77- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001.

78- السيد جابر عوض، إدارة المنظمات الاجتماعية "رؤى للإصلاح والتطوير"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005.

79- السيد الحسيني، النظرية الإجتماعية و دراسة التنظيم ، ط 4،سلسلة علم الإجتماع المعاصر، عدد 18، دار المعارف، مصر، 1983.

80- السيد رضا، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيقية وأساليب اعداد الخطة التدريبية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2007.

81- السيد الهواري، الإدارة " الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21"، مكتبة عين شمس، مصر، 2002.

82- شحاته نظمي وآخرون، ادارة الموارد البشرية، دار صفاء ،عمان ،الأردن، 2000،

83- الشرعة عطا الله محمد، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دا الحامد، عمان، الأردن، 2014.

- 84- شعلان فهد أحمد، اسماعيل محمد ابراهيم، التدريب الأمني العربي تجربة أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية في تدريب الكوادر الأمنية العربية، اكااديمية نايف ، الرياض، 2000.
- 85- شعلة جميل محمد، التقويم التربوي للمنظومة التعليمية اتجاهات وتطلعات، مراجعة: وتقديم: جابر عبد الحميد جابر، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2005.
- 86- الشقاوي عبد الرحمان، التدريب الاداري للتنمية، معهد الادارة العامة، الرياض ،1405هـ.
- 87- الشنواني صالح، ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية "مدخل الأهداف"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1999.
- 88- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد، عمان، الأردن، 2005.
- 89- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 90- صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، دار دبيونو، عمان ،الأردن، 2010.
- 91- صلاح مراد، البحوث التربوية والتقنية (تصميمها واجراءتها)، دار الكتاب، الكويت، 2003.
- 92- الصيرفي محمد، التدريب الاداري المدربين والمتدربين وأساليب التدريب ،دار المناهج ،عمان، 2009.
- 93- الصيرفي محمد، ادارة الموارد البشرية (المفاهيم والمبادئ)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

- 94- الطعاني حسن أحمد، التدريب، مفهومه، فعالياته وبناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الفكر العربي، عمان،الأردن، 2005.
- 95- الطعاني حسن أحمد، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، عمان، الأردن،2007.
- 96- عادل حسن زهير، الادارة العامة، دار النهضة العربية ، بيروت، دون سنة النشر.
- 97- عاشور أحمد صقر، ادارة القوى العاملة، دار النهضة العربية ،بيروت ،1979.
- 98- عباس حسين وليد، استراتيجية ادارة الموارد البشرية " المدخل الحديث لإستدامة الميزة التنافسية " دار حامد،عمان، الاردن،2015.
- 99- عباس سهيلة محمد، ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان،الأردن،2006.
- 100- عباس سهيلة محمد، علي حسن علي،إدارة الموارد البشرية،دار وائل، عمان، الأردن.
- 101- عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر،دون سنة نشر.
- 102- عبد الباقي صلاح الدين ، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر،2000.
- 103- عبد الباقي صلاح الدين ، علي عبد الهادي مسلم،راوية حسن،إدارة الموارد البشرية ،المكتب الجامعي الحديث، القاهرة،2007.
- 104-عبد الرحمان عبد الله محمد، علم الإجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1999.
- 105-عبد الرحمن عبد الله محمد ، بدوي محمد علي، مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية،2000.

- 106- عبد العزيز صفاء، عبد العظيم سلامة ، دليل المعلم في التربية وطرق التدريس، دار قتيبة، دمشق، سوريا، 2008.
- 107- عبد الفتاح رأفت، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.
- 108- عبد المتعال محمد السيد، سياسات إعداد وتدريب الموارد البشرية في المؤسسات العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة الدول العربية، مصر، 2007.
- 109- عبود صمويل ، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1994.
- 110- عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2 ، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- 111- العتيبي صبحي ، تطور الفكر والأنشطة، ط1، دار حامد، الأردن، 2002.
- 112- العزاوي نجم، جودة التدريب الاداري ومتطلبات المواصفات الدولية الايزو 10015، دون ناشر، عمان، الاردن، 2009.
- 113- عساف عبد المعطي محمد، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات ، دار زهران، عمان ،الأردن، 2009.
- 114- عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، 2005.
- 115- عقيلي عمر وصفي ، ادارة القوى العاملة، عالم الكتاب الحديث، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
- 116- علام اعتماد محمد، دراسات في علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.

- 117- علام صلاح الدين محمود، التقويم التربوي البديل، أسسه النظرية والمنهجية وتطبيقاته الميدانية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2004 .
- 118- عليان ربحي مصطفى، غنيم عثمان محمد، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء، عمان، الأردن، 2000.
- 119- علي رضا صاحب ، الموسوي سنان كاضم ، وظائف المنظمة المعاصرة - نظرة بانورامية عامة- ، مؤسسة الوراق ، عمان، دون سنة نشر.
- 120- علي لطفى ،التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ،القاهرة، مصر، 2008.
- 121- علي ماهر أبو المعاطي، إدارة المؤسسات الاجتماعية، ط3، سلسلة مجالات وطرق الخدمة الاجتماعية، الكتاب الثاني، مكتب زهراء الصدق، بدون بلد النشر، بدون سنة النشر.
- 122- علي محمد السيد، موسوعة المصطلحات التربوية، دار المسيرة، عمان، 2011.
- 123- عليوة السيد، تحديد الإحتياجات التدريبية، ايتراك للنشر، القاهرة، 2001.
- 124- عمار عبد الغني، منهجية البحث في علم الاجتماع الاشكاليات التقنيات المقاربات، دار الطليعة، بيروت، 2007.
- 125- عمر حلمي ، التدريب الاداري ، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1994.
- 126- عمر وحامد، الاستشارات والتدريب ودورها في تطوير ادارة المؤسسات، جامعة الدول العربية، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة ،مصر دون سنة نشر.
- 127- غربي علي تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004.
- 128- غربي علي، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002 .

- 129- غربي علي ونزار يمينه، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، دون سنة النشر.
- 130- الفتلي حسين هاشم، أسس البحث العلمي في العلوم التربوية والنفسية "مفاهيمه عناصره مناهجه"، دار صفاء، عمان، الاردن، 2014.
- 131- فهمي سامية محمد، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996 .
- 132- الكبيسي عامر، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الجزء الرابع، ط1، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، قطر، 1998.
- 133- الكبيسي عامر خضير، التدريب الإداري والأمني"رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
- 134- كريم محمد أحمد وآخرون، مهنة التعليم وأدوار المعلم فيها، الشركة الجمهورية الحديثة، الإسكندرية، 2003.
- 135- كشك محمد بهجت، مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية، دار الطباعة الحرة، الاسكندرية، مصر، 1996
- 136- اللوزي موسي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- 137- اللوزي موسي، التنمية الادارية المفاهيم والأسس والتطبيقات، دار وائل، عمان، الاردن، 2000.
- 138- ليسلى راي، كيفية قياس فاعلية التدريب\_، ترجمة: حمزة سرالختم حمزة، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2008.



- 139- المبيضين عقلة محمد، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، ط2، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2012.
- 140- مارتين ألفين، منهجية تقويم البرامج، ترجمة: فضيل دليو، كراسات المنهجية 2، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
- 141- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 142- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، الإسكندرية، بدون سنة نشر.
- 143- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 144- المجذوب طارق، الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، دون سنة نشر.
- 145- مجيد سوسن شاكر، تطورات معاصرة في التقويم التربوي، دار صفاء، عمان، الأردن، 2011.
- 146- محمد علي محمد، البيروقراطية الحديثة، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 1975.
- 147- محمود عبد المحي صالح، جمعه سلمى محمود، التقويم والإشراف في طريقة العمل مع الجماعات، دار المعرفة الجامعية، الأزراطية، 1998.
- 148- محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 149- مخيمر عبد العزيز جميل وآخرون، نظم ومهارات استشارات تحسين الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000.
- 150- مرسي بدر سعيد، مدخل لعلم الاجتماع الصناعي، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1992.

- 151- المرسي جمال الدين محمد، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية " المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين" الابراهيمية ، الدار الجامعية، 2003.
- 152- مسلم محمد، تنمية الموارد البشرية "دعائم وأدوات"، تقديم: عبد الكريم بن شريف، دار طلييلة ، الجزائر، 2010.
- 153- مسلم محمد، منهجية البحث العلمي، ط2، دار العرب ، وهران ،الجزائر، 2004.
- 154- مصطفى أحمد السيد، إدارة الموارد البشرية"الإدارة العصرية لرأس المال الفكري"، دون ناشر، القاهرة، 2004.
- 155- مصطفى أحمد السيد، ادارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 156- مصطفى أحمد سيد ، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000.
- 157- مصطفى عبد السميع، سهير محمد حوالة، إعداد المعلم تنميته وتدريبه، دار الفكر، عمان، الأردن، 2005،
- 158- ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 159- مقدم عبد الحفيظ، الاحصاء والقياس النفسي والتربوي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون،الجزائر، 2003.
- 160- ناصف سعيد، محاضرات في تصميم البحوث الاجتماعية وتنفيذها، مكتبة الشرق ، وهران ، الجزائر، 1997.
- 161- النجار محمد عدنان، إدارة الأفراد، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1995.
- 162- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010.

- 163- الهيبي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003،
- 164- الهيبي خالد عبد الرحيم، ادارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي-، ط1، الحامد، اليمن، 1999.
- 165- الهيبي خالد عبد الرحيم ،ادارة الموارد البشرية ، دار وائل،عمان،2003.
- 166- ياغي محمد عبد الفتاح، التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، العربية السعودية، 1996 .
- 3- الدوريات:
- 167- أحمد صادق هدى، تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي، المجلة العربية للتدريب، المجلد،(5)، العدد10، 1993.
- 168- الحمدان جاسم محمد، الهاجري سالم سعد،"اتجاهات معلمي ورؤساء أقسام التربية الاسلامية للمرحلة الثانوية بدولة الكويت نحو الدورات التدريبية المقامة للمعلمين أثناء الخدمة ومقترحاتهم لتطويرها"، مجلة العلوم الانسانية، الجزائر العدد 25 جوان 2006.
- 169- الداودي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية، مجلة الباحث، عدد 6، جامعة الجزائر، 2008.
- 170- درة عبد الباري، تقييم البرامج التدريبية، المجلة العربية للإدارة، العدد 2، المجلد 5، عمان، الاردن، 1981.

171- الشعلان فهد، نحو تقييم امثل لمخرجات التدريب، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض مجلد 10، العدد19، 1416هـ.

172- مزهر لطيف كريم، الأسس العامة لتصميم البرامج التدريبية، في مجلة كلية التربية، المجلد الأول، العدد 4، جامعة المستنصرية، العراق، 2009.

173- يحي علوان، "التقويم والقياس التربوي ودوره في إنجاح العملية التربوية" في مجلة العلوم الانسانية، العدد11، جامعة محمد خيضر بسكرة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، ماي 2007.

#### 4- البحوث والرسائل الجامعية:

174- بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة – دراسة حالة سونلغاز فرع الأغواط ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010.

175- بن زاف جميلة، تأهيل المعلم كأحد متطلبات الاصلاح التربوي في ضوء نظرية الموارد البشرية، مذكرة دكتوراه العلوم (غير منشورة)، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.

176- بن عيشي عمار، البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، رسالة دكتوراه،(غير منشورة)، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.

177- بن نوار صالح، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التتمية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004-2005.

178- بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية والجوارية وأداء الموارد البشرية" المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة أنموذجاً، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع ، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2012-2013.

179- بويعلی نصيرة، مكانة التدريب ضمن استراتيجية المؤسسة من وجهة نظر المديرين - دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006-2007.

180- جغيم الطاهر، أساليب الاتصال وعلاقتها باتجاهات العامل نحو عمله، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التتمية، (غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، 1992-1993.

181- الحموري محمد، تقويم برنامج تأهيل وتدريب معلمي الدراسات الاجتماعية في الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان، السودان، 1996.

182- ساعد صباح، بناء برنامج تدريبي لتنمية كفاية بناء الاختبارات التحصيلية الموضوعية لدى المعلمين ، دراسة تجريبية على بعض معلمي المرحلة الابتدائية للطور الثاني -بلدية طولقة - ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه(غير منشورة) ، قسم العلوم الاجتماعية،جامعة محمد خيضر بسكرة،2012-2013.

183- السعدون فهد بن حمد، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية، 2012.

184- العايب سليم، هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزليةENIEM، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)،

قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر،  
2006-2007.

185- العجلوني عدنان أحمد ، بناء برنامج تدريبي لتنمية الكفايات المهنية لمدرسي  
التدريب المهني في الأردن \_في ضوء امتلاكهم لها وبيان أهميته التطبيقية من وجهة  
نظر المتخصصين، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة عمان، الأردن، 2005 .

186- العسيري معدي بن الحسين بن أحمد ، تقويم برنامج التدريب الميداني في مراكز  
الشرطة من وجهة نظر طلبة كلية الملك فهد الامنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف  
العربية للعلوم الامنية، 2013.

187- القثامي حازم بن عبيد، مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات  
الطوارئ الخاصة، رسالة ماجستير،(غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم  
الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العربية السعودية، 2004.

188- القحطاني عبد الله بن سعيد ، التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، رسالة  
ماجستير، (غير منشورة) ،كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية  
للعلوم الأمنية، العربية السعودية، 2005

189- مبارك شيماء، تدريب القوى العاملة وتنمية المؤسسة الصناعية، مذكرة  
ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، (مذكرة غير منشورة) ،جامعة  
محمد خيضر، بسكرة، 2005-2006.

190- مجاهدي الطاهر، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، دراسة ميدانية  
بمؤسسة النسيج ( TINDAL ) المسيلة، أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل  
والتنظيم،(غير منشورة)، قسم علم النفس،جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009.

191- المصدر أيمن عبد الرحمان سليمان، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.

192- الهزام محمد، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة وأثرهما على وظائف إدارة الموارد البشرية بمنظمات الجنوب الغربي لولاية بشار، رسالة دكتوراه علوم، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016.

193- النفيثان سليمان عبد العزيز، كفاءة تدريب جراسات الأمن الصناعي بشركة بترورابغ، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية العدالة الجنائية، قسم الدراسة الأمنية، 2016.

194- هياجنة محمد مرشد قاسم، تقويم البرنامج التدريبي أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين المتدربين في الأردن، رسالة ماجستير، في التنظيم والادارة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، دون سنة نشر.

195- النويجم صالح محمد، تقويم كفاءة العملية التدريبية في معاهد التدريب الأمنية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين بها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العربية السعودية، 2005.

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية:

196 – Alain( M), **Ressources Humaines**, pépoyer, La stratégie, Les éditions Liaisons, Paris,2000,

**197**–Armstron( M), **Handbook of Human Resource Management Practice**, Eightg edition, Kogan page Limited, usa, 2001,

**198**– Bloom,B. **Handbook ou formative evaluation if student learning**,3ed,NewYork,Graw–hill,1971

**199** – Cécile Dejoux, **Les compétences au cœur de l'entreprise** ,Edition d'organisation, Paris,2001,

**200** –Cynthia (D) and other, **Human Resource Management**,Houghton Mifflin Co,Boston, 1990.

**201** – De gey,(M) ,**La politique des ressources humaines dans l'entreprise** , Ed , d'Organisation, paris, 1984

**202** – Diverrez (J), **Politique et technique du personnel**, Ed,entreprise Moderne,Paris, 1978

**203** –Dominique( R) ,Daniel (S) ,**Gestion** , imprimerie des universitaires de France ,73, avenue Ronsard 41100 Vondome,Juin 1996

**204** – Gilbert ( j), Probst (B) et All, **Organisation et Management** , les Editions D'organisation, Paris , 1997.

**205**– Goel( S), **Plan et besoin de formation**, Ed,Eska. Paris, 1993

**206** – Jean Marie De ketele et Xavier Rogiers , **Méthodologie du recueil d'informations**,4 édition,édition de la Boeck,Bruxelles,2009

**207** – Jean, Marie Peretti, **Dictionnaire Des Ressources Humaines** ,Ed,Vuibert, Paris 2001.



**208** – Leslie Rae , **Devlop Your Training Skills**, Kogan Limited London, 2001.

**209** – Marcel R, Van der Klink, Jan N. streumer, **Effectiveness of on job teaining**, journal of European industrial training, vol 26, Issue 2, 2002.

**210**– Mathwes(B), Ueno( A), **quality training:finding from European european survey**, the TQM magazine, vol 13, n1, 2001.

**211**– Mille(B), **Th History of Training In Craig, R**, Training , Development Hand book–Aguid to Human Ressource development, New York Mc, Graw Hill Book co , 1987.

**212**– Orsoni (J), **Gestion Stratégique**, E dition, Paris, 1990.

**213** - Orsoni(J) , Helfer (J) , **Management stratégique** , 2eme édition , la politique générale de l'entreprise vuibert, 1994.

**214** – Philippe (CH) , Christiane (E), **Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation**, éd Nathan université aris , 1998.

**215** - Pierre Pescatore, **Initiation a la méthode scientifique**, 2eme édition, Bruylant et université du Luxembourg, 2008.

**216** – Romelaer Pierre, **Gestion des Ressources Humains**, Arnaud colin, Paris, 1993.

**217**– Sonnta ( M ), **Développer et intégrer la formation en entreprise**, les éditions liaisons, 1994,

218 – Steinmetz ( C ),**The history of training In craig**, R Training ,Development Hand book–AGuito Human Ressonance development, ,Grawhill Book co, New York ,1976.

219 – Thomas gay ,**l'indispensable de la sociologie principes collection**,d irigée par Anne ralthn mm France 4 trimestre ,2004.

### ثالثا – المواقع الالكترونية:

220- الشمري عبد الكريم، مفهوم التقويم ، من الموقع:  
<http://abdukkrem556.blogspot.com/2012/05/blog-post-11.html?m=1,Date25/12/2016,H:10:00>

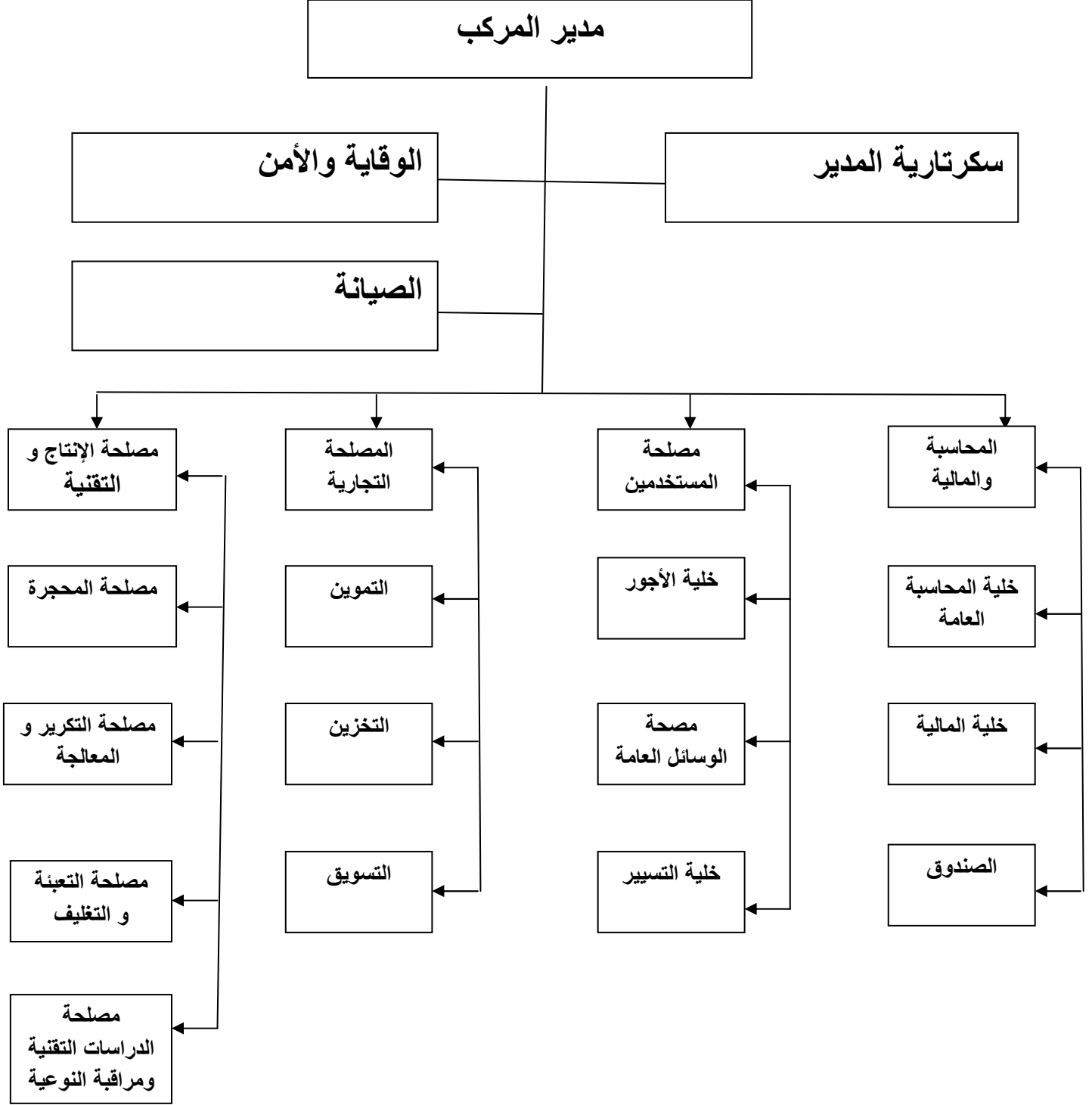
221- العتيبي فارس بن عشيان ، مدى توافر برامج التدريب للعاملين في أمن السفارات مع متطلبات أدائهم الوظيفية، موقع:  
<http://www.nauss.edu.sa/Nauss/Arabic/menu/elibrary/sclett/research/masters/year2/bart3/as/246htm,26/04/2006,h>  
9:37.

222- المعهد التخصصي للدراسات، إدارة الموارد البشري،  
<http://www.daneprairie.com>

223- المعيلي ناصر عبد الله ناصر ، مراحل تقويم البرامج التدريبية ، من الموقع:  
<http://www.ecoworld-mag.com/Detail/asp?InNewsItemID dat :21-12-2010,h>  
10,20.

فَائِزَةٌ الْمَلَأَتْ

الملحق رقم (1) يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الملح لوطاية - بسكرة -



المصدر : وثائق المؤسسة

الملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اسم الاستاذ	الرتبة العلمية	المؤسسة التي ينتمي اليها
01	بولقواس زرفة	أستاذ محاضر - أ-	جامعة محمد خيضر بسكرة
02	بن عمر سامية	أستاذ محاضر - أ-	جامعة محمد خيضر بسكرة
03	عباس يزيد	أستاذ محاضر ب	جامعة جيجل
04	بن عامر وسيلة	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد خيضر بسكرة
05	بن مدور مليكة	أستاذ محاضر - أ	جامعة محمد خيضر بسكرة
06	سلطان محمد	مدير مركز التكوين للمؤسسة الملح	مركب الملح لوطاية بسكرة

الملحق رقم (3) يوضح استمارة الاستبيان في صورتها النهائية

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

إستمارة بحث

لأطروحة دكتوراه

تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية  
دراسة مسحية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لصناعة الملح لوطاية -بسكرة-

في اطار انجاز أطروحة الدكتوراه المعنونة ب : تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية-دراسة مسحية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لصناعة الملح لوطاية -بسكرة نرجو من سيادتكم المحترمة مساعدتنا بالإجابة عن الاسئلة الموجودة في هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة X في الخانة التي ترونه مناسبة في الإجابة ونعلمكم أن الاجابات تبقى سرية ولن تستخدم إلا للأغراض العلمية.

إشراف الاستاذ الدكتور:

نور الدين زمام

إعداد الطالبة:

بويعلى نصيرة

السنة الجامعية: 2017/2016

أولاً: البيانات الشخصية:

1- الجنس:  ذكر  انثى

2- السن:

3 - المستوى العلمي:

- ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

5- الأقدمية في المؤسسة:

- أقل من 5 سنوات  - من 5 سنوات الى 10 سنوات  - من 11 سنوات الى 15 سنة   
- من 16 سنة الى 20 سنة  - أكثر من 20 سنة

6- عدد الدورات التدريبية التي تلقيتها: .....

7- نوع التدريب الذي تلقيته: .....

8- مدة التدريب التي تكونت فيها: .....

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جدا
<b>المحور الأول: تقويم أهداف البرنامج التدريبي</b>						
1	أهداف البرامج محددة ودقيقة					
2	هدف البرامج شاملة لجميع جوانبها					
3	أهداف البرامج اجرائية و قابلة للتطبيق بسهولة					
4	تنسجم اهداف البرامج التدريبي مع فلسفة المؤسسة وسياستها					
5	أهداف البرنامج واضحة بالنسبة لك					
6	أهداف البرامج التدريبي غطت الحاجات الفعلية لك					
7	أهداف البرامج تعالج المشكلات الحقيقية التي تواجهك في عملك					
8	أهداف البرامج تزيد من مستوى وعيك بأهداف المؤسسة					
9	أهداف البرامج تثري المعارف المهنية التي تحتاجها في عملك					
10	ركزت أهداف البرامج على تغيير السلوكيات لديك بما يتوافق وأهداف المؤسسة					
11	عالجت أهداف البرامج المهارات الفنية التي تحتاجها في عملك.					
12	أهداف البرامج تحفزك على المشاركة في نشاطات البرنامج.					
<b>المحور الثاني: تقويم محتوى البرنامج التدريبي</b>						
13	محتوى البرنامج مناسب لتحقيق أهدافه العملية					
14	محتوى البرنامج مواكب للتطورات الحديثة في المؤسسة					
15	موضوعات البرامج متنوعة					
16	موضوعات البرامج مترابطة ومتكاملة					
17	محتوى البرامج يدمج بين الجانب النظري والتطبيقي					
18	تتيح موضوعات البرامج الفرصة للمتدربين لربط خبراتهم التي اكتسبوها بالحياة العملية					
19	تتيح موضوعات البرامج الفرصة لمواجهة المشكلات					
20	محتوى البرنامج يستجيب لطموح المتدربين					
21	معظم المواد التدريبية ليست معادة ومكررة لدورات سابقة					
22	موضوعات البرامج ساهمت في تحسين مستواك.					



					موضوعات البرامج التدريبية مناسبة لحاجتك المهنية	23
					ساعد محتوى البرامج في تحسين قدراتك المهنية والفنية	24
<b>المحور الثالث: تقويم المدربين</b>						
					تمتع المدربون بمهارة عالية في توصيل المعلومات للمتدربين	25
					يراعي المدربون الفروق الفردية بين المتدربين	26
					أبدى المدربون اتجاهات ايجابية نحو برامج التدريب.	27
					يتمتع المدربون بقدرة ادارة الوقت	28
					للمدربون القدرة على استخدام الأساليب التدريبية المتنوعة	29
					أبدى المدربون براعة واضحة في التحكم في الوسائل التعليمية	30
					يدير المدرب ورشات التدريب بكفاءة	31
					أوضح لك المدربون أهداف البرنامج قبل مباشرتهم للعمل	32
					أظهر لك المدربون تمكنا واضحا لمحتوى البرنامج	33
					شجعك المدربون على المشاركة بفعالية في البرامج التدريبية	34
					يتمتع المدربون بالقدرة على اثاره الحوار والنقاش لديك	35
					أبدى المدرب مرونة كافية في تقبل آرائك وملاحظاتك	36
<b>المحور الرابع: تقويم أساليب التدريب</b>						
					توافقت الاساليب التدريبية المستعملة في البرامج مع الأهداف المبرمجة	37
					تلائمت الأساليب التدريبية مع موضوعات البرامج	38
					الاساليب التدريبية تتناسب مع وقت البرامج	39
					تم استخدام اساليب تدريبية متنوعة	40
					تمزج الأساليب التدريبية بين الجانب النظري والتطبيقي	41
					الاساليب المستخدمة تتناسب مع قدرة المتدربين	42
					تلائمت الاساليب التدريبية مع استعدادات المدرب	43
					ساعدت الاساليب التدريبية في اثاره دافعية المتدربين.	44
					تساعد الاساليب على مشاركة المتدربين في التدريب	45
					تساعد الاساليب التدريبية على التعلم الذاتي	46
					ساهمت الأساليب التدريبية في تثبيت المعلومات	47

					المكتسبة	
					يرتبط نوع الاسلوب التدريبي المنفذ بالوسائل التعليمية الحديثة المستخدمة	48
<b>المحور الخامس: تقويم البيئة التدريبية</b>						
					حققت بيئة التدريب الراحة النفسية للمتدربين	49
					مركز التدريب مناسب لتحقيق أهداف البرامج	50
					تنظيم بيئة التدريب أسهم في استيعاب وفهم البر البرامج التدريبية	51
					القاعات التدريبية مزودة بالوسائل التعليمية المتنوعة المعينة في التدريب	52
					أدوات وأجهزة البيئة التدريبية المعتمد عليها في البرامج التدريبية مناسبة لأهدافها	53
					تناسب قاعات التدريب مع عدد المتدربين	54
					توفرت في المركز خدمات ترفيهية:كافتيريا قاعات رياضة وأخرى	55
					تتوفر التهوية الكافية في قاعات المركز التدريبي	56
					تتوفر الاضاءة المناسبة في قاعات المركز التدريبي	57
					مدة البرنامج التدريبي كانت كافية لتغطية متطلباته	58
					مدة البرامج كافية لاستيعابك لها	59
					تعتبر الايام التي جرى فيها التدريب مناسبة لك	60

الملحق رقم (4): يوضح صدق الاستبيان

رقم العبارة	تقيس	لا تقيس	الفرق	النتيجة /6
1	6	0	6	1
2	4	2	2	0.33
3	6	0	6	1
4	5	1	4	0.66
5	6	0	6	1
6	5	1	4	0.66
7	5	1	4	0.66
8	6	0	6	1
9	5	1	4	0.66
10	6	0	6	1
11	6	0	6	1
12	4	2	2	0.33
13	5	1	4	0.66
14	5	1	4	0.66
15	6	0	6	1
16	6	0	6	1
17	4	2	2	0.33
18	6	0	6	1
19	6	0	6	1
20	4	2	2	0.33
21	5	1	4	0.66
22	5	1	4	0.66
23	6	0	6	1
24	4	2	2	0.33
25	5	1	4	0.66
26	6	0	6	1
27	6	0	6	1
28	6	0	6	1
29	6	0	6	1
30	5	1	4	0.66

1	6	0	6	31
1	6	0	6	32
0.33	2	2	4	33
0.66	4	1	5	34
1	6	0	6	35
0.66	4	1	5	36
1	6	0	6	37
1	6	0	6	38
0.66	4	1	5	39
1	6	0	6	40
1	6	0	6	41
1	6	0	6	42
1	6	0	6	43
0.66	4	1	5	44
1	6	0	6	45
1	6	0	6	46
1	6	0	6	47
0.66	4	1	5	48
0.66	4	1	5	49
0.66	4	1	5	50
0.66	4	1	5	51
1	6	0	6	52
1	6	0	6	53
1	6	0	6	54
0.33	2	2	4	55
1	6	0	6	56
1	6	0	6	57
1	6	0	6	58
1	6	0	6	59
1	6	0	6	60
46.88	المجموع			

الملحق رقم 5: ثبات إستمارة الإستبيان بطريقة التجزئة النصفية

الأعداد الفردية Y

20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	4	4	1
5	5	3	4	3	5	3	5	4	4	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3
5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5
4	3	3	3	5	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	5	3	4	3	3	7
5	5	2	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	9
4	4	3	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	11
5	4	3	4	4	4	3	5	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	13
5	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	2	5	15
4	4	2	4	5	2	5	2	5	4	5	3	2	3	3	3	3	3	2	4	17
4	5	3	4	3	5	3	5	3	3	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	19
5	5	3	3	4	5	5	5	1	4	3	4	2	4	3	5	4	4	4	5	21
5	5	3	4	2	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	23
5	5	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	3	3	3	5	4	5	25
4	4	2	3	3	3	5	3	5	5	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	27
5	5	2	4	4	5	3	4	5	5	3	4	3	4	3	5	4	4	4	5	29
4	5	2	4	5	3	4	5	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	5	31
5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	3	5	3	4	4	4	4	5	4	5	33
5	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	35
4	4	2	4	5	4	5	4	5	5	4	4	3	4	3	5	4	5	4	4	37
5	5	2	3	5	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3	5	4	4	3	4	39
5	5	3	3	4	3	4	2	5	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	5	41
4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	3	5	3	4	4	5	43
5	4	3	4	1	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	4	45
4	4	2	3	2	4	3	4	4	5	4	3	3	4	3	5	3	4	4	4	47
5	5	3	4	1	5	5	5	5	5	5	4	1	4	3	5	3	4	3	5	49
5	5	3	4	1	4	5	4	4	5	5	4	1	4	3	5	3	4	4	5	51
5	5	3	4	5	5	3	4	1	5	5	4	1	4	3	4	3	3	5	5	53
5	4	3	3	3	3	4	5	4	3	4	5	3	4	3	3	4	4	4	4	55
5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	5	3	5	3	5	4	4	4	5	57
2	5	3	2	3	5	1	2	3	3	4	4	2	5	3	5	3	3	2	4	59
138	137	84	108	109	131	123	128	120	129	128	117	82	116	98	125	107	122	113	133	المجموع

الأعداد الزوجية x

20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	2
3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4
3	4	3	3	4	5	3	4	4	5	4	3	3	3	4	5	4	4	3	4	6
4	4	2	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	5	8
5	5	2	4	4	4	5	5	3	4	4	2	3	3	4	5	3	5	3	4	10
5	5	3	4	5	4	4	5	3	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	12
5	4	2	4	5	3	3	5	2	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	14
4	4	2	4	4	5	5	4	5	5	4	3	2	3	3	4	4	4	4	5	16
3	5	2	4	2	3	5	5	3	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3	4	18
5	5	2	3	1	5	4	5	1	4	4	4	4	4	3	5	3	4	2	4	20
5	5	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	22
5	5	3	3	3	3	3	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	24
5	5	2	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	2	3	5	5	4	26
4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	5	4	4	4	3	5	4	3	5	5	28
5	5	3	3	4	5	3	3	4	4	4	4	3	4	3	5	4	5	4	4	30
5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	3	5	3	4	4	4	4	5	4	5	32
5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	5	4	34
5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	5	5	5	36
4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	3	4	3	4	3	5	4	5	3	4	38
5	5	3	3	4	4	3	5	5	4	3	3	3	3	3	4	3	4	2	5	40
4	4	2	3	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	3	5	3	4	4	4	42
5	5	3	4	2	5	5	5	5	4	5	4	3	4	3	5	3	4	3	4	44
5	5	2	4	1	4	3	5	4	4	5	4	3	4	3	5	3	4	4	4	46
4	4	3	4	1	5	3	4	3	5	4	4	3	4	3	5	3	3	3	4	48
5	5	3	4	1	4	4	5	4	4	5	5	1	5	3	5	3	4	5	4	50
5	5	3	3	4	4	3	3	3	5	4	4	1	4	3	5	3	3	4	5	52
5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	3	4	4	5	54
5	5	2	4	3	3	5	5	4	4	5	5	3	5	3	5	4	4	4	5	56
2	5	2	1	4	5	2	1	2	3	4	4	3	4	3	5	3	3	2	5	58
3	2	3	3	5	4	5	3	3	3	4	5	2	5	3	5	1	3	2	4	60
132	137	80	106	108	131	125	131	118	131	127	120	89	118	100	135	102	124	109	133	

لمعرفة ثبات الاستمارة نطبق قانون سبيرمان وفق العلاقة التالية:

$$R_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

D <sup>2</sup>	D	RY	RX	Y	X
0,00	00	18	18	133	133
0,00	00	07	07	113	109
0,00	00	11	11	122	124
0,00	00	04	04	107	102
36,00	06	13	19	125	135
0,00	00	03	03	98	100
0,25	01	08	09	116	118
1,00	01	01	02	82	89
1,00	01	09	10	117	120
2,25	-02	15	13	128	127
1,00	-01	16	15	129	131
2,25	-02	10	09	120	118
0,25	01	15	15	128	131
0,00	00	12	12	123	125
4,00	-02	17	15	131	131
0,00	00	06	06	109	108
0,00	00	05	05	108	106
1,00	-01	02	01	84	80
1,00	01	19	20	137	137
9,00	-03	20	17	138	132
59	المجموع				

لمعرفة ثبات الاستمارة نطبق قانون سبيرمان وفق العلاقة التالية:

$$R_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2-1)}$$

$$R_s = 1 - \frac{6 \cdot 59}{20(20^2-1)} = \frac{354}{7980}$$

$$R_s = 1 - 0.04$$

$$R_s = \boxed{0.96}$$

معامل الثبات:  $\frac{2 \cdot r}{r+1}$  حيث  $r$ : معامل الارتباط بين نصفي الأداة.

$$R_s = 0.97$$

إذن: الاستمارة ثابتة



## الملحق رقم (6): يوضح صدق ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ

### Corrélations

		y
x1	Corrélacion de Pearson	.813**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80
x2	Corrélacion de Pearson	.836**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80
x3	Corrélacion de Pearson	.894**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80
x4	Corrélacion de Pearson	.890**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80
x5	Corrélacion de Pearson	.841**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80

\*\* La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## أهداف البرامج التدريبية

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.839	12

## محتوى البرنامج التدريبي

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.818	12

## المدرّبون

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.904	12

## أساليب التدريب

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.866	12

## البيئة التدريبية

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.914	12

## المقياس ككل

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.962	60



الرقم : 03 / 01 / 04 / 2017

إلى السيد المحترم : مدير المركز الوطني للملح  
لوطاية - بسكرة

### الموضوع : تقديم تسهيلات

في إطار التعاون بين جامعة بسكرة و نظيراتها الأخرى وكذا بينها وبين المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية الوطنية، فإننا نرجو من سادتكم الفاضلة، خدمة للبحث العلمي تقديم التسهيلات الممكنة للطالب (ة) : بويحيى بصيرة، من خلال تمكينه (هـ) من الاستفادة من المرافق والبيانات المتوفرة لديكم. قصد إنجاز بحث في شعبة : علم الاجتماع . تخصص : تنمية الموارد البشرية. الموسومة : التعليم التكميلي في المؤسسة الجزائرية. تفضلوا منا فائق التقدير و الاحترام

بسكرة في: 2017/01/04

مساعد رئيس القسم  
المكلف بما بعد التخرج والبحث العلمي

مساعد رئيس القسم للتعليم التكميلي في المؤسسة الجزائرية  
قسم العلوم الاجتماعية  
م.أ. محمد خيضر

## ملخص الدراسة:

انطلقت الدراسة من سؤال مفاده "ما مدى توفر متطلبات التدريب الفعال في برامج تدريب المورد البشري في مؤسسة صناعة الملح لوطاية من وجهة نظرهم في كل من المجالات التالية: (أهداف البرامج، محتويات البرامج، المدربين، الأساليب التدريبية، البيئة التدريبية)؟" وللإجابة على التساؤل المطروح تم طرح الفرضيات التالية:

### 1- الفرضية العامة:

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

### 2- الفرضيات الجزئية للدراسة:

انطلاقاً من الفرضية العامة صيغت الفرضيات الجزئية التالية:

- 1- تتوفر متطلبات التدريب الفعال في أهداف برامج تدريب المورد البشري من وجهة نظرهم.
- 2- تتوفر متطلبات التدريب الفعال في محتويات برامج تدريب المورد البشري من وجهة نظرهم.
- 3- تتوفر متطلبات التدريب الفعال في المدربين المنفذين لبرامج تدريب المورد البشري من وجهة نظرهم.
- 4- تتوفر متطلبات التدريب الفعال في الأساليب التدريبية المستخدمة في تنفيذ برامج تدريب المورد البشري.
- 5- تتوفر متطلبات التدريب الفعال في البيئة التدريبية مكان تنفيذ البرامج التدريبية للمورد البشري.

وتهدف الدراسة إلى تقويم البرامج التدريبية للمورد البشري في مؤسسة صناعة الملح لوطاية بسكرة وذلك من خلال معرفة مدى النجاح في تطبيق مبادئ التدريب الفعال عند تنفيذ البرامج التدريبية وتتطلق الدراسة من الأهداف التالية:

- التعرف على مدى توفر مبادئ التدريب الفعال في أهداف البرامج التدريبية التي تلقاها المورد البشري في المؤسسة الصناعية.

- التعرف على مدى توفر متطلبات التدريب الفعال في محتويات البرامج التدريبية التي تلقاها المورد البشري في المؤسسة الصناعية.

- التعرف على مدى توفر متطلبات التدريب الفعال في المدربين المنفذين للبرامج التدريبية التي تلقاها المورد البشري في المؤسسة الصناعية.

- التعرف على مدى توفر متطلبات التدريب الفعال في الأساليب التدريبية التي استخدمت في تنفيذ البرامج التدريبية التي تلقاها المورد البشري في المؤسسة الصناعية.

- التعرف على مدى توفر مبادئ التدريب الفعال في البيئة التدريبية التي نفذت فيها البرامج التدريبية التي تلقاها المورد البشري في المؤسسة الصناعية.

وانطلاقاً من موضوع الدراسة الذي يرتبط بتقويم البرامج التدريبية للمورد البشري في المؤسسة الصناعية، تم اختيار أحد المؤسسات الصناعية المتواجدة في ولاية بسكرة لإجراء الدراسة الميدانية وهي مؤسسة الوطنية لصناعة الملح لوطاية .

ولتحقيق الهدف من الدراسة تم اعداد استمارة استبيان مكونة من 60 عبارة وفقاً لمقياس ليكيرت الخماسي، وتوزيعها على 80 مفردة حيث تم اعتماد المسح الشامل لمفردات الدراسة، وتم الاستعانة بالمنهج الوصفي .

ومن خلال تحليل وتفسير النتائج الميدانية، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- توفر مبادئ التدريب الفعال في البرامج التدريبية للموارد البشرية لمؤسسة صناعة الملح لوطاية بدرجة متوسطة وهي بهذا تكون بحاجة ماسة للاهتمام والرعاية.
- 2- توفرت أهداف البرامج التدريبية للموارد البشرية على متطلبات التدريب الفعال بدرجة متوسطة.
- 3- توفرت محتويات البرامج التدريبية للموارد البشرية على متطلبات التدريب الفعال بدرجة متوسطة وهي بهذه النتيجة تحتاج إلى إثرائها بما يتوافق وحاجة المورد البشري والمؤسسة.
- 4 - توفر المدربون المنفذون للبرامج التدريبية للموارد البشرية على متطلبات التدريب الفعال بدرجة ضعيفة.
- 5- توفرت الأساليب التدريبية المستخدمة في تنفيذ البرامج التدريبية للموارد البشرية على متطلبات التدريب الفعال بدرجة متوسطة.
- 6- توفرت البيئة التدريبية التي نفذت فيها البرامج التدريبية للموارد البشرية على متطلبات التدريب الفعال " بدرجة متوسطة".

Résumé :

Nous avons entamé notre étude est partie sur la question «Dans quelle mesure les exigences pour une formation efficace dans les programmes de formation des ressources humaines a la société de l'industrie du sel, de EL Wtaya- Biskra, de leur point de vue dans les domaines qui s'en suit : (Objectifs du programme, contenu du programme, formateurs, méthodes de formation, environnement de formation) ? Et pour y répondre à ces questions, nous émettons comme hypothèses suivantes :

L'hypothèse globale :

La société de l'industrie du sel de Lotaya met à disposition de tous les facteurs nécessaire pour assurer une excellente formation de qualité sur les points suivants :(Objectifs du programme, contenu du programme, formateurs, méthodes de formation, environnement de formation).

Les hypothèses secondaires :

En nous basant sur l'hypothèse principale, nous avons pu tirer des sous-hypothèses pour mieux toucher à tous les aspects de notre thème de recherche et qui se présentent comme telles :

- 1- La disponibilité des exigences pour une formation efficaces pour les ressources humaines, dans une démarche qui assure l'atteinte des objectifs des programmes sous-lignés
- 2- La disponibilité des exigences de formation pour contenu des programmes de formation pour les ressources humaines.
- 3- La disponibilité des exigences pour la mise en œuvre des formateurs compétents pour assurer une formation efficace pour les ressources humaines.

4- La disponibilité des exigences les méthodes de formations utilisent pour la mise en œuvre dans des programmes de formation efficaces des ressources humaines.

5- La disponibilité des exigences de formation efficaces dans un environnement de formation favorable pour les ressources humaines.

Notre étude visera à évaluer l'efficacité des programmes de formation des ressources humaines dans la société de l'industrie du sel, de Lotaya-Biskra. Par le biais d'un pourcentage qui déterminera le succès de l'application efficace des principes de la formation, lors de la réalisation des programmes de formation. Nos objectifs pour cette étude s'annoncent comme suit :

- Identifier la disponibilité des principes de formation efficace aux objectifs des programmes de formation reçus par les ressources humaines de la société industrielle.
- Identifier la disponibilité des principes de formation efficace annoncés dans le contenu des programmes de formation reçus par les ressources humaines dans l'établissement industriel.
- Identifier la disponibilité des principes de formation efficace dans la mise en œuvre de formateur pour les programmes de formation reçus par les ressources humaines dans la société industrielle.
- Identifier la disponibilité des principes de formation efficace aux méthodes de formation utilisées dans la mise en œuvre des programmes de formation par les ressources humaines dans l'établissement industriel.
- Identifier la disponibilité des principes de formation efficace dans l'environnement de formation dans lequel les programmes de formation reçoivent par les ressources humaines dans l'établissement industriel.



Notre intention consiste à travailler sur l'évaluation des programmes de formation pour les ressources humaines dans la société industrielle, pour cela, nous avons sélectionné une institution industrielle située dans la wilaya de Biskra pour mener notre étude pratique (terrain), intitulée la société nationale de l'industrie du sel de Lotaya.

Afin de réaliser notre objectif d'étude, un questionnaire composé de 60 expressions a été élaboré selon l'échelle de Pentacle Liqart, et distribué sur 80 terminologies, nous avons utilisé la méthode descriptive.

À travers notre analyse et interprétant les résultats de notre pratique ont conclu de cette étude les résultats suivants :

- Les principes d'une formation efficace dans les programmes de formation des ressources humaines de la société nationale de l'industrie du sel de Lotaya fournissent un diplôme moyen par rapport au niveau demandé, donc un besoin urgent d'une remédiation dans les formations proposées.
- Les objectifs des programmes de formation des ressources humaines étaient basés sur les exigences d'une formation efficace à moyen degré donc un niveau médiocre par rapport aux objectifs fixés.
- Le contenu des programmes de formation pour les ressources humaines a été fourni aux exigences d'une formation efficace à moyen degré, ce qui doit être enrichi en fonction des besoins des ressources humaines et de l'institution pour améliorer la qualité de la formation en soi.
- Les formateurs pour les programmes de formation en ressources humaines fournissent des exigences de formation faibles et en général sans prendre en considération les besoins des ressources humaines.

- Les méthodes de formation utilisées dans la mise en œuvre des programmes de formation pour des ressources humaines (RH) ont été disponibles pour les exigences d'une formation efficace dans un degré moyen.
- L'environnement de formation dans lequel les programmes de formation des ressources humaines ont été mis en œuvre était basé sur les exigences d'une formation efficace à un degré moyen donc ils ne sont pas adéquats pour appliquer leurs formations d'où une amélioration ou un changement s'impose.